



共有価値創造のための基盤



指名・報酬委員会委員長

松山社外取締役インタビュー

今、特に強化が求められているのはモニタリング機能です。
モニタリングの強化とは、業務執行状況や業績の評価であり、
指名・報酬委員会の要とも言えます。

社外取締役 まつやま はるか
松山 遙



Q1. 持続的な企業価値の向上に向けて、ガバナンスの強化がますます重要になっています。今日における指名・報酬委員会の役割をお聞かせください。

ガバナンスには、マネジメントとモニタリングの2つの機能が求められていますが、現在、特に強化が求められているのはモニタリング機能です。モニタリングの強化とは、業務執行状況や業績の評価であり、指名・報酬委員会の要とも言えます。

社外取締役は、必ずしもその会社の業務や社内事情に精通しているわけではないので、重要な業務執行を決定するマネジメントには一般的には向いていません。むしろ独立した社外取締役の立場としては、役員の選任・解任や報酬などの決定に関するプロセスを、モニタリングする機能を強化させていく役割を担うべきだと考えています。

指名・報酬委員会には、社外取締役がその過半数を占める立場から主体的に指名・報酬の決定プロセスへ関与することでモニタリング機能を強化する役割があります。

Q2. 指名・報酬委員会の委員長として心がけていることをお聞かせください。

私は2018年7月に指名・報酬委員会の委員長に就任しました。T&Dホールディングスは、2015年1月に指名・報酬委員会を設置するなど、他の企業に先駆けて取り組んできています。

日本では、2002年に委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）の制度が導入されましたが、最初は指名・報酬に関して社外の者と議論するということに抵抗感があったためか、あまり普及しませんでした。その後、コーポレートガバナンス・

コードが制定されて、それ以降、徐々に指名・報酬委員会を設置する企業が増えてきている状況ですが、あまりモデルケースがなく、どういふことを議論していけばよいのか、手探りで工夫しながら行っているところです。

指名プロセスというのは、どの会社にとっても一番の極秘情報です。社内であっても、あまり他の人には言わないようにする情報なので、他社の情報もちろん入ってきません。

会社ごとに、長い歴史の中でできたバランスやルールがあると思うのですが、当然ながら明文化されたルールではありません。

指名・報酬委員会では、そのような今まで表立って議論してこなかった部分がある程度ざっくりばらんに話して、情報共有していただくことが一番重要で、そうしなければ結局建前だけの議論しかできなくなってしまいます。

私は委員長として、形式的な議論ではなく本音の議論が出てくるような雰囲気をつくることを心掛けていますが、T&Dホールディングスの指名・報酬委員会では、皆さんにいろいろなご意見を率直に言っていただけていると思います。

Q3. 指名・報酬委員会では、具体的にどのような議論がなされているのですか。

T&Dホールディングスが今抱えている課題、特にこれから何年間か中期経営計画などをもとに目指していく姿と、それを担うのにふさわしい人をどう選ぶか、あるいはどう育てるかということを話しています。

なかでも次の経営トップへのサクセッションは、現在の社長にきちんと次の後継者を育てていただかないと、交代するタイ

ミングで適任者がいない、ということになってしまいます。社長として重要な務めはたくさんありますが、後継者を育成すること、そして円滑に事業を承継できるようにすることは、社長の大きな仕事です。なるべく早い段階から議論したり、経営者としての経歴を持つ社外の方々の話を伺いながら進めています。

日本企業は終身雇用制の慣行のなかで、役員についても従業員から登用されることが多いため、候補者についての情報も、社内と社外に格差があります。しかしそれでは議論にならないので、ある程度社外の人間にも情報を共有する必要があります。ただしすべて共有することは難しいので、どういう方法でどういう情報をもって議論すればよいのか、おそらくどの会社も今悩んでいる、というところだと思います。

私としては、指名・報酬委員会の役割として、社内でのように候補者の方を評価し、何を考慮してその方を候補にあげていきたいのか、という説明をきちんと求めること、そしてそこに不合理なところがないかどうかをチェックすることが重要だと考えています。

私が指名・報酬委員会のメンバーとして関わった直近の社長交代は、2018年4月の喜田前社長から上原社長への交代です。その決定の際には、どのような考えを持った人なのか、今後のT&Dホールディングスのかじ取りをするにはどのような経験を

持つ人材が必要なのかなど、ざっくばらんに話を伺いながら、忌憚なく議論することができたと思っています。

指名・報酬委員会は、秋口から翌年5月にかけて多く開催されます。ホールディングス(持株会社)の役員選任だけではなく、直接子会社の役員選任の審議などもするので、どうしても回数が多めになります。これまでの運用では、指名・報酬委員会は年に1〜2回開催するという企業も多かったと思いますが、指名・報酬について実質的に議論するのであれば、それなりに時間をかけるべきだと考えています。

Q4. 指名・報酬委員会設置から5年目を迎えています。現在の指名・報酬委員会への評価と、今後の指名・報酬委員会のあり方について、ご意見をお聞かせください。

T&Dホールディングスでは、トップのサクセッションについて早くから指名・報酬委員会で検討するなど、本気で、指名・報酬委員会を活性化させようという気持ちがあると感じています。

ただ、今後のあり方ということでは、日本の指名・報酬委員会はまさに今ようやく形ができつつある段階であり、おそらく新しいテーマや論点がどんどん出てくることが想定されます。

たとえば、指名・報酬委員会がその役割を果たすためには業績モニタリングが必要となりますが、日本企業では、今まであまり厳格に業績評価を実施してこなかったように見受けられます。これは、1年間の企業経営に対し、経営者の成績をつけて、各自の報酬の金額に反映させたり、成績の良い人にはもう1年お願いするなどの評価をしましようというものですが、日本企業の役員は従業員から登用された仲間なので、その中で誰かを非常に高く評価したり、マイナスに評価したりすることが、しにくいのかかもしれません。AからDまでの評価をつけましようという場合、ほぼ全員がB評価といった結果になることが多いというイメージです。

しかし、きちんと個々人の業績評価をしないとモニタリングにならないので、ハードルが高いかもしれませんが、まずそこから変えていかなければならないと思います。

指名・報酬委員会は、透明性をもってきちんと議論するための機関ですので、変わっていくべきことは非常にたくさんあると思います。当社も力を入れて取り組んでいますが、これから指名・報酬委員会のあり方自体が世の中の変化とともに変わっていくので、その変化にあわせて当社も変えるべきは変えながら、指名・報酬委員会を発展させていきます。

指名・報酬委員会は
透明性をもって議論する機関です。
時代の要請にあわせ変化させながら、
発展させていきます。



コーポレート・ガバナンス

当社は、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基本的な考え方とし、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

そうしたなか、上場会社に適用される「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を尊重し、主な原則等に対する当社の取組方針を「コーポレート・ガバナンス基本方針※」に定めています。

※「コーポレート・ガバナンス基本方針」については当社ホームページをご覧ください。

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

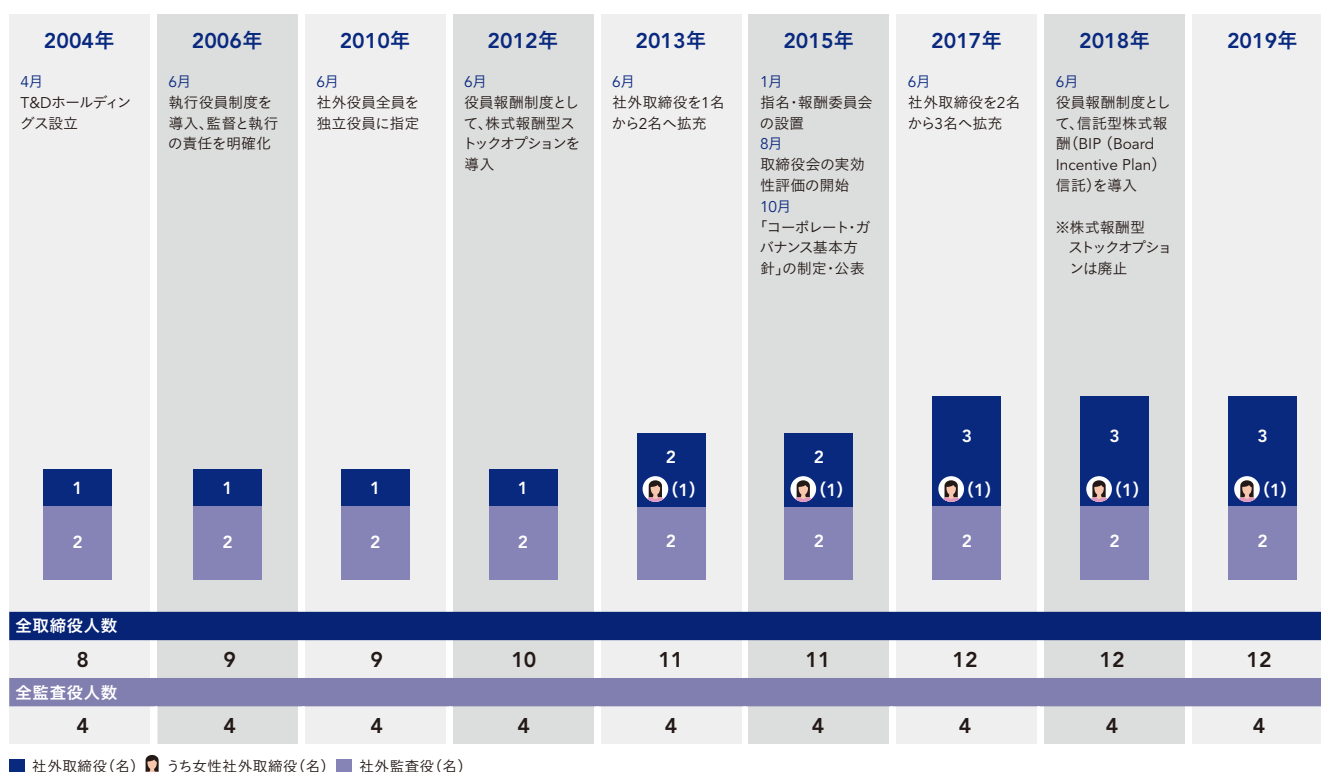
グループ経営の推進

持株会社である当社は、グループ戦略の決定、グループ経営資源の適正な配分及び資本政策の策定などの役割を担うとともに、傘下会社である太陽生命、大同生命、T&D フィナンシャル生命を中心として、T&D ユナイテッドキャピタル、T&D アセットマネジメント及びペット&ファミリー損害保険を加えた6社（以下、「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・リスク管理などを徹底し、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取り組んでいます。

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、機動的かつ求心力のあるグループ経営を推進しています。

T&D ホールディングスのコーポレート・ガバナンスのあゆみ



コーポレート・ガバナンス体制

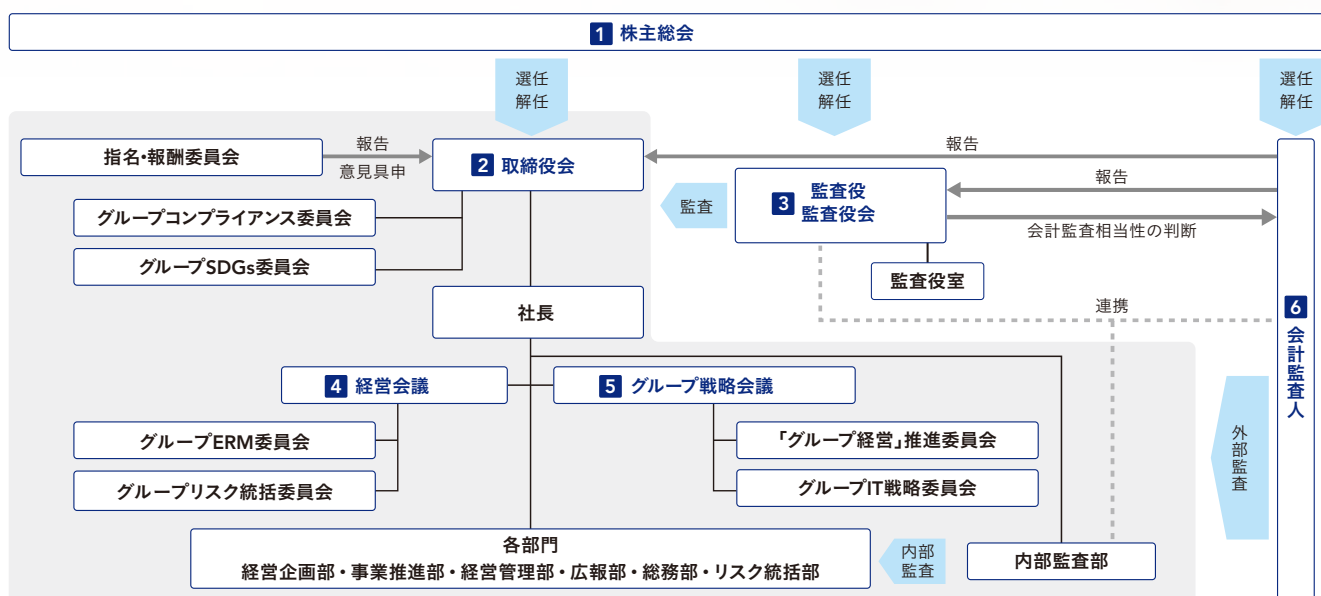
当社は、取締役会において経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役及び監査役会により、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。

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、役員の選解任及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及び説明責任の向上を図るため、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。

コーポレート・ガバナンス体制図



1 株主総会

株主総会は、株主によって構成される当社の最高意思決定機関で、当社グループの事業報告、連結及び単体の計算書類の報告、並びに剰余金の処分や役員の選任などの法令及び定款に定める重要事項の決議が行われます。定時株主総会は毎年1回開催されます。

2 取締役会

開催回数：20回
取締役会は、すべての取締役をもって組織され、当社の業務執行に関する重要事項を決定し、取締役及び執行役員の職務の執行を監督します。

3 監査役・監査役会

開催回数：17回
監査役は、取締役の職務の執行を監査し、会社の健全な経営に資するために取締役及び取締役会に対して提言、助言、勧告を行います。
監査役会は、すべての監査役をもって組織され、監査に関する重要な事項について各監査役から報告を受け、協議を行い、決議します。

4 経営会議

開催回数：57回
経営会議は、会長、社長及び執行役員で構成され、グループの経営管理に関する重要な事項の審議を行います。

5 グループ戦略会議

開催回数：19回
グループ戦略会議は、当社及び生命保険会社3社の社長などによって構成され、グループ横断的な戦略などに関する重要な事項の審議を行います。

委員会

委員会は、経営に関する当社又はグループ共通の戦略・課題などについて審議を行います。

6 会計監査人に関する情報(2018年度)

区分	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	188	16
連結子会社	208	13
計	396	30

コーポレート・ガバナンス

取締役会の役割

法令、定款及び当社関連規程の定めに基づき、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行っています。

また、前述の事項を除く業務執行にかかる権限を、代表取締役社長に委任しています。さらに、代表取締役社長は、業

務執行にかかる権限を、各業務を担当する執行役員に委任することで、監督機能と業務執行機能の分離を図り、業務執行にかかる意思決定の迅速化を推進しています。

取締役会・取締役の構成

員数は定款で定める12名以内とし、当社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・能力のバランス及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及び迅速な意思決定を図るとともに、グループガバナンス強化の観点から、生命保険会社3社長をはじめ、直接子会社と当社を兼務する取締役を複数選任しています。

さらに、社外の企業経営者・法律専門家など、豊富な経験と見識を有する者の意見を当社グループの経営方針、内部統制の構築等及び業務執行の監督に適切に反映させるため、社外取締役を複数選任しています。



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体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。本実効性評価等を踏まえ、取締役会の監督機能及び意思決定プロセスのさらなる向上を図ります。

2018年度の実効性評価にかかる評価概要

1. 実施要領	当社は、2018年度の実効性評価としての実効性に関し、取締役・監査役の自己評価(アンケート)及びインタビュー等をベースに、取締役会において分析・評価を実施しました。
2. 評価項目(5項目)	①取締役会の機能、②取締役会の構成、③取締役会の運営、④社外役員に対する情報提供、⑤総合評価
3. 総評	当社の取締役会は、取締役会における議論に至るまでの事前取組みの充実、取締役会の運営改善等により、全体として概ねその役割・責務を実効的に果たしていると判断しています。
4. 前回課題の改善状況	2017年度評価で課題と認識しました事項(取締役会における議論の時間等制約への対応(取締役会以外での議論の場の必要性あり)、さらなる資料作成の改善・報告内容の工夫等)につきましては、概ね改善されています。
5. 課題と今後の取組み	課題： 取締役会の実効性を向上させる態勢整備について、引き続き、改善の必要性を認識 取組み： ・グループ経営における、持株会社としてのさらなる当社モニタリング機能の強化 ・指名・報酬委員会審議内容にかかる説明、及び取締役会での審議の深化・活性化のためにさらなる資料作成や説明の改善・工夫等

社外役員の活動状況

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」、「主要な子会社の取締役・執行役員との意見交換」、「主要な子会社の社外役員との意見交換」及び「主要な子会社の事業所等訪問」等

の活動を行っています。

また、取締役会においては、これらの活動により認識した当社グループの現状・課題等を踏まえ、それぞれの専門的見地から必要な発言を適宜行い、審議の活性化を図っています。

指名・報酬委員会

役員の選解任及び役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議し、経営の透明性確保及び説明責任の向上を図るため、取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬委員会を設置しています。（設置：2015年1月付）

当委員会は、取締役社長及び社外取締役で構成され、独立性及び中立性を確保するために、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（2018年度7回開催）

2018年度 委員会	審議・報告内容
第1回委員会	- 取締役等に対する株式報酬制度の導入について - 取締役の任期短縮にかかる定款変更について
第2回委員会	- 取締役・監査役・補欠監査役の選任について - 直接子会社の役員人事について
第3回委員会	2017年度役員評価について - 役員報酬にかかる役員内規の制定について
第4回委員会	- サクセッションプランについて - コーポレートガバナンス・コード改訂への対応について
第5回委員会	直接子会社の役員人事について
第6回委員会	- 執行役員の選任について - 直接子会社の役員人事について
第7回委員会	- 役員処遇にかかる役員内規の改正について - 企業内容等の開示に関する内閣府令改正にかかる役員報酬制度等の開示について

■ 代表取締役社長及び経営陣幹部の選解任への関与状況

代表取締役及び経営陣幹部について、会社業績評価や担当部門評価等に基づく役員別評価結果の審議を行っています。代表取締役及び経営陣幹部の選解任（再任・不再任）は、役員別評価に加え、適格性を確認のうえ審議し、審議結果を取締役に報告するとともに必要に応じて意見具申を行っています。

■ 代表取締役社長後継者計画への関与状況

後継者計画について、計画の妥当性及び定期的な候補者の見直し等について審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っています。

コーポレート・ガバナンス

報酬の決定

■ 報酬の決定に関する方針

当社の役員報酬制度は、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設計しており、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会で決定しています。

取締役（社外取締役を含む非常勤取締役を除く）の報酬等

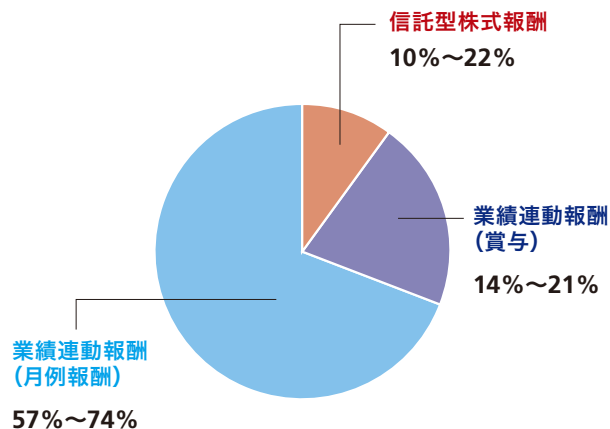
は、①月例報酬、②賞与、③信託の仕組みを活用して当社株式等を交付等する信託型株式報酬（国内非居住者は対象外）の3つで構成しています。社外取締役を含む非常勤取締役の報酬等は、月例報酬で構成しています。



■ 報酬の種類別の支給割合の決定に関する方針

役職ごとの責務に応じて、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。

なお、業績連動報酬は、役員の個別評価に基づき、標準評価を基準として変動します。（月例報酬は＋約5%～－約5%、賞与は＋約40%～－約40%）



■ 業績連動報酬にかかる指標の選定理由及び支給等の決定方法

会社業績評価は、達成度合いに応じた評価を明確にするため、グループ中期経営計画で掲げる主要経営指標に基づき算出しています。具体的には、企業価値（EV）・新契約価値・連結実質利益などの複数の経営指標及び株価変動率等について、

達成率等に応じた係数を乗じた点数で算出しています。

また、担当部門評価は各部門の執行計画に対する執行状況にかかる評価を実施し、部門目標に対する達成状況を踏まえ点数を算出しています。

■ 役員区分ごとの総報酬額及び報酬の種類別総額

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(百万円)	支給人数	金額(百万円)	支給人数	金額(百万円)	支給人数	金額(百万円)
取締役(社外取締役を除く)	11名	184	6名	55	6名	58	11名	299
監査役(社外監査役を除く)	3名	56	0名	—	0名	—	3名	56
社外取締役	4名	28	0名	—	0名	—	4名	28
社外監査役	2名	19	0名	—	0名	—	2名	19
合計	20名	289	6名	55	6名	58	20名	403

(注)

- 1 株主総会で定められた報酬等限度額は、取締役が年額500百万円、監査役が年額130百万円です。なお、取締役の当該限度額には、賞与を含んでいます。また、上記の取締役の報酬等限度額とは別枠として、信託型株式報酬にかかる信託に拠出する信託金の上限金額は、2019年3月31日で終了する事業年度から2021年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度を対象として、500百万円です。取締役が付与される1年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。
- 2 上記の支給人数及び報酬等の額には、2018年6月27日開催の第14回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名及び監査役1名を含んでいます。なお、当事業年度末現在の人数は、取締役12名及び監査役4名です。

■ 直近事業年度の業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績

業績連動報酬にかかる主な経営指標の目標及び実績は次のとおりです。また、表中の指標以外に、株価変動率(当社の株価変化率及び上場生保の株価変化率との乖離率等)及び傘下会社の会社業績評価等も指標としています。

2018年度の主な経営指標の目標及び実績

主要経営指標	実績値	目標	達成率
企業価値(EV)	2兆3,427億円	2兆6,666億円	87.8%
新契約価値	1,403億円	1,370億円	102.4%
連結実質利益(注)	785億円	845億円	92.8%

(注) 当期純利益に負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち、法定基準繰入額を超過した額(税引後)を加算して算出しています。

■ 報酬額等の決定過程における取締役会及び指名・報酬委員会の活動内容

指名・報酬委員会での主な審議

指名・報酬委員会においては、企業価値向上へのインセンティブや株主との利益意識の共有を目的とする当社及び直接子会社における「役員向け信託型株式報酬制度の導入」や役員ごとの報酬決定の基準となる「2017年度取締役・執行役員の評価結果」等について審議いたしました。

取締役会での主な決議

取締役会においては、「『会社業績評価制度』2018年度実施基準」や「2017年度会社業績評価結果」等について決議するとともに、「役員向け信託型株式報酬制度の導入」や「取締役・執行役員の2017年度役員賞与額、2018年度月例報酬額の決定」等の報酬にかかる議案について、指名・報酬委員会の答申を踏まえて決議しております。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

当社グループでは、太陽生命と大同生命が株式の政策保有を行っており、その残高※は2019年3月末で太陽生命が2,661億円(41銘柄)、大同生命が2,544億円(176銘柄)です。政策保有株式については、計画に基づき今後も縮減に取り組んでいきます。

※ 有価証券報告書に記載している、保有目的が「純投資以外の目的である投資株式」の貸借対照表計上額

■ 政策保有の目的

- 長期的・安定的な取引関係の維持・拡大
- 業務上の提携関係の維持・強化
- 株式価値の増大及び配当等の受領により、中長期的な収益を享受する

■ 政策保有の適否の検証と縮減

当社及び政策保有株式を有するグループ各社の取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、①保有目的の適切性、②保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証しています。適否検証の結果、保有意義が乏しいと判断した銘柄につきましては、売却を検討していきます。なお上記の検証内容については、毎年、開示します。

※ 太陽生命・大同生命は、日本版スチュワードシップ・コードに則り、政策保有株式につき純投資株式と同様に議決権を行使しています。

● 「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード)に関する取組みについては、P.81をご覧ください。

リスク管理

T&D 保険グループでは、生命保険事業の社会公共性などに鑑み、経営の健全性及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一つと位置づけ、持株会社である当社の統括管理のもと、グループ各社は自己責任原則に基づき適切なリスク管理を実施しています。また、資産・負債をとともに時価評価した経済価値ベースのリスク管理指標などにより、グループで統合的なリスク管理を実施しています。

当社及び当社グループの事業その他に関して、重要であると考えられるリスクは次のとおりです。

事業のリスク

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

持株会社のリスク

生命保険事業の業績への依存等に関するリスク
配当収入に関するリスク
業務範囲の拡大に伴うリスク
規制変更のリスク

なお、「持株会社のリスク」に対しては次ページのとおりに対応しています。(取組み例)

生命保険事業の業績への依存等に関するリスク

当社グループは生命保険会社3社の業績に大きく依存しています。そのため生命保険会社3社の経営状況が大きく変動した、又は3社の役割及び位置づけに大きな変更が生じた場合等は、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

(対応)

- 3社の業績について、当社取締役会において予算実績差異管理や中期経営計画の進捗状況をモニタリングするとともに、必要な助言・支援を実施。
- 中期経営計画において「事業ポートフォリオの多様化」を成長戦略の柱の一つに掲げ、推進。

業務範囲の拡大に伴うリスク

当社グループは、今後も持株会社の利点を活かし、法令その他の条件の許す範囲内で生命保険事業以外の分野に業務範囲を広げていくことを検討しています。当社グループは、拡大する業務範囲について全く経験がないか、限定的な経験しか有していないことがあります。また、業務範囲の拡大が進展しないか、又は当該業務の収益性が悪化した場合等には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

(対応)

- 業務範囲の拡大にあたっては、生命保険事業に親和性のある分野を対象とする。また、当該業務に経験がある団体・企業との提携・協業を通じて事業を推進。
- 実施計画を事前に検証し、実施後は適宜モニタリングし、適切なリスクコントロールを実施。

※ リスク管理については当社ホームページをご覧ください。

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

コンプライアンス

■ コンプライアンス(法令等遵守)に関する基本方針

T&D 保険グループでは、「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」及び「T&D 保険グループコンプライアンス態勢整備基本方針」を制定し、コンプライアンスに関する基本方針・遵守基準としてこれらを役職員に周知し、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

※ コンプライアンスの推進態勢については当社ホームページをご覧ください。

<https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/compliance.html>

■ 反社会的勢力との関係遮断のための基本方針

当社グループは、T&D 保険グループコンプライアンス行動規範に規定した「市民社会の秩序や安全をおびやかす反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で対応し、断固として排除します。」という宣言に準拠して、「T&D 保険グループ反社会的勢力対応に関する基本方針」を定め、当社ホームページで公表しています。

※ 反社会的勢力対応に関する基本方針

<https://www.td-holdings.co.jp/information/antisocial-forces.html>

■ アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、財務情報及び経営戦略・経営課題その他の非財務情報を含めた会社情報を適時適切に開示し、経営の透明性向上に取り組むことを基本的な考え方とし、情報開示に取り組んでいます。

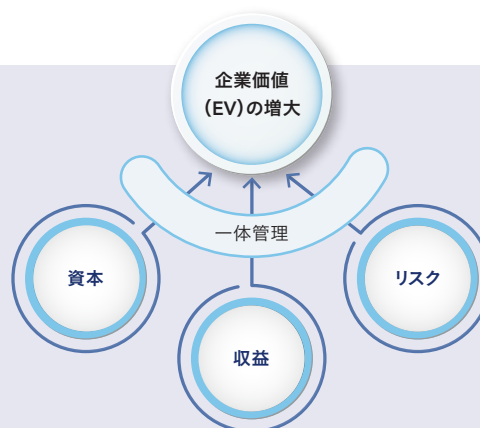
具体的には、お客さま、株主の皆さま、従業員、代理店、取引先及び地域社会をはじめとしたさまざまなステークホルダーからの信頼の維持・向上及び経営の透明性向上を図るため、フェアディスクロージャールールに則り、「適時」、「公平」、「正確」な情報開示を行うとともに、「わかりやすい」開示に努めています。

また、開示にあたっては、各種媒体を活用し、より多くの方に情報開示を行っています。

さらにIR活動については、経営陣による説明を原則とし、「IRポリシー」(P.73参照)に基づいて積極的に取り組んでいます。

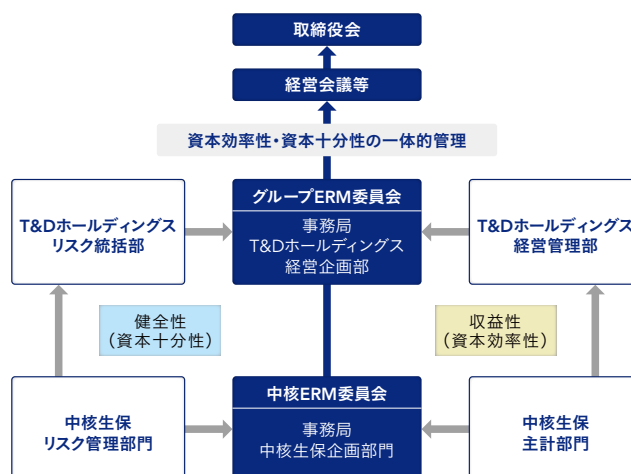
ERM(Enterprise Risk Management)

ERMは、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(EV)の増大や収益の最大化などの経営目標を達成するための、戦略的な経営管理手法です。大きな特徴として、資本・収益・リスクを同一の評価基準で計量化することで「見える化」し、これらを統合的に管理して経営判断を行うことにより、リスクと経営体力の比較によって健全性のコントロールを行いながら、収益を追求することが可能になります。



組織体制

当社グループでは、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。



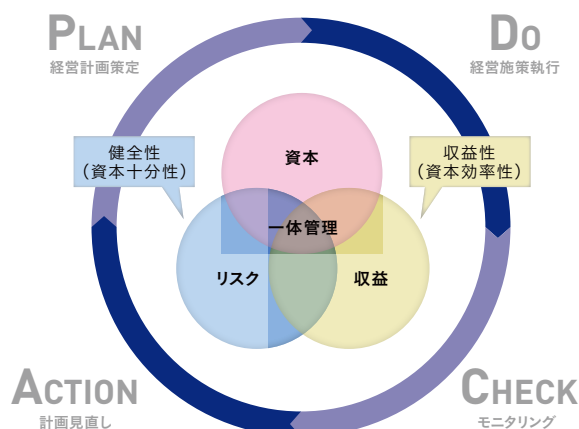
PDCAサイクル

ERMのもと、企業価値の成長を実現化するプロセスがPDCAサイクルです。これはPLAN(経営計画策定)、DO(経営施策執行)、CHECK(モニタリング)、ACTION(計画見直し)を繰り返しながら、目的達成に向けて経営の舵取りを行っていくものです。

当社グループでは、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及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上記PDCAサイクルを通じて、ERMを推進していきます。

グループリスク選好基準

健全性	ESRの必要水準	133%以上
収益性	ESRの中立水準	185%程度
	ROEV	中長期的に7.5%以上
	コアROEV	中長期的に5.0%以上



※ 本中計期間より「ESRの計測モデル」及び「MCEVの算定」において、終局金利を適用。

※ ESR=サブス(資本)÷EC(リスク)

※ ROEV=EV増加額(資本増減等を控除)÷EVの平均残高(グループベース)

※ コアROEV=(新契約価値+リスクフリーレート部分の期待収益)÷EVの平均残高(生保3社合計)

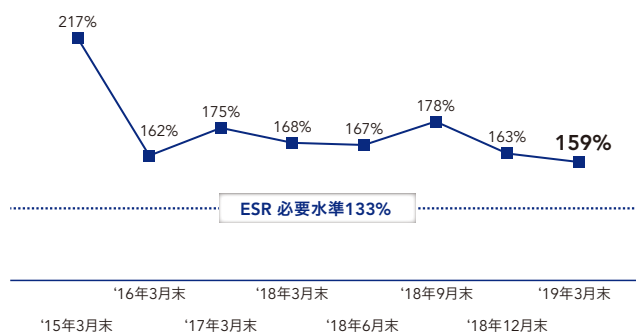
高い健全性(資本十分性)と収益性(資本効率性)を両立

■ 健全性指標：ESR

当社グループでは、経済価値ベースの健全性指標としてESR (Economic Solvency Ratio)を導入し、これを一定の範囲内にコントロールすることで、財務の健全性、資本の十分性の確保を図っています。

ESRの必要水準133%は、信頼水準99.93%のリスク量をカバーする水準として設定しています。

ESRの状況

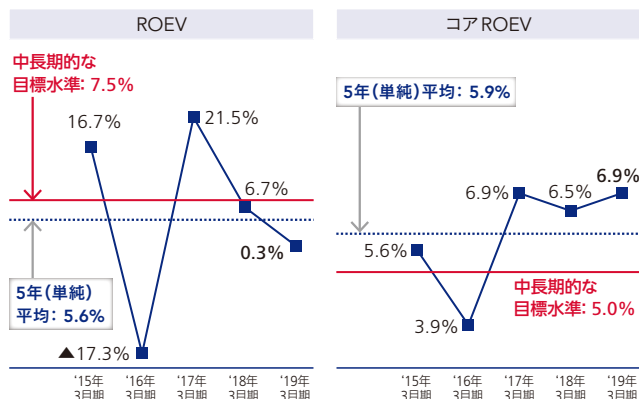


ESRは、経済価値ベースの純資産(サープラス)を、内部モデルを用いて定量化したリスク量(EC: エコノミック・キャピタル)で割ることで算出しています。

■ 収益性指標：ROEV、コアROEV

収益性(資本効率性)の指標として、生命保険会社の会計の特殊性を踏まえ、EVを用いて計算されるROEV (Return on Embedded Value)と、新契約の獲得によるEV増加を中心としたコアROEVを用いています。

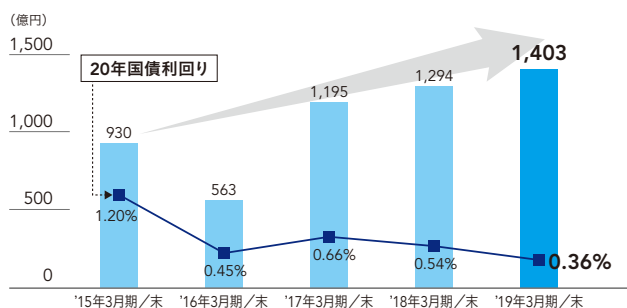
収益性(資本効率性)指標



ERM 経営の成果: 商品ポートフォリオの変革により新契約価値は増大

お客さまのニーズの多様化や標準利率・標準生命表の改定等、外部環境が変化するなか、ERMの戦略的活用により、グループ全体で資本・収益・リスクを機動的にコントロール。低金利環境下においても新契約価値は着実に増加しました。

新契約価値の推移



新契約マージン*

全商品合計	6.3%	8.5%	7.1%
-------	------	------	------

※ 新契約マージン＝新契約価値÷新契約の収入保険料現価

終局金利の適用

本中計期間から、「ESRの計測モデル」及び「MCEVの算定」において、終局金利を適用いたします。これは、国際的な資本規制の議論や、開示の比較可能性等を踏まえたものであり、より中長期的な視点での経営判断に資するよう、計測モデルのさらなる高度化を図るものです。なお、2019年3月期/末に終局金利を適用した場合の各指標の値は右記のとおりとなります。

終局金利^{※1}を適用した各指標の値

	2019年3月期/末 ^{※2}
Group MCEV	2兆6,051億円
MCEV	2兆5,772億円
うち新契約価値	1,621億円

ESR ^{※3}	189%
-------------------	------

※1 適用する終局金利(UFR)は、保険監督者国際機構(IAIS)が保険会社の国際的な資本規制として検討を進めている保険資本基準(ICS)を参考に設定。

31年目以降のフォワード・レートが60年目で終局金利の水準(3.8%)に収束するように補外。

※2 第三者の検証を受けていない値。

※3 終局金利の適用に加え、劣後債務をサープラスに算入。

マネジメント体制

取締役（2019年7月1日現在）



代表取締役会長

喜田 哲弘

略歴

1976年 4月 大同生命入社
 1999年 3月 同社企画部長
 2000年 7月 同社取締役
 2003年 4月 同社常務取締役
 2006年 6月 同社常務執行役員
 2007年 4月 T&Dフィナンシャル生命取締役、
 T&Dアセットマネジメント取締役、
 当社常務執行役員
 2007年 6月 当社取締役常務執行役員
 2008年 4月 当社取締役専務執行役員
 2010年 4月 大同生命代表取締役社長、当社取締役
 2015年 4月 大同生命代表取締役会長、
 当社代表取締役社長
 2018年 4月 当社代表取締役会長（現任）
 2019年 6月 大同生命取締役（現任）

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社取締役

所有する当社株式数*	28,003
取締役会出席状況	20 / 20



代表取締役社長

上原 弘久

略歴

1984年 4月 太陽生命入社
 2005年 1月 同社運用企画部長
 2005年 2月 T&Dアセットマネジメント取締役
 2007年 4月 当社経営企画部長
 2010年 4月 T&Dアセットマネジメント取締役
 2011年 4月 当社執行役員 経営企画部長
 2012年 4月 T&Dフィナンシャル生命取締役
 2014年 4月 太陽生命執行役員
 2014年 6月 同社取締役執行役員
 2015年 4月 同社取締役常務執行役員
 2016年 4月 同社取締役専務執行役員
 2017年 4月 同社取締役、当社副社長執行役員
 2017年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役、
 当社代表取締役副社長
 2018年 4月 当社代表取締役社長（現任）

所有する当社株式数*	20,216
取締役会出席状況	20 / 20



取締役専務執行役員

清家 浩一

略歴

1980年 4月 大同生命入社
 2003年 4月 同社主計部長
 2006年 6月 同社執行役員
 2010年 4月 同社常務執行役員
 2011年 6月 同社取締役常務執行役員
 2014年 4月 当社常務執行役員
 2014年 6月 当社取締役常務執行役員
 2016年 4月 大同生命取締役専務執行役員（現任）、
 当社取締役専務執行役員（現任）

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社取締役専務執行役員

所有する当社株式数*	23,782
取締役会出席状況	20 / 20



取締役専務執行役員

永田 光宏

略歴

1985年 4月 大同生命入社
 2008年 4月 同社主計部長
 2011年 4月 同社執行役員
 2015年 4月 同社常務執行役員
 2015年 6月 同社取締役常務執行役員
 2017年 4月 当社常務執行役員
 2018年 4月 大同生命取締役（現任）、
 当社専務執行役員
 2018年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役（現任）、
 当社取締役専務執行役員（現任）
 2019年 7月 T&Dユナイテッドキャピタル取締役（現任）

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社取締役
 T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役
 T&Dユナイテッドキャピタル株式会社取締役

所有する当社株式数*	16,651
取締役会出席状況	15 / 15



取締役常務執行役員

田村 泰朗

略歴

1987年 4月 太陽生命入社
 2009年 7月 同社企画部長
 2014年 4月 同社執行役員
 2015年 6月 同社取締役執行役員
 2017年 4月 同社取締役常務執行役員（現任）
 2018年 4月 当社常務執行役員
 2018年 6月 当社取締役常務執行役員（現任）

重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社取締役常務執行役員

所有する当社株式数*	5,405
取締役会出席状況	15 / 15



取締役常務執行役員

田中 義久

略歴

1989年11月 太陽生命入社
 2011年 4月 同社広報部長
 2014年 4月 T&Dフィナンシャル生命取締役、
 T&Dアセットマネジメント取締役、
 当社経営企画部長
 2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長
 2019年 4月 ペット&ファミリー損害保険取締役、
 当社常務執行役員
 2019年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役（現任）、
 太陽生命取締役（現任）、
 当社取締役常務執行役員（現任）
 2019年 7月 T&Dユナイテッドキャピタル取締役（現任）

重要な兼職の状況

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役
 太陽生命保険株式会社取締役
 T&Dユナイテッドキャピタル株式会社取締役

所有する当社株式数*	4,320
取締役会出席状況	—



社外取締役
松山 遼

略歴

1995年 4月 東京地方裁判所判事補任官
2000年 7月 弁護士登録
2013年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

弁護士
三井物産株式会社監査役
株式会社三菱UFJフィナンシャルグループ取締役
株式会社レスターホールディングス取締役

選任理由

企業法務に精通した弁護士として、高度な専門知識及び幅広い見識を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数*	2,488
取締役会出席状況	19 / 20



社外取締役
大庫 直樹

略歴

1985年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
1999年 7月 同社パートナー
2005年 7月 GEコンシューマー・ファイナンス株式会社(現 新生フィナンシャル株式会社)執行役員
2008年 8月 ルートエフ株式会社代表取締役(現任)
2017年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

ルートエフ株式会社代表取締役
株式会社オリエンコーポレーション取締役

選任理由

外資系コンサルティング会社のパートナー(共同経営者)等を経て、ルートエフ株式会社の代表取締役として、グローバルな視点と高い見識を活かし、金融分野を中心としたコンサルティングサービスを行うなど、高度な専門知識及び幅広い見識を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数*	636
取締役会出席状況	20 / 20



社外取締役
檜垣 誠司

略歴

1975年 4月 株式会社大和銀行入社
2003年 6月 株式会社りそな銀行執行役
2005年 6月 株式会社りそなホールディングス執行役
2006年 6月 同社取締役
2007年 6月 同社取締役兼代表執行役社長
2009年 4月 株式会社りそな銀行代表取締役兼執行役員
2011年 6月 同社取締役副会長
2013年 4月 株式会社りそなホールディングス取締役
2013年 6月 りそな総合研究所株式会社理事長
2018年 6月 当社取締役(現任)

選任理由

銀行持株会社の取締役兼代表執行役社長及び銀行の代表取締役兼執行役員として、企業経営に携わった豊富な知識・経験を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数*	384
取締役会出席状況	15 / 15



取締役
副島 直樹

略歴

1981年 4月 太陽生命入社
2008年10月 同社営業企画部長
2009年 4月 同社執行役員
2011年 4月 同社常務執行役員
2011年 6月 同社取締役常務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役専務執行役員
2016年 4月 同社代表取締役副社長
2019年 4月 同社代表取締役社長(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社代表取締役社長

所有する当社株式数*	15,007
取締役会出席状況	—



取締役
工藤 稔

略歴

1978年 4月 大同生命入社
2005年 4月 同社業務部長
2005年 6月 同社取締役
2006年 6月 同社執行役員
2008年 4月 同社常務執行役員
2009年 6月 同社取締役常務執行役員
2011年 4月 同社取締役専務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役副社長
2015年 4月 同社代表取締役社長(現任)
2015年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社代表取締役社長
江崎グリコ株式会社監査役

所有する当社株式数*	42,886
取締役会出席状況	20 / 20



取締役
板坂 雅文

略歴

2004年 6月 大同生命入社
2007年 9月 T&Dフィナンシャル生命事業推進部長
2011年 4月 同社執行役員
2015年 4月 同社常務執行役員
2015年 6月 同社取締役常務執行役員
2017年 4月 同社代表取締役社長(現任)
2017年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社代表取締役社長

所有する当社株式数*	4,271
取締役会出席状況	20 / 20

※ 所有株式数は、2019年5月末時点の状況を記載しております。

マネジメント体制

監査役（2019年7月1日現在）



常勤監査役

矢内 淳一

略歴

1984年 4月 太陽生命入社
 2017年 4月 同社総務部部長
 2017年 6月 同社監査役（現任）、
 当社常勤監査役（現任）

重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社監査役

所有する当社株式数*	3,716
取締役会出席状況	20 / 20
監査役会出席状況	17 / 17



常勤監査役

寺岡 康夫

略歴

2000年10月 大同生命入社
 2011年 4月 同社市場投資部長
 2013年 4月 同社執行役員
 2015年 4月 当社執行役員
 2018年 6月 大同生命監査役（現任）、
 当社常勤監査役（現任）
 2019年 7月 T&D ユナイテッドキャピタル監査役（現任）

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社監査役

T&D ユナイテッドキャピタル株式会社監査役

所有する当社株式数*	19,855
取締役会出席状況	20 / 20
監査役会出席状況	10 / 10



社外監査役

岩井 重一

略歴

1972年 4月 弁護士登録
 1991年 4月 東京弁護士会副会長
 2004年 4月 東京弁護士会会長、
 日本弁護士連合会副会長
 2012年 6月 大同生命監査役、
 当社監査役（現任）

重要な兼職の状況

弁護士

選任理由

弁護士として、東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長等、法曹界において重責を果たしてきており、高度な専門知識、幅広い見識を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から取締役の職務執行の監査等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数*	3,024
取締役会出席状況	20 / 20
監査役会出席状況	17 / 17



社外監査役

小澤 優一

略歴

1969年 4月 弁護士登録
 1985年 5月 法制審議会商法部会幹事
 1991年 4月 最高裁判所司法研修所教官
 （民事弁護担当）
 1998年 1月 司法試験審査委員（商法担当）
 2007年 6月 太陽生命監査役
 2013年 6月 当社監査役（現任）

重要な兼職の状況

弁護士

選任理由

弁護士として高度な専門知識、幅広い見識を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から取締役の職務執行の監査等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数*	17,277
取締役会出席状況	20 / 20
監査役会出席状況	17 / 17

※ 所有株式数は、2019年5月末時点の状況を記載しております。

IR活動の紹介

T&Dホールディングスは、「適時」、「公平」、「正確」を原則として、積極的なIR活動を推進し、株主・投資家等の皆さまの信頼と正当な評価を確保することを目指しています。ここでは、当社の2018年度の主な取組み及びIRポリシーを紹介します。

主な取組み

T&Dホールディングスでは、トップ・マネジメントによる説明を原則とした、発信力の高いIR活動を行っております。

機関投資家・アナリスト向け説明会の定期的な開催に加え、国内外の投資家を訪問して個別ミーティングを行い、対話から得られたご意見を、グループの経営陣・従業員と広く共有しています。

また、IRサイトを通じタイムリーに会社情報を発信し、外部評価機関から高い評価をいただいています。



▲ 機関投資家・アナリスト向け説明会の様子

2018年度の活動実績

機関投資家・アナリスト向け説明会	2回
機関投資家・アナリスト向け決算電話会議	4回
証券会社主催カンファレンス	3回
個別ミーティング	のべ177社
個人投資家向けIR説明会	3回

外部評価機関からの評価

- ・2018年 インターネットIR表彰 (大和インベスター・リレーションズ社)
上場企業 3,782社対象※
「優秀賞」(36社)に2年連続選定 総合ランキング 21位
- ・2018年度 全上場企業 ホームページ充実度ランキング調査 (日興アイ・アール社)
上場企業 3,785社対象※
「総合ランキング最優秀サイト」(179社)に2年連続選定 総合ランキング 31位

※ 調査時期等の違いにより、対象社数が異なります。

T&Dホールディングス IRポリシー

1. IR活動の目的

当社は、「適時」、「公平」、「正確」を原則として、積極的なIR活動を推進し、株主・投資家等の皆さまの信頼と正当な評価を確保することを目指します。

2. 基本姿勢

当社は、株主・投資家等の皆さまに対し、当グループの経営環境、経営戦略および財務・業績状況に関する情報を、「継続的」に「わかりやすく」ご提供するよう努めます。金融商品取引法、保険業法、その他の法令および東京証券取引所の規則で定められた情報については、適時適切かつ公平に開示します。

3. IR情報

当社は、IR情報として、有価証券報告書、決算短信、適時開示情報等の法定・制度開示情報に加え、以下のIR情報をご提供します。

- ・投資家および証券アナリスト向けのIRイベント(会社説明会、決算説明会、IRフェア等)資料
- ・アニュアルレポート等のIR冊子

なお、上記のIR情報は、当社ホームページの株主・投資家向けページ等に、適宜、掲載します。

4. IR活動に係る態勢

当社のIR活動においては、トップ・マネジメントによる説明を原則とします。ただし、IRイベントの内容、規模等に応じて、IR担当の職員が代替します。

なお、株主・投資家等の皆さまからの、当社のIR活動に関するお問い合わせは、IR担当部署にてご対応します。

5. 経営陣へのフィードバック

当社では、IR活動を通じて株主・投資家等の皆さまから寄せられた情報等については、適宜、経営陣へフィードバックするとともに、取締役会等へ定例的に報告しています。

6. 沈黙期間

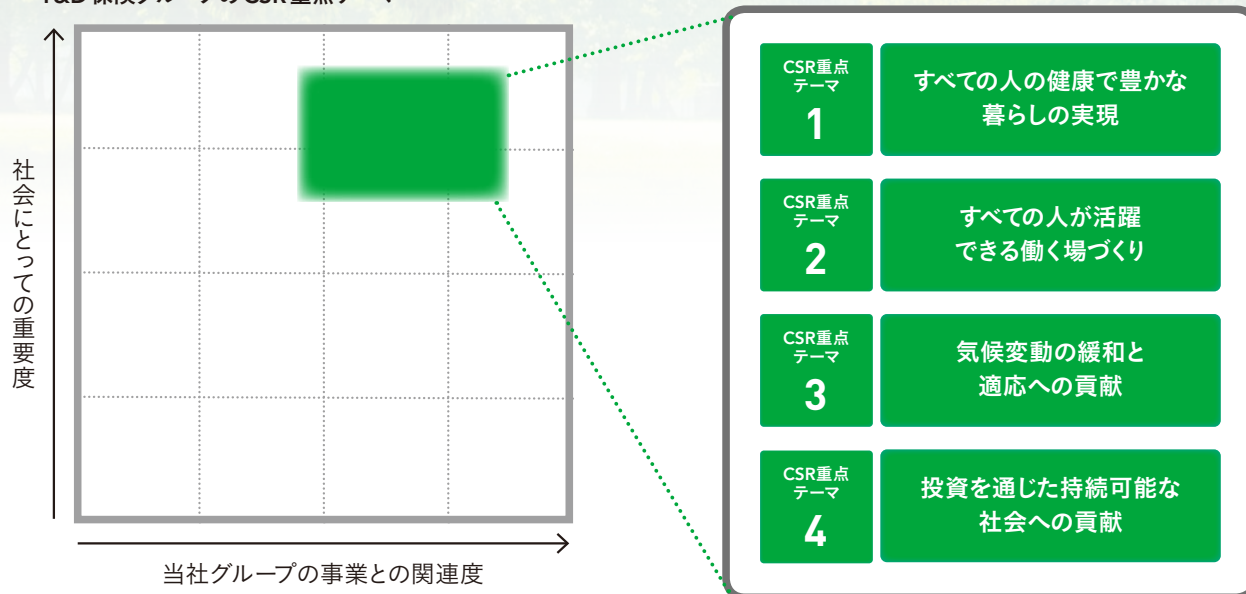
当社は、決算発表準備期間中に未公表の決算情報が漏洩することを防ぎ、IR活動の公平性を確保するため、各四半期の決算発表日直前の3週間をIR活動における「沈黙期間」とし、この期間中は、決算内容に関するコメントを控えさせていただくと同時に、原則として、IRイベントへの参加およびIRミーティングの開催を行いません。

共有価値創造のための基盤構築に向けた

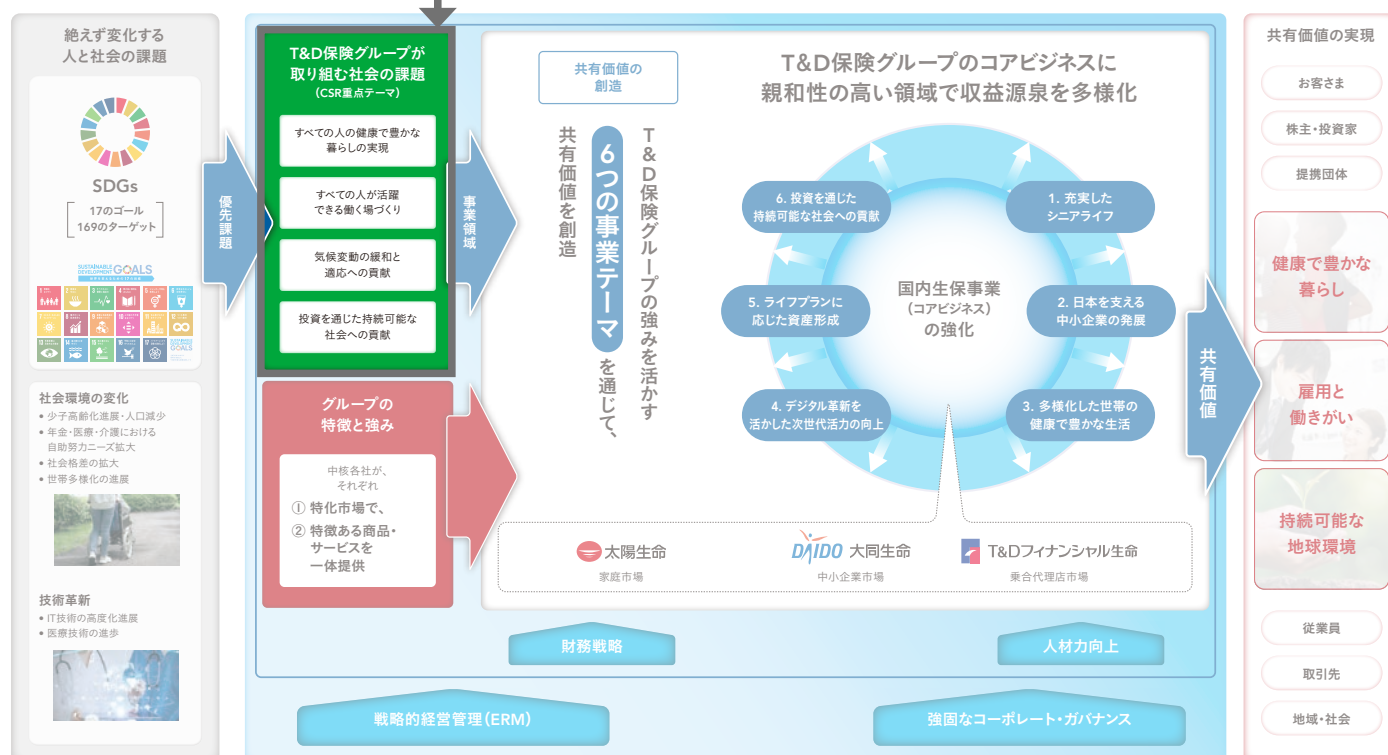
CSR活動の重点テーマ

6つの事業テーマとCSR重点テーマを相互に連携させながら、共有価値の創造に取り組んでいます。

T&D 保険グループのCSR重点テーマ



T&D 保険グループの価値創造プロセス



重点テーマ選定のプロセス

プロセス

1

当社グループに関連性が高い社会的課題の分類

保険事業を事業の中心に置く当社グループへの社会の期待や、当社グループが持続可能な社会の発展にどのように貢献できるのかを考え、対象となる社会的課題を検討しました。検討にあたっては、持続可能な世界の発展を

目指すSDGsのゴールとターゲットから当社グループが向き合う課題を抽出し、当社グループCSR憲章から導かれる対処すべき課題を加え、40の社会的課題に分類しました。

プロセス

2

課題の優先順位位置づけ

それぞれの課題の重要性を、a) 社会にとっての重要度と、b) 当社グループの事業との関連度(社会的課題に及ぼす影響)の両面から評価。当社グループにとっての取組みの優先度を明らかにしました。

a) 社会にとっての重要度: ISO26000、評価機関評価項目、行政の報告で取り上げられる頻度(各省庁の白書等)から評価
b) 当社グループの事業との関連度: 中期経営計画の事業テーマとの関連、CSR憲章で定める方針・行動との関連から評価

プロセス

3

重点テーマの選定

取組みの優先度が高い社会的課題から共通するテーマを抽出し、課題をグループにまとめました。このテーマをもとに、私たちがどのように事業を

通じて社会に価値を創造するかを表す、CSR重点テーマを選定しました。

プロセス

4

重点テーマの適切性の確認

専門性を有する第三者機関と重点テーマの選定プロセスにつき対話・意見交換を行い、対象とする社会的課題の適切性や優先度評価の妥当性を確認しました。

また、グループCSR委員会(2019年4月にグループSDGs委員会に改編)において審議承認を受け、経営会議及び取締役会に報告しました。

取組みの進捗管理と検証

重点テーマの活動は、グループSDGs委員会で年間計画を策定し、実施状況を定期的に確認します。また、その経過は、定期的に取り締めに報告していきます。

CSR 重点
テーマ
1

すべての人の健康で豊かな暮らしの実現

社会のニーズにお応えする商品サービスの提供

少子高齢化の進展をはじめとした社会環境の変化により生じるお客さまのさまざまなリスクの解決に寄与する商品・サービスの提供は、当社グループが果たすべき最も基本的な社会的責任であり、当社グループにとっての機会と考えています。

太陽生命の取組み

本格的な超高齢社会「人生100歳時代」の到来に向け、シニアのお客さまにより大きな安心をお届けするために、高品質の商品・サービスの提供に取り組んでいます。2018年10月には、認知症の予防をサポートする「ひまわり認知症予防保険」を発売しました。また、専門知識を有する内務員が直接お客さま

やご家族を訪問し、給付金等の請求手続きをサポートする「かけつけ隊サービス」などのサービスを展開しています。



2016年4月のサービス開始以降
ご利用件数は7万1千件を超えています。
(2019年3月末時点)

大同生命の取組み

中小企業とそこに働く人々が生き活きと活躍できる社会づくりへの貢献と、わが国の高齢化社会が抱える課題解決への貢献を目指し、中小企業による健康経営の実践を支援しています。中小企業による健康経営の実践を支援する企業・団体との協働の輪を広げることで、1社でも多く健康経営を普及・

浸透できる態勢を構築するとともに、専門的な技術やノウハウを有する多くの企業の協力を得て、大同生命「KENCO SUPPORT PROGRAM」を開発し、中小企業へ提供しています。



T&D フィナンシャル生命の取組み

銀行等の金融機関や来店型ショップを通じて、多様化するお客さまニーズに応えるため、商品ラインアップを拡充し、タイムリーに保険商品を提供しています。シニアのお客さまに向け、ゆとりあるセカンドライフのための生活資金の準備や遺族保障等のニーズに応える資産形成型商品を、就労・子育て世代

のお客さまに向け、ご加入いただきやすい価格の保障性商品をお届けしています。



平準払の収入保障保険
「家計にやさしい収入保障」を
2018年4月に発売しました。



お客さまの満足度向上に向けて

■ お客さまの声にお応えする仕組み

日々の営業活動でお聞きする「お客さまの声」

より良い商品・サービスの提供を通じて変化する社会のニーズにお応えするため、生命保険会社3社では、日々の営業活動を通じてさまざまな「お客さまの声」を収集しています。営業担当者、代理店、コールセンター、インターネットなど、お客さまとの接点を多数設置し、できるだけ多くの「お客さまの声」を収集しています。また、「商品・サービス」「アフターフォロー」などに対する満足度をおうかがいする「お客さま満足度アンケート」を実施しています。

「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

お客さま満足を統括する専任部署や社外メンバーが参画する委員会などを設置し、お客さま満足に関する明確な方針や苦情などに関する具体的な目標設定のもと、ご契約からお支払いまでのすべての側面において、お客さまに満足いただくための仕組みを構築しています。また、お客さまからいただいた声をデータベースで一元管理のうえ、関連する部門で共有し、商品・サービスの開発や品質向上、業務の改善に役立てています。

太陽生命の取組み

■ 「ISO10002」への取組み

苦情対応に関する国際規格「ISO10002(品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針)」に関して、2008年3月に導入の宣言をし、「お客様の声」(苦情等)をもとにお客さまの視点に立った業務改善に継続して取り組んでまいりました。2019年3月には、2018年に引き続き

「ISO10002」への適合性に関する「第三者意見書」を取得し、「ISO10002」に準拠した苦情対応マネジメントシステムが順調に機能しているとの評価を受けました。現在も引き続き、「ISO10002」に基づいた業務改善、従業員教育などを進めています。

大同生命の取組み

■ お客さま満足度アンケート

お客さまからのお申し出だけでは把握できない大同生命の潜在的な課題の発見に役立てるために、アンケート調査を実施しています。新契約手続き後に「担当者の対応態度」や「書類のわかりやすさ」をおうかがいする「お手続きアンケート」や、

企業経営者の方々に「商品・サービス」「アフターフォロー」に対する満足度をおうかがいする「お客さま満足度アンケート」を実施しています。

T&D フィナンシャル生命の取組み

■ お客さまアンケート

お客さまの声をお客さまサービス、業務品質の向上に役立てるために、「お客さま満足度に関するアンケート」を実施しています。同アンケートにおいては、「お客様サービスセンター」の電話対応者(コミュニケーター)の電話対応や、お手続き書類の

わかりやすさについてなど、T&D フィナンシャル生命のお客さま対応に関する質問事項にご回答いただいています。同アンケートの集計結果については、ホームページで公開しています。

CSR 重点
テーマ
2

すべての人が活躍できる働く場づくり

T&D 保険グループでは「多様な人材が働きがいを感じながら能力発揮できる企業風土づくり」を推進しています。

女性活躍

生命保険会社3社では、各社で人事・処遇制度を改定するとともに、各種の両立支援制度を導入しています。また、グループ協働で総労働時間の縮減や男性の育児休業取得の促進に取り組み、誰もが働きがいを持って活躍できる職場づくりを進めています。

女性活躍推進の取組みを着実に前進させるために、生命保険会社3社はそれぞれのビジネスモデルに基づいた行動計画を策定しています。

障がい者雇用

障がいのある従業員が働きやすい職場づくりのため、入社前の取組みとして、安心して採用選考に臨めるよう就労支援員の面接への同席を推奨するほか、職場見学会を実施しています。また、入社後も、専用のパソコン等の導入や通勤経路の配慮により、働きやすい職場環境を整備するほか、支援を専門とするジョブコーチの派遣を受け入れたり、上司が就労支援員と三者面談を行いアドバイスを受けるなど、会社全体で就労支援に取り組んでいます。

LGBTフレンドリー

T&D 保険グループでは、グループCSR憲章において「人権の尊重」を掲げており、従業員一人ひとりが自己の能力を十分

に発揮できる職場環境の整備に努めています。LGBT(性的マイノリティー)に関しても、ダイバーシティ(多様性の尊重)の観点より、研修の実施や相談窓口の設置等、グループ各社で取組みを進めています。

働きやすい職場環境

■ ワーク・ライフ・バランス

T&D 保険グループ各社では、従業員が家事や育児、介護などの家庭責任を果たしながら仕事で十分に能力を発揮し、パフォーマンスを高めるために、育児休業などの制度の充実や総労働時間の縮減など、さまざまな取組みを強化しています。

人材の活用と育成

■ 成長の機会を提供する取組み

生命保険会社3社では、「OJT(実際の仕事を通じた教育)」「集合研修」「自己啓発支援」を柱とした教育研修を実施しています。資格取得に対する積極的なサポートや、通信教育など多様なカリキュラムの提供により、従業員一人ひとりの自律的なキャリアアップを支援しています。また、従業員がさまざまな業務経験を積むことにより、全社的な広い視野で業務を遂行する能力を高められるよう、計画的な異動(ローテーション)を実施しています。

参考:生命保険会社3社の休暇・休業取得状況

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
産前産後休暇取得者数(名)	290	328	333	383
育児休業を取る権利を有していた従業員数(名)	432	462	455	483
男性	142	134	122	100
女性	290	328	333	383
育児休業取得者数(名)	406	450	444	465
男性	140	133	121	100
女性	266	317	323	365
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
介護休業取得者数(名)	8	12	20	6
男性	0	0	1	0
女性	8	12	19	6

■ 各社若手・中堅職員をメンバーとしたワーキンググループ

2011年度にグループ横断の女性活躍施策を企画・提言する「女性活躍WG」の取組みをスタートし、2016年度からは男女混合メンバーの「働き方改革WG」として活動しています。2018年度は「健康増進と生産性向上の好循環」をテーマに調査・研究を行い、各種の健康増進施策を提言。提言施策の一つである「年次有給休暇の健康休暇としての活用」、「グループ各社の健康増進施策の共同利用」は、2019年度からグループ各社にて推進され、従業員の健康増進をより一層後押ししています。

■ 海外企業派遣・海外 MBA

太陽生命

グローバルに活躍できる人材の育成を目的に、複数の企業に若手職員を3ヵ月程度派遣しています。また、高度な資産運用知識を身につけるため、海外の運用会社へ複数名派遣しています。

大同生命

多様な経験を通じたグローバルな人材の育成を目的に、海外企業インターンシップや海外 MBA 留学を、公募形式のチャレンジキャリア制度として実施しています。

健康経営

グループ各社では、健康経営の理念のもと、すべての従業員が心身ともに健康で生き生きと働ける職場の実現を目指しています。

太陽生命の取組み

「従業員」「お客さま」「社会」のすべてを元気にする取組み、「太陽の元気プロジェクト※」を推進しており、生活習慣病の予防等を目的に、山形県上市市と「上山型温泉クアオルト(健康保養地)事業」を活用したクアオルト健康ウォーキング、スマート・ライフ・ステイ(宿泊型特定保健指導)の実施や、社内禁煙

※「太陽の元気プロジェクト」は社長をリーダー、全執行役員をメンバーとする体制で推進しています。

運動の取組み等、従業員の健康づくりの推進に向けた各種支援を実施しています。また、2017年より、がん検診の会社補助を増額し、将来の認知症リスクを診断する「MCIスクリーニング検査」を健康診断とあわせて実施するなど健康経営に取り組んでいます。

大同生命の取組み

役職員向けに「KENCO SUPPORT PROGRAM」を導入し、心拍数・歩数など普段の活動状況を測定できるウェアラブル端末の提供、社内完全禁煙や健康をテーマとした講演会等を通じて、従業員の健康増進並びにヘルスリテラシーの向上に

取り組んでいます。また、労働時間縮減、疾病予防対策及びメンタルヘルス対策にかかる取組みについても強化し、これらの取組みを「DAIDOーココ・カラ」と総称し社内展開を図ることにより、健康経営実践企業としての風土を醸成しています。

T&D フィナンシャル生命の取組み

「働きがいのある職場づくり」を経営施策に掲げ、ノー残業デー・早帰りデーの実施や業務用パソコンの自動シャットダウンなどの労働時間の縮減に向けた取組み、定期健康診断の完全実施、ストレスチェック、社内喫煙エリアの廃止・就業時間中の喫煙の禁止、社内におけるクラブ活動等でスポーツを

行うためにかかる費用の補助など、従業員の健康増進に向けた施策を実施しています。また、健康保険組合との協働による、特定健康診査事業及びデータヘルス計画に基づく保健指導事業に取り組んでいます。



気候変動の緩和と適応への貢献

T&D 保険グループは環境への取組み姿勢を明確に示すため、「T&D 保険グループ環境方針」を制定しています。企業活動に際して、環境問題の重要性を十分認識し、地球環境の保護に配慮して行動することを基本方針として表明し、役職員への周知徹底を図るとともに、同方針に基づき「グリーン購入基準等細則」を策定し、調達においても環境負荷の低減に資する商品やサービスの優先購入を推進しています。地球規模の気候変動は、当社グループの事業活動にとって事業継続のリスクであると同時に、新しい活動の機会でもあると考えます。

※ 詳細は当社の「サステナビリティレポート」をご覧ください。

<https://www.td-holdings.co.jp/csr/report>

TCFDに基づく気候関連財務情報の開示

金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)によって設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosure)は、気候変動がもたらすリスクと機会について明確で比較可能、かつ一貫した情報開示のための提言を策定し、2017年6月に

公表しました。気候変動は、地球規模の課題でありその影響は世界の経済行動と社会の変化を通して人々の暮らしに大きな影響を及ぼします。T&D 保険グループはTCFDの提言に賛同を表明するとともに、わかりやすい気候関連財務情報の開示に積極的に取り組みます。

リスクと機会

当社グループでは、気候変動がもたらすリスクと機会について次のとおり認識しています。

【物理的リスク】

- 自然災害の発生頻度増加や災害規模拡大の可能性による財務的影響（保険収支の悪化、グループ各社における事業継続の対応コスト増加）
- 平均気温の上昇による、保険事故発生率に関わる疾病発生率や平均寿命への影響
- ➡ 平均気温の上昇とそれに起因する疾病発生率や平均寿命の変化は長期にわたり徐々に進行する可能性が高く、変化するデータを正しく評価分析することにより、適切な保険料率の算定を維持することが可能と想定しています

【移行リスク】

- 法規制や技術の進歩が当社グループの投融資先の事業に影響を及ぼし、当社が保有する投融資にかかる資産価値が変動するリスク
- 賃貸用不動産の環境性能向上の必要により投資コストが増大するリスク
- 法規制・経済政策等の社会的要求への対応の管理態勢整備が不十分である場合、上場大手企業グループに求められる水準の行動や情報開示が実行されず、社会的信用やブランドイメージが毀損し、株価、業績、事業活動に悪影響を及ぼすリスク

【機会】

- **保障範囲の拡大・提供により保険収益を拡大する機会**
地球温暖化の進行により、疾病発生率や平均寿命が変化する場合、新しいリスクに備える保障（死亡・年金・医療）へのニーズが生じることが想定されます
- **投資資産の価値を高め、長期・安定的に運用収益を拡大する機会**
機関投資家として、拡大するクリーンエネルギー開発事業、省エネルギー事業に投融資することや、環境性能に優れた不動産を保有・運用することが想定されます
- **事業領域を拡張し、収益を拡大する機会**
機関投資家としてではなく、自ら行う事業として、気候変動リスクの抑制と適合に関する新しい事業領域を開拓又は参入することが想定されます

投資を通じた持続可能な社会への貢献

社会性・公共性の高い生命保険業を事業の中心とするT&D保険グループにとって、投資を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、最も基本的な役割の一つです。投資を通じて長期的に安定した利益を確保するためには、社会の持続的・安定的な成長が不可欠です。当社グループは、長期の資金を運用する機関投資家の投資行動が持続可能な世界の実現の取組みに及ぼす影響を重視し、環境、社会、企業統治に配慮した投資を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献します。

責任投資原則(PRI)への署名

太陽生命、大同生命、T&Dアセットマネジメントの3社は、国連が支援する「責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)」※に署名しています。各社のPRIの取組状況は、PRI Transparency Report(英文)で報告しています。

<https://www.unpri.org/signatories/transparency-reports-2019/4506.article/>

※ 責任投資原則(PRI)は、2006年に国連事務総長であったコフィー・アナン氏が世界の金融業界に対して提唱した行動規範です。
なお、同原則には、世界で2,200超、日本では75の金融機関等が署名しています(2019年8月現在)。

「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード)

太陽生命、大同生命、T&Dアセットマネジメントの3社は、2014年5月に、「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード)の趣旨に賛同し、その受け入れを表明しました。各社の諸原則に対する基本的な方針、議決権行使方針及び議決権行使状況、自己評価の詳細は、それぞれのホームページで公開しています(和文)。

太陽生命

<https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/activity/ssc.html>

大同生命

<https://www.daido-life.co.jp/company/csr/investor/ssc/>

T&Dアセットマネジメント

<https://www.tdasst.co.jp/company/principles/stewardship/>

※ T&Dフィナンシャル生命は上場株式会社による運用を行っておらず、今後も予定していないため、日本版スチュワードシップ・コードへの賛同を表明していません。

参考:太陽生命と大同生命の議決権行使状況

太陽生命・大同生命は、建設的な対話を通じて、なお問題が改善されない場合や、株主価値を毀損するリスクが高いと判断される場合などは、当該議案に対して不賛同としています。2018年7月から2019年6月に開催された国内上場企業の株主総会における議決権行使結果の概要については以下のとおりです。

種類	太陽生命					大同生命				
	賛同	不賛同	棄権	白紙委任	議案総数	賛同	不賛同	棄権	白紙委任	議案総数
会社提案	177	—	—	—	177	350	5	1	—	356
株主提案	—	7	—	—	7	—	23	—	—	23
合計	177	7	—	—	184	350	28	1	—	379