

監査等委員会委員長

## 檜垣社外取締役メッセージ

2020年6月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、  
監査等委員会委員長からのメッセージをお届けします。



### 監査等委員会設置会社への移行

T&Dホールディングス設立から16年が経過しますが、少子高齢化や人口減少、グローバル化等により、長期的には顧客数の減少が想定されるなど、保険会社の経営も厳しくなっていくことが予想されます。その中で、勝ち残っていく、あるいは株主の期待に沿うような経営を行っていくためには、今までの延長ではいけないという考えを取締役会メンバー全員が共通した認識として持っており、今回のガバナンス体制の変更の大きな動機づけとなりました。

### 取締役会での議論

私たち社外取締役は、ガバナンス体制を変更する動機や目的が健全であるか、その目的に沿った運営をこれからどのように行っていくかについて議論しました。会社の形態を変えれば、自動的に中身が変わるというわけではないという意識が強くなりましたので、いかに中身を伴ったものにするかに重点を当てて議論を重ねました。

監査等委員会設置会社へ移行することにより監督と執行の分離がより明確になりますが、経営判断がスピーディーになるか、例えば戦略構築などの中長期的な経営判断に取締役会がしっかり踏み込んでいけるかが重要になってくると考えています。

私は、取締役会で一番難しいのは、今本当に考えなければならないことは何なのかを選ぶことであり、それが取締役会の一番大事な役割であると考えてきました。当社では、今までかなり多くの議案を取締役会で議論してきましたが、今回の移行によって、取締役会がより中長期的な視点に立った議論を交わせる場になっていくと考えています。

一例をあげると、当社では、2020年6月に米国の再保険持株会社のフォーティテュード社の25%の持分を取得しました。このような取組みは当社グループでは初めてでしたから、侃々諤々の議論をしまし、報告や事前説明も多く受けました。今までの延長ではないものに、避けずに取り組まなければならないという考えが監査役会設置会社体制下における監査役も含めて社外役員の中にありましたので、懸念点も丁寧に議論を重ね、実行を決断しました。今後は、経営執行会議への委任と取締役会での議案の絞込みにより、このような将来に向けての議論をより深く、スピーディーに議論していけると考えています。

### 監査等委員会委員長として

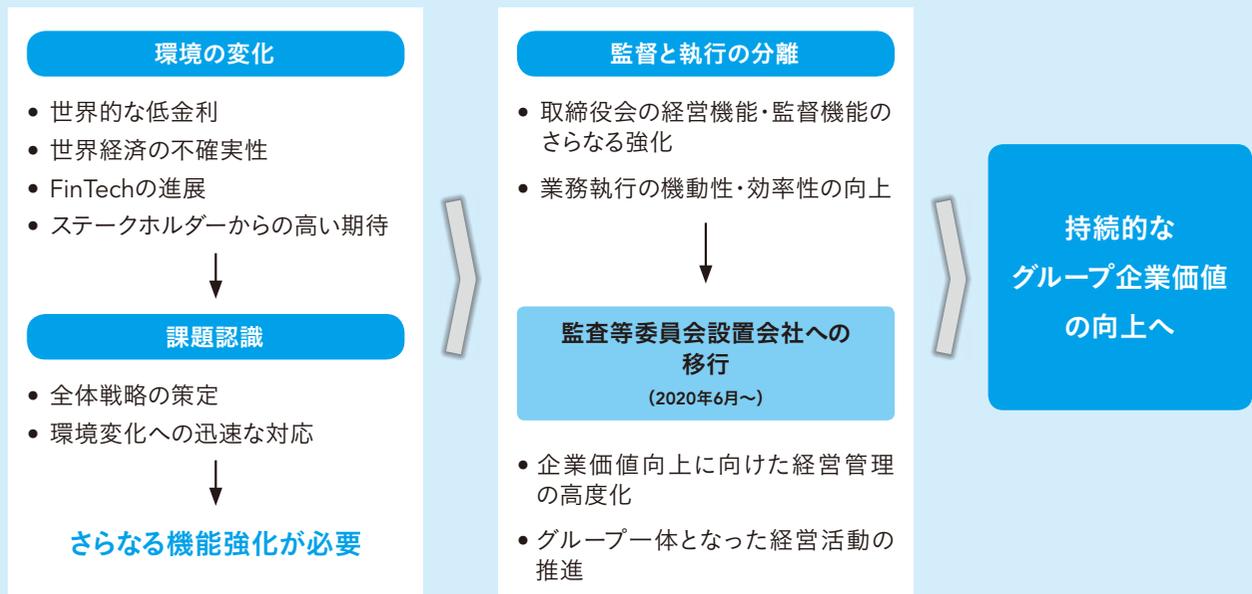
監査等委員会が監査役と基本的に違う部分は、委員会が組織として動くことだと考えています。当社の場合、5人の監査等委員が、ある程度同じベクトルで、同じ情報をもって議論することが一番大事だと思いますので、委員長としてそのような運営を心掛けていきたいと思っています。私はいろいろな企業を見てきましたが、成長する会社は、風通しの良い組織であるという共通点があると考えています。当社の監査等委員会も、知見やキャリアの異なる人材が集まっているので、大きなベクトルは同じ方向を向いたうえで、それぞれの知見やキャリアを尊重し、忌憚なく意見を言い合える場にしたいと考えています。

## グループ一体経営の推進

T&Dホールディングス設立から16年が経過しましたが、その間、世界的な低金利やFinTechの進展等、当社グループを取り巻く環境は変化し続けています。

このようななかでも着実に企業価値を増大させていくためには、グループ力をさらに向上させる必要があることから、中計の基本戦略に「グループ一体経営の推進」を掲げ、グループ経営資源の集約、グループ内シナジーの発揮、グループカルチャーの徹底等に取り組んでいます。

### さらなるグループ一体経営の推進に向けて、コーポレートガバナンスを強化



### ▶ 監査等委員会設置会社への移行

特に、近年は環境の変化のスピードが速まっているなかで、「全体戦略の策定」や「環境変化への迅速な対応」を実行するために、さらなる機能強化が必要となっていました。当社グループでは、経営・監督と業務執行の分離を推進し、取締役会の経営機能・監督機能の強化と、業務執行の機動性・効率性の向上を図ることを目的として、2020年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。

### グループ一体経営施策のテーマ

#### ▶ DX時代の「新たなマーケティング戦略」

- 対面と非対面の融合やミレニアル世代の新しい顧客層を開拓

#### ▶ グループ生保の資産運用力強化

- オルタナティブ運用等の高度化・効率化の追求

#### ▶ ポストコロナ時代の「新しい働き方」

- 効果的・効率的で多様な働き方を実現し、生産性を向上



## 社外取締役鼎談

T&Dホールディングスのコーポレート・ガバナンスの課題、社外取締役としての役割、コロナ後の世界での経営などについて、3人の社外取締役に話を伺いました。

# 新しいガバナンスの形態を活かして、一段の成長を図っていきます。



■ 社外取締役  
わたなべ けんさく  
渡邊 賢作

### 社外取締役への就任にあたり

**山田** 私は、監査法人に所属するなかで、10年余り都市銀行の監査を担当しました。金融機関の監査の経験を活かして、お役に立ちたいと思っております。T&D保険グループは、歴史と伝統のある生命保険会社を核に、Try & Discoverによる価値の創造を通じ、SDGsへの貢献や、ESGに配慮した投資など、保険の新次元を目指す元気の良い企業グループだという印象を持っております。

**渡邊** 私は、T&Dフィナンシャル生命の社外監査役を4年間務めておりました。T&D保険グループでは、各中核会社の社外役員による意見交換会が開催されており、私自身もそれに数回参加させていただきました。元々はT&Dフィナンシャル生命という銀行窓販を中心とする生命保険会社の社外監査役としての監督を意識していたのですが、グループ共通の勉強会への参加を通じて、グループ一体経営について私も意識を持つようになりました。今回T&Dホールディングスの社外取締役の就任にあたり、そのような考え方を自分自身でも深めていこうと思っています。

### T&Dのガバナンスの課題と変化

**樽垣** 当社に関しては、グループとしての一体経営という部分にややウイークポイントがあるのではないかと考えています。グループ統合で生保3社が一緒になっても、1+1+1が、3、あるいは3.1程度にしかならない。マーケットは、1+1+1が4あるいは4.5

になることを求めています。そういう意味では、せっかくの経営資源が十分に使われていないのではないかとこの思いが強くあり、そのようなことを取締役会で述べてきました。

ただ、取締役に就任して2年が経ちましたが、取締役会では

■ 社外取締役  
ひがき せいじ  
檜垣 誠司

■ 社外取締役  
やまだ しんのすけ  
山田 眞之助

相当活発な議論がされており、私自身を含め社外取締役がかなり厳しく所見を述べている部分は頼もしく感じています。保険業界では、厳しい環境が到来し、新たな成長を求められるような今日の状況において、これまでと変わらずにいてよいのかとい

う問題意識を、社外取締役中心に強く持っているということだと思います。その結果、社内取締役からも色々と意見が出てくるようになったと認識しています。

## 監査等委員会設置会社で求められる社外取締役の役割

**山田** 監査等委員会設置会社の「等」は「監督」を意味し、監査役監査における適法性監査だけでなく、いわゆる妥当性監査も含めて、経営全般について監督機能を発揮することが期待されるということであると思います。

この監査機能の観点からは、まずT&D保険グループを知ることがある意味大切ではないかと思っています。

**渡邊** 私も、執行に対するモニタリングを意識する必要があるという点で同感です。私自身は弁護士としての立場から、リスクについては意見しやすいのですが、何に対してもリスクがあるというようなことを言うしまうとあまり議論にはなりません。社外取締役も、企業価値の向上を目指すという点で、向いている

方向は同じです。会社の事業の内容をよく理解して、より具体的な意見を申しあげて、議論が活性化するように伝えられれば良いと考えています。

**山田** 社外取締役の発言によって、取締役会の議論が活性化することが、ステークホルダーからも期待されているのではないかと思います。

例えば会計制度の中で、どういう基準を選択するのかは、個々の会社の戦略的な要素があります。そのような点では、会計の知見を活かし、T&D保険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という観点からアドバイスができると思います。

## 社外取締役鼎談

### T&Dホールディングス・上原社長に期待すること

**檜垣** 上原さんは健全な危機感や、将来のビジョン等、確固たるものを持った方だと思っていますので、私は積極的にサポートしていきたいと考えております。上原さんには自ら持っている健全な危機感を活かして、志が高いフォロワーを沢山つくり、さらにその健全な危機感を具現化してもらうということに、大きな期待をしております。実際に支持しているフォロワーも沢山いますから、そういう人たちのリーダーとして、このグループを運営していただきたいと思います。

**山田** コーポレート・ガバナンスを向上させるのに、何が一番大事かを考えた場合、トップの姿勢というのが重要ではないかと考えています。先ほど檜垣さんからもグループ一体経営についてお話がありましたが、T&D保険グループすべての役職員が、共通の経営理念と、経営ビジョンのもと、同じベクトルに向かって、ともに企業価値の向上を図っていくことが大切です。

先進性と革新性をテーマとした、新たなグループブランドメッセージを制定されたこともその一つの表れかと考えますが、上原さんにはグループの先頭に立って、機動的かつ求心力を持って、効率的かつ透明性の高い経営体制を目指し、ステークホルダーの期待に応えていただきたいと思っています。

**渡邊** ガバナンスの議論をするときは、その企業風土にもよりますが、今お話にあったように、リーダーのメッセージというのは非常に大事だろうと思います。

結局、役職員の意識がどの方向を向くのか、モチベーションが高まるのかというのは、そのリーダー自身のメッセージが、非常に重要だと思います。新型コロナウイルスへの対応等の問題が山積している状況ですが、そのあたりも踏まえて、メッセージを強く発信していただければと思います。

### コロナ後の世界での経営

**山田** 私は、新型コロナウイルスという前例のない事態に際して、リスクマネジメントの重要性が問われてくると考えます。当社に関しても、営業活動や保険の引受、資産運用等、さまざまな面からリスクを注視していかななくてはならないと思います。

グループとしてリスクをどのように捉え、そのリスクに対してどのように手当てするかということについての議論が必要だと考えます。

**檜垣** 新型コロナウイルスの感染拡大により、社会にさまざまな変化が生じると思います。そのようななかで、従業員に対して、きちんと向き合った経営ができるかが問われてくると思います。例えば、感染が拡大している状況下で、従業員はリスクを冒し

て出勤し、リスクを冒して営業をするのが果たしてよいのかということ。それは、世の中の流れにあわせるということではなく、社会の変化に応じて当たり前のことをきめ細かくできるかどうか、ということがまさに今問われていると感じます。

**渡邊** 営業に関しても、従来グループで取り組んできたお客さま目線の考え方を、このコロナの時にこそ考えなくてはなりません。どのようなやり方が、お客さまにとってもプラスで、価値を生み出せるのかということを考える良い機会でもあると思います。“Try & Discover”の精神で、グループ全体で知恵を出し合い、難局を乗り切っていくということに尽きると思います。



## T&D 保険グループのさらなる発展に向けて

**山田** 今回の監査等委員会設置会社への移行で、より透明性の高い経営体制が構築されたと考えています。私を含めた社外取締役が過半数を占める監査等委員会が、中立かつ独立の立場から、取締役会による業務執行の意思決定が適切かつ効率的に行われていることをモニタリングしてまいります。また、監査等委員が内部監査部門及び会計監査人との連携を密にし、経営の監視機能を発揮するよう努めます。これらを通じて、社会とともに持続的に成長するT&D 保険グループを目指していく所存です。

**渡邊** 新しい体制ができたので、次は参加するメンバーがガバナンスの健全性や透明性といった点により強い意識を持って、

業務に取り組むということが重要だと考えています。そのような意識が最終的に企業価値の向上・成長に繋がっていくと思います。

**檜垣** 新しいガバナンスの形態を活かして、企業価値の向上と、社会に対して貢献ができる企業体として一段の成長を図っていきたいと思います。これまでが悪かったわけではありませんが、100点満点でもないわけですから、企業価値だけでなく、先ほど申しあげたような、社会や従業員を含めたステークホルダー全体に対する取組みについても、一段と上のレベルを目指していきたいと思います。

## 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。

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/>

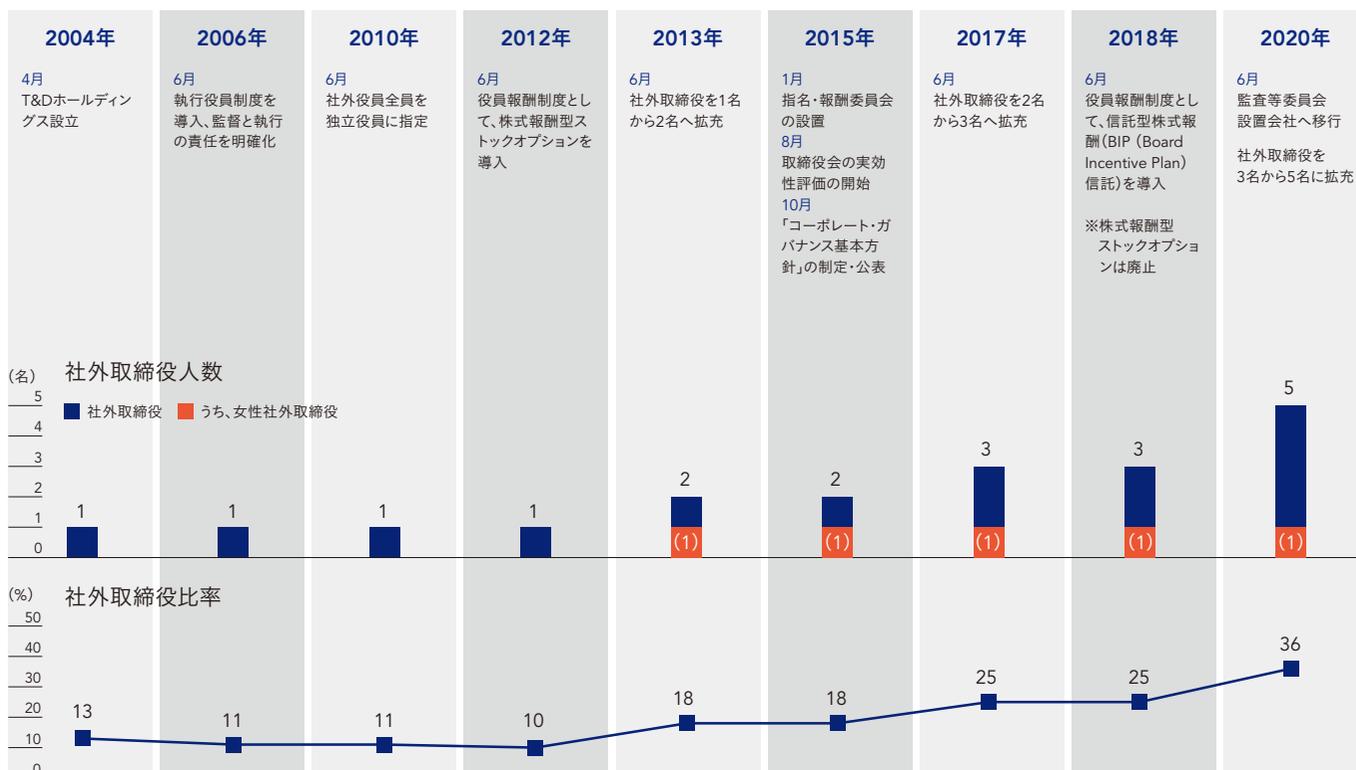
### グループ経営の推進

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アセットマネジメント、ペット&ファミリー損害保険及びT&Dユナイテッドキャピタルを加えた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

2020年6月25日開催の定時株主総会において定款の変更が決議されたことにより、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。

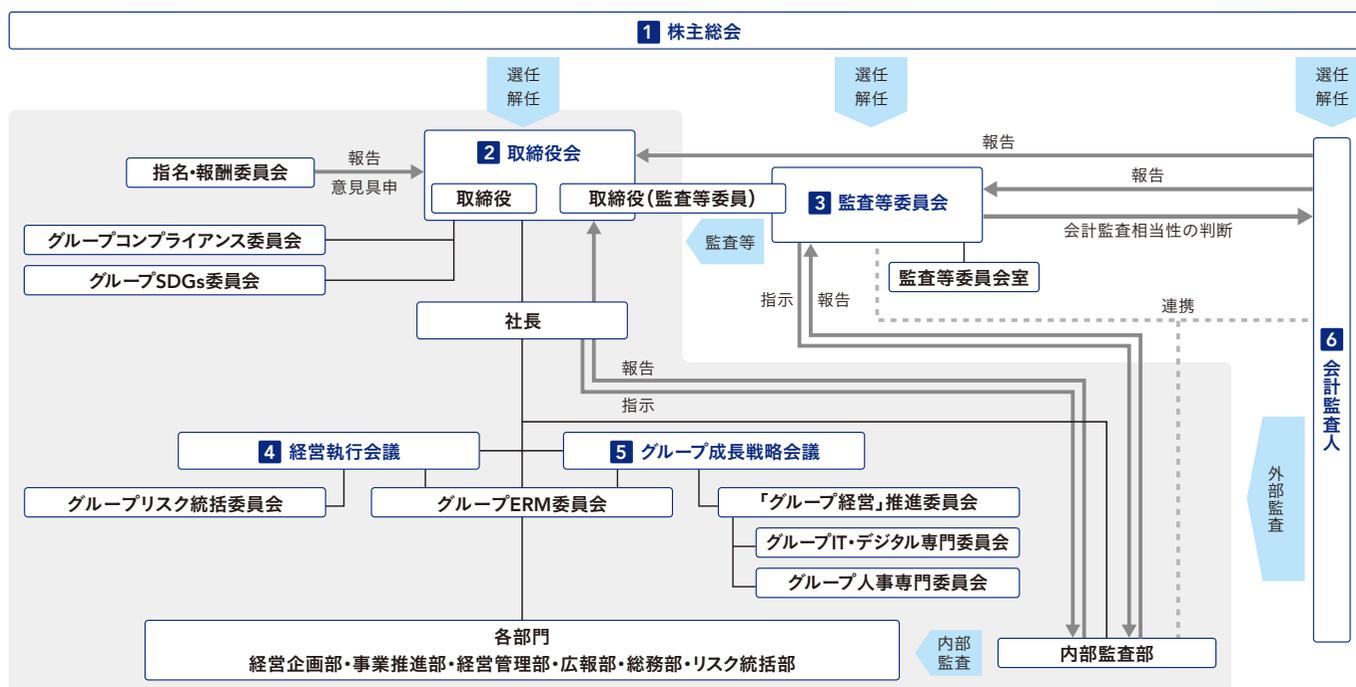
今般の移行は、取締役会の経営機能（経営の方針・全体戦略の決定）及び監督機能の一層の強化並びに業務執行の機動性・効率性のさらなる向上を目的としています。

社外取締役が過半数を占める監査等委員会が業務執行に対する監査を行うとともに、業務執行を行わない監査等委員が取締役会の議決権を有することにより、取締役会に対する独立性

の高い監査・監督機能を発揮します。また、各種会議体の機能・役割を明確にし、それぞれの役割に基づいて迅速かつ実効性のある審議等を行うことにより、取締役会は業務執行の監督に注力し、グループ全体のコーポレート・ガバナンスを一層強化します。

さらに、当社では2015年より、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等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

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 監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役が過半数を占める監査等委員により構成され、中立・独立の立場から、取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務執行状況等の監査を行います。

### 4 経営執行会議

経営執行会議は、当社の経営及び当社グループの経営管理に関する重要な事項を審議及び決議します。

### 5 グループ成長戦略会議

グループ成長戦略会議は、当社グループの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及びそれに付随する重要な事項を審議します。

### 委員会

委員会は、経営に関する当社またはグループ共通の戦略・課題等について審議を行います。

### 6 会計監査人に関する情報(2019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	226	13
計	414	30

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の役割

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。

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）及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。

### 取締役会・取締役の構成

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、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、

生命保険会社3社の社長をはじめ、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・会計専門家など、豊富な経験及び見識を有する者による意見を当社グループの経営方針、内部統制の構築等及び業務執行の監督に適切に反映させるため、5名の社外取締役を選任しています。



### 監査等委員会の役割

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、定款及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するなどの役割・責務を果たしていきます。

### 監査等委員会の構成

監査等委員の員数は定款で定める5名以内とし、その過半数を社外監査等委員としています。また、財務及び会計に関して適切な知見を有する者を含めています。また、独立性を高めるため、委員長は社外監査等委員から選定しています。

## 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。本実効性評価等に基づき、監査等委員会設置会社への移行も踏まえ、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。

2019年度の実効性にかかわる評価概要

1. 実施要領	当社は、2019年度の実効性にかかわる取締役会全体(任意の指名・報酬委員会を含む)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)およ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	2018年度評価で課題と認識した事項(ガバナンス強化のためのグループ経営におけるモニタリング機能の強化、指名・報酬委員会審議内容に係る説明、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)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： <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ一体経営の観点から、グループ経営戦略等の一層の議論の充実</li> <li>指名・報酬委員会のさらなる審議事案の検討</li> <li>簡潔かつ分かりやすい資料の作成と説明の工夫等</li> </ul>

## 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。

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・報酬委員会の主な審議・報告内容(2019年度)》

主な審議・報告内容	
第1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・補欠監査役候補者の選任等について</li> <li>直接子会社の取締役・監査役候補者及び執行役員の選任等について</li> </ul>
第2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年度取締役・執行役員の評価結果について</li> <li>2018年度直接子会社の代表取締役の評価結果について</li> <li>設立予定子会社の取締役・監査役候補者及び執行役員の選任等について</li> <li>直接子会社の役員処遇等にかかる役員内規について</li> </ul>
第3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>設立予定子会社の取締役等の役員報酬について</li> <li>設立予定子会社の役員報酬等にかかる役員内規について</li> </ul>
第4回	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプランについて</li> </ul>
第5回	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス態勢強化に関する論点整理について</li> </ul>
第6回	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員の選任等について</li> <li>直接子会社の執行役員の選任等について</li> </ul>
第7回	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員処遇にかかる役員内規の改正について</li> </ul>

## 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。

## 役員報酬の構成

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に設計しています。

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、役割・業績に応じて変動する月例報酬及び賞与、並びに信

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）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（固定）報酬で構成しています。



## 役員ごとの個別評価

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、会社業績評価と担当部門評価に基づき決定しています。

## ■ 算出方法

## 会社業績評価

- 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、グループ中期経営計画で掲げる複数の経営指標等に加え、株主総利回り「Total Shareholder Return (TSR)」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。
- 株主総利回りについては、実績及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。

## 担当部門評価

- 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て担当部門の点数を算出。

会社業績評価と担当部門評価の点数は、役職ごとの責務に応じて定められた評価配分に基づき、加重平均を行っています。なお、代表取締役等の評価配分は、会社業績評価を100%としています。

上記により算出された役員ごとの個別評価は、指名・報酬委員会で審議を行い、代表取締役合議のうえ取締役社長が決定しています。

## 会社業績にかかる主な経営指標（2019年度）

	実績値	目標	達成率
新契約価値	1,158億円	1,350億円程度	85.8%
連結実質利益(注)	671億円	640億円程度	104.8%

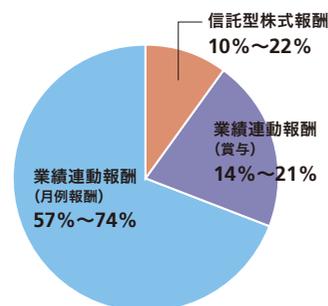
(注) 当期純利益に負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち法定基準繰入額を超過した額(税引後)を加算して算出しています。

## 報酬の種類別の支給割合

当社の取締役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。

月例報酬については、個別の役員評価に基づき、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、個別の役員評価に基づき、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。



## 役員区分ごとの報酬等総額及び報酬の種類別総額(2019年度)

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(社外取締役除く)	11名	190	6名	62	6名	62	11名	315
監査役(社外監査役除く)	2名	54	0名	—	0名	—	2名	54
社外取締役	3名	28	0名	—	0名	—	3名	28
社外監査役	2名	19	0名	—	0名	—	2名	19
合計	18名	292	6名	62	6名	62	18名	418

(注) 1. 上記の支給人数及び報酬等の額には、2019年6月26日開催の第15回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2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。  
2. 連結報酬等の総額が1億円以上の者が存在しないため、役員の詳細報酬開示は記載していません。

## 報酬の決定プロセス

指名・報酬委員会は、当社及び直接子会社の役員処遇等に関する重要な決定及び変更に関する事項などについて審議し、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書を行っています。月例報酬及び賞与は、会社業績評価及

び担当部門評価に基づく個別評価を実施し、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会で決定された報酬テーブルに基づき個別金額を決定しています。

## 監査等委員会設置会社移行後の役員報酬について

### 監査等委員でない取締役の報酬等

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)の報酬等については、上記の「役員報酬の構成」から「報酬の種類別の支給割合」に記載した内容と同様になります。なお、2020年6月25日開催の定時株主総会において、監査等委員でない取締役の報酬等の額を監査等委員でない取締役の職責及び昨今の経済情勢等諸般の事情を考慮して、年額450百万円以内(うち社外取締役分は40百万円以内)に決定しました。なお、業務執行から独立した立場にある監査等委員でない社外取締役(非常勤取締役を含む)の報酬等は、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月例報酬としています。

### 監査等委員である取締役の報酬等

監査等委員である取締役の報酬等は、2020年6月25日開催の定時株主総会において、監査等委員である取締役の職責及び昨今の経済情勢等諸般の事情を考慮して、年額150百万円以内に決定しました。

なお、業務執行から独立した立場にある監査等委員である取締役の報酬等は、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月例報酬としています。

## コーポレート・ガバナンス

### リスク管理

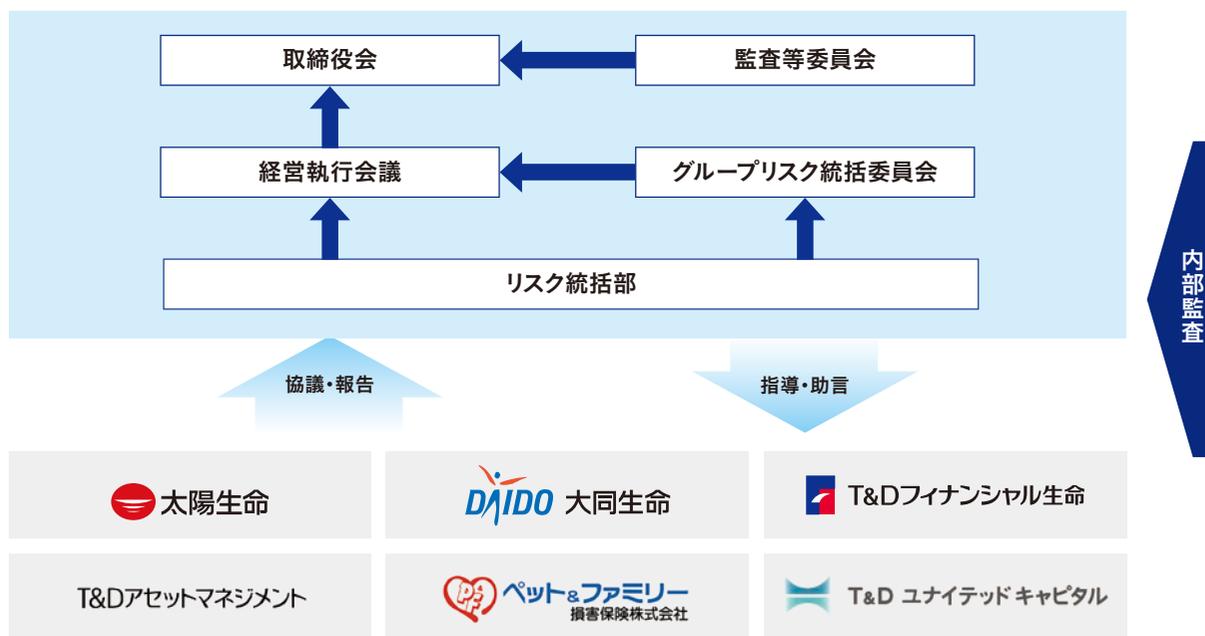
#### ■ リスク管理の基本的な考え方

当社グループでは、当社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、統一した経済価値ベースのリスク管理

指標等に基づくリスクの状況について、直接子会社から定期的及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会等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。

### T&Dホールディングス



2020年6月25日現在

#### ■ リスク管理

当社グループでは、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事業特性に応じて適切なリスク管理を実施しています。

当社グループでは、経営上の主要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。

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。

#### 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

#### 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<sup>(注)</sup>  
風評リスク  
関連会社等リスク

(注) オペレーショナルリスクは、事務リスク(個人情報の漏えいリスクを含みます)・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。

## ■ リスクの認識と評価(リスクプロファイル)

当社グループでは、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<sup>(注)</sup>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及び取締役会等に報告しています。

(注)「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。

## ■ サイバーセキュリティの取組み

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。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・対応等を担うグループ横断的なグループCSIRT(Computer Security Incident Response Team)及び各社にCSIRTを設置しています。また、グループとしての訓練や各社ごとに訓練を実施するとともに、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、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。

## 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、法令等遵守に関する基本方針・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、「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。

※ T&D保険グループ 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。

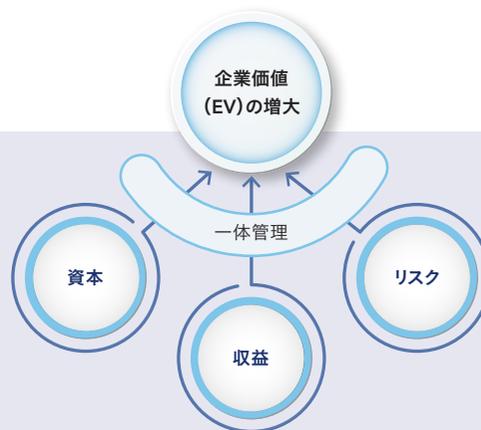
具体的には、お客さま、株主の皆さま、従業員、代理店、取引先及び地域社会をはじめとしたさまざまなステークホルダーからの信頼の維持・向上及び経営の透明性向上を図るため、フェアディスクロージャールールに則り、「適時」「公平」「正確」な情報開示を行うとともに、「わかりやすい」開示に努めています。

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。

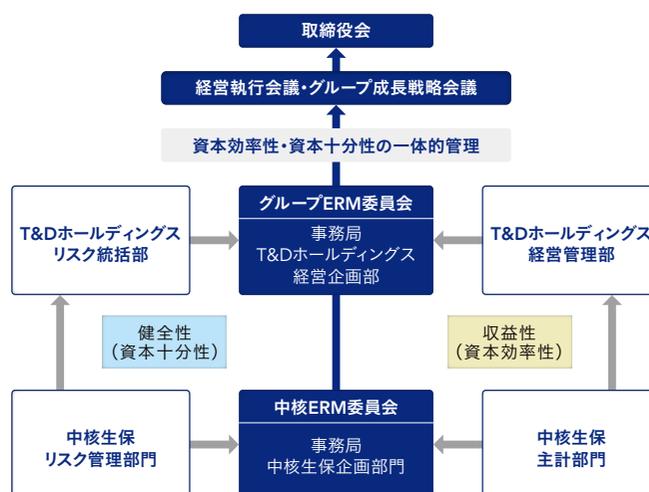
# ERM(Enterprise Risk Management)

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

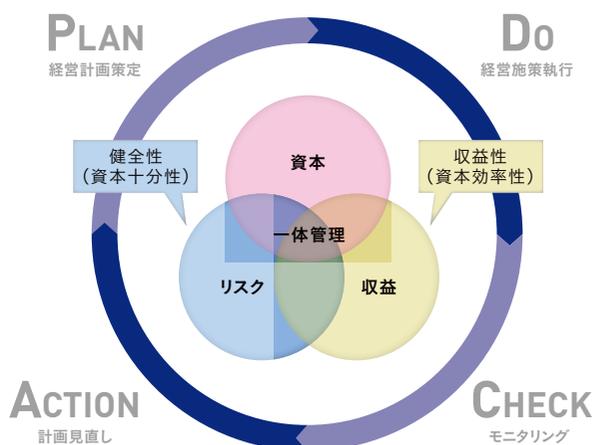
当社グループでは、このERMをグループベースで行うための組織として「グループERM委員会」を設置しています。当委員会が中心となってグループのERMを推進することで、健全性の向上を図りつつ、企業価値の安定的・持続的な増大を実現していきます。



## 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=サブラス(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)

## 統合的リスク管理の取組み

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毎に定量化し、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繋げる統合的リスク管理に取り組んでいます。

### 1. リスクの定量化

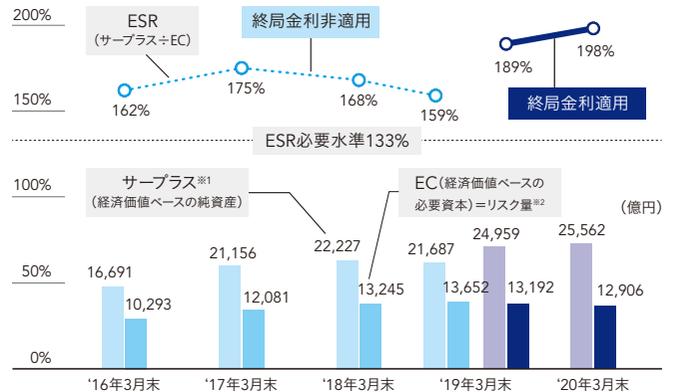
当社グループでは、資産運用リスク、保険引受リスク、オペレーショナルリスク等について、内部モデルを用いてリスクを計測しています。具体的には、これらのリスクについて、バリュー・アッ

ト・リスクという指標を用いて計測し、計測期間1年、信頼水準99.5%の損失額をリスク量としています。

### 2. リスクコントロール

上記のとおり定量化したリスク(エコノミック・キャピタル)を、経済価値ベースの資産から負債を差し引いた純資産(サ surplus)の一定の範囲内にコントロールするとともに、健全性にかかる現行の金融監督規制も踏まえつつ、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います。



※1 経済価値ベースで評価した資産と負債の差額。資産・負債評価は基本的にMCEVと同様の前提を用いて算出。なお、リスクマージンに用いる資本コスト率は2017年3月末よりIAIS(保険監督者国際機構)が検討を進めている保険資本基準(ICS)を参考に5%を適用。2019年3月末より終局金利の適用に加え、劣後債務をサ surplusに算入(2020年3月末1,700億円)。  
 ※2 内部モデル(計測期間1年、VaR99.5%)で算出した経済価値ベースのリスク量(分散効果考慮後)。MCEVの必要資本も同一の内部モデルで評価。

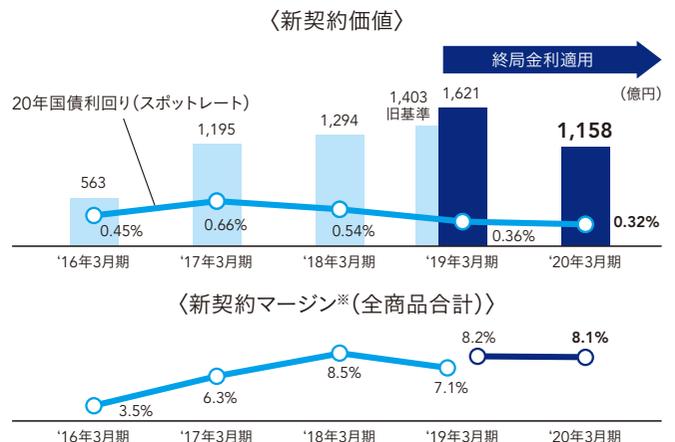
### 3. ストレストテストの実施

定量化したリスクをコントロールしつつ、定量化で捉えきれないリスクにも適切に対応できるよう、幅広くリスクの把握に努めています。幅広く洗い出したリスクや、金融市場の大幅な悪化、大規模災害等、想定を上回る大きなショックが発生した場合の

影響を確認するため、ストレステストを実施しています。ストレステストの結果を分析し、事前に対応策等を確認することにより、さまざまな局面においても健全性を維持できる態勢を構築しています。

## ERM 経営の成果: 商品ポートフォリオの変革により新契約マージンは高水準を維持

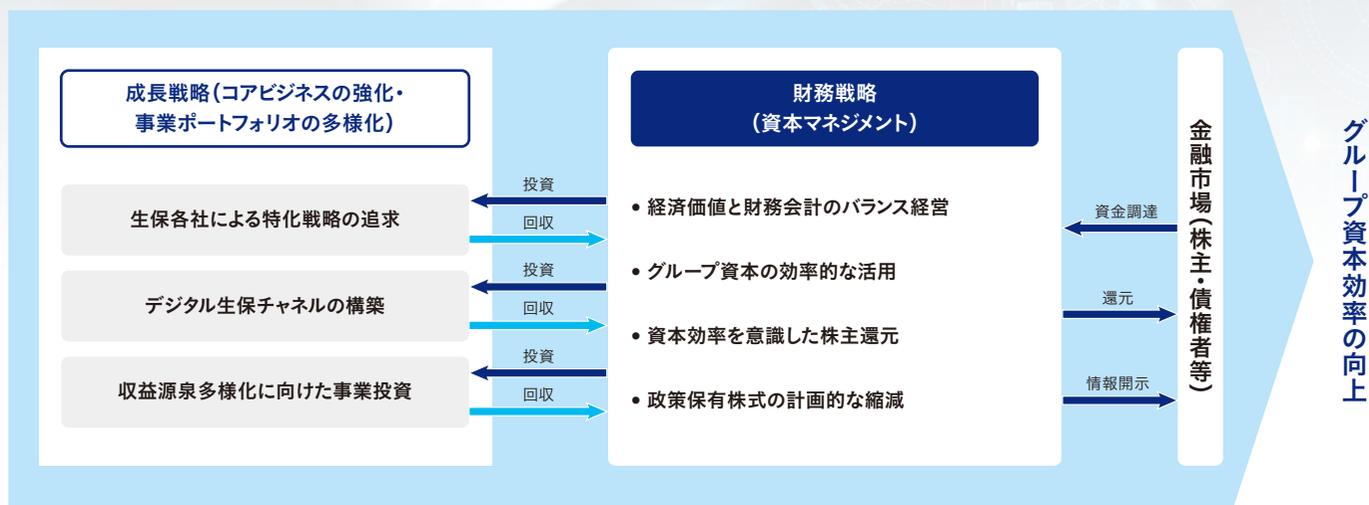
お客さまニーズの多様化や標準利率・標準生命表の改定等、外部環境が変化するなかで、ERMの戦略的活用により、グループ全体で資本・収益・リスクを機動的にコントロール。2019年度は主に販売量の減少により、新契約価値は対前年比減少したものの、低金利環境下においても新契約マージンは高水準を維持しています。



※ 新契約マージン = 新契約価値 ÷ 新契約の収入保険料現価

## 財務戦略

T&D保険グループでは、グループ一体となったERMの推進により、企業価値(EV)の増大を基本に据えつつ、財務会計とのバランスを勘案した事業運営をしています。また、事業ポートフォリオの多様化に向けては、グループ資本の活用と、外部資本の最適な選択との組み合わせにより、資本を効率的に活用しています。



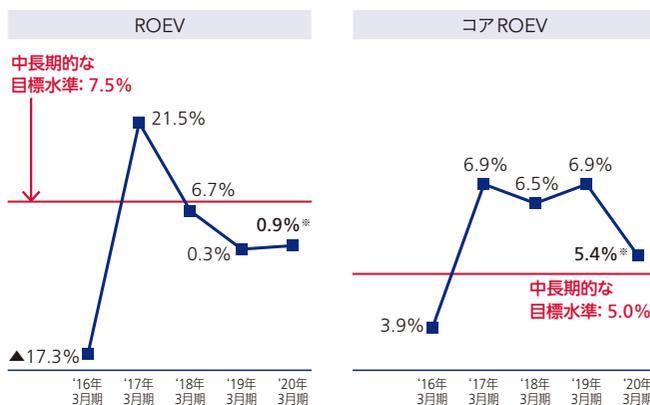
### 収益性の確保

#### ■ 収益性指標：ROEV、コアROEV、修正ROE

収益性(資本効率性)の指標として、ROEV(Return on Embedded Value)、EV増加のうち新契約の獲得等による増加を分子としたコアROEV、財務会計上の利益をベースとした修正ROE※(修正利益÷株主資本)などを管理しています。

※ 修正ROEの推移は次ページをご覧ください

収益性(資本効率性)指標



※ 2020年3月期より終局金利を適用

### 政策保有株式

当社グループでは、主として太陽生命と大同生命において株式の政策保有を行っており、その残高は2020年3月末で太陽生命が2,043億円(40銘柄)、大同生命が2,166億円(170銘柄)です。政策保有株式については計画を策定のうえ継続的に縮減に取り組んでいます。今後も株式市場等の状況を踏まえ、引き続き縮減を行ってまいります。

#### ■ 政策保有の目的

- 長期益・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

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を具体的に精査し、保有の適否を検証しています。

2019年度は、保有意義を含めた検証結果に基づき、上場株

式において一部売却を含め21銘柄の売却を行いました。今後も、当社グループで保有する政策保有株式のうち、取締役会において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。

※ 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。

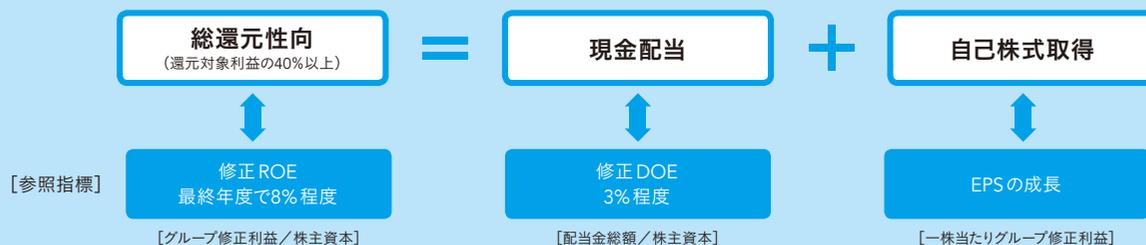
## 株主還元方針

T&D保険グループでは、当社及びグループ会社の経営の健全性維持に留意し、グループとして必要な内部留保を確保したうえ

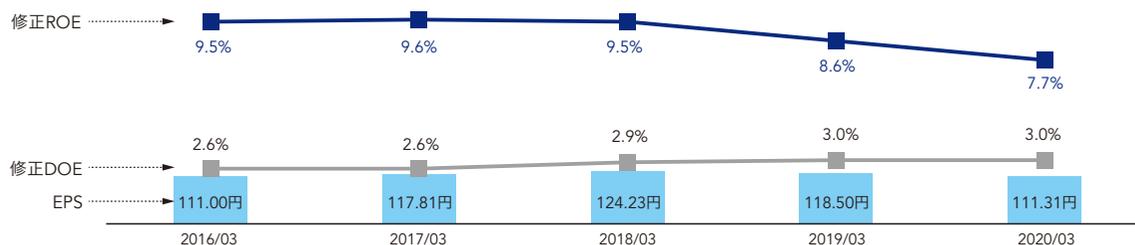
で株主価値の向上に取り組み、安定的な利益配分を実施していくことを基本方針としています。

- 総還元性向は、資本効率性(修正ROE)を踏まえ、柔軟に決定。(ただし、還元対象利益の40%以上を確保)
- 現金配当は、修正DOEを目安に安定的・持続的な増配を目指す。
- 自己株式取得は、総還元額を踏まえつつ、EPSの水準を勘案し、実施金額を決定。

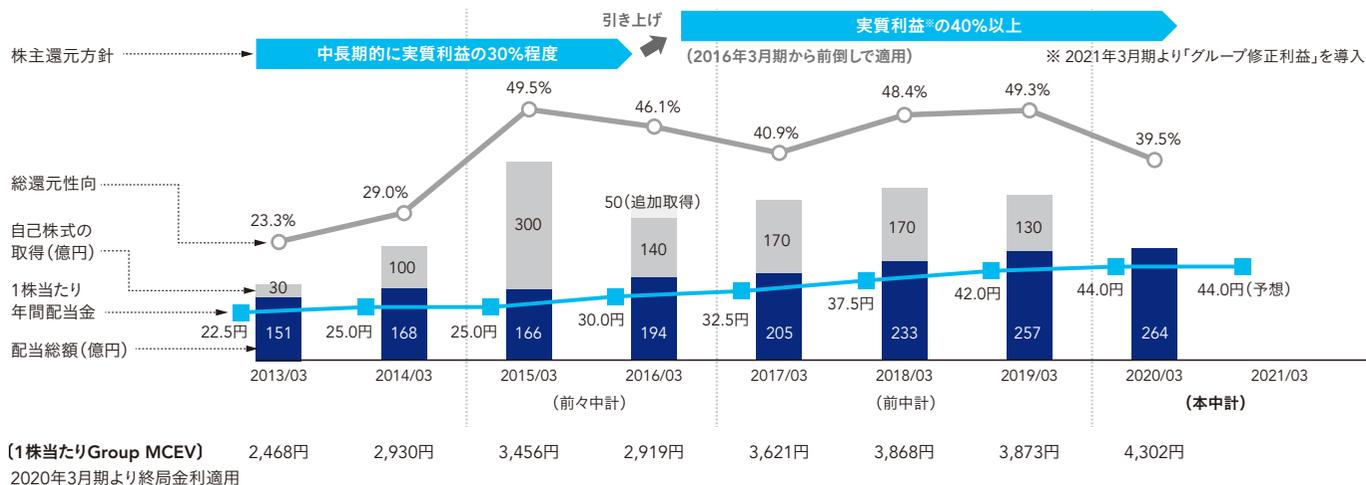
<基本的な考え方>



### 参照指標



### 株主還元実績



## 気候変動の緩和と適応への貢献 ―TCFDへの取り組み―

T&D保険グループは「T&D保険グループ環境方針」を制定し、企業活動に際して環境問題の重要性を十分認識するとともに、地球環境の保護に配慮して行動することを役員へ周知徹底しています。また、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、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んでいきます。

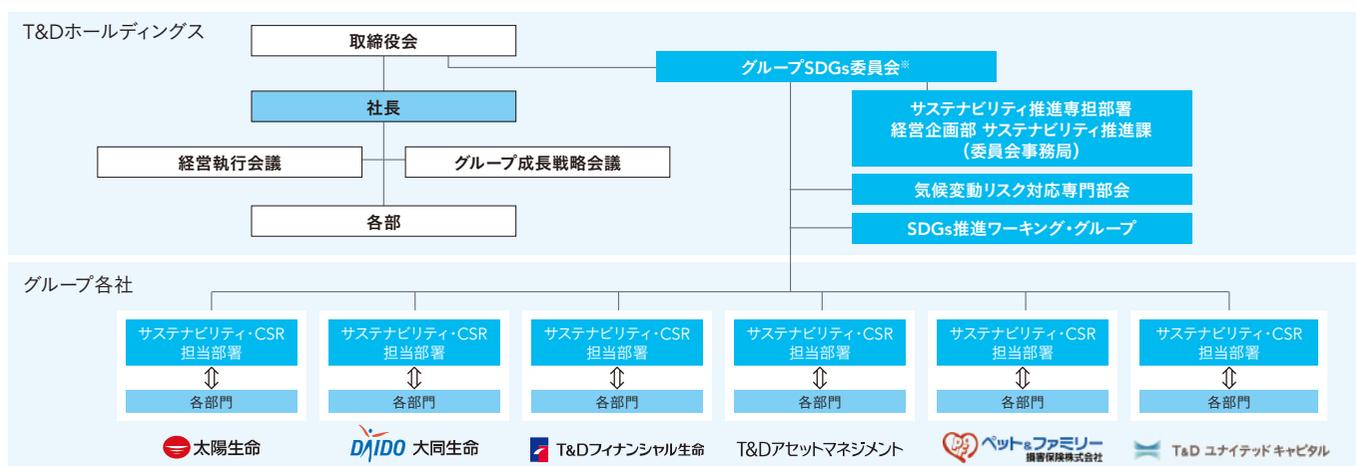
※ 詳細は当社の「サステナビリティレポート」をご覧ください。

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

### ガバナンス

取締役会は、SDGs及びCSRに関する基本方針や地球環境・社会的課題に関連する施策を審議検討することを任務とする、グループSDGs委員会を取締役会の下部機関として設置してい

ます。また、グループSDGs委員会は、気候変動リスク対応専門部会を下部機関として設置しています。体制の概要は以下のとおりです。



※ グループSDGs委員会の委員長は代表取締役社長、副委員長は代表取締役副社長(サステナビリティ担当執行役員)

### 戦略

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以下のとおり認識しています。

#### 【リスク】

気候変動により物理的リスク※1・移行リスク※2が生じることが想定されます。これらの影響を検証するため、シナリオ分析を実施しました。シナリオ分析の詳細は「サステナビリティレポート2020」で公開しています。

※1 台風や洪水など異常気象による自然災害や、平均気温上昇や海面上昇などによりもたらされる事業上のリスク

※2 低炭素社会に移行(温室効果ガス排出量を大幅に削減)するための、行政・企業・消費者の行動によりもたらされる事業上のリスク

#### 【機会】

- 保障範囲の拡大・提供等により保険収益を拡大する機会  
地球温暖化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  
温室効果ガス排出削減が進められるなかで、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(オフィスビル等)の保有・運用が想定されます。
- 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、気候変動の抑制と適合に関する新しい事業領域を開拓または参入することが想定されます。

## リスク管理

### 【リスクの特定・評価プロセス】

当社グループは、リスクプロファイルを用いてグループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。気候変動関連リスクについては、リスクプロファイルに登録し、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・風評リスクのほか、経営全般に広く影響を及ぼすリスクとして洗い出し・把握・評価しています。

### 【リスクの管理プロセス】

リスクの発生や既に認識しているリスクの変更を的確に認識・把握するため、年2回リスクプロファイルの見直しを行い、取締役会等に報告しています。

#### ○ 気候変動関連リスクの管理

##### ① 物理的リスク

- 大規模災害リスク(保険引受リスク)とあわせ、再保険の活用等による保険収支悪化の緩和を検討
- 既存商品をモニタリングし、商品改定等の対応を適切に実施

##### ② 移行リスク

- 責任投資原則(PRI)に基づき、気候変動関連リスクを考慮した投融資を実施
- 経済政策や法規制等の変動動向をモニタリングし、「グループSDGs委員会」等において、グループ全体で情報を共有。当社グループの対応が上場企業として求められる水準から劣後しないよう取組みを実施

### 【統合的リスク管理】

当社グループは、統合的リスク管理のため、ERM(Enterprise Risk Management)により、資本・収益・リスクを一体的に管理しています。また、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、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。

※詳細はERM(Enterprise Risk Management)ページをご参照ください。

## 指標と目標

T&D保険グループは、環境保護関連の目標を設定し、毎日の事業活動の中でその達成に向けた取組みを進めています。目標は、「電力使用量の削減」「事務用紙使用量の削減」「グリーン購入比率の向上」の3つです。その成果は半年ごとに計測し、各種レポート・ホームページ上で開示しています。

#### ● 電力使用量の削減目標

2008年度及び2013年度からの5カ年目標を達成し、2018年度からは新しく定めた10カ年目標の実現に取り組んでいます。

#### ● 事務用紙使用量削減目標

2014年度からの5カ年目標を達成し、2019年度からの新しい5カ年目標に取り組んでいます。

#### ● CO<sub>2</sub>排出量

SCOPE 1(自社の直接排出)/SCOPE 2(電力など購入するエネルギーなどの間接排出)/SCOPE 3(原料調達、輸送、廃棄などその他の間接排出)を継続して測定・開示しています。

## TOPIC 環境問題への取組み

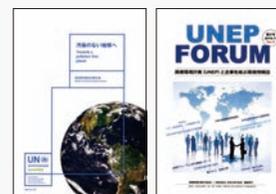
### 森林保全活動

太陽生命は、パンフレット・約款等、業務上さまざまな紙を使用する生命保険会社として、森林資源の還元と緑化保全を目的に、栃木県那須塩原市と滋賀県高島市に「太陽生命の森林」を設置し、森林保全活動を進めています。



### 環境教育・啓発

T&Dホールディングスは、UNEP(国連環境計画)機関誌の日本語版「UNEP FORUM 一国連環境計画(UNEP)と企業を結ぶ環境情報誌」を制作している一般社団法人日本UNEP協会の活動に協賛しています。本誌はT&D保険グループ各社のほか、地方の小学校・中学校・高校、公共図書館などに広く配布され、環境意識啓発に役立てられています。



## 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、すべての人が活躍できる働く場づくりを進めるためには、すべての人の人格と多様性が尊重されるとともに、健康で安全な職場環境の実現が必要であると考え、その実現に向けさまざまな取組みを進めています。

### 多様性への取組み

#### 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

行動計画



います。これら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。

女性管理職比率の推移(3社合計)



#### 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、入社前後のミスマッチを防ぐために、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。

#### 高齢者の活躍推進

生命保険会社3社では、定年退職者を対象に再雇用制度を導入しています。また、働き方改革の推進の観点から、グループとして高齢者の活躍推進に取り組んでおり、各社の状況に応じてさまざまな制度を導入しています。

また、太陽生命と大同生命では定年を迎える前の一定年齢の職員を対象に、今後の働き方、暮らし方を考える機会としてライフプランセミナーを開催しています。

#### LGBTフレンドリー

T&D保険グループでは、グループ人権方針において人権尊重の基本的考え方を表明し、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。

## 人材の活用と育成

T&D保険グループでは、グループ発足以来、「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。傘下会社それぞれが事業戦略の独自性・専門性を発揮することで企業価値向上を目指すグループ方針のもと、各社が独自の教育研修計画を策定し、従業員の能力の開発・向上に取り組んでいます。

### 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、e-ラーニング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

自立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。

### より良いサービスのご提供のために

生命保険会社3社では、生命保険の基礎知識・専門知識の習得、コンプライアンスを基本として、お客さま満足度の向上に不可欠なサービス担当者のスキルアップに取り組んでいます。生命保険会社3社で異なるビジネスモデルに応じ、お客さまに最適なサービスを提供するため、営業職員・顧客サービス担当者・代理

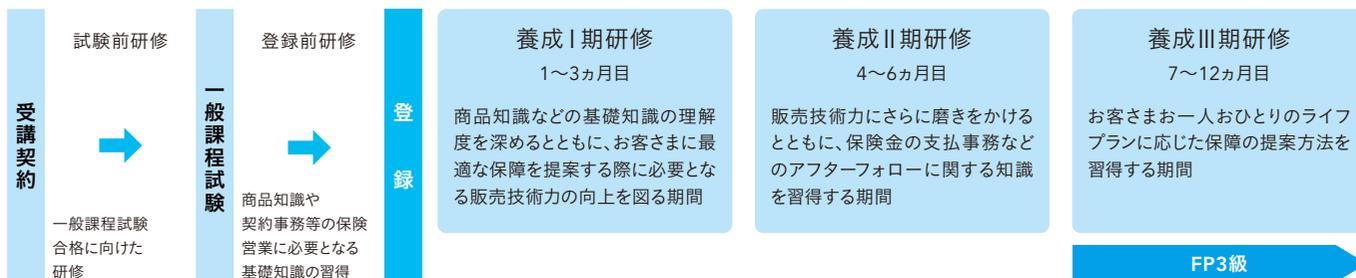
店及び代理店支援担当者(ホールセラー)など、さまざまなお客さまサービスの担当者がいます。これらの多様な担当者の能力開発に向けたプログラムを整備し、常に最善の教育・研修を実施しています。

### 【新人教育プログラム(太陽生命)】

太陽生命の営業職員は、お客さま満足度の向上に向けて、お客さま一人おひとりのニーズ(家族構成や職業・収入、子どもの教育プラン、保険の加入状況など)に応じた最適な生命保険

を設計販売できるよう、社内研修や資格取得を通じて商品・税務・FP(ファイナンシャル・プランニング)知識を習得しています。

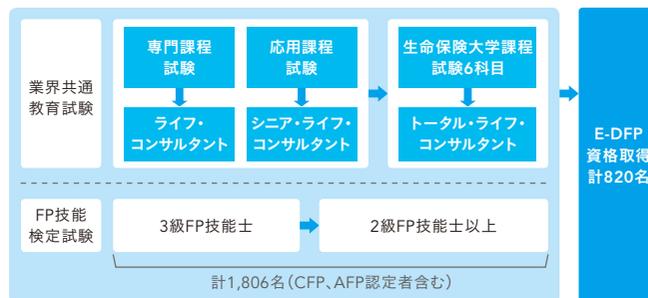
#### 新人営業職員教育体系(新人教育・FP教育)



### 【E-DFP制度(大同生命)】

大同生命では、多様化・高度化するお客さまのニーズを的確に把握し、質の高いコンサルティング営業を実践していくために、営業職員に対して税務・財務・金融商品などの幅広い専門知識の習得を目的とした独自のE-DFP(エグゼクティブ・ガイドウ・ファイナンシャル・プランナー)制度を設けています。E-DFP資格は生命保険大学課程試験全科目(6科目)かつFP技能士2級以上の合格者(AFP・CFPも可)に対して認定しています。

#### E-DFP制度(2020年3月現在)



## 健康経営の取組み

T&D保険グループ各社では、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活きと働ける職場環境の実現を目指しています。

### 太陽生命の取組み

「従業員」「お客様」「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、山形県上山市と「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。

※「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。

### 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、従来からの労働時間縮減、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(心と身体の略)」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、メンタルヘルス不調を未然に防止することを目的としたストレスチェック、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。

### 健康経営優良法人 ホワイト500

太陽生命及び大同生命は、経済産業省が従業員の健康増進に取り組む「健康経営」を実践している企業等を顕彰する制度である「健康経営優良法人認定制度」に基づき、大規模法人部門において「健康経営優良法人～ホワイト500～」に4年連続で認定されました。

太陽生命では「太陽の元気プロジェクト」及び大同生命では「DAIDOーココ・カラ」の推進を通じて、従業員の健康増進を図るための各種取組みを実施し、すべての従業員が心身ともに健康で生き活きと働ける職場の実現を目指しています。



## T&D 保険グループ人権方針の制定

当社グループは、「T&D 保険グループCSR憲章」において「人権の尊重」を掲げており、グループのすべての役職員並びにすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を推進しています。

今般、国連人権理事会によるすべての国家及び企業を対象とした行動基準「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、当社グループの人権尊重の考え方について表明する「T&D 保険グループ人権方針」を制定しました。

※「T&D 保険グループ人権方針」はHPにてご覧いただけます。

<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/human-right-policy.html>

### ■ 人権デューデリジェンスの実施

T&D 保険グループ人権方針の制定に先行し、当社及び直接子会社において人権デューデリジェンスを実施しました。

この人権デューデリジェンスの結果、当社グループの事業活動において、是正を要する人権課題は確認されませんでした。

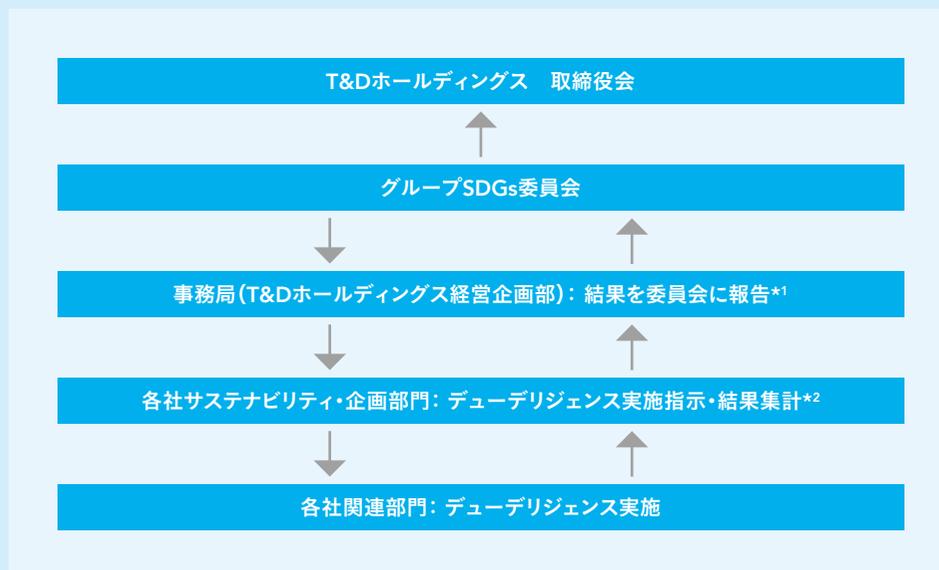
今後も、当社グループの事業活動における人権課題への対応状況を検証し、課題の有無を確認するため、人権デューデリジェンスを継続的に実施し、その結果をグループSDGs委員会に年次で報告します。同委員会への報告

内容は、T&Dホールディングス取締役会に報告するとともに、グループコンプライアンス委員会にも連携されます。

人権デューデリジェンスにおいて人権課題が認識された場合には、その解決に向けた対応を実施します。



人権マネジメント体制(人権デューデリジェンス)



\*1 デューデリジェンスの結果はグループコンプライアンス委員会にも連携  
\*2 各社デューデリジェンスの結果は当該各社取締役会にも適宜報告

# マネジメント体制

## 取締役 (2020年6月25日現在)



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)



代表取締役副社長  
**森中 哉也**

### 略歴

1984年 4月 大同生命入社  
2010年 4月 同社執行役員  
2013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 同社取締役専務執行役員  
2019年 6月 同社代表取締役専務執行役員  
2020年 4月 同社取締役(現任)、当社副社長執行役員  
2020年 6月 当社代表取締役副社長(現任)

### 重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社取締役

### 選任理由

当社グループにおいて、営業、商品、企画及び人事等の業務経験を有しています。また、当社において、経営企画の部門を担当するなど、保険持株会社及び保険会社等の経営にかかわる豊富な知識・経験を活かし、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。



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、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ユニテッドキャピタル取締役  
2020年 4月 大同生命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  
T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役



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ユニテッドキャピタル取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

太陽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ユニテッドキャピタル株式会社取締役



取締役(社外役員・非常勤)  
**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  
株式会社オリエントコーポレーション取締役



取締役(社外役員・非常勤)  
**渡邊 賢作**

### 略歴

1997年 3月 弁護士登録  
1997年 4月 岡崎・大橋・前田法律事務所(現 東啓総合  
法律事務所)入所  
2006年 1月 同所パートナー(現任)  
2016年 6月 T&Dフィナンシャル生命監査役  
2020年 6月 当社取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

弁護士

### 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。



取締役(非常勤)  
**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



取締役(非常勤)  
**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  
江崎グリーコ株式会社監査役



取締役(非常勤)  
**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

監査等委員である取締役は次ページ >>>

**所有する当社株式数と取締役会・監査役会の出席状況一覧**

		所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	監査役会出席状況 <sup>※2</sup>	
<b>取締役</b>	社内	上原 弘久	42,551	24 / 24	
		森中 哉也	22,860	—	
		永田 光宏	21,079	24 / 24	
		田中 義久	6,356	19 / 19	
	社外	大庫 直樹	1,649	24 / 24	
		渡邊 賢作	0	—	
	社内	副島 直樹	17,687	19 / 19	
		工藤 稔	49,528	24 / 24	
		板坂 雅文	5,378	24 / 24	
<b>監査等委員である 取締役</b>	社内	矢内 淳一	6,485	24 / 24	19 / 19
		寺岡 康夫	20,964	24 / 24	19 / 19
	社外	松山 遙	3,043	23 / 24	
		檜垣 誠司	939	24 / 24	
		山田 眞之助	0	—	

※1 2020年5月末時点  
※2 2019年度

## マネジメント体制

### 監査等委員である取締役 (2020年6月25日現在)



取締役(常勤監査等委員)

#### 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  
2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

##### 重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社監査役

##### 選任理由

当社グループにおいて資産運用・企画等の業務を経験し、財務及び会計に関する知見を有しています。当社において常勤監査役として監査職務を行うなど、保険持株会社及び保険会社等の業務にかかる豊富な知識・経験を活かし、重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役(常勤監査等委員)

#### 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  
2019年 7月 T&Dユナイテッドキャピタル監査役(現任)  
2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(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

##### 選任理由

当社グループにおいて資産運用・事業投資等の業務を経験し、財務及び会計に関する知見を有しています。当社において事業投資部門を担当するとともに常勤監査役として監査職務を行うなど、保険持株会社及び保険会社等の業務にかかる豊富な知識・経験を活かし、重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

#### 松山 遙

##### 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  
2000年 7月 日比谷パーク法律事務所入所  
2002年 1月 同所パートナー(現任)  
2013年 6月 当社取締役  
2020年 6月 当社取締役(監査等委員)(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監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

#### 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員  
2005年 6月 株式会社りそなホールディングス執行役員  
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  
2020年 6月 当社取締役(監査等委員)(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経営に携わった豊富な知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

#### 山田 眞之助

##### 略歴

1983年 10月 監査法人朝日会計社  
(現 有限責任あずさ監査法人)入所  
1987年 3月 公認会計士登録  
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー  
2010年 7月 日本公認会計士協会常務理事  
2020年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

##### 重要な兼職の状況

公認会計士  
株式会社協和エクシオ監査役

##### 選任理由

公認会計士として、高度な専門知識及び幅広い知見を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

# 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2019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活動を行っています。

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



## 2019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	1回
個別ミーティング	のべ172社
個人投資家向けIR説明会	2回

## 外部評価機関からの評価

※ 調査時期等の違いにより、対象社数が異なります。

### 2019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 3,838社対象\*

「優良賞」(108社)に選定

### 2019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 3,807社対象\*

「総合ランキング最優秀サイト」(173社)に3年連続選定

## 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
- 統合報告書等の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。