

社外取締役座談会

グループ長期ビジョンの達成に向けて ～ 新たなT&D保険グループへの期待 ～



社外取締役
大庫 直樹



社外取締役
檜垣 誠司



社外取締役
松山 遙



社外取締役
山田 眞之助



社外取締役
渡邊 賢作

グループ長期ビジョンの策定にあたって

松山

グループ長期ビジョンの策定に向けて、かなり早い段階から内容を報告いただき、社外取締役も審議に参加し、意見を言わせていただきました。重視した点は、今まで大事にしてきたビジネスを強化するということと、新たなチャレンジを盛り込むということです。今回のグループ長期ビジョンでは、T&D保険グループとしては初めてともいえるぐらいかなり新しい成長戦略を策定できたと思います。日本における少子高齢社会の中で生命保険事業が置かれている環境が非常に苦しいことは事実です。その中で新たな成長を求めていくためにはどのような分野にチャレンジしていくのかということに加え、これまでの生命保険事業のノウハウやリスク管理とは違った、新たな分野における新しいリスクも出てくるので、そのあたりを適切にコントロールしながら進めていくこととなります。そういった点について、社外取締役として多くの意見を述べさせていただきました。

大庫

松山さんがおっしゃったように、やはり国内の生命保険事業だけに依存していくと、どうしても限界があると思います。これまでT&D保険グループは、なかなか殻を破って新しい成長源にタッチすることができていませんでした。今回のグループ長期ビジョンの中で新しい成長機会として、クロズドブック事業や、健康関連データを活用した新しい分野を探っていくという取組みがスタートしました。そういった一つひとつの新しい事業が芽生えつつあり、非常に良い内容になったのではないかと思います。特にクロズドブック事業をどうするかが、非常に大きかったと思います。現在、世界中で生命保険事業の見直しということで、保険や年金のライアビリティ(負債)をどのように組み替えていくのかという流れがあるなかで、いち早く参入できたのは良かったと考えています。マイノリティー出資するなかで、保険負債は生命保険・年金契約によるものが中心なので大きく振れることはないと思う一方で、運用のリスクをどのように見ていくのか、それがグループ経営全体のリスクにどのような影響を与えるのかという点について、多くの意見を述べさせていただきました。

檜垣

松山さんや大庫さんがおっしゃったことを実現するにあたって、これまではグループガバナンスが十分機能してこなかったと思います。グループ長期ビジョンの策定において、このグループの根源的な問題であるグループ全体のガバナンスにアプローチしたことは大きな進歩だと考えます。社会や投資家と企業がしっかり対話をして、そこで浮き彫りになった課題を自立的にどうやって解決して改革していくかということが、グループガバナンスだと思っています。そういった意味ではグループガバナンスをどのように向上させていくかが最大のキーポイントと考え、グループ長期ビジョンの策定にあたっては発言をさせていただきました。生命保険は規制業種であり、法に守られている部分があるため、一般事業会社であればどのように考え、取り組むだろうかというところに眼目を置いて、意見を申し上げました。

渡邊

私も、株式会社として、市場を選択して企業の成長を目指しているところがポイントだと思っています。このグループ長期ビジョンの策定の前に、保険契約者の利益と株主の利益はぶつかることもあるのではないかという議論がされたことがありましたが、今回のグループ長期ビジョンというのはそういう問題意識も踏まえうえて、当社はグループとして株式市場で勝負する、成長することを選んでいるというところに立ち返って、議論できたと思います。

松山

T&D保険グループとしての戦略・目標と、グループ内の各生命保険会社の個社としての利益は、常に一致するとは限りません。例えば、生命保険会社単体としては、自社の優秀な人材などの経営資源を持株会社の新規ビジネス等に充てることは、短期的にはマイナスに映るかもしれません。しかし、長期的に見ればT&D保険グループ全体のプレゼンスが増すことによって、太陽生命、大同生命のビジネスにも絶対プラスになります。これまでは生命保険会社自身のビジネスを発展させることがグループへの貢献と考えていたところを、もう一歩進んで、グループ全体を見ることが

社外取締役座談会



T&D保険グループとしては
初めてともいえるぐらかなり新しい
成長戦略を策定できたと思います。

—— 松山取締役

長期的には生命保険会社自身のビジネスの成長にもつながると
いう意識を、もっとグループ内の各生命保険会社の役職員全員
で共有化していこうという点が、今回のグループ長期ビジョン策
定においては強く出たと思います。

檜垣

当社グループは、相互会社ではなく株式会社ですから、ステ
ークホルダーに株主がいるわけです。相互会社であれば保険契約
者に向けて、優れた保険商品・サービスなどを提供していくこと
に注力しますが、株式会社はそれだけではない。株主に対しても、
価値を提供していかなければいけない。そう考えると、やはり新た
な収益源をしっかりとつけていくということが重要です。これまで
はそれが十分できていなかったという反省に立って、監査等委員
会設置会社に移行し、それを加速させようというのが上原社長の
危機感であったと思います。私もその考えに賛同して、監査等委
員会の委員長を引き受けています。そういう意味で、上原社長が
今持っている危機感は健全であって、それを実現させていくとい
うのが我々社外取締役のミッションであると考えています。

山田

新型コロナウイルス感染症により、不確実性が増したというこ

とで、VUCAの時代といわれています。こういった時期だからこ
そ、上場企業として、すべてのステークホルダーに向かって、当社
グループのあるべき姿を示すことが大事であると考えて、私もグ
ループ長期ビジョンの策定に臨みました。超長期性という特性を
持つ生命保険事業は、経済価値ベースでの指標がより適切にそ
の企業実態を表していると考えられます。一方で、多くの会社は
企業会計上の利益を重視し、ROE経営の視点で資本をうまく回
すことが企業を評価する大事な指標である、という時流があるこ
とも事実です。そのバランスをどうやって取るかという点を、未来
志向をもってグループ長期ビジョンで示すということが大事だと
考えました。また、社会の一員として、SDGs、ESGへの取組みにつ
いても示していくことの重要性が増している点も考慮しました。今
回のグループ長期ビジョンでは、財務・非財務のKPIを具体的な
数字で示していますが、社内で議論を重ね、2025年のあるべき目
標値を出せたことは、市場に対して、非常にわかりやすいビジョン
を示したのではないかと考えています。

チャレンジである資本効率化の進捗を
しっかりモニタリングし、
後押しすることが我々の役割です。

—— 大庫取締役



T&D保険グループの変化

大庫

グループ長期ビジョンでは資本効率という言葉が示されました。初めて資本の効率を意識するような形になり、業績評価も資本効率を中心に見ていくことになりましたので、意識は変わったと思います。本当に資本効率に沿って、経営資源の再配分ができるかどうかは次のチャレンジであり、来年、再来年どうなっていくかをモニタリングし、後押ししていくことが我々の役割だと考えています。

山田

私も資本の効率性を明確化することについて、特にその資本がT&D保険グループの資本であることを明確にしたことが大きいと思います。約17兆円の資産を持つ大きなグループとして、効率的な運用によりグループの収益につなげることが企業価値向上につながっていく、それに向けてすべてのグループ役職員が、同じ方向に向かい、それぞれの立場で活躍されるということが大事だと思います。

渡邊

今回、グループ経営ビジョンも一新しましたが、そのストーリーの中で「急激な変化に今の保険は応えられているだろうか」というフレーズがあります。「保険」とは書いてありますが、「保険=T&D保険グループ」であり、要するに自問自答する形で、今の社会の変化に自分たちは応えているのかということ問いかけているものです。経営陣も含めた役職員の意識の変化を求めているもので、間違いなく、それが浸透していけば、さらに変わっていくだろうと思っています。

檜垣

やはり、社会にストレートにしっかりと向き合おうという企業文化が、特に若い人中心に根付いてきているのではないかなと思います。経営というのは、さまざまなステークホルダーの声に真摯に向き合うということによって初めて成り立つと思います。SDGsはそれを技術的に行っていくためのツールであって、改善しよう、あるいは改革しようというそのモチベーションがないと、いろんなことを実施しているけど、それだけで終わってしまう。そこを社外取締役として監督するのが私の役割だと思っています。銀行員だった私の印象だと、保険会社は規制業種なので、国が決めたさまざま



「経済価値ベース」と「財務会計ベース」のバランスをどうやって取るかという点を、グループ長期ビジョンで示すことが大事だと考えました。

—— 山田取締役

まなルールの枠の中でオペレーションしていくというスタイルは、一般的な企業と比べると恵まれた産業なのではと感じています。そういった部分で生じる世間一般との意識の違いや、外部の声を引き続き社内に届ける必要があると思っています。

松山

私が取締役に就任した2013年当時と比べると、役職員の方の意識はかなり変わってきています。それは危機感というもの、どのぐらい浸透したかということだと思います。金融機関は、現在大変な危機にさらされています。いわゆるフィンテックやインシュアテックなどの競争相手が保険業界とは別のところから突然参入しており、もしかすると10年後には現在の保険会社は駆逐されているかもしれない状況です。今回のグループ長期ビジョンは、その危機感を感じながら、新しいものをどのように取り込んでいくか、T&D保険グループをどう捉えるのかなど、上場企業として資本市場で事業を行ううえで、T&D保険グループの企業価値をどのように定義し、成長させていくかを考えました。そうしなければ、T&D保険グループも、いずれ市場から淘汰されてしまう危機感がありますので、その辺りの意識が変わってきたと思っています。また、危機意識を持つことによってスピードアップすることが重要で

社外取締役座談会



グループ長期ビジョンの策定において、
グループ全体のガバナンスにアプローチした
ことは大きな進歩だと考えます。

——— 檜垣取締役

す。先ほど檜垣さんから規制業種のお話がありましたが、危機意識を持っている企業と持っていない企業では大きな差が生じてきているように思っています。危機意識を持っていない企業は、10年後20年後生き残れないと思います。当社グループは、幸いにしてユニークなビジネスモデルを確立しており、それが今までは安心感となっていたと思いますが、これからの10年を考えるとこのままでは生き残れない可能性が高いという意識が出てきました。第一歩として、今回のグループ長期ビジョンは、その危機意識のもとに策定されているので、今後は意識をいかにグループ全体に浸透させるか、変化をより加速させていくかということが重要なのだと思います。

大庫

今後はデジタル技術をどう活用するかということも重要です。リアルチャネルを通じて、営業職員がお客さまに直接説明することで付加価値を提供する部分は大きいと思う一方で、コロナ禍で接点がとりにくくなってしまった点や、効率化を進めていくということを考えると、リアルの訪問よりもデジタルなコミュニケーションを使う機会が増えていくと推察されます。もちろんビジネスの性質によってデジタル化の難易度は変わりますが、既に太陽

生命ではスマ保険を提供しており、どのように改良していかは一つのテーマになると思いますし、大同生命のビジネスにも活かせる点は多いと思います。デジタル戦略という細かい話になってしまいがちですが、営業職員をどうするかという根本的な問題にも活用できると考えています。

今後の課題と期待

松山

課題はこれまでみなさんがお話したとおりですけど、やはり今回打ち出したグループ長期ビジョンを本当に実現できるのかという点こそ、市場が疑問を持っていることだと思います。今まで17年間あまり変化することなく続いてきたT&D保険グループの形から一歩踏み出すことができるのか、グループ長期ビジョン策定の本質を組織に浸透させていくことができるのか。例えば、本当に資本効率に沿った経営ができるのかということに、市場は関心を持っていると思います。ですから、グループ長期ビジョンを着実に実行していくことが大事だと考えています。そもそもグループ長期ビジョンは市場に対するコミットメントであり、それを実現することが経営者の使命であるというのは、コーポレートガバナンスの基本です。そういう理念的なところだけでなく、実行できなければ、せっかく良いビジネスモデルを抱えたT&D保険グループが生き残れなくなる可能性もあります。そういう意味では、社外取締役としてこれらの危機感や、外部からの視点を伝えていく役割が重要だと思いますので、それを継続して、とにかくこのグループ長期ビジョンの実現に向けて頑張ってもらいたいと期待しています。

大庫

期待ということについては、先ほどみなさんからも挙がっていましたが、新しいビジネスの種が出てきたところですよ。もともと太陽生命も大同生命もすごくユニークなビジネスモデルで経営していたわけですが、しばらくの間新しいビジネスが出てこなかったなか、今こうして再び新たなビジネスが動き始めているので、持続的につながって、進展していくことを期待しています。

一方、こういう新しいもの、ユニークなものを創っていくなかでは、人材に課題があると思っています。従来型の保険人材では

ない人たちが活躍するようなグループにならなくてはなりませんし、多様な人材をどのように集めて活躍させるかが次の課題だと思っています。

渡邊

今回グループ長期ビジョンを策定しましたが、改革を担う役員自身が、このグループ長期ビジョンを実行することで、ワクワクして盛り上がるような、会社が良くなってきたことを感じられる雰囲気生まれていくことを期待しています。

山田

具体的なKPIを示してグループ長期ビジョンを公表したので、今後IR・SR活動の機会を有効に使って、より多くのステークホルダーと建設的な意見交換をして、社会の目を意識しながら、グループ長期ビジョンの目標を達成できるように取り組んでほしいと思っています。そうすることがT&D保険グループの社会の公器としての存在感を示すことにつながっていくと考えています。

檜垣

私も、さまざまなステークホルダーから「良い会社だね」と言ってもらえるように、いろいろなこととお見せして、対話をしながら成長する会社にしたいですし、そういう流れが始まったかなと感じています。本当に始まったばかりですが、始めたというのは非常に大事なことで、それは執行部門に健全な危機感があったからだと思っています。当然グループとしてビジョンを出したわけですから、それをきちんとやり遂げていくのは当然ですが、ただ形の上で実



グループとして株式市場で勝負する、成長することを選んでいるというところに立ち返って、議論できたと思います。

—— 渡邊取締役

績を上げるのではなく、そのプロセスも大事にしたいですね。先ほど申し上げたように、さまざまな意識調査をしても、そこから何を改善したらいいかということ拾い出していく能力を、磨いていくことが大事です。私は、若い人が中心の会社にすれば、間違いなく良い会社になると考えています。新陳代謝を促進して、先進的な経営をしていくことが重要だと思います。就職したい人が「T&D保険グループは良い会社・良い社風だから入社したい」と言ってもらえるような会社にしていきたいと思っています。



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」）が抱え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。

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。この移行により、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・効率性をさらに高めていきます。

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持つことにより、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、役員を選解任（後継者計画を含む）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おります。

取締役・取締役会の構成

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、取締役会は、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おります。

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）を複数選任しております。

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おります。



監査等委員会の構成

当社の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おります。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おります。監査等委員会はすべての監査等委員で構成しております。

コーポレート・ガバナンス

取締役会での審議内容

監査等委員会設置会社への移行に伴い、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ってい

ます。取締役会では、移行以前に比べ議案数が減少したことにより、2021年5月に発表した「グループ長期ビジョン」の策定をはじめとした、グループの経営方針や全体戦略等の重要議案の審議に多く時間を配分することが可能となりました。

2020年度の実効性評価で審議した主なテーマ

経営戦略・成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ長期ビジョンの策定 ・アフターコロナのグループ成長戦略 ・新規事業への投資計画とモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティの取組み ・中期経営計画のモニタリング ・政策保有株式の検証、縮減方針と縮減計画
財務・決算	<ul style="list-style-type: none"> ・予算の編成、モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・決算に関する適切性の検証
株主還元、株主との対話	<ul style="list-style-type: none"> ・配当金、自己株式取得方針の策定 ・IR・SR活動の状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会の運営方針策定
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・監査等委員会設置会社への移行 ・役員に関する事項（代表取締役の選定、直接子会社の役員人事等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の実効性評価 ・指名・報酬委員会での議論の概要
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響と対策 ・内部統制システムの運用状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査方針、結果の確認 ・グループのコンプライアンス状況

取締役会の実効性評価

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。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。

2020年度の実効性評価で審議した主なテーマ

1. 実施要領	当社は、2020年度の実効性評価としての実効性に関し、取締役の自己評価（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	2019年度評価で課題として認識した事項（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、指名・報酬委員会のさらなる審議事案の検討及び簡潔かつ分かりやすい資料の作成と説明の工夫等）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	<p>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</p> <p>取組み： ・ 指名・報酬委員会の機能強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会メンバー構成の継続的な検討 ・ 取締役会での審議の深化に必要な情報のさらなる記載及びポイントを絞り込んだ分かりやすい資料の作成 ・ 効率的な取締役会の運営等

指名・報酬委員会

役員の選解任（後継者計画を含む）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通じて当社及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、2015年1月付で任意の指名・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3名以上の社外取締役で構成され、独立性、客観性及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・報酬委員会の主な審議・報告内容（2020年度）

第1回	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員でない取締役、監査等委員である取締役、補欠の監査等委員である取締役の選任及び代表取締役、役付取締役の選定について 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 監査等委員でない取締役の報酬等限度額の設定について
第2回	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度取締役・執行役員の評価結果について 2019年度直接子会社の代表取締役の評価結果について 役員処遇等にかかる役員内規について
第3回	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員となる社外取締役の選定について
第4回	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会の委員長の選定について
第5回	<ul style="list-style-type: none"> サクセッションプランについて
第6回	<ul style="list-style-type: none"> 直接子会社の役員処遇等にかかる役員内規について
第7回	<ul style="list-style-type: none"> 直接子会社（大同生命）の社長交代
第8回	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員の選任等について 直接子会社の執行役員の選任等について 会社法改正にともなうコーポレート・ガバナンス基本方針の改正
第9回	<ul style="list-style-type: none"> 直接子会社の取締役及び執行役員の選任等について

取締役会のスキル・マトリックス

当社は、取締役会の主な3つの機能（全体戦略策定機能・監督機能・経営管理機能）の観点から必要な専門性・経験のバランスを確保し、取締役会のさらなる機能発揮を図ります。

社外取締役には当社グループ以外での企業経営経験や財務・

法務等の専門性・経験を有する人物を選任するとともに、社内取締役には当社グループのコアビジネスである生命保険事業の幅広い事業領域に相応しい専門性・経験を有する人物を選任することで、取締役会全体の専門性・経験のバランスを確保しています。

	氏名	当社における地位	指名・報酬委員会	特に期待する専門性・経験			
				企業経営	金融・資本市場	財務・会計	法務・リスクマネジメント
社外 取締役	大庫 直樹	取締役	●	●	●		
	渡邊 賢作	取締役	●				●
	松山 遙	取締役（監査等委員）	●				●
	檜垣 誠司	取締役（監査等委員）		●	●		
	山田 眞之助	取締役（監査等委員）				●	
社内 取締役	氏名	当社における地位	指名・報酬委員会	特に期待する専門性・経験			
	企画・事業戦略	営業・マーケティング	資産運用	財務・会計	法務・リスクマネジメント		
	上原 弘久	代表取締役社長	●	●	●	●	
	森中 哉也	代表取締役副社長		●	●		
	永田 光宏	取締役専務執行役員				●	●
	副島 直樹	取締役		●	●	●	
	北原 睦朗	取締役		●	●	●	
矢内 淳一	取締役（常勤監査等委員）				●	●	
寺岡 康夫	取締役（常勤監査等委員）				●	●	

※ 上記以外の専門性・経験を有する人物を、各分野（デジタル・SDGs等）において必要に応じ設置するアドバイザー・コミティに招聘するなどの取組みによりさらに社外の知見を活用してまいります。

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

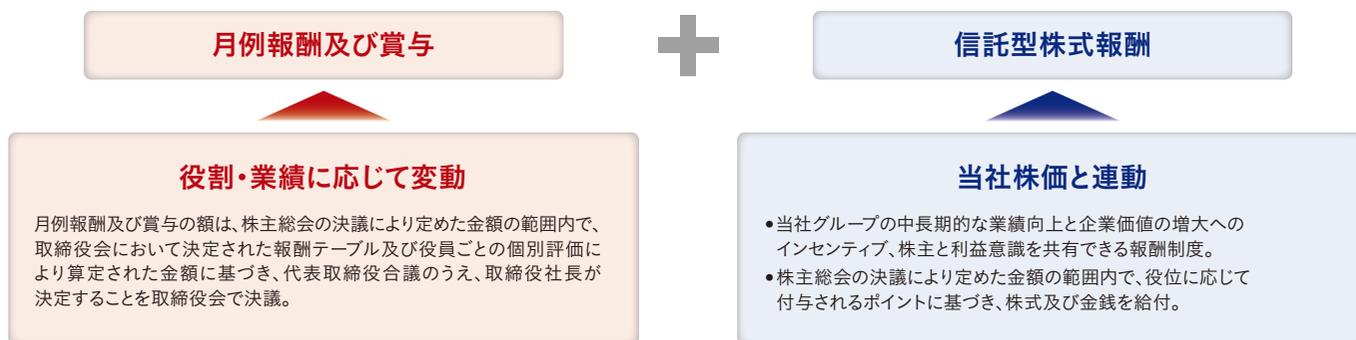
当社の役員報酬に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針において定めています。

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及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、取締役会で決議された評価基準に従い、「会社業績評価」と「担当部門評価」に基づき実施しています。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。

■ 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、中長期的な経営戦略に基づき定め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

- 各部門の執行計画の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（2020年度）

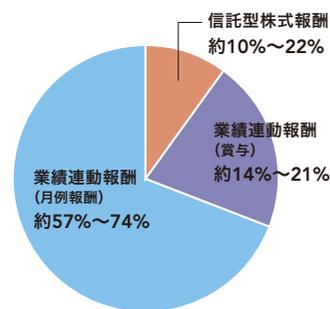
	目標	実績	達成率
新契約価値	863億円	1,434億円	166.1%
企業価値 (Group MCEV)	2兆7,610億円	3兆3,776億円	122.3%
グループ修正利益	700億円	779億円	111.2%

株主総利回りの実績は、単年で「166.5%」、5年で「155.1%」となっています。

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、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。

役員区分ごとの報酬等総額及び報酬の種類別総額(2020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)
監査等委員でない取締役(社外取締役除く)	10名	153	4名	42	4名	45	10名	241
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	2名	44	0名	—	0名	—	2名	44
監査役(社外監査役除く)	2名	13	0名	—	0名	—	2名	13
監査等委員でない社外取締役	4名	22	0名	—	0名	—	4名	22
監査等委員である社外取締役	3名	27	0名	—	0名	—	3名	27
社外監査役	2名	4	0名	—	0名	—	2名	4
合計	23名	266	4名	42	4名	45	23名	354

1. 取締役(社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役を除く)の月例報酬及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)(7名)の業績連動報酬等の総額は167百万円、非金銭報酬等の総額は45百万円です。
2. 当社は、2020年6月25日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。
3. 上記の支給人数及び報酬等の額には、2020年6月25日開催の第16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2名を含んでいます。なお、当事業年度末現在の人数は、監査等委員でない取締役9名及び監査等委員である取締役5名です。
4. 監査等委員でない取締役及び監査等委員でない社外取締役の支給人数及び報酬等の額には、監査等委員会設置会社移行前の取締役を含んでいます。
5. 支給人数の合計は、延べ人数を記載しています。
6. 信託型株式報酬の金額は、当該制度に基づき当該事業年度中に付与されたポイントにかかる費用計上額を記載しています。
7. 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。

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

具申を行っています。月例報酬及び賞与は、指名・報酬委員会の審議を経て決定された役員ごとの個別評価及び取締役会で決定された報酬テーブル等に基づき個別金額を決定しています。

報酬水準の妥当性

取締役の報酬等の額については、取締役等の職責及び昨今の経済情勢等諸般の事情を考慮したうえで設定しています。

なお、報酬水準については、外部調査機関が実施している役員報酬に関する複数の調査に参加し、妥当性の検証を行っています。

監査等委員会設置会社移行後の取締役の報酬等限度額

2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、右記のとおり取締役の報酬等限度額を決定しています。

報酬等限度額	金額	人数*
監査等委員でない取締役	年額450百万円	9名
うち 社外取締役分	年額40百万円	2名
監査等委員である取締役	年額150百万円	5名
信託型株式報酬において 信託に拠出する信託金の上限金額 (2018年～2020年度の3事業年度を対象)	金額	人数*
監査等委員でない取締役	500百万円	4名
信託型株式報酬において 付与されるポイント総数	ポイント	人数*
監査等委員でない取締役	1年あたり215,000ポイント	4名

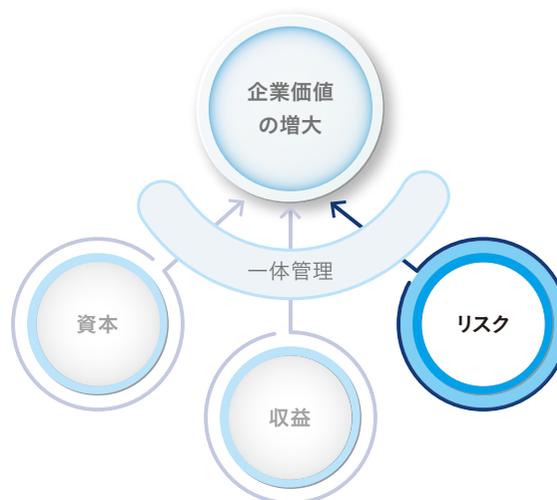
* 同株主総会終結直後の対象となる取締役の人数

リスク管理

▶ 統合的リスク管理(ERM)

当社グループでは、グループのリスクの状況を把握し、経営の健全性を確保しつつ、安定的な収益向上を図るため、資本・収益・リスクを一体的に管理するERM体制を整備しています。

そのうち、リスクについては、以下のとおり管理しています。



▶ リスク管理の基本的な考え方

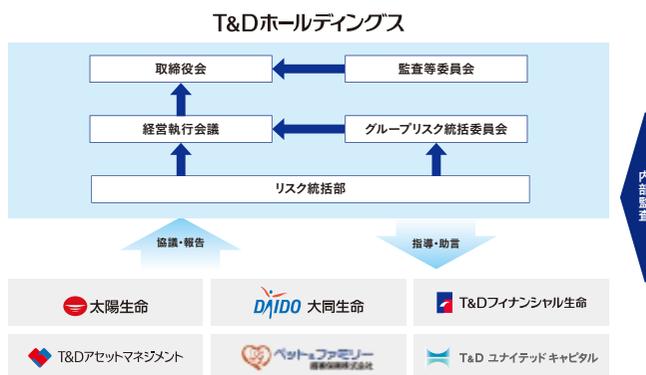
当社グループでは、当社がグループにおけるリスク管理の基本的な考え方を定めた「グループリスク管理基本方針」を策定し、直接子会社は当方針のもと、関連会社を含めたリスク管理体制を整備しています。

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、グループリスク統括委員会において、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。

▶ 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、事業特性及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。



▶ 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・複線化に対応するため、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かい離等を的確に認識・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。

※「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。

▶ リスクの分類と対応

当社グループでは、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又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
- ✓ 業務範囲の拡大に伴うリスク
- ✓ 配当収入に関するリスク
- ✓ 規制変更のリスク

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場合、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務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、当社取締役会等において予算実績差異管理や経営計画等の進捗をモニタリングするとともに、必要な助言・支援を実施。
- グループ長期ビジョンにおいて「事業ポートフォリオの多様化・最適化」を成長戦略の柱の一つに掲げ、推進。

● 事業リスク

	リスクテイクの方針	リスク管理の方針
① 保険引受リスク	保険会社の保険引受が長期にわたって経営に重大な影響を与えることを認識したうえで、商品ごとに異なるリスクプロファイル及びリスク・リターン特性を十分に分析・確認し、商品戦略を構築する。	保険引受が長期にわたって経営に重大な影響を与えることを認識したうえで、保険引受リスクの把握・分析・評価を行い、適切なリスクコントロールを実施する。
② 資産運用リスク	将来の債務履行を確実にできるよう、適切な特性(残存期間・流動性等)を持つ資産を十分に確保し、負債特性及びリスク許容度に十分考慮した運用戦略を構築する。 ● 金利リスクは、保険負債の長期性からサープラスの変動に与える影響が大きいことから、財務会計ベースと経済価値ベースにおける影響を踏まえたうえでリスク削減に努める。	市場リスク(金利、株価、為替等の変動)、信用リスク(信用供与先の財務状況の悪化等)及び不動産投資リスク(不動産にかかる収益、価格の減少)に分類し、それぞれの資産特性に応じて適切なリスクコントロールを実施する。
③ オペレーショナルリスク	企業価値を棄損することがないよう、リスクの発生防止・軽減に努める。	事務リスク・システムリスク等の各リスクの管理体制を整備する。
④ 関連会社等リスク	事業の健全性、収益性、リスク・リターン特性等を分析・確認し、投資の適格性・妥当性を評価したうえで、財務会計ベースと経済価値ベースにおける影響に留意して事業投資戦略を構築する。	子会社・関連会社及び事業投資先における収支の状況、各種リスクの発生状況を把握し、適切なリスクコントロールを実施する。
⑤ 流動性リスク	一定の流動性を確保するとともに資産の流動化を円滑に行える体制を整備することにより対応する。	資金繰りの状況を逼迫度に応じて区分したうえで、各区分に応じた管理法を定め一定の流動性を確保するとともに、資金調達のために資産の流動化を円滑に行えるよう体制を整備する。
⑥ 風評リスク	企業価値を棄損することがないよう、リスクの発生防止・軽減に努める。	風評リスクに関する情報収集を図るとともに、風評に接した場合の対応・報告体制を明確にする。

▶ 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ごとに定量化し、経済価値ベースのリスク指標であるESRを用いて管理するとともに、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が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。

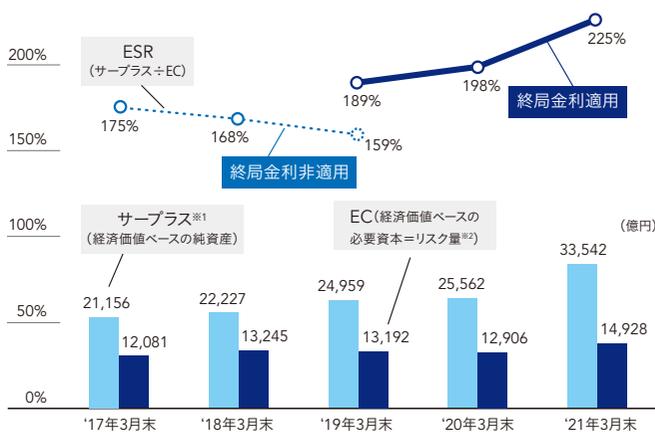
(単位: 億円)

	2020年3月末	2021年3月末	増減額
保険引受リスク (国内)	9,440	9,073	▲367
資産運用リスク	11,694	13,231	+1,537
保険引受リスク (海外) ^{※1}	82	1,889	+1,807
オペレーショナルリスク	859	855	▲3
関連会社等リスク	252	274	+21
分散効果等	▲9,422	▲10,395	▲973
リスク量合計 ^{※2}	12,906	14,928	+2,022

※1 事業投資先の海外保険会社にかかる事業投資リスク(含む保険引受リスク)を計上(内部管理上は関連会社等リスクとして計上)。
 ※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)。

2. リスクコントロール

経済価値ベースのリスク指標であるESRは、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:EC)で、経済価値ベースの資産から負債を差し引いた純資産(サープラス)を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は月次で管理しており、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及び取締役会等に報告しています。



※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、劣後債務をサープラスに算入(2021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、ストレスト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。

▶ サイバーセキュリティの取組み

当社グループでは、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、生命保険事業等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

の訓練のほか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、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。

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

当社グループは、「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。

▶ 内部通報制度

当社グループでは、法令等違反行為及びグループの信用や名誉毀損のおそれのある行為の未然防止、速やかな認識・是正を目的にグループ内のすべての役職員等(退職者を含む)が利用で

きる内部通報制度として「T&D保険グループヘルプライン」を設置しています。

マネジメント体制

取締役 (2021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)

所有する当社株式数 ^{*1}	46,500
取締役会出席状況 ^{*2}	16 / 16



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)
2021年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役(現任)

重要な兼職の状況
大同生命保険株式会社取締役
T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役

所有する当社株式数 ^{*1}	25,200
取締役会出席状況 ^{*2}	13 / 13



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、
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
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

所有する当社株式数 ^{*1}	24,300
取締役会出席状況 ^{*2}	15 / 16

監査等委員である取締役 (2021年6月25日現在)



取締役(非常勤)
北原 睦朗

略歴
1982年 4月 大同生命入社
2008年 4月 同社企画部長
2010年 4月 同社執行役員
2013年 4月 同社常務執行役員
2013年 6月 同社取締役常務執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員
2016年 4月 大同生命取締役専務執行役員
2017年 4月 当社専務執行役員
2019年 6月 大同生命代表取締役専務執行役員
2020年 4月 同社代表取締役副社長
2021年 4月 同社代表取締役社長(現任)
2021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

選任理由

当社グループにおいて、商品、企画及び人事等の業務経験を有するとともに、現在、大同生命保険株式会社において代表取締役社長を務めています。また、当社において、経営企画、リスク管理及び内部監査の部門を担当する等、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・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。

所有する当社株式数 ^{*1}	30,600
取締役会出席状況 ^{*2}	—



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
2016年 4月 同社資金運用部長
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

所有する当社株式数 ^{*1}	9,300
取締役会出席状況 ^{*2*}	16 / 16
監査等委員会出席状況 ^{*2}	14 / 14



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

所有する当社株式数 ^{*1}	21,700
取締役会出席状況 ^{*2*}	16 / 16
監査等委員会出席状況 ^{*2}	14 / 14



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
 ルートエフ株式会社代表取締役(現任)
 2008年 8月
 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

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、引き続き、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 ^{※1}	2,400
-------------------------	-------

取締役会出席状況 ^{※2}	15 / 16
------------------------	---------



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。

所有する当社株式数 ^{※1}	200
-------------------------	-----

取締役会出席状況 ^{※2}	13 / 13
------------------------	---------



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

所有する当社株式数 ^{※1}	19,710
-------------------------	--------

取締役会出席状況 ^{※2}	16 / 16
------------------------	---------



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

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
 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

※ 2021年6月29日付で退任

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。

所有する当社株式数 ^{※1}	3,400
-------------------------	-------

取締役会出席状況 ^{※2}	15 / 16
------------------------	---------

監査等委員会出席状況 ^{※2}	14 / 14
--------------------------	---------



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

榎垣 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
 りそな総合研究所株式会社社理事
 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。

所有する当社株式数 ^{※1}	1,300
-------------------------	-------

取締役会出席状況 ^{※2}	16 / 16
------------------------	---------

監査等委員会出席状況 ^{※2}	14 / 14
--------------------------	---------



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 監査法人朝日会計士
 (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。

所有する当社株式数 ^{※1}	200
-------------------------	-----

取締役会出席状況 ^{※2}	13 / 13
------------------------	---------

監査等委員会出席状況 ^{※2}	14 / 14
--------------------------	---------

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループでは、ステークホルダーと積極的に対話していくことをT&D保険グループCSR憲章「4. コミュニケーション」に謳っています。T&Dホールディングスとグループ各社は、お客さま、代理店などのステークホルダーとのあらゆる接点でいただいた声を経営に活かしています。



株主、投資家に向けて

株主総会、決算説明会、機関投資家への個別ミーティング、株主通信の発行 など

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・アナリスト向けの定期的な説明会に加え、保険営業等にテーマを絞った説明会も開催しています。国内外の投資家と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

2020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216社

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。

2020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 3,883社対象*

「優良賞」(116社)に選定

2020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 3,844社対象*

「総合ランキング最優秀サイト」(177社)に4年連続選定

お客さまに向けて

お客さまの声、お客さまアンケート、お客さま懇談会、サービス品質向上委員会、サービス監理委員会 など

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するほか、「担当者の対応態度」や「書類の分かりやすさ」をおうかがいする「新契約お手続きアンケート」「お客さま満足度に関するアンケート」で幅広くお客

さまの声をお聴きしています。また、お客さまの満足度向上に向け委員会を設置し、弁護士、消費者問題の見識者等の外部委員からいただいたご意見を経営に活かしています。

代理店・提携団体に向けて

研修、事業報告懇親会の開催、企業・団体への福利厚生制度の提案

代理店へのコンプライアンスや保険業務に関する幅広い知識の習得を目的とした独自のe-ラーニング教材の提供や、ホールセラーに対するセールスキルアップ研修やプレゼンテーションスキルアップ研修の実施など、質の高い代理店サポート

を行っています。また、提携団体や代理店へ近況を報告するとともに、経営に対するご意見をいただく場として、「事業報告懇談会」を開催しています。

従業員に向けて

教育研修、人権研修、従業員意識調査、労働組合との意見交換協議、内部通報制度 など

「OJT」「集合研修」「自己啓発支援」を柱とした教育研修を実施。また、差別問題、ハラスメントなど人権啓発研修を実施し、人権に対する理解を深めています。また、意識調査を通じて従業員の満足度や意欲向上への意見・要望を吸い上げる

ほか、労働組合との対話では、経営方針をはじめ賃金、労働時間、休暇、人事制度、福利厚生など、多様なテーマについて意見交換を行っています。

環境保護・地域社会への貢献に向けて

国連グローバル・コンパクト、21世紀金融行動原則、一般社団法人日本UNEP協会参加、公益財団法人日本ダウン症協会への支援、公益社団法人日本フィランソロピー協会への協力、太陽生命の森林(もり)の活動、公益財団法人日本自然保護協会の活動支援 など



国連グローバル・コンパクト、21世紀金融行動原則などのイニシアティブに参加し、参加企業の勉強会や対話の機会を通じて、幅広く意見交換を行っています。また、各分野で活動するNPOへの支援・参加を通じて、ステークホルダーの企業に対する期待や、当社グループの貢献の可能性を理解する機会を得ています。