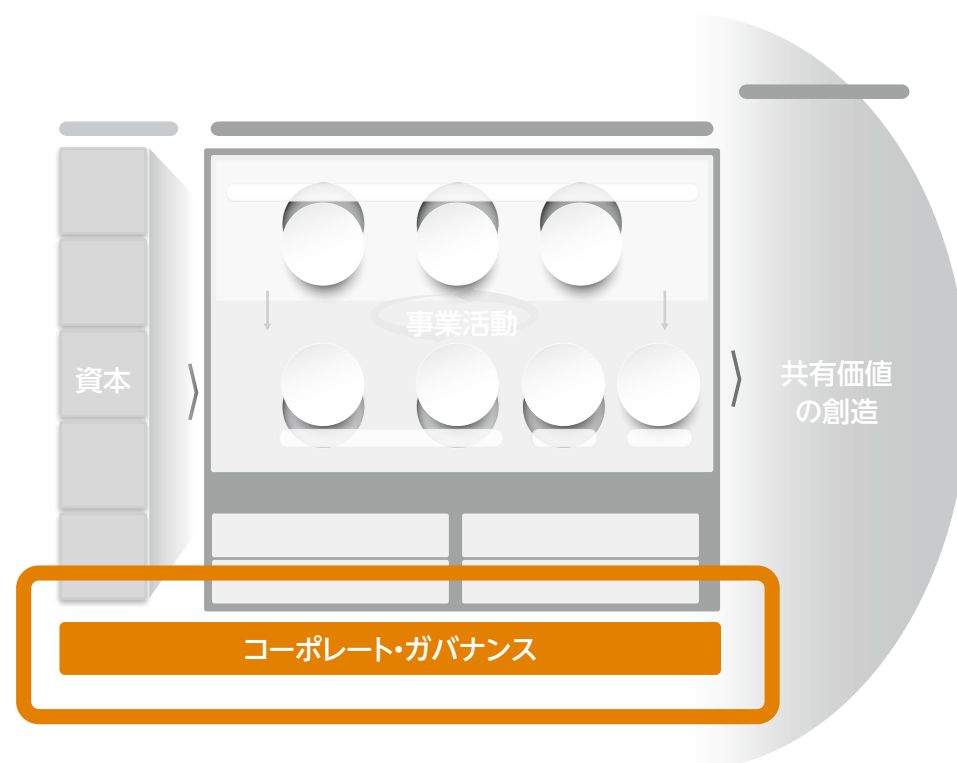


CHAPTER 04

コーポレート・
ガバナンス

当社グループは、継続的にコーポレート・ガバナンスの充実を図ることで、
持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいります



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

～ 当社グループの課題、今後の期待 ～



社外取締役
山田 眞之助

社外取締役
檜垣 誠司

社外取締役
太子堂 厚子

社外取締役
大庫 直樹

社外取締役
渡邊 賢作

グループ長期ビジョンの進捗についての 現状評価、及び今後の期待・課題

大庫

ROEでさまざまな事業を見ることが、徐々に浸透してきたのかなと思います。従前は、生命保険3社を定性的な視点で見いていたことが多かったと思いますが、今はそれぞれの事業がどのようなパフォーマンスなのか、そのパフォーマンスの背

景には、根本的にはお客さまがどのように生命保険事業を見てくださいっているのかということだと思いますので、そういったことが客観的な数字で議論できるような環境になったと思います。ただ、次のステップは客観的な数字を見るだけではなくて、数値に基づいて経営資源配分をどう変えていくのかということをやってきてこそ初めて意味があるものだと思います。グループ長期ビジョンを具体化するなかで、大胆に経営資源配分を実施できればと考えています。

檜垣

私は社外取締役5年目になりますが、過去4年間のうち最初の2年間は、T&Dホールディングスは単なる集計係のように映りました。グループ長期ビジョン策定の議論を開始した2020年からの2年でちょっと動き出したといった印象です。大庫さんがおっしゃったように、この1年くらいで、ROE等の数値で議論する動きが始まってきたのかなと感じます。ただ、グループの成長のためにやるべきことは分かっているものの、これまではできることをやるという傾向が強かったので、まずはグループ長期ビジョンに掲げたテーマをやり遂げられるかどうかが重要だと思います。グループ各社の利害を調整しながら改革を進めていくのがホールディングスの役割であるにもかかわらず、これまで、改革が進まなかったというこのグループの課題をどう解決していくかが、今年の大きなテーマであると思っています。

渡邊

グループ長期ビジョンに関しては、「意識」が大事だと思います。取締役会でのグループ長期ビジョンに関する議論の時などでは、役員の問題意識の変化は社外取締役である我々に伝わってきています。今後は、現場の部長とのミーティングなどの機会に、現場に問題意識が浸透しているのか、見ていきたいと思っています。

最も重要な課題は太陽生命、大同生命に
集まっている経営資源を、ROEの観点を含めて、
集中的に新しいビジネスにいか
に向けていくか、ということだと思っています。
—— 檜垣

山田

昨年5月にグループ長期ビジョンを策定し、その初年度である2021年度は、太陽生命の既契約ブロックの再保険取引による影響や、米国長期金利の上昇によるFortitude社の評価損の計上で、財務会計の数値は前年度を下回る結果でした。VUCAの時代ですので、まさに5年後を見据えて、サステナブルな成長方向に当社グループが向かっていくかどうか、その趨勢を見るのが我々の仕事だと思っています。そのなかで、グループ長期ビジョンのKPIとして財務上は4つ、非財務上で3つ、掲げたということは対外的に非常に分かりやすいメッセージだと思います。財務KPIは、財務会計ベースと経済価値ベースの二つに分かれており、経済価値ベースのKPIは堅調に推移していると思います。一方で前年度は財務会計上では先ほど申しあげた特殊要因があり、前年を下回る数字になっています。日本の会計上、株主還元は、財務会計の数字が制約となるので、そこをテコ入れするということは大事だと思います。具体的には、成長事業であるフォーティテュード社の投資等にグループの資本を積極的に回すというような資本循環をうまく回していくことが期待されていると思います。

太子堂

わたしは今期からの新任のため、グループ長期ビジョン策定には携わっていませんが、今後は取締役会メンバーとして、資本効率性を含めた財務KPIの進捗を見ていきたいと思

取締役会メンバーとして、資本効率性を含めた
財務KPIのほか、お客さま・従業員満足度といった
企業の成長を支える非財務KPIの進捗を
注視したいと思います。

—— 太子堂



います。また、非財務KPIの顧客満足度や従業員満足度が上がっているという報告がありますが、企業の成長を支える非財務KPIも極めて重要だと考えており、期待を持って見守っていきたくと思っています。お客さまとのきめ細かいやりとりを通じて信頼を獲得していくことが事業の根幹だと思いますし、従業員の方が当社グループに帰属して、いきいきと働き、当社の経営理念であるTry & Discoverという言葉のように、誇りを持ってチャレンジできる環境であるかということを、今後注視していきたいと思っています。

大庫

資本効率の向上を実現するというグループ長期ビジョンにおいて、太陽生命とT&Dフィナンシャル生命がともに銀行窓販ビジネスを展開していることが本当に正しい推進体制なのか、非常に懐疑的な気がします。そこに対する答えについて、まだまだ議論していく必要がありますが、経営環境が目まぐるしく変わるなかで、長期間かけて議論をする時間もないため、思い切った決断をするべきタイミングが近づいていると感じています。

檜垣

今のお話は2年前から議論が続けてきていることですね。もともと保険会社というのは相互会社であって、株式会社化により、上場会社として生きていくためには、資本効率を高め配当原資をどう作るか、という最も重要なことに取り組ま

なければいけなくなった。ところが当社グループは、ようやくTry & Discoverになりつつあるという点では前に向かって進んでいるけれど、相変わらず相互会社時代の社風が残っているということに対しては非常に強い危機感を持っています。これは取締役会や監査等委員会等で再三申しあげています。当社グループが株式市場から評価されるようになるためには、この問題が払しょくされることが必要です。最近ようやく、新しいビジネスに取り組んでおり、配当原資を作りつつある、という意味で前向きに評価できます。しかし、最も重要な課題は太陽生命、大同生命に集まっている経営資源を、ROEの観点を含めて、集中的に新しいビジネスにいかに向けていくことができるかだと思っています。そのためにも、今後は太陽生命・大同生命の2社の意識を改革するということに非常に大きな意義があると思っています。

取締役会のさらなる実効性の向上について

渡邊

取締役会での議論をするにあたって、テーマによりまずけど、社外取締役同士で意見交換をするのは大事だと感じます。それぞれの立場で意見を述べるというのが基本ではありますが、意見交換を通じてお互いの考えを聞く機会というのは今後も多く持つことが大事だと思っています。一方



指名・報酬委員会などで議論する立場として、
「こういう議案について議論したい」ということを
積極的に申しあげていきたいと思います。
—— 大庫

で、執行側との緊密なコミュニケーションも大事だと思って
いまして、助言なりアドバイスが現場に浸透するように、執行
側の納得感を持って同じ目標に向かって進んでいくことを強く
意識したいと思っています。

太子堂

「グループ一体経営」が非常に課題だと感じます。伝統的
に子会社の影響力が大きいことを踏まえて、グループを全体
的な観点で捉えて、取締役会が監督していくということが課
題だと認識しました。グループの資源の最適配置、人材の最
適配置も含めて、全体最適のための議論がどうされていくの
か、という視点で助言していきたいと思っています。また、一
般論ですが、さまざまな経験や知見のある社外取締役がそ
れぞれの意見を言いっぱなしにしてしまうケースも少なく
ないと認識しています。取締役会として当社の抱える優先順位
の高い経営課題は何かということを突き詰めたくて、当社
が課題に対して継続的に一貫した取組みをしているか、たゆ
まずチェックすることが重要だと思っています。その観点か
ら、何が課題なのかという共通認識を持つことが大事だと感
じており、社外取締役同士のディスカッションを通じて認識
を共有することが非常に重要だと思っています。今後そうい
う機会があることを楽しみにしています。

大庫

私自身は正直、本当に取締役会が実効的に機能している

かと言うと、気になることが多くあります。具体的には、取締
役会に上がる議案が、十分な議論がされていないと感じる
テーマが多いです。コンフリクトが無いから各社の方々から
も、「それでいいじゃないか」と、基本的には異議なしで通っ
ていく。果たしてそれがいいのかどうか、というのが本質的な問
題だと感じています。このことに対しての解決策は、社外取締
役から取締役会の議案を指定するようなことをしない限り、
本当に大事な議論はできないと思います。これから指名・報
酬委員会などで議論する立場として、「こういう議案について
議論したい」ということを積極的に申しあげていきたいと思
います。賛成、反対の方双方の意見を踏まえて議論を進めて
いく。それは取締役会として極めて正常な状況になるという
ことで、すべての案件について全員が賛成という状況からは
早く脱した方がいいと思っています。

檜垣

大庫さんの意見と全く一緒です。社外取締役として1年間
議論すべきテーマを執行側に伝えて、それを取締役会で時
間を取って議論していただきたいと思っています。私は監査
等委員会の委員長を兼ねていますので、監査等委員会でも
議論していきたいと思っています。もう1つは、執行側が包み
隠さず、本当にさまざまなことをさらけ出して議論できる態
度を構築していくことが大切だと思います。取締役会の役割
は、健全な危機意識を持っているかどうかを確認する場でも

あると考えます。社外取締役を中心としたガバナンスとい
うものが言われている以上、都合の悪いことも含めて実態をさ
らけ出して、しっかり議論していくという文化を作っていくこ
とが必要だと思います。

山田

監査等委員会設置会社への移行により、監査、監督の機能
が取締役としての立場で執行されることはガバナンスの強化
につながっていると思います。社外取締役5名のバックボ
ーンは異なりますが、知見を寄せ集めることはできますので、
ディスカッションの場は定期的に持ちたいと思っています。
そのうえで、同じ情報量で取締役会に臨むということが大事
かと思っています。

ホールディングスは上場会社として開示などの数字につい
ては、責任を持って外に発信していく役割があります。事業会
社の業績評価制度がありますが、今回の太陽生命の出再のよ
うな特殊要因をどう評価するか、制度に基づく評価結果を踏
まえて、取締役会で議論のうえ最終調整を行いました。2021
年度にグループ長期ビジョンをスタートしてから、事業会社の
通知表である業績評価制度の枠組みを継続させていますの
で、長期ビジョン期間中は同じ方がいいのではないかとと思っ
ています。今後そういうことについても社外取締役間で打ち
合わせをしたうえで、取締役会で議論したいと思っております。

純粋持株会社として、限られた従業員数のなかでリーダ
ーシップを発揮する必要があると思いますが、だからこそ当社
グループのブランドをもっと浸透させる努力が必要ではない
でしょうか。太陽生命、大同生命は100年以上の歴史があり、
事業面ではそのブランドは大事だと思いますが、当社グル
ープとしてはそのブランドによる求心力がなかなか見えてこ
ないというのが残念なところです。

企業価値向上に向けて、社外取締役としての 役割をどのように果たすか

檜垣

私は銀行員としてさまざまな企業を見てきましたので、保
険業以外あるいは保険業周辺のビジネスをサポートできる

のではないかと考えています。規制に守られた保険会社の
人たちを見ると、保険以外のビジネスを知らない人が多いと
感じます。ビジネスの世界がどういうものかということに対
して、しっかりとアドバイスや提言をすることで、グループの
企業価値を高めていくという役割を果たしたいと思っています。
私も銀行員でしたからよくわかるのですが、規制業種とい
うのは一般の事業とは全然違います。さまざまな事例を見
てきた知見を少しでも活かせればと思っています。それがTry
& Discoverにもなるだろうし、グループ全体の企業価値の
向上につながっていると思います。

山田

非財務KPIのなかでも生保の場合は従業員満足度が普通
の会社とは違うと思っています。内務職員と営業職員という二
つの雇用形態が歴史的にあって、両方に配慮した形で進めて
いく必要があります。特に営業職員の方は、コロナ禍のなかで
営業の手法が変わるなど、きめ細やかな対応を執行側として
考え、サポートしていく必要があると思います。他の業界の働
き方改革への対応等を踏まえながら、生保としてどういう形が
いいのかということについては第三者の視点で意見を述べて
いきたいと思っています。また、生命保険の契約者の方とは、長い
お付き合いになるので、当社グループの安定性を重視される
一方で、株主の方は、サステナビリティということで成長してい
くことを期待しています。その安定性と成長性のバランスを取
るのが難しいとは思いますが、品格ある当社グループとして、
多くの方にファンになっていただけるようなグループであり続
けるために、辛口のコメントをしていきたいと思っています。

渡邊

いろいろな角度でコミュニケーションを深く取りたいと
思っています。それは社外取締役同士でもそうですし執行側
ともです。加えて、改めてコンプライアンスというものを考
えることがございまして、いったん不祥事が起きるとダメージが
大きく、その回復にも多大な労力と時間がかかり、ブランドの
回復は非常に難しくなるため、企業風土や企業文化に不祥事
の要因として根差しているものがないかという部分や、執行
側の方での発生原因分析と再発防止策を社外からの目線で
しっかり見ていくことが企業価値の向上にも資するのではと
思っています。

太子堂

攻めのがバナンス、守りのがバナンス、という話がありますが、一人で攻めも守りも担うのは難しく、人は情熱があるからこそ前のめりにもなるので、アクセル役とブレーキ役が必要だと思っています。私は弁護士として、コンプライアンスやリスク管理といった守りのがバナンス分野が専門でもあります。守りのがバナンスというのは足を引っ張るためにあるわけではなく、経営陣の適切なリスクテイクを後押しする、健全に企業グループが成長することを支えるものだと思います。取締役会、監査等委員会への参加を通じて、健全な成長を当社グループが果たしていくことに貢献したいと思っています。当社の常識＝世間の非常識、というようなことがないようにする、というのも社外取締役の役割だと思っています。経営陣は賢明に経営をされていても、特有のカルチャーがあり、バイアスのある意思決定になってしまうことがあるのを、私の過去の経験からも度々見てきました。社会から見て是認されないようなことが起きていないかを見るためにも、社外の目をもって貢献したいと思っています。

大庫

まず、コンサルタントをやってきましたので、戦略面、事業ポートフォリオ組み替えに関してお伝えしたい、と思っています。デジタル事業などについては、自分自身が新しい事業を作るということにこの5年間程ものすごく苦労したな、と思



上場して株式市場で成長するということを
決めているわけですから、
グループ長期ビジョンにもありますとおり、
大胆に改革を追求し続けるということが
大事だと思います。

—— 渡邊

うところがあり、新しい価値を見つけるということを、当社の方々に伝えたいと思っています。また、経営チームを作っていくということが大切だと思っています。現在の当社の役員は、どちらかと言うと中核会社の代表者のような色彩もありますが、本当に経営チームとして役割分担を担えるようなチームを、指名・報酬委員会で議論したり、その結果を踏まえて取締役会で議論をする際に、貢献したいと思っています。

ステークホルダーへのメッセージ

渡邊

上場して株式市場で成長するということを決めているわけですから、グループ長期ビジョンにもありますとおり、大胆に改革を追求し続けるということが大事だと思います。また、従業員は、企業の成長にとっての原動力でもあり、幸せな人生を過ごすために頑張っているわけですし、それを通じて良いサービスが生まれるとも思います。ステークホルダーという意味では、従業員が働きやすく、わくわくするような環境を経営陣が整えていくことが大事だろうと思います。

太子堂

当社が「共有価値の創造」を標榜しており、経済的価値と社会的価値の両方を追求する、というメッセージを非常にポジティブに受け止めています。これを実現するために、時代

IR、SR活動により
多くの正確な情報を示したうえで
建設的な対話の機会を作るように
努めてまいります。

—— 山田



のニーズに合った社会課題解決型の保険商品等によって顧客に利益をもたらし、社会に貢献する活動を通じて従業員の方が誇りを持って自己実現を果たすことができ、そういった活動を通じて収益を上げることで資本市場からも評価されるというように、当社を取り巻くステークホルダーがそれぞれ利益を享受するプラスの循環が生まれるのが理想だと思っています。理想に向けて、社外取締役として少しでも貢献できるよう努力していききたいと思っています。

大庫

顧客と株主に対してどれだけ責務を果たしていけるか、ということではないかと思います。当社グループを見た時に、まだまだ内部調整に時間をかけている、エネルギーを使っている、と感じます。顧客や株主のために、今まで自分たちが作り上げてきたものであっても思い切って壊していくことができるようになるかならないかというのが、このグループの最大のチャレンジではないかと思っていますので、執行側、役員に、顧客、株主からどのように見えるかということを伝えていきたいと思います。

檜垣

どのステークホルダーに対しても、ベストに近いものであ

るということを見せられるような経営をすべきだと思います。株主、契約者、顧客、従業員もそうですし、社会に対してもそうだと思います。そのような観点で見ると、当社の経営は必ずしも評価されるものではないと非常に強く反省をしております。しっかり社外取締役として役割を果たしていきたいと思っています。さまざまな観点で、例えば利益の上げ方についても表面的な数値だけでなく、中身が重要と考えています。あらゆるステークホルダーから見て合格点が付けられる経営に持っていききたいと思っています。

山田

当社グループはアカウンタビリティに対しては非常に前向きに取り組んでいると思います。ステークホルダーが多いので、多方面に向かって、財務情報、非財務情報をタイムリーに開示することに努力しているところは評価できます。例えば、有価証券報告書を2年前から株主総会前に開示しており、これに取り組んでいる会社はまだ少数です。当社は比較的早い時期からスタートさせており、法定開示書類を株主総会前に出すというところが評価される部分かと思っています。IR、SR活動により多くの正確な情報を示したうえで建設的な対話の機会を作るように努めてまいりますので、よろしくお願いいたします。

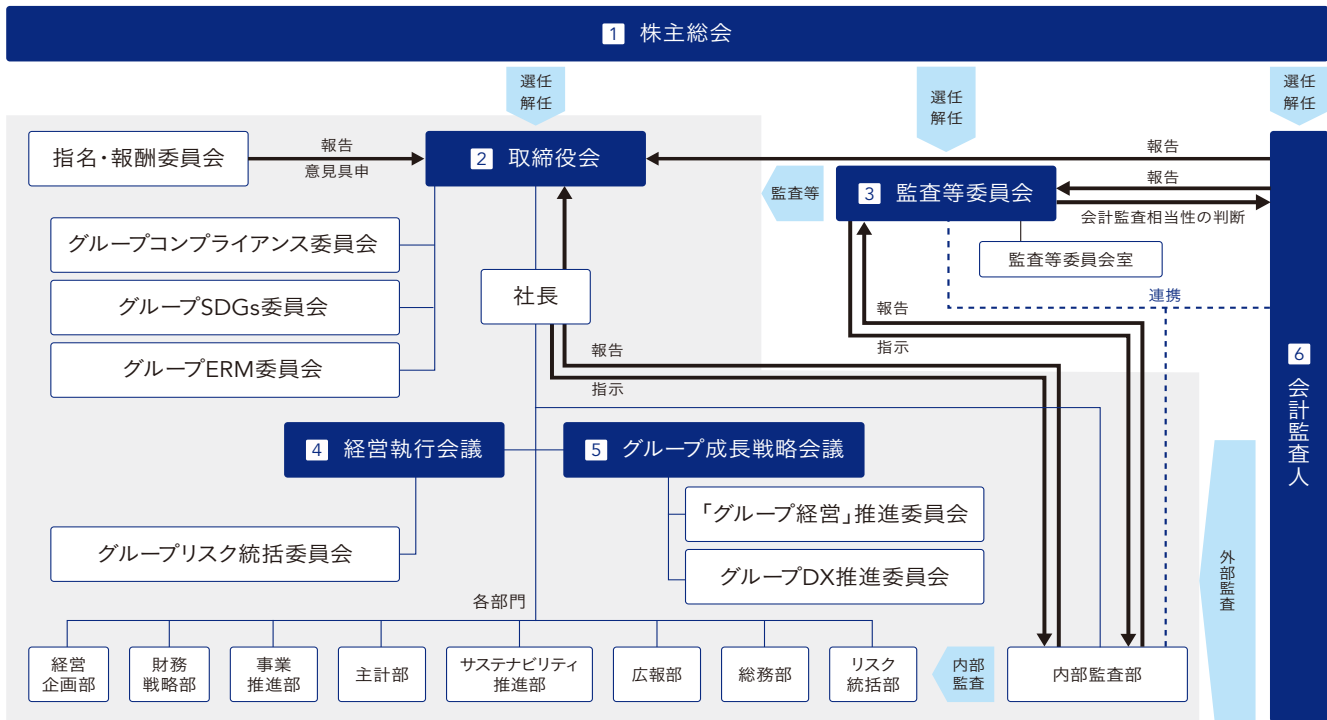
コーポレート・ガバナンス

T&Dホールディングスは、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、すべての原則を受け入れるとともに、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/>

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、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、監査等委員会設置会社として、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。												
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、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（監査等委員である取締役を除く）の職務の執行を監査するなどの役割・責務を果たしています。												
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、経営に関する当社又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（2021年度）	<table><tr><th>区分</th><th>監査証明業務に基づく報酬（百万円）</th><th>非監査証明業務に基づく報酬（百万円）</th></tr><tr><td>提出会社</td><td>199</td><td>6</td></tr><tr><td>連結子会社</td><td>231</td><td>15</td></tr><tr><td>計</td><td>431</td><td>21</td></tr></table>	区分	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査証明業務に基づく報酬（百万円）	提出会社	199	6	連結子会社	231	15	計	431	21
区分	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査証明業務に基づく報酬（百万円）											
提出会社	199	6											
連結子会社	231	15											
計	431	21											

T&D保険グループの
目指す社会に向けて

共創価値創造のための
Try & Discover

資本の高度化・
リスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス

T&D保険グループの事業

補足資料・
コーポレートデータ

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等の役割を担うとともに、傘下会社である太陽生命保険株式会社、大同生命保険株式会社、T&Dフィナンシャル生命保険株式会社（以下「生命保険会社3社」という）を中心として、T&Dユナイテッドキャピタル株式会社、T&Dアセットマネジメント株式会社及びペット&ファミリー損害保険株式会社を加えた6社（以下「直接子会社」という）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・リスク管理等を徹底するなど、グループ経営管理体制の構築に取り組んでまいります。

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、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

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、監査等委員会設置会社として、取締役会から独立した監査等委員会により、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。

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、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図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

加えて、当社の経営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するための機関として「経営執行会議」を設置し、それに並列して、グループ企業価値の持続的な向上を実現するため、グループ全体の視点から、グループ成長戦略等に関する事項及びそれに付随する重要な事項を審議するための機関として「グループ成長戦略会議」を設置しています。

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。

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。なお、2021年度は客観性・透明性を確保する目的から、第三者機関による評価を実施いたしました。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更なる向上を図ります。

2021年度の実効性にかかわる評価概要

1. 実施要領	当社は、2021年度の実効性にかかわる評価概要
2. 評価方法	当社は、2021年度の実効性にかかわる評価概要
3. 総評	当社は、2021年度の実効性にかかわる評価概要
4. 前回課題の改善状況	当社は、2021年度の実効性にかかわる評価概要
5. 課題と今後の取り組み	当社は、2021年度の実効性にかかわる評価概要

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

指名・報酬委員会の主な審議・報告内容（2021年度）

第1回	・取締役会のスキル・マトリックスの活用
第2回	・監査等委員でない取締役・補欠の監査等委員である取締役候補者の選任等 ・直接子会社の取締役・監査役候補者の選任等 ・指名・報酬委員となる社外取締役の選定
第3回	・2020年度取締役・執行役員の評価結果 ・2020年度直接子会社の代表取締役の評価結果
第4回	・指名・報酬委員会の委員長の選定
第5回	・信託型株式報酬制度に関する検討
第6回	・サクセッションプラン
第7回	・役員選任プロセスの検討
第8回	・サクセッションプランの運営の見直し
第9回	・サクセッションプラン
第10回	・役員選任プロセスの検討
第11回	・役員選任プロセスの検討
第12回	・執行役員の選任等 ・直接子会社の執行役員の選任等
第13回	・定款の一部変更 ・グループ経営人材育成プログラムの策定

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、取締役会の更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	●				●
	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)				●	
	太子堂 厚子	取締役(監査等委員)					●

	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
社内取締役	上原 弘久	代表取締役社長	●	●	●	●		
	森中 哉也	代表取締役副社長		●	●			
	森山 昌彦	取締役専務執行役員		●	●			
	副島 直樹	取締役		●	●	●		
	北原 睦朗	取締役		●	●	●		
	居川 孝志	取締役(常勤監査等委員)				●	●	●
	東城 孝	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・コミッ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。

報酬の決定

▶ 報酬の決定に関する方針

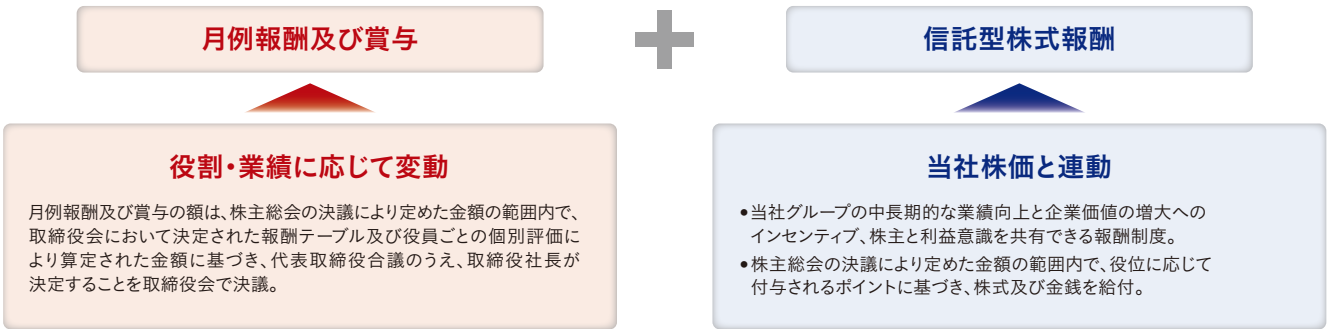
当社の役員報酬に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針において定めています。

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及び監査等委員である取締役の報酬等は、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」に基づき実施し、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。
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。

会社業績評価にかかる主な経営指標(2021年度)

1. 単年度評価項目

2025年度目標の達成に向けて、単年度目標の達成率を評価。

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

	単年度目標	実績	達成率
グループ修正利益	730億円	392億円	53.7%
新契約価値	1,471億円	1,669億円	113.5%

2. 中長期評価項目

2025年度目標の達成に向けて、進捗状況を評価基準として評価。

	2025年度目標
修正ROE	8.0%
ROEV	7.5%

修正ROEの実績は、2.7%となっております。ROEVの実績は、7.0%となっております。

3. 市場評価項目

	評価基準等
株主総利回り	株主総利回り(注)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。 (注)株主総利回り:Total Shareholder Return(TSR)

株主総利回りの実績は、5年で「117.4%」となっております。
(注)株主総利回りは以下にて算出しております。
・5年:(2021年度末日の株価+2017年度から2021年度までの1株当たり配当額の累計額)／2016年度末日の株価

4. ESG評価項目

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

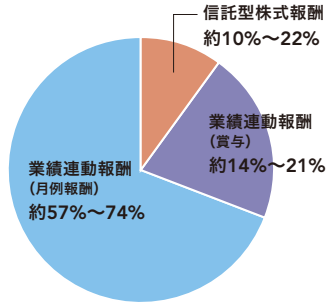
	評価基準等
お客さま満足度	前年度水準を評価基準として達成状況を評価。
従業員満足度	
CO ₂ 排出量の削減	

お客さま満足度及び従業員満足度の実績は、前年度水準以上を達成しております。CO₂排出量の実績は、前年度水準から1.3%削減を達成しております。

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(2021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)	8名	126	3名	35	3名	38	8名	200
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	2名	58	0名	—	0名	—	2名	58
監査等委員でない社外取締役	2名	20	0名	—	0名	—	2名	20
監査等委員である社外取締役	3名	37	0名	—	0名	—	3名	37
合計	15名	242	3名	35	3名	38	15名	316

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あります。監査等委員でない取締役(社外取締役を含む非常勤取締役を除く)(4名)の業績連動報酬等の総額は139百万円、非金銭報酬等の総額は38百万円であります。
2. 上記の支給人数及び報酬等の額には、2021年6月25日開催の第17回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでおります。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7名及び監査等委員である取締役5名であります。
3. 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係る費用計上額を記載しております。
4. 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おりません。

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。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、下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(定時株主総会にて、連続する3事業年度ごとに決議)	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の上限	ポイント	人数 [※]
監査等委員でない取締役	1事業年度当たり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

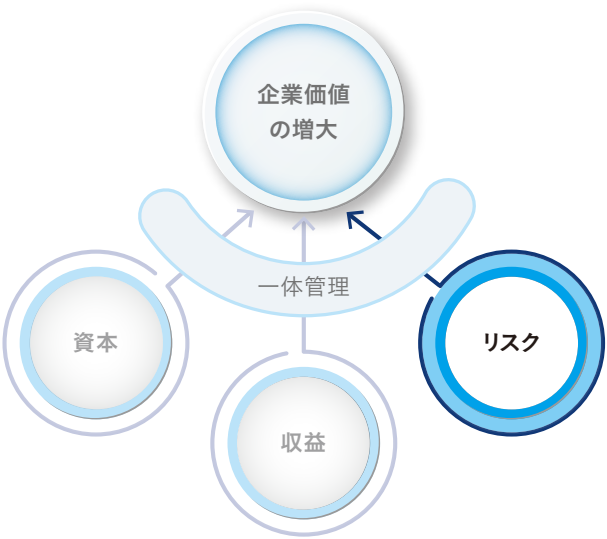
▶ 統合的リスク管理(ERM)

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。

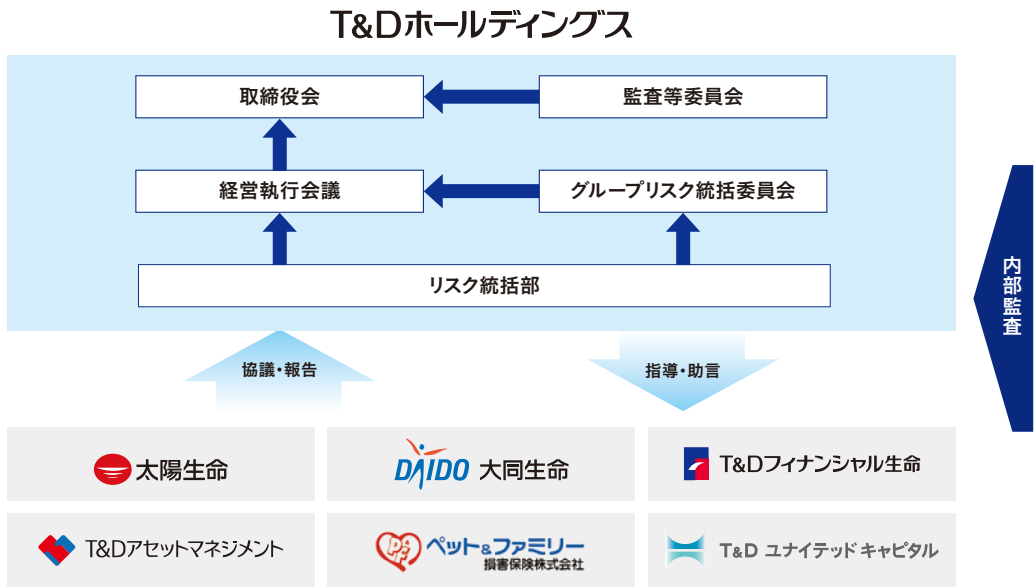
▶ リスク管理の基本的な考え方・リスク管理体制

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※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

▶ 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、サイバー攻撃等、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。

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、規模等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。

● 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

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。

	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行えるよう、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

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。

も含めた事業全体のリスクの適切なコントロールを通じて、経営目標の達成等につなげる統合的リスク管理に取り組んでいます。

(単位:億円)

	2021年3月末	2022年3月末	増減額
保険引受リスク(国内)	9,073	9,244	+170
カウンターパーティーリスク	13	68	+55
資産運用リスク	13,231	13,387	+155
オペレーショナルリスク	855	876	+20
保険引受リスク(海外)※1	1,379	1,443	+63
関連会社等リスク	274	285	+11
分散効果等	▲10,265	▲10,502	▲236
リスク量合計※2	14,561	14,802	+240

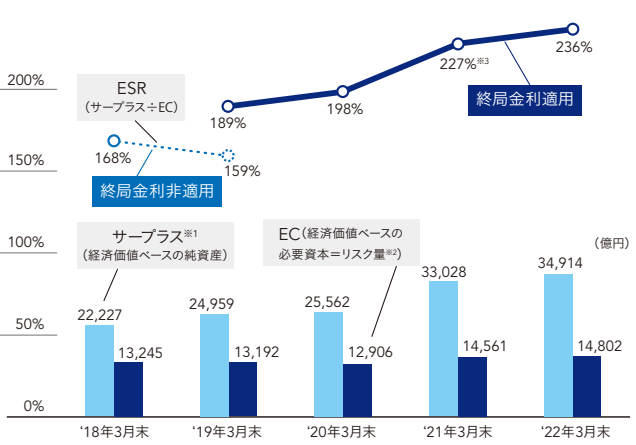
※1 事業投資先の海外保険会社にかかる事業投資リスク(含む保険引受リスク)を計上(内部管理上は関連会社等リスクとして計上)

※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)

※3 上記表中の数値は、2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

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)を除いて算出しています。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。

※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 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

3. ストレステストの実施

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。

マネジメント体制



▶ サイバーセキュリティの取り組み

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、その結果を取締役会に報告しています。

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

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>

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。

▶ 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

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>

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。

▶ アカウタビリティ (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、株主のみなさま、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。

	①	②
③	④	⑤
⑥	⑦	
	⑧	⑨
⑩	⑪	⑫

※1 2022年3月末時点
※2 2021年度

取締役専務執行役員

③ 森山 昌彦

略歴
1989年 4月 大同生命入社
2015年 4月 同社企画部長
2016年 4月 同社執行役員
2019年 4月 同社常務執行役員
2019年 6月 同社取締役常務執行役員
2022年 4月 同社取締役(現任)、当社専務執行役員
2022年 6月 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

選任理由
当社グループにおいて、営業、商品、企画及びシステム等の業務経験を有しています。当社において、経営企画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}	11,300
取締役会出席状況 ^{※2}	—

取締役(非常勤)

⑥ 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}	21,710
取締役会出席状況 ^{※2}	17 / 17

代表取締役社長

① 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}	51,600
取締役会出席状況 ^{※2}	17 / 17

取締役(社外取締役・非常勤)

④ 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
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。

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 ^{※1}	3,200
取締役会出席状況 ^{※2}	16 / 17

取締役(非常勤)

⑦ 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

所有する当社株式数 ^{※1}	34,300
取締役会出席状況 ^{※2}	14 / 14

代表取締役副社長

② 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}	28,400
取締役会出席状況 ^{※2}	17 / 17

取締役(社外取締役・非常勤)

⑤ 渡邊 賢作

略歴
1997年 4月 弁護士登録、岡崎・大橋・前田法律事務所
(現 東啓綜合法律事務所)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}	700
取締役会出席状況 ^{※2}	17 / 17

	①	②
③	④	⑤
⑥	⑦	
	⑧	⑨
⑩	⑪	⑫

所有する当社株式数 ^{※1}	21,800
取締役会出席状況 ^{※2}	—
監査等委員会出席状況 ^{※2}	—

取締役(監査等委員)(社外取締役・非常勤)

⑩ 檜垣 誠司

略歴
1975年 4月 株式会社大和銀行入行
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。

所有する当社株式数 ^{※1}	1,700
取締役会出席状況 ^{※2}	17 / 17
監査等委員会出席状況 ^{※2}	21 / 21

取締役(常勤監査等委員)

⑧ 居川 孝志

略歴
1985年 4月 大同生命入社
2011年 4月 同社運用企画部長
2012年 4月 同社執行役員
2016年 4月 同社常務執行役員
2017年 6月 同社取締役常務執行役員
2020年 4月 当社常務執行役員
2021年 4月 大同生命取締役専務執行役員、
当社専務執行役員
2022年 6月 T&Dユナイテッドキャピタル監査役(現任)、
当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
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、資産運用及び主計等の業務経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。当社において、リスク管理及び内部監査の部門を担当するなど、保険持株会社及び保険会社等の業務に係る豊富な知識・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。

所有する当社株式数 ^{※1}	21,800
取締役会出席状況 ^{※2}	—
監査等委員会出席状況 ^{※2}	—

取締役(監査等委員)(社外取締役・非常勤)

⑪ 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
エクシオグループ株式会社監査役

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}	900
取締役会出席状況 ^{※2}	17 / 17
監査等委員会出席状況 ^{※2}	21 / 21

取締役(常勤監査等委員)

⑨ 東城 孝

略歴
1986年 4月 太陽生命入社
2017年 3月 同社総合リスク管理部長
2017年 4月 同社執行役員
2021年 4月 当社執行役員 リスク統括部長、
ペット&ファミリー損害保険取締役
T&Dユナイテッドキャピタル取締役
2021年 6月 T&Dユナイテッドキャピタル取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

選任理由
当社グループにおいて、資産運用及び法務等の業務経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。当社において、リスク管理の部門を担当するなど、保険持株会社及び保険会社等の業務に係る豊富な知識・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。

所有する当社株式数 ^{※1}	12,100
取締役会出席状況 ^{※2}	—
監査等委員会出席状況 ^{※2}	—

取締役(監査等委員)(社外取締役・非常勤)

⑫ 太子堂 厚子

略歴
2001年10月 弁護士登録、森綜合法律事務所
(現 森・濱田松本法律事務所)入所
2010年 1月 同所パートナー(現任)
2022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
ビジョン株式会社監査役

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}	0
取締役会出席状況 ^{※2}	—
監査等委員会出席状況 ^{※2}	—

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループでは、ステークホルダーの皆さま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、代理店等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、株主通信の発行等

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、クローズドブック事業、ESG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

2021年度の活動実績

機関投資家・アナリスト向け説明会	4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	5回
個別ミーティング	のべ222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。

2021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 3,944社対象*

「優良賞」(103社)に選定

2021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 3,888社対象*

「総合ランキング最優秀サイト」(191社)に5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等

営業担当者、代理店、コールセンター、インターネット等、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。

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、内部通報制度等

「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、ハラスメント等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、福利厚生等、多様なテーマについて意見交換を行っています。

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等

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等、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。

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ジー協会への協力、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等

国連グローバル・コンパクト、21世紀金融行動原則等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。

