

コーポレート・ ガバナンス

65 **特集** 社外取締役座談会

70 コーポレート・ガバナンス

82 マネジメント体制

84 ステークホルダー・エンゲージメント

社外取締役座談会

次なる成長に向けた ガバナンス強化 について

T&D ホールディングスのコーポレート・ガバナンスの課題や解決に向けた取組み、社外取締役としての役割などについて、2022年度の座談会において言及された課題も踏まえ、社外取締役にお話いただきました。

■ 当社グループのコーポレート・ガバナンス強化について、2022年度の振り返り

大庫

当社グループのガバナンスは、この1年間でずいぶん進歩したと感じています。私は、はじめて指名・報酬委員会の委員長をさせていただきましたが、委員のみなさんの尽力によって、役員の個別報酬については従来の代表取締役一任決裁から、取締役会決議となりました。さらに大きなエポックとして、これまでは各中核会社で社長候補者をリストアップし、それについて指名・報酬委員会で議論した後、取締役会でまた議論するというような流れでしたが、今回はそうではなくて、ホールディングスが主導して、中核会社の社長候補者の選定について議論する形になり

ました。正直、個社が各々で活動しがちであったT&D ホールディングスというグループが、グループ一体で動くようになってきたという意味で、私はものすごく大きな前進であったと考えています。

太子堂

私は昨年6月に社外取締役に就任しましたが、ホールディングスを頂点としたグループ一体経営の推進が非常に重要な経営課題だと理解いたしました。同時に、外から見ている以上に経営陣がグループ一体経営の推進を強く意識して改善しようとしていることが強く感じとれる1年でした。グループ全体最適の目線で経営



社外取締役
檜垣 誠司

社外取締役
山田 眞之助

社外取締役
太子堂 厚子

社外取締役
渡邊 賢作

社外取締役
大庫 直樹

社外取締役座談会



ステークホルダーとの建設的な対話にも
積極的に高く評価できると思います。

—— 山田

の舵取りのできる人材の育成を意識した、グループ内の人事ローテーションも強化されています。また、大庫さんとおっしゃる通り、指名・報酬委員会の機能強化は必須だと考えており、子会社も含めた役員人事についてホールディングスによるグループガバナンス態勢を強化したことは大きな進展だと思います。そして、審議の実効性を担保するために、中核会社のトップ人事などの決定プロセスから、どういった情報が議論に必要なのかまで活発な議論がなされました。当社グループのガバナンス改革は道半ばではあるものの、大きく進展した1年だったと思っています。今年春にグループ初となるCMが放映されたのも、グループ一体経営を推進する上で象徴的な意味があったと思います。

渡邊

私も就任時から、グループ一体経営が課題であると認識していました。そしてこの1年は、私も指名・報酬委員会の委員として、ホールディングスがリーダーシップを発揮して進めていこうと、グループの役員人事であったり、規程の改正であったり、実際の運用面について意見を申しあげてきました。さらに今後に向け、役員の報酬制度についても議論を深めていくことを提案しているところです。グループ一体経営というのは、資本市場で評価されるように、グループであることによる成長性を高め、ホールディングス設立の出发点に立ち返って推進していくことが大事ではないかと思っています。

山田

2021年5月に発表したグループ長期ビジョン「Try&Discover 2025」に作成の過程から関与しています。経済的価値だけでなく社会的価値につながるKPIを設定し、期限は5年と区切って実現することを対外的に発表しており、非常にわかりやすいメッセージです。一方でグループ長期ビジョンを遂行する執行側はもちろん、モニタリングをする我々にも相当の覚悟が必要だと感じました。そして2年が経過し、VUCAと言われる状況下において環境が変わるなかで、地に足をつけて着実に計画を進めていくことの困難さやその重責を肌で感じています。そうしたなかで、ステークホルダーとの建設的な対話にも積極的ですし、そこで浮上した課題に対して取締役会できちんと議論するようなガバナンスの強化が図られてきており、そういった部分は高く評価できるのではないかと思います。

檜垣

みなさんがおっしゃる通り、2004年にT&Dホールディングスが発足し、20年目にして大きな歯車が動いたような気がします。私は監査等委員会の委員長として、このグループの改革をさらに前に進めるためには、企業文化から変えていく必要があると考えています。例えば経営トップも含めた360度評価を実施して風通しのよい文化にするとか、改めるべきことについてしっかりと問題提起がなされる文化にしていくべきであると思っています。保険会社は保険業法をはじめ様々な法令等のなかで経営をしなければなりませんが、これは契約者の保護が目的であり、保険会社の保護ではありません。そういった意識を持ってガバナンス改革への働きかけをしていますが、まだまだ道半ばであり、特に企業文化の改革をさらに推し進める必要があることを非常に強く感じた1年でした。

今後に向け、役員の報酬制度についても議論を
深めていくことを提案しているところです。

—— 渡邊



社外取締役座談会

さらなるガバナンス強化に向けた課題および課題解決に向けた役割

檜垣

すでに課題についても触れましたが、さらに株主・投資家目線で言うと、資本を意識した経営をすることに尽きます。資本をどこに使っているかを明確にし、そのリターンを十分に向上させ、適切に配分することが求められています。そのためには、痛みを伴うところまでメスを入れて改革を進める必要がありますが、現状はまだそこまでできていません。その原因を突き詰めると、居心地の良さをみんなが求めている、なるべく摩擦を避けようとする風土にあると感じます。これは社外取締役、すなわち、株主を含むステークホルダーの代表として見過ごすことはできませんので、痛みを伴うことから目をそらさず、それを乗り越えて前に進めていくことが、次のステップアップにつながるのではないかと考えています。

山田

当社グループは、「経済価値ベースと財務会計ベースの両輪経営」を掲げていますが、この点において2022年度は非常に厳しい環境でした。新型コロナウイルス感染症に関する入院給付金等の支払いや為替ヘッジでコストがかさむ状況下、株主還元の原因となる財務会計上の利益をきっちり確保しつつ、経済価値も安定的に向上させていく、このバランスがいかに大事かということを感じました。執行側が感度よく市場環境の変化を捉え、問題意識を適時適切に取締役会で議論し、先送りせずに早い段階で修正利益の目標値を見直して適時開示できたことは高く評価します。ただし、経済価値ベース及び財務会計ベースでも利益が減ったのは事実ですから、中長期的な観点で取締役会等の場で議論していく課題であると考えています。

渡邊

先日開催されたIR説明会において、T&Dフィナンシャル生命保険の社長に就任された森中さんが投資家の質問に対し、「まだまだグループ一体経営としてやるべきことはたくさんある」と力説されていたことに感銘を受けました。同時に、私は以前、同社の監査役をしていたこともあるので、その経験も活かしてしっかりモニタリングし、かつ成長を応援したいと思っています。

太子堂

指名・報酬委員会の機能強化をさらに進めたいと考えています。社外取締役が役員人事に実効的に関与するには、十分なコミットメントが求められますので、気を引き締めて改革に尽力したいと思います。経営に関しては、社外取締役は外部の目線で監督する立場にあります。私は昨年就任後、当社グループの経営課題、とりわけ優先的に取り組むべき課題は何かを見極めたいと考え、社外取締役の皆さんはもちろん、執行側・経営陣とも積極的にコミュニケーションを取り、様々な課題があることを理解しました。それを踏まえ、グループ長期ビジョンの実現に向け、着実に施策を進めて一定の成果を出しているかを、社外取締役として粘り強く最後まで見届けたいと思います。私の就任期間中に、この部分は大きく進展した、すごく良くなったという部分を残せるよう働きかけをしていきたいと思っています。

大庫

コンサルタントとしてコーポレート・ガバナンスばかりを声高に強調している企業が、必ずしも上手くいかなかった事例を多く見



指名・報酬委員会の機能強化を
さらに進めたいと考えています。
—— 太子堂

てきました。ガバナンス強化をさらに進めることは大事なことで、やはり企業の最大の目的は企業価値の持続的向上であることに強く意識しています。持続的に成長している企業というのは、お客さまに新しい価値を提供し続けることができています。それができていれば当たり前ですが、収益が拡大して株主・投資家から高い評価を得られ、報酬が増えて社員の満足度も上がり、さらに事業が拡大することでマネジャーのポストが増え、仕事へのモチベーションも高まり、雇用面でも社会に貢献できます。そういった好循環によってステークホルダーのみなさんに喜んでいただく、そういう会社にしていくために尽力することが我々の責務です。しかし、どんなやり方をすれば新しい価値を見出せるのかの答えは、教科書に載っているわけでも、MBAで教えてくれるわけでもありません。

社外取締役座談会

クローズドブック事業を担うT&D ユナイテッドキャピタルがこの3年間で、グループへの利益貢献をし、結果を出し始めていますが、現在注目しているのがAll Rightです。会社を設立したからには、グループ一体となって取り組み、成功に導いてほしい。新しいことに取り組むからには、これまで考えてこなかった問題が多く出てくるわけで、グループ一体となって問題解決に取り組む体制としていくことが、次の1年の新しい課題だと思っています。

太子堂

クローズドブック事業は、生保事業以外の新しい収益源として成果を上げている点は素晴らしいと感じています。一方で、持分法適用会社として支配権が弱い中どのようにガバナンスとリスク

企業の最大の目的は企業価値の
持続的向上であることを強く意識しています。

—— 大庫



管理を効かせていくかは、監査等委員会としてモニタリングすべき重要課題だと考えています。グループ事業の多様化に伴い、やはり人的資本の強化が極めて重要で、先ほど申し上げた人事ローテーションを通じて、グループ全体の目線で経営を支える人材の育成が大事になります。また、中長期的なビジネスの強化にとって、営業職員チャンネルの強化も必須だと思っています。営業職員が活き活きと仕事をし、安定した生活基盤として長く勤めていただける環境を作っていくことが非常に大事だと考えており、社外取締役として進捗をしっかり確認したいと思っています。

山田

人的資本に関しては、グループ長期ビジョンの非財務KPIとして従業員エンゲージメントスコアを2020年度水準より改善させるしていますが、当初は調査対象に営業職員は含まれていませんでした。内務職員はもとより、日々お客さまと接し保険契約を提案する営業職員の方々が活き活きと働くことができる環境にすることが従業員エンゲージメント調査の重要な目的の一つであり、営業職員を含めた従業員エンゲージメント調査になったのは非常によいことだと思います。今後、調査結果のトレンドが出てきますので、総合点が良いことに甘んじることなく、厳しい評価についても細かく分析し、経営陣が迅速に必要な改善策を講じていくことが重要になってきます。そこはしっかり監督していこうと思います。加えて、太陽生命は、家庭市場できめ細かい対応ができているか、また、大同生命は、後継者不足で小規模零細企業が減少しているなかで、持続性のある中小企業を開拓できているか、そういったところも注意深く見ていく必要があると考えています。

檜垣

T&D フィナンシャル生命が注力する乗合代理店市場は競争環境が厳しい市場です。HDの前代表取締役副社長であった森中さんが同社の社長に就任しましたが、1つの企業の中だけでキャリアを積むのではなく、出身母体以外の外の会社でも経験を積んだリーダーを育てることは重要だと思います。大手銀行では、関連会社に限らず、融資先の企業の再建のために出向するということや、若いうちから経験させています。それによって経営人材を生み出しています。今後当社グループにおいても、厳しいビジネスを経験した人が、グループのリーダーになってほしいと強く願っています。

大庫

それは人材の多様性に集約される問題でもあると思うのですが、当社グループは、グローバルに事業を展開しているのだから、マネジメントが日本人だけというのは疑問だし、デジタル技術を駆使して事業を展開するAll Rightも、どんどん外からエンジニアを採用すべきだと思います。DXによってサービスを変革していく時代ですから、執行側を含め今よりも理系人材が増えていくのが自然だと思いますし、違う見方のできる人材を増やし、今までの社内あるいは業界の常識をどんどん壊していく多様性をもっと必要なのではないと思います。みんなが合意できるコンセンサスを見つけるのではなく、コンセンサスが正しいかを掘り下げて議論できる態勢になってほしいです。

檜垣

同感です。前も取締役会で申しあげたことがあるのですが、どちらかというと事務系の人間は、これまでの前例をベースに物事

社外取締役座談会

を考えるので社内の常識をあまり疑おうとしません。他方、理系の人間というのは、未知の世界に挑むのが本分ですから、むしろ自分の常識が否定されるところから改革がスタートするのが当たり前だと思っています。そう考えると、事務系の人材が多く集まる

会社では改革も進みにくいし、ましてやイノベーションは起きにくいのではないかと思います。女性管理職比率を3割という声があるように、理系の比率であったり、中途採用であったり、もっと組織の多様性を高めていかないと、なかなかイノベティブな会社

にならないように思います。スキル・能力・判断力などで人を動かしていく組織になると会社は大きく変わります。そのような企業を目指してほしいと思っています。

■ ステークホルダーに向けたメッセージ

檜垣

契約者に最もわかりやすく、適切な説明責任を果たし、どの会社よりも優れた商品とサービスを提供するグループになるよう働きかけること。少なくとも、この会社に社外取締役として籍を置いた人間の義務だと思っています。

もっと組織の多様性を高めていかないと、
イノベティブな会社にならないように思います。

—— 檜垣



山田

当社グループは、情報開示について非常に前向きな会社だと思います。それは高く評価できることです。有価証券報告書の作成もかなり早期化し、株主総会前に提出する数少ない会社の1つでもあります。統合報告書も早期に発行し、なおかつ、内容の充実にも努めているように感じます。投資家の方々との建設的な対話にも積極的です。年々対外的に発信する情報量が増えていますが、それに対して逃げずにきっちり説明責任を果たす体制を作っていただきたい。それが当社グループの企業価値向上につながると思います。

渡邊

私は事業再生の弁護士を長くやっていることもあって、事業再生の鍵となる従業員目線で物事を考えることが多くあります。企業の成長にとっても従業員にとつての働きやすい環境ややりがい、人材の育成が重要であり、会社と従業員がいっしょに成長していけるかどうか、そういった観点でも経営の監督をしっかりやっていきたいと思っています。

太子堂

顧客満足度と従業員エンゲージメントスコアがグループ長期ビジョンのKPIとなっていますので、その変化をきちんと見ていきたいと考えています。それらのスコアが着実に上がっていくことは大事ですが、調査結果から新たな課題を抽出し、改善策を立案して実行されているかという部分を、重点的に監督していこうと思っています。加えて、ROE経営を標榜し、事業ポートフォリオについても活発に議論しており、この点については、資本市場との対話をより一層深めながら進めるべきと考えており、この1年はそういったところも注視していくつもりです。

大庫

グループ経営理念に掲げている「Try & Discover」や、グループ長期ビジョンでコミットした「大胆に変えるグループ」を着実に実践してほしい。掲げるだけでなく、やり切してほしいというのが、私の願いです。

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/>

ガバナンス強化のあゆみ

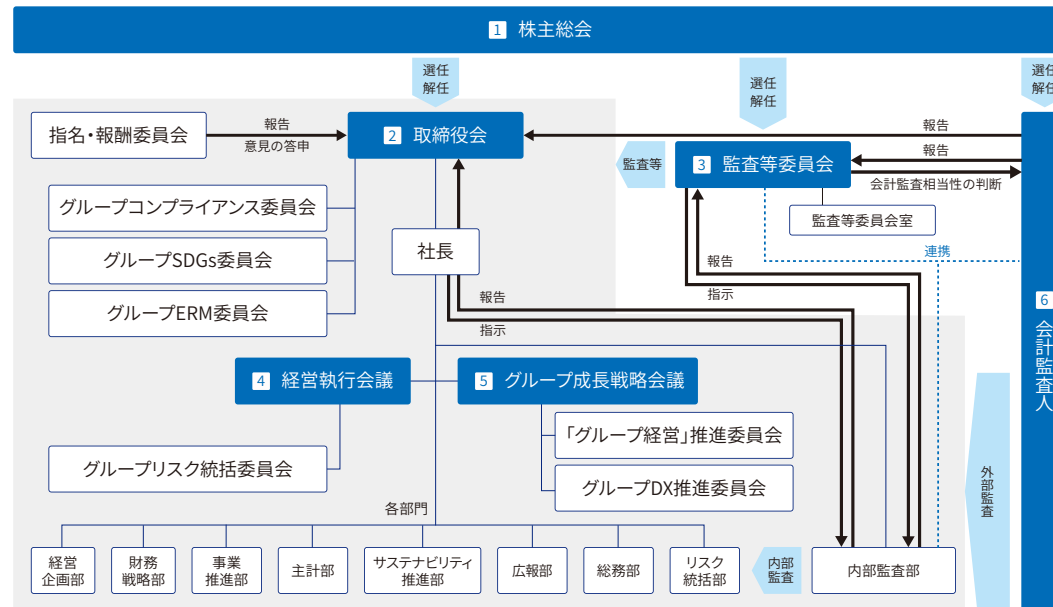
	機関	社外取締役(うち女性社外取締役)／ 取締役会	社外取締役比率	トピックス
2004年	監査役会設置会社	1 / 8名	13%	・ T&D ホールディングス設立
2012年		1 / 10名	10%	・ 役員報酬制度として、株式報酬型ストックオプションを導入
2013年		2 (1) / 11名	18%	・ 社外取締役を1名から2名へ拡充
2015年		2 (1) / 11名	18%	・ 指名・報酬委員会の設置 ・ 取締役会の実効性評価の開始 ・ 「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定・公表
2017年		3 (1) / 12名	25%	・ 社外取締役を2名から3名へ拡充
2018年		3 (1) / 12名	25%	・ 役員報酬制度として、信託型株式報酬 (BIP【Board Incentive Plan】信託)を導入 ※ 株式報酬型ストックオプションは廃止
2020年	監査等委員会 設置会社	5 (1) / 14名	36%	・ 監査等委員会設置会社へ移行 ・ 社外取締役を3名から5名に拡充
2021年		5 (1) / 12名	42%	・ 社内取締役を9名から7名に変更し、機動的な意思決定及び監督機能を一層強化
2022年		6 (2) / 13名	46%	・ 社外取締役を5名から6名※へ拡充 ・ 女性取締役を1名から2名※へ拡充
2023年		5 (1) / 12名	42%	・ 取締役の月例報酬、賞与及び個別評価について、指名・報酬委員会審議・取締役会決議に 決定方法を変更

※ 同年中に、女性社外取締役1名が、一身上の都合で辞任。

コーポレート・ガバナンス

取組みを支える仕組み

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）の職務の執行等を監査・監督する役割・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 (2022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>非監査業務に基づく報酬 (百万円)</th></tr><tr><td>提出会社</td><td>201</td><td>8</td></tr><tr><td>連結子会社</td><td>246</td><td>14</td></tr><tr><td>計</td><td>447</td><td>23</td></tr></table>	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	201	8	連結子会社	246	14	計	447	23
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	201	8											
連結子会社	246	14											
計	447	23											

コーポレート・ガバナンス

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や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、ペット＆ファミリー損害保険株式会社および株式会社All Rightを加えた7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おります。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まいります。

具体的な持株会社と直接子会社の役割分担は下表の通りで

持株会社と直接子会社の役割分担

持株会社の役割	直接子会社の役割
・グループ企業価値の増大 ・強力なガバナンス体制によるグループ全体の経営管理の推進	・事業収益の最大化
1. グループ戦略の決定 2. 収益・リスク管理 3. 経営資源の適正な配分 4. 資本政策の決定	1. マーケティング戦略の決定 2. 各事業ユニットにおける事業遂行

すが、T&D 保険グループは、持株会社と直接子会社の役割・権限を明確化することで、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

当社は、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行う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・効率性の更なる向上を図るために、監査等委員会設置会社として、取締役会から独立した監査等委員会により、取締役の職務執行状況等の監査・監督を実施することを柱とするコーポレート・ガバナンス体制を採用しております。

社外取締役が過半数を占める監査等委員会が、中立・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監査・監督し、業務執行を行わない監査等委員が、内部監査・内部統制部門等と緊密に連携し、経営への監視機能を発揮するなど、透明性の高い経営体制を構築しております。

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

さらに、当社では、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指名・報酬委員会を設置しております。

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おります。

コーポレート・ガバナンス

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

当社は、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おります。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おります。取締役会では、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しております。

2022年度の実効性評価

経営戦略・成長戦略	・グループ長期ビジョンのモニタリング ・グループ事業ポートフォリオマネジメント ・新規事業への投資計画とモニタリング ・子会社の事業モニタリングと今後の計画	・グループ資本マネジメントの検討 ・サステナビリティの取組み ・政策保有株式の検証、縮減方針と縮減計画
財務・決算	・予算の編成、モニタリング	・決算に関する適切性の検証
株主還元、株主との対話	・配当金、自己株式の取得 ・IR・SR活動の状況	・株主総会の運営方針策定
コーポレート・ガバナンス	・役員に関する事項 （代表取締役の選定、HD・直接子会社の役員人事等） ・取締役会の実効性評価	・指名・報酬委員会での議論の概要 ・内部統制システムの運用状況
リスク管理	・新型コロナウイルス感染症拡大の影響と対策 ・内部監査方針及び結果の確認	・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おります。また、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に取り組んでおります。なお、客観性、透明性、第三者的な視点の取り入れの観点から、数年に一度第三者機関を活用した実効性評価を実施することとしております。

2022年度の実効性にかける評価概要

実施要領	当社では、2022年度の実効性にかける評価概要として、取締役会にアンケート（自己評価等）・インタビューを行い、分析・評価を実施いたしました。
評価方法	アンケートでは、取締役会の構成・運営・議論、監督機能等の評価項目に対して、選択式の回答と記述式の意見により実効性を確認いたしました。インタビューでは、アンケートで回答した評価の判断根拠や取締役会の課題について確認いたしました。
評価結果の概要	分析・評価の結果、次の事項等が確認され、取締役会は期待されている役割を概ね果たしており、実効的に機能していると判断いたしました。 ・取締役会の人数や社外取締役の割合は概ね適切である。 ・グループ経営の観点から、事業ポートフォリオ、資本コストを意識した議論が更に進捗している。 ・子会社の監督・ガバナンスは進捗している。 ・重要議案に多くの時間を掛けるなど取締役会の議論の質は向上している。 ・投資家との対話内容について、社内での共有および課題への対応が進捗している。
前回課題への対応状況	2021年度評価で認識した課題（グループ経営戦略に関する議論の一層の充実・深化、グループ一体経営の更なる推進、取締役会でのより良い議論のために論点を簡潔にまとめた資料の構成・作成等）に取り組み、着実な改善が見られていると認識しております。
今回認識した課題	取締役会における課題として、経営戦略を踏まえた取締役会の多様性確保、資本コストや資本収益性を意識したROE経営の推進、人的資本向上に資するグループ人事の推進への取組み強化の必要性を認識いたしました。
今回課題への取組み	本実効性評価で認識した課題への対応を通じて、取締役会の更なる実効性向上に引き続き取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス

TOPICS 社外取締役との議論

1. 社外取締役の発言内容

当社の社外取締役は、少数株主をはじめとするステークホルダーの代表としての独立した立場から社内取締役と適度な緊張感と距離感を保ち、適切なコミュニケーションを図ることで、取締役会の監督機能と実効性の更なる向上、当社グループの成長と企業価値向上に貢献するとともに、各人が持つ知見・経験に基づき、有益で忌憚のない発言・意見表明等を行っております。

当社では、2021年4月を始期とする5年間のグループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」に取り組んでいますが、2022年度は、5つの重点テーマ（コアビジネス強化・事業ポートフォリオの多様化・最適化、資本マネジメントの進化等）を幅広く網羅的に検討することを目的に「グループ事業ポートフォリオマネジメント」の議題を設定し、年間を通じて、資本効率向上等の観点から、当社グルー

プの事業別の現状を踏まえた課題・対応策について、取締役会を中心に複数回にわたり集中的な議論を行いました。議論を進める中では、社外取締役から更に深掘りすべき論点や課題について多くの意見具申があり、客観的かつ大局的な視点から有益な意見表明・提言等がなされました。

また、成長領域であるクローズドブック事業における事業展開の拡大・発展に取り組むとともに、スタートアップ企業に投資するコーポレートベンチャーキャピタルファンドを組成していますが、社外取締役の知見等に基づき、事業投資先に対するより適切な管理監督体制の構築・整備等について有効な発言・提言等がなされております。

なお、2022年度の生命保険業界においては、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入院給付金等の支払い増加がありました

が、会社業績への影響と生命保険会社として果たすべき社会的使命の両面から、一般事業会社の視点も踏まえた発言や有益な提言等が行われております。

2. 社外取締役との会議等

取締役会の実効性向上および議論の充実・活性化のため、次の会議等を実施しております。

取締役会事前説明	重要議題等について、社外取締役へ事前に説明及び質疑応答を実施。
監査等委員・社外取締役の意見交換会	経営課題や当社を取り巻くリスク等について、監査等委員と社外取締役（監査等委員以外）の情報連携・共有を図るため、意見交換を実施。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、当社及び直接子会社の役員の選解任（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のうえ、取締役会に意見の答申を行っています。

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おります。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することとしております。

2022年度の指名・報酬委員会は全14回実施いたしました。

指名・報酬委員会の具体的な議論内容（2022年度）

2022年度の指名・報酬委員会で議論した主なテーマは下記のとおりです。

指名等	・サクセッションプラン（当社および直接子会社の社長・社外役員） ・当社取締役会の構成 ・監査等委員でない取締役、監査等委員である取締役および補欠の監査等委員である取締役候補者の選任 ・指名・報酬委員となる社外取締役の選定 ・指名・報酬委員長の選定 ・直接子会社の取締役・監査役候補者の選任 ・当社および直接子会社の執行役員の選任
報酬等	・2021年度監査等委員でない取締役・執行役員の評価結果 ・2021年度直接子会社の代表取締役の評価結果 ・当社および直接子会社の役員処遇等

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、取締役会の主な3つの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ってまいります。

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。

取締役会の主な3つの機能



取締役会のスキルマトリックス

氏名	当社における地位	指名・報酬委員	特に期待する専門性経験					
			企業経営・事業戦略	金融・資本市場	マーケティング	財務・会計	リスクマネジメント	法務・コンプライアンス
上原 弘久	代表取締役社長	●	●	●	●			
森山 昌彦	代表取締役専務執行役員		●		●			
永井 穂高	取締役常務執行役員		●	●		●		
大庫 直樹	社外取締役	●	●	●	●			
渡邊 賢作	社外取締役	●					●	●
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)					●	●	●
檜垣 誠司	社外取締役(監査等委員)		●	●				
山田 眞之助	社外取締役(監査等委員)					●	●	
太子堂 厚子	社外取締役(監査等委員)	●					●	●

※各分野(デジタル・SDGs等)において必要に応じ設置している専門委員会等に、上記以外で必要となる専門性・経験を有する人物を外部委員等として招聘。
各委員会の内容を取締役に報告すること等を通じ、取締役会の機能のさらなる向上に社外の知見を活用しております。

コーポレート・ガバナンス

グループ成長戦略と取締役会に期待される専門性・経験との関係および当専門性・経験の選定理由

当社は、2021～2025年度における経営方針「グループ長期ビジョン」においてグループ成長戦略の重点テーマを以下の通り設定しております。

グループ成長戦略の重点テーマと取締役会に期待される専門性・経験との関係性および当専門性・経験の選定理由は以下のとおりです。

グループ成長戦略と取締役会に期待される専門性・経験との関係

グループ成長戦略 重点テーマ		専門性・経験			
I	コアビジネスの強化	① 企業経営・事業戦略	③ マーケティング		⑥ 法務・コンプライアンス
II	事業ポートフォリオの多様化・最適化	① 企業経営・事業戦略	② 金融・資本市場	③ マーケティング ⑤ リスクマネジメント	
III	ERMの高度化(資本マネジメントの進化)	② 金融・資本市場	④ 財務・会計	⑤ リスクマネジメント	
IV	グループ一体経営の推進	① 企業経営・事業戦略	③ マーケティング		
V	SDGs経営と価値創造	① 企業経営・事業戦略	② 金融・資本市場	③ マーケティング	

専門性・経験の選定理由

専門性・経験	選定理由
① 企業経営・事業戦略	経営の重要な意思決定や中長期的な企業価値の向上に資する事業戦略を策定・推進するためには、企業経営・事業戦略全般に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
② 金融・資本市場	グループ資本マネジメントを適切に運営等するためには、コーポレートファイナンスをはじめとする金融・資本市場に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
③ マーケティング	事業環境やステークホルダーの意向を的確に捉え、価値ある商品・サービス等を継続的に提供するためには、ブランディングをはじめとするマーケティングに関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
④ 財務・会計	投資家保護や資本市場での信頼性確保の観点から、適正な財務諸表の作成や監査・監督の役割を果たすためには、財務・会計に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
⑤ リスクマネジメント	グループ全体のリスクを組織的に管理し、損失等の回避又は低減を図ることで、グループ企業価値を維持・増大していくためには、リスクマネジメントに関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
⑥ 法務・コンプライアンス	公正かつ信頼される企業経営に向け、適切なガバナンス体制を確立し実効性のある監督機能の役割を果たすためには、各種法令面での豊富な専門性・経験が必要であるため。

コーポレート・ガバナンス

報酬制度

● 役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

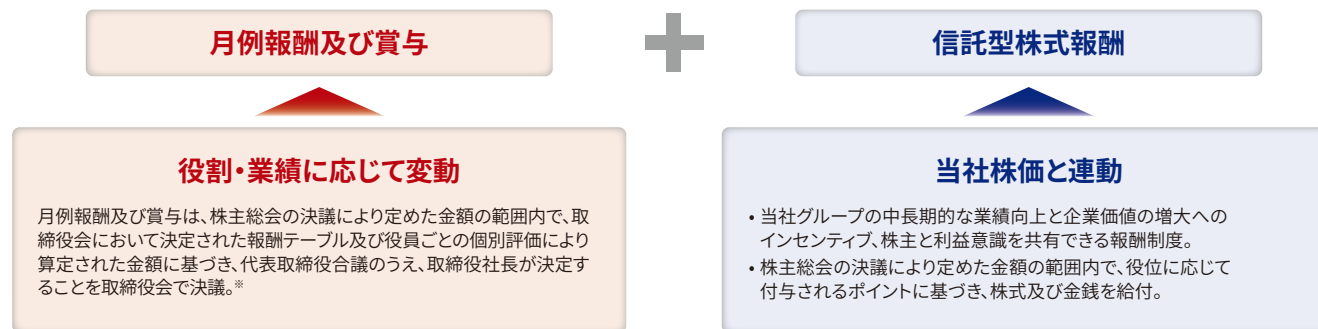
当社の役員報酬等に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針において定めております。

● 役員報酬等の構成

当社は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大に向けて、健全なインセンティブとして機能するよう報酬制度及び報酬額等を設計しております。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）で構成しております。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役は会社業績等と連動した報酬は相応しくないため、金額が固定された固定報酬で構成しております。



※ 当社は、個人別の役員報酬等の額に係る算定方法の決定に関する公正性・妥当性及び経営の透明性のさらなる向上に向けて、2023年5月31日付で上記の本方針を改正し、同年6月29日以降に支給する月例報酬、賞与及び個別評価については、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議。

● 会社業績評価と担当部門評価の算出方法

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

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等を踏まえて担当部門の点数を算出。

コーポレート・ガバナンス

● 会社業績評価に係る主な経営指標＜業績連動指標＞（2022年度）

会社業績評価に係る主な経営指標は以下のとおりです。

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

1. 単年度評価項目【評価配分:50%】

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	1,056億円	902億円 85.4%
新契約価値	1,684億円	1,670億円 99.2%

2. 中長期評価項目【評価配分:30%】

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2022年度実績は、7.6% となっております。ROEV の2022年度実績は、2.9% となっております。

● 直接子会社の役員報酬等への会社業績評価の反映

会社業績評価は、当社および直接子会社がグループの目指す方向に沿って経営を行っているかなどを確認し、最終的に安定的・持続的なグループ企業価値の向上につなげていくことを目的に実施しております。

直接子会社の個人別の役員報酬等の額に係る算定においても、当社の取締役会が決定する直接子会社ごとの会社業績評価が反映される方法としております。

3. 市場評価項目【評価配分:10%】

評価実績等	
株主総利回り (TSR)	株主総利回りについては、実績およびベンチマークとする上場生命保険会社との乖離率等を踏まえて点数を算出

株主総利回りの実績は、5年で「112.0%」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：(2022年度末日の株価＋2018年度から2022年度までの1株当たり配当額の累計額)／2017年度末日の株価

4. ESG 評価項目【評価配分:10%】

評価実績等	
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6.5%の削減を達成しております。

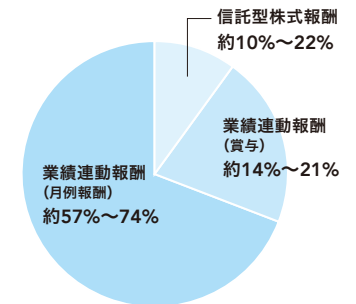
コーポレート・ガバナンス

● 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開示

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)	6名	123	3名	40	3名	42	6名	207
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	4名	79	0名	—	0名	—	4名	79
監査等委員でない社外取締役	3名	22	0名	—	0名	—	3名	22
監査等委員である社外取締役	4名	37	0名	—	0名	—	4名	37
合計	17名	263	3名	40	3名	42	17名	346

1. 監査等委員でない取締役(社外取締役を含む非常勤取締役を除く)の月例報酬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145百万円、非金銭報酬等の総額は42百万円であります。
2. 上記の支給人数及び報酬等の額には、2022年6月28日開催の第18回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役1名、監査等委員である取締役3名及び2022年9月15日をもって辞任した監査等委員でない取締役1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. 上記のほか、当事業年度中に、退任した監査等委員でない取締役1名に対し、2021年度に計上した役員賞与引当金に含まれていなかった1百万円を賞与として支給いたしました。
5. 社外取締役が当社の親会社等から受け取った報酬等はありません。
6. 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、取締役会に意見の答申を行っています。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

コーポレート・ガバナンス

サクセッションプラン

● 後継者計画の策定・運用

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、事業の安定的な継続を担保していく観点から、当社の取締役会が当社および当社グループのコアビジネスである生命保険3社の社長の後継者計画の策定・運用の監督を行っております。

また、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会が後継者計画の策定・運用に関与することにより、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しております。

● 後継者候補および次世代のグループ経営人材の育成

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

マネジメント体制 (2023年8月31日現在)

取締役



代表取締役社長 上原 弘久

1984年 4月 太陽生命保険相互会社入社
2005年 2月 T&D アセットマネジメント株式会社取締役
2011年 4月 当社執行役員
2012年 4月 T&D フィナンシャル生命保険株式会社取締役
2014年 4月 太陽生命保険株式会社執行役員
2014年 6月 当社取締役執行役員
2015年 4月 当社取締役専務執行役員
2016年 4月 当社取締役専務執行役員
2017年 4月 当社取締役
2017年 4月 当社副社長執行役員
2017年 6月 T&D フィナンシャル生命保険株式会社取締役
2017年 6月 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} 56,700
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



代表取締役専務執行役員
経営企画部担当
内部監査部副担当 森山 昌彦

1989年 4月 大同生命保険相互会社入社
2016年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
2022年 4月 当社取締役 (現任)
2022年 4月 当社専務執行役員
2022年 6月 当社取締役専務執行役員
2022年10月 株式会社 All Right 取締役 (現任)
2023年 6月 当社代表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
株式会社 All Right 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} 14,300
取締役会出席状況^{※2} 13 / 13



取締役常務執行役員
財務戦略部担当
主計部担当 永井 穂高

2002年 4月 大同生命保険株式会社入社
2015年 4月 当社執行役員
2017年 4月 T&D フィナンシャル生命保険株式会社
常務執行役員
2017年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 4月 当社取締役専務執行役員
2021年 6月 当社取締役 (現任)
2021年 6月 当社常務執行役員
2022年 6月 T&D アセットマネジメント株式会社取締役 (現任)
2023年 6月 当社取締役常務執行役員 (現任)

重要な兼職の状況

T&D フィナンシャル生命保険株式会社取締役
T&D アセットマネジメント株式会社取締役

選任理由

当社グループにおいて、企画及び経営管理等の業務経験を有しております。また、当社において、財務戦略及び主計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} 14,500
取締役会出席状況^{※2} —



取締役
(社外取締役・非常勤) 大庫 直樹

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

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} 4,000
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



取締役
(社外取締役・非常勤) 渡邊 賢作

1997年 4月 弁護士登録
1997年 4月 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保険株式会社監査役
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} 1,000
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



取締役
(非常勤) 副島 直樹

1981年 4月 太陽生命保険相互会社入社
2009年 4月 太陽生命保険株式会社執行役員
2011年 4月 当社常務執行役員
2011年 6月 当社取締役常務執行役員
2014年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2016年 4月 当社代表取締役副社長
2019年 4月 当社代表取締役社長 (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} 23,510
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



取締役
(非常勤) 北原 睦朗

1982年 4月 大同生命保険相互会社入社
2010年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
2013年 4月 当社常務執行役員
2013年 6月 当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 大同生命保険株式会社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 大同生命保険株式会社代表取締役専務執行役員
2020年 4月 当社代表取締役副社長
2021年 4月 当社代表取締役社長 (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} 38,000
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16

※1 2023年3月末時点

※2 2022年度

マネジメント体制 (2023年8月31日現在)

監査等委員である取締役



取締役
(常勤監査等委員) **居川 孝志**

1985年 4月 大同生命保険相互会社入社
2012年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
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 大同生命保険株式会社取締役専務執行役員
2021年 4月 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株式会社監査役 (現任)
2022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

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} 63,600
取締役会出席状況^{※2} 13/13
監査等委員会出席状況^{※2} 12/12



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤) **太子堂 厚子**

2001年10月 弁護士登録
2001年10月 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} 11/13
監査等委員会出席状況^{※2} 10/12



取締役
(常勤監査等委員) **東城 孝**

1986年 4月 太陽生命保険相互会社入社
2017年 4月 太陽生命保険株式会社執行役員
2021年 4月 当社執行役員
2021年 4月 ベット&ファミリー損害保険株式会社取締役
2021年 6月 T&D ユナイテッドキャピタル株式会社取締役
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} 14,500
取締役会出席状況^{※2} 13/13
監査等委員会出席状況^{※2} 12/12



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤) **檜垣 誠司**

1975年 4月 株式会社大和銀行 (現 株式会社りそな銀行) 入行
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。

所有する当社株式数^{※1} 2,100
取締役会出席状況^{※2} 16/16
監査等委員会出席状況^{※2} 18/18



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤) **山田 眞之助**

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
エクシオグループ株式会社監査役
楽天銀行株式会社監査役

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} 1,600
取締役会出席状況^{※2} 16/16
監査等委員会出席状況^{※2} 18/18

※1 2023年3月末時点

※2 2022年度

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。

	対話手段	ステークホルダーとの関わり
株主・投資家	・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。 面談実施件数 のべ305社 うち役員:99社 うちIR部門:206社 2022年度説明会開催実績 ・決算電話会議(4回) ……IR担当役員から決算の概要を説明 ・IR説明会(2回) ……グループ長期ビジョンの進捗について、社長より説明 ・IR DAY(2回) ……①主要子会社である太陽・大同生命の経営戦略について、各社の社長から説明 ②投資先であるFortitude社CEOからクロズドブック事業について説明(IR説明会と同時開催) ・個人投資家向け説明会(2回) ……オンライン/対面でIR担当役員が説明 ・証券会社主催カンファレンス(4回) ……IR担当役員と参加者にて面談を実施 主な対話内容等 トップ・マネジメントをはじめとした経営陣や、IR担当部門が、説明会や個別ミーティング等を通じて国内外の投資家との対話を行い、対話を通じて株主・投資家の皆さまから多くの意見を頂戴いたしました。当社では頂いた意見を取締役会等にフィードバックし、2022年度においては株主還元方針の再整備の実施や政策保有株式の縮減の加速等、各種施策に反映しております。 また、引き続き株主・投資家の皆さまの関心の高いテーマでIRDAYを開催するとともに、頂いた意見等を踏まえ、主に以下の項目について開示の強化を行っています。 ・新型コロナウイルス関連の支払いが急増したことから、支払実績に加えて、年度の見通しを開示 ・為替ヘッジコストの負担が増加する中で、為替ヘッジ残高や、外貨建債券の残高推移を開示 ・株価EV倍率改善に向けた課題認識と今後の取り組み ・生命保険が長期にわたる契約であることから、主要子会社別にEV計算上の新契約の期間別利益と、IRR・黒字化までの期間を開示 ・クロズドブック事業に関する利益等の内訳を開示 ※2023年5月開催のIR説明会までの実績を記載 外部評価機関からの評価 ・2022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 3,996社対象*「優良賞」(133社)に選定 ・2022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 3,926社対象*「総合ランキング最優秀サイト」(207社)に6年連続選定 ※ 調査時期等の違いにより、対象社数が異なります。



ステークホルダー・エンゲージメント

	対話手段	ステークホルダーとの関わり
お客さま	・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、「担当者の応対態度」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	・教育研修 ・人権啓発研修 ・グループIR活動 ・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	・研修 ・事業報告懇談会の開催 ・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	・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 ・太陽生命の森林の活動 ・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。