



価値を創出し続けるしくみ

- 61 コーポレート・ガバナンス
- 72 コンプライアンス
- 73 マネジメント体制

- 75 指名・報酬委員長インタビュー
- 77 新任取締役メッセージ
- 79 ステークホルダー・エンゲージメント

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/>

ガバナンス強化の変遷

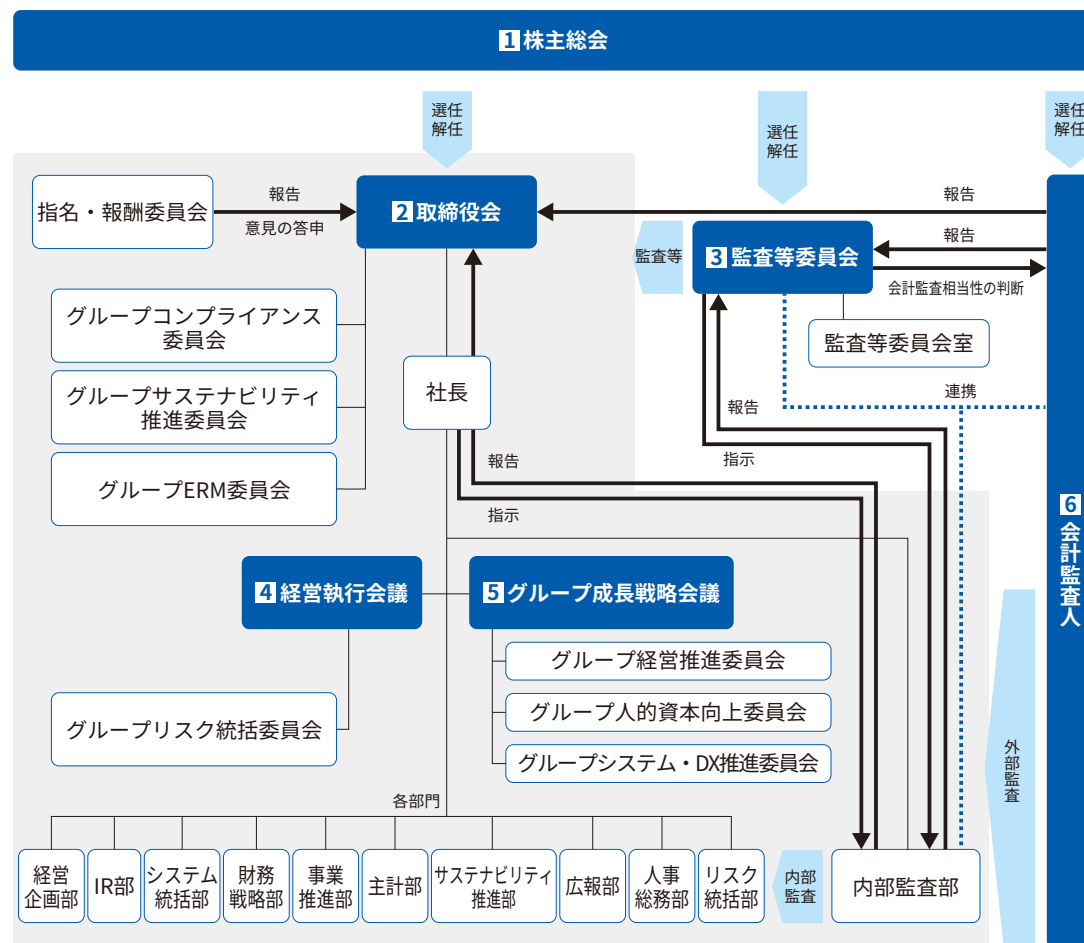
	機関	取締役総数	社外取締役数 (比率)	女性取締役数 (比率)	トピックス
2004年	監査役会設置会社 ↓	8名	1名 (13%)	—	・T&Dホールディングス設立
2012年		10名	1名 (10%)	—	・役員報酬制度として、株式報酬型ストックオプションを導入
2013年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・社外取締役を1名から2名へ拡充
2015年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・指名・報酬委員会の設置 ・取締役会の実効性評価の開始 ・「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定・公表
2017年		12名	3名 (25%)	1名 (8%)	・社外取締役を2名から3名へ拡充
2018年		12名	3名 (25%)	1名 (8%)	・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 ↓	14名	5名 (36%)	1名 (7%)	・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		12名	5名 (42%)	1名 (8%)	・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		13名	6名 (46%)	2名 (15%)	・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		12名	5名 (42%)	1名 (8%)	・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
2024年		14名	6名 (43%)	2名 (14%)	・社外取締役を5名から6名に、また女性取締役を1名から2名に拡充

※ 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（2023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	204	28
連結子会社	239	15
計	443	43

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。

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

■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。

■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、6名の社外取締役を選任しております。



コーポレート・ガバナンス

■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。

■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。

2023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	・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 ・人的資本向上に向けた取組み
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	・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

2023年度の実効性評価全体の実効性にかかる評価概要

実施要領	当社は、2023年度の実効性評価（任意の指名・報酬委員会を含む）として、取締役会にアンケート・インタビューを行い、分析・評価を実施いたしました。また、新たな取組みとして取締役個人の自己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。 ・グループ一体経営の観点から、事業ポートフォリオ、ROE等の資本コストを意識した議論が更に進捗している。 ・子会社に関する監督・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、施策への反映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	2022年度評価で認識した課題（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）に取り組む、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	また、取締役会における課題として、更なる高度化を企図し「人的資本向上に資するグループ人事の推進（人的資本の効果的な配置等）」「経営戦略に紐づく取締役会の多様性確保（スキル・マトリックス拡大等）」に加え、「グループ一体経営とグループシナジーの推進」への取組み強化の必要性を認識いたしました。 加えて、今回新たな取組みとして実施した取締役個人の自己評価結果については、役員トレーニングの一層の充実等に活かしてまいります。
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

■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、客観性およ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。

2023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（2023年度）

2023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（スキル・マトリックスを含む） ・監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役候補者の選任等 ・指名・報酬委員となる社外取締役の選定 ・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	・監査等委員でない取締役・執行役員の個別評価および個別報酬額の決定 ・直接子会社の代表取締役の評価結果 ・信託型株式報酬の信託の延長 ・当社および直接子会社の役員処遇等

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、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。

2023年度の実効性向上に向けた取り組みや海外事業投資におけるリスクマネジメント、グループガバナンス向上に向けた対応策等について、社外取締役の知見等に基づき、有効な発言・提言等がなされました。

また、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、2023年度は、「グループ事業ポートフォリオマネジメント」について、取締役会だけでなく別途集中討論日を設定したうえで、資本効率向上等

の観点から、グループ各社の位置づけの整理や、グループの成長に向けたキーファクターである投資領域の方向性などを中心とした議論を実施しました。議論を進める中で、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。

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。

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者や法律・会計の専門家のほか、グループ成長戦略の実現に必要な専門性・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

全体戦略
策定機能

監督機能

経営
管理機能

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	グローバル	サステナビリティ経営	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	代表取締役会長		●	●	●	●	●			●
森山 昌彦	代表取締役社長	●	●	●	●		●		●	●
永井 穂高	取締役専務執行役員		●	●				●		
二見 陽子	取締役常務執行役員								●	●
渡邊 賢作	社外取締役	●							●	●
加藤 正純	社外取締役	●	●	●		●		●		
夫馬 賢治	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）							●	●	●
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）	●							●	●
日戸 興史	社外取締役（監査等委員）		●	●		●	●	●		

※各分野において必要に応じ設置している専門委員会等に、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、取締役会の機能の更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とお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	企業経営・事業戦略	マーケティング			
II	事業ポートフォリオの多様化・最適化	企業経営・事業戦略	金融・資本市場	マーケティング	リスクマネジメント	グローバル
III	資本マネジメントの進化		金融・資本市場	財務・会計	リスクマネジメント	
IV	グループ一体経営の推進	企業経営・事業戦略	マーケティング			
V	SDGs経営と価値創造	企業経営・事業戦略	金融・資本市場	マーケティング	サステナビリティ経営	

法務・コンプライアンス

専門性・経験の選定理由

専門性・経験	選定理由
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。
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。
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。
グローバル	事業ポートフォリオの多様化・最適化に向け、今後も、クローズドブック事業を成長事業と位置づけ、新規投資機会を追求していくためには、グローバルでの豊富な知識やマネジメント経験が必要であるため。
サステナビリティ経営	SDGs経営に取り組み、社会課題を解決すること等を通じて、グループが目指す「共有価値の創造」を実現していくためには、サステナビリティ経営に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
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。
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。
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。

■ 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。

月例報酬及び賞与



信託型株式報酬

役割・業績に応じて変動

月例報酬及び賞与は、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、取締役会において決定された報酬テーブル及び役員ごとの個別評価により算定された金額に基づき、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。

当社株価と連動

- ・当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大へのインセンティブ、株主と利益意識を共有できる報酬制度。
- ・株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、役位に応じて付与されるポイントに基づき、株式及び金銭を給付。

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）（2023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	995億円	1,035億円	104.0%
新契約価値	1,739億円	1,617億円	93.0%

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 の実績は、8.6% となっております。
- ・ROEV の実績は、16.8% となっております。

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「247.0%」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：(2023年度末日の株価＋2019年度から2023年度までの1株当たり配当額の累計額)／2018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	
従業員エンゲージメントスコア	前年度水準を参考に評価基準を定め達成状況を評価
CO ₂ 排出量の削減	

- ・お客さま満足度及び従業員エンゲージメントスコアの実績は、前年度水準以上となり、評価基準を達成しております。
- ・CO₂排出量の実績は、前年度水準から10.0%の削減となり、評価基準を達成しております。

■ 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。

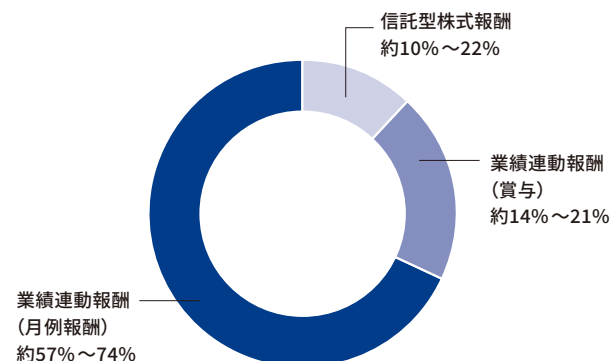
直接子会社の個人別の役員報酬等の額に係る算定においても、当社の取締役会が決定する直接子会社ごとの会社業績評価が反映される方法としております。

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	124	3名	36	3名	35	6名	197
監査等委員である取締役 (社外取締役除く)	2名	86	0名	—	0名	—	2名	86
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	13名	268	3名	36	3名	35	13名	341

- 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142百万円、非金銭報酬等の総額は35百万円であります。
- 上記の支給人数及び報酬等の額には、2023年6月28日開催の第19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。
- 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。
- 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。
- 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。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、賞与及び役員ごとの個別評価は、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。

■ 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
監査等委員でない取締役	年額450百万円
うち 社外取締役分	年額40百万円
監査等委員である取締役	年額150百万円
信託型株式報酬において信託に抛出する 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
監査等委員でない取締役	500百万円
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
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

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、当社および生命保険3社の社長の後継者計画を策定・運用しています。

当計画にて、社長に求める資質・能力や選定プロセス等を定めるとともに、指名・報酬委員会が当計画の策定・運用について審議、取締役会に意見の答申を行い、取締役会がプロセス全体が適切に実行されていることの監督を行うことで、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しています。

■ 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います。

役員トレーニング

当社のコーポレート・ガバナンス基本方針では、『就任時および在任中継続的に、取締役等に対して、その役割・責務を適切に果たすために必要となる知識の習得、更新に関する機会の提供を行う』旨を定めています。

2023年度は、社外取締役と代表取締役との意見交換のほか、会計監査人・主要な子会社の代表取締役との意見交換等を実施いたしました。また、「サステナビリティに関する最新動向」や「人的資本経営」などグループ長期ビジョンの推進に係る重要なテーマに関する研修を行いました。

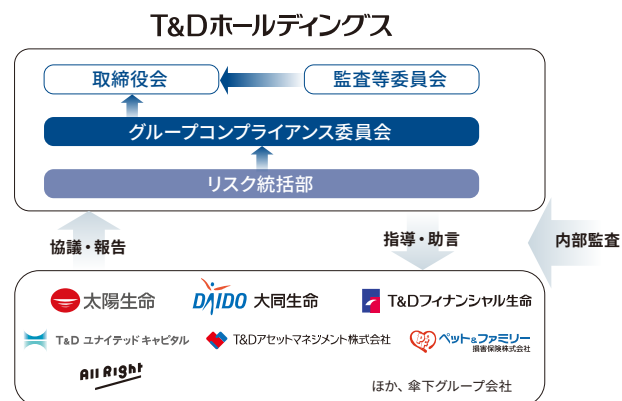
コンプライアンス

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」および「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。

グループコンプライアンス推進体制

当社グループのコンプライアンス推進態勢は、「T&D 保険グループコンプライアンス態勢整備基本方針」に基づいて整備しています。グループにおけるコンプライアンス態勢の監視および改善等を目的としたグループコンプライアンス委員会を取締役会の下部組織として設置しています。また、コンプライアンス推進の統括部門として



リスク統括部を設置し、生命保険3社等のコンプライアンス統括部門と連携を図りながら、定期的なモニタリングを行い、重要な事項についての報告を受け、必要に応じ、各社に対する指導・助言を行います。生命保険3社等においても、コンプライアンス委員会およびコンプライアンス統括部門を中心とした推進体制がとられています。

法令等遵守の実現に向けて

T&D 保険グループの各社では、基本方針のもと、その規模や特性に沿った適切な施策を実施し、コンプライアンス意識の浸透に努めています。例えば、T&D ホールディングスや生命保険3社等では、全ての役職員が法令等遵守を実現するために、具体的な実践計画となる「コンプライアンス・プログラム」や具体的な手引書となる「コンプライアンス・マニュアル」を策定し、業務遂行におけるコンプライアンスの徹底を図っています。

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。

情報開示（情報開示と透明性の確保）

- ・当社は、ステークホルダーからの信頼の維持・向上および経営の透明性向上を図るため、「適時」、「公平」、「正確」な情報開示を行うとともに、「わかりやすい」開示に取り組んでいます。
- ・当社は、保険業法、金融商品取引法、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を開示するほか、経営環境、経済状況および業界動向を勘案し、社会的要請が高いと判断する情報を開示しています。
- ・当社は、各種媒体を活用し、より多くの方に情報開示を行うように取り組んでいます。
- ・当社では、ディスクロージャーの目的、基本方針、体制および活動等を定めた「ディスクロージャー規程」を制定し、当該規程に基づきディスクロージャーを積極的に進めています。

内部通報制度

T&D 保険グループでは、法令等違反行為およ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全ての役職員等（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。

この制度においては、通報者が通報を行ったことを理由として不利益な取扱いを一切受けないこと等をルール化するとともに、社外の通報受付会社を通じて、匿名での通報を可能にするなど、実効性ある体制構築に努めています。今後、これらの内部通報制度を通じ、一層のコンプライアンス推進に努めていきます。

マネジメント体制

(2024年8月30日現在)

取締役



代表取締役会長
上原 弘久

所有する当社株式数※1 60,700
取締役会出席状況※2 17 / 17

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 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
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
2024年 4月 当社代表取締役会長 (現任)
2024年 6月 太陽生命保険株式会社取締役 (現任)
重要な兼職の状況
太陽生命保険株式会社取締役
選任理由
当社グループにおいて、資産運用及び営業等の業務経験を有しております。また、当社において、経営企画の部門の担当経験を有するとともに、代表取締役社長を経て、現在、代表取締役会長を務める等、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、引き続き、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
(社外取締役・非常勤)
渡邊 賢作

所有する当社株式数※1 1,300
取締役会出席状況※2 17 / 17

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)
2023年 8月 日本国土開発株式会社取締役 (現任)
重要な兼職の状況
弁護士
日本国土開発株式会社取締役
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おります。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。
なお、同氏は社外取締役及び社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により監査等委員でない社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと考えております。



代表取締役社長
森山 昌彦

所有する当社株式数※1 17,100
取締役会出席状況※2 17 / 17

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 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
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
2023年 6月 当社代表取締役専務執行役員
2024年 4月 当社代表取締役社長 (現任)
重要な兼職の状況
-
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おります。また、当社において、経営企画の部門の担当経験を有するとともに、代表取締役専務執行役員を経て、現在、代表取締役社長を務める等、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、引き続き、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
(社外取締役・非常勤)
加藤 正純

所有する当社株式数※1 0
取締役会出席状況※2 -

1974年 4月 株式会社日本長期信用銀行
(現 株式会社SBI新生銀行) 入行
2000年 3月 同行執行役員
2004年 6月 株式会社新生銀行常務執行役員
2005年 9月 同行専務執行役員
2008年 3月 ライフネット生命保険株式会社取締役
2008年 6月 株式会社新生銀行代表執行役員副社長
2010年 10月 ラッセル・インベストメント株式会社
代表執行役員兼副会長
2013年 1月 同社代表取締役副会長
2023年 10月 同社代表取締役
2024年 6月 同社特別顧問 (現任)
2024年 6月 当社取締役 (現任)
重要な兼職の状況
-
選任理由
銀行の代表執行役員副社長及び外資系資産運用会社の代表取締役副会長として、企業経営に携わった豊富な知識・経験を有しております。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。



取締役専務執行役員
財務戦略部担当、主計部担当
永井 穂高

所有する当社株式数※1 15,600
取締役会出席状況※2 14 / 14

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 同社取締役常務執行役員
2020年 4月 同社取締役専務執行役員
2021年 6月 同社取締役 (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
2023年 6月 当社取締役常務執行役員
2024年 4月 当社取締役専務執行役員 (現任)
2024年 6月 大同生命保険株式会社取締役 (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
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、引き続き、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
(社外取締役・非常勤)
夫馬 賢治

所有する当社株式数※1 0
取締役会出席状況※2 -

2004年 4月 株式会社リクルートエイブリック
(現 株式会社リクルート) 入社
2013年 7月 株式会社ニューラル代表取締役CEO (現任)
2021年 11月 バリュエンスホールディングス株式会社
取締役 (現任)
2022年 7月 国立大学法人信州大学グリーン社会協創機構
特任教授 (現任)
2024年 6月 当社取締役 (現任)
重要な兼職の状況
株式会社ニューラル代表取締役CEO
バリュエンスホールディングス株式会社取締役
選任理由
サステナビリティ経営及びESG投資のアドバイザー会社の経営者として、豊富な知識・経験を有しております。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。



取締役常務執行役員
内部監査部担当
二見 陽子

所有する当社株式数※1 5,700
取締役会出席状況※2 -

1991年 2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
2018年 6月 同社取締役執行役員
2024年 4月 同社取締役常務執行役員
2024年 6月 当社取締役常務執行役員 (現任)
重要な兼職の状況
-
選任理由
当社グループにおいて、リスク管理、法務、運用及び人事等の業務経験を有しております。また、太陽生命保険株式会社において取締役常務執行役員を務める等、保険会社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。

※1 2024年3月末時点
※2 2023年度

マネジメント体制

(2024年8月30日現在)

取締役



取締役
(非常勤)
副島 直樹

所有する当社株式数^{※1} 25,310
取締役会出席状況^{※2} 17 / 17

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 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

選任理由

当社グループにおいて、商品、企画及び営業等の業務経験を有するとともに、現在、太陽生命保険株式会社において代表取締役社長を務めております。また、当社において、取締役に就任しており、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、引き続き、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)
北原 睦朗

所有する当社株式数^{※1} 40,800
取締役会出席状況^{※2} 17 / 17

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 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 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おります。また、当社において、取締役に就任しており、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、引き続き、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。

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

所有する当社株式数^{※1} 65,900
取締役会出席状況^{※2} 17 / 17
監査等委員会出席状況^{※2} 19 / 19

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ユニ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ユニ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おります。また、当社において、リスク管理及び内部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、引き続き、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）
(社外取締役・非常勤)
太子堂 厚子

所有する当社株式数^{※1} 0
取締役会出席状況^{※2} 15 / 17
監査等委員会出席状況^{※2} 19 / 19

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）
2015年 6月 カンダホールディングス株式会社監査役
2019年 4月 ビジョン株式会社監査役（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おります。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。なお、同氏は社外取締役及び社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと考えております。



取締役
(常勤監査等委員)
東城 孝

所有する当社株式数^{※1} 15,000
取締役会出席状況^{※2} 17 / 17
監査等委員会出席状況^{※2} 19 / 19

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 ペット&ファミリー損害保険株式会社取締役
2021年 6月 T&Dユニ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）
2024年 6月 太陽生命保険株式会社監査役（現任）

重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社監査役

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おります。また、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、引き続き、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）
(社外取締役・非常勤)
日戸 興史

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} —

1983年 4月 立石電機株式会社（現 オムロン株式会社）入社
2011年 6月 オムロン株式会社執行役員
2013年 4月 同社執行役員常務
2014年 4月 同社執行役員専務
2014年 6月 同社取締役執行役員専務
2017年 4月 同社取締役執行役員専務CFO
2023年 4月 同社取締役
2023年 6月 株式会社ワコールホールディングス取締役（現任）
2024年 6月 株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション取締役（現任）
2024年 6月 当社取締役（監査等委員）（現任）

重要な兼職の状況

株式会社ワコールホールディングス取締役
株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション取締役

選任理由

グローバルに事業展開をしている東証プライム上場企業の取締役執行役員専務CFOとして、企業経営に携わった豊富な知識・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おります。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。



取締役（監査等委員）
(社外取締役・非常勤)
山田 眞之助

所有する当社株式数^{※1} 2,200
取締役会出席状況^{※2} 17 / 17
監査等委員会出席状況^{※2} 19 / 19

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）
2021年 12月 楽天銀行株式会社監査役（現任）

重要な兼職の状況

公認会計士

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見識を有しております。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。

なお、同氏は社外取締役及び社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと考えております。

※1 2024年3月末時点

※2 2023年度

指名・報酬委員長インタビュー

指名・報酬委員長に今年から就任した渡邊社外取締役、指名・報酬委員会での新社長選定プロセスや議論のポイント、新社長および新体制への期待を語ってもらいました。

Q はじめに、指名・報酬委員会の活動状況や役割について、お考えと記憶に残る議論をお聞かせください。

私は2020年6月にT&Dホールディングスの社外取締役に就任し、以来、指名・報酬委員として審議に参加してきました。指名・報酬委員会は、当社およびグループ会社の役員選任や役員報酬の公正性、妥当性を審議しており、2023年度は合計14回開催され、特に役員人事に関する審議に時間をかけた1年でした。

ホールディングスの新社長の選定に関しては、取締役会で決議された「社長後継者計画に関する内規」に社長に求める資質や能力についての指針が規定されており、それをベースに組織運営力や変革志向力などを有しているか議論をしました。上原社長（現会長）が就任された段階から後継者育成計画は検討されており、私が指名・報酬委員に就任してから、中長期的な視点で複数の後継者候補が選定され、育成状況や1年間の成果なども踏まえ毎年検証が行われてきました。このようなプロセスを経て、最終的に森山社長とすることについて指名・報酬委員会で審議が行われたものであります。

グループの企業価値向上において重要な役割を担う事業会社代表取締役の指名については、新任時だけでなく再任時においても、各委員がそれぞれの考えに基づいて意見を述べ、議論を重ねました。指名・報酬委員会は審議の機関であり、そこでの審議内容を取締役会に上程することに意義があるため、最終的にはそれぞれの意見を尊重し、各委員の意見を取締役に上程したケースもありました。

Q 森山社長に期待されることはどのようなことですか。

新社長の選定にあたっては、グループ経営の安定的な継続という点、新たなグループ経営の実現への期待という点から検討が行われました。森山社長は、リーダーシップ、熱量があり、また、10年あるいは15年といった長い目で今後の当社グループの成長を考えることができる人物だと思います。



渡邊賢作 社外取締役

経歴：1997年4月弁護士登録後、2006年1月東啓綜合法律事務所パートナー（現任）。2016年6月T&Dフィナンシャル生命保険株式会社社外監査役、2020年6月より当社社外取締役（現任）。2023年8月、日本国土開発株式会社社外監査等委員取締役（現任）。

次期グループ長期ビジョンは、新しいリーダーが未来のビジョンを描くことが重要です。森山社長は、これまで経営企画部担当役員としてグループ経営の経験も積まれており、そうした経験も踏まえて、より成長を志向する新しいグループ経営に向けてリーダーシップを発揮していただきたいと思います。

今後、グループの資本マネジメントのさらなる進化やシステム共同利用・事務共通化を進めるにあたり、グループ内でいろいろな意見が出てくることも予想されますが、強いリーダーシップをもって各施策を加速させ、グループ価値をさらに向上させることを期待しています。またグループのコア人材に関する人事面では、グループ内の出身会社にとらわれず、能力の高い人、グループにとって最適な人を選んでいくことが重要であり、そうしたグループ最適目線での人事が行われることを期待し、指名・報酬委員会としてしっかりモニタリングしていきたいと思っています。

指名・報酬委員長インタビュー

Q | T&Dのガバナンスは進化しているとお考えでしょうか。

T&Dのガバナンスは進化していると思います。しかし、ガバナンスに完成形・ゴールはありません。今後も常に課題意識をもって最適なガバナンスを探索していく必要があります。その観点で社外取締役の役割は大変重要です。T&Dホールディングスの社外取締役のメンバーは市場から選ばれているという意識の上で忌憚のない意見を述べ、常々ガバナンスの向上にはどのようにしたらよいか議論をしております。新たに選任された社外取締役の方々もそれぞれの専門性やキャリアに基づいた気づきや提言をされており、より幅広い視点から議論が活性化することが期待されます。

社外取締役がこのような役割を発揮するためには、社外取締役の活動をサポートする事務局との連携が重要です。当社グループの事務局は、社外取締役のための研修の企画、インフォーマルな議論の場の設定、社外取締役への事前説明の中で意見や問題意識が示されればそれを取締役会の資料や説明に反映するなどの活動をしており、こうしたサポートがあって社外取締役の業務が支えられている関係にあります。こうした事務局との連携についても、常により良い関係性はどうかあるべきか議論し模索していきたいと思っています。

Q | 指名・報酬委員長になられて、どのように役割を果たしていこうとお考えですか。

グループが成長するためには、グループに所属するすべてのメンバーが上場グループの一員として資本市場で成長するという意識を高めることがとても重要です。グループ内でのIR活動などはこうした意識の醸成を支える施策であると思います。一人ひとりの社員の方の上場グループの一員として意識を高めることが、一人ひとりの日々の業務における考え方や意識、行動にもつながっていき、最終的にはグループの成長の基盤になると思いますので、こうした施策、グループの社員の方々の意識の変化などを見ていきたいと思っています。

当グループの指名・報酬委員会は社外取締役の比率が高いこともあってこれまでもフランクで発言しやすい運営が行われてきました。今後も、そういったカルチャーを継続していきたいと思っています。今回、新任の社外取締役が2名委員として加わりますので、新たな目線で意見を述べていただ

き、より様々な視点で審議が行われ、最終的にはグループにとってプラスになるような有益な意見や審議結果を取締役会に答申できるような議事運営を心がけたいと思っています。

Q | T&Dホールディングスの取締役会にとって必要とされる人材、あるいはスキルはどういったものでしょうか。

当社グループは、生命保険事業を中心に様々な事業を展開しており、コアビジネスである生命保険事業に加え、投資事業、アセットマネジメント事業、損害保険事業や、デジタル顧客基盤の構築など幅広い事業領域があるので、これらの各事業について議論ができる人材が求められている一方、当社グループは上場生保グループであり、保険契約者、代理店、取引先、従業員以外にも、株主や地域社会と様々なステークホルダーが存在し、社会課題の解決を通じて成長することが求められています。そのため、そうした様々なステークホルダーの目線で意見を述べる人材が必要であると思います。

求められる人材は、会社の置かれている環境や時期、戦略によって変わってきます。次期グループ長期ビジョンの策定において、加速する時代の変化を踏まえ、当社グループの将来の成長戦略の実現にはどのような専門性が求められるのか改めて検討されるべきと思います。

Q | 弁護士としてのキャリアを、社外取締役としてのお立場にどのように生かされようとお考えでしょうか。

私は、弁護士業務として事業再生の案件への関与が多く、会社更生という再建型の手続きでは会社の中に入って社員の方々と一緒に仕事を行ってまいりました。そのときに感じたのは、企業の価値を再構築する原動力は、社員の方々一人ひとりの士気であり熱気でした。こうした経験は会社の危機時期における再建手続を通じて得たものでありますが、平時においても会社が成長する原動力は社員の方々一人ひとりの仕事へのやりがいであったり、グループとして社会課題の解決を行うというような共通の目標に向かって進む士気であると思っていますので、こうしたやりがいのある環境となっているかについてよく注視していきたいと思っています。

新任取締役メッセージ

2024年度に取締役役に就任した社内・社外の4名の方から、当社グループの企業価値向上にどう貢献していくか、抱負とともに課題に関して所見を語っていただきました。



グループ一体経営を推進し企業価値を 向上させていきます

取締役常務執行役員 **二見 陽子**

T&D保険グループでは、2021年に策定した資本効率性向上を柱とするグループ長期ビジョン達成に向けて、企業価値向上に取り組んできました。

私はグループの生命保険会社である太陽生命に1991年に入社し、特にガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメントの強化、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）・働き方改革の推進、お客さま本位の良好な企業文化の醸成など、グループ企業価値向上につながるテーマに真摯に取り組んできました。これまでは直接子会社で事業を遂行する側でしたが、この度、持株会社の内部監査担当取締役として、またグループCAE（内部監査部門責任者：Chief Audit Executive）としてグループ会社のモニタリング体制を強化し、実効性の高い監査を実施することで、グループ長期ビジョンの実現に向けたグループ協働体制を推進していきたいと考えています。

2024年、T&Dホールディングスは設立20周年を迎え、グループシナジーの創出に向けた取組みを実施していきますが、その一つが「グループ内部監査機能の高度化」です。具体的には直接子会社の監査企画・品質管理機能を持株会社に集約し、グループ一体的な監査業務を行うことで内部監査ミッションの共有・浸透を図り、各社の監査品質を向上させ、グループガバナンスをさらに強化してまいります。

これからもグループ一体経営を推進し、グループ一体で課題解決に取り組むことで企業価値を向上させ、お客さまや金融市場から選ばれる会社であり続けられるよう、貢献していきたいと考えています。



経営者と投資家双方の視点に立って 発展に寄与します

社外取締役 **加藤 正純**

私は長年、金融業界に身を置き、そのなかで銀行、証券、資産運用という異なった業種の経営に携わってきました。組織としても、上場企業、外資系企業、ファンドの傘下にある企業など、さまざまな組織形態を経験しています。こうした金融機関の経営経験と、アセットマネジメント会社での投資家の側に立った視点の両面から、T&Dホールディングスのこれからの発展に寄与できればと考えています。

T&D保険グループは、得意分野の異なる生命保険会社が良い意味で競い合って、ユニークなビジネスモデルを構築してきたと思います。また、クローズドブック事業など、いち早く新たな事業にも取り組み、着実に橋頭堡を築きつつあり、成長に向けて前向きに挑んでいる印象を持ちました。その原動力はまさに「挑戦と発見」であると感じます。

少子高齢化、競争激化など、国内の生命保険事業の環境は楽観できないものがあります。こうした差別化に一層磨きをかけ、現在進めている有効なグループ一体経営、人的資本経営の推進、さらに新しいグループ企業文化の構築なども進め、「人生100年」時代における、きらりと光る特徴ある日本の保険会社を目指すべく貢献していきたいと思っています。

新任取締役メッセージ



長期的な市場のマクロ環境変化に 先手を打てる経営を

社外取締役 夫馬 賢治

私は2013年にESGアドバイザーの企業を創業し、今年で12年目となります。また、最近では複数の省庁で、サステナビリティに関連する政策委員会に有識者委員としても携わっております。信州大学グリーン社会共創機構特任教授の職にもあり、「ローカルESG」をキーワードにしたカリキュラム開発や、産学連携プロジェクトも進めています。また、国際NGOの日本支部の理事や、国内の社団法人の理事を務めており、いずれもサステナビリティに関連する各分野の戦略立案やガバナンス強化に携わっています。

このように、複数の職を兼任し、多角的に企業を取り巻く状況をつぶさに見てきた立場として、過去11年の間に日本の上場企業と機関投資家を取り巻くESGの環境は大きく変化してきたと感じています。とりわけ、いずれのステークホルダーも、アセットオーナーがサステナビリティを取り巻く金融システムリスクを正しく理解し、適切に投資先企業、保険提供先、受益者、また政策立案者にエンゲージメントしていくことに大きな期待を寄せています。

T&D保険グループには、中核となる保険会社が3社あり、上場企業とアセットオーナーという2つの側面があります。また運用会社、再保険会社、ベンチャーキャピタルなどの事業も有し、社会にとって重要な役割を担っています。持続可能な状態が危惧される人類社会の中で、ステークホルダーが抱く社会の大きな期待をさらに捉えながら、システムリスクに対処し、長期的な成長を実現させていくことが、グループにとっても重要だと考えています。特に、人材育成、資本効率の強化、資産運用の強化の3つが鍵になるでしょう。

T&D保険グループの取締役会は、構成が多様であり、自由闊達な議論を追求する雰囲気があります。今後もさらに、幅広いステークホルダーの期待をつぶさに捉え、長期的な市場のマクロ環境の変化に先手を打っていける経営を進化させていけるよう、務めてまいります。



Try&Discoverし続け、 真にありたい姿を実現してほしい

社外取締役(監査等委員) 日戸 興史

私は2023年6月まで、インダストリアルオートメーション、ヘルスケア、ソーシャルシステムなどを主な事業とするオムロン株式会社で、取締役執行役員専務CFO兼グローバル戦略本部長として、企業理念経営、ROIC経営、サステナビリティ推進などのコーポレート戦略を推進し、企業価値向上に邁進してきました。

日本の多くの企業が解散価値以下と言われるPBR1.0倍割れ状態のなか、ステークホルダーから、企業価値向上の取組み加速へのプレッシャーが高まっています。私はオムロン退任後は、これまでの経験を活かし、ワコールホールディングスの社外取締役や、多くの企業へのROIC経営、ポートフォリオマネジメントへのアドバイス等、企業価値向上に向けた支援を行っています。T&DホールディングスもPBRで見ると1.0倍前後で推移しており、さらなる企業価値向上が求められていると認識しています。

企業価値向上は短期的ではなく、中長期的に実現していくべきものです。そのためには、企業理念(パーパス)が大事であり、そのパーパスを実現していくための実行(プラクティス)が重要です。T&D保険グループには、誇るべき素晴らしい企業理念があります。「Try&Discover(挑戦と発見)による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループ」。これをお題目にとどめるのではなく、このありたい姿を真に実現するために、現状とありたい姿とのGAP(課題)を明確にし、その解決に果敢に挑戦していく。GAPは大きいと思いますが、まさにTry&Discoverし続けることで、収益と成長を兼ね備えた、世の中から真に必要とされる企業グループに成長できると考えています。

社外取締役として、これまで得た多くの知見を活かし、グループの企業価値向上に向けて、少しでも貢献していく所存です。

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。 2023年度説明会開催実績 <table><tr><th>イベント</th><th>開催・参加回数</th><th>概要</th></tr><tr><td>決算電話会議</td><td>4回</td><td>IR担当部長から決算の概要を説明</td></tr><tr><td>IR説明会</td><td>2回</td><td>グループ長期ビジョンの進捗について、社長より説明</td></tr><tr><td>IR DAY</td><td>3回</td><td>①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からクローズドブック事業について説明 ③当社のESGについて、統合報告書をベースに担当役員から説明</td></tr><tr><td>個人投資家向け説明会</td><td>2回</td><td>オンライン／対面でIR担当役員が説明</td></tr><tr><td>証券会社主催カンファレンス</td><td>3回</td><td>IR担当役員等マネジメント層と参加者にて面談を実施</td></tr></table>	イベント	開催・参加回数	概要	決算電話会議	4回	IR担当部長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	3回	①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からクローズドブック事業について説明 ③当社のESGについて、統合報告書をベースに担当役員から説明	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	3回	IR担当役員等マネジメント層と参加者にて面談を実施
	イベント	開催・参加回数	概要																	
	決算電話会議	4回	IR担当部長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	3回	①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からクローズドブック事業について説明 ③当社のESGについて、統合報告書をベースに担当役員から説明																	
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	3回	IR担当役員等マネジメント層と参加者にて面談を実施																		
		面談実施件数 のべ310社 うち役員：132社 うちIR部門：178社																		
		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。当社ではいただいた意見を取締役会等にフィードバックし、2023年度においては政策保有株式の縮減を含む資産運用リスクの削減等、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IR DAYを開催するとともに、いただ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。 - 株価EV倍率改善に向けた課題認識 - Fortitude社の運用状況等をはじめとするクローズドブック事業の現状と今後の取組方針 - 金利リスク、株式リスクを中心とした資産運用リスク削減方針 - グループ一体経営の推進状況と検討事項 - 国内の生命保険市場が縮小すると考えられている中での主要子会社の事業の強み - ESR算出方法見直し後の金利感応度、国内金利上昇時のEVや保険業績等への影響を開示 ※2024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 2023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 4,048社対象*「優良賞」（144社）に選定 2023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 3,970社対象*「総合ランキング最優秀サイト」（203社）に7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 ・一般社団法人地球環境情報フォーラム ・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。

TOPICS

グループ内IR活動の強化 ーグループ愛あ〜るー

2022年度から、グループでの方向性の共有や市場規律の強化等の推進を目的として、グループ内IR活動を強化しています。グループ内IR活動については、愛称を「グループ愛あ〜る」とする等、グループの従業員に、IRをより身近で親しみやすいものと感じてもらえるような工夫もしています。

主な活動 1 グループ内IR説明会

投資家・アナリスト向けIR説明会と同じ資料を用いて、当社経営トップがグループの課題や方針を説明します。

主な活動 2 スモールミーティング

当社経営陣がグループ本社・支社管理職と、対話形式でのスモールミーティングを実施しました。2023年度は、双方向の対話を意識し、今後より強いグループとなるために取り組むべきことを議論してきました。経営陣から当社グループが上場している目的・意義、市場から見た当社グループの課題、グループ長期ビジョンの考え方等を伝える一方で、参加者からは、現場から見た当社グループの課題やグループ長期ビジョンに対する期待等、さまざまな意見が挙げられました。

■ 2023年度開催実績

受講者数 **670**名 実施回数 **69**回



スモールミーティングの様子

主な活動 3 グループ愛あ〜る通信の発行

当社グループにはグループ全役職員および公認OB・OG会の会員が閲覧できる、グループ共通の総合情報ポータルサイト「T&D TALK」があります。当サイトに「グループ愛あ〜る通信」を掲載し、対外的に発信した内容を積極的に紹介しています。

「T&D TALK」画面イメージ



主な活動 4 グループ全役職員への説明会

動画と「T&D TALK」を活用して、営業職員も含めたすべての従業員を対象として説明会（動画配信）を実施し、従業員持株会の活性化を図っています。