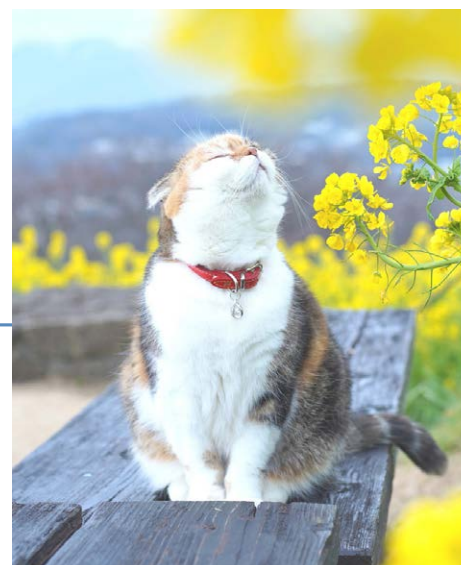


さあ、保険の新次元へ。

T&D 保険グループ



Try & Discover

T&D ホールディングス
統合報告書 2025

(2025年3月期)

グループ経営理念

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を目指します。

「Try & Discover (挑戦と発見)」とは、「現状に満足することなく、
常に次のステージ・より高いレベルに挑み(挑戦)、さらにその先のステージ・高いレベルを見出し(発見)てはまた挑む。
この繰り返しによって成長を続ける」という私たちT&D保険グループの“精神”です。

私たちはこの精神をもって、お客さまには最優の商品・サービス、株主には企業価値の向上など、
私たちを支えてくださっているすべての人々に心から満足いただける「価値」を生み出すことで、
広く人と社会へ貢献するグループを目指すことを表明するものです。

T&D 保険グループの存在意義

経営ビジョンの実現に向けた定量目標

5つの重点テーマ

グループ
経営理念

グループ
経営ビジョン

グループ
KPI

グループ
成長戦略

グループ
長期ビジョン

→ P.48

「Try & Discover 2025」

T&D 保険グループが 中長期的に目指すグループ像・方向性

グループ経営ビジョン

- 保険を通じて、“ひとり”から、
世の中のしあわせをつくる。
ていねいに向き合い、
大胆に変えるグループへ。

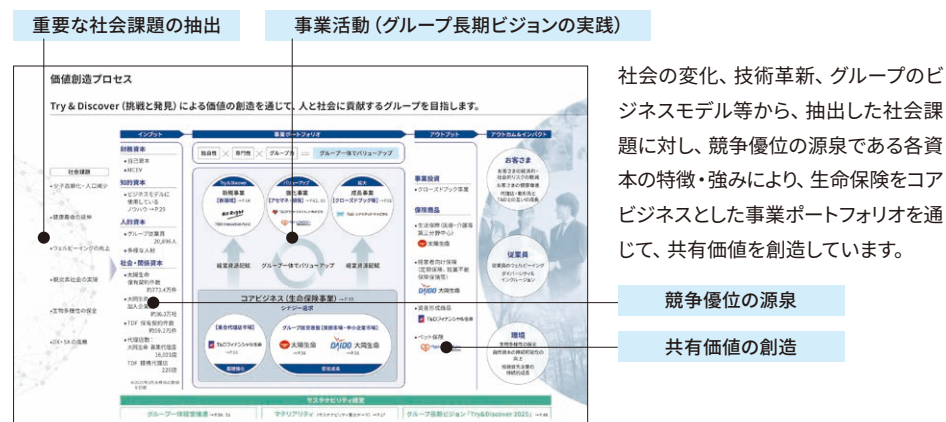
編集方針

本報告書は、T&D保険グループの事業や取組みが、グループの中長期的な成長やステークホルダーの皆さまへの価値創出にどのように結びついているか、財務情報と非財務情報の両方の観点から、分かりやすく説明することを目的に作成しています。

統合報告書2025の位置づけ

統合報告書は、T&D 保険グループを株主や投資家の皆さまにご理解いただくために、「財務情報」「非財務情報」「会社情報」等の重要な情報の要素を集約しています。本誌は「保険業法（第271条の25）」および「保険業法施行規則（第210条の10の2）」に基づいて作成したディスクロージャー資料です。

価値創造プロセス（詳細はP.14）



報告対象期間:2024年4月1日～2025年3月31日（一部期間外の情報を含みます）

報告対象範囲: 株式会社T&Dホールディングス及びその子会社・関連会社

参考ガイドライン等：Value Reporting Foundation「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」、「GRIスタンダード」



資料内にて使用している事業会社の略称は以下のとおりです。

HD T&Dホールディングス **TDF** T&Dフィナンシャル生命保険 **TDUC** T&Dユナイテッドキャピタル

TDAM T&Dアセットマネジメント **P&F** ペット&ファミリー損害保険

表紙や各章の扉に掲載している写真は、T&D保険グループが主催する「Try & Discover フォトコンテスト2024～写そうこの瞬間、紡ごうこのしあわせ～」の受賞作品です。

目次

本編

Introduction

- 1 グループ経営理念
- 2 編集方針/目次
- 3 グループが一体となって進むために。
- 4 T&Dの原点—
太陽生命・大同生命の挑戦と発見の歩み
- 5 T&Dの価値創造の軌跡
- 6 「Try & Discover 2025」のその先へ

価値創造ストーリー

- 8 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 事業ポートフォリオ
- 16 サステナビリティ経営
- 17 マテリアリティ
(サステナビリティ重点テーマ)
- 18 サステナビリティ・アドバイザリー・
コミッティ
- 19 財務資本
- 29 知的資本
- 31 人的資本
- 38 社会・関係資本
- 43 自然資本

価値創造戦略とパフォーマンス

- 48 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2025」
- 50 次期長期ビジョンに向けて
- 51 グループ従業員座談会
- 55 生命保険事業のマーケット戦略
- 56 生命保険事業
- 61 クローズドブック事業
- 62 アセットマネジメント事業
- 63 損害保険事業
- 64 新領域

価値を創出し続けるしくみ

- 66 社外取締役座談会
70 コーポレート・ガバナンス
81 マネジメント体制
83 ステークホルダー・エンゲージメント
85 コンプライアンス

コーポレートデータ

- 87 財務ハイライト
- 89 非財務ハイライト
- 90 要約財務データ
- 98 生命保険事業（市場）の概要
- 101 用語集
- 104 株式情報

データ編

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には、T&Dホールディングスの将来の収益計画、戦略、理念及び業績見通しが記載されています。その収益計画、戦略、理念及び業績見通しはリスクや不確実性のある要素を含んでおり、また、当社の現時点での見通しに基づくものであるため、実際の業績は本報告書に書かれた見通しと大きく異なる可能性があります。実際の業績に影響を与える要素には以下のようなものがあるかもしれませんが、これらに限定されるものではありません。(1) 一般的な経済情勢の状況、特にT&D保険グループが中核としている生命保険市場の状況、(2) 金融市場の動向、(3) 死亡率及び疾病率の水準と動向、(4) 契約継続率、(5) 金利水準、(6) 為替レートの変動、(7) その他の一般的な競合要因、(8) 生命保険料にかかるとする取扱いを各法及び規制の適用の変更、(9) 政府及び行政当局による方針の変更。したがって、読者の皆さまには、これらの将来の見通しに関する記載について全面的に依拠することをお控えくださるようお願いいたします。さらに当社は、新しい情報、将来の出来事あるいはその他進捗事項に関わるすべての見通しに関する記載について更新する責任を負うものではありません。

連絡先：株式会社T&D ホールディングス IR部 IR課
電話 03 (3272) 6103



グループが一体となって進むために。

T&D 保険グループが目指すグループ像・方向性を指し示す道標のもと、グループの成長と社会への貢献に向けて、環境が変化する中でも、グループ各社が強みと独自性を発揮しながら、グループ一体となって新たな価値を生み出していきます。

グループ経営理念

グループ
経営ビジョンを
紐解くストーリー

グループ 経営ビジョン

保険を通じて、“ひとり”から、
世の中のしあわせをつくる。
ていねいに向き合い、
大胆に変えるグループへ。

T&Dの誇り

私たちはこれまでずっと、
人のしあわせを守ってきた。
お客さま一人ひとりに、ていねいに向き合い、
一丸となって、その生きる姿を支えてきた。

T&Dの課題

いま、社会はかつてないほどのスピードで変化し、
人の生き方は多様化している。
家族のあり方にも、働き方にも、
そして、しあわせの形にも、
これまでの当たり前は存在しない。
そんな急激な変化に、
いまの保険は応えられているだろうか。

T&Dの取るべき行動とありたい姿

私たちが育んできた、お客さまとの信頼関係。
その一つひとつを束ねることで、
私たちにしかない、グループの強みが見えてくる。
その可能性は、これまでの枠組みを超え、
大きく広がっている。
目の前の“ひとり”を起点に、
世の中の大きなうねりを、誰よりも早く感じよう。
社会の変化に、誰よりも柔軟に対応し、
大胆に先手を打とう。
組織の垣根を越えて、
共感してくれる人たちを巻き込みながら、
新しい形で世の中の一人ひとりのしあわせをつくる
グループになろう。

T&Dの目指す社会

私たちの原点は、
目の前の“ひとり”とていねいに向き合うこと。
変化を感じとり、大胆に挑戦すること。
その積み重ねが、世の中のしあわせをつくっていく。
私たちは、そう信じている。

T&Dの原点—太陽生命・大同生命の挑戦と発見の歩み

太陽生命、大同生命の100年以上の歴史がT&D保険グループの原点です。両社は激変する社会環境のなか、常に「挑戦と発見」を繰り返し、お客さまに価値を提供してきました。「挑戦と発見」というT&Dの精神は、両社の歩みとその歴史のなかで培われてきたものです。



太陽生命の創業

- 1893年 名古屋市に「名古屋生命保険株式会社」を創立。
- 1908年 本社を東京に移し、「太陽生命保険株式会社」に改称。

高度成長下での発展

- 戦後以降、営業職員がコンビで家庭を訪問するビジネスモデルを構築。
- 1968年 死亡や災害保障の機能を持つ貯蓄保険「ひまわり保険」を発売。

本格的な保障性商品へのシフト

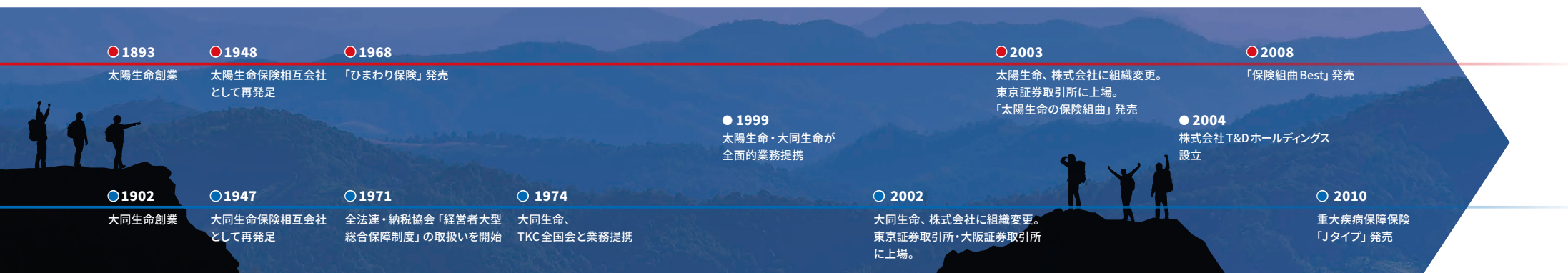
- 2003年 「太陽生命の保険組曲」を発売。貯蓄性商品から保障性商品へ本格的にシフト。
- 2008年 業界初となる、各種保障を自由に選択・組み合わせることができる保険「保険組曲Best」を発売。



業界初の
組み立て保険
「保険組曲Best」

ビジネスモデルの転換

- コロナ禍をはじめとした社会環境の大きな変化に伴い、従来のコンビ訪問活動に加え、対面と非対面を融合した「ハイブリッド型営業」を展開。



大同生命の源流

- 江戸時代の豪商「加島屋」を源流とし、広岡浅子を中心に1902年に大同生命創業。

大同生命創業者の
一人・広岡浅子



中小企業定期保険路線への変革

- 1970年代に、中小企業経営者の保障ニーズにお応えするため、安い掛け金で高額の保障を受けられる商品を開発。
- 1971年 中小企業を会員とする「法人会」の全国組織「全国法人会総連合」と提携。

- 1974年 税理士・公認会計士の全国団体であるTKC全国会とも業務提携を開始。
- 中小企業関連団体や税理士団体の特性に応じた制度商品を販売。

就業不能保障分野の開拓・深耕

- 2000年代になり、中小企業経営者向けの重大疾病保障を業界に先駆けて開発。
- 死亡保障だけではなく、就業不能保障分野での開拓と深耕も進めている。

T&Dの価値創造の軌跡

T&Dホールディングスは、太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の生命保険3社を擁する保険持株会社です。

1999年に、100年前後の歴史を持つ太陽生命と大同生命が全面業務提携し、

2004年4月には国内生命保険会社として初の上場持株会社「T&Dホールディングス」を設立しました。

1893
太陽生命創業
太陽生命

1902
大同生命創業
大同生命

1999
T&D保険グループ発足
太陽生命と大同生命が
全面的な業務提携を発表、
グループ名称を「T&D
保険グループ」に決定

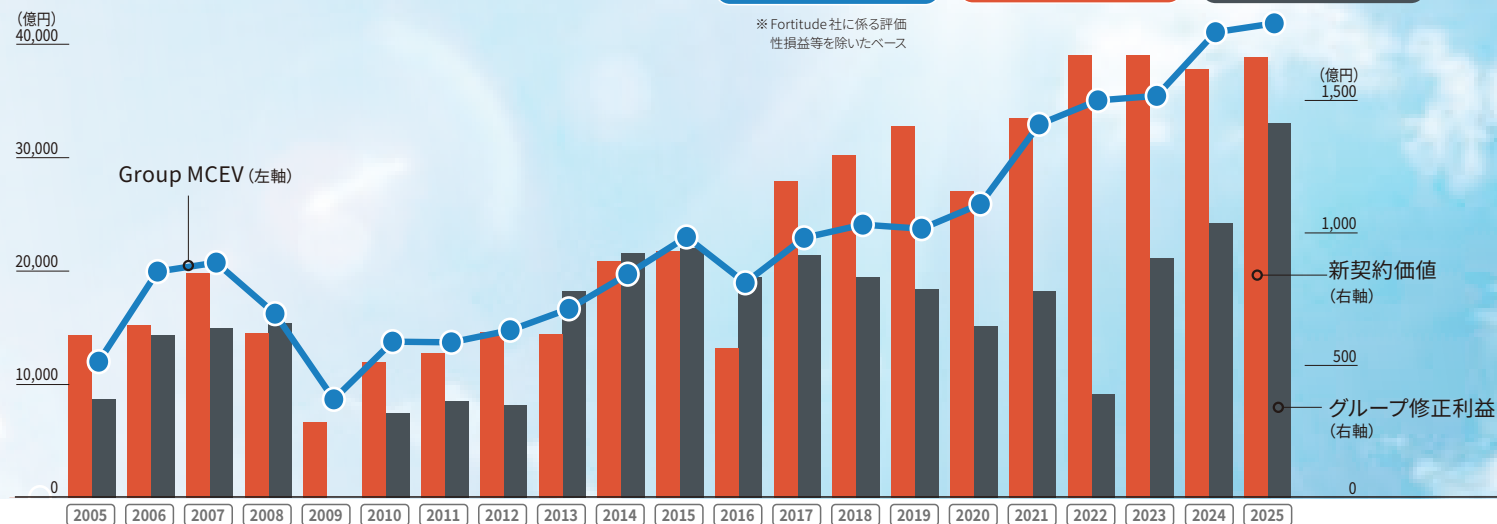
2001
T&Dフィナンシャル生命が
保険グループ入り
太陽生命・大同生命が共同でT&Dフィ
ナンシャル生命(旧東京生命)の株式を
取得、同社はT&D保険グループの一員
として業務を開始

T&Dフィナンシャル生命

2002
T&Dアセットマネジメントグループの
資産運用会社を集約
T&Dアセットマネジメント

2004
株式会社T&Dホールディングス設立
日本で初めて生命保険事業を中核と
する持株会社を設立し、東京証券取引
所と大阪証券取引所(現大阪取引所)
に上場

株式会社T&Dホールディングス



・Group MCEV、新契約価値：2006年3月期まではTEV、2007年3月期～2012年3月期まではEEVを、2013年3月期以降はMCEVを記載しています。2020年3月期以降はMCEVの算出に終局金利を適用しています。
・グループ修正利益：2019年3月期までは実質利益。2020年3月期以降は修正利益。・グラフの○年は○年3月期を示す。・Group MCEV、新契約価値、グループ修正利益については用語集(P.101～103)参照

社会課題・ニーズに対する T&D保険グループの商品・サービス



家庭市場での死亡・医療・介護
保障を中心とした総合生活保障
の商品を提供



中小企業市場に特化し、中小企
業を取り巻く環境変化を踏まえ
た商品を提供



乗合代理店チャネルを通じて、主
にシニアのお客さまに向け資産
形成型保険を提供

2008
■ 太陽生命
必要な保障を自在に組み
合わせることができる、業
界の常識を変える先駆的な
保険「保険組曲Best」発売

2010
■ T&Dフィナンシャル生命
業界初キャッシュ・フロー型
一時払終身保険「生涯プレ
ミアム」発売

■ 大同生命
重大疾病のリスクをカバー
する、事業継続のための新
しい経営者向け保険「Jタ
イプ」発売

2012
■ T&Dフィナンシャル生命
平準払保障性商品の販売
開始
来店型ショッピングチャネルへ
進出

2014
■ 大同生命
就業障がい保障保険「Tタ
イプ」発売

2016
■ 太陽生命
業界初「ひまわり認知症治
療保険」発売
専門知識を有する職員が直
接お客さまを訪問し、給付
金等請求手続きをサポート
する「かけつけ隊サービス」
スタート

■ 大同生命
「健康経営**」の普及に向
けた取組み「DAIDO KENCO
アクション」スタート

2018
■ 太陽生命
「ひまわり認知症予防保険」
発売

2019
■ 大同生命
業界初のオーダーメイド型
商品「Lタイプα」「Jタイプα」
「Tタイプα」発売

■ 太陽生命
インターネット完結型保険
「スマ保険」開始

2020
■ 大同生命
保険手続の非対面化
「つながる手続」開始

2021
■ 太陽生命
「ガン・重大疾病予防保険」
発売

■ T&Dフィナンシャル生命
「投資信託」と生命保険を
融合した変額保険「ハイブ
リッドアセットライフ」発売

2022
■ 大同生命
健康増進型保険「会社
みんなでKENCO+」発売
経営者Webコミュニティ
「どうだい?」開始

■ 太陽生命
「告知緩和型死亡保険」
発売

2023
■ 太陽生命
「告知緩和型がん診断保険」
「告知緩和型がん治療保険」
発売

■ 大同生命
法人向け医療保険「一時金
型Mタイプ」発売
「健康エール割(優良体割引
特約)」発売

2024
■ T&Dフィナンシャル生命
変額保険向けの「AIファンド
予測サービス」開始

■ 太陽生命
「保険組曲BestMYWAY」
シリーズ発売。保障内容、
加入対象年齢を拡大

2025
■ 大同生命
「重度がん保障」タイプ
「Jワイド特約Plus」発売。
重大疾病等の重症度に応
じた保障を提供

■ T&Dフィナンシャル生命
日本初、つみたて予定金額
を保障する「つみたて継続
保険」サービスの提供

※「健康経営**」とは、企業が従業員の健康管理を経営的視点から考え、戦略的に従業員の健康管理・健康づくりを実践することです。
「健康経営**」は特定非営利活動法人 健康経営研究会の登録商標です。

「Try & Discover 2025」のその先へ

2021年に策定した「グループ長期ビジョン『Try & Discover 2025』」を、着実に実践することで、資本効率の向上によるグループ収益の拡大と、事業を通じた社会課題の解決を図り、共有価値の創造につなげてきました。

現行のグループ長期ビジョンは今年度が終期となりますが、「Try & Discover (挑戦と発見)」の精神の下、2026年4月より始まる次期長期ビジョンに向け、さらなる企業価値の向上を目指して取組みを進めています。

保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。
ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。

財務 KPI → P.48

■グループ修正利益 ■修正 ROE ■新契約価値 ■ROEV

非財務 KPI → P.49

■お客さま満足度 ■従業員エンゲージメントスコア ■CO₂排出量

5つの重点テーマ

- コアビジネスの強化 ■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 ■グループ一体経営の推進
- SDGs 経営と価値創造

グループ
経営理念

グループ
経営ビジョン

グループ
KPI

グループ
成長戦略

次期
長期ビジョン
(2026.4~2031.3)

グループ
長期ビジョン
「Try & Discover
2025」
(2021.4~2026.3)

グループ修正利益
2,000億円以上を目指す※
(2031年3月期)

次期長期ビジョンに向けて
グループ一体経営を一段と推進
→ P.50

※グループ修正利益について先行開示



価値創造ストーリー

- 8 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 事業ポートフォリオ
- 16 サステナビリティ経営
- 17 マテリアリティ
(サステナビリティ重点テーマ)
- 18 サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ
- 19 財務資本
- 29 知的資本
- 31 人的資本
- 38 社会・関係資本
- 43 自然資本

トップメッセージ



人の力を信じ、未来を切り拓く覚悟

代表取締役社長

森の昌孝

■ 就任1年目を振り返って

T&D 保険グループの未来を考え抜いた1年

2024年4月に社長に就任して、1年が経過しました。この1年間は、私の人生の中でも最も濃密で、変化に富んだ時間だったと感じています。

社長という立場になったことで、見える景色が大きく変わりました。むしろ、景色が変わらないとすれば、社長としての責任を果たしていないということなのでしょう。そのような思いから、意識的に物事を多角的な視点から捉えようと努めてきた1年でした。

この中で考え抜いたことは、T&D 保険グループの未来に向けての成長と企業価値の最大化についてです。

T&D 保険グループの最大の強みは『特化した市場における生命保険事業』といえますが、その核心にあるのは、挑戦と発見を繰り返し幾多の困難を乗り越え『成長を実現させた原動力である人』であることを改めて認識しました。その強みをさらに強くするには、グループの存在意義や企業価値に照らして、役職員の合理的な判断を阻害する制度や慣行、そこから生まれる常識、文化として内部に定着しているもの等の、所謂過去のしがらみにとらわれず改革を進める必要があると考えました。

この1年間グループ役職員との対話を継続的に行ってきた結果、徐々に意識の変化が現れ、私たちのグループのDNAである『挑戦と発見』の精神が再び息を吹き返してきたように感じています。

しかし未だ一部で残存する過去のしがらみは、思考の同質化や単一化を誘発し、『挑戦と発見』の精神を阻害する懸念があります。非連続な環境変化の中で、内向きな思考は、その変化に気付かない、気付いたとしても変えられない、思考停止状態になる危険性を孕み、新しい時代に適応できなくなることを意味します。異質性や多様性を受容することで自らが変化しなければ持続的なグループの成長は実現できません。

また現状を打ち破り、持続的な成長への変化を遂げるには、保有する能力、提供価値、環境変化に適応するために不足する経営資源等、改めてグループの現状把握にも努めました。そのために株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々の声等、外部の客観的な意見や分析も経営の判断材料として受け止め、議論を行っていくことが重要であると改めて認識しました。

トップメッセージ

社長の責任を全うすること

社長に就任してから、「孤独を感じることはありますか?」と尋ねられることが度々あります。就任して1年を駆け抜けたこともあり、社長の孤独を感じたことは未だないのかもしれませんが。

ただ、会社の舵取り、全てのステークホルダーの負託、社員の生活を支える重要な役割等、社長が担うものは広範囲であり重く、そのためには常に冷静な判断と行動が求められ、厳しい状況が今後も続きます。そして、そのすべてにおいて自らが直面する責任が伴います。こうした責任によるプレッシャーは非常に大きいものと感じます。

また、役職員との対話を継続的に実施する中で、グループのビジョン、方針を理解してもらえない苦しさのようなものを感じることがあります。全ての人がビジョンを完全に理解、共有しているわけではないと思います。しかしビジョンとは、グループのあるべき姿や方向性を示すものであり、一人ひとりが深く理解をし、自らの行動につなげていくことが、企業価値の向上に何よりも重要です。私は社長として、ビジョンの大切さを説き、理解してもらうために、これからも努力を続けなければなりません。

厳しいプレッシャーの中で会社の未来を左右する決断を下す、逃げられない立場にある、自身の思いや考えが伝わらない苦しさの中でただただ担雪埋井*のごとく一人努力を続ける、そうした孤独に今後も向き合わねばならない、ということは強く実感していますし、その覚悟もあります。

50年近く前の私が小学生の頃の話ですが、ある方から、『私たちは人に生かされている』という言葉を知りました。当時は言葉の真の意味を理解することはできなかったのですが、何か強い印象が残り、社会人となって年数を重ねるごとにその意味

が理解できるようになってきました。自分にとって当たり前のことも、実は当たり前ではない。人は自分だけで生きているのではなく、人は生かされている。社長就任後の1年間で孤独を意識する一方で、改めてその意味を強く感じました。

1年を振り返ると、実に多くの人から支えられていることを実感します。株主の皆さまをはじめ、お客さま、取引先の皆さま、金融機関、家族、友人・知人、地域社会等々。そして何よりもグループの未来を信じる社員が支えてくれるからこそ、一人ではできない大きな取組み、個々の力の総和以上の価値の創造もできるのだと思います。

自らの覚悟と周囲の人への感謝の念を持ち、社長の責任を全うしていきたい。

※担雪埋井（たんせつまいせい）：『従容録』に納められた禅語。雪を担いで井戸に入れてもすぐに溶けてしまい、埋めることができない様子を表したもの。転じて、一見無駄に見える行為であっても、信念を持って努力を続ける姿勢、過程や覚悟の重要性を説いた言葉。

1年目の成果

現行のグループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」は2021年に策定しました。コロナ禍もあり、経営環境は大きく変化しましたが、異なる市場に特化した傘下の国内生命保険各社が、その独自性を発揮することで、保険契約業績は堅調に推移しました。その結果、保有契約も拡大しており、この点が当グループの大きな強みです。

コアビジネスである国内生命保険事業の着実な利益成長により、グループ長期ビジョンの当初目標である「2026年3月期にグループ修正利益1,300億円」を1年前倒しで達成しました。

加えて、上原前社長時代からリスク削減や株主還元の強化等



を通じて、資本効率の改善を進めてきたことで、現行グループ長期ビジョン開始前の2021年3月期には5.9%であった修正ROEも、2025年3月期には10.4%まで上昇しました。

昨年の社長就任以降、「グループ企業価値の最大化」を最重要責務として掲げ取組みを進めてきましたが、着実な利益成長に加えて、成長投資の実現と株主還元の強化により、収益源の多様化と資本効率の向上において、この1年間で大きな成果を出すことができました。

まず成長投資について、ドイツの生命保険持株会社であるViridium社への1,160億円の出資を決定しました。成長分野と位置づけているクローズドブック事業において、北米の再保険会社Fortitude社への投資に続く、新たな柱となるものです。

Fortitude社は、保険会社からクローズドブック（＝新規引受を停止した保険商品の保有契約群）を取得し、超過リターンが見込める低流動性クレジット資産等への入替をする等して、資産運用ポートフォリオを最適化し、バリューアップを実現するビジネスモデルを採用しています。

一方、Viridium社が拠点を置くドイツでは、約80社の生命保険会社が存在し、その大半が市場シェア1%未満の中小生保で

トップメッセージ

す。生命保険事業には、会社の規模にかかわらず一定水準のシステム・管理体制が必要であり、中小生保を中心に、ドイツ生保の間ではレガシー化した契約管理システムが経営上の課題となっています。Viridium社は、このような課題を解決するため、効率的で低コストな運営プラットフォームを確立しており、買収したランオフ（新契約引受を停止）生命保険会社の、IT・オペレーション基盤を統合することによる効率性改善に強みを持っています。

同じクロズドブック事業領域にありながらも、Fortitude社とViridium社という、異なる地域・ビジネスモデルを持つ企業への出資を実現したことは、当社にとって大きな意味があります。事業ポートフォリオの多様化と最適化をさらに進めていくうえで、非常に重要な一歩になったと考えています。

こうした投資は、当グループの収益の大部分を占める国内の生命保険事業が安定的かつ堅調に成長していることがベースとなりますが、国内生命保険事業には多くのご契約者の皆さまがいっぱいいます。そのため投資においては慎重かつ確かな判断と決断が必要であり、株主資本コストを始めとして、多面的な観点から、規律を持って投資判断を行うことが重要です。

例えばViridium社の出資に関しては、取締役会でも1年以上

の期間にわたり、10回以上の議論を重ねました。特に海外投資においては株主資本コストに加え、内外金利差なども考慮したハードルレートを設定し、想定されるさまざまなリスクを踏まえた上で、それを上回る収益性が期待できるのか、議論を深めていきました。また海外の大規模投資では、信頼できるパートナーの存在も重要な要素です。今回の出資では、検討の初期段階からAllianz社と協議を進めてきましたが、同社とは良好なパートナーシップを構築しています。

次に資本政策についてです。

今回、過去最大となる1,000億円の自己株式取得を決定しました。昨年度から社長として株式市場と対話をする中で、規律を持った資本政策が重要であると改めて認識しましたが、Viridium社への出資が決定し、グループ長期ビジョンにおける取組みが結実してきたことも踏まえ、ESR（経済価値ベースのソルベンシー比率）の水準を225%程度にコントロールするという経営としての意志を明確に示す必要があるとの考えに従って決定したものです。さらに付け加えると、今回の自己株式取得により、リーマン・ショック時に実施した増資の前の水準まで株数は減少する見込みであり、増資による希薄化は解消します。

また還元方針を変更し、期間利益からの現金配当強化の姿勢を明確にしました。傘下の生命保険会社が、それぞれ特化した市場において強みを発揮することで、当グループの保有契約価値は今後も増加していくことが見込まれます。この保有契約価値は将来にわたって安定的に利益化されていくことから、現金配当による還元は我々のビジネスモデルに沿うものです。昨年度、グループ長期ビジョンの目標であるグループ修正利益1,300億円を1年前倒しで達成しましたが、堅調な保険業績に

加えて、国内金利の上昇と資産運用ポートフォリオの改善により、利益成長の確信度が一段と高まってきたことから、このタイミングで現金配当を強化し、利益成長を株主の皆さまに直接的に還元できるようにしました。

具体的には、グループ修正利益の過去5年平均に対する配当性向を60%に設定することで、利益の過半を安定的に還元し、株主還元を重視する姿勢を示しました。

これまでの株主還元では、DOE（株主資本配当率）4%を目安としつつ、総還元性向を高めてきましたが、還元の実施時期や金額について分かりづらいという意見もいただいていた。今回の変更により、株主還元の安定性と予見性も高まったと考えています。

⇒P.23 株主還元方針

⇒P.48 グループ修正利益と修正ROEの推移

⇒P.61 Viridium への出資（クロズドブック事業）

■ 就任2年目以降の方針

収益力のさらなる向上

「Try & Discover 2025」開始前の2021年3月末に対し、2025年3月末の株価は2倍以上に上昇し、PBRも0.54倍から1.25倍に上昇しました。当グループの取組みが、株主・投資家の皆さまから一定の評価をいただいた結果であると認識しています。

さきほど堅調な保険契約業績による保有契約の拡大と、Fortitude社、Viridium社への出資による収益源の多様化についてご説明しましたが、これに加えて、内外株式リスクを中心に資産運用リスクの削減を加速し、資産運用ポートフォリオの改善を推進したことで、安定的に順ぎやを拡大できる態勢を実現しました。

これらの成果により、当グループの収益力は確実に高まってき



トップメッセージ



ており、「2031年3月期にグループ修正利益2,000億円以上を目指す」ことを、次期長期ビジョンに先行して2025年3月に公表しました。今後のさらなる持続的な企業価値の向上に向けて、非連続な環境変化の中でもEPS（1株当たり利益）を拡大していくことが、上場企業体である当グループにとっての重要な使命です。

EVに対する利益規模が拡大していく過程で、経済価値ベースで見た当社の株価バリュエーション（株価EV倍率）も当面の目標である0.5倍を超えて、さらに向上するものと考えています。

⇒P.50 2031年3月期のグループ修正利益

サステナブルな経営の実現に向けた3つのテーマ

2025年度は、「Try & Discover 2025」の最終年度にあたりますが、修正利益やROEといった主要KPIはすでに達成済みであり、2026年度から始まる次期長期ビジョンに確実につなげていく年となります。

次期長期ビジョンについては、各領域の戦略を策定している最中ですが、企業価値の最大化とサステナブルな経営の実現に向けては、3つの大きなテーマを考えています。「グループの強靱化」、「既存のビジネスモデルの強化」、そして「成長投資」です。

まず1つ目に、就任後1年で見えてきた課題は、グループ全体のシナジーが依然として十分ではない点です。傘下の国内生命保険会社は異なる市場に特化しており、営業面、特にトップラインのシナジーは限定的ですが、販売している商品は異なっても生命保険としての基本的な仕組みは共通しています。そこで事務の共通化を進めること等によって、グループの経営資源を最大限活用し、効率的な本社機能を実現することで、さらなるシナジーの創出が可能であり、今後に向けて間接部門でいかにシナジーを発揮していくかが重要です。

特に国内人口が減少し、労働人口が減ることが明らかな中、人材確保がさらに難しくなることは疑いようがなく、厳しい環境の中で将来勝ち抜ける企業となるには、トップラインを増やすだけではなく、生産性を高め効率的に付加価値を生み出せる、強靱なグループであることが求められます。そのためには、グループ一体経営を推進し、グループシナジーを創出することで、非連続的な環境の変化に適応できるグループへと変革していくことが必要です。

2つ目は既存のビジネスモデルの強化です。次期長期ビジョンの5年間においても、国内生命保険事業が収益の柱であるという点は変わりません。お客さまの直面する社会課題の解決支援に取り組むことで、保険事業の契約業績を成長させる余地があり、特化したマーケットの中でのさらなる拡大を見込んでいます。また、「金利のある世界」に戻ったことで追い風が吹いています。当グループの保有契約は、保障性商品を中心とし、長期的かつ安定的な特性を有しています。この保有契約が堅調な保険業績に支えられ、持続的に積み上がっていくことに加えて、ALM（Asset Liability Management）の推進による継続的な資産運用

ポートフォリオの改善により、一段の順ぎやの拡大が見込まれます。次期長期ビジョンにおいても、トップラインの成長と順ぎやの確保が収益の主なドライバーであり、一つの柱となります。

3つ目は成長投資です。まず国内においては、保険の周辺領域における社会課題の解決や、介護、健康関連など、高い付加価値を提供できる、いわゆる非保険領域での検討を進めています。当グループは持株会社であり、保険会社が単体では規制上保有が難しい事業会社であっても、グループ内に組み入れることが可能です。この仕組みを最大限に活用し、異質性や多様性も取り入れることで、グループとしてのさらなる変化をうながし、新たな価値の創出を目指します。

例えば、2022年に設立した「All Right」は、新規事業・実験的イノベーションを担うベンチャー企業的な役割を持つ子会社として、デジタルを活用して新たな顧客層の開拓を行っていますが、国内では自由な発想で付加価値を生むサービスを展開できる可能性があり、このような視点からウイングを広げて成長戦略を考えていきます。

また海外においては、従来通り保険事業の知見を活かせるM&Aや投資を継続していきますが、クローズドブックについては、Fortitude社とViridium社への投資で一旦の区切りとし、今後はグローバルな保険事業の展開も検討対象としていきます。

次期長期ビジョンのさらにその先を見据えた時に、当グループを取り巻くビジネス上のリスクが顕在化してくる可能性が想定されます。例えば、人口減少・労働人口減少に伴うマーケットの縮小、標準生命表の改定による危険差益の圧縮や、（標準利率の上昇に伴う）予定利率の引き上げによる順ぎやの縮小等、生命保険事業での収益性低下のリスクが考えられます。次

トップメッセージ

期長期ビジョンのさらにその先についても、国内の成長を持続できていると考えていますが、これらの収益性低下も想定した経営を行っていきます。そのための礎となるものが、ここまでご説明をしてきた3つの大きなテーマです。グループ強靱化により経営基盤を盤石にするとともに、既存のビジネスモデルの一層の強化等を継続することで経営を安定化させ、クロズドブックに続く非連続的な成長投資により新たな価値を創出することで、企業価値の最大化を図ります。

社会課題の解決に直結する保険事業の責任

保険事業は非常に公共性が高く、社会課題の解決に直結する領域だと捉えています。これまでに生命保険事業で培ってきた強みや知見をベースとして、社会課題解決に向けた取組みを進めていきます。

お客さまのニーズに応える商品・サービスを通じて、顧客満足度の向上と保有契約の着実な拡大を実現しましたが、今後も保険との親和性が高い領域において貢献していきます。大同生命が注力する中小企業市場という観点では、中小企業の就労人口は日本の労働人口の約7割を占めており、日本の経済と雇用を支える存在ですが、その企業の命運を握る経営者の方々もまた高齢化が進んでいます。事業承継の問題や在任中の健康リスクなど、さまざまな課題が顕在化しており、FP・相続コンサルタントによる広範なソリューションの提供等、中小企業の課題解決を支援する商品・サービスの提供を拡大していきます。

太陽生命が主力とする家庭マーケットにおいても、健康寿命の延伸という社会課題の解決に向けて、シニア向けの認知症予防保険・がんや重大疾病の予防保険といった新たな保障の

提供に加え、認知症等の予防・早期発見・ケア、健康増進等に関するサービスを提供していきます。

今後もお客さまが自力では解決できない課題に対して、当グループが寄り添い支援をしていきます。

加えて、経済の発展やサステナブルな社会の実現に向けて、責任ある機関投資家として当グループが果たすべき役割は大きいと考えています。例えば、国内インフラの老朽化という社会課題に対する支援も重要といえます。このように、メガトレンドの中で顕在化する社会課題の解決に向けた投資に注力していきたいと考えています。

また資産運用面では、T&Dアセットマネジメントをプラットフォームとした生保資産の集約を進めており、2025年中には体制整備がほぼ完了する見込みです。資産運用に関するグループのリソースを最大限に活用することで、株式やオルタナティブ投資等の分野において専門性を高めるとともに、効率化も図り、グループ全体としての運用力を一層強化していきます。

⇒P.16 サステナビリティ経営
⇒P.51 グループ協働運用（グループ従業員座談会）

T&D保険グループとしてのブランド構築

ブランド力は「財務面」「市場競争力」「顧客との関係」「社内への影響」等、企業活動の多方面に影響を与える重要な要素であり、環境の変化に関わらず長期的に企業価値を向上し続ける企業には、必ずと言ってよいほど強いブランド力が備わっています。

当グループでは、太陽生命、大同生命は、特化ビジネスを行っている生命保険会社として、それぞれのコアマーケットにおいて相応のブランド力を有していますが、「T&D保険グループ」と

してのブランド力は十分であるとは言えません。

この先、各社が強みのあるビジネスをさらに伸ばすことに加えて、一丸となって新しい共有価値を創造し、企業価値を持続的に向上するためには、グループとしてのブランドを確固たるものとするのが重要になります。

当社では、これまでも、私を中心とする持株会社の役員が、各社の役職員とグループ経営について意見を交わすタウンミーティング（グループ内IR）を積極的に実施してきました。一方で、昨年度に実施した創業20周年の各種記念事業等や株式報酬制度の導入等もあり、「グループ」に対する役職員の理解が、より広く、より深く浸透してきたと感じています。

次の長期ビジョンでは、「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を目指します。」という経営理念を、各社・各部門の具体的な戦略として有機的に結びつけ、それを全役職員が深く理解して日々実践するとともに、経営理念やビジョンに基づく当グループの取組みや提供価値を社会に発信することで、「T&D保険グループ」に対するステークホルダーの皆さまからの信頼感や期待感をさらに向上させていきます。

ブランド力は一朝一夕で構築できるものではありませんが、持続的な企業価値向上に不可欠であり、中長期的な視点で計画的に取り組めます。

AIの活用を見据えた“人”を基軸とした経営

グループの最大の原動力は“人”であり、私自身も人を大切に

する経営を心がけてきました。価値観の異なる人々が集まる組

トップメッセージ

織だからこそ、コミュニケーションを大切にしたいと考えています。グループとしても従業員の声を反映した人材戦略の実現に向けて、従業員エンゲージメントスコアの活用を進めています。

また“人”を基軸とした経営にとって今後重要となるのが、AIの活用であると考えています。当グループでも営業活動や契約手続き等においてAIの活用を進めていますが、今後AIはさらに進化し、自律的に学習し行動をするAIである「AIエージェント」の普及が大いに進み、AIがデジタル労働力として重要なパートナーとなる時代が到来するでしょう。

これにより、これまで専門的な知識が必要であった領域でも、AIが業務を遂行してくれるようになる等、人に求められるスキルも大きく変わっていきます。AIリテラシーは勿論のこと、データを理解して適切に判断をしていくためのスキル等、AIを使いこなしてビジネスに活かす知識・スキルの教育が必要と考えています。

当グループとしては、多様な人材が活躍できる環境の整備と、これからの見据えたスキル開発への継続的な投資を通じて、持続可能な成長を支える人的資本の基盤をさらに強化していきます。

⇒P.31 人的資本

さらなるガバナンスの強化

またグループの強靱化に向けて、さらなるガバナンスの強化を進めています。現時点の取締役会の構成は、スキルマトリックスに基づいて、過去の経験や期待されるスキルを踏まえた、非常にバランスの取れた体制となっており、取締役会では多様な観点から活発な議論が行われています。ただし現状に甘んじることなく、非連続な環境変化にも対応しながら、サステナ

ブルな経営を続けていくためには、ジェンダーバランスをはじめとする多様性の確保や、社外取締役の比率といった視点からも、毎年見直しを重ね、より実効性の高い体制へと進化させていきます。

またその一環として、報酬体系の見直しにも着手しており、より中長期的な企業価値の向上につながるような報酬制度への改定を予定しています。

これらの取組みを通じ、企業価値の向上に資するガバナンス体制を一層強固にしていきます。

⇒P.70 コーポレート・ガバナンス
⇒P.80 役員報酬制度改定の検討状況

ステークホルダーの皆さまの期待に応えるために

当グループの経営理念は「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を目指します。」であり、当グループの根幹には「挑戦と発見」のDNAが存在しています。

社会や環境が非連続に変化する中で、当グループも新しい時代に向けて、さらなる変革が求められています。こうした状況だからこそ、改めてグループの経営理念に立ち返り、「挑戦と発見」による不断の努力を行っていく必要があります。

当グループには長年の「挑戦と発見」の歴史の中で培ってきた、グループの価値の源泉となる多様な資本があります。変わらぬ理念のもと、これらの資本をグループ一体となって最大限に活用しながら、多様性や異質性を受け入れることで、過去のしがら



みを乗り越え、持続的な成長に向けた変革を実現していきます。

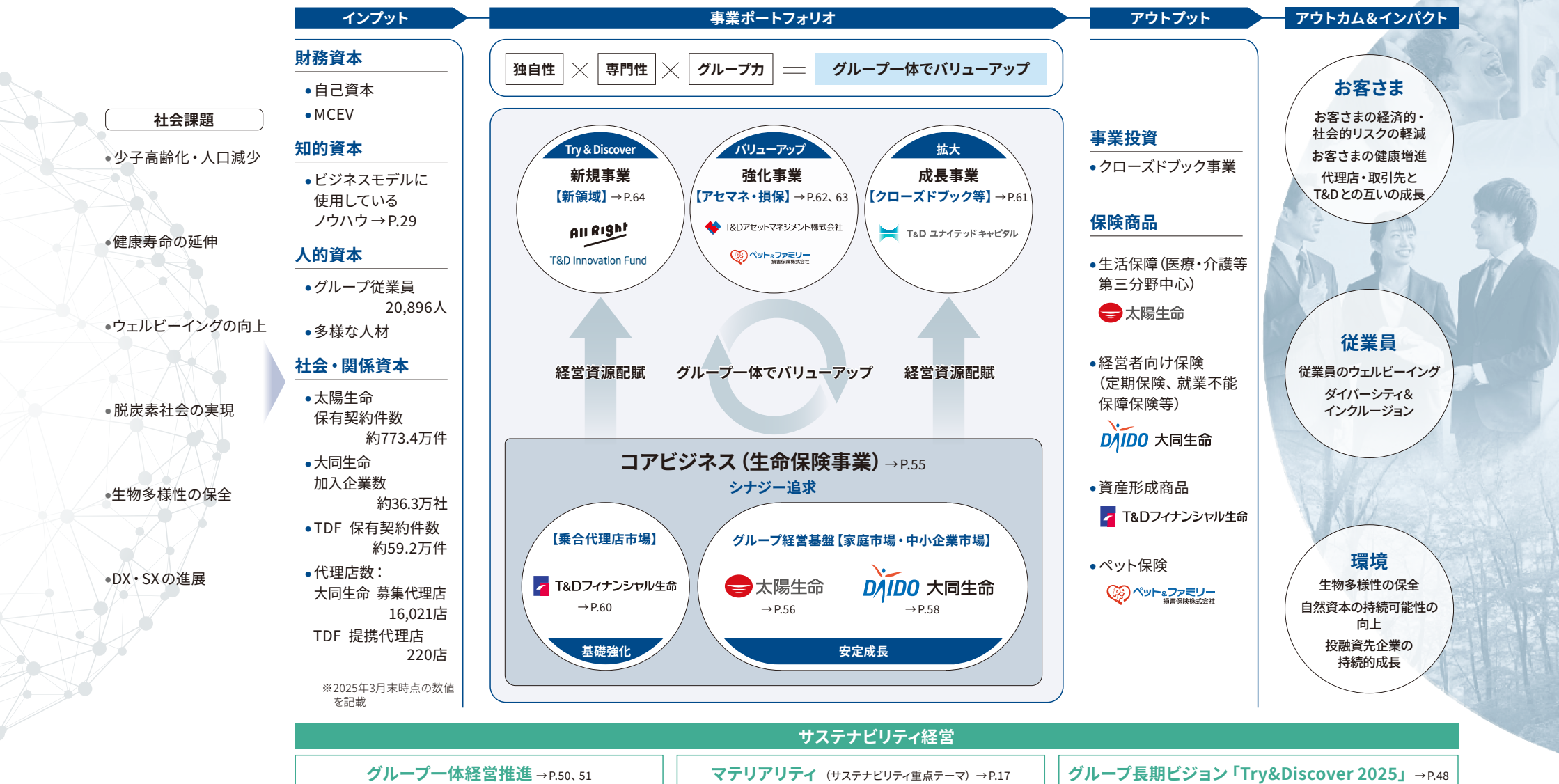
社長就任時から考え続けているT&D保険グループの未来、その実現に向けた具体的構想を2026年度から始まる次期長期ビジョンに、現在検討を進めている各種戦略を有機的に結合し反映させていきます。

当グループの最大の強みの核心である『成長の原動力である人』が、「よし、やってみよう」、「この挑戦の先に何か新しい発見があるかもしれない」と奮い立つ次期長期ビジョンを策定し、社長である私自身が先頭に立ち、グループ一体となって企業価値の最大化に取り組む覚悟です。そして、グループの成長を通じて社会に貢献することで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

最後に、日頃より当グループをご支援いただいているステークホルダーの皆さまに、心より感謝申し上げます。皆さまのご理解とご支援が、私たちの「挑戦と発見」を支える力となっています。今後とも変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

価値創造プロセス

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を目指します。



事業ポートフォリオ

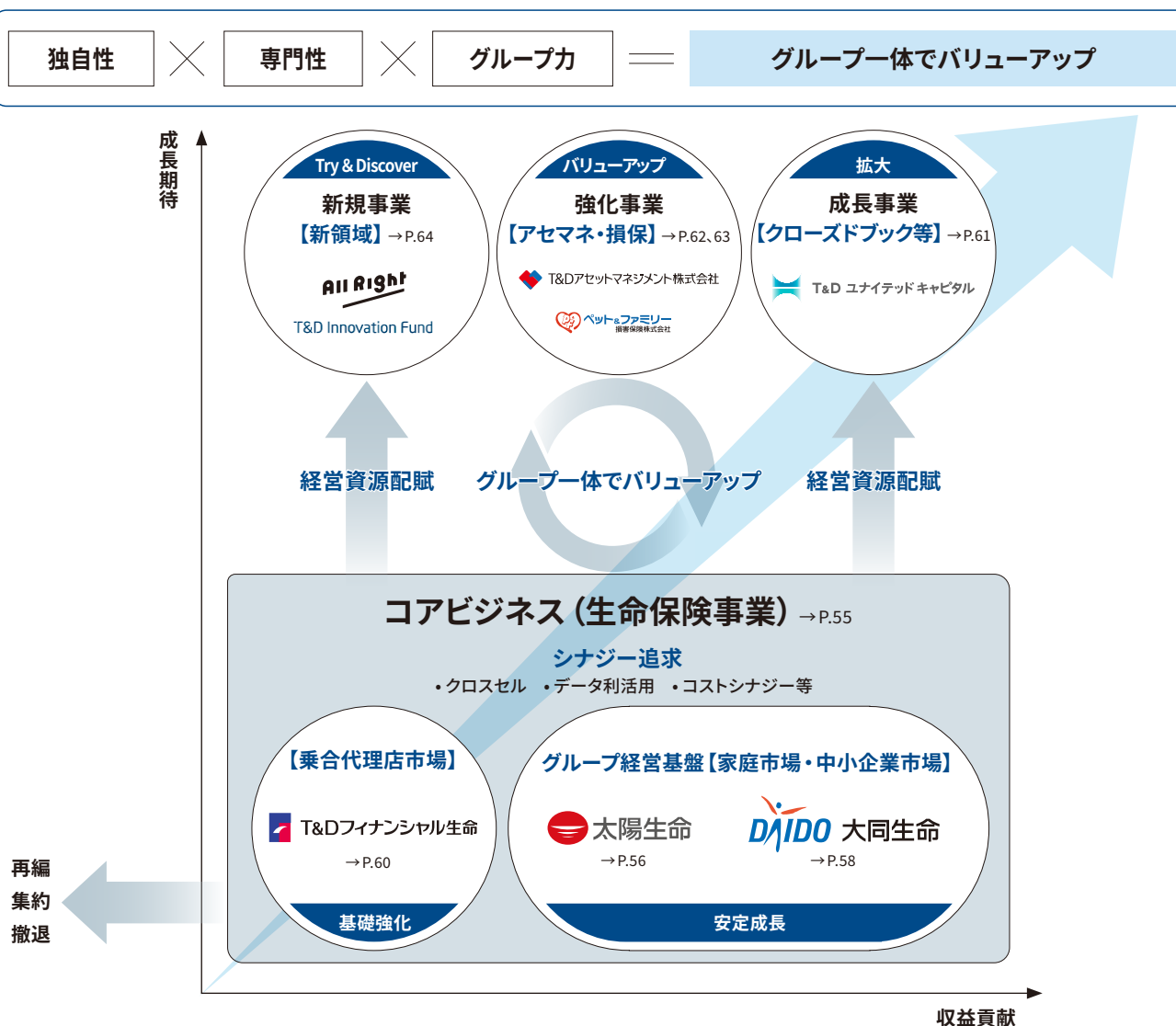
各事業会社が「独自性」「専門性」を最大限発揮しつつ、当社が全体最適を追求し、個の総和を超えるグループ力を発揮するべく、グループ経営を行っています。

当グループは、国内生命保険事業をコアビジネスとする生命保険グループです。

持続的な成長に向けて、コアビジネスの強化を進めるとともに、国内生命保険事業以外の成長・収益基盤を構築するため、成長事業であるクローズドブック事業等へ資本を配賦しています。

また、アセットマネジメント事業と損害保険事業は、収益の獲得に加えて、グループ協働の資産運用や、お客さま接点拡大の起点となることで、グループ企業価値の向上に貢献していきます。

加えて新領域の分野では、2022年に設立したAll Rightが、デジタルツールを活用して、新たな顧客接点創出に向けた取組みを進める等、各事業会社が独自性と専門性を最大限に発揮し、グループ一体となって企業価値の最大化に取り組んでいます。



サステナビリティ経営

経済的価値と社会的価値の 双方を創出する「共有価値の創造」により 持続可能な社会に貢献

生命保険事業をコアビジネスとするT&D保険グループは、商品・サービスを通じてお客さまに安心・安全を提供するサステナブルな事業を本業とするとともに、機関投資家としての資産運用業務は、経済の発展やサステナブルな社会の実現にも密接な関わりを持っており、公共性の高い事業です。当グループは、これらの事業を通じて社会に貢献する責任があります。

当グループでは2021年5月に「保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。」を経営ビジョンとして掲げ、2026年3月期に向けたグループ長期ビジョンを策定しました。長期ビジョンのグループ成長戦略・重点テーマの1つを「SDGs経営と価値創造」とし、社会的価値の創造を定量的に測る「非財務KPI」を設定しました。

SDGs経営に取り組み、社会課題を解決していくことは、当グループが目指す「共有価値の創造」を実現し、「世の中のしあわせ」を生み出すことになるものと考えています。

私たちT&D保険グループは、社会とともに持続的に成長する保険グループであることを目指し、これからも一歩一歩、その歩みを続けていきます。

共有価値の創造

非財務KPIの達成

基本的な考え方

グループのコアである
生命保険事業を通じ、
サステナビリティ重点テーマ(マテリアリティ)に
取り組むことで、
「共有価値の創造」を実現し、
「世の中のしあわせ」を生み出す

重点テーマ1

健康で豊かな暮らしの実現

健康で豊かな暮らしの実現に向けて、
社会課題への対応と多様な
お客さまニーズに応える
最適で質の高い商品・サービスの提供に
取り組んでいます。



重点テーマ2

多様な人材が活躍できる 環境づくり

すべてのステークホルダーの
人権を尊重した事業活動を推進し、
多様な人材が活躍できる
環境づくりに取り組んでいます。



重点テーマ3

地球環境保全・気候変動の緩和と 適応への貢献

事業活動を通じて、
気候変動の緩和と適応に貢献し、
ネットゼロ社会の達成、
生物多様性の保全にも取り組みます。



重点テーマ4

投資を通じた持続可能な 社会への貢献

責任ある機関投資家として、
投融資活動を通じて
E(環境)・S(社会)・G(企業統治)の
各課題に貢献します。



マテリアリティ(サステナビリティ重点テーマ)

	関連する資本／ 意識すべきステークホルダー	社会課題	リスクと機会	主な施策・取組例	KPI	2024年度 実績
重点テーマ1 健康で豊かな 暮らしの実現	 社会関係資本 国内企業、個人顧客	- 高齢化社会の経済的・社会的リスク軽減 - 健康維持の支援 - 保険金融サービス利用促進 - 中小企業の経営課題の解決支援 - 中小企業の健康経営の普及促進の充実	リスク - 少子高齢化により顧客基盤が脆弱になるリスク - 廃業等による中小企業数の減少 - 新たな保険商品・サービスの開発において、競合他社に劣後するリスク - 将来の規制変更に伴い、業績等に悪影響を受けるリスク 機会 - 老後を見据えた保障および資産形成ニーズの増加 - デジタル化による新たな商品・サービスの提供手法の台頭 - 中小企業の事業承継時における保険の活用 - 健康増進型保険・サービスの提供による社会課題解決と収益獲得	- 認知症の予防をサポートする保険、要介護状態を幅広く保障する保険の提供 - 中小企業による「健康経営®」の普及・推進や福利厚生制度の充実を支援 - 人々の健康増進に寄与する事業を応援するファンドへの投資 - インターネットによる保険申込みと人によるサービスの融合 - シニアのゆとりあるセカンドライフのための資産形成型商品をお届け	お客さま満足度：2020年度水準以上（2025年度まで）	⇒P.38
重点テーマ2 多様な人材が 活躍できる 環境づくり	 人的資本 従業員	- 人材育成・能力開発支援 - 働く人の人格と多様性尊重 - 女性活躍推進 - 健康で安全に働ける環境づくり	リスク - 価値観の多様化・社会構造の変化に対応していない職場環境により、人材の流出や人材確保が困難となるリスク - 必要な専門人材が不足することによる事業の停滞や後退 機会 - 多様な人材の活躍推進による新たな価値創出 - 柔軟な働き方の提供による人材の有効活用、生産性向上 - 多様な人材の育成によるマネジメント力の向上、経営基盤の強化	「OJT」・「集合研修」・「自己啓発支援」・「リスクリング・学び直し」を柱とした教育研修 - 障がい者雇用の促進、LGBTQ+（性的マイノリティー）に関する研修の実施や各種ハラスメントに関する相談窓口の設置による多様性尊重と促進 - 女性活躍推進行動計画と女性管理職登用目標を設定し、取組みを実施 - 育児休業後の職場復帰など、育児から職場復帰への体制を整備	- 従業員エンゲージメントスコア：2020年度水準以上（2025年度まで） - 女性管理職比率：25%以上（2027年度まで）、30%以上（2030年度まで） - 男性育児休業取得率：100%	⇒P.31
重点テーマ3 地球環境保全・ 気候変動の緩和と 適応への貢献	 自然資本 地球環境、生物多様性	- 再生可能エネルギー利用拡大 - 気候変動への強靱性強化 - エネルギー利用効率改善 - 海洋資源保護、海洋汚染防止 - 陸の生物多様性保全 - 森林保全	リスク - 平均気温の上昇や異常気象の増加により、負傷・死亡者が増加することによる保険収支への影響 - 媒介生物の生息域拡大により、感染症罹患リスクが上昇 - 規制への対応の遅れや不十分な情報開示によるレピュテーション悪化 機会 - 気候変動等による新しいリスクに備える保障ニーズに対する商品・サービスの提供 - 気候変動の緩和と適応に関する新しい事業領域を開拓・参入	- グループ共通目標を設定し、CO₂排出量、電力使用量、事務用紙使用量を削減 - 節電への各種取組み、デマンド監視システムの活用、「早帰り日」実施による省エネ - 環境保護に資する「グリーン購入」の推進、廃棄物の削減とリサイクルの推進 - 使用電力の再生可能エネルギーへの切り替えの推進	- 自社のGHG排出量(CO₂排出量)（2013年度比）：40%削減（2025年度まで）、70%削減（2030年度まで） - 自社ネットゼロ達成：2040年度まで - 再生可能エネルギー導入率：60%（2030年度まで）	⇒P.43
重点テーマ4 投資を通じた 持続可能な 社会への貢献	 自然資本と 社会関係資本 地球環境、 投融資先企業、 関連プロジェクト	- 持続可能な開発のための投資促進 - クリーンエネルギー投資促進 - 投融資先企業のサステナビリティ課題への取組促進	リスク - サステナビリティ課題への対応ができない投資先の業績悪化による当グループの保有資産価値低下 - サステナビリティ課題への対応ができない企業への投融資機会の縮小 機会 - サステナビリティ課題への取組促進のための投融資の拡大、長期・安定的な運用収益の拡大 - 投融資先企業に対するエンゲージメントを通じた投融資先企業の成長 - 脱炭素社会の実現に寄与するクリーンエネルギー事業等への投融資により、長期・安定的に運用収益を拡大	- 責任投資原則（PRI）に則り各種のESG投資を実施するとともに、「責任ある機関投資家」の諸原則に則り投融資先企業との対話や適切な議決権行使を実施 - ESG課題を考慮し、持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った投融資の実施 - 投融資先CO₂排出量の削減、ネットゼロの実現に向けた取組みを実施 - TNFDフレームワークに則り、自然関連リスクについて自社ポートフォリオ分析を実施	- ファイナンスド・エミッション（投融資先のCO₂排出量）（2020年度比）：50%削減（2030年度まで） - 投融資先のネットゼロ達成：2050年度まで	⇒P.42、43

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ

2021年度に設置したサステナビリティ・アドバイザリー・コミッティでは、外部有識者から国内外の最新動向の解説とともに、その知見に基づくさまざまな提言をいただいています。当グループは、これら提言をサステナビリティ課題への取組みに反映し、グループ長期ビジョンに掲げる「SDGs経営と価値創造」を推進しています。

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティメンバー



末吉 竹二郎 氏
国連環境計画・
金融イニシアティブ 特別顧問



吉高 まり 氏
一般社団法人パーチュデザイン
代表理事
東京大学教養学部客員教授



青沼 愛 氏
一般社団法人 鎌倉サステナビ
リティ研究所 (KSI) 代表理事
※2025年4月より当コミッティに参加

気候変動

コミッティメンバーからの提言

気候変動に関して研究機関が公表する数値は、後戻りできない非常に深刻な状況にあり、国も企業も今後5～10年の対応が重要視されている。また、再生可能エネルギーは、気候変動への対応策としての側面を持つ一方、サプライヤーに対し再生可能エネルギーの導入を要請されるケース等が出てきていることから、今後はビジネスの取引条件としての役割を担うことが考えられる。

対応

当グループでは、ネットゼロ社会の実現に貢献していくため、2024年5月に自社および投融資先のCO₂排出量削減目標の見直しを実施（目標水準の引き上げ、達成時期早期化）。使用電力の再生可能エネルギー由来化を積極的に推進するとともに、トランジションボンド等、脱炭素社会の実現に貢献する投融資を実施している。

地方創生

コミッティメンバーからの提言

地方金融機関においても、持続可能性に着目した地域における新たな事業創造等の取組みを支援する動きもみられている。T&D保険グループが全国に拠点を保有していることを強みと捉え、地方自治体との連携を検討することが地域の課題解決につながると考えられる。

対応

2024年度は当グループのサステナビリティ重点テーマと親和性が高い自治体に対し、企業版ふるさと

2024年度サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ：全5回開催

主なテーマ

- ・気候危機に関する動向／COP29
- ・人的資本経営の動向と現状
- ・地方創生におけるサステナビリティの動向
- ・インパクト投資の動向

納税を実施。また、地方創生への貢献を目的に、企業版ふるさと納税（人材派遣型）を活用し社員を派遣。地方自治体の社会課題解決に寄与するべく自治体と検討を継続的に実施している。

人的資本経営

コミッティメンバーからの提言

人的資本経営では、経営戦略と連動した人材戦略をどのように実践するかが課題であり、将来を見据えて採用や育成をどのように図っていくのかが重要である。また、人材投資情報を可視化して示していくかの取組みも大切である。人的資本開示についても課題は多いが、新しい人材育成をどのように測っていくのかを議論し開示していくことが、今の企業経営にとって重要。

対応

京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授と従業員エンゲージメントスコア調査について共同分析を実施。財務データとエンゲージメントスコアの相関関係を分析・確認し、結果を開示している。今後も分析を進め、企業価値向上につながる人的資本戦略の策定への活用を進める。
⇒ P. 34 従業員エンゲージメント調査の調査研究結果

ESG投資

コミッティメンバーからの提言

一定の投資収益確保を図りつつ、社会・環境的效果の実現を企図する「インパクト投資」など、サステナビリティの課題に着目しつつ投資先の事業の成長を図る広範的な取組みも見られつつある。T&D保険グループの投資家としての独自のポリシーを明確にして、どこにインパクトを起こしたいかを明らかにするべきである。

対応

当グループは、これまでも機関投資家としての投資行動が持続可能な社会の実現に及ぼす影響を考慮し、環境、社会、企業統治に配慮した投資を実施。個別の投資案件ごとに収益性とリスクを見極めながら、着実に残高を積み上げ、テーマ型投融資累計額は2024年度末時点で11,000億円。

財務資本

財務担当役員メッセージ

グループ資本マネジメントの進化による 企業価値の向上

資本効率向上と株主資本コストの低減を通じて、企業価値のさらなる向上を目指します。

取締役専務執行役員

永井 穂高



財務資本のアウトカム

● TSR

グループ資本マネジメントの進化

グループ長期ビジョンで当グループの最大の課題として提起した資本効率の向上に向けて、コアビジネスである生命保険事業から創出した資本および資産運用リスクの削減を通じて創出した資本を、クロズドブック事業等の成長事業や新規事業等へ配賦し、グループ一体となってバリューアップを図るとともに、株主還元を充実することにより、資本効率の向上に取り組んでまいりました。

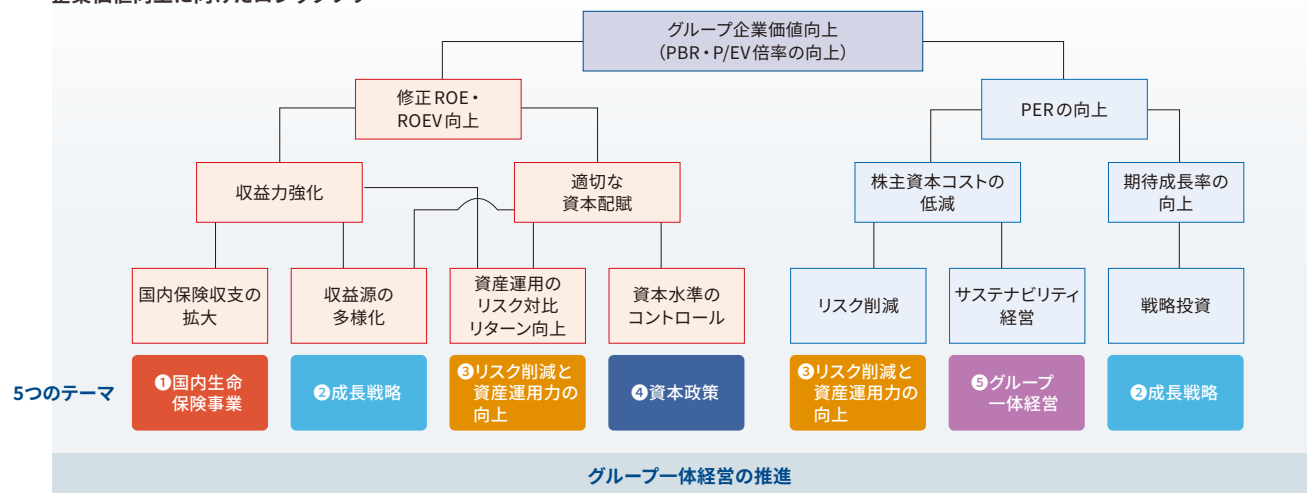
具体的にはこの4年間で成長投資に1,880億円を配賦。また株主還元も大幅に強化し、総還元性向で100%を超える3,955億円を実施しました。

グループ資本マネジメントの推進を含む各種施策の結果として、修正ROEは10.4%（2021年3月期5.9%）、グループ修正利益も2025年3月期に1,415億円（同779億円）となり、グループ長期ビジョンの最終年度（2026年3月期）の目標であった修正ROE8%、修正利益1,300億円を1年前倒しで達成することができました。

⇒ P.48 グループ修正利益、修正ROEの推移

⇒ P.87 株主還元実績

企業価値向上に向けたロジックツリー



財務資本

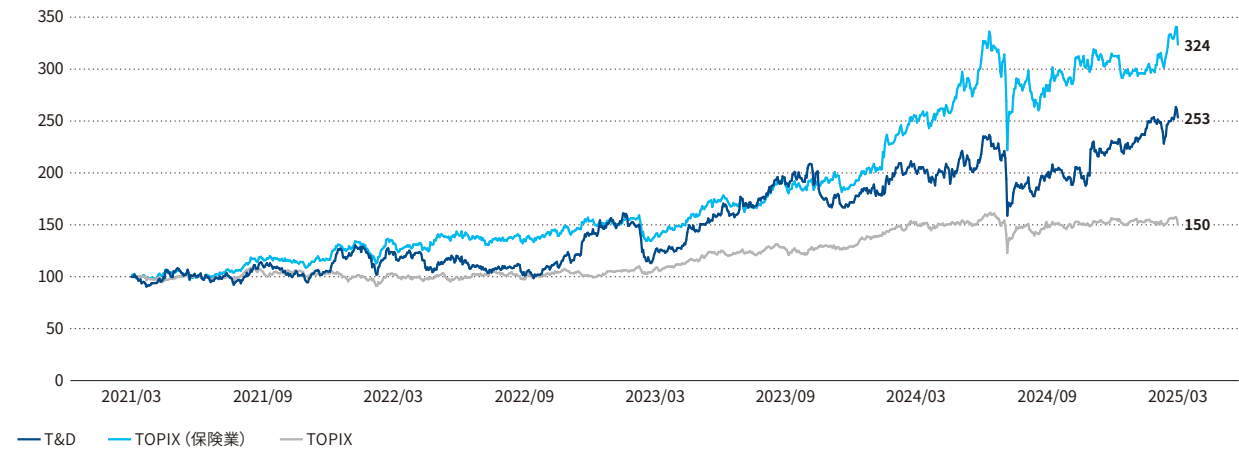
財務担当役員メッセージ

株価パフォーマンス (TSR)

企業価値向上に向けた取り組みや着実な成果等により、株主の皆さまからも一定の評価をいただいているものと考えており、グループ長期ビジョン期間中のTSR（株主総利回り）は堅調に推移するとともに、PBR（株価純資産倍率）も2025年3月末には1.25倍（2021年3月末0.54倍）まで上昇しております。

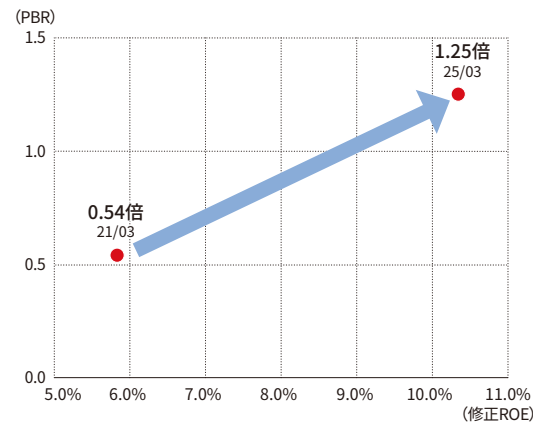
株価EV倍率についても0.26倍から0.4倍程度まで向上していますが、現行水準で満足することなく、引き続き「企業価値向上に向けたロジックツリー」にて掲げた施策を着実に実行することで、さらなる企業価値の向上および株価パフォーマンス、株価EV倍率の向上を図ってまいります。

TSRの推移

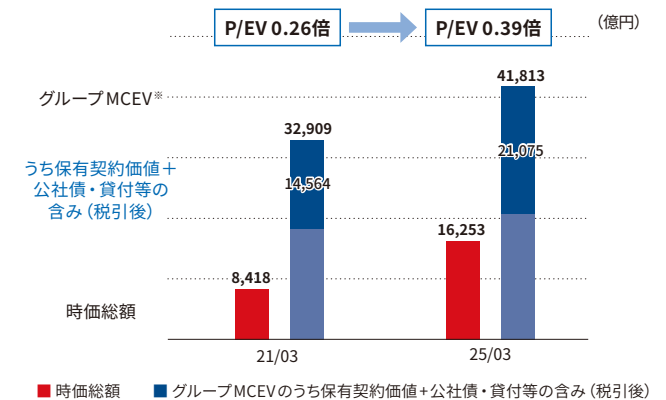


* Total Shareholder Return (TSR) 株主総利回り（税引前配当金再投資後収益率） 2021年3月末を100として指数化

修正ROEとPBR



P/EVの推移



※ Fortitude社に係る評価性損益等を除く

財務資本

財務担当役員メッセージ

グループ資本マネジメントの各種取組み

ここからは「グループ資本マネジメント」の各種取組みについてご説明します。

リスク削減の取組み

この4年間のリスク削減の取組みとして、再保険の活用、超長期債の購入による金利リスクの削減、外貨建債券・内外株式の縮減を進め、リスク量にして約1,300億円を削減しました。

リスクの削減／資本効率の向上

リスク量削減額 約**1,300**億円
(2021年4月～2025年3月)

主な施策	
①既契約ブロックの出再(3社)	責任準備金 約 1.7 兆円 (サープラスの拡大約+470億円)
②超長期債の購入(大同)	約 1.2 兆円 (金利マッチング比率 79.8% (+20.5pt*)) ※超長期債の購入による上昇分
③外貨建債券の削減(太陽・大同)	約 2.4 兆円
④政策保有株式の縮減(太陽・大同)	約 3,600 億円

株価/EV倍率を高めていくためには、資本効率を示す修正ROEの向上に加え、株主資本コストの低減に向けた取組みを着実に推進していく必要があります。当社の株主資本コストは8%程度から順調に低下していると認識しておりますが、エクイティスプレッド(修正ROEと株主資本コストの差)をさらに拡大させるためには、財務会計上の利益のボラティリティを抑制することが不可欠であり、そのためにはマーケット要因の影響を大きく受ける資産運用リスクのさらなる削減が重要となります。

当社では、2026年3月末までに、2024年3月末比で内外株式リス

株主資本コスト

当社の株主資本コストは8%程度から順調に低下していると認識(株価β、益回り(PERの逆数)は低下傾向)

ベータの推移		
株価β*	21/03	25/03
1年	1.63	1.17
3年	1.51	1.01
5年	1.50	1.17

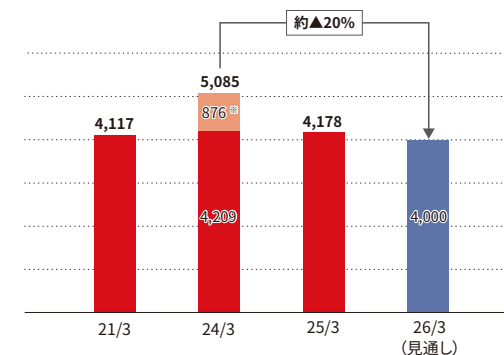
※ 株価βは週次、対 TOPIX

益回りの状況		
	21/03	25/03
グループ修正利益	779億円	1,415億円
益回り	9.10%	8.70%

クを約20%、国内金利リスクを約27%削減することを目標として掲げており、現時点(2025年3月末)では計画を上回るペースでの削減を進めています。

株式リスク(内外株式)

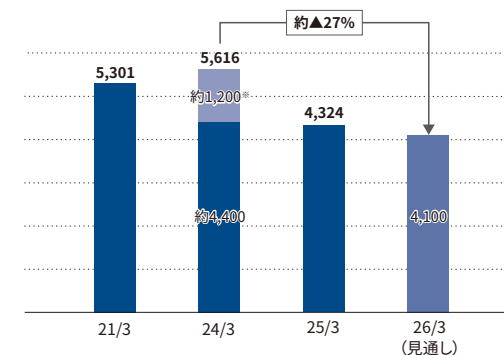
(リスク量/億円)



※ 新基準による影響

国内金利リスク

(リスク量/億円)



※ 終局金利変更の影響(試算値)

財務資本

財務担当役員メッセージ

株式リスク

内外株式は、分散投資による運用効率（リスク対比・リターン）の改善、インフレリスクのヘッジ等を目的として、引き続き資産運用ポートフォリオに一定程度は組み入れていきますが、内外株式から国内金利上昇を踏まえた円金利資産へのシフト、運用効率の改善がより期待できるオルタナティブ資産等へ入替えを進めることで、資産運用ポートフォリオにおける内外株式の構成比を、9%程度（2025年3月末）から次期グループ長期ビジョンの最終年度（2031年3月末）に向けて5%程度まで縮小させる方向です。2026年3月期には、太陽・大同2社合算で、約1,800億円の内外株式の削減を計画しています。

株式の中でも、特に政策保有株式については、グループ長期ビジョンで「対純資産比率20%以下」を縮減目標に掲げ、2024年3月に目標を達成いたしました。2024年5月には新たな縮減目標として「2031年3月末までに業務提携先・協業先を除き残高ゼロを目指す方針」を設定し、さらなる残高の縮減に取り組んでおります。

国内金利リスク

超長期債の購入等を通じた国内金利リスクの削減は順調に進んでおります。イールドカーブの変動リスクを抑制するため、金利上昇時の保険契約解約増加による影響にも留意しながら、資産・負債のキャッシュフローマッチングを進めています。引き続きALMを推進することで金利リスクを削減し、安定的な収益の確保を通じて株主資本コスト低減に努めていきます。

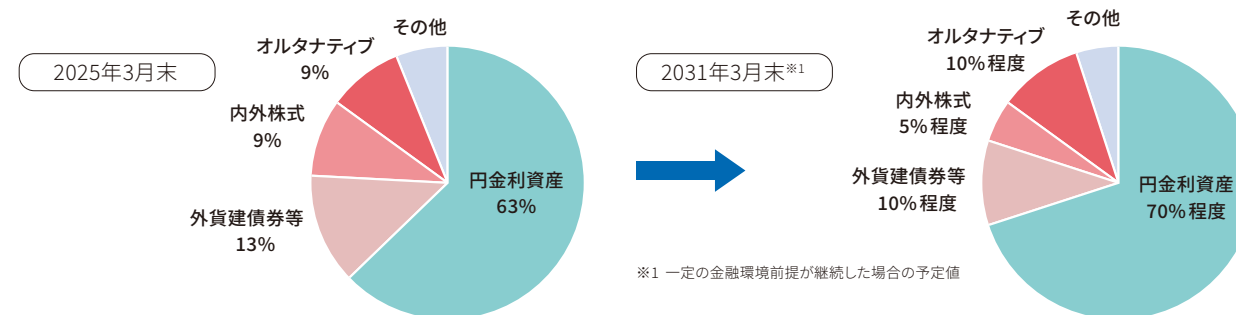
資本配賦（成長投資／株主還元）

この長期ビジョン期間中の4年間においては、資本効率改善に向けて成長投資および株主還元を強化してまいりました。期間中、子

会社からの配当総額は4,664億円に達し、そのうち1,880億円を成長投資に配賦しました。また、自己株式取得2,500億円、現金配当1,455億円を合わせた総還元額は3,955億円となり、グループ修正

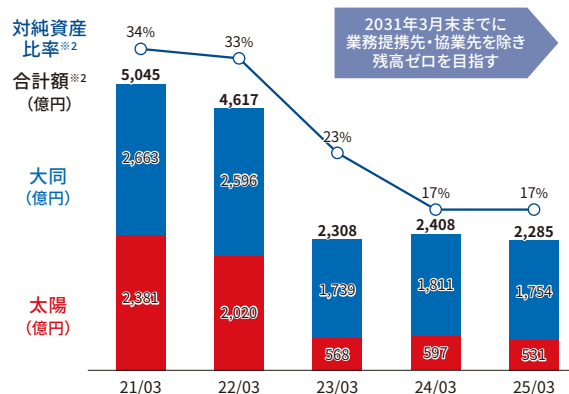
利益に対する総還元性向は106%と、大幅な株主還元の強化を実現しております。

資産運用ポートフォリオ（太陽・大同2社合算）



※1 一定の金融環境前提が継続した場合の予定値

政策保有株式の推移（時価ベース）



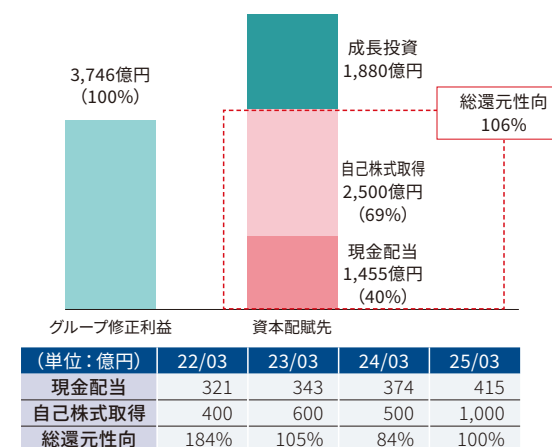
※みなし保有株式※3なし

※2 非上場株式を含む時価ベース

※3 会社が所有権は有しないものの、議決権行使権限又はその指図権限を留保している株式

2021年4月～2025年3月 資本配賦先

※パーセンテージはグループ修正利益に対する比率



（単位：億円）	22/03	23/03	24/03	25/03
現金配当	321	343	374	415
自己株式取得	400	600	500	1,000
総還元性向	184%	105%	84%	100%

財務資本

財務担当役員メッセージ

ALM推進による利益の安定化と、配当性向60%の新還元方針策定

2025年3月31日に開示した「業績予想および株主還元に関するお知らせ」において、2031年3月期までにグループ修正利益2,000億円以上の達成を目指す方針を発表しました。利益拡大の主な要因は、順ざやの拡大とクローズドブック事業の利益積み増しによるものです。

長らく続いた低金利環境下において、当社は外貨建資産など円金利資産以外の運用を通じて予定利率を確保してきましたが、昨今の国内金利の上昇局面における継続的な円金利資産への資金シフトによる資産運用利回りの安定化と、再保険の活用を含む負債コストの低下により、今後も順ざやを拡大させていく方針です。2031年3月期までには、円金利資産のみで予定利率を賄い、株式売却

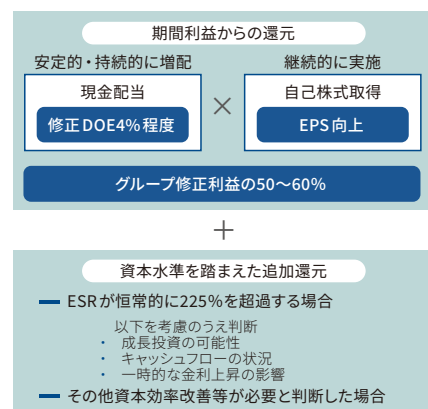
益など不確実なキャピタルゲインに依存せず、国内生保事業を基盤とした安定的かつ確度の高い利益構造を構築していきます。今後も、コアビジネスである国内生保事業での着実な成長に加え、Fortitude社およびViridium社からのクローズドブック事業の利益積み増しにより、さらなる利益拡大を図ってまいります。

株主還元については、グループ修正利益の5年平均に対して配当性向60%という、利益成長が直接的に現金配当の増額につながる配当方針に変更いたしました。配当性向を60%としたことで、2026年3月期の配当予想は124円/株と前年から155%の大幅な増配となります。また、今後、グループ修正利益の拡大に伴い、現金配当も継続的に増加していく見通しです。なお、現金配当以外の残りの40%については規律ある成長投資、自己株式取得を実施することで資本効率をさらに高めてまいります。

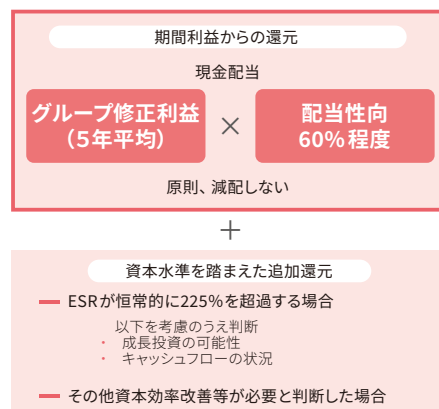
最後に

当社は、現行の長期ビジョンのもとでグループ資本マネジメントを着実に進化させてきた結果、株価パフォーマンスの向上にもつながり、市場から一定の評価をいただいているものと認識しております。現在、2027年3月期から始まる次期長期ビジョンの策定に取り組んでいるところですが、財務担当役員として、引き続き資本効率の向上、株主資本コストの低減、そして持続的な株主還元の実現を通じて、企業価値のさらなる向上に貢献してまいります。

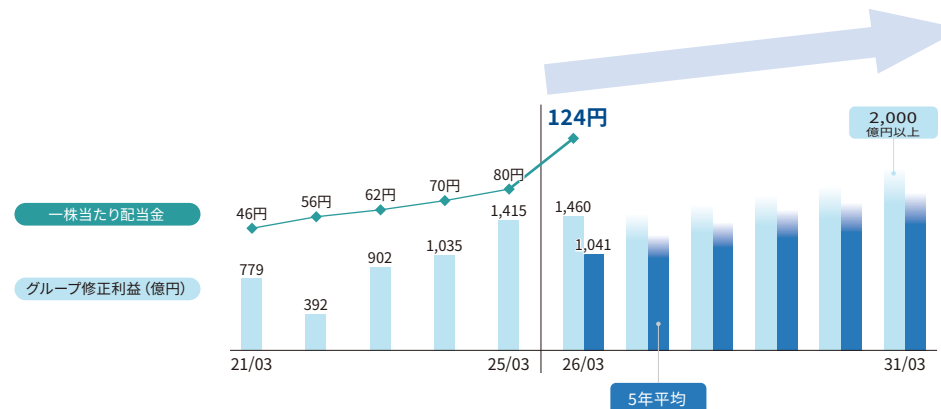
旧還元方針（～2025年3月期）



新還元方針（2026年3月期～）



現金配当の伸び（イメージ）

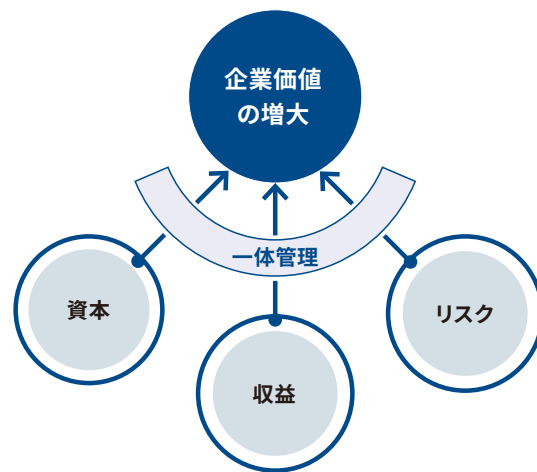


財務資本

ERM

ERMは、資本・収益・リスクを一体的に管理することにより、企業価値の増大や収益の最大化等の経営目標を達成するための、戦略的な経営管理手法です。

資本・収益・リスクを経済価値ベースで定量化することで「見える化」し、これらを統合的に管理して経営判断を行うことにより、資本水準とリスクの比較によって健全性のコントロールを行いながら、収益を追求することが可能になります。

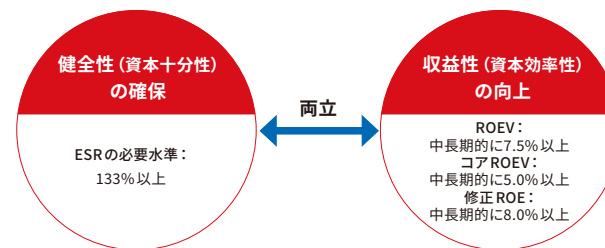


ERMの推進

リスク対比リターンの拡大

資本効率の向上に向けて、当グループではリスクカテゴリー別にROR（リスク対比リターン）のモニタリングを実施し、その結果をリスクテイク方針等に反映しています。保険引受けや、事業投資といったRORの高いカテゴリーを拡大させる一方で、金利リスクや、政策保有株式等のリスク削減を推進し、グループ全体のリスク対比リターンの拡大を図り、資本効率を向上させていく方針です。

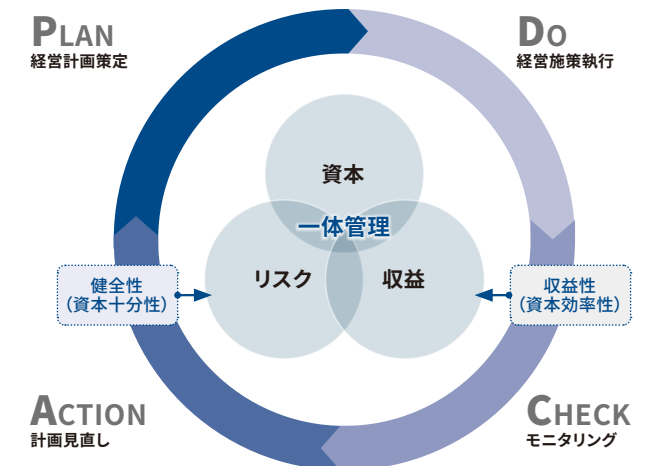
グループリスク選好



PDCAサイクル

ERMのもと、企業価値の成長を実現化するプロセスがPDCAサイクルです。これはPLAN（経営計画策定）、DO（経営施策執行）、CHECK（モニタリング）、ACTION（計画見直し）を繰り返しながら、目的達成に向けて経営の舵取りを行っていくものです。

当グループでは、経済価値ベースで資本・収益・リスクを評価し、グループリスク選好として健全性及び収益性に関する基準を設定したうえで、当方針を満たすよう上記PDCAサイクルを通じて、ERM経営の高度化を推進していきます。



財務資本

組織体制

当グループでは、このERMをグループベースで行うため、取締役会直轄の下部機関として「グループERM委員会」を設置しています。当委員会が中心となってグループのERMを推進することで、企業価値の安定的・持続的な増大を実現していきます。

リスク管理

統合的リスク管理 (ERM)

当グループでは、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。

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。

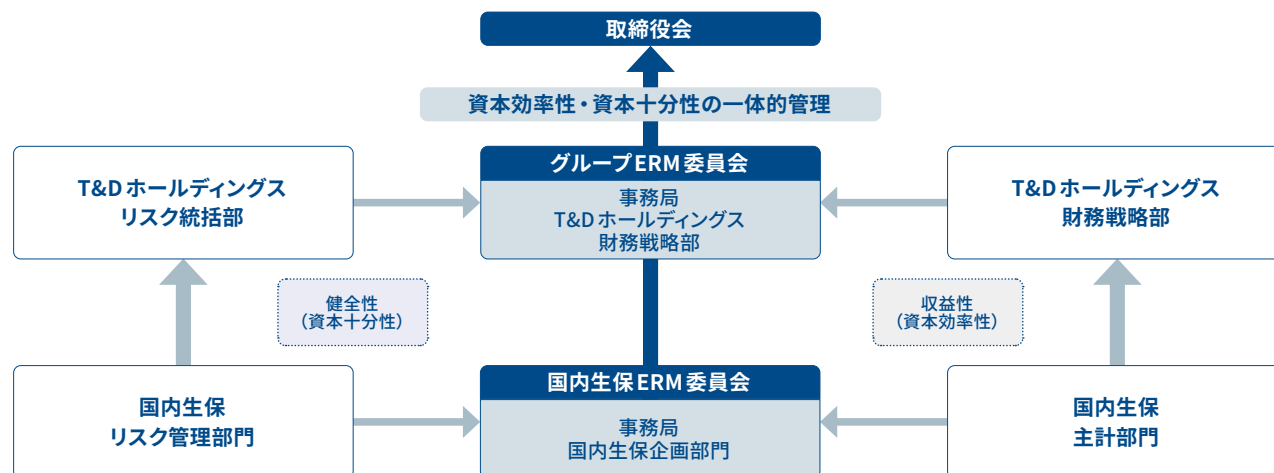
当社は、グループにおけるリスクを統括管理するためグループリスク統括委員会を設置し、グループリスク統括委員会において、統一したリスク管理指標に基づくリスクの状況について、直接子会社から定期的及び必要に応じて報告を受け、グループ各社が抱える各種リスクの状況を把握・管理しています。また、当社は、グループ各社のリスクの状況を取締役会等に報告するとともに、必要に応じて直接子会社に対し指導・助言・指示を行うことにより、各社におけるリスク管理を徹底し、グループ全体のリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

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、当グループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクカテゴリー別にリスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コントロール状況等を総合的に勘案し、取組事項の優先順位づけに活用し、必要に応じて経営計画等へ反映しています。なお、新たな重要なリスクの発生や、既に認識しているリスクの大きな変更、社内・業界慣行の世間からの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。

^{*} 当社「リスクプロファイル」には、環境（気候変動リスク）・社会（人権・労働・腐敗防止等）・企業統治をはじめとする持続可能性を巡る課題対応が含まれています。



財務資本

リスクの分類と対応

当グループでは、金融市場の混乱、巨大災害、パンデミック、気候変動、人権問題、サイバー攻撃、腐敗、マネーロンダリング/テロ資金供与等、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または一定の許容範囲内にコントロールするよう努めています。

当グループの事業その他に関して重要であると考えられるリスクは次のとおりです。

持株会社のリスク

- 生命保険事業の業績への依存等に関するリスク
- 配当収入に関するリスク
- 業務範囲の拡大に伴うリスク
- 規制変更のリスク

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

当グループは生命保険3社の業績に大きく依存しています。そのため、生命保険3社の経営状況が大きく変動した場合、または3社の役割および位置づけに大きな変更が生じた場合等は、当グループの業績およ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およびリスク・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、負債特性およ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)およ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・関連会社およ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方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ことにより、適切なリスクコントロールを実施する。
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。

財務資本

総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、損失発生時の影響を把握するとともに、定量化していないリスクも含めた事業全体のリスクの適切なコントロールを通じて、経営目標の達成等につなげる統合的リスク管理に取り組んでいます。

1. リスクの定量化

当社グループでは、資産運用リスク、保険引受リスク、オペレーショナルリスク等について、内部モデルを用いてリスクを計測しています。具体的には、これらのリスクについて、バリュー・アット・リスクという指標を用いて計測し、計測期間1年、信頼水準99.5%の損失額をリスク量としています。

2. リスクコントロール

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。

※ ESRの推移については、P.88参照

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。

(単位：億円)	2024年 3月末①	2025年 3月末②	増減額②-①
保険引受リスク(国内)	11,027	13,753	+2,726
カウンターパーティーリスク	52	43	▲9
資産運用リスク	16,285	14,488	▲1,797
オペレーショナルリスク	980	975	▲4
保険引受リスク(海外)※1	113	76	▲37
関連会社等リスク	293	241	▲52
運用・保険の分散効果	▲5,517	▲5,939	▲422
税効果等	▲6,627	▲6,940	▲313
リスク量合計※2	16,609	16,698	+89
サープラス	39,716	40,511	+794

※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）

個人情報の保護に関する取組み

T&Dホールディングスおよび生命保険3社等では、個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）を制定・公表し、利用目的や第三者提供の方針、安全管理措置などを明確にして、個人情報を厳格に保護しています。

また、「コンプライアンス行動規範」、「情報セキュリティポリシー」および個人情報等の取扱いに関する規程類に基づき、適切な情報管理を実施しています。

T&D情報システムでは、当社グループの情報システムを支える会社として、個人情報を含むさまざまなデータを適正に運用し、厳重な保護管理を行っています。2005年5月には個人情報の適切な取扱いを行う事業者が付与される「プライバシーマーク」の認証を取得しました。

個人情報保護宣言は、当社ホームページをご参照ください。

<https://www.td-holdings.co.jp/information/privacy.php>

財務資本

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。グループ情報セキュリティポリシーは、T&D保険グループの情報資産を適切に管理する方針を明確化し、情報資産を漏えいや改ざんまたは事故や故障もしくは自然災害や火災による損害等から保護することを目的としています。情報セキュリティの管理体制としてグループ全体を統括する情報セキュリティ統括責任者を設置し、リスク統括部担当の執行役員がその役割を担っています。

グループ各社において、情報セキュリティ管理態勢を明確化しています。情報資産の分類とリスク評価に基づき、適切な管理策を講じるとともに、PDCAサイクルに基づく継続的な改善を実施しています。情報セキュリティに関する管理状況は、原則として月次にグループリスク統括委員会および取締役会に報告しています。

当社グループでは、サイバーセキュリティをリスク管理上の重要

課題と位置づけ、サイバーセキュリティに対する態勢を整備・強化しています。

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・対応などを担うグループ横断的なグループCSIRT (Computer Security Incident Response Team) および各社にCSIRTを設置しています。これにより、インシデント発生時の迅速な対応、影響調査、再発防止策の策定を可能とし、グループ全体の被害最小化と業務継続を図っています。また、グループ各社での訓練の実施とともに、定期的に業界横断的訓練・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(「情報セキュリティ管理規程」「情報セキュリティハンドブック」)に反映し、実践力の強化を図っています。情報漏えい等のインシデント(サイバーセキュリティインシデント含む)が発生した場合、対応手順やマニュアル(「情報セキュリティ管理規程」「情報セキュリティハンドブック」)等に則り、迅速に対応することとしています。

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。

サイバーセキュリティに関する管理状況は、定期的にグループシステム・DX推進委員会および取締役会に報告しています。

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(集合研修やe-ラーニング等)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。

業務委託先や外部ベンダーを含むサプライチェーン全体のセキュリティを、情報資産保護の観点から極めて重要な要素と位置づけています。新規取引先の選定時には、情報セキュリティに関する基準を満たしているかを確認しています。重要な業務を委託している外部事業者に対しては、定期的にセキュリティ評価や監査を実施し、必要に応じて改善指導を行っています。

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。

知的資本

T&D保険グループでは、これまで蓄積してきた豊富な知見やデータを保有・活用することで、価値ある商品・サービスの開発や競争優位性の構築につなげていきます。

知的資本のアウトカム

●革新的商品

太陽生命

ー保険組曲 BestMYWAYシリーズ

大同生命

ー重度がん保障Jタイプ

ーJワイド特約 Plus

T&D フィナンシャル生命

ーつみたて継続保険「つみえーる」

(2024年以降発売した商品)

●事業投資の実績

●資産運用ノウハウと実績

知的資本の高度化に向けて

生命保険会社がそれぞれの特化市場で培ってきたノウハウ

大同生命・太陽生命・T&Dフィナンシャル生命の3社は、それぞれのビジネスモデルの中でノウハウを獲得し、価値ある商品・サービスの開発・提供を行ってきました。



太陽生命は、営業職員が二人一組のコンビ活動により個別にご家庭を訪問し、各家庭に必要な保障を提案・提供することで、新規開拓を続けて

築き上げてきた家庭マーケットでの強固な基盤を持っています。

革新的商品▶ さまざまなお客さまのニーズにきめ細かくお応えする業界初の組み立て保険「保険組曲 BestMYWAY」、健康状態に不安がある方でも、「認知症」「がん」「医療」「死亡」等幅広く保障を提供できる「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和」



大同生命は、提携団体との強固な関係を背景とした税理士チャネルと営業職員チャネルという2つの強力な販売チャネルを通じて、中小企業に

必要な保障を提供する独自のビジネスモデルを確立しています。

革新的商品▶ 中小企業経営者の多様な保障ニーズに対応できる業界初のオーダーメイド型商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」、重症度の高いがんを合理的に保障する「重度がん保障Jタイプ」等



T&Dフィナンシャル生命は、複数の保険会社の商品を取り扱う乗合代理店を通じた商品提供に特化し、差別化した競争力ある商品を発売しています。

革新的商品▶ つみたて投資と保険が一体となったサービス、つみたて継続保険「つみえーる」

大同生命サーベイの実施

大同生命は「中小企業の発展に貢献したい」という想いから、全国の中小企業経営者の皆さまのご協力のもと、中小企業の景況感や経営課題に関するアンケート調査「大同生命サーベイ」を2015年10月から毎月実施しています。調査は、当社営業職員が訪問またはZoom面談で実施し、中小企業約8,000社の中小企業経営者の「生の声」をレポートにまとめて全国にお届けし、経営のヒントとして役立てていただくとともに、広く一般にも公表しています。また、蓄積されたデータは新たな商品やサービスの開発等にも活用しています。



知的資本

株式会社太陽生命少子高齢社会研究所の活動

太陽生命少子高齢社会研究所は、日本が直面する、「少子高齢化」という課題の解決への貢献を目的に、2020年4月に設立されました。「少子化対策」や「健康寿命の延伸」に関する調査・研究を中長期的視点で推進し、その成果を広く社外へ公表することで社会貢献を図っています。

継続的に「認知症に関する調査」を実施しているほか、「子供の入院に伴う親への影響に関する調査」「高齢者の独居生活に関する調査」等の実施、経済産業省主催「オレンジイノベーション・プロジェクト」への参画、「骨の健康」に着目した共同研究等、幅広い取組みを実施しています。研究成果や、新たに発掘した技術・サービスを保険商品・サービス開発等へつなげています。

DXの取組み

T&D保険グループは、グループのDX推進によるお客さま一人ひとりの体験価値の創造に向け、保険分野・非保険分野の両面から、顧客理解・UX向上による提供価値の進化に取り組んでいます。

太陽生命では、ハイブリッド営業の推進に加え、2024年8月に導入した営業端末「T-AI-Face」による非対面募集の拡充やAIによる営業支援の高度化を実現しました。大同生命では、2022年3月より開始した経営者向けWebコミュニティ「どうだい？」が会員数9万名を擁するコミュニティへと成長し、中小企業の課題解決支援を



「T-AI-Face」による非対面募集のイメージ

行っています。また、AllRightでは、デジタル顧客基盤構築に向けたデジタルツール「ピアコネ」等を通じた顧客接点の拡大に取り組んでいます。

今後もグループのさらなる成長に向け、データ・デジタル技術を活用した大胆なトランスフォーメーションを通じて、顧客提供価値の進化に挑戦していきます。

プライベート・エクイティ投資 (大同生命)

大同生命では、日本ではまだそれほど一般的ではなかった1999年に、プライベート・エクイティ投資（未公開株式投資）への取組みを開始し、これまで20年以上にわたり投資を行ってきました。2025年3月末のプライベート・エクイティ投資の残高は、一般勘定資産の約4%、3,000億円近い規模となっています。

プライベート・エクイティ投資は流動性が低い一方で、高いリターンが期待できる投資ですが、比較的早期に取組みを開始したことや、20年以上にわたるノウハウの蓄積、人材の育成等も相まって、大同生命の運用収益を支える投資資産の一つとなっています。

また、2002年に三菱商事と大同生命の出資により、プライベート・エクイティ投資を手掛けるイー・アイ・キャピタル（当社の持分法適用関連会社、以下AIC）を設立し、AICへの人材の派遣等を通じたノウハウの獲得も行っています。

事業投資 (T&Dホールディングス/T&D ユナイテッドキャピタル)

当グループでは、2019年7月に投資専門会社であるT&D ユナイテッドキャピタル株式会社を設立し、生命保険事業との親和性が高い成長領域への投資を推進してきました。2020年6月には、クローズドブック事業に特化した保険会社である米国のFortitude社への出資を開始し、同社との協働や人材派遣を通じて、クローズドブック事業に関するノウハウ・知見・実績を蓄積してきました。

2025年8月にはドイツのViridium社の持分を取得し、2つのクローズドブック事業の専門保険持株会社を当グループの持分法適用関連会社としました。海外企業との協働を通じて、さらなる知見の深化を図るとともに、国内生命保険事業に次ぐ新たな収益の柱の構築を目指しています。

人的資本

人事担当役員メッセージ

持続的成長のための人的資本

グループ長期ビジョンを推し進め、
多様な人材が活躍するグループを
目指します

執行役員

今井 敏勝



人的資本のアウトカム

- 従業員エンゲージメントスコア (2024年度)
※ 5段階評価 **3.90**
- 人材開発・研修総費用 (2024年度)
6.65億円
- 1人当たり研修時間 (2024年度)
126.4時間
- 女性管理職比率 (2025年4月1日時点)
※ 女性経営幹部の計画的、段階的な育成に向けて、初級管理職層を含めた数値を算出しています。
【対象会社】 HD、太陽生命、大同生命、TDF、TDAM、P&F **24.6%**



当グループの人材に対する考え方

当グループは、“共に働く「人材」こそが、グループ経営理念※の実現に向けた事業活動を担う、最も大切にすべき最大の原動力である”と位置づけ、当グループにおける人材マネジメントの基本的な方針である「グループ人事基本方針」を制定しています。

※ 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を目指します。

グループ成長戦略におけるコアビジネスの強化は、独自のビジネスモデルを持つ各社の強みを継続・強化していく必要があり、各社での人材育成の取組みは引き続き欠かせません。加えて、事業ポートフォリオの多様化・最適化のためには、生命保険事業領域以外での高度専門人材の確保・育成が求められており、2025年度より、外部労働市場からの採用力強化とキャリアパスの明確化を目的としたT&Dホールディングスの人事制度を導入しました。

また、社会全体が複雑化し当グループが取り組むべき課題の難易度が高まる中、グループ一体経営を推進していくためには、グループ経営を担う人材の裾野を中長期的な視点で拡大していくことも重要なテーマであり、グループ間での人材流動化・協働を進めています。

さらに、グループの持続的成長には、こうしたグループの成長戦略実現のための人材戦略にとどまらず、グループ従業員全員が活躍できる環境を整備することが不可欠です。各社の多様な人材が、自社の事業領域にとどまらず、グループ全体の幅広い事業領域で活躍し、個社だけでは成しえない新たな価値を創造することが、当グループのサステナブルな成長を実現する礎だと考えています。

人事部門の責務は、これらを実現するために、従業員一人ひとりが持つ力を最大限に引き出し、積極果敢に挑戦し発見し成長する機会を提供すること、そして、そうした挑戦意欲の高い従業員が安心して取り組めるよう支援することであると考えています。

グループの全従業員が、業務を通じ自身の成長を実感し、自身の持つ能力を最大限に発揮し、自己の可能性に挑戦できる、そして、グループの一員であることの誇りと責任を持てるグループを目指してまいります。

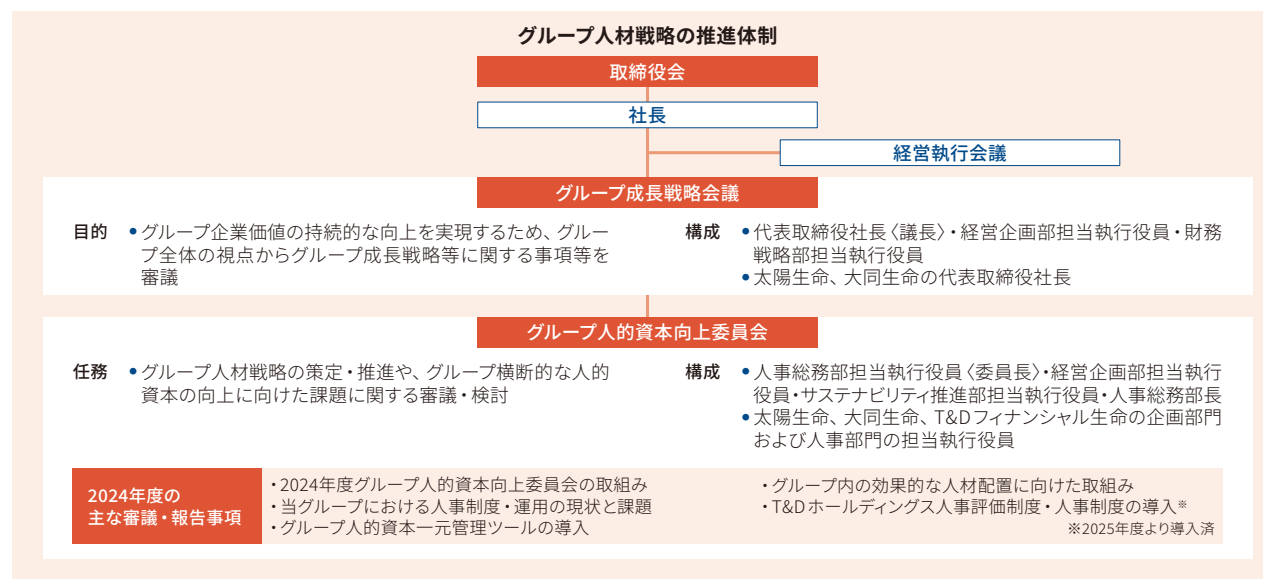
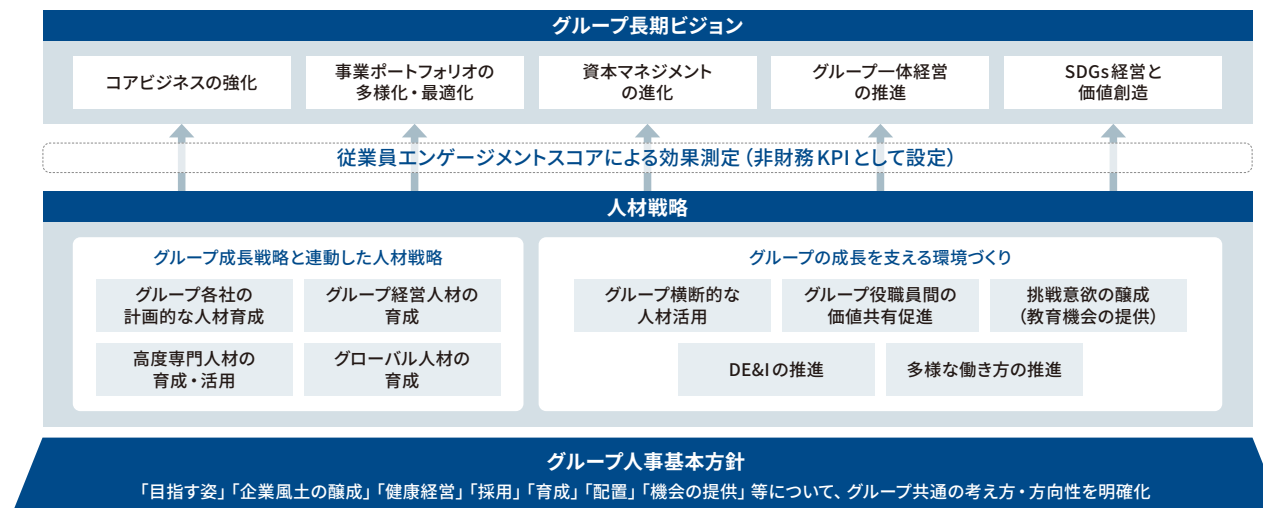
人的資本

人事担当役員メッセージ

グループ長期ビジョンと連動したグループ人材戦略

当グループでは、グループ長期ビジョンの実現に向けて、その原動力となる人材戦略との連動を不可欠な要素と位置づけています。経営戦略と一体となった人材戦略をより強力に推進するため、T&Dホールディングスおよびグループ生命保険会社において、経営企画担当役員と人事担当役員をメンバーとする「グループ人的資本向上委員会」を設置し、人的資本面でのグループ一体経営の加速化を図っています。

また、当グループでは、人材マネジメントの基本的な方針として「グループ人事基本方針」を定めており、これに基づいた各種施策を展開しています。従業員の声を反映した人材戦略の実現に向けて、毎年「従業員エンゲージメントスコア」の調査を実施し、その結果を非財務KPIとして開示しています。



人的資本

自社株を活用した従業員の株主意識・グループ意識の醸成

当グループは2024年度より株式付与 ESOP 信託を導入しました。この ESOP 信託は、従業員に対して毎年ポイントを付与し、信託期間終了時にはその保有ポイントに応じた当社株式を交付する制度です。さらに、2025年度より従業員持株会の特別奨励金付与率が従来の2倍となる10%に引き上げました。これらの取組みを通じて、従業員一人ひとりの株主意識とグループ意識を一層醸成し、当グループの企業価値向上に繋げていきます。

女性の活躍推進

社会の変化や多様な価値観がますます重要視される現代において、企業の持続的成長にはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進することが不可欠であると考えています。とりわけ、女性が従業員の多数を占めている当グループでは、女性のさらなる能力発揮は持続的な企業価値向上の源泉であるため、女性活躍はグループの重要な経営課題と認識しています。男女の賃金の差異は、管理職に占める男性と女性の人数割合が異なることを主な要因として発生しています。当グループでは、初級管理職層を含めたグループ共通の女性管理職比率目標（2027年25%、2030年30%）を設定し、グループ協働で女性職員に対するキャリアデザイン研修や新任

女性課長研修の実施に加え、グループ各社による女性経営幹部の登用にに向けた人材育成に取り組んでいます。

グループ女性キャリアデザインセミナーに寄せられた反応

【セミナー概要】

管理職登用前のグループ女性従業員を対象とした、前向きなキャリアビジョンの形成、グループ内のネットワーク構築、および管理職に必要なスキル習得を支援するセミナー

【参加者の声】

- ・女性管理職の話聞くことができ、管理職になりたいと強く思った。
- ・自身のキャリアアップに前向きな気持ちを持つことができた。
- ・今後のキャリアビジョンの参考になった。等

【参加者の上司の声】

- ・自身のキャリア形成に関して、これまで以上に深く考えるようになった。
- ・主体的・能動的に考え、行動しようとする姿勢が見受けられるようになった。等



グループ女性キャリアデザインセミナーの様子

従業員エンゲージメントスコアの活用

当グループは、グループ長期ビジョンの達成には従業員の活躍が不可欠であると考え、従業員エンゲージメントスコア調査によって毎年効果測定を実施し、明らかになった課題の改善等に向けてグループ各社で取り組んでいます。2023年度の調査結果では、管理職層のエンゲージメントスコアが非管理職と比較し高い傾向にありました。この格差を縮小するため、グループ各社の計画的な人材育成に加え、管理職向けの1on1ミーティングをはじめとする多様な研修を通じて部下との効果的なコミュニケーションを促進し、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを進めてきました。これらの施策を通じて、非管理職層のエンゲージメントスコアも着実に上昇しており、管理職とのスコア差は縮小傾向にあります。

また、グループ一体経営の推進における関連スコア「理念・ビジョン」や「愛着・信頼」については、グループ内のIR活動の強化や職場環境改善に向けた取組みに加え、株式付与 ESOP 信託の導入等により昨年度より上昇し、総合評価ポイントは、3.81（2023年度）から3.90（2024年度）へと良好に推移しています。

※ 従業員エンゲージメントスコアのさらなる活用に向けた京都大学経営管理大学院と共同で行った調査研究結果をP.34に掲載しています。

※ 従業員エンゲージメントスコア：5肢選択による評点（最大5.0～最小1.0）により、過去の実績や一般的な基準に基づき「3.5」以上を高評価と定義。

人的資本

従業員エンゲージメントスコア調査の京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授との調査研究結果

（京都大学100%出資子会社である京大オリジナル株式会社とも連携の上、取組みを継続中）

当グループでは、京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授と共同で、従業員エンゲージメントと企業価値向上の関係について、データに基づいた分析に取り組んでいます。

1. 2023年度の調査結果

- ・「企業理念・パーパス」の理解が深まり、「企業へのロイヤリティ」が高くなるほど、従業員の挑戦意欲が向上することが分かりました。
- ・2024年度はグループ内IR活動や社内イントラネット等を活用した情報発信の強化や株式付与ESOP信託の導入等に取り組んだ結果、「企業理念・パーパス」「企業へのロイヤリティ」に関する設問のスコアが上昇し、従業員のエンゲージメントスコアも良好に推移しました。

2. 2024年度の調査結果

- ・2024年度は「企業理念・パーパス」と「企業へのロイヤリティ」の影響を財務的な視点から分析するため、母集団の大きい太陽生命・大同生命の新契約業績と従業員エンゲージメントスコアの間

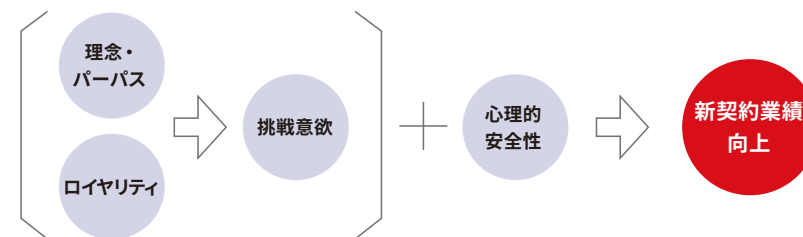
連性を分析しました。

- ・その結果、高いパフォーマンスを発揮している支社は「企業理念・パーパス」への共感、「企業へのロイヤリティ」が高い、「心理的安全性」が高いという特徴が分かりました。引き続き、職場環境の改善やグループ内のIR活動等による従業員エンゲージメントスコアの向上を通じてパフォーマンスの向上に取り組んでいきます。
- ・一方、設問別に見ると、同一のカテゴリー（「企業理念・パーパス」「企業へのロイヤリティ」等）でも設問項目によって新契約業績にプラスの関連性とマイナスの関連性があるなど、分析の精緻化・深掘りの余地が存在しており、次回調査では、設問内容の見直し等も検討した上で、より効果的な人材戦略策定に向けたさらなる分析を進めていきます。

高いパフォーマンスを発揮している支社の特徴

- ①企業理念・パーパスへの共感が強い
（設問例：私は会社の理念やビジョンに賛同し、その実現に貢献したい）
- ②企業へのロイヤリティが高い
（設問例：働いている会社の一員であることに誇りを持っている）
- ③心理的安全性が高い
（設問例：職場内の従業員は、日常的に各種ハラスメントが行われないよう配慮している）

「企業理念・パーパス」「企業へのロイヤリティ」の向上と「心理的安全性」の両立による営業業績向上のイメージ



※ ハーバードビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授^{1) 2)}も「心理的安全性」と「責任感」の両立が「優れたパフォーマンスを発揮することができる」状態に通じていると提唱しています。

1) エドモンドソンは、心理的安全性と責任感のそれぞれの高低から構成される2×2のマトリクスを用いてチームや組織を4つのタイプに分類し、それぞれ「学習ゾーン」「快適ゾーン」「無関心ゾーン」「不安ゾーン」として位置づけており、「心理的安全性の高い環境で責任感（原著では「accountability」）の高い人達が仕事をすると、互いに協力し学び、優れたパフォーマンスを発揮することができる」ことを提唱しています。

2) エイミー・C・エドモンドソン（2014）『チームが機能するとはどういうことか』、英治出版

人的資本

領域	テーマ	概要	実績値	
グループ成長戦略と連動した人材戦略	グループ各社の計画的な人材育成	コアビジネスの強化に向けた各社による計画的な人材育成 ・OJT/集合研修(階層別・テーマ別)/自己啓発・資格取得支援 ・計画的な人事異動(ローテーション)による業務経験付与	・人材開発・研修総費用 2023年 6.01億円 2024年 6.65億円 ・一人当たりの研修時間 2023年 120.2時間 2024年 126.4時間	・人件費 2023年 1,183億円 2024年 1,216億円 ・人件費に対するグループ修正利益* 2023年 87.5% 2024年 116.3% ※ グループ修正利益÷人件費
	グループ経営人材の育成	グループ一体経営を推進する人材の裾野拡大 ・各社管理職層のHD経験者増加促進 ・グループ役員トレーニング、グループ執行役員制度 等	・T&Dホールディングス経験者数 2023年 462人 2024年 562人	・従業員一人当たりの新契約価値* 2023年 8.5百万円 2024年 8.3百万円 ※ 新契約価値÷生保3社従業員数(内務職員および営業職員等)
	高度専門人材の育成・活用	事業ポートフォリオの多様化・最適化に向けた専門人材の確保 ・高度専門人材の確保ルートの多様化 ・HD人事制度の導入(人材採用力の強化、キャリアパスの明確化)	・T&Dホールディングス直接採用在籍者数 2023年 6人 2024年 10人	
	グローバル人材の育成	事業ポートフォリオの多様化・最適化に向けた人材プール ・海外現地法人への派遣・配置 ・海外企業・語学留学への派遣(公募)  駒松 友さん (太陽生命) Plug and Play社シリコンバレー本社への派遣 異なる文化や価値観を持つ人々の間で効果的にコミュニケーションを取る海外での経験は、自分自身の視野を広げ、会社全体の事業についても考える貴重な機会となっています。	・海外勤務者 2023年 20人 2024年 26人 うちアジア・パシフィック 2023年 7人 2024年 10人 うち欧州・北米 2023年 13人 2024年 16人	

※実績値は年度表記

人的資本

領域	テーマ	概要	実績値
グループの成長を支える環境づくり (従業員総活躍)	やりがい	グループ横断的な人材活用 グループの幅広い事業フィールドを活用した成長機会の提供 ・グループ人材交流（グループ内企業への短期派遣） ・グループ内公募（グループ各社の職務への挑戦機会） ・グループ協働研修（グループ共通の課題に対する研修等の実施）	• グループ人材交流実施者数 2023年 92人 2024年 117人 • グループ内公募合格者数／応募者数※ 2023年 6人／12人 2024年 6人／16人 ※ T&D ホールディングスへの公募者数 • グループ協働研修参加者数 2023年 1,083人 2024年 1,303人
		グループ役職員間の価値共有の促進 グループ一体経営の推進に向けた従業員との価値共有 ・株式付与制度（株式付与 ESOP 信託）の導入 ・グループ内 IR 活動の強化、推進	• グループ内 IR 参加人数 2023年 670人 2024年 584人 • 従業員エンゲージメントスコア（理念・ビジョン） 2023年 4.00 2024年 4.06
		挑戦意欲の醸成（教育機会の提供） 自律型人材の育成に向けた授業員が自律的に学ぶ機会の提供 ・リスクリング支援（オンライン教材の提供） ・MBA、ビジネススクール参加への公募	• 従業員エンゲージメントスコア（挑戦） 2023年 3.54 2024年 3.65
	働きやすさ	DE&Iの推進 すべての従業員が活躍し成長を実感できる企業文化の構築 ・女性活躍の推進 ・シニア人材・障がい者の活躍推進	• 女性管理職比率※ 2023年 23.1% 2024年 24.6% ※ 初級管理職を含めた数値で算出しています。 ※ 2024年4月、2025年4月の比率を記載しています。 • 男女賃金差異 2023年 42.0% 2024年 43.6% • 障がい者雇用率 2023年 2.58% 2024年 2.56%
		多様な働き方の推進 従業員個々の生活を考慮できる柔軟な働き方の導入 ・育児・介護・傷病と仕事との両立支援策の充実 ・在宅勤務制度・サテライトオフィスを活用した柔軟な勤務場所の提供 ・有給休暇の取得促進 ・健康経営の推進	• 男性育休取得率 2023年 100.0% 2024年 100.0% • 男性育休平均取得日数 2023年 19.3日 2024年 21.1日 • 有給休暇平均取得日数 2023年 18.4日 2024年 18.1日



中村明子さん
(T&D ホールディングス広報部)

T&Dホールディングスへのグループ内公募者の声

今まで関わったことのない社内外の方ともお仕事ができて、刺激を受けながら日々過ごしています。応募しなければ知らなかったことや、関わることのなかった方たち、仕事を通じてでしか経験できないことばかりで、思い切って応募して良かったと思っています。



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
ホワイト500

「健康経営優良法人～ホワイト500～」にグループ生命保険会社3社が認定（太陽生命・大同生命は9年連続の認定）

※実績値の対象会社はT&D ホールディングスと直接子会社（太陽生命、大同生命、TDF 生命、TDAM、P&F、TDUC、AllRight）

※実績値は年度表記（女性管理職比率を除く）

人的資本

■人権の尊重

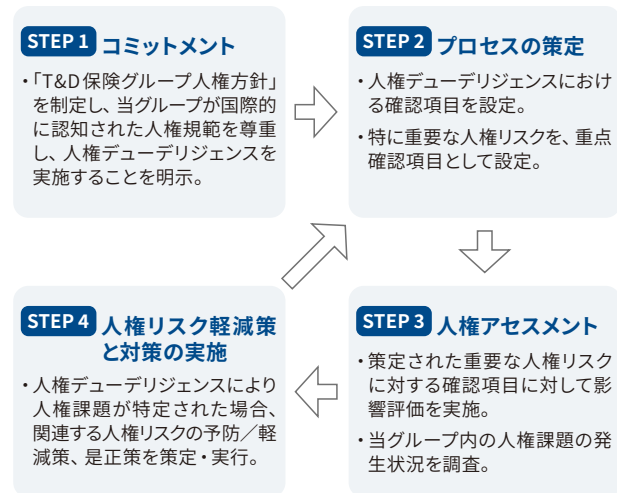
T&D 保険グループの人権方針

当グループは「T&D 保険グループサステナビリティ憲章」において「人権の尊重」を掲げており、グループのすべての役員ならびにすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を推進しています。

具体的な行動として、国連人権理事会によるすべての国家および企業を対象とした行動基準「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、当グループの人権尊重の考え方について表明する「T&D 保険グループ人権方針」を制定しています。

詳細は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr-policy/human-right-policy.php>

人権尊重の取組み：全体工程



※今般、2025年3月末基準の人権デューデリジェンスとして、STEP2の「プロセスの策定」と、STEP3の「人権アセスメント」を実施。

人権デューデリジェンス

当グループでは、「T&D 保険グループ人権方針」に基づき、当グループの事業活動が影響を及ぼす可能性のある人権に対する負の影響を特定し、予防・軽減するために、左下の図のとおりPDCAサイクルをまわし、人権に関するデューデリジェンスを実施しています。

人権デューデリジェンスの実施／確認結果

当グループでは、2025年3月末を基準とし、当社および連結子会社において人権デューデリジェンスを実施しました。

デューデリジェンスにおいては、人権啓発推進体制の整備状況や職場における労働者に対する差別防止への対応状況、サプライチェーンや投融資先で配慮すべき人権問題の確認状況等、網羅的に人権問題の確認を行いました。また、特に重要な人権リスクとして、自社の「ハラスメント」「長時間労働」について重点確認しました。

人権デューデリジェンスの結果、当グループの事業活動において、是正を要する重大な人権課題は発生していないことを確認しました。また、「ミャンマーでの事業活動における人権配慮」の状況についても、概ね問題が発生していないことを確認しました。

今後も、当グループの人権課題への対応状況を検証し、課題の有無を確認するため、人権デューデリジェンスを継続的に実施し、その結果をグループサステナビリティ推進委員会に年次で報告します。同委員会への報告内容は、T&Dホールディングス取締役会に報告するとともに、グループコンプライアンス委員会にも連携されます。

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

人権啓発研修

T&D 保険グループでは、外部講師を招いた「グループ管理職人権セミナー」を年1回開催しています。2024年度は「心理的安全性の確保とハラスメントの防止」をテーマに実施。グループ各社においても各種ハラスメントやダイバーシティ等のさまざまな人権にかかわる問題をテーマとした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。

ハラスメントへの対応

当グループでは、ハラスメント行為（セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、その他のハラスメント）に関する通報・相談は、内部通報制度として設置している「T&D 保険グループヘルプライン」および生命保険3社等に設置している「ハラスメント相談窓口」にて受け付けています。

グループヘルプラインでは、ハラスメントも含め人権に関する問題に対する従業員からの通報・相談も受け付けており、被害者の救済や再発防止に取り組んでいます。調査の結果、法令や社内規程に反する行為が判明した場合は、配置換え等の被害者救済の措置をとるとともに、就業規則に基づき処分を行っています。

社会・関係資本

T&D 保険グループでは、お客さまへの価値ある商品・サービス・情報の提供や、代理店・提携団体との連携を通じて、共有価値の創造に取り組んでいます。

社会・関係資本のアウトカム

●お客さま満足度

●かけつけ隊利用件数 (2024年度)

129,608件

●どうだい? 会員数 (2024年度) 約9.0万名

●保険金・給付金のお支払い金額

(2024年度) 約8,228億円

●CVCの投資額 約23億円

●テーマ型投融資累計額 約1.1兆円



太陽生命の取組み

高品質な商品・サービスの提供

太陽生命は、高品質な商品とサービスを通じて、お客さまに生涯にわたる安心を提供することを目指しています。

商品面では、より多くのお客さまニーズに対応するため、2024年12月に新シリーズ「保険組曲 BestMYWAY」を発売しました。本商品の発売により、3大疾病で入院した場合の支払限度は無制限となり、お客さまの長期入院への不安を解消できるようになりました。加えて、選択緩和型商品についても、保障内容に応じた告知項目の削減、最低加入年齢の引き下げ等を行い、より多くのお客さまに、高品質な商品とサービスを提供できるようになりました。また、病気の予防への取組みを後押しする商品として「ひまわり認知症予防保険」、「ガン・重大疾病予防保険」を販売し、シニア世代から責任世代まで幅広い年齢層の方に多くのご支持をいただいています。

サービス面では、専門知識を有する職員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービスのほか、認知症予防 (MCI スクリーニング検査プラス) や疾病予防 (アミノインデックス® リスクスクリーニング) に役立つ検査等をご案内しています。

太陽生命は、お客さまのニーズに合わせた商品とサービスをご案内することで、より大きな安心をお届けしています。

お客さまの 利便性向上のため の取組み

- ・お客さま専用インターネットサービス「太陽生命マイページ」内での「各種変更手続き」機能の利用や当社でご加入の損害保険契約の加入状況等の閲覧
- ・マイナンバーカードの公的個人認証サービスを活用した新契約手続き (インターネット申込) の開始
- ・第1回保険料の収納方法に PayPay 決済を導入
- ・「T-AI-Face」での給付受付の開始
- ・LINE 公式アカウント登録による、保険手続きの LINE 上での利用
- ・インターネットに不慣れなお客さまにもスムーズにマイページをご利用いただけるよう、お客さまとマイページ画面を共有し、お客さまの手続きをサポートする機能を導入

ベストシニア サービスの取組み

- ・「ご家族同席」による保険募集の実施
- ・「T-AI-Face」のテレビ電話機能を活用した、本社担当者による契約意向や申込内容等を再確認する「シニア安心サポートデスク」の実施
- ・年1回以上、請求漏れ点検や契約内容の確認を行う「シニアフォローサービス」の実施

大同生命の取組み

経営者を取り巻くリスクへのそなえ (トータル保障) の提供

中小企業の経営は、経営者の信用力・営業力等によって成り立っているケースが多くあります。また、経営者は、法人 (企業) を守る責任だけでなく、世帯主として個人 (家族) を守る責任も担っています。大同生命では、経営者が万一の場合や働けなくなった場合の経済的損失から企業・家族を守るために必要な資金を確保するため、法人の「標準保障額」および個人の「生活防衛資金」を算定し、法人・個人を一体としたトータルな保障を提供しています。

社会・関係資本



「T&D 保険グループ お客さま本位の業務運営に係る基本方針」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/information/business_operations.php

中小企業の健康経営®の普及に向けた取組み

大同生命は、中小企業とそこに働く人々がイキイキと活躍できる社会づくりへの貢献と、わが国の高齢化社会が抱える課題解決への貢献を目指し、中小企業による「健康経営®」の実践を支援しています。

その一環として、健康経営®に積極的に取り組む企業を当社独自の基準で表彰する「DAIDO KENCO AWARD」を実施し、2024年度表彰企業196社の公開と、取組事例の公表を行っています。



中小企業の経営支援の取組み

中小企業経営者が集い、ともに社会的課題の解決に取り組んでいくための Web コミュニティ「どうだい?」を2022年3月に開始し、会員数は2025年3月時点で9万名を突破しました。サイト上では経営者が意見交換できる場の提供や経営支援サービス等を紹介しているほか、小学生を対象とした中小企業の職業体験イベントの開催等を通じて、中小企業が支える産業・社会の活性化に貢献しています。これまで保障を通じて中小企業をお支えてきた大同生命が、今後は「中小企業とともに未来を創る」という想いを形にしたものです。



イメージキャラクター
どうだいくん

お客さまサポート体制の高度化

お客さまの視点に立ち、ご加入からお受け取りまで、すべての面でより質の高い顧客体験をお届けするため、様々な取組みを行っています。

つながる手続の導入	インターネット上で“いつでも・どこでも”お手続きが可能
社会DXを活用したサービスの提供	マイナンバー制度の活用により、必要なお手続きを大同生命からご案内
請求書レス支払の導入	お客さまから請求書類をご提出いただくことなく、お客さまの口座に満期保険金・個人年金をお支払

T&D フィナンシャル生命の取組み

社会・経済環境の変化を踏まえた資産形成型商品の提供

T&D フィナンシャル生命は金融機関や来店型保険ショップ等の乗合代理店を通じて、人生100年時代を見据えた、円建て、外貨建ての終身保険、個人年金保険および円建て変額保険等の資産形成型商品をお届けしています。

2024年9月には、円ならではの安心感でそなえる「生涯プレミアムジャパン」シリーズと、海外の金利と為替を活用する「生涯プレミアムワールド」シリーズを一体化させた終身保険「生涯プレミアムワールド6」を販売開始しました。10月には、将来の年金原資額をより大きく増やすことができる「年金重視コース」を新設した個人年金保険「ファイブテン・ワールド4」を発売しました。

スマホ請求の開始

2024年11月より、スマートフォン上で必要項目の入力と、必要書類をアップロードすることでお手続きを完了できる「スマホ請求」を開始しました。ご契約者さまが手軽にお手続きいただけることに加え、郵送のお手続きと比べ最短即日でお手続きが完了するため、簡単かつスピーディーなお手続きが可能となりました。

AI ファンド予測サービスの提供

2024年2月より変額保険「ハイブリッドシリーズ」向けに「AI ファンド予測サービス」を提供して



います。本サービスは、経済指標等のデータをもとに、特別勘定（ファンド）のユニットプライスの値動きを予測するサービスです。

お客さまの声にお応える仕組み

お客さま満足度への取組み

T&D 保険グループでは、「お客さま本位」をグループ共通の価値観として、お客さまの利益に繋がる真摯・誠実かつ公正・適切な企業活動を行うため、「T&D 保険グループお客さま本位の業務運営に係る基本方針」を定めています。

グループ各社は当方針に基づき、自社のビジネスモデルを踏まえた、より良い商品・サービスの提供や業務品質の向上等を通じて、お客さまへより高い満足をご提供できるよう取り組んでいます。

また、「お客さま満足度アンケート」の実施結果や社会環境の変化への対応等を踏まえ、より利便性の高いサービスの提供や業務改善を絶えず図っていくことで、将来にわたり安心して信頼いただけるグループを目指しています。

生命保険3社のお客さま本位の業務運営に係る方針に対する評価（2024年度）

太陽生命	大同生命	TDF 生命
92.3% (総合的な満足度)	87.0% (総合的な満足度)	80.5% (総合的な満足度)

※調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

社会・関係資本

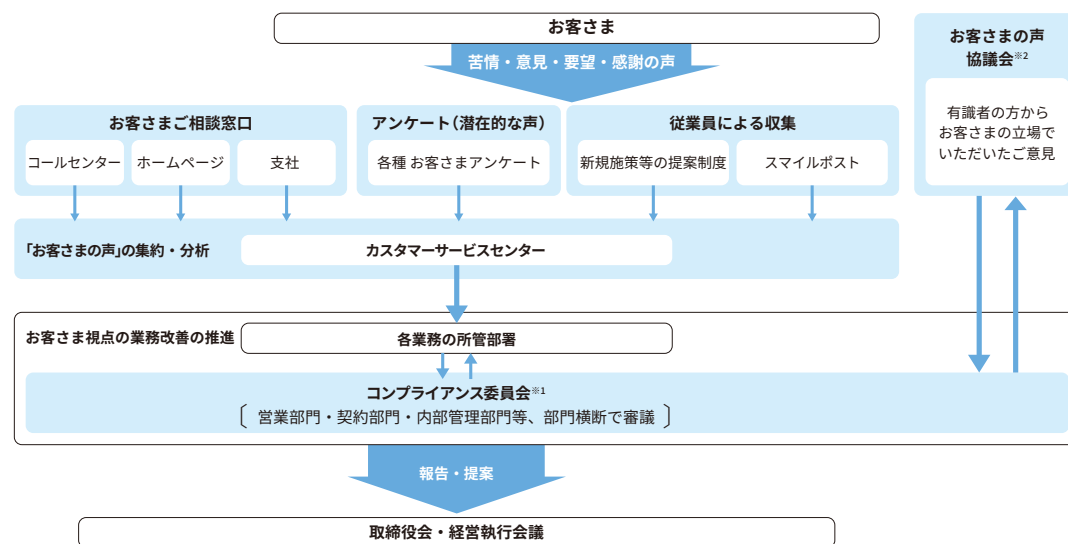
日々の営業活動でお聴きする「お客さまの声」

より良い商品・サービスの提供を通じて変化する社会のニーズにお応えするため、生命保険3社では、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し、できるだけ多くの「お客さまの声」を収集しています。また、「商品・サービス」「アフターフォロー」等に対する満足度をおうかがいする「お客さま満足度アンケート」を実施しています。

「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

お客さま本位の業務運営を統括する専任部署や社外メンバーが参画する委員会等を設置し、お客さま本位の業務運営に関する方針や苦情改善等に関する具体的な目標設定のもと、ご契約からお支払いまでのすべての場面において、お客さまにご満足いただくための仕組みを構築しています。また、お客さまからいただいた声はデータベースで一元管理のうえ、関連する部門で共有し、商品・サービスの開発や品質向上、業務の改善に役立てています。

「お客さまの声」を経営に活かす体制（体制図は大同生命の事例）



※1 コンプライアンス委員会

全社的なコンプライアンス推進態勢の整備・確立、および社是に掲げるお客さま本位の企業活動を一層推進すること等を目的に、「コンプライアンス委員会」を設置し、保険商品の開発・選定、提案からご加入、保険金・給付金等のお受け取りに至るあらゆるプロセスをお客さまの視点から継続的に検証するとともに、取締役会・経営執行会議に対して改善推進の報告・提言を行っています。

※2 お客さまの声協議会

外部有識者の知見をお客さまの立場に立った健全な業務運営に活かしていくため、「お客さまの声協議会」を設置し、お客さまサービスの向上に関わる業務運営状況や「コンプライアンス委員会」の審議内容等に関する妥当性・有効性を検証しています。

各社の苦情受付件数

太陽生命

苦情※受付状況（内訳）

（単位：件数=件 占率=%）

内容	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	2,170	32.6	1,919	20.8	1,854	26.5	1,966	26.5
収納関係	381	5.7	375	4.0	431	6.1	452	6.1
保全関係	1,246	18.7	1,067	11.6	1,280	18.3	1,292	17.4
保険金・給付金関係	1,508	22.6	3,947	42.8	1,646	23.5	1,756	23.6
その他	1,355	20.3	1,918	20.8	1,791	25.6	1,962	26.4
合計	6,660	100.0	9,226	100.0	7,002	100.0	7,428	100.0

※ 苦情とは、顧客等から当社への申出内容に不満足の実情のあったものを指しています。

参考：太陽生命ホームページ『「お客様の声」を活かした改善事例』

https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/activity/voice/voice_casestudy.html

大同生命

苦情※受付状況（内訳）

（単位：件数=件 占率=%）

内容	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
保険契約のご加入に関するもの	802	13.4	774	12.3	638	12.9	578	12.7
保険料のお払込等に関するもの	454	7.6	355	5.6	315	6.4	241	5.3
ご契約後の手続き等に関するもの	2,015	33.8	1,815	28.9	1,550	31.3	1,228	27.1
保険金・給付金等の支払に関するもの	1,087	18.2	1,556	24.8	936	18.9	782	17.3
その他	1,607	26.9	1,785	28.4	1,517	30.6	1,707	37.6
合計	5,965	100.0	6,285	100.0	4,956	100.0	4,536	100.0

※ 苦情とは、当社の事業に関して、お客さまから不満足の実情のあったものを指しています。

※ 占率は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはなりません。

参考：大同生命ホームページ『「お客さまの声」を経営に活かす取組み』

<https://www.daido-life.co.jp/company/satisfied/voice.html>

T&Dフィナンシャル生命

苦情※受付状況（内訳）

（単位：件数=件 占率=%）

内容	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	284	32.8	315	36.5	207	33.0	248	25.8
保険料等払込関係	69	8.0	45	5.2	52	8.3	25	2.6
ご契約後の手続き関係	310	35.8	328	38.0	201	32.0	448	46.6
保険金・給付金関係	118	13.6	105	12.2	85	13.6	94	9.8
その他	86	9.9	70	8.1	82	13.1	146	15.2
合計	867	100.0	863	100.0	627	100.0	961	100.0

※ 苦情とは、お客さまなど申出人からの商品・サービスに対する不平・不満、または、不平・不満に基づく不満足の実情のあったものを指しています。

参考：T&Dフィナンシャル生命ホームページ『「お客さまの声」を受けて改善を行った2024年度の主な取り組み』

<https://www.tdf-life.co.jp/company/solvency/2024.html>

社会・関係資本

「お客さまの声」とその対応の事例

太陽生命

子どもでも加入できるよう選択緩和型商品の加入年齢の引き下げを望むお客さまの声を受け、3歳から加入できるよう加入年齢の引き下げの取扱いを開始しました。また、「働けなくなったときの保険」のさらなる保障の充実を望むお客さまの声を受けて、短期の継続入院を保障する「14日継続入院給付金特則」の新設や180日以上 の長期継続入院を保障する「入院・軽度就業不能給付金」の新設、ならびに所定の軽度就業不能状態を新たに保障できるようになりました。

大同生命

非対面手続きを望むお客さまの声を受け、時間や場所の制限なく、お客さまのタイミングに合わせて、リモートで加入手続きを行える「つながる手続」を2020年9月に導入しました。現在では対象を保険金・給付金請求や解約・契約者貸付の手続きに拡大しています。加えて、お客さまの負担軽減のため、一部の満期保険金や個人年金支払において「請求書レス支払」を開始しました。

T&Dフィナンシャル生命

コールセンター受付時間である平日日中以外のご請求手続きを望むお客さまの声を受け、2023年度より「AI 音声応答システム（ボイスボット）」を導入し、お電話で土日祝日を含む24時間お手続き類の請求手続きができる態勢を取っております。2024年度には、お手続きいただける項目に「目標値の変更」「生命保険料控除証明書の再発行」を追加しました。また、インターネットサービスで解

約手続きや、複数のご契約がある場合のインターネットサービスID番号の集約手続きが可能になりました。

代理店・提携団体との連携

代理店のサポート

大同生命では、お客さまのさまざまなニーズにお応えできるよう、本社・支社が密接に連携し、質の高い代理店サポートを行っています。その一環として、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に、独自のe-ラーニング教材等を活用して実践的な代理店への研修を実施しています。

提携団体との連携による販売体制の構築

大同生命は、中小企業関連団体や税理士等を会員とする各種団体と提携関係にあり、それぞれの会員企業または会員である税理士等の顧問先企業の状況に応じた、適切な生命保険をご提供するための販売体制を構築しています。これらの提携団体や代理店である税理士等は、大同生命の重要なステークホルダーであり、大同生命の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。

ホールセラーの活動

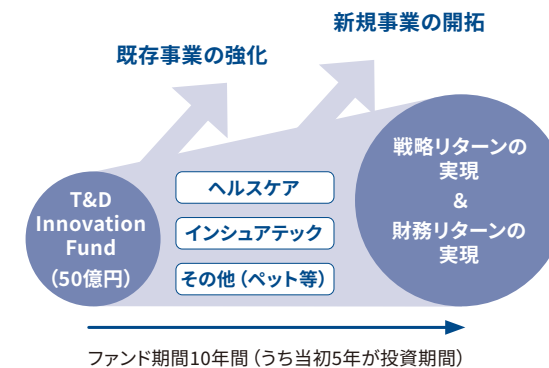
T&Dフィナンシャル生命では、お客さまへの最良のご提案ができるよう、金融機関や来店型保険ショップ等の乗合代理店に対して、代理店支援担当者（ホールセラー）による工夫を凝らしたサポート活動を実施しています。また、お客さま・募集代理店の皆さまから数多くの信頼を得るために、ホールセラーに対しては保険商品に限らず、金

融商品や資産運用全般の知識、法令・制度に関する知識を深めるためのセールススキルアップ研修、お客さまや募集代理店へ自社商品の特長を正確にお伝えするためのプレゼンテーションスキルアップ研修など、実践的な研修を行い、サポート活動の強化に努めています。

コーポレートベンチャーキャピタル

先進的な技術やビジネスモデルを有するスタートアップ企業との事業連携等を目的として、2022年に「T&D Innovation Fund」を設立しました。重点投資領域であるヘルスケア、インシュアテック、ペット領域を中心に、これまで17件、約23億円の投資を実行しました。（例：画像解析AIを搭載した食事管理アプリを提供する会社や愛犬の健康を考えたフレッシュペットフードを提供する会社）

投資先企業とのオープンイノベーション等を通じて、グループ既存事業等の強化、および新規事業領域の開拓を推進しています。



社会・関係資本

投資を通じた持続可能な社会への貢献

基本的な考え方

生命保険業を事業の中心とする当グループにとって、投資を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、最も基本的な役割の一つと考えています。長期の資金を運用する機関投資家として、安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献し、社会とともに持続的に成長することが重要と認識しています。

T&D保険グループESG投資方針＜概要＞

ESG課題を考慮した資産運用を行うことで、長期安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献し、社会とともに持続的に成長することを目指します。

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. ESG課題を考慮した投融資の実践 | 3. ESG投融資の協働と市場の健全な発展の支援 |
| 2. ESG課題に関する投融資先との建設的な対話の実施 | 4. ESG投融資の取組みに関する情報開示の充実 |

ESG投資の具体的な取組み

当グループでは、ESG課題を考慮した資産運用を推進するため、運用資産の特性等に応じて、さまざまな投資手法を導入しています。

インテグレーション

株式や債券等の有価証券、不動産等、全てのアセットクラスの投融資の際に、財務情報に加え、ESG等の非財務情報に関する分析・評価を取り入れています。

ネガティブスクリーニング

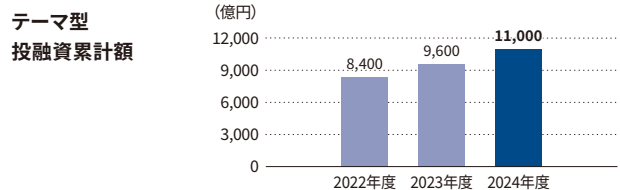
特定の兵器製造企業（クラスター爆弾、生物・化学兵器、対人地雷、核兵器等の製造企業）や、パーム油生産企業への投融資を原則禁止しているほか、気候変動への影響が大きい石炭火力発電事業や石炭採掘事業、オイルサンド事業等への新規投融資を実施しない方針としています。

テーマ型投融資

ESGの課題を考慮し、持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った投融資に取り組みます。個別の投資案件ごとに収益性とリスクを見極めながら、着実に累計額を積み上げていきます。

主な取組事例

- 「グリーンボンド」への投資** 一国際機関や事業会社が行う再生可能エネルギー発電事業やエネルギー効率化事業等の資金に充当
- 「サステナビリティボンド」への投資** 一独立行政法人が行う開発途上国の防災・自然災害関連の復興事業等の資金に充当
- 「ソーシャルボンド」への投資** 一独立行政法人が行う道路等のインフラ整備事業や地方創生・地域活性化等に向けた事業等に充当



投融資先との対話（エンゲージメント）

投融資先の企業価値向上および持続的成長を促すため、脱炭素やダイバーシティ、生物多様性などのESG課題に関する対話を実施しています。

生物多様性への対応・保全	投融資先のTNFDの対応状況（参画、リスクと機会の分析、情報開示等）や課題認識、今後の取組みの方向性について、情報把握に努めています。
人的資本・ダイバーシティへの取組み	投融資先の人権方針の策定・人権デューデリジェンスの実施状況および開示状況を確認し、より一層の取組みに向け、働きかけを行っています。

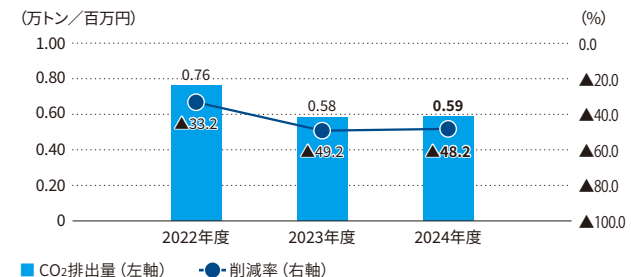
ファイナンスド・エミッションネットゼロに向けた取組み

社会全体のCO₂排出量削減に貢献することを目指し、ファイナンスド・エミッション（投融資先のCO₂排出量）を2050年度までにネットゼロ、2030年度までに50%削減（2020年度比）する目標を設定しています。

2025年3月末の投融資ポートフォリオ（太陽生命・大同生命が保有する、国内上場企業発行の株式・債券・貸付が対象）を基準としたGHG排出量はCO₂換算で156万トンとなりました。中間目標の対象である原単位ベースでは、0.59万トン／百万円となり、2020年度比48.2%の削減となりました。

当グループでは、対話を通じて投融資先の脱炭素への移行を後押しするとともに、グリーンボンドへの投資やトランジションファイナンスの取組み等を通じたファイナンス面の支援も継続していきます。

ファイナンスド・エミッションおよび削減率（2020年度比）



自然資本

T&D 保険グループは環境への取組姿勢を明確に示すため、「T&D 保険グループ環境方針」を制定し、社会とともに持続的成長を遂げ、生命保険業等の公共的使命と企業の社会的責任を果たします。

気候変動の緩和

自然資本のアウトカム

● GHG 排出量の削減率 (2013年度比)
(CO₂排出量: Scope1・2)
(2024年度/見込み値) **49.9%**

● ファイナンスド・エミッションの削減率 (2020年度比)
(投融资先の CO₂排出量)
(2024年度/見込み値) **48.2%**

※ 太陽生命・大同生命が保有する国内上場企業発行の株式・債券・貸付が対象

● 再生可能エネルギー導入率
(2024年度/見込み値) **37.3%**



考え方

2015年12月に採択されたパリ協定では、世界的な平均気温上昇を産業革命前と比べて2℃よりも十分に低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求することが、世界共通の長期目標として設定されました。この目標の実現のために2050年までのネットゼロ／カーボンニュートラルの達成が求められています。地球環境の保全や低炭素・脱炭素社会への移行と気候変動への適応のためには、産業構造の大規模な転換や私たちの行動様式の変容が必須であり、私たちT&D 保険グループも社会の一員として自らの役割を果たすことが求められていると認識しています。

T&D 保険グループは、環境への取組姿勢を明確に示すため、「T&D 保険グループ環境方針*」、および資産運用におけるESG投資に対する取組姿勢を示すため「T&D 保険グループESG投資方針*」を制定しています。企業活動に際して、環境問題の重要性を十分認識し、地球環境の保護に配慮して行動することを従業員へ周知徹底し、社会とともに持続的成長を遂げ、生命保険業等の公共的使命と企業の社会的責任を果たします。

※「T&D 保険グループ環境方針」「T&D 保険グループESG投資方針」は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/environment.php>
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/esg.php>

ガバナンス

取締役会は、サステナビリティおよびCSRに関する基本方針や、地球環境や社会的課題に関連する施策を審議検討することを任務とする「グループサステナビリティ推進委員会」を下部機関として設置しています。取締役会議長である代表取締役社長が委員長を務め、グループ各社のサステナビリティ・CSR担当部門および運用部門の担当役員、部長を構成員とし、サステナビリティなど地球環境や社会的課題に関する基本方針・気候変動対応の目標と取組施策を定めています。当委員会は取締役会の監督を受けており、半期ごとに取組状況のモニタリングを実施し、取締役会に報告しています。

また、当委員会の下部機関として「サステナビリティ推進専門部会」などを設置し、取組みを推進しています。

※詳細は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/tcfd.php>

戦略

気候変動リスク(物理的リスク※1・移行リスク※2)により生じる当グループへの影響を検証するため、複数のシナリオを元にしたシナリオ分析を実施しています。

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

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

自然資本

シナリオ分析：当グループへの影響と対応策

	影響	対応
物理的リスク	平均気温の上昇による熱中症搬送者数や死亡者数の増加、また、自然災害の激甚化による災害犠牲者数の増加に起因する保険収支への影響	保険収支に大きなマイナスが生じないように、保険料率の見直しを適切に実施
移行リスク	温室効果ガス排出に対する規制の強化や炭素税の導入、脱炭素に対応した新規技術への入れ替え、消費者の価値観や行動様式の変化等により生じる、当グループの投融資先への財務的な影響に起因する資産運用収益への影響	エンゲージメントにより投融資先企業の脱炭素化に向けた対応を促進するとともに、脱炭素社会の実現に貢献する事業への投融資活動を推進

シナリオ分析：当グループの事業機会

地球温暖化により疾病発生率や平均寿命が変化する場合、新しいリスクに備える保障（死亡・年金・医療）へのニーズが生じることが想定されます。ニーズに応える保障範囲の拡大・提供等により保険収益を拡大する機会があります。

GHG排出削減が進められるなかで、機関投資家として、拡大するクリーンエネルギー開発事業、省エネルギー事業に投融資することや、環境性能に優れた不動産（オフィスビル等）の保有・運用等により、投資資産の価値を高め、長期・安定的に運用収益を拡大する機会があります。

機関投資家としてではなく自ら行う事業として、気候変動の抑制と適合に関する新しい事業領域を開拓または参入することにより事業領域を拡張し、収益を拡大する機会があります。

気候変動リスク分析の高度化：当グループへの影響の定量的分析

KPMGコンサルティング株式会社および一般財団法人日本気象協会（以下、日本気象協会）と連携し、気候変動リスク分析を高度化する取組みとして、当グループへの影響の定量的分析を実施しました。

分析方法

- 日本気象協会は、物理的リスク分析のために気候変動予測データを1kmメッシュに高解像度化した「高解像度地域気候シナリオデータセット」を開発。
- 当グループ向けには、気候変動により将来の日本国内の平均気温が2℃上昇（RCP2.6シナリオ）、4℃上昇（RCP8.5シナリオ）のケースで、「水害による災害犠牲者推計」および「熱中症搬送者数・死亡者推計」のモデルをそれぞれ開発。5種類の気候予測モデルを活用して推計。
- 2100年までの将来期間を「将来前半期間：2026～2050年」と「将来後半期間：2051～2100年」に区分し、物理的リスク分析を実施。

分析結果

【災害犠牲者】

- 将来的な降雨量の増加は地域によるバラつきが存在（地域によっては減少）。
- また、強大な台風が発生する割合が高くなるが、台風の発生数自体は減少。

⇒2つのシナリオとも、極端な豪雨事例で災害犠牲者数が急増することもあり得るが、期間全体としては横ばい。

【熱中症搬送者・死亡者】

- いずれのシナリオでも、将来前半期間はそれほど大きな変化は生じない。

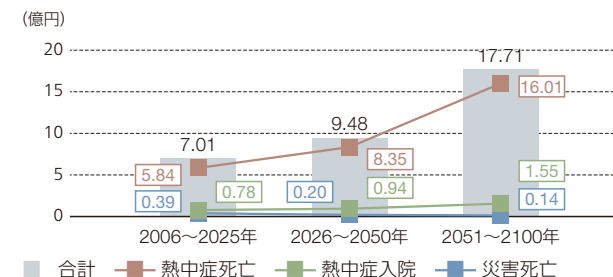
- 将来後半期間になると、猛暑日・熱帯夜日数が増加。特にRCP8.5シナリオでは、猛暑日日数が現在よりも1カ月以上増加。
- ⇒2つのシナリオとも、将来後半期間に熱中症搬送者数・死亡者数が増加。

当社への影響

- 分析結果を元にした試算の結果、より影響の大きいRCP8.5シナリオでは、基準期間（2006～2025年）と比べ、将来後半期間に「5.1～16.3億円」（当グループの支払保険金・給付金の約0.1～0.3%に相当する水準）の保険金・給付金増加となった。

* 下記のグラフは5モデルの平均。（将来後半期間に「10.7億円」の増加）

影響額：RCP8.5シナリオ



リスク管理

リスクの特定・評価プロセス

当グループでは、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グループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクカテゴリー別にリスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コントロール状況等を勘案し、取組事項の優先順位付けを行うとともに

自然資本

に、必要に応じ経営計画等への反映を行います。当グループでは、気候変動関連リスクを管理すべき重要なリスクとしてリスクプロファイルに登録し、リスクの洗い出しとリスクの把握・評価を行っています。気候変動関連リスクは、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク、風評リスクのほか、経営全般に広く影響を及ぼすリスクとして把握・評価されます。

リスクの管理プロセス

- ・リスクの発生や既に認識しているリスクの変更を的確に認識・把握するため、年2回リスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会および取締役会に報告しています。
- ・リスクプロファイルを通じた全社のリスク特定・評価のプロセスで、気候変動に関連するリスクは、次に示すような観点で管理されています。

気候変動関連リスクの管理

①物理的リスク

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

②移行リスク

- ・責任投資原則（PRI）に基づき、気候変動関連リスクを考慮した投資を実施
- ・エンゲージメントにより、投融資先企業の脱炭素化に向けた対応を促進
- ・経済政策や法規制等の変動動向をモニタリングし、「グループサステナビリティ推進委員会」や「グループ経営推進委員会」において、グループ全体で情報を共有。当グループの対応が上場企業として求められる水準から劣後しないよう取組みを実施

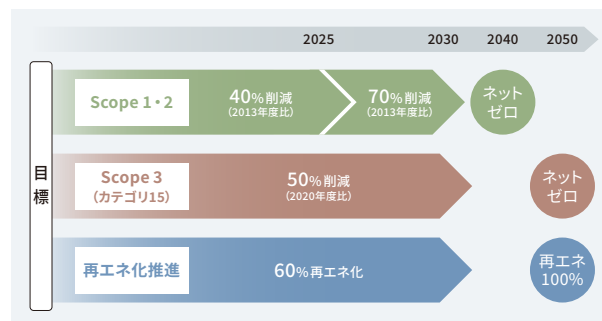
指標と目標

- ・グループとしての環境保護関連の目標を設定し、毎日の事業活動の中でその達成に向けた取組みを進めています。目標は、「CO₂排出量の削減」「電力使用量の削減」「事務用紙使用量の削減」「グリーン購入比率の向上」の4つです。その成果を毎年計測し、各種レポート・ホームページ上で開示しています。
- ・CO₂排出量は、Scope1（自社の直接排出）／Scope2（電力など購入するエネルギーなどの間接排出）／Scope3（原料調達、輸送、廃棄などその他の間接排出）を継続して測定・開示しています。
- ・自社排出（Scope1+2）および投融資先（Scope3：カテゴリ15）について削減目標を設定し、2040年までのネットゼロ達成を目指しています。

CO₂排出量の削減

対象	目標	2024年度実績
自社排出 (Scope1+2)	2025年度：40%削減（2013年度比）	49.9% (見込み値)
	2030年度：70%削減（2013年度比）	
	2040年度：ネットゼロ	
投融資先 (Scope3： カテゴリ15)	2030年度：50%削減（2020年度比） ※対象は国内上場企業の株式、社債、融資	48.2% (見込み値)
	2050年度：ネットゼロ	

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



再生可能エネルギーの導入推進

事業活動における全消費電力を再生可能エネルギーで賄うことを目指すグローバルイニシアティブ「RE100」に加盟しています。「2030年度までに使用電力の60%を再生可能エネルギー由来とする」ことを中間目標とし、再生可能エネルギーの利用を積極的に推進しています。



生物多様性保護の取組み

太陽生命は、国内3カ所の「太陽生命の森林」にて社員等ボランティアによる森林保全活動を進めています。2023年度には、「太陽生命くつきの森林」が30by30「自然共生サイト」（民間の取組み等によって生物多様性の保全が図られている区域）に認定されました。2024年度には、山形県上山市と「里山づくりパートナー協定書」を締結し、新たに「太陽生命の森林 上山市西山エリア」を設置しました。これらの活動の積み重ねにより、生物多様性の保全に直接的に貢献しています。



自然資本

自然関連リスク分析

当グループでは、「T&D 保険グループ環境方針」を制定し、森林保全活動など、地球環境の保護に取り組んできました。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が2023年9月に最終提言を公表し、自然資本に関する情報開示の重要性が高まっています。これを受け、当グループでもTNFDフレームワークに即した対応を進めており、2024年9月に、「TNFD Adopter」に登録しました。

当グループにおける自然資本に係る組織のガバナンス体制については、P.43に記載のガバナンス内容と同様に対応しています。また、今般、LEAPアプローチ※1に即して投融資先企業の自然関連リスクについて分析を実施しました。

新たな取組みとして、バリューチェーン分析・ロケーション分析を実施しています※2。

※1 LEAPアプローチとは、自然との接点、自然との依存関係、影響、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。スコーピングを経て、Locate（発見する）、Evaluate（診断する）、Assess（評価する）、Prepare（準備する）のステップを踏み、TNFD 情報開示に向けた準備を行う。

※2 分析の詳細は、太陽生命および大同生命の「責任投資レポート」からご覧いただけます。

分析方法

本分析では、自然リスク評価ツールENCORE※3の依存・影響モデルに従って、業種ごとの依存度・影響度を定量化。

※3 ENCOREとは、自然資本ファイナンスアライアンス(NCFA)、国連環境計画等の国際機関等が共同で開発した、投資先企業の自然資本に対する依存と影響を評価するための分析ツール。

分析結果

依存 依存度の高い自然資本は「陸上地形学」「構造と生物学的完全性」という結果であった。

影響 「攪乱（騒音、光など）」「水・土壌への有毒汚染物質の排出」の影響が大きいという結果であった。

依存のヒートマップ

	大気	陸上地形学	ミネラル	海洋地形学	土壌および堆積物	生物種	構造と生物学的完全性	水
エネルギー								
素材								
資本財・サービス								
一般消費財・サービス								
生活必需品								
ヘルスケア								
金融								
情報技術								
コミュニケーション・サービス								
公益事業								
不動産								

影響のヒートマップ

	攪乱（騒音、光など）	淡水利用域	GHGの排出	海底利用域	GHG以外の大気汚染物質の排出	生物資源の採取	非生物資源の採取	水・土壌への有毒汚染物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	土地利用域	水使用量	外来種の侵入
エネルギー													
素材													
資本財・サービス													
一般消費財・サービス													
生活必需品													
ヘルスケア													
金融													
情報技術													
コミュニケーション・サービス													
公益事業													
不動産													

※ 2024年10月14日更新分のENCOREホームページよりダウンロードしたファイルに基づき分析。

※ 依存度・影響度を5段階で分類し、依存度・影響度が高い箇所ほど色を濃くしています。（依存度・影響度ゼロの箇所は無色）





価値創造戦略とパフォーマンス

- 48 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2025」
- 50 次期長期ビジョンに向けて
- 51 グループ従業員座談会
- 55 生命保険事業のマーケット戦略
- 56 生命保険事業
- 61 クローズドブック事業
- 62 アセットマネジメント事業
- 63 損害保険事業
- 64 新領域

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

全体像

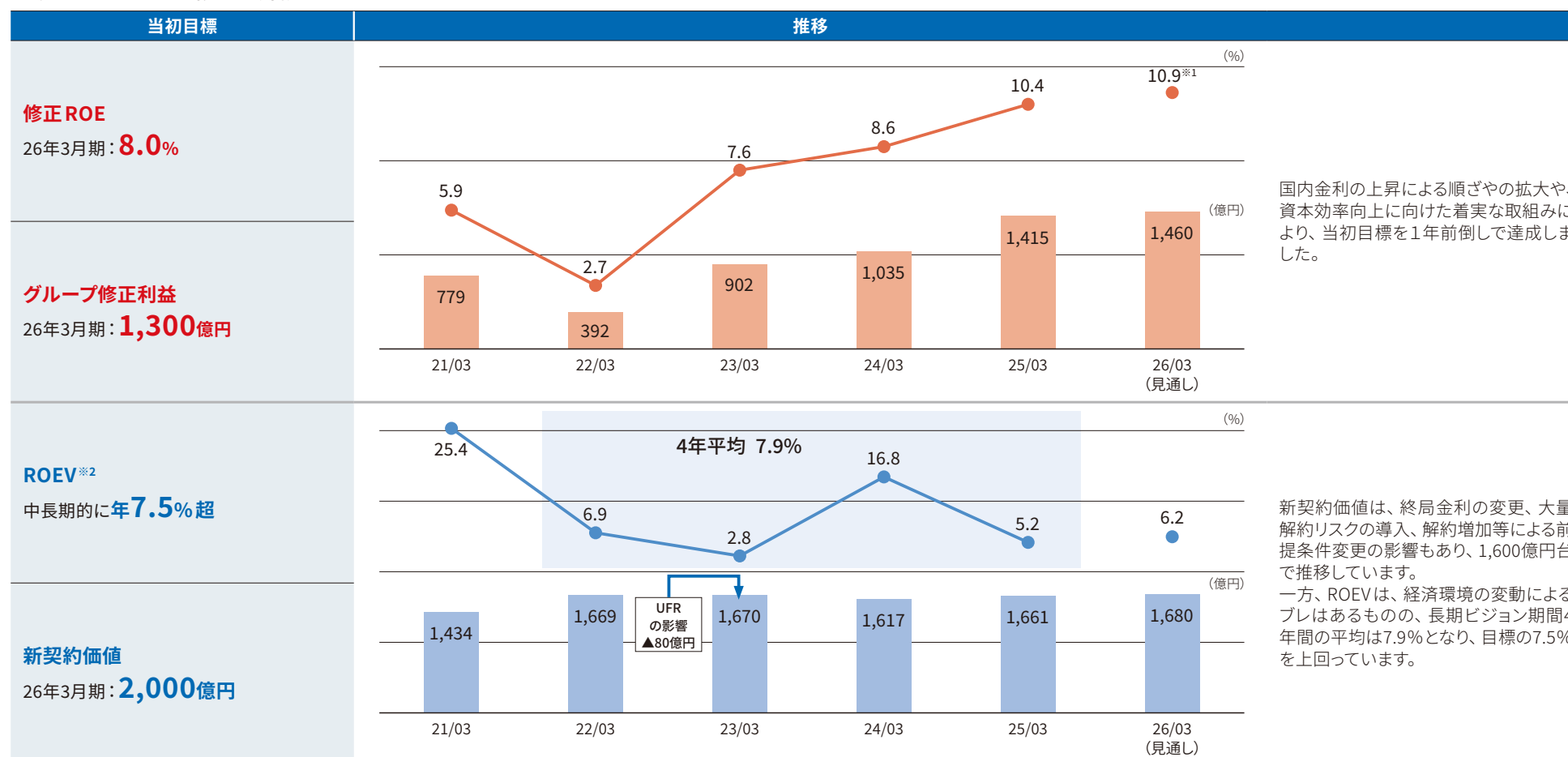
T&D 保険グループが中長期的に目指す姿とその到達に向けた戦略方針を示す「グループ長期ビジョン『Try & Discover 2025』」を、2021年に策定しました。

グループ長期ビジョンの計画期間は2021年4月から2026年3月の5年間であり、グループの経営ビジョンを「保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。」と定義したうえで、定量目標である「グループKPI」および、KPI達成に向けた5つの重点テ

マを定めています。グループ長期ビジョンに基づく施策を着実に実践することで、共有価値の創造につなげていきます。

詳細は、[当社ホームページをご参照ください。](https://www.td-holdings.co.jp/ir/ir-policy/long-term-vision.php)
<https://www.td-holdings.co.jp/ir/ir-policy/long-term-vision.php>

■ グループKPIの進捗 — 財務KPI —



国内金利の上昇による順ざやの拡大や、資本効率向上に向けた着実な取組みにより、当初目標を1年前倒して達成しました。

新契約価値は、終局金利の変更、大量解約リスクの導入、解約増加等による前提条件変更の影響もあり、1,600億円台で推移しています。
 一方、ROEVは、経済環境の変動によるブレはあるものの、長期ビジョン期間4年間の平均は7.9%となり、目標の7.5%を上回っています。

※1 2026年3月期の修正 ROE は、分母に2025年3月末純資産を使用して算出

※2 ROEV は Fortitude 社に係る評価性損益等を除く

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

■ グループKPIの進捗 – 非財務KPI –

当社は、長期ビジョンのグループ成長戦略の重点テーマの一つを「SDGs経営と価値創造」とし、社会的価値の創造を定量的に測る「非財務KPI」を設定しています。

【お客さま満足度】

当グループでは、お客さまにとってのわかりやすさを重視し、信頼いただけるサービスの提供に努めています。

「お客さま満足度アンケート」の実施結果や社会環境の変化への対応等を踏まえ、より利便性の高いサービスの提供や業務改善を絶えず図っていくことで、将来にわたり安心して信頼いただけるグループを目指しています。

【従業員エンゲージメントスコア】

年に一度、従業員エンゲージメントスコア調査を実施し、組織の課題抽出や各人事施策の効果測定に活用しています。

⇒P.33 従業員エンゲージメントスコアの活用

【CO₂排出量】

2026年3月期40%削減（2014年3月期比）の目標に対し、49.9%削減（見込み値）と着実に進捗しています。引き続き、電力使用量の削減目標の設定によるエネルギー使用量の抑制と、再生可能エネルギーの導入推進による、CO₂排出量の削減に努めていきます。

非財務KPI

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標
お客さま満足度 ※1	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	2021年3月期 水準以上※4
	太陽：91.8% 大同：82.3% TDF：72.8%	太陽：91.9% 大同：81.1% TDF：75.8%	太陽：91.6% 大同：79.0% TDF：76.7%	太陽：91.4% 大同：85.0% TDF：79.2%	太陽：92.3% 大同：87.0% TDF：80.5%	
従業員 エンゲージメント スコア ※2	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	
	HD：3.84 太陽：3.61 大同：3.75 TDF：3.55	HD：4.08 太陽：3.63 大同：3.85 TDF：3.70	HD：4.03 太陽：3.57 大同：3.84 TDF：3.80	HD：4.06 太陽：3.58 大同：3.94 TDF：3.82	HD：4.08 太陽：3.72 大同：4.02 TDF：3.94	
CO ₂ 排出量 ※3	2014年3月期比 30.1%削減	2014年3月期比 31.0%削減	2014年3月期比 35.4%削減	目標達成 2014年3月期比 41.2%削減	目標達成 2014年3月期比 49.9%削減 (見込み値)	2014年3月期比 40%削減

※1 太陽生命：「満足」「ほぼ満足」「やや不満」「不満」の4段階、「満足」「ほぼ満足」の合計を集計
大同生命：「とても満足」「満足」「ほぼ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」「とても不満」の7段階、「とても満足」「満足」「ほぼ満足」の合計を集計
TDF生命：「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の5段階、「満足」「ほぼ満足」の合計を集計

※2 5段階評価。2024年3月期より「従業員エンゲージメントスコア」に名称変更

※3 SCOPE1・2、床面積当たり

※4 会社業績評価に使用する際には、外部ESG評価機関の意見等の定性要素も加味

次期長期ビジョンに向けて

2026年4月より始まる次期長期ビジョンでは、さらなる企業価値の向上を目指して取組みを進めていきます。

グループ修正利益の拡大

企業価値向上に向けた取組みのさらなる推進により、2031年3月期にはグループ修正利益2,000億円以上を目指します。

最も大きな増益要因として、資産運用ポートフォリオの改善と金利上昇による順ざやの拡大を見込んでいます。

第2の増益要因は、TDUC（クローズドブック事業）の利益拡大です。資産運用ポートフォリオの入替によるFortitude社のさらなる利益拡大と、2025年3月に出資を決定したViridium社の利益貢献の開始による増益を見込んでいます。

また3点目として、保有契約の積み上げにより、保険収支の着実な拡大を図っていきます。

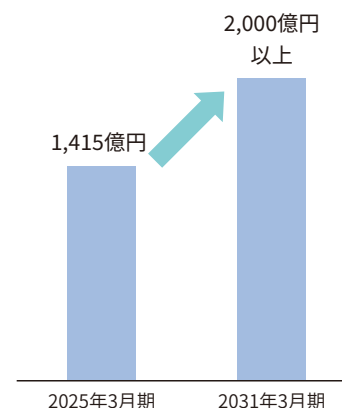
グループ一体経営の推進

現行のグループ長期ビジョンの下、グループ資本マネジメントは大きく進化しましたが、今後もグループ一体経営を一段と推進することで、グループの経営資源を最大限に活用し、グループ各社が単独ではできないことを実現していきます。

グループ一体経営の推進に向けたさらなる議論を取締役会でも行ったうえで、次期長期ビジョンに具体的な施策を反映していきます。

グループ修正利益の拡大

グループ修正利益



主な増益要因

順ざや

資産運用ポートフォリオの改善や金利上昇等により順ざやは拡大

TDUC

Fortitude社の利益拡大とViridium社による利益貢献開始

保険収支

保有契約の積み上げによる保険収支の拡大

有価証券売却益

〈参考〉
有価証券売却益は減少

グループ一体経営推進に向けた主な議論内容

1

システムの共同利用、事務の共通化の検討推進
(共通機能の高度化・組織の強靱化)

2

グループ人的資本の向上

→グループ全体での人事運用(最適配置、専門人材確保、人材育成) ⇒ P. 31 人的資本

3

その他シナジー発揮

→グループ顧客基盤の共同利用、グループ資産の効率的活用、ブランド力の強化等

4

グループガバナンスのさらなる強化

→役員報酬制度の改定、グループ経営管理体制の強化等 ⇒ P.70 コーポレート・ガバナンス

グループ従業員座談会

グループ協働運用による企業価値向上——T&D 保険グループの挑戦

T&D 保険グループではグループ企業価値の向上に向けて、グループ一体経営を推進しています。現在、グループの資産運用会社であるT&D アセットマネジメント株式会社（以下、TDAM）をプラットフォームとして、グループ協働運用に取り組んでおり、今回はTDAMの従業員が、シナジー効果、課題、今後の展望について語りました。⇒ P. 62 生保資産のグループ協働運用

■ 皆さんの担当業務についてお聞かせください。

伴: 私はT&D フィナンシャル生命（TDF）で、広報や商品企画、人事・総務などを経験し、その前はT&D ホールディングスでIR業務に携わっていました。2024年4月よりTDAMの株式運用部のアナリストとして出向してきました。食品セクターの企業調査を担当しており、有望な銘柄があればファンドマネジャーに推奨し、ファンドのパフォーマンス向上に貢献する仕事をしています。

高橋: 大同生命では外国国債の運用を担当しており、昨年7月にTDAMに出向してから債券運用部のファンドマネジャーとして引き続き同じ領域を担当しています。大同生命から一任された外国国債を運用しており、主な業務は国内外の経済や金利・為替の見通しを立て、それに基づいたアクティブ運用を行っています。

浪岡: 私はTDAMのプロパー社員です。2017年に中途入社して以来、バランスファンドの運用や、社内のハウスビューの作成を担当し、一貫して運用業務に携わってきました。特別勘定や大同生命向けの運用に関わっているほか、メディア対応や、ホールディングスへの経済見通しの説明も行っています。

饗庭: 私は昨年7月に、株式運用部のファンドマネジャー兼アナリストとして出向してきました。大同生命では営業を経験した後、運用部門で融資、不動産投資を担当しました。現在は国内株式の個別銘柄への投資検討や、大同生命向けの外国株式アクティブファンド



（前列左から）

浪岡 宏
債券運用部
チーフ・ストラテジスト
兼ファンドマネジャー
プロパー社員
2017年入社

（後列左から）

伴 由香利
株式運用部
アナリスト
出向元：T&D フィナンシャル生命
2007年入社

平埴 勇気
オルタナティブ運用部兼 経営企画部
グループ協働推進室
ファンドマネジャー
出向元：太陽生命
2015年入社

饗庭 俊
株式運用部
ファンドマネジャー兼アナリスト
出向元：大同生命
2009年入社

高橋 憲正
債券運用部
ファンドマネジャー
出向元：大同生命
2015年入社

グループ従業員座談会

に関する新規銘柄の組入れ、既存投資銘柄のモニタリングなどを担当しています。

平墳: 私は太陽生命でクレジット運用、プライベート・エクイティ・ファンドのトレーニーなどを経験してきましたが、太陽、大同が共同でファンドに出資することになり、2023年2月、TDAMに出向してきました。オルタナティブ資産の運用に従事しているほか、グループ協働推進室のマネジャーも兼任しており、グループ各社との連携や、浪岡さんがおっしゃったホールディングスの経営陣向けのセミナー運営なども担当しています。

グループ協働運用の取組みについて教えてください。

饗庭: 大同生命の株式資産は、昨年7月にすべてTDAMに移管されました。私は、国内の個別株式、海外のインデックス投資、さらには外株アクティブファンドや一部国内ファンドの運用を担っています。国内の個別株式の運用では、成長性を重視し、厳選した銘柄への投資を行っています。また、インデックス運用については、浪岡さんが中心となって作成している市場見通しに準じて投資判断を行っ



TDAMに運用が集約されたことで
グループのリソースがうまく
活用されています。
(伴)

ています。運用のKPIは投資一任ガイドラインで明確化されており、基本的に「ベンチマーク＋一定のスプレッド」を基準とし、四半期ごとにファンドマネジャーが大同生命へ報告しています。

伴: 補足すると、TDAMの強みである企業調査と、大同生命側のトップダウンの視点が交わることで、意見交換を通じた投資判断が活性化しています。また、今回の座談会への参加にあたり、責任投資推進室の担当者にも話を聞きましたが、スチュワードシップ活動においてもTDAMと大同生命で連携して実施しており、投資先への効果的な対話手法を協働で工夫しながら対応しているとのことでした。以前は各社個別に行っていた議決権行使も、現在はTDAMに集約され、グループのリソースをうまく活用することで効率化されています。

浪岡: 先ほどお話のあった見通しの策定にあたっては、大同生命の資産運用政策会議*に提出する形で、株式・債券の両部署の意見を取りまとめた市場見通しを作成しています。グループ内の多様な情報が集約されるようになり、見通しの内容はボリューム・質ともに高まってきているとの印象を持っています。

※四半期ごとに資産配分方針などを協議・決定する会議体

平墳: グループ協働運用が始まる前は、各社が独自にマクロミーティングを開催し、市場動向をモニタリングしながら、算出したフェアバリューに対してどのようにポジションを取るか等という運用スタイルでした。しかし現在は、TDAMとしての市場見直しなど、多様な情報が集約されるようになり、分析の質も高まっていると感じます。

高橋: 債券に関しては大同生命から受託し、ガイドラインに基づいた定量面・定性面の2つの観点から運用目標を設定しています。定量目標は対ベンチマークでの超過収益の獲得などであり、定性目標は協働を通じて目指すべき姿の達成度を測るものです。定性目

定量面・定性面の
2つの観点から
運用目標を設定しています。
(高橋)

標としては大同生命のアセットアロケーションの意思決定の参考となる情報の提供や、新たな運用手法の提案、人材育成への貢献などが設定されています。

平墳: オルタナティブ運用部では、太陽・大同それぞれと、ファンドの運用受託や投資一任契約を結んでおり、ガイドラインと運用目標に基づいて運用をしています。また先ほど債券の方で市場見通しの話がありましたが、我々もオルタナティブの目線から、スプレッドの見通しや、リスクシナリオに基づいた投資方法について、グループ間で連携をしています。

グループ協働運用により、何が変わりましたか？

伴: TDAMの株式運用部は企業の個別調査に強みがあり、大同生命では資産アロケーションも含めた広範な視点で投資判断を行っていたため、双方の強みを活かした運用が進んでいます。大同生命からのメンバーが加わったことで、ミーティングや資料作成の過程でコミュニケーションが活性化し、見通しを作成する中で、株式や債券といった担当資産の枠や、日本・米国・欧州といった地域の枠を超えて、マクロ視点を共有する機会が増えました。そうした中

グループ従業員座談会



経験豊富な
ファンドマネジャーから
多くのことを学べる組織です。
(饗庭)

で、企業調査や投資判断の面でより多角的な検討ができるようになったと感じています。周囲からはもっと早く一体化を進めれば良かったのではないかという、前向きな意見も聞こえてきます。

平墳: マクロや市場見通しの面では、株式・債券チームとの連携を通じて、オルタナティブ運用としても協働のメリットを享受できています。またオルタナの世界は狭く、既存のリレーションによって入口が決まってくる部分があります。現在は太陽、大同、プロパー人材が集結し、それぞれのリレーションや運用アイデアを共有することで、個社での運用と比較して選択肢が広がりました。グループ各社の最前線の知見が集まることで、私自身の成長も感じています。

饗庭: 個人的に感じたのは、TDAMではフロントに限らず、バックやシステムの部門も会社を挙げて運用収支向上という共通の目標に取り組んでいます。育成という観点では、数十年の経験があるファンドマネジャーから日々の判断や知見を共有してもらえており、属人的なスキルに留まらず、組織として情報を共有できる体制となっていますし、情報共有の場で議論を活発に行うことで、一体感が出てきているとも感じています。また、トレーディング業務についてはTDAMの専門部署で対応しているので、出向後は投資判断等の意思決定や銘柄選定により注力できるようになった点では、効率化ができています。

伴: 私も重なっている業務の効率化により、運用にフォーカスできるようになったと思います。また日々の情報共有や、ノウハウの共有を通じて、TDAM内でのそれぞれの距離が縮まっていると感じていますし、各生保とTDAMの距離も縮まったと感じています。

浪岡: プロパーの私から見ても、フラットに話ができていると感じますし、それがTDAMの良いところかなと思っています。グループ協働運用について、当初は不透明感であったり、少し不安な面もありましたが、時間が経つなかで一体感が生まれてきたと感じています。

目指す姿として掲げる「運用利回りの向上」「運用体制の強化・効率化」「運用人材の育成強化」の成果を教えてください。

饗庭: 「運用人材の育成強化」の面で言えば、株式運用部では毎日ファンドマネジャーとの情報共有の場が設けられており、投資判断に至った経緯をオープンに共有できています。経験の浅い担当者向けにも、シニアのプロパーアナリストによる、銘柄分析手法の「勘所」を養う体系的な研修も行われており、人材育成にかなり注力していると感じています。大同の元同僚からも、TDAMで仕事をしたいとの声も聞こえてきています。

伴: 以前は広報やIRの担当者として会社の運用方針や考え方について説明する機会はありませんでしたが、やはりTDAMに来て「現場」に近いところでの経験や肌感覚の大切さを実感しています。また、TDAMのファンドマネジャーの方々は、収益に対する強い責任感と高いプロ意識を持っておられ、チーム全体のレベルアップにも取組みつつ、アナリストとしての私の意見も聞いてくださいます。運用

人材の育成という面でも非常に恵まれた体制であり、日々、成長を感じています。

高橋: 大同生命には、運用部門のトレーニー制度があり、バックオフィスやミドルオフィスに所属する社員が、一定期間、債券や株式などの部署で実務を経験し、素養が認められれば異動のチャンスにつながる仕組みがあります。昨年は数名がTDAMにトレーニーとして参加しており、今年も数名の参加が予定されています。運用会社の業務に触れる機会があることは、グループの人材育成という意味でもプラスの効果があると感じています。

浪岡: 「運用利回りの向上」の点では、協働推進を通じて生保の運用に対する考え方がTDAMにも取り入れられたことが大きいと感じています。特に円債の分野では、運用会社とは異なる生保独自の視点が加わったことで、金利上昇局面における利回りの改善に寄与する場面がありました。生保ならではの長期目線や超長期債に関する分析の精度が、協働により高まった印象があります。

平墳: 「運用体制の強化・効率化」では、先ほども触れましたが、協働によって各社が持つリレーションが結集され、運用の選択肢が広がったことは大きなメリットです。実際、大同生命の投資一任で新たな投資先を探す際に、太陽生命で実績のあるマネジャーを候補に加えたことで、採用に至った例もあります。面談先も太陽・大同・

各社が持つ
リレーションが結集され、
運用の選択肢が広がりました。
(平墳)



グループ従業員座談会

プロパーそれぞれの関係先に広がっており、投資機会の拡大にもつながっています。

グループ協働運用の取組みが進む一方で、課題として感じていることはありますか？

饗庭: 大同生命とTDAMで、運用の時間軸等の見解のすれ違いや、投資判断の整合性がとれない場面もあります。現在、TDAMのプロパーの方々は、大同の超長期の投資スタンスに貢献しようと意識的に対応してくださっていますが、私たち出向者側も、TDAMの投資スタンスを理解し、シナジーを発揮できる環境づくりを進めていく必要があります。

高橋: 先ほどお話しした定性目標の一つに、大同生命のアセットアロケーションに資する情報提供があります。どのような情報が求められているのか分からない部分もあり、一方的な情報提供になっているのではないかと懸念しています。大同側がどのような情報を求めているのか、TDAM側は何を発信できるのか、一層のコミュニケーションをとって意思疎通を深めていくことが大切と感じています。



浪岡: 「体制の強化・効率化」については、残高や人材のTDAMへのさらなる集約が課題です。特に若手人材の参画を促すためには、TDAMのプレゼンス自体を高めなければなりません。そのためには、外部から運用力の高い運用会社と認められることが重要で、公的年金などからのマンデート獲得や、アカデミックな分析を含めた運用力の強化が不可欠です。すでにT&Dグループの資金以外に、公的年金や一部の外部資金も運用していますが、今後さらに運用人材や運用残高の厚みを増すことで、外部評価が高まり、さらなる運用残高の拡大や新たな人材採用にもつながっていくと考えています。

平基: 私は2つの課題を感じています。まず饗庭さんもおっしゃったように、生保特有の運用の考え方、例えばソルベンシーマージンやESRを意識した投資となりますが、今後TDAM内での知識の共有が進めば、より生保運用におけるニーズへの理解が深まっていくと考えています。もう1つは協働の枠組みをさらに発展させていくために、各社の運用資産のさらなる集約や、投資一任以外の新たな運用形態の検討、協働に携わる人材の拡充に取り組む必要があることです。2025年7月に太陽生命の国内株式がTDAMに移管されますが、この点からも、一段上のグループ協働の推進につながると思います。

伴: 私もアセットマネジメント会社としての専門性を持ちながらも、生保資産特有の運用視点を共有・模索していく段階と感じています。

高橋: 債券運用に関しては、ファンダメンタルズ分析に基づく見通しづくりという点では、株式と比べて親和性が高いと感じています。一体経営を進める上では、親和性の高い分野とそうでない分野があることも意識すべきです。例えば、日本国債の運用については、保険負債にかかるものであり、規模が大きく、コンスタントに購入する資産のためTDAMに委託していませんが、集約ありきではなく、このような柔軟な体制とすることも望ましいと感じています。

T&D保険グループの企業価値向上に向けた、皆さんの抱負を聞かせてください。

浪岡: メディアにも出演している立場として、より一層T&D保険グループの名前を広く発信していきます。そのために確かな分析を積み重ねていきます。

高橋: 出向から時が経ちましたが、TDAMでは学べることがまだ多くあり、将来必ず活かせると考えているので、気持ちを新たに学んでいきたいと思います。

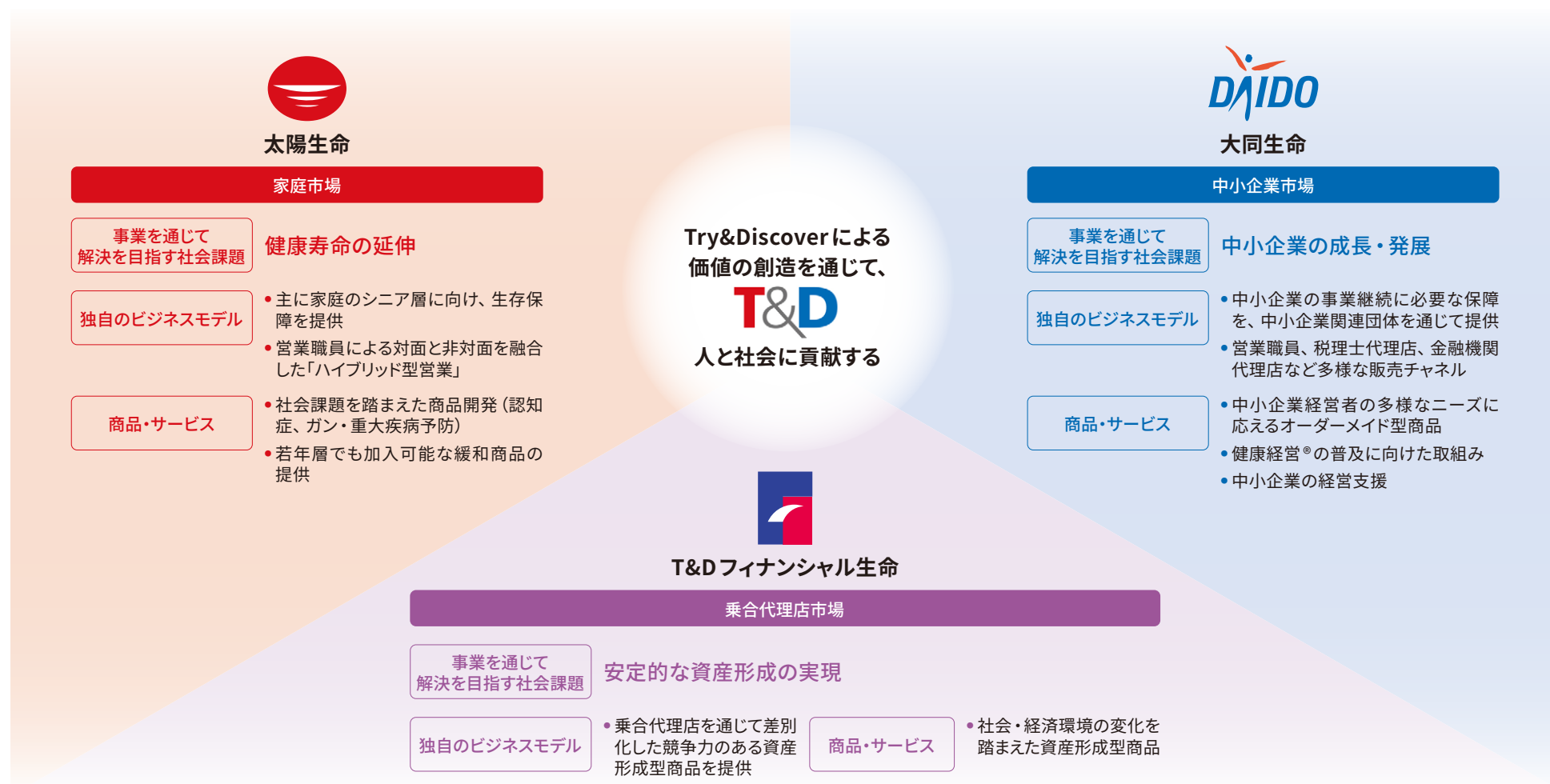
伴: 私はこれまでの経験を通じて、マーケットに近い仕事に挑戦したいという思いがありました。このような挑戦に対してチャンスを与えてくださることが、T&D保険グループの良さと感じています。TDAMでしっかりと結果を出し、グループに貢献していきたいと考えています。

饗庭: 今後大同へ戻る際、TDAMでの成果を還元できれば、人材育成という観点でもこの協働体制の成功を示すものになると考えています。パフォーマンス面では、移管された個別株式の運用改善に加え、TDAMならではのツールや知見を活用することで、新たな戦略や商品の提案につなげ、グループ全体への貢献を目指しています。

平基: 協働運用の目的は何かと言えば、グループ全体の成長を目指して各社が協力し合うことですが、各社の成長も大きな要素だと感じています。協働の成果を各社に持ち帰り、各社の成長に活かすことと、協力してさらなる力を生んでいくことが、グループ全体のシナジー創出と価値向上につながると考えており、そこに向けて頑張っていこうと思います。

生保3社がそれぞれの特化した市場において「独自性」と「専門性」を発揮 — 生命保険事業のマーケット戦略 —

当グループは、コアビジネスである国内生命保険事業において、3社それぞれが異なる市場に特化し、「独自性」と「専門性」を発揮することをビジネスモデルの強みとしています。また、生命保険事業は公共性の高いものであり、当グループは特化市場における社会課題の解決を通じて価値を創造しています。具体的には、大同生命は「中小企業の成長・発展」、太陽生命は「健康寿命の延伸」、T&Dフィナンシャル生命は「安定的な資産形成の実現」という社会課題の解決に向けて、各社の強みを活かした商品・サービスを提供しています。



生命保険事業

家庭市場—太陽生命

お客さまの元気・長生きを支える会社へ

太陽生命は、創業132年の歴史の中で、家庭のお客さまに高品質な商品とサービスを提供してきました。近年は、ハイブリッド型営業やAI技術の活用により、多様化するニーズに対応。2025年度は生産性向上による収益力強化を目指し、より高い価値と安心を届けることで、社会に必要とされ愛される存在を目指します。伝統を守りつつ、時代の変化に挑戦し、新たな価値を創造していきます。



田村 泰朗

太陽生命保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&Dホールディングス取締役

2018年、T&Dホールディングス常務執行役員。2020年、T&Dホールディングス専務執行役員。2025年4月、太陽生命保険代表取締役社長（現任）。2025年6月、T&Dホールディングス取締役（現任）。

■戦略

ビジネスモデルの変革

コロナ禍をはじめとする社会環境の変化に伴い、太陽生命はビジネスモデルを大きく変革しました。従来は家庭マーケットでの営業職員によるコンビ営業を中心としてきましたが、これに加えて、テレビCMやインターネット広告などのプロモーションを通じて得られた情報を、営業職員チャネルへシームレスに連携することで、対面と非対面を融合した「ハイブリッド型営業」の推進を図っています。



業界に先駆けた新たな保障の提供

太陽生命では、様々なお客様のニーズにきめ細かくお応えする組み立て保険「保険組曲Best」を時代に先駆けて発売し、現在では保障ラインアップを拡充し就業不能保障、重大疾病保障、引受基準緩和型の認知症・ガン保障を発売しています。また、専門知識を有する職員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービスに加え、認知症予防サービスや各種疾病予防サービスを提供しており、商品とサービスを一体化させてお客さまに案内することで、業界に先駆けた新たな保障を提供しています。



生命保険事業

家庭市場—太陽生命

■ 振り返りと今後の展望

生産性の向上による収益力の強化

太陽生命ではハイブリッド型営業を進化させ、生産性の向上に取り組んでいます。ハイブリッド型営業の推進により、経験年数の浅い経験年数3年未満を中心に、営業職員の生産性は向上しました。一人あたりの生産性向上に伴い、営業職員の定着率や採用に好循環をもたらし、営業職員数も増加しています。2024年8月に営業端末「T-AI-Face」を導入し、「オンライン面談機能」や「デジタル提案書機能」により、非対面でありながら、対面と同様のコンサルティング営業が実施できるようになりました。

1人あたり保障性新契約ANP（年換算）

種類	2019	2024	差異（2024-2019）
営業職員全体	186万円	197万円	+11万円
10年以上	291万円	285万円	△6万円
3年以上 10年未満	150万円	174万円	+24万円
3年未満	113万円	153万円	+40万円

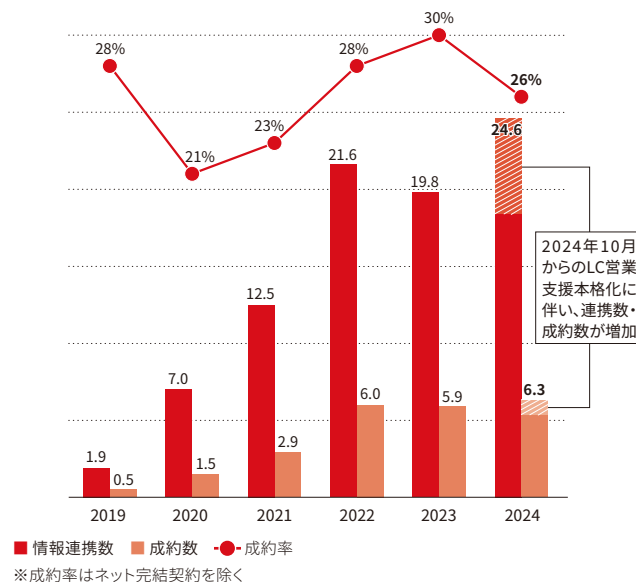
また、2024年10月にはライフカウンセラー職*（以下LC）による営業支援を本格化しました。具体的には、これまで進めてきた業務改革により創出されたLCの人的資本を、営業支援や顧客サービスへとシフトさせるため、人事制度の改定を実施し、LCの中心業務を営業支援活動とする体制を整備しました。その結果、2024年度には従来のダイレクト情報に加え、LCによる営業支援業務を通じて、情報連携数や成約数が拡大しました。加えて、予定事業費率

の引き上げによる商品マージンの向上やアンダーライティングの高度化等の施策により、保有契約の質を向上させ、収益力の強化を図っています。今後も各種施策を通じて生産性の向上と収益力の強化に向けて取り組んでいきます。

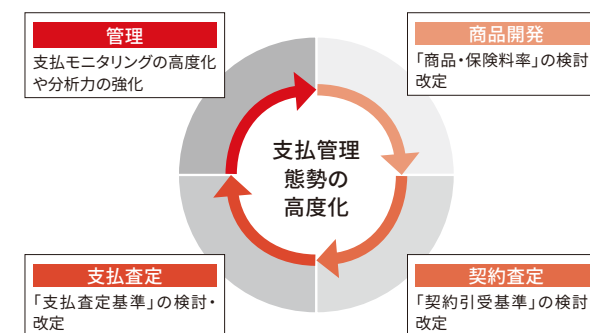
※ライフカウンセラー職（LC）：太陽生命の全国の支社・営業所に勤務し、地域密着型で主にお客さま対応を行う職種

情報連携数 成約数・成約率推移

（万件）



アンダーライティングの高度化



生命保険事業

中小企業市場—大同生命

期待を超える価値をお届けする “中小企業に信頼されるパートナー”

大同生命では、「中小企業を保険でお守りする」ことに加え、保険にとどまらない価値提供により、中小企業が抱えるさまざまな課題解決の伴走支援に取り組んでいます。これからも、中小企業の皆さまに期待を超える価値をお届けし、“中小企業に信頼されるパートナー”として、中小企業とともに良い未来・社会づくりに貢献していくことを目指します。



北原 睦朗

大同生命保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&Dホールディングス取締役

1982年、大同生命保険に入社。2015年、T&Dホールディングス常務執行役員。2017年、T&Dホールディングス専務執行役員。2021年4月、大同生命保険代表取締役社長（現任）。2021年6月、T&Dホールディングス取締役（現任）。

■戦略

独自のビジネスモデル

大同生命は、中小企業市場に特化した生命保険会社です。中小企業の事業継続に必要な「保障」を、中小企業関連団体を通じて提供する独自のビジネスモデルを構築することで、お客さま、提携団体とWin-Winの関係を築き、効率的かつ強固な営業基盤を確立しています。

また、半世紀以上にわたり経営者保険を提供するなかで培った、「標準保障額*」算定ノウハウをベースに、死亡保障と就業不能保障をセットでお届けする「トータル保障提案」を強みとしており、専門的な知識と豊かな経験をもつ営業職員や、質の高い税理士代理店が、中小企業の経営環境に応じた最適な商品・サービスをお届

けています。

※ 標準保障額とは、経営者などに万一のことがあった場合や就業不能になった場合に必要と想定される資金のことです。

経営者保険の必要性

中小企業の経営は、経営者の信用力・営業力などによって成り立っているケースが多くあります。このため、経営者に万一のことがあった場合や、大きな病気・ケガなどで長期間にわたって経営にかかわることができなくなった場合、取引先や金融機関から取引条件の見直しを要請されたり、従業員への給与の支払いが困難になったりと、事業の継続が難しくなることがあります。そのような状態になっても、企業や従業員、ご家族を確実にお守りすることができるよう、生命保険によるリスク対策が必要です。

独自のビジネスモデル



市 場	中小企業市場
チャネル	営業職員、代理店（税理士）
商 品	定期保険、就業不能保障等

福利厚生制度の推進 [営業職員・代理店]

ビジネスモデルにおけるWin-Winの関係

企業（お客さま）	- 団体、顧問税理士が推奨する安心感 - 団体割引料率での加入
提携団体	- 会員企業、顧問先との信頼強化 - 代理店報酬の受領
大同生命	効率的かつ強固な営業基盤の確立

企業
（お客さま）

生命保険事業

中小企業市場—大同生命

■振り返りと今後の展望

「トータル保障」のさらなる進化

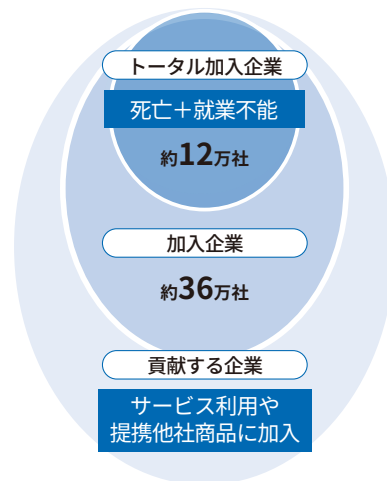
大同生命では、死亡保障と就業不能保障を一体的に提案する「トータル保障」のご提案により、中小企業の多様なニーズにお応えしています。2025年6月には、この「トータル保障」を一層強化する観点から、重症度の高いがんを合理的に保障する「重度がん保障」タイプ、疾病による一時離職リスクを幅広く継続的に保障する「Jワイド特約Plus」を発売しました。

こうした取組みを背景に、大同生命のお客さま36万社のうち、「トータル保障」へのご加入企業は約12万社と拡大を続けています。引き続き、新たな商品開発による「ラインアップ拡充」と、より多くの方にご加入いただくための「バージョンアップ」に取り組んでいくことで、さらに多くの中小企業に必要な保障をお届けしていきます。

顧客基盤の拡大に向けた取組み

顧客基盤の拡大に向けた非保険領域のサービスとして、中小企業の「健康経営®」推進をサポートする「KENCO SUPPORT PROGRAM (KSP)」、中小企業経営者に特化したWebコミュニティ「どうだい?」を提供しています。「どうだい?」は9万人の会員を擁するコミュニティへと成長しており、今後も「中小企業の成長・発展」「地域活性化」「新しいビジネスの創造」といったより大きな社会的インパクトの創出に取り組んでいきます。これらのサービスにより、中小企業市場との接点を拡大し、将来の加入企業数拡大へとつなげていきたいと考えています。

トータル保障のさらなる進化



ラインアップ拡充

バージョンアップ

2019 業界初の法人向けオーダーメイド型商品「αシリーズ」



2021 健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」



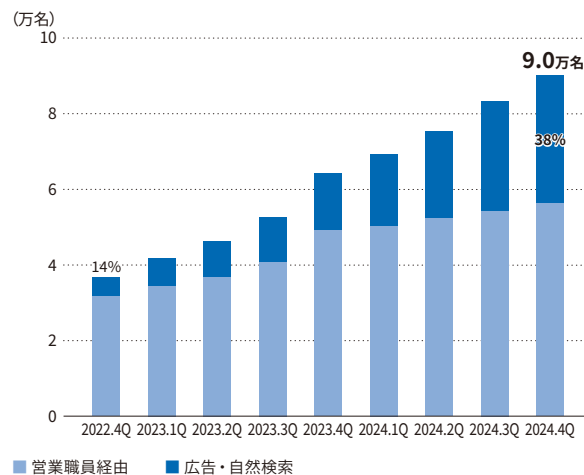
2023 法人向け医療保険「一時金型Mタイプ」



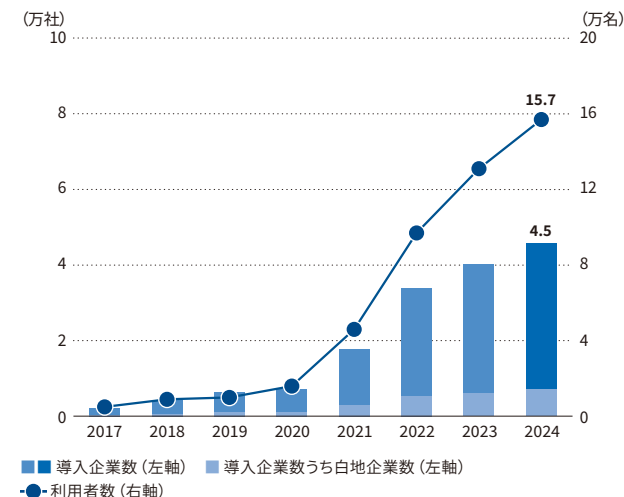
2025 「重度がん保障」タイプ、「Jワイド特約Plus」



どうだい?会員数の推移



KSP導入企業数・利用者数の推移



生命保険事業

乗合代理店市場—T&D フィナンシャル生命

お客さまやパートナーとていねいに
向き合い、選ばれる会社へ

T&D フィナンシャル生命は、乗合代理店チャネルを通じて、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添った資産形成商品をお届けしています。今後も独自性の高い商品・サービスや人材力の向上を通じて、成長のパートナーである代理店のサポート体制を強化することで、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。



森中 哉也

T&D フィナンシャル生命保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&D ホールディングスグループ執行役員

1984年、大同生命保険に入社。2020年6月、T&D ホールディングス代表取締役副社長。2023年6月、T&D フィナンシャル生命代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングスグループ執行役員（現任）。

■ 戦略

人生100年時代の多様なお客さまニーズに応える商品ラインアップ

T&D フィナンシャル生命では、乗合代理店市場を通じて、「お客さまの人生に豊かさと安心をお届けする」ため、お客さまの最善の利益に適った商品提供等（プロダクトガバナンス）を踏まえ、「円建て定額保険」・「外貨建て定額保険」・「変額保険」の3つの商品カテゴリーを主軸に、独自性の高い商品等を通じて、お客さまの安定的な資産形成に貢献してまいります。

人生100年時代に向けた自助努力による資産形成や健康管理への関心が高まるなか、多様なお客さまニーズやボラタイルな金融環境に柔軟に対応できる、バランスのとれた商品ポートフォリオを構築しています。

種類	主力商品	特徴
個人年金保険	 ファイブテン・ワールド4 	- 目的にあわせて円貨・外貨から選べる一時払の個人年金保険 - 年金原資保証に加え、介護・認知症リスクにも備えられる
終身保険		- 自身でつかうお金と家族にのこすお金を準備できる一時払の終身保険 - 円ならではの安心感で備える「生涯プレミアムジャパン」シリーズと、海外の金利と為替を活用する「生涯プレミアムワールド」シリーズを一体化
変額保険	 	- 資産寿命延伸・資産承継ニーズに加え、介護・認知症保障により長生きリスクにも対応 - AI ファンド予測サービスによるアフターフォローやプロによる運用おまかせ機能

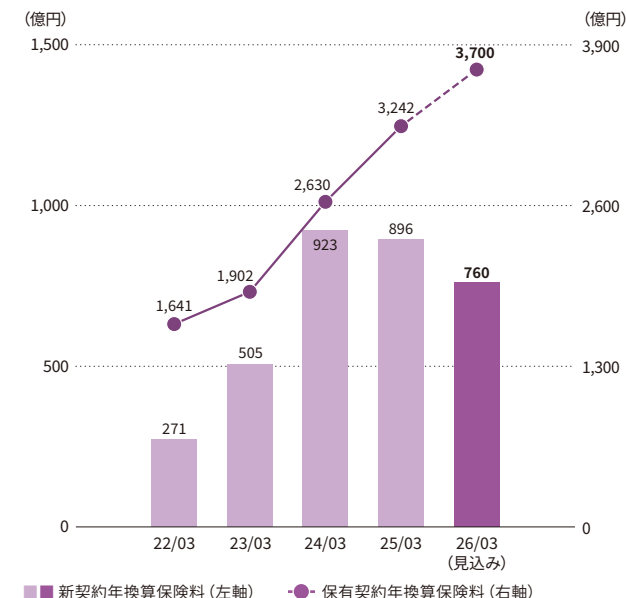
■ 振り返りと今後の展望

保有契約のさらなる積み上げに取り組み、一層の利益の拡大を図る

2024年度は、共同保険式再保険の積極的な活用や、バランスの取れた商品ポートフォリオにより、引き続き新契約業績は好調となり、お客さまからの信頼の証である保有契約は着実に拡大しました。

また、社会、お客さまニーズを踏まえた独自性のある商品・サービスの提供により、保有契約を積み上げることで、一層の利益の拡大を図っていきます。

保有契約年換算保険料



クローズドブック事業

T&D ユナイテッドキャピタル

REALIZING DREAMS TOGETHER 共に夢の実現を

T&D ユナイテッドキャピタルは、グループ事業ポートフォリオの多様化・最適化を目指し、生命保険事業と親和性の高い新たな成長事業領域への戦略的な事業投資を通じてプロフィットセンター機能の確立・強化に取り組んでいます。今後も投資先企業・共同株主企業との強固なパートナーシップのもと、利益成長とシナジー創出を追求し、中長期的なグループ企業価値の向上に貢献していきます。



磯部 友康

T&D ユナイテッドキャピタル株式会社代表取締役社長
株式会社T&D ホールディングス専務執行役員

1987年、大同生命保険に入社。2015年4月、T&D ホールディングス執行役員事業推進部長。2021年6月、T&D ユナイテッドキャピタル代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングス専務執行役員（現任）。

■ 戦略

成長領域への投資

T&D ユナイテッドキャピタルでは、成長事業領域と位置づけるクローズドブック事業*への投資に取り組んでおり、2020年6月から米国のFortitude社に対して累計で約1,440億円を出資し、2025年8月にはドイツのViridium社の29.9%の持分を約1,160億円で取得しています。

本投資を通じた事業参画で培ったクローズドブック事業のノウハウ・知見・実績を活かし、関連領域における新たな事業投資の実行も含めて事業および収益の拡大に取り組み、国内生保事業に次ぐ収益基盤の確立を目指します。

※ ほかの保険会社のクローズドブック（販売停止済みの商品の保有契約（群））をM&A（企業買収）や再保険取引を通じて取得・集約し、バリューアップさせることで収益実現を目指す保険事業の一種

■ 振り返りと今後の展望

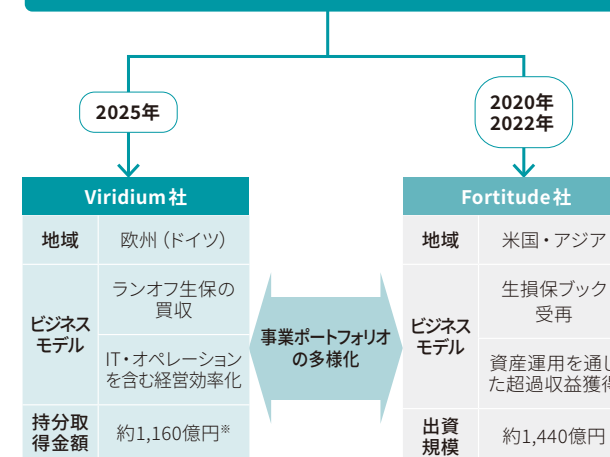
クローズドブック事業の拡大・深化

米国のFortitude社に次ぐ“もう1本の柱”として、2025年8月にドイツのViridium社の持分を取得することで、2つのクローズドブック事業の専業保険持株会社を当グループの持分法適用関連会社としました。

Fortitude社は米国・日本を中心に生命保険会社の買収や再保険取引および低流動性クレジット資産等への投資を通じたバリューアップに強みがある一方、Viridium社はドイツ・欧州を中心に生命保険会社の買収および保険契約の集約・管理効率化を通じたバリューアップに強みがあります。そのため、両社間で地域やビジネスモデルの違いによるリスク分散が期待でき、クローズドブック事業の拡大・深化とともに事業ポートフォリオの多様化・最適化の実現に大きく寄与すると考えています。

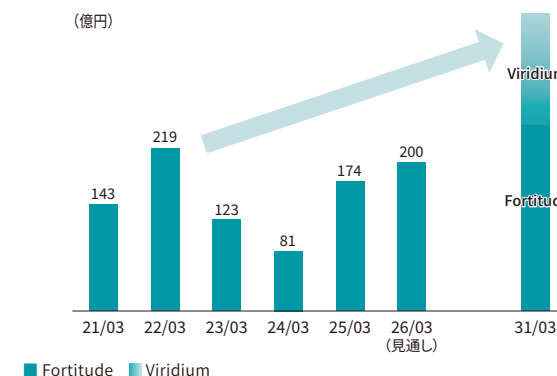
クローズドブック事業への投資 ～収益源の多様化～

クローズドブック事業ポートフォリオ



※ 取得に係る各種費用を含みます。

クローズドブック事業に係る損益の推移



アセットマネジメント事業

T&D アセットマネジメント

ステークホルダーの皆さまにご満足いただける「価値を創造」していきます

T&D アセットマネジメントでは、グループ経営理念に加えて、“Make a Difference (違いを創造する)”を行動指針としています。“Try & Discover”と“Make a Difference”、この二つが目指すものは、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにご満足いただける「価値を創造すること」です。

社会の変化を敏感に察知し、新たに生み出されるニーズに沿った「価値を創造すること」により、お客さまの満足度が高い商品・サービスの提供に努めていきます。



田中 義久

T&D アセットマネジメント株式会社代表取締役社長
株式会社T&D ホールディングスグループ執行役員

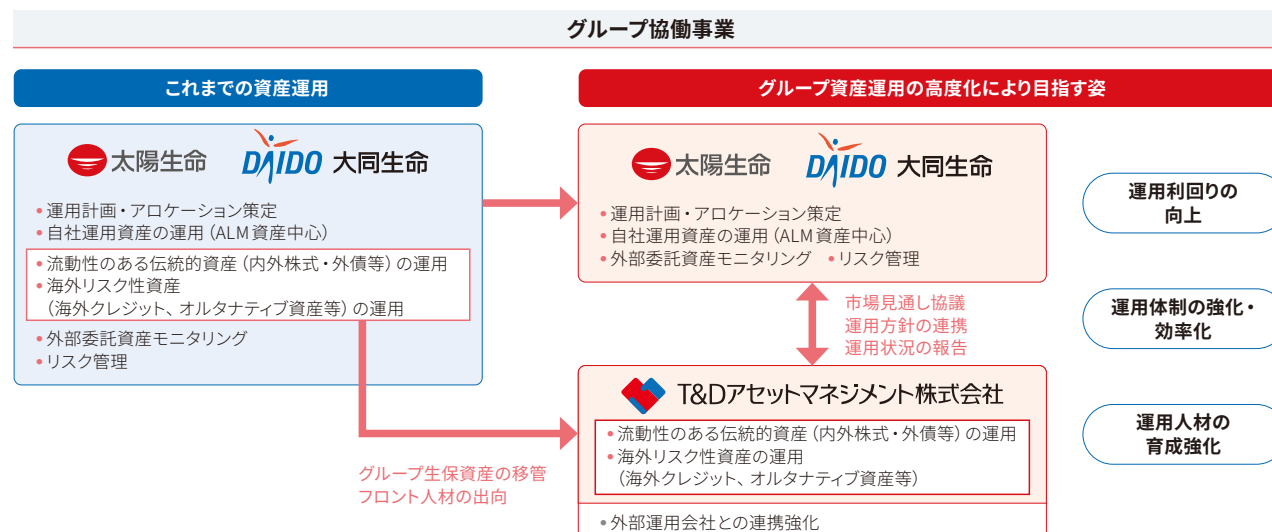
1989年、太陽生命保険に入社。2014年4月、T&D ホールディングス経営企画部長。2019年6月、T&D ホールディングス取締役常務執行役員。2021年6月、T&D アセットマネジメント代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングスグループ執行役員（現任）。

■ 今後の展望

T&D アセットマネジメントでは、グループ資産運用機能の高度化に向け、2021年度よりT&D アセットマネジメントをプラットフォームとした、グループ協働運用を推進しています。協働運用はグループ生保のオルタナティブ資産から始まり現在ではその対象を内外株式等の伝統的資産まで拡大しています。グループ協働運用により、グループ内共通の運用機能を集約し、資産運用を高度化することで、運用利回りの向上や運用人材の育成強化を図っていきます。

※グループ協働運用に関する従業員座談会をP.51に掲載しています。

外部の顧客向けのアセットマネジメントビジネスについては、“金利のある世界”となり、金融機関等法人のお客さまも、個人のお客さまもニーズが大きく変わってきました。このような中で、法人のお客さまに対しては新たな経営課題の解決につながる提案を行っていきます。また、投資意欲の高まりを見せる個人のお客さまに対しては多様化するニーズにいち早くお応えできる金融商品を開発・提供してまいります。これらの取組みを通じて、より多くの皆さまから選んでいただける資産運用会社を目指します。



損害保険事業

ペット&ファミリー損害保険

家族の一員である大切なペットの健康をお守りし、安心をお届けします

ペット&ファミリー損害保険は、ペット保険を通して、人と社会に貢献する会社を目指しています。日本で最初にペット保険を作った会社を前身としており、蓄積してきたペット保険の事業運営ノウハウを活かし、お客さまのニーズに合った最良の保険商品を提供することで、お客さまサービスの向上に努めていきます。また当社がお客さま接点拡大の起点となり、グループの顧客基盤の強化に貢献をしていきます。



石井 淳二郎

ペット&ファミリー損害保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&Dホールディングスグループ執行役員

1991年、太陽生命保険に入社。2020年6月、ペット&ファミリー損害保険取締役執行役員。2024年4月、ペット&ファミリー損害保険代表取締役社長（現任）。2025年4月、T&Dホールディングスグループ執行役員（現任）。

■ 今後の展望

ペット保険業界においては、ペットを家族の一員と認識し生涯共生する現代にあって、自由診療であるペット医療およびその費用への飼い主の関心は、ますます高まっている一方、日本におけるペット保険への加入率は2割程度の状況です。ペット保険の普及を通じてペットの医療費用に対する飼い主のニーズに応えていくことが、ペット&ファミリー損保の社会的使命と考えています。

こうしたなか、飼い主さまとペットが安心して治療を受けることができるよう、シンプルで分かりやすい保険と、充実した補償をお客さまに提供し、保有契約件数は2023年10月に20万件を突破、

2025年3月末には22.2万件となりました。

ペットショップチャネルでの安定的な収益をベースに、2024年3月に提供を開始したPayPayほけんの認知度向上などによりマーケットシェア拡大を図っていきます。また、デジタル化のさらなる推進により、お客さまサービスの拡充・お客さま満足度の向上を図るとともに、業務効率化・コスト抑制を推進していきます。加えて、グループシナジーのさらなる発揮に向けて、太陽生命・All Rightと連携し、商品供給や個人情報の共同利用などを通じてグループの顧客基盤強化へ貢献していきます。

P&Fの経営戦略

営業・商品戦略

収益基盤

ペットショップチャネル

- 既存代理店との関係強化
- 新規代理店開拓
- 付保率・継続率の向上に向けた取り組み推進

成長/社会貢献

譲渡市場

- 成長市場と位置づけ、さらなるチャネルの開拓推進
- 保護犬・保護猫の里親に向けた補償を提供することにより、社会課題の解決に寄与

収益改善

Webチャネル

- トップラインの拡大と収益性確保の両立に向けた商品戦略検討

サービス戦略

デジタル化のさらなる推進により、「お客さまサービスの拡充」「お客さま満足度」の向上を図るとともに、業務効率化・コスト抑制を推進

マイページの機能充実

+

ゲートウェイ（入口）としてLINE活用

=

お客さまサービスの拡充
業務効率化・コスト削減

グループシナジー・提携戦略

提携戦略

- PayPay ほけんにてペット保険「これだけペット」を提供中
- 新たな他業提携先の拡大促進

グループシナジー

- 太陽生命へのペット保険供給により商品ラインアップ充実へ貢献
- All Right との連携

グループお客さま
接点拡大の起点として
位置づけ

（個人情報の共同利用への貢献など）

新領域

All Right

新領域を探索し、コアビジネスである 生命保険事業を強化

近年、人々のライフスタイルは大きく変化しており、「もしものときの安心」に対するニーズも細分化・多様化していますが、従来の生命保険や損害保険では、そうしたニーズにきめ細かくお応えすることが難しいケースもあります。All Rightは、さまざまな提携先と協働し、人々のライフスタイルや興味・関心にマッチした商品・サービスをご提供することで、社会課題に向き合い、皆さまのウェルビーイング実現に貢献してまいります。



池端 修

株式会社 All Right 代表取締役社長
株式会社 T&D ホールディングスグループ 執行役員

1991年、太陽生命保険に入社。2020年4月、T&D ホールディングス経営企画部長。2023年4月、All Right 代表取締役社長（現任）、T&D ホールディングス執行役員。2024年4月、T&D ホールディングスグループ執行役員（現任）。

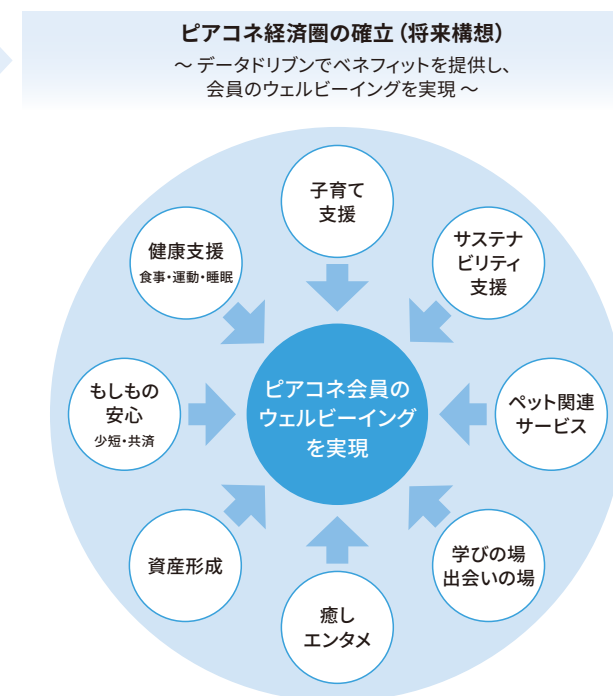
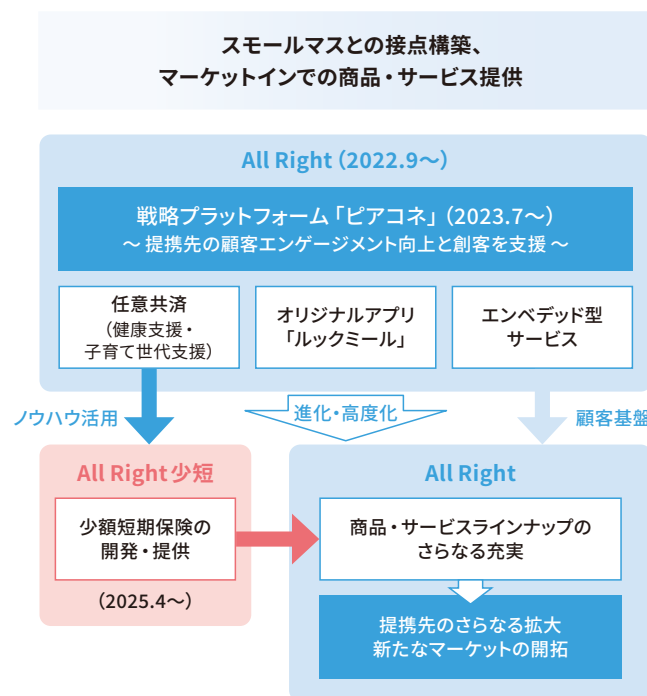
■ 今後の展望

All Rightは、2022年9月の設立以来、デジタル技術の活用およびさまざまな提携先との連携により、スモールマスの顧客ニーズに対応した、商品・サービスの提供を通じて、多様化するニーズへの対応を目指しています。

2023年7月に提供を開始した『ピアコネ』LINE 公式アカウントは、2025年7月末時点で友だち累計登録者数は10万人を突破しており、提携企業数は14社となりました。また顧客接点のさらなる

拡大に向け、BtoBtoC 型のエンベデッドサービスの提供を開始したほか、社会課題の解決に向けたサービスの提供にも取り組んでいます。加えて2025年4月には少額短期保険子会社である「All Right 少額短期保険」が事業を開始し、同社と共同で、提携先顧客のニーズに応える保険商品の開発を進めています。

今後もウェルビーイング向上に資する商品・サービスの拡充を通じて、提携先の拡大と新たなマーケットの開拓を推進していきます。



※ グループ顧客にも開放



価値を創出し続けるしくみ

- 66 社外取締役座談会
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 81 マネジメント体制
- 83 ステークホルダー・エンゲージメント
- 85 コンプライアンス

社外取締役座談会

さらなる価値創造に向けて、取締役会の実効性向上に取り組む

森山社長の就任から1年が経過しました。2025年3月には、ドイツの生命保険会社Viridium社への投資を決断する一方で、ステークホルダーとの関係も新たな展開を見せています。そうした中、2026年度から始まる次期長期ビジョン策定の議論が本格化しています。社外取締役の視点から、長期的な価値創造に向けた課題、取締役会の果たすべき役割について語っていただきました。



取締役
(社外取締役)
夫馬 賢治

取締役 (監査等委員)
(社外取締役)
山田 真之助

取締役
(社外取締役)
加藤 正純

取締役
(社外取締役)
渡邊 賢作

取締役 (監査等委員)
(社外取締役)
太子堂 厚子

取締役 (監査等委員)
(社外取締役)
日戸 興史

■ 森山社長就任後の1年を振り返って

渡邊 この1年、グループ長期ビジョンで示された方向性に基づき、資本効率の改善などの取組みが着実に進められている点を高く評価しています。森山社長は、上原前社長時代に指名・報酬委員会で次期社長について議論していた段階から、すでに改革への強い意識と意欲が感じられました。そのエネルギーは、システム共同利用・事務共通化や人事制度などの改革に注がれており、リーダーシップを発揮されています。

加藤 私は昨年6月に当社社外取締役に就任して1年となります。その間、長期ビジョンに掲げた財務KPIを1年前倒しで達成し、株主還元においても新たな方針を発表しました。成果が数字として着実に表れ、モメンタムが上向いてきたと実感しています。成熟事業と成長事業のバランスをとり、競争優位性のある分野に経営資源を集中していくことが今後の課題です。

太子堂 森山社長の就任以降、グループシナジーを最大化するための取組みがスピード感を持って進められており、グループ全体を変えていこうという強い意思を感じています。例えばグループのシステム共同利用・事務共通化といった、難易度が高く時間のかかる改革にも、リーダーシップをもって推進されています。森山社長の体制となつてからグループ役員報酬制度の見直しにも着手しています。中長期的な企業価値向上を促す適切なインセンティブとして機能し、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を高め、さらに保険事業の特性に即した報酬体系とすべく、議論を進めているところです。

山田 私は現行の長期ビジョンの策定にも関わりましたが、当初は「グループ一体経営」という言葉の具体的な中身がやや見えづらい部分もありました。それが森山社長の就任後、ギアチェンジをしてスピード感が増したと感じています。

社外取締役座談会



2030年より先を見据え、
どう変革を進めるかの議論が
進んでいます。

(夫馬)

夫馬 当社にとって今重要なことは、経営時間軸の短期から長期への転換と、資本効率の改善だと考えていますが、森山社長はその2つに強くコミットしていると感じています。2030年、さらにその先の姿を見据えて、今からどのような先手を打っていくべきか、何を变えるべきかといった議論が進められている点を評価しています。

日戸 私も就任1年ですが、想像していたより企業価値としっかり向き合っている点を評価しています。企業価値とはある意味株価もあり、株価にも真剣に向き合っています。企業価値向上に向け、社外取締役の忌憚のない意見が必要とされていますし、取締役会でも相当議論ができており、そういう意味で取締役会が機能していると感じています。取締役会として監督の立場は当然あるものの、執行サイドと一体となっていかに企業価値を上げ、世の中に貢献していくかという強い意思が感じられます。

ドイツ生命保険持株会社 Viridium 社への出資における議論

日戸 Viridium 社への出資で私が気にしたのは、出資やM&A自体が目的になってしまうことです。実際、M&Aを実行した結果、企業価値を毀損してしまった事例は枚挙にいとまがありません。今回、「何のための出資か」「どのように企業価値を上げるのか」、さらに出資を見送る撤退のポイントについても議論し、確度を高めることができました。私自身のCFO経験や、他社での社外取締役としての知見を注ぎ込むことができたと思っています。

夫馬 私は、バリュエーションの妥当性を重要な論点と捉えています。買収案件は、価格に見合ったリターンが出るかが最大の決め手です。特に今回は長期にわたる保険アセット関連の事案でしたので、気候変動や自然災害を含めた将来死差益の想定シナリオが適切であるか、取締役会の場で何度も確認させていただきました。結果、適切なリスクを想定したバリュエーションであると評価できました。良いディールだったと認識しています。

山田 当グループはFortitude社へ累計で1,440億円の投資を行っており、クローズドブック事業に参入して以降5年の実績があります。今回、もう一つの柱としてViridium社への出資を、臨時取締役会も含めておよそ10回にわたり審議を重ねました。私もバリュエーションについて良い判断だったと考えていますが、公認会計士としての観点からは、Viridium社が採用するドイツ商法に基づく会計基準ではなく、IFRS（国際会計基準）の四半期ごとのデータ取得が望ましいと指摘しました。それがきちんと取得できることも確認され、最終判断に至りました。

太子堂 私は、特に「全体戦略との整合性」と「バリュエーションの妥当性」について、取締役会においてしっかりと検証するべきと考えています。社外取締役として全体戦略と整合した優良な投資案件という一方で、交渉の競争が熾烈な中、高値掴みのリスクを危惧していました。バリュエーションが本当に適切なのか、期待するIRR（内部収益率）のハードルレートを超えられるのか、交渉の状況が変わるごとに情報提供をいただき、私は納得をして賛成票を投じました。

加藤 最初に取り締りでこの議事が出た時、私は「どこから持ち込まれた案件なのか」と質問しました。その際、投資銀行などからの持ち込みではなく、保険業で長年培ってきたノウハウや経験を活かすことのできるクローズドブック事業にT&Dが自ら取り組んできたこと

から、今回の案件につながったという経緯を知り、納得しました。クローズドブック事業はインナーサークルに入っていないと情報が入ってこないものの、米国でのクローズドブック事業の経験を通じて、そのインナーサークルに入っていたことが、今回の案件の声かけにつながっています。またM&Aは買収がゴールではなく、これからどのような経営をするかということが重要ですが、Fortitude社の経験により人材の育成が進んでいることを実感しています。今回のViridium社への出資により、欧米両方の海外案件のノウハウが蓄積され、さらに人材が育成され、今後の事業展開に結びついていける力となっていくことが、もう一つのメリットだと感じています。

渡邊 投資案件は、事業推進部を中心に常に検討されており、投資ありきではなく、過去には投資を見送ったケースもあります。今回の件は、取締役会において、地理的な分散効果やビジネスモデルの有用性を踏まえて丁寧に検討され、当グループの定めるハードルレートもクリアしていることを確認した上で、企業価値向上に資すると結論づけられました。

ステークホルダーとの対話を重ね、経営課題に取り組む

太子堂 今年の株主総会で当社は株主提案を受けました。提案理由として挙げられている経営課題自体は、取締役会でもこれまで議論されてきた課題であると認識していますが、政策保有株式の縮減

経営課題への取組みのスピードが
正しいのか、しっかりと
監督していきます。

(太子堂)



社外取締役座談会

や太陽生命の収益性向上といったテーマは、社外取締役の立場から見て、執行側が適切に取り組んでいると思います。ただ手放しで良いということではなく、取組みのスピードが正しいのかといったところはしっかりと監督をしなければならないと思っています。また機関投資家や株主の皆さまとは、会社の取組みを理解いただく意味で、しっかりと対話を重ねる、これ以外ないと思っています。

山田 対話において、当グループは、IR活動として四半期決算ごとに年4回、SRについても年末および株主総会前に面談の機会を設けており、丁寧な対応をしています。上場企業にとって情報開示の充実は極めて重要です。金融庁からは、株主総会前の有価証券報告書提出の要請が出されていますが、当グループは2021年3月期からすでに対応を開始しています。昨年の有価証券報告書では、政策保有株式の記載内容や監査等委員会の活動内容が金融庁の出す好事例集に取り上げられています。この統合報告書においても、理解を深めていただくよう努力していきます。

渡邊 株主提案を受けて、指名・報酬委員会や取締役会において、多くの時間をかけて真剣に検討・議論ができました。この過程により、現在のボードメンバーが進めている政策に問題がないか、社外取締役として考え方を整理することができたように思います。会社にとって良い経験であり、IRの強化にもつながったと思っています。

加藤 私も参加したSR面談では、大半の投資家の方々は、当グループに対して早急な、無理な背伸びを必要とするような急成長を望ん



インフラ統合への取組を進め、ホールディングス体制の意味を示していく必要があります。
(加藤)

でならず、「ニッチトップ」としての強みや、慎重な歩みを理解されていると感じたことで、我々の取組みが正しい方向にあり、かつそれをもっと進めていくべきであると自覚しました。そのために、具体的な政策、スケジュールをもっと明確化して開示していくことも大事であると考えています。ただ、現状に甘えることなく、長期の視点で企業価値向上に向け、歩みを止めてはいけないと思います。今回の株主提案で「コングロマリット・ディスカウント」との批判もありましたが、グループ各社のチャネルや営業手法、商品は異なっており、業務の重複や競合、シナジー不足といった批判は必ずしも当たらないと考えます。ただしシステム共同利用・事務共通化、資産運用分野といったインフラ統合への取組みは進めるべきで、ホールディングス体制の意味を示していく必要があります。

夫馬 株主提案をいただくということは重要なことです。ネガティブに捉えるのではなく当社に対する期待の表れと受け止め、当社がその期待にどれだけ応えていけるかということを常に検討しています。株主提案のP/EV倍率やRoEVの向上についても、ガバナンスにおいて重視しているテーマです。株主提案でいただいた意見も参考にしながら、最終目的である企業価値の最大化に向け、フラットな視点で取締役会の中で議論が行われているところです。

日戸 私も、株主提案の課題認識は大きくずれていないと感じています。T&Dが企業価値向上に向けて一定の取組みを進めている中で、こうした提案が出てくるのは、エールと捉えています。それを受け止めつつ、バランスを取りながら次期長期ビジョン策定へとつなげていかなければなりません。

次期長期ビジョン策定に向けた議論

日戸 企業価値を向上させるためには、企業価値の向上を阻害している要因を捉え、施策の中にすべて盛り込み、順番を考えて実行

次期長期ビジョンに向け、KPI項目、進捗度合いのモニタリングについて議論が必要です。
(山田)



していくことです。企業価値とは「収益性 × 成長性」であり、どう実現するかメニューを明確にし、絵に描いた餅にならないよう、実行可能な計画として落とし込んでいきます。

夫馬 外部環境が大きく変わっていく世の中で、今後、社会や市場には次々と課題が出てきます。当社の主力事業である生命保険マーケットを見ても、主要顧客カテゴリーである中堅・中小企業や、一般家庭の方々は、世の中の変化に対する不安に苛まれています。その中で私たちに何ができるのか。2030年以降の事業成長を見据え、保険事業以外の選択も含めて常に考えておく必要があります。それに加え、次期長期ビジョンでは、デジタル化、海外事業展開、それらを実現するガバナンスや人的資本のあり方などを、スピード感をもって検討していかなければなりません。

山田 現行の非財務KPIは、5年前としてはよく設計されていたとはいえ、やや分かりづらいといった意見もいただいています。お客さま満足度、従業員エンゲージメントスコアをKPIとしていますが、それがどう価値につながっていくか説明が十分でないように感じます。次期長期ビジョンに向けて、KPI項目の設定と、進捗度合をどのようにモニタリングするかについての議論が必要でしょう。

太子堂 当グループのコア事業である生命保険事業の強化は引き続き進めますが、国内の人口が減少していく中で、次なる成長の源泉をどこに生み出すかについて、さらなる議論が必要です。次期長期ビジョンでは投資家の皆さまにT&Dの成長性をイメージいただける絵となるよう、議論を重ねていきます。事業ポートフォリオの在り方については、当社では毎年、丸1日かけた集中討議を行う等、

社外取締役座談会

時間をかけて議論をしています。戦略のコアな部分の議論は一層深めていく必要があります。次期長期ビジョンに向けて、侃々諤々の議論を行っていきます。

加藤 これからの5年間は、これまでの5年間とはまったく異なるビジネス環境の中にあると自覚することから始めるべきです。大きな変化の波が表れてきているこの現状から5年間の展望して、当グループがどのような展開ができるかということを議論していかなくてはならないと思います。私の経営者としての経験から、お客さまを基軸に置かなければ、本来のビジョンは生まれません。その点を押さえた議論を進めていきます。

渡邊 現行の長期ビジョンは多くの投資家の皆さまから、企業価値の向上に資するものと評価されており、次期長期ビジョンは、そこから連続性を持たせ、実行を加速するものとなります。対話を通じて得られた投資家の皆さまからのメッセージを真摯に受け止め、施策に盛り込まれているか、議論に参加しモニタリングに努めます。

2030年、その先に向けた社外取締役としての役割

山田 私は監査等委員として財務・会計領域を担い、縁の下の力持ちと自認しています。保険事業は財務会計の数字だけでは先が見えない中で、経済価値ベースも見据えた両輪経営が大切と考えます。その中で、まずは財務会計で足元の利益を積み上げて企業価値を上げていくため、取締役会場で助言を行うことが私のミッ



ステークホルダーの価値のサイクルの中心でユニークに貢献できるチャンスがあります。
(山田)

ションと認識しています。当グループは大手4社に次ぐ規模、かつ株式会社であるという点で、5年後、15年後に我々が到達したい目標に向けて、しっかりとしたガバナンスの下、一定規模の成長投資にチャレンジできます。ステークホルダーの皆さまにより評価される企業となれるよう努力していきます。

太子堂 ガバナンスやリスクマネジメント、内部統制を専門とする弁護士として、形だけでない「血の通ったガバナンス」が大切と感じています。自社にとって何が最適な体制なのか、腹落ちしてから導入し、それを活かしていく熱意があってこそガバナンスは生きてきます。監査等委員の立場からは、リスクマネジメントを高度化していく「守りのガバナンス」も重視しており、守りと攻めの両面からガバナンスの実効性をチェックしていきます。ステークホルダーについては、従業員の皆さんに自己実現を果たしていただき、その成果がお客さまをハッピーにし、さらに株主にも報いる、Win-Winの関係を築くことがベストと考えています。最近では、グループ全体の視点を持った従業員の方が凄く育っていると肌身で実感していて、そのような皆さんの活躍により、グループ一体経営が進んでいくと考えています。社外取締役として、ステークホルダー、投資家の方の期待に応えられるよう、その進捗の監督に取り組んでいきます。

日戸 取締役会の役割は、企業価値を上げるのにどう貢献するかに尽きます。企業価値を上げると同時に、企業価値を毀損させないという両面で、目配せをすることが重要です。経営課題とは、「ありたい姿」と「現状」とのギャップと思っていますが、ありたい姿が高いほど課題も大きくなり、リスクテイクの必要が出てくる。執行側が躊躇する場面があれば、取締役として背中を押してあげることが大切です。その際に先回りしてリスクや失敗しそうな項目を潰しておく上で、保険だけではなくさまざまな知見や見方が活かされます。中長期的にはすべてのステークホルダーの期待に応えられる存在を目

多様な経験や視点を持ったメンバーで、T&D保険グループの企業価値向上に努めます。
(渡邊)



指していきたいと考えています。太子堂さんもおっしゃったようなステークホルダーの価値のサイクルが回る中、T&D保険グループにはその中心でユニークな貢献ができるチャンスがあります。

夫馬 外部環境の変化が激しくなる中で、現状維持バイアス自体が巨大な経営リスクになると考えています。中長期的な変化を捉えて、先手を打てる状況を確保していくことが社外取締役の重要な役割ですので、現状維持バイアスではない視点からの助言と監督が、私の取締役会での役割と考えています。また当社は上場会社であると同時に、長期資産を保有するアセットオーナーでもあります。その両方の顔を持ち合わせているからこそ、株主と発行体の関係のあるべき姿を当社が資本市場に示していかなければなりません。日本では数少ないユニークな存在として、進化を楽しみにしていただければと思います。

加藤 私はスキルマトリックスの中では「資本市場」や「グローバル」の領域に長く身を置き、その経験の長さが貢献できることと自認しています。その中でも成功体験だけではなく、失敗体験が非常に重要だと考えており、さまざまな課題に直面してきた経験をもとに議論することが私の役割です。当グループには「Try & Discover」という素敵な経営理念があります。会社として守りに入らず、新しい視点で、挑戦と発見の勇気をもってもらいたいと思っています。

渡邊 私が社外取締役となって5年目となりますが、顔ぶれは大きく変わってきました。これまでにない多様な経験や視点を持った方々が加わり、取締役会としてのバランスも大きく進化してきたと感じます。このメンバーでしっかりとモニタリングを続け、T&D保険グループのありたい姿に向け、企業価値向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス



「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/>

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。

ガバナンス強化の変遷

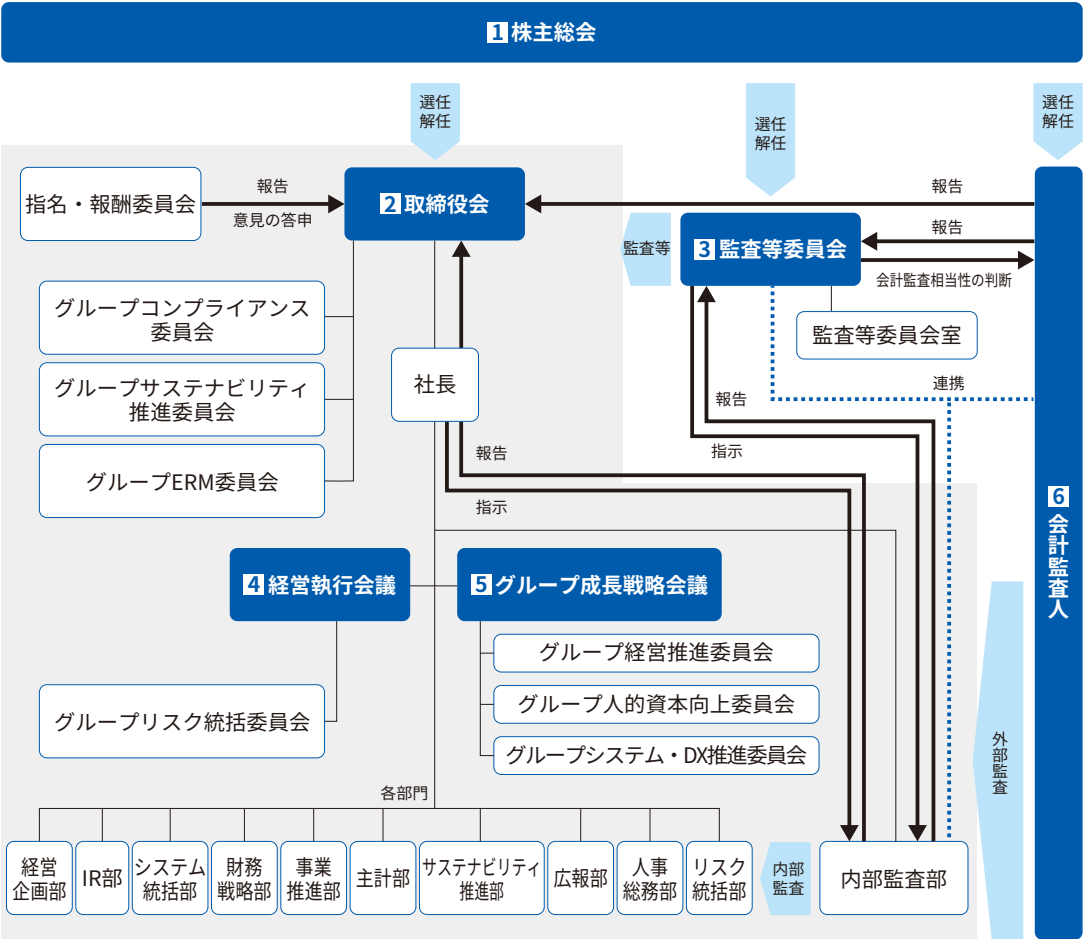
	機関	取締役総数	社外取締役数 (比率)	女性取締役数 (比率)	トピックス
2004年	監査役会設置会社	8名	1名 (13%)	—	・T&Dホールディングス設立
2012年		10名	1名 (10%)	—	・役員報酬制度として、株式報酬型ストックオプションを導入
2013年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・社外取締役を1名から2名へ拡充
2015年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・指名・報酬委員会の設置 ・取締役会の実効性評価の開始 ・「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定・公表
2017年		12名	3名 (25%)	1名 (8%)	・社外取締役を2名から3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、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（2024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>240</td><td>62</td></tr><tr><td>連結子会社</td><td>261</td><td>15</td></tr><tr><td>計</td><td>502</td><td>78</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	240	62	連結子会社	261	15	計	502	78
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	240	62												
連結子会社	261	15												
計	502	78												

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、株式会社 All Right および T&D 情報システム株式会社を加えた8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。また、2024年4月からは、グループ各社の社長がグループ最適の視点をもって自社を経営し、グループ全体の企業価値向上を目指す体制にするとともに、グループの経営資源の効果的な活用に向けた各種施策を有機的・一体的に推進するため、グループ執行役員制度（直接子会社各社の社長が当社役員を兼任する制度）を導入しております。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。

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

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。

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。

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性別、年齢や国際性の観点等も含めた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

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。

2024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 ・グループ資本マネジメントの検討 ・子会社の事業モニタリングと今後の計画 ・新規事業への投資計画とモニタリング	・政策保有株式の縮減方針と進捗状況 ・人的資本向上に向けた取組み ・サステナビリティの取組み ・次期グループ長期ビジョンの検討
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 （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

2024年度の実効性評価

実施要領	当社は、取締役会のさらなる実効性向上のために、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しております。今年度は、外部知見や客観的評価を得ることを目的に、第三者機関を起用し、取締役会の実効性評価（アンケート・インタビュー）を実施いたしました。			
評価方法	第三者機関と協働しアンケート案を作成の上、12月開催の取締役会にてアンケート内容や構成について議論いたしました。アンケートは匿名で、すべての取締役が専用ウェブサイトで回答し、第三者機関にて回答結果の集計と分析を実施いたしました。インタビューについては、監督側と執行側および社内・社外取締役の意見をバランスよく取り入れる観点から、取締役会議長、社外取締役、常勤監査等委員を対象に実施いたしました。また、昨年度に引き続き、取締役個人の自己評価をアンケートで実施いたしました。			
評価項目	2024年度のアンケート項目は以下のとおりです。設問ごとに5段階で評価する方式としており、具体的な意見の吸い上げのため自由記述欄を設けました。 1.取締役会の構成2.取締役会の運営3.取締役会の議論4.取締役会の監督機能5.取締役会としての役割発揮6.トレーニング7.株主との対話8.社外取締役への質問9.指名・報酬10.総括 また、インタビューでは、アンケートで回答した評価の判断理由や取締役会の実効性に関する課題等について確認いたしました。			
評価結果の概要	2024年度の実効性評価結果については以下のとおりです。 - 各取締役の評価、意見およびアンケートの採点等から、取締役会は、概ね実効的に機能していると評価。 - 前年度の実効性評価で認識した課題である「人的資本向上に資するグループ人事の推進」「グループ一体経営とグループシナジーの推進」は、2024年4月にグループ経営の推進に向けて実施された組織改編、特に、グループ人的資本向上委員会とグループシステムDX推進委員会の設置と運営により着実に改善に向かっており、現在の取組みを着実に進捗させることが重要である。 - また、同様に課題認識のあった「経営戦略に紐づく取締役会の多様性確保」については、2024年6月株主総会を経て女性取締役1名を増員し、グローバル、サステナビリティ、金融資本市場の豊富な経験と知見を有する社外取締役を選任することで対策がなされている。			
さらなる実効性向上に向けた取組み	アンケート・インタビュー結果を踏まえ取締役会で議論した結果、中長期的な持続的成長のためのさらなる実効性向上に向けて、主に次の3点についての重要性をあらためて認識したことから、引き続き、重点的に取り組んでまいります。 1.中長期的な経営戦略等に関する議論の充実 - 取締役会以外にも、個別の集中的なミーティングや理解促進の場を複数回設定することで、重要議題における十分な議論の機会・時間を確保するとともに、社内外のステークホルダーの声を幅広く取り入れながら議論を活性化してまいります。 2.効果的・効率的な会議運営の徹底 - 企業価値向上のための本質的な議論の充実に向けて、事前説明の拡充とそれに伴う席上での議案説明の簡略化、資料ボリュームの削減および資料上の論点の明確化を図ってまいります。 3.取締役会のあり方の議論の深化 - 議長の役割や取締役会のあるべき構成について、取締役会および任意の指名・報酬委員会での議論を一層深化させてまいります。			

コーポレート・ガバナンス

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経営陣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。

2024年度の取締役会においては、グループ経営戦略やグループガバナンスをはじめとする幅広いテーマについて、バランス良く議論を行いました。その中でもグループの成長領域である新規事業投資に多くの時間を配分いたしました。特に2025年3月に出資を決定したViridium社の投資案件については、取締役会で10回にわたり議論を行い、その間社外取締役は、財務・会計、海外M&A、事業ポートフォリオマネジメント、資産運用等々が有するさまざまな知識・経験にもとづく助言を行うなど、業務執行の監督機能の役割・責務を十分に果たしております。

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、2024年度は、グループ企業価値向上をテーマに「成長戦略」と「資本政策」について、取締役会だけでなく別途集中討議日を設定した上で、資本効率向上等の観点から、クローズドブック事業等への成長投資や、超過資本活用を含む資本政策の方向性等を中心とした議論を行いました。議論を進める中で、社外取締役からさら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。
各種意見交換会 ・HD代表取締役・直接子会社社長と社外取締役 ・会計監査人と社外取締役	経営課題や当社を取り巻くリスク等について、当社及び直接子会社の経営層や、会計監査人との意見交換を実施。

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。

監査等委員会の実効性評価

当社では、監査等委員会がその役割を果たしているかを自ら確認するとともに、当年度に実施した監査活動を振り返り、洗い出された課題への対応を通じて監査品質の向上を図るため、監査等委員会の実効性評価を実施しております。

2024年度の監査等委員会の実効性にかかる評価概要

評価方法・評価項目	監査等委員、監査等委員でない取締役、執行役員及び会計監査人*に対してアンケートを実施し、その結果を踏まえて評価を実施いたしました。2024年度のアンケート項目は「取締役の監督」「企業集団監査」「関連部門等との連携」等であり、選択（課題の有無）及び自由記述で回答を収集いたしました。 ※ 社外の視点による評価を採用する目的で、2024年度より対象者に会計監査人を追加。
評価結果の概要	2024年度の評価結果は以下のとおりです。 ・アンケート結果により、監査等委員会は、年間の監査活動を通じて、取締役会との連携・協働や取締役の業務執行の監督等を適切に行えており、上記の役割を概ね果たしていると評価しております。 ・2023年度の実効性評価で認識した課題である「事業会社のモニタリング強化」に対しては、生命保険子会社の監査役との意見交換を実施するなどにより、各社の経営課題を把握することができました。 ・一方、会計監査人監査・内部監査を含めた三様監査における課題と認識した「内部監査部との連携強化」に対しては、監査等委員会と内部監査部との情報連携の充実に取り組んだものの、当社とグループ会社の内部監査部間での協議状況など、より詳細な情報の把握に努める必要性を認識しております。
さらなる実効性向上に向けた取組み	これまでの実効性評価で認識した課題の改善を図るとともに、監査等委員会のさらなる実効性向上に向けて、次のとおり取り組んでまいります。 1. 三様監査のさらなる連携 当社及びグループ会社の内部監査部間での協議状況を適時把握するなど、内部監査部とのさらなる情報共有等を図ります。また会計監査人との日常のコミュニケーションを充実させることなどにより、会計監査人との連携をさらに深めてまいります。 2. 重要な経営課題に対する議論の充実 監査計画において、重要な経営課題を絞り込み重点監査項目に設定したうえで、当該課題に対する執行部門の取組みの十分性に関する監査等委員会での議論を一層充実させることで、経営に対する監査・監督機能をさらに発揮してまいります。

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会の役割

当委員会は、経営の透明性の確保及び説明責任の向上を通じて当グループのコーポレート・ガバナンス態勢の強化を図るため、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。

指名・報酬委員会の構成

当委員会は、社外取締役及び取締役社長で構成され、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しております。

指名・報酬委員会の具体的な議論内容（2024年度）

2024年度の当委員会で議論した主なテーマは下記のとおりです。

	指名領域	報酬領域
4月	・取締役候補者の選任等 ・直接子会社取締役・監査役候補者の選任	
6月		・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
	(定時株主総会)	
7月	・2025年度以降の取締役会の構成（第1回） ・社外取締役候補者リストの見直し（第1回）	・信託型株式報酬制度の継続

9月	・社外取締役候補者リストの見直し（第2回） ・サクセッションプラン（第1回）	・役員報酬制度の見直し（第1回）
10・11月	・サクセッションプラン（第2回） ・2025年度直接子会社の代表取締役人事（第1回）	
12月	・2025年度以降の取締役会の構成（第2回）	・役員報酬制度の見直し（第2回）
1月	・サクセッションプラン（第3回）	・役員報酬制度の見直し（第3回）
2月	・2025年度直接子会社の代表取締役人事（第2回） ・当社および直接子会社の執行役員の選任	
3月	・指名・報酬委員会規程の改正	・役員報酬制度の見直し（第4回）

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。

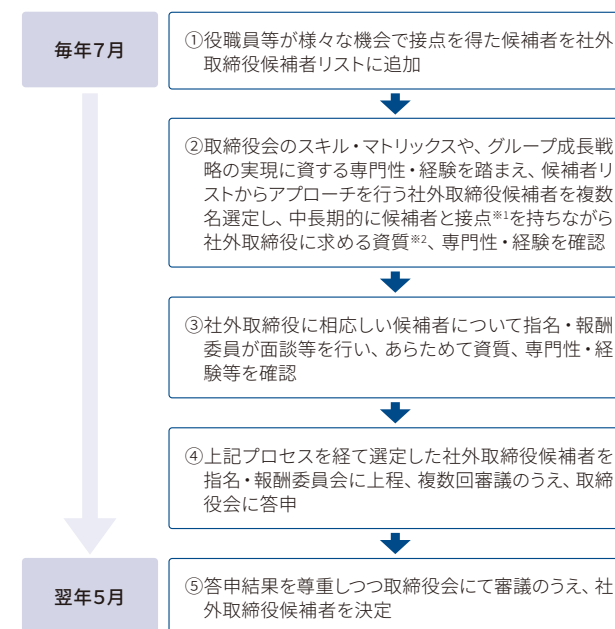
当計画にて、社長に求める資質・能力や選定プロセス等を定めるとともに、指名・報酬委員会が当計画の策定・運用について審議、取締役会に意見の答申を行い、取締役会がプロセス全体が適切に実行されていることの監督を行うことで、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しています。

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）等への派遣、当社の社外取締役との面談等を実施しています。

社外取締役の選考プロセス

社外取締役候補者は、指名・報酬委員会の意見を反映した「社外役員候補者リスト」（以下、候補者リスト）からアプローチを行う人物を複数名選定し、複数の役職員と中長期的に接点を持ちながら、「社外役員に求める資質・専門性・経験」（2022年12月取締役会決議）に定める資質等を確認のうえ、選定されます。



※1 当社設置の委員会等の外部有識者、当社が開催する研修等の外部講師など

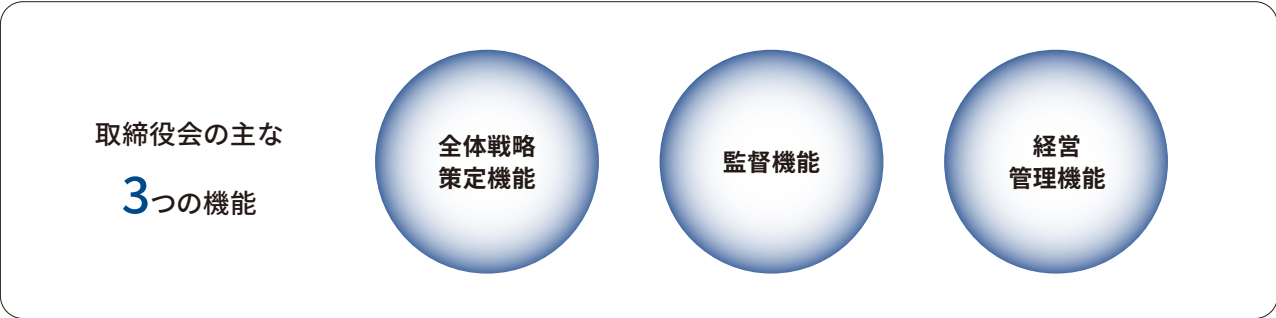
※2 「社長を含む執行サイドと適度な緊張感を保ちつつ、積極的にコミュニケーションを図り信頼関係を築くことができる」「業務執行から独立した立場にたって、株主の目線で経営陣に対して発言・行動ができる」等

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、取締役会のさらなる機能発揮を図ってまいります。

社外取締役には当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。



取締役会のスキル・マトリックス

氏名	当社における地位	性別	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	男性		●	●	●	●	●			●
森山 昌彦	代表取締役社長	男性	●	●	●	●		●		●	●
永井 穂高	取締役専務執行役員	男性		●	●				●		
二見 陽子	取締役常務執行役員	女性								●	●
渡邊 賢作	社外取締役	男性	●							●	●
加藤 正純	社外取締役	男性	●	●	●		●		●		
夫馬 賢治	社外取締役	男性	●	●	●		●	●		●	
田村 泰朗	取締役	男性		●	●	●		●		●	
北原 睦朗	取締役	男性		●	●	●		●			
居川 孝志	取締役（常勤監査等委員）	男性					●		●	●	●
東城 孝	取締役（常勤監査等委員）	男性							●	●	●
山田 眞之助	社外取締役（監査等委員）	男性							●	●	
太子堂 厚子	社外取締役（監査等委員）	女性	●							●	●
日戸 興史	社外取締役（監査等委員）	男性		●	●		●	●	●		

※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

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。

2024年度は「DX」や「サステナビリティ経営」等をテーマとした研修やリスク管理に関する研修（ORSAレポートに関する研修）を実施し、最新動向のアップデートを行いました。あわせて、社外取締役サポート施策として、資産運用など個別テーマに関する研修や、グループへの理解とガバナンス体制の更なる強化を目的に、グループ社外役員が一堂に会するミーティングや直接子会社の事業所訪問を実施いたしました。

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〉
(2024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	
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	1,168億円	1,415億円	121.2%
新契約価値	1,596億円	1,661億円	104.0%

2. 中長期評価項目【評価配分：30%】

2025年度目標	
修正 ROE	8.0%
ROEV	7.5%

- ・修正 ROE の実績は、10.4% となっております。
- ・ROEV の実績は、5.2% 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「394.6%」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：(2024年度末日の株価＋2020年度から2024年度までの1株当たり配当額の累計額)／2019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	前年度水準を参考に評価基準を定め達成状況を評価
従業員エンゲージメントスコア	
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、評価基準を達成しております。また、CO₂排出量の実績は、前年度水準から18.6% (見込み値) の削減となっております。

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仕組みとしております。

マルス・クローバック条項

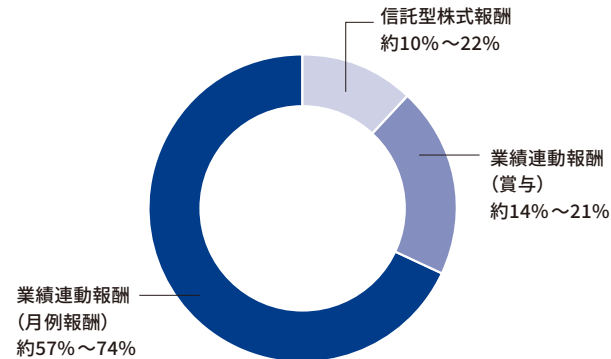
信託型株式報酬制度は、受益権確定日よりも前に制度対象者が当社の定める非違行為等（著しい任務懈怠・法令違反行為・機密情報等の漏えい等）に該当した場合、会社株式の交付及びその売却代金の給付は行わないものとする旨定めております。また、受益権確定日以降、非違行為等に該当した場合、算定基礎株式数に算定株価を乗じて得た額につき賠償を求めることができる旨定めております。

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に、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。



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。

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	158	4名	61	4名	48	6名	268
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	2名	82	0名	—	0名	—	2名	82
監査等委員でない社外取締役	4名	28	0名	—	0名	—	4名	28
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	16名	306	4名	61	4名	48	16名	416

- 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201百万円、非金銭報酬等の総額は48百万円であります。
- 上記の支給人数及び報酬等の額には、2024年6月26日開催の第20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名及び監査等委員である取締役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9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。
- 上記のほか、当事業年度中に、監査等委員でない取締役2名に対し、2023年度に計上した役員賞与引当金に含まれていなかった5百万円を賞与として支給いたしました。
- 社外取締役が当社の親会社等から受け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。

2026年度役員報酬制度改定の検討状況

ポイント1

会社業績評価の評価項目に、次期グループ長期ビジョンのKPI（財務・非財務）および市場評価項目を反映。
短期的な業績だけでなく、“持続的な成長と中長期的な企業価値”との連動を重視した評価配分を検討。

ポイント2

役員等の企業価値向上への動機付け、株主・投資家との価値共有をさらに強化するため、報酬水準・報酬構成割合・業績連動報酬の変動幅等を検討。

マネジメント体制

(2025年8月29日現在)

※1 2025年3月末時点 ※2 2024年度

取締役



代表取締役会長
上原 弘久

所有する当社株式数^{※1} 63,900
取締役会出席状況^{※2} 19 / 19

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。



社外取締役
渡邊 賢作

所有する当社株式数^{※1} 1,500
取締役会出席状況^{※2} 19 / 19

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 当社社外取締役 (現任)
2023年 8月 日本国土開発株式会社社外取締役 (現任)
重要な兼職の状況
弁護士
日本国土開発株式会社社外取締役
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} 37,900
取締役会出席状況^{※2} 19 / 19

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。



社外取締役
加藤 正純

所有する当社株式数^{※1} 100
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16

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社外取締役
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 当社社外取締役 (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、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。



取締役専務執行役員
主計部官掌、財務戦略部担当
永井 穂高

所有する当社株式数^{※1} 16,600
取締役会出席状況^{※2} 19 / 19

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。



社外取締役
夫馬 賢治

所有する当社株式数^{※1} 0
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16

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
社外取締役 (現任)
2022年 7月 国立大学法人信州大学グリーン社会創創機構
特任教授 (現任)
2024年 6月 当社社外取締役 (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社外取締役
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、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。



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} 20,000
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16

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、当社において、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。

マネジメント体制 (2025年8月29日現在)

取締役

取締役
田村 泰朗所有する当社株式数^{*1} 31,700
取締役会出席状況^{*2} —

1987年 4月 太陽生命保険相互会社入社
2014年 4月 太陽生命保険株式会社執行役員
2015年 6月 同社取締役執行役員
2017年 4月 同社取締役常務執行役員
2018年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 4月 太陽生命保険株式会社取締役専務執行役員
2020年 4月 当社取締役専務執行役員
2020年 6月 当社専務執行役員
2024年 6月 太陽生命保険株式会社代表取締役専務執行役員
2025年 4月 同社代表取締役社長 (現任)
2025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、人事・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、総務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。

取締役
北原 睦朗所有する当社株式数^{*1} 43,100
取締役会出席状況^{*2} 18 / 19

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 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} 67,700
取締役会出席状況^{*2} 19 / 19
監査等委員会出席状況^{*2} 17 / 17

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等、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。

社外取締役 (監査等委員)
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} 16 / 19
監査等委員会出席状況^{*2} 17 / 17

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) 外国法共同事業 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社外監査役
2019年 4月 ビジョン株式会社社外監査役 (現任)
2022年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

重要な兼職の状況弁護士
ビジョン株式会社社外監査役**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} 15,800
取締役会出席状況^{*2} 19 / 19
監査等委員会出席状況^{*2} 17 / 17

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)
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等、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。

社外取締役 (監査等委員)
日戸 興史所有する当社株式数^{*1} 200
取締役会出席状況^{*2} 16 / 16
監査等委員会出席状況^{*2} 11 / 11

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社外取締役 (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社外取締役 (現任)
2024年 6月 当社社外取締役 (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社外取締役
株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション社外取締役**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、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。

※1 2025年3月末時点 ※2 2024年度

社外取締役 (監査等委員)
山田 真之助所有する当社株式数^{*1} 2,900
取締役会出席状況^{*2} 19 / 19
監査等委員会出席状況^{*2} 17 / 17

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 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2021年 12月 楽天銀行株式会社社外監査役 (現任)

重要な兼職の状況

公認会計士

楽天銀行株式会社社外監査役

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。

執行役員

専務執行役員 磯部 友康

常務執行役員 金澤 巖

常務執行役員 森 恭弘

執行役員 渡邊 和典

執行役員 森谷 芳隆

執行役員 本田 孝宏

執行役員 今井 敏勝

執行役員 森近 紀彦

グループ執行役員 森中 哉也

グループ執行役員 田中 義久

グループ執行役員 池端 修

グループ執行役員 石井 淳二郎

ステークホルダー・エンゲージメント

当グループでは、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保険グループサステナビリティ憲章「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。

ステークホルダー	対話手段	ステークホルダーとの関わり	ステークホルダーから期待されていること	2024年度の取組み
株主・投資家	・株主総会 ・機関投資家向けIR説明会 ・個別ミーティング ・個人投資家向け会社説明会 等	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、株主・投資家の皆さまからの関心に合わせて、テーマを絞った説明会（IRDAY）を開催しています。 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。	・企業価値向上 ・資本コストを上回る株主リターン ・コーポレート・ガバナンスの高度化 ・適時適切な情報開示	P.84参照
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し、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、消費者問題の有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。	・お客さまのニーズにあった最適で質の高い商品・サービスの提供 ・適切な情報開示	「担当者の対応態度」や「書類のわかりやすさ」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ました。
従業員	・教育研修 ・人権啓発研修 ・従業員エンゲージメントスコア調査 ・グループIR活動 ・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。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。	・成果に応じた適切な処遇の提供 ・挑戦できる環境の提供 ・労働環境の整備 ・人権の尊重と差別の排除 ・ダイバーシティの尊重 ・健康経営	従業員エンゲージメントスコア調査で明らかになった課題の改善等に向けて取り組み、2024年度は職場環境改善やグループ内のIR活動の強化、株式付与ESOP信託の導入等を実施しました。
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。	・親身かつ質の高い支援 ・提携団体・代理店の先にいらっしゃるお客さまに期待を超える価値を提供すること	独自のe-ラーニング教材の提供、各種スキルアップ研修を実施しました。 「事業報告懇談会」にて当社事業の報告を行うとともに、提携団体の皆さまより当社経営に関するご意見を頂戴しました。
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、当グループの貢献の可能性を理解する機会を得ています。	・環境負荷低減、自然環境保全 ・地域課題にこたえる活動の展開	国連グローバル・コンパクト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を通じて、幅広く意見交換を行いました。また、公益財団法人日本ダウン症協会への支援や太陽生命の森林の活動を実施しました。

ステークホルダー・エンゲージメント

株主・投資家との対話

当社は、「適時」「公平」「正確」を原則として、積極的なIR活動を推進し、株主・投資家等の皆さまの信頼と正当な評価を確保することを目指しています。また、対話から得た情報・意見等を取締役に定例的に報告することで、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。

2024年度説明会開催実績

イベント	開催・参加回数	概要
決算電話会議	4回	IR部長から決算の概要を説明
IR説明会	3回	グループ長期ビジョンの進捗や次期グループ長期ビジョンの方向性について、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当社のサステナビリティ経営について、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	3回	オンライン／対面で社長や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387社 うち役員：162社
うちIR部門：225社

外部評価機関からの評価

- 2024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 4,098社対象※「優良賞」(134社) に選定



- 2024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 3,975社対象※「総合部門 最優秀サイト」(208社) に8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。

主な対話内容

トップ・マネジメントをはじめとした経営陣やIR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、2024年度においては、株主還元方針の変更等、各種施策に反映しています。

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。

- 資本効率改善に向けた各種取組みと資本配賦の実績
- 中長期的な利益目標(2031年3月期)と主な増益要因
- 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生命保険子会社の事業の強み
- 生命保険事業の収益性の改善に向けた取組み
- 海外投資の現地通貨ベース収益率の開示
- 金利上昇に伴う今後の順ぎや拡大のイメージ
- 中長期的に目指す資産運用ポートフォリオの構成割合
- 会社別の資産・負債キャッシュフローの開示
- 将来的な現金配当の成長イメージ
- グループ一体経営の推進状況と検討事項
- マテリアリティ(サステナビリティ重点テーマ)の詳細
- お客さまの声とその対応内容

※2025年5月開催のIR説明会までの実績を記載

TOPICS

グループ内IR活動の強化 —グループ愛あ〜る—

2022年度から、グループ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説明会の資料を用いて、経営トップがグループ役員に対してグループの課題や方針を説明しています。

主な活動 2 スモールミーティング

経営陣がグループ本社・支社従業員と、対話形式でのスモールミーティングを実施しています。経営陣からは当グループが上場している目的・意義、市場から見た当グループの課題、今後の施策や検討事項等を伝える一方で、参加者からは、現場における課題やグループ一体経営に対する期待・課題等、さまざまな意見が挙げられています。グループ各社間の交流を深める機会にもなっています。

2024年度開催実績

単年度：参加者数 584名 実施回数 83回
累計：参加者数 2,240名 実施回数 244回



柚瀬 一輝さん
(T&DホールディングスIR部)

参加経験者の声

太陽生命の支社長としてスモールミーティングに参加し、会長・社長から直接グループの取組みに関する説明を受け、グループの目指す方向をより深く理解するとともに、グループの一体感を感じることができました。この経験を通じてIR業務に挑戦したいと思い、グループ内公募制度を通じて応募し、2025年4月よりIR部に所属しています。今後は、現場での経験を活かし、グループの価値を広く伝えていきたいと考えます。

主な活動 3 グループ全役職員への説明会

動画とグループ共通の総合情報ポータルサイト(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、グループ意識の向上や従業員持株会の活性化を図っています。

主な活動 4 グループ愛あ〜る通信の発行

T&D TALK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適時、積極的に紹介しています。



コンプライアンス

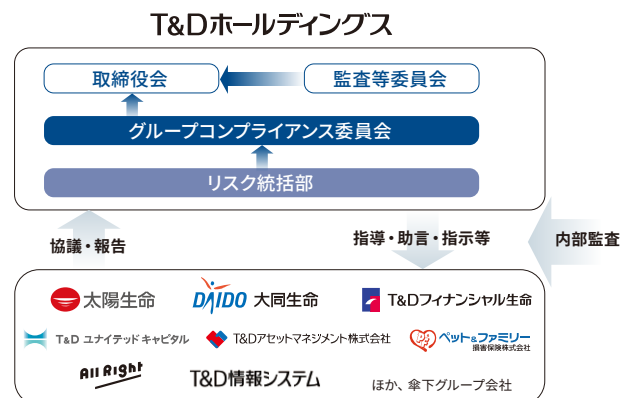
コンプライアンス（法令等遵守）に関する基本方針

当グループは、「T&D 保険グループサステナビリティ憲章」、「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。

「T&D 保険グループサステナビリティ憲章」は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/charter.php>

グループコンプライアンス推進体制

当社では、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であるリスク統括部が生命保険3社等と連携し、定期的なモニタリング等を行い、必要に応じて各社に対する指導・助言・指示等を行



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

グループ各社では、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、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。

反社会的勢力排除に向けた整備状況については、当社ホームページに掲載している「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/>

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。

ディスクロージャー基本姿勢を当社ホームページに掲載しています。
<https://www.td-holdings.co.jp/information/disclosure-policy.php>

内部通報制度

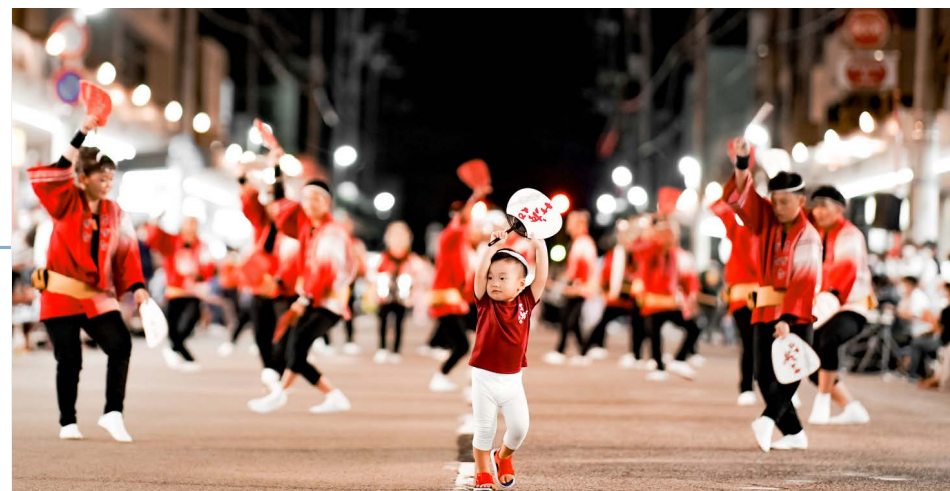
当グループでは、法令等違反行為およびグループの信用や名誉毀損のおそれのある行為の未然防止、速やかな認識・是正を目的にグループ内の全ての役職員等（退職者を含む）が利用できる内部通報制度として「T&D 保険グループヘルプライン」を設置しています。

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。引き続き、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。

内部管理体制

当社は、グループ全体の健全性及びコンプライアンス態勢の確保による保険契約者等の保護を前提とし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的に、業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）を構築しています。

詳細は当社ホームページに掲載している「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/>



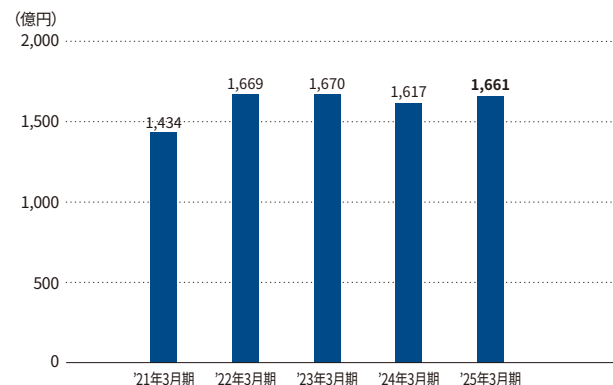
コーポレートデータ

- 87 財務ハイライト
- 89 非財務ハイライト
- 90 要約財務データ
- 98 生命保険事業（市場）の概要
- 101 用語集
- 104 株式情報

財務ハイライト

主要経営指標

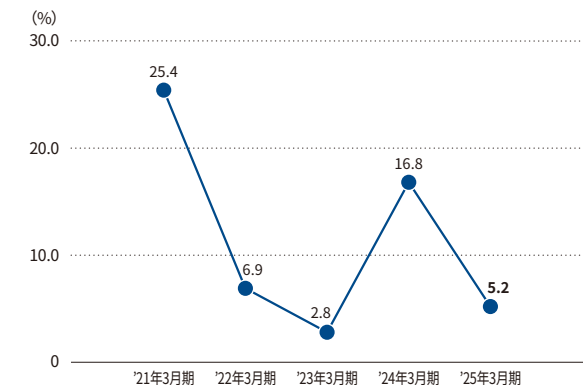
新契約価値



※23年3月期より終局金利を変更（終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年）

新契約価値は、終局金利の変更、大量解約リスクの導入、解約増加等による前提条件変更の影響もあり、1,600億円台で推移しています。

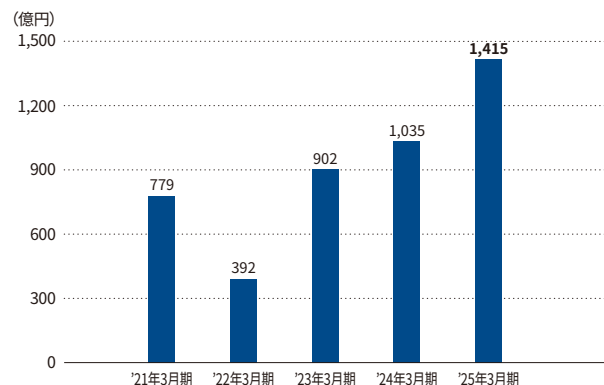
ROEV



※ ROEV = EV増減額（資本増減等を控除）／EVの平均残高（Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース）。

2025年3月期のROEVは5.2%となりました。経済環境の変動はありますが、グループ長期ビジョン開始以降4年間（2022年3月期～2025年3月期）の平均は7.9%となりました。

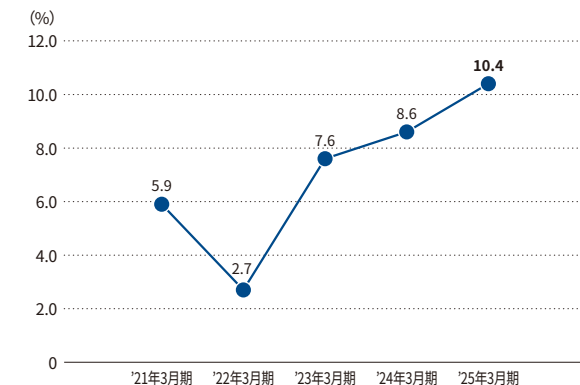
グループ修正利益



※グループ修正利益＝当期純利益－市場変動等により会計上生じる経済実態を伴わない損益＋負債性内部留保の超過繰入額。

2025年3月期のグループ修正利益は、主に太陽生命、大同生命の順ぎの拡大により、前期から380億円増加しました。

修正ROE

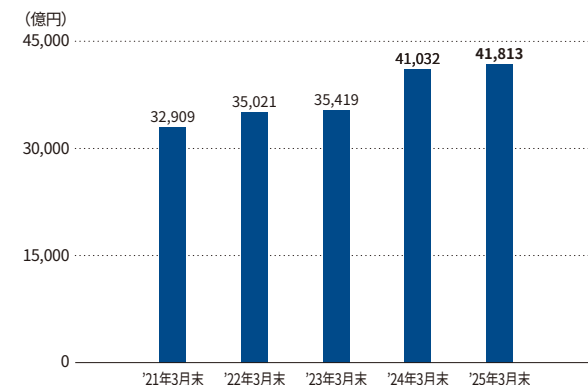


※ 修正ROE＝グループ修正利益／純資産の平均残高。

資本効率向上に向けた各種施策の実施により2025年3月期の修正ROEは10.4%となり、グループ長期ビジョン開始前の2021年3月期の5.9%から上昇しています。

企業価値

Group MCEV



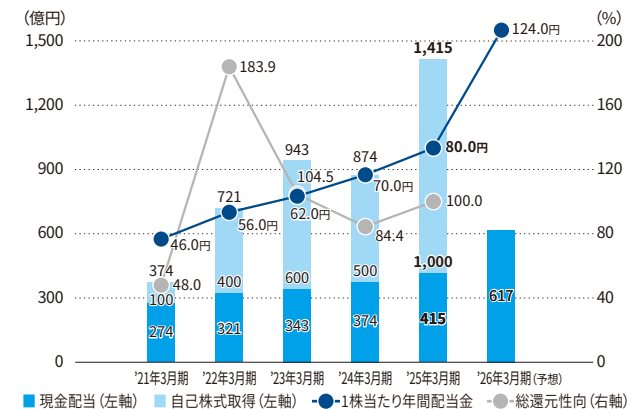
※1 Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。

※2 23年3月期より終局金利を変更（終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年）

2025年3月期のGroup MCEVは、主に新契約価値の積上げおよび国内金利上昇、外国株式等の時価上昇により、前期末から781億円増加しました。

株主還元

株主還元の推移



2025年3月期は、1,000億円の自己株式取得を決定し、総還元性向は100%となりました。また、2026年3月期の1株あたり配当金予想は、グループ修正利益の拡大と配当方針の変更により、大幅増配となる124円を予定しています。

⇒ P.19 財務担当役員メッセージ

財務ハイライト

連結主要収支

2025年3月期の経常利益および当期純利益は、利配収入の増加や為替ヘッジコストの減少等により、前期から大きく増加しました。これにより、グループ修正利益は1,415億円となり、当初目標（2026年3月期1,300億円）を1年前倒しで達成しました。

2026年3月期の通期業績見通しは、為替ヘッジコストの減少等の資産運用収支の増加により、経常利益およびグループ修正利益は増益を見込んでいます。なお、当期純利益は価格変動準備金の超過繰入等の特別損失の増加等により減益を見込んでいます。

2026年3月期通期業績見通し※ [連結および生命保険3社]

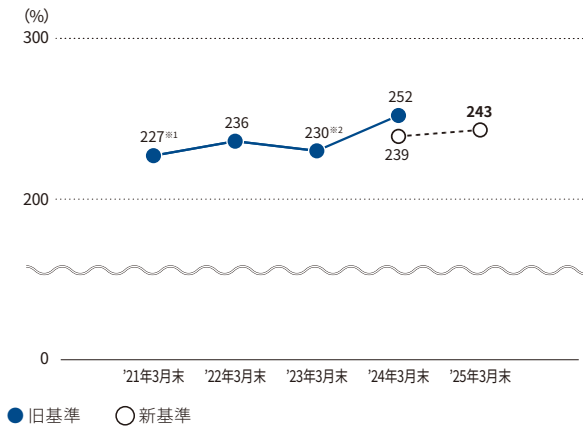
(億円)

	T&Dホールディングス		太陽生命		大同生命		T&Dフィナンシャル生命	
	2025年 3月期 (実績)	2026年 3月期 (見通し)	2025年 3月期 (実績)	2026年 3月期 (見通し)	2025年 3月期 (実績)	2026年 3月期 (見通し)	2025年 3月期 (実績)	2026年 3月期 (見通し)
経常収益	37,304	30,100	17,163	11,000	11,484	11,300	9,590	7,300
経常利益	1,985	2,230	794	1,000	1,135	1,200	77	110
当期純利益	1,264	1,180	518	500	726	680	55	70
グループ修正利益	1,415	1,460	518	500	726	760	39	70
保険料等収入			8,055	8,700	8,412	8,700	9,217	7,000
基礎利益			524	650	1,085	940	11	100
順ざや			383	470	500	520	▲ 16	30

※ 2025年5月15日開示

健全性

ESR



※1 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 2023年3月末より、終局金利を変更（終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年）

2025年3月期のESRは、主に新契約獲得によるサープラスの増加等に伴い、243%となりました。（Viridium社への出資（1,200億円）と自己株取得（1,000億円）を考慮したESRは225%程度）

格付・ソルベンシー・マージン比率

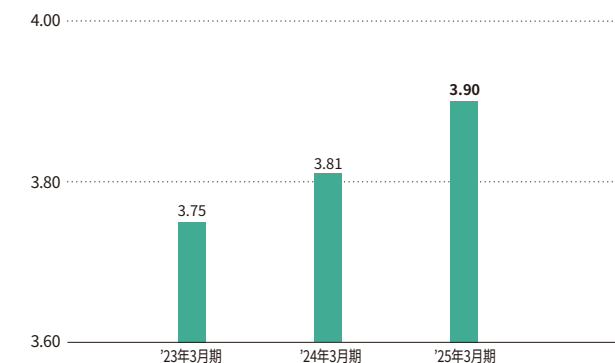
	格付機関			ソルベンシー・マージン比率
	日本格付研究所 (JCR)	格付投資情報センター (R&I)	スタンダード&プアーズ (S&P)	
T&Dホールディングス	AA	—	—	960.7%
太陽生命	AA	AA-	A+	678.6%
大同生命	AA	AA-	A+	1,168.0%
T&Dフィナンシャル生命	AA	AA-	—	575.3%

※ 格付は2025年7月8日現在。T&Dホールディングスは、長期発行体格付。生命保険3社は、保険金支払能力格付。

※ ソルベンシー・マージン比率は2025年3月末現在。各社とも十分な健全性を有しています。

非財務ハイライト

従業員エンゲージメントスコア



※5段階評価

当グループでは、年に一度、従業員エンゲージメントスコア調査を実施し、組織の課題抽出や各人事施策の効果測定に活用しています。2025年3月期は、3.90ポイントとなり、良好に推移しています。

⇒ P. 33 人的資本の「従業員エンゲージメントの活用」

お客さま満足度

(生命保険3社のお客さま本位の業務運営に係る方針に対する評価)

	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
太陽生命	91.8%	91.9%	91.6%	91.4%	92.3%
大同生命	82.3%	81.1%	79.0%	85.0%	87.0%
T&Dフィナンシャル生命	72.8%	75.8%	76.7%	79.2%	80.5%

※調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

太陽生命：「満足」「ほぼ満足」「やや不満」「不満」の4段階。「満足」「ほぼ満足」の合計を集計。

大同生命：「とても満足」「満足」「ほぼ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」「とても不満」の7段階。「とても満足」「満足」「ほぼ満足」の合計を集計。

TDF生命：「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の5段階。「満足」「ほぼ満足」の合計を集計。

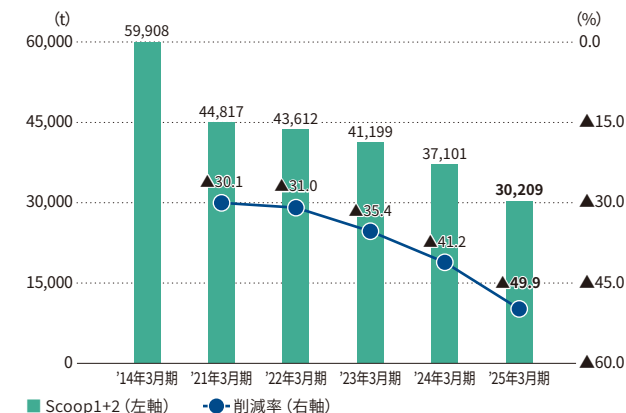
当グループでは、お客さまにとっての分かりやすさを重視し、信頼いただけるサービスの提供に努めています。

「お客さま満足度アンケート」の実施結果や社会環境の変化への対応等を踏まえ、より利便性の高いサービスの提供や業務改善を絶えず図っていくことで、将来にわたり安心して信頼いただけるグループを目指しています。



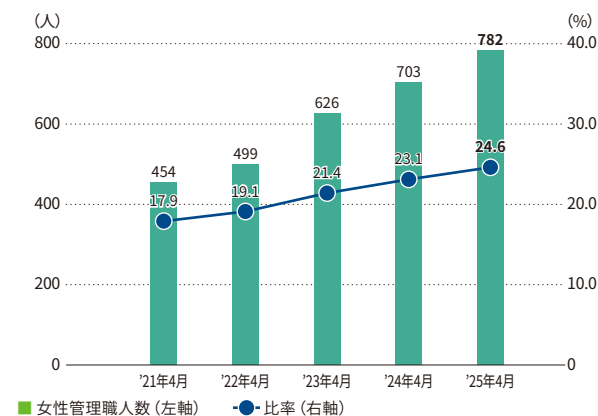
労働環境に関する取組みや環境に関する取組みなど、その他のデータは「サステナビリティライブラリー」をご覧ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/library.php>

CO2排出量／削減率



2026年3月期40%削減（2014年3月期比）の目標に対し、49.9%削減（見込み値）と達成しました。引き続き、2031年3月期70%削減の目標達成に向け、電力使用量の削減目標の設定によるエネルギー使用量の抑制と、再生可能エネルギーの導入推進による、CO2排出量の削減に努めていきます。

女性管理職人数／比率



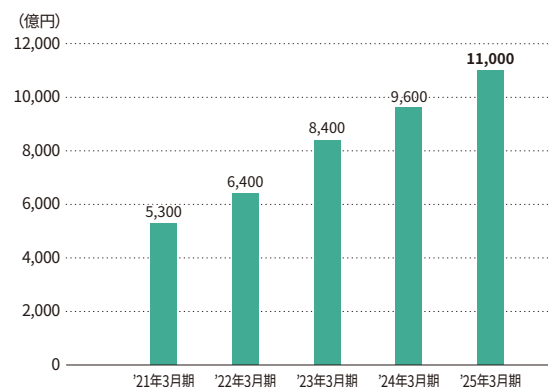
■ 女性管理職人数 (左軸) ● 比率 (右軸)

※1 22年4月までの対象会社は生命保険3社。23年4月以降は、HDと直接子会社（太陽生命・大同生命・TDF・TDAM・P&F）

※2 女性経営幹部の計画的、段階的な育成に向けて、初級管理職層を含めた数値を算出しています。

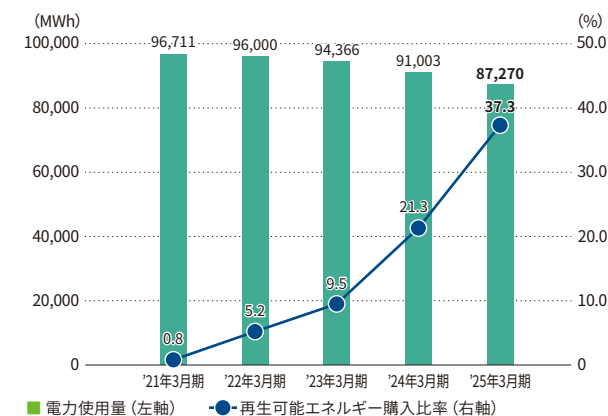
2027年までに女性管理職比率25%以上、2030年までに30%以上の目標達成に向け、2025年4月1日現在の女性管理職比率は24.6%と着実に増加しています。

テーマ型投融資累計額



テーマ型投融資は、2025年3月期に11,000億円まで拡大しました。ESGの課題を考慮し、持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った投融資に取り組みます。個別の投資案件ごとに収益性とリスクを見極めながら、着実に累計額を積み上げていきます。

電力使用量／再生可能エネルギー購入比率



■ 電力使用量 (左軸) ● 再生可能エネルギー購入比率 (右軸)

2025年3月期の再生可能エネルギー購入比率は、37.3%（見込み値）となりました。2023年4月には、T&Dホールディングス、太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の本社ビルで使用する電力の100%を再生可能エネルギー由来化しました。

要約財務データ

T&D ホールディングス連結損益計算書

(単位：百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (注2)	2022	2023	2024	2025
要約損益計算書											
経常収益	2,412,165	2,025,925	1,975,784	1,928,359	2,140,162	2,197,928	2,360,470	2,614,377	3,214,110	3,207,991	3,730,479
保険料等収入	1,958,055	1,574,506	1,505,234	1,483,719	1,676,184	1,753,508	1,783,369	1,781,952	2,178,203	2,474,555	2,579,821
資産運用収益	384,223	379,707	402,709	372,753	393,901	369,419	453,706	476,904	500,793	642,076	488,335
その他経常収益	69,847	71,665	67,838	71,813	70,076	75,001	73,963	338,770	535,113	91,359	662,322
持分法による投資利益	38	46	1	72	—	—	49,431	16,749	—	—	—
経常費用	2,223,222	1,854,490	1,818,556	1,771,884	1,993,213	2,072,506	2,185,820	2,557,348	3,288,255	3,048,182	3,531,884
保険金等支払金	1,401,534	1,302,899	1,160,357	1,146,175	1,141,636	1,193,510	1,308,157	2,174,187	2,547,969	2,165,126	2,968,213
責任準備金等繰入額	485,139	194,387	259,134	262,894	469,615	431,011	484,929	1,945	2,902	246,726	14
資産運用費用	66,427	77,477	130,277	96,288	112,285	164,819	110,235	82,332	191,076	305,210	216,038
事業費	199,435	198,999	197,600	202,366	201,563	212,453	214,509	229,279	251,301	250,726	265,445
その他経常費用	70,686	80,727	71,186	64,159	68,086	70,424	67,988	69,602	77,621	77,994	80,968
持分法による投資損失	—	—	—	—	24	287	—	—	217,383	2,397	1,202
経常利益	188,943	171,434	157,227	156,475	146,949	125,422	174,649	57,029	▲74,144	159,809	198,595
特別損益	▲8,105	▲29,274	▲35,067	▲16,485	▲17,890	▲6,055	▲12,591	▲9,816	▲7,449	320	▲3,982
契約者配当準備金繰入額	32,555	31,920	25,374	30,331	27,144	21,883	24,429	24,284	22,378	25,050	25,917
税金等調整前当期純利益	148,281	110,239	96,786	109,657	101,915	97,483	137,628	22,928	▲103,972	135,080	168,695
法人税及び住民税等	44,147	46,075	33,316	34,106	32,383	31,768	28,969	3,730	34,605	34,048	53,704
法人税等調整額	9,755	▲8,561	▲11,895	▲2,044	▲3,316	▲1,425	▲744	4,779	▲6,806	990	▲12,413
法人税等合計	53,903	37,513	21,421	32,061	29,066	30,343	28,224	8,510	27,799	35,038	41,290
非支配株主に帰属する当期純利益	163	179	177	19	22	36	890	237	378	1,264	992
親会社株主に帰属する当期純利益	94,215	72,547	75,187	77,577	72,825	67,103	108,512	14,180	▲132,150	98,777	126,411
包括利益	351,230	▲84,492	▲69,598	93,236	48,596	2,341	418,061	▲36,079	▲335,943	493,358	▲13,361

(注1) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

(注2) 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となります。

T&D ホールディングス連結貸借対照表

(単位：百万円)

3月31日現在	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (注2)	2022	2023	2024	2025
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	14,664,705	14,674,207	14,891,167	15,262,398	15,794,711	16,520,137	17,826,238	17,813,408	16,773,877	17,207,110	16,619,009
(負債の部)											
保険契約準備金	12,707,957	12,892,482	13,139,218	13,395,725	13,859,097	14,282,219	14,765,300	14,505,391	14,055,870	14,301,729	13,721,161
負債の部合計	13,319,755	13,460,145	13,794,395	14,109,362	14,635,123	15,396,987	16,324,441	16,423,901	15,780,196	15,797,184	15,312,180
(純資産の部)											
株主資本合計	749,436	775,208	794,554	833,779	863,933	889,817	960,015	898,301	706,952	714,342	739,248
その他の包括利益累計額合計	592,301	435,331	298,302	313,645	289,181	226,124	533,641	482,949	279,647	689,220	561,555
純資産の部合計	1,344,950	1,214,061	1,096,772	1,153,036	1,159,588	1,123,149	1,501,796	1,389,506	993,681	1,409,926	1,306,829

(注1) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

(注2) 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となります。

要約財務データ

T&D ホールディングス (単位：百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
契約業績 ^(注) ：											
保有契約高	62,117,777	62,998,174	64,612,813	66,010,749	69,264,639	67,362,978	65,638,037	64,228,285	62,932,694	62,051,246	61,564,919
新契約高	7,227,221	6,685,973	7,441,437	7,273,000	9,985,762	4,711,892	4,220,821	4,642,915	5,211,950	5,897,881	6,485,418
解約失効高	3,752,457	3,789,522	3,837,734	3,884,453	4,625,021	4,206,148	3,891,199	4,007,120	4,333,414	4,824,188	4,810,226

(注) 個人保険・個人年金保険・大同生命のJタイプ、Tタイプ、介護リリーフa等の合計です。また、新契約高には、転換による純増加を含みます。

その他：											
基礎利益	182,766	153,097	159,985	148,466	149,638	166,227	161,039	184,059	93,088	125,825	162,075
Group MCEV ^(注1)	2,298,000	1,893,700	2,290,500	2,406,700	2,370,600	2,588,100	3,377,600	3,508,500	3,331,300	3,884,400	3,945,700
新契約価値 ^(注1)	93,000	56,300	119,500	129,400	140,300	115,800	143,400	166,900	167,000	161,700	166,100
連結ソルベンシー・マージン比率	1220.7%	1155.8%	1105.1%	1061.8%	1093.1%	1107.0%	1094.7% ^(注3)	1026.3%	920.1%	995.7%	960.7%
ESR ^(注2)	217%	162%	175%	168%	159%	198%	227% ^(注3)	236%	230%	239%	243%

(注1) Group MCEV、新契約価値は億円未満を切り捨てて開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。2023年3月期より終局金利を変更しています。(終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年)

(注2) 2020年3月末より終局金利の適用に加え、劣後債務をサードに導入しています。2023年3月末より終局金利を変更しています。(終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年)

(注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となります。

要約財務データ

太陽生命 (単体) データ (単位: 百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
要約損益計算書											
経常収益	1,061,146	873,887	897,955	738,716	917,610	802,538	797,301	1,439,893	961,343	989,290	1,716,301
保険料等収入	865,232	657,185	654,379	511,900	715,120	593,679	619,721	598,144	643,308	702,821	805,591
資産運用収益	176,370	202,909	228,058	189,495	190,444	196,911	165,283	174,377	214,741	233,094	209,177
その他経常収益	19,544	13,792	15,517	37,319	12,044	11,947	12,296	667,370	103,292	53,374	701,532
経常費用	993,539	794,763	831,312	675,925	863,413	765,756	765,695	1,526,535	913,198	933,976	1,636,814
保険金等支払金	566,446	604,261	535,387	522,746	521,457	542,912	569,480	1,381,684	726,570	692,392	1,435,236
責任準備金等繰入額	281,973	39,860	99,991	885	183,693	43,421	46,414	1,649	255	917	1,120
資産運用費用	31,893	36,540	83,109	45,292	52,386	76,173	46,919	36,965	71,514	124,570	74,737
事業費	77,606	76,424	77,189	76,698	76,730	75,077	76,509	80,675	88,495	90,562	96,975
その他経常費用	35,619	37,676	35,635	30,301	29,147	28,171	26,371	25,560	26,361	25,533	28,744
経常利益 (損失)	67,606	79,124	66,642	62,790	54,196	36,782	31,606	▲86,642	48,144	55,314	79,486
特別損益	▲5,249	▲20,251	▲18,995	▲4,254	▲5,370	▲1,594	▲4,592	▲3,665	▲2,754	5,934	(963)
契約者配当準備金繰入額	18,093	18,135	11,738	15,664	13,138	10,197	12,574	12,572	10,847	13,606	14,396
税引前当期純利益 (損失)	44,264	40,736	35,909	42,870	35,687	24,990	14,440	▲102,881	34,542	47,642	64,126
法人税及び住民税	12,827	17,624	11,120	10,238	10,798	10,391	5,956	▲23,042	6,011	7,016	17,742
法人税等調整額	3,482	▲3,722	▲4,178	2,151	▲657	▲1,218	▲1,800	▲5,691	1,699	1,641	(5,474)
法人税等合計	16,309	13,902	6,941	12,390	10,140	9,172	4,156	▲28,734	7,710	8,658	12,267
当期純利益 (損失)	27,954	26,834	28,967	30,480	25,547	15,817	10,284	▲74,147	26,832	38,983	51,859

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

太陽生命 (単体) データ (単位: 百万円)

3月31日現在	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	7,217,901	7,084,800	7,188,371	7,219,463	7,411,864	7,660,474	8,235,372	7,693,272	7,354,754	7,307,852	6,692,604
(負債の部)											
保険契約準備金	6,279,589	6,318,824	6,410,781	6,389,235	6,569,075	6,608,629	6,654,572	6,001,168	5,915,649	5,885,922	5,199,904
負債の部合計	6,658,543	6,603,082	6,807,381	6,810,776	6,996,551	7,269,351	7,708,881	7,351,808	7,108,475	6,888,630	6,319,150
(純資産の部)											
株主資本合計	259,537	279,336	279,765	290,945	304,203	303,647	302,568	186,925	203,799	187,667	196,963
評価・換算差額等合計	299,819	202,382	101,224	117,742	111,109	87,476	223,923	154,538	42,479	231,554	176,489
純資産の部合計	559,357	481,718	380,989	408,687	415,312	391,123	526,491	341,464	246,278	419,221	373,453

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

要約財務データ

太陽生命 (単体) データ (単位: 百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
契約業績 (注):											
保有契約高	22,154,564	21,983,504	21,741,191	21,154,486	19,945,620	18,023,246	16,278,405	14,527,568	12,991,974	11,461,851	10,399,315
新契約高	2,840,754	2,134,199	2,084,818	1,686,796	1,196,690	540,573	243,585	179,669	237,128	240,923	593,196
解約失効高	1,270,225	1,255,956	1,255,824	1,236,078	1,240,097	1,149,490	941,331	915,627	775,953	920,873	857,733
解約失効率	5.88%	5.67%	5.71%	5.69%	5.86%	5.76%	5.22%	5.62%	5.34%	7.09%	7.48%

(注) 個人保険・個人年金保険の合計です。また、新契約高には、転換による純増加を含みます。

その他:											
基礎利益	68,188	53,812	53,464	48,547	51,859	54,387	52,703	55,122	21,294	40,761	52,424
MCEV (注)	868,600	725,700	777,500	825,000	856,200	895,800	1,114,600	1,134,500	1,084,200	1,171,800	1,133,200
ソルベンシー・マージン比率	993.9%	890.6%	848.6%	835.1%	849.7%	805.5%	852.8%	734.2%	580.9%	716.2%	678.6%
営業職員数 (人)	8,432	8,631	8,902	8,942	8,440	8,071	8,473	8,534	9,016	9,319	9,550

(注) MCEVは億円未満を切り捨てて開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。2023年3月期より終局金利を変更しています。(終局金利: 3.8%→2.9%、補外開始年: 31年目→41年目、収束年: 60年→70年)

要約財務データ

大同生命 (単体) データ

(単位: 百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
要約損益計算書											
経常収益	981,052	935,739	944,431	988,070	1,045,561	1,015,124	1,022,834	1,032,690	1,233,042	1,183,799	1,148,473
保険料等収入	792,715	748,914	766,336	790,852	828,003	818,070	808,161	808,083	810,311	843,749	841,262
資産運用収益	169,016	165,153	154,066	171,830	191,065	165,137	185,876	191,249	259,241	306,335	274,492
その他経常収益	19,320	21,671	24,029	25,387	26,492	31,916	28,796	33,357	163,489	33,713	32,718
経常費用	883,588	845,431	861,736	898,672	956,290	928,967	926,928	909,910	1,148,962	1,082,136	1,034,911
保険金等支払金	494,272	502,896	484,881	496,329	510,573	522,146	511,604	516,795	887,660	588,397	611,074
責任準備金等繰入額	231,264	181,357	204,770	232,739	259,032	214,775	221,616	211,578	639	167,477	134,278
資産運用費用	39,128	34,443	48,244	46,233	61,342	61,569	66,440	44,781	114,923	179,117	133,575
事業費	99,152	102,531	103,099	103,602	103,883	107,649	106,644	116,139	121,827	124,068	131,712
その他経常費用	19,770	24,203	20,739	19,767	21,458	22,826	20,622	20,614	23,912	23,076	24,271
経常利益	97,464	90,307	82,695	89,397	89,270	86,157	95,905	122,780	84,079	101,662	113,562
特別損益	▲2,653	4,413	▲12,450	▲11,698	▲11,956	▲3,703	▲7,123	▲5,267	▲4,313	▲4,966	▲2,898
契約者配当準備金繰入額	14,462	13,788	13,636	14,668	14,005	11,687	11,854	11,711	11,530	11,441	11,518
税金等調整前当期純利益	80,348	80,932	56,608	63,031	63,308	70,766	76,927	105,800	68,236	85,254	99,144
法人税及び住民税	28,104	29,351	20,777	22,854	21,414	21,646	25,029	29,892	20,962	25,579	31,532
法人税等調整額	1,064	▲2,896	▲7,286	▲4,396	▲3,634	▲1,330	▲2,965	▲313	▲2,035	▲1,235	▲5,001
法人税等合計	29,168	26,455	13,491	18,458	17,779	20,315	22,064	29,578	18,926	24,343	26,530
当期純利益	51,180	54,476	43,116	44,572	45,528	50,450	54,863	76,222	49,309	60,910	72,613

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

大同生命 (単体) データ

(単位: 百万円)

3月31日現在	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	5,977,975	6,152,026	6,298,188	6,573,924	6,843,179	7,037,507	7,554,346	7,837,366	7,464,151	7,923,413	7,964,439
(負債の部)											
保険契約準備金	5,125,125	5,301,162	5,501,639	5,729,754	5,986,450	6,195,363	6,415,546	6,624,897	6,491,257	6,657,107	6,788,734
負債の部合計	5,297,596	5,488,203	5,654,175	5,913,402	6,180,746	6,393,649	6,701,219	6,978,638	6,693,817	6,938,360	7,029,948
(純資産の部)											
株主資本合計	388,865	433,499	448,016	466,141	489,267	513,114	541,184	532,210	546,647	543,981	565,723
評価・換算差額等合計	291,513	230,323	195,996	194,380	173,165	130,743	311,942	326,517	223,686	441,071	368,767
純資産の部合計	680,379	663,823	644,013	660,521	662,433	643,858	853,127	858,727	770,334	985,053	934,490

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

要約財務データ

大同生命（単体）データ (単位：百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
契約業績 ^(注) ：											
保有契約高	38,156,747	39,205,952	40,992,241	42,803,504	47,146,055	46,947,214	46,656,071	46,703,372	46,683,895	46,637,618	46,967,563
個人定期保険	33,209,130	33,673,604	34,772,475	34,724,011	35,305,536	34,688,890	34,301,814	34,214,918	34,183,001	34,041,170	34,041,734
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	1,764,379	2,415,881	3,166,600	5,426,922	10,057,448	10,899,535	11,056,124	11,267,202	11,466,536	11,633,540	12,021,653
新契約高	4,063,816	4,315,542	5,121,169	5,231,498	8,474,888	3,724,420	3,550,612	4,041,989	4,287,235	4,789,810	5,145,279
個人定期保険	3,228,184	3,426,632	4,088,485	2,944,065	4,128,641	2,460,009	2,474,808	2,844,737	3,088,205	3,338,986	3,419,170
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	657,003	786,609	934,940	2,523,252	5,085,094	1,332,445	1,125,997	1,282,960	1,394,866	1,550,549	1,810,809
解約失効高	2,378,329	2,472,006	2,525,540	2,582,199	3,295,771	2,976,811	2,846,020	2,972,735	3,251,608	3,697,846	3,651,347
解約失効率	6.38%	6.48%	6.44%	6.30%	7.70%	6.31%	6.06%	6.37%	6.96%	7.92%	7.83%

(注) 個人保険・個人年金保険、Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等の合計です。また、新契約高には転換による純増加を含みます。

その他：											
基礎利益	107,654	104,829	105,677	100,781	99,245	116,903	111,604	131,632	75,039	86,551	108,512
MCEV ^(注)	1,306,700	1,078,000	1,417,400	1,473,200	1,417,700	1,626,000	2,058,800	2,148,100	2,222,500	2,636,000	2,731,900
ソルベンシー・マージン比率	1363.7%	1341.9%	1252.6%	1206.2%	1271.9%	1335.3%	1293.5%	1203.8%	1116.1%	1193.5%	1168.0%
営業職員数(人)	3,790	3,867	3,843	3,714	3,786	3,746	3,766	3,699	3,577	3,628	3,747
募集代理店数	13,675	13,793	13,878	13,992	14,132	14,413	14,775	15,137	15,406	15,679	16,021

(注) MCEVは億円未満を切り捨てて開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。2023年3月期より終局金利を変更しています。(終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年)

要約財務データ

T&Dフィナンシャル生命 (単体) データ

(単位：百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
要約損益計算書											
経常収益	382,110	218,035	155,834	196,492	150,758	354,495	460,661	485,311	980,991	1,028,260	959,073
保険料等収入	297,755	165,436	80,918	176,474	127,853	335,910	348,020	367,118	714,695	917,540	921,711
資産運用収益	46,366	14,232	23,041	12,982	17,221	11,924	106,851	113,353	28,023	106,264	6,361
その他経常収益	37,989	38,365	51,874	7,036	5,683	6,660	5,789	4,839	238,272	4,455	31,000
経常費用	359,653	216,822	149,634	193,948	148,694	352,249	463,608	479,644	969,937	1,020,955	951,290
保険金等支払金	339,700	194,324	138,311	124,953	106,894	125,135	222,904	270,745	928,437	878,574	915,265
責任準備金等繰入額	1,440	2	0	50,164	26,791	174,312	216,631	183,641	1,911	109,578	0
資産運用費用	1,814	7,950	213	4,888	1,941	30,117	127	840	3,536	2,037	8,220
事業費	14,422	12,705	9,745	12,349	11,453	19,373	20,216	20,543	30,084	24,771	22,727
その他経常費用	2,275	1,840	1,363	1,592	1,612	3,309	3,727	3,873	5,966	5,992	5,077
経常利益	22,457	1,212	6,199	2,543	2,064	2,246	▲2,947	5,667	11,054	7,305	7,783
特別損益	▲174	▲621	▲3,612	▲461	▲552	▲756	▲868	▲880	▲713	▲632	▲595
契約者配当準備金繰入額	▲0	▲3	▲1	▲1	0	▲0	0	▲0	0	1	1
税金等調整前当期純利益	22,282	593	2,587	2,083	1,511	1,490	▲3,816	4,788	10,340	6,671	7,186
法人税及び住民税	2,411	▲1,735	874	199	▲456	▲754	▲2,212	▲3,115	5,060	530	3,516
法人税等調整額	5,225	1,837	▲427	295	956	1,178	1,180	4,704	▲2,660	1,328	▲1,915
法人税等合計	7,636	101	446	494	500	424	▲1,031	1,589	2,399	1,859	1,600
当期純利益	14,645	492	2,141	1,588	1,011	1,065	▲2,784	3,199	7,940	4,812	5,585

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

T&Dフィナンシャル生命 (単体) データ

(単位：百万円)

3月31日現在	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	1,387,624	1,359,879	1,313,747	1,365,878	1,438,819	1,645,401	1,850,918	2,007,568	1,833,544	1,869,028	1,861,932
(負債の部)											
保険契約準備金	1,301,958	1,270,904	1,224,914	1,274,376	1,300,935	1,475,204	1,691,538	1,875,148	1,643,912	1,753,461	1,726,859
負債の部合計	1,319,425	1,289,619	1,242,846	1,292,955	1,361,498	1,564,466	1,782,638	1,943,616	1,764,802	1,795,467	1,782,150
(純資産の部)											
株主資本合計	67,394	67,886	70,027	71,616	72,627	73,693	70,909	74,108	82,048	86,860	92,445
評価・換算差額等合計	804	2,373	874	1,306	4,693	7,240	▲2,628	▲10,155	▲13,306	▲13,298	▲12,664
純資産の部合計	68,198	70,260	70,901	72,922	77,321	80,934	68,280	63,952	68,742	73,561	79,781

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

要約財務データ

T&Dフィナンシャル生命（単体）データ (単位：百万円)

3月31日に終了した会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
契約業績 ^(注) ：											
保有契約高	1,806,465	1,808,717	1,879,380	2,052,758	2,172,963	2,392,518	2,703,559	2,997,343	3,256,823	3,951,777	4,198,040
新契約高	322,651	236,231	235,449	354,705	314,183	446,898	426,624	421,257	687,586	867,147	746,942
解約失効高	103,902	61,559	56,368	66,174	89,152	79,846	103,847	118,758	305,852	205,468	301,145
解約失効率	5.62%	3.41%	3.12%	3.52%	4.34%	3.67%	4.34%	4.39%	10.20%	6.31%	7.62%

(注) 個人保険・個人年金保険の合計です。

その他：											
基礎利益（損失）	6,923	▲5,545	843	▲863	▲1,466	▲5,063	▲3,268	▲2,694	▲3,245	▲1,487	1,138
MCEV ^(注)	95,800	93,400	97,400	102,600	98,500	66,500	108,100	111,300	126,600	153,400	171,700
ソルベンシー・マージン比率	1271.9%	1260.7%	1295.6%	1258.3%	1101.7%	1033.6%	826.8%	749.5%	659.4%	567.6%	575.3%

(注) MCEVは億円未満を切り捨てて開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。2023年3月期より終局金利を変更しています。（終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年）

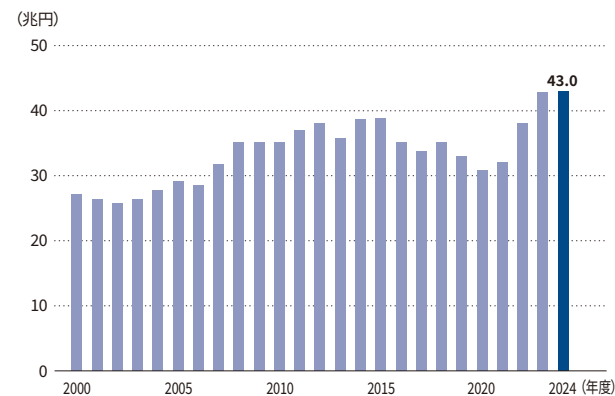
生命保険事業（市場）の概要

お客さまの生命保険ニーズの多様化

日本の生命保険会社※の2024年度の保険料等収入の合計は43.0兆円です。2002年度から緩やかな増加基調で推移した後、2015年頃より減少傾向にありましたが、コロナ禍を経て2021年度から増加しています。（図1）

※ 日本の生命保険会社数は合計で41社。（2025年4月1日現在）

（図1）保険料等収入の推移



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。

注：2007年度以前は旧簡易保険の数値は除く。

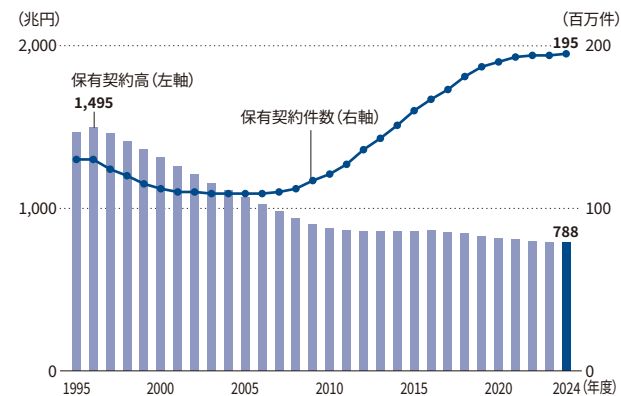
保有契約高と保有契約件数

生命保険会社が保有する個人保険契約の死亡保険金額の合計である保有契約高は、2024年度は788兆円と、1996年度の1,495兆円をピークに減少しています。一方、生命保険会社が保有する個人保険契約の保有契約件数は、2024年度は1億9,530万件と、17年連続で増加しています。（図2）

個人保険の保険種類別保有契約件数

この保有契約件数の保険種類別の内訳を見ると、「医療・ガン保険」の全体に占める割合が、2000年度の20% から2024年度は約

（図2）個人保険の保有契約高と保有契約件数の推移



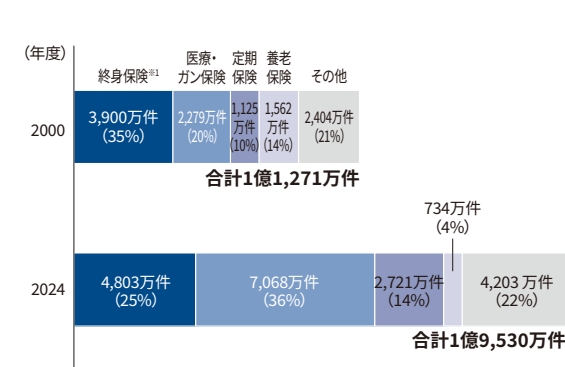
出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。

注：2007年度以前は旧簡易保険の数値は除く。

36%へ大幅に上昇しています。件数も2,279万件から7,068万件と約3倍に増加し、第三分野商品に対するお客さまのニーズが高まっていることが見て取れます。（図3）

また2024年度の生命保険に関する全国実態調査によれば、認知症保険や健康増進型保険（特約含む）の加入率はそれぞれ7.1%、5.2%となるなど、常に新しい保障ニーズが生まれています。今後も多様化するお客さまのニーズに沿った新しい保障を提案し、社会的課題を解決していくことが、生命保険会社の重要な役割となります。

（図3）個人保険の保険種類別保有契約件数



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。

※1「終身保険」は、「終身保険」「定期付終身保険」「利率変動型積立終身保険」の合計。

生命保険事業（市場）の概要

販売チャネルの多様化

生命保険会社の販売チャネルは、営業職員チャネルのほか、近年は銀行窓口での保険販売や、来店型保険ショップ等を含む代理店チャネルのプレゼンスが高まり、多様化が進んでいます。

2024年度の今後「加入意向のあるチャネル」の調査結果でも、保険代理店やインターネット等を通じた通信販売の占有率が上昇しています。（図4）

一方でお客さまの多くが、金額や期間も含め、どういった保障が必要なのかという知識が不足していると感じていることから、引き続き人を介した保障提案が重要であることに変わりはありません。足元の「直近加入契約の加入チャネル」の調査結果でも、生命保険会社の営業職員を通じた加入が過半数を超え、全体に占める割合も前回調査より増加しています。（図5）

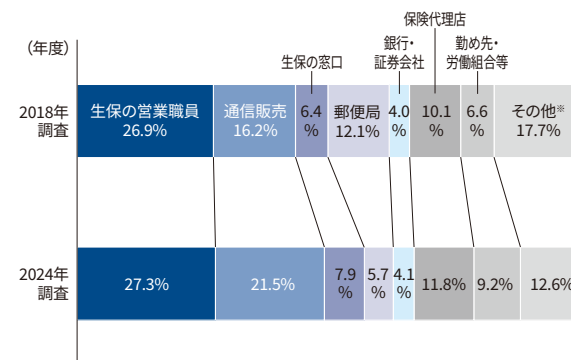
今後も新型コロナウイルスの感染拡大を契機とした非対面の取引も組み合わせながら、お客さまの保障ニーズにあわせた保険の提案を丁寧に行っていくことが求められます。

日本の生保市場の将来性

日本では今後少子高齢化が一段と進展することは確実であり、社会保障にかかる将来の財政負担はますます大きくなることから、公的保障を補完する私的保障として、シニア層を中心に民間生保の役割は将来的に一段と高まる可能性があります。

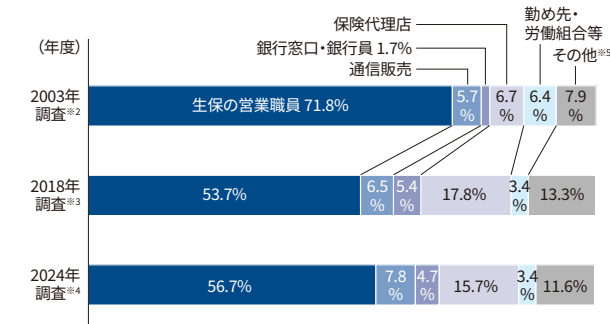
一方で、若年層は減少していくとともに、社会保険料負担の増加も見込まれることから、若年層の取込みは生命保険会社の重要な課題となっています。（図6、7）

（図4）加入意向のあるチャネル



出典：生命保険文化センターの2024年度「生命保険に関する全国実態調査」より当社作成。
※ 不明を含む。

（図5）民間生保^{※1}の加入チャネル



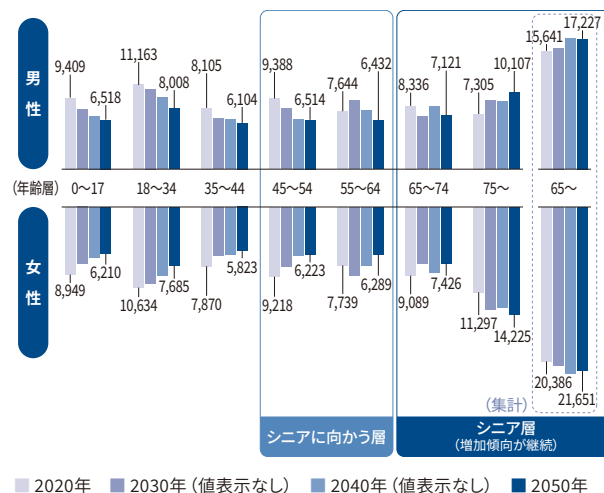
出典：生命保険文化センターの2003年度及び2024年度「生命保険に関する全国実態調査」より当社作成。

※1 かんぽ生命を除く。 ※2 1998年～2003年に加入した契約が対象。

※3 2013年～2018年に加入した契約が対象。 ※4 2019～2024年に加入した契約が対象。

※5 加入チャネルが不明な契約を含む。

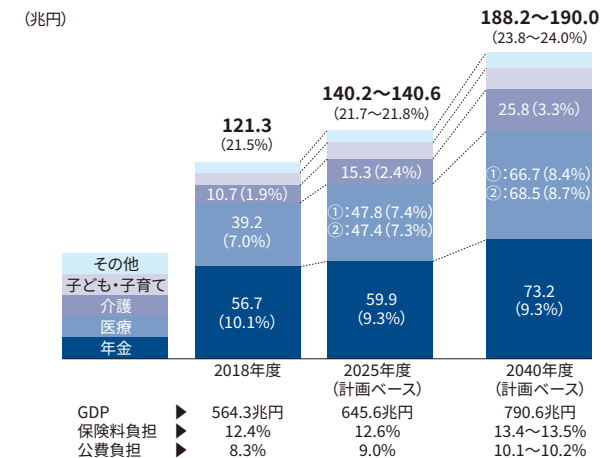
（図6）男女別・年齢層別の将来推計人口（単位：千人）



■ 2020年 ■ 2030年（値表示なし） ■ 2040年（値表示なし） ■ 2050年

出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）より当社作成。

（図7）社会保障給付費の見通し



（注）医療については、単価の伸び率の仮定を2通り設定しており、給付費も2通り（①と②）示している。

※（）内は対 GDP 比。保険料負担及び公費負担は対 GDP 比。

出典：厚生労働省「2040年頃の社会保障を取り巻く環境」より当社作成。

生命保険事業（市場）の概要

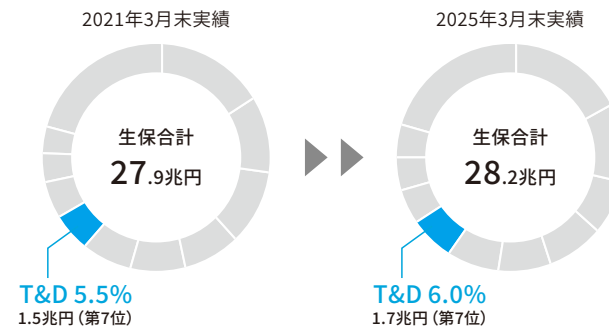
国内生命保険業界におけるT&D保険グループのポジション

グループのコアビジネスである生命保険事業では、異なるビジネスモデルを持つ生保3社がそれぞれのマーケットにおいて独自性・専門性を発揮しています。

2025年3月末におけるT&D保険グループの市場シェア（太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の合算値、保有契約年換算保険料ベース）は6.0%であり、グループ長期ビジョン開始前の2021年3月末のシェアから拡大しています。

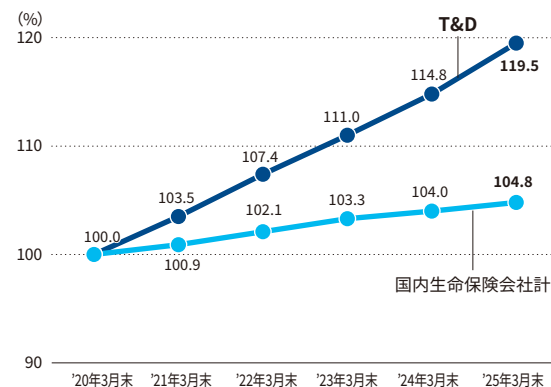
右図は、T&D保険グループ（太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の合算値）と生命保険業界全体の契約業績（第三分野保有契約年換算保険料）の推移を比較したものです。独自性・専門性を活かし、特化したマーケットにおいて優位性を保っています。

保有契約年換算保険料



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」および各社決算資料より当社作成。

第三分野 保有契約年換算保険料※



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。

※ 2020年3月末時点の第三分野における保有契約年換算保険料を100として指数化

参考：生命保険会計の特殊性

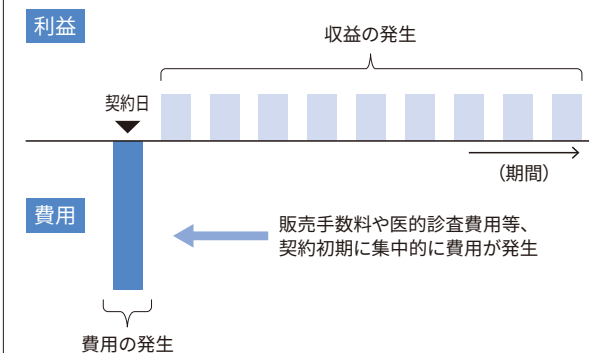
生命保険の契約期間は長期にわたるため、下図のとおり、収益と費用の発生にズレが生じます。

単年度の会計では、契約業績が好調な場合、費用が増加するため利益は減少し、不調であれば費用が減少するため利益が増加します。

一方、長期的な視点で考えれば、保有契約の増加は将来の収益源の増加につながり、保有契約の減少は将来の減益要因となります。

このように、生命保険の会計は特殊な性質をもっているため、生命保険会社の企業価値を表す際には一般的にエンベディッド・バリュー (EV) 等の経済価値を用います。

一般的な生命保険の収支概念



用語集

あ行	
一時払保険 Single-premium insurance	契約時に保険期間全体の保険料を一括して支払う保険です。
一般勘定 General account	運用実績にかかわらず、保険金額が一定である「定額保険」の資産を管理運用する勘定のことで、一定の予定利率を契約者に保証しています。
か行	
解約失効高 Surrender and lapse amount	各事業年度において、解約・失効した保障金額の総合計額を指します。解約とは、契約者が保険会社に申し出て、以後の契約の継続を打ち切ることを指します。失効とは、保険料の払込みが滞り、払込猶予期間内に保険料の払込みがなければ、保険の効力が失われることを指します。
価格変動準備金 Reserve for price fluctuations	保険業法により、価格変動により損失が発生する可能性が高い資産（国内株式、外国株式、円建債券、外貨建債券等）について、その資産ごとに定められた積立基準により、積立限度額に達するまで積み立てることが義務づけられている準備金です。積立対象資産の売買・評価換え等による損失が利益を上回る場合にその損失をてん補する目的以外では、原則として、取り崩すことはできません。
株価 EV 倍率 P/EV ratio	時価総額を EV（エンベディッド・バリュー）で割って算出した倍率です。株価が1株当たりの EV に対して、何倍で評価をされているかを示す指標です。
株式付与 ESOP 信託 Stock-granting ESOP trust plan	従業員の福利厚生制度として信託を活用して株式を交付する仕組みです。
株主資本コスト Cost of shareholder's capital	企業が調達した資本のうち、株主より出資を受けて調達した資本に必要とされるコストで、株主の期待利回りと捉えることもできます。
監査等委員会設置会社 Company with an Audit and Supervisory Board	3名以上の監査等委員である取締役（過半数は社外取締役）で構成する監査等委員会が、監査等委員でない取締役の業務執行を監査・監督する株式会社のことです。
危険準備金 Contingency reserve	将来の保険金支払い等を確実に行うため、予定死亡率より実際の死亡率が高くなり、保険金等の支払いによって損失が発生する場合（保険リスク）、又は、資産運用による実際の利回りが予定利率を確保できない場合（予定利率リスク）等に対応して積み立てることが義務づけられています。危険準備金は次の4つに区分されています。 ・危険準備金Ⅰ：保険リスクに対応 ・危険準備金Ⅱ：予定利率リスクに対応 ・危険準備金Ⅲ：変額年金等の最低保証リスクに対応 ・危険準備金Ⅳ：第三分野保険リスクに対応

基礎利益 Core profit	保険料収入や保険金・事業費支払い等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的な期間収益の状況を表す指標です。基礎利益は損益計算書に項目が設けられているものではなく、経常利益から有価証券の売却損益等の「キャピタル損益」と「臨時損益」を控除して求めたものです。
グループ修正利益 Group adjusted profit	当期純利益から、資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益を控除後、負債性内部留保の超過繰入額を加算して算出します。
クローズドブック事業 Closed book business	ほかの保険会社が新規引受を停止した商品の保有契約ブロック（クローズドブック）を取得・集約し、バリューアップを通じて収益を実現する保険会社の事業形態です。 欧米では、事業環境の変化等に応じた事業戦略・商品ポートフォリオの見直しの一環として、クローズドブックの分離が進んでいます。
経済価値ベースのソルベンシー規制 Economic value-based solvency regulation	ソルベンシー規制は、保険会社が将来にわたって保険金支払いを適切に行えるようにするための規制です。経済価値ベースのソルベンシー規制では、保険負債も時価に基づいて評価され、2026年3月末より導入される予定です。
契約者配当準備金 Reserve for policyholder dividends	保険契約に対する契約者配当を行うために積み立てられた準備金であり、保険契約準備金を構成する準備金の一つです。相互会社では社員（＝契約者）配当準備金繰入額は剰余金処分として処理しますが、株式会社では費用として損益計算書に記載されます。
契約高 Policy amount	生命保険会社が保障する金額の総合計額です。事業年度末に保有している契約高を「保有契約高」、1年間に販売した保険契約（転換契約を含む）の契約高を「新契約高」といいます。
コーポレートガバナンス・コード Japan's Corporate Governance Code	金融庁と東京証券取引所が、「会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」を上場企業が守るべき行動規範として示した企業統治の指針です。
さ行	
死亡率 Mortality rate	生命表を構成する指標の一つです。生命表とは、男女別、年齢別に、生存率、死亡率、平均余命等を示した表のことで、保険会社は生命表をもとにして、予定死亡率を性別、年齢別に計算しています。
修正 ROE Adjusted ROE	グループ修正利益を、期首・期末の純資産残高の平均で除して算出します。
修正 DOE Adjusted DOE	「配当金総額」を、貸借対照表上の「株主資本」から「資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益の累計額」を控除した値で除して算出します。

用語集

終局金利 Ultimate forward rate	マクロ経済的に実現すると考えられる、超長期の金利水準です。当社グループでは、国内金利の補外を41年目より開始し、70年目に終局金利水準に収束するよう設定しています。
新契約価値 Value of new business	1年間に販売した保険契約（転換契約を含む）から将来生ずる、株主に分配可能な利益を評価日における現在価値に換算したものです。
信託型株式報酬 Trust-type stock compensation	当社が金銭を拠出して設定する信託が当社株式を取得し、当社が対象の取締役等に付与したポイント数に相当する当社株式等を、本信託を通じて対象の取締役等に交付等する株式報酬制度です。
スチュワードシップ・コード Japan's Stewardship Code	投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために「責任ある機関投資家」としての諸原則をまとめた、機関投資家のための行動指針です。
責任準備金 Policy reserve	保険契約準備金のうち、生命保険会社が将来の保険金等の支払いを確実にを行うために、保険料や運用収益等を財源として積み立てる準備金で、「保険料積立金」「未経過保険料」「払戻積立金」および「危険準備金」により構成されます。保険業法で保険種類ごとに積立てが義務づけられており、原則として平準純保険料式により積み立てることとされています。
総還元性向 Total payout ratio	株主還元の度合いを示す指標です。配当金総額と自己株式取得額の合計額を、グループ修正利益で除して算出します。
ソーシャルボンド Social bond	開発途上国支援や地球温暖化対策等、世界的な社会問題の解決にあてる目的で資金を調達する債券です。
ソルベンシー・マージン比率 Solvency margin ratio	「ソルベンシー・マージン総額（純資産、価格変動準備金、危険準備金、貸倒引当金等）」を、大地震等の保険リスクや資産運用リスク等の諸リスクを数値化した「リスクの合計額」の2分の1で割って、指数化したものです。生命保険会社のソルベンシー・マージン比率が200%を下回った場合には、監督当局によって早期に経営の健全性の回復を図るための措置（早期是正措置）がとられます。

た行	
第三分野商品 Third sector insurance	医療・がん・傷害・介護保険等、生命保険（第一分野）と損害保険（第二分野）の中間に位置づけられる保険商品を指します。
特別勘定 Separate account	変額保険や変額年金、一部の団体年金分野（厚生年金基金保険、国民年金基金保険等）等で、その運用結果を直接的に契約者に還元することを目的として、他の勘定と分離して運用する勘定です。資産運用関係費を除き、特別勘定資産の運用成果はすべて契約者に帰属するため、保険会社の資産運用リスクは限定されるか、もしくはありません。

な行	
年換算保険料 Annualized premiums	月払、年払、一時払等の保険料支払方法の相違を調整し、1年当たりの保険料に換算した額の合計額を指します。
は行	
平準払商品 Level-premium products	保険料を、契約から保険料払込期間満了時まで一定にして払い込む保険です。
ま行	
無配当保険 Non-participating policy	契約者配当金がない代わりに、一般的に有配当保険や準有配当保険よりも安い保険料を設定している生命保険を指します。
や行	
有配当保険 Participating policy	毎年の決算において、予定死亡率、予定利率、予定事業費率という3つの予定率と実際の率との差によって生じる損益を集計し、剰余が生じた場合に、契約者配当金として毎年分配する仕組みの生命保険を指します。
予定事業費率 Assumed business expense rate	保険料の計算に用いる予定率の一つです。保険料は必要となる経費をあらかじめ予定して設定されていますが、この計算に用いる率のことで。
予定利率 Assumed investment yield	保険料の計算に用いる予定率の一つです。保険料は運用によって得られる収益を予定し、あらかじめ一定の利率で割り引いています。この計算に用いる利率のことで。
ら行	
利差（順ざや/逆ざや） Positive spread/Negative spread	予定利率により見込んでいる運用収益を実際の運用収支が上回る状態を「順ざや」、下回る状態を「逆ざや」といいます。以下の計算式で計算します。 順ざや額（▲逆ざや額）＝（基礎利益上の運用収支等の利回りー平均予定利率）× 一般勘定責任準備金 - 基礎利益上の運用収支等の利回りとは、基礎利益に含まれる一般勘定の運用収支から契約者配当金積立利息繰入額を控除したものの一般勘定責任準備金に対する利回りのことです。 - 平均予定利率とは、予定利息の一般勘定責任準備金に対する利回りのことです。 - 一般勘定責任準備金は、危険準備金を除く一般勘定部分の責任準備金について、以下の方式で算出したものです。 一般勘定責任準備金＝（期始責任準備金＋期末責任準備金ー予定利息）×1/2

用語集

E	
ERM ERM (Enterprise Risk Management)	資本・収益・リスクを一体的に管理することにより、企業価値の増大や収益の最大化といった経営目標を達成することを目的とした戦略的な経営管理手法のことを指します。
ESG投資 ESG investment	環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) に配慮している企業を重視・選別して行う投資です。
ESR ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産（サープラス）を、内部モデルを用いて定量化したリスク量（EC：エコノミック・キャピタル）で除して算出します。ESR100%は、資本とリスクが同額であることを意味し、ESRが高いほど、リスクに対して十分な資本を確保していることを意味します。ESRの名称は欧州を中心に幅広く使用されていますが、統一された計算方法はなく、各社が自社の内部モデルにより独自に計算しています。
EV (エンベディッド・バリュー) EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。
M	
MCEV MCEV (Market Consistent EV)	市場整合的 EV (Market Consistent EV) のことで、EVを金融市場と整合的に評価する手法です。CFO フォーラムという欧州の大手保険会社で構成される団体により、2008年6月に計算基準の統一性をさらに高めるという視点から市場整合的な評価手法を用いることを定めたMCEV原則が制定され、このMCEV原則に基づいて計算されたEVをMCEVといいます。
R	
ROEV、コアROEV ROEV/Core ROEV	ROEVとは、Return on Embedded Value (リターン・オン・エンベディッド・バリュー) の略で、EV増加額を生保会計の特殊性を考慮した利益とみなし、資本の効率性を測定する指標です。コアROEVは主に新契約の獲得によるEV増加を用いた指標です。

株式情報

2025年3月31日現在

基本情報	
上場証券取引所	東京証券取引所
業種・証券コード	保険・8795
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	1,932,000,000株
発行済株式の総数	普通株式 544,000,000株
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
権利基準日	定時株主総会 毎年3月31日 配当金 毎年3月31日 (中間配当金の支払いを行うときは9月30日)
公告方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。 公告掲載 URL https://www.td-holdings.co.jp/information/public.html
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 URL https://www.tr.mufg.jp/daikou/
株主数	198,431名

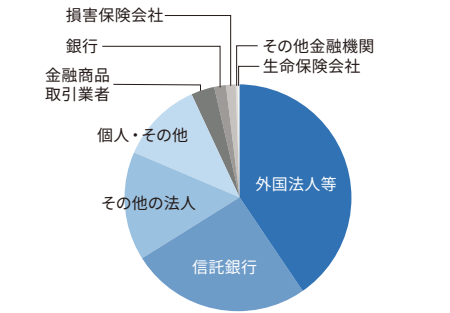
大株主		
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	92,155	17.90
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	33,130	6.43
GOLDMAN,SACHS & CO.REG	24,105	4.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	19,930	3.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,663	1.88
JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,486	1.45
CEP LUX-ORBIS SICAV	7,474	1.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	7,308	1.42
JP モルガン証券株式会社	7,024	1.36
AIG 損害保険株式会社	6,000	1.17

※当社は、自己株式29,038千株を所有しており、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

株式・株主分布		
所有者別所有株式数		
	持株数 (千株)	%
外国法人等	220,721	40.57
信託銀行	139,163	25.58
その他の法人	83,593	15.37
個人・その他	63,514	11.68
金融商品取引業者	18,605	3.42
銀行	8,790	1.62
損害保険会社	7,566	1.39
その他金融機関	1,484	0.27
生命保険会社	560	0.10

所有者別株主数		
	株主数	%
個人・その他	131.923	66.48
その他の法人	65.578	33.05
外国法人等	830	0.42
金融商品取引業者	38	0.02
信託銀行	19	0.01
その他金融機関	19	0.01
生命保険会社	12	0.01
銀行	10	0.01
損害保険会社	2	0.00

地域別所有株式比率	
	%
日本	59.43
米州	20.24
欧州 (英国領含む)、中東及びアフリカ	19.29
アジア・パシフィック	1.04
その他	0.00



資本金の推移				
年月日	資本金 (億円)		摘要	
2004年 4月 1日	1,000		株式移転による会社設立	
2006年 3月14日	1,161		一般募集による増資	
2006年 3月28日	1,185		第三者割当による増資	
2009年 3月10日	1,438		一般募集による増資	
2009年 3月24日	1,476		第三者割当による増資	
2009年 12月16日	1,993		一般募集による増資	
2009年 12月28日	2,071		第三者割当による増資	