



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进行评估しています。

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进行评估しています。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 最初に取り締め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

経営課題への取り組みのスピードが
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

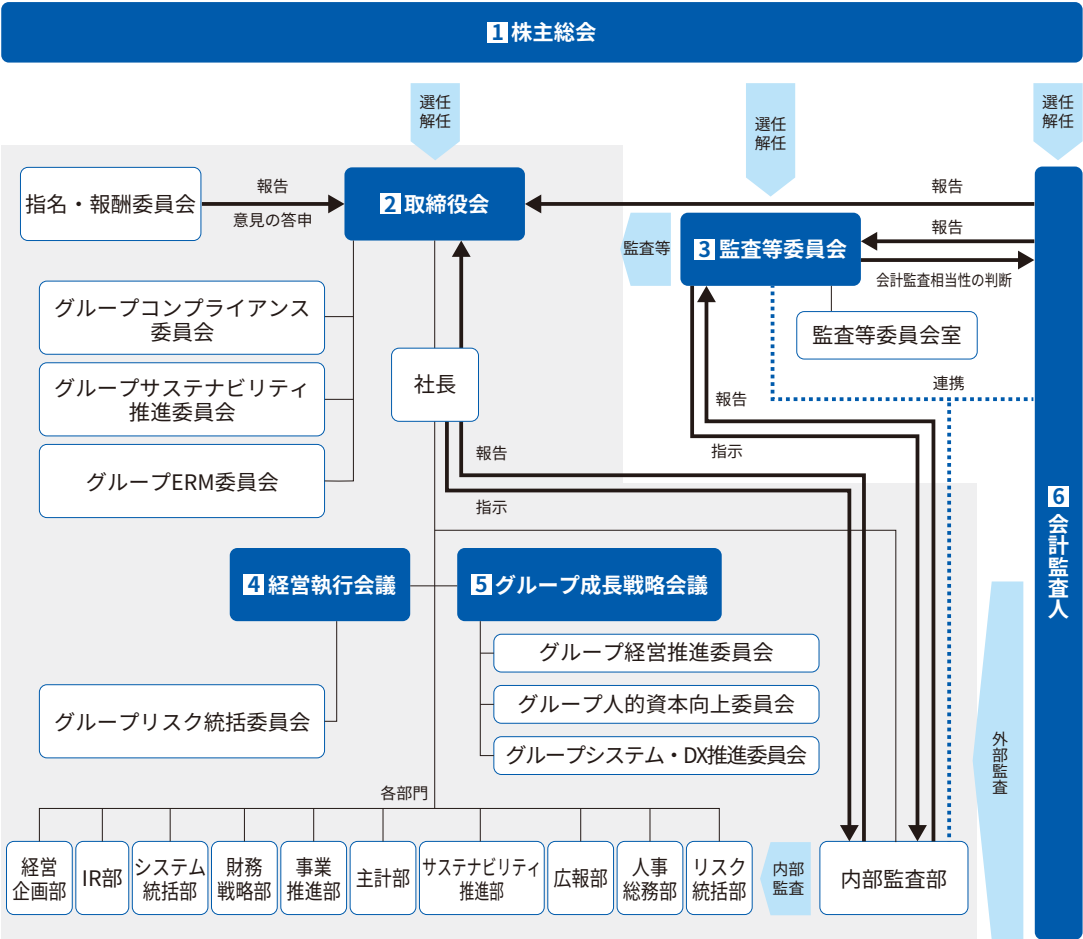
	機関	取締役総数	社外取締役数 (比率)	女性取締役数 (比率)	トピックス
2004年	監査役会設置会社	8名	1名 (13%)	—	・T&Dホールディングス設立
2012年		10名	1名 (10%)	—	・役員報酬制度として、株式報酬型ストックオプションを導入
2013年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・社外取締役を1名から2名へ拡充
2015年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・指名・報酬委員会の設置 ・取締役会の実効性評価の開始 ・「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定・公表
2017年		12名	3名 (25%)	1名 (8%)	・社外取締役を2名から3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

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論日を設定した上で、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。

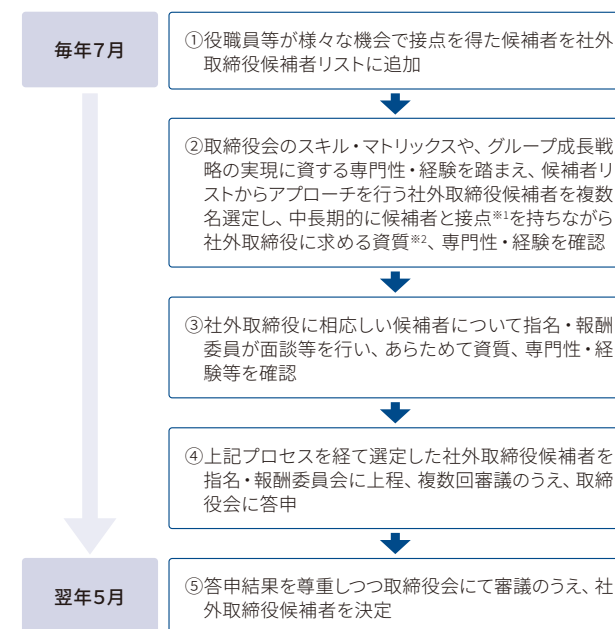
当計画にて、社長に求める資質・能力や選定プロセス等を定めるとともに、指名・報酬委員会が当計画の策定・運用について審議、取締役会に意見の答申を行い、取締役会がプロセス全体が適切に実行されていることの監督を行うことで、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しています。

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

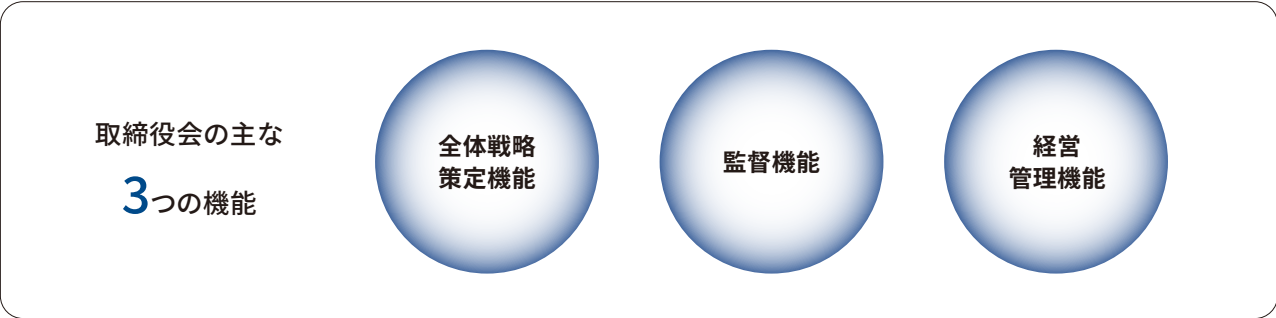
※2 「社長を含む執行サイドと適度な緊張感を保ちつつ、積極的にコミュニケーションを図り信頼関係を築くことができる」「業務執行から独立した立場にたって、株主の目線で経営陣に対して発言・行動ができる」等

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。

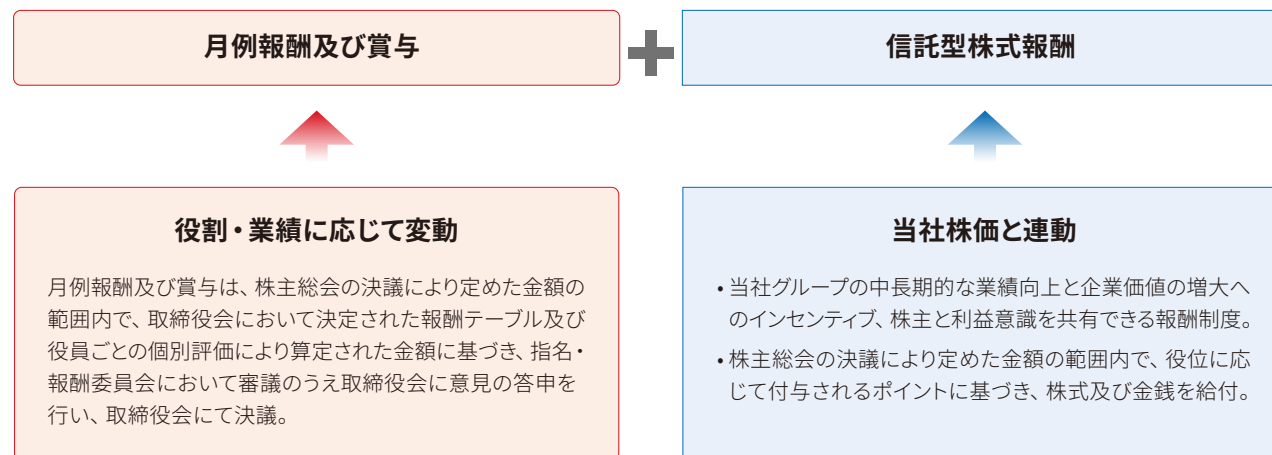
なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役は会社業績等と連動した報酬は相応しくないため、金額が固定された固定報酬で構成しております。

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。



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

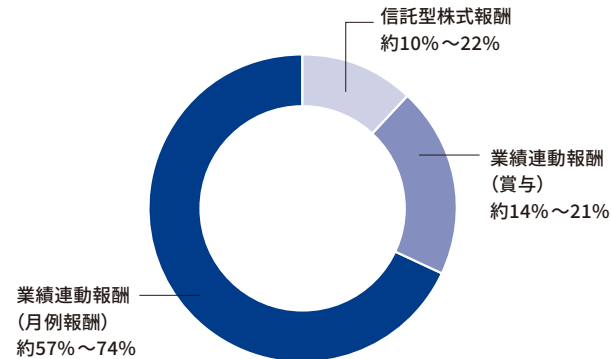
信託型株式報酬制度は、受益権確定日よりも前に制度対象者が当社の定める非違行為等（著しい任務懈怠・法令違反行為・機密情報等の漏えい等）に該当した場合、会社株式の交付及びその売却代金の給付は行わないものとする旨定めております。また、受益権確定日以降、非違行為等に該当した場合、算定基礎株式数に算定株価を乗じて得た額につき賠償を求めることができる旨定めております。

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。

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・意見等を取締役会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職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

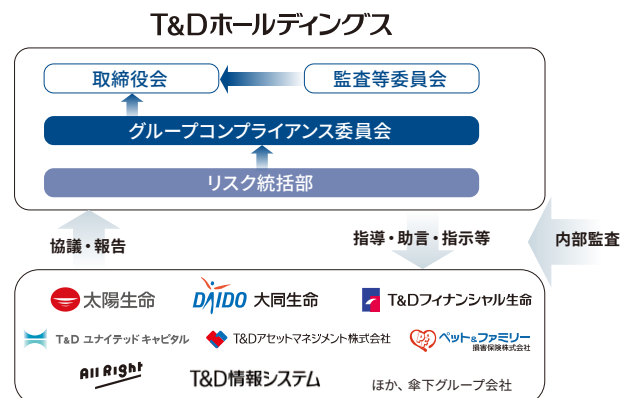
コンプライアンス（法令等遵守）に関する基本方針

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/>