



Try & Discover

Introduction

- 1 グループ経営理念
- 2 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」概要
- 3 編集方針/目次
- 4 T&Dの原点—
大同生命・太陽生命の挑戦と発見の歩み
- 5 T&Dの価値創造の軌跡
- 6 一目でわかるT&D



グループ経営理念

グループ 経営理念

T&D 保険グループの存在意義

**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。**

私たちのグループ経営理念は、挑戦と発見というグループ組成以来の精神を大切にしながら、価値創造を通じて社会の公器として人と社会に貢献し続けるという、当グループのサステナビリティ経営そのものを示すものです。

環境認識と 対応の方向性

少子高齢化・労働人口の減少などのメガトレンドにより、超長期的に縮小していく市場で勝ち残るには、**グループが一体**となり、効率的で生産性の高い組織へ変革しなければなりません。

そのうえで、**生命保険事業をコア**としながら、2030年のその先に向けた持続的成長の礎を構築するため、社会課題の多様化を機会と捉えて**新たな事業領域にも挑戦**することで、グループを次の成長ステージに引き上げていきます。

経営ビジョンの 見直し

“Try & Discover” を、ひとつの力に。

グループの精神

グループ一体経営

ひとりの安心から、社会の成長へ。

生保事業をコアに周辺サービスまで
提供価値を拡大

サステナビリティ経営

当社グループの存在意義（経営理念）や環境認識などを踏まえこれまでのビジョンの思いを受け継ぎつつ、目指す姿をより明確化しました。

グループ 経営理念

グループ 経営ビジョン

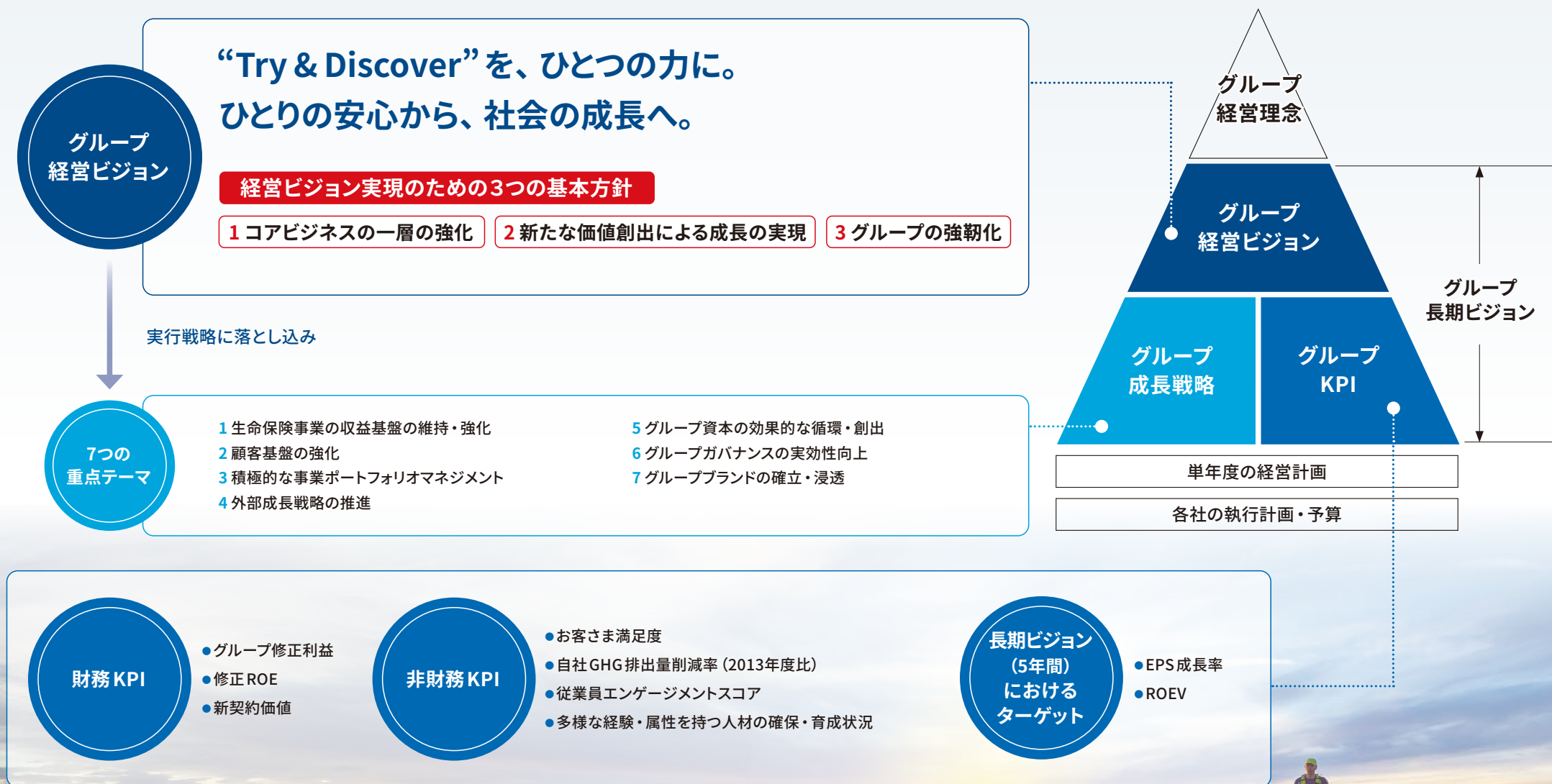
グループ 成長戦略

グループ KPI

単年度の経営計画

各社の執行計画・予算

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」概要



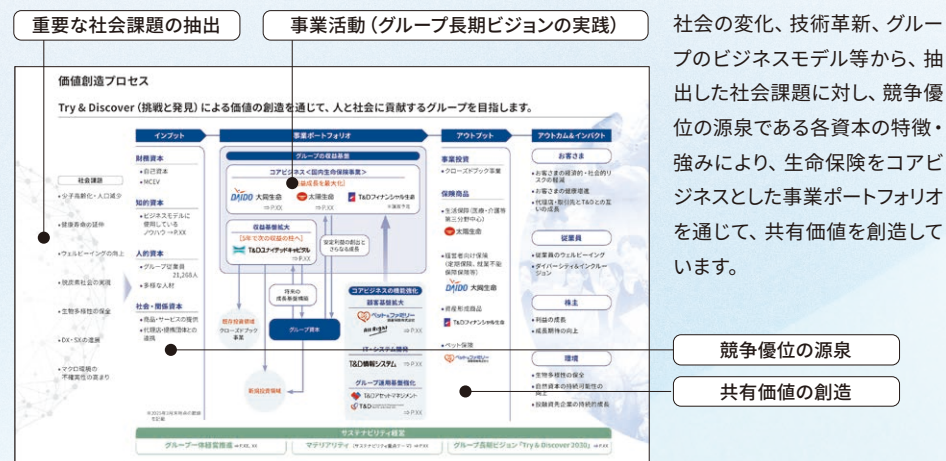
編集方針

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2026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）



社会の変化、技術革新、グループのビジネスモデル等から、抽出した社会課題に対し、競争優位の源泉である各資本の特徴・強みにより、生命保険をコアビジネスとした事業ポートフォリオを通じて、共有価値を創造しています。

競争優位の源泉

共有価値の創造

報告対象期間：2025年4月1日～2026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 **TDS** T&D情報システム
TDIM T&D Investment Management North America Inc.

目次

本編 (P.1～98)

Introduction

- 1 グループ経営理念
- 2 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」概要
- 3 編集方針／目次
- 4 T&Dの原点－
大同生命・太陽生命の挑戦と発見の歩み
- 5 T&Dの価値創造の軌跡
- 6 一目でわかるT&D

価値創造プロセスとサステナビリティ経営

- 8 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス／解説
- 16 サステナビリティ経営
- 17 マテリアリティ（グループサステナビリティ推進の重点テーマ）
- 18 サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ

長期ビジョン実現のための戦略

- 20 前グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2025」振り返り
- 22 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」
- 24 事業ポートフォリオ戦略
（経営企画担当役員メッセージ）
- 27 国内生命保険事業
- 30 外部成長戦略
- 31 グループ会社による
コアビジネスの機能強化
- 32 財務資本（財務担当役員メッセージ）
- 38 知的資本
- 40 人的資本（人事担当役員メッセージ）
- 47 グループ従業員座談会
- 51 社会・関係資本
- 56 自然資本

価値創造を支えるガバナンス体制

- 61 社外取締役座談会
- 65 新任社外取締役メッセージ
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 78 マネジメント体制
- 80 ステークホルダー・エンゲージメント
- 82 リスク管理
- 85 コンプライアンス

コーポレートデータ

- 87 要約財務データ
- 95 用語集
- 98 株式情報

データ編 (P.99～145)

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。それら収益計画、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含まれますが、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税務上の取扱いを含む法律及び規制の変更、(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述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。

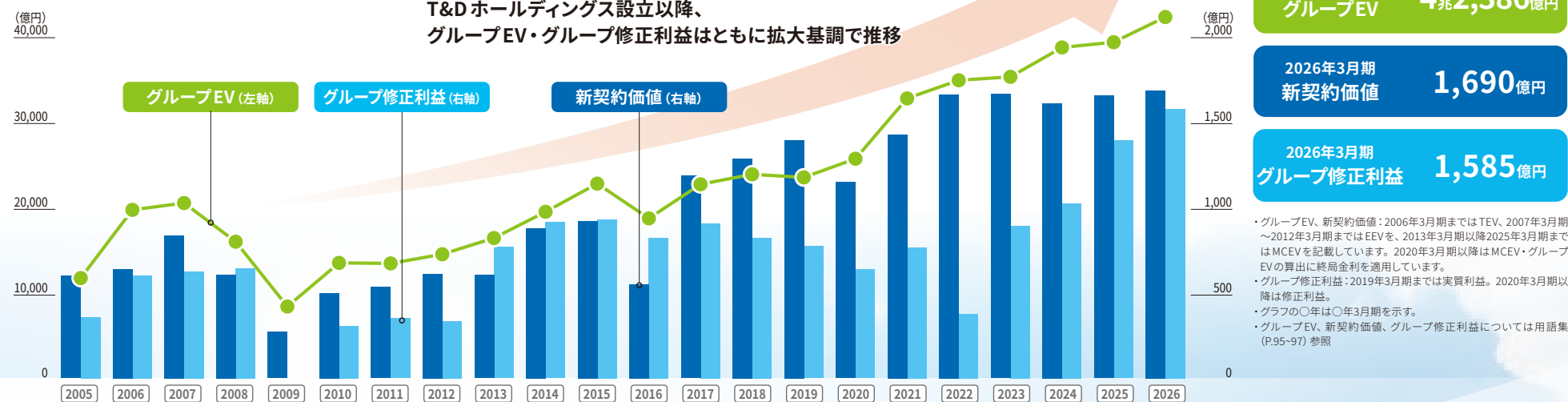
連絡先：株式会社T&Dホールディングス IR部 IR課
電話 03 (3272) 6103

T&Dの原点—大同生命・太陽生命の挑戦と発見の歩み

大同生命、太陽生命の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。



T&Dの価値創造の軌跡



グループのあゆみ

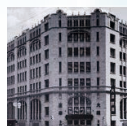
太陽生命創業 太陽生命

太陽生命旧本社 (東京都)
1930 (昭和5) 年竣工



大同生命創業 大同生命

大同生命旧肥後橋本社 (大阪府)
1925 (大正14) 年竣工



大同生命と太陽生命が全面的な
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

株式会社 T&Dホールディングス

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

2004
T&Dホールディングス
設立

1999
T&D 保険グループ
発足

2001

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

T&D フィナンシャル生命グループ入り
大同生命・太陽生命が共同で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

2007

2019

2022

2024

2025

T&D Investment
Management North
America Inc. 設立

T&D Investment Management
North America Inc.

T&D情報システム
直接保有子会社化

All Right設立
All Right

T&D ユナイテッドキャピタル設立

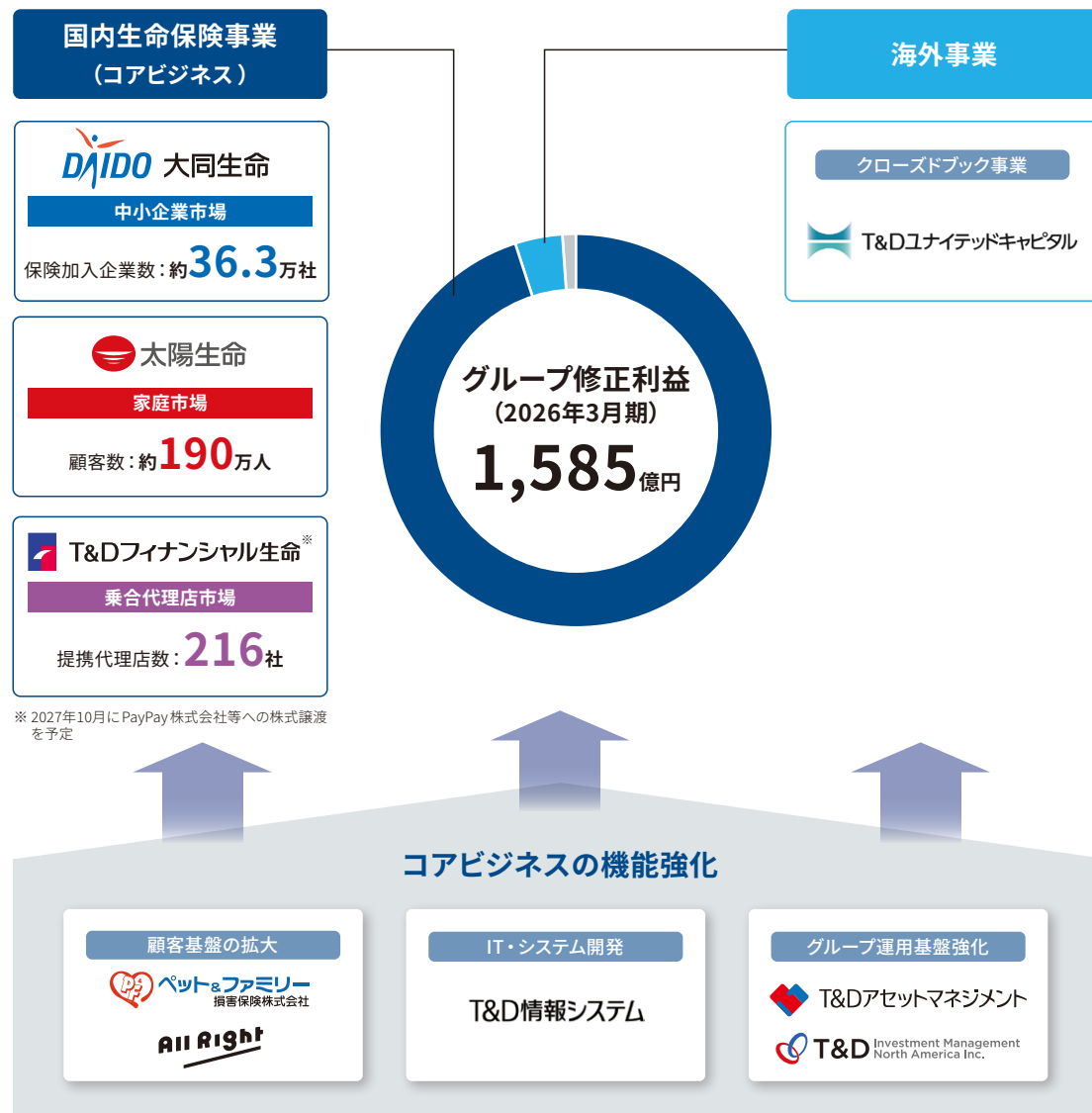
T&D ユナイテッドキャピタル

ペット&ファミリー損害保険会社子会社化

ペット&ファミリー
損害保険株式会社

一目でわかるT&D

- ・コアビジネスである国内生命保険事業は、それぞれが独自の市場で強みを発揮し、安定的な利益成長を実現
- ・国内生保事業を基盤に、海外クロズドブック事業への投資を通じて更なる成長を追求



数字で知るT&D

規模



グループ連結総資産
17.3 兆円

グループ従業員数
21,268人

グループEV
42,386 億円

時価総額 (2026年6月末時点)
23,008 億円

健全性



ESR (内部管理モデル)
222%

格付 (日本格付研究所 (JCR))
AA

収益性



修正ROE
10.5%

グループ修正利益
1,585 億円

成長性



EPS成長率
(2021~2025年度CAGR)
約**20%**

ROEV
(2021~2025年度平均)
8.8%

保険業績



新契約価値
(国内生保3社合算)
1,690 億円

保有契約年換算保険料
(国内生保3社合算)
17,518 億円

※記載のある場合を除き、2026年3月末時点数値

価値創造プロセスと サステナビリティ経営

- 8 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス／解説
- 16 サステナビリティ経営
- 17 マテリアリティ(グループサステナビリティ推進の重点テーマ)
- 18 サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ



トップメッセージ



挑戦、その先へ

2026年4月、新たなグループ長期ビジョン「Try & Discover 2030～挑戦、その先へ～」が始動しました。今後5年間で掲げた目標を着実に達成することはもちろん、その先も持続的に成長できるグループへと進化することが、私の目指す姿です。収益基盤が堅調な今こそ、将来の成長に向けた次の手を打つ。守るべきものは守りながら、変えるべきものは大胆に変え、私自身が覚悟を持って変革を前に進めていきます。

代表取締役社長

森の昌孝

トップメッセージ

変化を成長に変え、次の一步を踏み出す

変化を成長の追い風にする

T&D保険グループは結成以来、「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。」を経営理念に掲げてきました。この理念は、事業環境がどれほど変化しようとも変わることのない私たちの原点であり、グループ経営の根幹をなす価値観です。一方で、その理念を実現するための方法は、時代の変化に応じて進化し続けなければなりません。

今回策定したグループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」は、まさにその考え方を具現化したものです。新たな方向性を定めるにあたり、まず前長期ビジョンの成果と課題を振り返りました。

前長期ビジョンでは、国内生命保険事業を中心とする収益力の強化と資本効率の改善を進めました。太陽生命は家庭市場、大同生命は中小企業市場、T&Dフィナンシャル (TDF) 生命は

乗合代理店市場という、それぞれ独自の市場に深く根差したビジネスモデルを磨き、保有契約の拡大や収益力の向上を実現しました。その結果、KPIであるグループ修正利益、修正ROE、ROEVは目標を達成しました。また、資産運用リスクの削減や株主還元の強化に加え、FortitudeやViridiumへの投資を通じて、収益源の多様化にも取り組みました。さらに、サステナビリティ経営についても、幅広いステークホルダーへの価値提供と企業価値向上の両立を目指し、人材戦略やガバナンスの高度化、気候変動対応などに取り組んできました。

一方、新契約価値は目標に届かず、国内生命保険事業の将来の収益力を一段と高めていくという課題が残りました。また、事業ポートフォリオの多様化には一定の進展があったものの、国内生命保険事業に次ぐ収益の柱をさらに育てていく必要があります。前長期ビジョンを通じて収益力と資本効率を着実に改善できたからこそ、次に取り組むべき課題がより明確になったと捉えています。

こうした成果と課題を踏まえ、私は、これまでの取り組みの延長線上にとどまっていたら、その先の成長は実現できないと考えています。環境変化が一段と速まる中、収益基盤が堅調な今こそ、将来の成長に向けた次の手を打たなければならない。その問題意識が、今回の長期ビジョン策定の出発点となりました。

私たちの事業は、一人のお客さまの安心を支えることから始まります。
その積み重ねが企業活動や地域社会を支え、
ひいては社会全体の持続的な発展につながっていきます。

私が最も重視したのは、長期的な外部環境に対する認識です。第一に、人口減少という大きな構造変化があります。少子高齢化の進行は、市場規模だけでなく、将来の営業人材や専門人材の確保にも影響を及ぼします。これまでと同じやり方を続けるだけでは、中長期的な成長は難しくなるでしょう。第二に、非連続な環境変化の加速です。地政学リスクの高まり、金融市場の変動、インフレや金利環境の変化、さらにはAIをはじめとするテクノロジーの急速な進化など、企業を取り巻く環境はこれまで以上に不確実性を増しています。将来を正確に予測することが難しい時代において大切なのは、変化を前提に備え、柔軟かつ迅速に対応することです。私は、変化の時代には新しい価値創造の機会が生まれると考えています。変化を脅威として受け身で捉えるのではなく、自らの成長機会へと転換していくことが重要です。

ひとりの安心から、社会の成長へ

こうした認識のもと、今回の長期ビジョンでは2030年に目指すグループ像として、「“Try & Discover” を、ひとつの力に。ひとりの安心から、社会の成長へ。」掲げました。この経営ビジョンには2つの思いを込めています。一つは、グループ全体の力を結集するということです。これまで当グループは、それぞれの事業会社が独自の強みを発揮しながら成長してきました。今後もその強みを大切にしながら、グループとしての連携をさらに深め、単独では生み出せない新たな成長機会を創出していきたいと考えています。もう一つは、お客さま一人ひとりへの価値提供を社会全体の成長へつなげていくという考え方です。私たちの事業は、一人のお客さまの安心を支えることから始まります。しかし、その積み重ねが企業活動や地域社会を支え、



トップメッセージ

ひいては社会全体の持続的な発展へとつながっていきます。私たちは、その好循環を生み出す存在でありたいと考えています。

今回の長期ビジョン策定において、経営ビジョンからあえて「保険を通じて」という言葉を外しました。もちろん、保険事業が当グループの中核であることに変わりはありません。しかし、お客さまが抱える課題は保険で完結するものばかりではありません。健康、老後資金、介護、資産形成など、お客さまを取り巻く課題はますます多様化しています。そのため私たちは、保険という枠組みにとどまることなく、これまで以上に広く社会に貢献する企業グループへ進化していかなければなりません。保険周辺サービスやデジタル接点、健康支援、資産形成支援なども含めて、お客さまの課題解決に貢献し、社会価値の創出を企業価値の向上へと結び付けていく。そのような姿を目指します。

コアビジネスを磨き、未来の成長を拓く

長期ビジョンを実現するために、私たちは「コアビジネスの一層の強化」「新たな価値創出による成長の実現」「グループの強靱化」という3つの基本方針を掲げました。

コアビジネスの一層の強化

太陽生命と大同生命を中心とする国内生命保険事業は、当グループの価値創造を支える最も重要な事業であり最大の収益源です。どれほど新たな事業に挑戦するとしても、国内生命保険事業の競争力が揺らいでは持続的な成長は実現できません。太陽生命は家庭市場に、大同生命は中小企業市場に特化

し、それぞれが独自の顧客基盤やブランド、販売ネットワークを築いてきました。私は、この強みこそが当グループ最大の競争優位性であると考えています。今後は、これらの強みをさらに磨き上げながら、お客さまとの接点を強化し、より高い付加価値を提供していきます。保険商品の提供だけでなく、お客さまの課題解決に寄り添う存在として関係性を深めることで、長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。

新たな価値創出による成長の実現

もっとも、コアビジネスの強化だけで長期的な成長を実現できるとは考えていません。人口減少や高齢化の進展により、国内生命保険市場の構造変化は避けられません。こうした環境認識を踏まえ、私たちに求められているのは、現在の収益基盤を強化しながらも、その先を見据えた新たな価値創出に挑戦することです。今後5年間は国内生命保険事業を中心にしっかり利益成長を実現していきます。しかし、問題はその先です。人口減少が進む中、10年後、20年後、そしてその先も成長を続け

るため、成長投資を通じて第二の柱を育て、収益源の多様化を進めていきます。

具体的には、長期ビジョン期間中に5,000億円の成長投資枠を設定し、グループ修正利益に占める国内生保事業以外の割合を20%以上に引き上げることを目指します。ただし、5,000億円ありきではなく、規律を徹底し、投資の質を見極めながら実行していきます。成長投資については①安定的なキャッシュ創出を企図した先進市場生保、②中長期的な成長ポテンシャルの取り込みに資する新興市場生保、③グループ事業強化に資する生保周辺・金融分野等の投資機会を重点的に検討していきます。これらの取組みを通じ、収益基盤の多様化と安定化を進め、企業価値の持続的向上を目指します。

グループの強靱化

このような挑戦を支えるうえで、私が今回の長期ビジョンにおいて特に重視しているのが「グループの強靱化」です。生命保険事業は本質的に長期事業であり、今日の経営判断が10年後、20年後の企業価値に影響を与えます。一方で、私たちを取り巻く環境はかつてない速度で変化しています。長期的な視点と変化への俊敏な対応力を両立しながら成長を続けられる企業体質を構築する必要があります。その中核を担うのがDX戦略です。

私たちは当初、太陽生命と大同生命の事務システム統合を構想し、その実現可能性について約1年にわたり検証を進めてきました。その結果、統合自体は可能である一方、相当な時間とコストを要することが明らかになりました。また、その間にもAIは急速に進化し、その活用可能性は幅広い業務へと大きく広がりました。そこで、従来型のシステム統合を前提とした手法



トップメッセージ

にとらわれず、グループ全社でのAIフル活用をベースとする新たなアプローチへとDX戦略を見直すこととしました。

今回の見直しは、単にシステムの構築方法を変更するものではありません。DX戦略を通じて業務や組織、人材のあり方を一体的に見直し、グループ全体の生産性と価値創造力を高めていくことが、私たちの考える「グループの強靱化」です。

また、私たちが目指す資本循環は、財務資本だけを対象とするものではありません。DX戦略を起点に、人的資本・知的資本・財務資本を循環させ、それぞれの力を引き出しながら新たな価値を生み出していく。この循環をグループ全体で回すことで、環境変化に対応できる力を養っていきます。

AIを真に企業価値向上に結び付けるためには、ビジネスモデル、組織、人材戦略のあり方を不断に見直していくことが不可欠です。ただし、それは当グループの事業の本質を変えると意味ではありません。お客さま一人ひとりに長く寄り添い、安心をお届けするという生命保険事業の本質や、経営理念に込めた思いは、これからも変わることはありません。一方で、価値の提供方法やそれを支える組織、人材のあり方は、時代に応じて進化させる必要があります。守るべき本質を守りながら、実現するための方法は大胆に変えていく。この不易流行の考え方こそが、AI時代における当グループの競争力の源泉になると考えています。

私たちが目指すのは、AIを活用して価値創造力を高めることです。AIによって生み出される時間や経営資源を単なるコスト削減にとどめず、人材をより付加価値の高い領域へ振り向け、お客さまへの提案力、商品・サービス開発力、データ分析力、リスク管理能力を強化するとともに、経営判断を高度化していきます。これにより、生産性向上と付加価値拡大を同時に実現し、グループ全体の収益力を高めていきます。

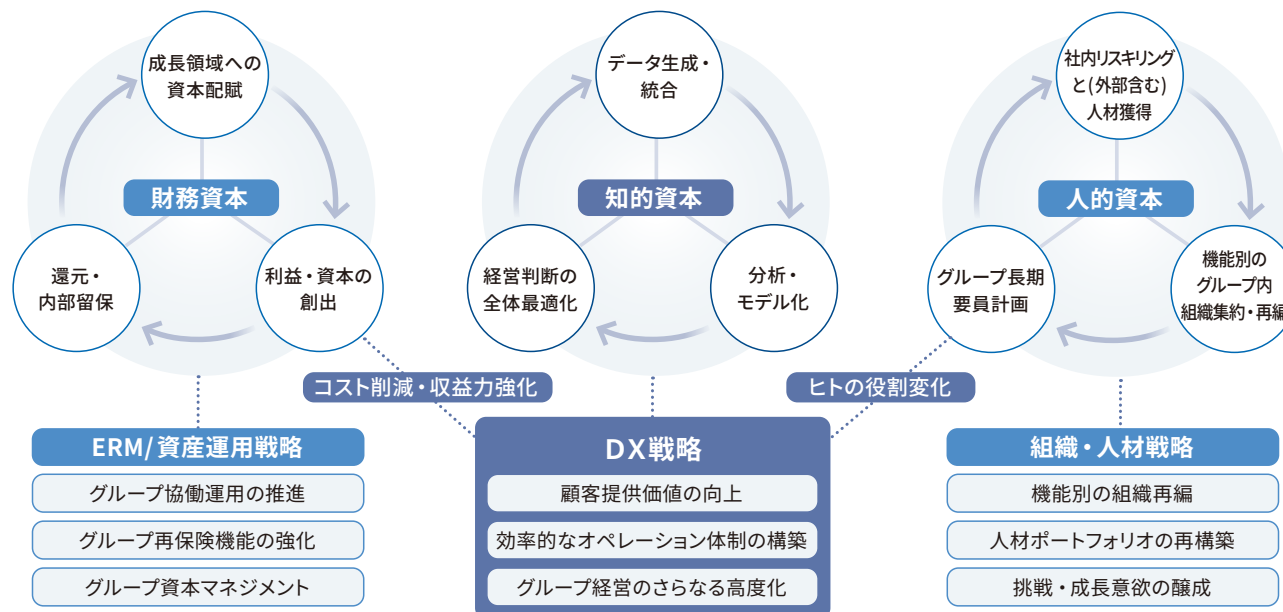
また、AIの活用は、人的資本の考え方も大きく変えていきます。人的資本の拡充とは単に人を増やすことではなく、一人ひとりが生み出す価値を高めることです。AIによって効率化できる業務が広がる一方で、人に求められる役割はより高度化し、

AIを力に、人と知の可能性を広げる

私はAIを、単なる業務効率化の手段としては捉えていません。もちろん、限られた人材で高品質なサービスを提供し続けるためには、業務効率化は避けて通れません。しかし、それだけではAIがもたらす本質的な変化を捉え切れていないと考えています。

AIの進化は、企業にとって大きな機会である一方、競争の定義そのものを変え得る脅威でもあります。お客さまとの接点や商品・サービス提供のあり方、データ活用など、競争力を左右する要素が大きく変わり、これまで私たちが想定していなかった企業が新たな競争相手となる可能性もあります。だからこそ、AIを個別業務の改善ツールにとどめず、経営戦略の中核に位置づける必要があります。

グループ資本の循環 グループ資本を効果的に活用しシナジーを創出



トップメッセージ

お客さまに向き合う力、課題を発見する力、新たな価値を生み出す力が一層重要になります。とりわけ、お客さまと直接向き合い、信頼関係を構築する役割の価値は今後さらに高まってくると考えています。こうした変化を踏まえ、必要な人材ポートフォリオや組織のあり方も継続的に見直していきます。

知的資本については、データ、ITシステム、業務ノウハウ、ブランド、顧客接点など、当グループが蓄積してきた無形資産をグループ全体で共有・活用し、経営判断や商品・サービス開発に役立てていきます。

AIへの投資は、短期的にはコストに見えるかもしれません。しかし私は、それらを将来の価値創造力を高めるための投資であると考えています。AIは、導入するだけで自然に成果をもたらすものではありません。自ら取り込み、使いこなし、業務や組織、人材のあり方まで変えていくことで初めて、企業の競争力となります。私たちは、AIを力に変え、人と知の可能性を広げ、将来の競争力を築いていきます。

未来を起点とした事業ポートフォリオの見直し

長期ビジョンで描く価値創造のストーリーを具体化するうえで、象徴的な意思決定となったのがTDF生命の株式譲渡です。この決断は、私にとって決して容易なものではありませんでした。TDF生命はグループ結成以来、国内生命保険事業の一角を担ってきた存在です。厳しい時期もありましたが、多くの従業員の努力によって再建が進み、近年では安定的な収益を計上するまでに至りました。だからこそ、「なぜ今、譲渡するのか」という問いが生じるのは当然であり、私自身も長い時間をかけ

て考え抜きました。20年以上にわたり苦楽を共にしてきた仲間を送り出すことに、感情的な葛藤があるのも事実です。

しかし、経営者として最終的に向き合わなければならないのは、いかに企業価値を最大化するかです。私たちは前長期ビジョン期間を通じて、「グループ全体として最適な経営資源配分とは何か」という議論を続けてきました。限られた人的資本や財務資本をどこへ投下することが、将来の価値創造につながるのか。その視点から事業ポートフォリオ全体の見直しを継続的に検討してきました。銀行窓販市場には今後も成長機会があると考えます。しかし、その成長をさらに加速させるためには、より大きな顧客基盤や経営資源が必要になります。そのとき、当グループが継続的に資本や人材を投入し続けることが最善なのか、それとも新たなパートナーのもとで成長を目指す方がよいのかを真剣に考えました。

その結果としてたどり着いた結論がPayPay社とのパートナーシップです。PayPay社は、当グループにはない巨大な顧客基盤とデジタル経済圏を有しています。TDF生命にとっては、銀行窓販に加え、新たな成長機会を獲得することにつながります。一方、当グループは経営資源をコアビジネスの強化や成長投資へ集中することができます。私は、この取引を単なる事業売却とは考えていません。双方がそれぞれの強みを活かしながら次の成長へ向かうための前向きな意思決定であり、将来に向けた価値創造の選択であると捉えています。そして同時に、そ

れは過去の延長線ではなく未来を起点に経営を考えるという、私自身の覚悟の表れでもあります。

株式譲渡で創出されるキャッシュについては、税引後の約半分を株主還元に残りの約半分をグループの強靱化に向けた戦略投資に充てる方針です。長年にわたりTDF生命を支えていただいた株主・投資家の皆さまにお返しすることは、上場会社として当然の判断です。同時に、今回の取引で得た経営資源を将来に活かすため、AI・DX投資、人的資本投資、グループシナジーの創出に向けた投資などに振り向けていきます。資本効率を改善しながら、将来の成長を支える力を育てる。このバランスを重視しました。

「挑戦、その先へ」——信頼を力に、企業価値を高める

企業価値向上を目指すうえでは、意思決定を支えるガバナンスの実効性も極めて重要です。どれほど優れた戦略であって

経営者として向き合うべきは、いかに企業価値を最大化するかです。

過去の延長線ではなく、未来を起点に、経営資源の最適な配分を考えていきます。



トップメッセージ

も、適切な監督機能や健全な緊張感がなければ持続的な成長は望めません。逆に言えば、環境変化に応じて適切な意思決定を積み重ねることができれば、企業は長期的に成長し続けることができます。

その考えのもと、当グループでは執行と監督の分離をさらに進め、取締役会の監督機能を一段と強化しています。具体的には、2026年4月に取締役会議長を代表取締役社長から代表権を持たない会長に変更しました。また、長期ビジョン期間中の早期に社外取締役比率の過半数化を目指しています。こうした取組みを通じて、取締役会が個別の業務執行に過度に関与するのではなく、中長期的な企業価値向上の観点から重要な経営課題を議論し、経営陣の意思決定を監督する役割に一層注力できる体制を整えていきます。また、社外取締役の知見や経験を最大限活用することも重視しています。現在の経営環境は、金融業界だけの知識で対応できるほど単純ではありません。AIやテクノロジー、人材戦略、サステナビリティ、地政学リスクなど、多様な視点から経営を見つめる必要があります。そのため、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の知見を経

営へ反映し、より質の高い意思決定につなげていきたいと考えています。

株価については、足元では収益力の向上や資本効率改善に向けた取組みをご評価いただき、堅調に推移しています。しかし、私は現状に満足しているわけではありません。当グループには、さらに成長し、市場からの評価を高めていく余地があると考えています。

株価のさらなる向上に向けて重要になるのが、経済価値と財務会計の両輪経営です。新契約価値の積み上げや資産運用ポートフォリオの改善を通じて、将来利益の源泉となるEVを拡大するとともに、それを財務会計上の利益として着実に実現させ、持続的なEPS成長を実現していきます。同時に、規律ある成長投資と資本政策、市場との対話を通じて、当グループに対する成長期待と信頼を高め、PERの向上を図っていきます。長期ビジョンで掲げた目標に向けて成果を積み上げ、その達成の確度を市場の皆さまに示していくことで、市場評価の一段の改善を目指していきます。

一方で、私は、企業価値とは株式市場における評価だけでなく、「様々なステークホルダーから寄せられる信頼の総和」であると考えています。上場会社として、資本効率を高め、着実な利益成長を実現していくことは当然の責任です。しかし、それだけで企業価値を説明することはできません。お客さまからの信頼、代理店からの信頼、従業員からの信頼、地域社会からの信頼。その一つひとつの積み重ねが企業価値を形成していると考えています。私は、企業価値向上と社会課題の解決は同じ方向を向くものだと考えています。社会に必要とされる価値を提供することが、結果として企業価値を高める。その好循環を生み出していくことこそが経営者の役割です。そして、その思

いを「ひとりの安心から、社会の成長へ。」という経営ビジョンに込めています。

今回の長期ビジョンで示したのは、当グループが将来にわたって成長し続けるための道筋です。しかし、ビジョンは掲げるだけでは意味を持ちません。重要なのは、掲げた方針を着実に実行し、その進捗を具体的に示していくことです。これまで培ってきた経験や知見を活かしながら、従来の前提を不断に問い直し、環境変化に応じて意思決定と行動を進化させていきます。

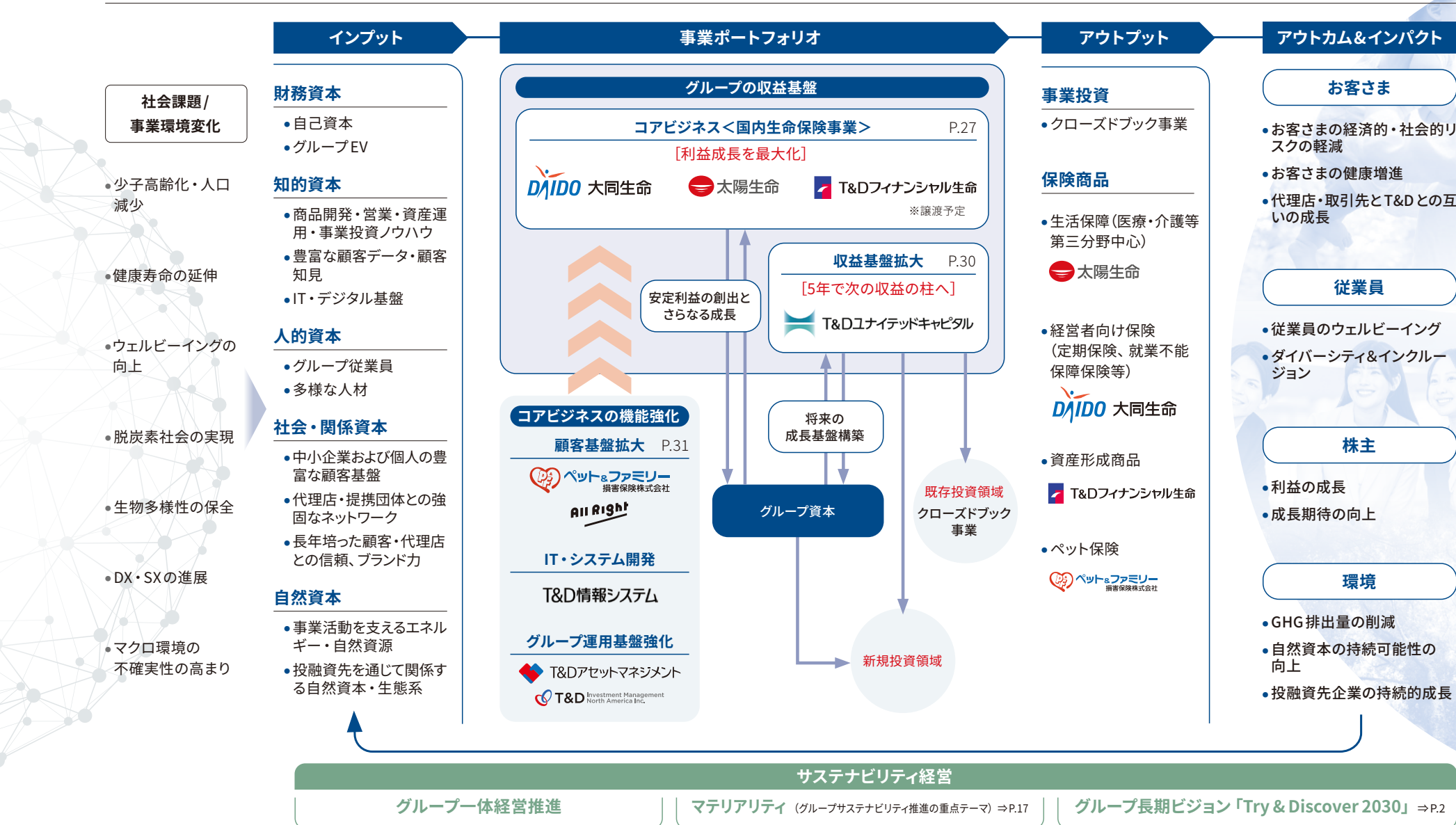
「挑戦、その先へ」。この言葉には、2030年に向けた目標を達成するだけでなく、その先の成長を支える力も培っていくという決意を込めています。私たちは修正ROE15%以上、EPS成長率年率10%以上などの目標の達成に向け、一つひとつの成果を積み上げていきます。同時に、目の前の成果に満足することなく、新たな可能性を追求し続けます。「挑戦と発見」の精神をひとつの力に変え、ひとりのお客さまの安心から社会全体の成長へとつなげていく。その実現に向けて、私自身が先頭に立ち、変革を推進していきます。今回の長期ビジョンは、この歩みを加速させる新たな挑戦の出発点です。すべてのステークホルダーの皆さまとともに、次の成長を切り拓いていきます。

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。



価値創造プロセス解説

5つの資本を起点に、経営課題に対応する戦略を策定し、具体的な取り組みを実行することでアウトカムを創出しています。その成果を目標・KPIの達成に結び付け、持続的な価値創造につなげています。

	財務資本	知的資本	人的資本	社会・関係資本	自然資本
当社の課題・戦略	- ERMの高度化 - 資本効率の改善 - ALMなどによる資産運用ポートフォリオの改善 - 事業費の適切な管理	- 生命保険事業の創業から培ってきた商品・営業・資産運用ノウハウの活用 - AIエージェントの導入等による効率的なオペレーション体制の構築 - グループ経営のさらなる高度化	- 機能別のグループ内組織再編、コアビジネス・成長領域への人材配置・育成 - 多様性・専門性の高い人材の安定的確保 - 挑戦・成長意欲の醸成	- 各市場における社会課題解決（健康寿命の延伸、中小企業の発展等） - 多様化するお客様ニーズへの対応 - 投資を通じた持続可能な社会への貢献	- 事業活動を通じ、気候変動の緩和と適応に貢献 - 生物多様性の保全 - 気候変動関連リスクの把握、評価
インプット例	- 自己資本 1兆6,119億円 - グループEV 42,386億円（2026年3月末）	- 特徴あるビジネスモデルで培われた営業ノウハウ、商品開発能力 - 資産運用ノウハウ - 事業投資ノウハウ	- グループ従業員 21,268人 - 人材開発総費用 7.8億円 - 待遇や働きやすさの向上	- 商品・サービスの提供 大同生命加入企業数 約36.3万社 太陽生命保有契約件数 約762.3万件 TDF 保有契約件数 約64.5万件 - 代理店・提携団体との連携 大同生命 募集代理店 16,414店 TDF 提携代理店 216店 - サステナビリティ・テーマ型投融資	- 再生可能エネルギーの導入 - サステナビリティ・テーマ型投融資
価値創造へ向けた取り組み/ アウトプット	事業投資、資本配分	資産運用、新商品・サービス、DX・AI導入	人材育成、専門人材拡充、グループ横断配置	顧客接点拡大、提携・サービス提供	脱炭素投融資、再エネ導入
2024年度実績	- グループ修正利益 1,400億円 - 修正ROE 9.6% - 新契約価値 1,661億円	- 資産運用実績 867億円 - 事業投資（累計） 1,440億円	- 従業員エンゲージメントスコア 3.90pt - 女性管理職比率 24.6%	お客さま満足度^{※2} 大同生命：87.0% 太陽生命：92.3% TDF生命：80.5%	- 自社GHG排出量削減率 49.9% - ファイナンスド・エミッションの削減率 48.2%
↓					
アウトカム 2025年度実績	- グループ修正利益 1,585億円 - 修正ROE 10.5% - 新契約価値 1,690億円	- 新商品（アウトプット）7商品（生命保険3社） - 資産運用実績 1,459億円 - 事業投資（累計） 2,590億円	- 従業員エンゲージメントスコア 3.92pt - 女性管理職比率 26.0%	お客さま満足度^{※2} 大同生命：80.3% 太陽生命：91.6% TDF生命：80.2%	- 自社GHG排出量削減率 59.6% - ファイナンスド・エミッションの削減率 55.3%（見込み値）
↓					
当社の目標/KPI ※グループ長期ビジョン期間（～2031年3月）	- グループ修正利益 2,300億円 - 修正ROE 15% - 新契約価値 2,000億円	- 知的資本の向上による財務資本・非財務資本の向上 - DX戦略により業務量を30～50%削減（2026年3月末比）	- 従業員エンゲージメントスコア 4.0以上（5段階評価中） - 多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況^{※1} 全内務職員比で40% - 女性管理職比率（初級管理職層含む）30%（課長級以上）15% - 専門人材数を15%以上増加（2025年度比） - 海外人材を200名	お客さま満足度^{※3} 4.0pt以上（5段階評価中）	- 自社のGHG排出量削減率 ▲75% [2013年度比：原単位・総量] - ファイナンスド・エミッションの削減率 ▲50% [2020年度比：原単位] - 再生可能エネルギー導入率 70% - サステナビリティ・テーマ型投融資累計額 17,000億円

※1 グループ複数社経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数・キャリア採用者在籍者数 ※2 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 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 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 ※3 2026年度からグループ共通の新たな測定方法に移行

サステナビリティ経営

基本的な考え方

生命保険事業をコアビジネスとする当グループは、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その本業としています。また、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を有していると考えています。

世界の先行きが不透明感を増してきている中にあるのは、より長期的な視点から社会課題を捉え、当グループが目指すべき姿を明確にする必要があります。

グループ長期ビジョン（2026.4～2031.3）においては、人口構造やライフスタイルの変化、DX・AIの進化等のメガトレンドを押さえた上で、当グループの特性や強みを生かした事業を展開することで、社会課題の解決に寄与しながら持続的なグループの成長を追求しています。

T&D 保険グループのサステナビリティ経営を推進するための主要課題

当グループは、事業活動に関わるさまざまなサステナビリティの分野から、社会にとっての重要度が高く、かつグループ事業との関連が大きい重要な項目として、「社会価値向上」と「人的資本向上」の2つの主要課題を設定しています。また、主要課題ごとの重点テーマ（右記）や目指したい水準としてのターゲット（P.17）を定め、事業を通じた取組みを進めています。

サステナビリティ経営を推進するための主要課題

社会価値向上の 重点テーマ

健康で豊かな暮らしの実現

お客さまのニーズにあった最適で質の高い商品・サービスを提供し、保険事業を通じて社会の持続的成長と社会課題の解決に貢献します。

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取り組みます。

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、環境・社会・企業統治に配慮した投資を行うことで、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ます。

人的資本向上の 重点テーマ

多様な人材が活躍できる環境づくり

すべての人の人権を尊重するとともに、従業員の人格と多様性を尊重し、健康で安全に働ける環境を確保することにより、人材育成を図ります。

人的資本の拡充

グループの持続的な成長を支えるため、必要な人材を確保し、グループ経営を担う人材の育成・拡大を目指します。



マテリアリティ（グループサステナビリティ推進の重点テーマ）

幅広いステークホルダーにとっての企業価値向上

① 株主価値の向上

-TSRの向上
・利益成長
・成長期待の向上

② お客さまへの貢献

-提供価値の高度化・拡大
-取引先との相互信頼による共栄

③ 従業員への貢献

-ウェルビーイングの向上

④ 社会への貢献

-社会課題の解決

主要課題／重点テーマ	社会課題	リスクと機会	主な施策とその成果	KPI／目標	2025年度実績
社会価値向上	健康で豊かな暮らしの実現	リスク ・高齢化社会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 ⇒ お客さまへの提供価値を高度化・拡大 ① 株主価値の向上 ② お客さまへの貢献	お客さま満足度 2030年度 4.0pt 以上 (5段階評価中)	(総合的な満足度) 大同 80.3% 太陽 91.6% TDF 80.2% *調査実施の方法は、会社ごとに異なります。2026年度より、グループ共通の新たな測定方法を制定・移行いたします。
	地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献	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、GHG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 ⇒ 当社事業活動が及ぼす環境負荷の緩和 ④ 社会への貢献	自社のGHG排出量削減率 (原単位ベース) 2030年度までに▲75%※ (総量ベース) 2030年度までに▲75%※ 2040年度までに自社ネットゼロ達成 ※2013年度比 再生可能エネルギー導入率 2030年度までに70%	(原単位ベース) ▲59.6% (総量ベース) ▲61.3% 50.9% (見込み値)
	投資を通じた持続可能な社会への貢献	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) に則り各種のサステナブル投融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 ・サステナビリティ課題を考慮し、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 ・ファイナンスド・エミッションの削減、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 ⇒ 投融資対象先の持続可能な経営の促進 ① 株主価値の向上 ④ 社会への貢献	ファイナンスド・エミッション削減率 (原単位ベース) 2030年度までに▲50%※ ※2020年度比 2050年度までに投融資先ネットゼロ達成 サステナビリティ・テーマ型投融資計画 2030年度までに17,000億円	▲55.3% (見込み値) 12,400億円
人的資本向上	多様な人材が活躍できる環境づくり	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	・「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 ⇒ 当社事業の競争力強化・利益成長・従業員エンゲージメントの向上 ① 株主価値の向上 ③ 従業員への貢献	従業員エンゲージメントスコア 4.0以上 (5段階評価中)	3.92
	人的資本の拡充	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	・キャリア採用・専門人材の確保および育成の強化 ・グループ内公募や人材交流によるグループ横断での人材配置・活用の推進 ・海外派遣・海外企業出向等によるグローバル人材の育成 ・女性活躍推進をはじめとする多様な人材の活躍機会の拡大 ⇒ 人材ポートフォリオの充実・グループ経営資源の最適配賦 ① 株主価値の向上 ③ 従業員への貢献	多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況※ 2030年度までに全内務員比で40% 女性管理職比率 (初級管理職層含む) 2030年度までに30% (課長級以上) 2030年度までに15% 専門人材数 2030年度までに15%以上増加 (2025年度比) 海外人材数 2030年度までに200名 ※グループ複数社経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数・キャリア採用者在籍者数	32.8% 26.0% 12.3% 860名 83名

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、グループのサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ



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
一般社団法人バーチャデザイン
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年度サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ：全4回開催

主なテーマ

- ・気候変動を巡る最近の動向／COP30
- ・サステナブルファイナンスに関する動向
- ・地方創生（官民連携の事例等）の状況

気候変動

コミッティメンバーからの提言▶ 気候危機は時間との勝負であり、現行技術を活用すればネットゼロの達成は可能であることから、新技術の登場を待つのではなく、既存技術によるGHG排出量削減を早急に進める必要がある。また、気候変動は経済にも大きな影響を及ぼし、対策の遅れは将来的なGDP損失や国際競争力の低下につながると指摘されている。近年多発する自然災害の根本的な要因として気候変動を改めて認識した上で、国や社会、企業はいずれも長期的なリスクとして取組みを緩めるべきではない。

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、2030年に向けたグループ長期ビジョンにおいて、GHG排出量削減目標の見直しを実施（目標水準の引き上げ、項目追加）。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▶ 地方創生への取組みについては、単なる社会貢献にとどめるのではなく、自社の経済価値を向上させることも意識して推進することが重要である。専担組織を設置して本格的に取り組む企業も増えている。また、資金調達等に関するノウハウが十分でない自治体も多いことから、資金調達経験を有する企業が関与することは地方創生において有効である。地方銀行などの金融機関が参加する枠組みの中で、官民連携を図ることが一般的であるとされている。

対応▶ 2025年度も当グループの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。

サステナブルファイナンス

コミッティメンバーからの提言▶ 多様なビジネスを展開するT&D保険グループは、幅広いチャネルを生かし、サステナブルファイナンスにおいても事業の発展と社会課題解決を両立する取組みが期待される。グリーンボンドは事業会社だけでなく自治体にも発行が拡大しており、環境事業分野への活用が進んでいる。脱炭素社会の実現に向けては、排出量の多い投資先の移行を支援するトランジション・ファイナンスが重要であり、着実な脱炭素化に向けた移行への取組みに対するファイナンスが期待される。あわせて、具体的な効果を特定・コミットするインパクト投資についても、投資先の意図を適切に把握した上で活用していく必要がある。

対応▶ 当グループは、2030年に向けたグループ長期ビジョンにおいて、「サステナビリティ・テーマ型投資」「トランジション・ファイナンス」「GX推進・地方創生・中小企業支援に資する投資」を中心としたサステナブルファイナンスの推進を1つのテーマとして掲げている。2026年5月にはサステナビリティ・ローン・フレームワークを改定し、本フレームワークに「トランジションローン」および「トランジション・リンク・ローン」を組み入れるとともに、改めて最新の国際原則等への適合性に関する第三者意見を取得した。

長期ビジョン実現のための 戦略

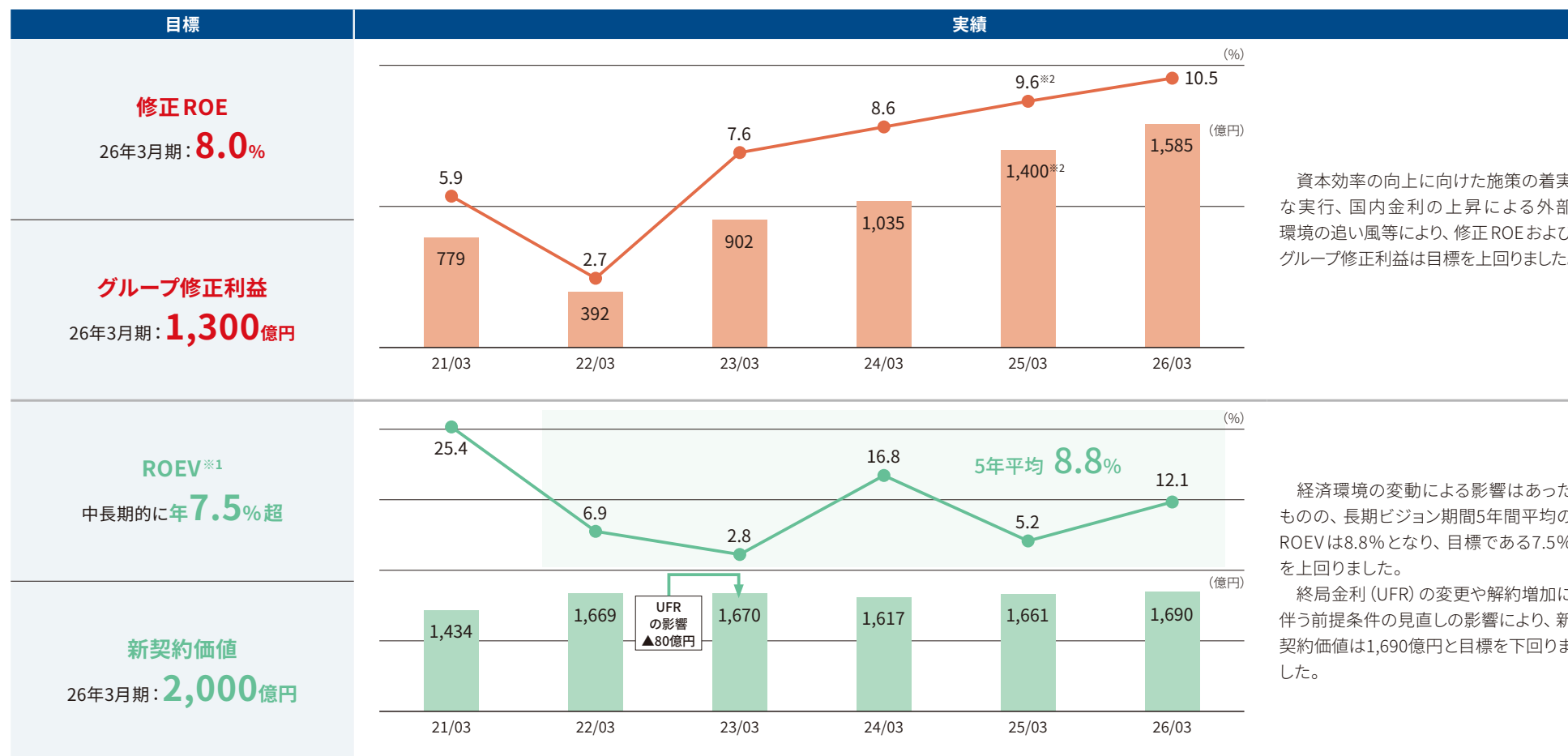
- 20 前グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2025」振り返り
- 22 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」
- 24 事業ポートフォリオ戦略
(経営企画担当役員メッセージ)
- 27 国内生命保険事業
- 30 外部成長戦略
- 31 グループ会社によるコアビジネスの機能強化
- 32 財務資本(財務担当役員メッセージ)
- 38 知的資本
- 40 人的資本(人事担当役員メッセージ)
- 47 グループ従業員座談会
- 51 社会・関係資本
- 56 自然資本



前グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」振り返り

前長期ビジョン（2021年4月～2026年3月）では、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。」としました。そのうえで、定量目標であるグループKPIおよび、KPI達成に向けた5つの重点テーマ（①コアビジネスの強化、②事業ポートフォリオの多様化・最適化、③資本マネジメントの進化、④グループ一体経営の推進、⑤SDGs経営と価値創造）を着実に推進してきました。

■ 財務 KPI



資本効率の向上に向けた施策の着実な実行、国内金利の上昇による外部環境の追い風等により、修正 ROE およびグループ修正利益は目標を上回りました。

経済環境の変動による影響はあったものの、長期ビジョン期間5年間平均の ROEV は 8.8% となり、目標である 7.5% を上回りました。

終局金利 (UFR) の変更や解約増加に伴う前提条件の見直しの影響により、新契約価値は 1,690 億円と目標を下回りました。

※1 ROEV は Fortitude に係る評価性損益等を除く

※2 Fortitude の LDTI 適用に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

前グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」振り返り

■ 非財務KPI

前グループ長期ビジョンでは、事業活動を通じた社会課題の解決により「共有価値の創造」につなげるため、社会的価値を表す「非財務KPI」を新たに設定しました。お客さま満足度、従業員エンゲージメントスコア、GHG排出量の各指標は右表の通り概ね堅調に推移しました。

【お客さま満足度】

年度によって若干の変動はあるものの、堅調に推移しました。「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。なお、2025年度までは各社で測定方法^{※1}が異なりましたが、2026年度からはグループ共通の新たな測定方法を制定・移行します。

【従業員エンゲージメントスコア】

グループ各社で、2021年3月期のスコアを上回りました。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おります。
⇒ P.43 従業員エンゲージメントスコアの活用

【GHG排出量】

2026年3月期40%削減（2014年3月期比）の目標に対し、59.6%削減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、GHG排出量の削減に努めていきます。

	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 実績	2026年3月期 目標
お客さま満足度^{※1}							
大同生命	82.3%	81.1%	79.0%	85.0%	87.0%	80.3%	
太陽生命	91.8%	91.9%	91.6%	91.4%	92.3%	91.6%	
TDF生命	72.8%	75.8%	76.7%	79.2%	80.5%	80.2%	
従業員エンゲージメントスコア^{※2}							2021年 3月期 水準以上 ^{※4}
HD	3.84	4.08	4.03	4.06	4.08	4.09	
大同生命	3.75	3.85	3.84	3.94	4.02	4.05	
太陽生命	3.61	3.63	3.57	3.58	3.72	3.74	
TDF生命	3.55	3.70	3.80	3.82	3.94	3.95	
GHG排出量^{※3} (2014年3月期比の削減量)	30.1%	31.0%	35.4%	41.2%	49.9%	59.6%	2014年 3月期比 40%削減

※1 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

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

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。人員構成等が異なるため、各社間のスコア比較には不適。

※3 Scope1+2、床面積当たり。すべての温室効果ガスを対象としているため、表現を「CO₂」から「GHG」へ変更

※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

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」

グループ長期ビジョン策定にあたり

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030」においても、私たちのグループ経営理念である「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」という、グループ結成以来大切にしている精神は変わりません。

一方で、少子高齢化・労働人口の減少などのメガトレンドを背景に、超長期的に市場は縮小していきます。その中で勝ち残るには、グループが一体となり、効率的で生産性の高い組織へ変革しなければなりません。また、生命保険事業がコアビジネスであることは変わりませんが、2030年のその先に向けた持続的成長の礎を構築するため、社会課題の多様化を機会と捉え、新たな事業領域にも挑戦することが必要です。

こうした環境変化や目指す方向性、当グループの存在意義を踏まえ、経営ビジョンを見直しました。新たな経営ビジョンは「“Try

& Discover”を、ひとつの力に。ひとりの安心から、社会の成長へ。」です。「Try & Discover」というグループ組成以来の精神を軸に、グループ一体で価値創造を進めていく方向性を、より明確に打ち出しています。

グループ長期ビジョンの全体像

「グループ経営ビジョン」と、その実現に向けた3つの基本方針をもとに策定した「グループ成長戦略」と「グループKPI」を総称したものがグループ長期ビジョンです。

当グループにとって変わらない存在意義である経営理念のもと、「Try & Discover 2030」では、これまでの成果を土台に、新たな成長ステージに移行します。

3つの基本方針

グループ経営ビジョンに示すこの5年で目指す姿を実現するため、3つの基本方針を設定しています。

基本方針1 コアビジネスの一層の強化

国内生命保険事業の営業力・運用力を高め、着実な保有契約の拡大とALMの推進により、「金利ある世界」を背景に、安定的な利益成長を実現します。

基本方針2 新たな価値創出による成長の実現

グループの強みが活かせる領域に注力し、株主資本コストを意識した規律ある成長投資を行います。

基本方針3 グループの強靱化

非連続的な環境変化の中でも勝ち続ける企業となるために、強く、しなやかなグループへの変革を図ります。DX戦略を起点に、これまで以上に踏み込んだグループ一体経営を推進し、財務資本に加えて人的資本等も循環させ、グループシナジーを創出していきます。

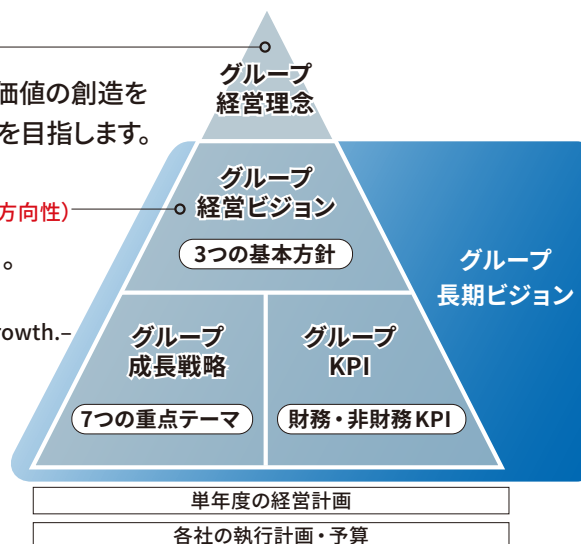
また、3つの基本方針を実行戦略に落とし込んだものが7つの重点テーマです。

グループ経営理念（存在意義）

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。

経営ビジョン（2030年に目指すグループ像・方向性）

“Try & Discover”を、ひとつの力に。
ひとりの安心から、社会の成長へ。
– One “Try & Discover” for sustainable growth.–



3つの基本方針

基本方針1
コアビジネスの一層の強化

基本方針2
新たな価値創出による成長の実現

基本方針3
グループの強靱化

7つの重点テーマ

- 1 生命保険事業の収益基盤の維持・強化
- 2 顧客基盤の強化
- 3 積極的な事業ポートフォリオマネジメント
- 4 外部成長戦略の推進
- 5 グループ資本の効果的な循環・創出
- 6 グループガバナンスの実効性向上
- 7 グループブランドの確立・浸透

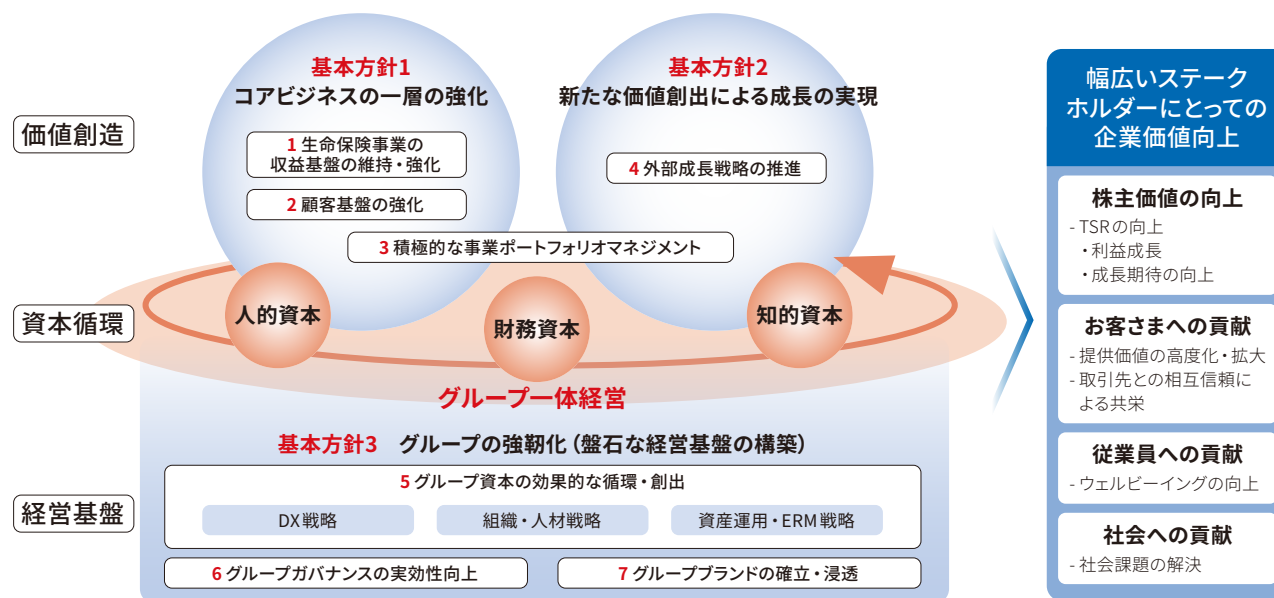
グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」

グループ成長戦略の全体像

下図は3つの基本方針（7つの重点テーマ）を軸にした企業価値向上に向けたグループ成長戦略の全体像を示しています。

3つの基本方針のもと、DX戦略を起点に経営基盤を強靱化するなど、グループ一体経営を推進し、財務資本・人的資本・知的資本の循環を通じた価値創造により、企業価値を向上させていきます。
⇒ P.38 知的資本

その結果として、株主価値の向上だけでなく、お客さま、従業員、社会といった幅広いステークホルダーへの価値提供を実現します。



財務資本：資金のリソース（株主資本、現金、投資資金など）、人的資本：企業の人員および人員が持つ能力・スキル・経験・モチベーションの特性、知的資本：企業が持つ知識資産や無形資産（データ、ITシステム、業務ノウハウ、ブランドなど）

財務 KPI

2031年3月期のグループ修正利益については、足元の経済環境や、これまでに進めてきたポートフォリオ改善の効果、今後の成長投資による利益の積み上げ効果も織り込み2,300億円を目標としました。また、修正 ROE については、株主資本コストを明確に上回る水準として、15%の目標を設定しています。前グループ長期ビジョンで達成できなかった新契約価値は2,000億円を目指します。

加えて、5年間のターゲットとして、EPS 成長率年率＋10%以上、ROEV 年率＋8%以上を掲げています。なお、これらは、各年度ごとの達成水準を示すものではなく、5年間の期間全体で達成を目指すものとなります。

非財務 KPI

サステナビリティ経営の推進のため、「社会価値向上」と「人的資本向上」の2つの主要課題を設定し、それぞれの主要課題ごとに「重点テーマ」を定めています。重点テーマごとに、「お客さま満足度」「自社 GHG 排出量削減率」「従業員エンゲージメントスコア」等の KPI を設定し、その達成に取り組むことで、社会課題の解決に寄与しながら、持続的なグループの成長を追求していきます。

また、今回の長期ビジョンでは、新たに「多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況」を KPI に設定しました。人材は当社の持続的成長にとって重要な資本であり、引き続き、人的資本の拡充を進めてまいります。

⇒ P.51 社会・関係資本
⇒ P.40 人的資本

財務・非財務 KPI 2031年3月末 達成水準		
財務	グループ修正利益	2,300億円
	新契約価値	2,000億円
	修正 ROE	15%
非財務	お客さま満足度	4.0pt 以上（5段階評価中）
	自社の GHG 排出量削減率（原単位）	▲75%（2013年度比）
	従業員エンゲージメントスコア	4.0pt 以上（5段階評価中）
	多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況*	全内務職員の40%
※グループ複数社経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数・キャリア採用者在籍者数		
グループ長期ビジョン（5年間）におけるターゲット		
EPS 成長率		10%以上
ROEV		8%以上

事業ポートフォリオ戦略

経営企画担当役員メッセージ

未来を起点とした事業ポートフォリオの進化

コア事業の競争力を高めるとともに、
新たな成長領域への戦略的な資本配分を実現します。

常務執行役員
森谷 芳隆

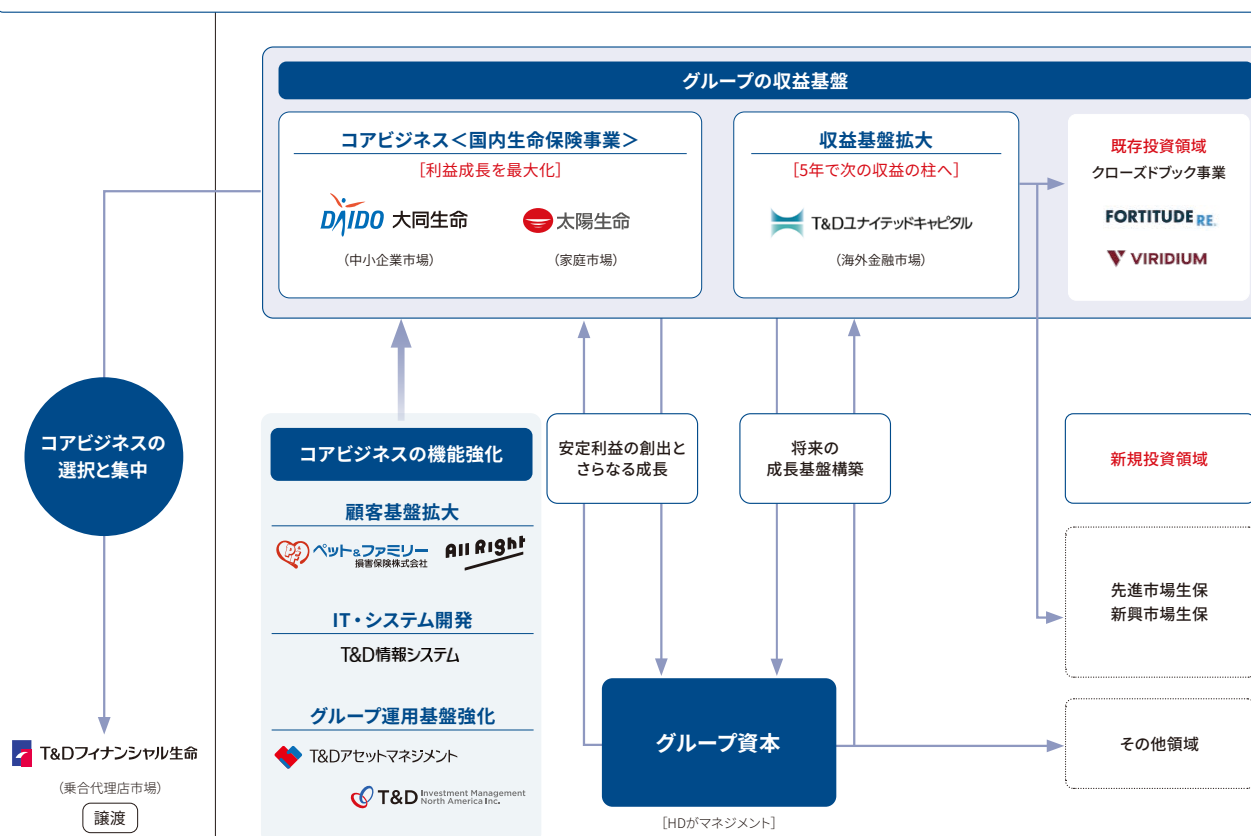


事業ポートフォリオ戦略の基本的な考え方

当グループは、グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」の策定にあたり、事業ポートフォリオのあり方について改めて議論を重ねました。長期ビジョンでは、「コアビジネスの一層の強化」「新たな価値創出による成長の実現」「グループの強靱化」を3つの基本方針として掲げています。事業ポートフォリオ戦略は、これらの方針の前提として、資本配分最適化の観点から将来的な事業構成や既存事業の方針を具体化したものであり、持続的な企業価値向上につなげるための重要な経営の枠組みです。

長期ビジョンの策定にあたっては、取締役会において、「当グループは何を強みとして成長していくのか」「社会にどのような価値を提供していくのか」といった根本的なテーマについて議論を行いました。あわせて、人口減少や少子高齢化、AIをはじめとする技術革新など事業環境が大きく変化する中で、コアビジネスである太陽生命・大同生命の事業を長期的にどのように評価するのか、両社の競争優位性はどこにあるのか、今後も持続的な成長は期待できるのか、さらには現在の事業構成は将来にわたって最適なのかといった点についても議論を重ねました。こうした議論を通じて、私たちは事業ポートフォリオに対する考え方を改めて整理し、長期的な企業価値向上に向けた資本配分の方針を明確化しました。

TDF生命株式譲渡後の戦略マップ



事業ポートフォリオ戦略

経営企画担当役員メッセージ

国内生命保険事業を「成長事業」として再定義

太陽生命が強みを有する家庭市場、大同生命が強みを有する中小企業市場について、市場の成長余地や競争環境、顧客ニーズの変化などを踏まえて多面的な議論を行った結果、両市場には依然として大きな事業機会が存在し、それぞれの市場で培ってきた顧客基盤や販売チャネル、ブランドといった強みを活かすことで、今後も持続的な成長が期待できるとの認識に至りました。

また、「金利ある世界」への転換は、生命保険事業の収益構造にも大きな変化をもたらしています。契約業績の拡大に加え、順ざや改善による収益力向上も期待できることから、国内生命保険事業を取り巻く環境は従来と比較して大きく変化しています。

こうした議論を踏まえ、当グループは国内生命保険事業を単なる安定収益事業としてではなく、長期ビジョン期間における「成長事業」と位置付けました。今後は、太陽生命・大同生命それぞれの強みをさらに磨き上げることで、グループの利益成長を牽引していきます。なお、太陽生命については、収益性向上に向けた取組みが引き続き重要な経営課題であると認識しています。

なお、事業ポートフォリオの見直しの一環としてT&Dフィナンシャル生命の株式譲渡を決定しており、国内生命保険事業については、太陽生命・大同生命への選択と集中を進めるとともに、株式譲渡による資金の一部をグループ強靱化に活用することで、コアビジネスの成長の持続性と資本効率の向上を実現していきます。

今の強みを、次の成長につなげる

一方で、私たちの視点は2030年だけにとどまりません。

人口減少や労働力不足の進展、AIをはじめとするテクノロジーの進化、顧客ニーズの多様化などを踏まえると、現在の競争優位が将来にわたり当然に維持されるとは考えていません。また、家庭市場や中小企業市場のお客さまを取り巻く課題も、保険だけで解決できるものではなくなりつつあります。

だからこそ、国内生命保険事業が好調な今のうちに、その先の成長に向けた準備を進めることが重要であると考えています。

長期ビジョンでは、国内生命保険事業が生み出す利益と資本余力を、利益成長に伴う安定的な株主還元の出発点とするともに、新たな収益源の構築に向けた成長投資へ振り向ける方針を明確にしました。具体的には、長期ビジョン期間中に5,000億円の成長投資枠を設定し、T&D ユナイテッドキャピタルを中心として収益源の多様化を進めていきます。

この5,000億円は単なる投資枠ではありません。現在のコアビジネスが創出する成果を、将来の成長へとつなげるための資本循環の仕組みであり、持続的な企業価値向上を実現するための重要な戦略です。

機能会社によるコアビジネスの機能強化

当グループには、生命保険事業を担う太陽生命、大同生命のほか、多様な事業を行う会社があります。

これらの会社のうち、T&D アセットマネジメントやT&D Investment Management North Americaはグループ資産運用の高度化、ペット&ファミリー損害保険やAll Rightはグループ顧客基盤の拡大、T&D 情報システムはDX・IT基盤の高度化など、コアビジネスである生命保険事業の機能強化の役割も担っています。

事業ポートフォリオ戦略

経営企画担当役員メッセージ

企業価値向上に向けて

私たちが目指しているのは、事業規模の拡大そのものではなく、持続的な企業価値向上です。

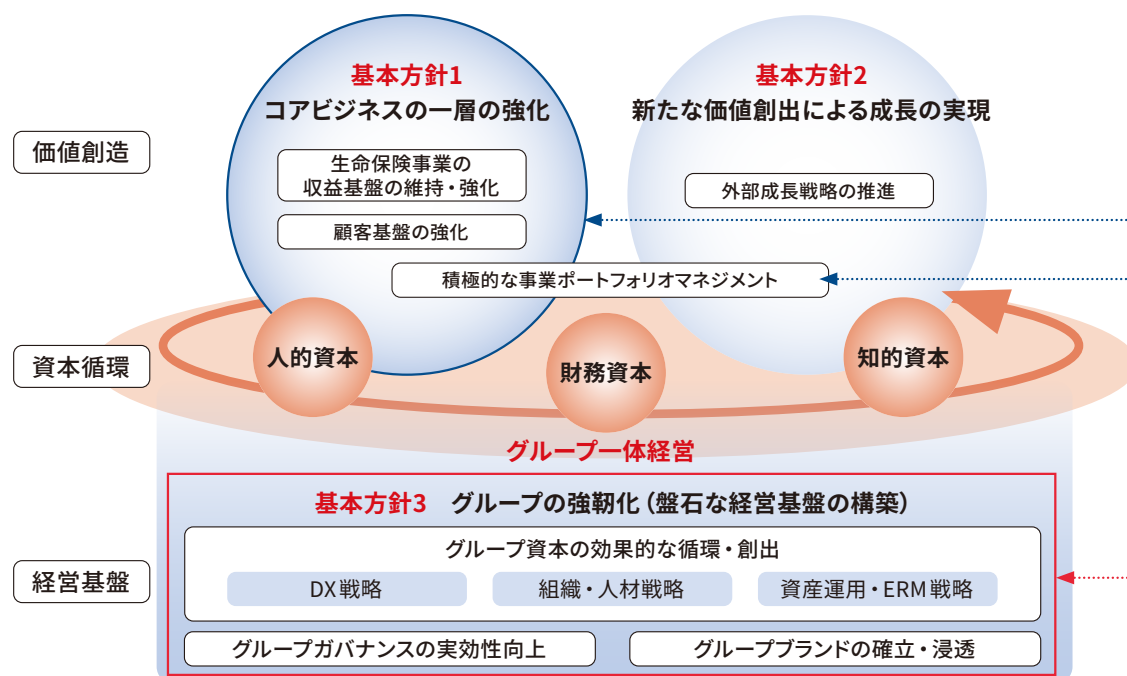
長期ビジョンでは、財務KPIとして修正利益2,300億円、新契約価値2,000億円、修正ROE15%、5年間のターゲットとしてEPS成長

率10%以上、ROEV8%以上という目標を掲げています。事業ポートフォリオマネジメントは、こうした利益成長と資本効率向上の両立を実現するための重要な経営手段です。

事業ポートフォリオは固定的なものではありません。重要なのは、過去の延長線上で事業を評価するのではなく、将来の企業価値向上という観点から継続的に見直していくことです。

今後も市場環境や社会の変化を踏まえながら、すべての事業を聖域なく評価し、必要に応じて新規投資、事業拡大、事業再編、資本再分配を検討していきます。コアビジネスのさらなる成長、新たな収益源の創出、そしてグループの強靱化を通じて、持続的な利益成長と資本効率向上を実現し、長期ビジョンで掲げた目標の達成と、その先の企業価値向上につなげていきます。

Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～ 全体像



財務資本：資金のリソース（株主資本、現金、投資資金など）、人的資本：企業の人員および人員が持つ能力・スキル・経験・モチベーション等の特性、知的資本：企業が持つ知識資産や無形資産（データ、ITシステム、業務ノウハウ、ブランドなど）

グループ長期ビジョン 実行施策 第1弾

めざす姿実現のスピードと 確度の向上

PayPayとの包括提携

- 顧客基盤強化等によりコアビジネスの強化を加速

+

TDF生命の譲渡

- 創出キャッシュをグループ強靱化に向けて戦略的に投資（DX・人材投資等）
- 自己株式取得によりKPI等の達成確度を向上

国内生命保険事業

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、傘下の国内生命保険会社がそれぞれ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。

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」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。



中小企業市場

事業を通じて解決を目指す社会課題	中小企業の成長・発展
独自のビジネスモデル	■ 中小企業関連団体や税理士団体等との提携を通じて提供
商品・サービス	■ 中小企業経営者の多様なニーズに応えるオーダーメイド型商品 ■ 健康経営の普及に向けた取組み ■ 中小企業の経営支援



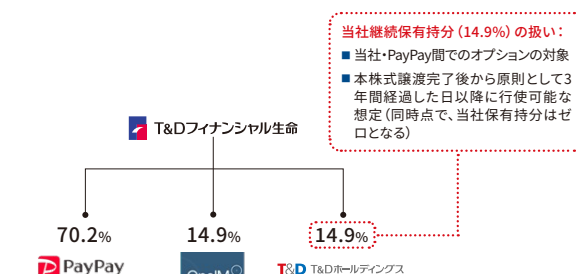
家庭市場

事業を通じて解決を目指す社会課題	健康寿命の延伸
独自のビジネスモデル	■ 主に家庭マーケットのシニア層に向けて保障を提供 ■ 対面・非対面を融合したハイブリッド型営業を展開
商品・サービス	■ 社会課題を踏まえた商品開発(認知症、がん・重大疾病予防) ■ シニア向けサービスの提供

なお、T&D フィナンシャル生命については、PayPay 株式会社等への株式の譲渡が決定しております。これにより、当グループの生命保険会社は大同生命・太陽生命の2社となりますが、本譲渡により創出されたキャッシュを、株主還元と独自の強みを持つコアビジネスの強化に向けた投資に活用することで、成長の持続性や資本効率を一層高めていきます。

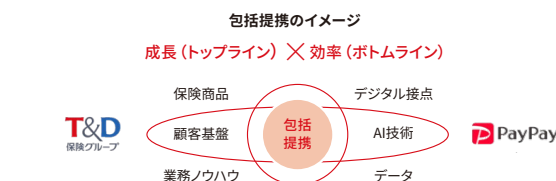
PayPay 株式会社等へのT&D フィナンシャル生命株式の譲渡及び同社との包括提携について

当社は、連結子会社T&D フィナンシャル生命の株式85.1%のうち、70.2%をPayPay 社、14.9%をOne Investment Managementの関連法人へ譲渡することで合意しました。当社が継続保有する14.9%については、PayPay 社との間のオプションの対象となっています。取引は関係当局の認可等を経て、2027年10月の完了を予定しています。



あわせて、PayPay 社とマーケティングおよびデジタル領域での包括提携に関する基本合意書を締結しました。

当グループの健康増進・介護・医療分野の知見と、PayPay 社およびソフトバンク社のFintech技術・ユーザー基盤、AI・デジタル技術を組み合わせ、保険販売、広告・マーケティング、オペレーション、新規領域など複数分野での連携を目指します。



国内生命保険事業

| 大同生命

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、中小企業関連団体や税理士団体等との提携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。

中小企業のお客さまに保障をお届けする強固なビジネスモデル



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・サービスをお届けしています。

※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

市場・チャネル・商品

市場

- 中小企業市場

チャネル

- 営業職員、代理店(税理士・金融機関等)

商品

- 定期保険、就業不能保障等

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

今後の戦略

従来から取り組んでいるトータル保障の進化を通じて既存市場を深耕することで、保有契約高を着実に伸展させていきます。また、「事業ドメインの拡張」を図るとともに「プラットフォームの強化」を通じ、より多くの中小企業との接点構築を実現することで、加入企業数の増加基調への転換を目指します。あわせて営業活動にAIを絡め込むことで、生産性向上も図ります。加えて、社会的課題・経営課題の広がりに応じた非保険事業の開発・推進により、「お客さまへの新たな価値の提供」と「顧客基盤の拡大」を実現します。

これらの取り組みを通じて、中小企業のさらなる発展に寄与するとともに、契約業績・収益拡大を図っていきます。

取組テーマと今後の具体的なアクション

取組テーマ	今後の具体的なアクション
既存市場の深耕 中小企業への提供価値の進化	■ トータル保障の進化 ・ 中小企業の変化にあわせた保険価値の最適化 ・ 相続・事業承継を通じた世代を超えた関係性の構築 ・ 中小企業で働くすべての方への価値提案 等
新規市場の創造 新たな顧客基盤を開拓	■ 社会構造変化を踏まえた事業ドメイン拡張 ■ 多面的なリスク算定 ■ プラットフォームの強化 (どうだい?の進化等) 
新たな領域への挑戦 保険を越えた新規事業の開発・収益化	■ 新規事業の開発・推進体制の構築 ■ サービス開発 サステナ関連事業 ウェルビーイング関連 (健康経営) 事業 災害対策関連事業

国内生命保険事業

| 太陽生命

ビジネスモデル

太陽生命は、家庭市場に特化した生命保険会社です。営業職員が個別の家庭を訪問し、主婦やシニアなど保障が届きにくいお客さまに医療・介護等の第3分野を中心とした商品をご提供しています。

かつては短満期の貯蓄性商品や年金保険の販売を通じて顧客基盤を構築してきましたが、金融環境の変化やお客さまニーズの多様

化を踏まえ保障性商品の展開を本格化し、認知症予防保険を他社に先駆けて導入するなど、顧客ニーズを捉えた商品開発を行ってきました。あわせて、専門知識を有する職員がお客さまを直接訪問し、給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」等のサービスを提供することで付加価値の高い保障を実現しています。

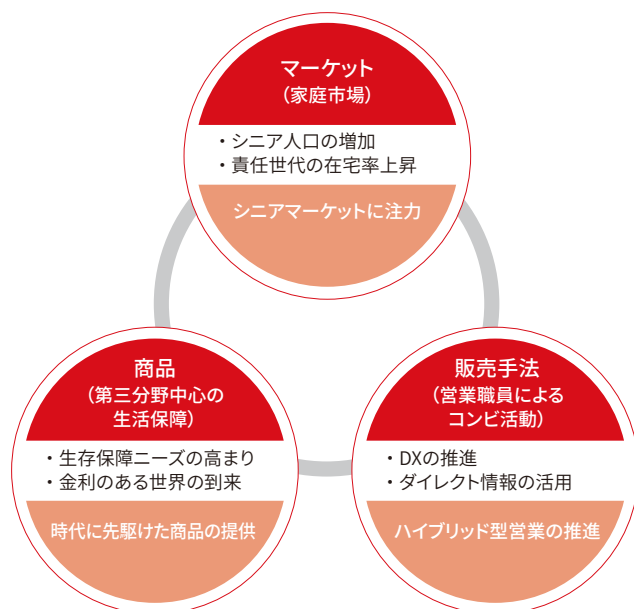
近年ではダイレクト情報を活用し、対面と非対面を組み合わせたハイブリッド型営業へと進化させています。これにより、生産性の向上と新たな顧客接点の創出を図っています。

今後の戦略

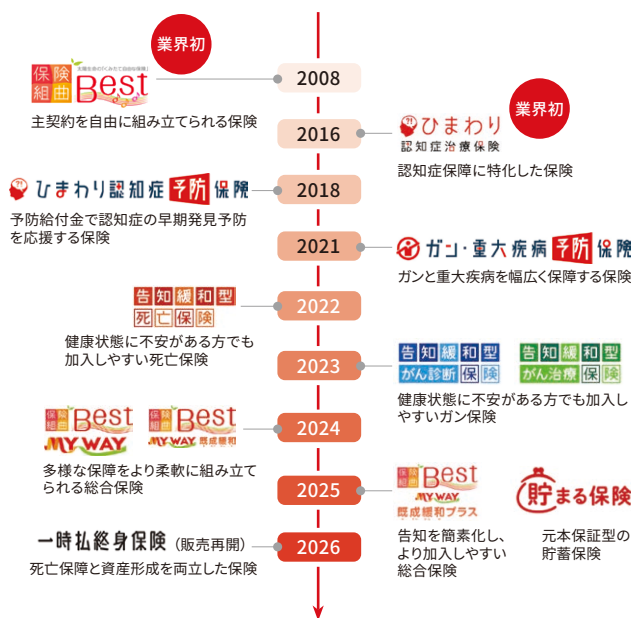
顧客セグメントやニーズの変化に応じた商品戦略の展開に加え、PayPay社等との包括提携を通じた情報戦略の高度化により、ビジネスモデルの更なる進化を図っていきます。加えて、支社マネジメントの変革による営業体制の強化や、AI技術の活用による経営基盤の強化を通じ、生産性の向上を追求していきます。

また、収益性の改善に向けて、収益性に課題のある保有契約（過去に販売した個人年金や銀行窓販商品等）を減少させるとともに、収益性の高い新契約を積み上げることで、保有契約ポートフォリオの長期的な改善を進めていきます。

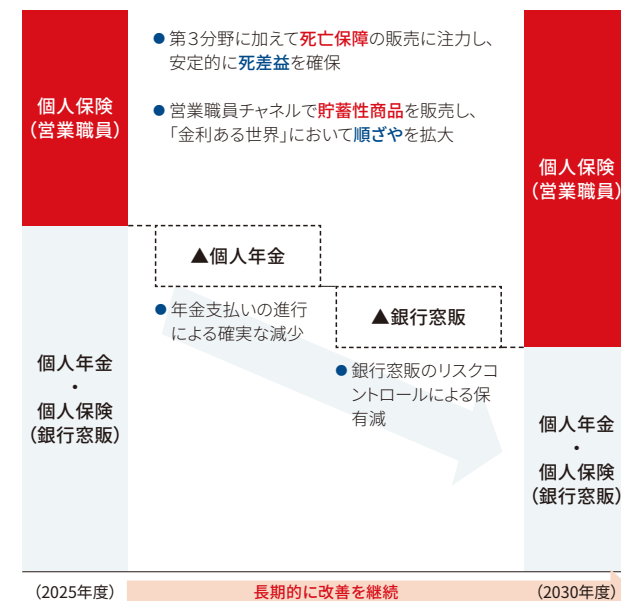
ビジネスモデル



時代に先駆けた商品開発



保有契約ポートフォリオの改善イメージ



外部成長戦略

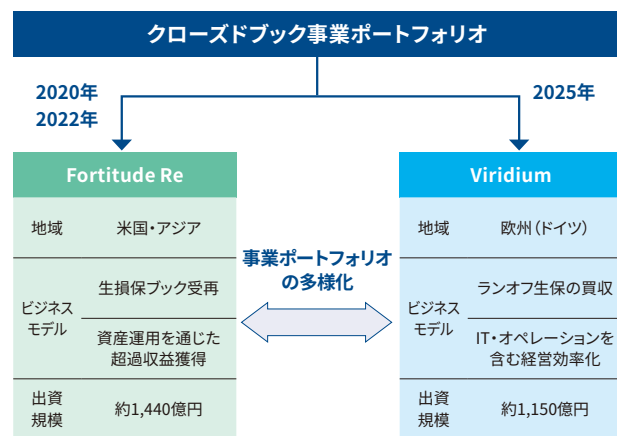
クローズドブック事業※

生命保険事業に次ぐ当グループの収益基盤構築のため、T&D コナテッドキャピタル（以下TDUC）が注力している事業です。具体的には、北米を中心とするFortitude（2020年6月以降、累計約1,440億円を出資）および欧州のViridium（2025年8月に約1,150億円を出資）が主要な投資先となっています。

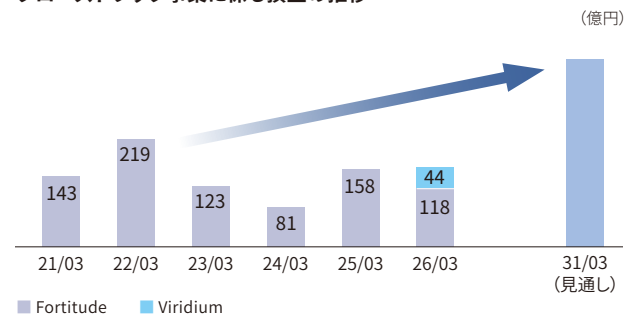
Fortitudeでは、生命保険会社の買収や再保険取引および低流動性クレジット資産等への投資を通じた超過収益の獲得、Viridiumでは、生命保険会社の買収および保険契約の集約・管理効率化を通じた超過収益の獲得といった、収益構造の異なるビジネスモデルを展開しており、地域およびビジネスモデルの両面で分散を図っています。

※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

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に係る損益の推移



※25/3期はFortitudeのLDTI適用に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値
26/3期はViridiumの第4四半期（10月～12月）に係る修正利益（持分法損益）を当社第4四半期に計上

長期ビジョン期間の戦略

当社は、コアビジネスの一層の強化に加え、外部成長を第二の価値創造の“柱”として位置付けています。

この外部成長の実現に向けて、先進市場生保におけるさらなる投資機会を追求するとともに、新興市場生保への出資を通じた中長期的な成長ポテンシャルの取り込みを図ります。加えて、グループ事業強化に資する金融セクター企業や生保周辺領域を中心に、投資機会の探索を進めます。

成長投資にあたっては、5,000億円の新規投資枠を設定し、グループ修正利益に占める国内生保事業以外の割合を20%以上へ引き上げることを目標としています。

外部成長の実現に向けて考えられる取組領域

先進市場生保	キャッシュ創出源確保・拡充 既存の“差異化・分散化”されたクローズドブック事業投資ポートフォリオに由来する“強み”（経験・態勢・ネットワーク等）を最大化し、さらなる投資機会を追求
新興市場生保	成長ポテンシャルの取込み 先進市場生保に加え、マクロ経済的要因等から高い潜在性が期待できる領域での出資にも並行して取組み
その他領域	上記以外に、グループ事業強化に資する金融セクター企業や生保周辺領域を中心に投資機会を探索

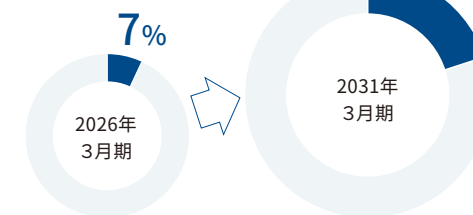
新規投資枠

5,000億円

ハードルレート（株主資本コスト＋内外金利差等）を上回るリターン確保のため、規律を持って取組む

収益ポートフォリオの多様化

グループ修正利益に占める
国内生保事業以外の割合



グループ会社によるコアビジネスの機能強化

T&D保険グループには、生命保険各社やTDUC以外に、資産運用関連事業を担うT&Dアセットマネジメント（以下TDAM）およびT&D Investment Management North America（以下TDIM）、ペット保険を取扱うペット&ファミリー損害保険（以下P&F）、ヘルスケア・健康領域におけるサービス提供等を行うAll Right、グループのシステム開発・運用等を担うT&D情報システム等のグループ会社があります。

グループ顧客基盤拡大



ペットショップやインターネットを通じて、ペット保険販売に取組む。お客さま接点拡大の起点となり、グループ顧客基盤の強化に取組む。



デジタル技術の活用およびさまざまな提携先との提携により、スモールマス[※]の顧客ニーズに対応した、商品・サービスを提供する。

※特定のライフスタイルや興味・関心をお持ちの方々

グループ運用基盤強化



アセットマネジメント事業に取組むとともに、グループの資産運用の高度化・運用人材の育成を推進する。



米国にて、海外クレジット、オルタナティブ資産等の運用に取組む。

IT・システム開発

T&D情報システム

DX・IT分野におけるグループシナジー創出やグループ各社のシステム支援等を担う。

グループ顧客基盤の拡大

P&Fは既存のペットショップチャネルでの安定的な収益をベースに、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おり、2026年3月末の保有契約件数は約23.0万件となりました。

All Rightは戦略プラットフォーム「ピアコネ」を通じて、提携先を拡大しています。さらに、少短子会社にて保険商品の開発・提供を行い、保障・補償ニーズへの対応を強化しており、2026年3月末現在のAll Rightユーザーは約13.5万人となりました。今後も、提携先のさらなる拡大と新たなマーケットの開拓を推進します。

このように、生命保険会社とは異なる独自のチャネルと商品・サービスを持つP&FとAll Rightが構築する顧客接点から、将来に向けてグループ顧客基盤の拡大に取組みます。



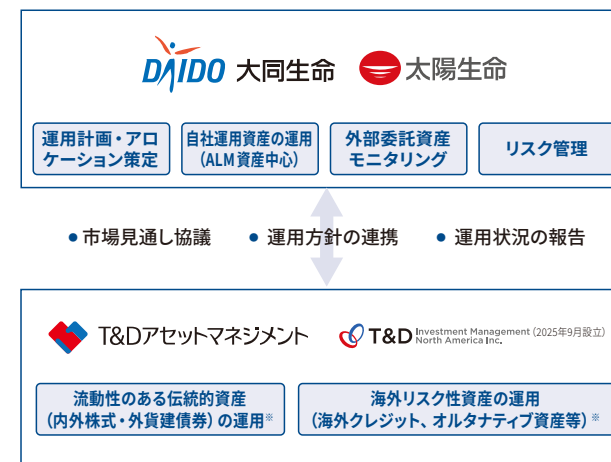
※2026年3月末時点
All Rightユーザーは以下の合計
・LINE友だち登録者数
・オリジナルアプリ「ルックミール」のダウンロード数
・All Right少額短期保険加入者数

グループ運用基盤の強化

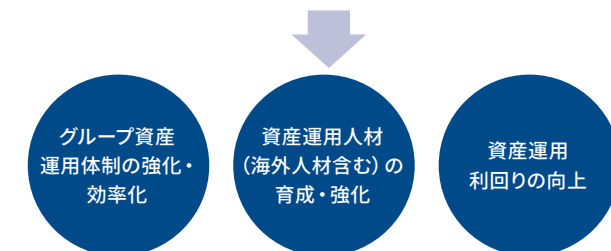
グループの資産運用について、ALM資産は負債特性に応じた運用を生命保険各社で行い、流動性のある伝統的資産（内外株式・外貨建債券等）はTDAM、海外クレジット、オルタナティブ資産等は2025年9月に設立したTDIMをプラットフォームとする体制を整備しています。

この体制のもと、グループ資産運用基盤の強化・効率化や、資産運用人材（海外人材含む）の育成・強化に取組みます。

グループ資産運用の高度化により目指す姿



※委託の範囲および規模については、HDが個社と協議の上、決定



財務資本

財務担当役員メッセージ

規律ある資本マネジメントの 徹底による企業価値の向上

規律ある資本アロケーションのもと、成長投資と株主還元を両立し、持続的な企業価値の拡大を目指します。

常務執行役員
本田 孝宏



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による企業価値の向上

前グループ長期ビジョン（2021年4月～2026年3月）では、収益基盤の強化と資本効率の向上に取り組み、企業価値向上に向けた財務基盤の構築を進めてきました。

新たなグループ長期ビジョン（2026年4月～2031年3月）では、これまでに構築した強固な財務基盤を活用し、規律ある資本アロケー

ションを徹底し、成長投資と株主還元の両立を通じて、持続的な企業価値の拡大を目指します。

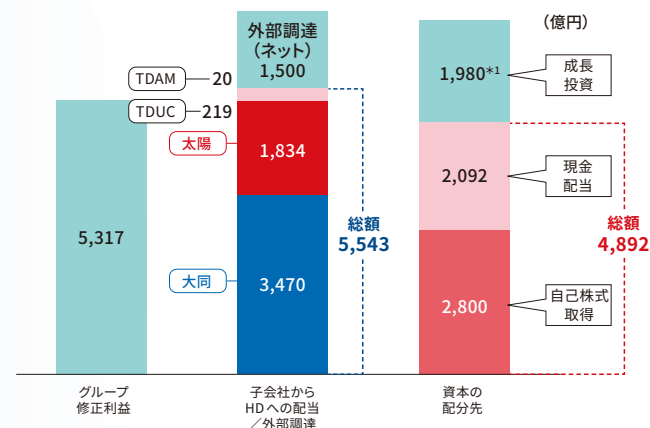
前グループ長期ビジョンにおける資本マネジメントの成果

前グループ長期ビジョンでは、国内生命保険事業から創出した資本や資産運用リスク削減により創出した資本を、クローズドブック事業等への成長投資と株主還元へ配分するグループ資本マネジメントを推進してきました。

その結果、この5年間で子会社から累計5,543億円の配当を受領し、成長投資1,980億円、株主還元4,892億円へ配分することで、資本効率の向上と企業価値の拡大を実現しました。

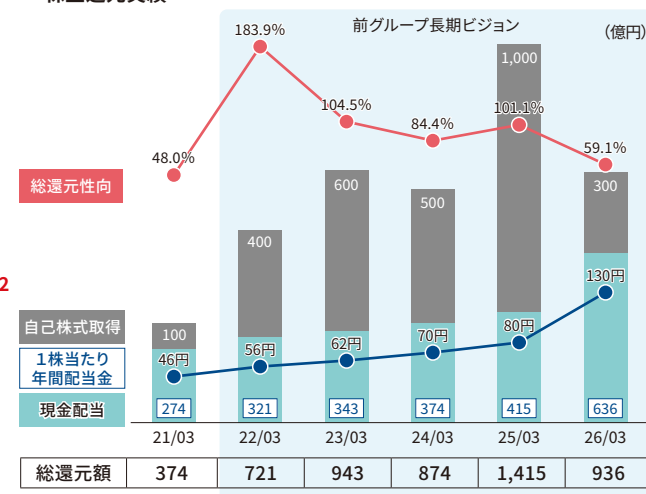
子会社からの配当／資本の配分

2021年4月～2026年3月末実績



*1 成長投資の内訳：Fortitudeへの追加出資640億円、Viridiumへの投資1,150億円、その他190億円（FWD、All Right、CVC）

株主還元実績



財務資本

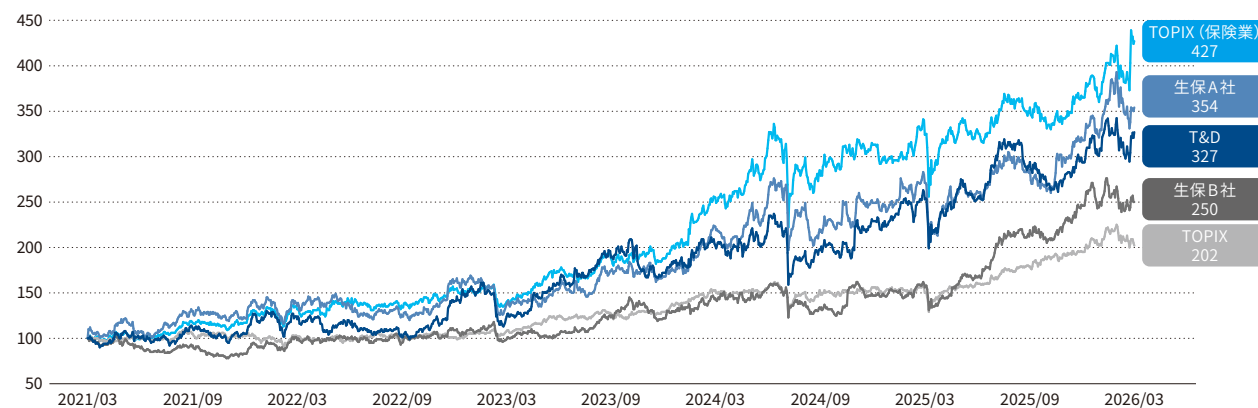
財務担当役員メッセージ

バリュエーションおよび株価パフォーマンス(TSR)の向上

各種施策の結果、財務KPIである修正利益は1,585億円(当初目標1,300億円)、修正ROEは10.5%(同8%)と当初目標を大きく上回る成果を達成することができました。

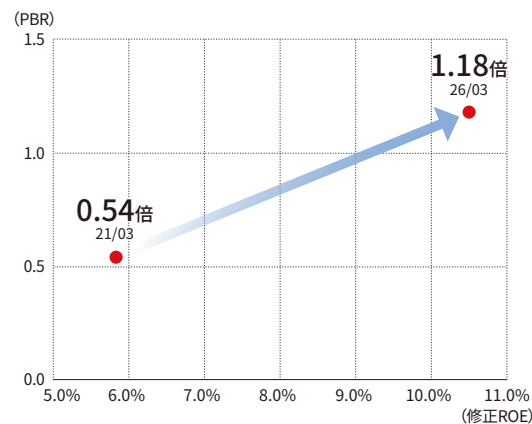
また、こうした成果は資本市場からも評価されており、株主総利回り(TSR)はTOPIXを大きく上回る水準で推移し、PBRは0.54倍から1.18倍まで上昇、株価EV倍率(P/EV)も0.26倍から0.45倍まで改善しました。

TSRの推移

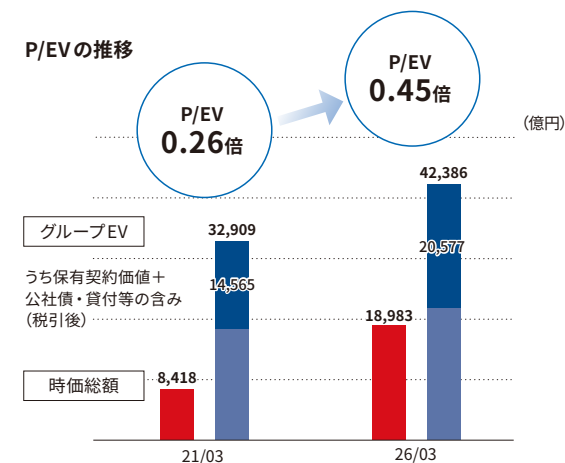


* Total Shareholder Return (TSR) 株主総利回り(税引前配当金再投資後収益率) 2021年3月末を100として指数化

修正ROEとPBR



P/EVの推移



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主な取組み

ここからは、これまでの具体的な取組みと今後の方針についてご説明します。

リスク削減に向けた取組み

株価評価の向上に向けては、資本効率を示す修正ROEの向上に加え、収益の安定性向上を通じた株主資本コストの低減が重要となります。そのため、市場変動の影響を受ける資産運用リスクの削減を進めてきました。具体的には、この5年間で再保険の活用、超長期債への投資による金利リスクの削減、外貨建債券・内外株式の縮減に取り組みました。

株主資本コスト

資産運用リスクの削減により株価ベータは低下しています。一方、足元の金利上昇の影響も踏まえ、当社の株主資本コストは8～10%程度と認識しています。

ベータの推移		
株価β※	21/03	26/03
1年	1.63	1.19
3年	1.51	1.10
5年	1.50	1.03

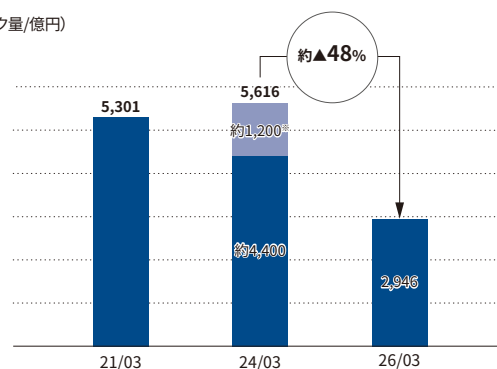
※ 株価βは週次、対TOPIX

国内金利リスクへの対応

国内金利リスクについては、ALMの推進により2024年3月末対比で2026年3月末までに48%削減を実現し、目標を大きく上回る結果となりました。

国内金利リスク

(リスク量/億円)

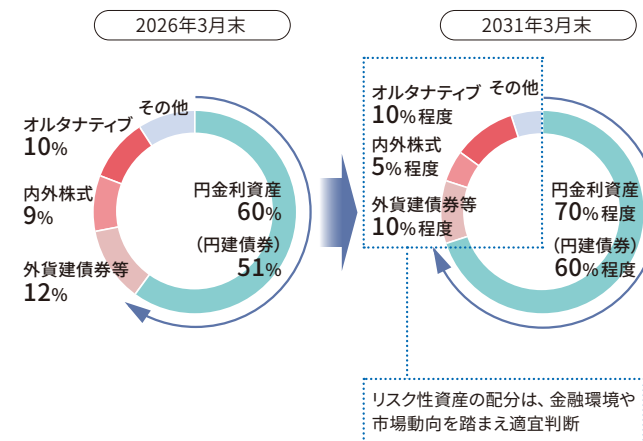


※ 終局金利変更の影響

金利が上昇している環境下において、今後、金利上昇による保険契約の解約増加の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き、円金利資産の比率を足元の60%から、2031年3月までに70%まで拡大させる計画としております。

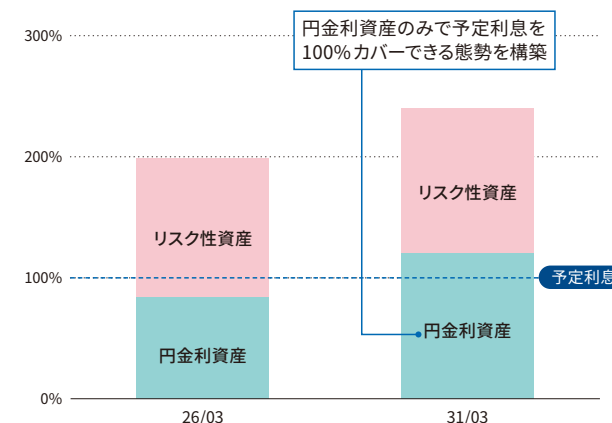
これにより、円金利資産の利息収入のみで予定利息を賄える資産運用ポートフォリオの構築を目指します。

資産運用ポートフォリオ



基礎運用収支 (利配収入等) と予定利息

予定利息カバー率 (予定利息に対する基礎運用収支の割合) の将来イメージ



財務資本

財務担当役員メッセージ

株式リスクの削減と資産ポートフォリオの改善

内外株式についても削減を進めましたが、時価上昇の影響もあり削減率は12%に留まりました。引き続き、分散投資およびインフレヘッジの観点から一定程度の株式保有は維持しながらも、株式リスクの削減を進め、円金利資産やオルタナティブ資産へのシフトを進めていきます。

政策保有株式については、業務提携先・協業先を除く保有残高ゼロを2031年3月末までに実現する方針に加え、新たに2028年3月末までに、2026年3月末対比で40%縮減する中間目標を設定しました。

新グループ長期ビジョンにおける資本マネジメント

私たちは、これまでの成果に満足することなく、企業価値の向上に向けて、新グループ長期ビジョンのもと資本マネジメントをさらに推進していきます。今後5年間で累計約1兆円の修正利益を見込んでおり、その期間利益のうち60%を株主還元、40%を成長投資に配分することを基本方針としています。

株主還元のうち現金配当については、5年平均グループ修正利益に対する配当性向60%を基本とし、利益成長が現金配当の拡大につながる方針としています。また、現金配当に加え自己株式取得も活用し、中長期的に総還元性向60%程度を目指します。さらに、期間利益からの還元に加え、成長投資の検討状況やESR水準、株価水準などを総合的に勘案し、追加的な自己株式取得も検討してまいります。自己株式取得については実施時期ありきではなく、資本効率

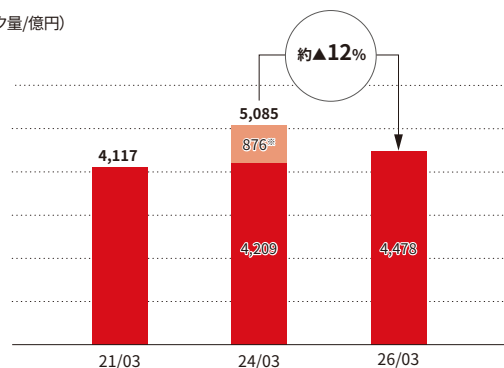
向上への効果を踏まえながら機動的に実施していく考えです。

成長投資については、新たに5,000億円の投資枠を設定し、2031年3月期には国内生保事業以外の修正利益比率を20%以上へ引き上げることを目指しています。私たちは投資額の規模を追求するのではなく、投下資本に対してハードルレート（株主資本コスト＋内外金利差等）を上回る持続的なリターンを創出できるかを重視しています。その観点から企業価値向上に資する案件を厳選し、十分なリターンが期待できる案件に対して投資を実行します。

十分なリターンが期待できる投資機会が見当たらない場合には、自己株式取得を含む株主還元も選択肢とし、最適な資本配分を検討してまいります。このように、資本市場の規律を強く意識した資本マネジメントを徹底することで、市場からの信頼と評価の向上につなげていきたいと考えています。

株式リスク (内外株式)

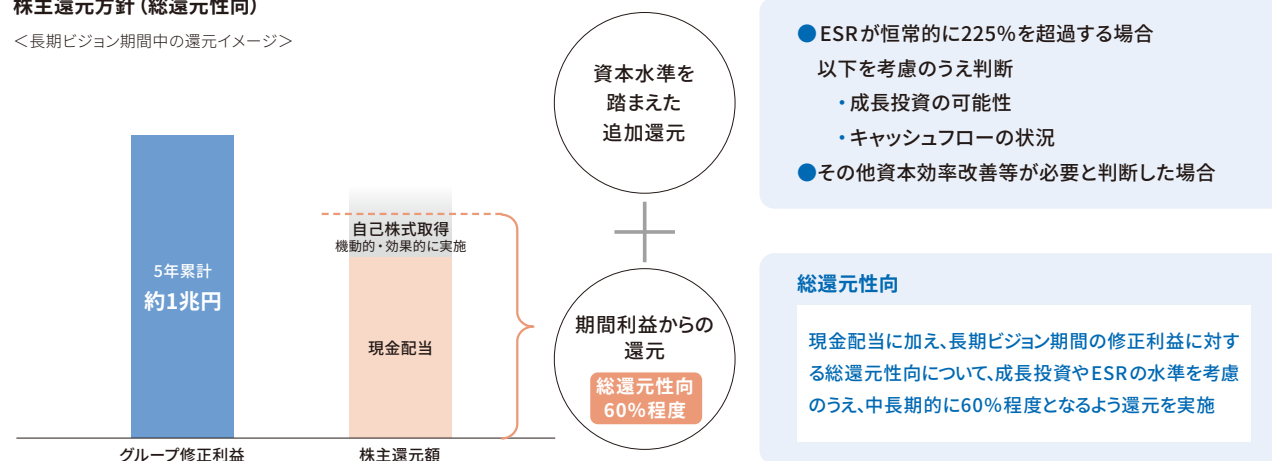
(リスク量/億円)



※ 新基準による影響

株主還元方針 (総還元性向)

<長期ビジョン期間中の還元イメージ>



財務資本

財務担当役員メッセージ

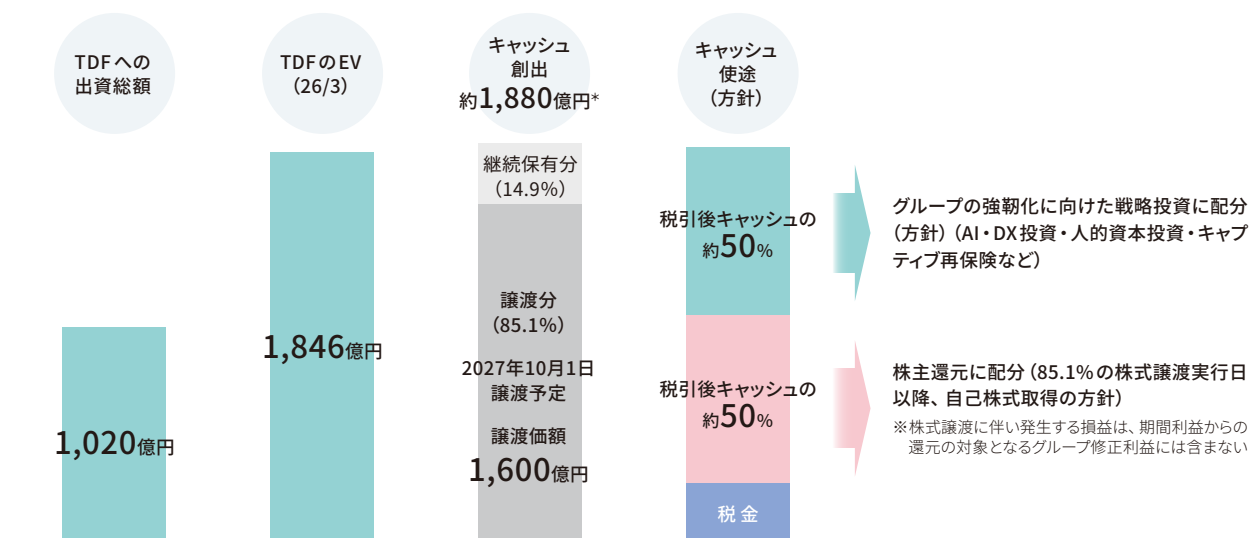
T&Dフィナンシャル生命株式譲渡に伴うキャッシュの使途

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社の株式譲渡により創出されるキャッシュについては、前述の方針とは別に、グループ強靱化への投資と株主還元の双方にバランスよく配分する方針です。具体的には、税引後売却キャッシュの約50%をグループの強靱化に向けた戦略投資へ、残り約50%は自己株式取得を中心とした株主還元へ活用してまいります。この配分は、将来の成長に向けた投資と株主還元の双方を重視する当社の資本政策を反映したものです。

最後に ～持続的な企業価値向上に向けて～

新グループ長期ビジョンのもと、「コアビジネスの一層の強化」「新たな価値創出による成長の実現」「グループの強靱化」の3つの基本方針を、規律ある資本マネジメントの徹底を通じて着実に推進し、利益成長、資本効率の向上、株主還元の拡充による好循環を実現することで、企業価値のさらなる向上に貢献してまいります。

TDF株式譲渡に伴うキャッシュの使途（方針）



* 当該金額は2027年10月1日を譲渡予定日とした見通しであり、確定したものではありません

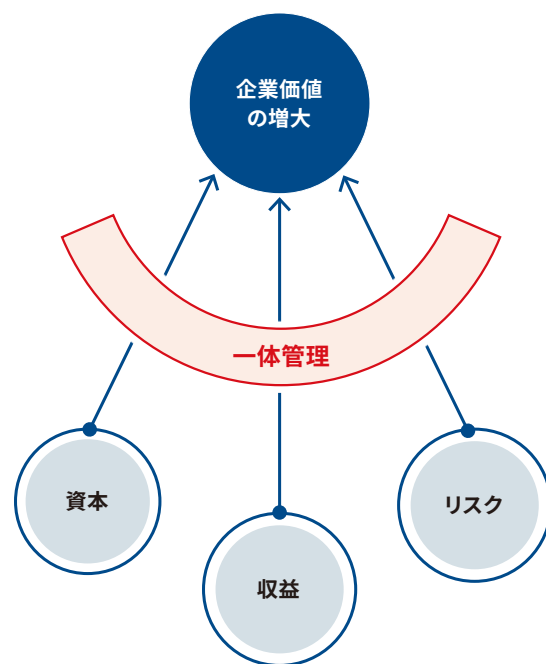
※株式譲渡に伴い発生する損益は、期間利益からの還元の対象となるグループ修正利益には含まない

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

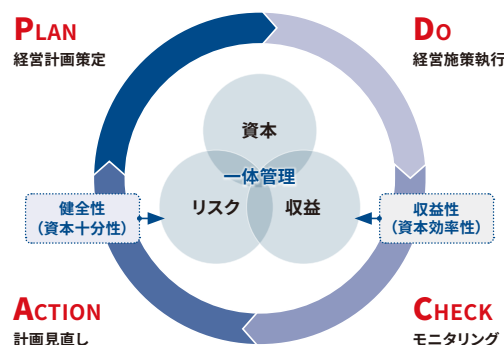
リスク対比リターンの拡大

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、事業投資といったリスク対比リターン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。

PDCAサイクル

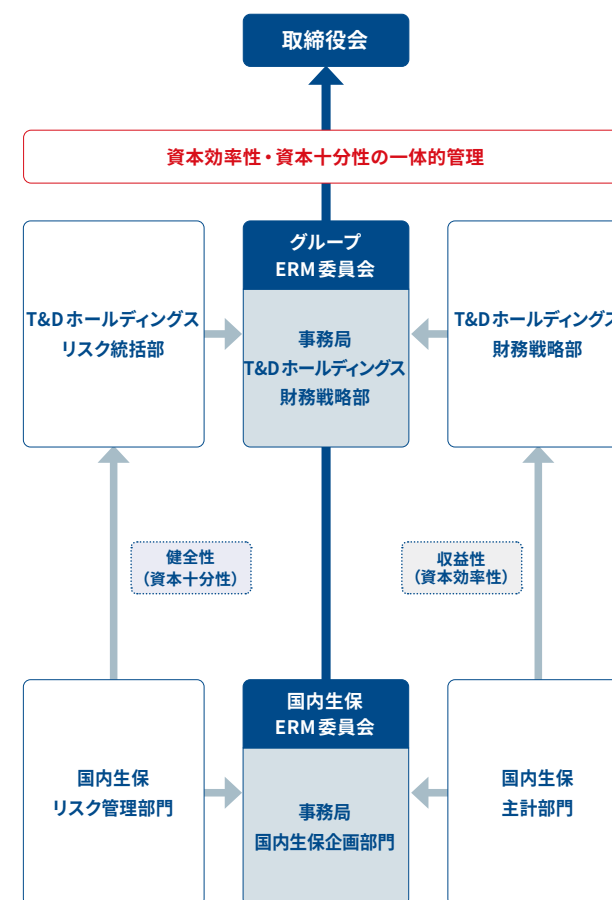
ERMのもと、企業価値の成長を実現化するプロセスがPDCAサイクルです。これはPLAN（経営計画策定）、DO（経営施策執行）、CHECK（モニタリング）、ACTION（計画見直し）を繰り返しながら、目的達成に向けて経営の舵取りを行っていくものです。

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。



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。



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 (2025年以降販売した商品)

大同生命

- ・重度がん保障Jタイプ
- ・Jワイド特約プラス

太陽生命

- ・太陽生命の貯まる保険
- ・保険組曲 BestMYWAY 既成緩和プラス
- ・一時払終身保険

資産運用ノウハウ拡充

事業投資の拡大

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・太陽生命の2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。



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」
- ・「予防」「そなえ」の機能を一体化した健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」等



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」
- ・持病や入院歴など、健康状態に不安がある方でも、「認知

症」「がん」「医療」「死亡」等幅広い保障を提供できる「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和プラス」
・金利環境の変化を踏まえた「貯まる保険」「一時払終身保険」等

対面と非対面を融合したハイブリッド型営業の推進(太陽生命)

太陽生命では、営業職員によるコンビ飛込を中心とした対面営業により顧客基盤を構築してきました。近年では、テレビCMやインターネット広告を通じて得られた顧客情報を活用し、対面と非対面を融合したハイブリッド型営業へと進化させることで、生産性の向上を図っています。また、蓄積された顧客情報の活用を通じて、顧客セグメントやニーズに応じた商品戦略の展開につなげることで、顧客基盤の拡充および提供価値の向上を推進しています。

今後は、PayPay社等との包括提携を通じた情報戦略の高度化により、ビジネスモデルのさらなる進化を実現していきます。

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、営業職員が訪問またはZoom面談で実施し、中小企業約6,000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



知的資本

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。

プラットフォーム「どうだい?」の展開 (大同生命)

大同生命は、中小企業とともに社会的課題の解決に取り組むべく、中小企業経営者に特化したプラットフォーム「どうだい?」を無料で提供しており、会員数は2026年6月時点で13万人を超えています。2026年3月には専用アプリの提供を開始し、利便性を一層高めました。

中小企業経営者の抱える孤独や悩みの解消に向けた「コミュニティ機能」と、中小企業の課題解決や価値創造を支援する「ソリューション機能」の双方を強化することで、地域や業種を超えた経営者同士のつながりを創出しています。

これにより、中小企業の持続的な成長を総合的に支援するオンラインプラットフォームへと進化を図るとともに、会員数や利用者数の拡大を通じて、より多くの中小企業との接点の構築を進めています。

どうだい?

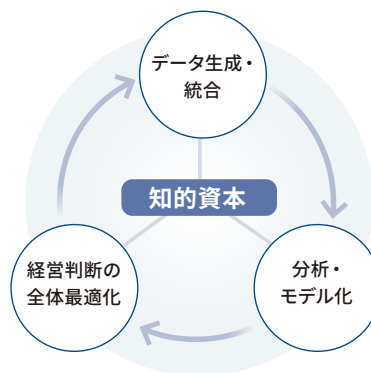


DXの取組み

DX戦略を起点として、ERM・資産運用戦略や組織・人材戦略等を有機的に結合することで、財務資本のみならず人的資本や知的資本もグループ全体で循環させます。

知的資本の具体例としては、グループ各社のデータをリアルタイムで統合・可視化し、経営意思決定のスピードを引き上げるとともに、AIによるシミュレーションやリスク予測を活用することで、意思決定の質を向上させることが挙げられます。

グループの知的資本を統合し、人的資本・財務資本マネジメントの高度化および高速化につなげ、グループ価値の向上を図っていきます。



グループ資産運用体制の強化

当グループでは、2021年度よりT&D アセットマネジメント (以下TDAM) 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開始し、内外株式等の伝統的資産まで対象を拡大しています。

2025年9月には、米国に資産運用子会社であるT&D Investment Management North America Inc. (以下TDIM) を設立しました。海外クレジットやオルタナティブ資産等の運用における協働体制の構築を通じ、グループ資産運用の高度化を目指しています。

TDAMに加えTDIMもプラットフォームとして拡充し、グループ全体の運用ノウハウやリソースを集約することで、資産運用体制の高度化と効率化を進め、資産運用利回りの向上を図っていきます。

また、こうした取組みを支えるため、2026年度には「グループ資産運用戦略委員会」を新設しており、グループ一体での運用を一層推進します。

事業投資の拡大

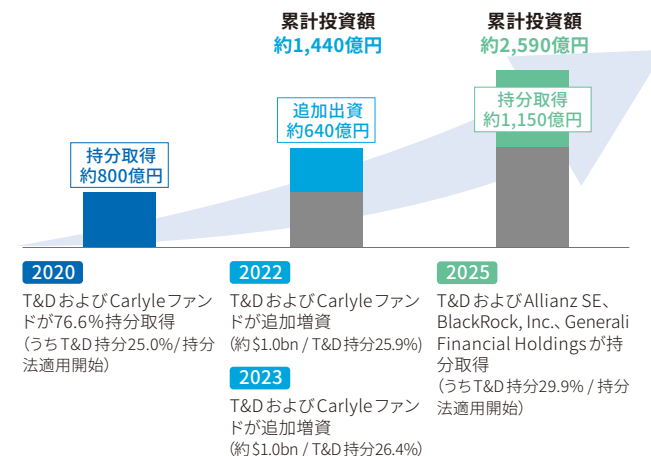
当グループでは、2019年7月に投資専門会社であるT&D ユナイテッドキャピタル株式会社 (以下TDUC) を設立し、生命保険事業との親和性が高い成長領域への投資を推進してきました。

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への出資を開始し、同社との協働や人材派遣を通じて、同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。

また、米国・欧州それぞれにTDUCの現地法人を設立し、出資先の経営管理・モニタリング体制の高度化および市場理解の深化を進めています。これらの取組みを通じて蓄積した知見等を基盤に、事業領域の拡張と収益基盤の強化を図り、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。

クローズドブック事業への投資状況



人的資本

人事担当役員メッセージ

長期ビジョンを支える人材戦略

グループ長期ビジョンと連動した人材戦略を推進し、
多様な人材の挑戦と成長を通じて価値創造を実現します。

専務執行役員
森 恭弘



人的資本のアウトカム

従業員エンゲージメントスコア (2025年度)
※ 5段階評価 **3.92**

人材開発・研修総費用 (2025年度)
7.80億円

1人当たり研修時間 (2025年度)
152.3時間

女性管理職比率 (2026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、大同生命、太陽生命、TDF、TDAM、P&F、TDS **26.0**%

多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況 (2025年度)
32.8%



当グループの人材に対する考え方

当グループは、保険事業を取り巻く環境が大きく変化する中、競争力の源泉は商品や資本だけでなく、それを活かす人材であると考えています。この考え方のもと、「グループ人事基本方針」を定め、経営戦略と連動した人的資本経営を推進しています。

近年、社会・経済環境の変化に加え、事業ポートフォリオの多様化やグローバル化、AIやデータ活用の進展などにより、当グループに求められる人材像も変化しています。そのため、従来からの人材育成に加え、専門性を有する人材の確保・育成や、環境変化に対応できる人材基盤の強化に取り組んでいます。また、グループ一体経営を推進するうえでは、各社の強みを活かしながら、グループ全体で人材を活用していくことが重要と考えています。そのため、グループ各社間の人材交流や知見の共有を進めることで、多様な経験や価値観を持つ人材の育成と、グループ全体の組織力向上につなげています。

こうした取組みを支えるために、従業員一人ひとりが能力を発揮し、多様な人材が互いを尊重しながら働くことのできる環境づくりを進めています。当グループは、従業員一人ひとりの成長が組織力の向上につながり、それがグループの成長を支えるものと考えて

います。そのため、働きやすい職場環境の整備と人材育成に継続的に取り組んでいます。

グループ長期ビジョンと連動した人材戦略

グループ長期ビジョンの実現には、人材戦略との一体的な推進が重要であると考えています。現在、当グループでは事業ポートフォリオの見直しや新たな成長領域への対応を進めていますが、こうした事業環境の変化に伴い、求められる人材像も変化しています。加えて、AIやデータ活用の進展により、業務の進め方や従業員に求められる役割も変わりつつあります。

こうした変化に対応するため、当グループでは人材の育成や配置に加え、人材ポートフォリオや組織のあり方についても継続的な見直しを進めています。また、グループ内での幅広い経験を積む機会の提供やキャリア採用、リスキリングを通じて、事業戦略の実現に必要な人材の確保・育成に取り組んでいます。

当グループは、こうした取組みを将来の成長と企業価値向上を支える人的資本への投資と位置づけています。従業員エンゲージメントスコアなどの指標を活用し、人材戦略の進捗や組織の状況を継続的に把握することで、施策の改善につなげています。

また、人材戦略をグループ横断で推進するため、当社およびグループ各社の人事・企画担当役員で構成する「グループ人的資本向上委員会」を設置しています。同委員会では、経営戦略の実現に必要な人材の確保・育成やグループ共通の人材課題について議論し、人材戦略の方向性や取組みの実効性の向上を図っています。

人的資本

人事担当役員メッセージ

こうした取組みを通じて、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備するとともに、将来のグループ経営を担う人材の育成にも取り組んでいます。計画的な育成や幅広い経験を積む機会の提供を通じて経営人材層の充実を図り、長期ビジョンの実現につなげていきます。

経営戦略と連動した人材戦略の全体像

経営戦略 (長期ビジョン)	人材戦略 (重点取組テーマ)	目的／成果	施策				
コアビジネスの 一層の強化	人材ポートフォリオの 再構築	生命保険事業の営業力強化	スキル向上支援				
		海外市場への投資					
新たな価値創出 による成長実現		非保険領域への投資	海外人材の創出				
グループの強靱化	従業員の挑戦・ 成長意欲の醸成	最適な経営資源の配賦	専門人材の創出	指標	2025年度(実績)	目標・達成時期	
		人事施策における効率性向上	グループ経営 人材の創出	専門人材数	860名	2025年度から 15%以上増加 (2030年度)	
		従業員の成長意欲向上	キャリア開発支援	海外人材の確保・育成	83名	200名 (2030年度)	
		人材の多様性向上	女性活躍の推進	多様な経験・属性を持つ人材	32.8%	全内務職員の 40% (2030年度)	
				従業員エンゲージメントスコア	3.92pt	4.0pt以上(5段階評価) (毎年度)	
				女性管理職比率	課長級以上	12.3%	15% (2030年度)
					初級管理職以上	26.0%	30% (2030年度)

※2025年度について、従業員エンゲージメントスコア以外は2026年4月実績

人的資本

人事担当役員メッセージ

当グループでは、従業員一人ひとりの成長が、グループ各社の成長やグループ全体の事業基盤の強化につながると考えています。この考えのもと、「個人」「組織」「グループ」の各層における人材育成を進めています。

「個人」の自律的な成長とキャリア形成

当グループは、従業員一人ひとりの主体的な挑戦と成長を重視しています。変化が大きい事業環境においては、組織が成長機会を提供するだけでなく、従業員自身が主体的にキャリアを考え、その実現に向けて行動することが重要です。このため、従業員が自らの意思で多様な挑戦機会を選択し、成長を実感できる環境の整備を進めています。公募制度やグループ内外での経験機会の拡充、データ分析やAIなど新たなスキル領域の学習機会の提供に加え、DX・デジタル分野を中心としたスキル習得やセカンドキャリア研修などのリスキリング機会を充実させることで、多様な人材が能力を発揮できるよう、キャリア形成支援の強化にも取り組んでいます。また、当グループにおいて従業員の多くを占める女性の活躍推進を人材戦略上の重要なテーマの一つとして位置づけています。女性がライフステージに応じて多様なキャリアを描き、その能力を発揮できるよう、管理職登用にに向けた育成やキャリア意識の醸成に取り組んでいます。

当グループは、こうした取り組みを通じて、すべての従業員が自らの可能性に挑戦し続ける組織の実現を目指しています。

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】

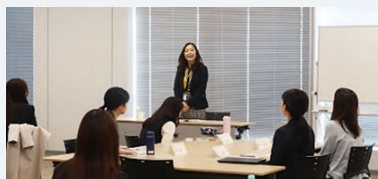
管理職登用前のグループ女性従業員を対象とした、前向きなキャリアビジョンの形成、グループ内のネットワーク構築、および管理職に必要なスキル習得を支援するセミナー

【参加者の声】

- ・先輩社員の生の声を聞くことができて非常に有意義な機会でした。
- ・改めて自分のキャリアを描くことができ、とても良い刺激となりました。
- ・他社の方とグループになって情報交換ができたので良かったです。等

【参加者の上司の声】

- ・業務に前向きに取り組むようになりグループへの帰属意識が高まりました。
- ・上位役職に向けて成長していきたいという意欲が、自己申告面談時に垣間見ることができました。等



グループ女性キャリア
デザインセミナーの様子

「組織」の活力を高めるエンゲージメント

当グループは、従業員エンゲージメントスコアを人材戦略の重要な指標と位置づけ、毎年の調査結果を踏まえた改善に取り組んでいます。直近の調査では、職場環境における管理職と非管理職の

スコア差や、挑戦・変革に関する項目の相対的な低さといった課題が確認されました。これらの課題に対し、1on1ミーティングの実施や対話機会の拡充、経営理念の浸透に向けた情報発信の強化などに取り組んだ結果、総合スコアは3.90から3.92へと改善し、特に「自発性・自律性」「心理的安全性」「変革・挑戦」などの項目で改善が見られました。今後も、「課題把握→施策実行→改善」のサイクルを継続的に回すことで、組織の活力向上につなげていきます。

※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.43に掲載しています。

「グループ」一体経営を支える人材の流動化と協働

当グループは、各社が独自の強みを発揮しながら、グループ全体で事業基盤を強化していくことを目指しています。その実現に向けて、グループ全体での人材活用と知見の共有を進めています。人材の流動化や幅広い経験を積む機会の拡充を通じて、個々の人材の成長とグループ全体の組織力向上に取り組んでいます。各社間の人材交流や当社への配置を通じて、多様な事業領域での経験を積む機会を拡大しています。

また、企業理念・パーパスの浸透やグループIRの展開など、グループ横断での情報発信や対話の充実にも取り組んでおり、各社の枠を超えた価値観の共有を進めています。こうした取り組みを通じて、異なる事業領域で培われた知見や経験の共有につなげていきます。今後も人材の連携を進め、各社の強みを活かしたグループ一体での取り組みを推進していきます。

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

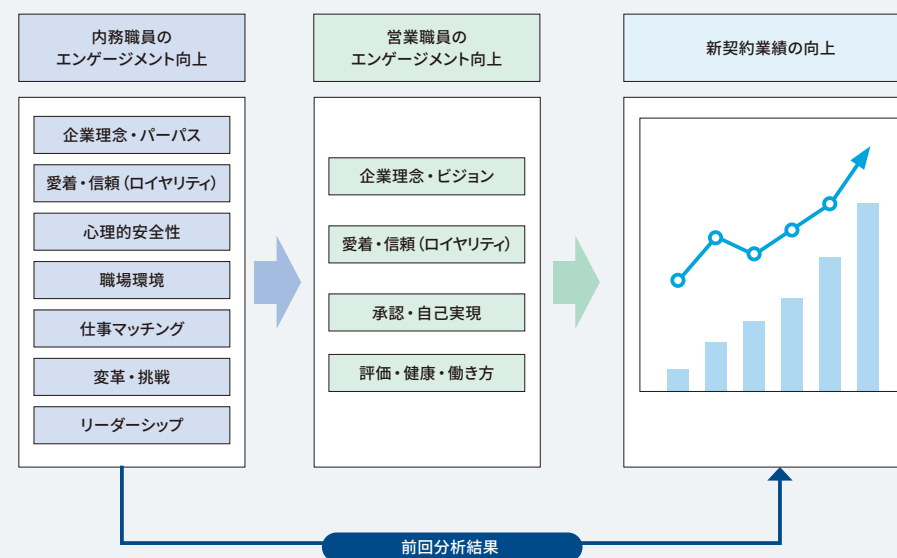
(京都大学100%出資子会社である京大オリジナル株式会社とも連携のうえ取組みを継続中)

当グループでは、京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授および京大オリジナル株式会社と連携し、従業員エンゲージメントと新契約業績の関係性について、データに基づく分析を継続しています。

調査結果

- ・昨年度は、内務職員を対象に分析を行い、新契約業績が相対的に高い支社では、「企業理念・パーパス」への共感、「企業へのロイヤリティ」および「心理的安全性」が高いという特徴が確認されました。
- ・今年度は、分析対象を営業職員にも拡大して分析した結果、新契約業績が相対的に高い支社の営業職員においても、「理念・ビジョン」への共感や「愛着・信頼」に加え、「承認・自己実現」「評価・健康・働き方」等が高いという特徴が見られました。
- ・さらに、内務職員の「職場環境」「仕事マッチング」「心理的安全性」「変革・挑戦」「リーダーシップ」等と、営業職員の「愛着・信頼」「承認・自己実現」「評価・健康・働き方」等との関連が見られました。
- ・これらの結果は、新契約業績の向上には、営業職員個人の意欲や働きがだけでなく、内務職員を含む支社全体の働きやすさ、適材適所、心理的安全性、マネジメントの質といった組織基盤が重要であることを示唆しています。当グループでは、こうした分析も踏まえながら、「企業理念・パーパス」への共感や会社へのロイヤリティの向上、内務職員・営業職員が相互に支え合う職場環境づくりに取り組んでいます。

内務職員と営業職員のエンゲージメントと新契約業績の関係性



人的資本

価値創造を支える人材育成

当グループは、従業員一人ひとりの成長、組織の活力、グループ全体での人材活用を通じて、価値創造を支える取組みを進めています。本ページでは、人的資本に関する主要な取組みと成果を示します。

テーマ	施策	参考指標	
個人の自律的な成長 とキャリア支援	・グループ各社による計画的な人材育成（OJT・集合研修・自己啓発、資格取得支援、計画的な人事異動等） ・グループ内公募（HD業務への挑戦機会） ・リスキリング、キャリア支援 ・MBA、ビジネススクール参加への公募 ・シニア人材、障がい者の活躍推進  「健康経営優良法人～ホワイト500～」に大同生命・太陽生命が10年連続認定。（TDF生命は健康経営優良法人に認定）	・人材開発・研修総費用 2024年 6.65億円 2025年 7.80億円 ・グループ内公募合格者数／応募者数 2024年 6/16人 2025年 6/16人 ・一人当たりの研修時間 2024年 125.7時間 2025年 152.3時間 ・障がい者雇用率 2024年 2.56% 2025年 2.66%	・人件費 2024年 1,284億円 2025年 1,378億円 ・人件費に対するグループ修正利益※ 2024年 109.0% 2025年 115.0% ※ グループ修正利益÷人件費 ・従業員一人当たりの新契約価値※ 2024年 8.3百万円 2025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）
	組織の活力を高める エンゲージメント	・1on1ミーティングの実施 ・メンター制度の実施 ・従業員エンゲージメントスコア調査 ・育児・介護・傷病と仕事との両立支援制度の充実 ・有給休暇の取得促進 ・健康経営の推進	・従業員エンゲージメントスコア 2024年 3.90 2025年 3.92 ・男性育児休暇取得率※ 2024年 100% 2025年 105.4% ※ 前年度以前に出生した子に係る取得者を含め算定しているため、取得率が100%を超える場合があります。 ・男性育児休暇平均取得日数 2024年 21.1日 2025年 28.5日 ・有給休暇平均取得日数 2024年 18.1日 2025年 18.5日 ・グループ内IR参加人数 2024年 584人 2025年 593人

※実績値は年度表記

人的資本

テーマ	施策	参考指標																
グループ全体での人材活用と協働	・海外現地法人への派遣・配置 ・海外企業への派遣 ・女性のキャリア形成支援 ・グループ内IRの実施 ・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ホールディングスへのグループ内公募者の声 今後のキャリアを考えるなかで、以前から関心のあった会計、税務の業務に携わりたいと思い応募しました。T&Dホールディングスの業務を通じて、持株会社ならではの経験を積みながら、知識を身につけ成長していきたいと考えています。 松本 莉々香さん (主計部)	•多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況^(※1)<table><tr><td>2025年</td><td>32.8%</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>全内務職員の40%</td></tr></table> •女性管理職比率^(※2)<table><tr><td>2025年</td><td>26.0%</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>30.0%</td></tr></table> •専門人材数^(※3)<table><tr><td>2025年</td><td>860名</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>2025年度から15%以上増加</td></tr></table> •海外人材数<table><tr><td>2025年</td><td>83名</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>200名</td></tr></table> ※1 グループ複数社での業務経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数およびキャリア採用在籍者数を、内務職員数で除して算出。 ※2 初級管理職を含めた数値 ※3 数理、M&A、資産運用、経理人材が対象	2025年	32.8%	2030年目標	全内務職員の40%	2025年	26.0%	2030年目標	30.0%	2025年	860名	2030年目標	2025年度から15%以上増加	2025年	83名	2030年目標	200名
2025年	32.8%																	
2030年目標	全内務職員の40%																	
2025年	26.0%																	
2030年目標	30.0%																	
2025年	860名																	
2030年目標	2025年度から15%以上増加																	
2025年	83名																	
2030年目標	200名																	

※参考指標の対象会社はT&Dホールディングスと直接子会社（大同生命、太陽生命、TDF生命、TDAM、P&F、TDUC、All Right、TDS）

人的資本

■人権の尊重

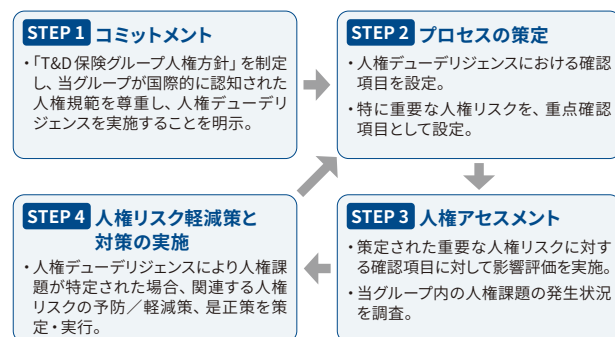
T&D保険グループの人権方針

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職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/csr-policy/human-right-policy.php>

人権尊重の取組み：全体工程



※2026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、2026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」について重点的に確認しました。

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。2025年度は「ジェネレーシ

ンギャップ」をテーマに実施しました。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。

長時間労働への対応

長時間労働を原因とした重大な人権課題は発生していないものの、月80時間を超える法定外労働が一定数発生しています。当グループでは長時間労働の発生防止に向け、各社の状況に応じた取組みを推進しています。

法定外労働時間月80時間超発生状況

	2023年度	2024年度	2025年度
法定外労働時間月80時間超	20名	19名	24名

※T&Dホールディングスおよび直接子会社8社
※2024年度より子会社化に伴いT&D情報システム株式会社の数値を含めています。

グループ従業員座談会

人材の循環がグループの価値創造を動かす

T&D 保険グループでは、新グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030」のもと、多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成を進めています。今回は、現在または過去にT&Dホールディングス（以下、HD）での勤務経験を持つメンバーに、人材循環がもたらす学びや視点の変化、その価値について語っていただきました。



（後列左から）

山口 剛史
大同生命
営業企画部
2007年入社

加藤 直子
大同生命
人財開発部
2005年入社

米谷 弘人
T&Dホールディングス
事業推進部（T&Dユ
ナイテッドキャピタル
兼務）
2008年入社

（前列左から）

高岡 花
T&Dホールディングス
リスク統括部
2020年入社

木庭 康宏
T&Dホールディングス
経営企画部（All Right 兼務）
2025年入社

財前 善行
T&Dホールディングス
経営企画部
2011年入社

人材循環によって得られるものとは

ご自身のキャリアと現在の業務について教えてください。

山口 大同生命で法務、生命保険協会への出向、経営計画策定や新規事業開発に携わった後、2020年にHD経営企画部へ異動しました。HDではグループ長期ビジョンの策定やコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）の立ち上げを担当し、現在は大同生命の営業企画部で、マーケティング戦略やチャネル戦略に携わっています。

加藤 大同生命で代理店営業、商品部、コンプライアンス部門、産休・育休を経て内部監査を経験した後、2022年にHD広報部に異動しました。HDでは決算開示やメディア対応、SNS運営、CM制作など幅広い業務を担当し、現在は大同生命の人財開発部で、全社的な育成体系の整備や自律的なキャリア形成支援などに取り組んでいます。

木庭 社会人キャリアのスタートは公務員で医療ヘルスケア政策等に携わり、その後オンライン系の生命保険会社に転職し、法務、リスク管理、事業開発、ベンチャー投資など幅広い業務に携わりました。そうした経験を積む中で、新たな事業や顧客接点の創出に挑戦したいと考え、1年前にキャリア採用でHDに入社しました。現在は、HDの経営企画部で成長投資やCVCなどを担当するとともに、All Rightのコーポレート部門も兼務しています。

高岡 私は大同生命で企業向け融資業務と代理店営業を経験した後、グループ内公募制度を利用してHDのリスク統括部に異動しました。30歳が近づきキャリアアップを考えるなかで、「人がやっていないことをやらないと何も変わらない」と思い、若手社員の出向例の少ないHDへ挑戦しようと思ったことが志望のきっかけです。現在は法務や各社のコンプライアンス統括、内部通報制度の運営などを担当しています。

グループ従業員座談会

米谷 太陽生命で営業、海外事業、外国債券運用を経験した後、HD事業推進部に異動しました。Fortitudeへの出資や同社の経営管理を担当する米国拠点設立に携わり、現在はViridiumのモニタリングやドイツ拠点のサポート、再保険会社設立プロジェクトなどを担当しています。

財前 太陽生命に入社後、営業、人事、資産運用、ニューヨーク駐在などを経験しました。現在はHD経営企画部で、経営計画の策定やグループ長期ビジョンの推進に携わっています。これまで人的資本と財務資本の両面に携わってきた経験を生かし、グループ全体の方向性づくりに取り組んでいます。

視座を変える。それが人材循環の価値

HDでの経験は、ご自身にどのような変化をもたらしましたか。

山口 大同生命の企画部経験があったため、HD経営企画部での業務にも比較的スムーズに入ることができました。ただ、実際に仕事を始めてみると、求められる視点はまったく異なると痛感しました。

その最たるものが株主視点です。大同生命にいとお客さまや営業担当者に近い視点で事業を考える機会が中心になりますが、HDでは、グループ全体として企業価値をどう高めるか、資本効率や生産性をどう向上させるかまで考える必要があります。企業は誰のために存在し、さまざまなステークホルダーとどう向き合うべきかを考える中で、自分に足りなかった視点に気づきました。その気づきは、ROEなど資本効率を重視する議論への理解にもつながりました。

加藤 それまでのキャリアとはまったく異なる広報への異動だった

■異なる立場や価値観を理解し、
新たな挑戦をしたいと思います。
(木庭)



ため、当初は戸惑うことの連続でした。ただ、大同生命で長く仕事をしてきたことで、中小企業のお客さまに対する想いや事業会社として大切にしている価値観を理解した上で異動できたことは、自分の強みになりました。HDではグループ最適の視点が求められるため、各事業会社と考え方が異なる場面もあります。そのような時こそ、各社の想いを理解し、丁寧に対話を重ねることが大切だと実感しました。

また、20周年事業や20周年史の編さんを通じて、各社が異なる役割を担いながらグループとして価値を生み出してきたことや、先人がこのグループを築いてきた歩みを深く理解できました。その歴史の上に、次の価値を積み上げていく責任も感じるようになりました。

木庭 前職で投資家との対話や事業運営に携わっていたので、株主・投資家の視点と事業家の視点を行き来しながら考える感覚は、今の仕事にも生かしています。一方で、HDは自ら事業を行う立場ではなく、グループ全体の方向性を示したり、経営管理を行ったりする立場です。

そのため、HDと事業会社との役割分担を常に意識するようになりました。事業会社にいた頃にはあまり考える機会がありませんでしたが、持株会社ならではの視点だと思います。

また、外部企業との提携では、相手の時間軸や考え方が当グループと異なることもあります。そうした違いを理解しながら、共通のゴールを描いていくこともHDならではの仕事の面白さです。

こうした経験を通じて、複雑な論点をできるだけシンプルな言葉とロジックで整理し、関係者が同じ方向を向けるようにすることの重要性を学びました。

高岡 これまで私は、運用部門では投融資先企業の信用力を分析し、営業部門では現場でコンプライアンス遵守を常に意識しながら、営業活動を行っておりました。その両方の経験が、現在のリスク統括部で活かしています。例えば内部通報制度の運営では、寄せられ

■グループ全体を見渡す経験は、
大きな財産になります。
(高岡)



た内容や調査結果を現場経験や営業知識に基づいて捉えることができます。

また、グループコンプライアンス委員会の事務局として、各社の体制や課題を横断的に把握する中で、一社で発生した問題がグループ全体に大きな影響を与え得ることを日々実感しています。こうした経験を若いうちから積むことは、今後のキャリアにおいて大きな財産になると思います。

米谷 私の場合、海外で拠点や業務をゼロから立ち上げてきた経験が、現在の新規事業の推進にも直結しています。海外では、整った仕組みや前例が存在しない中で、目的を実現するために何をすべきかを自ら考え、道筋を描きながら進める必要がありました。

HDでも、新規事業や海外案件には決まった正解があるわけではありません。状況に応じて必要なことを考え、多くの関係者と連携しながら形にしていくことが求められます。そうした意味で、海外で培った経験が最も生きているのは、未知の課題に向き合う姿勢そのものかもしれません。

また、HDでは株主や投資家、海外パートナーなど、事業会社時代には接点の少なかった方々と仕事をする機会があります。そうした経験を通じて、外部からグループがどのように見られているのかを意識するようになったことも、大きな変化でした。

財前 昨年5月にHDに異動しまだ1年余りですが、営業、人事、資産運用、海外勤務と幅広く経験してきたことが現在の仕事につながっていると実感しています。昨年度策定したグループ長期ビジョン

グループ従業員座談会

についても、「現場で本当に機能するのか」という実務感覚を持って議論することができました。

一方で、HDでは株主や投資家、アナリストなど、事業会社では接点の少ないステークホルダーとも向き合います。そうした経験を通じて、それぞれの部署が最善を尽くすだけでなく、グループとして長期的に企業価値をどう高めるかという視点を持てるようになったことは、自分にとって大きな変化でした。

■ その経験を、それぞれの現場へ還元する

HDで得た経験を、今後のキャリアにどのように生かしていきたいですか。

加藤 私にとってHDで得た一番の財産は、グループ各社の皆さんとの人的ネットワークです。広報として仕事をする中で、多くの部門やグループ会社の方々と関わる機会がありました。今の仕事でも、そのつながりを通じて相談したり連携したりする場面があり、人とのつながりの大切さを改めて感じています。

もう一つ大きかったのは、HD広報として「グループの未来を語る役割」を担えたことです。広報では、足元の業績だけでなく、グループがこの先どのように成長し社会に価値を提供していくかを考え、発信する機会が多くありました。そうした経験を通じて、自分自身も長期的な視点で物事を考えるようになったと思います。

現在は人材開発の仕事に携わっていますが、大同生命だけでなくグループ全体の成長を支える人材をどのように育てていくかという観点で施策を検討できるようになりました。今後は、自分が経験したよ

うな挑戦の機会をより多くの社員に提供していきたいと思っています。

木庭 HDで働く中で、多様な価値観や考え方に触れる機会に恵まれました。グループ内外のさまざまな立場の人と関わる中で、物事を一つの視点だけで捉えるのではなく、多角的に考える力が養われたと感じています。

また、グループ各社はそれぞれ異なるビジネスモデルや企業文化を持っています。HDでの経験を通じて、そうした違いを理解しながら共通の方向性を見だしていくことの重要性を学びました。

今後は、その経験を成長投資や外部企業との提携、新たな事業機会の創出に生かしていきたいと考えています。異なる立場や価値観への理解を深めながら、新たな挑戦や価値創造をしていくことで、グループ全体に貢献していきたいと思っています。

高岡 HDで得た一番大きな学びは、グループ全体を見渡す視点です。融資や営業の仕事をしていた頃は、自分の担当業務や所属組織を中心に考えることが多かったのですが、現在は各社の課題や取り組みを横断的に見る機会があります。

その中で、組織ごとに考え方や仕事の進め方が異なることも実感しました。これまで大同生命しか経験のなかった私にとって、太陽生命の方々の仕事の進め方やスピード感はとても新鮮で、自分の業務にも取り入れたいと思うことが多くありました。

将来どのような部署で働くことになっても、この経験は生きるとしています。今後管理職など組織を率いる立場になった時には、自分の所属組織だけでなく、グループ全体の最適を考えながら意思決定できる人材になりたいと思っています。

米谷 これまでミャンマーでの駐在事務所設立や米国での拠点立ち上げ、FortitudeやViridiumに関連する業務など、新しい取り組みに携わってきました。HDに来てからは、投資家や海外パートナーなどさまざまな立場の方と接する機会が増えました。そうした経験を通じて、グループ全体がどのような価値を目指し、外部からどのように

■ 前例のない仕事ほど、自ら道筋を描く力が求められると感じています。
(米谷)

見られているのかという視点を持てるようになったと感じています。

現在もグループ一体経営の実現に向けたプロジェクトに携わっていますが、今後も培ってきた経験やネットワークを活かしながら、事業会社や国内外の関係者をつなぐ役割を果たしたいと考えています。

財前 HDではこれまでの経験をグループ全体の企業価値向上という観点から捉える機会を得ることができました。

特にグループ長期ビジョンの策定に携わった経験は、自分にとって非常に大きな財産です。世の中の変化や技術革新、社会課題などを踏まえながら、グループがどこを目指すのか、その中で各社がどのような役割を担うべきかを考える機会がありました。

今後は、HDで得た俯瞰的な視点と現場で培った経験の両方を活かしながら、経営と現場をつなぐ役割を果たしていきたいと考えています。

山口 私がHD経験を通じて得たものを挙げるとすれば、「全体俯瞰力」「スピード感」「長期視点」の3つだと思います。

個社では新契約などのトップラインを意識する場面が多い一方、HDではそこからどれだけの収益を生み、資本効率や生産性をどう高めるかまで考える必要があります。HDで得た視点は現在の業務にも生きており、短期的な成果だけでなく、中長期的にどのような価値を生み出すのかという視点を意識するようになりました。

また、CVCの立ち上げなどを通じて、迅速な意思決定の重要性も実感しました。生命保険事業には長期的な視点が欠かせませんが、それと同時に変化に対応する迅速さも求められます。そうした

■ 各社の想いを理解し、対話を重ねることがHDの役割だと実感しました。
(加藤)



グループ従業員座談会

考え方を今後も業務で実践しながら、大同生命の成長、そしてグループ全体の企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

人材循環をさらに加速するために

人材循環をさらに進めるために、どのような取り組みが必要だと思いますか。

高岡 私が利用した「グループ内公募制度」は、新しいことに挑戦したい人の背中を押す仕組みとして、とても良い制度だと感じています。一方で、異動そのものが目的になってはいけないとも思っています。

実際に異動してみると、新しい業務や環境に慣れるまでには想像以上に時間がかかります。異動先でどのような経験を積み、どのように成長していくのかを丁寧に支援する仕組みがあれば、若手社員もより安心して挑戦できるのではないのでしょうか。

また、出向や異動を経験した人のキャリア事例が共有される機会が増えれば、将来像も描きやすくなります。挑戦の入口だけでなく、その後の成長まで支える仕組みづくりが重要だと思います。

加藤 人材の循環は、グループ全体の成長に欠かせないものだと思います。HDで培った視点や経験を事業会社に持ち帰り、それぞれの職場で生かしていくとともに、各社が持つノウハウや知見を共有する。その積み重ねが、グループ全体の力につながるはずです。

一方で、出向やグループ内異動を経験した後のキャリアパスが見えにくい、その挑戦が自分の成長にどのようにつながるか判断しにくい面があります。出向先での経験や成果が適切に把握・評価

■ グループ長期ビジョン策定は、自分の視野を大きく広げる経験になりました。
(財前)

され、挑戦後のキャリアまで見通せるようになれば、より安心して一歩を踏み出せると思います。制度を設けるだけでなく、その先のキャリアの広がりまで示していくことが重要です。

財前 人材育成という観点では、専門性と多様な経験の両立が重要になると思います。

業務の専門性が高まる一方で、これからの経営環境はますます複雑になります。そのなかでは、自分の専門分野を深く掘り下げる力に加え、異なる分野や立場の人と協働できる力も求められます。

例えばアクチュアリーや資産運用など高度な専門性を持つ人材であっても、他部門やグループ会社での経験を積むことで、新たな視点が得られると思います。

専門人材とゼネラリスト人材を二項対立で捉えるのではなく、それぞれがより広い視野を獲得できる仕組みを構築していくことが大切ではないでしょうか。より柔軟な人材ローテーションを進めることが、グループ全体の力をさらに高めることにつながるのではないかと思います。

グループ一体の価値創造に向けて

今後どのような役割を果たしていきたいですか。

米谷 これまで海外やHDで仕事をする中で感じてきたのは、異なる立場や経験を持つ人たちが協力することで、新しい価値が生まれるということです。

ミャンマーでの駐在事務所設立や米国での拠点立ち上げ、現在取り組んでいるViridium関連業務や再保険会社設立プロジェクトなども、多くの関係者との連携があって初めて実現できる仕事です。また、その多くは最初から道筋が用意されているものではなく、自ら考えながら前に進めていく必要がありました。

今後、グループがさらに成長していくためには、各社がそれぞれの強みを発揮するだけでなく、その強みを結び付けていくことが必

■ 株主視点を得たことで、企業価値を俯瞰して考えられるようになりました。
(山口)

要だと思います。人材も知見も組織の枠を超えて行き来し、新しい挑戦や価値創造が生まれる。そうした好循環を生み出せるグループであってほしいと思います。

私自身も、これまで培ってきた経験やネットワークを活かしながら、グループ一体経営の実現につながる取り組みを形にしていきたいと思っています。

山口 HDで経営計画策定に携わる中で、T&D保険グループについて深く学ぶ機会をいただきました。特に印象に残っているのは、各社の役員や先輩社員から、グループへの想いや歴史を直接伺えたことです。その想いに触れ、なぜこのグループが生まれ、20年以上にわたってどのような価値を提供してきたのかを実感しました。

また、今日皆さんのお話を聞いていて、自分が立ち上げに携わったCVCを木庭さんが、グループ長期ビジョンを財前さんが、それぞれ次のステージへ進めてくれていることにも感謝しています。人材循環の価値は、個人が成長することだけではなく、経験や知見、そして想いが次の世代へ受け継がれていくことにもあるのだと思います。

私は、そうした経験や価値観を次の世代へ伝えていく役割も大切だと考えています。HDで学んだことや、このグループの歴史、先人たちの想いを若い世代に語り継ぎ、人と人、人と組織をつないでいく。いわばT&D保険グループの「伝道師」のような存在になりたいと思っています。



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

大同生命 80.3%

太陽生命 91.6%

T&D フィナンシャル生命 80.2%

かけつけ隊利用件数 (2025年度)

123,102件

どうだい?会員数 (2025年度)

約12.2万名

保険金・給付金のお支払い金額 (2025年度)

約8,242億円

CVCの投資累計額 約31億円

サステナビリティ・
テーマ型投融資累計額 約1.2兆円

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。

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」を毎年実施し、2025年度は410社の表彰および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経営者向けオンラインコミュニティ「どうだい?」の利用者数は2026年6月末時点で13万名を突破しました。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してきた大同生命が、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。



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、すべての場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
AIドクターによる 支払査定を導入	社内マニュアルと医学情報を学習した生成AIの活用により、支払査定に要する時間を短縮

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

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、2025年8月に資産形成に対する関心やニーズの高まりに応え、元本確保型の積立保険「太陽生命の貯まる保険」を発売しました。12月には主力商品「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和」の商品改定を行い、新たに「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和プラス」を発売いたしました。この改定では、告知項目の削減等を行うとともに、新たな保障として「告知緩和型がん診断保険（複数回型）」、「選択緩和型認知症治療年金保険」、「告知緩和型死亡保険（終身型）」を発売し、持病や入院歴等があるお客さまに幅広い保障を提供できるようになりました。また、病気の予防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ご支持をいただいております。

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）に役立つサービスをご案内しています。また、2026年4月より血中酸素ウェルネスや推定睡眠時皮膚温などの健康指標を記録できるスマートウォッチ（Google Fitbit）と無意識のうちに体組成の測定ができるバスマット（Smart Bath Mat）を選択利用型サービスとしてご案内しています。

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）
- 第1回保険料の収納方法として PayPay 決済を選択可能
- 「T-AI-Face」での給付受付
- 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活用

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

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。

2025年4月には、変額保険「ハイブリッド あんしん ライフ」を改定し「ハイブリッド あんしん ライフ2」を販売。新商品では、超過給付を受け取ることができる仕組みに死亡保障がついた「うけとるコース」を新設しました。また、投資信託の運用会社と協働し、つみたて投資と保険が一体となったサービスとして、つみたて継続保険「つみえーる」(6月)、「THEO つみたて安心ほけん」(12月)を販売しました。2026年2月には、資産運用による成長可能性を追求しながら、年金原資について基本保険金額を最低保証する変額年金保険「セキユアフライト」を販売開始し、幅広いお客さまのニーズに合わせた商品をお届けしています。

AI ファンド予測サービス

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。



社会・関係資本

お客さまの声にお応えする仕組み

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(2025年度)

大同生命	太陽生命	TDF生命
80.3% (総合的な満足度)	91.6% (総合的な満足度)	80.2% (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。

「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

生命保険3社では、営業担当者、代理店、コールセンター、インターネットなど多様なお客さま接点を通じて、「お客さまの声」を幅広く収集するとともに、「商品・サービス」や「アフターフォロー」に関する満足度アンケートを実施しています。収集した声はデータベースで一元管理し、関係部門間で共有のうえ、商品・サービスの開発や品質向上、業務改善に活用しています。さらに、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を含む委員会のもと、具体的な目標設定と進捗管理を行い、ご契約から保険金・給付金のお支払いまでのあらゆる場面でお客さま満足の向上に取り組むなど、「お客さまの声」を経営に活かす体制を構築しています。

「お客さまの声」とその対応の事例

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」を導入しています。現在では、対象を保険金・給付金請求や解約・契約者貸付等に拡大しています。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。

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。

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て導入した「AI音声応答システム(ボイスボット)」により、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になっています。2025年度には、お手続きいただける項目に「控除証明書再発行の案内」を追加しました。また、インターネットサービスをリニューアルし、「より便利で迷わず利用できる」設計へと全面刷新し、操作性を向上させました。

各社の苦情受付件数

大同生命

苦情*受付状況(内訳) (単位: 件数=件 占率=%)

内容	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	774	12.3	638	12.9	578	12.7	526	11.9
収納関係	355	5.6	315	6.4	241	5.3	233	5.3
保全関係	1,815	28.9	1,550	31.3	1,228	27.1	1,235	27.9
保険金・給付金関係	1,556	24.8	936	18.9	782	17.3	843	19.1
その他	1,785	28.4	1,517	30.6	1,707	37.6	1,585	35.8
合計	6,285	100.0	4,956	100.0	4,536	100.0	4,422	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原因が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』を経営に活かす取り組み」
<https://www.daido-life.co.jp/company/satisfied/voice.html>

太陽生命

苦情*受付状況(内訳) (単位: 件数=件 占率=%)

内容	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	1,919	20.8	1,854	26.5	1,966	26.5	2,356	29.1
収納関係	375	4.0	431	6.1	452	6.1	529	6.5
保全関係	1,067	11.6	1,280	18.3	1,292	17.4	1,335	16.5
保険金・給付金関係	3,947	42.8	1,646	23.5	1,756	23.6	1,726	21.3
その他	1,918	20.8	1,791	25.6	1,962	26.4	2,155	26.6
合計	9,226	100.0	7,002	100.0	7,428	100.0	8,101	100.0

※ 苦情とは、顧客等から当社への申出内容に不満足の原因が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

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	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度*	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	315	36.5	207	33.0	248	25.8	1,013	16.8
収納関係	45	5.2	52	8.3	25	2.6	114	1.9
保全関係	328	38.0	201	32.0	448	46.6	3,028	50.2
保険金・給付金関係	105	12.2	85	13.6	94	9.8	433	7.2
その他	70	8.1	82	13.1	146	15.2	1,443	23.9
合計	863	100.0	627	100.0	961	100.0	6,031	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原因があったものを指しています。

※ 2025年度は、お客さまからの苦情件数が増加しましたが、お客さま本位の業務運営を一層推進する観点から、お問い合わせの内容や背景を従来より丁寧に把握し、サービス改善に活かすため、これまで照会として整理していたお問い合わせ等*についても、苦情として集約する運用へ見直したことが主な要因です。

*「定期支払金の着金日」、「書類の到着時期」や「インターネットサービスに関するお問い合わせ」等

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2025年度の主な取り組み」

<https://www.tdf-life.co.jp/company/solvency/2025.html>

社会・関係資本

代理店・提携団体との連携

大同生命

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。

太陽生命

太陽生命では、連携先代理店における最適な保険提案に貢献するため、本部（支店）への定期的な訪問を通じ、代理店支援を行っています。また、2026年3月より、地域密着型の営業基盤を有する信用組合との「生命保険の共同募集」を開始し、パートナーである代理店と一体となって、地域のお客さまに安心をお届けしています。

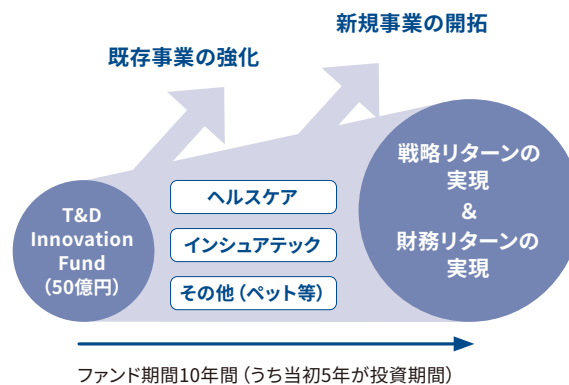
T&Dフィナンシャル生命

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、代理店に対して、代理店支援担当者（ホールセラー）による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信頼を得るために、ホールセラーには保険商品に限らず、金融商品や資産運用、法令・制度に関する知識を深めるための研修、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、インシュアテック領域を中心に、これまでに20社、約31億円の投資を行いました。（例：家族信託サービスを提供する会社やペットの健康管理デバイスを提供する会社）

投資先スタートアップ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。



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保険グループ責任投資方針＜概要＞

サステナビリティ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. サステナビリティ課題を考慮した投融資の実践
2. サステナビリティ課題に関する投融資先との建設的な対話の実施
3. 責任投資の協働と市場の健全な発展の支援
4. 責任投資の取組みに関する情報開示の充実

社会・関係資本

責任投資の具体的な取組み

当グループはすべての運用資産において、保有資産の特性等に応じてESG要素を含むサステナビリティ課題を考慮するとともに、さまざまな責任投資手法を導入しています。

インテグレーション

上場株式や社債、融資、不動産およびプロジェクトファイナンス等の投融資の際に、財務情報に加え、ESG要素を含むサステナビリティ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直接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の直接投融資を実施しない方針としています。

※ただし、国際原則等に基づき、トランジションに資すると判断した案件を除きます。

サステナビリティ・テーマ型投融資

サステナビリティ課題を考慮し、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 ―事業会社が行う省エネ性能に優れた新型設備機器の導入に係る設備資金等の資金に充当



「サステナビリティボンド」への投資 ―事業会社が行う再生可能エネルギーやグリーンビルディング、地域経済・社会の活性化等の資金に充当

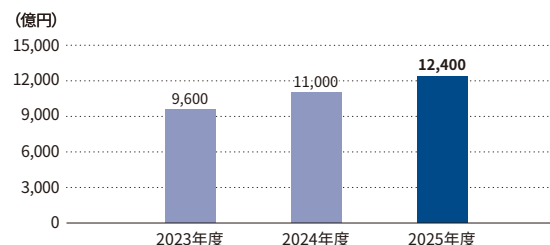


「ソーシャルボンド」への投資 ―独立行政法人が行う道路等のインフラ整備事業や地方創生・地域活性化等に向けた事業等に充当



「クライメート／ネイチャー・リンク・ボンド」への投資 ―脱炭素や森林保全に関するサステナビリティ・パフォーマンス目標を事前に設定し、当該指標の達成状況に連動した条件で資金を供給

サステナビリティ・テーマ型投融資累計額



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、生物多様性などのサステナビリティ課題に関する対話を実施しています。また、2025年度より3社（大同生命、太陽生命、T&D アセットマネジメント）協働での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。

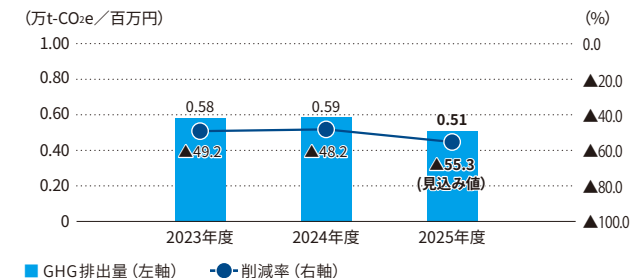
ファイナンスド・エミッションネットゼロに向けた取組み

社会全体のGHG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GHG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。

2026年3月末の投融資ポートフォリオ（大同生命・太陽生命が保有する、国内上場企業発行の株式・社債・融資が対象）を基準としたGHG排出量は139万t-CO₂eとなりました。中間目標の対象である原単位ベースでは、0.51万t-CO₂e／百万円となり、2020年度比55.3%（見込み値）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に、「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)
(Scope1・2) (2025年度／見込み値)

59.6%

ファイナンスド・エミッションの削減率 (2020年度比)
(2025年度／見込み値)

55.3%

※ 大同生命・太陽生命が保有する国内上場企業発行の株式・社債・融資が対象

再生可能エネルギー導入率 (2025年度／見込み値)

50.9%

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責任投資に対する取組姿勢を示すため「T&D 保険グループ責任投資方針*」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役職員へ周知徹底し、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 保険グループ責任投資方針」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。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、SDGs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排出量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数推計」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。

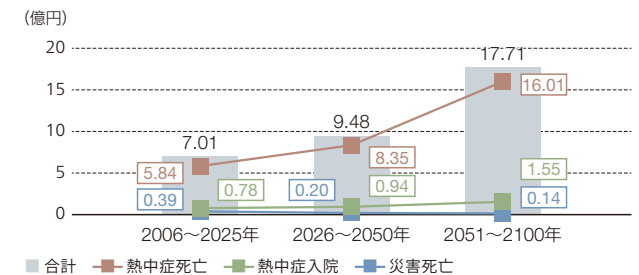
⇒2つのシナリオとも、将来後半期間に熱中症搬送者数・死亡者数が増加。

当グループへの影響

- 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

自然資本

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、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融資を実施
- ・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

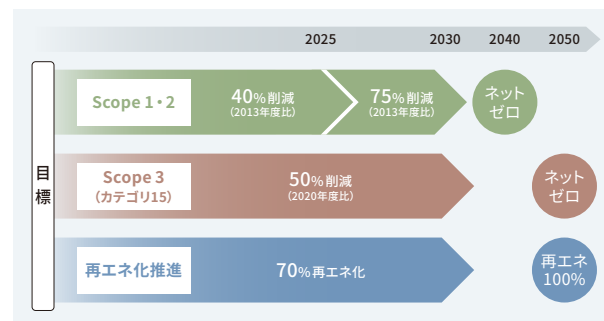
指標と目標

- ・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、「GHG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。
- ・GHG排出量は、Scope1（自社の直接排出）／Scope2（電力など

GHG排出量の削減

区分	目標	2025年度実績
自社排出 (Scope1・2)	2030年度：75%削減（2013年度比） 2040年度：ネットゼロ	59.6%
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 2050年度：ネットゼロ	55.3% (見込み値)

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



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、自社排出は2040年まで、投融資先は2050年までのネットゼロ達成を目指しています。

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70%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^{もり}」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^{もり}」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。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.56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。投融資比率が高く、依存・インパクトの大きい特定セクターのバリューチェーン分析、ロケーション分析を実施したほか、2025年度は新たに特定セクターのリスク・機会についてシナリオ分析のうえ、投融資ポートフォリオへの影響の評価を実施しました^{※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、T&D ホールディングス、大同生命および太陽生命の「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と生態系サービスに対する依存とインパクト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。

インパクト 「攪乱（騒音、光など）」「水・土壌への有毒汚染物質の排出」のインパクト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								

インパクトのヒートマップ

	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）



価値創造を支える ガバナンス体制

- 61 社外取締役座談会
- 65 新任社外取締役メッセージ
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 78 マネジメント体制
- 80 ステークホルダー・エンゲージメント
- 82 リスク管理
- 85 コンプライアンス



社外取締役座談会



(前列左から)
太子堂 厚子
取締役
(社外取締役)

加藤 正純
取締役
(社外取締役)

(後列左から)
渡邊 賢作
取締役 (社外取締役) ※
※ 渡邊氏の肩書は座談会実施時点のものです (2026年6月25日退任)。

日戸 興史
取締役 (監査等委員)
(社外取締役)

夫馬 賢治
取締役
(社外取締役)

山田 眞之助
取締役 (監査等委員)
(社外取締役)

「攻めと守りのガバナンス」で企業価値向上を促す

2026年4月、新たなグループ長期ビジョンを発表しました。5,000億円の投資枠を設定し、規律ある成長投資を通じて新たな収益基盤を確立することで、中長期的な企業価値向上を目指していきます。本座談会では、社外取締役の視点から、前グループ長期ビジョンの総括に加え、グループ長期ビジョン策定における議論や、変化する経営環境に対応した成長戦略、ガバナンスのあり方について多角的に語っていただきました。

※座談会実施日：2026年4月30日

※座談会実施後、T&Dフィナンシャル生命株式譲渡に関する意思決定が行われたことを受け、加藤取締役、日戸取締役に追加でコメントをいただきました。

⇒ P. 73 スキル・マトリックス ⇒ P. 78 マネジメント体制

前グループ長期ビジョンの5年間を振り返って

山田 財務KPIのうち、グループ修正利益や修正ROE、ROEVは達成しましたが、新契約価値については、保険前提や終局金利の見直しの影響により、残念ながら届きませんでした。新契約価値は将来利益の源泉となる場所ですので、新たな目標の達成に向けて引き続き挑戦します。また、前グループ長期ビジョンでは、お客さま満足度、従業員エンゲージメントスコア、GHG排出量削減といった非財務KPIが、どのように財務KPIと結びついて企業価値向上につながるかを十分に発信できていなかったように思います。新たなグループ長期ビジョンはその関連性を考慮のうえ策定しましたので、今後は分かりやすいメッセージを届けていきたいと考えています。

渡邊 前グループ長期ビジョンは、経済価値の伸展に対して財務的な利益が停滞していた課題認識を踏まえて策定されたものですが、これをKPIに落とし込んで達成を果たしたのは経営努力の賜物だと思います。グループ一体経営については様々なところで議論をしていて、投資家からも指摘を受けていますが、一体経営がいかに企業価値や事業にプラスになるのかを発信することが重要です。グループ内IRに私も参加したことがあります。ホールディングスの役員が事業会社の若手社員に資本市場の視点を直接伝えている姿が印象的でした。こうした取り組みの積み重ねによって、現場の意識改革が着実に進んでいることを実感しています。

加藤 財務KPIを前倒しで達成したことについては、私も評価しているところです。成長分野であるクローズドブック事業で米国に加え欧州にも進出し、新たな収益の基盤が確立されたことが大きいと思います。また、大同生命・太陽生命それぞれの特化したビジネスモデルにフォーカスしたことで、順ざや・利益ともに拡大しています。

社外取締役座談会

特に強調したいのは、資本効率向上に向けた取組みが着実に進み、子会社からの配当を成長投資や還元に戻すサイクルが強化され、TSR(株主総利回り)が堅調に推移するなど、市場からの信任にもつながったことです。今後の課題として、国内生保事業の収益強化とそれを支えるガバナンスの磨き上げが不可欠に思います。グループ長期ビジョンにおいて、これらの課題にしっかりと取り組んでいきます。

日戸 財務面で言えば、森山体制になってから株主価値・企業価値に向き合う姿勢がより一層鮮明になり、株価の改善に結びついている点を高く評価しています。一方でグループシナジーについては課題が残り、事業間の連携をさらに加速・強化させる必要があると感じています。また、人口減少が進む将来を見据え、クローズドブック事業以外の成長基盤の構築も考えていかなければなりません。グループ長期ビジョンで設定した新規投資枠5,000億円を規律ある形で活用し、いかに実効性のある成長につなげるかが今後の挑戦となります。

夫馬 私が社外取締役に就任してから2年間で前進したと感じる点は2つあります。1つはグループガバナンスの強化です。グループの資金の使途や人材の配置をホールディングスが主導するという点が鮮明になったことは、大きな進展です。もう1つは主要子会社に次ぐ第3のアームとなる事業主体の育成です。事業推進部からの数多くの起案と、取締役会での議論を通じて、新しい方向性を模索していく態勢が整いました。一方で、積み残された課題も明確です。

設定した成長投資枠を活用しながら、5年後にどのような事業ポートフォリオに到達すべきかを具体化する議論が必要です。また、金利上昇局面における資産運用のあり方についても、当グループの事業と関係の深いシステミックリスクへの対処も含めて議論を深め、運用の在り方を磨いていかなければなりません。

太子堂 指名・報酬委員会の委員を務めていますが、私の就任期間中にも、委員会がグループの中核人材の指名に主導的に関与するためのプロセスや人事情報の提供が強化されており、ガバナンス面の進展を実感しています。2024年の上原会長から森山社長への経営トップ交代に際しても、指名・報酬委員会で議論を尽くし、人物本位の選定が徹底されています。出身母体による交代制の趣旨は一切ありません。一方で、保険事業の収益性、特に太陽生命の強固な営業チャネルをいかに収益強化につなげるかが求められますし、資産運用の集約化などの取組みは進んでいますが、グループのシナジー発揮も道半ばと感じています。また、今後、成長投資枠をどこにどう振り向けるかについての戦略の解像度を高め、投資家の皆さまが成長の道筋をイメージできる絵を提示する必要があります。

グループ長期ビジョン策定に向けた議論

渡邊 取締役会の議論の中で印象深いのは、経済価値と財務会計をどのように整理して両輪経営を遂行していくかという点です。経済価値の積み上げをいかに成長投資や還元に資する財務成果へつ

なげるかという考え方が、グループ長期ビジョンのKPIに反映されています。また、ガバナンス面では取締役会の実効性向上に向けて議論のあり方を柔軟に見直すことの重要性を指摘してきました。引き続き、社外取締役のみによる議論の実施や集中討論日の設定、取締役会以外に議論の場を広げるなど運営面での工夫を通じて、ガバナンスのさらなる強化を図っていきます。

加藤 経済価値と財務会計のつながりという観点では、良質な新契約をどうやって積み上げるかということが非常に重要です。グループ長期ビジョン策定の議論の中で整理できたのは、良質な新契約の積み上げが良質なEVとなり、ここから安定的な利益が創出され、それが将来の成長投資や還元の原資になるという道筋で、新たなKPIはこのロジックを落とし込んで設定されました。また、太陽生命の収益性改善の議論などもその観点からなされました。

太子堂 グループ長期ビジョンの策定にあたって、当グループの強みや課題を踏まえ十分な議論がされているかを見極めを行いました。設定された財務・非財務KPIは市場や役職員に対してグループが向かうべき方向性を示す重要なメッセージであり、財務会計ベースと経済価値ベースの両輪経営という考え方のもと、議論を尽くした結果です。今後は戦略の遂行を監督するフェーズに移行していく中で、取締役会はモニタリングボードとして、攻めと守りの監督機能を一段と強化していきます。

山田 戦略の遂行という点では、新規投資枠の設定についてグルー



■ 女性が責任ある立場で活躍する姿は、組織の景色を確実に変えていきます。
(太子堂)

■ 未知の領域に挑む視点こそ社外取締役に求められる役割です。
(夫馬)



社外取締役座談会

プ長期ビジョンの中で議論を重ね、5,000億円規模へと大きく拡大しました。成長ポテンシャルを取り込み、DX投資や人材投資を力強く推進するためには、一定の規模を確保することが不可欠です。今後はこの成長投資が規律あるものとなっているか、その見極めに力を発揮していきます。また、会計基準については、IFRS適用の動向を踏まえつつ、海外投資家が増加する中でどの基準が最も会社の実態を適切に示すことができるのか、引き続き検討を深めていきます。

日戸 政策保有株式の縮減について、株価上昇の局面であっても、方針にもとづいてきっちりと実現していくこと、またいかにスピードアップさせるかが重要ということを、繰り返し指摘し続けました。今後は掲げた方針が確実に実行されているかを継続的に監督していきます。

太子堂 弁護士としての知見を活かし、一般的な優れたプラクティスを踏まえつつ、当グループの実情に即したガバナンス体制の構築に向けて提言を行っています。例えば、取締役会議長の代表取締役社長から非業務執行である会長への交代や、上場生保として資本市場に向き合ったKPIを強化したグループ役員報酬制度の見直しについて、積極的に議論を行いました。現在は、独立社外取締役の過半数化に向け、スキル・マトリックスを踏まえた議論を進めています。

夫馬 グループ長期ビジョン策定の真の目的は、2040年頃までの市場構造の変化を見据えた将来への準備にあると思っています。長期ビジョンの各戦略を議論する場においても、常にその点を念頭に

置いて発言していました。将来に向けてグループ全体の人事・組織体制の最適化が不可欠であり、AI戦略やサイバーセキュリティ対策などについては事業会社単位ではなく、全体最適の観点からホールディングス主導で進めていく必要があります。また、ガバナンスのさらなる進化も重要なテーマです。社外取締役比率や女性比率の向上、スキル・マトリックスの高度化について議論を積み重ねてきました。とりわけ今後強化すべき取締役会のスキルはグローバルとAIだと考えています。海外投資の判断力や収益性を見極めに加え、AIによる生産性向上を実現できる能力が求められると考えています。

グループとしてどのように成長していくか

加藤 自然科学においても「進化」は既存機能の転用によって実現されると言われているようで、企業の成長も自社の強みの延長線にあると考えています。その好例が、国内生保事業で培ったオルタナティブ投資や再保険事業の知見を活用したクローズドブック事業です。米国やドイツの優良パートナーと連携し、慎重に投資する姿勢は当グループの特長です。また、国内においても、今後は当グループが強みを持つシニア層や中小企業が直面する課題に対し、今ある機能をいかにソリューションに転換できるかがカギとなります。守りに安住せず、柔軟な発想で外部との提携も模索しながら、将来の成長基盤の構築を加速することが求められると思います。

太子堂 新規事業への挑戦は、当グループが圧倒的な強みを持つ

家庭市場・中小企業市場を基盤に展開すべきだと考えます。例えば大同生命では、経営者向けプラットフォーム「どうだい?」を展開し会員数は12万人を超えるなど、保険にとどまらない価値提供が進んでいます。こうした取組みのスピード感と実効性をしっかりと監督しながら、成長を後押ししていきたいと思っています。

夫馬 事業ポートフォリオの多様化に伴い、シナジーの捉え方も変化してきているように感じます。国内の生保子会社間だけでなく、FortitudeやViridiumなどの関連会社、さらには新規投資を含めて、新たなシナジーを生み出させる事業構造を作り出せるかという観点で、グループシナジーを考える必要があります。特に、家庭や中小企業という当グループの基盤市場に対し、非保険領域への成長投資を通じて長期的な企業価値向上につながるシナジーを創出できるかが、今後重要なテーマになるでしょう。

加藤 事業ポートフォリオの見直しという観点では、T&Dフィナンシャル(TDF)生命の株式譲渡も重要な議論の一つでした。企業価値・株主価値の向上に資するか、将来の事業ポートフォリオにどのような影響を及ぼすか、そしてお客さまや従業員、マーケットを含むステークホルダーにとって望ましい選択かという観点から議論を重ねました。特に、譲渡によって得られる資本をどのように再配分し、中核事業の競争力強化やAI・DX、人材投資など将来の成長につなげていくのかを重視しました。また、PayPay社との包括提携によって、当グループにない顧客基盤やデジタル分野の強みを取り

■ 成長投資が規律あるものとなっているか、その見極めに力を発揮していきます。
(山田)



■ ホールディングスは新たな化学反応を生む触媒であるべきです。
(加藤)



社外取締役座談会

込める点も高く評価しており、単なる事業売却ではなく、将来の成長基盤を強化する戦略的な決断だったと捉えています。

日戸 私が最も重視したのは、今回の株式譲渡の意思決定が当グループの中長期的な企業価値向上につながるのかという点です。本業であり、収益性も改善している事業を譲渡することは容易な判断ではありません。だからこそ、譲渡ありきではなく、自社で継続することとベストオーナーへ譲渡することのどちらが将来にとって望ましいのかを、執行側に繰り返し確認しました。現在の収益性だけでなく将来性も見極めながら事業ポートフォリオを見直していくという意味で、今回の決定は大きな意義を持つものだったと感じています。

山田 当グループが持続的に成長していくためには人的資本が重要です。従業員エンゲージメントスコアが一定の水準に達したことを踏まえ、新たに多様なスキル・経験を持つ人材の比率を現在の3割から4割に引き上げる目標を定めました。また、今後は内務職員のスキル高度化を重点課題とし、グローバル人材および専門人材の育成を進めています。

太子堂 人材面で言えば、女性活躍の推進については意欲的な取り組みがなされています。女性が責任ある立場で活躍する姿は、後進に希望を与え、組織の景色を確実に変えていきます。性別を問わずポテンシャルを最大限に発揮し活躍してもらうことが企業としての成長につながるのは当然の話であり、女性活躍について男性役員からも積極的に意見が述べられていることを心強く感じています。

夫馬 当グループの女性管理職比率は、日本のほかの金融機関と同様に低く、改善の余地が大きいのが現状です。ただし、目先の数合わせではなく、構造的な課題の解消がカギとなります。グループ長期ビジョンの期間に、女性が昇進を躊躇する要因を着実に解消し、管理職が増える環境を整えていく必要があります。

日戸 やはり当グループの経営理念にある「Try & Discover」の実践に尽きるのではないのでしょうか。1回やってみて駄目だったら、やり方を変えればいい。挑戦を通じて新しい発見をしていく、それが当グループのアイデンティティなのだと思います。

取締役会のさらなる実効性向上のために

太子堂 ホールディングスの取締役会の実効性を高めるにあたっては、監督機能の強化が欠かせません。事業のオペレーションを子会社が担う中、ホールディングスの役割はおのずと監督機能に特化されますが、監督機能の強化は戦略の遂行を後押しする役割も担っています。執行側と信頼感を持って対話を重ね、施策のスピード感や進捗とともに、戦略遂行の質の向上に積極的に関与していきます。また、社外取締役のみでのディスカッションを行っています。そこで深められた課題認識を取締役会の議論に反映することで監督機能はさらに高まるものと考えています。

加藤 取締役会の実効性向上に向けて、自らの専門領域である企業経営、金融・資本市場、グローバルの知見に基づき、監督機能を

果たしていきたいと思っています。現在は名目成長と金利の正常化という歴史的転換点にあり、金融機関の経営は「守り」から「攻め」の競争局面に突入しています。当グループが持つ、特定チャネルの強みとそのニーズに応える商品の提供という特徴をさらに尖らせる必要があります。具体的には、ALMの一層の高度化やリスクテイク力の向上などを通じて、商品開発力や資産運用力を強化していくべきだと考えています。

日戸 取締役会の役割には、規律を維持する「守りのガバナンス」と、経営陣の適切なリスクテイクを促す「攻めのガバナンス」の両面が求められます。ガバナンスを単なる監視・監督と捉えるのは不十分です。企業価値の毀損を防止する意味でリスクマネジメントは大事ですが、本来のガバナンスの目的は企業価値の向上にあります。多様な知見を持つ社外取締役が既存の枠を広げ、ブレイクスルーを後押しすることが求められます。企業価値を伸ばしてこそ真にその役割を果たしたと言えますので、チャレンジや成長を促すガバナンスを追求していきたいと思います。

夫馬 社外取締役の役割は、「知の深化」に偏りがちな組織を、未知の領域に挑む「知の探索」へと導き、両利きの経営を実現することにあると考えています。とりわけ新規領域の発掘においては社内では気づきにくい視点を提供することが重要であり、それが取締役会の意思決定の幅を広げることにつながります。その前提として、私たち自身も継続的に学び続けることが不可欠であり、こうした知



■ Try & Discoverを実践することが
当グループらしさだと思います。
(日戸)



■ グループ一体経営が企業価値向上につな
がることを示していくことが重要です。
(渡邊)

社外取締役座談会

的蓄積が取締役会の実効性向上を支えていくものと考えます。

山田 前長期ビジョン期間中にはコロナ禍という未曾有の経験に直面しましたが、保険会社としての使命に基づき、必要な給付の提供という責務を果たしてきました。今後も保険会社としてご契約者さまに寄り添って必要な給付を行いながら持続的な成長を果たしていく、そのバランスが非常に重要です。その基盤となる財務指標について、厳格にモニタリングしていきます。

渡邊 私が社外取締役に就任してから6年が経過します。現在の社外取締役メンバーは、企業価値の持続的な向上という目標を執行部と共有しつつ、それぞれの立場から忌憚らない意見を述べていて、建設的な監督を行っている印象です。それにより、ガバナンスが有効に機能していることを実感しています。今年度はグループ役員報酬制度の改定を行い、TSRやサステナビリティ指標のウエイトを高めることを通じて経営とステークホルダーとの価値共有を一層強化しました。こうした仕組みが経営戦略の実行を後押しし、取締役会の実効性向上にも寄与していくものと期待しています。

加藤 ホールディングスの役割として重要なのが、カタリスト（触媒）としての機能です。グループ会社が持つ強みを掛け合わせ、新たな化学反応を起こす存在であることが求められます。私たち社外取締役も同様で、専門的な視点から組織に刺激を与える先鋭的なカタリストとなり、グループの潜在能力を最大限に引き出すための監督と提言を続けていきます。

新任社外取締役メッセージ

2026年度に就任した社外取締役から、当社グループの企業価値向上にどう貢献していくか、抱負とともに課題に関して所見を語ってもらいました。



攻めと守りのガバナンスを通じて 持続的な企業価値向上を支える

社外取締役 **上田 亮子**

私は、金融機関と大学において、コーポレート・ガバナンスおよびサステナビリティについて、主として資本市場の視点から実務と研究の双方に携わってきました。そこで一貫して大切にしてきたことは、中長期的な視点に立った持続的な企業価値向上です。

企業価値を持続的に向上させるためには、マネジメントが十分に力を発揮できる環境を整える「攻めのガバナンス」と、適切なリスクマネジメントや実効性あるモニタリングを通じて経営の健全性を確保する「守りのガバナンス」の両立が欠かせません。両者をバランスよく機能させることが、持続的な成長と企業価値向上につながると思っています。

T&Dグループは、長期ビジョン「Try & Discover 2030」のもと、多様な事業基盤を生かしながら、持続的な成長と価値の創出を目指しています。上場会社グループとして株主の皆様からの負託に応え、株主価値につながる中長期的な企業価値向上に努めることが求められます。

また、保険会社は社会基盤として人々の暮らしを支える仕組みをお預かりしています。保険事業は、お客さまとの長期にわたる信頼関係の上に成り立つ事業です。そのため、中長期にわたり安定的に保険事業を遂行し、お客さまや社会からの信頼に応え続けることも重要な使命です。

健全なガバナンスは、経営の持続可能性を確保するだけでなく、株主・投資家、お客さま、従業員、地域社会をはじめとするステークホルダーからの信頼を高める重要な基盤でもあります。経営環境が大きく変化する中であっても、健全性と成長性を両立し、持続的な価値を創造していくことが、T&Dグループのさらなる発展につながるものと考えています。

私は取締役監査等委員として、資本市場の視点を踏まえながら、関係者との建設的な対話を重ね、攻めと守りのガバナンスの実効性確保に努めてまいります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応え、T&Dグループの持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

コーポレート・ガバナンス

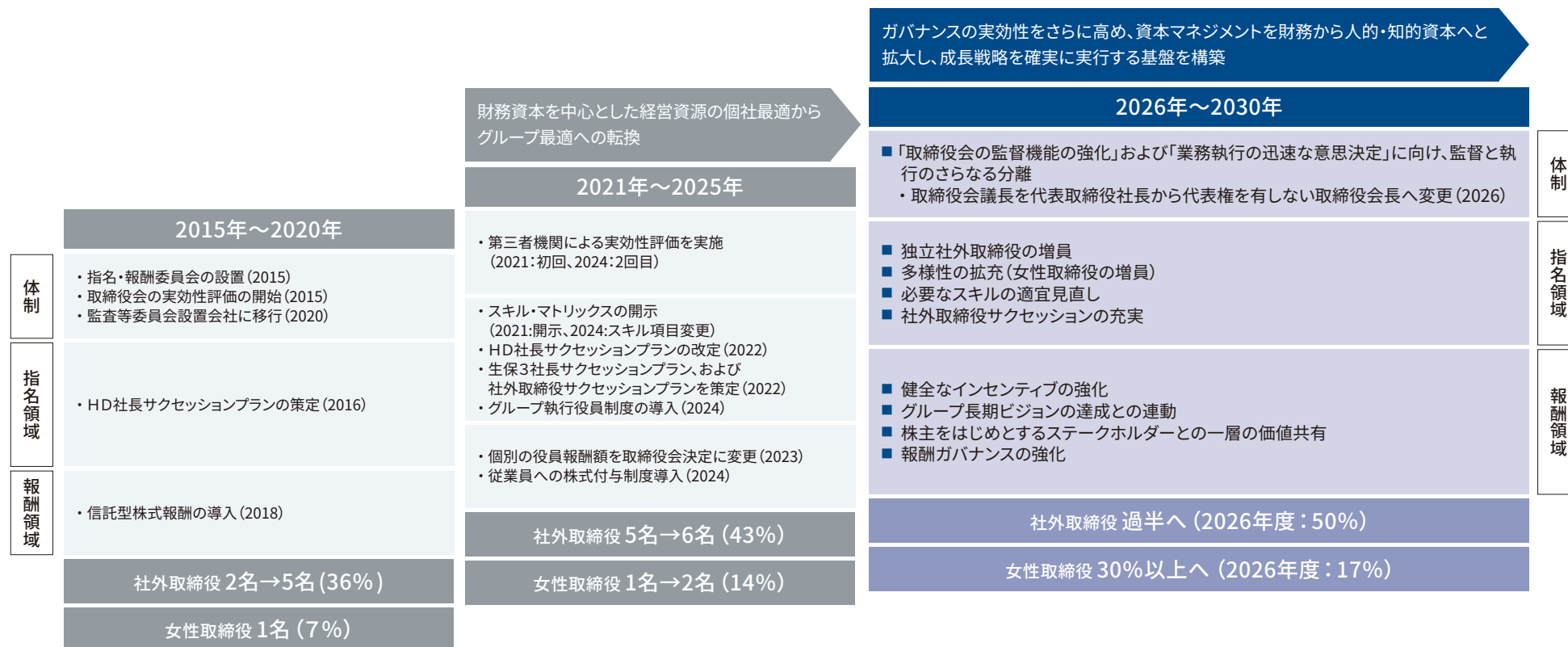


「コーポレート・ガバナンス基本方針」については当社ホームページをご覧ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/>

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

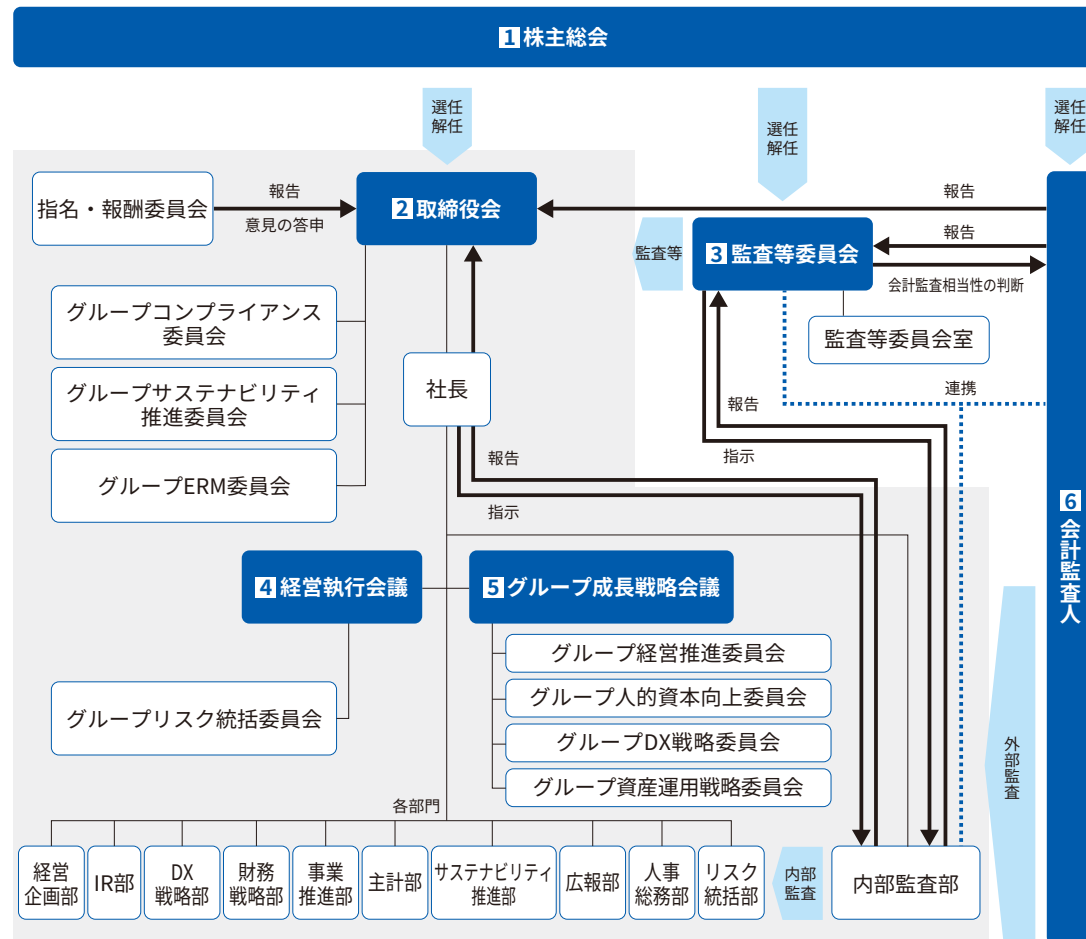
当社グループは、指名・報酬委員会の設置、取締役会実効性評価の導入、監査等委員会設置会社への移行等を通じて、取締役会の監督機能と意思決定プロセスの透明性を高めてきました。2026年度からは、新グループ長期ビジョンの実現に向け、取締役会の機能強化（構成の見直し・監督にシフト）、サクセッションプランの高度化、役員報酬制度の改定に取り組み、グループガバナンスの実効性をより一層向上していきます。



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 (2025年度)	<table border="1"> <thead> <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> </thead> <tbody> <tr> <td>提出会社</td><td>273</td><td>121</td></tr> <tr> <td>連結子会社</td><td>510</td><td>15</td></tr> <tr> <td>計</td><td>783</td><td>137</td></tr> </tbody> </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	273	121	連結子会社	510	15	計	783	137
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	273	121												
連結子会社	510	15												
計	783	137												

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、傘下会社である大同生命保険株式会社、太陽生命保険株式会社、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、T&D 情報システム株式会社およびT&D Investment Management North America Inc.を加えた9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。

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

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
- グループ戦略の決定 - 収益・リスク管理 - 経営資源の適正な配分 - 資本政策の決定	- マーケティング戦略の決定 - 各事業ユニットにおける事業遂行



コーポレート・ガバナンス

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、当社は、直接子会社取締役を兼務する取締役（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。

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

の強化を図るとともに、業務執行の機動性・効率性向上を推進しております。特に2025年度は、2026年度を始期とするグループ長期ビジョンの策定・開示に向けて、多くの時間を配分し活発に議論いたしました。

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。

2025年度は、「DX」「サイバーセキュリティ」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、会計監査人・主要な子会社の代表取締役や監査役との意見交換や、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。

2025年度の取締役会で審議した主なテーマ

経営戦略・成長戦略	・グループ長期ビジョン（2021.4～2026.3）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強化 ・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（2026.4～2031.3）の策定・開示に向けた検討
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		

コーポレート・ガバナンス

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あげているか、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。

2025年度の実効性評価概要

実施要領	当社は、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しております。2025年度は、昨年度に更なる実効性向上に向けて重要と認識した取組みの振り返りをはじめ、新たな課題や改善要素の確認を行うために、取締役にアンケート・インタビューを実施いたしました。
評価方法	アンケートは、昨年度に実施した第三者機関評価の内容をベースに、昨年度重要と認識した取組みの進捗状況を確認する設問等を追加のうえ、2025年12月開催の取締役会にて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、全ての取締役が専用ウェブサイトで回答し、取締役会事務局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や監査目線での取締役会の実効性を確認するため、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	2025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 5. 取締役会としての役割発揮 9. 指名・報酬 2. 取締役会の運営 6. トレーニング 10. 総括 3. 取締役会の議論 7. 株主との対話 4. 取締役会の監督機能 8. 社外取締役への質問 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	2025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評点等から、取締役会は、概ね実効的に機能していると評価。 ・昨年度の評価で認識した更なる実効性向上に向けた取組みも、以下のとおり概ね着実に遂行されており、従前より実効性が向上していると評価。 1. 中長期的な経営戦略等に関する議論の充実 ・次期グループ長期ビジョン（2026.4～2031.3）等の重要議題について、取締役会以外での個別のミーティングの場を複数回設定しており、取締役会での議論の深化に繋がっている。 2. 効果的・効率的な会議運営の徹底 ・事前説明の拡充により社外取締役の一層の理解促進を果たすとともに、資料の記載の工夫により論点の明確化を図っている。 3. 取締役会のあり方の議論の深化 ・取締役会議長の役割をあらためて整理のうえ、代表取締役社長から代表権を有しない取締役会長へ2026年4月1日付で議長を変更。
更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、次期グループ長期ビジョン期間（2026.4～2031.3）において、持株会社取締役会として監督機能の更なる高度化を目指すにあたっては、以下の取組みが重要と認識したことから重点的に取り組んでまいります。 1. 議論の充実を通じた取締役会の更なる役割発揮 ・取締役会主導で年間のアジェンダ計画を策定し、重要議題については取締役会や個別ミーティングにおいて複数回の議論機会を設定することで、企業価値向上に資する議論を充実させ、取締役会の更なる役割発揮に努めます。 2. 取締役会の更なる監督機能の向上に向けた社外取締役の役割発揮と外部知見の活用 ・監督機能の更なる向上に向けて、社外取締役が執行側の議論内容をより深く理解するための体制づくりに取り組むとともに、社外取締役間の意見共有の場を設けます。また、各専門領域における高度な知見を有する外部の専門家が、取締役会に対して有益な助言・情報提供を行う機会を設定します。 3. メリハリの効いた取締役会運営（取締役会事務局の機能強化） ・取締役会での説明時間を短縮し質疑時間の拡充を図るとともに、取締役会から業務執行取締役への権限委譲を適宜進めることで、重要議題の本質的な議論を中心としたメリハリの効いた会議運営を目指します。

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、有益で忌憚らない発言・意見表明等を行っております。

2025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。特に2026年度を始期とするグループ長期ビジョンの策定・開示に向けて、のべ36議案を上程し、多くの時間をかけて活発な議論を実施いたしました。

また、取締役会以外においても集中討論日の設定や社外取締役のみでの議論の実施など、中長期的な経営戦略等に関する議論を充実させるための取組みを実施しているほか、社外取締役がSR面談に直接出席し、市場との建設的な対話にも取り組んでおります。これらの議論の過程においては、社外取締役が有する財務・会計、海外M&A、事業ポートフォリオマネジメント、資産運用等の専門的知見を活かし、成長戦略や資本政策の方向性、資本効率の向上、リスクとリターンの適切なバランス等の観点から、多くの意見具申および多角的な提言がなされており、当社グループの企業価値向上に向けて高度な監督機能を発揮しております。

2. 社外取締役との会議等

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

取締役会事前説明	重要議題等について、社外取締役へ事前に説明及び質疑応答を実施。
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。

2025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及び執行役員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。2025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、2026年1月開催の監査等委員会にて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、全ての対象者が専用ウェブサイトで5段階評価及び自由記述による回答を行いました。
評価結果の概要	2025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っており、上記の役割を概ね果たしていると評価しております。 2024年度の実効性評価で認識した課題である「三様監査の更なる連携」については、内部監査部より、当社及びグループ会社の内部監査部間での協議状況について適時報告を受けるなど、情報連携を強め、グループ全体での監査の充実を図りました。 - 一方、「重要な経営課題に対する議論の充実」については、重点監査項目の絞り込みや、執行部門の取組みに関する報告機会の充実に取り組んだものの、より細部の個別テーマに関する議論の深掘りに改善余地があることから、引き続き課題として認識しております。
さらなる実効性向上に向けた取組み	アンケートで示された課題認識を踏まえ、監査等委員会で今後の対応についてディスカッションを行った結果、次のとおり取り組んでまいります。 ○重要な経営課題に対する議論の充実 2026年度監査計画における重点監査項目の設定とともに、特に課題認識が強く議論の深掘りを必要とするテーマを重点的審議事項として設定。そのうえで、重点的審議事項に関する意見交換を適切な時期の監査等委員会の議案に盛り込み、議論を行うことで、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社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、当社及び生命保険3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（2025年度）

2025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（株主提案側の候補者面談含む） ・直接子会社取締役・監査役候補者の選任	
5月	・株主提案への取締役会としての反対意見	・取締役等の月例報酬・賞与に関する内規の改正
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	・取締役会の構成（新長期ビジョン）（第1回） ・社外取締役候補者リストの見直し（第1回）	

9月	・サクセッションプラン（第1回） ・社外取締役候補者リストの見直し（第2回）	・2026年度を始期とする役員報酬制度の改正（第1回）
10月	・サクセッションプラン（第2回） ・2026年度直接子会社の代表取締役人事（第1回）	
11月	・2026年度直接子会社の代表取締役人事（第2回） ・取締役会の構成（新長期ビジョン）（第2回）	・2026年度を始期とする役員報酬制度の改正（第2回）
12月	・2026年度直接子会社の代表取締役人事（第3回）	・2026年度を始期とする役員報酬制度の改正（第3回）
1月	・サクセッションプラン（第3回） ・取締役会の構成（新長期ビジョン）（第3回）	
2月	・取締役会議長の選定および代表取締役の異動（取締役会の構成（新長期ビジョン）（第4回）） ・執行役員規程の改正 ・当社および直接子会社の執行役員の選任	・2026年度を始期とする役員報酬制度の改正（第4回）
3月	・取締役会の構成（新長期ビジョン）（第5回）	・2026年度を始期とする役員報酬制度の改正（第5回）

※なお、2026年度から、社長本人に関する議題（選任・評価等）の審議時には、社長に代わり、会長が出席する予定。

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。

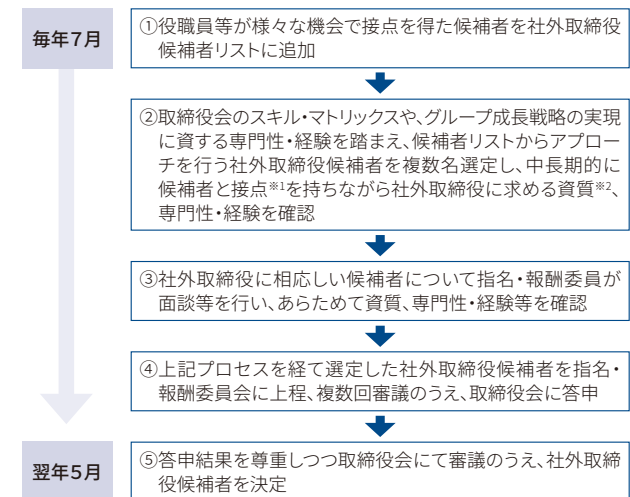
当計画にて、社長に求める資質・能力や選定プロセス等を定めるとともに、指名・報酬委員会が当計画の策定・運用について審議、取締役会に意見の答申を行い、取締役会がプロセス全体が適切に実行されていることの監督を行うことで、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しています。

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。これらの取組みを通じて、グループ経営視点、戦略実行力等を備えた人材の育成を図っています。

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つて、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

社外取締役には、当社グループ以外での企業経営経験者や法律・会計の専門家の他、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おります。

【取締役会の役割】

グループ全体戦略の方向性の明示	
グループ全体戦略の実行モニタリング、及び子会社の収益・リスク管理の監督	経営陣による適切なリスクテイクの後押し
当社・子会社の経営陣の選任・報酬決定	

■ 取締役会のスキル・マトリックス

取締役会の役割を果たすため、「グループ全体戦略」「中長期的な価値創造」「信頼性・規律」の3つの観点から9つのスキルを選定し、各取締役の職務経験、能力や知見を踏まえ、特に期待するスキルを以下のとおり示しております。

氏名	当社における地位	性別	指名・報酬委員	グループ全体戦略			中長期的な価値創造			信頼性・規律		
				グループ経営・事業戦略	金融・資本市場	グローバル	サステナビリティ経営	AI・DX	人材戦略 (人的資本経営)	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	取締役会長・取締役会議長	男性		●	●	●	●		●			●
森山 昌彦	代表取締役社長	男性	●	●	●		●	●	●		●	●
加藤 正純	社外取締役	男性	●	●	●	●			●	●		
夫馬 賢治	社外取締役	男性	●	●	●	●	●	●			●	
太子堂 厚子	社外取締役	女性	●						●		●	●
田村 泰朗	取締役	男性		●	●		●		●		●	
藤田 広行	取締役	男性		●			●	●	●		●	
東城 孝	取締役(常勤監査等委員)	男性			●					●	●	●
鈴木 浩吾	取締役(常勤監査等委員)	男性			●	●				●	●	
山田 真之助	社外取締役(監査等委員)	男性			●					●	●	●
日戸 興史	社外取締役(監査等委員)	男性		●	●	●	●	●		●		
上田 亮子	社外取締役(監査等委員)	女性			●	●	●			●		●

※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

専門性・経験の定義および選定理由

専門性・経験	定義	選定理由
グループ経営・事業戦略	グループの主力である国内生命保険事業の競争力強化を基軸としつつ、外部成長投資や経営基盤の高度化を含めた事業ポートフォリオ全体について、長期的な企業価値向上の観点から基本方針や優先順位を判断し、経営を監督する能力。	グループ長期ビジョンに基づき、各事業の特性や役割を踏まえた全体最適の経営判断・監督を行うためには、俯瞰的なグループ経営・事業戦略に関する専門性・経験が必要であるため。
金融・資本市場	資本配分、株主還元、成長投資等に対する資本市場からの期待に加え、資産運用や金融市場全体の構造や動向に関する理解を踏まえ、重要な経営判断・決定を行い、その実行状況を監督する能力。	安定的な株主還元と成長投資を両立させ、グループ全体の資本効率と資本規律を高めていくためには、金融・資本市場に関する知見・経験が不可欠であるため。
グローバル	国内外の成長投資について、投資対象の事業特性や規制環境および地政学リスク等を踏まえ、リスク・リターンのバランスおよびガバナンス上の責任を勘案した投資方針や管理の妥当性をグローバルな視点により判断・監督する能力。	企業価値の持続的な成長に資する新たな価値創出の実現に向けて、国内外の投資等を通じた成長機会の獲得を図るためには、グローバルでの知識やマネジメント経験に基づいた規律ある外部成長投資を統治する専門性・経験が必要であるため。
サステナビリティ経営	サステナビリティを巡る課題への対応を中長期的な成長機会およびリスクとして経営に適切に組み込み、グループ経営に反映されているかを判断・監督する能力。	グループ長期ビジョンでは、財務・非財務の統合を重視した経営を掲げており、持続的な企業価値向上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専門性・経験が必要であるため。
AI・DX	AI等のデジタル技術が、経営戦略、競争優位および組織の在り方に与える影響を踏まえ、投資や変革の是非を判断するとともに、それに伴う人権・倫理等の多様かつ特有のリスクを含めたガバナンスの妥当性を監督する能力。	グループ長期ビジョンの重点テーマとして、AI等のデジタル技術をグループ全体で活用し経営の高度化と価値創造を実現していくためには、AI・DXを機会とリスクの観点から経営判断し、統治できる専門性・経験が必要であるため。
人材戦略(人的資本経営)	経営戦略と一体で設計される人的資本経営について、人材投資、DE&Iや組織・制度の在り方が中長期的な企業価値向上につながっているかを判断・監督する能力。	グループ長期ビジョンに基づき、人的資本を経営戦略と連動させて効果的に活用し、グループ全体のシナジー・競争力強化につなげていくためには、人材戦略に関する専門性・経験が不可欠であるため。
財務・会計	財務会計および経済価値ベース双方の視点から、グループ全体の収益構造や財務健全性を理解した上で、経営判断の前提となる情報の信頼性を確保し、適切な開示と説明責任を果たす能力。	投資家保護および資本市場での信頼性確保の観点から、適切な監査・監督の役割を果たすためには、生命保険事業の特性を踏まえた財務・会計に関する専門性・経験が必要であるため。
リスクマネジメント	資本・収益・リスクのバランスが、ERMの枠組みに基づき、経済価値ベースでグループ全体として一体的に管理されているかを判断・監督する能力。	グループ全体のリスクとリターンを適切に管理し、成長機会の獲得と損失回避の両立を通じて企業価値を維持・向上させていくためには、リスクマネジメントに関する専門性・経験が必要であるため。
法務・コンプライアンス	各種法令および社会規範を踏まえ、実効性のあるガバナンス体制が構築・運用されているかを判断・監督する能力。	適切なガバナンス体制の下、公正かつ信頼される企業経営を実現し、グループの持続的な成長を支えるためには、法務・コンプライアンスに関する専門性・経験が不可欠であるため。

コーポレート・ガバナンス

報酬制度

役員報酬制度の改定

2026年度を始期とするグループ長期ビジョンの策定を契機に、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に向けて、経営陣のリーダーシップの発揮を促すとともに、適切なインセンティブとして機能するよう、役員報酬制度を改定いたしました。

制度改定の目的

①適切な報酬水準の設定

経営の健全性、中長期的な企業価値向上および持続的な成長への貢献に資する報酬水準を設定いたします。

②健全なインセンティブとしての機能強化

各役員の役割や責任の大きさ、業績への貢献度合い等を公正・厳格に処遇する報酬設計へと改定いたします。

③グループ長期ビジョンの達成との連動

グループ長期ビジョンの経営指標と密接に連動する報酬制度とすることで、グループKPIの達成を後押しし、グループ一体経営およびグループガバナンスのさらなる強化を促す報酬設計へと改定いたします。

④ステークホルダーとの価値共有

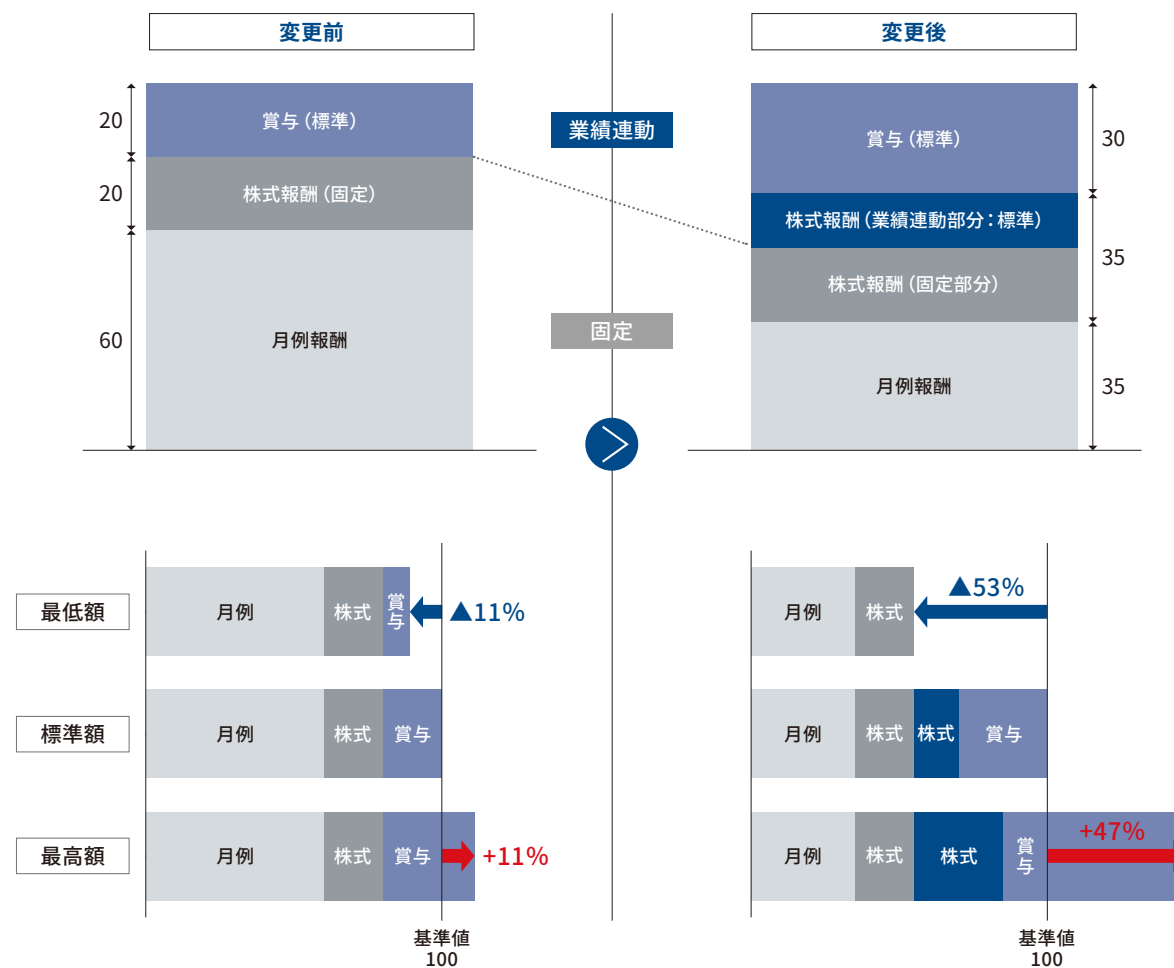
中長期的な視点をもって、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を実現するため、業績連動型の株式報酬制度を導入いたします。

⑤報酬ガバナンスの強化

指名・報酬委員会における報酬設計・評価等の適切な審議を通じた独立性・客観性・透明性が担保された報酬ガバナンスを実現いたします。

役員報酬の構成

高役位ほど業績連動比率を高めるとともに、中長期的な企業価値向上の意識を高めるため、賞与よりも株式報酬の比率を高めに設定しております。（社長の場合、月例報酬・賞与・株式報酬の割合を、約35：30：35に設定）



コーポレート・ガバナンス

個人別の役員報酬等の額に係る算定方法（改定後）

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および報酬額等を設計しています。

種類	支給 時期	個人別の役員報酬等の額に係る算定方法	支給方法
月例報酬	毎月	・役位ごとに定められた役位・責務に応じ、取締役会で決定された報酬テーブルに基づく固定報酬。	金銭
賞与	年1回	・取締役会で決定された評価基準に従い、会社業績評価および担当部門評価に基づく役員ごとの個別評価により算定された金額を指名・報酬委員会審議を経て取締役会にて決定。 ・会社業績評価部分は短期インセンティブとして単年度評価項目を重視した評価配分を設定。（0～200%の範囲内で変動） ・担当部門評価は部門執行計画の達成状況を評価。（50～150%の範囲内で変動）	
信託型 株式報酬	株式： 年1回	・役位ごとに定められた基準となるポイントを固定部分と業績連動部分（標準評価の場合）で1：1に配分。変動部分は、取締役会で決定された評価基準に従い、中長期評価項目・市場評価項目を重視した評価配分による会社業績評価に基づいて算定された金額を指名・報酬委員会審議を経て取締役会にて決定。（0～200%の範囲内で変動）	株式70%
	金銭： 退任時	・固定部分と業績連動部分の合計ポイントの70%に相当する数の当社の譲渡制限株式を毎年交付。残りの30%は毎年累積加算され、対象役員の退任日以後一定の時期に、当該累積ポイントに応じて金銭を給付。 ・また、当制度はマルス・クローバック条項等を設定。	金銭30%

- ・取締役（社外取締役を含む非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く）、執行役員及びグループ執行役員の報酬等は、月例報酬、賞与ならびに信託型株式報酬（国内非居住者は対象外）で構成しています。
- ・また、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および監査等委員である取締役は、金額が固定された固定報酬で構成しています。

業績連動報酬の評価に係る経営指標と評価配分（改定後）

賞与（会社業績評価部分）および株式報酬（業績連動部分）の評価に係る経営指標と評価配分は以下のとおりです。

業績連動報酬の評価は、グループ長期ビジョンに基づき、グループ企業価値の持続的な成長に向けて重要となる4つの項目について、目標達成率や進捗状況を毎年評価いたします。

経営指標		評価基準等	評価配分	
			賞与 （会社業績 評価部分）	株式報酬 （業績連動 部分）
単年度 評価項目	グループ修正利益	2030年度目標の達成に向けて、単年度目標の達成率を評価	50	10
	新契約価値			
中長期 評価項目	修正 ROE	2030年度目標の達成に向けて、進捗状況を評価	25	30
	保有契約 ^{（※1）}		—	10
市場 評価項目	株主総利回り ^{（※2）}	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	12	37
サステナ ビリティ 評価項目	お客さま満足度	各指標に定めた目標達成状況および進捗状況等に基づき評価	13	13
	GHG 排出量の削減			
	従業員エンゲージメントスコア			
	多様な経験・属性を持つ 人材の確保・育成状況			
	主要 ESG 評価機関の評価			
合計			100	100

（※1）グループ生命保険会社各社の保有契約業績を基準として評価

（※2）株主総利回り：Total Shareholder Return（TSR）

コーポレート・ガバナンス

役員区分ごとの報酬等総額及び報酬の種類別総額開示 (2025年度：改定前)

区分	月例報酬		賞与引当金		信託型株式報酬		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)	7名	166	4名	61	4名	48	7名	276
監査等委員である取締役 (社外取締役除く)	2名	81	0名	—	0名	—	2名	81
監査等委員でない社外取締役	3名	35	0名	—	0名	—	3名	35
監査等委員である社外取締役	3名	38	0名	—	0名	—	3名	38
合計	15名	321	4名	61	4名	48	15名	431

- ・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）の月例報酬およ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209百万円、非金銭報酬等の総額は48百万円です。
- ・上記の支給人数および報酬等の額には、2025年6月26日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役1名を含んでいます。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名および監査等委員である取締役5名です。
- ・信託型株式報酬の金額は、当該制度に基づき2025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います。
- ・上記のほか、当事業年度中に、監査等委員でない取締役3名に対し、2024年度に計上した役員賞与引当金に含まれていなかった10百万円を賞与として支給いたしました。
- ・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いません。

報酬の決定プロセス

指名・報酬委員会は、当社及び直接子会社の役員処遇等に関する重要な決定及び変更に関する事項等について審議し、取締役会に意見の答申を行っています。取締役（社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役を除く）の役員ごとの評価及び業績連動報酬の額は、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。

会社業績評価に係る主な経営指標 (2025年度：改定前)

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年度に策定した前グループ長期ビジョンにおける目標を踏まえ、評価しています。

①単年度評価項目

	2025年度目標	実績	達成率
グループ修正利益	1,455億円	1,585億円	108.9%
新契約価値	1,683億円	1,774億円 ^(※)	105.4%

※期中でEVの算出方法を一部見直したため、算出方法見直しによる影響を控除した数値で評価しています。

②中長期評価項目

	2025年度目標	実績
修正 ROE	10.9%	10.5%
ROEV	7.5%	11.8% ^(※)

※期中でEVの算出方法を一部見直したため、算出方法見直しによる影響を控除した数値で評価しています。

③市場評価項目

	評価基準等
株主総利回り (TSR)	TSR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「305.3%」となっています。
(注) 株主総利回りは以下にて算出しています。
・5年：（2025年度末日の株価＋2021年度から2025年度までの1株当たり配当額の累計額）／2020年度末日の株価

④ESG項目

	評価基準等
お客さま満足度 従業員エンゲージメントスコア GHG排出量の削減	前年度水準を参考に評価基準を定め達成状況进行评估

- ・お客さま満足度およ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います。また、GHG排出量の実績は、前年度水準から23.2%の削減となっています。

マネジメント体制 (2026年8月31日現在)

※1 2026年3月末時点 ※2 2025年度

取締役

取締役会長
上原 弘久所有する当社株式数^{※1} 66,300
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16

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 同社取締役専務執行役員
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
2024年 6月 太陽生命保険株式会社取締役 (現任)
2026年 4月 当社取締役会長 取締役会議長 (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・会長を経て、現在、取締役会長及び取締役会議長
を務めるなど、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
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} 14 / 16
監査等委員会出席状況^{※2} 17 / 17

2001年 10月 弁護士登録

2010年 1月 森・濱田松本法律事務所 (現 森・濱田松本法律事務所
外国法共同事業) 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)

2026年 6月 当社社外取締役 (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

企業法務やガバナンスに精通した弁護士として、豊富な経験や実績、
幅広い知見を有しており、また当社の監査等委員である取締役として
得た知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から重要な意思決定
及び業務執行の監督等の役割をより一層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} 39,600
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16

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
長を務めるなど、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な
知識・経験を活かし、引き続き、経営の重要な意思決定及び業務執行
の監督等の役割を果たすことを期待しています。

取締役
田村 泰朗所有する当社株式数^{※1} 33,600
取締役会出席状況^{※2} 13 / 13

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、企画及び営業等の経験を有するとと
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な
ど、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} 300
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

2005年 9月 同行専務執行役

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
藤田 広行所有する当社株式数^{※1} 11,200
取締役会出席状況^{※2} —

1988年 4月 大同生命保険相互会社入社
2017年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
2020年 4月 同社常務執行役員

2020年 6月 同社取締役常務執行役員

2024年 4月 同社取締役専務執行役員

2025年 4月 同社取締役副社長

2025年 6月 同社代表取締役副社長

2026年 4月 同社代表取締役社長 (現任)

2026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、人事、営業企画及びシステム等の経験を有す
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。保険会社の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、
経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを
期待しています。

マネジメント体制 (2026年8月31日現在)

※1 2026年3月末時点 ※2 2025年度

監査等委員である取締役



取締役 (常勤監査等委員)

東城 孝

所有する当社株式数^{※1} 16,500
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16
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経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、当社において、リスク管理の部門を担当するなど、保険持株会社及び保険会社等の業務に係る豊富な知識・経験を活かし、引き続き、重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。



社外取締役 (監査等委員)

日戸 興史

所有する当社株式数^{※1} 600
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16
監査等委員会出席状況^{※2} 17 / 17

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。



取締役 (常勤監査等委員)

鈴木 浩吾

所有する当社株式数^{※1} 5,500
取締役会出席状況^{※2} —
監査等委員会出席状況^{※2} —

1995年 4月 大同生命保険相互会社入社
2020年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
2026年 4月 当社執行役員
2026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

—

選任理由

当社グループにおいて、主計及び資産運用等の経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、当社において、リスク管理の部門を担当するなど、保険持株会社及び保険会社等の業務に係る豊富な知識・経験を活かし、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)

上田 亮子

所有する当社株式数^{※1} 1,300
取締役会出席状況^{※2} —
監査等委員会出席状況^{※2} —

2001年 10月 みずほ証券株式会社入社
2008年 7月 株式会社日本投資環境研究所
(現 みずほインベスター・リレーションズ株式会社) 入社
2020年 2月 株式会社マネーフォワード社外取締役
2022年 4月 公認会計士・監査審査会委員 (現任)
2022年 6月 SBI大学院大学教授 (現任)
2022年 6月 平田機工株式会社社外取締役 (現任)
2022年 10月 京都大学経営管理大学院客員教授 (現任)
2023年 6月 株式会社 TOKAI ホールディングス社外取締役 (現任)
2024年 6月 広栄化学株式会社社外取締役
2025年 6月 エーザイ株式会社社外取締役 (現任)
2026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

平田機工株式会社社外取締役

株式会社 TOKAI ホールディングス社外取締役

エーザイ株式会社社外取締役

選任理由

コーポレートガバナンス及びESGの専門家として、国内外の金融機関、研究所や大学における経験に加え、政府の委員を歴任するなど、財務及び会計の知見を含む豊富な知識・経験を有しております。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から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。



社外取締役 (監査等委員)

山田 眞之助

所有する当社株式数^{※1} 3,600
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16
監査等委員会出席状況^{※2} 17 / 17

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
2018年 7月 公認会計士山田眞之助事務所所長 (現任)
2020年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2020年 6月 株式会社協和エクシオ

(現 エクシオグループ株式会社) 社外監査役

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

公認会計士山田眞之助事務所所長

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 永井 穂高

専務執行役員 磯部 友康

専務執行役員 森 恭弘

常務執行役員 金澤 巖

常務執行役員 中村 修一

常務執行役員 森谷 芳隆

常務執行役員 池端 修

常務執行役員 本田 孝宏

執行役員 渡邊 和典

執行役員 一番ヶ瀬 智彦

執行役員 山本 芳昌

執行役員 大石 圭一郎

グループ執行役員 森中 哉也

グループ執行役員 石井 淳二郎

グループ執行役員 森近 紀彦

グループ執行役員 佐藤 孝明

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	2025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（IR DAY）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.81参照
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」をお客さまが評価する「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 ・労働組合との協議、意見交換 ・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	P.81参照
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への期待を超える価値の提供	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・社会	・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・投資家とのエンゲージメント

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期的に報告することで、当社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おります。

2025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	2回	前グループ長期ビジョン(2021～2025年度)の進捗および新グループ長期ビジョン(2026～2030年度)の概要について、社長より説明
IR DAY	3回	①大同・太陽生命の営業戦略について、各社の社長から説明 ②投資先であるFortitudeの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社外取締役・担当役員から説明
個人投資家向け説明会	5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	5回	IR担当役員等マネジメント層が参加者と面談を実施

面談実施件数

のべ479社 うち役員：178社 うちIR部門：301社

外部評価機関からの評価

・2025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 4,122社対象※「優良賞」(131社)に選定



・2025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 3,937社対象※「総合部門 最優秀サイト」(201社)に9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担当部門が、説明会や個別ミーティング等を通じて国内外の投資家との対話を行い、対話を通じて株主・投資家の皆さまから多くの意見を頂戴しました。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、各種施策等に反映しています。

また、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取組みおよび資本配賦実績
- ・中長期的なKPI・ターゲット(2031年3月期)
- ・外部成長戦略(新規投資枠、重点投資領域等)
- ・(T&Dフィナンシャル生命株式譲渡に伴う)事業ポートフォリオマネジメントの考え方
- ・生命保険事業(太陽生命)の収益性改善に向けた取組み
- ・解約失効率の状況
- ・プライベートクレジット・プライベートエクイティの運用状況
- ・国内金利上昇の影響
- ・グループの強靱化に向けた取組み
- ・長期ビジョン期間中の株主還元・総還元性向の考え方

※2026年6月開催のIR説明会までの実績を記載

従業員とのエンゲージメント

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、職場環境の改善等に加えて以下の取組みも実施しました。

グループ内IR活動 ーグループ愛あ〜るー

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、2022年度より「グループ愛あ〜る」と称したグループ内IR活動を強化

しています。また、本取組みは、一般社団法人日本IR協議会が選定する「IR優良企業賞2025」において、「共感!」IR賞を受賞しました。



主な活動

①グループ内IR説明会

従業員を個人株主と見立て、グループ従業員向けに当社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、市場意見等を説明しています。

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。経営陣からは当社グループが上場している目的・意義、市場から見た当社グループの課題、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。

2025年度開催実績

単年度：受講者数 593名 実施回数 89回
累計：受講者数 2,833名 実施回数 333回

③グループ愛あ〜る通信の発行

グループ共通の総合情報ポータルサイト(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。

従業員持株会

従業員の資産形成支援に加え、安定的な株主基盤の構築に資する施策として、2025年度より従業員持株会の奨励金付与率を5%から10%へ引き上げました。また、スモールミーティング等を通じて制度への理解促進と従業員の株主意識の醸成に取り組んだ結果、加入者数および拠出金額が増加しました。

リスク管理

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乖離等を的確に認識・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および取締役会等に報告しています。なお、リスクプロファイルの見直しにあたっては、当社および直接子会社は、営業部門や資産運用部門などの執行部門も含めた各部門と連携を図りながら見直しを行っています。また、直接子会社はリスクプロファイルの見直し結果を当社に報告しています。

※「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。

※ グループ各社およびグループベースの「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。

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。	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。

リスク管理

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。なお、2027年10月1日に予定しているT&Dフィナンシャル生命の株式譲渡に伴い、以降の当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■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。

総合的リスク管理の取組み

当グループでは、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、内部管理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、バリュエ・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。

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。

	2025年 3月末①	2026年 3月末②	増減額②-①
(単位：億円)			
保険引受リスク(国内)	13,753	16,206	+2,452
カウンターパーティーリスク	43	366	+323
資産運用リスク	14,488	13,651	▲836
オペレーショナルリスク	975	996	+20
関連会社等リスク(成長投資)	317	2,930	+2,613
運用・保険の分散効果	▲5,939	▲6,449	▲509
税効果等	▲6,940	▲8,137	▲1,197
リスク量合計※1	16,698	19,563	+2,865
サープラス	40,511	43,421	+2,909

※1 内部管理モデル（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）

リスク管理

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>

情報セキュリティ・サイバーセキュリティ

T&D保険グループは、お客さまや取引先、株主の皆さまからお預かりする情報資産を重要な経営資源と位置づけています。生命保険事業を担う企業グループとしての高い公共性と社会的責任を踏まえ、情報の機密性・完全性・可用性を確保するとともに、情報セキュリティおよびサイバーセキュリティを重要な経営課題として取り組んでいます。近年、サイバー攻撃が高度化・巧妙化するなか、グループ横断的な管理態勢のもとで継続的な強化を進めています。

ガバナンス

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、情報セキュリティに関する方針策定やリスク管理を推進しています。また、インシデントや脆弱性が確認された場合には速やかに報告・対応できる体制を整備しています。

情報セキュリティおよびサイバーセキュリティに関する管理状況は定期的に取り締役会へ報告され、PDCAサイクルを通じた継続的な改善を行っています。また、内部監査部門が管理態勢の有効性を検証し、その結果を取り締役会へ報告しています。

技術的対策

高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応として、セキュリティツールによる継続的な監視を実施しています。また、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、インシデント発生時の迅速な対応、影響調査、再発防止策の策定等を行っています。加えて、多層的なセキュリティ対策（入口、出口、内部対策）を実施するとともに、第三者機関による情報システムおよびネットワークに対する脆弱性分析および評価を定期的の実施し、重要度に応じた是正措置を講じています。

人材・組織

役職員を対象とした研修（集合研修やeラーニング等）や不審メール対応訓練を継続的に実施し、セキュリティリテラシーの向上に努めています。

また、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研修を実施するとともに、グループ各社での訓練や業界横断的な演習への参加を通じて、インシデント発生時の対応力強化を図っています。

サードパーティ管理

業務委託先や外部ベンダーを含むサードパーティ（サプライチェーン含む）のセキュリティ確保を重要な取組みと位置づけています。新規取引先の選定時だけでなくその後も定期的に、情報セキュリティに関する基準への適合状況を確認しています。

また、重要な業務を委託している事業者については、セキュリティ評価や監査を実施し、必要に応じて改善を要請しています。委託内容や取り扱う情報資産の重要度に応じたリスク評価を行い、サードパーティに係るセキュリティ向上に取り組んでいます。

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

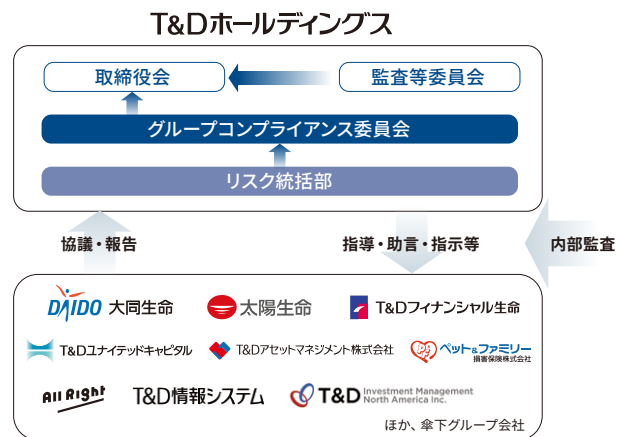
当グループは、「T&D 保険グループサステナビリティ憲章」、「T&D 保険グループコンプライアンス行動規範」および「T&D 保険グループコンプライアンス態勢整備基本方針」を制定し、法令等遵守に関する基本方針・遵守基準としてこれらを役職員に周知し、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

「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

当グループのコンプライアンス推進態勢は、「T&D 保険グループコンプライアンス態勢整備基本方針」に基づいて整備しています。

グループにおけるコンプライアンス態勢の監視および改善等を目的としたグループコンプライアンス委員会を取締役会の下部組織と



して設置しています。また、コンプライアンス推進の統括部門としてリスク統括部を設置し、生命保険3社等のコンプライアンス統括部門と連携を図りながら、定期的なモニタリングを行い、重要な事項についての報告を受け、必要に応じ、各社に対する指導・助言・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

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

反社会的勢力との関係遮断のための基本方針

当グループは、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/>

マネー・ローンダリング／テロ資金供与等への対策

生命保険3社等では、マネー・ローンダリング／テロ資金供与・拡散金融対策を経営上の重要課題と位置づけ、法令や金融庁ガイドラインに基づき、取引時確認や事業特性等を踏まえたリスク分析・評価等を実施し、実効性のある管理態勢を整備しています。また当社は、生命保険3社等におけるガイドラインへの対応状況の確認や、疑わしい取引の当局届出状況等のモニタリングを行っています。

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 要約財務データ
- 95 用語集
- 98 株式情報



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	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (注2)	2022	2023	2024	2025 (注2)	2026
要約損益計算書											
経常収益	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	3,482,214
保険料等収入	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	2,635,783
資産運用収益	379,707	402,709	372,753	393,901	369,419	453,706	476,904	500,793	642,076	488,335	747,973
その他経常収益	71,665	67,838	71,813	70,076	75,001	73,963	338,770	535,113	91,359	662,322	96,489
持分法による投資利益	46	1	72	—	—	49,431	16,749	—	—	—	1,967
経常費用	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	3,225,023
保険金等支払金	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	2,309,106
責任準備金等繰入額	194,387	259,134	262,894	469,615	431,011	484,929	1,945	2,902	246,726	14	259,444
資産運用費用	77,477	130,277	96,288	112,285	164,819	110,235	82,332	191,076	305,210	216,038	296,040
事業費	198,999	197,600	202,366	201,563	212,453	214,509	229,279	251,301	250,726	265,445	273,747
その他経常費用	80,727	71,186	64,159	68,086	70,424	67,988	69,602	77,621	77,994	80,968	86,684
持分法による投資損失	—	—	—	24	287	—	—	217,383	2,397	1,202	—
経常利益	171,434	157,227	156,475	146,949	125,422	174,649	57,029	▲74,144	159,809	198,595	257,191
特別損益	▲29,274	▲35,067	▲16,485	▲17,890	▲6,055	▲12,591	▲9,816	▲7,449	320	▲3,982	▲40,571
契約者配当準備金繰入額	31,920	25,374	30,331	27,144	21,883	24,429	24,284	22,378	25,050	25,917	25,459
税金等調整前当期純利益	110,239	96,786	109,657	101,915	97,483	137,628	22,928	▲103,972	135,080	168,695	191,160
法人税及び住民税等	46,075	33,316	34,106	32,383	31,768	28,969	3,730	34,605	34,048	53,704	60,199
法人税等調整額	▲8,561	▲11,895	▲2,044	▲3,316	▲1,425	▲744	4,779	▲6,806	990	▲12,386	▲9,014
法人税等合計	37,513	21,421	32,061	29,066	30,343	28,224	8,510	27,799	35,038	41,318	51,185
非支配株主に帰属する当期純利益	179	177	19	22	36	890	237	378	1,264	992	1,006
親会社株主に帰属する当期純利益	72,547	75,187	77,577	72,825	67,103	108,512	14,180	▲132,150	98,777	126,384	138,968
包括利益	▲84,492	▲69,598	93,236	48,596	2,341	418,061	▲36,079	▲335,943	493,358	▲1,589	373,945

(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月に発表したFortitude社の組織再編および2025年8月に発表したFortitude社のLDTI導入に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

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	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (注2)	2022	2023	2024	2025 (注2)	2026
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	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	16,712,943	17,318,329
(負債の部)											
保険契約準備金	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	13,979,640
負債の部合計	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	15,303,878	15,700,692
(純資産の部)											
株主資本合計	775,208	794,554	833,779	863,933	889,817	960,015	898,301	706,952	714,342	730,762	705,720
その他の包括利益累計額合計	435,331	298,302	313,645	289,181	226,124	533,641	482,949	279,647	689,220	672,276	906,208
純資産の部合計	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	1,409,064	1,617,637

(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月に発表したFortitude社の組織再編および2025年8月に発表したFortitude社のLDTI導入に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
契約業績 ^(注) ：											
保有契約高	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	61,532,368
新契約高	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	6,583,055
解約失効高	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	4,743,331

(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	153,097	159,985	148,466	149,638	166,227	161,039	184,059	93,088	125,825	162,075	239,894
グループEV ^(注1)	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	4,238,600
新契約価値 ^(注1)	56,300	119,500	129,400	140,300	115,800	143,400	166,900	167,000	161,700	166,100	169,000
連結ソルベンシー・マージン比率 ^(注2)	1155.8%	1105.1%	1061.8%	1093.1%	1107.0%	1094.7% ^(注4)	1026.3%	920.1%	995.7%	960.7%	216.5%
ESR ^(注3)	162%	175%	168%	159%	198%	227% ^(注4)	236%	230%	239%	243%	222%

(注1) グループEV、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) 2026年3月期より、ソルベンシー・マージン比率の計算方法および行政監督上の基準が変更。2026年3月期以降の数値は新たな計算方法に基づいて算出したものです。

(注3) 2020年3月末より終局金利の適用に加え、劣後債務をサブラスに導入しています。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4) 2021年10月に発表した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

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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
要約損益計算書											
経常収益	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	1,246,730
保険料等収入	748,914	766,336	790,852	828,003	818,070	808,161	808,083	810,311	843,749	841,262	855,326
資産運用収益	165,153	154,066	171,830	191,065	165,137	185,876	191,249	259,241	306,335	274,492	354,670
その他経常収益	21,671	24,029	25,387	26,492	31,916	28,796	33,357	163,489	33,713	32,718	36,733
経常費用	845,431	861,736	898,672	956,290	928,967	926,928	909,910	1,148,962	1,082,136	1,034,911	1,112,050
保険金等支払金	502,896	484,881	496,329	510,573	522,146	511,604	516,795	887,660	588,397	611,074	652,126
責任準備金等繰入額	181,357	204,770	232,739	259,032	214,775	221,616	211,578	639	167,477	134,278	107,592
資産運用費用	34,443	48,244	46,233	61,342	61,569	66,440	44,781	114,923	179,117	133,575	185,992
事業費	102,531	103,099	103,602	103,883	107,649	106,644	116,139	121,827	124,068	131,712	140,437
その他経常費用	24,203	20,739	19,767	21,458	22,826	20,622	20,614	23,912	23,076	24,271	25,901
経常利益	90,307	82,695	89,397	89,270	86,157	95,905	122,780	84,079	101,662	113,562	134,680
特別損益	4,413	▲12,450	▲11,698	▲11,956	▲3,703	▲7,123	▲5,267	▲4,313	▲4,966	▲2,898	▲14,286
契約者配当準備金繰入額	13,788	13,636	14,668	14,005	11,687	11,854	11,711	11,530	11,441	11,518	10,847
税金等調整前当期純利益	80,932	56,608	63,031	63,308	70,766	76,927	105,800	68,236	85,254	99,144	109,545
法人税及び住民税	29,351	20,777	22,854	21,414	21,646	25,029	29,892	20,962	25,579	31,532	36,994
法人税等調整額	▲2,896	▲7,286	▲4,396	▲3,634	▲1,330	▲2,965	▲313	▲2,035	▲1,235	▲5,001	▲9,676
法人税等合計	26,455	13,491	18,458	17,779	20,315	22,064	29,578	18,926	24,343	26,530	27,318
当期純利益	54,476	43,116	44,572	45,528	50,450	54,863	76,222	49,309	60,910	72,613	82,227

(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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	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	8,224,988
(負債の部)											
保険契約準備金	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	6,895,018
負債の部合計	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	7,200,712
(純資産の部)											
株主資本合計	433,499	448,016	466,141	489,267	513,114	541,184	532,210	546,647	543,981	565,723	549,875
評価・換算差額等合計	230,323	195,996	194,380	173,165	130,743	311,942	326,517	223,686	441,071	368,767	474,400
純資産の部合計	663,823	644,013	660,521	662,433	643,858	853,127	858,727	770,334	985,053	934,490	1,024,276

(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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
契約業績 (注)：											
保有契約高	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	47,336,084
個人定期保険	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	33,988,394
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	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	12,449,154
新契約高	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	5,322,158
個人定期保険	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	3,303,501
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	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	2,060,833
解約失効高	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	3,716,418
解約失効率	6.48%	6.44%	6.30%	7.70%	6.31%	6.06%	6.37%	6.96%	7.92%	7.83%	7.91%

(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	104,829	105,677	100,781	99,245	116,903	111,604	131,632	75,039	86,551	108,512	143,344
EV (注1)	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	2,845,700
ソルベンシー・マージン比率 (注2)	1341.9%	1252.6%	1206.2%	1271.9%	1335.3%	1293.5%	1203.8%	1116.1%	1193.5%	1168.0%	229.2%
営業職員数 (人)	3,867	3,843	3,714	3,786	3,746	3,766	3,699	3,577	3,628	3,747	3,785
募集代理店数	13,793	13,878	13,992	14,132	14,413	14,775	15,137	15,406	15,679	16,021	16,414

(注1) EV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) 2026年3月期より、ソルベンシー・マージン比率の計算方法および行政監督上の基準が変更。2026年3月期以降の数値は新たな計算方法に基づいて算出したものです。

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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
要約損益計算書											
経常収益	873,887	897,955	738,716	917,610	802,538	797,301	1,439,893	961,343	989,290	1,716,301	1,279,966
保険料等収入	657,185	654,379	511,900	715,120	593,679	619,721	598,144	643,308	702,821	805,591	983,087
資産運用収益	202,909	228,058	189,495	190,444	196,911	165,283	174,377	214,741	233,094	209,177	274,332
その他経常収益	13,792	15,517	37,319	12,044	11,947	12,296	667,370	103,292	53,374	701,532	22,547
経常費用	794,763	831,312	675,925	863,413	765,756	765,695	1,526,535	913,198	933,976	1,636,814	1,163,378
保険金等支払金	604,261	535,387	522,746	521,457	542,912	569,480	1,381,684	726,570	692,392	1,435,236	873,554
責任準備金等繰入額	39,860	99,991	885	183,693	43,421	46,414	1,649	255	917	1,120	51,303
資産運用費用	36,540	83,109	45,292	52,386	76,173	46,919	36,965	71,514	124,570	74,737	109,697
事業費	76,424	77,189	76,698	76,730	75,077	76,509	80,675	88,495	90,562	96,975	97,743
その他経常費用	37,676	35,635	30,301	29,147	28,171	26,371	25,560	26,361	25,533	28,744	31,080
経常利益 (損失)	79,124	66,642	62,790	54,196	36,782	31,606	▲86,642	48,144	55,314	79,486	116,588
特別損益	▲20,251	▲18,995	▲4,254	▲5,370	▲1,594	▲4,592	▲3,665	▲2,754	5,934	▲963	▲28,727
契約者配当準備金繰入額	18,135	11,738	15,664	13,138	10,197	12,574	12,572	10,847	13,606	14,396	14,612
税引前当期純利益 (損失)	40,736	35,909	42,870	35,687	24,990	14,440	▲102,881	34,542	47,642	64,126	73,248
法人税及び住民税	17,624	11,120	10,238	10,798	10,391	5,956	▲23,042	6,011	7,016	17,742	19,897
法人税等調整額	▲3,722	▲4,178	2,151	▲657	▲1,218	▲1,800	▲5,691	1,699	1,641	▲5,474	1,088
法人税等合計	13,902	6,941	12,390	10,140	9,172	4,156	▲28,734	7,710	8,658	12,267	20,986
当期純利益 (損失)	26,834	28,967	30,480	25,547	15,817	10,284	▲74,147	26,832	38,983	51,859	52,262

(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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	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	6,754,113
(負債の部)											
保険契約準備金	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	5,251,508
負債の部合計	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	6,295,197
(純資産の部)											
株主資本合計	279,336	279,765	290,945	304,203	303,647	302,568	186,925	203,799	187,667	196,963	191,492
評価・換算差額等合計	202,382	101,224	117,742	111,109	87,476	223,923	154,538	42,479	231,554	176,489	267,424
純資産の部合計	481,718	380,989	408,687	415,312	391,123	526,491	341,464	246,278	419,221	373,453	458,916

(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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
契約業績 ^(注) ：											
保有契約高	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	9,511,933
新契約高	2,134,199	2,084,818	1,686,796	1,196,690	540,573	243,585	179,669	237,128	240,923	593,196	594,297
解約失効高	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	821,616
解約失効率	5.67%	5.71%	5.69%	5.86%	5.76%	5.22%	5.62%	5.34%	7.09%	7.48%	7.90%

(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	53,812	53,464	48,547	51,859	54,387	52,703	55,122	21,294	40,761	52,424	89,533
EV ^(注1)	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	1,159,400
ソルベンシー・マージン比率 ^(注2)	890.6%	848.6%	835.1%	849.7%	805.5%	852.8%	734.2%	580.9%	716.2%	678.6%	184.3%
営業職員数 (人)	8,631	8,902	8,942	8,440	8,071	8,473	8,534	9,016	9,319	9,550	9,764

(注1) EV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) 2026年3月期より、ソルベンシー・マージン比率の計算方法および行政監督上の基準が変更。2026年3月期以降の数値は新たな計算方法に基づいて算出したものです。

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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
要約損益計算書											
経常収益	218,035	155,834	196,492	150,758	354,495	460,661	485,311	980,991	1,028,260	959,073	912,827
保険料等収入	165,436	80,918	176,474	127,853	335,910	348,020	367,118	714,695	917,540	921,711	784,664
資産運用収益	14,232	23,041	12,982	17,221	11,924	106,851	113,353	28,023	106,264	6,361	123,090
その他経常収益	38,365	51,874	7,036	5,683	6,660	5,789	4,839	238,272	4,455	31,000	5,072
経常費用	216,822	149,634	193,948	148,694	352,249	463,608	479,644	969,937	1,020,955	951,290	900,499
保険金等支払金	194,324	138,311	124,953	106,894	125,135	222,904	270,745	928,437	878,574	915,265	775,806
責任準備金等繰入額	2	0	50,164	26,791	174,312	216,631	183,641	1,911	109,578	0	99,748
資産運用費用	7,950	213	4,888	1,941	30,117	127	840	3,536	2,037	8,220	148
事業費	12,705	9,745	12,349	11,453	19,373	20,216	20,543	30,084	24,771	22,727	20,314
その他経常費用	1,840	1,363	1,592	1,612	3,309	3,727	3,873	5,966	5,992	5,077	4,480
経常利益	1,212	6,199	2,543	2,064	2,246	▲2,947	5,667	11,054	7,305	7,783	12,328
特別損益	▲621	▲3,612	▲461	▲552	▲756	▲868	▲880	▲713	▲632	▲595	▲907
契約者配当準備金繰入額	▲3	▲1	▲1	0	▲0	0	▲0	0	1	1	▲0
税金等調整前当期純利益	593	2,587	2,083	1,511	1,490	▲3,816	4,788	10,340	6,671	7,186	11,420
法人税及び住民税	▲1,735	874	199	▲456	▲754	▲2,212	▲3,115	5,060	530	3,516	2,472
法人税等調整額	1,837	▲427	295	956	1,178	1,180	4,704	▲2,660	1,328	▲1,915	726
法人税等合計	101	446	494	500	424	▲1,031	1,589	2,399	1,859	1,600	3,199
当期純利益	492	2,141	1,588	1,011	1,065	▲2,784	3,199	7,940	4,812	5,585	8,221

(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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	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	1,960,191
(負債の部)											
保険契約準備金	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	1,826,581
負債の部合計	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	1,874,879
(純資産の部)											
株主資本合計	67,886	70,027	71,616	72,627	73,693	70,909	74,108	82,048	86,860	92,445	100,667
評価・換算差額等合計	2,373	874	1,306	4,693	7,240	▲2,628	▲10,155	▲13,306	▲13,298	▲12,664	▲15,355
純資産の部合計	70,260	70,901	72,922	77,321	80,934	68,280	63,952	68,742	73,561	79,781	85,312

(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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
契約業績 ^(注) :											
保有契約高	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	4,684,350
新契約高	236,231	235,449	354,705	314,183	446,898	426,624	421,257	687,586	867,147	746,942	666,598
解約失効高	61,559	56,368	66,174	89,152	79,846	103,847	118,758	305,852	205,468	301,145	205,295
解約失効率	3.41%	3.12%	3.52%	4.34%	3.67%	4.34%	4.39%	10.20%	6.31%	7.62%	4.89%
その他:											
基礎利益(損失)	▲5,545	843	▲863	▲1,466	▲5,063	▲3,268	▲2,694	▲3,245	▲1,487	1,138	7,016
EV ^(注1)	93,400	97,400	102,600	98,500	66,500	108,100	111,300	126,600	153,400	171,700	184,600
ソルベンシー・マージン比率 ^(注2)	1260.7%	1295.6%	1258.3%	1101.7%	1033.6%	826.8%	749.5%	659.4%	567.6%	575.3%	182.3%

(注1) EV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) 2026年3月期より、ソルベンシー・マージン比率の計算方法および行政監督上の基準が変更。2026年3月期以降の数値は新たな計算方法に基づいて算出したものです。

用語集

あ行

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。
-------------------------------	--

株主資本コスト Cost of equity	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 Committee	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。

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。

用語集

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。
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。
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・マージンとは、「支払余力」という意味です。将来の保険金などの支払いに備えた責任準備金の積み立てにより、通常予測できる範囲のリスクについては十分対応可能となっています。しかし、大災害や株価の大暴落、パンデミックなど通常の予測を超えてリスクが発生することがあり、そのリスクに対応できる「支払余力」を有しているかを判断するための行政監督上の指標の一つがソルベンシー・マージン比率です。保険持株会社又は保険会社のソルベンシー・マージン比率が100%を下回った場合には、監督当局によって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。
--------------------------------------	---

や行

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が、この計算に用いる利率のことです。
---	---

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－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－予定利息）×1/2
---	--

用語集

D

DX

DX (Digital Transformation)

デジタルトランスフォーメーションの略です。
進展するデジタル技術とビッグデータ・AIを活用してお客さま・社会のニーズを理解し、新たな価値の創出に向けて、ビジネスモデルや組織、業務、企業文化等を変革することです。

E

EPS成長率

Earnings per share growth rate

1株当たり利益 (EPS) が一定期間にどの程度成長したかを示す指標です。
なお、当社グループのEPSは「グループ修正利益÷普通株式期中平均株式数」により算出しています。

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)

当社グループでは、経済価値ベースの健全性指標としてESR (Economic Solvency Ratio) を導入し、これを一定の範囲内にコントロールすることで、財務の健全性、資本の十分性の確保を図っています。ESRは、EVと同様の前提で評価した経済価値ベースの純資産 (サンプラス) を、内部管理モデルを用いて定量化したリスク量 (エコノミック・キャピタル) で割ることで算出しています。

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。

G

GHG

GHG (Greenhouse Gas)

グリーンハウスガス (温室効果ガス) の略です。
二酸化炭素 (CO₂)、メタン (CH₄)、一酸化二窒素 (N₂O) など、地球温暖化の要因となるガスの総称です。

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

2026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 488,000,000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	181,281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)	77,756	16.11
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	28,407	5.89
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	24,131	5.00
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	19,261	3.99
JP モルガン証券株式会社	10,664	2.21
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	8,558	1.77
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	7,000	1.45
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,689	1.39
AIG 損害保険株式会社	6,000	1.24
JP MORGAN CHASE BANK 380081	5,452	1.13

※当社は、自己株式5,425千株を所有しており、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

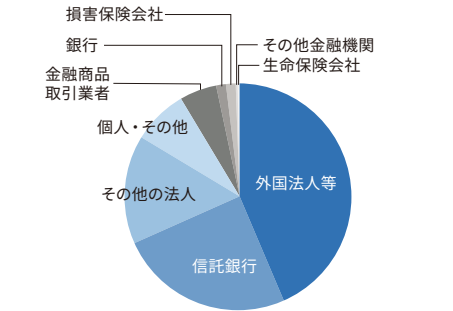
株式・株主分布		
所有者別所有株式数		
	持株数 (千株)	%
外国法人等	214,018	43.86
信託銀行	120,178	24.63
その他の法人	74,013	15.17
個人・その他	38,298	7.85
金融商品取引業者	25,438	5.21
銀行	7,822	1.60
損害保険会社	6,000	1.23
その他金融機関	1,687	0.35
生命保険会社	543	0.11

※持株比率は自己株式を控除しておりません。なお、自己株式5,425千株は「個人・その他」に含まれております。

所有者別株主数		
	株主数	%
個人・その他	119,972	66.18
その他の法人	60,366	33.30
外国法人等	832	0.46
金融商品取引業者	35	0.02
その他金融機関	23	0.01
生命保険会社	21	0.01
信託銀行	20	0.01
銀行	11	0.01
損害保険会社	1	0.00

地域別所有株式比率	
	%
日本	56.14
欧州 (英国領含む)、中東及びアフリカ	21.65
米州	20.75
アジア・パシフィック	1.45
その他	0.00

※持株比率は自己株式を控除しておりません。



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	