

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ところですので、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、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の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

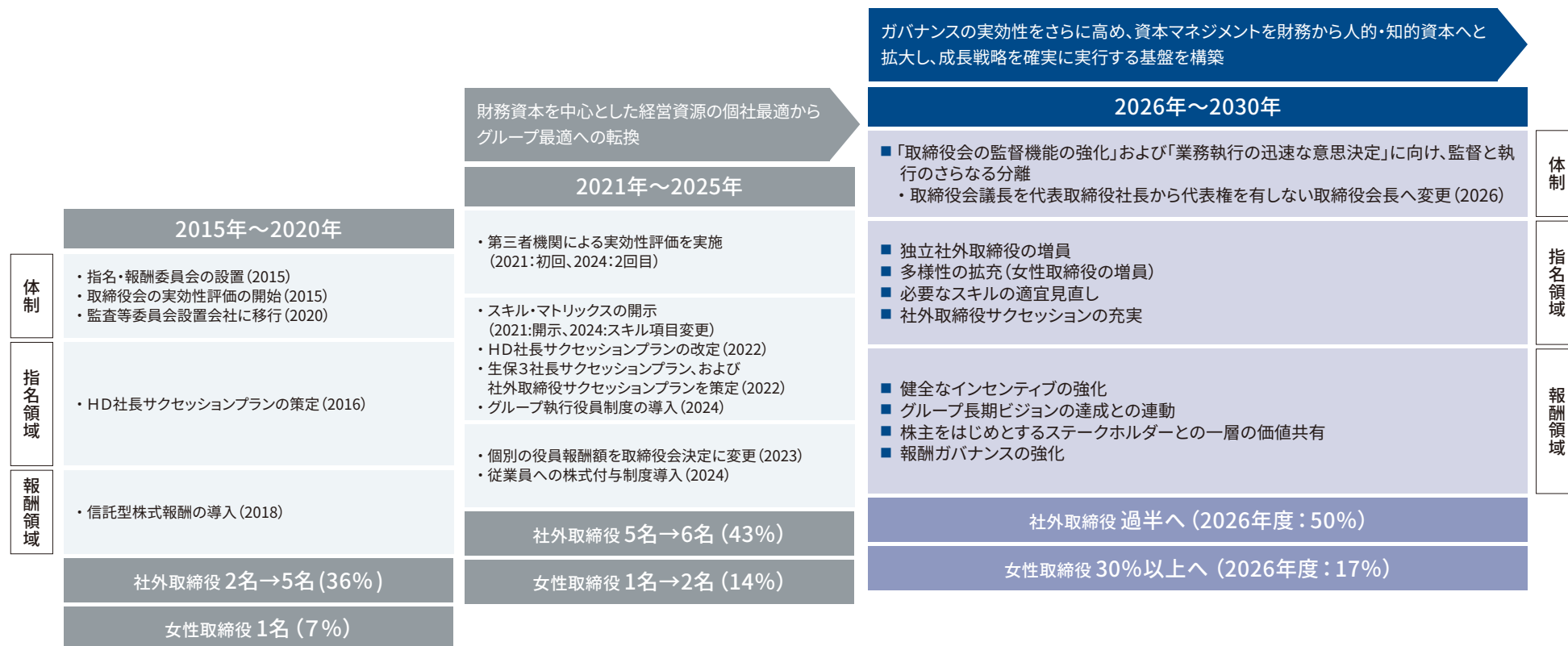


「コーポレート・ガバナンス基本方針」については当社ホームページをご覧ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/>

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

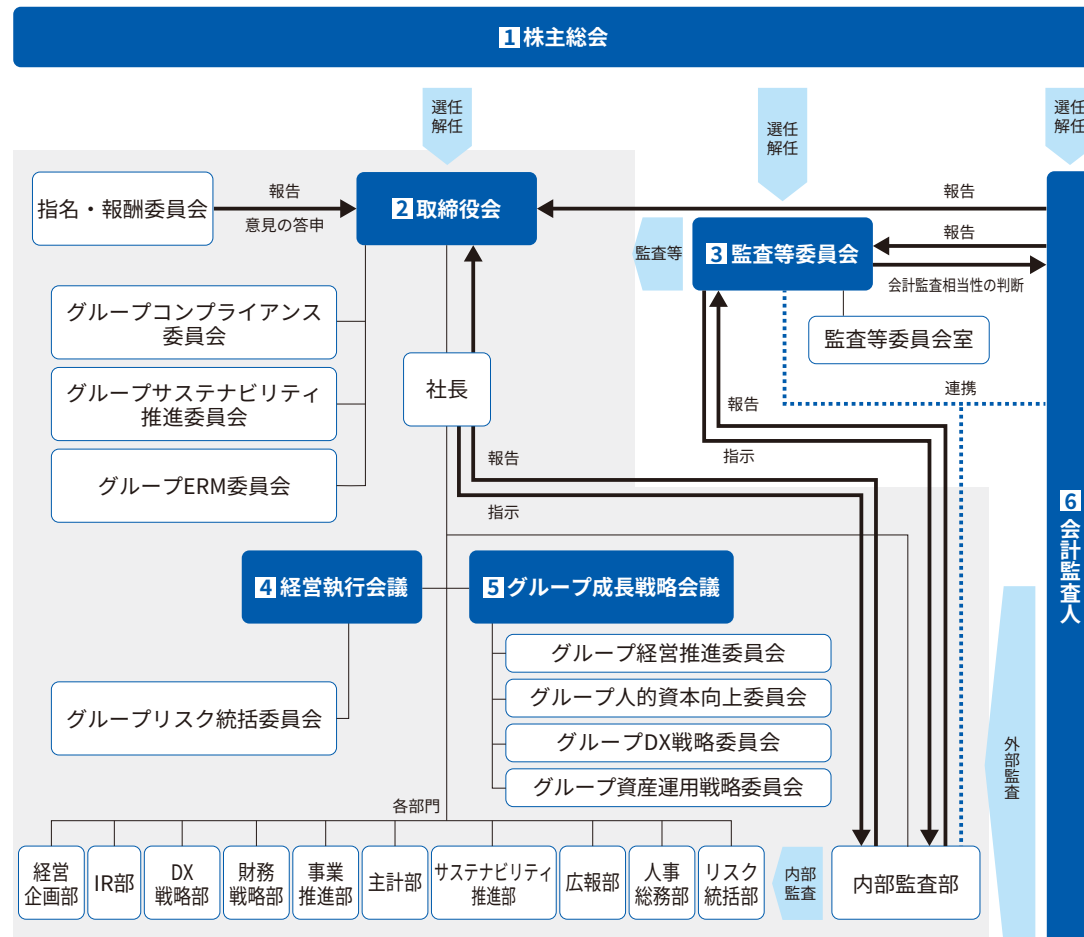
当社グループは、指名・報酬委員会の設置、取締役会実効性評価の導入、監査等委員会設置会社への移行等を通じて、取締役会の監督機能と意思決定プロセスの透明性を高めてきました。2026年度からは、新グループ長期ビジョンの実現に向け、取締役会の機能強化（構成の見直し・監督にシフト）、サクセッションプランの高度化、役員報酬制度の改定に取り組み、グループガバナンスの実効性をより一層向上していきます。



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います。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
1. グループ戦略の決定 2. 収益・リスク管理 3. 経営資源の適正な配分 4. 資本政策の決定	1. マーケティング戦略の決定 2. 各事業ユニットにおける事業遂行



コーポレート・ガバナンス

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。

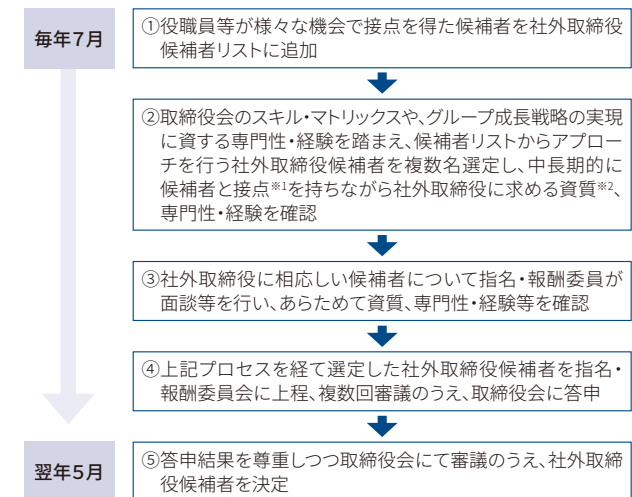
当計画にて、社長に求める資質・能力や選定プロセス等を定めるとともに、指名・報酬委員会が当計画の策定・運用について審議、取締役会に意見の答申を行い、取締役会がプロセス全体が適切に実行されていることの監督を行うことで、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しています。

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

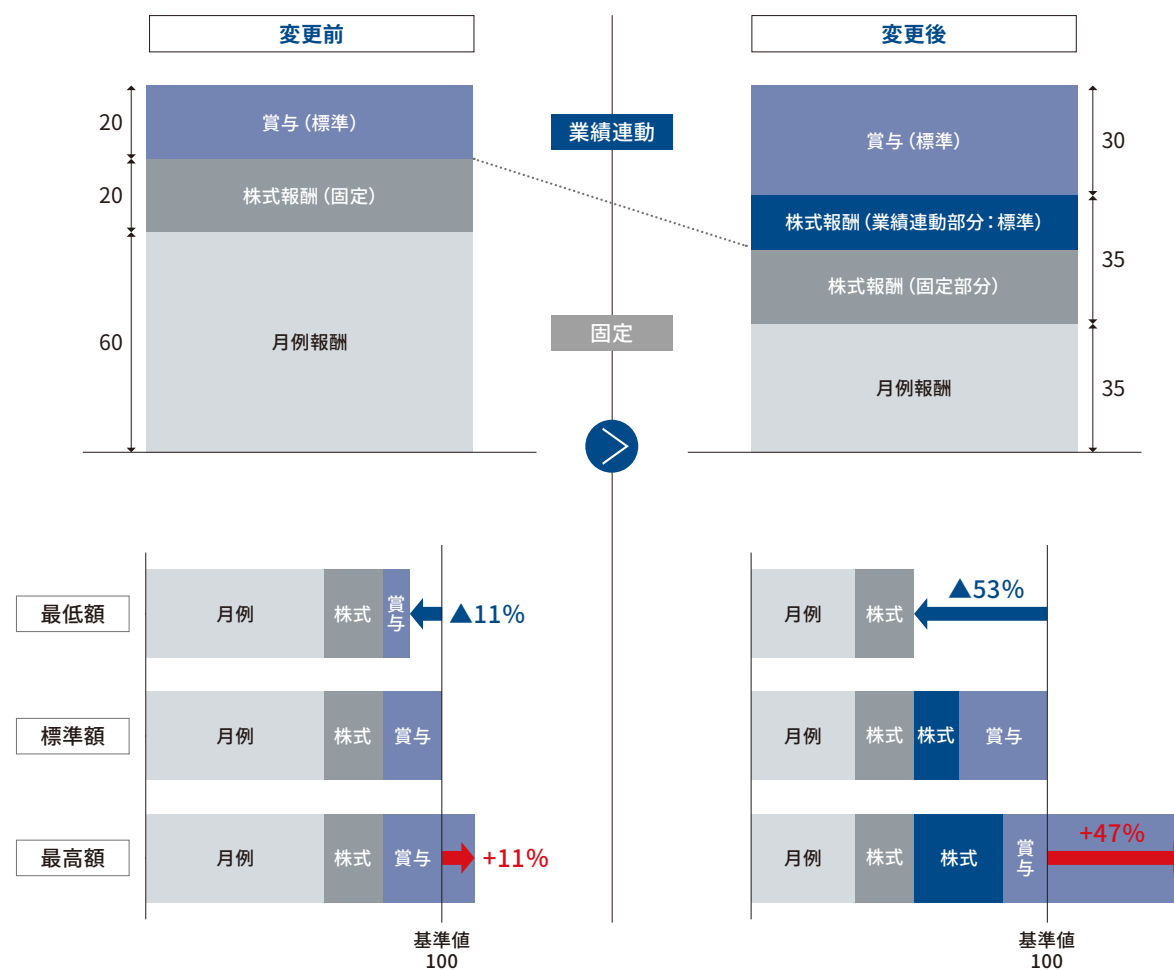
中長期的な視点をもって、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を実現するため、業績連動型の株式報酬制度を導入いたします。

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割・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） ・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。	株式70%
	金銭： 退任時		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もに、現在、太陽生命保険株式会社において代表取締役社長を務めております。また、当社において、総務及び内部監査の部門を担当するなど、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」をおうかがいする「新契約お手続きアンケート」「お客さま満足度に関するアンケート」で幅広くお客さまの声をお聴きしました。
従業員	・教育研修 ・人権啓発研修 ・従業員エンゲージメントスコア調査 ・グループIR活動 ・労働組合との協議、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、バリュー・アット・リスクという指標を用いて計測し、計測期間1年、信頼水準99.5%の損失額をリスク量としています。

2. リスクコントロール

経済価値ベースのリスク指標であるESRは、上記のとおり定量化したリスク（エコノミック・キャピタル：EC）で、経済価値ベースの資産から負債を差し引いた純資産（サープラス）を除いて算出しています。ECをサープラスの一定の範囲内にコントロールするとともに、健全性にかかる現行の金融監督規制も踏まえつつ、財務の健全性、資本の十分性の確保を図っています。ESRは月次で管理しており、その他のリスクレビューと同様に、グループリスク統括委員会及び取締役会等に報告しています。

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

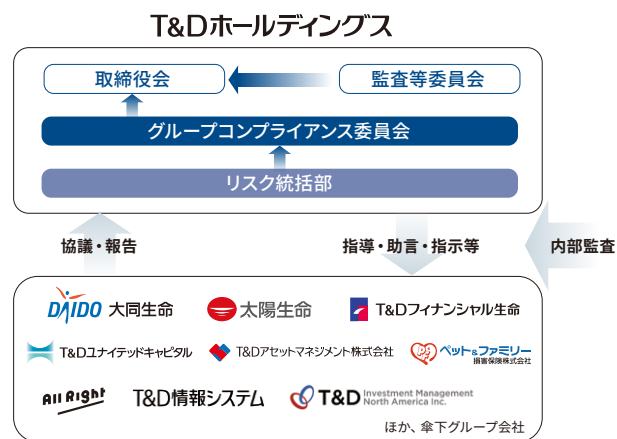
当グループは、「T&D 保険グループサステナビリティ憲章」、「T&D 保険グループコンプライアンス行動規範」および「T&D 保険グループコンプライアンス態勢整備基本方針」を制定し、法令等遵守に関する基本方針・遵守基準としてこれらを役職員に周知し、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

「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。また当社では、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/>