

さあ、保険の新次元へ。

T&D 保険グループ

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。



第21回 定時株主総会招集ご通知

開催
日時

2025年6月26日（木曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

開催
場所

東京都新宿区西新宿二丁目2番1号
京王プラザホテル 本館5階
「コンコードボールルーム」

インターネット又は書面による議決権行使期限

2025年6月25日（水曜日）午後5時

株式会社 T&Dホールディングス

証券コード：8795

決議事項

<会社提案>

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 監査等委員でない取締役9名選任の件

<株主提案>

- 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名選任の件



株主総会ライブ中継のご案内

株主総会の模様をライブ中継にてご覧いただけます。

株主のみなさまへ

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社にとって2025年度は、2021年4月を始期とするグループ長期ビジョン「Try & Discover2025」の総仕上げの1年であるとともに、次期経営計画策定に向けた基盤固めの年となります。国内生命保険事業の収益力強化を図るとともに、クローズドブック事業等への成長投資を通じて、事業ポートフォリオの多様化・最適化を推進し、グループ企業価値の持続的な向上を実現してまいります。

さて、当社第21回定時株主総会を6月26日（木曜日）に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

ご高覧くださいますようお願い申し上げます。

グループ経営理念

Try & Discover（挑戦と発見）による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します。

グループ経営ビジョン

保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。

ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。

2025年6月

代表取締役社長

森の昌孝



第21回定時株主総会招集ご通知	1
株主総会参考書類（株主総会で決議いただく事項）	
＜会社提案＞第1号議案 剰余金の処分の件	9
第2号議案 監査等委員でない取締役9名選任の件	11
＜株主提案＞第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。） 2名選任の件	20
事業報告書	39

証券コード 8795
2025年6月4日
(電子提供措置の開始日2025年5月20日)

株主のみなさまへ

東京都中央区日本橋二丁目7番1号
株式会社 T&Dホールディングス
代表取締役社長 森 山 昌 彦

第21回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第21回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト：

<https://www.td-holdings.co.jp/ir/stock/meeting/>



東証ウェブサイト：

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記のウェブサイトにアクセスしていただき、銘柄名（T&Dホールディングス）又は証券コード（8795）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



なお、当日のご出席に代えて、インターネット又は書面によって議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご確認のうえ、**2025年6月25日（水曜日）午後5時までに**議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2025年6月26日（木曜日）午前10時

2. 場 所 東京都新宿区西新宿二丁目2番1号
京王プラザホテル 本館5階「コンコードボールルーム」

3. 目的事項

- 報告事項
- 2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告書、連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

＜会社提案＞ 第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 監査等委員でない取締役9名選任の件

＜株主提案＞ 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名選任の件

第3号議案は株主さまからの提案であり、**当社取締役会としては株主提案に反対**しております。

4. 招集にあたっての決定事項

- ・議決権行使書用紙において、各議案に賛否の表示がない場合は、会社提案（第1号議案から第2号議案まで）については「賛」、株主提案（第3号議案）については「否」の表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- ・当社定款第17条において、「当会社の取締役（監査等委員であるものを除く。）は、9名以内とする。」と定められております。他方、会社提案（第2号議案）では取締役9名の選任を、株主提案（第3号議案）では取締役2名の選任を提案しており、両議案のすべての取締役候補者（合計11名）が選任されると、当社の定款に定める取締役の定員枠を超えてしまうこととなります。

そのため、原則として、事前の議決権行使を含め、過半数のご賛同を得た取締役候補者を選任するものとさせていただきますが、採決の結果、過半数のご賛同を得た候補者が9名を超えた場合には、賛成の議決権の個数が多い取締役候補者から順に9名を上限として選任するものといたします。なお、第2号議案と第3号議案について、賛成の議決権行使ができる取締役候補者の数の上限を9名とする取扱いはいたしません。

以 上

お知らせ

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

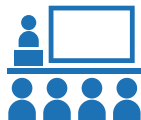
事業報告書	「企業集団及び保険持株会社の財産及び損益の状況の推移」「企業集団の主要な事務所の状況」「企業集団の従業員の状況」「企業集団の主要な借入先の状況」「その他企業集団の現況に関する重要な事項」「責任限定契約」「役員等賠償責任保険契約」「社外役員に関する事項」「株式に関する事項」「新株予約権等に関する事項」「会計監査人に関する事項」「財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」「業務の適正を確保するための体制」「特定完全子会社に関する事項」「親会社等との間の取引に関する事項」「会計参与に関する事項」「その他」
連結計算書類	「連結貸借対照表」「連結損益計算書」「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
単体計算書類	「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
監査報告書	「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書」「会計監査人の監査報告書」「監査等委員会の監査報告」

- 電子提供措置事項に修正が生じた場合、インターネット上の当社及び東証のウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。
- 本総会の決議結果につきましては、当社ウェブサイトに掲載させていただきます。書面による決議通知の送付は行いませんのでご了承ください。
- 介助又は通訳（手話通訳者を含みます。）が必要な株主さまは、介助者又は通訳者を同伴して入場することができます。ただし、同伴の方につきましては、議決権を有する株主さまである場合を除き、発言や総会決議にはご参加いただけませんので、ご理解賜りますようお願い申し上げます。
- 当日、お土産をご用意しておりません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、次のいずれかの方法により行使いただくことができます。

株主総会にご出席される場合



お手数ながら同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。(※)

株主総会開催日時

2025年6月26日(木曜日)
午前10時

(※) 代理人によるご出席の場合は、本株主総会において議決権を有する他の株主さま1名のみを代理人として、代理権を証明する書面をご提出のうえ、ご出席いただくことができます。

(当日ご出席の場合は、インターネット及び書面による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。)

書面で議決権を行使される場合



同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否を○印でご表示いただき、当社株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行株式会社)に到着するようご返送ください。

議決権行使期限

2025年6月25日(水曜日)
午後5時到着

議決権行使書のご記入方法については、5頁をご参照ください。

インターネットで議決権を行使される場合



議決権行使サイト▶

<https://evote.tr.mufg.jp/> にアクセスしていただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使期限

2025年6月25日(水曜日)
午後5時まで

インターネットによる議決権行使方法については、6頁をご参照ください。

議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主さま(常任代理人さまを含みます。)につきましては、(株)東京証券取引所等により設立された(株)ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

書面による議決権行使のご案内

各議案につき賛否のご表示がない場合は、会社提案については賛成、株主提案については反対の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

議決権行使書用紙イメージ

議決権行使書

株式会社T&Dホールディングス 御中

議決権の数
株主
個

私は、2025年6月26日開催の定時株主総会（継続会又は延会の場合を含む）の議案につき、下記（賛否を○印で表示）の通り議決権を行使いたします。

2025年 6 月 日

第1号議案	第2号議案	当社取締役会は株主提案に反対しております。当社取締役会にご賛同の場合は、「否」に○印で表示願います。
賛	賛	
否	否	

（ご注意）

当社は、議案につき賛否の表示がない場合は、会社提案については賛、株主提案については否の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

第3号議案

株主提案

賛	但し
否	
を除く	

第2号議案について、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。

第3号議案は株主さまからのご提案です。当社取締役会としてはこの議案に反対しております。

基準日現在のご所有株式数 株

議決権の数 個

※議決権の数は1単元ごとに1個となります。

お願い

1. 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

2. 当日ご出席されない場合は、以下のいずれかの方法によりお早めに議決権を行使ください。

① 議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、ご返送いただく方法

② スマートフォンでログイン用QRコードを読み取るか、ウェブサイト (<https://vote.tmdg.jp/>) に以下のID、パスワードにてログイン後、議決権を行使いただく方法

3. 第2号議案及び第3号議案の各候補者のうち、一部の候補者を否とされる場合は、賛に○印を表示しカッコ各候補者に一連番号を付してあります。）をご記入ください。

ログイン用QRコード

QRコード

ログインID
XXXX-XXXX-XXXX-XXX

パスワード
XXXXXX

株式会社T&Dホールディングス

こちらを切り取ってご返送ください。

各議案の賛否をご表示ください。

- 賛成の場合：「賛」の欄に○印
- 反対の場合：「否」の欄に○印

会社提案・当社取締役会の意見に
ご賛同いただける場合は、
右図のようにご記入ください。

会社提案	第1号議案	第2号議案	株主提案	第3号議案
	賛	賛	賛	但し
	否	否	否	
				を除く

5

インターネットによる議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法(スマートフォンの場合)

スマートフォンでの議決権行使は、「ログインID」「仮パスワード」の**入力が必要で簡単**です。

1. 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

2. 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法(パソコンの場合)

議決権行使サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

1. 議決権行使サイトへアクセスしてください。
2. 議決権行使書用紙に記載された「ログインID」「仮パスワード」を入力し、ログインしてください。
3. 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

賛否の入力方法

会社提案のすべての議案に賛成、株主提案の議案に反対される場合は、下図**青枠のボタン**を押下ください。

スマートフォンサイトの場合

当社は、株主様がこの画面の手続きにしたがって議決権を行使することを承諾いたします。以下よりお手続きにお進みください。

会社提案議案に全て賛成
株主提案議案に全て反対



投票する

各議案個別に
賛否を投票



投票する

PCサイトの場合

●会社提案の全ての議案を賛成、株主提案の全ての議案を反対とされる場合

[確認画面へ](#)

●会社提案、および株主提案の議案について個別に賛否を入力される場合

[賛否行使画面へ](#)

議案の内容をご覧になる場合は、[こちら](#) をクリックしてください。

議案の内容(英文)をご覧になる場合は、[こちら](#) をクリックしてください。



みなさまの「インターネットによる議決権行使」が学生支援に貢献します。
インターネットによる議決権行使をご利用いただいた場合、郵送費用が削減されます。この削減される郵送費用を、当社が設立した基金「T&D保険グループ学生応援基金～Try & Discoverな人生に～」を通じて、経済的理由で修学困難な学生のために活用いたします。

ご注意事項

- ・毎日午前2時30分から午前4時30分までは取扱いを休止いたします。
- ・書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。
- ・パソコン・スマートフォン等で、インターネットにより議決権を複数回行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

インターネットによる議決権行使に関してご不明な点につきましては、以下にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）  **0120-173-027**（通話料無料）

受付時間 午前9時から午後9時まで

インターネットによるライブ中継のご案内

当社の株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、以下のとおり株主さま向けにインターネットによるライブ中継を行います。

1. 配信日時

2025年6月26日(木曜日) 午前10時から株主総会終了時刻まで

※ 当日ライブ視聴ページは、開始時刻30分前の午前9時30分頃よりアクセス可能となります。

2. 視聴方法

- (1) パソコン又はスマートフォン等で以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、株主さま専用オンラインサイト「Engagement Portal」(以下、「本ウェブサイト」といいます。)へアクセスしてください。

<https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>



- (2) 本ウェブサイトにて以下のログインIDと仮パスワードを入力し、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンをクリックしてください。

議決権行使書
株式会社T&Dホールディングス 御中 議決権の数

私は、2025年6月26日開催の定時株主総会（継続会又は延会の場合を含む）の議案につき、下記（賛否を○印で表示）のとおりに議決権を行使いたします。

議案	賛	否	無効
第1号議案	○		
第2号議案		○	

(ご注意)
当社は、議案につき賛否の表示のない場合は、会社提案については賛、株主提案については否の意思表示があったものとしてお取扱いたします。

基準日現在のご所有株式数 株

議決権の数 株

※議決権の数は1株ごとに1個となります。

お願い

1. 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を2枚受付へご提出ください。

2. 当日ご出席されない場合は、以下のいずれかの方法で議決権行使の旨を記載し賛否をご表示のうえ、ご返送いただく方法。

① 封入した封筒に「議決権行使書」を添付し、ご返送ください。

② スマートフォンでログインIDとQRコードを読み取るか、ウェブサイト（<https://evoting.tr.mufig.jp/>）にログインし、パスワードにてログイン後、議決権を行使いただく方法。

3. 第2号議案及び第3号議案の名称補足のうち、一部の候補者を付与される場合は、既に○印を表示し、かつ内容が異なる場合は、株主生命保険を併せて、各候補者に一連番号を付与してあります。Aをご選択ください。

ログインID
XXXXXXXX-XXXX-XXXX

仮パスワード
XXXXXX

株式会社T&Dホールディングス

①議決権行使書用紙の右側に記載されている「**ログインID**」(15桁の半角英数字)を入力

②議決権行使書用紙の右側に記載されている「**仮パスワード**」(6桁の半角数字)を入力

ログインID ①ログインID

9999-9999-9999-999

株主番号(8桁)

仮パスワード

999999 ②仮パスワード

「ログインID」と「パスワード」は、招集通知同封の議決権行使書の右側（副票）下部に記載しております議決権行使サイトの「ログインID」と「仮パスワード」と同じものを使用しております。議決権行使サイトの仮パスワードは、任意のパスワードに変更可能ですが、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」では変更後のパスワードが引き継がれません。そのため、議決権行使書を投函される前に必ず副票（右側）をお手元にお控えください。

- (3) 本ウェブサイトにて「当日ライブ視聴」をクリックし、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」をクリックしてください。

[当日ライブ視聴 >](#)

3. 留意事項

- ・ インターネット参加によりライブ中継をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められません。そのため、インターネット参加を通じて株主総会において株主さまに認められている質問、議決権行使や動議の提出を行うことはできません。
- ・ ご使用のパソコン環境（機種、性能等）やインターネットの接続環境（回線状況、接続速度等）により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますのであらかじめご了承ください。

○推奨環境

本ウェブサイトの推奨環境は、以下URLに記載しております。事前にご確認ください。

なお、Internet Explorerはご利用いただけませんのでご注意ください。

<https://www.tr.mufig.jp/daikou/pdf/faq.pdf>

- ・ ご視聴いただくための通信料金等は、株主さまのご負担となります。
- ・ ライブ中継の写真撮影・録音・録画行為及びSNS等での無断公開は固くお断りいたします。

ライブ中継（動画プレイヤーの視聴不具合等）につきましては、以下にお問い合わせください。

株式会社ブイキューブ

03-6833-6246（通話料は株主さまのご負担となります。）

受付時間

2025年6月26日（木曜日）午前9時から株主総会終了時刻まで

事前質問のご案内

株主総会に先立ち、株主総会会場にご来場されない株主さまの便宜のため、インターネットによる事前質問をお受けいたします。

受付期間 2025年6月4日（水曜日）午前5時から2025年6月20日（金曜日）午後5時まで

送信方法

- （1）以下のURLにアクセスのうえログインしていただき、「事前質問」をクリックしてください。（ログイン方法は7頁をご参照ください。）

<https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>



- （2）ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」をクリックしてください。
- （3）ご質問内容等を確認後、「送信」をクリックしてください。

【ご留意事項】

株主のみなさまの関心の高い事項につきましては、株主総会当日に取り上げさせていただく予定です。準備の都合上、6月20日（金曜日）午後5時までに送信いただきたく、ご協力をお願い申し上げます。なお、個別のご回答はいたしかねますので、あらかじめご了承くださいますようお願い申し上げます。

ライブ中継の視聴方法（ログインID・パスワード）・事前質問の送信方法に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  **0120-676-808**（通話料無料）

受付時間

午前9時から午後5時まで（土日祝日を除く）
ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了時刻まで

株主総会参考書類

議案及び参考事項

<会社提案（第1号議案から第2号議案まで）>

第1号議案 剰余金の処分の件

株主還元につきましては、当社及びグループ会社の経営の健全性維持に留意し、グループとして必要な内部留保を確保したうえで株主価値の向上に取り組み、安定的な利益配分を実施していくことを基本方針としております。

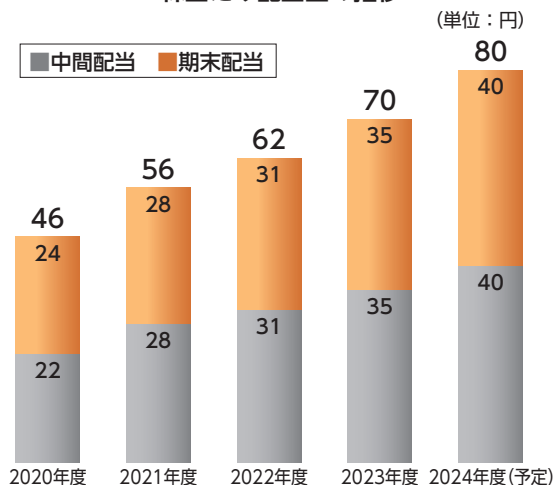
この方針に従い、当期の業績等を勘案し、期末配当につきましては、1株につき40円とさせていただきたいと存じます。中間配当として1株につき40円をお支払いしておりますので、2024年度の年間配当は1株につき80円となります。

これは、2023年度の年間配当である1株につき70円に比べ、10円の増配となります。

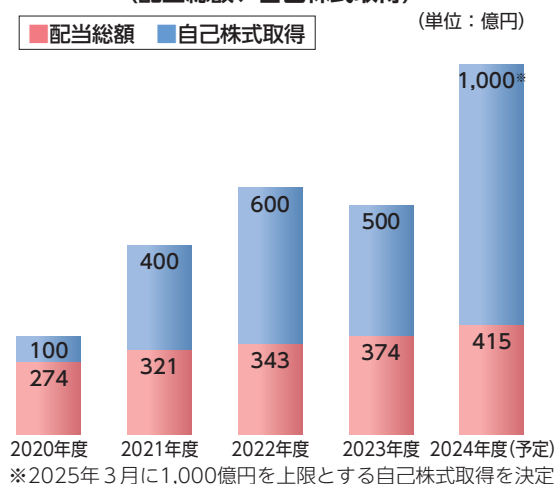
1. 配当財産の種類
金銭
2. 配当財産の割当てに関する事項及びその総額
当社普通株式1株につき金40円、総額20,598,442,400円
3. 剰余金の配当がその効力を生ずる日
2025年6月27日

<ご参考>

1株当たり配当金の推移



株主還元実績推移 (配当総額、自己株式取得)



(ご参考) 2025年度以降の株主還元方針

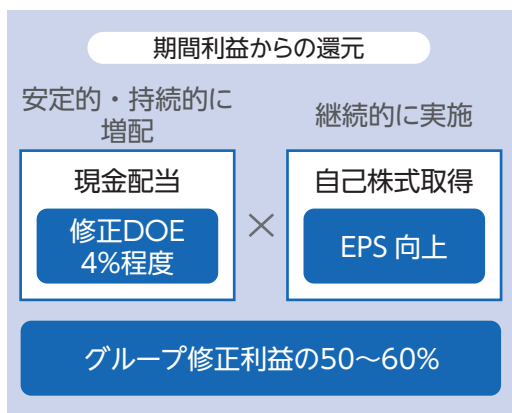
現金配当を重視した株主還元方針に変更

《グループ修正利益（5年平均）×配当性向60%程度》

2025年度の配当から、利益成長がより直接的に現金配当の増額につながる配当方針に変更いたします。5年平均のグループ修正利益に対して、60%程度の現金配当を実施する方針です。

なお、2025年度の配当予想は1株につき124円、2024年度から44円の増配予定です。

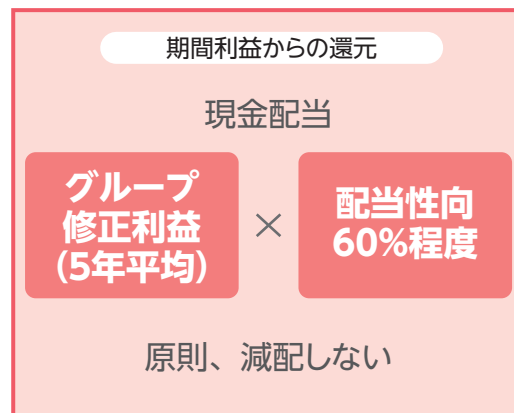
現行還元方針



+

- 資本水準を踏まえた追加還元
- ESRが恒常的に225%を超過する場合以下を考慮のうえ判断
 - ・成長投資の可能性
 - ・キャッシュフローの状況
 - ・一時的な金利上昇の影響
 - その他資本効率改善等が必要と判断した場合

新還元方針（2025年度～）



+

- 資本水準を踏まえた追加還元
- ESRが恒常的に225%を超過する場合以下を考慮のうえ判断
 - ・成長投資の可能性
 - ・キャッシュフローの状況
 - その他資本効率改善等が必要と判断した場合

第2号議案 監査等委員でない取締役9名選任の件

監査等委員でない取締役 上原弘久氏、森山昌彦氏、永井穂高氏、二見陽子氏、渡邊賢作氏、加藤正純氏、夫馬賢治氏、副島直樹氏、北原睦朗氏の9名は本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、当社グループの中長期的な企業価値向上及び持続的な成長に向け、取締役会の役割・責務を果たすため、監査等委員でない取締役9名（うち8名は再任候補者、1名は新任候補者です。）の選任をお願いしたいと存じます。

監査等委員でない取締役候補者は、次のとおりであります。
なお、候補者につきましては、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議しております。

候補者 番号	氏 名 (年 齢)	現在の当社における 地位及び担当	取締役会への 出席状況
1	上 原 弘 久 (満63歳) 再任	代表取締役会長	19回すべてに出席
2	森 山 昌 彦 (満59歳) 再任	代表取締役社長	19回すべてに出席
3	永 井 穂 高 (満61歳) 再任	取締役専務執行役員 主計部管掌、 財務戦略部担当	19回すべてに出席
4	二 見 陽 子 (満62歳) 再任	取締役常務執行役員 内部監査部担当	16回すべてに出席
5	渡 邊 賢 作 (満54歳) 再任 社外取締役 独立役員	取締役	19回すべてに出席
6	加 藤 正 純 (満73歳) 再任 社外取締役 独立役員	取締役	16回すべてに出席
7	夫 馬 賢 治 (満45歳) 再任 社外取締役 独立役員	取締役	16回すべてに出席
8	田 村 泰 朗 (満62歳) 新任	—	—
9	北 原 睦 朗 (満65歳) 再任	取締役	19回中18回出席

再任 …再任取締役候補者 新任 …新任取締役候補者 社外取締役 …社外取締役候補者 独立役員 …株式会社東京証券取引所届出独立役員

(注) 1. 上記候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 候補者の年齢は本総会終結時のものであります。

●第2号議案が承認された後の監査等委員である取締役を含めた取締役会の構成	
取 締 役 会	14名（うち社外取締役6名）（うち女性2名）
監 査 等 委 員 会	5名（うち社外取締役3名）（うち女性1名）

候補者
番号

1

うえ はら ひろ ひさ
上 原 弘 久

生年月日 ▶ 1962年1月25日生

所有する当社の株式数 ▶ 63,900株

再任



取締役会出席状況
19回すべてに出席
取締役在任年数
8年（本総会終結時）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

1984年 4 月 太陽生命保険相互会社入社
2005年 2 月 T&Dアセットマネジメント株式会社取締役
2011年 4 月 当社執行役員
2012年 4 月 T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役
2014年 4 月 太陽生命保険株式会社執行役員
2014年 6 月 同社取締役執行役員
2015年 4 月 同社取締役常務執行役員
2016年 4 月 同社取締役専務執行役員
2017年 4 月 同社取締役
2017年 4 月 当社副社長執行役員
2017年 6 月 T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役
2017年 6 月 当社代表取締役副社長
2018年 4 月 当社代表取締役社長
2024年 4 月 当社代表取締役会長（現任）
2024年 6 月 太陽生命保険株式会社取締役（現任）

地位及び担当

代表取締役会長

重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社
取締役

監査等委員でない取締役候補者とした理由

当社グループにおいて、資産運用及び営業等の業務経験を有しております。また、当社において、経営企画の部門の担当経験を有するとともに、代表取締役社長を経て、現在、代表取締役会長を務めるなど、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が期待できるため、監査等委員でない取締役候補者となりました。

候補者
番号

2

もり やま まさ ひこ
森 山 昌 彦

生年月日 ▶ 1965年8月16日生

所有する当社の株式数 ▶ 37,900株

再任



取締役会出席状況
19回すべてに出席
取締役在任年数
3年（本総会終結時）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

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）

地位及び担当

代表取締役社長

重要な兼職の状況

—

監査等委員でない取締役候補者とした理由

当社グループにおいて、営業、商品、企画及びシステム等の業務経験を有しております。また、当社において、経営企画の部門の担当経験を有するとともに、代表取締役専務執行役員を経て、現在、代表取締役社長を務めるなど、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が期待できるため、監査等委員でない取締役候補者となりました。

候補者
番号

3

なが い ほ たか
永 井 穂 高

生年月日 ▶ 1963年7月2日生

所有する当社の株式数 ▶ 16,600株

再任



取締役会出席状況
19回すべてに出席
取締役在任年数
2年（本総会終結時）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

2002年4月 大同生命保険株式会社入社
2015年4月 当社執行役員
2017年4月 T&Dフィナンシャル生命保険株式会社
常務執行役員
2017年6月 同社取締役常務執行役員
2020年4月 同社取締役専務執行役員
2021年6月 同社取締役（現任）
2021年6月 当社常務執行役員
2022年6月 T&Dアセットマネジメント株式会社
取締役
2023年6月 当社取締役常務執行役員
2024年4月 当社取締役専務執行役員（現任）
2024年6月 大同生命保険株式会社取締役（現任）

地位及び担当

取締役専務執行役員
主計部管掌、
財務戦略部担当

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社
取締役
T&Dフィナンシャル生命保険株式会社
取締役

監査等委員でない取締役候補者とした理由

当社グループにおいて、企画及び経営管理等の業務経験を有しております。また、当社において、財務戦略及び主計の部門を担当するなど、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が期待できるため、監査等委員でない取締役候補者となりました。

候補者
番号

4

ふた み よう こ
二 見 陽 子

生年月日 ▶ 1962年7月31日生

所有する当社の株式数 ▶ 20,000株

再任



取締役会出席状況
16回すべてに出席
取締役在任年数
1年（本総会終結時）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

1991年2月 太陽生命保険相互会社入社
2017年4月 太陽生命保険株式会社執行役員
2018年6月 同社取締役執行役員
2024年4月 同社取締役常務執行役員
2024年6月 当社取締役常務執行役員（現任）

地位及び担当

取締役常務執行役員
内部監査部担当

重要な兼職の状況

—

監査等委員でない取締役候補者とした理由

当社グループにおいて、リスク管理、法務、運用及び人事等の業務経験を有しております。また、当社において、内部監査の部門を担当するなど、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が期待できるため、監査等委員でない取締役候補者となりました。

候補者
番号

5



取締役会出席状況
19回すべてに出席
取締役在任年数
5年（本総会終結時）

わた なべ けん さく
渡 邊 賢 作

生年月日 ▶ 1971年2月17日生

所有する当社の株式数 ▶ 1,500株

再任

社外取締役

独立役員

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

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

地位及び担当
社外取締役

重要な兼職の状況

弁護士
日本国土開発株式会社
社外取締役

監査等委員でない社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

企業法務に精通した弁護士として、高度な専門知識及び幅広い見識を有しております。これらの知識・経験を活かし、引き続き、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことが期待できるため、監査等委員でない社外取締役候補者としてしました。
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。

候補者
番号

6



取締役会出席状況
16回すべてに出席
取締役在任年数
1年（本総会終結時）

か とう まさ ずみ
加 藤 正 純

生年月日 ▶ 1952年1月29日生

所有する当社の株式数 ▶ 100株

再任

社外取締役

独立役員

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

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 当社社外取締役（現任）

地位及び担当
社外取締役

重要な兼職の状況

監査等委員でない社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

銀行の代表執行役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が期待できるため、監査等委員でない社外取締役候補者としてしました。

候補者
番号

7



取締役会出席状況
16回すべてに出席
取締役在任年数
1年（本総会終結時）

ふ ま けん じ
夫 馬 賢 治

生年月日 ▶ 1980年3月27日生

所有する当社の株式数 ▶

0株

再任

社外取締役

独立役員

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

2004年4月 株式会社リクルートエイブリック
(現 株式会社リクルート) 入社
2013年7月 株式会社ニューラル
代表取締役CEO (現任)
2021年11月 バリュエンスホールディングス株式会社
社外取締役 (現任)
2022年7月 国立大学法人信州大学グリーン社会協創機構
特任教授 (現任)
2024年6月 当社社外取締役 (現任)

地位及び担当
社外取締役

重要な兼職の状況

株式会社ニューラル
代表取締役CEO
バリュエンスホールディングス株式会社
社外取締役

監査等委員でない社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

サステナビリティ経営及びESG投資のアドバイザー会社の経営者として、豊富な知識・経験を有しております。これらの知識・経験を活かし、引き続き、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことが期待できるため、監査等委員でない社外取締役候補者としてしました。

候補者
番号

8



た むら やす ろう
田 村 泰 朗

生年月日 ▶ 1962年9月2日生

所有する当社の株式数 ▶ 31,700株

新任

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

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)

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

監査等委員でない取締役候補者とした理由

当社グループにおいて、人事、企画及び営業等の業務経験を有するとともに、現在、太陽生命保険株式会社において代表取締役社長を務めております。また、当社において、総務及び内部監査の部門を担当するなど、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、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が期待できるため、監査等委員でない取締役候補者としてしました。

候補者
番号

9

きた はら むつ ろう
北 原 睦 朗

生年月日 ▶ 1959年11月7日生

所有する当社の株式数 ▶ 43,100株

再任



取締役会出席状況
19回中18回に出席
取締役在任年数
4年（本総会終結時）

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

略歴

1982年 4 月 大同生命保険相互会社入社
2010年 4 月 大同生命保険株式会社執行役員
2013年 4 月 同社常務執行役員
2013年 6 月 同社取締役常務執行役員
2015年 4 月 当社常務執行役員
2016年 4 月 大同生命保険株式会社
取締役専務執行役員
2017年 4 月 当社専務執行役員
2019年 6 月 大同生命保険株式会社
代表取締役専務執行役員
2020年 4 月 同社代表取締役副社長
2021年 4 月 同社代表取締役社長（現任）
2021年 6 月 当社取締役（現任）

地位及び担当
取締役

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

監査等委員でない取締役候補者とした理由

当社グループにおいて、商品、企画及び人事等の業務経験を有するとともに、現在、大同生命保険株式会社において代表取締役社長を務めております。また、当社において、取締役就任に就任しており、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、引き続き、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことが期待できるため、監査等委員でない取締役候補者となりました。

〈監査等委員でない社外取締役候補者に関する注記〉

1. 渡邊賢作氏、加藤正純氏、夫馬賢治氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、当社は株式会社東京証券取引所に対し、渡邊賢作氏、加藤正純氏、夫馬賢治氏を一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として届け出ております。なお、渡邊賢作氏、加藤正純氏、夫馬賢治氏は、当社が定める社外取締役の独立性基準を満たしております。
2. 加藤正純氏が代表取締役を務めていたラッセル・インベストメント株式会社（以下、ラッセル社）と当社子会社との間には、投資信託に関する取引がありますが、当社子会社からラッセル社へ支払う信託報酬額（年間）は、ラッセル社の売上収益（年間）の1%未満であり、社外取締役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
3. 夫馬賢治氏が代表取締役CEOを務める株式会社ニューラル（以下、ニューラル社）と当社との間には、アドバイザリー契約に基づく取引がありましたが、当社からニューラル社への支払金額は2百万円未満（年間）であり、社外取締役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
4. 当社は渡邊賢作氏、加藤正純氏、夫馬賢治氏との間で会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任額は、1,000万円と法令の定める最低限度額とのいずれか高い金額を限度としております。3氏の再任が承認された場合、当社は3氏との間で上記責任限定契約を継続する予定であります。

監査等委員会の意見

監査等委員会は、監査等委員でない取締役候補者の選任について、指名・報酬委員会での審議等のプロセスを確認いたしました。その結果、株主提案に対する反対意見の表明に至るプロセスも含め、監査等委員でない取締役候補者の選任プロセスは妥当であると判断いたしました。

また、監査等委員でない取締役の報酬等についても、当社のコーポレート・ガバナンス基本方針等に基づき、適切なプロセスを経て決定されていると判断いたしました。

＜ご参考＞

本総会で第2号議案が承認された後の取締役会の構成及び専門性・経験等

当社は、取締役会の主な3つの機能の観点から必要な専門性・経験のバランスを確保し、取締役会の更なる機能発揮を図ってまいります。

社外取締役には、当社グループ以外での企業経営経験者や法律・会計の専門家の他、グループ成長戦略の実現に必要となる専門性・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。

取締役会の主な3つの機能



■取締役会のスキル・マトリックス

以下は、当社の取締役が有する専門性・経験のなかで特に期待するものを示しております。

氏名	当社における地位	性別	指名・報酬委員	特に期待する専門性・経験							
				企業経営・事業戦略	金融・資本市場	マーケティング	グローバル	サステナビリティ経営	財務・会計	リスクマネジメント	法務・コンプライアンス
上原 弘久	代表取締役会長	男性		●	●	●	●	●			●
森山 昌彦	代表取締役社長	男性	●	●	●	●		●		●	●
永井 穂高	取締役専務執行役員	男性		●	●				●		
二見 陽子	取締役常務執行役員	女性								●	●
渡邊 賢作	社外取締役	男性	●							●	●
加藤 正純	社外取締役	男性	●	●	●		●		●		
夫馬 賢治	社外取締役	男性	●	●	●		●	●		●	
田村 泰朗	取締役	男性		●	●	●		●		●	
北原 睦朗	取締役	男性		●	●	●		●			
居川 孝志	取締役 (常勤監査等委員)	男性					●		●	●	●
東城 孝	取締役 (常勤監査等委員)	男性							●	●	●
山田 眞之助	社外取締役 (監査等委員)	男性							●	●	
太子堂 厚子	社外取締役 (監査等委員)	女性	●							●	●
日戸 興史	社外取締役 (監査等委員)	男性		●	●		●	●	●		

※各分野において必要に応じ設置している専門委員会等に、必要となる専門性・経験を有する人物を外部委員等として招聘、各委員会の内容を取締役に報告すること等を通じ、取締役会の機能の更なる向上に社外の知見を活用しております。

グループ成長戦略と取締役会に期待される専門性・経験との関係及び当専門性・経験の選定理由については次頁をご参照ください。

■グループ成長戦略と取締役会に期待される専門性・経験との関係及び当専門性・経験の選定理由

当社は、2021～2025年度における経営方針「グループ長期ビジョン」においてグループ成長戦略の重点テーマを以下のとおり設定しております。

グループ成長戦略の重点テーマと取締役会に期待される専門性・経験との関係性及び当専門性・経験の選定理由は以下のとおりです。

《グループ成長戦略と取締役会に期待される専門性・経験との関係》

グループ成長戦略 重点テーマ		専門性・経験		
I	コアビジネスの強化	企業経営・事業戦略	マーケティング	法務・コンプライアンス
II	事業ポートフォリオの多様化・最適化	企業経営・事業戦略	金融・資本市場	
		リスクマネジメント	グローバル	
III	資本マネジメントの進化	金融・資本市場	財務・会計	
IV	グループ一体経営の推進	企業経営・事業戦略	マーケティング	
V	SDGs経営と価値創造	企業経営・事業戦略	金融・資本市場	マーケティング
		サステナビリティ経営		

《専門性・経験の選定理由》

専門性・経験	選定理由
企業経営・事業戦略	経営の重要な意思決定や中長期的な企業価値の向上に資する事業戦略を策定・推進するためには、企業経営・事業戦略全般に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
金融・資本市場	グループ資本マネジメントを適切に運営等するためには、コーポレートファイナンスをはじめとする金融・資本市場に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
マーケティング	事業環境やステークホルダーの意向を的確に捉え、価値ある商品・サービス等を継続的に提供するためには、ブランディングをはじめとするマーケティングに関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
グローバル	事業ポートフォリオの多様化・最適化に向け、今後も、クローズドブック事業を成長事業と位置づけ、新規投資機会を追求していくためには、グローバルでの豊富な知識やマネジメント経験が必要であるため。
サステナビリティ経営	SDGs経営に取り組み、社会課題を解決すること等を通じて、グループが目指す「共有価値の創造」を実現していくためには、サステナビリティ経営に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
財務・会計	投資家保護や資本市場での信頼性確保の観点から、適正な財務諸表の作成や監査・監督の役割を果たすためには、財務・会計に関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
リスクマネジメント	グループ全体のリスクを組織的に管理し、損失等の回避又は低減を図ることで、グループ企業価値を維持・増大していくためには、リスクマネジメントに関する豊富な専門性・経験が必要であるため。
法務・コンプライアンス	公正かつ信頼される企業経営に向け、適切なガバナンス体制を確立し実効性のある監督機能の役割を果たすためには、各種法令面での豊富な専門性・経験が必要であるため。

＜ご参考＞

役員等賠償責任保険契約について

- ・当社は取締役を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、これにより、取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該契約が填補することとなっております。ただし、故意又は重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があり、また、保険金額には填補縮小割合を設定しております。
- ・各候補者が取締役に選任され就任した場合には、いずれの取締役も役員等賠償責任保険契約の被保険者となる予定であります。
- ・役員等賠償責任保険契約の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議のうえ、これを更新する予定であります。

T&Dホールディングス コーポレート・ガバナンス基本方針

(取締役の選任)

第6条 取締役会は、取締役候補者について、指名・報酬委員会において審議のうえ、原則として次に掲げる事項を充足する者を選任する。

- ① 経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行するための知識および経験を有し、かつ、十分な社会的信用を有すること。
- ② 社外取締役候補者については、前号に定める要件に加え、当社および東京証券取引所の定める独立性基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生ずる恐れがないと認められること。

(監査等委員の選任)

第11条 取締役会は、監査等委員候補者について、指名・報酬委員会において審議し、監査等委員会の同意を得たうえで、原則として次に掲げる事項を充足する者を選任する。

- ① 取締役の職務執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行するための知識および経験を有し、かつ、十分な社会的信用を有すること。
- ② 社外監査等委員候補者については、前号に定める要件に加え、当社および東京証券取引所の定める独立性基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生ずる恐れがないと認められること。

(独立社外取締役ににかかる独立性基準)

第13条 当社は、社外取締役候補者について、次の独立性基準を充足する者を選任する。

- ① 現にまたは過去10年間に於いて、当社および当社の子会社の業務執行者でないこと。
- ② 現にまたは最近において、当社を主要な取引先とする者・その業務執行者、または当社の主要な取引先・その業務執行者でないこと。
- ③ 現にまたは最近において、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、もしくは法律専門家でないこと。
- ④ 現にまたは最近において、当社および当社の子会社の業務執行者の近親者、もしくは②および③に掲げる者の近親者でないこと。
- ⑤ その他、社外取締役としての職務を遂行するうえで独立性に疑いがないこと。

<株主提案（第3号議案）>

第3号議案は、株主様（Taransay Funding Ltd.）からの「取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名選任」に関するご提案であります（以下、本株主提案）。

本議案の議案名、提案の内容及び提案の理由は、形式的な修正を除いて提出された書面の原文のまま記載をしております。

【本株主提案に対する当社取締役会の意見（要旨）】

当社取締役会としては、取締役全員一致の決議により、本株主提案に「**反対**」いたします。

■現体制による企業価値向上に向けた着実な成果と株主のみなさまからの評価

当社は、これまでもグループ・ガバナンス体制強化への継続的な取組み等を通じて、グループ資本マネジメントの進化をはじめとする中長期的な企業価値向上策を策定・実行し、2024年度には主要な財務KPIであるグループ修正利益は1,415億円（2020年度779億円）、修正ROEは10.4%（同5.9%）となりました。この結果、直近5事業年度のTSR（株主総利回り）はTOPIX及びTOPIX保険業を上回る水準で推移するとともに、PBR（株価純資産倍率）は2024年度末には1.25倍（2020年度末0.54倍）まで上昇しております。

また、2021年度以降每期10%を超える増配を行うとともに、2024年度に係る自己株式取得は過去最大の1,000億円（2021年度からの4年間の累計2,500億円）の実施を決定しております。

さらに、2025年3月31日に発表した株主還元方針は、配当性向をグループ修正利益（5年平均）の60%程度の水準へと変更することで、利益成長がより直接的に現金配当の増額につながる方針へとシフトさせ、2025年度の1株当たり配当は124円とすることを予定しております（2024年度から44円増配予定）。

これらの企業価値向上に向けた着実な成果や取組み等により、株主のみなさまからも一定の評価をいただいているものと考えております。

■会社提案の取締役候補者が最適と判断した理由

2025年度は、現行グループ長期ビジョンの最終年度として、引き続き、資本効率性の向上、既存事業の収益力強化や事業ポートフォリオの多様化等の経営課題へのシームレスな対応を行っていくとともに、2026年4月を始期とする次期グループ長期ビジョンの策定・実行に向け、グループ一体経営を着実に進捗させ、中長期的な視点で企業価値向上を推し進めていく必要があると考えております。

そうした中で、当社取締役会における取締役候補者の決定に際しては、委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とする指名・報酬委員会による年間を通じた審議・答申を踏まえ、取締役会の主な機能（全体戦略策定機能・監督機能・経営管理機能）の観点から、期待する専門性・経験のバランス及び多様性を備えた人材で構成され、また、上記のとおり中長期的な企業価値向上に向け着実な成果を実現してきた、「現任取締役の再任を基本とする会社提案の取締役候補者こそが最適な取締役会の構成である」と判断いたしました。

■本株主提案の取締役候補者に対する評価

提案株主からは、2025年3月24日付で本株主提案の取締役候補者2名を会社提案として含めるよう要請を受け、その後、指名・報酬委員5名全員による各候補者との面談等を実施のうえ、短期間においてもできる限りの検討を進めてまいりました。しかしながら、両名について、当社が社外取締役に期待する監督機能を果たすためのスキル・実績等は確認できず、中長期的な企業価値向上に資するとの確証が得られなかったため、取締役会における取締役全員一致の決議により、本株主提案に「**反対**」いたします。

当社取締役会意見の詳細は、29頁～36頁に記載しております。

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名選任の件

(1) 議案の要領

以下の取締役候補者2名を当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）に選任する。

候補者 番 号	氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況	所有する 当社株式数
1	Ken Mohan (日本語表記：ケン・モハン) (1975年7月21日 生)	2007年7月 J.P.Morgan Chase & Co., Investment Banking - M&A and Capital Raising, Financial Institutions Group 2009年12月 MetLife, Inc., Mergers and Acquisitions (M&A) Department 2011年12月 MetLife, Inc., Global Strategy Group 2012年10月 MetLife, Inc., Vice President, Chief of Staff to Asia President 兼 Head of Strategy for Asia 2015年2月 MetLife, Inc., Vice President, Distribution Strategy, Administration and Direct/Digital Business 2019年1月 MetLife, Inc., Senior Vice President, Head of Retirement and Health 2022年2月 Punjab National Bank MetLife Ltd, Non-Executive Director	0株
2	Ina Kegler (日本語表記：イナ・ケーグラー) (1979年8月5日 生)	2004年12月 在ミュンヘン日本国総領事館勤務 2008年9月 Allianz Re, Global Planning and Controlling 2012年12月 Allianz Global Automotive, Planning and Controlling 2014年1月 Allianz SE, Group Planning and Controlling, Group Actuarial 2016年10月 Allianz Re Dublin dac, CFO 兼 CIO 2020年8月 Allianz SE, Head of the Allianz Group CFO Office 2021年7月 Allianz Re, CFO 2021年7月 Allianz Re Dublin dac, Non-executive Director 2025年2月 MIB School of Management at Trieste, Italy, adjunct faculty (現任)	0株

(注) 1. Ken Mohan氏及びIna Kegler氏は、社外取締役候補者であります。

2. 各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

3. 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

Ken Mohan氏（以下「Mohan氏」といいます。）は、J.P. Morgan Chase & Co.の投資銀行部門で勤務し、M&Aや、保険会社、銀行、資産運用会社を含む金融機関のための資金調達業務に専従しました。またFortune100 Global Insurance Companyにも選出された世界有数のグローバル保険会社であるMetLife, Inc.にてM&A、保険事業の経営・販売戦略の立案・実行等に従事しました。MetLife, Inc.のニューヨーク本社勤務時には、経営陣とともに、北米、中南米、欧州、中東及びアジアを含むグローバルな保険事業の経営戦略の策定等を担当しました。American Life Insurance

Companyの買収後は、香港にあるMetLife, Inc.の地域統括本部において、日本、中国、インド、オーストラリア、ベトナム、マレーシア、バングラデシュ、ネパールなどを含むアジア戦略の統括責任者を務め、アジア地域オフィスにおける買収後の運営体制の確立及びアジアにおける同社の事業戦略の再構築を主導しました。さらに、同社の東京拠点において販売戦略を管轄するVice Presidentとして、専属代理店、乗合代理店、銀行窓販、電話勧誘及びデジタルチャネルに関する販売戦略の見直しを行うことを通じて、持続的な収益性の確保及び成長の実現を幅広く手掛けてきました。また、デジタル化、収益性の高い商品にするための商品構成の見直し、販売報酬プランの見直し、広告及びカスタマーオペレーションの改善など、多様な業務を主導しました。さらに、その後は同社の東京及び香港拠点にて、アジア向けのRetirement and Health部門のSenior Vice Presidentとして、低資本商品の拡大に向けた商品戦略、プロダクトポートフォリオの最適化や新商品パイプラインの管理、既存の保険契約の管理まで一貫して商品管理を主導しました。その他にも、Mohan氏は、資産・負債管理や保険約款の設計等の複数の手段を活用して、金利リスクの低減を主導した実績を持ち、また、アジア全体において大きな収益をもたらす新規事業の創出にも貢献しました。2022年には、インドのPunjab National Bank MetLife Ltd.においてNon-Executive Directorを務めています。以上のような経験を通じて、保険会社の経営管理やガバナンスにも精通しております。

このように、Mohan氏は、生命保険業界における効率的な経営戦略、販売戦略の策定や改革、組織・人材マネジメント、DX対応、M&A実務や財務分析等の極めて幅広い分野における経験と知見を有していることに加え、米国やアジア各国の幅広い地域において活躍してきたグローバルな素養を活かすことができるため、経営戦略の策定、事業ポートフォリオマネジメント、保険事業の収益性の改善やグループガバナンスの向上への多大な貢献が期待できると考え、社外取締役候補者とするものであります。なお、Mohan氏は、東京証券取引所が定める独立性基準及び当社が定める社外取締役の独立性基準を満たしております。

Ina Kegler氏（以下「Kegler氏」といいます。）は、欧州最大手の保険グループの一つである Allianzグループにおいて15年以上勤務した保険業界の専門家です。Kegler氏は、Allianz SEのHead of Office for the Allianz Group CFOを務め、グローバルなファイナンス分野のマネジメント・財務戦略の策定、規制対応、組織開発の主導及びグループのガバナンス構築等のあらゆる側面からCFOの責務をサポートしてきました。また、Allianzグループ内の再保険サブグループに属する Allianz Reにおいては自らCFOを務め、財務・コンプライアンス部門をグローバルに統括し、2023年のIFRS第17号「保険契約」の適用に向けた対応を成功させたほか、再保険市場が大きく拡大する中で、再々保険事業や、生命保険と非生命保険のいずれも含む同社の再保険事業の経営戦略の立案・実行を主導してきました。またUnderwriting Committeeのメンバーとして、保険契約の締結時に、所定の複雑性基準及び/又は重要性基準に合致した保険契約であることの評価及び承認にも従事していました。また、Kegler氏は、Allianzのグループ会社であるAllianz Re Dublin dacにおいても、CFO及びCIOを務め、財務・コンプライアンス分野を統括する経験を有するとともに、同社のEUにおけるソルベンシーⅡ規制の初めての導入に関する対応を適切に実現しました。また、Kegler氏は、最初はCIOとして、その後Finance and Investment Committeeの委員長として、デュレーション及び通貨の観点から、資産・負債のキャッシュフローマッチングの推進及び管理を効果的に管理・監督しました。その一貫として、当時の長引く低金利環境において適切にリターンを得ることを確保する一方で、デュレーションの長い負債とのマッチングを図るために、インフラ投資も実行しました。このように、Kegler氏は保険事業に関して財務のみならず保険会社の投資運用の領域においても豊富な業務執行経験を持つ、保険事業の専門家です。また、Kegler氏は、同社のNon-Executive Directorも務め、法務、規制対応、税務、監査等に関する幅広いコンプライアンス対応及び財務上の戦略的な発展を監督してきましたので、非業務執行者としての役割における経験も豊富です。さらに、Kegler氏は日本語能力検定1級を所持しており、在ミュンヘン日本国総領事館での勤務経験もあるなど、日本語も堪能であるほか、母国語のドイツ語以外に、英語やフランス語も堪能です。

このように、Kegler氏は、保険事業に関する深い見識を持ち、業務執行者及び非業務執行取締役のいずれの役割からも、豊富な経験と専門性を有しています。Kegler氏は、これまでも保険事業に関する戦略の立案及び実行、資産運用方法に関する意思決定や見直し、ガバナンス体制の構築及び監督を主導してきました。Kegler氏は、コンプライアンスに関する専門性や異なる文化圏において活躍してきたスキルを含むグローバルな知見を活かし、当社の経営戦略の策定、当社の資産運用や金利リスクの削減、保険事業の収益性の改善やガバナンスの向上への多大な貢献が期待できると考え、社外取締役候補者とするものであります。なお、Kegler氏は、東京証券取引所が定める独立性基準及び当社が定める社外取締役の独立性基準を満たしております。

4. Mohan氏及びKegler氏は、当社取締役に就任することを承諾しております。

(2) 提案の理由

当社は、2004年4月に設立された持株会社であり、当社の完全子会社である太陽生命保険株式会社（以下「太陽生命」といいます。）及び大同生命保険株式会社（以下「大同生命」といいます。）は、T&D保険グループの中核をなす事業子会社です。太陽生命と大同生命は、1999年1月に全面的な業務提携を発表して以降、経営統合を進めてきましたが、これはT&D保険グループが一体となって経営を推進することにより新たなシナジーを創出し、各保険会社が単独では実現できない企業価値の向上に資することを目的としたものです。

しかしながら、当社はこれまで既存の経営方針の抜本的な見直しを行うことができておらず、2003年に掲げた「T&D保険グループの基本戦略」は、策定から20年以上が経過したにもかかわらず、未だに達成できているとはいえない状況にあります。その結果、当社は、当社が2021年5月に発表したT&D保険グループの長期ビジョン「Try&Discover2025」の中で、2025年時点の「P/EV=0.5倍」という目標値が示されているものの、同ビジョンの発表後も足元における当社のP/EV倍率は、0.2から0.4倍程度という低い値で推移しており、目標達成の見込みは立っていません。

当社が「P/EV=0.5倍」という目標を達成し、さらに海外の生命保険会社が達成している水準である「P/EV=1倍」を達成してより一層の企業価値の向上を遂げるためには、経営課題の解決に向けた具体的な取組みを迅速かつ大胆に実施していくことが必要となりますが、提案株主が考える、当社が解決すべき経営課題としては、以下の3点が挙げられます。

- ・ 資本効率性の改善
- ・ 保険事業の収益性の改善
- ・ グループガバナンスの改善

(i) 資本効率性の改善

資本効率性の改善の具体的な内容としては、株式リスクの削減と金利リスクの削減が挙げられます。

株式リスクの削減との関係では、当社の統合報告書（2023年3月期）57頁に記載されているとおり、当社における株式運用を含む資産運用のリスク対リターン（ROR）は、本業である保険事業のRORより低いとされており、資本効率性が低いといえます。また、当社のEmbedded Value（EV）に対する資産運用の貢献度は、保険事業における損益の貢献度より低い上にボラティリティも高く、ボラティリティが高い株式運用を削減することは、資本コストの削減、ひいてはP/EV倍率の向上につながると考えられます。

これに加え、当社の株式運用成績は、2010年度から2023年度の平均値で見ると、TOPIXを下回っております（平均利回りはTOPIXが約10.0%であるのに対して、太陽生命の株式利回りは約7.3%、大同生命株式利回りは約7.9%です。）。さらに、当社の株主視点で見た場合には、当社による株式運用益は、当社に対する法人税と株主に対する所得税及び住民税が課される二重課税状態が生じているといえ、税引後のリターンで見ると当社の株式運用成績はさらに悪い状態にあるといわざるを得ません。また、当社による保険販売のほとんどは無配当保険であり（契約保有高に占める無配当保険の割合は、2023年度末で、太陽生命は約85%、大同生命は約89%です。）、有配当保険の販売は限定的であるため、保険契約の契約者は、株式運用による追加リターンを享受できないにもかかわらず、株式運用に伴う高いボラティリティの結果として当社が損失を被り、ひいては保険金が減額されるリスクを負担する立場に置かれており、保険契約の契約者からしても、現状においてこのようなリスクを生じさせる株式運用を当社が行うことを求めているとは考えられません。

さらに、政策保有株式は、取引先との関係の維持・強化を目的として安定保有する株式であることから、株式の価値や配当から得られる利益という観点のみで見た場合には資本効率が低く、また、政策保有株式の発行会社の企業の中長期的な成長投資の阻害にもつながるものであるため、純投資に振り替えることなく迅速に全て解消する必要があると考えられます。しかしながら、太陽生命及び大同生命は、2022年度以降いずれも政策保有株式を純投資に振り替えており、特に太陽生命は多額の政策保有株式を純投資に振り替えたため、一見すると政策保有株式が大幅に減少したように見えますが、実際は純投資に振り替えられた株式の株価向上を加味すると、政策保有株式の残高はむしろ増加しており、依然として当社における政策保有株式に関する問題は解決していません。また、純投資に振り替えられた残高も合計した場合、2024年12月末日時点における当社の連結での政策保有株式の残高は当社の連結純資産の約38%を占めるものであり、著名な議決権行使助言会社の定める対連結純資産における政策保有株式比率が20%以下（未満）という議決権行使助言基準に大きく抵触するものです。

金利リスクの削減との関係では、当社の統合報告書（2023年3月期）57頁に記載されているとおり、金利リスクによるリターンは、保険事業や事業投資によるリターンに大きく劣る一方、金利マッチングがなされていない結果としてリスクも相当程度存在しています。当社の金利のリスク対リターンは、保険事業、資産運用及び事業投資のリスク対リターンと比較して最も効率が悪いといえることから、金利リスクを迅速に削減していくことが当社の喫緊の課題であります。特に大同生命の資産・負債デュレーションのマッチングについては改善傾向にあるものの、第一生命ホールディングス株式会社が2021年3月末から2024年3月末にかけて金利リスクを36%削減した一方、当社の削減幅は6%に留まるなど、競合他社と比べて依然として金利リスクの削減スピードは大きく劣後しています。競合他社は、今後も金利リスクのさらなる削減を進める積極的な削減目標を掲げており、当社も同等又はそれ以上のスピード・規模感で金利リスクの削減を進めていく必要があると考えられます。

保険のリスク管理は非常に専門性の高い分野であることから、上記の課題を解決すべく適切な助言や監督を行うためには、保険業界に関する高度な知識・経験が求められます。しかし、当社の在任中の社外取締役には、保険業界に関連したバックグラウンドを持つ、保険に詳しい専門家が含まれていません。そこで、保険業界に精通した専門家を社外取締役として招聘し、現状維持バイアスや社内のしがらみに囚われない形で、資産ポートフォリオの見直しによる株式リスク及び金利リスクの具体的な削減目標値の決定プロセスへの助言やその後の削減に向けた行動の監督を行うことが、当社の企業価値向上につながると考えられます。

(ii) 保険事業の収益性の改善

太陽生命は、保険事業における収益率が競合他社より低くなっていますが、その主な原因としては、営業職員の増員及び銀行窓販商品の解約率が高い点が挙げられます。現に太陽生命が個人と締結している保険契約の解約・失効率は、2019年度から2023年度の過去5年間継続して業界平均値（生命保険協会加盟会社全体の平均値）を上回っており、改善の兆しも見えておりません。したがって、保険業界に精通した外部の専門家の視点を取り入れながら、販売商品及び販売チャネルの抜本的な見直しや営業戦略の再立案を行うことが必要であると考えられます。

また、当社は、子会社であるT&Dユナイテッドキャピタル株式会社を通じて、再保険事業を営むFGH Parent, L.P.（以下「Fortitude社」といいます。）に対する出資を行っています。Fortitude社への投資利益率（ROI）は、競合他社の海外投資事例と比較して低い状況にあります。このように、投資に見合った利益を得られているとはいえないことから、M&A及びその後の資本投下に係る資本効率性の検証及び今後の資本配賦の可否についての検証を徹底して行う必要があると考えられ、また、今後もFortitude社への出資のように資本効率性を低下させかねない海外事業への投資を行うか否かは、取締役会により慎重に検討される必要があります。

上記のような当社の状況に鑑み、営業戦略の再立案等に向けた適切な助言を行うことのできる海外も含めた保険業界に精通した専門家を社外取締役として招聘するとともに、最適な資本配賦を含む当社の資本政策を検証・監督し、企業価値と株主利益を損なうような不合理な資本性取引が実施されることを防止するため、資本市場及び保険業界のM&A実務に対する深い知見を有する社外取締役を増員することが、当社にとって喫緊の課題であると考えられます。

(iii) グループガバナンスの改善

経済産業省によって2019年6月28日に策定された「グループガバナンスシステムに関する実務指針（グループガイドライン）」（以下「グループガイドライン」といいます。）では、「日本企業のグループ設計に対しては、その形成経緯（分社化やM&A等）の影響を色濃く残しており、グループとしての経営方針や戦略論が不在のままグループ経営がされているのではないか」との指摘について言及がなされていますが、当社の社長についても、大同生命の出身者と太陽生命の出身者から交互に選定されており、持株会社が形成されるに至った経緯の影響が現在まで残っています。当社は設立から20年以上経過し、ようやくグループシステムや事務の共通化、資産運用での協働に向けた取組みを行っている状況であり、これらは現時点でも未解決の課題となっています。

また、当社の主要子会社である太陽生命及び大同生命の代表取締役社長は、それぞれの会社の業務執行の統括者でありながら、当社の取締役も兼任しています。しかし、これらの子会社の親会社である当社の取締役は、子会社による業務執行を監督することも求められることからすると、太陽生命及び大同生命の代表取締役社長による当社の取締役の兼任は、「自らが自らを監督する」という構造上の問題を生じさせているといわざるを得ません。そのため、事業を行わない持株会社である当社が、子会社経営陣の人事・報酬に対する決定権限の行使を通じて、子会社経営に対する結果責任を問うことのできる仕組みを構築することが重要であると考えられます。

さらに、当社の主要子会社である太陽生命と大同生命について、太陽生命は営業職員チャンネルや銀行などの代理店販売チャンネルを活用した家庭市場向け保険販売を営んでいる一方、大同生命は税理士法人などの代理店チャンネルや中小企業団体、営業職員チャンネルを活用した中小企業に対する保険販売に強みがあり、両社は保険業という括りでは同一業界に属しているもののその事業内容や強みは大きく異なっているため、事業上のシナジーが限定的です。その結果として、当社は事業シナジーが限定的である複数の事業子会社が同一の企業グループに存在することにより生じるコングロマリット・ディスカウントが発生している状況であるといえ、「グループガイドライン」に記載があるように、社外取締役の事業ポートフォリオマネジメントへの主体的関与による、コングロマリット・ディスカウントの解消に向けた体制の整備が重要だと考えます。社内のしがらみに囚われない新しい社外取締役を選任することは、当社グループ設計の見直し等の変革を迅速かつ適切に進めるうえで非常に重要な一歩であると考えます。

上記 (i) から (iii) で述べたような経営課題を解決するためには、当社の経営方針を外部の視点から検証することが求められますが、こうした検証を適切に行うことができる主体としては、現状維持バイアスにとらわれず、事業子会社からも独立している、当社の社外取締役の他に存在しないと考えられます。より具体的には、経営陣からの独立性を維持しながら、資本効率性を向上させるために、社内のしがらみのない企業経営を迅速に推し進め、グループガバナンスの観点を十分に取り入れて監督機能の強化も図ることのできる人材を当社の社外取締役として登用する必要があるとともに、当社の在任中の社外取締役には保険業界に関連したバックグラウンドを有する方がいないため、保険業界に詳しく保険事業の収益性を向上させることができる社外取締役を追加する必要もあると考えられます。

そこで、提案株主は、Mohan氏及びKegler氏を社外取締役に選任することを提案させていただきます。

以上

【第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）】

当社取締役会としては、取締役全員一致の決議により本株主提案に「**反対**」いたします。

【反対の理由】

（1）当社のグループ・ガバナンス強化に向けた取組み

当社は、従来から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グループ・ガバナンス体制強化に向けて、①取締役会の役割・機能の向上、②指名領域の実効性向上、③報酬領域の実効性向上、及び④グループ経営管理の強化の4項目を中心に、以下のとおり着実に取り組んでおります。

① 取締役会の役割・機能の向上

グループ成長戦略の実現に向け、2024年6月には取締役会に求めるスキルを見直し（「グローバル」「サステナビリティ経営」を追加）、独立社外取締役や女性取締役を拡充するなど当社のその時々を経営環境、事業の状況等を踏まえ取締役会の構成を継続的に見直してまいりました。また、取締役会の役割発揮・監督機能のさらなる向上に向けた取組みとして、社外知見等も適切に反映した意思決定を行うために、独立社外取締役に対して十分な時間をかけて取締役会の議案の事前説明を行い、重要な議案（経営課題）については決議前に複数回にわたり取締役会にて実質的な審議を行うなど、独立社外取締役が主体的に関与し、中長期的な企業価値向上に向けた活発な議論が行われる体制を整えております。

なお、当社は、取締役会全体の実効性評価を毎年実施しており、2024年度は外部知見や客観的評価を得ることを目的に第三者機関を活用した評価も実施いたしました。第三者機関からは「取締役会は適切な構成で実効性が確保されており、現在の取組みを着実に進捗させることが重要である」との評価結果を得ております。

② 指名領域の実効性向上

当社社長の後継者選定プロセスの客観性・適時性・透明性を確保するため、2016年に策定、その後も高度化に向けた改正を複数回実施した当社社長のサクセッションプランに基づき、出身母体にかかわらずグループ各社から複数の後継者候補を選出し、各候補者の適格性について指名・報酬委員会で協議・審議を重ねたうえで、取締役会において当社社長を選定しております。

[第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）]

2023年3月には、グループ・ガバナンスの強化を目的に、主要事業子会社である生命保険3社（太陽生命保険株式会社（以下「太陽生命」といいます。）、大同生命保険株式会社（以下「大同生命」といいます。）及びT&Dフィナンシャル生命保険株式会社）の社長のサクセッションプランを当社が策定し、その運用や各社社長の候補者選定について、指名・報酬委員会で面談や協議をしたうえで、当社の取締役会において社長候補者を決定しております。

また、当社及び生命保険3社の社外役員サクセッションでは、社外役員として求める資質、専門性・経験を2022年12月に取締役会で決議し、指名・報酬委員会が管理する「グループ社外役員候補者リスト」に基づき、複数の候補者と様々な機会を通じて中長期的に接点を持ちながら、最終的な候補者を選定するとともに、就任後もグループ社外役員ミーティング等によりグループ視点を適宜共有しております。

③ 報酬領域の実効性向上

役員報酬においては、客観性・透明性の確保を目的に、2023年6月に取締役及び執行役員の個人別の報酬額及び評価の決定主体を社長から取締役会決議に変更いたしました。

また、次期グループ長期ビジョンの始期に合わせ、新たなグループKPIの達成を後押しし、さらに適切で健全なインセンティブとして機能するよう、役員報酬制度の改定（2026年4月予定）に向けた検討を2024年7月から指名・報酬委員会において進めております。

④ グループ経営管理の強化

持株会社である当社と直接子会社の役割及び権限を明確化し、グループ・ガバナンスの強化及びグループ一体経営を推進しております。具体的には、当社と直接子会社との間で締結している「経営管理契約書」にて、事前に当社の承認を得なければならない事項や、当社が直接子会社に必要な指示を行う事項を明確にしております。

また、2024年4月にはグループ各社の社長が当社役員を兼任するグループ執行役員制度を導入することで、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・一体的に推進することで、さらなるグループシナジーの追求に取り組んでおります。

[第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）]

(2) 企業価値向上に向けた着実な成果の実現

当社は、2021年4月を始期とし2025年度を最終年度とするグループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」において、グループ資本マネジメントを進化させ、資本効率改善に取り組んできた結果、2024年度には、主要な財務KPIであるグループ修正利益目標を1年前倒しで達成するとともに、修正ROEは目標を上回る10.4%となりました。

また直近5事業年度のTSR（株主総利回り、税引前配当金再投資）は424%と、TOPIX（同213%）及びTOPIX保険業（同414%）を上回る水準で推移するとともに、PBR（株価純資産倍率）は2024年度末には1.25倍（2020年度末0.54倍）まで上昇しております。

<財務KPIの進捗状況>

	2020年度	2024年度	グループ長期ビジョン 2025年度目標
グループ修正利益	779億円	1,415億円	1,300億円
修正ROE	5.9%	10.4%	8.0%
新契約価値	1,434億円	1,661億円	2,000億円
ROEV	4年平均8.3%	4年平均7.9%	中長期的に7.5%超

① グループ資本マネジメントの進化

コアビジネスである生命保険事業から創出した資本、及び資産運用リスクの削減を通じて創出した資本を、クローズドブック事業等の成長事業や新規事業等へ配賦し、グループ一体となってバリューアップを図るとともに、株主還元を充実することにより、資本効率の向上に取り組んでおります。

成長分野への資本配賦として、FGH Parent, L.P.（フォーティテュード社）への追加投資約640億円（累計1,440億円）（2022年3月）、Viridium Group GmbH & Co. KG（ヴィリディウム社）への出資約1,200億円（2025年3月）等を決定し、事業ポートフォリオの多様化を推進しております。なお、FGH Parent, L.P.（フォーティテュード社）に係る投資実績は、利益累計額が約740億円・2024年度の投資収益率（Return On Investment）が約12%と着実な成果を実現しております。

[第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）]

また、グループ長期ビジョン期間中の株主還元政策として、每期10%を超える増配を行うとともに、過去3期にわたって毎期400～600億円の自己株式取得を実施してまいりました。加えて、直近期の2024年度に係る自己株式取得は過去最大の1,000億円（2021年度からの4年間の累計2,500億円）の実施を決定しております。さらに、2025年3月31日に発表した株主還元方針は、配当性向をグループ修正利益（5年平均）の60%程度の水準へと変更することで、利益成長がより直接的に現金配当の増額につながる方針へとシフトさせ、2025年度の1株当たり配当は124円とすることを予定しております（2024年度から44円増配予定）。

② 資産運用リスクの削減の推進

当社グループは、保険グループとして財務健全性確保を最優先し、資産運用においては保険契約者に確実に保険金をお支払いするために、円金利資産を中心としたALM運用（資産（Asset）と負債（Liability）をその特性を踏まえながら総合的に把握・管理（Management）する手法）を基本としています。

また、分散投資による運用効率（リスク対比リターン）の改善、インフレリスクのヘッジ（事業費増加の一部ヘッジ）等を目的として、一定の株式を組み入れております。

加えて、資本効率の改善に向けて、金利リスクの削減、ALM運用の推進による資産運用ポートフォリオの改善及び内外株式リスクの削減を推進し、利益のボラティリティを低減することで、株主資本コストの引き下げに取り組んでおります。

なお、本株主提案では、当社金利リスクの削減スピードが競合他社と比べて大きく劣後しているとの記載がありますが、実際には、当社は国内金利リスクを2021年3月末から2025年3月末にかけて実質的に35%削減しております（本株主提案書面に記載の金利リスク削減幅は、海外金利リスクを含み、期間中の算出方法の変更等を考慮していないものと考えられます。）。

さらに、政策保有株式については、グループ長期ビジョンで対純資産比率20%以下への縮減を目標に掲げ、2024年3月に達成いたしました。2024年5月には新たな縮減目標として2031年3月末までに業務提携先及び協業先を除き残高ゼロを目指す方針を発表し、さらなる残高の縮減に取り組んでおります。

なお、政策保有株式のうち一部銘柄を、発行者から売却の合意を得たうえで純投資に振替えております。純投資振替銘柄については、資産運用部門が、中長期的な業績伸長に伴う配当金の受領や株価見通し等から継続保有又は売却の意思決定を実施し、株式リスク削減方針のもと、これまでに振替額累計のうち約39%を売却しております。また、株式エクスポージャーは、引き続き各社の資産運用部門でコントロールしますが、振替銘柄を含む純投資目的の個別銘柄の継続保有又は売却の意思決定は投資一任契約に基づきT&Dアセットマネジメント株式会社へ委託し、運用パフォーマンスの向上を目指してまいります。

[第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）]

③ 保険事業の収益性拡大

国内保険事業は堅調な契約業績により新契約を積み増し、保有契約が着実に増加しております。保有契約から安定的な利益が創出され、上記の資産運用ポートフォリオ改善により今後も順ぎやが拡大し、収益性がさらに向上するものと考えております。

太陽生命については、さらなる収益性の向上が課題であると認識しております。その対応策として、営業職員チャンネルでは、対面営業とテレビCMやインターネット広告等のプロモーションを経由して得られた情報を活用する対面・非対面を融合した「ハイブリッド型営業」の推進に取り組んでおります。この結果、主要KPIである保障性商品の保有契約年換算保険料は堅調に推移しております。また、非対面募集の拡充、AIによる最適なプラン提案を可能とする機能を搭載した営業端末（T-AI-Face）の導入や、継続的な採用・育成を通じた生産性の高い営業職員数の増加により、営業体制を一層強化してまいります。さらに、銀行窓販チャンネルでは、解約増加を受けた販売商品の入替えを行うことで、収益性の向上に向けた取組みを進めております。加えて、再保険の活用及び商品改定による収益率の向上を図っております。

(3) 会社提案の取締役候補者が最適な取締役会の構成であると判断する理由

上記（1）及び（2）のとおり、当社は、グループ・ガバナンス体制の強化に継続して取り組み、グループ長期ビジョンにおける成長戦略や財務KPIの着実な実現をはじめ、中長期的な企業価値向上に向けた着実な成果を実現してきたと認識しております。

そうした中でも、当社では本株主提案を真摯に受け止め、提案株主から推薦のあった候補者を含めた取締役候補者の選定について、指名・報酬委員会及び取締役会において、客観的・多面的に検討及び協議を行ってまいりました。その結果、以下の観点から会社提案の取締役候補者こそが当社の企業価値向上に向け最適な構成であると判断いたしました。

① 会社提案の取締役候補者が当社の中長期的な企業価値向上に向け最適な構成であること

提案株主は、本株主提案の提案理由において、資産ポートフォリオの見直しによる株式リスク及び金利リスクの削減への助言・行動の監督の必要性や、海外も含めた保険事業に関する専門的知見を有する社外取締役の選任の必要性を主張しております。

しかしながら、会社提案の取締役候補者は、グループ長期ビジョンの成長戦略を実現するために期待する専門性・経験を取締役会全体として確保すべく、当招集ご通知17頁に記載のスキル・マトリックスのとおり、生命保険事業を中心とした当社グループ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や年齢等の多様性を備えた人材で構成しております。また、コーポレートガバナンス・コードにおいて独立社外取締役には「経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと」が役割・責務として期待されていることから、当社の取締役会の主な3つの機能（全体戦略策定機能・監督機能・経営管理機能）の中でも、当社は特に独立社外取締役には業務執行の監督機能の役割・責務を果たすことを期待しております。

[第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）]

こうした考え方にに基づき構成した当社の取締役会が、独立社外取締役による適切な監督のもと、グループ長期ビジョンで課題としていた資本効率の改善を目的としたグループ資本マネジメントの進化に取り組むとともに、事業ポートフォリオの多様化等、中長期的な企業価値向上に向け着実な成果を実現していることは上記のとおりです。

なお、当社の取締役会は、株式リスク及び金利リスクの削減等資産ポートフォリオの見直しによる資本効率性の向上についての知見を十分に有する社内取締役や、事業ポートフォリオマネジメント及びクロスボーダーのM&A取引等海外事業の豊富な経験や知見を有する独立社外取締役等で構成しております。さらに、当社は、2020年以降、バミューダ籍保険持株会社であるFGH Parent, L.P.（フォーティテュード社）への出資を継続し、当社グループからも取締役を派遣し同社の経営に関与したほか、直近ではドイツの生命保険会社であるViridium Group GmbH & Co. KG（ヴィリディウム社）への新規投資を行う決定をしたこと等、海外投資の実績を着実に積み重ねております。

これらのことから、提案株主が本株主提案の取締役候補者2名において有すると主張する知見等については、会社提案の取締役候補者全体の構成において充足していることは明らかであります。

加えて、当社定款第17条に基づき当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数の上限は9名とされているところ、会社提案の取締役候補者の人数も9名であるため、本株主提案の取締役候補者が選任された場合には、その人数分、会社提案の取締役候補者の選任がなされないこととなります。当社は知識・経験・能力のバランス及び多様性を備えた人材が会社提案の取締役候補者全体の構成で担保されと考えているところ、本株主提案の取締役候補者が会社提案の取締役候補者と代わって選任されることは、当社の考える取締役会全体のバランスを損なうことに繋がりにかねません。

② 太陽生命及び大同生命の社長が当社取締役を兼任する体制が最適であること

提案株主は、本株主提案の理由において、当社主要事業子会社である太陽生命及び大同生命の社長が当社の取締役も兼任していることについて、構造上の問題があると主張しています。

しかしながら、持株会社である当社は、取締役会での議論を通じて、グループ全体戦略や事業子会社の事業方針、及びグループ経営資源の適正配分等を決定する役割を担っております。その中で、当社の取締役を兼任している両社社長は、それらを各事業会社内で浸透させる重要な役割を担っていることから、主要事業子会社について最も知見を有している両社社長を当社の取締役会に含めることは、むしろグループ全体の利益に適っています。現に、上記の兼任については、新規事業投資案件や資本政策・還元方針見直し等における持株会社である当社の意思決定においても有効に機能しております。

[第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）]

引き続き、中長期的な企業価値向上に向け認識している課題に対してシームレスな対応を行っていく観点から「契約管理システムのグループ共同利用、事務の共通化の検討推進」及び「グループ人的資本の向上」等、次期グループ長期ビジョンの策定・実行に向けたグループ一体経営を着実に進捗させる必要があること等を踏まえると、両社社長がグループ全体最適の視点を持って各事業会社にてリーダーシップを発揮することは不可欠であり、現体制を継続することが最適と判断しております。

また、当社取締役会においては独立社外取締役が6名含まれており、監査等委員会の監督も含めて各取締役の行動に対しては実効性あるモニタリングがなされていることから、両社社長がグループ全体の利益よりも個別の事業子会社の利益を優先するような行動を取れないことは明らかです。

以上①及び②のとおり、会社提案の取締役候補者の構成で達成してきた企業価値向上策の策定・実行の実績を踏まえれば、太陽生命及び大同生命の社長を含めた現任取締役の再任を基本とする会社提案の取締役候補者は、資本効率性の向上、既存事業の収益力強化や事業ポートフォリオの多様化等の経営課題へのシームレスな対応・実行を行っていくとともに、次期グループ長期ビジョンの策定やその実行を通じたグループ企業価値向上のために、最適な取締役会の構成であると確信しております。

(4) 本株主提案の取締役候補者に対する当社の取締役会の評価

当社は、各取締役候補者に特に期待する専門性・経験について、候補者の役位、職務、職業、経歴等から総合的に判断しております。また、通常の独立社外取締役の選考プロセスは、指名・報酬委員会の意見を反映した「当社及び生命保険3社の社外役員候補者リスト」に基づき、複数の候補者と様々な機会を通じて少なくとも1年以上の期間での中長期的な接点を持ちながら、「社外役員に求める資質、専門性・経験」（2022年12月23日付取締役会にて決議）に定める資質等を確認のうえ、最終的な候補者を定めております。

本株主提案の取締役候補者の両名については、2025年3月24日付で本総会に会社提案として含めるよう要請を受けた後、4月9日及び10日に指名・報酬委員5名全員による各候補者との面談を実施し、4月16日及び5月2日の指名・報酬委員会、4月16日の取締役ミーティング、並びに4月30日及び5月15日の取締役会にて両名の当社取締役としての適格性について議論を重ねるなど、短期間においてもできる限りの検討を進めました。

面談を通じて、Ken Mohan氏については、Metlife社のアジア統括責任者としての経験等を踏まえ、生命保険事業や事業ポートフォリオマネジメントに関して一定の知見があることは確認できたものの、当該知見は、当社の取締役会のスキル・マトリックス「企業経営・事業戦略」「マーケティング」「グローバル」等に含まれており、会社提案の取締役候補者において既に十分な水準を確保することができております。

[第3号議案に対する取締役会の意見（詳細）]

また、Ina Kegler氏についても、Allianz社のグループ会社CFOとしての経験等を踏まえ、再保険やコンプライアンスに関して一定の知見があることは確認できたものの、当該知見は、同様に、当社の取締役会のスキル・マトリックス「金融・資本市場」「リスクマネジメント」「法務・コンプライアンス」等に含まれており、会社提案の取締役候補者において既に十分な水準を確保することができております。加えて、当社グループの主要事業である国内生命保険業界での業務経験や知識は限定的でありました。

さらに、両名は、上場会社における非常勤を含めた取締役としての監督経験はないことが認められます。

加えて、面談時に当社のグループ長期ビジョンを確認したことがないとの発言があったことや、当社グループ事業に対する理解が不十分である旨を言及していたことから、両名が当社経営に真摯に携わる準備ができていたかには疑義があります。

上記のとおり、当社は、本株主提案の取締役候補者について複数回にわたり検討・協議を行いましたが、当社が社外取締役に期待する業務執行の監督機能を果たすためのスキル・実績等は確認できず、当社の中長期的な企業価値向上に資する役割を担っていただけるとの確証は得られませんでした。

(5) 結論

以上、(1) から (4) の理由により、当社の取締役会は、本株主提案の取締役候補者両名が監査等委員でない取締役に選任されることが、当社の持続的かつ中長期的な企業価値向上に資するものではないと判断し、取締役全員一致の決議により、本株主提案に反対いたします。

当社は、今後とも株主のみなさまとの建設的な対話を重ねるとともに、グループ・ガバナンスの強化によるグループ一体経営のさらなる推進により、中長期的な視点でグループを強靱化することで、持続可能な成長と価値創造に努めてまいります。

以 上

<用語解説>

		(頁)
ROE・修正ROE	<p>ROE・修正ROEとは、自己資本に対する親会社株主に属する当期純利益の割合のことであり、それぞれ以下のとおり算出します。</p> <p>ROE＝親会社株主に属する当期純利益 ÷ 自己資本の平均残高</p> <p>修正ROE＝グループ修正利益 ÷ 純資産の平均残高</p> <p>なお、当社グループでは、親会社株主に属する当期純利益に代えて、よりグループの経営実態を表すグループ修正利益を用いた修正ROEを主要な業績指標としております。</p>	20 31
グループ修正利益	<p>グループ修正利益とは、親会社株主に帰属する当期純損益に対し、市場変動等により会計上生じる経済実態を伴わない損益^(※1)や負債内部留保の超過繰入（戻入）額^(※2)を調整したグループの経営実態を表す当社独自の指標のことです。</p> <p>※1 具体的には、海外再保険関連会社における一時的な評価性損益や解約払戻金の市場価格調整（MVA）に関連する評価性の損益等。</p> <p>※2 危険準備金や価格変動準備金の繰入額のうち法定繰入額を超過して繰り入れた額及びその戻入額</p>	20 31
TSR (株主総利回り)	<p>TSR (Total Shareholder Return) とは、投資家に対する総合的なリターン（値上がり益＋配当金）を測定する指標のことです。</p> <p>有価証券報告書で開示されるTSRは、(当事業年度末日の株価＋1株当たり配当額の直近5事業年度累計額) ÷ 当事業年度の5事業年度前の末日の株価で計算されます。</p>	20 31
PBR (株価純資産倍率)	<p>PBR(Price Book-value Ratio)とは、株価の水準を評価するための指標の1つであり、株価を1株当たり純資産で割って算出します。</p> <p>PBRが1倍以上である場合、その企業の成長性が見込まれているか、貸借対照表に現れない資産があると見なされていると言えます。</p>	20 31
サクセッション プラン	<p>サクセッションプランとは、社長の後継者計画のことです。当社グループでは、当社及び生命保険3社の社長に求める資質・能力や選定プロセス等を当計画に規定し、指名・報酬委員会が当計画の策定・運用を審議、取締役会がその監督を行うことで、後継者指名プロセスの客観性や透明性を確保しております。</p>	29

EV (エンベディッド・ バリュー)・ROEV	EV (Embedded Value) とは、生命保険会社の企業価値を評価する指標の一つです。EVの概念は、「現時点で保有している契約から得られる将来の利益」と「株主資本に実質的な資本とみなせる負債の一部等を加えた資産価値」を合計したものになります。 また、ROEV (Return on Embedded Value) とは、EVベースの企業価値成長性を測定する指標でEV増加額（資本増減を除く）／EV平均残高で計算します。	31
新契約価値	新契約価値とは、1年間に販売した保険契約（転換契約を含む）の契約全期間に見込まれる収益を現在価値に換算したものになります。契約獲得時点から評価日までに発生した損益（販売手数料などの初期コスト等）を含み、将来獲得する新契約の価値は含みません。	31
ALM・金利リスク	ALMとは、資産（Asset）と負債（Liability）を、その特性を踏まえながら総合的に把握・管理（Management）する手法のことです。 また、金利リスクとは、金利の変動によって資産や負債の価値が変化し、企業価値を毀損させるリスクのことです。	32
株主資本コスト	株主資本コストとは、株主が要求する期待収益率であり、その推定には資本資産価格モデル（CAPM）等が用いられます。	32
政策保有株式・ 純投資株式	政策保有株式とは、長期的・安定的な取引関係の維持・拡大を図ること、業務上の提携関係の維持・強化を図ること、並びに、株式価値の増大及び配当等の受領により中長期的な収益を享受することを目的とした株式のことです。 また、純投資株式とは、株式価値の増大及び配当等の受領により収益を享受することを目的とした株式のことです。	32
再保険	再保険とは、保険会社が、自己の引き受けた保険のうち、危険の分散を図るため、保険契約上のリスクの一部または全部を国内・国外の再保険会社に移転する保険契約のことです。	33
保障性商品	保障性商品とは、生命保険商品のうち、死亡、傷害や病気、要介護状態等により所定の事由に該当した場合等に保険金や給付金等を主に支払うこととした商品を指します。具体的には、定期保険、医療保険、介護保険、収入保障保険などがあります。	33
コーポレート ガバナンス・ コード	コーポレートガバナンス・コードとは、東京証券取引所が、実効的なコーポレートガバナンス（会社が、株主を含めたステークホルダー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取組み）の実現に資する主要な原則を定めたものになります。	33

2024年度（2024年4月1日から 2025年3月31日まで）事業報告書

1 保険持株会社の現況に関する事項

(1) 企業集団の事業の経過及び成果等

【企業集団の主要な事業内容】

T&D保険グループ（以下「当社グループ」）は、当社の直接子会社である太陽生命保険株式会社、大同生命保険株式会社及びT&Dフィナンシャル生命保険株式会社（以下、それぞれ「太陽生命」、「大同生命」及び「T&Dフィナンシャル生命」）の3社（以下「生命保険3社」）を中心として、子会社及び子法人等21社、関連法人等5社で構成され、国内生命保険事業を主要な事業としております。また、当社の直接子会社であるT&Dユナイテッドキャピタル株式会社（以下「T&Dユナイテッドキャピタル」）におけるクローズドブック事業^(注1)への投資等を通じて、事業ポートフォリオの多様化を図っております。

(注1) 他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。

【金融経済環境】

2024年度の日本経済は、人件費や物流費の価格転嫁等による物価上昇の影響を受けつつも、堅調な企業業績を背景とした雇用・所得環境の改善等に個人消費が支えられて、景気は緩やかに回復しました。

金融市場につきましては、日本銀行による2024年3月のマイナス金利政策の解除やその後の追加利上げを受けて、国内長期金利は大幅に上昇しました。一方、欧米では金融政策が利下げへ転換されたものの、根強いインフレ圧力等から海外長期金利は高水準での推移となりました。また、国内株式は、日経平均株価が史上最高値を更新した後、米国経済の減速懸念等により夏場に一時急落するなど、変動幅の大きな動きとなり、年度では下落となりました。

生命保険業界におきましては、国内金利の上昇により、一時払円建て保険の販売が増加するなど、新契約業績は前年度より増加しました。

【企業集団を巡る当該事業年度における事業の経過及び成果】

当社グループは、「Try & Discover（挑戦と発見）による価値の創造を通じて、人と社会に貢献する」ことを経営理念として事業運営を行っております。この経営理念のもと、グループ経営ビジョンを「保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。」と定め、これを実現するために、2021年4月を始期とする5年間の『グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」～すべてのステークホルダーのしあわせのために～』に取り組んでおります。

このグループ長期ビジョンでは、資本効率の向上を伴った成長ストーリーの推進を全体方針として掲げており、グループKPIとグループ成長戦略を以下のとおり設定しております。

○グループKPI（主要経営指標）

財務 KPI	修正利益 ※1	2025年度：1,300億円
	修正ROE ※2	2025年度：8.0%
	新契約価値	2025年度：2,000億円
	ROEV ※3	中長期的に年7.5%を超える安定的・持続的な成長

※1 修正利益 = 当期純利益 ± 資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益等 + 負債性内部留保の超過繰入額

※2 修正ROE = 修正利益 / ((前年度末純資産 + 当年度末純資産) / 2)

※3 ROEV = EV増減額 / ((前年度末EV + 当年度末EV) / 2)

非財務 KPI	お客さま満足度	2020年度水準以上
	従業員エンゲージメントスコア	2020年度水準以上
	CO ₂ 排出量	2025年度までに2013年度比40%削減

○グループ成長戦略（5つの重点テーマ）

①	コアビジネスの強化	・国内生保事業を営む生命保険3社は、それぞれの特化市場でトップブランドの構築を目指す
②	事業ポートフォリオの多様化・最適化	・クローズドブック事業等の既存投資領域の一層の発展と新領域の開拓
③	資本マネジメントの進化	・新たな資本マネジメント・リスクマネジメントによる資本効率性の向上
④	グループ一体経営の推進	・生保・損保・アセマネ等の事業の垣根を越えた新たなシナジー効果の追求
⑤	SDGs経営と価値創造	・経済的価値と社会的価値の双方を創出する「共有価値の創造」により持続可能な社会に貢献

続きまして、2024年度の当社及び当社グループ各社の主な取組みについてご報告いたします。

当社は、保険持株会社として、子会社の経営管理及び当該業務に附随する業務等を行うことを事業目的としております。

そのため、当社はグループの経営戦略や資本政策の策定・実行、経営資源の適正な配分といった役割を担うとともに、生命保険3社を中心とした直接子会社における経営上のリスクを的確に把握し、グループ全体の資本・収益・リスクを経済価値ベースで一体的に管理する経営管理（ERM [エンタープライズ・リスク・マネジメント]^(注2)）を推進しております。

(注2) 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。

① コアビジネスの強化

当社グループは、「お客さま本位」をグループ共通の価値観とし、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に、「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、基本方針の趣旨・精神を尊重する企業文化の醸成に取り組んでまいります。この基本方針のもと、生命保険3社は、それぞれの特化市場における独自のビジネスモデルに基づき、コアビジネスである生命保険事業の強化に取り組んでおります。

(太陽生命における取組み)

太陽生命では、家庭市場を主なターゲットとし、高品質の商品・サービスを通じてお客さまに一生涯にわたる安心を提供するため、商品・サービス内容の充実を図っております。

商品面では、予防保険シリーズにおいて、「ひまわり認知症予防保険」はシニアのお客さまを中心に、「ガン・重大疾病予防保険」は責任世代をはじめとする幅広い年齢層の方に、多くのご支持をいただいております。さらに、2024年12月には、より多くのお客さまニーズに対応するため、新シリーズ「保険組曲Best MY WAY」を発売いたしました。

サービス面では、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」にて、各種変更手続きや情報提供等を行うなど、お客さまとのコミュニケーションの拡大を図るとともに、継続的に利便性や満足度の向上に取り組んでおります。

また、営業面ではAI機能を搭載した営業端末（T-AI-Face）の導入により、営業力をより一層向上させるとともに、対面・非対面を融合したハイブリッド型営業を推進することで、対応可能地域・時間の広がりによるマーケットの拡大を図っております。

(大同生命における取組み)

大同生命では、提携団体との強固な関係をもとに、中小企業の持続的な発展に一層貢献するため、中小企業の事業継続をお支える商品と、経営課題の解決に資するサービスの拡充に取り組んでまいりました。

商品面では、法人のお客さまへの死亡保障・就業不能保障と経営者の個人保障の推進による法人・個人を一体としたトータルな保障の提供に注力しております。

サービス面では、中小企業における健康経営の重要性が一層高まるなか、「大同生命 KENCO SUPPORT PROGRAM^(注3)」の提供と機能拡充等を通じて、中小企業で働く方々の健康リスクの把握や生活習慣の改善等、健康経営[®]^(注4)実践の支援に取り組んでおります。また、中小企業経営者とともに課題解決に取り組むことを目的としたWebコミュニティ「どうだい?」を提供し、多くの方々にご利用いただいております。

こうした保険にとどまらない提供価値の進化・拡大を続け、今後もお客さま接点の深化・多様化につなげてまいります。

(注3) 企業の健康診断の受診促進の支援、経営者・従業員個々の生活習慣病等の発症リスク分析、継続的な健康増進の取組みを促す健康促進ソリューションとインセンティブの提供等、健康経営に必要なPDCAサイクルの実践を一貫してサポートするWebサービスです。

(注4) 健康経営®は、「特定非営利活動法人 健康経営研究会」の登録商標です。

(T&Dフィナンシャル生命における取組み)

T&Dフィナンシャル生命では、金融機関等の乗合代理店チャネルを通じて、保険商品を販売することをコアビジネスとしており、金融市場環境やお客さまニーズを踏まえた独自性のある新商品の開発及びデジタルを活用したお客さま・代理店向けサービスの拡充により、企業価値の向上に取り組んでまいりました。

商品面では、昨今の金融市場環境の変化を踏まえて、円ならではの安心感でそなえる「生涯プレミアムジャパン」シリーズと、海外金利と為替を活用する「生涯プレミアムワールド」シリーズを一体化させ、より幅広いお客さまのニーズに応えられるようにリニューアルした終身保険「生涯プレミアムワールド6」を2024年9月に発売いたしました。

サービス面では、「生涯プレミアムワールド5・6」における「目標値到達時継続プラン」への変更手続きにて、クラウド型電子契約サービスを活用したスマートフォンによるご請求手続きを開始するなど、お客さまの利便性向上に向け取り組んでおります。

② 事業ポートフォリオの多様化・最適化

当社グループでは、生命保険事業が創出する安定的な収益をクローズドブック事業等の成長事業に配賦することで、収益源の多様化を進めるとともに、新規事業領域の開拓やグループシナジーの追求等により、事業ポートフォリオの最適化を図っております。

(T&Dユナイテッドキャピタルにおける取組み)

T&Dユナイテッドキャピタルでは、持分法適用関連会社であるFGH Parent, L.P. (以下「フォーティテュード社」) を通じて、クローズドブック事業に取り組んでおります。

フォーティテュード社は、米国やアジアを中心とする保険会社から生保・損保・年金等の多様な保険負債を獲得してきました。その結果、その事業規模は設立当初の目標水準に近づき、2024年11月には設立以来初めてとなる株主配当 (T&Dユナイテッドキャピタルは約80億円を受領) を実施いたしました。

また、T&Dユナイテッドキャピタルは、ドイツの生命保険持株会社Viridium Group GmbH & Co. KG (以下「ヴィリディウム社」) をAllianz SE及びBlackRock, Inc.等と共同で買収^(注5)する契約を2025年3月に締結いたしました。ヴィリディウム社は、新契約引受を停止した状態の生命保険会社を買収し、IT・オペレーションの効率化等により、コスト削減を図ることに強みを持ちます。当社グループは、クローズドブック事業投資戦略において、本取引をフォーティテュード社への出資に次ぐもう一つの柱と位置づけております。加えて、フォーティテュード社との間の地域及びビジネスモデルの分散を通じて、事業ポートフォリオの多様化・最適化の実現に大きく寄与するものと考えております。

(注5) T&Dユナイテッドキャピタルの出資規模は約1,200億円 (取引完了時の価格調整等によって変動の可能性あり) を見込み、持分の29.9%を取得することにより、ヴィリディウム社は当社及びT&Dユナイテッドキャピタルの持分法適用関連会社となる予定です。なお、本取引は関係当局の承認等を前提とし、2025年後半の完了を予定しています。

(新たな顧客接点の創出に向けた取組み)

株式会社All Right (以下「All Right」) 及びペット&ファミリー損害保険株式会社 (以下「ペット&ファミリー」) では、生命保険3社とは異なるアプローチで新たな顧客接点の創出に取り組んでおります。

All Rightは、戦略プラットフォームであるLINE公式アカウント「ピアコネ」を通じて提携先を拡大する

とともに、デジタル技術の活用と様々な提携先との連携により、スモールマス市場との接点を構築し、顧客志向に基づいた商品・サービスを提供しております。また、2025年4月に新たにAll Rightの子会社となった株式会社All Right少額短期保険を通じて、提携先顧客の多様なニーズにお応えする少額短期保険商品の開発・提供を展開してまいります。

ペット&ファミリーは、ペットショップチャネルやWebチャネルを通じた商品・営業展開やデジタルライゼーションの更なる推進によるお客さまサービスの拡充により、保有契約の拡大を図るとともに、グループ各社との連携を通じて、新たな顧客層の創出によるグループ顧客基盤の強化に取り組んでおります。

③ 資本マネジメントの進化

当社グループでは、資本コストを踏まえた資本効率性指標（修正ROE、ROEV）をグループ財務KPIに設定し、資本マネジメント・リスクマネジメントの進化を通じて、利益水準、資本効率の向上に取り組んでおります。

（資産運用分野での取組み）

太陽生命及び大同生命では、保有資産のリスク対比リターンの改善を図るため、超長期国債の購入等による金利リスクの削減や内外株式の売却による株式リスクの削減を通じて資産運用ポートフォリオの改善を進めております。これらの取組みにより、資産運用収益の変動抑制を通じた株主資本コストの低減を図るとともに、成長事業を中心としたリスク対比リターンの高い事業への資本配賦を推進してまいります。

なお、生命保険3社は、保険会社等のアセットオーナーが受益者の最善の利益を勘案し、その資産を運用する責任を果たしていくうえで有用と考えられる共通原則である「アセットオーナー・プリンシプル」^(注6)の趣旨に賛同し、2024年12月に受入れを表明いたしました。

(注6) 政府が推進する「資産運用立国実現プラン」におけるアセットオーナーシップ改革の一環として策定されたもので、アセットオーナーに共通して求められる役割としての運用・ガバナンス・リスク管理に係る共通原則が定められています。

（株主還元の実現）

株主還元につきましては、現金配当において安定的・持続的な増配を目指すとともに、資本充足率の水準や成長投資の可能性、株価水準等を踏まえ、継続的に自己株式取得を実施する方針のもと、2024年度の1株当たり年間配当は、10期連続の増配となる、前年度比10円増配の80円（中間配当40円を含む）を予定しております^(注7)。また、2024年度の株主還元として、2025年3月に1,000億円を上限とした自己株式取得を決定いたしました。

当社は、これまで修正DOE^(注8) 4%を現金配当の目安としてきましたが、今後の安定的な利益成長を見据え、2025年度より「利益成長が直接的に配当金の増額に繋がる」配当性向^(注9)を基準とした株主配当方針へ変更し、現金配当を充実させてまいります。

(注7) 2024年度の期末配当については、2025年6月26日に開催予定の第21回当社定時株主総会において承認されることを前提としています。

(注8) 「配当金総額」を、貸借対照表上の「株主資本」から「資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益の累計額」を控除した値で除して算出します。

(注9) 2025年度帰属分以降の配当性向については、グループ修正利益（5年平均）の60%程度の水準とし、2025年度の年間配当予想は1株当たり124円としています。

④ グループ一体経営の推進

生命保険・損害保険・アセットマネジメント等の事業の垣根を越えた新たなグループシナジーを追求するべく、グループ一体経営の推進及びグループガバナンスの強化に取り組んでおります。

（グループ総力の向上）

全従業員を企業価値向上のための人的資本と認識し、グループ人材交流・グループ内公募等によるグループ全体のフィールドを活かした人材の育成・活用を進めるとともに、経営資源をより成長性・収益力の高い領域へ配分することで、グループ総力の向上を追求しております。また、企業価値の持続的成長をグループ一体で推進するため、グループ内IRや従業員向け株式付与制度を通じて、従業員の株主意識も高めてまいります。

（グループ共通業務の高度化）

太陽生命、大同生命及びT&Dアセットマネジメント株式会社の協働を通じた資産運用体制の一体化の推進により、業務の効率化や資産運用利回りの向上・専門人材育成の強化等を図っております。協働対象の運用資産は、開始当初のオルタナティブ資産から外国国債、内外株式等に順次拡大しておりますが、資産運用分野における投資環境や競合動向を踏まえ、今後も資産運用機能の更なる高度化を推進してまいります。

また、DX・IT分野におけるグループシナジーの創出やAI・クラウド等の先進技術の調査・研究をより一層推進するべく、T&D情報システム株式会社の株式を太陽生命及び大同生命より譲り受け、2024年9月に当社の直接保有子会社といたしました。ガバナンス変更に伴うグループ目線の強化により、システムのグループ全体最適や横断的なデータの利活用による価値創造を進め、生産性・効率性の更なる向上を図ってまいります。

共通業務の高度化を通じて、グループのフィールドを活かした人材活躍の場を拡大することで、強靱なグループづくりを目指してまいります。

⑤ SDGs経営と価値創造

当社グループでは、事業を通じて社会課題を解決し、経済的価値と社会的価値の双方を創出する共有価値の創造により持続可能な社会に貢献するという考えのもと、SDGs経営に取り組んでおります。

（地球環境保全・気候変動への対応）

当社グループでは、グループ全体で気候変動の緩和と適応に貢献するため、2040年度までに自社のCO₂排出量を実質ゼロ（ネットゼロ）とする長期目標を掲げ、当社、太陽生命、大同生命及びT&Dフィナンシャル生命の本社ビルで使用する電力を100%再生可能エネルギー由来化するなど、使用電力の再生可能エネルギーへの切替えを積極的に進めております。加えて、責任ある機関投資家として、自社の投融資先によるCO₂排出量もネットゼロ目標（2050年度まで）の対象としており、目標達成に向けた建設的な対話（エンゲージメント）等の取組みを行っております。

また、当社グループでは、「T&D保険グループ環境方針」を制定し、森林保全活動等、地球環境の保護に取り組んでおります。2024年度には、投融資先企業の自然関連リスクについて分析結果を開示するなど、自然資本に関する情報開示を進めております。

【当年度の主要業績】

当年度の個人保険及び個人年金保険を合計した新契約年換算保険料は、個人定期保険や円貨建て一時払商品等の主力商品の販売好調により2,132億円となり、前年度に比べ7.5%増加しました。第三分野の新契約年換算保険料についても、433億円となり、前年度に比べ3.3%増加しました。

また、当年度末の個人保険及び個人年金保険を合計した保有契約年換算保険料は1兆7,039億円となり、前年度末に比べ4.3%増加しました。

なお、当年度の新契約高は4兆7,957億円となり、前年度に比べ6.8%増加しました。保有契約高は50兆8,352億円となり、前年度末に比べ1.8%減少しました。

当年度の保険料等収入は2兆5,798億円となり、前年度に比べ4.3%増加しました。利息及び配当金等収入は3,564億円となり、前年度に比べ8.8%増加しました。また、生命保険子会社の再保険取引実施に伴う責任準備金の取崩等により、その他経常収益は6,623億円となり、前年度に比べ625.0%増加しました。この結果、経常収益は3兆7,304億円となり、前年度に比べ16.3%増加しました。

経常費用は、保険金等支払金の増加により3兆5,318億円となり、前年度に比べ15.9%増加しました。

この結果、経常利益は1,985億円となり、前年度に比べ24.3%増加しました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は1,264億円となり、前年度に比べ28.0%増加しました。なお、グループ修正利益^(注10)は1,415億円となり、前年度に比べ36.7%増加しました。

(注10) 親会社株主に帰属する当期純損益に対し、市場変動等により会計上生じる経済実態を伴わない損益や負債内部留保の超過繰入（戻入）額を調整したグループの経営実態を表す当社独自の指標です。

当年度の生命保険3社合算の基礎利益は1,620億円となり、前年度に比べ28.8%増加しました。なお、順ざや額は、利息及び配当金等収入の増加等により867億円となり、前年度に比べ120.2%増加しました。

保険持株会社（連結）及び保険会社の健全性を示す行政監督上の指標の一つである、当社の当年度末の連結ソルベンシー・マージン比率^(注11)は960.7%（前年度末は995.7%）となりました。

また、当社グループの生命保険3社のソルベンシー・マージン比率は、太陽生命が678.6%（同716.2%）、大同生命が1,168.0%（同1,193.5%）、T&Dフィナンシャル生命が575.3%（同567.6%）となりました。

(注11) 通常の予測を超えて発生するリスクに対応できる「保険金の支払能力」を有しているかどうかを判断するための行政監督指針の一つであり、200%以上であれば、健全性についての一つの基準を満たしていることを示します。

[生命保険３社（合算）の個人保険及び個人年金保険の業績]

(単位：億円)

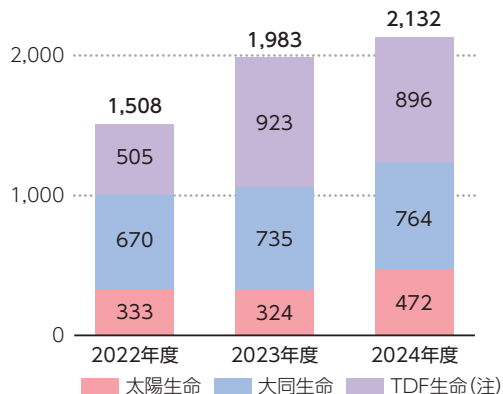
区 分	2023年度	2024年度 (当期)
新契約年換算保険料（うち第三分野）	1,983 (419)	2,132 (433)
太 陽 生 命	324 (194)	472 (202)
大 同 生 命	735 (182)	764 (208)
T & D フィナンシャル生命	923 (43)	896 (22)
保有契約年換算保険料（うち第三分野）	16,336 (2,968)	17,039 (3,088)
太 陽 生 命	5,641 (1,369)	5,669 (1,416)
大 同 生 命	8,064 (1,522)	8,127 (1,575)
T & D フィナンシャル生命	2,630 (76)	3,242 (96)
新契約高	44,902	47,957
太 陽 生 命	2,409	5,931
大 同 生 命	33,822	34,556
T & D フィナンシャル生命	8,671	7,469
年度末保有契約高	517,569	508,352
太 陽 生 命	114,618	103,993
大 同 生 命	363,432	362,379
T & D フィナンシャル生命	39,517	41,980

- (注) 1. 年換算保険料とは、1回当たりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年当たりの保険料に換算した金額であります（一時払契約等は、保険料を保険期間で除した金額）。
2. 第三分野の年換算保険料には、医療保障給付（入院給付、手術給付等）、生前給付保障給付（特定疾病給付、介護給付等）、保険料払込免除給付（障がい事由とするものは除く。特定疾病罹患、介護等を事由とするものを含む。）等に該当する部分を計上しております。
3. 個人保険及び個人年金保険の新契約高には転換による純増加高を含んでおります。
4. 個人保険の新契約高及び年度末保有契約高は、死亡保障額と生存保障額の合計であります。
5. 個人年金保険の新契約高は、年金支払開始時における年金原資であります。
6. 個人年金保険の年度末保有契約高は、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金額の合計額であります。

＜ご参考＞

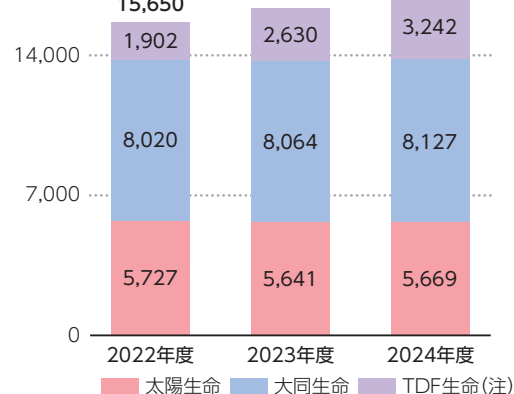
■ 新契約年換算保険料

(単位：億円)



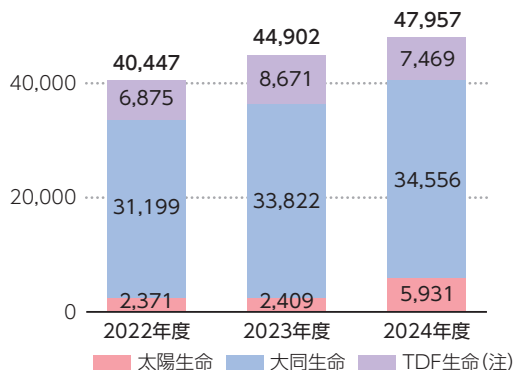
■ 保有契約年換算保険料

(単位：億円)



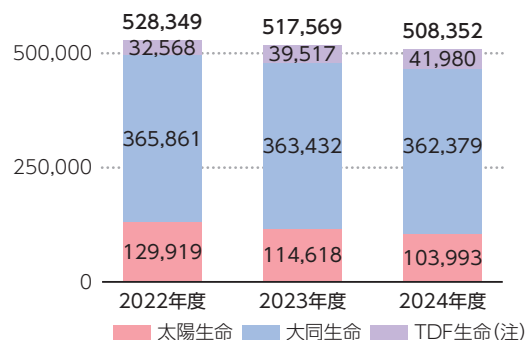
■ 新契約高

(単位：億円)



■ 年度末保有契約高

(単位：億円)



(注) TDF生命とは、T&Dフィナンシャル生命のことを指します。

【企業集団の対処すべき課題】

今後の日本経済は、「金利のある世界」における賃金と物価の好循環により、緩やかな改善期待が続くものの、米国の関税政策による各国経済や企業活動等への悪影響が懸念され、先行きへの不透明感が高まっております。

生命保険業界におきましても、人口減少・少子高齢化の進展、価値観・ライフスタイルの変容に伴うお客さまニーズの多様化、ITの高度化や生成AIの活用拡大に伴うデジタル化の加速、金融市場における不確実性の増大等により経営環境が変化しており、お客さま本位の商品・サービスの提供、資産運用の高度化、資本コストを踏まえた資本効率の向上及び社会課題を踏まえた企業経営等、業務運営の更なる質の向上に取り組んでいく必要があります。

○2025年度における事業への取組方針

当社グループは、グループ長期ビジョンの最終年度となる2025年度も引き続きグループ成長戦略（5つの重点テーマ）の各種施策に取り組んでまいります。

① コアビジネスの強化

当社グループは、「複数の独自性のある生命保険会社がそれぞれ特化戦略を追求」していることが強み・特徴となっております。引き続き、社会課題の解決に向けた商品・サービスの拡充や顧客接点の拡大・生産性向上に取り組み、各社の特化戦略追求を通じた事業の領域拡大・強化により、保険収益力を強化し、グループ収益基盤の強靱化を図ってまいります。

太陽生命では、「生産性の向上による収益力強化 ～一人ひとりのお客さまの元気・長生きを支える会社～」という経営方針のもと、家庭市場を主なターゲットに収益の向上に取り組んでまいります。TVCMやWeb広告等によるプロモーションを通じて収集したダイレクト情報の活用や、DXの推進による業務改革等を通じて、新たなお客さまとのアプローチ機会を増やし、顧客基盤の強化に取り組んでまいります。健康寿命の延伸に向けて、より多くのお客さまの元気・長生きをサポートするとともに、マーケットの拡大や生産性の向上を図り、サステナブルな成長を目指してまいります。

大同生命では、「法人・個人を一体としたトータルな保障の提供」を通じて中小企業をお守りするとともに、中小企業が直面する様々な課題の解決（健康経営の実践や社会課題の解決）を支援するサービス等を開発・提供していくことで、提供価値を進化・拡大させ、「つながる力」を強化し、日本の経済・家計・雇用を支える中小企業の事業継続や成長・発展に一層貢献してまいります。これからも中小企業に「期待を超える価値」をお届けし、「中小企業に信頼されるパートナー」として、より良い未来社会の実現を目指してまいります。

T&Dフィナンシャル生命では、乗合代理店市場を通じて、「お客さまの人生に豊かさと安心をお届けする」ため、お客さまの最善の利益に適った商品提供等（プロダクトガバナンス）を踏まえ、「円建て定額保険」・「外貨建て定額保険」・「変額保険」の3つの商品カテゴリーを主軸に、お客さまの安定的な資産形成に貢献してまいります。また、独自性の高い商品・サービスや人材力の向上を通じて、成長のパートナーである代理店のサポート体制を強化することで、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。

② 事業ポートフォリオの多様化・最適化

国内生命保険事業をコアとするグループ既存事業での利益拡大に加え、グループの経営資源を成長事業に配賦し、資本効率の向上に取り組んでおります。この方針のもと、生命保険事業と親和性の高い領域でグループの強みを発揮するべく、クロズドブック事業における事業展開を拡大・発展させるとともに、新規事業の創出や育成にも取り組んでまいります。また、資本を有効活用することで、グループ全体の資本効率を向上させるべく、グループの事業ポートフォリオマネジメントを通じた低ROE事業の改革にも取り組み、グループ収益基盤の強化を図ってまいります。

③ 資本マネジメントの進化

資本マネジメントにおきましては、資本十分性を確保しつつ、ERMの一層の活用を通じて収益性の向上に取り組むことで、資本の効率性を高めていくことを基本としております。経済環境の変化や金融市場の変動等にも的確に対応しながら、グループ経営資源の最適化や成長投資と株主還元のバランスを図り、資本コストを踏まえた資本効率の向上に努めてまいります。

また、リスクマネジメントにおきましては、経済価値ベースの資本規制の導入（2025年度末を予定）を見据え、金利リスクや株式リスク等の削減を着実に進めております。これにより、資産運用リスクをコントロールする一方で、事業投資によるリスク量の拡大を進め、保険引受リスクとの最適なバランスを図っていく方針です。

④ グループ一体経営の推進

不確実性の高い経営環境に対応していくため、グループ全体のフィールドを活用した経営資源の最適化を進め、既存の枠組みにとらわれない挑戦を続けることでグループ各社間の協働による事業シナジーをこれまで以上に追求してまいります。また、それを実現していくための土台となる役職員のグループ意識の醸成を図り、ガバナンスの強化、人的資本の向上、グループ共通業務の高度化といった観点で、引き続きグループ一体経営を推進してまいります。今後もグループ内におけるコミュニケーションの活性化を図り、役職員一人ひとりがグループの一員であることに誇りを感じて業務に取り組めるよう、一体経営をより強固なものとしてまいります。

⑤ SDGs経営と価値創造

グループの事業を通じて、「健康で豊かな暮らしの実現」、「多様な人材が活躍できる環境づくり」、「地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献」、「投資を通じた持続可能な社会への貢献」というサステナビリティ重点テーマ（4つのマテリアリティ）に取り組むことで共有価値を創造し、SDGs達成への貢献を推進してまいります。

重点テーマ1：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・サービスを提供することにより、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。



重点テーマ2：多様な人材が活躍できる環境づくり

すべての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。



重点テーマ3：地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献

お客さまに保険商品・サービスを提供する自らの事業活動を通じて、気候変動の緩和と適応に貢献し、ネットゼロ社会の達成、生物多様性の保全にも取り組みます。



重点テーマ4：投資を通じた持続可能な社会への貢献

責任ある機関投資家として、環境・社会・企業統治（ESG）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、社会とともに持続的に成長することを目指します。



当社グループは、「ともに働く『人材』こそが、グループ経営理念の実現に向けた事業活動を担う、最も大切にすべき最大の原動力である」と位置づけ、人的資本の向上に取り組んでおります。「自ら考え、能動的に行動し、期待される成果を出せる自律型人材」を育てるという人材育成方針のもと、グループの成長を牽引するリーダー層の育成や成長のための教育機会の提供、女性活躍の推進等を実施するとともに、ライフスタイルがますます多様化するなか、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を推進することで、働く仲間一人ひとりがウェルビーイングを向上できるよう取り組んでまいります。

以上、2025年度もグループ長期ビジョンの実現に向けた取組みを継続するとともに、更なる企業価値の向上に向けて、2026年度を始期とする次期グループ長期ビジョンの策定に取り組んでまいります。

今後もお客さまや金融市場から選ばれ続けるために、これまで以上に経済的価値と社会的価値の双方を追求する共有価値の創造を実践し、社会にとってなくてはならない存在であり続けたいと考えております。

生命保険事業は、国民生活の安定・向上、経済発展や社会インフラの基盤として、持続可能な社会の実現に関わりを持つ、社会的使命を有する事業です。その社会的使命を果たすべく、グループ一丸となって取り組んでまいります。

株主のみなさまにおかれましては、今後ともなお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

(2) 企業集団の資金調達の状況

<増資>

当社は、子法人であるT&Dイノベーション投資事業有限責任組合に対して、2025年2月27日に10億円の追加出資を行っております。これにより、当社の出資約束金額50億円のうち、これまでの累計出資総額は40億円となります。なお、今後、残りの10億円についても出資を行うことを予定しております。

出 資 日	総 額	資金使途	1口当たり出資履行額
2025年2月27日	1,000百万円	スタートアップ企業等への投資	2万円

<社債発行>

当社は、社債償還資金に充当するため、次のとおり国内無担保普通社債を発行しております。

(単位：百万円)

発 行 日	償 還 期 限	発行額（額面）
2024年12月12日	2029年12月12日	20,000
2024年12月23日	2029年12月21日	10,000
2024年度発行額累計 (2024年度末発行残高)		30,000 (120,000)

T&Dリース㈱が資金調達手段の多様化を目的として、次のとおり短期社債を発行しております。

(単位：百万円)

発 行 日	償 還 期 限	発行額（額面）
2024年5月24日	2024年8月23日	4,000
2024年6月25日	2024年9月25日	4,000
2024年8月23日	2024年11月22日	4,000
2024年9月25日	2024年12月24日	4,000
2024年11月22日	2025年2月21日	2,000
2024年12月24日	2025年3月24日	4,000
2025年2月21日	2025年5月22日	4,000
2025年3月24日	2025年6月24日	4,000
2024年度発行額合計 (2024年度末発行残高)		30,000 (8,000)

(3) 企業集団の設備投資の状況

イ 設備投資の総額

(単位：百万円)

部 門 名	金 額
保 険 及 び 保 険 関 連 事 業	41,272
資 産 運 用 関 連 事 業	88
事 務 代 行 等 関 連 事 業	517
合 計	41,877

□ 重要な設備の新設等

会 社 名	内 容	金 額
大同生命保険(株)	次世代システムの構築	8,273百万円

(4) 重要な親会社及び子会社等の状況

イ 親会社の状況

該当する事項はありません。

□ 子会社等の状況

会 社 名	所 在 地	主要な 事業内容	設 立 年月日	資 本 金	当社が有する 子会社等の 議決権比率	備考
太 陽 生 命 保 険 (株)	東京都中央区	生命保険業	1948. 2.16	62,500百万円	100.0%	
大 同 生 命 保 険 (株)	大阪府大阪市西区	生命保険業	1947. 7.14	110,000百万円	100.0%	
T&Dフィナンシャル 生 命 保 険 (株)	東京都港区	生命保険業	1947. 7.16	56,000百万円	100.0%	
T&Dユナイテッド キャピタル(株)	東京都中央区	投資業務、投資 先管理業務	2019. 6.11	5,500百万円	100.0%	
T&D ア セ ッ ト マ ネ ジ メ ン ト (株)	東京都港区	第二種金融商品 取引業、 投資運用業、 投資助言・代理 業	1980. 12.19	1,100百万円	100.0%	
ペット&ファミリー 損 害 保 険 (株)	東京都台東区	損害保険業	2003. 8.8	3,656百万円	100.0%	
(株)A l l R i g h t	東京都中央区	ヘルスケア・健 康領域における サービス提供等 の業務	2022. 9.15	750百万円	100.0%	

会 社 名	所 在 地	主要な 事業内容	設 立 年月日	資 本 金	当社が有する 子会社等の 議決権比率	備考
T&D情報システム(株)	埼玉県さいたま市 浦和区	コンピュータ 処理業務	1999. 7.15	300百万円	100.0% (100.0%)	
T & D United Capital North America Inc.	米国ニューヨーク州	投資業務、 投資先管理業務	2019. 12.11	10米ドル	100.0% (100.0%)	
T&Dリスクソリューションズ(株)	東京都中央区	保険仲立人業	2023. 5.19	50百万円	100.0% (100.0%)	
T&Dコンファーム(株)	東京都北区	生命保険契約に 関する確認代行 業務	1991. 7.5	30百万円	100.0% (100.0%)	
T & D リース(株)	東京都港区	リース業	1966. 9.5	150百万円	100.0% (100.0%)	
太 陽 信 用 保 証 (株)	東京都豊島区	信用保証業務	1981. 4.1	50百万円	100.0% (100.0%)	
東 陽 保 険 代 行 (株)	東京都北区	保険代理業	1971. 6.4	70百万円	100.0% (100.0%)	
(株)太陽生命少子高齢 社 会 研 究 所	東京都中央区	健康・医療等に 関する調査・研 究業務	2020. 4.1	20百万円	100.0% (100.0%)	
東 陽 興 産 (株)	東京都豊島区	物品斡旋・販売 業務	1957. 11.13	100百万円	100.0% (100.0%)	
(株)大同マネジメント サ ー ビ ス	東京都中央区	保険代理業	1974. 11.1	30百万円	100.0% (100.0%)	
日本システム収納(株)	大阪府吹田市	預金口座振替に よる金銭の収納 業務	2002. 10.1	36百万円	50.0% (50.0%)	
(株)全 国 ビ ジ ネ ス セ ン タ ー	東京都中央区	預金口座振替に よる金銭の収納 業務	1972. 5.18	12百万円	100.0% (100.0%)	
Capital Taiyo Life Insurance Ltd.	ミャンマー ヤンゴン	生命保険業	2012. 10.12	9,230百万 チャット	35.0% (35.0%)	
Thuriya Ace Technology Co., Ltd.	ミャンマー ヤンゴン	保険会社向けの 情報技術、情報 技術システム及 びソフトウェア ソリューション の設計、開発等 の業務	2017. 2.1	2,351百万 チャット	49.0% (49.0%)	

会 社 名	所 在 地	主要な 事業内容	設 立 年月日	資 本 金	当社が有する 子会社等の 議決権比率	備考
エー・アイ・ キャピタル(株)	東京都千代田区	未公開株式ファン ドへの投資業 務	2002. 7.15	400百万円	36.0% (36.0%)	
FGH Parent, L.P.	英領 バミューダ諸島	保険持株会社	2021. 10.1	5,305百万米ドル	26.4% (26.4%)	

- (注) 1. 当社の連結される子会社及び子法人等、持分法適用の関連法人等のうち重要なものについて記載しております。
2. 当社が有する子会社等の議決権比率欄の() 内には、子法人等(子会社を含む。)の議決権比率を内数で記載しております。
3. 太陽生命保険(株)、大同生命保険(株)の設立年月日は、相互会社としての法人設立年月日を記載しており、それぞれ2003年4月1日付、2002年4月1日付にて相互会社から株式会社に組織変更しております。
4. T&Dフィナンシャル生命保険(株)の設立年月日は、東京生命保険相互会社としての設立年月日を記載しております。なお、同社は2001年10月17日付で相互会社から株式会社に組織変更を行い、現社名となっております。
5. ペット&ファミリー損害保険(株)の設立年月日は、日本ファミリー保険企画(株)としての設立年月日を記載しております。なお、同社は2007年1月5日付でペット&ファミリー少額短期保険(株)に商号を変更した後、2019年4月1日に金融庁より損害保険業の免許を取得し、現社名となっております。
6. (株)All Rightは、2025年4月3日付で株主割当増資を受け、増資後の資本金は1,250百万円となっております。
7. (株)All Rightは、2025年4月1日付でアフラックペット少額短期保険(株)の全発行済株式を取得後、同社の商号を(株)All Right少額短期保険に変更し、子会社としております。
8. 太陽生命保険(株)は、2025年4月1日付で子会社として(株)太陽ビルサービスを設立しております。
9. Capital Taiyo Life Insurance Ltd.の資本金の決算日の為替相場による円換算額は656百万円であります。
10. Thuriya Ace Technology Co., Ltd.の資本金の決算日の為替相場による円換算額は167百万円であります。
11. 重要な企業結合の経過及び成果
当社グループは、子会社及び子法人等21社、関連法人等5社により構成されており、当社を含めた当期の連結経常収益は3兆7,304億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1,264億円となりました。

(5) 企業集団の事業の譲渡・譲受け等の状況

当社の連結子会社である太陽生命保険(株)及び大同生命保険(株)は、2024年4月1日付で、当社の連結子会社であるT&D情報システム(株)から、それぞれ太陽生命保険(株)及び大同生命保険(株)に係るシステムの開発、運営及びサーバーの保守等を行う事業を吸収分割により承継いたしました。

また、当社は、2024年9月30日付で、太陽生命保険(株)及び大同生命保険(株)が保有するT&D情報システム(株)のすべての株式を取得し、同社を当社の直接的な完全子会社といたしました。

2 会社役員に関する事項

(1) 会社役員の状況

(2025年3月31日現在)

氏 名	地位及び担当	重要な兼職	そ の 他
上 原 弘 久	代表取締役会長	太陽生命保険(株)取締役	
森 山 昌 彦	代表取締役社長	—	
永 井 穂 高	取締役専務執行役員 財務戦略部担当・ 主計部担当	大同生命保険(株)取締役 T&Dフィナンシャル生命保険(株) 取締役	
二 見 陽 子	取締役常務執行役員 内部監査部担当	—	
渡 邊 賢 作	取締役（社外取締役）	弁護士 日本国土開発(株) 社外取締役	
加 藤 正 純	取締役（社外取締役）	—	
夫 馬 賢 治	取締役（社外取締役）	(株)ニューラル 代表取締役CEO バリュエンスホールディングス(株) 社外取締役	
副 島 直 樹	取締役	太陽生命保険(株) 代表取締役社長	
北 原 睦 朗	取締役	大同生命保険(株) 代表取締役社長	
居 川 孝 志	取締役（常勤監査等委員）	T&Dユナイテッドキャピタル(株) 監査役	当社グループにおいて資産運用 及び主計等の業務経験があるな ど、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。
東 城 孝	取締役（常勤監査等委員）	太陽生命保険(株)監査役	当社グループにおいて資産運用 等の業務経験があるなど、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。
山 田 眞之助	取締役（監査等委員） （社外取締役）	公認会計士 楽天銀行(株)社外監査役	公認会計士として、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。
太子堂 厚 子	取締役（監査等委員） （社外取締役）	弁護士 ピジョン(株)社外監査役	
日 戸 興 史	取締役（監査等委員） （社外取締役）	(株)ワコールホールディングス 社外取締役 (株)ジーエス・ユアサコーポレーション 社外取締役	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 CFOとしての業務経験がある など、財務及び会計に関する相 当程度の知見を有してあります。

(注) 1. 2025年3月31日現在の執行役員（取締役兼務者は除く。）は次のとおりであります。

氏 名	地位及び担当
磯部 友康	専務執行役員 事業推進部担当
金澤 巖	常務執行役員 リスク統括部担当
森 恭弘	執行役員 サステナビリティ推進部担当・広報部担当・リスク統括部副担当
渡邊 和典	執行役員 システム統括部担当
森谷 芳隆	執行役員 経営企画部担当・IR部担当
本田 孝宏	執行役員 経営企画部副担当・財務戦略部副担当
今井 敏勝	執行役員 人事総務部担当
森中 哉也	グループ執行役員
田中 義久	グループ執行役員
池端 修	グループ執行役員

2. 上記のほか、2025年4月1日付の執行役員及びグループ執行役員（上記記載の取締役兼務者は除く。）の異動は次のとおりであります。
常務執行役員 森 恭弘
執行役員 森近 紀彦
グループ執行役員 石井 淳二郎
3. 渡邊賢作氏、加藤正純氏、夫馬賢治氏、山田眞之助氏及び日戸興史氏は、(株)東京証券取引所に対し、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として届け出ております。また、太子堂厚子氏は、(株)東京証券取引所が定める独立性の基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しておりますが、所属する森・濱田松本法律事務所外国法共同事業のルールに従い、独立役員として届け出は行っておりません。
4. 監査等委員会は、経営執行会議その他の重要な会議等への出席による情報収集と共有、業務執行部門からの業務報告の聴取及び内部監査部門との密接な連携等を通じて監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保するため、居川孝志氏及び東城孝氏を常勤監査等委員に選定しております。

(2) 会社役員に対する報酬等

イ 当年度に係る取締役の報酬等の額

(単位：百万円)

区 分	月例報酬		賞与引当金		信託型株式報酬 (役員報酬BIP信託)		報酬等総額	
	支給人数	金額	支給人数	金額	支給人数	金額	支給人数	金額
監査等委員でない 取締役	10名	186	4名	61	4名	48	10名	296
(うち監査等委員で ない社外取締役)	4名	28	0名	—	0名	—	4名	28
監査等委員である 取締役	6名	120	0名	—	0名	—	6名	120
(うち監査等委員で ある社外取締役)	4名	37	0名	—	0名	—	4名	37
合 計	16名	306	4名	61	4名	48	16名	416

- (注) 1. 監査等委員でない取締役（社外取締役を含む非常勤取締役を除く）の月例報酬及び賞与引当金は業績連動報酬であり、また、信託型株式報酬は非金銭報酬であります。監査等委員でない取締役（社外取締役を含む非常勤取締役を除く）（4名）の業績連動報酬等の総額は201百万円、非金銭報酬等の総額は48百万円であります。
2. 監査等委員でない取締役の報酬等限度額は、2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、年額450百万円、うち社外取締役分は年額40百万円（同株主総会終結直後の監査等委員でない取締役の数は9名（うち社外取締役は2名））の決議を行い、そのうち賞与の総額については取締役会にて年額を決定しております。また、監査等委員でない取締役の報酬等限度額とは別枠として、2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、信託型株式報酬において、連続する3事業年度ごとに、信託に拠出する信託金の上限金額を500百万円として決議しております。取締役に付与される1事業年度当たりのポイント総数の上限は、215,000ポイント（1ポイント＝当社株式1株）としております。（同株主総会終結直後の信託型株式報酬の対象となる監査等委員でない取締役の数は4名）
- 監査等委員である取締役の報酬等限度額は、2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、年額150百万円（同株主総会終結直後の監査等委員である取締役の数は5名（うち社外取締役は3名））の決議を行い、その範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しております。
3. 上記の支給人数及び報酬等の額には、2024年6月26日開催の第20回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員でない取締役1名及び監査等委員である取締役1名を含んでおります。なお、当事業年度末現在の人数は、監査等委員でない取締役9名及び監査等委員である取締役5名であります。
4. 信託型株式報酬の金額は、当該制度に基づき当該事業年度中に付与されたポイントに係る費用計上額を記載しております。
5. 上記のほか、当事業年度中に、監査等委員でない取締役2名に対し、2023年度に計上した役員賞与引当金に含まれていなかった5百万円を賞与として支給いたしました。
6. 社外取締役が当社の親会社等から受け取った報酬等はありません。

□ 個人別の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大に向けて、健全なインセンティブとして機能するよう報酬制度及び報酬額等を設計しております。取締役（社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬等は、役割・業績に応じて変動する月例報酬及び賞与、並びに信託の仕組みを活用して当社株式等を交付等する信託型株式報酬（国内非居住者は対象外）で構成しております。なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役は会社業績等と連動した報酬は相応しくないため、金額が固定された固定報酬で構成しております。

なお、当社は、個人別の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針（以下、「本方針」）において定めております。本方針の改廃は、当社取締役会により決定しております。個人別の役員報酬等の額に係る算定方法は下表のとおりであります。

報酬の種類	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	月例報酬及び賞与は、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、取締役会において決定された報酬テーブル及び役員ごとの個別評価により算定された金額に基づき、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議。	金銭
賞与	年1回	役員ごとの個別評価は取締役会で決定された評価基準に従い、会社業績評価及び担当部門評価に基づいて実施し、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。	
信託型 株式報酬	各役員 の退任時	信託型株式報酬は、取締役（社外取締役を含む非常勤取締役、監査等委員である取締役及び国内非居住者を除く）に対して、取締役会で決定されたテーブルに基づき、役位に応じてポイントを付与。 なお、当社の役員退任時に累積ポイントに応じて当社株式を交付及び金銭を給付。 また当制度は、マルス・クローバック条項（※）を設定。	株式70% 金銭30%

（※）マルス・クローバック条項

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

<指名・報酬委員会及び取締役会の関与>

- ・当社は、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・ガバナンス態勢の強化を図るため、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。当委員会の委員は、取締役社長及び社外取締役で構成され、独立性、客観性及び説明責任を強化するために、委員の過半数を社外取締役から選任しております。また、委員長は社外取締役の中から、委員の互選により選定することとしております。
- ・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のうえ取締役会に意見の答申を行っております。取締役（社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役を除く）の月例報酬、賞与及び役員ごとの個別評価は、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議しております。

＜会社業績評価と担当部門評価の算出方法＞

- ・会社業績評価と担当部門評価の評価配分は、役職ごとの責務に応じて取締役会において決定された基準に従い、加重平均を行っております。なお、代表取締役の評価配分は、会社業績評価を100%としております。

会社業績評価	<ul style="list-style-type: none"> ・会社業績に対する達成度合いに応じた評価を明確にするため、中長期的な経営戦略に基づき定める複数の経営指標（財務・非財務）等に加え、株主総利回りを会社業績評価の指標として使用。 ・経営指標等については、各項目の達成率等に応じた係数を乗じて点数を算出。
担当部門評価	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門の執行計画の達成状況等を踏まえて担当部門の点数を算出。

＜会社業績評価に係る主な経営指標（2024年度）＞

- ・会社業績評価に係る主な経営指標は以下のとおりです。
- ・財務に関する経営指標については、2021年度に策定したグループ長期ビジョンに基づき、2025年度目標の達成に向けた単年度の目標達成率や進捗状況の評価しております。

① 単年度評価項目

- ・2025年度目標の達成に向けて、単年度目標の達成率を評価。

	2025年度目標
グループ修正利益	1,300億円
新契約価値	2,000億円

	単年度目標	実績	達成率
グループ修正利益	1,168億円	1,415億円	121.2%
新契約価値	1,596億円	1,661億円	104.0%

② 中長期評価項目

- ・2025年度目標の達成に向けて、進捗状況の評価基準として評価。

	2025年度目標
修正ROE	8.0%
ROEV	7.5%

- ・修正ROEの実績は、10.4%となっております。
- ・ROEVの実績は、5.2%となっております。

③ 市場評価項目

	評価基準等
株主総利回り	・ 株主総利回り（※）については、実績及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：Total Shareholder Return（TSR）

- ・ 株主総利回りの実績は、5年で「394.6%」となっております。
- （注） 株主総利回りは以下にて算出しております。
 - ・ 5年：（2024年度末日の株価＋2020年度から2024年度までの1株当たり配当額の累計額）／2019年度末日の株価

④ ESG評価項目

- ・ 上記の財務に関する経営指標のほか、以下の非財務に関する経営指標について評価。

	評価基準等
お客さま満足度	・ 前年度水準を参考に評価基準を定め達成状況进行评估。
従業員エンゲージメントスコア	
CO ₂ 排出量の削減	

- ・ お客さま満足度及び従業員エンゲージメントスコアの実績は、評価基準を達成しております。また、CO₂排出量の実績は、前年度水準から17.6%（見込み値）の削減となっております。

<報酬の種類別の支給割合>

- ・ 当社の役員の報酬構成について、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に向けて健全なインセンティブとして機能するよう、業績連動報酬（月例報酬・賞与）と信託型株式報酬の比率を設定しております。業績連動報酬である月例報酬は、役職ごとの責務に応じ報酬全体の約57～74%、賞与は報酬全体の約14～21%とし、信託型株式報酬は報酬全体の約10～22%となっております。
- なお、月例報酬は、役員ごとの個別評価に基づき、標準評価を基準としてプラス約5%～マイナス約5%で変動いたします。また賞与については、役員ごとの個別評価に基づき、標準評価を基準としてプラス約40%～マイナス約40%で変動いたします。

（報酬構成割合のイメージ）



<当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が本方針に沿うものであると取締役会が判断した理由>

- ・ 個人別の報酬等の内容については、取締役会で決定された報酬テーブル及び指名・報酬委員会で審議された役員ごとの個別評価に基づき算定されていることを取締役会において確認し、本方針に沿うものであると判断しております。

<ご参考資料>

1. ガバナンス態勢

【コーポレート・ガバナンス基本方針の制定】

当社は、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コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方とし、次のとおりコーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでおります。

また、上場会社を対象とする「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」に定めております。

「コーポレート・ガバナンス基本方針」https://www.td-holdings.co.jp/company/governance/pdf/governance_policy.pdf

【基本的な考え方】

当社は、次のとおり継続的にコーポレート・ガバナンスの充実を図ることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

1. 当社は、株主のみなさまの権利を尊重し、その権利を適切に行使することができる環境の整備を行うとともに、実質的な平等性の確保に取り組んでまいります。
2. 当社は、お客さま、株主のみなさま、従業員、代理店、取引先及び地域社会をはじめとした様々なステークホルダーとの適切な協働に努め、健全な企業文化・風土の醸成に取り組んでまいります。
3. 当社は、財務情報及び経営戦略・経営課題その他の非財務情報を含めた会社情報を適時適切に開示し、経営の透明性向上に取り組んでまいります。
4. 当社は、当社グループ各社の業務執行管理機能を担う持株会社として、取締役会による業務執行の監督機能の実効性確保に取り組んでまいります。
5. 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、ステークホルダーとの建設的な対話に取り組んでまいります。

【コーポレート・ガバナンス体制】

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行うとともに、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・監督を実施しております。

また、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。

【取締役会の役割】

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おります。監査等委員会設置会社への移行により、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。

また、役員の個人別の月例報酬、賞与及び個別評価は、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議しております。

【取締役会の実効性評価】

当社では、取締役会の更なる実効性向上のために、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しております。今年度は、外部知見や客観的評価を得ることを目的に、第三者機関を起用し、取締役会の実効性評価（アンケート・インタビュー）を実施いたしました。

〔評価方法〕

第三者機関と協働しアンケート案を作成のうえ、12月開催の取締役会にてアンケート内容や構成について議論いたしました。アンケートは匿名で、全ての取締役が専用ウェブサイトで回答し、第三者機関にて回答結果の集計と分析を実施いたしました。

インタビューについては、監督側と執行側および社内・社外取締役の意見をバランスよく取り入れる観点から、取締役会議長、社外取締役、常勤監査等委員を対象に実施いたしました。

また、昨年度に引き続き、取締役個人の自己評価をアンケートで実施いたしました。

〔評価項目〕

2024年度のアンケート項目は以下のとおりです。設問ごとに5段階で評価する方式としており、具体的な意見の吸い上げのため自由記述欄を設けました。

- | | |
|-----------------|--------------|
| 1. 取締役会の構成 | 6. トレーニング |
| 2. 取締役会の運営 | 7. 株主との対話 |
| 3. 取締役会の議論 | 8. 社外取締役への質問 |
| 4. 取締役会の監督機能 | 9. 指名・報酬 |
| 5. 取締役会としての役割発揮 | 10. 総括 |

また、インタビューでは、アンケートで回答した評価の判断理由や取締役会の実効性に関する課題等について確認いたしました。

〔当年度の評価結果の概要〕

2024年度の実効性評価結果については以下のとおりです。

- ・各取締役の評価、意見およびアンケートの評点等から、取締役会は、概ね実効的に機能していると評価。
- ・前年度の実効性評価で認識した課題である「人的資本向上に資するグループ人事の推進」「グループ一体経営とグループシナジーの推進」は、2024年4月にグループ経営の推進に向けて実施された組織改編、

特に、グループ人的資本向上委員会とグループシステムDX推進委員会の設置と運営により着実に改善に向かっており、現在の取組みを着実に進捗させることが重要である。

- ・また、同様に課題認識のあった「経営戦略に紐づく取締役会の多様性確保」については、2024年6月株主総会を経て女性取締役1名を増員し、グローバル、サステナビリティ、金融資本市場の豊富な経験と知見を有する社外取締役を選任することで対策がなされている。

【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、中長期的な持続的成長のための更なる実効性向上に向けて、主に次の3点についての重要性をあらためて認識したことから、引き続き、重点的に取り組んでまいります。

1. 中長期的な経営戦略等に関する議論の充実
 - ・取締役会以外にも、個別の集中的なミーティングや理解促進の場を複数回設定することで、重要議題における十分な議論の機会・時間を確保するとともに、社内外のステークホルダーの声を幅広く取り入れながら議論を活性化してまいります。
2. 効果的・効率的な会議運営の徹底
 - ・企業価値向上のための本質的な議論の充実に向けて、事前説明の拡充とそれに伴う席上での議案説明の簡略化、資料ボリュームの削減および資料上の論点の明確化を図ってまいります。
3. 取締役会のあり方の議論の深化
 - ・議長の役割や取締役会のあるべき構成について、取締役会および任意の指名・報酬委員会での議論を一層深化させてまいります。

【監査等委員会の役割】

当社及び当社グループのガバナンス体制の確立と持続的な成長・企業価値向上に寄与するために、法令、定款及び当社関連規程の定めに基づき、取締役会と協働したうえで、独立した立場で取締役の職務の執行を監督する役割を担っております。

【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。

【評価方法・評価項目】

監査等委員、監査等委員でない取締役、執行役員及び会計監査人（※）に対してアンケートを実施し、その結果を踏まえて評価を実施いたしました。2024年度のアンケート項目は「取締役の監督」「企業集団監査」「関連部門等との連携」等であり、選択（課題の有無）及び自由記述で回答を収集いたしました。

（※）社外の視点による評価を採用する目的で、2024年度より対象者に会計監査人を追加。

【当年度の評価結果の概要】

2024年度の評価結果は以下のとおりです。

- ・ アンケート結果により、監査等委員会は、年間の監査活動を通じて、取締役会との連携・協働や取締役の業務執行の監督等を適切に行えており、上記の役割を概ね果たしていると評価しております。
- ・ 2023年度の実効性評価で認識した課題である「事業会社のモニタリング強化」に対しては、生命保険子会社の監査役との意見交換を実施するなどにより、各社の経営課題を把握することができました。
- ・ 一方、会計監査人監査・内部監査を含めた三様監査における課題と認識した「内部監査部との連携強化」に対しては、監査等委員会と内部監査部との情報連携の充実に取り組んだものの、当社とグループ会社の内部監査部間での協議状況など、より詳細な情報の把握に努める必要性を認識しております。

【更なる実効性向上に向けた取組み】

これまでの実効性評価で認識した課題の改善を図るとともに、監査等委員会の更なる実効性向上に向けて、次のとおり取り組んでまいります。

1. 三様監査の更なる連携

当社及びグループ会社の内部監査部間での協議状況を適時把握するなど、内部監査部との更なる情報共有等を図ります。また会計監査人との日常のコミュニケーションを充実させることなどにより、会計監査人との連携をさらに深めてまいります。

2. 重要な経営課題に対する議論の充実

今後策定する監査計画において、重要な経営課題を絞り込み重点監査項目に設定したうえで、当該課題に対する執行部門の取組みの十分性に関する監査等委員会での議論を一層充実させることで、経営に対する監査・監督機能をさらに発揮してまいります。

【指名・報酬委員会の目的・任務・構成】

当社は、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・ガバナンス態勢の強化を図るため、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。

当委員会の委員は、取締役社長及び社外取締役で構成され、独立性、客観性及び説明責任を強化するために、委員の過半数を社外取締役から選任しております。また、委員長は、社外取締役の中から、委員の互選により選定することとしております。

当委員会は、当社及び直接子会社の役員の選解任及び役員報酬に関する事項や当社及び生命保険3社の代表取締役社長後継者計画に関する事項などについて審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。

（代表取締役社長及び経営陣幹部の選解任への関与状況）

当委員会は、代表取締役社長及び経営陣幹部について、会社業績評価や担当部門評価等に基づく役員別評価結果の審議を行っております。

代表取締役社長及び経営陣幹部の選解任（再任・不再任）は、役員別評価に加え適格性を確認のうえ審議し、審議結果を取締役会に報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。

（代表取締役社長後継者計画への関与状況）

後継者計画に関する事項については、当委員会において計画の妥当性及び定期的な候補者の見直し等について審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。

2. 政策保有株式の縮減状況

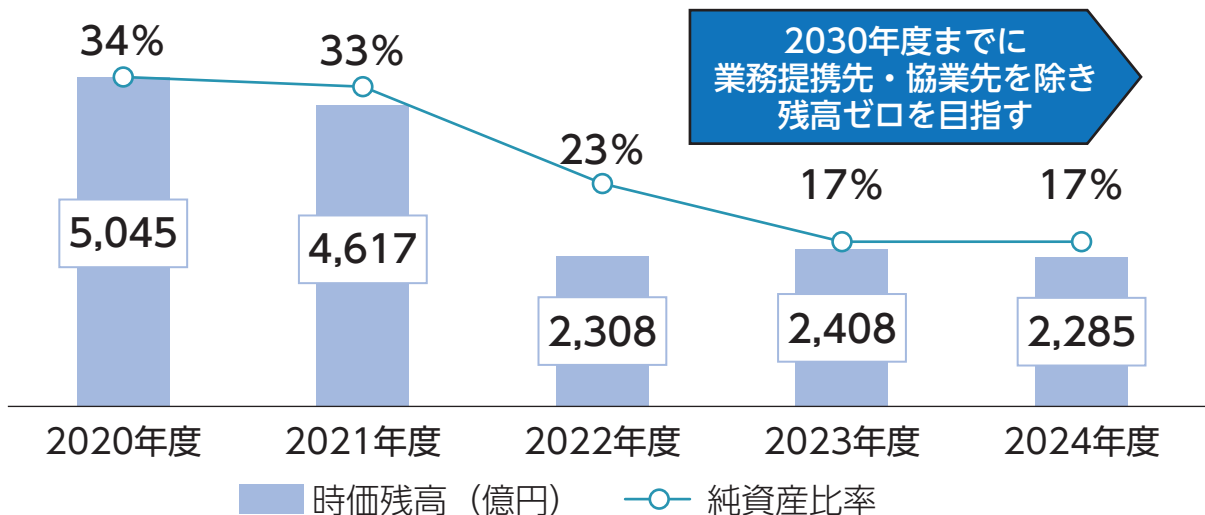
【政策保有株式の縮減目標及び実績】

当社グループでは、資本効率性向上を目的に、政策保有株式については段階的な残高縮減を進めております。

2024年度は、売却時価ベースで約75億円縮減（時価残高では約122億円減少）し、純資産比率は17%となっております。

2025年度以降も、業務提携先及び協業先を除く政策保有株式については、2030年度末までにゼロとすることを目指し、継続的に残高縮減を進めてまいります。

＜政策保有株式の純資産比率の推移（非上場株式を含む時価ベース）＞



＜政策保有株式の残高状況＞

（単位：億円）

	2023年度		2024年度	
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表 計上額の合計額	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表 計上額の合計額
非上場株式	100	143	96	140
非上場株式以外の株式	40	2,265	38	2,145
合計	140	2,408	134	2,285
連結純資産	—	14,099	—	13,068
連結純資産に占める政策保有株式の比率	—	17%	—	17%

※非上場株式及び非上場株式以外の株式の数値は、太陽生命と大同生命の合計値

※みなし保有株式については該当事項なし

3. ROEの推移

資本効率性指標であるROEは、直近の2024年度で9.3%、5年平均で3.2%となりました。
グループ修正利益*を分子とした修正ROEは2024年度で10.4%、2020年度からの平均で7.1%となっております。

<親会社株主に帰属する当期純利益の推移>

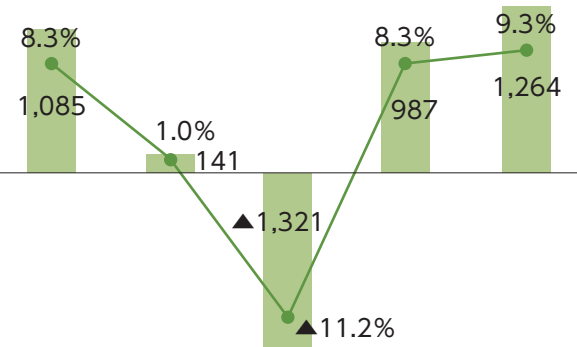
決算期	親会社株主に帰属する当期純利益	グループ修正利益
2020年度	1,085億円	779億円
2021年度	141億円	392億円
2022年度	▲1,321億円	902億円
2023年度	987億円	1,035億円
2024年度	1,264億円	1,415億円

※グループ修正利益とは、親会社株主に帰属する当期純損益に対し、市場変動等により会計上生じる経済実態を伴わない損益や負債内部留保の超過繰入（戻入）額を調整したグループの経営実態を表す当社独自の指標で、2020年度より導入しております。

<ROEの推移>

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	平均
財務会計ROE	8.3%	1.0%	▲11.2%	8.3%	9.3%	3.2%
修正ROE	5.9%	2.7%	7.6%	8.6%	10.4%	7.1%

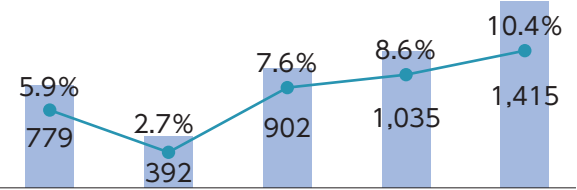
<親会社株主に帰属する当期純利益・財務会計ROEの推移>
(単位：億円)



2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度

■ 財務会計利益 ● 財務会計ROE

<グループ修正利益・修正ROEの推移>
(単位：億円)



2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度

■ 修正利益 ● 修正ROE

4. 人的資本の向上

T&D保険グループは、「ともに働く『人材』こそが、グループ経営理念の実現に向けた事業活動を担う、最も大切にすべき最大の原動力である」と位置づけております。従業員の「ウェルビーイング」向上等に向けて、多様な人材が活躍できる環境を構築しており、その取組みについては、従業員エンゲージメントスコアによる効果測定を毎年実施することで、より実効的な人材戦略の実現につなげております。

2024年6月には、従業員が会社業績や株価上昇への意識を高めることで、中長期的な企業価値向上へつなげ、株主さまとの価値共有を促進することを目的に、グループ従業員を対象とした「株式付与ESOP信託」を導入いたしました。当制度は、福利厚生制度として従業員エンゲージメントの向上にも資することから、グループ人的資本の向上に大きく寄与するものと考えております。

多様な働き方の推進	従業員が家事や育児、介護等の家庭の責任を果たしながら仕事で十分に能力を発揮し、パフォーマンスを高めるために、育児・介護等との両立を支援する制度の充実や総労働時間の縮減、在宅勤務制度やサテライトオフィス勤務制度の導入等、多様な働き方を可能とするためのさまざまな取組みを強化しております。
教育機会の提供	オンラインツールを使用したリスキリング支援や新たな価値の提供等に向けたデータ分析・AI活用に関する教育の実施等による教育機会を提供しております。また、公募によるビジネススクール・MBAへの派遣や海外語学留学・海外企業への派遣に加え、グループ内の希望する職務にチャレンジできる制度の実施等、従業員がチャレンジできる環境を整備しております。
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	人材の多様性を受け容れ一体感を醸成することで、従業員同士が相互に信頼でき、感謝し、尊重する企業文化を構築できるよう、女性活躍の推進、障がい者雇用、シニア人材の活躍推進に取り組んでおります。
女性活躍の推進	女性の更なる能力発揮は持続的な企業価値向上の源泉であり、女性活躍はグループの重要な経営課題と認識しております。この認識のもと、T&D保険グループでは、グループ共通の女性管理職目標を設定し、グループ協働での研修を実施するなど、計画的に女性の管理職登用人材の育成に取り組んでおります。

< 人的資本関連指標の実績・目標（生命保険3社合計） >

	2023年度	2024年度	目標
従業員エンゲージメントスコア	3.80	3.90	前年水準以上

※ 5肢選択により評点は最大5.0～最小1.0。

	2024年4月	2025年4月	目標	
			2027年	2030年
女性管理職比率	23.0%	24.6%	25.0%以上	30.0%以上

※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おります。

	2023年度	2024年度	目標
男性育児休業取得率	100%	98.6%（注）	100%

（注） 分母は2024年度に配偶者が出産した男性従業員数、分子は2024年度中に育児休業を取得した当該男性従業員数。
配偶者の出産後、年度末をまたいで育児休業を取得した場合、100%を下回ります。

5. サステナビリティの取組み～SDGsへの貢献～

T&D保険グループは、「Try&Discover（挑戦と発見）」による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指す」ことをグループの経営理念としております。幅広い分野の課題の取組みを通じて持続可能な世界を実現しようとするSDGsと、当社グループが経営理念に基づき目指すところは同じです。

当社グループは、サステナビリティ重点テーマの選定プロセスのなかにSDGsへの貢献を組み入れ、事業の特徴や強みを活かしたグループサステナビリティの取組みを通じて、SDGs達成への貢献を推進してまいります。

<最近の取組み>

重点テーマ1 健康で豊かな暮らしの実現

社会課題解決に貢献するため、お客さまニーズにあった商品などを提供

会社	商品	主な特徴
太陽生命		様々なお客さまのニーズにきめ細かくお応えし、多くのお客さまに寄り添える組み立て保険
大同生命	会社みんなでKENCO+	「健康経営による病気の予防」と「予期せぬリタイアへのそなえ」を一体化した健康増進型保険
T&Dフィナンシャル生命		「ご自身で使うお金」を受け取りながら「ご家族に残すお金」を準備できる終身保険

重点テーマ2 多様な人材が活躍できる環境づくり

従業員に働きやすい職場環境を提供するための取組みを実施

- ・公募型のビジネススクールやオンラインツール等を活用した教育機会の提供
- ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- ・女性活躍の推進
- ・多様な働き方の推進

※生命保険3社は「健康経営優良法人（ホワイト500）」に認定




重点テーマ3 地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献

CO₂排出量の削減を推進

<CO₂排出量（Scope 1・2）削減目標の設定>

目標年度	削減率
2025年度	40%削減（2013年度比）
2030年度	70%削減（2013年度比）
2040年度	ネットゼロ

<再生可能エネルギーの導入推進>

- ・「RE100」に加盟   
- ・「2030年度までに60%再エネ化」を中間目標に設定し、使用電力の再生可能エネルギーへの切替えを推進

重点テーマ4 投資を通じた持続可能な社会への貢献

<投融資先のCO₂排出量（Scope3、カテゴリー15）削減目標の設定>

目標年度	削減率
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

【ESGテーマ別投融資（主な取組事例）】

- ・環境問題の解決に貢献するグリーンボンドへの投資
- ・途上国支援やジェンダー平等などに貢献するソーシャルボンドへの投資
- ・国内外のさまざまな社会課題の解決に向けたテーマ債への投資

株主総会会場ご案内図

会 場 東京都新宿区西新宿二丁目2番1号
京王プラザホテル 本館5階「コンコードボールルーム」

電 話 03-3344-0111 (代表)

交通機関のご案内

J R

「新宿駅」

西口 徒歩7分

京王線・小田急線・
東京メトロ丸ノ内線・
都営新宿線

「新宿駅」

徒歩7分

都営大江戸線

「都庁前駅」

B1出口すぐ



スマートフォン等から左記のQRコードを読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。



見やすいユニバーサル
デザインフォントを
採用しております。



本紙は、植物油
インキを使用し
ております。