



Try & Discover

T&Dホールディングス 統合報告書2024

(2024年3月期)

さあ、保険の新次元へ。

T&D 保険グループ

Try & Discover
20th
ANNIVERSARY

グループ経営理念

—T&D 保険グループの存在意義—

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

グループ経営ビジョン

—T&D 保険グループが中長期的に目指すグループ像・方向性—

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

財務 KPI

- ・グループ修正利益
- ・修正 ROE
- ・新契約価値
- ・ROEV

非財務 KPI

- ・お客さま満足度
- ・従業員エンゲージメントスコア
- ・CO₂排出量

グループ KPI

—経営ビジョンの実現に向けた定量目標—

グループ長期ビジョン → P.40

「Try & Discover 2025」

グループ成長戦略

—グループ KPI 達成に向けた戦略—

- コアビジネスの強化
- 事業ポートフォリオの多様化・最適化
- 資本マネジメントの進化
- グループ一体経営の推進
- SDGs 経営と価値創造

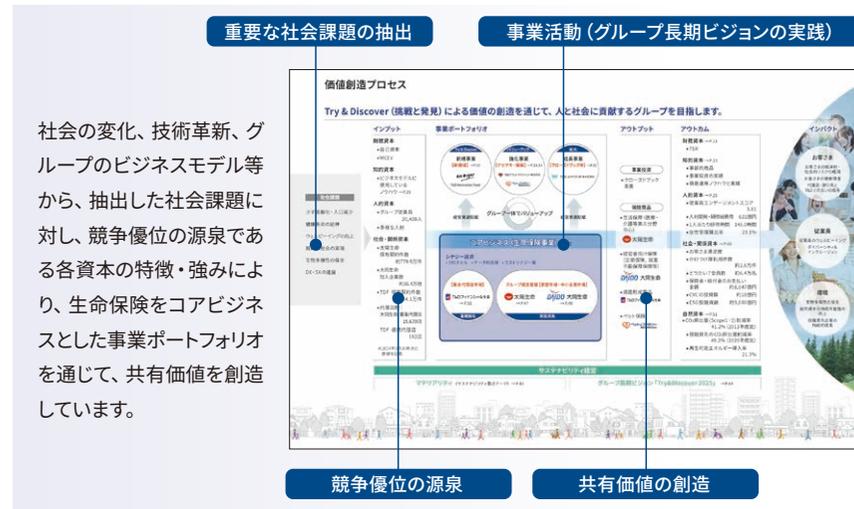
編集方針

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

■ 統合報告書2024の位置づけ

統合報告書は、T&D保険グループを株主や投資家の皆さまにご理解いただくために、「財務情報」「非財務情報」「会社情報」等の重要な情報の要素を集約しています。

■ 価値創造プロセス (詳細はP.11)



- 報告対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日 (一部期間外の情報を含みます)
- 報告対象範囲：株式会社T&Dホールディングス及びその子会社・関連会社
- 参考ガイドライン等：Value Reporting Foundation「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」、「GRIスタンダード」

資料内に使用している事業会社の略称は以下のとおりです。

- HD T&Dホールディングス
- TDF T&Dフィナンシャル生命保険
- TDUC T&Dユニテッドキャピタル
- TDAM T&Dアセットマネジメント
- P&F ペット&ファミリー損害保険



表紙や各章の扉に掲載している写真は、T&D保険グループが主催する「Try & Discoverフォトコンテスト2023～さあ、しあわせを重ねよう。～」の受賞作品です。

目次

Introduction

- 2 編集方針/目次
- 3 グループが一体となって進むために。
- 4 T&Dの原点
一太陽生命・大同生命の挑戦と発見の歩み
- 5 T&Dの価値創造の軌跡

- 47 生命保険事業
- 52 クロージドブック事業
- 53 アセットマネジメント事業
- 54 損害保険事業
- 55 新領域
- 56 クロージドブック事業 座談会

価値創造ストーリー

- 6 トップメッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 12 事業ポートフォリオ
- 13 財務資本
- 23 知的資本
- 25 人的資本
- 30 社会・関係資本
- 35 自然資本

価値を創出し続けるしくみ

- 61 コーポレート・ガバナンス
- 72 コンプライアンス
- 73 マネジメント体制
- 75 指名・報酬委員長インタビュー
- 77 新任取締役メッセージ
- 79 ステークホルダー・エンゲージメント

コーポレートデータ

- 82 財務ハイライト
- 84 非財務ハイライト
- 85 要約財務データ
- 93 生命保険事業(市場)の概要
- 96 用語集
- 99 株式情報
- 100 グループ会社
- 101 会社概要

価値創造の戦略とパフォーマンス

- 40 グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」
- 42 サステナビリティ経営
- 43 マテリアリティ (サステナビリティ重点テーマ)
- 44 サステナビリティ・アドバイザー・コミッティ
- 46 事業戦略(生命保険事業)

将来の見通しに関する注意事項

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

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

グループが一体となって進むために。

この20年間、T&Dホールディングスという船が針路を見誤ることなく進んでこられたのは、方向を指し示すこれらの道標が正しく導いた結果であると言えます。
これからも常に時代の波をいち早く捉え、経営に、商品に、サービスに活かしていく、その柔軟さと揺るぎない理念の両軸で、新たな価値を生み出していきます。

グループ経営理念

—T&D保険グループの存在意義—

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

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

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

グループ経営ビジョン

—T&D保険グループが中長期的に目指すグループ像・方向性—

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。

グループ経営ビジョンを紐解くストーリー

T&Dの誇り

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

T&Dの課題

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

T&Dの取るべき行動とありたい姿

私たちが育んできた、お客さまとの信頼関係。その一つひとつを束ねることで、私たちにしかない、グループの強みが見えてくる。その可能性は、これまでの枠組みを超え、大きく広がっている。

目の前の“ひとり”を起点に、世の中の大きなうねりを、誰よりも早く感じとろう。社会の変化に、誰よりも柔軟に対応し、大胆に先手を打とう。組織の垣根を越えて、共感してくれる人たちを巻き込みながら、新しい形で世の中の一人ひとりのしあわせをつくるグループになろう。

T&Dの目指す社会

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

T&Dの原点—太陽生命・大同生命の挑戦と発見の歩み

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



太陽生命

太陽生命の誕生

1893年、当時の中京財界人10名が発起人となり、愛知県名古屋市に「名古屋生命保険株式会社」が設立され、創業当時から非常に堅実な営業により会社の礎を堅固なものにしていきました。1908年に本社を東京に移し、「太陽生命保険株式会社」に改称しました。

高度成長下での発展

太陽生命では、戦後から家庭の主婦を中心とする女性営業職員がコンビでご家庭を訪問するビジネスモデルを構築してきました。また、当時生命保険料は年払が一般的であったなか、月払保険への参入や、「貯蓄保険」の開発・販売を業界に先駆けて行ってきました。1968年にはベストセラー商品となる「ひまわり保険」を発売しました。同

商品は他社との過当競争を回避するため、死亡や災害保障の機能を持った貯蓄保険として、独自の発想にもとづき開発されました。

本格的な保障性商品へのシフト

2003年、太陽生命は株式会社化と上場を果たしました。このことは第3の創業のスタートとなると同時に、販売商品においても大きな転換期となりました。終身保険「太陽生命の保険組曲」の発売です。徐々に保障性商品へのシフトを始めていましたが、発売により本格的な保障性商品への参入となりました。また、2008年には業界初の組み立て保険「保険組曲Best」を発売し、その後も商品ラインアップの充実を図っています。さらに、認知症に前向きに向き合い、老



業界初の組み立て保険「保険組曲Best」

後を安心してお送りいただくための保険商品として業界初の「ひまわり認知症予防保険」を2018年に発売しました。このように太陽生命では、世の中のニーズを捉え、時代に合った最新の保障を準備できるような進化を続けています。

ビジネスモデルの転換

コロナ禍をはじめとした社会環境の大きな変化に伴い、従来の営業職員によるコンビ訪問活動に加え、「対面」とデジタルを活用した「非対面」を融合した「ハイブリッド型営業」を展開する等、ビジネスモデルを転換させました。ハイブリッド型営業の推進は、契約件数の増加や生産性向上だけでなく、営業職員数の増加にもつながっています。このように太陽生命では、伝統を大切に守りつつ、日々変革を繰り返し、時代を先取りした商品・サービスの提供を行ってきました。

● 1893
太陽生命創業

● 1948
太陽生命保険相互会社として再発足

● 1968
「ひまわり保険」発売

● 1902
大同生命創業

● 1947
大同生命保険相互会社として再発足

● 1971
全法連・納税協会「経営者大型総合保障制度」の取扱いを開始

● 1974
大同生命、TKC全国会と業務提携

● 1999
太陽生命・大同生命が全面的業務提携

● 2002
大同生命、株式会社に組織変更。東京証券取引所・大阪証券取引所に上場。

● 2003
太陽生命、株式会社に組織変更。東京証券取引所に上場。「太陽生命の保険組曲」発売

● 2004
株式会社T&Dホールディングス設立

● 2008
「保険組曲Best」発売

● 2010
重大疾病保障保険「Jタイプ」発売



大同生命

大同生命の源流

大同生命の源流は、1625年に創業したと伝わる大阪を代表する豪商「加島屋」です。明治維新により加島屋は経営の危機に陥りますが、女性実業家である「広岡浅子」を中心に、近代的な企業への変革に挑み、「社会の救済」「人々の生活の安定」という理念のもと、1902年に大同生命を創業しました。

第2の創業 中小企業定期保険路線への変革

1970年代に、大同生命は第2の創業となる中小企業定期保険路線への変革を果たしますが、そこにも大きな挑戦がありました。当時業界内のシェア低下に危機感を募らせていた大同生命では、日本でほとんど浸透していなかった定期保険の可能性に注目し、「定期保険の販売強化」を営業方針として動き始めました。

社内でも、掛け捨ての定期保険が売れるはずがないとの反対の聲が挙がるなか、中小企業の経営者が、病気で事故により事業が継続できなくなる事態を何とかしたいという要請に応え、安い掛け金で高額の保障を受けられる商品を開発。これが日本各地の中小企業を会員とする「法人会」の全国組織である「全国法人会総連合（全法連）」との提携につながりました。

約36万社（当時）の会員企業を持つ全法連との提携は、「定期保険路線への転換」に向けた強い推進力を獲得すると同時に、現在の大同生命の特色である「提携団体向け制度商品」の原型にもなりました。

そして1974年には税理士・公認会計士の全国団体であるTKC全国会との提携に至り、中小企業関連団体や税理士団体の特性に応じた制度商品により、大同生命は中小企業向け生命保険市場で圧倒的な強さを誇るビジネスモデルを築いてきました。

就業不能保障分野の開拓・深耕

経営者向けの定期保険により中小企業市場を切り拓いた大同生命ですが、2000年代に入り、医療技術の進展などにより、経営者の高齢化が進み、在任中の重大疾病によるリスクが顕在化してきました。これらのリスクに対応し、中小企業の事業継続を十分カバーするため、中小企業経営者向けの重大疾病保障を業界に先駆けて開発。これを契機に、死亡保障だけでなく、就業不能保障分野での開拓と深耕も進めています。このように大同生命では、広岡浅子ら創業者から受け継いだ挑戦のDNAに基づき、中小企業の持続的な成長に必要な新たな価値の提供に磨きをかけてきました。



大同生命創業者の一人・広岡浅子

T&Dの価値創造の軌跡

T&Dホールディングスは、太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の生命保険3社を擁する保険持株会社です。1999年に、100年前後の歴史を持つ太陽生命と大同生命が全面業務提携し、2004年4月には国内生命保険会社として初の上場持株会社「T&Dホールディングス」を設立し、2024年で20周年を迎えました。



1893
太陽生命創業
太陽生命

1902
大同生命創業
大同生命

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

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

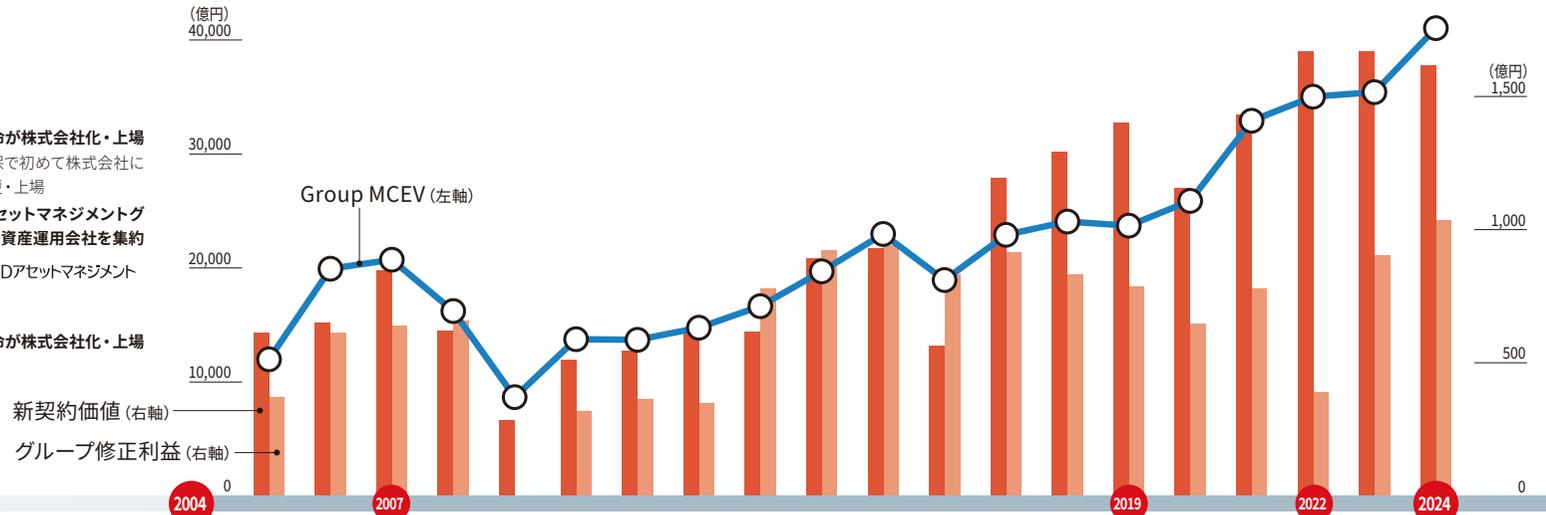
T&Dフィナンシャル生命

2002
大同生命が株式会社化・上場
国内生保で初めて株式会社に組織変更・上場

T&Dアセットマネジメントグループの資産運用会社を集約

T&Dアセットマネジメント

2003
太陽生命が株式会社化・上場



・Group MCEV、新契約価値：2006年3月期まではTEV、2007年3月期～2012年3月期まではEEVを、2013年3月期以降はMCEVを記載しています。2020年3月期以降はMCEVの算出に終局金利を適用しています。
・グループ修正利益：2019年3月期までは実質利益。2020年3月期以降は修正利益。・グラフの○年は○年3月期を示す。・Group MCEV、新契約価値、グループ修正利益については用語集 (P.96,98) 参照

経営の変遷

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

株式会社 T&Dホールディングス

2007
ペット&ファミリー損害保険
会社会社化

ペット&ファミリー
損害保険株式会社

2019
T&Dユニテッドキャピタル設立

T&D ユニテッドキャピタル

2022
All Right設立

All Right

社会課題・ニーズに対する T&D保険グループの商品・サービス

家庭市場での死亡・医療・介護保障を中心とした総合生活保障の商品を提供

中小企業市場に特化し、中小企業を取り巻く環境変化を踏まえた商品を提供

乗合代理店チャネルを通じて、主にシニアのお客さまに向け資産形成型保険を提供

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

2010
■ T&Dフィナンシャル生命
業界初キャッシュ・フロー型一時払終身保険「生涯プレミアム」発売

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

2012
■ T&Dフィナンシャル生命
平準払保障型商品の販売開始
来店型ショップチャネルへ進出

2014
■ 大同生命
就業障がい保障保険「Tタイプ」発売

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

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

2018
■ 太陽生命
予防保険シリーズ第1弾として「ひまわり認知症予防保険」発売

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

■ 太陽生命
インターネット完結型保険「スマ保険」開始

2020
■ 大同生命
保険手続の非対面化「つながる手続き」開始

2021
■ 太陽生命
予防保険シリーズ第2弾「ガン・重大疾病予防保険」発売

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

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

■ 太陽生命
「告知緩和型死亡保険」発売

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

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

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

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

トップメッセージ



グループ企業価値の最大化に向けて

2024年4月に代表取締役社長に就任しました森山です。T&Dホールディングスが設立・上場して20年を迎えた節目のタイミングで重責を引き継ぐこととなり、大変光栄に思うとともに、身が引き締まる思いです。

グループトップとしての私の最重要責務は、グループ企業価値の最大化です。グループ企業価値は、グループ内各社が有機的に一体となることで生まれるグループ全体の価値であり、現時点での企業価値に加え、将来性や成長性に対する期待が反映されたものです。当社の経営理念である「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」の実現に向け、最大の原動力である“人”を大切にした経営により、グループ企業価値の最大化を目指します。

そのためには、顧客基盤の拡大やブランド力の向上、収益源の多様化、健全な企業文化の醸成、社会的責任の遂行など、さまざまな取組みにより、常に「挑戦と発見」を繰り返し、これまで積み上げてきた実績 (契約業績・利益等) を着実に拡大することに加え、“グループ一体経営”の強化により、長期的な視点でグループを強靱化することで、サステナブルに成長するグループを実現します。

代表取締役社長

森山昌彦

トップメッセージ

私は1989年に大同生命に入社後、約10年間営業現場の仕事に従事しました。その後、人事、契約、経営企画、営業企画、商品企画、システムなど多様な部門を経験し、2022年にT&Dホールディングスに着任し、グループ全体の仕事に関わるようになりました。T&Dホールディングスでは、上場企業として資本市場からの適切な評価を得るため、投資家の皆さまと積極的にコミュニケーションを図っています。かなり厳しいご意見をいただくこともありましたが、それらは自分自身にとって非常に刺激的であり、学ぶべき点も多く、そして何よりも当社グループの企業価値を高めていくうえで、多くの貴重なご意見を経営の参考にすることができました。

人を大切にし、総和以上の価値を生み出す

私が経営の実践にあたり特に重んじていることは、「人を大切にすること」です。すべての事業活動や成果は、人を大切にしたいがその根底になければ成し得ないものであり、当社グループにおいても、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、最も大切にすべき最大の原動力であると位置づけています。そのため、人材に対して広く投資をするとともに、多様な人材が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

人を尊重することでコミュニケーションが生まれ、そこからお互いの信頼関係が生まれます。その連携と連鎖により組織が強くなり、力の総和以上の価値が生まれてくる。これは、これまで仕事を通じて直面した多くの出来事の中で、人と人との信頼関係が大きな力となり、難局を乗り切った経験にも裏打ちされています。特に印象深い経験として、私が大同生命で営業企画と商品開発を担当していた2019年2月の、いわゆる生命保険業界における「バレンタインショック※」があります。法人での

生命保険加入に関する税務取扱が変更となったことで、主力商品を含むさまざまな商品の販売を停止することとなり、営業面で大きな危機に直面したことから、当社の株価も一時大幅に下落しました。しかし、販売停止からわずか半年足らずで、税務取扱の見直しに適應したオーダーメイド型の保障性商品を業界他社に先駆けて開発することができました。この商品は独自の機能を持った競争力の高い商品として、現在の大同生命の保険商品の柱になっています。また、短期間で新しい商品を開発したことで、途切れることなく保障を提供することができ、お客さまをはじめ、代理店の方々や従業員からも、多くの感謝の声をいただきました。

限られた時間の中で誰もが努力し、時には意見が対立することもありましたが、互いを信頼して一つの目的に向けて協力した結果、厳しい局面の中で迅速に成果につなげることができました。この商品の開発にあたっては、開発期間の短さや商品デザインの複雑性などから、担当する商品部のみならず、多くの関係部門の協力が必要でした。まさに、多くの人が信頼関係を土台に有機的に結びつき、力の総和を超える価値を生み出したプロジェクトだったと思います。こうした出来事を通して、私は改めて人が持つ潜在能力の高さと組織としての力を感じ、困難の中で協力して得られた成果の感動を深く実感しました。だからこそ、社内・社外を問わず、当社グループのトップとして、人を最も大切にしていきたいと強く思っています。

そして、実はもう一つ、私の仕事人生でベースになっている考え方があります。それは高校時代、練習の質を重視する厳しい野球部に在籍していた頃の経験に基づくもので、「正しい努力をしないと成果につながらない」「苦しいときに苦しい顔をしていない」ということです。努力することは非常に尊いものだと思います。ただ、それが誤った努力であれば成果は生まれませ

ぬ。後になって、プロセスと成果を振り返れば、地道な基礎練習の反復や各練習の意味、狙いを明確に認識して努力した後にこそ、成果へつながっていることが分かります。そして、苦しいときでも平気そうな顔をすることで、場が明るくなったり、周りのやる気が出たりします。このことは、仕事で経験を積む中で、より実感を伴って理解できるようになりました。

※2019年2月、国税庁から法人税基本通達改正の検討が告知されたことを受け、生保各社が一斉に法人向けの一部保険商品の販売を停止したこと（税制改正通達は2019年6月末に発表）

T&D 保険グループの価値創造

常に経営理念に立ち返ることで負託に応える

私は、経営理念とは日頃の行動や事業活動における最終的な行き先であり、いつでも立ち返るべき場所だと思っています。T&Dホールディングスのグループ経営理念は「Try & Discover (挑戦と発見) による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します。」です。前段の「Try & Discover (挑戦と発見) による価値の創造」は、我々の精神を示しています。そして、後段の「人と社会に貢献するグループ」は、社会の公器としての企業の在り方を示しています。これらは今日的には、サステナブルな社会の実現への貢献にもつながるものでしょう。こうした要素が、T&Dホールディングスが発足した20年前から、普遍性のあるものとして我々のグループの中に存在しているのは、非常に素晴らしいことです。

この経営理念の実現によって、健全に利益を拡大していくことこそ、我々がステークホルダーの皆さまからの負託にお応えすることだと考えていますので、グループ全体で理念を共有し、誠心誠意取り組んでまいります。

トップメッセージ

社会課題の解決を通じた価値の創造

当社グループが行っている保険事業は、それ自体が公共性の高いものであり、そのなかで当社グループは保険マーケットをセグメント化し、特化市場における社会課題の解決により価値を創造してきました。

例えば、太陽生命であれば、シニアマーケットにおいて健康寿命の延伸や社会保障制度の補完などの課題解決に取り組んでいます。大同生命は、中小企業の経営者の高齢化による現役期間の長期化から、病気等による就業不能時の保障、また生命保険を活用した事業承継への備えをお手伝いすることや、健康増進型の保険などを通じて、中小企業における健康経営の普及を推進しています。そしてT&Dフィナンシャル生命は、主にシニア層に向けて、セカンドライフの生活資金の準備や遺族保障といった、多様化するニーズに応える資産形成型商品を提供しています。これらは一例ですが、保険事業における価値創造の余地は非常に大きく、本業を通じて社会課題を解決し、社会へ価値を提供していきたいと考えています。

また、保険の周辺領域でも社会課題の解決に取り組んでいます。太陽生命では、認知症予防をサポートするサービスなどを提供しています。また、2020年には「株式会社太陽生命少子高齢社会研究所」を設立し、少子化対策や健康寿命の延伸といった社会課題の解決に向けて、学術機関と共同研究等に取り組み、その成果を保険商品・サービスの開発等につなげています。同様に大同生命も、中小企業向けに従業員の健康管理や健康行動をサポートするアプリを、保険と組み合わせることで健康経営を手助けするサービスのほか、事業承継問題に関する経営者のコミュニティを提供し、経営者の悩みを皆で解決できるエコシステム（「どうだい？」）を構築しています。当社グループでは、これらの取組みにより、お客さまの経済的・

社会的リスクの軽減や健康増進を実現していますが、今後も保険事業にとどまらず、周辺領域を含めて広く社会課題の解決に資する価値提供を行うことで、各社の顧客基盤の拡大とブランド力の向上へとつなげてまいります。

T&Dの価値創造の軌跡→P.5 知的資本の高度化に向けて→P.23
商品・サービスの提供→P.30

グループ長期ビジョンの達成とさらなる成長に向けた課題

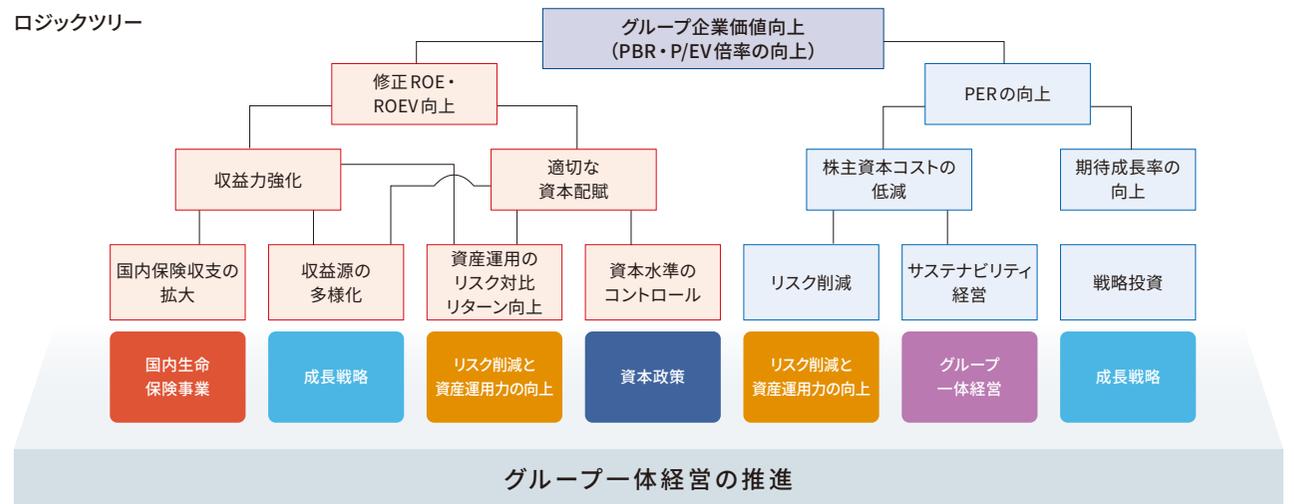
2025年度までを対象としたグループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」は、残すところ2年を切りましたが、目標であるグループ修正利益1,300億円の確実な達成と、次期長期ビジョンにおける利益成長に道筋をつけていくことが必要だと考えています。まず、利益の源泉となる契約業績については、生命保険事業の競争力の高い強固なビジネスモデルにより、足元では新契約業績が伸展しています。保有契約が順調に積み上がる

ことで、経済環境の影響を受けにくい保険収支が拡大し、中長期的な利益の安定化につながります。

もう一つは資産運用面での対応です。ここ数年、海外の運用資産への投資では、内外の金利差拡大、特に米国金利の大幅な上昇により、為替ヘッジコストが増加し、収支への下押し圧力が非常に強まりました。そこで、ヘッジ付外債の削減を進めるとともに、円建債券を中心としたアセットへの入れ替えを行っており、その効果が順ぎやの拡大として期待できます。加えて、T&Dアセットマネジメントをプラットフォームとしたグループ協働による運用の高度化や外部運用会社との連携強化、市場リスク削減の観点から株式の削減を進めることで、資産運用ポートフォリオの改善を図り、リスク対比リターンを向上させていきます。また、市場リスク削減の過程で一定のキャピタルゲインの計上も見込まれることから、グループ修正利益1,300億円達成の確度は高まっていると考えています。

グループ長期ビジョンの一番の肝になっているのは資本効率

ロジックツリー



トップメッセージ

の改善であり、利益の拡大とともに、リスクの削減と、それによる資本の有効活用が重要だと考えます。今後の2年間において、株式リスクや金利リスクといった市場リスクを削減する計画ですが、同時にリリースされる資本を成長投資と株主還元へ振り向けていくことで、資本効率の向上を図っていきます。また、市場リスクの削減により利益の安定性を高めることで株価の市場連動を抑制し、株主資本コストの低減に努めます。我々の推計では、株主資本コストは6～10%の範囲にあり、概ね8%程度との認識です。これに対して、ROEは8%台まで向上してきましたので、エクイティ・スプレッドのさらなる拡大に向け、もう一段のROE向上と株主資本コストの低減を実現していく必要があります。

株価に関しては、現行長期ビジョンでの取組みによりPBRも改善していますが、我々は保険会社としての経済価値も重要な指標としています。今、EV（エンベディッド・バリュー）が順調に拡大していますが、T&DホールディングスのEVの構成として非常に大きいのは保有契約価値です。これは、トップラインがしっかり伸びることで保有契約が増大していることを示し、この保有契約から今後長期にわたり、利益として実現していくものなので、将来の利益が安定的に見込めるということです。ただ、一方で株価EV倍率は、グループ長期ビジョンに掲げた2026年3月期に目指す水準である0.5倍を大きく下回る0.3倍程度で推移しています。この状況について、上場グループのトップとして危機意識を持っており、経営のスピード感をさらに高めていく必要を感じています。2024年5月のIR説明会では、「企業価値向上に向けたロジックツリー」を示していますが、ロジックツリーの各要素を実現する施策を迅速かつ着実に進めていくことで、課題である資本効率の改善と株主資本コストの低減を図り、グループ企業価値を向上させていきます。

財務担当役員メッセージ→P.13 アセットマネジメント事業→P.53

収益源の多様化

次期長期ビジョンに向けて、一段上の利益水準を目指すためには、国内生命保険事業の安定的な成長に加えて、成長ドライバーとなる、さらなる成長戦略が必要だと認識しています。資本効率の改善と成長期待の醸成という観点でも、収益源の多様化を含めた成長投資の実行が重要です。我々が注力している国内生命保険マーケットは、新契約業績も拡大しており、今後も成長の伸びしろがあるという見通しを立てています。しかし、10～20年後を考えると、日本のメガトレンドである少子高齢化と人口減少に対して、今からしっかりと手を打っておく必要があります。加えて、デジタル化の進展や地政学的リスクの高まり、世界的な気候変動など外部環境の変化も加速していきますので、今後さまざまな課題の発生が想定されます。

そのため資本を有効活用し、国内生命保険事業に留まらない新規分野や海外への成長投資が必要であり、その一環としてクロズドブック事業を中心とした成長領域への投資にグローバルに取り組んできました。引き続きクロズドブック事業では、投資ポートフォリオの拡充や、ビジネスモデル・地域等のリスク分散に資する投資機会を追求していきます。また今後は新たな課題の解決による価値創造を企図した投資まで対象を広げていきます。そのための施策の一つが、非保険領域の取組みです。2022年にAll Rightという会社を立ち上げて、デジタルツールを通じてスモールマスマ顧客のニーズや悩みを把握し、それらを解決する商品・サービスの開発・提供に実験的に取り組んでいます。この領域を、できるだけ具体的な形にしていくことで、新たな市場を創出していきたいと考えています。このような新規分野や海外への投資により、中長期に持続的に成長するグループを実現していきます。

クロズドブック事業→P.52 新領域→P.55

グループシナジーの最大化

もう1つ長期的な目線で言えば、人口減少に伴い労働人口も減少していく中で、そこを補完するAI活用と、そのためのプラットフォームを強化しなくてはなりません。現在、当社グループには直接子会社が7社あり、各社の独自性を尊重しつつ、それぞれが特化したマーケットの中で成長していくための戦略を立てていますが、各社間でシナジーの余地も多く存在しています。私が在任中に推進したい最も大きな仕事の一つが、事務とシステムの共通化です。投資家やアナリストの方からは、当社グループは、異なる会社が持株会社制による経営統合をしたことから、各社の独立性が強く、シナジーがあまり生まれていないという指摘を度々受けてきました。つまり、ヒト・モノ・カネをどうグループとして最適化していくのか、それをホールディングス主導でどう実現していくのかを懸念されているのですが、グループ長期ビジョンのこれまでの3年間で、まず「カネ」に関しては、資本マネジメントの強化はかなり実現できたと考えています。

一方、「ヒト」の面では、グループの従業員2万人がグループ全体のフィールドを使って活躍できる運用になっていないことが最も大きな課題であり、変えていかなければならない点だと考えています。「モノ」の面では、グループ内で異なるシステム基盤となっている大きな要因の一つは、事務プロセス等が全く異なるからであり、これを共通化できれば、システム開発コストも組織も合理化・効率化できます。そうすれば、グループ内での「ヒト」の異動・配置も柔軟化され、グループの人材の活躍の場をもっと広げることができるでしょう。この取組みの実現に向けて、今後1年で精緻な検討を行います。人口減少が進むなかで、グループを強化し、効率的かつ生産性の高い、強い組織・

トップメッセージ

グループにしていくために、これは今やっておかなければならない取組みだと考えています。

先に述べたロジックツリーでは、株主資本コストの低減のためには、サステナビリティ経営の推進が必要であることを示しています。ここには人材育成の効率化や、スキルセットを変えて外部の大きな変化に対応していくことなどが含まれます。長期的にステークホルダーの期待に応えたいとの想いから、10年、20年先も成長を続けられる、そういうグループでありたいということを念頭に置いてロジックツリーを作成しましたが、土台になるのは「グループ一体経営の推進」で、これが全体の基盤になっています。

人的資本→P.25 サステナビリティ経営→P.42

グループ内IRによるコミュニケーション強化

2022年からグループ内IRを開始し、私や当時の上原社長をはじめとする経営陣が全国各地を回り、1回10人ほどの車座ミーティングを実施して、年間1,000人程度の従業員と対話しました。そのとき印象的だったのは、グループの事務・システム共通化に関する、世代間での意識の違いです。若い世代の社員は実現可能という認識を持っている一方、シニア社員はかつてプロジェクトに参加し、汗水垂らして検討を重ねたにもか



わらず、実現できなかったという過去の苦い経験から、「非常に難しい」という認識でした。しかし、「発想を変えたら実現できるのではないか」という若手の言葉に、身を乗り出して聞いていたシニア社員がいて、その姿を見て、改めて、経営層とグループの従業員との率直なコミュニケーションの場は重要だと感じました。

これから推進しようとしている困難な事業に対しても、最終的には全従業員からの後押しがなければ実行できません。そういう意味でも、さまざまな立場の人とのコミュニケーションや率直な意見交換は、これからも続けていきたいと思えます。

グループ内IR活動の強化→P.80

株式報酬制度の導入

2024年6月に、全従業員を対象に株式報酬制度を導入しました。私自身、事業会社で従業員として働いていたときは、T&Dホールディングスの株価をあまり意識していませんでした。しかし、自ら株主となって、「企業価値の向上をより実感する」ことで、株主・投資家と従業員のベクトルが一緒になります。やはり、人間の心理として、インセンティブが形として見えれば、より一層やる気になるので、意識醸成と仕組みの両方が必要だと思います。社内では導入の目的を明確にするための説明会を実施し、全従業員のモチベーション向上に努めています。

グループ一体経営の加速化→P.27

最後に

グループ一体経営の推進に向けて、2024年4月に大幅な組織改編を実施しました。グループ一体経営のカギとなる人事とシステムについて、グループ全体戦略における統合的な戦略を議論するために、「グループ成長戦略会議」の下に「グループ人

資本向上委員会」と「グループDX・システム推進委員会」を新設。あわせて、統合的な施策推進・運行を行うために、ホールディングスの「総務部」を「人事総務部」に改編するとともに、「システム統括部」を新設しました。また、内部監査機能をホールディングスに集約して、グループ一体的な監査業務を行う体制としました。IRについても、市場との対話や、経営戦略と一体となるIRの重要性を鑑み、IR部として昇格させています。これらの取組みは、新しい経営体制での意思を、組織改編を通じてメッセージとして明確に出したということです。グループ一体化の推進には、経営の意思や狙いを従業員に腹落ちするように伝えることが必要ですが、やはりそれにはコミュニケーションが重要になります。

グループのトップとしての最重要責務は、グループ企業価値を最大化していくことですが、それには、投資家を含めたステークホルダーの皆さまとの対話も重要だと認識しており、さまざまな機会において、取り組んでいきたいと考えています。

T&Dホールディングスは、長い歴史を持つ保険事業会社を有していることもあり、保守的な体質に見られがちです。しかし、我々は100年以上の歴史の中で、業界に先駆けたさまざまな保険の開発、法人マーケットへの特化、国内生保で初となる株式会社化と上場など、常に挑戦と発見を繰り返して成長を続けてきました。

この挑戦と発見のDNAを継承し、新たなステージに向け、足場をしっかりと固めて、呼吸を整え、行動するときには大胆、果敢に前に進んでいく決意をしています。グループ全体の気質として真面目すぎるともよく言われますが、正しい努力をしないと実ることはありません。グループの皆が協力して、正しい努力を積み重ね、成長につなげていきたいと思えます。

価値創造プロセス

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

インプット

財務資本

- 自己資本
- MCEV

知的資本

- ビジネスモデルに使用しているノウハウ → P.23

人的資本

- グループ従業員 20,408人
- 多様な人材

社会・関係資本

- 太陽生命 保有契約件数 約779.9万件
- 大同生命 加入企業数 約36.4万社
- TDF 保有契約件数 約54.1万件
- 代理店数: 大同生命 募集代理店 15,679店 TDF 提携代理店 192店

※2024年3月末時点の数値を記載

事業ポートフォリオ



アウトプット

事業投資

- クロズドブック事業

保険商品

- 生活保障 (医療・介護等第三分野中心)



- 経営者向け保険 (定期保険、就業不能保障保険等)



- 資産形成商品



- ペット保険



アウトカム

財務資本 → P.13

- TSR

知的資本 → P.23

- 革新的商品
- 事業投資の実績
- 資産運用ノウハウと実績

人的資本 → P.25

- 従業員エンゲージメントスコア 3.81
- 人材開発・研修総費用 6.01億円
- 1人当たり研修時間 146.0時間
- 女性管理職比率 23.1%

社会・関係資本 → P.30

- お客さま満足度 約2.6万件
- かけつけ隊利用件数 約6.4万名
- 保険金・給付金のお支払い金額 約8,047億円
- CVCの投資額 約18億円
- ESG 投資総額 約9,600億円

自然資本 → P.35

- CO2排出量 (Scope1・2) 削減率 41.2% (2013年度比)
- 投融資先の CO2排出量削減率 49.2% (2020年度比)
- 再生可能エネルギー導入率 21.3%

インパクト

お客さま

お客さまの経済的・社会的リスクの軽減
 お客さまの健康増進
 代理店・取引先とT&Dとの互いの成長

従業員

従業員のウェルビーイング
 ダイバーシティ&
 インクルージョン

環境

生物多様性の保全
 自然資本の持続可能性の向上
 投融資先企業の持続的成長

サステナビリティ経営

マテリアリティ (サステナビリティ重点テーマ) → P.43

グループ長期ビジョン「Try&Discover 2025」 → P.40



事業ポートフォリオ

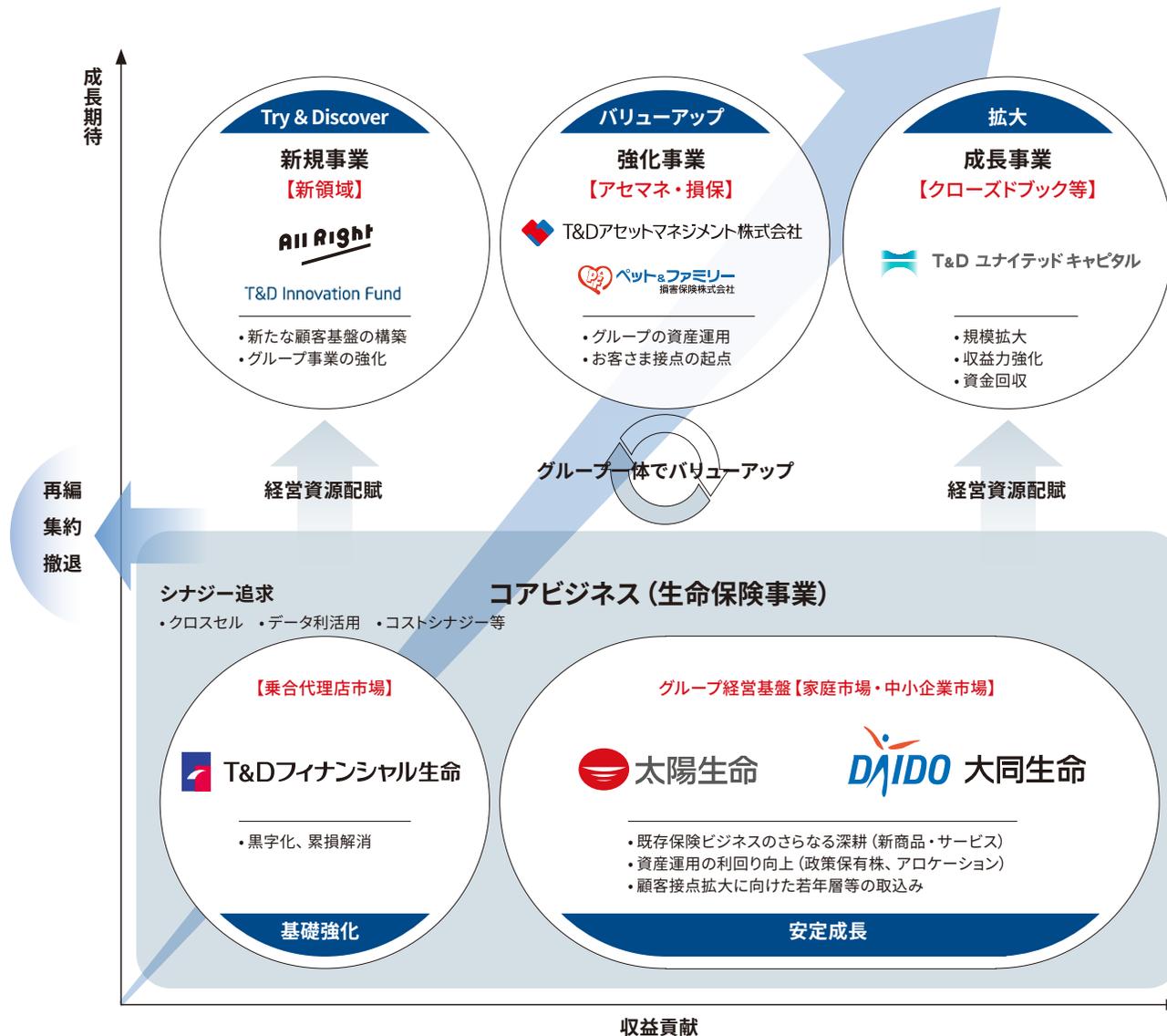
各事業会社が「独自性」「専門性」を最大限発揮しつつ、当社が全体最適を追求し、個の総和を超えるグループ力を発揮するべく、グループ経営を行っています。

当社グループは、国内生命保険事業をコアビジネスとする生命保険グループです。

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

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

加えて新領域の分野では、2022年に設立したAll Rightが、デジタルツールを活用して、新たな顧客接点創出に向けた取組みを進めています。



財務資本

財務担当役員メッセージ

成長投資と株主還元のバランスを図る

～グループ長期ビジョンを推し進め、資本効率の向上を目指します～

取締役専務執行役員

永井 穂高



財務資本の アウトカム

●TSR

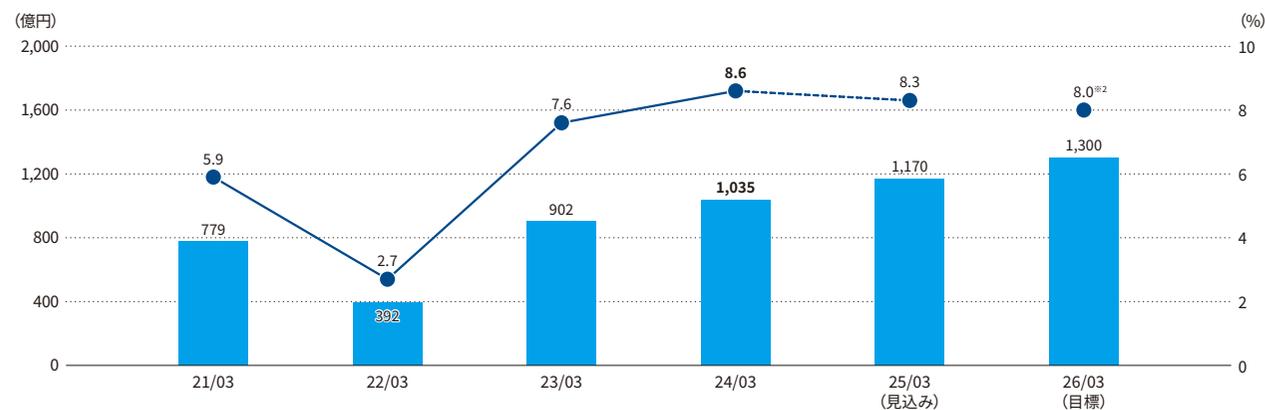
■振り返り

2021年にグループ長期ビジョンを策定してから3年が経過しました。この間の施策を改めて振り返ると、まず、成長投資として米国の再保険会社であるFortitude社に約640億円の追加出資を実施しました。また、リスク削減・資本効率向上策として、再保険の活用、超長期債の購入による金利リスクの削減、外貨建債券の削減、政策保有株式の縮減を進めたことで、リスク量にして約1,000億円を削減しました。加えて、3年合計で2,500億円超、総還元性向で100%を超える株主還元を実施しました。

修正ROEは5.9%から8.6%まで上昇し、グループ長期ビジョンで掲げた8.0%を上回る水準となりました。

2024年3月期のグループ修正利益は、内外金利差の拡大により、為替ヘッジコストが大きく上昇するなどの逆風はあるものの、資産運用ポートフォリオの改善などを通じた資産運用力の向上等により1,035億円となり、グループ長期ビジョン策定前の2021年3月期の779億円と比較すると、3年間で30%超の増益、グループ長期ビジョンの最終年度目標であるグループ修正利益1,300億円に対しても、着実に進展しています。

グループ修正利益／修正ROEの推移



■ グループ修正利益 (左軸) ● 修正ROE^{※1} (右軸)

※1 2025年3月期の修正ROEは、分母に2024年3月末純資産を使用して算出

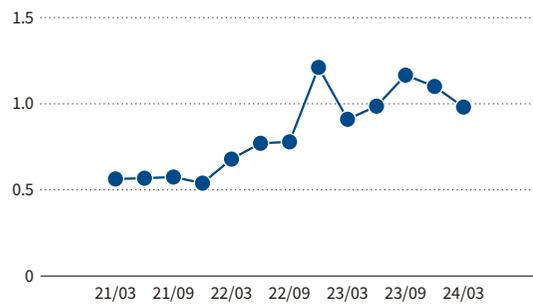
※2 グループ長期ビジョン公表時 (2021年5月) の数値

財務資本

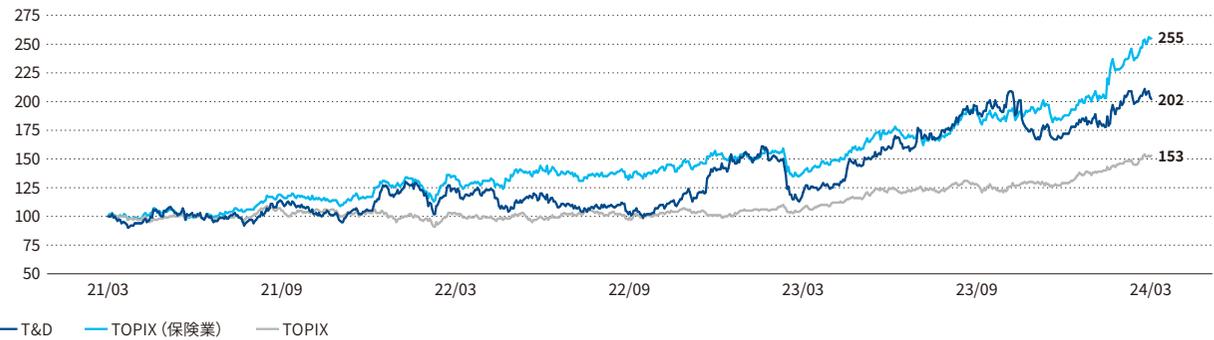
財務担当役員メッセージ

資本効率の高まりを受け、株価も堅調に推移し当社のPBRも1倍程度まで回復しています。一方、当社が重視する経済価値ベースでのバリュエーションに目を向けると、株価EV倍率は0.3倍台に留まり、当面の目標とする0.5倍まではまだ距離があります。

PBRの推移

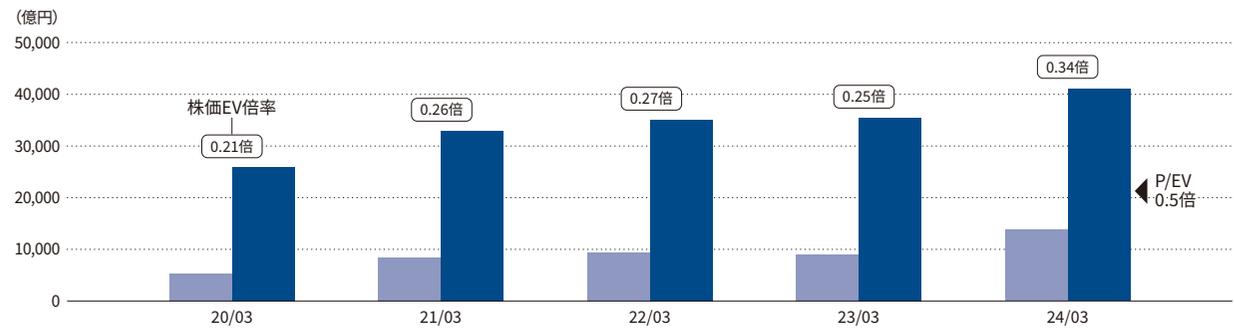


TSRの推移



— T&D — TOPIX (保険業) — TOPIX
 * Total Shareholder Return (TSR) 株主総利回り(税引前配当金再投資後収益率) 2021年3月末を100として指数化
 (出所) Bloombergより当社作成

株価EV倍率の推移



■ 時価総額*1 ■ グループMCEV*2
 *1 自己株式除く *2 Fortitude社に係る評価性損益等を除く

財務資本

財務担当役員メッセージ

■リスク削減/株主資本コスト削減

株価EV倍率を上げていくためには、資本効率を示す修正ROE・ROEVの向上に加えて、株主資本コストの低減に向けた取組みを推進していく必要があります。

当社の株主資本コストは、CAPMや益利回りからの推計では6～10%のレンジにあり、概ね8%程度であると認識していますが、グループ長期ビジョンの期間において、これを7%まで低減することを目指しています。

株主資本コストを7%に引き下げるためには、財務会計利益のボラティリティの抑制が不可欠であり、そのためにはマーケット要因の影響を大きく受ける資産運用リスクを、さらに削減していく必要があります。

当社では、今後2年の間に内外株式リスクを約20%、国内金利リ

スクを約15%削減する計画です。

これにより利益の安定性を高め、株主資本コストのさらなる低減を図ります。

■株式リスクの削減

株式リスクの削減に向けては、過去3年で約3,500億円の内外株式の売却を進めており、さらに2025年3月期は政策保有株式を含め約1,400億円の売却を計画しています。

政策保有株式については、2021年3月末時点では残高約5,000億円、対純資産比率で34%ありましたが、2024年3月末には残高約2,408億円、対純資産比率も17%まで低下しています。

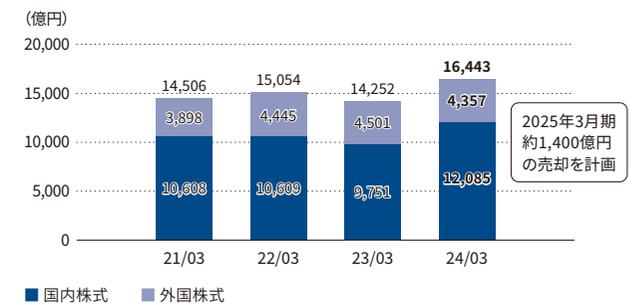
今後も政策保有株式は削減する方針であり、経営戦略上重要な業務提携先・協業先を除いて、2031年3月末までにゼロとすることを目指します。

リスクの内訳



※全体のリスク量は分散効果を考慮したもの
比率はオペレーショナルリスク等を除いて算出

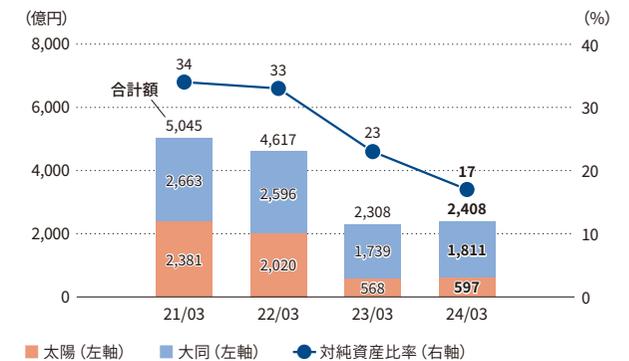
内外株式残高の推移



増減要因 (2021年3月末⇒2024年3月末)

- 売却による削減：約▲3,500億円
- 市場変動：約+5,400億円

政策保有株式残高の推移



※21/03期の数値は、2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

財務資本

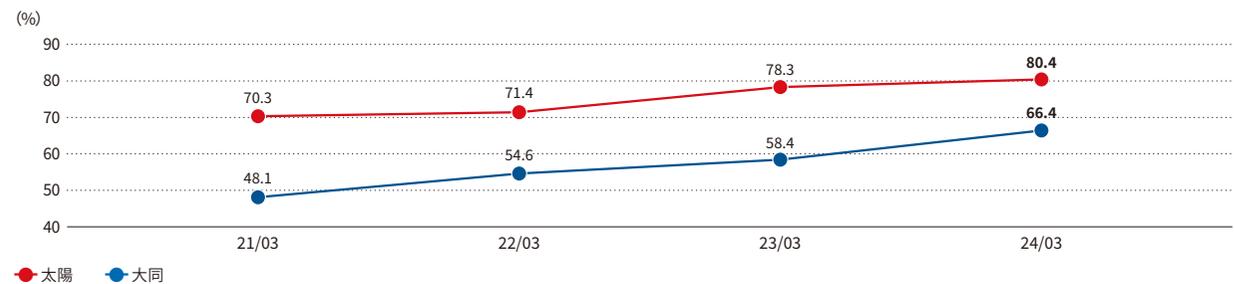
財務担当役員メッセージ

国内金利リスクの削減

グループ長期ビジョンでは、超長期債の購入等を通じて金利リスクを計画的に削減し、大同生命の金利マッチング比率を60～70%の水準に引き上げる方針を掲げています。2024年3月末時点で、大同生命の金利マッチング比率は66.4%まで上昇し、国内金利リスクの削減は順調に進んでおります。(金利マッチング比率：資産と負債のデュレーションについて金額を勘案した一致度合いを管理するためのグループ内のモニタリング指標。金利マッチング比率＝(資産デュレーション×資産現在価値)÷(負債デュレーション×負債現在価値))

さらに、イールドカーブの変動リスクを抑制するため、金利上昇局面での債券入替により、資産・負債のキャッシュフローマッチングを進めています。ALMの推進により金利リスクを削減し、安定的な収益確保による株主資本コスト低減に努めています。

金利マッチング比率の推移

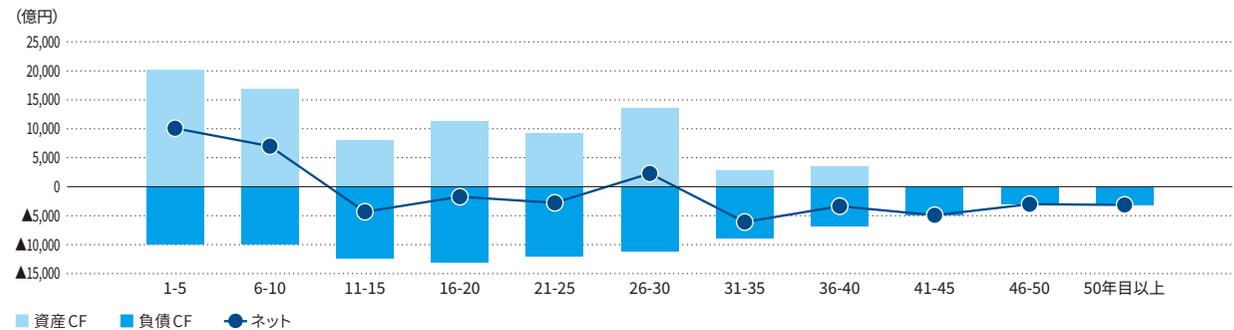


【参考】資産・負債デュレーション (2024年3月末)

	資産	負債		資産	負債
太陽	10.5年	11.3年	大同	14.7年	26.1年

*2023年3月末より終局金利を変更(終局金利:3.8%⇒2.9%、補外開始年度:31年目⇒41年目)

資産・負債キャッシュフロー (太陽・大同2社合算)



*2024年3月末基準

財務資本

財務担当役員メッセージ

■成長投資/株主還元

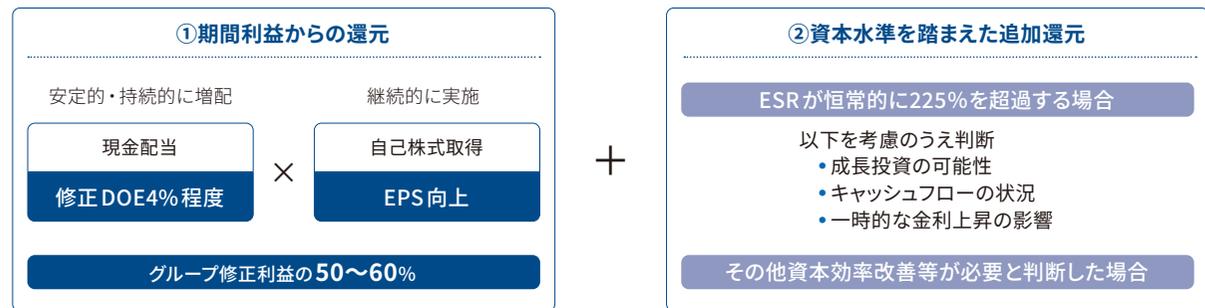
高い健全性を活用し、積極的な成長投資により収益の拡大、資本効率の向上を目指します。投資先としては、成長分野と位置付けているクローズドブック事業のほか、保険事業の強化に資する投資や、保険事業と親和性のある事業や新領域への投資を考えています。

株主還元については、当社では「①期間利益からの還元」と「②資本水準を踏まえた追加還元」を株主還元方針として掲げています。

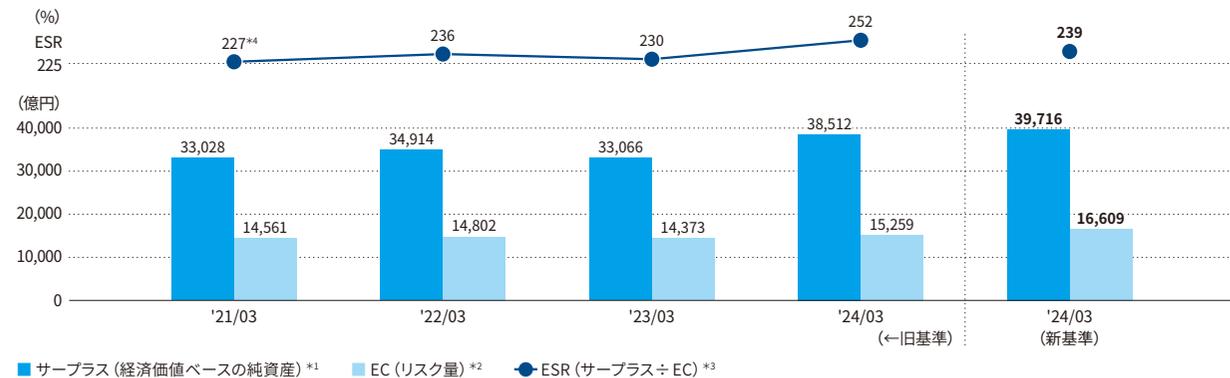
「①期間利益からの還元」では、安定的かつ持続的な増配と、継続的な自己株式取得により、グループ修正利益の50~60%を還元する方針です。「②資本水準を踏まえた追加還元」については、ESR*が225%を超過する水準にあれば、成長投資の可能性や、キャッシュフローの状況等を踏まえて、追加還元を実施する方針です。

※ ESRについては、P97を参照ください

株主還元方針



ESRの推移



*1 リスクマージンに用いる資本コスト率は5% (旧基準) を適用 (新基準は3%)

*2 内部モデル (計測期間1年、VaR99.5%) で算出した経済価値ベースのリスク量 (分散効果考慮後)

*3 2023年3月末より、国内金利の補外方法を変更 (終局金利: 3.8%⇒2.9%、補外開始年: 31年目⇒41年目、収束年60年⇒70年)

*4 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

財務資本

財務担当役員メッセージ

還元方針に基づき、現金配当については9期連続の増配、自己株式取得については2022年3月期以降、各年400~600億円実施しており、直近3年間の総還元性向では100%を超過しています。今後も、利益の成長や高い健全性を背景に、積極的な株主還元をしていきます。

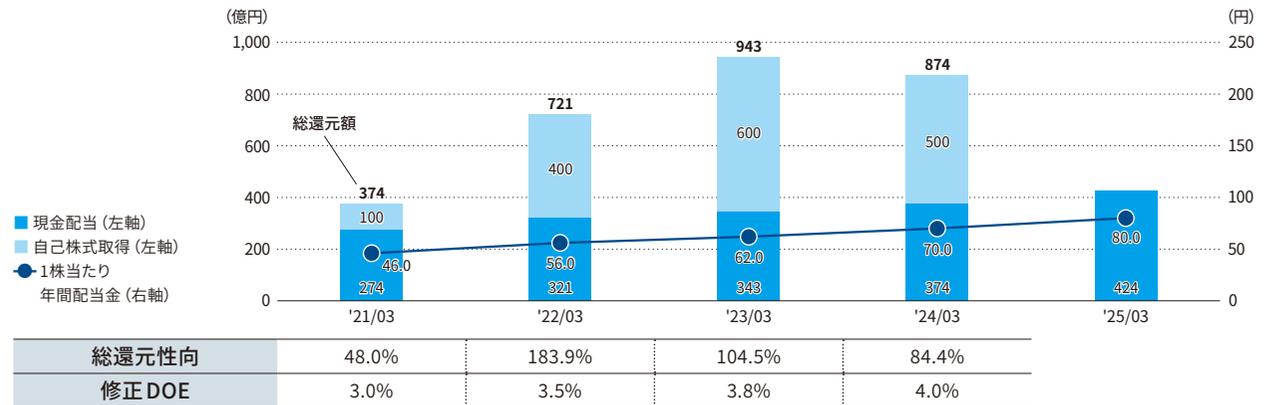
最後に

日銀のマイナス金利政策が終了し、国内でも「金利のある世界」に戻つつあります。再投資利回りの上昇による運用収益の拡大や、特に貯蓄性商品において予定利率の引き上げにより魅力度の高い商品を提供することが可能となるなど、金利上昇は生命保険事業にとってプラス効果と考えております。

一方で、債券の含み損増加や、一部商品における解約リスクの増加など、従来以上に留意すべきリスクも増加します。

市場変動や、環境変化に適宜適切に対応することにより、株主資本コストの低減と資本効率の向上に引き続き努め、企業価値向上を実現していきますので、今後とも引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株主還元の推移



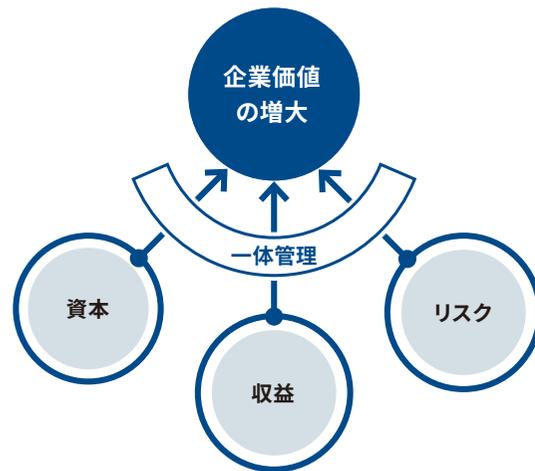
* 2025年3月期の現金配当額は、2024年3月末の株式数を用いて算出

財務資本

ERM

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

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



ERMの推進

リスク対比リターンの拡大

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

グループリスク選好

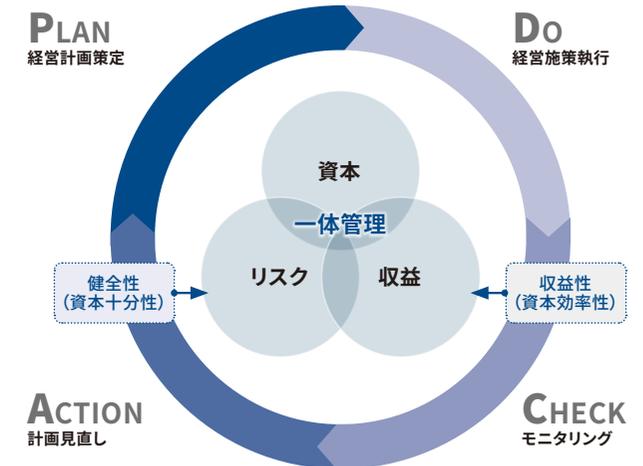
健全性	ESRの必要水準	133%以上
	修正ROE	中長期的に8.0%以上
収益性	ROEV	中長期的に7.5%以上
	コアROEV	中長期的に5.0%以上

※ ESR= surplus (資本) ÷ EC (リスク)
 ※ 修正ROE= グループ修正利益 / 純資産の平均残高
 ※ ROEV= EV増加額 (資本増減等を控除) ÷ EVの平均残高 (グループベース)
 ※ コアROEV= (新契約価値 + リスクフリーレート部分の期待収益) ÷ EVの平均残高 (生命保険3社合計)

PDCAサイクル

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

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



財務資本

組織体制

当社グループでは、このERMをグループベースで行うため、取締役会直轄の下部機関として「グループERM委員会」を設置しています。

当委員会が中心となってグループのERMを推進することで、企業価値の安定的・持続的な増大を実現していきます。

■リスク管理

統合的リスク管理 (ERM)

当社グループでは、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については、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。

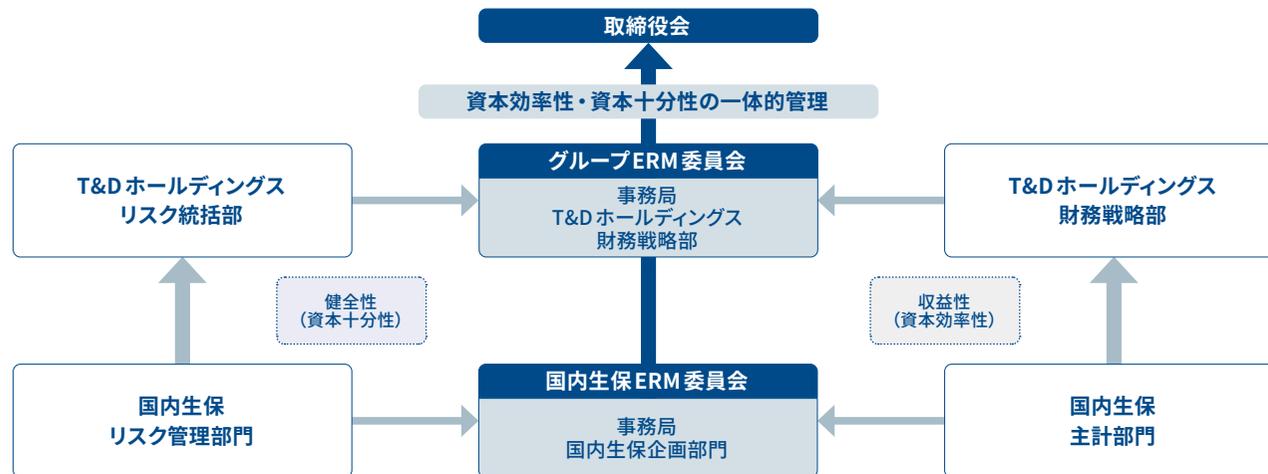
当社は、グループにおけるリスクを統括管理するためグループリスク統括委員会を設置し、グループリスク統括委員会において、統一したリスク管理指標に基づくリスクの状況について、直接子会社から定期的および必要に応じて報告を受け、グループ各社が抱える各種リスクの状況を把握・管理しています。また、当社は、グループ各社のリスクの状況を取締役会等に報告するとともに、必要に応じて直接子会社に対し指導・助言を行うことにより、各社におけるリスク管理を徹底し、グループ全体のリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

リスクの認識と評価 (リスクプロファイル)

当社グループでは、リスクの多様化・複雑化に対応するため、リスクプロファイル[※]を用いて、当社グループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクカテゴリー別にリスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コントロール状況等を総合的に勘案し、取組事項の優先順位づけに活用し、必要に応じて経営計画等へ反映しています。なお、新たな重要なリスクの発生や、既に認識しているリスクの大きな変更、社内・業界慣行の世間からのかい離等を的確に認識・把握するため、原則として半期ごとにリスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会および取締役会等に報告しています。

[※]「リスクプロファイル」とは、リスクの性質、規模等各リスクの特性を表すさまざまな要素により構成されるものの総称です。

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



財務資本

リスクの分類と対応

当社グループでは、金融市場の混乱、巨大災害、パンデミック、気候変動、サイバー攻撃等、経営上のさまざまなリスクを下記のとおり分類し、リスク分類ごとに管理方針を定め、リスクの発生を防止または一定の許容範囲内にコントロールするよう努めています。

当社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

当社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、当社グループの業績および財務状態に悪影響を与える可能性があります。

■ 対応

- 3社の業績について、当社取締役会等において予算実績差異管理や経営計画等の進捗をモニタリングするとともに、必要な助言・支援を実施。
- グループ長期ビジョンにおいて「事業ポートフォリオの多様化・最適化」を成長戦略の柱の一つに掲げ、推進。

事業リスク

	リスクテイクの方針	リスク管理の方針
① 保険引受リスク	保険会社の保険引受が長期にわたって経営に重大な影響を与えることを認識したうえで、商品ごとに異なるリスクプロファイルおよびリスク・リターン特性を十分に分析・確認し、商品戦略を構築する。	保険引受が長期にわたって経営に重大な影響を与えることを認識したうえで、保険引受リスクの把握・分析・評価を行い、適切なリスクコントロールを実施する。
② 資産運用リスク	将来の債務履行を確実にできるよう、適切な特性(残存期間・流動性等)を持つ資産を十分に確保し、負債特性およびリスク許容度に十分考慮した運用戦略を構築する。 • 金利リスクは、保険負債の長期性からサープラスの変動に与える影響が大きいことから、財務会計ベースと経済価値ベースにおける影響を踏まえたうえでリスク削減に努める。	市場リスク(金利、株価、為替等の変動)、信用リスク(信用供与先の財務状況の悪化等)および不動産投資リスク(不動産にかかる収益、価格の減少)に分類し、それぞれの資産特性に応じて適切なリスクコントロールを実施する。
③ オペレーショナルリスク	企業価値を棄損することがないよう、リスクの発生防止・軽減に努める。	事務リスク・システムリスク等の各リスクの管理体制を整備する。
④ 関連会社等リスク	事業の健全性、収益性、リスク・リターン特性等を分析・確認し、投資の適格性・妥当性を評価したうえで、財務会計ベースと経済価値ベースにおける影響に留意して事業投資戦略を構築する。	子会社・関連会社および事業投資先における収支の状況、各種リスクの発生状況を把握し、適切なリスクコントロールを実施する。
⑤ 流動性リスク	一定の流動性を確保するとともに資産の流動化を円滑に行える体制を整備することにより対応する。	資金繰りの状況を逼迫度に応じて区分したうえで、各区分に応じた管理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。
⑥ 風評リスク	企業価値を棄損することがないよう、リスクの発生防止・軽減に努める。	風評リスクに関する情報収集を図るとともに、風評に接した場合の対応・報告体制を明確にする。

財務資本

総合的リスク管理の取組み

当社グループでは、グループを取り巻くさまざまなリスクをリスク種類ごとに定量化し、損失発生時の影響を把握するとともに、定量化していないリスクも含めた事業全体のリスクの適切なコントロールを通じて、経営目標の達成等につなげる統合的リスク管理に取り組んでいます。

1. リスクの定量化

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

2. リスクコントロール

経済価値ベースのリスク指標であるESR^{*}は、下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

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および取締役会等に報告しています。

※ESRの推移については、P17参照

3. ストレステストの実施

定量化したリスクをコントロールしつつ、定量化で捉えきれないリスクにも適切に対応できるよう、幅広くリスクの把握に努めています。幅広く洗い出したリスクや、金融市場の大幅な悪化、大規模災害等、想定を上回る大きなショックが発生した場合の影響を確認するため、ストレステストを実施しています。ストレステストの結果を分析し、事前に対応策等を確認することにより、さまざまな局面においても健全性を維持できる態勢を構築しています。

サイバーセキュリティの取組み

当社グループでは、法規制を遵守し、適切に情報資産保護管理を行うとともに巧妙化するサイバー攻撃等から情報資産を守ること

が経営の重要課題と認識し、生命保険事業等を営む会社としての社会的責任を果たすため、「グループ情報セキュリティポリシー」「グループサイバーセキュリティ対応規程」を定め、全役職員が取り組む義務と位置づけています。サイバー攻撃等により、システムが停止し業務遂行に支障が生じる可能性や、重要な情報が漏洩する可能性が想定されます。

特に、近年巧妙化し増加している金融機関を標的としたサイバー攻撃に対して、お客さまにより安全なサービスを提供するため、常時、セキュリティツールによる監視を行うとともに、サイバー攻撃にかかる情報収集・分析・対応等を担うグループ横断的なグループCSIRT（Computer Security Incident Response Team）および各社にCSIRTを設置しています。また、グループや各社での訓練の実施とともに、業界横断的訓練・演習に参加し、その中で発見された課題は対応手順やマニュアル（「情報セキュリティ管理規程」「情報セキュリティハンドブック」）に反映し、実践力の強化を図っています。

多層的なセキュリティ対策（入口対策、出口対策、内部対策）を実施するとともに、第三者機関から定期的にセキュリティ診断を受け、必要な対策を速やかに実施しています。また、グループの経営層を対象に、外部専門家によるサイバーセキュリティの最新動向の研修を実施し、サイバーセキュリティのリスク認識を高めるとともに、役職員の情報セキュリティやサイバーセキュリティに関する研修（集合研修やe-ラーニング等）や不審メールに対する訓練を継続して実施し、セキュリティリテラシーの向上に努めています。これらの態勢が有効に機能しているかについて内部監査部が検証を行い、その結果を取締役に報告しています。

(単位：億円)	新基準 ^{※3}			
	2023年3月末	2024年3月末	増減額	2024年3月末
保険引受リスク(国内)	9,119	10,055	+936	11,027
カウンターパーティーリスク	84	52	▲31	52
資産運用リスク	14,217	14,932	+715	16,285
オペレーショナルリスク	998	980	▲18	980
保険引受リスク(海外) ^{※1}	115	113	▲1	113
関連会社等リスク	290	289	▲1	293
運用・保険の分散効果	▲4,682	▲5,044	▲362	▲5,517
税効果等	▲5,768	▲6,118	▲350	▲6,627
リスク量合計 ^{※2}	14,373	15,259	+886	16,609

※1 事業投資先の海外保険会社にかかる事業投資リスク（含む保険引受リスク）を計上（内部管理上は関連会社等リスクとして計上）

※2 内部モデル（計測期間1年、VaR99.5%）で算出した経済価値ベースのリスク量（分散効果考慮後）

※3 2024年4月より適用するESRの算出方法に基づく試算

知的資本

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

知的資本の高度化に向けて

知的資本の アウトカム

● 革新的商品

太陽生命

- 告知緩和型がん診断保険
- 告知緩和型がん治療保険

大同生命

- 一時金型Mタイプ
- 健康エール割

T&D フィナンシャル生命

- ハイブリッドおまかせライフ

(2023年以降発売した商品)

● 事業投資の実績

● 資産運用ノウハウと実績

■ 生命保険会社がそれぞれの特化市場で培ってきた ノウハウ

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



太陽生命は、営業職員が二人一組のコンビ活動により個別にご家庭を訪問し、各家庭に必要な保障を提案・提供することで、新規開拓を続けて築き上げてきた家庭マーケットでの強固な基盤を持っています。

革新的商品

- さまざまなお客さまのニーズにきめ細かくお応えする、業界初の組み立て保険「保険組曲 Best」
- がんや重大疾病への「早期予防」「早期発見」につなげ、お客さまの元気・長生きをサポートする「ガン・重大疾病予防保険」等



大同生命は、提携団体との強固な関係を背景とした税理士チャンネルと営業職員チャンネルという2つの強力な販売チャンネルを通じて、中小企業に必要な保障を提供する独自のビジネスモデルを確立しています。

革新的商品

- 中小企業経営者の多様な保障ニーズに対応できる業界初のオーダーメイド型商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」
- 「予防」「そなえ」の機能を一体化した健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」等



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

革新的商品

- 投資信託と生命保険の融合により資産形成をサポートする変額保険（ハイブリッドシリーズ）等

■ 大同生命サーベイの実施

大同生命は「中小企業の発展に貢献したい」という想いから、全国の中小企業経営者を対象に、中小企業の景況感や経営課題に関するアンケート調査「大同生命サーベイ」を2015年10月から毎月実施しています。

全国約10,000社の中小企業経営者の“生の声”をレポートにまとめて全国にお届けし、経営のヒントとしてお役立ていただくとともに、広く一般にも公表しています。また、蓄積されたデータは新たな商品やサービスの開発等にも活用しています。



■ 株式会社太陽生命少子高齢社会研究所の活動

太陽生命は、「健康寿命の延伸」という社会的課題の解決への取り組みを一層強化すべく、2020年4月に「株式会社太陽生命少子高齢社会研究所」を設立しました。研究所では、「少子化対策」「健康寿命の延伸」といった観点から中長期的な視点で調査・研究を行い、その成果を広く社外へ公表することで社会貢献を図っています。

知的資本

これまでに「認知症に関する調査」や「地方自治体の産後ケア事業に関する実態調査」、「親が遺した財産・情報に関する調査」等を、高齢化が進む社会の中で必要なサービス等の開発に向けた研究や調査の一環として実施しています。研究の成果や、新たに発掘した技術・サービスを保険商品・サービス開発等へつなげていきます。

DXの取組み

T&D保険グループは、グループのDX推進によるお客さま一人ひとりの体験価値の創造に向け、顧客理解・UX向上による保険分野・非保険分野の両面から提供価値の進化に取り組んでいます。また、データ分析・活用に向けて、システム基盤の整備、DX人材の確保・育成、AIを活用した募集活動強化や業務効率化も推進しています。体制面では、グループ全体のシステム統括・DX推進を担う「シス

次世代営業端末の導入（太陽生命）

太陽生命では、マーケット拡大、募集の高度化、活動管理に資する5つのAI機能と各種最新デジタル技術を搭載した次世代営業端末「T-AI-Face（ティーアイフェイス）」を2024年8月から導入しました。これにより、営業効率を向上させ、ビジネスモデルの進化を図っていきます。

5つのAI機能

- AIモデルプラン
- AIロープレ
- AI音声ツール
- AI顧客リスト
- AIプレゼン

各種デジタル技術

- オンライン面談
- デジタル提案書
- 活動管理機能



テム統括部」を当社に設置するとともに、さらなるシナジーの創出とガバナンスの強化を図るため、グループDX推進委員会を「グループシステム・DX推進委員会」に改編しました。

また、グループのフィールドを活かした柔軟な事務体制の構築、システムの最適化に向け、生命保険3社の事務・システムの共通化の検討に着手しました。

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

プライベート・エクイティ投資（大同生命）

大同生命では、日本ではまだそれほど一般的ではなかった1999年に、プライベート・エクイティ投資（未公開株式投資）への取組みを開始し、これまで20年以上にわたり投資を行ってきました。2024年3月末のプライベート・エクイティ投資の残高は、一般勘定資産の約4%、3,000億円近い規模となっています。

プライベート・エクイティ投資は流動性が低い一方で、高いリターンが期待できる投資ですが、比較的早期に取組みを開始したことや、優良な運用会社との長期的なリレーション、ノウハウの蓄積、人材の育成等も相まって、大同生命の運用収益を支える投資資産の一つとなっています。

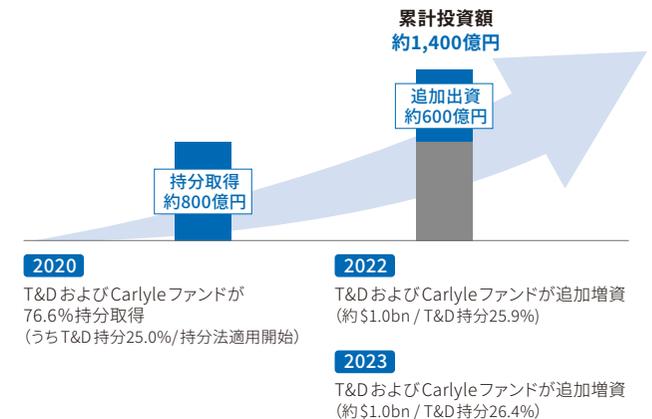
また、プライベート・エクイティ投資を手掛けるイー・アイ・キャピタル（大同生命の持分法適用関連会社、以下AIC）のリソース活用や、AICへの人材の派遣等を通じたノウハウの獲得も行っています。

事業投資（T&Dホールディングス/T&Dユニテッドキャピタル）

生命保険事業をコアビジネスとする当社グループでは、これまで培ってきた当分野の知見やノウハウが活用できる、生命保険と親和性のある成長領域への投資を進めています。2020年6月には、クローズドブック專業保険会社であるFortitude社の持分を取得し、同社事業へ参画しました。また、2023年には、同社への出資・人材派遣で蓄積したクローズドブック取引関連の知見・ノウハウを活用し、保険仲立人子会社であるT&Dリスクソリューションズを設立するなど、新たな収益源の構築にも取り組んでいます。

今後も生命保険と親和性のある事業への投資を通じて、生命保険事業に次ぐ収益の柱を構築し、中長期的なグループ企業価値の向上に貢献していきます。

Fortitude社への投資状況



人的資本

重点テーマ2 多様な人材が活躍できる環境づくり → P.43

人事担当役員メッセージ

「すべての人が活躍できる働く場づくり」

～Try & Discoverを推し進め、多様な人材が活躍するグループを目指して～

執行役員
今井 敏勝



人的資本のアウトカム

● 従業員エンゲージメントスコア (2023年度)

※ 5段階評価

3.81

● 人材開発・研修総費用 (2023年度)

6.01億円

● 1人当たり研修時間 (2023年度)

146.0時間

● 女性管理職比率 (2024年4月1日時点)

23.1%

※ 女性経営幹部の計画的、段階的な育成に向けて、初級管理職層を含めた数値を算出しています。
【対象会社】 HD、太陽生命、大同生命、TDF、TDAM、P&F

■ 当社グループの人材に対する考え方

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、当社グループにおける人材マネジメントの基本的な方針として「グループ人事基本方針」を制定しています。当社グループは、市場特化戦略を追求する国内生命保険事業をコアビジネスとし、生命保険事業と親和性の高いクロズドブック事業、アセットマネジメント事業、ペット保険事業など、幅広い分野で活躍する人材が協働し、新たな価値を生み出しています。それら幅広い領域において、高度な専門性・知識・スキルを持つ人材を確保・育成し、活躍できる場をつくることで、グループの持続的な成長につなげてまいります。

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

■ グループ長期ビジョンとの関連性

グループ長期ビジョンを実現していくためには、その原動力となる人材戦略との連動が不可欠です。経営戦略と連動した人材戦略をより強力に進めるため、2024年4月よりT&Dホールディングスおよびグループ生命保険会社の経営企画担当役員と人事担当役員をメンバーとした「グループ人的資本向上委員会」を設置し、人的資本面でのグループ一体経営の加速化を推進しています。また、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、グループ経営ビ

ジョンである「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。」と進化し続けていくため、人材に対して広く投資をしていきます。

各取組みは、従業員エンゲージメントスコアによる効果測定*を毎年実施しており、調査で明らかになった課題の改善等に向けてグループ各社で取り組むことで、従業員の「ウェルビーイング」向上を実現し、従業員一人ひとりが当社グループの一員として誇りを持つグループを目指します。

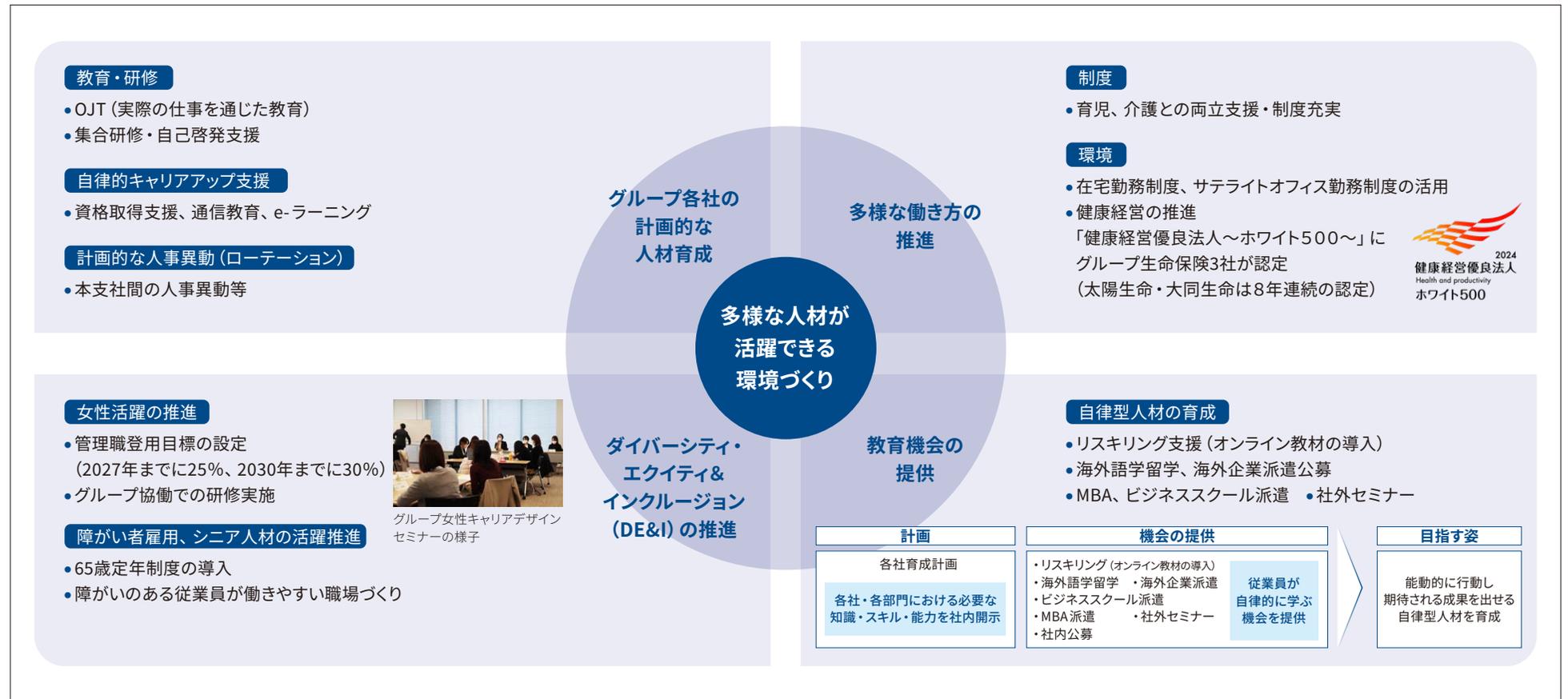
*調査結果については、京都大学経営管理大学院砂川伸幸教授・山田和郎准教授との共同分析も行っています。



人的資本

■戦略1 多様な人材が活躍できる環境づくり

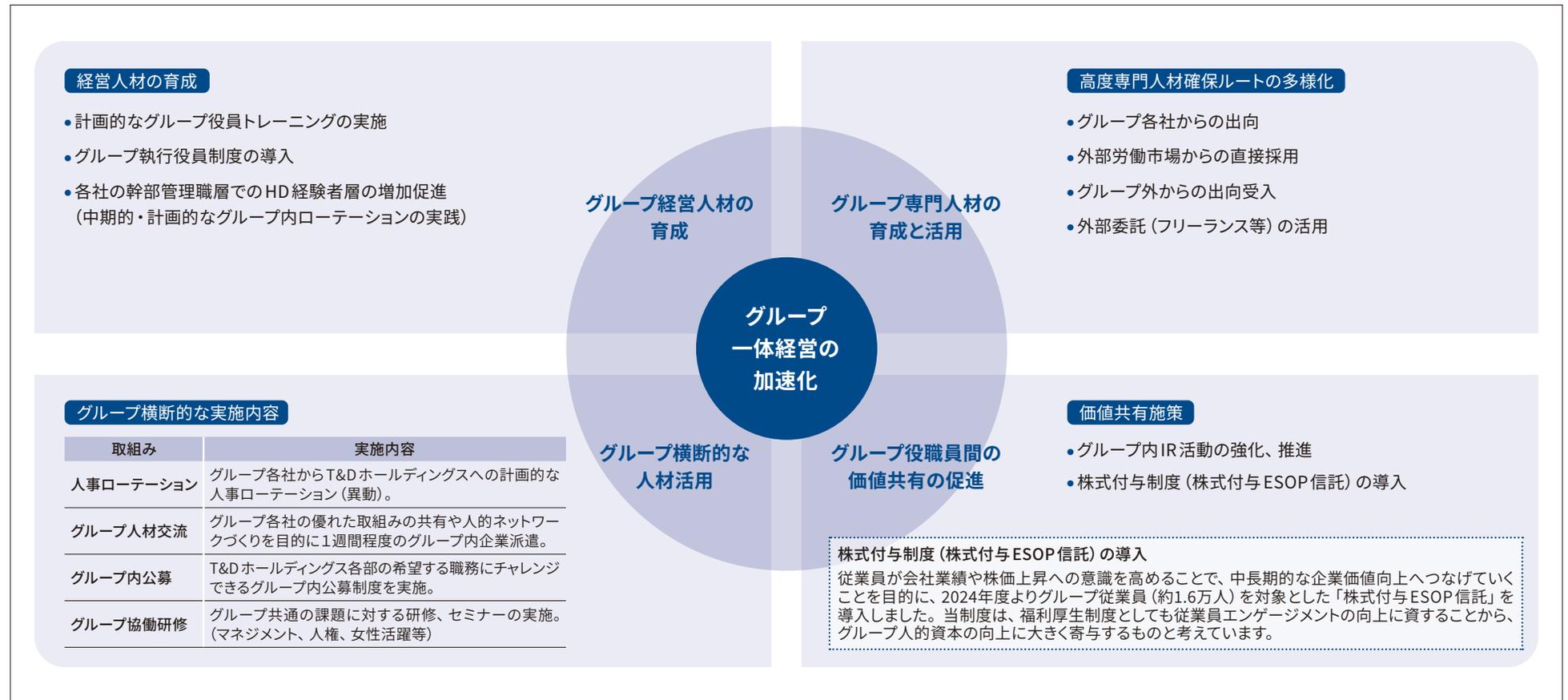
T&D保険グループでは“ともに働く『人材』こそが、グループ経営理念の実現に向けて最も大切にすべき最大の原動力”と位置づけ、「グループ各社の計画的な人材育成」「多様な働き方の推進」「教育機会の提供」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進」を通じて多様な人材が活躍できる環境づくりを実施しています。



人的資本

■戦略2 グループ一体経営の加速化

不確実性の高い経営環境に対応していくため、グループ内の経営資源を最大限に活用する必要があるとの認識のもと、グループ各社間の事業シナジーを追求しています。それを実現していくための土台となる従業員のグループ意識のさらなる向上に向けて、さまざまな取組みを実施しています。



人的資本

関連指標

戦略	関連指標	実績	
		2022	2023
戦略1	女性管理職比率※1	21.4%	23.1%
	男女賃金差異	42.1%	42.0%
	障がい者雇用率	2.48%	2.58%
	男性育休取得率	100.0%	100.0%
	男性育休平均取得日数	12.4日	19.3日
	有給休暇平均取得日数	17.8日	18.4日
	人材開発・研修総費用	3.76億円	6.01億円
	一人当たりの研修時間	131.4時間	146.0時間
	人件費に対するグループ修正利益※2	77.4%	87.7%

戦略	関連指標	実績	
		2022	2023
戦略1	従業員一人当たり新契約価値※3	8.9百万円	8.5百万円
	従業員エンゲージメントスコア(総合)※4	3.75	3.81
	従業員エンゲージメントスコア(自発性)※4	3.92	3.96
	従業員エンゲージメントスコア(挑戦)※4	3.50	3.54
戦略2	T&Dホールディングス経験者数	429人	462人
	グループ人材交流実施者数	40人	92人
	グループ協働研修参加者数	982人	1083人
	グループ内IR参加人数	986人	670人
	従業員エンゲージメントスコア(理念・ビジョン)※4	3.99	4.00

【対象会社】T&Dホールディングスと直接子会社(太陽生命・大同生命・TDF・TDAM・P&F)
 ※1 女性経営幹部の計画的、段階的な育成に向けて、初級管理職層を含めた数値を算出しています。
 ※2 グループ修正利益÷人件費
 ※3 新契約価値÷生命保険3社従業員数(内務職員および営業職員等)
 ※4 5段階評価

■女性の活躍推進

T&D保険グループでは、女性のさらなる能力発揮は持続的な企業価値向上において不可欠であり、女性活躍はグループの重要な経営課題と認識しています。男女賃金差異において

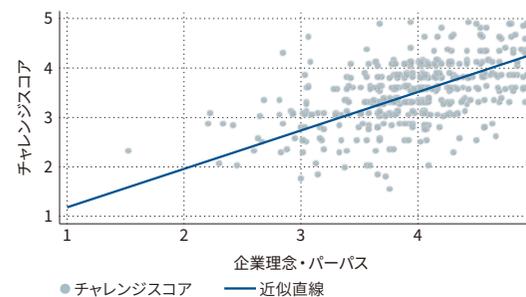
も、管理職に占める男性と女性の人数割合が異なることを主な要因としており、総合職(業務全般に従事する者)を管理職・非管理職で比較した場合、賃金の差異は縮小しています。T&D保険グループでは、女性が活躍できる環境づくりをはじめ、グ

ループ女性職員に対するグループ協働での研修実施や、グループ生命保険3社による管理職登用目標(2027年25%、2030年30%)を設定し、計画的な管理職登用人材の育成に取り組んでいます。

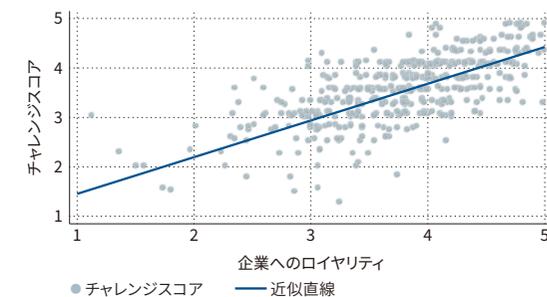
従業員エンゲージメントスコア調査(京都大学経営管理大学院砂川伸幸教授・山田和郎准教授との共同分析)

「個々の従業員の挑戦意欲の向上⇒業績向上にプラスの効果」と想定し、「チャレンジスコア」(「挑戦」に関する調査項目)と人的資本キーワードのスコアとの感応度を、従業員属性別に分析した結果、「企業理念・パーパス」の理解や「企業へのロイヤリティ」が高くなるほど、挑戦意欲が向上する(相関関係にある)ことがわかりました。今後の効果的な人材戦略の策定に向けて、さらなる分析を進めてまいります。

「チャレンジスコア」と「企業理念・パーパス」の相関関係



「チャレンジスコア」と「企業へのロイヤリティ」の相関関係



人的資本

■人権の尊重

T&D 保険グループの人権方針

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

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

詳細は当社ホームページをご参照ください。

<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/human-right-policy.html>

人権デューデリジェンス

当社グループでは、「T&D 保険グループ人権方針」に基づき、当社グループの事業活動が影響を及ぼす可能性のある人権に

対する負の影響を特定し、予防・軽減するために、人権に関するデューデリジェンスを実施します。

人権デューデリジェンスの実施／確認結果

当社グループでは、2024年3月末を基準とし、当社および連結子会社において人権デューデリジェンスを実施しました。

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

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

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

人権啓発研修

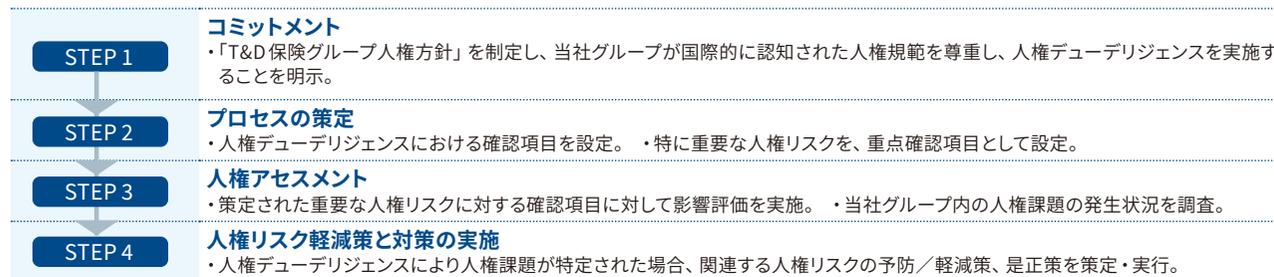
T&D 保険グループでは、外部講師を招いた「グループ管理職人権セミナー」を開催するとともに、グループ各社においても各種ハラスメントやダイバーシティなどの様々な人権にかかわる問題をテーマとした人権啓発研修を実施し、人権に対する理解を深めています。

ハラスメントへの対応

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

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

人権尊重の取組み：全体工程



※今般、2024年3月末基準の人権デューデリジェンスとして、STEP2の「プロセスの策定」と、STEP3の「人権アセスメント」を実施。

社会・関係資本 **重点テーマ1** 健康で豊かな暮らしの実現 →P.43

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

商品・サービスの提供

社会・関係資本の アウトカム

●お客さま満足度

●かけつけ隊利用件数 (2023年度)

約**2.6**万件

●どうだい?会員数

約**6.4**万名

●保険金・給付金の お支払い金額 (2023年度)

約**8,047**億円

●CVCの投資額

約**18**億円

●ESG投融資額

約**9,600**億円

■太陽生命の取組み

時代の変化を先取りした商品・サービスの提供

太陽生命は、人生100歳時代を誰もが元気に長生きできるよう、保険を通してお客さまの「予防」への取組みをサポートする、「予防保険シリーズ」として、「ひまわり認知症予防保険」や「ガン・重大疾病予防保険」を展開しています。また、2023年5月には、過去にがん罹患するなど、がん保障に加入することが難しかった方でもお申込が可能な「告知緩和型がん診断保険」「告知緩和型がん治療保険」を発売し、健康状態に不安のあるお客さまにも、がん保障をご提供することができるようになりました。

サービス面では、専門知識を有する内務員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービスのほか、認知症

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」

- 保険契約における情報確認や各種手続き、電子化した保険証券「Web保険証券-デジタル証書-」のマイページ上での閲覧が可能
- 利用対象者を、契約者だけでなく被保険者および登録家族等に拡大
- マイページ上の電子バーコードを使用した保険料等の払込みが可能

LINE公式アカウントの開設

- 保険に関する各種お手続きなどの当社のインターネットサービスをLINEから利用が可能

訪問サービス

- かけつけ隊サービス
お客さまのご希望に応じて、当社内務員が訪問し、給付金等のご請求手続きをサポート
- シニア訪問サービス
年1回以上の訪問等を行い、契約内容の確認や給付金等の未請求確認等を実施
- シニア給付金安心サポート
認知症に関して、給付金等請求時では支払基準を満たさなかったお客さまに対するフォロー取組みを実施

予防 (MCIスクリーニング検査プラス) や疾病予防 (アミノインデックス®リスクスクリーニング) に役立つ検査等をご案内しています。

太陽生命は、商品とサービスを一体化させてお客さまにご案内することで、より大きな安心をお届けしています。

■大同生命の取組み

中小企業の健康経営®の普及に向けた取組み

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

2023年12月には、経営者の定期的な健康診断の受診や日々の健康管理のきっかけになればという思いから「健康エール割 (優良体割引特約)」の提供を開始しました。

中小企業の経営支援の取組み

中小企業経営者が集い、ともに社会的課題の解決に取り組んでいくためのWebサービス「どうだい?」を2022年3月に開始し、利用者数は2024年3月時点で6万名を突破しました。これまで保障を通じて中小企業をお支えしてきた大同生命が、今後は「中小企業とともに



イメージキャラクター
どうだいくん



社会・関係資本

に未来を創る」という想いを形にしたものです。

また、2024年2月より、中小企業によるサステナビリティ経営の実践を後押ししていくため、「サステナビリティ経営実践ガイド」を提供しています。当ガイドでは、サステナビリティ経営の基本知識やポイントとあわせて、実践している中小企業の「具体的な事例」や、取り組む際にお役立ていただける「支援策」などをわかりやすくまとめています。当社は、こうした取り組みを通じて、中小企業の永続的発展を通じた「サステナブルな社会」の実現に貢献しています。

■T&Dフィナンシャル生命の取組み

社会・経済環境の変化を踏まえた資産形成型商品の提供

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

2023年4月に円建てと外貨建ての2つのプランを持つ個人年金保険「ファイブテン・ワールド3」を、2024年3月に人生100年時代のための変額保険「ハイブリッドシリーズ」として、お客さま一人ひとりのお考えに合わせて資産運用をおまかせできる「ハイブリッドおまかせライフ」を発売しました。

ご家族あんしんサービス（ご家族登録制度）

「ご家族登録制度」は、ご契約者さまがご家族の情報を事前に登録することで、登録ご家族がご契約内容の確認や所定のお手続きを行うことができるサービスです。2024年3月に愛称を「ご家族

あんしんサービス」とし、ご契約の内容変更手続きや保険金や給付金のお受取口座に登録ご家族名義の口座を指定いただけるようサービスを拡充しました。

AIファンド予測サービス

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



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

■お客さまの声にお応えする仕組み

お客さま満足度への取組み

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

生命保険3社のお客さま本位の業務運営に係る方針に対する評価（2023年度）



※調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

係る基本方針」を定めています。

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

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

日々の営業活動でお聴きする「お客さまの声」

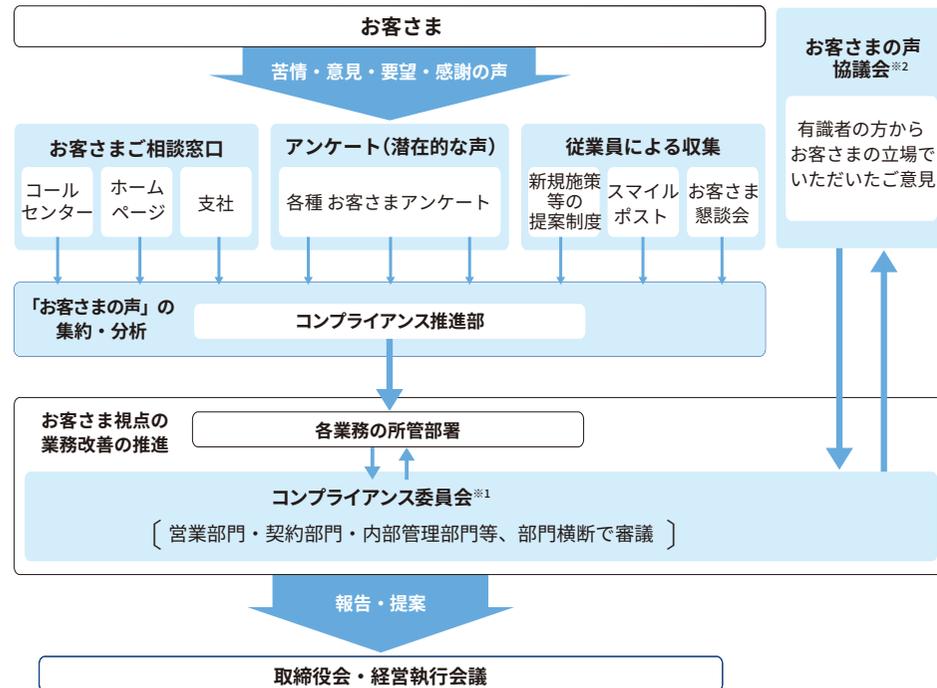
より良い商品・サービスの提供を通じて変化する社会のニーズにお応えするため、生命保険3社では、営業担当者、代理店、コールセンター、インターネットなど、お客さまとの接点を多数設置し、できるだけ多くの「お客さまの声」を収集しています。また、「商品・サービス」「アフターフォロー」などに対する満足度をおうかがいする「お客さま満足度アンケート」を実施しています。

「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

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

社会・関係資本

「お客様の声」を経営に活かす体制 (体制図は大同生命の事例)



※1 コンプライアンス委員会

全社的なコンプライアンス推進態勢の整備・確立および、社是に掲げるお客様本位の企業活動を一層推進することを目的に、「コンプライアンス委員会」を設置し、保険募集から支払いに至るあらゆるプロセスをお客様の視点から継続的に検証するとともに、取締役会・経営執行会議に対して改善推進の報告・提言を行っています。

※2 お客様の声協議会

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

各社の苦情受付件数

太陽生命

苦情*受付状況 (内訳)

(単位: 件数=件 占率=%)

内容	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	1,907	31.7	2,170	32.6	1,919	20.8	1,854	26.5
収納関係	355	5.9	381	5.7	375	4.0	431	6.1
保全関係	1,203	20.0	1,246	18.7	1,067	11.6	1,280	18.3
保険金・給付金関係	1,060	17.6	1,508	22.6	3,947	42.8	1,646	23.5
その他	1,498	24.9	1,355	20.3	1,918	20.8	1,791	25.6
合計	6,023	100.0	6,660	100.0	9,226	100.0	7,002	100.0

* 苦情=お客様の不満足の表明

太陽生命の「お客様の声」を活かした改善事例の詳細は太陽生命のホームページをご参照ください。

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

大同生命

苦情受付状況 (内訳)

(単位: 件数=件 占率=%)

内容	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
保険契約のご加入に関するもの	809	13.1	802	13.4	774	12.3	638	12.9
保険料のお払込等に関するもの	429	6.9	454	7.6	355	5.6	315	6.4
ご契約後の手続き等に関するもの	2,200	35.6	2,015	33.8	1,815	28.9	1,550	31.3
保険金・給付金等のお支払に関するもの	980	15.9	1,087	18.2	1,556	24.8	936	18.9
その他	1,763	28.5	1,607	26.9	1,785	28.4	1,517	30.6
合計	6,181	100.0	5,965	100.0	6,285	100.0	4,956	100.0

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

大同生命の「お客様の声」に基づく業務改善の取組みの詳細は大同生命のホームページをご参照ください。

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

T&D フィナンシャル生命

苦情*受付状況 (内訳)

(単位: 件数=件 占率=%)

内容	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	209	23.6	284	32.8	315	36.5	207	33.0
保険料等払込関係	60	6.8	69	8.0	45	5.2	52	8.3
ご契約後の手続き関係	371	41.9	310	35.8	328	38.0	201	32.0
保険金・給付金関係	146	16.5	118	13.6	105	12.2	85	13.6
その他	100	11.3	86	9.9	70	8.1	82	13.1
合計	886	100.0	867	100.0	863	100.0	627	100.0

* 苦情とは、お客様など申出人からの商品・サービスに対する不平・不満、または、不平・不満に基づく「不満足の表明があったもの」を指しています。

T&Dフィナンシャル生命のお客様の声をを受けて改善を行った2023年度の主な取組みの詳細はT&Dフィナンシャル生命のホームページをご参照ください。

<https://www.tdf-life.co.jp/company/solvency/2023.html>

社会・関係資本

■「お客様の声」とその対応の事例

太陽生命

インターネット完結型保険（スマ保険）で加入できる保険種類の拡充を望むお客様の声を受け、学資保険および個人年金保険の取扱いを開始しました。また、加入時の保険料払込方法の柔軟化を望むお客様の声を受けて、営業職員による手続時の第1回保険料充当金の「電子バーコード決済」サービスの利用を開始しました。

大同生命

非対面手続きを望むお客様の声を受け、時間や場所の制限なく、お客様のタイミングに合わせて、スマートフォンで加入手続きを行える「つながる手続」を2020年9月に導入し、現在では対象を保険金・給付金請求や解約・契約者貸付等に拡大しています。また、「ご家族登録制度」の登録者は、契約者に代わり契約内容の照会や請求書の送付依頼、登録者自身の住所変更等を行うことが可能でしたが、さらに、契約者の住所・電話番号の変更手続きが行えるよう取扱範囲を拡大するなど、お客様の声に対応しています。

T&Dフィナンシャル生命

コールセンター受付時間である平日日中以外のご請求手続きを望むお客様の声を受け、お電話で土日祝日を含む24時間、お手続書類のご請求手続きができる「AI音声応答システム（ボイスボット）」を2023年5月から導入しました。これにより、従来よりご用意しているインターネットサービスやお問い合わせフォームに加え、お電話でもいつでもお問い合わせいただけるようになりました。ま

た、インターネットサービスで変額保険の定期的増額保険料の変更手続きが可能になりました。

■代理店・提携団体との連携

代理店のサポート

大同生命では、お客様のさまざまなニーズにお応えできるよう、本社・支社が密接に連携し、質の高い代理店サポートを行っています。その一環として、コンプライアンスや保険業務に関する幅広い知識の習得を目的に、独自のe-ラーニング教材等を活用して実践的な代理店への研修を実施しています。

提携団体との連携による販売体制の構築

大同生命は、中小企業関連団体や税理士等を会員とする各種団体と提携関係にあり、それぞれの会員企業または会員である税理士等の顧問先企業の状況に応じた、適切な生命保険をご提供するための販売体制を構築しています。これらの提携団体や代理店である税理士等は、大同生命の重要なステークホルダーであり、大同生命の近況を報告するとともに、経営に対するご意見をいただく場として、「事業報告懇談会」を開催しています。

ホールセラーの活動

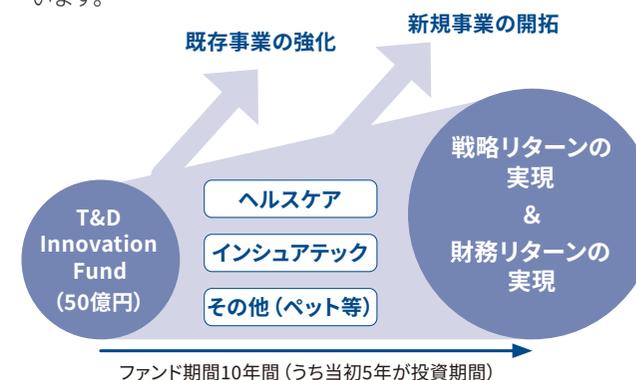
T&Dフィナンシャル生命では、お客さまへの最良のご提案ができるよう、金融機関や来店型保険ショップ等の乗合代理店に対して、代理店支援担当者（ホールセラー）による工夫を凝らしたサポート活動を実施しています。また、お客さま・募集代理店の皆さまから

数多くの信頼を得るために、ホールセラーに対しては保険商品に限らず、金融商品や資産運用全般の知識、法令・制度に関する知識を深めるためのセールスキルアップ研修、お客さまや募集代理店へ自社商品の長を正確にお伝えするためのプレゼンテーションスキルアップ研修など、実践的な研修を行い、サポート活動の強化に努めています。

■コーポレートベンチャーキャピタル

先進的な技術やビジネスモデルを有するスタートアップ企業との事業連携等を目的として、2022年に「T&D Innovation Fund」を設立しました。重点投資領域であるヘルスケア、インシュアテック、ペット領域を中心に、これまで14件、約18億円の投資を行いました。（例：介護のDXにつながる会社やペットの健康管理デバイスを提供する会社）

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



社会・関係資本

投資を通じた持続可能な社会への貢献

■ 基本的な考え方

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

T&D 保険グループ ESG 投資方針＜概要＞

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

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

■ ESG 投資の具体的な取組み

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

インテグレーション

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

ネガティブスクリーニング

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

ESG テーマ型投融資

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

主な取組事例

- 7 環境問題の解決に貢献する「グリーンボンド」への投資**
地方公共団体や事業会社が行う再生可能エネルギー発電事業やエネルギー効率化事業等の資金に充当
- 4 大学法人が発行する「サステナビリティボンド」への投資**
新しい国立大学法人のビジョン実現に向けた基盤整備・キャンパス開発事業等の資金に充当
- 3 途上国支援などに貢献する「ソーシャルボンド」への投資**
開発途上国の教育・雇用支援やジェンダー平等などの課題解決・支援等の取組資金に充当

ESG テーマ型投融資残高



投融資先との対話（エンゲージメント）

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

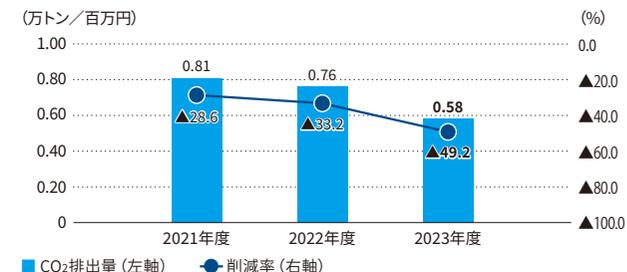
■ 投融資先の CO₂ 排出量ネットゼロに向けた取組み

社会全体の CO₂ 排出量削減に貢献することを目指し、投融資先の CO₂ 排出量を 2050 年度までにネットゼロ、2030 年度までに 50% 削減（2020 年度比）する目標を設定しています。

2024 年 3 月末の投融資ポートフォリオ（太陽生命・大同生命が保有する、国内上場企業発行の株式・債券・貸付が対象）を基準とした CO₂ 排出量は 158.7 万トンとなりました。中間目標の対象である原単位ベースでは、0.58 万トン/百万円となり、2020 年度比 49.2% の削減となりました。

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

投融資先の CO₂ 排出量および削減率（2020 年度比）



自然資本

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 →P.43

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

TCFDへの対応

自然資本の アウトカム

● CO₂排出量 (Scope1・2)
削減率 (2013年度比)
(2023年度)

41.2%

● 投融資先[※]のCO₂排出量
削減率 (2020年度比)
(2023年度)

49.2%

※ 太陽生命・大同生命が保有する国内上場企業
発行の株式・債券・貸付が対象

● 再生可能エネルギー
導入率
(2023年度)

21.3%

■考え方

2015年12月に国連気候変動枠組条約第21回締約国会議において採決されたパリ協定では、世界的な平均気温上昇を産業革命前と比べて2°Cよりも十分に低く保つとともに、1.5°Cに抑える努力を追求することが、世界共通の長期目標として設定されました。この目標の実現のために2050年までのネットゼロ/カーボンニュートラルの達成が求められています。低炭素・脱炭素社会への移行と気候変動への適応のためには、産業構造の大規模な転換や私たちの行動様式の変容が必須であり、私たち T&D 保険グループも社会の一員として自らの役割を果たすことが求められていると認識しています。

T&D 保険グループは、環境への取組み姿勢を明確に示すため、「T&D 保険グループ環境方針[※]」を制定しています。企業活動に際して、環境問題の重要性を十分認識し、地球環境の保護に配慮して行動することを役職員へ周知徹底し、社会とともに持続的成長を遂げ、生命保険業等の公共的使命と企業の社会的責任を果たします。地球規模の気候変動は、当社グループの事業活動にとって事業継続のリスクであると同時に、新しい活動の機会でもと考えるとします。

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

■ガバナンス

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

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

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

■戦略

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

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

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

自然資本

シナリオ分析：当社グループへの影響と対応策

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

シナリオ分析：当社グループの事業機会

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

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

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

■リスク管理

リスクの特定・評価プロセス

当社グループでは、リスクの多様化・複雑化に対応するため、リスクプロファイルを用いてグループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクカテゴリー別にリスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コントロール状況等を勘案し、取組事項の優先順位づけを行うとともに、必要に応じて経営計画等への反映を行います。また、気候変動関連リスクを管理すべき重要なリスクとしてリスクプロファイルに登録し、リスクの洗い出しとリスクの把握・評価を行っています。気候変動関連リスクは、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク、風評リスクのほか、経営全般に広く影響を及ぼすリスクとして把握・評価されます。

リスクの管理プロセス

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

気候変動関連リスクの管理

①物理的リスク

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

②移行リスク

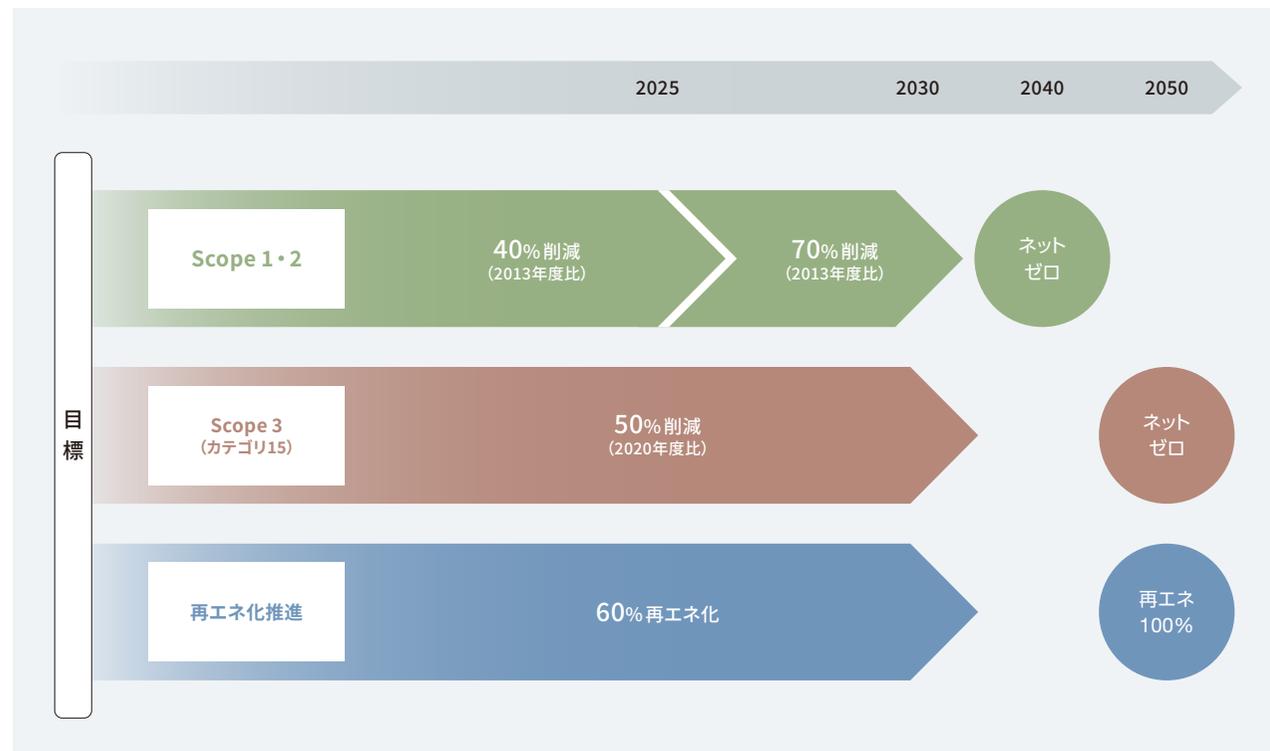
- ・責任投資原則（PRI）に基づき、気候変動関連リスクを考慮した投融資を実施
- ・エンゲージメントにより、投融資先企業の脱炭素化に向けた対応を促進
- ・経済政策や法規制等の変動動向をモニタリングし、グループサステナビリティ推進委員会やグループ経営推進委員会において、グループ全体で情報を共有。当社グループの対応が上場企業として求められる水準から劣後しないよう取組みを実施。

■指標と目標

グループとしての環境保護関連の目標を設定し、毎日の事業活動の中でその達成に向けた取組みを進めています。「CO₂排出量の削減」「電力使用量の削減」「事務用紙使用量の削減」「グリーン購入比率の向上」の4つを目標とし、その成果を毎年計測して、各種レポートやホームページ上で開示しています。

自然資本

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



CO₂排出量削減目標

対象	目標
自社排出 (Scope1・2)	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
投融資先 (Scope3:カテゴリ15)	2030年度: 50%削減 (2020年度比) ※対象は国内上場企業の株式、社債、融資 2050年度: ネットゼロ

再生可能エネルギーの導入推進

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



自然資本

TOPIC

■自然関連リスク分析

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

当社グループにおける自然資本に係る組織のガバナンス体制については、P.35に記載のガバナンス内容と同様に対応しています。また、今般、LEAPアプローチ*に即して投融資先企業の自然関連リスクについて分析を実施しました。

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

分析方法

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

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

分析結果

依存 依存度の高い自然資本は「生息地」「水」という結果であった。

影響 「GHG排出」「土壌汚染」「固形物廃棄」「水質汚染」の影響が大きいという結果であった。

依存のヒートマップ

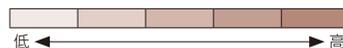
	大気	生息地	土地	ミネラル	海洋様相	土壌	生物種	水
エネルギー								
素材								
資本財・サービス								
一般消費財・サービス								
生活必需品								
ヘルスケア								
金融								
情報技術								
コミュニケーション・サービス								
公益事業								
不動産								

影響のヒートマップ

	騒音・光害	淡水生態系の利用	GHG排出	海洋生態系の利用	GHG以外の大気汚染	その他資源利用	土壌汚染	固形物廃棄	陸地生態系の利用	水質汚染	水の使用
エネルギー											
素材											
資本財・サービス											
一般消費財・サービス											
生活必需品											
ヘルスケア											
金融											
情報技術											
コミュニケーション・サービス											
公益事業											
不動産											

※2023年11月18日に更新分のENCOREホームページよりダウンロードしたファイルに基づき分析。

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





価値創造の戦略とパフォーマンス

- | | | | |
|----|---------------------------------|----|----------------|
| 40 | グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」 | 52 | クローズドブック事業 |
| 42 | サステナビリティ経営 | 53 | アセットマネジメント事業 |
| 43 | マテリアリティ (サステナビリティ重点テーマ) | 54 | 損害保険事業 |
| 44 | サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ | 55 | 新領域 |
| 46 | 事業戦略 (生命保険事業) | 56 | クローズドブック事業 座談会 |
| 47 | 生命保険事業 | | |

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

■全体像

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

この長期ビジョンでは、グループの経営ビジョンを「保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。」と定義したうえで、定量目標である「グループKPI」および、KPI達成に向けた5つの重点テーマを定めています。長期ビジョンに基づく施策を着実に実践することで、共有価値の創造につなげていきます。

(▶詳細はP.1,3をご覧ください。)

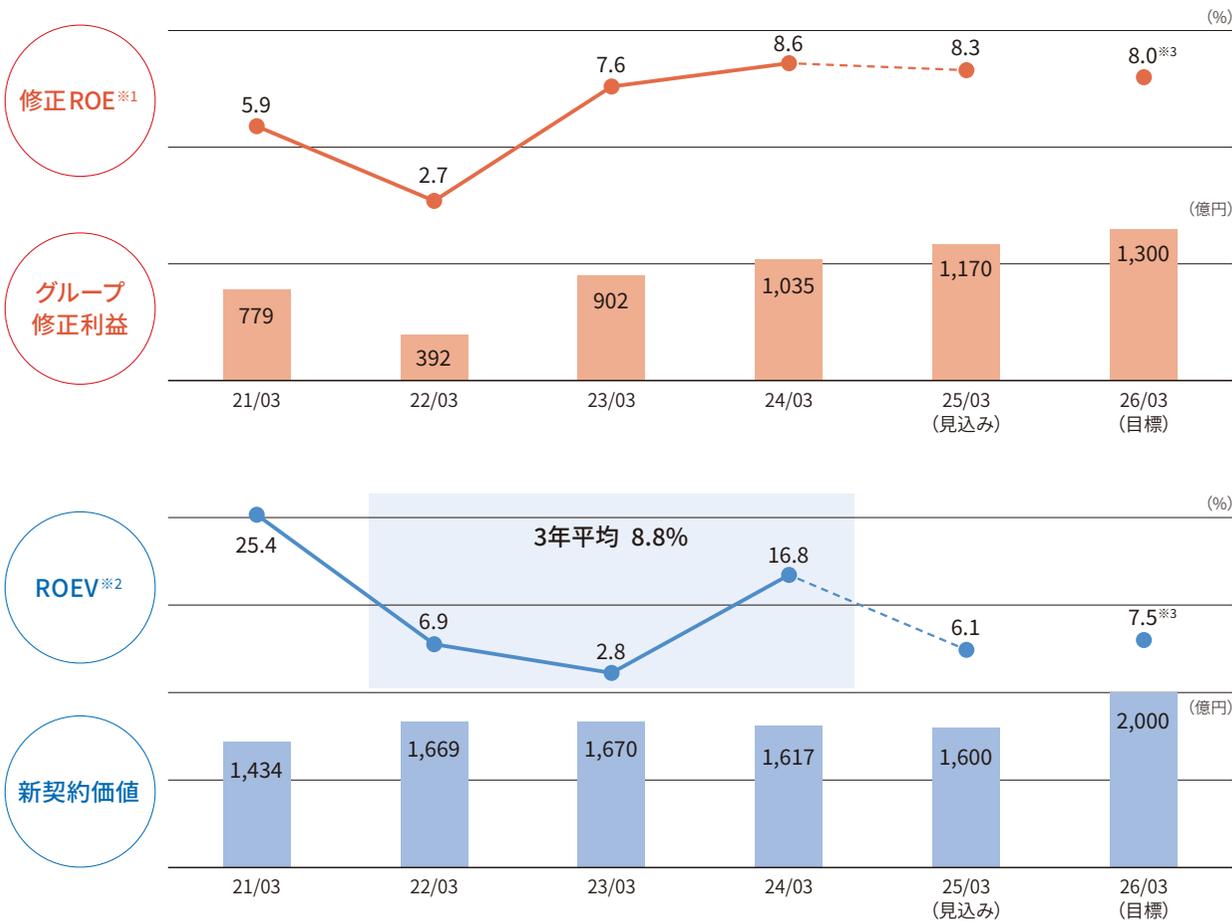
■グループKPIの進捗 –財務KPI–

市場から供給された資本を効率的に活用し、より多くのお客さまへの価値提供を通じて利益を最大化し、株主に還元する。このサイクルを回すことを通じて、グループ企業価値を持続的に拡大していきます。

【グループ修正利益】【修正ROE】 資本効率向上に向けた着実な取組みにより、2026年3月期目標に沿って順調に進捗しています。資産運用ポートフォリオの改善による順ぎやの拡大、保険収支の下支え、株式削減に伴うキャピタル益により、2026年3月期にグループ修正利益1,300億円の達成を見込んでいます。

【新契約価値】 終局金利の変更、解約増加等による前提条件変更の影響もあり、1,600億円台で推移しています。

【ROEV】 経済環境の変動によるブレはあるものの、長期ビジョン期間3年間の平均は8.8%となり、目標の7.5%を上回っています。



※1 2025年3月期の修正ROEは、分母に2024年3月末純資産を使用して算出

※2 ROEVはFortitude社に係る評価性損益等を除く

※3 グループ長期ビジョン公表時(2021年5月)の数値

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

■グループKPIの進捗 – 非財務KPI –

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

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

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

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

【CO₂排出量】 2026年3月期40%削減（2014年3月期比）の目標に対し、41.2%削減と着実に進捗しています。引き続き、電力使用量の削減目標の設定によるエネルギー使用量の抑制と、再生可能エネルギーの導入推進による、CO₂排出量の削減に努めていきます。

■今後の方向性

グループ長期ビジョンの達成に向け、引き続き、以下のグループ成長戦略の5つの重点テーマに基づく施策を着実に実行していくことが必要であると考えています。

- ①コアビジネスの強化、②事業ポートフォリオの多様化・最適化、③資本マネジメントの進化、④グループ一体経営の推進、⑤SDGs経営と価値創造

非財務KPI

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2026年3月期 目標
お客さま満足度 ※1	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	2021年3月期水準以上 ※外部ESG評価機関の意見等の定性要素も加味
	太陽：91.8% 大同：82.3% TDF：72.8%	太陽：91.9% 大同：81.1% TDF：75.8%	太陽：91.6% 大同：79.0% TDF：76.7%	太陽：91.4% 大同：85.0% TDF：79.2%	
従業員 エンゲージメント スコア ※2	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	
	HD：3.84 太陽：3.61 大同：3.75 TDF：3.55	HD：4.08 太陽：3.63 大同：3.85 TDF：3.70	HD：4.03 太陽：3.57 大同：3.84 TDF：3.80	HD：4.06 太陽：3.58 大同：3.94 TDF：3.82	
CO ₂ 排出量 ※3	2014年3月期比 30.1%削減	2014年3月期比 31.0%削減	2014年3月期比 35.4%削減	目標達成 2014年3月期比 41.2%削減	2014年3月期比 40%削減

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

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

※3 SCOPE1・2、床面積当たり

国内生命保険事業の足元の業績は堅調に推移していますが、顧客基盤の拡大と金融環境に左右されにくい安定的な利益である保険収支の増大、また、ALMのさらなる推進による資産運用リスクの削減が課題と認識しています。

また、事業ポートフォリオマネジメントとして、生命保険事業で得た安定的な収益をクローズドブック事業等のリスク対比リ

ターンの高い成長事業へ配賦し、株主資本コストを上回る資本効率の実現を目指します。

サステナビリティ経営

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

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

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

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

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



マテリアリティ (サステナビリティ重点テーマ)

重点テーマ選定のプロセスについては、下記WEBサイトをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/effort/casestudy.html>

	関連する資本 / 意識すべきステークホルダー	社会課題	リスクと機会	主な施策・取組例	KPI	2023年度実績
<p>重点テーマ1</p> <p>健康で豊かな暮らしの実現</p>	 <p>社会関係資本</p> <p>国内企業、個人顧客</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化社会の経済的・社会的リスク軽減 健康維持の支援 保険金融サービス利用促進 中小企業の経営課題の解決支援 中小企業の健康経営の普及促進の充実 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化により顧客基盤が脆弱になるリスク 廃業等による中小企業数の減少 新たな保険商品・サービスの開発において、競合他社に劣後するリスク 将来の規制変更に伴い、業績等に悪影響を受けるリスク <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 老後を見据えた保障および資産形成ニーズの増加 デジタル化による新たな商品・サービスの提供手法の台頭 中小企業の事業承継時における保険の活用 健康増進型保険・サービスの提供による社会課題解決と収益獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 認知症の予防をサポートする保険、要介護状態を幅広く保障する保険の提供 中小企業による「健康経営®」の普及・推進や福利厚生制度の充実を支援 人々の健康増進に寄与する事業を応援するファンドへの投資 インターネットによる保険申込みと人によるサービスの融合 シニアのゆとりあるセカンドライフのための資産形成型商品をお届け 	<ul style="list-style-type: none"> お客さま満足度：2020年度水準以上（2025年度まで） 	⇒P.30
<p>重点テーマ2</p> <p>多様な人材が活躍できる環境づくり</p>	 <p>人的資本</p> <p>従業員</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成・能力開発支援 働く人の人格と多様性尊重 女性活躍推進 健康で安全に働ける環境づくり 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 価値観の多様化・社会構造の変化に対応していない職場環境により、人材の流出や人材確保が困難となるリスク 必要な専門人材が不足することによる事業の停滞や後退 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の活躍推進による新たな価値創出 柔軟な働き方の提供による人材の有効活用、生産性向上 多様な人材の育成によるマネジメント力の向上、経営基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 「OJT」・「集合研修」・「自己啓発支援」・「リスクリング・学び直し」を柱とした教育研修 障がい者雇用の促進、LGBT（性的マイノリティー）に関する研修の実施や各種ハラスメントに関する相談窓口の設置による多様性尊重と促進 女性活躍推進行動計画と女性管理職登用目標を設定し、取組みを実施 育児休業後の職場復帰など、育児から職場復帰への体制を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントスコア：2020年度水準以上（2025年度まで） 女性管理職比率：25%以上（2027年まで）、30%以上（2030年まで） 男性育児休業取得率：100% 	⇒P.25
<p>重点テーマ3</p> <p>地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献</p>	 <p>自然資本</p> <p>地球環境、生物多様性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー利用拡大 気候変動への強靱性強化 エネルギー利用効率改善 海洋資源保護、海洋汚染防止 陸の生物多様性保全 森林保全 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 平均気温の上昇や異常気象の増加により、負傷・死亡者が増加することによる保険収支への影響 媒介生物の生息域拡大により、感染症罹患リスクが上昇 規制への対応の遅れや不十分な情報開示によるレピュテーション悪化 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動等による新しいリスクに備える保障ニーズに対する商品・サービスの提供 気候変動の緩和と適応に関する新しい事業領域を開拓・参入 	<ul style="list-style-type: none"> グループ共通目標を設定し、CO2排出量、電力使用量、事務用紙使用量を削減 節電への各種取組み、デマンド監視システムの活用、「早帰日」実施による省エネ 環境保護に資する「グリーン購入」の推進、廃棄物の削減とリサイクルの推進 使用電力の再生可能エネルギーへの切り替えの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 自社のCO2排出量（2013年度比）：40%削減（2025年度まで）、70%削減（2030年度まで） 自社ネットゼロ達成：2040年度まで 再生可能エネルギー導入率：60%（2030年度まで） 	⇒P.35
<p>重点テーマ4</p> <p>投資を通じた持続可能な社会への貢献</p>	 <p>自然資本と社会関係資本</p> <p>地球環境、投資先企業、関連プロジェクト</p>	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な開発のための投資促進 グリーンエネルギー投資促進 投資先企業のサステナビリティ課題への取組促進 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ課題への対応ができない投資先の業績悪化による当社グループの保有資産価値低下 サステナビリティ課題への対応ができない企業への投資機会を縮小 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ課題への取組促進のための投融資の拡大、長期・安定的な運用収益の拡大 投資先企業に対するエンゲージメントを通じた投資先企業の成長 脱炭素社会の実現に寄与するグリーンエネルギー事業等への投融資により、長期・安定的に運用収益を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 責任投資原則（PRI）に則り各種のESG投資を実施するとともに、「責任ある機関投資家」の諸原則に則り投融資先企業との対話や適切な議決権行使を実施 ESG課題を考慮し、持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った投融資の実施 投資先CO2排出量の削減、ネットゼロの実現に向けた取組みを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 投融資先のCO2排出量（2020年度比）：50%削減（2030年度まで） 投融資先のネットゼロ達成：2050年度まで 	⇒P.34、35

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ

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

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティメンバー



末吉 竹二郎氏
国連環境計画・
金融イニシアティブ
特別顧問



吉高 まり氏
三菱UFJリサーチ&
コンサルティング株式会社
フェロー (サステナビリティ)



夫馬 賢治氏
株式会社ニューラルCEO
/信州大学・特任教授
(当社社外取締役)

2023年度サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ：全4回開催

<主なテーマ>

- ・気候危機に関する動向/COP28
- ・グリーンビジネスの動向
- ・ESG投資の動向
- ・地方創生とサステナビリティ
- ・人的資本経営の動向と現状
- ・ネットゼロを目指すイノベーションの動向
- ・生物多様性・TNFDに関する動向
- ・サステナブルファイナンスに関する動向

脱炭素に向けて

2022年度までの提言に対する取組み

コミッティメンバーから、世界が2050年ネットゼロを掲げている中、ネットゼロに関する言及がないこと、また投融資先のGHG排出量ネットゼロや中間目標に対するコミットがないことに指摘があり、自社排出量・投融資先排出量について、それぞれ中間目標と2050年ネットゼロの目標を設定。

2023年度取組み

コミッティメンバーからの提言

IPCC*第6次統合報告の内容からは、気候変動の悪化が加速していると同時に、対応策の加速化・高度化が求められている。これまで以上に厳しい水準で対応しない限り、気候変動の悪化に歯止めがかからない状態となっている。

※ 気候変動に関する政府間パネル

対応

T&D保険グループCO₂排出量削減目標の見直しを行った。

対象	見直し前	見直し後
自社排出 (Scope1・2)	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年度：40%削減 (2013年度比) ・2050年度：ネットゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
投融資先* (Scope3/ カテゴリ15)	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年度：40%削減 (2020年度比) ・2050年度：ネットゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年度：50%削減 (2020年度比) ・2050年度：ネットゼロ

※ 対象は国内上場企業の株式、社債、融資

中小企業への支援

2022年度までの提言に対する取組み

コミッティメンバーから中小企業も世界の動向を把握し対処する必要がある、中小企業にアクセスのある大同生命を傘下に持

つT&D保険グループが産業を支えることが今後のマテリアリティの一つになるとの意見があった。大同生命では、「サステナビリティ推進計画」を策定し、「中小企業で働く方とご家族のウェルビーイングが実現する社会」に貢献する企業を目指している。

2023年度取組み

■ サステナビリティ経営

コミッティメンバーからの提言

グローバルなサステナビリティ課題と現場は遠いように見えるが、気候変動の影響等が一般市民に及ぶことを踏まえると、中小企業の経営にも身近な課題となってくる。中小企業のお客さまがサステナビリティリスク等によってどのような影響を受け、どのようなリスクにさらされるのか考え対応していくことにより、これからの保険やサービスの幅が広がるだろう。

対応

大同生命では、中小企業におけるサステナビリティ経営の実践を後押しするための「サステナビリティ経営実践ガイド」を発行し、中小企業の経営・サステナビリティ課題の解決に向けた取組みを進めている。また、中小企業で働く方を対象とした「学びの場」を提供しており、その一環として、中小企業において今後取組みが求められる脱炭素経営の最新の政策動向や具体的な取組み方法、公的サポートなどを解説する「中小企業の脱炭素経営」セミナーを開催している。

サステナビリティ・アドバイザー・コミッティ

■ 生物多様性への対応

コミッティメンバーからの提言

金融機関、企業、NGOが先行する形で生物多様性の保全に向けた対応が進み、2021年6月にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が発足。2023年9月にはTNFD最終提言が公表された。世界経済フォーラムのグローバルリスクレポートでは、生物多様性の喪失は重要なリスクと位置づけられており、各企業には、TNFDのフレームワークに則した対応、ネイチャーポジティブに向けた取組みが求められている。

対応

当社グループもTNFDフレームワークに則した対応に着手。TNFD提言に基づいた情報開示を行う企業の枠組みである「TNFDアダプター」に参加するとともに、責任ある機関投資家として、投融資先企業の自然関連リスクに関する分析を実施。

今般の分析結果をもとに、自然資本・生物多様性と密接に関連している投融資先に対するエンゲージメントの強化・高度化を進め、投融資活動を通じてネイチャーポジティブの推進に貢献していく。

※分析結果はP.38に掲載。

■ ESG投資

コミッティメンバーからの提言

脱炭素社会の実現のために金融機関が投融資を通じて果たすべき役割は多岐にわたり、サステナブルファイナンスに関する動きも加速している。投融資先企業のネットゼロ達成を支援するために、具体的にはどのように取り組んでいくのか、またその効果「インパクト」をどのように計測・開示していくのか、ESG投資のさらなる高度化が求められている。

対応

当社グループは、これまで機関投資家としての投資行動が持続可能な社会の実現に及ぼす影響を考慮し、環境、社会、企業統治に配慮した投資を実施。コミッティでの提言も受け、2023年度は当社グループの事業特性や、サステナビリティステートメントの考え方等を踏まえ、ESG投融資の注力分野を設定し、社会課題の解決に向けたさらなる貢献を目指し、投融資やエンゲージメント活動を強化。また、責任投資への姿勢や取組みをステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただくため、太陽生命・大同生命は「責任投資レポート」を公表するとともに、投融資による社会的インパクトのうち「CO₂排出量の削減」について定量的に測定し開示。今後も、サステナビリティ課題に対する投融資活動の貢献度向上や、情報開示のさらなる拡充等を目指していく。



太陽生命 責任投資レポート表紙



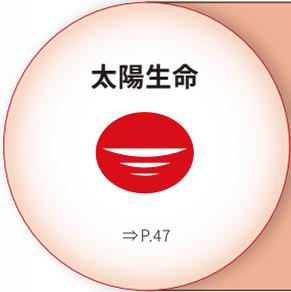
大同生命 責任投資レポート表紙

事業戦略 (生命保険事業)

「市場×チャネル×商品」が三位一体となったマーケット戦略 - 生命保険事業の概要 -

当社グループは、家庭市場に特化した太陽生命、中小企業市場に特化した大同生命、乗合代理店市場に特化したT&Dフィナンシャル生命という、3つの国内生命保険会社を傘下に有しています。国内生命保険3社がそれぞれ異なる市場に特化し、「独自性」と「専門性」を発揮することが当社グループのビジネスモデルの強みです。

引き続き、お客さまニーズを捉えた最適な商品・サービスの提供や営業活動の変革を通じてビジネスモデルを強化し、それぞれの特化市場においてトップブランドの構築を図っていきます。

	特化市場	主力チャネル	主力商品	基本方針
 <p>太陽生命 ⇒P.47</p>	家庭市場	営業職員	生活保障 (医療・介護等 第三分野保障中心)	<p>多くのお客さまの元気・長生きを支える会社となる</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会的価値を踏まえた商品開発 サービス一体型商品の提供
 <p>大同生命 ⇒P.49</p>	中小企業市場	営業職員 代理店 (税理士等)	定期保険 就業不能保障保険 等	<p>中小企業に信頼されるパートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> 提携団体との強固な関係 中小企業市場の特化チャネル 健康経営推進・社会的課題の解決支援
 <p>T&D フィナンシャル生命 ⇒P.51</p>	乗合代理店市場	乗合代理店 (金融機関、 来店型保険ショップ等)	資産形成型保険	<p>乗合代理店市場でのプレゼンス拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 強固な銀行等代理店とのネットワーク 差別化した商品開発の機動性

生命保険事業

家庭市場—太陽生命

お客さまの元気・長生きを支える会社へ

社会環境が目まぐるしく変化するなか、太陽生命はビジネスモデルを見直すなど、営業の在り方を大きく変化させてきました。今後もDX推進を通じ、新しい時代の変化に対応できる生命保険会社として安心をお届けするするとともに、「病気の予防をサポートし、お客さまの健康増進のお役に立つ」ための取組みを推進することで、誰もが元気に長生きできる明るい長寿社会の実現に向け、最優の保険商品・サービスを提供することを目指していきます。



副島 直樹
株式会社T&Dホールディングス取締役（非常勤）
太陽生命保険株式会社代表取締役社長

1981年、太陽生命保険に入社。2019年4月、太陽生命保険代表取締役社長（現任）。2019年6月、T&Dホールディングス取締役（現任）。

■戦略

ビジネスモデルの変革

コロナ禍による社会環境の変化に伴い、太陽生命はビジネスモデルを大きく変革しました。従来は支社近郊の家庭を営業職員がコンピで訪問し、対面でのアプローチを実施してきましたが、これに加えて、スマ保険やインフォーマーシャルといった、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ことで、対面・非対面を融合した「ハイブリッド型営業」を推進しています。

業界に先駆け新たな保障の提供

太陽生命では、社会の変化やお客さまニーズの変遷にあわせて、常に新しい商品・サービスを提供することへの挑戦を続けています。

ビジネスモデル



これまで、保障を自在に組み合わせることで、多様化するお客さまニーズに応える仕組みをもった「保険組曲Best」や、認知症と前向きに向き合い、老後を安心して送りいただくための「ひまわり認知症予防保険」といった商品を、業界に先駆けて発売してきました。サービス面では、専門知識を有する内務員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービス、認知症や疾病予防サービスとして「MCIスクリーニング検査プラス」や「アミノインデックス®リスクスクリーニング」等のサービスを提供しています。太陽生命では、商品とサービスを一体化させてお客さまに案内することで、業界に先駆けた新たな保障を提供しています。

時代に先駆けた商品開発



生命保険事業

家庭市場—太陽生命

■振り返りと今後の展望

ハイブリッド型営業の推進

太陽生命が現在注力している点は、ハイブリッド型営業の推進です。インフォーマーシャルやスマ保険により、ダイレクト情報を収集し、その情報を営業職員に連携、成約に結び付けるというスキームが上手く機能しています。効率的な広告投資の実施や定期的なCM改定等を行い、支社連携数を増加させるとともに、既契約者家族への提案活動等の営業職員教育により、成約数は増加しています。

今後も効率的・効果的な広告戦略によって支社連携の質と量を向上させ、成約数を増加させていきます。

ハイブリッド型営業により、従来の営業職員チャンネルのみの活動ではアクセスが困難だった顧客層の新規開拓等を通じて、営業職員の生産性が向上しています。営業職員の生産性が向上することで営業職員の定着率も向上し、営業職員数が増加するという好循環が生まれています。2023年度は、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類変更により、一時的に解約・失効が増加したものの、新商品の販売好調等により、保障性保有契約ANPは上場以来最高値を記録しました。今後も、ダイレクト情報を通じた「ハイブリッド型営業」のさらなる推進とリモート募集等の販売手法の多様

化を図り、新たなお客さまとの接点を創出しマーケット拡大を図ることで、保有契約を積み上げ、保険収支を拡大していきます。

インフォーマーシャル活動

TVCMを見てお問い合わせいただいたお客さまへ保険商品のご提案を行うサービス



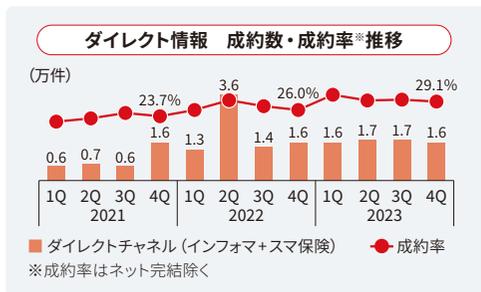
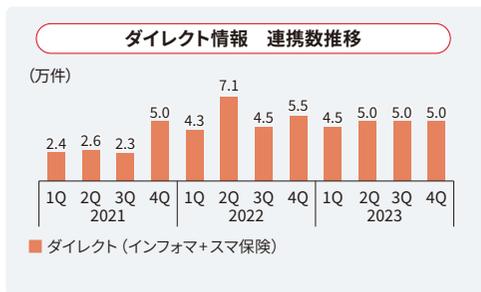
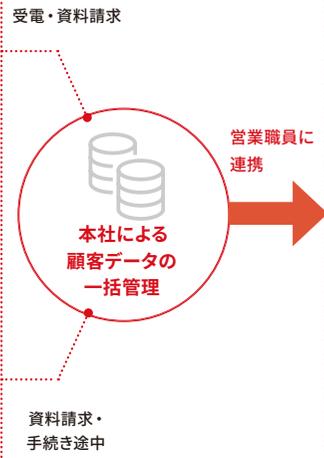
太陽生命の死亡保険
☎0120-04-22-33

スマ保険

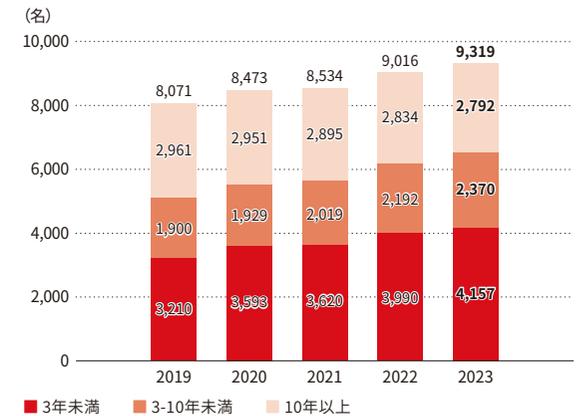
インターネットでの利便性の高い保険申込み手続きと「人」による丁寧なサービスを組み合わせた新しい販売チャンネル



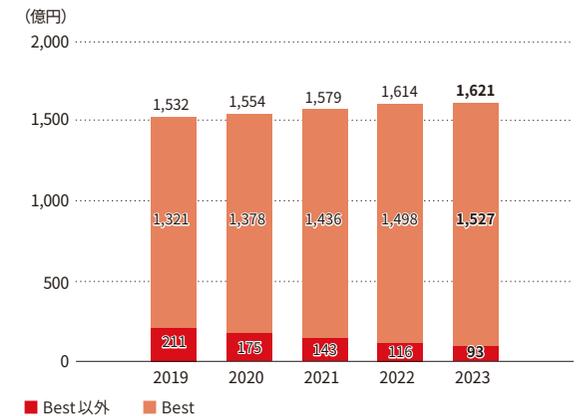
営業職員によるアフターフォロー



営業職員数の拡大



保障性保有契約ANP推移



生命保険事業

中小企業市場—大同生命

期待を超える 価値をお届けする “中小企業に信頼されるパートナー”

中小企業を取り巻く環境変化やニーズの多様化が進むなか、大同生命では、中小企業をお守りするための「保障提供の進化」と、中小企業が抱える様々な課題解決の伴走支援に取り組んでいます。これからも、“中小企業に信頼されるパートナー”として、商品・サービスに磨きをかけ、中小企業の事業継続や成長・発展に一層貢献していきます。



北原 睦朗

株式会社T&Dホールディングス取締役（非常勤）
大同生命保険株式会社代表取締役社長

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

■戦略

独自のビジネスモデル

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

また、半世紀以上にわたり経営者保険を提供するなかで培った、「標準保障額*」算定ノウハウをベースに、死亡保障と就業不能保障をセットでお届けする「トータル保障提案」を強みとしています。

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

経営者保険の必要性

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

独自のビジネスモデル



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

福利厚生制度の推進 [営業職員・代理店]

企業
(お客さま)

ビジネスモデルにおけるWin-Winの関係

企業 (お客さま)	<ul style="list-style-type: none"> • 団体、顧問税理士が推奨する安心感 • 団体割引料率での加入
提携団体	<ul style="list-style-type: none"> • 会員企業、顧問先との信頼強化 • 代理店報酬の受領
大同生命	<ul style="list-style-type: none"> • 効率的かつ強固な営業基盤の確立

生命保険事業

中小企業市場—大同生命

■振り返りと今後の展望

保障提供の進化

大同生命の強みである、標準保障額に基づく「トータル保障」提案は着実に浸透し、トータル保障加入企業数は11万社を超え、さらに拡大しています。

2023年度は、このトータル保障を一層強化する観点から、経営者の一時離職時のリスク対策として法人向け医療保険「一時金型Mタイプ」を、また年齢にかかわらずすべての経営者に必要な保障を確保いただきやすくするために保険料割引特約「健康エール割」を発売しました。引き続き、新たな商品開発による「ラインアップ

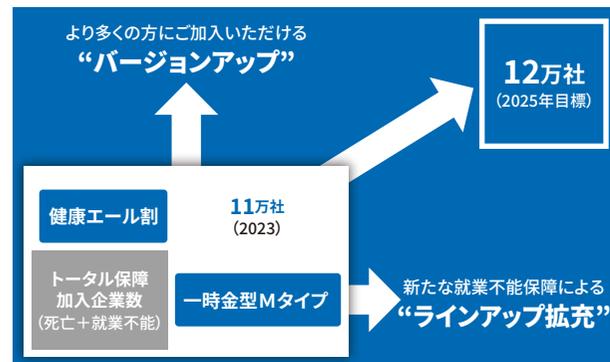
拡充」と、より多くの方にご加入いただくための「バージョンアップ」に取り組んでいきます。

営業チャネルの進化

より多くの企業をお守りするために、新たな販売チャネルの構築にも取り組んでいます。中堅企業へのアクセスを強みとする「金融機関代理店」、経営者の相続・事業承継ニーズにお応えする「FP・相続コンサルタント」、営業職員と税理士代理店の強みを融合した「チャンネルミックス」は、これまで接点のなかった企業への提案を可能としており、新たな成長ドライバーとなっています。

保険にとどまらない価値の提供

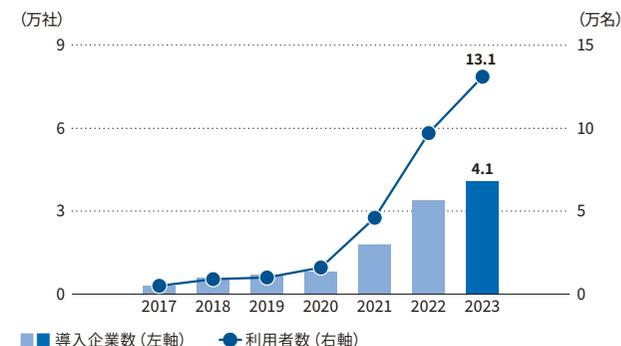
中小企業の直面する社会課題の解決を支援するサービスの提供を通じて、大同生命が「貢献する企業」を拡大することで、新たな市場を創出していきます。経営者向けWebコミュニティ「どうだい?」では、会員数が6万名を突破し、これまでアクセスできていなかった新たな顧客層が着実に増加しています。また中小企業の重要な経営課題である「健康経営®」の実践を支援する、大同生命の独自ツール「KENCO SUPPORT PROGRAM」(KSP)の導入社数も4万社を超え、中小企業やそこで働く従業員との接点が拡大しています。



どうだい?会員数の推移



KSP導入企業数・利用者数の推移



生命保険事業

乗合代理店市場— T&D フィナンシャル生命

お客さまやパートナーと ていねいに向き合い、 選ばれる会社へ

T&D フィナンシャル生命は、乗合代理店チャネルを通じて、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添った資産形成型保険をお届けしています。今後も経営ビジョンのもと、お客さまにご満足いただける経営に努め、乗合代理店マーケットにおいて確固たる地位を築いていきます。また、人的資本の向上やDXの推進等により、ビジネスモデルを強化し、グループの企業価値向上に貢献をしていきます。



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

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

■戦略

人生100年時代の多様なお客さまニーズに応える商品ラインアップ

T&D フィナンシャル生命では、乗合代理店市場に特化したビジネスモデルを強化するため、お客さま本位の業務運営の視点をベースとしながら、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とした販売拡大を進めています。

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

種類	主力商品	特徴
個人年金保険	 	<ul style="list-style-type: none"> 介護認知症保障や海外金利の活用等さまざまなニーズに応える一時払の個人年金保険
外国為替連動型終身保険	 	<ul style="list-style-type: none"> 「つかうお金」と「のこすお金」を海外金利を活用して準備できる一時払の終身保険
変額保険	 	<ul style="list-style-type: none"> 資産寿命延伸・資産承継ニーズに加え、介護・認知症保障により長生きリスクにも対応 AI ファンド予測サービスによるアフターフォローやプロによる運用おまかせ機能

■振り返りと今後の展望

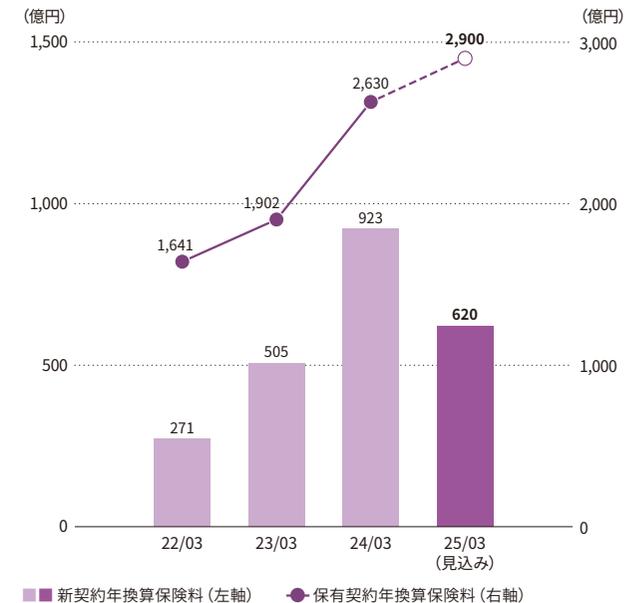
再保険活用、人的資本の向上やDX推進により

ビジネスモデルを強化

2023年度は、共同保険式再保険の積極的な活用や、バランスの取れた商品ポートフォリオにより、新契約業績は好調となりました。

今後も、再保険の活用のほか、人的資本の向上やDXの推進等により、競合他社と差別化された商品・サービスを機動的に開発し、代理店の拡充およびサポート体制の強化を進めることで、市場シェア拡大を図り、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。

保有契約年換算保険料



クローズドブック事業

T&D ユナイテッドキャピタル

REALIZING DREAMS TOGETHER 共に夢の実現を

T&D ユナイテッドキャピタルは、グループ事業ポートフォリオの多様化・最適化を目指し、生命保険事業と親和性の高い新たな成長事業領域への戦略的な事業投資を通じてプロフィットセンター機能の確立・強化に取り組んでいます。今後もグループ収益の拡大およびグループのコアビジネスとのシナジー等を追求することで、中長期的なグループ企業価値の向上に貢献していきます。



磯部 友康

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

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

■戦略

成長領域への投資

T&D ユナイテッドキャピタルでは、持分法適用関連会社であるクローズドブック専門保険会社のFortitude 社を通じて、成長事業領域と位置づけるクローズドブック事業*に取り組んでいます。本取組みを通じてグループの事業ポートフォリオ多様化を推進するとともに、Fortitude 社との協働や人材派遣を通じて獲得した、クローズドブック事業のノウハウ・知見・実績を活用し、本領域における新たな事業投資の実行や関連領域における収益源の構築に取り組んでいます。

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

■振り返りと今後の展望

クローズドブック事業の拡大・深化

クローズドブック市場は、引き続きグローバルな成長が見込まれています。まず、Fortitude 社については、2023年に大型の新規ブック取得（再保険取引）を完了させる等、大きく事業規模を拡大させました。また、Fortitude 社は日本の生命保険会社とのクローズドブック取引も進めており、今後、国内におけるクローズドブック取引の拡大が見込まれる中、国内外市場でのプレゼンスを徐々に高めています。次に、当社におけるFortitude 社以外へのクローズドブック事業投資については、ビジネスモデルや地域等でFortitude 社と差異化された新たな投資機会も追求する方針としています。また、当社は国内クローズドブック市場に対して、2023年に保険仲立人子会社であるT&Dリスクソリューションズを設立し、国内保険会社の課題解決に資する最適なソリューションの提供を通じて、事業展開の更なる深化にも取り組んでいます。

Fortitude 社への投資実績

約800億円 (2020年) + 約600億円 (2022~2023年) = 約1,400億円

クローズドブック事業損益



クローズドブック事業からの修正利益貢献イメージ



国内クローズドブック取引規模見直し



* 出典：当社作成 / 新契約を対象として資産・負債を移転する再保険（フロー再保険）を含む

アセットマネジメント事業

T&D アセットマネジメント

お客さまとの 長期的な信頼関係を築き ともに歩む運用会社を目指します

T&D アセットマネジメントは、“Make a Difference (違いを創造する)”を行動指針とし、新たに生み出されるニーズに沿った「価値を創造すること」により、お客さまの満足度が高い商品・サービスの提供に努めています。今後もグループ生保との協業事業を通じた生保ビジネスへの貢献の拡大と、社会ニーズに応えるアセットマネジメント事業の拡大により、グループ企業価値の向上に寄与していきます。



田中 義久

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

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

■今後の展望

T&Dアセットマネジメント(TDAM)は、グループ生保との協働事業を通じた生保ビジネスへの貢献と、社会ニーズに応えるアセットマネジメントビジネスの拡大を通じて、グループ企業価値向上に寄与することを目指しています。

2021年度より、グループ生保のオルタナティブ資産の運用をTDAMにて行う、グループ協働の取組みを開始しました。2024年度から

は、グループ生保との協働対象をこれまでのオルタナティブ運用から、内外株式等にも拡大して協働運用を開始しています。

外部の顧客向けのアセットマネジメントビジネスについては、大手証券会社との関係強化と商品組成力の向上を通じた私募投信の拡大を中心に、商品・チャネルの選別による「強み領域」の一層の強化を図っていきます。

グループ協働事業

グループ全体の資産運用高度化への貢献

グループ生保各社との協働運用、ノウハウの共有を通じた収益力強化

- ・オルタナティブ運用の協働開始(2021年～)
- ・伝統的資産(内外株式等)の協働運用開始(2024年～)

グループ運用人材の育成

- ・協働運用を通じたグループ運用人材の育成



運用資金 フロント人材



運用資金 フロント人材

共同運用チーム(TDAMに設置)

NEW!

株式

外国国債

オルタナ(高流動)

フロント人材(ストラテジスト、アナリスト等)
トレーディング、パフォーマンス分析等の運用関連機能

T&Dアセットマネジメント株式会社

外部ビジネス

商品・チャネルの選別による「強み領域」の一層の強化

大手証券会社との関係強化と商品組成力の向上による、私募投信の拡大
対面証券顧客を主対象とする公募投信商品の展開

損害保険事業

ペット&ファミリー損害保険

家族の一員である 大切なペットの健康をお守りし、 安心をお届けします

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



石井 淳二郎

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

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

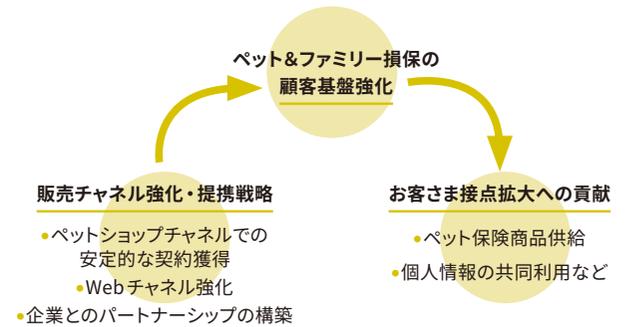
■今後の展望

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

こうしたなか、ペット&ファミリー損害保険では、飼い主とペットが安心して治療を受けることができるよう、シンプルで分かりやすい保険と、充実した補償をお客さまに提供しています。ペットショップチャンネルにおいて安定的に収益を確保するとともに、2024年3月に「PayPayほけん」にてペット保険の提供を開始するなど外部との提携によりWebチャンネルを強化し、顧客基盤の拡大と収益力の強化を図っています。グループ内においても、太陽生命にペット保険商品を提供することで商品ラインアップの充実に貢献しています。

2023年10月には、保有契約件数が20万件を突破しました。ペットショップチャンネルでの安定的な契約獲得や、Webチャンネルのさらなる強化により保有契約伸展を図るとともに、デジタル化推進によるお客さまサービスの向上と業務効率化を通じて、経営基盤強化による収益拡大を目指します。

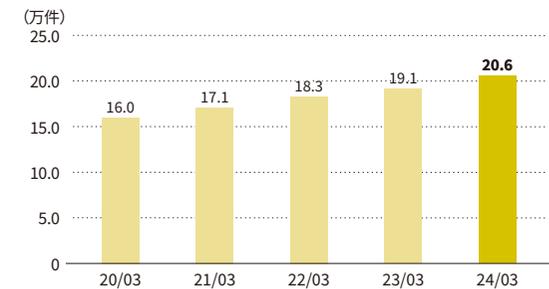
また、ペット&ファミリー損害保険がグループのお客さま接点拡大の起点となり、商品供給や個人情報の共同利用などを通じてグループの顧客基盤強化へ貢献していきます。



2024年3月よりPayPayほけんで
ミニアプリから加入できるペット保険「これだけペット」を提供開始



保有契約件数



新領域

All Right

新たな顧客接点を構築し、 マーケットインで 商品・サービスを提供

近年、人々のライフスタイルは大きく変化し、ニーズも細分化・多様化しています。しかしながら、従来の生命保険・損害保険では、そうしたニーズにきめ細かくお応えすることが難しいケースもあります。All Rightは、デジタルツールを活用し、様々な提携先と協働することで、人々のライフスタイルや興味・関心にマッチした商品・サービスを提供してまいります。



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

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

■今後の展望

少子高齢化・人口減少により、国内マーケットでの競争がますます激化していくなか、今後どのようにお客さまとの接点を構築するかが重要です。加えて、細分化・多様化するお客さまのニーズにきめ細やかに対応していく必要があります。

そうした課題を踏まえ、「デジタルツールの活用」と「提携先との協働」による「新たな顧客接点構築」と「マーケットインでの商品・サービス提供」を目的として、2022年9月にAll Rightを設立しました。

2023年7月、健康・ヘルスケア関連企業等と協働し、提携先のお

客さまの生活を応援する「ピアコネ」LINE公式アカウントの提供を開始。LINE友だち登録者数は約8.8万人（2024年7月現在）に拡大しました。

2024年7月には、「ピアコネ」と連携している健康管理アプリ「カロミル」の利用者を主な加入対象とした共済商品を提供するとともに（同年6月に募集）、健康管理やダイエットのキッカケづくりとなる栄養素検索アプリ「ルックミール」を提供しました。

今後も、デジタルツールを通じてお客さまとの接点を拡大し、新たな商品やサービスを開発・提供してまいります。

All Rightの経営戦略

1st ステージ	2nd ステージ	3rd ステージ
「ピアコネ」による新たな顧客接点の構築	オリジナル商品・サービスの提供	顧客接点・提携企業のさらなる拡大
企業等と提携し、その顧客を「ピアコネ」に誘導、「ピアコネ」ユーザー数を拡大	「ピアコネ」ユーザーのニーズにマッチしたオリジナル商品・サービスを開発・提供	エンベデッド（組込型）や社会課題解決の観点でオリジナル商品・サービスを開発・提供
LINE友だち登録者数の拡大	ピアコネの付加価値向上 アクティブユーザーの拡大 提携先によらない顧客接点の拡大	顧客接点の「面」を拡大 収益化基盤の構築

「ピアコネ」の企業連携イメージ

LINE公式アカウント「ピアコネ」
Peer : 仲間 Connect : つながり

フィットネス
 ライフイベント
 資産形成
 睡眠
 ピアコネ
 働き方
 食事管理
 習慣化
 運動

クローズドブック事業 座談会

クローズドブック事業への取組みと、 Fortitude Re社とT&Dの協業によるシナジーの創出

T&D保険グループが成長事業領域と位置付けるクローズドブック事業について、
Fortitude Re社とT&Dのそれぞれの参加者から、Fortitude Re社の強み、両社の協業の状況、
今後の展望などをテーマに縦横に語ってもらいました。

森本 徹三

T&D United Capital North
America, Executive Vice President,
Corporate Development
(アクチュアリー、
出向元：大同生命、現在は
Fortitude Reに出向)

tetsu.morimoto



杉村 悠太

T&D United Capital North
America, Vice President,
Corporate Development
(アクチュアリー、
出向元：太陽生命)

Yuta Sugimura



笠原 慶宏

T&D United Capital North
America, Executive Vice President,
Corporate Development
(出向元：大同生命)

Yoshi (Yoshihiro Kasahara)



大嶋 健郎氏

Fortitude Re (FGH Parent, L.P.),
Vice President,
Corporate Development
(アクチュアリー)

takeo.oshima



成長事業としてのクローズドブック事業

笠原: T&D保険グループのクローズドブック事業への取組みは、国内保険事業に次ぐ収益源の獲得を目指して新たな成長分野を模索する中で、潜在的な投資機会として着目したことがきっかけとなっています。調査開始当時は日本国内でのクローズドブック事業自体への認知も限定的でしたが、グループとしての戦略的な取組み意義を見出し、数年にわたる調査・検討の末、2019年にFortitude Re社への出資決定に至りました。その背景には、保険グループとして長年培ってきた経験やノウハウ、安定した事業基盤などを活かしながら、クローズドブック事業に高い成長性や事業ポートフォリオの多様化、既存事業とのリスク分散などのメリットを期待できたことが挙げられます。

杉村: Fortitude Re社は、クローズドブックの集約を通じて、事業規模を拡大してきており、着実な成長を実現してきたと言ってもいいでしょう。この先の展開としては日本を中心としたアジア市場の成長性に注目しています。特に日本は、世界でも有数の規模を持つ保険市場であるうえ、2025年度に経済価値ベースの新たな資本規制が導入される影響もあり、クローズドブック取引が活発化していることから、今後の成長が期待されるマーケットとして高い関心を持っています。

クローズドブック事業 座談会

大嶋氏：日本において当社は、T&D保険グループと築いてきた強固な関係もあり、業界ネットワークや同市場での経験の面で優位性があります。クローズドブック事業では、責任準備金が積み上がっている市場を対象とすることが重要です。米国を除けば、世界で最も責任準備金が積み上がっているのは日本であり、大規模かつ多様な負債が存在することから、他の市場よりも大きな機会があります。また、日本は、海外との比較において、再保険では相当に白地の大きいマーケットです。例えば、米国では3-4割、豪州では半分程度の生命保険が出再されています。一時払い商品を除けば、日本で出再された準備金の割合はせいぜい一桁後半です。もともと非常に大きなクローズドブックの対象があり、なおかつ白地も大きいということで、日本は相当に高いポテンシャルを秘めた市場だと言えるでしょう。

Fortitude Re社の強み

笠原：Fortitude Re社は、米国AIG社を出自としていることもあり、長期にわたる事業経験や豊富な知見を基に、いわば顧客である保険会社のニーズや保険負債の特性などを踏まえて、最適なソリューションを提供できる点が強みと認識しています。また、大手グローバルオルタナティブ運用会社であるCarlyleをはじめとした、さまざまな事業パートナーからの強固な支援や協力が後ろ盾になっています。そこにはもちろん我々T&Dも含まれます。

例えば、クローズドブック事業では、負債特性に合わせた長期の資産運用から得られる超過収益が重要な収益源の一つです。その点、オルタナティブ投資と呼ばれる、上場株式や債券などの伝統的資産とは異なる分野での運用力が重要となるため、同分野で業界大手であるCarlyleの存在はFortitude Re社にとって非常に大きいと理解しています。T&Dも、単なる資金の出し手として関わるのではなく、長期的・戦略的な事業パートナーとして、特に日本市場に関する知見や経験をインプットとして提供できるという点が同社の強みにつながっていると考えています。

森本：Fortitude Re社に100%出向という立場からお話しますが、今、笠原さんがお話しされたように、Fortitude Re社の大きな強みとして、CarlyleとT&Dとの強いパートナーシップが挙げられます。特に、T&Dのように保険事業をしっかりと理解している投資家が長期的な視点で参加しており、長期的かつ安定的に資本のサポートを受けられるという点は、再保険事業にとって大きな安心感につながると言えるでしょう。資産運用に関しては、Carlyleとのパートナーシップによって、良質なオルタナティブ資産のソーシングなどにも強みを持っています。加えて、特に日本市場の展開に関しては、T&Dが長年蓄積してきた日本の生命保険市場に対する豊富な知見、日本の生命保険会社特有の文化や、出再側の視点の提供など、T&DとのパートナーシップがFortitude Re社の日本市場展開にあたって、アドバンテージになっているのではないのでしょうか。

大嶋氏：私からは2点お伝えしたいことがあります。Fortitude Re社は生命保険だけではなく、損害保険も手掛けているマルチラインの再保険会社です。損保側のビジネスも展開していることで、分散効果でリスク低減を図ることができ、資本効率が上がるという強みがあります。もう1つは、ある意味保守的とも言える企業風土があることです。Fortitude Re社はディシプリンを持った会社です。5年、10年ではなく、より長期の時間軸で安定的に事業を続けていきたいという志を持っており、そのために必要な規律をもってビジネスを運営しています。ですので、長期的に事業を行っている生命保険会社のお客さまにも、安心して付き合っていただける会社だと思えます。

笠原：生損保の分散も行いつつ、生保や年金の中でも多様な負債を獲得してきた実績があることも強みですね。生保の中でも異なる特性を持った商品で分散されていると理解しています。

大嶋氏：T&D保険グループから再保険を受けたことが、Fortitude Re社にとって非常に大きなメリットになっているのは間違いありません。日本の生命保険マーケットでFortitude Re社が再保険を手掛けられるという事実が、市場参加者に伝わっており、それが、お客さまに信頼していただく上で最も強い基盤になっていると思えます。また、Fortitude Re社では、日本事業においてT&Dとのパートナーシップを重視していますが、出再者とT&Dが競合する部分もあるため、信頼獲得の上で情報隔壁や機密情報の管理には細心の注意を払っています。

クローズドブック事業 座談会

森本: 戦略投資として再保険会社に出資した点では、T&Dが日本の生命保険会社では先駆的な存在だと思います。再保険は大きな金額が動く事業であり、長期的な安心感が非常に重要視されますが、Fortitude Re社は安心感のあるしっかりした会社だと市場から評価されているという実感を持っています。

Fortitude Re社との協業とシナジーの発揮

杉村: Fortitude Re社との協業が始まったのは2020年からですが、T&Dとしては2016年頃からクローズドブック事業の市場調査や投資機会の検討を行っていました。その後、2019年にCarlyleが主導するFortitude Re社への投資案件に加わる判断をし、戦略的投資家として参画したのが始まりです。その背景には、もともと大同生命がAIG社、Carlyle社と関係が深かったことも働いていると聞いています。

森本: 杉村さんが触れられたように、Carlyle社の日本でのプライベート・エクイティ事業草創期以来、長きにわたる関係、またAIG社とも日本国内法人保険市場での長い提携関係がありました。お互いに価値観を共有し信頼できる相手だったことから、協業がスタートしたと思います。

笠原: T&Dのクローズドブック事業の中ではFortitude Re社が大きな柱です。T&Dは、事業の重要性も踏まえ、同社の経営管理や成長支援を主な目的とする現地拠点として、T&D United Capital North America Inc. (以下、TDUCNA) を設立しました。米国当地では日常的に関係者と緊密な連携を行っており、特にFortitude Re社に関しては、同社の経営陣と定期的かつ頻繁にコミュニケーションを取っています。私は、2023年以降、資産運用分野のリエゾンという立場で、CIOを中心に投資チームと密にコミュニケーションを取ってきました。過去1年では、同社オフィスを定期的に訪問し、投資チームと対面で、市場環境などに関して日常的に議論を行ってきました。

杉村: 私の主な仕事は、Fortitude Re社と定期的にコンタクトを持ち、同社の業績、資本見直し、保険数理業務などに関してT&Dの東京チームのメンバーに連携することです。

森本: 私は、Fortitude Re社の日本事業展開に携わっています。その中で、保険負債のキャッシュフロー特性の評価が重要であると思っています。私がT&Dの中で蓄積してきた日本特有の保険負債に対する知見をFortitude Re社と共有することが、大きな貢献になると思っています。日本の保険商品開発や保険負債評価の経験に基づいて、説得力のある説明を加えることで、適切な評価がプライシングに反映され、競争優位にもつながってくると考えています。

大嶋氏: 森本さんの話を補足します。外国人にとっては、日本の生命保険市場はおそらく一番取り組みにくい先の一つです。その最大の原因は言葉の壁です。生命保険が発達している国の大半では、ビジネスは英語でやりとりをしています。自国の言語で生命保険が展開されているのは、欧州や日本を除けば、中国、韓国ぐらいでしょう。監督規制や保険約款もほとんど日本語でしか書かれていません。その橋渡しは、Fortitude Re社がビジネスをする上で不可欠であり、T&Dの役割は、その点で大きな意味を持っていると考えています。また、T&Dが日本の保険業界で持っているネットワークの力は非常に大きいです。Fortitude Re社が付加価値を提供できるパートナーをどんどん紹介してもらえるので、とても心強く感じています。

協業を通じてT&Dが得ているノウハウとは

杉村: 一番大きなものでは、Fortitude Re社のクローズドブック事業における知見ではないでしょうか。日本の国内生保業界にいると、日本の規制のみを意識しがちですが、バミューダや米国をはじめとした各国の規制、法令などを吸収することも必要です。T&Dとしても国内生保で複数の再保険を経験しており、グループ全体でも再保険に関する知識が蓄積されているという認識を持っています。

クローズドブック事業 座談会

笠原: Fortitude Re社は、再保険会社として負債特性に合わせた資産運用に注力しており、経済価値ベースのALMに強みがあります。また、取るべきリスクと取らないリスクを明確にしており、例えば、リスクに見合うリターンが期待できない金利や為替などのリスクは取らない一方、クレジットリスクや非流動性プレミアムは収益源としています。そうした運用の中には、日本の保険会社には馴染みのない資産や経験の浅い手法なども少なくないため、同社の取組みを身近に見る事で様々な知見を得られています。そうした知見は、日本における経済価値ベースの新規制導入も睨み、T&Dの国内生保における資産運用に活用できる可能性があると考えています。

森本: Fortitude Re社での日々の業務を通じて、リスクアペタイトが明確に定められていて、それを従業員がしっかり共有し、規律が効いた働き方をしていると強く感じています。行動原理が非常に分かりやすく、とても働きやすい環境の会社だと思っています。

クローズドブック事業の一層の強化に向けて

大嶋氏: Fortitude Re社は、資産運用面の強化で大きく進展しており、また、選好する再保険や保険のリスクもより広範になってきていますが、今後も一層磨きをかけ、拡大していきたいと考えています。まず資産運用面で、米ドル以外にも、日本円や韓国ウォン、オーストラリアドルなどの資産で、さらに強化していきたいということ。また、デレレーションによっての得意、不得意もあるので、幅広いデレレーションを強化したいです。第二に、資産運用だけでなく、例えば、死亡などの質の良い保険リスクを中心に、多様な保険リスクを取れる会社になるということです。資産運用面、保険リスクの受再をより一層強化することで、競合他社と差をつけていきたいと思っています。

杉村: T&Dにおけるクローズドブック事業投資の強化という点では、1つはやはり人材が重要な点ではないかと思っています。事業投資や資産運用、保険数理面はもちろん、リスクやリーガルなど様々な分野で専門性を持つ人材をグループ内で育成しなければなりません。外部からの採用も含めて、高い専門性を持った人材を継続的に確保していくことが、投資を深化させていく上で非常に大事だと考えています。

笠原: 大嶋さんが仰ったように、日本での展開を加速していく上では、円建での資産運用が課題になってきます。T&Dの国内生保では当然、円建運用の占める割合が大きいです。現地の投資家という立場を活かして、日本国内での運用における協力を通じた貢献という形もあるかと思っています。また、クローズドブック事業の一層の発展には、Fortitude Re社はじめ、関係者との更なる関係強化が必要です。現地拠点であるTDUCNAは、その前提となる円滑なコミュニケーションにおいて要となる重要な存在だと自覚しています。

森本: クローズドブックの先進市場である米国や欧州の動きを見ると、最初はシンプルな保険負債から始まり、徐々に複雑な保険負債や、敬遠されがちな保険リスクを含む保険負債に移行していく流れがあるように思います。日本市場でも今後想定されるそのような保険負債をいかに引き受けるかが、今後の事業展開の鍵になるだろうと思っています。大嶋さんのような、日本の保険負債や保険リスク評価に関して、非常に専門性の高い人材を採用できたことがFortitude Re社の大きな強みだと感じます。これは日本だけでなく、他のアジア諸国においても重要な点だと考えています。



価値を創出し続けるしくみ

- 61 コーポレート・ガバナンス
- 72 コンプライアンス
- 73 マネジメント体制

- 75 指名・報酬委員長インタビュー
- 77 新任取締役メッセージ
- 79 ステークホルダー・エンゲージメント

コーポレート・ガバナンス

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。



「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/>

ガバナンス強化の変遷

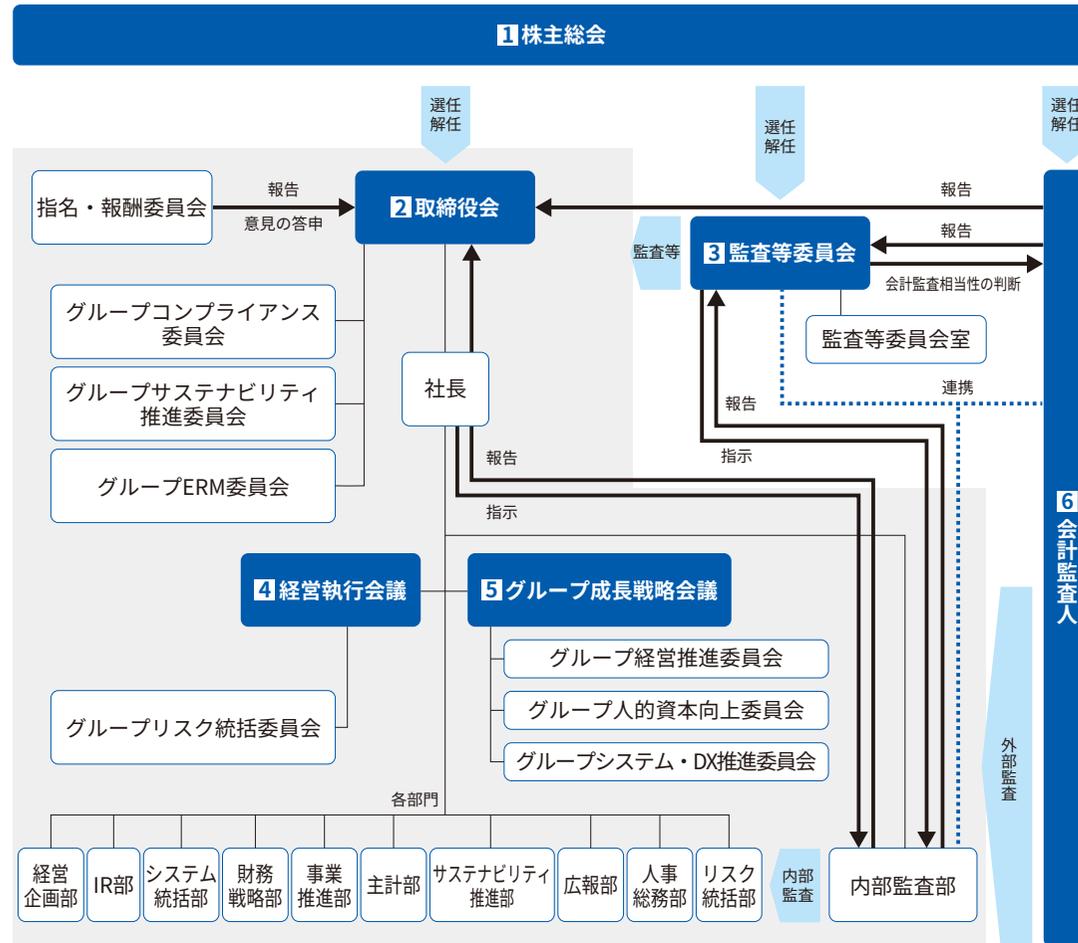
年	機関	取締役総数	取締役構成 (比率)		トピックス
			社外取締役数 (比率)	女性取締役数 (比率)	
2004年	監査役会設置会社	8名	1名 (13%)	—	・T&Dホールディングス設立
2012年	↓	10名	1名 (10%)	—	・役員報酬制度として、株式報酬型ストックオプションを導入
2013年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・社外取締役を1名から2名へ拡充
2015年		11名	2名 (18%)	1名 (9%)	・指名・報酬委員会の設置 ・取締役会の実効性評価の開始 ・「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定・公表
2017年		12名	3名 (25%)	1名 (8%)	・社外取締役を2名から3名へ拡充
2018年		12名	3名 (25%)	1名 (8%)	・役員報酬制度として、信託型株式報酬 (BIP【Board Incentive Plan】信託) を導入 (株式報酬型ストックオプションは廃止)
2020年		監査等委員会 設置会社	14名	5名 (36%)	1名 (7%)
2021年	↓	12名	5名 (42%)	1名 (8%)	・社内取締役を9名から7名に変更し、機動的な意思決定及び監督機能を一層強化
2022年		13名	6名 (46%)	2名 (15%)	・社外取締役を5名から6名*へ拡充 ・女性取締役を1名から2名*へ拡充
2023年		12名	5名 (42%)	1名 (8%)	・取締役の月例報酬、賞与及び個別評価について、指名・報酬委員会審議・取締役会決議に決定方法を変更
2024年		14名	6名 (43%)	2名 (14%)	・社外取締役を5名から6名に、また女性取締役を1名から2名に拡充

※ 同年中に、女性社外取締役1名が、一身上の都合で辞任。

コーポレート・ガバナンス

取組みを支える仕組み

コーポレート・ガバナンス体制図



1 株主総会	株主総会は、株主によって構成される当社の最高意思決定機関で、当社グループの事業報告、連結及び単体の計算書類の報告、並びに剰余金の処分や役員を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、すべての取締役をもって組織され、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 (2023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>204</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>連結子会社</td> <td>239</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>443</td> <td>43</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	204	28	連結子会社	239	15	計	443	43
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	204	28											
連結子会社	239	15											
計	443	43											

コーポレート・ガバナンス

■グループ経営の推進

持株会社である当社は、グループ戦略の決定、グループ経営資源の適正な配分や資本政策の策定等の役割を担うとともに、傘下会社である太陽生命保険株式会社、大同生命保険株式会社、T&Dフィナンシャル生命保険株式会社を中心として、T&Dユナイテッドキャピタル株式会社、T&Dアセットマネジメント株式会社、ペット&ファミリー損害保険株式会社および株式会社All Rightを加えた7社（以下、「直接子会社」という。）が抱える経営上のリスクを的確に把握し、当社グループ全体の収益・リスク管理等を徹底するなど、グループ経営管理体制の構築に取り組んでおります。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。

持株会社の役割	直接子会社の役割
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業収益の最大化
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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。

社外取締役が過半数を占める監査等委員会が、中立・独立の立場から、取締役会による業務執行の意思決定が適切かつ効率的に行われていることを監査・監督し、業務執行を行わない監査等委員が、内部監査・内部統制部門等と緊密に連携し、経営への監視機能を発揮するなど、透明性の高い経営体制を構築しております。

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多様性を備えた人材で構成しております。

また、当社グループにおける十分な意思疎通及び迅速な意思決定を図るとともにグループガバナンスを強化する観点から、直接子会社と当社を兼務する取締役（監査等委員である取締役を除く）を複数選任しております。さらに、社外の企業経営者・法律専門家・会計専門家等、豊富な経験及び見識を有する者による意見を当社グループの経営方針、内部統制の構築等及び業務執行の監督に適切に反映させるため、6名の社外取締役を選任しております。



コーポレート・ガバナンス

■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。監査等委員会はすべての監査等委員で構成しております。

■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っております。取締役会では、グループの経営方針や全体戦略等の重要議案の審議に多く時間を配分しております。

■取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体（任意の指名・報酬委員会を含む）の実効性を担保するため、取締役会が適切に機能し成果を上げているか、当社の中長期的な企業価値向上に取締役会がどのように貢献しているかについて、年1回、取締役の自己評価を踏まえた取締役会全体の評価を実施しております。また、本実効性評価等を踏まえ、取締役会の監督機能及び意思決定プロセスの更なる向上に取り組んでおります。なお、客観性、透明性、第三者的な視点の取り入れの観点から、数年に一度第三者機関を活用した実効性評価を実施することとしております。

2023年度の実効性にかける評価概要

2023年度の実効性にかける評価概要	
経営戦略・成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> グループ長期ビジョンのモニタリング グループ事業ポートフォリオマネジメント 新規事業への投資計画とモニタリング 子会社の事業モニタリングと今後の計画
財務・決算	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 役員に関する事項（代表取締役の選定、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	<ul style="list-style-type: none"> 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

2023年度の実効性にかける評価概要

実施要領	当社は、2023年度の実効性にかける評価概要（任意の指名・報酬委員会を含む）としての実効性に関して、取締役会にアンケート・インタビューを行い、分析・評価を実施いたしました。また、新たな取組みとして取締役個人の自己評価を実施いたしました。
評価方法	アンケートでは、取締役会の構成・運営・議論、監督機能等の評価項目に対して、選択式の回答と記述式の意見により実効性を確認いたしました。インタビューでは、アンケートで回答した評価の判断根拠や取締役会の課題について確認いたしました。
評価結果の概要	<p>分析・評価の結果、次の事項等が確認され、取締役会は期待されている役割を概ね果たしており、実効的に機能していると判断いたしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の人数や社外取締役の割合は概ね適切である。 グループ一体経営の観点から、事業ポートフォリオ、ROE等の資本コストを意識した議論が更に進捗している。 子会社に関する監督・ガバナンスは進捗している。 重要議案に多くの時間を掛けるなど取締役会の議論の質は向上している。 投資家との対話内容について、社内での共有、施策への反映および課題への対応が進捗している。
前回課題への対応状況	2022年度評価で認識した課題（経営戦略を踏まえた取締役会の多様性確保、資本コストや資本収益性を意識したROE経営の推進、人的資本向上に資するグループ人事の推進）に取り組む、着実な改善が見られていると認識しております。
今回認識した課題	また、取締役会における課題として、更なる高度化を企図し「人的資本向上に資するグループ人事の推進（人的資本の効果的な配置等）」「経営戦略に紐づく取締役会の多様性確保（スキル・マトリックス拡大等）」に加え、「グループ一体経営とグループシナジーの推進」への取組み強化の必要性を認識いたしました。加えて、今回新たな取組みとして実施した取締役個人の自己評価結果については、役員トレーニングの一層の充実等に活かしてまいります。
今回課題への取組み	本実効性評価で認識した課題への対応を通じて、取締役会の更なる実効性向上に引き続き取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンス

■指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、当社及び直接子会社の役員の選解任（後継者計画を含む）及び役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議のうえ、取締役会に意見の答申を行っています。

当委員会は、取締役社長及び社外取締役で構成され、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することとしております。

2023年度の指名・報酬委員会は全14回実施いたしました。

指名・報酬委員会の具体的な議論内容（2023年度）

2023年度の指名・報酬委員会で議論した主なテーマは下記のとおりです。

指名等	<ul style="list-style-type: none"> ・サクセッションプラン（当社および直接子会社の社長・社外役員） ・当社取締役会の構成（スキル・マトリックスを含む） ・監査等委員でない取締役および監査等委員である取締役候補者の選任等 ・指名・報酬委員となる社外取締役の選定 ・指名・報酬委員長の選定 ・直接子会社の取締役・監査役候補者の選任 ・当社および直接子会社の執行役員の選任
報酬等	<ul style="list-style-type: none"> ・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結果 ・信託型株式報酬の信託の延長 ・当社および直接子会社の役員処遇等

TOPICS

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社内取締役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、当社グループの成長と企業価値向上に貢献するとともに、各人が持つ知見・経験に基づき、有益で忌憚のない発言・意見表明等を行っています。

2023年度の実効性向上に向けた取組みや海外事業投資におけるリスクマネジメント、グループガバナンス向上に向けた対応策等について、社外取締役の知見等に基づき、有効な発言・提言等がなされました。

また、当社では、2021年4月を始期とする5年間のグループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」に取り組んでいますが、2023年度は、「グループ事業ポートフォリオマネジメント」について、取締役会だけでなく別途集中討論日を設定したうえで、資本効率向上等

の観点から、グループ各社の位置づけの整理や、グループの成長に向けたキーファクターである投資領域の方向性などを中心とした議論を実施しました。議論を進める中で、社外取締役から更に深掘りすべき論点や課題について多くの意見具申があり、客観的かつ大局的な視点から有益な意見表明・提言等がなされました。

2. 社外取締役との会議等

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

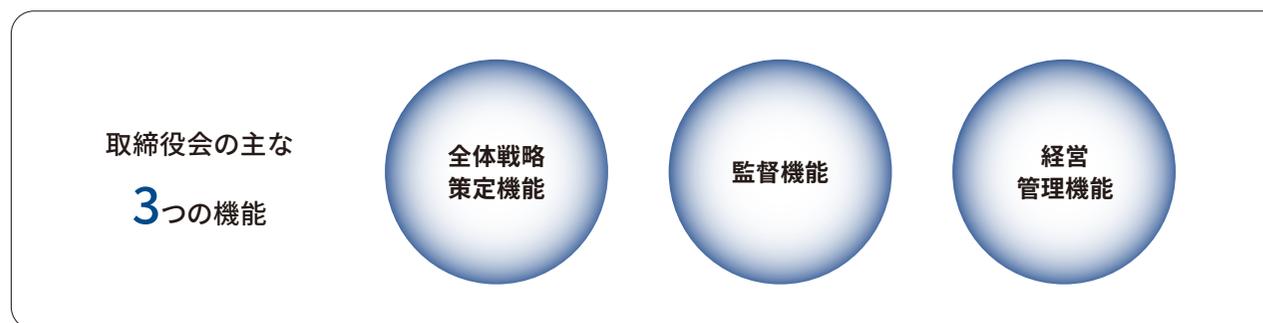
取締役会事前説明	重要議題等について、社外取締役へ事前に説明及び質疑応答を実施。
監査等委員・社外取締役の意見交換会	経営課題や当社を取り巻くリスク等について、監査等委員と社外取締役（監査等委員以外）の情報連携・共有を図るため、意見交換を実施。

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス

当社は、取締役会の主な3つの機能の観点から必要な専門性・経験のバランスを確保し、取締役会の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・会計の専門家のほか、グループ成長戦略の実現に必要な専門性・経験を有する人物を選任するとともに、社内取締役には当社グループのコアビジネスである生命保険事業の幅広い事業領域に相応しい専門性・経験を有する人物を選任することで、取締役会全体の専門性・経験のバランスを確保しています。



取締役会のスキル・マトリックス

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

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

コーポレート・ガバナンス

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

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

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

グループ成長戦略と取締役会に期待される専門性・経験との関係

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

法務・コンプライアンス

専門性・経験の選定理由

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

コーポレート・ガバナンス

報酬制度

■ 役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

当社の役員報酬等に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針において定めております。

■ 役員報酬等の構成

当社は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大に向けて、健全なインセンティブとして機能するよう報酬制度及び報酬額等を設計しております。取締役（社外取締役を含む非常

勤取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬等は、役割・業績に応じて変動する月例報酬及び賞与、並びに信託の仕組みを活用して当社株式等を交付等する信託型株式報酬（国内非居住者は対象外）で構成しております。

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

■ 会社業績評価と担当部門評価の算出方法

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

算出方法

会社業績評価	<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。

月例報酬及び賞与

役割・業績に応じて変動

月例報酬及び賞与は、株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、取締役会において決定された報酬テーブル及び役員ごとの個別評価により算定された金額に基づき、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議。

信託型株式報酬

当社株価と連動

- ・当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大へのインセンティブ、株主と利益意識を共有できる報酬制度。
- ・株主総会の決議により定めた金額の範囲内で、役位に応じて付与されるポイントに基づき、株式及び金銭を給付。

コーポレート・ガバナンス

■ 会社業績評価に係る主な経営指標（業績連動指標）（2023年度）

会社業績評価に係る主な経営指標は以下のとおりです。

財務に関する経営指標については、2021年度に策定したグループ長期ビジョンに基づき、2025年度目標の達成に向けた単年度の目標達成率や進捗状況を評価しております。

1. 単年度評価項目【評価配分：50%】

2025年度目標の達成に向けて、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	995億円	1,035億円	104.0%
新契約価値	1,739億円	1,617億円	93.0%

2. 中長期評価項目【評価配分：30%】

2025年度目標の達成に向けて、進捗状況を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、8.6% となっております。
- ・ROEV の実績は、16.8% となっております。

3. 市場評価項目【評価配分：10%】

評価実績等	
株主総利回り (TSR)	株主総利回りについては、実績およびベンチマークとする上場生命保険会社との乖離率等を踏まえて点数を算出

株主総利回りの実績は、5年で「247.0%」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：(2023年度末日の株価+2019年度から2023年度までの1株当たり配当額の累計額) / 2018年度末日の株価

4. ESG評価項目【評価配分：10%】

評価実績等	
お客さま満足度	
従業員エンゲージメントスコア	前年度水準を参考に評価基準を定め達成状況を評価
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、前年度水準以上となり、評価基準を達成しております。
- ・CO₂排出量の実績は、前年度水準から10.0%の削減となり、評価基準を達成しております。

■ 直接子会社の役員報酬等への会社業績評価の反映

会社業績評価は、当社および直接子会社がグループの目指す方向に沿って経営を行っているかなどを確認し、最終的に安定的・持続的なグループ企業価値の向上につなげていくことを目的に実施しております。

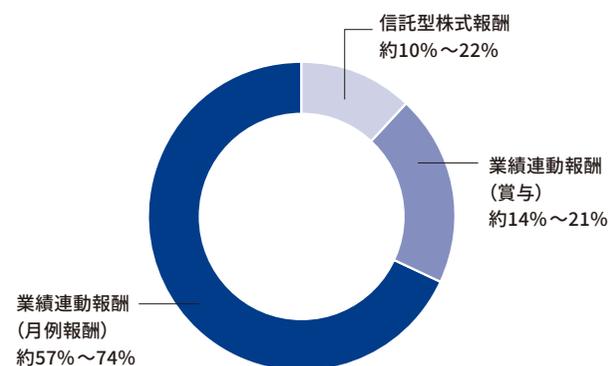
直接子会社の個人別の役員報酬等の額に係る算定においても、当社の取締役会が決定する直接子会社ごとの会社業績評価が反映される方法としております。

コーポレート・ガバナンス

■ 報酬の種類別の支給割合

当社の取締役の報酬構成について、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に向けて健全なインセンティブとして機能するよう、業績連動報酬（月例報酬・賞与）と信託型株式報酬の比率を設定しています。

月例報酬については、役員ごとの個別評価に基づき、標準評価を基準としてプラス約5%～マイナス約5%で変動します。また賞与については、役員ごとの個別評価に基づき、標準評価を基準としてプラス約40%～マイナス約40%で変動します。



役員区分ごとの報酬等総額及び報酬の種類別総額開示

区分	月例報酬		賞与引当金		信託型株式報酬 (役員報酬BIP信託)		報酬等総額	
	支給人数	金額(百万円)	支給人数	金額(百万円)	支給人数	金額(百万円)	支給人数	金額(百万円)
監査等委員でない取締役(社外取締役除く)	6名	124	3名	36	3名	35	6名	197
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	2名	86	0名	—	0名	—	2名	86
監査等委員でない社外取締役	2名	20	0名	—	0名	—	2名	20
監査等委員である社外取締役	3名	37	0名	—	0名	—	3名	37
合計	13名	268	3名	36	3名	35	13名	341

- 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142百万円、非金銭報酬等の総額は35百万円であります。
- 上記の支給人数及び報酬等の額には、2023年6月28日開催の第19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7名及び監査等委員である取締役5名であります。
- 信託型株式報酬の金額は、当該制度に基づき当該事業年度中に付与されたポイントに係る費用計上額を記載しております。
- 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。
- 連結報酬等の総額が1億円以上の者が存在しないため、役員の個別報酬開示は記載しておりません。

■ 報酬の決定プロセス

指名・報酬委員会は、当社及び直接子会社の役員処遇等に関する重要な決定及び変更に関する事項等について審議し、取締役会に意見の答申を行っています。取締役(社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役を除く)の月例報酬、賞与及び役員ごとの個別評価は、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会に意見の答申を行い、取締役会にて決議しています。

■ 報酬水準の妥当性

取締役の報酬等の額については、取締役等の職責及び昨今の経済情勢等諸般の事情を考慮したうえで設定しています。なお、報酬水準については、外部調査機関が実施している役員報酬に関する複数の調査に参加し、妥当性の検証を行っています。

■ 取締役の報酬等限度額

2020年6月25日開催の第16回定時株主総会にて、下記のとおり取締役の報酬等限度額を決定しています。

報酬等限度額	金額
監査等委員でない取締役	年額450百万円
うち 社外取締役分	年額40百万円
監査等委員である取締役	年額150百万円
信託型株式報酬において信託に抛出する 信託金の上限金額(定時株主総会にて、 連続する3事業年度ごとに決議)	金額
監査等委員でない取締役	500百万円
信託型株式報酬において付与される ポイント総数の上限	ポイント
監査等委員でない取締役	1事業年度当たり 215,000ポイント

コーポレート・ガバナンス

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)等の派遣、当社の社外取締役との面談等を実施しています。

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。

2023年度は、社外取締役と代表取締役との意見交換のほか、会計監査人・主要な子会社の代表取締役との意見交換等を実施いたしました。また、「サステナビリティに関する最新動向」や「人的資本経営」などグループ長期ビジョンの推進に係る重要なテーマに関する研修を行いました。

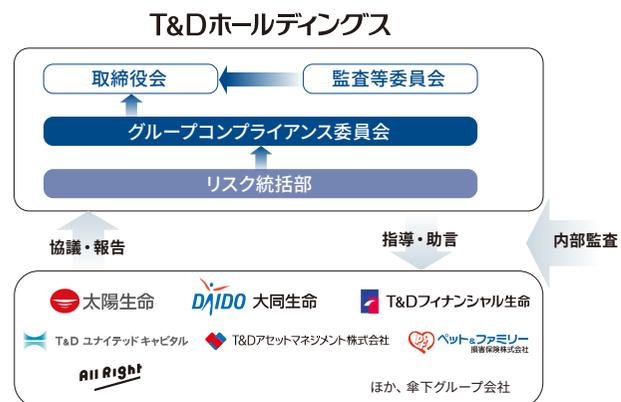
コンプライアンス

コンプライアンス (法令等遵守) に関する基本方針

T&D保険グループは、「T&D保険グループCSR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。

グループコンプライアンス推進体制

当社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

T&D保険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

当社グループは、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。

情報開示 (情報開示と透明性の確保)

- 当社は、ステークホルダーからの信頼の維持・向上および経営の透明性向上を図るため、「適時」、「公平」、「正確」な情報開示を行うとともに、「わかりやすい」開示に取り組んでいます。
- 当社は、保険業法、金融商品取引法、その他の法令および東京証券取引所の規則で定められた情報を開示するほか、経営環境、経済状況および業界動向を勘案し、社会的要請が高いと判断する情報を開示しています。
- 当社は、各種媒体を活用し、より多くの方に情報開示を行うよう取り組んでいます。
- 当社では、ディスクロージャーの目的、基本方針、体制および活動等を定めた「ディスクロージャー規程」を制定し、当該規程に基づきディスクロージャーを積極的に進めています。

内部通報制度

T&D保険グループでは、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。今後、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。

マネジメント体制 (2024年8月30日現在)

取締役



代表取締役会長
上原 弘久

所有する当社株式数^{*1} 60,700
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17

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

重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社取締役

選任理由

当社グループにおいて、資産運用及び営業等の業務経験を有しております。また、当社において、経営企画の部門の担当経験を有するとともに、代表取締役社長を経て、現在、代表取締役会長を務める等、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、引き続き、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役
(社外取締役・非常勤)
渡邊 賢作

所有する当社株式数^{*1} 1,300
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17

1997年 4月 弁護士登録
1997年 4月 岡崎・大橋・前田法律事務所
(現 東宮総合法律事務所) 入所
2006年 1月 同所パートナー (現任)
2016年 6月 T&Dフィナンシャル生命保険株式会社監査役
2020年 6月 当社取締役 (現任)
2023年 8月 日本国土開発株式会社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

弁護士

日本国土開発株式会社取締役

選任理由

企業法務に精通した弁護士として、高度な専門知識及び幅広い見識を有しております。これらの知識・経験を活かし、引き続き、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

なお、同氏は社外取締役及び社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により監査等委員でない社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと考えております。



代表取締役社長
森山 昌彦

所有する当社株式数^{*1} 17,100
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17

1989年 4月 大同生命保険相互会社入社
2016年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
2019年 4月 同社常務執行役員
2019年 6月 同社取締役常務執行役員
2022年 4月 同社取締役
2022年 4月 当社専務執行役員
2022年 6月 当社取締役専務執行役員
2022年 10月 株式会社All Right取締役
2023年 6月 当社代表取締役専務執行役員
2024年 4月 当社代表取締役社長 (現任)

重要な兼職の状況

—

選任理由

当社グループにおいて、営業、商品、企画及びシステム等の業務経験を有しております。また、当社において、経営企画の部門の担当経験を有するとともに、代表取締役専務執行役員を経て、現在、代表取締役社長を務める等、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、引き続き、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役
(社外取締役・非常勤)
加藤 正純

所有する当社株式数^{*1} 0
取締役会出席状況^{*2} —

1974年 4月 株式会社日本長期信用銀行
(現 株式会社SBI新生銀行) 入行
2000年 3月 同行執行役員
2004年 6月 株式会社新生銀行常務執行役員
2005年 9月 同行専務執行役員
2008年 3月 ライフネット生命保険株式会社取締役
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、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役専務執行役員
財務戦略部担当、主計部担当
永井 穂高

所有する当社株式数^{*1} 15,600
取締役会出席状況^{*2} 14 / 14

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

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社取締役

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役

選任理由

当社グループにおいて、企画及び経営管理等の業務経験を有しております。また、当社において、財務戦略及び主計の部門を担当する等、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、引き続き、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役
(社外取締役・非常勤)
夫馬 賢治

所有する当社株式数^{*1} 0
取締役会出席状況^{*2} —

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
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 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

株式会社ニューラル代表取締役CEO

バリュエンスホールディングス株式会社取締役

選任理由

サステナビリティ経営及びESG投資のアドバイザー会社の経営者として、豊富な知識・経験を有しております。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

取締役常務執行役員
内部監査部担当
二見 陽子

所有する当社株式数^{*1} 5,700
取締役会出席状況^{*2} —



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

重要な兼職の状況

—

選任理由

当社グループにおいて、リスク管理、法務、運用及び人事等の業務経験を有しております。また、太陽生命保険株式会社において取締役常務執行役員を務める等、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。

※1 2024年3月末時点

※2 2023年度

マネジメント体制 (2024年8月30日現在)

取締役



取締役
(非常勤)
副島 直樹

所有する当社株式数^{*1} 25,310
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17

1981年 4月 太陽生命保険相互会社入社
2009年 4月 太陽生命保険株式会社執行役員
2011年 4月 同社常務執行役員
2011年 6月 同社取締役常務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役専務執行役員
2016年 4月 同社代表取締役副社長
2019年 4月 同社代表取締役社長 (現任)
2019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、商品、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、取締役に就任しており、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、引き続き、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役
(非常勤)
北原 睦朗

所有する当社株式数^{*1} 40,800
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17

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)

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社代表取締役社長

選任理由

当社グループにおいて、商品、企画及び人事等の業務経験を有するとともに、現在、大同生命保険株式会社において代表取締役社長を務めております。また、当社において、取締役に就任しており、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、引き続き、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

監査等委員である取締役



取締役
(常勤監査等委員)
居川 孝志

所有する当社株式数^{*1} 65,900
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17
監査等委員会出席状況^{*2} 19 / 19

1985年 4月 大同生命保険相互会社入社
2012年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
2016年 4月 同社常務執行役員
2017年 6月 同社取締役常務執行役員
2020年 4月 当社常務執行役員
2021年 4月 大同生命保険株式会社取締役専務執行役員
2021年 4月 当社専務執行役員
2022年 6月 T&Dユニテッドキャピタル株式会社監査役 (現任)
2022年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

重要な兼職の状況

T&Dユニテッドキャピタル株式会社監査役

選任理由

当社グループにおいて、資産運用及び主計等の業務経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、当社において、リスク管理及び内部管理の部門を担当するなど、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督・監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤)
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} 15 / 17
監査等委員会出席状況^{*2} 19 / 19

2001年 10月 弁護士登録
2001年 10月 森綜合法律事務所 (現 森・濱田松本法律事務所) 入所
2010年 1月 同所パートナー (現任)
2015年 6月 カンダホールディングス株式会社監査役
2019年 4月 ビジョン株式会社監査役 (現任)
2022年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

重要な兼職の状況

弁護士
ビジョン株式会社監査役

選任理由

企業法務に精通した弁護士として、高度な専門知識及び幅広い見識を有しております。これらの知識・経験を活かし、引き続き、一般株主保護の観点等から重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監督・監督等の役割を果たすことを期待しています。なお、同氏は社外取締役及び社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと考えております。



取締役
(常勤監査等委員)
東城 孝

所有する当社株式数^{*1} 15,000
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17
監査等委員会出席状況^{*2} 19 / 19

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 ペット&ファミリー損害保険株式会社取締役
2021年 6月 T&Dユニテッドキャピタル株式会社取締役
2022年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)
2024年 6月 太陽生命保険株式会社監査役 (現任)

重要な兼職の状況

太陽生命保険株式会社監査役

選任理由

当社グループにおいて、資産運用及び法務等の業務経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、当社において、リスク管理の部門を担当するなど、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督・監督等の役割を果たすことを期待しています。



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤)
日戸 興史

所有する当社株式数^{*1} 0
取締役会出席状況^{*2} —
監査等委員会出席状況^{*2} —

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 当社取締役

2023年 6月 株式会社ワコールホールディングス取締役 (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取締役 (現任)

2024年 6月 当社取締役 (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取締役
株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション取締役

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、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督・監督等の役割を果たすことを期待しています。

取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤)
山田 眞之助

所有する当社株式数^{*1} 2,200
取締役会出席状況^{*2} 17 / 17
監査等委員会出席状況^{*2} 19 / 19

1983年 10月 監査法人朝日会計士
(現 有限責任あずさ監査法人) 入所

1987年 3月 公認会計士登録

2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー

2010年 7月 日本公認会計士協会常務理事

2020年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

2021年 12月 楽天銀行株式会社監査役 (現任)

重要な兼職の状況

公認会計士
楽天銀行株式会社監査役

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督・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。

※1 2024年3月末時点

※2 2023年度

指名・報酬委員長インタビュー

指名・報酬委員長に今年から就任した渡邊社外取締役は、指名・報酬委員会での新社長選定プロセスや議論のポイント、新社長および新体制への期待を語っていただきました。

Q はじめに、指名・報酬委員会の活動状況や役割について、お考えと記憶に残る議論をお聞かせください。

私は2020年6月にT&Dホールディングスの社外取締役に就任し、以来、指名・報酬委員として審議に参加してきました。指名・報酬委員会は、当社およびグループ会社の役員選任や役員報酬の公正性、妥当性を審議しており、2023年度は合計14回開催され、特に役員人事に関する審議に時間をかけた1年でした。

ホールディングスの新社長の選定に関しては、取締役会で決議された「社長後継者計画に関する内規」に社長に求める資質や能力についての指針が規定されており、それをベースに組織運営力や変革志向力などを有しているか議論をしました。上原社長（現会長）が就任された段階から後継者育成計画は検討されており、私が指名・報酬委員に就任してからも、中長期的な視点で複数の後継者候補が選定され、育成状況や1年間の成果なども踏まえ毎年検証が行われてきました。このようなプロセスを経て、最終的に森山社長とすることについて指名・報酬委員会で審議が行われたものであります。

グループの企業価値向上において重要な役割を担う事業会社代表取締役の指名については、新任時だけでなく再任時においても、各委員がそれぞれの考えに基づいて意見を述べ、議論を重ねました。指名・報酬委員会は審議の機関であり、そこでの審議内容を取締役会に上程することに意義があるため、最終的にはそれぞれの意見を尊重し、各委員の意見を取締役会に上程したケースもありました。

Q 森山社長に期待されることはどのようなことですか。

新社長の選定にあたっては、グループ経営の安定的な継続という点、新たなグループ経営の実現への期待という点から検討が行われました。森山社長は、リーダーシップ、熱量があり、また、10年あるいは15年といった長い目で今後の当社グループの成長を考えることができる人物だと思います。



渡邊賢作 社外取締役

経歴：1997年4月弁護士登録後、2006年1月東啓総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月より当社社外取締役（現任）。2023年8月、日本国土開発株式会社社外監査等委員取締役（現任）。

次期グループ長期ビジョンは、新しいリーダーが未来のビジョンを描くことが重要です。森山社長は、これまで経営企画部担当役員としてグループ経営の経験も積まれており、そうした経験も踏まえて、より成長を志向する新しいグループ経営に向けてリーダーシップを発揮していただきたいと思います。

今後、グループの資本マネジメントのさらなる進化やシステム共同利用・事務共通化を進めるにあたり、グループ内でいろいろな意見が出てくることも予想されますが、強いリーダーシップをもって各施策を加速させ、グループ価値をさらに向上させることを期待しています。またグループのコア人材に関する人事面では、グループ内の出身会社にとらわれず、能力の高い人、グループにとって最適な人を選んでいくことが重要であり、そうしたグループ最適目線での人事が行われることを期待し、指名・報酬委員会としてしっかりモニタリングしていきたいと思っています。

指名・報酬委員長インタビュー

Q | T&Dのガバナンスは進化しているとお考えでしょうか。

T&Dのガバナンスは進化していると思います。しかし、ガバナンスに完成形・ゴールはありません。今後も常に課題意識をもって最適なガバナンスを探索していく必要があります。その観点で社外取締役の役割は大変重要です。T&Dホールディングスの社外取締役のメンバーは市場から選ばれているという意識の上で忌憚のない意見を述べ、常々ガバナンスの向上にはどのようにしたらよいか議論をしております。新たに選任された社外取締役の方々もそれぞれの専門性やキャリアに基づいた気づきや提言をされており、より幅広い視点から議論が活性化することが期待されます。

社外取締役がこのような役割を発揮するためには、社外取締役の活動をサポートする事務局との連携が重要です。当社グループの事務局は、社外取締役のための研修の企画、インフォーマルな議論の場の設定、社外取締役への事前説明の中で意見や問題意識が示されればそれを取締役会の資料や説明に反映するなどの活動をしており、こうしたサポートがあって社外取締役の業務が支えられている関係にあります。こうした事務局との連携についても、常により良い関係性はどうか議論し模索していきたいと思っています。

Q | 指名・報酬委員長になられて、どのように役割を果たしていこうとお考えですか。

グループが成長するためには、グループに所属するすべてのメンバーが上場グループの一員として資本市場で成長するという意識を高めることがとても重要です。グループ内でのIR活動などはこうした意識の醸成を支える施策であると思います。一人ひとりの社員の方の上場グループの一員として意識を高めることが、一人ひとりの日々の業務における考え方や意識、行動にもつながっていき、最終的にはグループの成長の基盤になると思いますので、こうした施策、グループの社員の方々の意識の変化などを見ていきたいと思っています。

当グループの指名・報酬委員会は社外取締役の比率が高いこともあってこれまでもフランクで発言しやすい運営が行われてきました。今後も、そういったカルチャーを継続していきたいと思っています。今回、新任の社外取締役が2名委員として加わりますので、新たな目線で意見を述べていただ

き、より様々な視点で審議が行われ、最終的にはグループにとってプラスになるような有益な意見や審議結果を取締役に答申できるような議事運営を心がけたいと思っています。

Q | T&Dホールディングスの取締役会にとって必要とされる人材、あるいはスキルはどういったものでしょうか。

当社グループは、生命保険事業を中心に様々な事業を展開しており、コアビジネスである生命保険事業に加え、投資事業、アセットマネジメント事業、損害保険事業や、デジタル顧客基盤の構築など幅広い事業領域があるので、これらの各事業について議論ができる人材が求められている一方、当社グループは上場生保グループであり、保険契約者、代理店、取引先、従業員以外にも、株主や地域社会と様々なステークホルダーが存在し、社会課題の解決を通じて成長することが求められています。そのため、そうした様々なステークホルダーの目線で意見を述べる人材が必要であると思います。

求められる人材は、会社の置かれている環境や時期、戦略によって変わってきます。次期グループ長期ビジョンの策定において、加速する時代の変化を踏まえ、当社グループの将来の成長戦略の実現にはどのような専門性が求められるのか改めて検討されるべきだと思います。

Q | 弁護士としてのキャリアを、社外取締役としてのお立場にどのように活かされようとお考えでしょうか。

私は、弁護士業務として事業再生の案件への関与が多く、会社更生という再建型の手続きでは会社の中に入って社員の方々と一緒に仕事を行ってまいりました。そのときに感じたのは、企業の価値を再構築する原動力は、社員の方々一人ひとりの士気であり熱気でした。こうした経験は会社の危機時期における再建手続を通じて得たものでありますが、平時においても会社が成長する原動力は社員の方々一人ひとりの仕事へのやりがいであったり、グループとして社会課題の解決を行うというような共通の目標に向かって進む士気であると思っていますので、こうしたやりがいのある環境となっているかについてよく注視していきたいと思っています。

新任取締役メッセージ

2024年度に取締役に就任した社内・社外の4名の方から、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いただきました。



グループ一体経営を推進し企業価値を向上させていきます

取締役常務執行役員 **二見 陽子**

T&D保険グループでは、2021年に策定した資本効率性向上を柱とするグループ長期ビジョン達成に向けて、企業価値向上に取り組んできました。

私はグループの生命保険会社である太陽生命に1991年に入社し、特にガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメントの強化、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）・働き方改革の推進、お客さま本位の良好な企業文化の醸成など、グループ企業価値向上につながるテーマに真摯に取り組んできました。これまでは直接子会社で事業を遂行する側でしたが、この度、持株会社の内部監査担当取締役として、またグループCAE（内部監査部門責任者：Chief Audit Executive）としてグループ会社のモニタリング体制を強化し、実効性の高い監査を実施することで、グループ長期ビジョンの実現に向けたグループ協働体制を推進していきたいと考えています。

2024年、T&Dホールディングスは設立20周年を迎え、グループシナジーの創出に向けた取組みを実施してまいります。その一つが「グループ内部監査機能の高度化」です。具体的には直接子会社の監査企画・品質管理機能を持株会社に集約し、グループ一体的な監査業務を行うことで内部監査ミッションの共有・浸透を図り、各社の監査品質を向上させ、グループガバナンスをさらに強化してまいります。

これからもグループ一体経営を推進し、グループ一体で課題解決に取り組むことで企業価値を向上させ、お客さまや金融市場から選ばれる会社であり続けられるよう、貢献していきたいと考えています。



経営者と投資家双方の視点に立って発展に寄与します

社外取締役 **加藤 正純**

私は長年、金融業界に身を置き、そのなかで銀行、証券、資産運用という異なった業種の経営に携わってきました。組織としても、上場企業、外資系企業、ファンドの傘下にある企業など、さまざまな組織形態を経験しています。こうした金融機関の経営経験と、アセットマネジメント会社での投資家の側に立った視点の両面から、T&Dホールディングスのこれからの発展に寄与できればと考えています。

T&D保険グループは、得意分野の異なる生命保険会社が良い意味で競い合っており、ユニークなビジネスモデルを構築してきたと思います。また、クローズドブック事業など、いち早く新たな事業にも取り組み、着実に橋頭堡を築きつつあり、成長に向けて前向きに挑んでいる印象を持ちました。その原動力はまさに「挑戦と発見」であると感じます。

少子高齢化、競争激化など、国内の生命保険事業の環境は楽観できないものがあります。こうした差別化に一層磨きをかけ、現在進めている有効なグループ一体経営、人的資本経営の推進、さらに新しいグループ企業文化の構築なども進め、「人生100年」時代における、きらりと光る特徴ある日本の保険会社を目指すべく貢献していきたいと思っています。

新任取締役メッセージ

**長期的な市場のマクロ環境変化に
先手を打てる経営を**社外取締役 **夫馬 賢治**

私は2013年にESGアドバイザーの企業を創業し、今年で12年目となります。また、最近では複数の省庁で、サステナビリティに関連する政策委員会に有識者委員としても携わっております。信州大学グリーン社会共創機構特任教授の職にもあり、「ローカルESG」をキーワードにしたカリキュラム開発や、産学連携プロジェクトも進めています。また、国際NGOの日本支部の理事や、国内の社団法人の理事を務めており、いずれもサステナビリティに関連する各分野の戦略立案やガバナンス強化に携わっています。

このように、複数の職を兼任し、多角的に企業を取り巻く状況をつぶさに見てきた立場として、過去11年の間に日本の上場企業と機関投資家を取り巻くESGの環境は大きく変化してきたと感じています。とりわけ、いずれのステークホルダーも、アセットオーナーがサステナビリティを取り巻く金融システムリスクを正しく理解し、適切に投資先企業、保険提供先、受益者、また政策立案者にエンゲージメントしていくことに大きな期待を寄せています。

T&D保険グループには、中核となる保険会社が3社あり、上場企業とアセットオーナーという2つの側面があります。また運用会社、再保険会社、ベンチャーキャピタルなどの事業も有し、社会にとって重要な役割を担っています。持続可能な状態が危惧される人類社会の中で、ステークホルダーが抱く社会の大きな期待をさらに捉えながら、システムリスクに対処し、長期的な成長を実現させていくことが、グループにとっても重要だと考えています。特に、人材育成、資本効率の強化、資産運用の強化の3つが鍵になるでしょう。

T&D保険グループの取締役会は、構成が多様であり、自由闊達な議論を追求する雰囲気があります。今後もさらに、幅広いステークホルダーの期待をつぶさに捉え、長期的な市場のマクロ環境の変化に先手を打っていただける経営を進化させていけるよう、務めてまいります。

**Try&Discoverし続け、
真にありたい姿を実現してほしい**社外取締役(監査等委員) **日戸 興史**

私は2023年6月まで、インダストリアルオートメーション、ヘルスケア、ソーシャルシステムなどを主な事業とするオムロン株式会社で、取締役執行役員専務CFO兼グローバル戦略本部長として、企業理念経営、ROIC経営、サステナビリティ推進などのコーポレート戦略を推進し、企業価値向上に邁進してきました。

日本の多くの企業が解散価値以下と言われるPBR1.0倍割れ状態のなか、ステークホルダーから、企業価値向上の取組み加速へのプレッシャーが高まっています。私はオムロン退任後は、これまでの経験を活かし、ワコールホールディングスの社外取締役や、多くの企業へのROIC経営、ポートフォリオマネジメントへのアドバイス等、企業価値向上に向けた支援を行っています。T&DホールディングスもPBRで見ると1.0倍前後で推移しており、さらなる企業価値向上が求められていると認識しています。

企業価値向上は短期的ではなく、中長期的に実現していくべきものです。そのためには、企業理念(パーパス)が大事であり、そのパーパスを実現していくための実行(プラクティス)が重要です。T&D保険グループには、誇るべき素晴らしい企業理念があります。「Try&Discover(挑戦と発見)による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループ」。これをお題目にとどめるのではなく、このありたい姿を真に実現するために、現状とありたい姿とのGAP(課題)を明確にし、その解決に果敢に挑戦していく。GAPは大きいと思いますが、まさにTry&Discoverし続けることで、収益と成長を兼ね備えた、世の中から真に必要なとされる企業グループに成長できると考えています。

社外取締役として、これまで得た多くの知見を活かし、グループの企業価値向上に向けて、少しでも貢献していく所存です。

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループでは、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CSR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。

	対話手段	ステークホルダーとの関わり																		
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 決算説明会 機関投資家への個別ミーティング 株主通信の発行等 	<p>T&Dホールディングスでは、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、クローズドブック事業、ESG等にテーマを絞った説明会も開催しています。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。また、IRサイトを通じタイムリーに会社情報を発信し、外部評価機関から高い評価をいただいています。</p> <p>2023年度説明会開催実績</p>																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="622 571 891 603">イベント</th> <th data-bbox="891 571 1126 603">開催・参加回数</th> <th data-bbox="1126 571 1877 603">概要</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="622 603 891 643">決算電話会議</td> <td data-bbox="891 603 1126 643">4回</td> <td data-bbox="1126 603 1877 643">IR担当部長から決算の概要を説明</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 643 891 683">IR説明会</td> <td data-bbox="891 643 1126 683">2回</td> <td data-bbox="1126 643 1877 683">グループ長期ビジョンの進捗について、社長より説明</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 683 891 770">IR DAY</td> <td data-bbox="891 683 1126 770">3回</td> <td data-bbox="1126 683 1877 770"> ①太陽・大同生命の経営戦略について、各社の社長から説明 ②投資先であるFortitude社CEOからクローズドブック事業について説明 ③当社のESGについて、統合報告書をベースに担当役員から説明 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 770 891 810">個人投資家向け説明会</td> <td data-bbox="891 770 1126 810">2回</td> <td data-bbox="1126 770 1877 810">オンライン／対面でIR担当役員が説明</td> </tr> <tr> <td data-bbox="622 810 891 850">証券会社主催カンファレンス</td> <td data-bbox="891 810 1126 850">3回</td> <td data-bbox="1126 810 1877 850">IR担当役員等マネジメント層と参加者にて面談を実施</td> </tr> </tbody> </table>	イベント	開催・参加回数	概要	決算電話会議	4回	IR担当部長から決算の概要を説明	IR説明会	2回	グループ長期ビジョンの進捗について、社長より説明	IR DAY	3回	①太陽・大同生命の経営戦略について、各社の社長から説明 ②投資先であるFortitude社CEOからクローズドブック事業について説明 ③当社のESGについて、統合報告書をベースに担当役員から説明	個人投資家向け説明会	2回	オンライン／対面でIR担当役員が説明	証券会社主催カンファレンス	3回	IR担当役員等マネジメント層と参加者にて面談を実施	<p>面談実施件数 のべ310社 うち役員：132社 うちIR部門：178社</p>
	イベント	開催・参加回数	概要																	
	決算電話会議	4回	IR担当部長から決算の概要を説明																	
IR説明会	2回	グループ長期ビジョンの進捗について、社長より説明																		
IR DAY	3回	①太陽・大同生命の経営戦略について、各社の社長から説明 ②投資先であるFortitude社CEOからクローズドブック事業について説明 ③当社のESGについて、統合報告書をベースに担当役員から説明																		
個人投資家向け説明会	2回	オンライン／対面でIR担当役員が説明																		
証券会社主催カンファレンス	3回	IR担当役員等マネジメント層と参加者にて面談を実施																		
<p>主な対話内容等</p> <p>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いたしました。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、2023年度においては政策保有株式の縮減を含む資産運用リスクの削減等、各種施策に反映しております。また、引き続き株主・投資家の皆さまの関心の高いテーマでIR DAYを開催するとともに、いただいた意見等を踏まえ、主に以下の項目について開示の強化を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> 株価EV倍率改善に向けた課題認識 Fortitude社の運用状況等をはじめとするクローズドブック事業の現状と今後の取組方針 金利リスク、株式リスクを中心とした資産運用リスク削減方針 グループ一体経営の推進状況と検討事項 国内の生命保険市場が縮小すると考えられている中での主要子会社の事業の強み ESR算出方法見直し後の金利感応度、国内金利上昇時のEVや保険業績等への影響を開示 <p>※2024年5月開催のIR説明会までの実績を記載</p>	<p>外部評価機関からの評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 2023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4,048社対象※「優良賞」（144社）に選定 2023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3,970社対象※「総合ランキング最優秀サイト」（203社）に7年連続選定 <p>※ 調査時期等の違いにより、対象社数が異なります。</p>																			



ステークホルダー・エンゲージメント

	対話手段	ステークホルダーとの関わり
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> • 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するほか、「担当者の対応態度」や「書類の分かりやすさ」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聴き取っています。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、消費者問題の見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。
従業員	<ul style="list-style-type: none"> • 教育研修 • 人権啓発研修 • グループIR活動 • 従業員意識調査 • 労働組合との意見交換協議 • 内部通報制度等 	「OJT」「集合研修」「自己啓発支援」を柱とした教育研修を実施。また、差別問題、ハラスメント等人権啓発研修を実施し、人権に対する理解を深めています。また、意識調査を通じて従業員の満足度や意欲向上への意見・要望を吸い上げるほか、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。
代理店・提携団体	<ul style="list-style-type: none"> • 研修 • 事業報告懇談会の開催 • 企業・団体への福利厚生制度の提案等 	代理店へのコンプライアンスや保険業務に関する幅広い知識の習得を目的とした独自のe-ラーニング教材の提供や、ホールセラーに対するセールスキルアップ研修やプレゼンテーションスキルアップ研修の実施等、質の高い代理店サポートを行っています。また、提携団体や代理店へ近況を報告するとともに、経営に対するご意見をいただく場として、「事業報告懇談会」を開催しています。
環境保護・地域社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> • 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世紀金融行動原則等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、当社グループの貢献の可能性を理解する機会を得ています。

TOPICS

グループ内IR活動の強化 ーグループ愛あ〜るー

2022年度から、グループでの方向性の共有や市場規律の強化等の推進を目的として、グループ内IR活動を強化しています。グループ内IR活動については、愛称を「グループ愛あ〜る」とする等、グループの従業員に、IRをより身近で親しみやすいものと感じてもらえるような工夫もしています。

主な活動 1 グループ内IR説明会

投資家・アナリスト向けIR説明会と同じ資料を用いて、当社経営トップがグループの課題や方針を説明します。

主な活動 2 スモールミーティング

当社経営陣がグループ本社・支社管理職と、対話形式でのスモールミーティングを実施しました。2023年度は、双方向の対話を意識し、今後より強いグループとなるために取り組むべきことを議論してきました。経営陣から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、グループ長期ビジョンの考え方等を伝える一方で、参加者からは、現場から見た当社グループの課題やグループ長期ビジョンに対する期待等、さまざまな意見が挙げられました。

■ 2023年度開催実績

受講者数 **670**名 実施回数 **69**回



スモールミーティングの様子

主な活動 3 グループ愛あ〜る通信の発行

当社グループにはグループ全役職員および公認OB・OG会の会員が閲覧できる、グループ共通の総合情報ポータルサイト「T&D TALK」があります。当サイトに「グループ愛あ〜る通信」を掲載し、対外的に発信した内容を積極的に紹介しています。

「T&D TALK」画面イメージ



主な活動 4 グループ全役職員への説明会

動画と「T&D TALK」を活用して、営業職員も含めたすべての従業員を対象として説明会（動画配信）を実施し、従業員持株会の活性化を図っています。



コーポレートデータ

- 82 財務ハイライト
- 84 非財務ハイライト
- 85 要約財務データ
- 93 生命保険事業(市場)の概要

- 96 用語集
- 99 株式情報
- 100 グループ会社
- 101 会社概要

財務ハイライト

主要経営指標

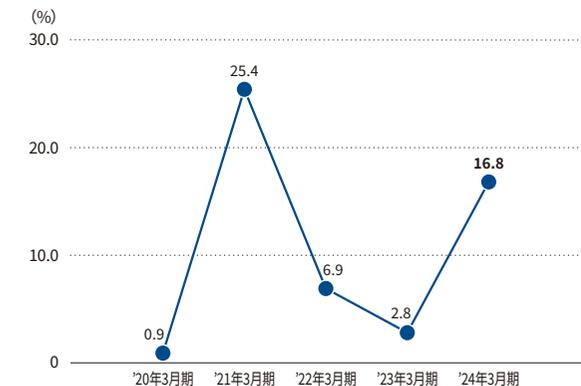
■ 新契約価値



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

2024年3月期の新契約価値は、太陽生命での代理店チャネルにおける販売減少および医療ニーズの高まりの反動により、1,617億円と前期から減少しました。

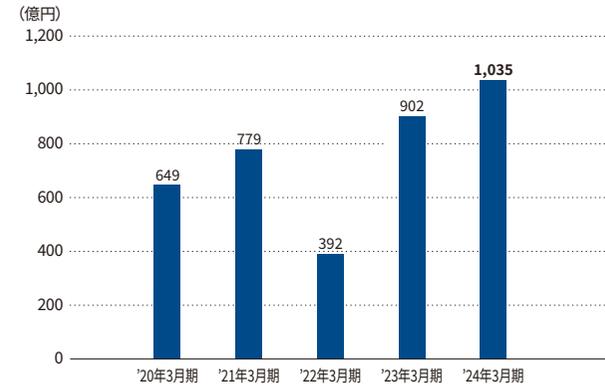
■ ROEV*



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

2024年3月期のROEVは16.8%となりました。経済環境の変動はありますが、グループ長期ビジョン期間3年間(2022年3月期~2024年3月期)の平均は8.8%となりました。

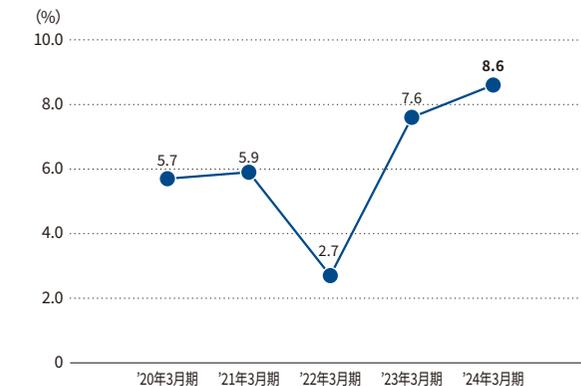
■ グループ修正利益*



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

2024年3月期のグループ修正利益は、主に国内生命保険事業における新型コロナウイルス関連の支払減少等の保険収支改善等により、1,035億円と前期から増加しました。

■ 修正ROE*

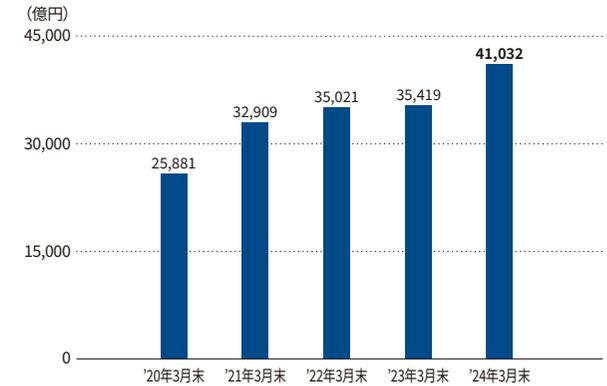


※ 修正ROE = グループ修正利益 / 純資産の平均残高。

資本効率向上に向けた各種施策により2024年3月期の修正ROEは8.6%となり、グループ長期ビジョン開始前の5.9%から上昇しています。

企業価値

■ Group MCEV



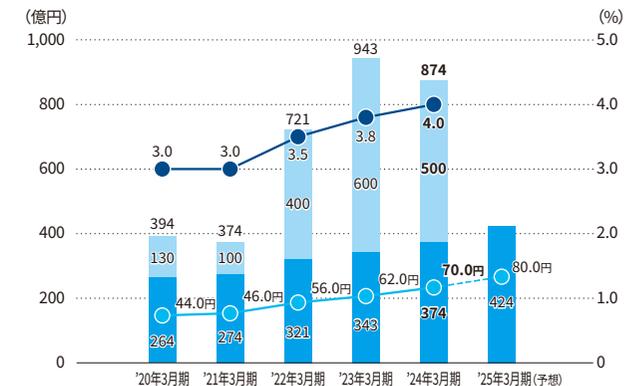
※1 Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。

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

Group MCEVは、新契約価値の積上げおよび内外株価上昇・国内金利上昇等により前期末から5,612億円増加し、4兆1,032億円となりました。

株主還元

■ 株主還元総額+修正DOE*



※修正DOE = 配当金総額 / 株主資本(Fortitude社の資産・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除く)

2024年3月期の自己株式取得については、500億円の実施を決定しました。2025年3月期の1株当たり配当金予想は、10円増配の80円、10期連続の増配を予定しています。

財務ハイライト

連結主要収支

2024年3月期の経常利益および当期純利益は、前年度に米国金利の上昇に伴うFortitude社に係る評価性損失を大きく計上したことの反動により、前年からは大きく改善しました。

また、為替ヘッジコストの増加やTDUCの修正利益の減少等の要因があったものの、運用収支の増加等により、グループ修正利益は2021年3月期に開示を始めて以来、初めて1,000億円を超え、最高の数値となりました。

2025年3月期の通期業績見通しにおいて、当期純利益は1,040億円、グループ修正利益は1,170億円を見込んでいます。

2025年3月期通期業績見通し※ [連結および生命保険3社]

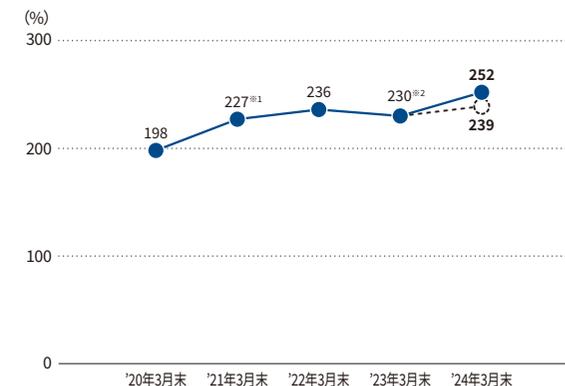
(億円)

	T&Dホールディングス		太陽生命		大同生命		T&Dフィナンシャル生命	
	2024年3月期(実績)	2025年3月期(見通し)	2024年3月期(実績)	2025年3月期(見通し)	2024年3月期(実績)	2025年3月期(見通し)	2024年3月期(実績)	2025年3月期(見通し)
経常収益	32,079	25,600	9,892	9,300	11,837	10,900	10,282	6,600
経常利益	1,598	1,800	553	780	1,016	1,030	73	40
当期純利益	987	1,040	389	430	609	620	48	20
グループ修正利益	1,035	1,170	389	430	609	620	13	20
保険料等収入			7,028	5,700	8,437	8,500	9,175	6,300
基礎利益			407	400	865	810	▲14	30
順ざや			195	230	209	270	▲10	10

※ 2024年5月15日開示

健全性

ESR



● 旧基準 ○ 新基準

※1 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値。

※2 2023年3月末より、終局金利を変更(終局金利: 3.8%→2.9%、補外開始年: 31年目→41年目、収束年: 60年→70年)

2024年3月末のESRは、主に内外株価上昇や新契約獲得に伴い、前期末から22ポイント上昇し、252%(旧基準)となりました。なお、内部モデル見直し後のESRは239%(新基準)となります。

格付・ソルベンシー・マージン比率

	格付機関			ソルベンシー・マージン比率
	日本格付研究所(JCR)	格付投資情報センター(R&I)	スタンダード&プアーズ(S&P)	
T&Dホールディングス	AA	—	—	995.7%
太陽生命	AA	AA-	A	716.2%
大同生命	AA	AA-	A	1,193.5%
T&Dフィナンシャル生命	AA	AA-	—	567.6%

※ 格付は2024年4月25日現在。T&Dホールディングスは、長期発行体格付。生命保険3社は、保険金支払能力格付。

※ ソルベンシー・マージン比率は2024年3月末現在。各社とも十分な健全性を有しています。

非財務ハイライト

■ 従業員エンゲージメントスコア



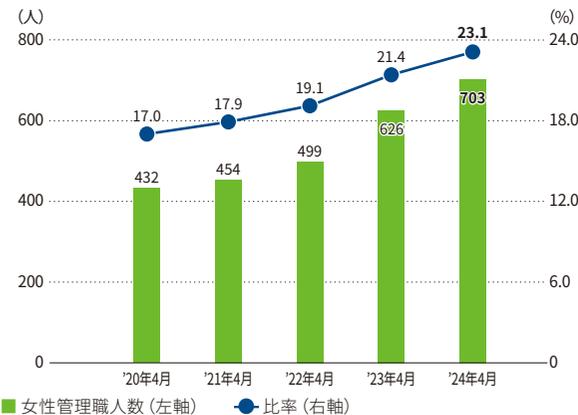
※22年3月期の対象会社はHDと生命保険3社。23年3月期以降は、HDと直接子会社（太陽生命・大同生命・TDF・TDAM・P&F）

※5段階評価

当社グループでは、年に一度、従業員エンゲージメントスコア調査を実施し、組織の課題抽出や各人事施策の効果測定に活用しています。2024年3月期は、スコアが対前年より改善しました。

▶ P. 28

■ 女性管理職人数／比率



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

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

2027年までに女性管理職比率25%以上、2030年までに30%以上の目標達成に向け、2024年4月1日現在の女性管理職比率は23.1%と着実に増加しています。

■ お客さま満足度 (生命保険3社のお客さま本位の業務運営に係る方針に対する評価)

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

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

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

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

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

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

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
https://www.td-holdings.co.jp/information/business_operations.html

■ ESGテーマ型投融資残高



ESGテーマ型投融資は、2024年3月期に9,600億円まで拡大しました。ESGの課題を考慮し、持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った投融資に取り組みます。個別の投資案件ごとに収益性とリスクを見極めながら、着実に残高を積み上げていきます。



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

■ CO2排出量／削減率



2026年3月期40%削減(2014年3月期比)の目標に対し、41.2%削減と達成しました。引き続き、2031年3月期70%削減の目標達成に向け、電力使用量の削減目標の設定によるエネルギー使用量の抑制と、再生可能エネルギーの導入推進による、CO2排出量の削減に努めていきます。

■ 電力使用量／再生可能エネルギー購入比率



2024年3月期の再生可能エネルギー購入比率は、21.3%となりました。2023年4月には、T&Dホールディングス、太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の本社ビルで使用する電力の100%を再生可能エネルギー由来化しました。

要約財務データ

T&Dホールディングス連結損益計算書

(単位：百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ^(注2)	2022	2023	2024
要約損益計算書											
経常収益	2,085,734	2,412,165	2,025,925	1,975,784	1,928,359	2,140,162	2,197,928	2,360,470	2,614,377	3,214,110	3,207,991
保険料等収入	1,609,732	1,958,055	1,574,506	1,505,234	1,483,719	1,676,184	1,753,508	1,783,369	1,781,952	2,178,203	2,474,555
資産運用収益	397,818	384,223	379,707	402,709	372,753	393,901	369,419	453,706	476,904	500,793	642,076
その他経常収益	78,146	69,847	71,665	67,838	71,813	70,076	75,001	73,963	338,770	535,113	91,359
持分法による投資利益	37	38	46	1	72	—	—	49,431	16,749	—	—
経常費用	1,899,510	2,223,222	1,854,490	1,818,556	1,771,884	1,993,213	2,072,506	2,185,820	2,557,348	3,288,255	3,048,182
保険金等支払金	1,520,988	1,401,534	1,302,899	1,160,357	1,146,175	1,141,636	1,193,510	1,308,157	2,174,187	2,547,969	2,165,126
責任準備金等繰入額	22,597	485,139	194,387	259,134	262,894	469,615	431,011	484,929	1,945	2,902	246,726
資産運用費用	86,680	66,427	77,477	130,277	96,288	112,285	164,819	110,235	82,332	191,076	305,210
事業費	197,655	199,435	198,999	197,600	202,366	201,563	212,453	214,509	229,279	251,301	250,726
その他経常費用	71,588	70,686	80,727	71,186	64,159	68,086	70,424	67,988	69,602	77,621	77,994
持分法による投資損失	—	—	—	—	—	24	287	—	—	217,383	2,397
経常利益	186,224	188,943	171,434	157,227	156,475	146,949	125,422	174,649	57,029	▲74,144	159,809
特別損益	▲30,736	▲8,105	▲29,274	▲35,067	▲16,485	▲17,890	▲6,055	▲12,591	▲9,816	▲7,449	320
契約者配当準備金繰入額	31,638	32,555	31,920	25,374	30,331	27,144	21,883	24,429	24,284	22,378	25,050
税金等調整前当期純利益	123,849	148,281	110,239	96,786	109,657	101,915	97,483	137,628	22,928	▲103,972	135,080
法人税及び住民税等	48,113	44,147	46,075	33,316	34,106	32,383	31,768	28,969	3,730	34,605	34,048
法人税等調整額	▲3,402	9,755	▲8,561	▲11,895	▲2,044	▲3,316	▲1,425	▲744	4,779	▲6,806	990
法人税等合計	44,711	53,903	37,513	21,421	32,061	29,066	30,343	28,224	8,510	27,799	35,038
非支配株主に帰属する当期純利益	155	163	179	177	19	22	36	890	237	378	1,264
親会社株主に帰属する当期純利益	78,982	94,215	72,547	75,187	77,577	72,825	67,103	108,512	14,180	▲132,150	98,777

(注1) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

(注2) 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値。

T&Dホールディングス連結貸借対照表

(単位：百万円)

3月31日現在	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ^(注2)	2022	2023	2024
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	13,804,219	14,664,705	14,674,207	14,891,167	15,262,398	15,794,711	16,520,137	17,826,238	17,813,408	16,773,877	17,207,110
(負債の部)											
保険契約準備金	12,226,787	12,707,957	12,892,482	13,139,218	13,395,725	13,859,097	14,282,219	14,765,300	14,505,391	14,055,870	14,301,729
負債の部合計	12,783,895	13,319,755	13,460,145	13,794,395	14,109,362	14,635,123	15,396,987	16,324,441	16,423,901	15,780,196	15,797,184
(純資産の部)											
株主資本合計	683,519	749,436	775,208	794,554	833,779	863,933	889,817	960,015	898,301	706,952	714,342
その他の包括利益累計額合計	333,929	592,301	435,331	298,302	313,645	289,181	226,124	533,641	482,949	279,647	689,220
純資産の部合計	1,020,324	1,344,950	1,214,061	1,096,772	1,153,036	1,159,588	1,123,149	1,501,796	1,389,506	993,681	1,409,926

(注1) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

(注2) 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値。

要約財務データ

T&Dホールディングス

(単位：百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
契約業績 ^(注) ：											
保有契約高	60,699,818	62,117,777	62,998,174	64,612,813	66,010,749	69,264,639	67,362,978	65,638,037	64,228,285	62,932,694	62,051,246
新契約高	6,639,823	7,227,221	6,685,973	7,441,437	7,273,000	9,985,762	4,711,892	4,220,821	4,642,915	5,211,950	5,897,881
解約失効高	3,967,421	3,752,457	3,789,522	3,837,734	3,884,453	4,625,021	4,206,148	3,891,199	4,007,120	4,333,414	4,824,188
その他：											
基礎利益	210,256	182,766	153,097	159,985	148,466	149,638	166,227	161,039	184,059	93,088	125,825
Group MCEV ^(注1)	1,970,100	2,298,000	1,893,700	2,290,500	2,406,700	2,370,600	2,588,100	3,377,600	3,508,500	3,331,300	3,884,400
新契約価値 ^(注1)	89,100	93,000	56,300	119,500	129,400	140,300	115,800	143,400	166,900	167,000	161,700
連結ソルベンシー・マージン比率	1115.0%	1220.7%	1155.8%	1105.1%	1061.8%	1093.1%	1107.0%	1094.7% ^(注3)	1026.3%	920.1%	995.7%
ESR ^(注2)		217%	162%	175%	168%	159%	198%	227% ^(注3)	236%	230%	239%

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

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

(注3) 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値となります。

要約財務データ

太陽生命 (単体) データ

(単位:百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
要約損益計算書											
経常収益	857,272	1,061,146	873,887	897,955	738,716	917,610	802,538	797,301	1,439,893	961,343	989,290
保険料等収入	655,233	865,232	657,185	654,379	511,900	715,120	593,679	619,721	598,144	643,308	702,821
資産運用収益	175,794	176,370	202,909	228,058	189,495	190,444	196,911	165,283	174,377	214,741	233,094
その他経常収益	26,244	19,544	13,792	15,517	37,319	12,044	11,947	12,296	667,370	103,292	53,374
経常費用	785,015	993,539	794,763	831,312	675,925	863,413	765,756	765,695	1,526,535	913,198	933,976
保険金等支払金	585,429	566,446	604,261	535,387	522,746	521,457	542,912	569,480	1,381,684	726,570	692,392
責任準備金等繰入額	52,437	281,973	39,860	99,991	885	183,693	43,421	46,414	1,649	255	917
資産運用費用	29,303	31,893	36,540	83,109	45,292	52,386	76,173	46,919	36,965	71,514	124,570
事業費	77,693	77,606	76,424	77,189	76,698	76,730	75,077	76,509	80,675	88,495	90,562
その他経常費用	40,151	35,619	37,676	35,635	30,301	29,147	28,171	26,371	25,560	26,361	25,533
経常利益 (損失)	72,257	67,606	79,124	66,642	62,790	54,196	36,782	31,606	▲86,642	48,144	55,314
特別損益	▲12,931	▲5,249	▲20,251	▲18,995	▲4,254	▲5,370	▲1,594	▲4,592	▲3,665	▲2,754	5,934
契約者配当準備金繰入額	17,688	18,093	18,135	11,738	15,664	13,138	10,197	12,574	12,572	10,847	13,606
税引前当期純利益 (損失)	41,637	44,264	40,736	35,909	42,870	35,687	24,990	14,440	▲102,881	34,542	47,642
法人税及び住民税	17,045	12,827	17,624	11,120	10,238	10,798	10,391	5,956	▲23,042	6,011	7,016
法人税等調整額	▲1,763	3,482	▲3,722	▲4,178	2,151	▲657	▲1,218	▲1,800	▲5,691	1,699	1,641
法人税等合計	15,282	16,309	13,902	6,941	12,390	10,140	9,172	4,156	▲28,734	7,710	8,658
当期純利益 (損失)	26,355	27,954	26,834	28,967	30,480	25,547	15,817	10,284	▲74,147	26,832	38,983

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

太陽生命 (単体) データ

(単位:百万円)

3月31日現在	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	6,760,825	7,217,901	7,084,800	7,188,371	7,219,463	7,411,864	7,660,474	8,235,372	7,693,272	7,354,754	7,307,852
(負債の部)											
保険契約準備金	5,998,989	6,279,589	6,318,824	6,410,781	6,389,235	6,569,075	6,608,629	6,654,572	6,001,168	5,915,649	5,885,922
負債の部合計	6,360,611	6,658,543	6,603,082	6,807,381	6,810,776	6,996,551	7,269,351	7,708,881	7,351,808	7,108,475	6,888,630
(純資産の部)											
株主資本合計	245,046	259,537	279,336	279,765	290,945	304,203	303,647	302,568	186,925	203,799	187,667
評価・換算差額等合計	155,166	299,819	202,382	101,224	117,742	111,109	87,476	223,923	154,538	42,479	231,554
純資産の部合計	400,213	559,357	481,718	380,989	408,687	415,312	391,123	526,491	341,464	246,278	419,221

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

要約財務データ

太陽生命 (単体) データ

(単位: 百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
契約業績 ^(注) :											
保有契約高	21,595,680	22,154,564	21,983,504	21,741,191	21,154,486	19,945,620	18,023,246	16,278,405	14,527,568	12,991,974	11,461,851
新契約高	2,696,671	2,840,754	2,134,199	2,084,818	1,686,796	1,196,690	540,573	243,585	179,669	237,128	240,923
解約失効高	1,255,419	1,270,225	1,255,956	1,255,824	1,236,078	1,240,097	1,149,490	941,331	915,627	775,953	920,873
解約失効率	5.97%	5.88%	5.67%	5.71%	5.69%	5.86%	5.76%	5.22%	5.62%	5.34%	7.09%
その他:											
基礎利益	72,611	68,188	53,812	53,464	48,547	51,859	54,387	52,703	55,122	21,294	40,761
MCEV ^(注)	705,100	868,600	725,700	777,500	825,000	856,200	895,800	1,114,600	1,134,500	1,084,200	1,171,800
ソルベンシー・マージン比率	981.3%	993.9%	890.6%	848.6%	835.1%	849.7%	805.5%	852.8%	734.2%	580.9%	716.2%
営業職員数 (人)	8,603	8,432	8,631	8,902	8,942	8,440	8,071	8,473	8,534	9,016	9,319

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

要約財務データ

大同生命 (単体) データ

(単位:百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
要約損益計算書											
経常収益	893,318	981,052	935,739	944,431	988,070	1,045,561	1,015,124	1,022,834	1,032,690	1,233,042	1,183,799
保険料等収入	712,866	792,715	748,914	766,336	790,852	828,003	818,070	808,161	808,083	810,311	843,749
資産運用収益	160,483	169,016	165,153	154,066	171,830	191,065	165,137	185,876	191,249	259,241	306,335
その他経常収益	19,968	19,320	21,671	24,029	25,387	26,492	31,916	28,796	33,357	163,489	33,713
経常費用	802,008	883,588	845,431	861,736	898,672	956,290	928,967	926,928	909,910	1,148,962	1,082,136
保険金等支払金	522,489	494,272	502,896	484,881	496,329	510,573	522,146	511,604	516,795	887,660	588,397
責任準備金等繰入額	119,712	231,264	181,357	204,770	232,739	259,032	214,775	221,616	211,578	639	167,477
資産運用費用	46,369	39,128	34,443	48,244	46,233	61,342	61,569	66,440	44,781	114,923	179,117
事業費	99,377	99,152	102,531	103,099	103,602	103,883	107,649	106,644	116,139	121,827	124,068
その他経常費用	14,058	19,770	24,203	20,739	19,767	21,458	22,826	20,622	20,614	23,912	23,076
経常利益	91,309	97,464	90,307	82,695	89,397	89,270	86,157	95,905	122,780	84,079	101,662
特別損益	▲17,410	▲2,653	4,413	▲12,450	▲11,698	▲11,956	▲3,703	▲7,123	▲5,267	▲4,313	▲4,966
契約者配当準備金繰入額	13,951	14,462	13,788	13,636	14,668	14,005	11,687	11,854	11,711	11,530	11,441
税金等調整前当期純利益	59,948	80,348	80,932	56,608	63,031	63,308	70,766	76,927	105,800	68,236	85,254
法人税及び住民税	26,644	28,104	29,351	20,777	22,854	21,414	21,646	25,029	29,892	20,962	25,579
法人税等調整額	▲2,656	1,064	▲2,896	▲7,286	▲4,396	▲3,634	▲1,330	▲2,965	▲313	▲2,035	▲1,235
法人税等合計	23,987	29,168	26,455	13,491	18,458	17,779	20,315	22,064	29,578	18,926	24,343
当期純利益	35,960	51,180	54,476	43,116	44,572	45,528	50,450	54,863	76,222	49,309	60,910

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

大同生命 (単体) データ

(単位:百万円)

3月31日現在	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	5,572,800	5,977,975	6,152,026	6,298,188	6,573,924	6,843,179	7,037,507	7,554,346	7,837,366	7,464,151	7,923,413
(負債の部)											
保険契約準備金	4,896,850	5,125,125	5,301,162	5,501,639	5,729,754	5,986,450	6,195,363	6,415,546	6,624,897	6,491,257	6,657,107
負債の部合計	5,041,936	5,297,596	5,488,203	5,654,175	5,913,402	6,180,746	6,393,649	6,701,219	6,978,638	6,693,817	6,938,360
(純資産の部)											
株主資本合計	352,559	388,865	433,499	448,016	466,141	489,267	513,114	541,184	532,210	546,647	543,981
評価・換算差額等合計	178,304	291,513	230,323	195,996	194,380	173,165	130,743	311,942	326,517	223,686	441,071
純資産の部合計	530,863	680,379	663,823	644,013	660,521	662,433	643,858	853,127	858,727	770,334	985,053

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

要約財務データ

大同生命 (単体) データ

(単位: 百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
契約業績 ^(注) :											
保有契約高	37,255,621	38,156,747	39,205,952	40,992,241	42,803,504	47,146,055	46,947,214	46,656,071	46,703,372	46,683,895	46,637,618
個人定期保険	32,882,207	33,209,130	33,673,604	34,772,475	34,724,011	35,305,536	34,688,890	34,301,814	34,214,918	34,183,001	34,041,170
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	1,192,991	1,764,379	2,415,881	3,166,600	5,426,922	10,057,448	10,514,377	10,633,572	10,821,740	11,466,536	11,633,540
新契約高	3,698,182	4,063,816	4,315,542	5,121,169	5,231,498	8,474,888	3,724,420	3,550,612	4,041,989	4,287,235	4,789,810
個人定期保険	3,108,689	3,228,184	3,426,632	4,088,485	2,944,065	4,128,641	2,460,009	2,474,808	2,844,737	3,088,205	3,338,986
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	472,806	657,003	786,609	934,940	2,523,252	5,085,094	1,224,617	1,039,312	1,192,846	1,394,866	1,550,549
解約失効高	2,537,348	2,378,329	2,472,006	2,525,540	2,582,199	3,295,771	2,976,811	2,846,020	2,972,735	3,251,608	3,697,846
解約失効率	6.87%	6.38%	6.48%	6.44%	6.30%	7.70%	6.31%	6.06%	6.37%	6.96%	7.92%
(注) 個人保険・個人年金保険、Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等の合計です。また、新契約高には転換による純増加を含みます。											
その他:											
基礎利益	110,673	107,654	104,829	105,677	100,781	99,245	116,903	111,604	131,632	75,039	86,551
MCEV ^(注)	1,145,900	1,306,700	1,078,000	1,417,400	1,473,200	1,417,700	1,626,000	2,058,800	2,148,100	2,222,500	2,636,000
ソルベンシー・マージン比率	1156.4%	1363.7%	1341.9%	1252.6%	1206.2%	1271.9%	1335.3%	1293.5%	1203.8%	1116.1%	1193.5%
営業職員数(人)	3,833	3,790	3,867	3,843	3,714	3,786	3,746	3,766	3,699	3,577	3,628
募集代理店数	13,432	13,675	13,793	13,878	13,992	14,132	14,413	14,775	15,137	15,406	15,679

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

要約財務データ

T&Dフィナンシャル生命(単体) データ

(単位:百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
要約損益計算書											
経常収益	468,669	382,110	218,035	155,834	196,492	150,758	354,495	460,661	485,311	980,991	1,028,260
保険料等収入	239,777	297,755	165,436	80,918	176,474	127,853	335,910	348,020	367,118	714,695	917,540
資産運用収益	64,948	46,366	14,232	23,041	12,982	17,221	11,924	106,851	113,353	28,023	106,264
その他経常収益	163,943	37,989	38,365	51,874	7,036	5,683	6,660	5,789	4,839	238,272	4,455
経常費用	447,758	359,653	216,822	149,634	193,948	148,694	352,249	463,608	479,644	969,937	1,020,955
保険金等支払金	412,275	339,700	194,324	138,311	124,953	106,894	125,135	222,904	270,745	928,437	878,574
責任準備金等繰入額	7,697	1,440	2	0	50,164	26,791	174,312	216,631	183,641	1,911	109,578
資産運用費用	13,138	1,814	7,950	213	4,888	1,941	30,117	127	840	3,536	2,037
事業費	13,101	14,422	12,705	9,745	12,349	11,453	19,373	20,216	20,543	30,084	24,771
その他経常費用	1,545	2,275	1,840	1,363	1,592	1,612	3,309	3,727	3,873	5,966	5,992
経常利益	20,910	22,457	1,212	6,199	2,543	2,064	2,246	▲2,947	5,667	11,054	7,305
特別損益	▲398	▲174	▲621	▲3,612	▲461	▲552	▲756	▲868	▲880	▲713	▲632
契約者配当準備金繰入額	▲2	▲0	▲3	▲1	▲1	0	▲0	0	▲0	0	1
税金等調整前当期純利益	20,514	22,282	593	2,587	2,083	1,511	1,490	▲3,816	4,788	10,340	6,671
法人税及び住民税	3,647	2,411	▲1,735	874	199	▲456	▲754	▲2,212	▲3,115	5,060	530
法人税等調整額	957	5,225	1,837	▲427	295	956	1,178	1,180	4,704	▲2,660	1,328
法人税等合計	4,604	7,636	101	446	494	500	424	▲1,031	1,589	2,399	1,859
当期純利益	15,909	14,645	492	2,141	1,588	1,011	1,065	▲2,784	3,199	7,940	4,812

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

T&Dフィナンシャル生命(単体) データ

(単位:百万円)

3月31日現在	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	1,393,592	1,387,624	1,359,879	1,313,747	1,365,878	1,438,819	1,645,401	1,850,918	2,007,568	1,833,544	1,869,028
(負債の部)											
保険契約準備金	1,329,961	1,301,958	1,270,904	1,224,914	1,274,376	1,300,935	1,475,204	1,691,538	1,875,148	1,643,912	1,753,461
負債の部合計	1,340,493	1,319,425	1,289,619	1,242,846	1,292,955	1,361,498	1,564,466	1,782,638	1,943,616	1,764,802	1,795,467
(純資産の部)											
株主資本合計	52,748	67,394	67,886	70,027	71,616	72,627	73,693	70,909	74,108	82,048	86,860
評価・換算差額等合計	349	804	2,373	874	1,306	4,693	7,240	▲2,628	▲10,155	▲13,306	▲13,298
純資産の部合計	53,098	68,198	70,260	70,901	72,922	77,321	80,934	68,280	63,952	68,742	73,561

(注) 上記数値は、各会計年度における会計基準をもとに算出しています。

要約財務データ

T&Dフィナンシャル生命(単体)データ

(単位:百万円)

3月31日に終了した会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
契約業績 ^(注) :											
保有契約高	1,848,515	1,806,465	1,808,717	1,879,380	2,052,758	2,172,963	2,392,518	2,703,559	2,997,343	3,256,823	3,951,777
新契約高	244,969	322,651	236,231	235,449	354,705	314,183	446,898	426,624	421,257	687,586	867,147
解約失効高	174,654	103,902	61,559	56,368	66,174	89,152	79,846	103,847	118,758	305,852	205,468
解約失効率	8.56%	5.62%	3.41%	3.12%	3.52%	4.34%	3.67%	4.34%	4.39%	10.20%	6.31%
その他:											
基礎利益(損失)	26,971	6,923	▲5,545	843	▲863	▲1,466	▲5,063	▲3,268	▲2,694	▲3,245	▲1,487
MCEV ^(注)	92,300	95,800	93,400	97,400	102,600	98,500	66,500	108,100	111,300	126,600	153,400
ソルベンシー・マージン比率	1051.2%	1271.9%	1260.7%	1295.6%	1258.3%	1101.7%	1033.6%	826.8%	749.5%	659.4%	567.6%

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

生命保険事業(市場)の概要

お客様の生命保険ニーズの多様化

日本の生命保険会社*の2023年度の保険料等収入の合計は42.9兆円です。2002年度から緩やかな増加基調で推移した後、2015年頃より減少傾向にありましたが、コロナ禍を経て2021年度から増加しています。(図1)

※ 日本の生命保険会社数は合計で41社。(2024年4月1日現在)

少子高齢化や晩婚化等による世帯構成の変化により、世帯主向けの大型死亡保障ニーズが低下する一方、医療・介護保障等の第三分野商品へのニーズが高まっています。

保有契約高と保有契約件数

生命保険会社が保有する個人保険契約の死亡保険金額の合計である保有契約高は、2023年度は790兆円と、1996年度の1,495兆円をピークに減少しています。一方、生命保険会社が保有する個人保険契約の保有契約件数は、2023年度は1億9,494万件と、16年連続で増加しています。(図2)

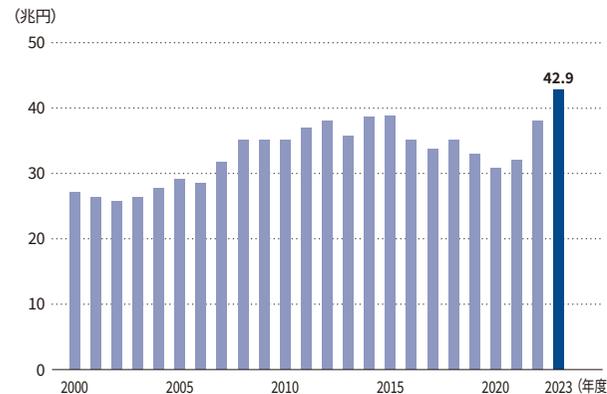
個人保険の保険種類別保有契約件数

この保有契約件数の保険種類別の内訳を見ると、「医療・ガン保険」の全体に占める割合が、2000年度の20%から2023年度は36%

へ大幅に上昇しています。件数も2,279万件から7,014万件と約3倍に増加し、第三分野商品に対するお客様のニーズが高まっていることが見て取れます。(図3)

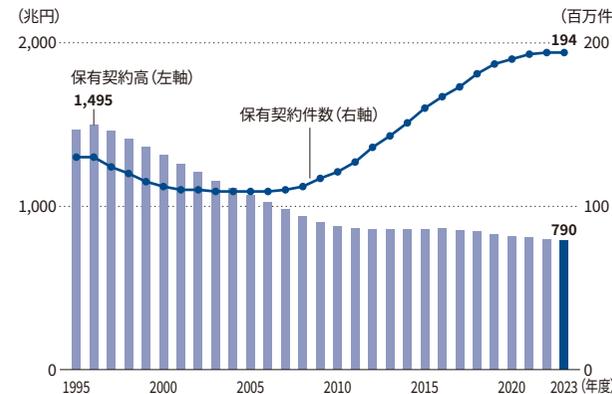
また2021年度の生命保険に関する全国実態調査によれば、認知症保険や健康増進型保険(特約含む)の加入率はそれぞれ6.6%、4.2%となるなど、常に新しい保障ニーズが生まれています。今後も多様化するお客様のニーズに沿った新しい保障を提案し、社会的課題を解決していくことが、生命保険会社の重要な役割となります。

■ (図1) 保険料等収入の推移



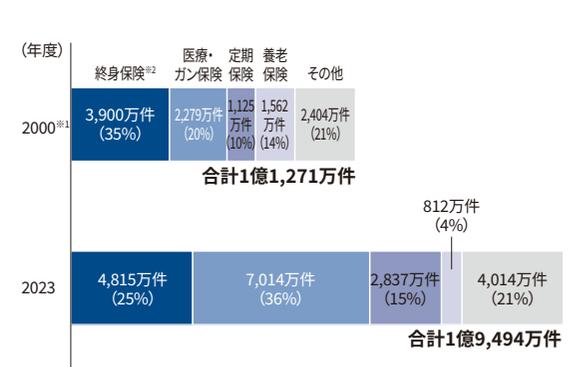
出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。
注：2007年度以前は旧簡易保険の数値は除く。

■ (図2) 個人保険の保有契約高と保有契約件数の推移



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。
注：2007年度以前は旧簡易保険の数値は除く。

■ (図3) 個人保険の保険種類別保有契約件数



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。
※1 2000年度は旧簡易保険の数値は除く。
※2 「終身保険」は、「終身保険」「定期付終身保険」「利率変動型積立終身保険」の合計。

生命保険事業 (市場) の概要

販売チャネルの多様化

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

2021年度の今後「加入意向のあるチャネル」の調査結果でも、保険代理店やインターネット等を通じた通信販売の占有率が上昇しています。(図4)

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

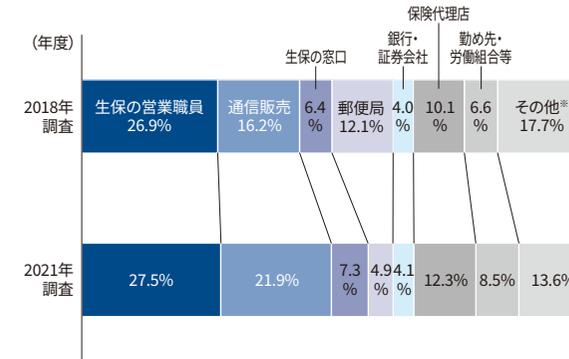
今後も新型コロナウイルスの感染拡大を契機とした非対面の取引も組み合わせながら、お客様の保障ニーズにあわせた保険の提案を丁寧に行っていくことが求められます。

日本の生保市場の将来性

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

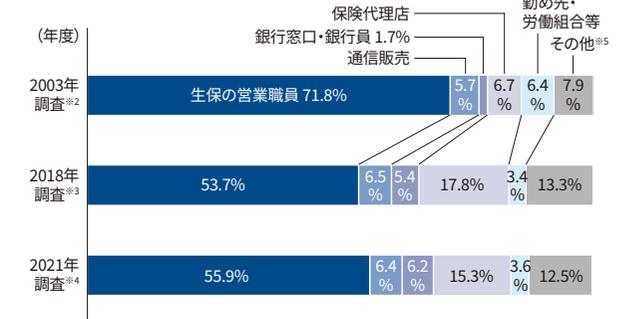
一方で、若年層は減少していくとともに、社会保障料負担の増加も見込まれることから、若年層の取込みは生命保険会社の重要な課題となっています。

■ (図4) 加入意向のあるチャネル



出典：生命保険文化センターの2021年度「生命保険に関する全国実態調査」より当社作成。
※ 不明を含む。

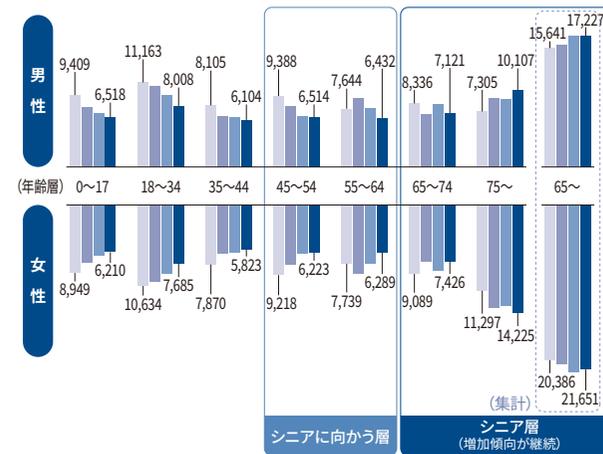
■ (図5) 民間生保^{※1}の加入チャネル



出典：生命保険文化センターの2003年度及び2021年度「生命保険に関する全国実態調査」より当社作成。

※1 かんぽ生命を除く。 ※2 1998年～2003年に加入した契約が対象。
※3 2013年～2018年に加入した契約が対象。 ※4 2016～2021年に加入した契約が対象。
※5 加入チャネルが不明な契約を含む。

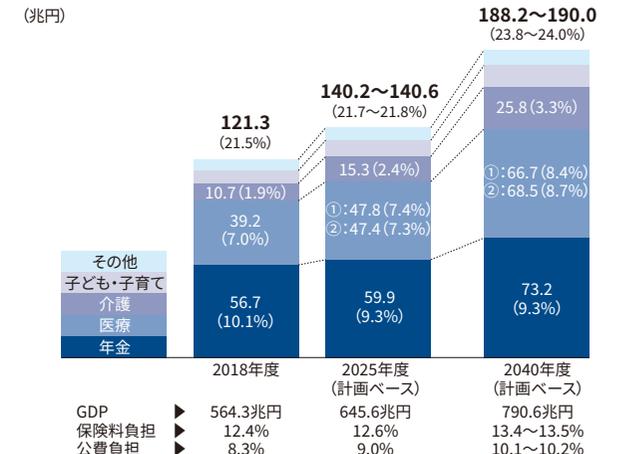
■ 男女別・年齢層別の将来推計人口 (単位：千人)



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

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

■ 社会保障給付費の見通し



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

※ () 内は対GDP比。保険料負担及び公費負担は対GDP比。

出典：厚生労働省「2040年頃の社会保障を取り巻く環境」より当社作成。

生命保険事業 (市場) の概要

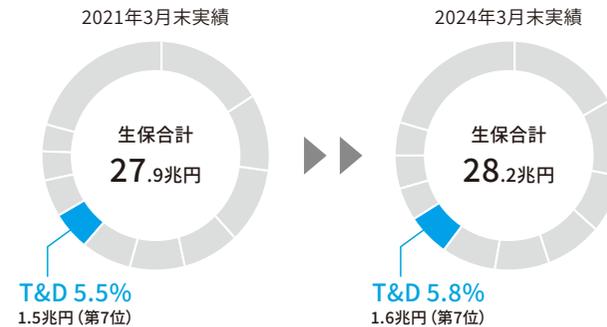
国内生命保険業界におけるT&D保険グループのポジション

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

2024年3月末におけるT&D保険グループの市場シェア (太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の合算値、保有契約年換算保険料ベース) は5.8%であり、グループ長期ビジョン開始前の2021年3月末のシェアから拡大しています。

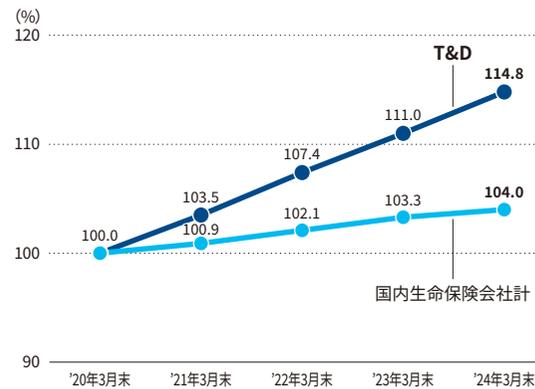
右図は、T&D保険グループ (太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の合算値) と生命保険業界全体の契約業績 (第三分野保有契約年換算保険料) の推移を比較したものです。コロナ禍を経ても、独自性・専門性を活かし、特化したマーケットにおいて優位性を保っています。

■ 保有契約年換算保険料



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」および各社決算資料より当社作成。

■ 第三分野 保有契約年換算保険料*



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。

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

参考：生命保険会計の特殊性

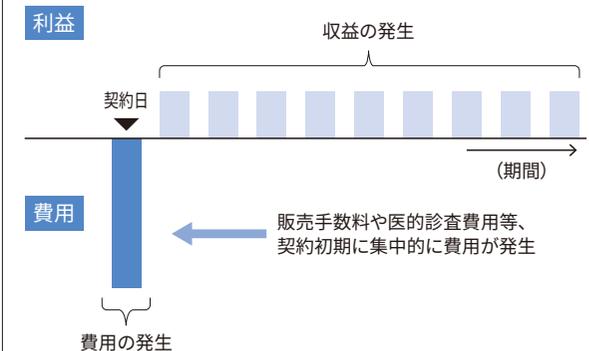
生命保険の契約期間は長期にわたるため、下図のとおり、収益と費用の発生認識にズレが生じます。

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

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

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

■ 一般的な生命保険の収支概念



用語集

あ行	
一時払保険 Single-premium insurance	契約時に保険期間全体の保険料を一括して支払う保険です。
一般勘定 General account	運用実績にかかわらず、保険金額が一定である「定額保険」の資産を管理運用する勘定のごことで、一定の予定利率を契約者に保証しています。
か行	
解約失効高 Surrender and lapse amount	各事業年度において、解約・失効した保障金額の総計額を指します。解約とは、契約者が保険会社に申し出て、以後の契約の継続を打ち切ること指します。失効とは、保険料の払込みが滞り、払込猶予期間内に保険料の払込みがなければ、保険の効力が失われることを指します。
価格変動準備金 Reserve for price fluctuations	保険業法により、価格変動により損失が発生する可能性が高い資産（国内株式、外国株式、円建債券、外貨建債券等）について、その資産ごとに定められた積立基準により、積立限度額に達するまで積み立てることが義務づけられている準備金です。積立対象資産の売買・評価換え等による損失が利益を上回る場合にその損失をてん補する目的以外では、原則として、取り崩すことはできません。
株価 EV 倍率 P/EV ratio	時価総額をEV（エンベディッド・バリュ）で割って算出した倍率です。株価が1株当たりのEVに対して、何倍で評価をされているかを示す指標です。
株主資本コスト Cost of shareholder's capital	企業が調達した資本のうち、株主より出資を受けて調達した資本に必要とされるコストで、株主の期待利回りと捉えることもできます。
監査等委員会設置会社 Company with an Audit and Supervisory Board	3名以上の監査等委員である取締役（過半数は社外取締役）で構成する監査等委員会が、監査等委員でない取締役の業務執行を監査・監督する株式会社のことです。
危険準備金 Contingency reserve	将来の保険金支払い等を確実にを行うため、予定死亡率より実際の死亡率が高くなり、保険金等の支払いによって損失が発生する場合（保険リスク）、又は、資産運用による実際の利回りが予定利率を確保できない場合（予定利率リスク）等に対応して積み立てることが義務づけられています。危険準備金は次の4つに区分されています。 <ul style="list-style-type: none"> ・危険準備金Ⅰ：保険リスクに対応 ・危険準備金Ⅱ：予定利率リスクに対応 ・危険準備金Ⅲ：変額年金等の最低保証リスクに対応 ・危険準備金Ⅳ：第三分野保険リスクに対応
基礎利益 Core profit	保険料収入や保険金・事業費支払い等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的な期間収益の状況を表す指標です。基礎利益は損益計算書に項目が設けられているものではなく、経常利益から有価証券の売却損益等の「キャピタル損益」と「臨時損益」を控除して求めたものです。
グループ修正利益 Group adjusted profit	当期純利益から、資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益を控除後、負債性内部留保の超過繰入額を加算して算出します。
クローズドブック事業 Closed book business	ほかの保険会社が新規引受を停止した商品の保有契約ブロック（クローズドブック）を取得・集約し、バリュアアップを通じて収益を実現する保険会社の事業形態です。欧米では、事業環境の変化等に応じた事業戦略・商品ポートフォリオの見直しの一環として、クローズドブックの分離が進んでいます。
経済価値ベースのソルベンシー規制 Economic value-based solvency regulation	ソルベンシー規制は、保険会社が将来にわたって保険金支払いを適切に行えるようにするための規制です。経済価値ベースのソルベンシー規制では、保険負債も時価に基づいて評価され、2025年を目処に導入が提言されています。
契約者配当準備金 Reserve for policyholder dividends	保険契約に対する契約者配当を行うために積み立てられた準備金であり、保険契約準備金を構成する準備金の一つです。相互会社では社員（＝契約者）配当準備金繰入額は剰余金処分として処理しますが、株式会社では費用として損益計算書に記載されます。
契約高 Policy amount	生命保険会社が保障する金額の総計額です。事業年度末に保有している契約高を「保有契約高」、1年間に販売した保険契約（転換契約を含む）の契約高を「新契約高」といいます。
コーポレートガバナンス・コード Japan's Corporate Governance Code	金融庁と東京証券取引所が、「会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」を上場企業が守るべき行動規範として示した企業統治の指針です。
さ行	
死亡率 Mortality rate	生命表を構成する指標の一つです。生命表とは、男女別、年齢別に、生存率、死亡率、平均余命等を示した表のごことで、保険会社は生命表をもとにして、予定死亡率を性別、年齢別に計算しています。
修正 ROE Adjusted ROE	グループ修正利益を、期首・期末の純資産残高の平均で除して算出します。
修正 DOE Adjusted DOE	「配当金総額」を、貸借対照表上の「株主資本」から「資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益の累計額」を控除した値で除して算出します。
終局金利 Ultimate forward rate	マクロ経済的に実現すると考えられる、超長期の金利水準です。当社グループでは、国内金利の補外を41年目より開始し、70年目に終局金利水準に収束するよう設定しています。
新契約価値 Value of new business	1年間に販売した保険契約（転換契約を含む）から将来生ずる、株主に分配可能な利益を評価日における現在価値に換算したものです。
信託型株式報酬 Trust-type stock compensation	当社が金銭を拠出して設定する信託が当社株式を取得し、当社が対象の取締役等に付与したポイント数に相当する当社株式等を、本信託を通じて対象の取締役等に交付等する株式報酬制度です。

用語集

スチュワードシップ・コード Japan's Stewardship Code	投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために「責任ある機関投資家」としての諸原則をまとめた、機関投資家のための行動指針です。
責任準備金 Policy reserve	保険契約準備金のうち、生命保険会社が将来の保険金等の支払いを確実にを行うために、保険料や運用収益等を財源として積み立てる準備金で、「保険料積立金」「未経過保険料」「払戻積立金」および「危険準備金」により構成されます。保険業法で保険種類ごとに積立てが義務づけられており、原則として平準純保険料式により積み立てることとされています。
総還元性向 Total payout ratio	株主還元の度合いを示す指標です。配当金総額と自己株式取得額の合計額を、グループ修正利益で除して算出します。
ソーシャルボンド Social bond	開発途上国支援や地球温暖化対策等、世界的な社会問題の解決にあてる目的で資金を調達する債券です。
ソルベンシー・マージン比率 Solvency margin ratio	「ソルベンシー・マージン総額（純資産、価格変動準備金、危険準備金、貸倒引当金等）」を、大地震等の保険リスクや資産運用リスク等の諸リスクを数値化した「リスクの合計額」の2分の1で割って、指数化したものです。生命保険会社のソルベンシー・マージン比率が200%を下回った場合には、監督当局によって早期に経営の健全性の回復を図るための措置（早期是正措置）がとられます。
た行	
第三分野商品 Third sector insurance	医療・がん・傷害・介護保険等、生命保険（第一分野）と損害保険（第二分野）の中間に位置づけられる保険商品を指します。
特別勘定 Separate account	変額保険や変額年金、一部の団体年金分野（厚生年金基金保険、国民年金基金保険等）等で、その運用結果を直接的に契約者に還元することを目的として、他の勘定と分離して運用する勘定です。資産運用関係費を除き、特別勘定資産の運用成果はすべて契約者に帰属するため、保険会社の資産運用リスクは限定されるか、もしくはありません。
な行	
年換算保険料 Annualized premiums	月払、年払、一時払等の保険料支払方法の相違を調整し、1年当たりの保険料に換算した額の合計額を指します。
は行	
平準払商品 Level-premium products	保険料を、契約から保険料払込期間満了時まで一定にして払い込む保険です。
ま行	
無配当保険 Non-participating policy	契約者配当金がない代わりに、一般的に有配当保険や準有配当保険よりも安い保険料を設定している生命保険を指します。

や行

有配当保険 Participating policy	毎年の決算において、予定死亡率、予定利率、予定事業費率という3つの予定率と実際の率との差によって生じる損益を集計し、剰余が生じた場合に、契約者配当金として毎年分配する仕組みの生命保険を指します。
予定事業費率 Assumed business expense rate	保険料の計算に用いる予定率の一つです。保険料は必要となる経費をあらかじめ予定して設定されていますが、この計算に用いる率のことでです。
予定利率 Assumed investment yield	保険料の計算に用いる予定率の一つです。保険料は運用によって得られる収益を予定し、あらかじめ一定の利率で割り引いていますが、この計算に用いる利率のことでです。

ら行

利差（順ざや/逆ざや） Positive spread/Negative spread	<p>予定利率により見込んでいる運用収益を実際の運用収支が上回る状態を「順ざや」、下回る状態を「逆ざや」といいます。以下の計算式で計算します。</p> <p>順ざや額（▲逆ざや額）＝（基礎利益上の運用収支等の利回り－平均予定利率）× 一般勘定責任準備金</p> <p>基礎利益上の運用収支等の利回りとは、基礎利益に含まれる一般勘定の運用収支から契約者配当金積立利息繰入額を控除したものの一般勘定責任準備金に対する利回りのことでです。</p> <p>平均予定利率とは、予定利息の一般勘定責任準備金に対する利回りのことでです。</p> <p>一般勘定責任準備金は、危険準備金を除く一般勘定部分の責任準備金について、以下の方式で算出したものです。</p> <p>一般勘定責任準備金＝（開始責任準備金＋期末責任準備金－予定利息）× 1/2</p>
--	---

E

ERM ERM (Enterprise Risk Management)	資本・収益・リスクを一体的に管理することにより、企業価値の増大や収益の最大化といった経営目標を達成することを目的とした戦略的な経営管理手法のことを指します。
ESG投資 ESG investment	環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) に配慮している企業を重視・選別して行う投資です。
ESR ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産（サープラス）を、内部モデルを用いて定量化したリスク量（EC：エコノミック・キャピタル）で除して算出します。ESR100%は、資本とリスクが同額であることを意味し、ESRが高いほど、リスクに対して十分な資本を確保していることを意味します。ESRの名称は欧州を中心に幅広く使用されていますが、統一された計算方法はなく、各社が自社の内部モデルにより独自に計算しています。

用語集

EV (エンベディッド・バリュー) EV (Embedded Value)

一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。

<生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

M

MCEV MCEV (Market Consistent EV)

市場整合的EV (Market Consistent EV) のことで、EVを金融市場と整合的に評価する手法です。CFOフォーラムという欧州の大手保険会社で構成される団体により、2008年6月に計算基準の統一性をさらに高めるという視点から市場整合的な評価手法を用いることを定めたMCEV原則が制定され、このMCEV原則に基づいて計算されたEVをMCEVといいます。

R

ROEV、コアROEV ROEV/Core ROEV

ROEVとは、Return on Embedded Value (リターン・オン・エンベディッド・バリュー) の略で、EV増加額を生保会計の特殊性を考慮した利益とみなし、資本の効率性を測定する指標です。コアROEVは主に新契約の獲得によるEV増加を用いた指標です。

株式情報

2024年3月31日現在

基本情報	
上場証券取引所	東京証券取引所
業種・証券コード	保険・8795
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	1,932,000,000株
発行済株式の総数	544,000,000株
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
権利基準日	定時株主総会 毎年3月31日 配当金 毎年3月31日 (中間配当金の支払いを行うときは9月30日)
公告方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。 公告掲載URL https://www.td-holdings.co.jp/information/public.html
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 URL https://www.tr.mufg.jp/daikou/
株主数	203,218名

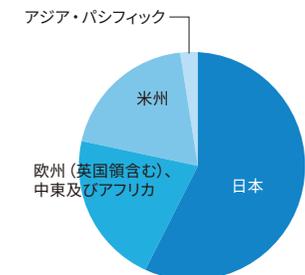
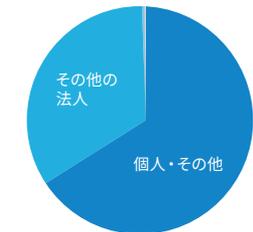
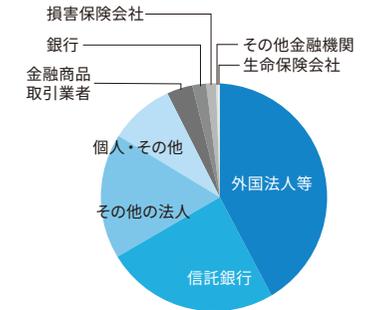
大株主		
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	90,320	17.01
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	29,680	5.59
GOLDMAN,SACHS & CO.REG	13,844	2.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	13,251	2.50
JP MORGAN CHASE BANK 385632	10,339	1.95
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,380	1.77
JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,799	1.47
JP モルガン証券株式会社	6,222	1.17
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	6,014	1.13
AIG 損害保険株式会社	6,000	1.13

※当社は、自己株式12,906千株を所有しており、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

株式・株主分布		
所有者別所有株式数		
	所有株式数 (千株)	%
外国法人等	231,005	42.46
信託銀行	132,652	24.38
その他の法人	91,252	16.77
個人・その他	48,391	8.89
金融商品取引業者	20,912	3.84
銀行	10,008	1.84
損害保険会社	7,566	1.39
その他金融機関	1,472	0.27
生命保険会社	737	0.14

所有者別株主数		
	株主数	%
個人・その他	134,619	66.24
その他の法人	67,711	33.32
外国法人等	784	0.39
金融商品取引業者	37	0.02
信託銀行	18	0.01
生命保険会社	18	0.01
その他金融機関	16	0.01
銀行	13	0.01
損害保険会社	2	0.00

地域別所有株式比率	
	%
日本	57.54
欧州 (英国領含む)、中東およびアフリカ	20.86
米州	19.24
アジア・パシフィック	2.36
その他	0.00



グループ会社

T&D保険グループは、T&Dホールディングス、子会社20社および関連会社5社により構成されており、生命保険業を中心に、以下の業務を行っています。

T&D 株式会社 T&Dホールディングス

主な連結子会社および持分法適用の関連会社

保険および保険関連事業

保険事業

- 太陽生命保険株式会社 (生命保険業)
- 大同生命保険株式会社 (生命保険業)
- T&Dフィナンシャル生命保険株式会社 (生命保険業)
- ペット&ファミリー損害保険株式会社 (損害保険業)
- Capital Taiyo Life Insurance Limited (生命保険業)
- FGH Parent, L.P (保険持株会社)

保険関連事業

- 株式会社 All Right
(ヘルスケア・健康領域におけるサービス提供等の業務)
- T&Dリスクソリューションズ株式会社 (保険仲立人業)
- T&Dコンファーム株式会社
(生命保険契約に関する確認代行業務)
- 東陽保険代行株式会社 (保険代理業)
- 株式会社大同マネジメントサービス (保険代理業)
- 株式会社太陽生命少子高齢社会研究所
(健康・医療等に関する調査・研究業務)

資産運用関連事業

投資運用・投資助言事業等

- T&Dアセットマネジメント株式会社
(第二種金融商品取引業、投資運用業、投資助言・代理業)

その他の資産運用関連事業

- T&Dユナイテッドキャピタル株式会社
(投資業務、投資先管理業務)
- T&D United Capital North America Inc.
(投資業務、投資先管理業務)
- T&Dリース株式会社 (リース業)
- 太陽信用保証株式会社 (信用保証業務)
- エー・アイ・キャピタル株式会社
(未公開株式ファンドへの投資業務)

事務代行等関連事業

事務代行・計算関連事業等

- T&D情報システム株式会社 (コンピュータ処理業務)
- 日本システム収納株式会社
(預金口座振替による金銭の収納業務)
- 株式会社全国ビジネスセンター
(預金口座振替による金銭の収納業務)
- Thuriya Ace Technology Company Limited
(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)

■ 連結子会社 ● 持分法適用の関連会社

2024年8月30日現在

※ 連結子会社および持分法適用の関連会社等のうち重要なものを記載しております。

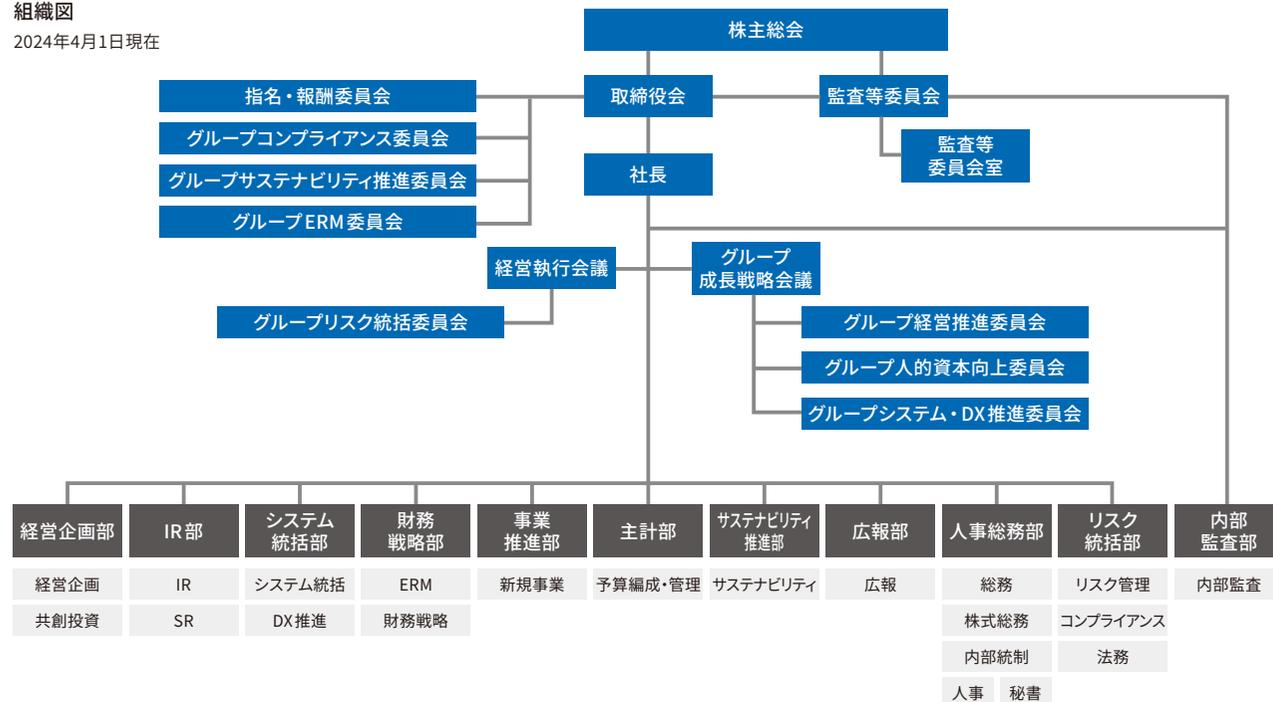
会社概要

2024年3月31日現在

名称(商号)	株式会社T&Dホールディングス
英語表記	T&D Holdings, Inc.
設立年月日	2004年4月1日
所在地	〒103-6031 東京都中央区日本橋二丁目7番1号 TEL 03-3272-6110 FAX 03-3272-6552
事業目的	生命保険会社、その他の保険業法の規定により子会社とした会社の経営管理 上記に掲げる業務に附帯する業務
資本金	2,071億1,186万円
証券コード	8795
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
発行済株式の総数	544,000,000株
従業員数	129名

組織図

2024年4月1日現在



ウェブサイト

本レポートに記載の内容について、より詳細な情報は、当社ホームページをご覧ください。

T&Dホールディングスホームページ
<https://www.td-holdings.co.jp>



株主・投資家の皆さま
<https://www.td-holdings.co.jp/ir/>



サステナビリティ
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/>



株式会社 T&Dホールディングス

〒103-6031 東京都中央区日本橋二丁目7番1号
TEL: 03-3272-6110 FAX: 03-3272-6552

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