



Try & Discover

T&Dホールディングス
統合報告書 2023

(2023年3月期)

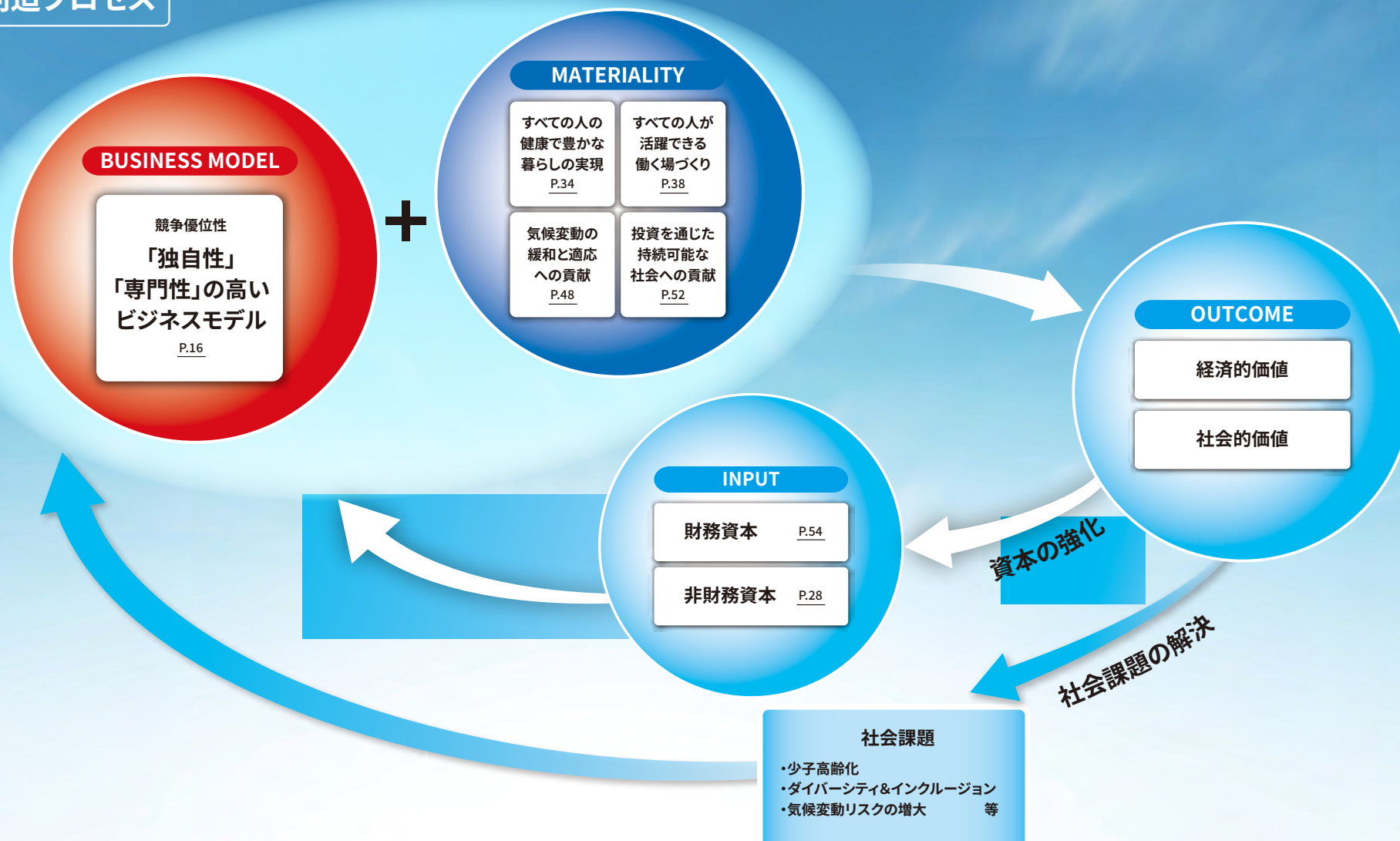
さあ、保険の新次元へ。

T&D 保険グループ

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。

価値創造プロセス





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 ホールディングス 統合報告書2023 目次

CONTENTS

はじめに

- 1 グループ経営理念
- 2 グループ経営ビジョン
- 3 目次
- 4 キーコンセプト
- 5 編集方針
- 6 グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」
- 7 グループKPIの進捗
- 9 **メッセージ** トップメッセージ



COVER STORY

表紙や扉など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2022～1枚から広がるしあわせを。～」の受賞作品です

BUSINESS MODEL

グループ経営理念の実現に向けた戦略

【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】

- 16 事業ポートフォリオ
- 17 グループ顧客基盤の拡充
- 18 国内生保事業
- 19 家庭市場—太陽生命
- 21 中小企業市場—大同生命
- 23 乗合代理店市場—T&Dフィナンシャル生命
- 24 クローズドブック事業—T&Dユナイテッドキャピタル
- 25 アセットマネジメント事業—T&Dアセットマネジメント
- 26 損害保険事業—ペット&ファミリー損保
- 27 新領域—All Right

MATERIALITY

サステナビリティ経営

【グループ一体経営の推進】【SDGs経営と価値創造】

- 29 サステナビリティ経営
- 30 サステナビリティ重点テーマと選定のプロセス
- 31 **特集** サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティからの提言
- 34 重点テーマ① すべての人の健康で豊かな暮らしの実現
- 38 重点テーマ② すべての人が活躍できる働く場づくり
- 43 **特集** グループ従業員座談会
- 47 グループ内IR活動の強化
- 48 重点テーマ③ 気候変動の緩和と適応への貢献
- 52 重点テーマ④ 投資を通じた持続可能な社会への貢献

ERM

【資本マネジメントの進化】

- 55 **メッセージ** 財務担当役員メッセージ
 - これまでの取組み
 - 株価評価の向上に向けて
 - 株主還元
- 59 ERM
 - ERMの推進
 - リスク管理
 - コンプライアンス

コーポレート・ガバナンス

- 65 **特集** 社外取締役座談会
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 82 マネジメント体制
- 84 ステークホルダー・エンゲージメント

補足資料・コーポレートデータ

- 87 財務ハイライト
- 89 非財務ハイライト
- 91 要約財務データ
- 99 生命保険事業（市場）の概要
- 102 用語集
- 105 株式情報
- 106 グループ会社
- 107 会社概要



キーコンセプト

KEY CONCEPT

T&D ホールディングス 統合報告書2023の発行にあたって

T&D 保険グループの経営理念は、「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。」としています。この経営理念にしたがい、「共有価値の創造」、すなわち、事業を通じて社会的価値と経済的価値の両方を創造することにより、持続的な成長を目指しています。

グループ経営理念のもと、2021年にグループの中長期的な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」～すべてのステークホルダーのしあわせのために～』を策定いたしました。グループ長期ビジョンでは、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。」と定義しています。

私たちは、「独自性」「専門性」の高いビジネスモデルと、マテリアリティ(重点テーマ)への取り組みを通じ、また資本マネジメントおよびコーポレート・ガバナンスの強化を図りながら、「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します。

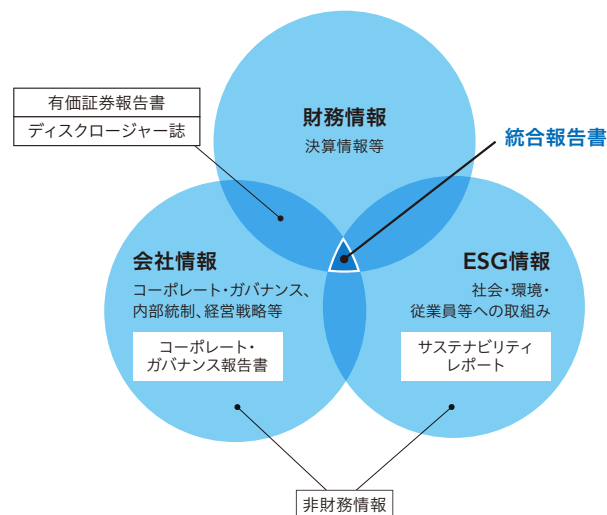
統合報告書2023では、グループ経営理念やグループ長期ビジョンに沿ったT&D 保険グループの取り組みについて伝えていきます。

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、ESG (環境・社会・企業統治) の観点を踏まえ、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2023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」「会社情報」「ESG 情報」等の重要な情報の要素を集約しています。



資料内にて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

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には、T&D ホールディングスの将来の収益計画、戦略、理念及び業績見通しが記載されています。それら収益計画、戦略、理念及び業績見通しはリスクや不確実性のある要素を含んでおり、また、当社の現時点での見通しに基づくものであるため、実際の業績は本報告書に書かれた見通しと大きく異なる可能性があります。実際の業績に影響を与える要素には以下のようなものが含まれますが、これらに限定されるものではありません。(1) 一般的な経済情勢の状況、特に T&D 保険グループが中核としている生命保険市場の状況、(2) 金融市場の動向、(3) 死亡率及び疾病率の水準と動向、(4) 契約継続率、(5) 金利水準、(6) 為替レートの変動、(7) その他の一般的な競合要因、(8) 生命保険料にかかる税務上の取扱いを含む法律及び規制の変更、(9) 政府及び行政当局による方針の変更。したがって、読者の皆さまには、これらの将来の見通しに関する記述について全面的に依拠することをお控えくださるようお願いします。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 経営企画部 IR 課 電話 03 (3272) 6103

報告対象期間:

2022年4月1日～2023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」



ESG インデックスへの採用状況 (2023年7月1日現在)

- FTSE4Good Index Series
- MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- 2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数
- 2023 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



<http://info.msci.com/l/36252/2017-06-27/kj5n9b>

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESG セレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

グループ長期ビジョン 「Try & Discover 2025」

グループ経営ビジョンと、その実現に向けた KPI および KPI 達成に向けた成長戦略を、グループ長期ビジョンとして策定しました。



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KPI

—経営ビジョンの実現に
向けた定量目標—

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

グループKPIの進捗

財務KPI 経済的価値

グループ長期ビジョンの実現に向けては、資本効率向上に向けた各種施策の実行等により、目標として掲げる「2025年度：グループ修正利益1,300億円」の達成に向け、着実に進展しています。保有契約の積み増しによる保険収支の拡大、およびクロズドブック事業の拡大による利益成長により、目標達成に取り組んでいます。

	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期見通し (2023年5月発表)	2026年3月期目標 (2021年5月発表)
グループ修正利益 ^{※1}	779億円	392億円	902億円	1,000億円	1,300億円
修正ROE	5.9%	2.7%	7.6%	10.1%	8.0%
新契約価値 ^{※2}	1,434億円	1,669億円	1,670億円 (1,750億円) ^{※4}	1,740億円	2,000億円
ROEV ^{※3}	25.4%	7.0%	2.9% (6.0%) ^{※4}	7.0%	中長期的に 年7.5%

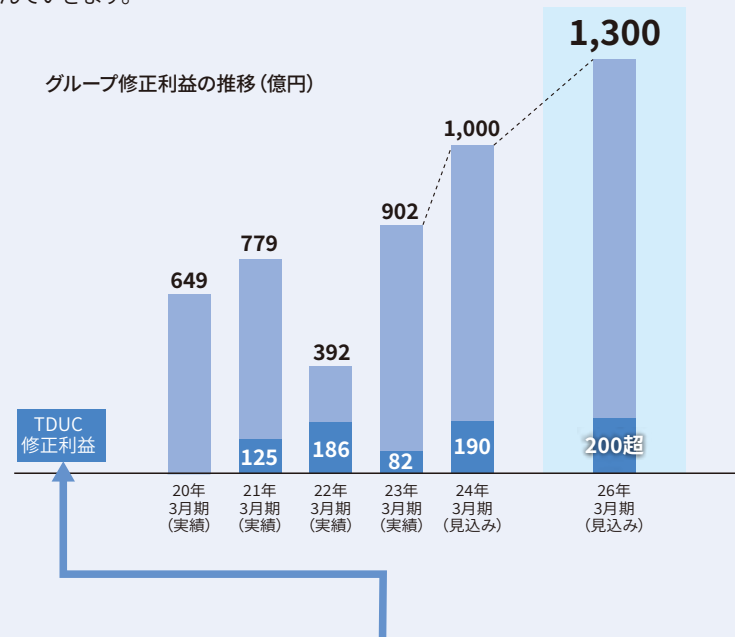
※1 グループ修正利益＝当期純利益±資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益±負債性内部留保の超過繰入額

※2 新契約価値は、将来獲得する新契約の価値を含まない。また、転換契約は転換による価値の純増加分のみを算入

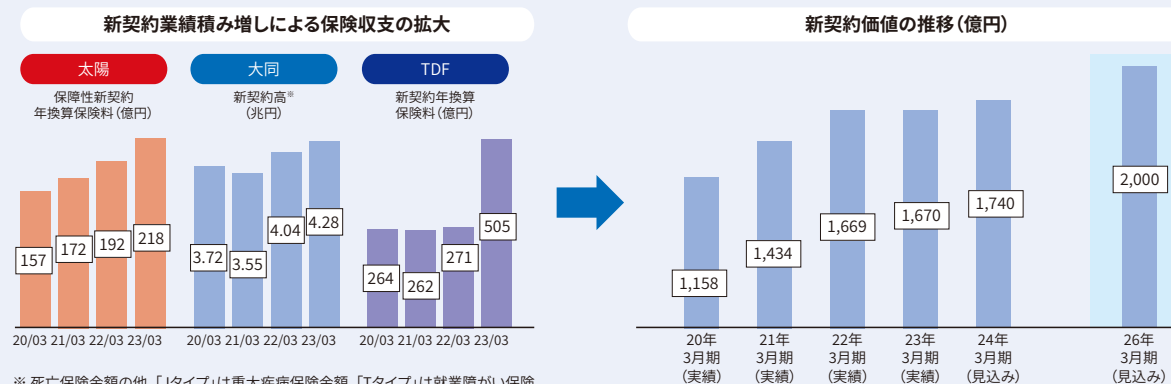
※3 ROEVはFortitude社の一時的な評価性損益等を除いたベース

※4 ()内は従来の終局金利を使用して算出した概算値。2023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)

グループ修正利益の推移 (億円)



堅固な新契約業績により新契約価値は成長



※ 死亡保険金額の他、「Jタイプ」は重大疾病保険金額、「Tタイプ」は就業障がい保険金額、「介護リリーフα」等は介護保険金額を計上

クロズドブック事業の拡大が利益成長に貢献

Fortitude社への
累計出資額

約1,400億円

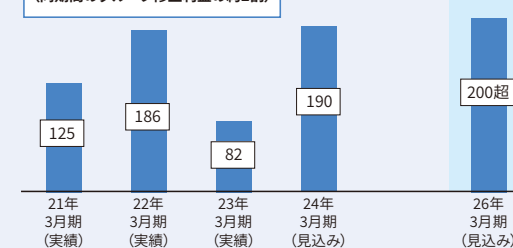
約800億円
(2020年)

約600億円
(2022年～2023年)

クロズドブック事業の拡大 -TDUC-

修正利益 (億円)

3年累計 394 億円
(同期間のグループ修正利益の約2割)



グループKPIの進捗

非財務KPI 社会的価値

当社は、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」を新たに設定しました。「非財務KPI」として、「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」を設定しており、目標達成状況は以下のとおりです。

	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2026年3月期目標 (2021年5月発表)
お客さま満足度	基準年	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 ※ 相対評価として現行水準からの改善を目標に設定 ※ 外部 ESG 評価機関の意見等の定性要素も加味
従業員エンゲージメントスコア※1	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	
CO ₂ 排出量※2	2013年度比 30.1%削減	2013年度比 31.0%削減	2013年度比 35.4%削減	2013年度比 40%削減

※1 2024年3月期より「従業員満足度」から「従業員エンゲージメントスコア」に名称変更。

※2 SCOPE1+2、床面積当たり

お客さま満足度※3

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

※3 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。

従業員エンゲージメントスコア※4

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
T&D ホールディングス	3.84	4.07	4.03
太陽生命	3.61	3.63	3.57
大同生命	3.75	3.85	3.84
T&D フィナンシャル生命	3.55	3.69	3.80

※4 5段階評価で実施。

トップメッセージ

持株会社が強い リーダーシップを発揮し、 グループ一体経営を 推進していきます。

T&D ホールディングスは、来年で設立20周年を迎えます。グループ長期ビジョンの着実な達成を図るとともに、改めてグループ統合時の目的に立ち返り、グループ経営資源を結集し、経営の効率化と戦略的な集中投資による継続的成長・収益拡大を目指します。

代表取締役社長

上原 弘久



トップメッセージ

“Integrity”日本語では、誠実、真摯、高潔という言葉になりますがIntegrityは組織のリーダーとして必要不可欠な資質だと考えています。2018年4月に社長就任以来、常にIntegrityを意識し、目先の利益やトプラインを追求するのではなく、中長期的な視点でグループ企業価値の向上に繋がる経営施策に真摯に取り組んできました。

社長就任後、まず注力したことは、国内生保事業以外の収益源を作ることです。この考えを具現化したのがクロズドブック事業（以下、CB事業）への取組みであり、2019年にFortitude社への出資を決定しました。

次に取り組んだことは、グループ長期ビジョンの策定です。その背景にあったのは、株価の低迷から生まれた危機感です。株価低迷の最大の要因を資本効率性の低さと整理し、国内生保事業での持続的成長とCB事業など成長領域への投資に加え、グループ資本マネジメントの高度化を通じて資本効率を高めることで株価向上を図るのが、グループ長期ビジョンの根底にある考えです。また、新契約価値等の経済価値ベース指標が伸びている一方で、保険収支等の財務会計ベースの指標が伸び悩んでいる点も課題だと認識し、経済価値ベースと財務会計ベースの両輪経営も掲げることとしました。

本年5月29日に実施したIR説明会では、開示内容・説明内容を強化するとともに、資本効率向上に向けたこれまでの取組み、今後の課題・方針を説明しましたが、多くの投資家・アナリストの方から、T&Dが変わってきていることを実感できる内容だったとのこと意見をいただきました。IR説明会と重複する部分も出てくると思い

ますが、この場を借りて改めてこれまでの経営を振り返るとともに、今後のグループ経営についての私自身の考えを述べさせていただきます。

2023年3月期を振り返って

2023年3月期は新型コロナウイルス感染拡大による入院給付金支払いの増加、国内外の金利差拡大による為替ヘッジコストの上昇という2つの大きな利益下押し要因があり、上半期決算開示時点で通期のグループ修正利益を当初予想1,060億円から900億円に下方修正するなど、厳しい環境下での決算となりました。

下方修正の要因となった新型コロナウイルス感染に関する入院給付金支払いの大部分は、いわゆる「みなし入院に対する支払い」です。この「みなし入院に対する支払い」は、2020年4月に感染者増加により病床が十分に確保できないことから、宿泊施設または自宅にて医師等の管理下で療養された場合は、約款上の「入院」として取り扱い入院給付金等のお支払対象とする特別取扱いを実施したものです。利益面ではマイナス要因となりましたが、パンデミック時においても、保険にご加入いただいている方々をお守りするという保険会社の使命を全うでき、保険会社としての信頼感は大きく高まったと考えています。一方でこれまでの保険商品設計時には想定していなかったような事象であったことも事実であり、今後の商品開発やリスク管理面において、経営に活かしていく必要があると考えています。

為替ヘッジコストの上昇については、従来の想定を大きく上回るものでした。当社グループでは、2022年

3月期よりヘッジ付外債の削減に取り組んでいますが、状況を注視しつつ、さらなるポートフォリオの改善に取り組んでまいります。

グループ長期ビジョンの着実な推進

上述のように厳しい外部環境でしたが、冒頭にも説明したとおり、グループ長期ビジョンの柱である資本効率向上を着実に推進しています。資本効率向上の要諦は、コアビジネスである国内生保事業により安定した資本を生み出し、リスク対比リターンの低い資産・負債の削減を通じて資本をリリースさせ、これらの資本を株主還元に戻すとともに、成長投資に振り向けベースの収益力を高めることです。

生命保険事業の新契約業績は、傘下の3社ともに長期ビジョン開始から2期連続で前期比プラスとなり、コロナ禍前の2020年3月期を大きく上回る水準を確保しています。新契約獲得は将来の会計利益の源泉であり、同業他社の新契約業績が伸び悩むなか、新契約業績の好調は当社の大きな強みだと自負しています。

リスク対比リターンの低い資産・負債からの配賦資



- ☐ クロズドブック事業 P.24
- ☐ グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2025」 P.6
- ☐ グループKPIの進捗 P.7

- ☐ 財務担当役員メッセージ P.55

トップメッセージ

本の回収については、①逆ざやブロックの出再、②金利リスクの削減、③ヘッジ付外債の削減、④政策保有株式の縮減といった施策を着実に実施し、長期ビジョン開始後の2年間で約780億円のリスク削減を実現し、同施策によるサ surplus 拡大と合わせて +15pt の ESR 上昇に寄与しています。逆ざやブロックの出再については、短期的には会計上大きなマイナスを計上するため、従来であれば決断することが難しい施策でしたが、資本効率向上の観点では必要な施策だと判断しました。また、これは2019年から開始したCB事業の投資を通じて、出再が保険会社の財務戦略上、また資本マネジメント上、有効な手段であることを確信したという背景も大きく影響しました。

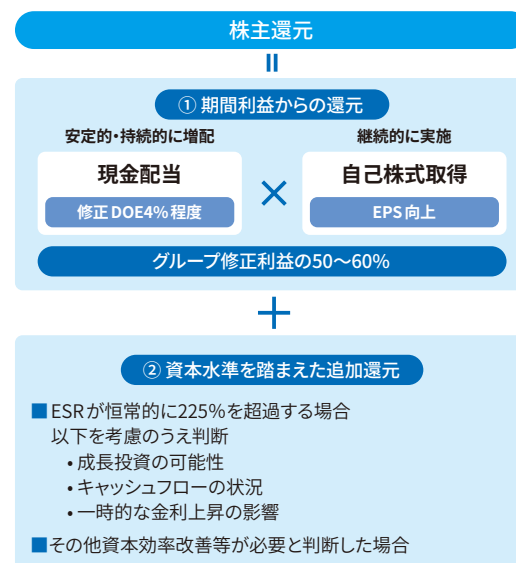
成長事業と位置づけているCB事業については、Fortitude社に対して2022年～2023年にかけて計約600億円の追加出資を行い、同社に対する累計出資額は約1,400億円となりました。金融環境による変動はありますが、グループ修正利益に占めるCB事業の比率は概ね20%となり、国内生保事業に次ぐ収益源に成長し、グループ連結利益の底上げを図っています。

株主還元方針の再整備

2023年3月期は資本マネジメントの高度化に取り組んだ1年にもなりました。「資本マネジメントの実効性を高めない限り、グループガバナンスの強化に繋がらない」「グループ経営資源を柔軟に配賦し、思い切った資本循環経営を実践する必要がある」との強い思いから、社内での意識改革と市場とのエンゲージメントを通じ

て資本マネジメントを再整備しました。

株主還元方針に関して①予見可能性、②還元水準、③ESRとコアESRの二重基準の3つの点において課題認識を持っていました。1年かけて、取締役会をはじめ社内ですっかりと議論するとともに、投資家・アナリストの皆さまとも、コミュニケーションを取り、コアESRとESRを一本化するとともに、株主還元を①期間利益からの還元（グループ修正利益の50～60%）、②資本水準を踏まえた追加還元に整理しました。今後は、この方針に沿って還元を強化していきます。一方で、資本コストを上回る収益率が期待でき、グループの既存ビジネスの強化に繋がるような投資についても積極的に検討してまいります。



株価評価

当社の株価は、グループ長期ビジョンの起点である2021年3月末の1,426円から、2023年7月末時点で2,311円と約60%上昇しています。PBRも0.5倍から1倍を超える水準まで回復しましたが、PBRには、生命保険会社特有の負債内部留保や保有契約価値が考慮されていないため、生保の株価バリュエーション指標としては、やはり生命保険会社の企業価値を表すEVを基準とするP/EVが重要だと認識しています。P/EVについては、2021年3月末の0.2倍台から0.3倍台に上昇していますが、当然ながら0.3倍台で満足できるものではありません。EV上の保有契約価値に含まれる将来利益の不確実性が一定程度ディスカウント要因になっていると考えますが、このバリュエーションが本質的に意味するところは、EVを資本と考えたときに、利益水準がまだ十分でなく、資本を十分に活用できていないと市場が評価していることだと認識しています。このため、グループ長期ビジョンに掲げている資本効率の改善については、今後もさらに一層推進する必要があると考えます。

資本効率の向上

資本効率を高めるためには、利益の向上と資本のコントロールが重要となりますが、最も重要なのは利益の向上だと考えます。

当社グループの当面の利益向上施策は大きく3つに分かれます。

1つ目は、保険収支の向上です。

生命保険は契約期間が超長期の商品が多く、契約が

□ 株主還元 P.57

□ 株価評価の向上に向けて P.56

□ 財務担当役員メッセージ P.55

トップメッセージ

満了するまで、長きに渡って継続的に収益が計上される構造であり、足もとの新契約業績好調は、将来の保険収支向上に寄与していきます。保険収支改善に対して即効性のある施策はなく、地道に良質な保有契約を積み上げていくしかありません。保険収支は金融市場変動の影響を直接的には受けないため、(新型コロナウイルス感染拡大という例外はありましたが、)基本的には安定した利益であり、新契約業績拡大により保有契約を積み上げ、保険収益を安定的・継続的に積み増していくというのが、当社グループの利益向上策の根幹です。利益の安定性が高い保険収益の積み増しは、株主資本コストの縮小にも繋がると考えます。

2つ目は、資産運用収支の向上です。

現状取り組んでいることは為替ヘッジコスト上昇に対応した、ヘッジ付外債のリバランスであり、為替ヘッジ考慮後の利回りが低い外債から、円建超長期債やプライベート・エクイティなどのオルタナティブ投資を買い増すことで、資産運用利回りの向上を図っています。また、状況を見ながらグローバル市場にある魅力的な海外クレジット投資も増やしていく方針です。併せて政策保有株式の縮減にも取り組んでいます。これにより、純投資の枠を増やし、銘柄分散を利かすことができるようになり、株式投資全体で見てリスク対比リターンを高めることを目指しています。

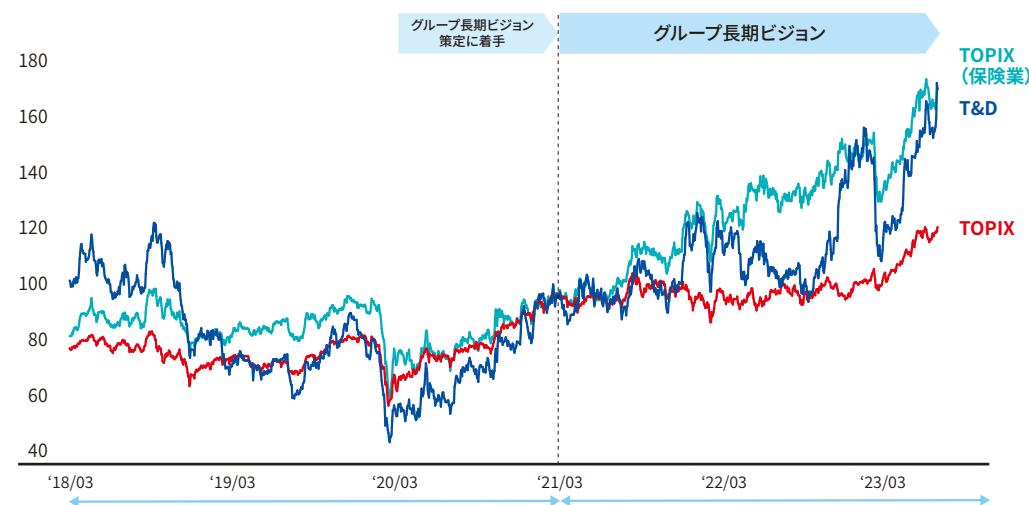
生命保険会社の資産運用に一義的に求められることは、保険契約者にお約束した予定利息を着実に稼ぐことです。ALMが当社グループの資産運用の基本であり、金利リスクは引き続き削減していく方針です。一方

で、リスク分散、超過リターン獲得の観点から、外貨建債券、内外株式、オルタナティブ投資にも分散投資していきます。また、生命保険負債の超長期性という特性を活かし、プライベート・エクイティや海外クレジット投資といった短期的には流動性の低い資産に対しても、長期的な視点で一定程度リスクテイクできるのも生命保険会社の資産運用の強みだと考えています。

3点目は成長領域と考えているCB事業の収支拡大です。出資先であるFortitude社の利益向上を通じて、

連結利益に占めるCB事業の比率を高めていきます。Fortitude社は資産運用収益で超過リターンを得るビジネスモデルとなりますが、負債が長期性・非流動性である特性を活かし、共同出資者であるCarlyle社の専門性を背景にアセットの一定部分を比較的格付の高い低流動性資産に振り向け超過収益を追求することが基本方針です。金融環境により一定のボラティリティはありますが、中長期的には安定的な超過収益の獲得が可能と考えています。

また、リスク分散に資する新規投資機会についても



TSR騰落率 (~23/07末)	'18/03~	'19/03~	'20/03~	'21/03~	'22/03~
T&D	+64.5%	+131.8%	+192.3%	+74.6%	+44.1%
TOPIX	+53.1%	+61.2%	+78.2%	+25.3%	+22.9%
TOPIX(保険業)	+103.3%	+103.7%	+124.3%	+75.2%	+33.0%

※ 2023年7月末基準

※ 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

トップメッセージ

追求していきますが、IRRやROIが資本コストを上回っているかを確認するとともに、CB事業全体のキャッシュフローにも留意しながら、慎重に投資判断してまいります。これら3つの利益向上策により、まずは、グループ長期ビジョンの目標である2026年3月期グループ修正利益1,300億円を着実に達成した上で、その後のさらなる利益向上にも繋げていきたいと考えます。

グループシナジーの追求

今年4月にHD設立後初めて、グループとしてのTVCMを放映しましたが、グループ修正利益1,300億円を超えて、今後10年先、20年先を見据えて、さらなる利益成長を図るためには、グループ一体経営の推進は必要不可欠です。グループ長期ビジョン3年目にあたる2024年3月期は特にこの分野での取組みを加速させたいと考えます。この点については、改めてグループ統合時に掲げた目的「3社のビジネスモデルにおける強み・独自性を最大限発揮し、生命保険事業の強化を図る」「グループ経営資源を結集し、経営の効率化と戦略的な集中投資による継続的成長・収益拡大を目指す」に立ち返ってみたいと思います。当社グループでは、これまで前者の方に重きが置かれ、後者については、まだ十分に成果を挙げているとは言えず、改善の余地は大きいと考えます。具体的には、共通業務が多いコーポレート部門や資産運用部門については、グループ共有化により、コスト削減面、業務の質向上面の双方に改善の余地があります。特に資産運用については、グループの一般勘定資産は約15兆円あり、1bp利回りが向上するだけで税前15億

円の利益改善が見込まれるなど、統合の効果は大きいと考えます。2021年より太陽生命・大同生命のオルタナティブ投資の一部をT&Dアセットマネジメントに機能移管していますが、順次対象運用資産を拡げております。その他にも不動産のグループ内相互利用についても、改めて進めていきたいと考えています。

生命保険事業の強化という観点でも、グループシナジーの余地は大きいと考えています。現状では、生命保険3社は各々顧客との接点拡大を図る施策を打っていますが、グループ全体で考えると可能性は大きく広がります。グループ会社間のクロスセル強化もありますが、現在、特に期待しているのはペット保険事業を通じたお客さまとの接点拡大であり、ペット&ファミリー社をグループお客さま接点拡大の起点として活用することにより、これまでにない成果を挙げることが可能になると考えています。

業務統合については、一定の摩擦は避けられず、これまでのグループ内検討では、「統合出来ない理由」「統合のデメリット」が多く出ていた反省を踏まえ、グループ最適化の視点から、持株会社が強いリーダーシップを持って実行していく所存です。

グループ経営人材の育成

グループ最適化の発想ができるグループ経営人材の育成は当社グループの将来を考える上での最重要レベルの課題の一つであり、現在重点的に検討を進めているテーマです。その中で、私自身が特に重要だと感じている点は、「持株会社の業務」「出身会社以外のグルー

プ会社の業務」を経験することです。自身が入社した会社の業務に精通することは、当然に必要ですが、グループ経営の観点では、それだけでは十分とは言えず、グループ会社の業務を経験することで、グループの視点を養う必要があります。グループシナジーを発揮するためには、子会社間の連携を強化する必要があり、各子会社の経営層もグループの視点を持つことが必要だと強く感じています。従業員活躍の観点でも、出身母体だけに限定せず、グループ全体にフィールドを拡げることは大きな意味があると考えています。

また、グループ経営を担う人材には、冒頭のIntegrityが必要なことは言うまでもありませんが、市場と建設的な対話ができることも必要な資質だと考えています。市場意見は時に行き過ぎる面もあり、すべてが正しいとは考えておりませんが、市場との対話から、我々が気づくことが多いのも事実であり、今後も市場との対話は重視してまいります。グループの経営人材には、自社の経営方針、経営成果を市場に正しく・わかりやすく説明するとともに、市場との対話により獲得した建設的な意見を経営に活かしていくという好循環を生み出し、株価を上昇させることができる人材を配置していきたいと思います。

Try & Discover

当社は2004年4月に設立し、来年で設立20周年を迎えます。設立20周年を迎えるにあたり、経営理念に掲げているTry(挑戦) & Discover(発見)を改めてグループ内に浸透させていきたいと思っています。例えば、昨年9月に設立したAll Right社は当社グループにとって

☐ 国内生保事業 P.18-23

☐ アセットマネジメント事業 P.25

☐ 損害保険事業 P.26

☐ サクセッションプラン P.81

☐ グループ従業員座談会 P.43

☐ グループ経営人材の
裾野拡大 P.41

トップメッセージ



の大きな挑戦となります。同社は、デジタルツールの活用と提携先との連携により、新たな顧客接点の構築を目的に設立した会社です。新たな取組みであるため、まさに Try & Discover を実践することになりますが、この会社を契機として、グループ全体に Try & Discover の風土を深く浸透させていきます。

日本は人口減少社会を迎えることから、人の保険である生命保険事業の成長余地は乏しいとの指摘を受けることがありますが、当社グループでは、まだまだ国内で生命保険会社の役割として対応する余地は大きいと

考えています。

例えば、今後温暖化が進むことが予測されますが、気候変動がもたらす自然破壊・自然災害による被害は、物的被害だけでなく、人的被害（健康被害）も増え、健康被害に対する保険のニーズが高まる可能性があります。新型コロナウイルスのような未知のウイルスに対する備えもまだ十分とは言えません。

また、当社グループが現在、顧客に対して提供しているサービスの大部分は生命保険ですが、ビジネスモデルを深掘りし、生命保険と親和性の高い部分で他のサービスを提供していくことも考えられます。当社では昨年、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）として T&D イノベーションファンドを設立し、生命保険事業と親和性の高いヘルスケアやインシュアテックを中心に投資を行っています。Try & Discover の理念のもと、投資先スタートアップ企業とのオープンイノベーション等を通じて、グループ既存事業の強化や新規事業の開拓を推進してまいります。

最後になりますが、改めてこれまでの株価推移を見ても、株価は行き過ぎる面もありますが、概ね当社の実態を良く表していると思います。2020年3月～5月に一時1,000円を割れた当社株価も、グループ長期ビジョンの策定・実行により反転し、足もとは2,000円を回復するに至っています。さらなる株価上昇に向けて、グループ長期ビジョンに掲げた目標を着実に達成することはもちろん、IR活動をさらに強化・充実させてまいります。冒頭の Integrity ではないですが、IRの根本も誠実さだと考えており、誠実なIRにより投資家・アナリストのみなさまとの信頼関係を維持・向上させていく所存です。市場の声、ステークホルダーのみなさまからの声をしっかり経営に活かす、規律ある経営を行っていきます。今後のIR活動を通じて、投資家・アナリストのみなさまが「T&Dがさらに変わってきた」と実感いただければ、これに勝る喜びはありません。引き続き、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

□ 新領域－All Right P.27





グループ経営理念の実現に向けた戦略

該当するグループ長期ビジョンの成長戦略

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

- 16 事業ポートフォリオ
- 17 グループ顧客基盤の拡充
- 18 国内生保事業
- 19 家庭市場—太陽生命
- 21 中小企業市場—大同生命
- 23 乗合代理店市場—T&Dフィナンシャル生命
- 24 クローズドブック事業—T&Dユナイテッドキャピタル
- 25 アセットマネジメント事業—T&Dアセットマネジメント
- 26 損害保険事業—ペット&ファミリー損保
- 27 新領域—All Right

事業ポートフォリオ

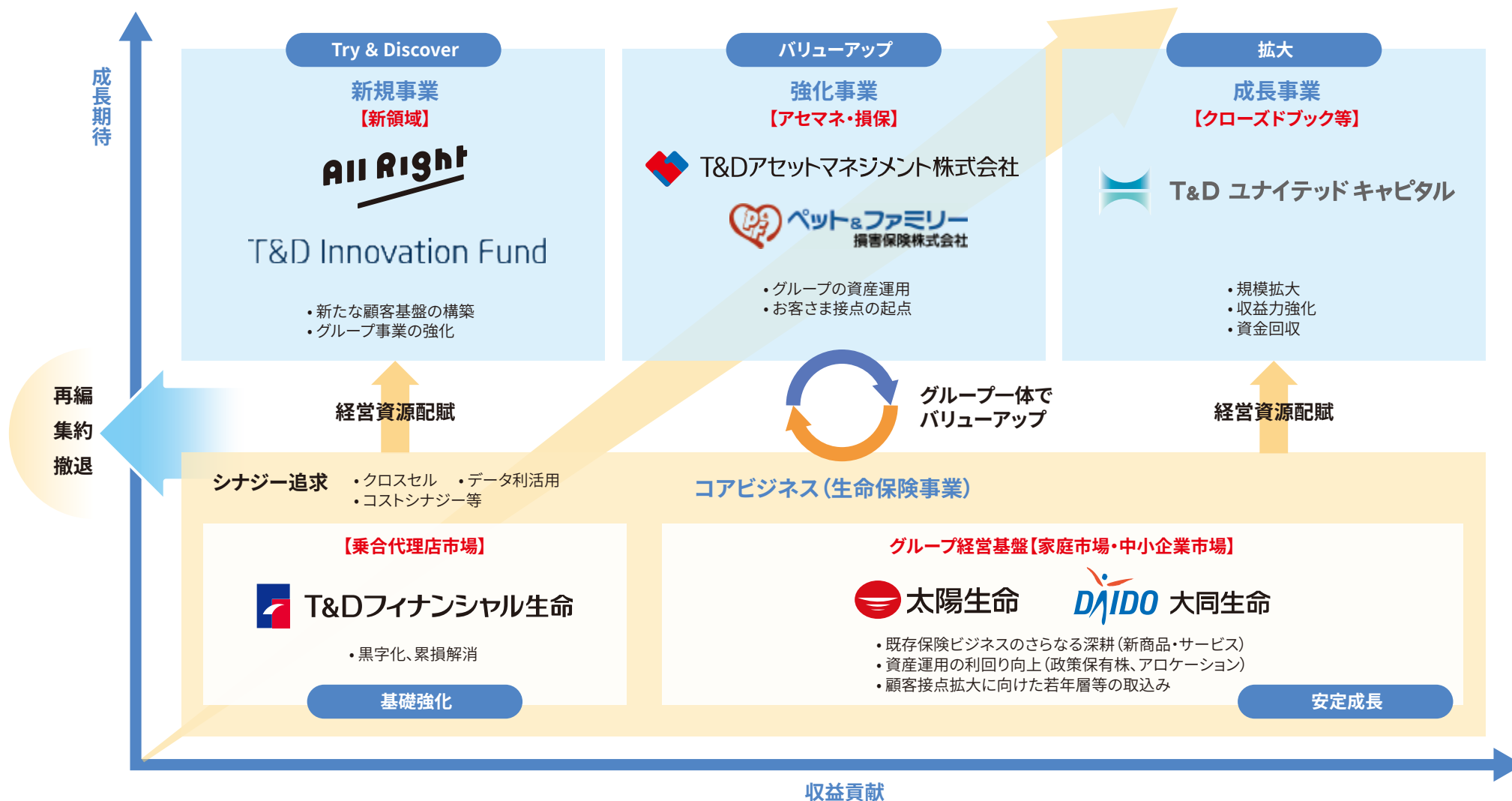
当社グループは、国内生保事業をコアビジネスとする生命保険グループです。

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、国内生保事業以外の成長・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9月に設立した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。

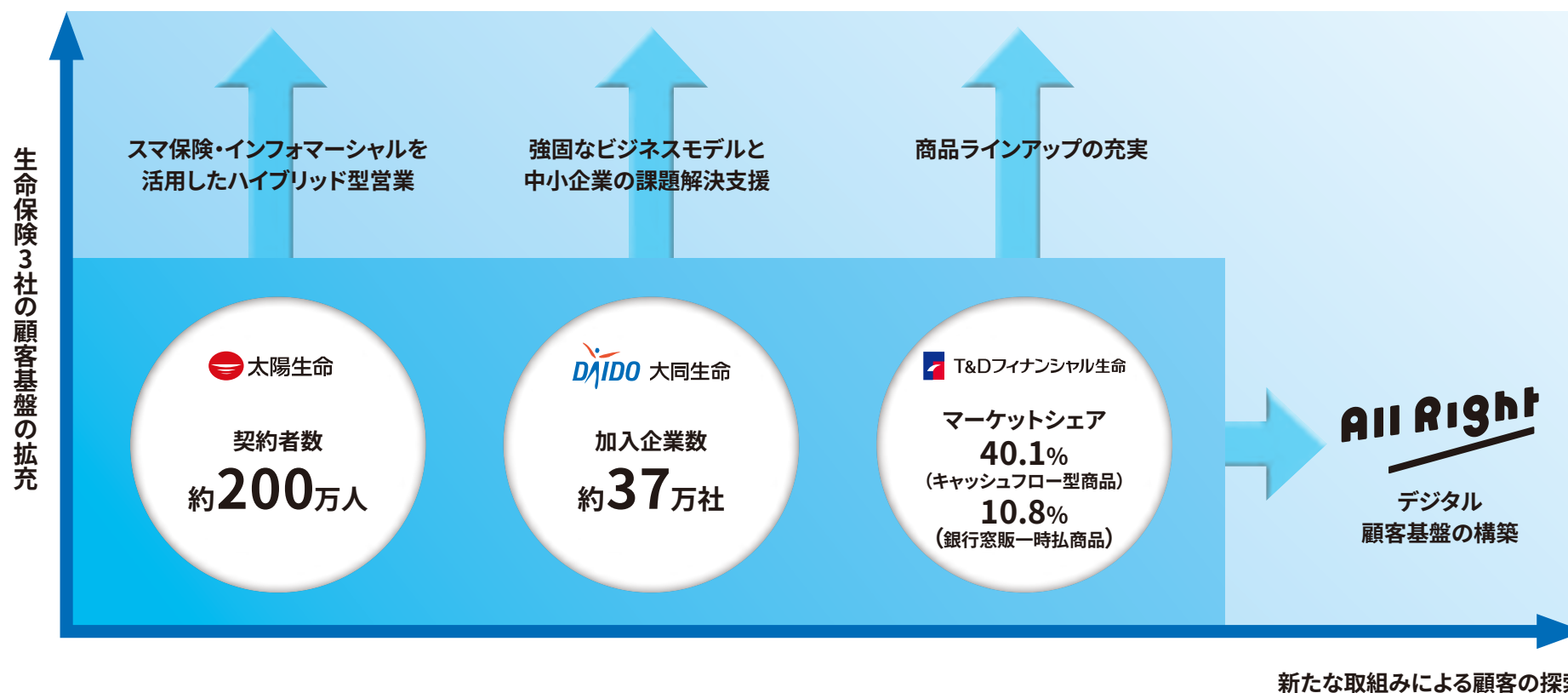


グループ顧客基盤の拡充

生命保険にとどまらない価値の提供により、顧客基盤の強化・拡充を実現

生命保険3社は、ハイブリッド型営業の推進や商品ラインアップのさらなる充実を通じ、既存ビジネスを深耕しています。さらに、All Rightを中心にデジタルツールを活用した提携先企業とのオープ

ンイノベーションにより、新たな顧客接点を創出し、時代や環境の変化に応じて、提供価値や顧客接点を進化・多様化させることでグループ顧客基盤の拡充を図っていきます。



国内生保事業

市場・チャネル・商品の三位一体マーケット戦略により「独自性」「専門性」の高いビジネスモデルを構築

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。国内生保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。

近年ではリアルとデジタルを融合した営業活動を推進しており、太陽生命ではスマ保険等で獲得

した情報を活用したハイブリッド型営業の推進により、お客さまへのアプローチの機会が拡大しています。また大同生命ではリモート・デジタルの整備や、非対面での提案・手続きの拡大、中小企業向けWebサービスによるソリューションの一元的提供を行っています。

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



家庭市場—太陽生命 ①

お客さまの
元気・長生きを
支える会社に

2023年5月に、太陽生命は創業130周年を迎えました。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」を展開するなど、常に世の中やお客さまニーズの変化に合わせて事業を発展させてきました。今後も、お客さまの元気・長生きを支える会社へさらなる成長を遂げていきます。



太陽生命保険株式会社
代表取締役社長

副島 直樹

株式会社 T&D ホールディングス取締役 (非常勤)
1981年、太陽生命保険に入社。2019年4月から現職。

新たなニーズに応える商品・サービスの提供

業界に先駆け新たな保障を提供

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。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、業界に先駆けで発売してきました。



人生100年時代の到来に伴い、健康に元気に長生きしたいというお客さまのニーズが今後一段と高まることが予想されます。太陽生命では、高い商品開発力を活かして、他社に先駆けて新たなニーズを発見し、そのニーズに応える商品・サービスを逸早く提供することで、ビジネスチャンスを掴むとともに、多くのお客さまの元気・長生きを支えています。

訪問サービス

かけつけ隊
サービス

お客さまのご要望に応じて、当社内務員が訪問し、給付金などのご請求手続きをサポート

給付金などを、ご請求もれなく
お受け取りいただけるよう、
お手続きをサポートします。

シニア訪問
サービス

年に1度、シニアのお客さまを訪問します。ご契約内容を説明し、入院や手術を受けられていないかなどを定期的に確認することで、給付金などをご請求漏れなく、お受け取りいただけるようサポートします。



家庭市場—太陽生命 ②

ビジネスモデルの変革

「ハイブリッド型営業」を推進

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ビで訪問し、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。

スマ保険やインフォーマーシャルといったチャネルの多様化により、お客さまとの接点が拡大しており、ここから得られた情報を営業職員に連携することで、純新規契約の件数が増加しています。また「ハイブリッド型営業」により、営業職員一人当たりの生産性も向上し、結果として営業職員の定着率の向上と、営業職員数の増加につながる好循環が生まれています。

ハイブリッド型営業



インターネット完結型保険スマ保険

[2019年10月～]

- インターネットで保険の見積もりや申込が可能
- アフターフォローの充実したインターネット完結型保険という、今までにない新たなコンセプト



- アフターフォローにおいては当社が培ってきた「人」による丁寧なサービスを提供
- 非対面募集「リモート申込」を展開

インフォーマーシャル

[2016年9月～]

- 保険商品の説明や利用者の感想等を盛り込んだ情報提供型のコマーシャル、インフォーマーシャルを実施



中小企業市場—大同生命 ①

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んでいるなか、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の解決支援「課題解決への伴走」に取り組んでいます。商品・サービスに磨きをかけ、中小企業のみなさまに期待を超える価値をお届けしていくことで、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。



大同生命保険株式会社
代表取締役社長
北原 睦朗

株式会社T&Dホールディングス取締役(非常勤)

1982年、大同生命保険に入社。2015年よりT&Dホールディングスにて常務執行役員等を歴任し、2021年4月から現職。

想う心とつながる力で 中小企業とともに 未来を創る

独自のビジネスモデル構築

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。



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]

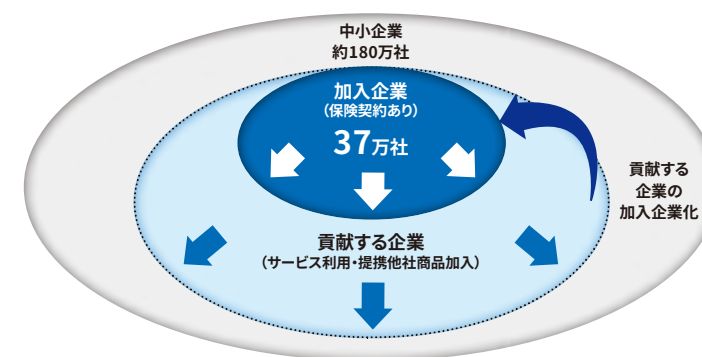
企業
(お客さま)

ビジネスモデルにおけるWin-Winの関係

企業 (お客さま)	・団体、顧問税理士が推奨する安心感 ・団体割引料率での加入
提携団体	・会員企業、顧問先との信頼強化 ・代理店報酬の受領
大同生命	・効率的かつ強固な営業基盤の確立

お客さま(価値提供先)の拡大

大同生命の保険にご加入いただいている中小企業は約37万社。中小企業で働くすべての方に充実した保障を提供する企業として、提携団体との協働によるコンサルティングはもちろん、新たなチャネルの創設等を通じて加入企業の一層の拡大を推進していきます。また、中小企業の社会的課題の解決を支援する企業として、保険以外でのソリューション提供により貢献する企業の拡大にも取り組んでいます。



中小企業市場—大同生命 ②

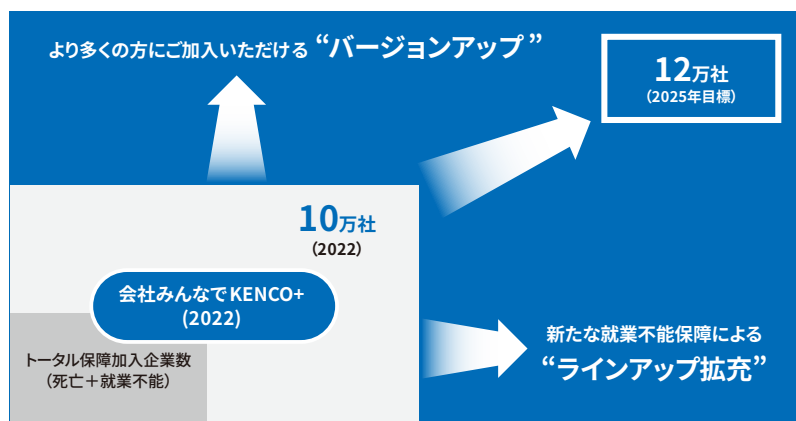
提供価値の進化・拡大

保障提供の進化

大同生命では、2010年の「Jタイプ」発売以降、就業不能リスクをカバーする商品を拡充し、死亡保障とあわせて提供する「トータル保障」を推進しています。

2022年には、“予期せぬリタイアへのそなえ”を準備しつつ“健康経営®の推進”に取り組むことができる健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」を販売しました。

引き続き、新たな就業不能保障の開発による「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」に取り組んでいます。



課題解決への伴走

社会的課題の解決支援を通じて、中小企業との接点を拡大し、新たな市場を創出していきます。今後は、経営者向けWebサービス「どうだい?」を通じて「健康経営®の推進」や「経営課題解決支援」の様々なソリューションを提供していくとともに、各種機能も拡充していくことで、中小企業の経営に欠かせない「サービスプラットフォーム」へと成長させ、中小企業の持続的発展に貢献します。

※ 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。



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、乗合代理店チャンネルを通じて、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添った資産形成商品や、ご加入いただきやすい価格の保障性商品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、保有契約を拡大することで、グループの利益に貢献していきます。



T&D フィナンシャル生命保険株式会社
代表取締役社長

森中 哉也

株式会社 T&D ホールディングス 執行役員

1984年、大同生命保険に入社。2020年よりT&D ホールディングス代表取締役副社長、2023年6月から現職。

乗合代理店チャンネルを通じて、お客さまへ価値ある商品をお届けする

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、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、乗合代理店チャンネルを通じて、主に外国為替連動型終身保険や変額保険などの資産形成型商品をお届けしています。

また、2023年4月には円建の個人年金をあらたにラインアップに加え、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。

キャッシュフロー型のトップブランド



外貨連動型商品

円建商品

Fivetenworld
ファイブテン・ワールド3



円ならではの安心感

変額商品

ハイブリッド アセットライフ

ハイブリッド あんしんライフ

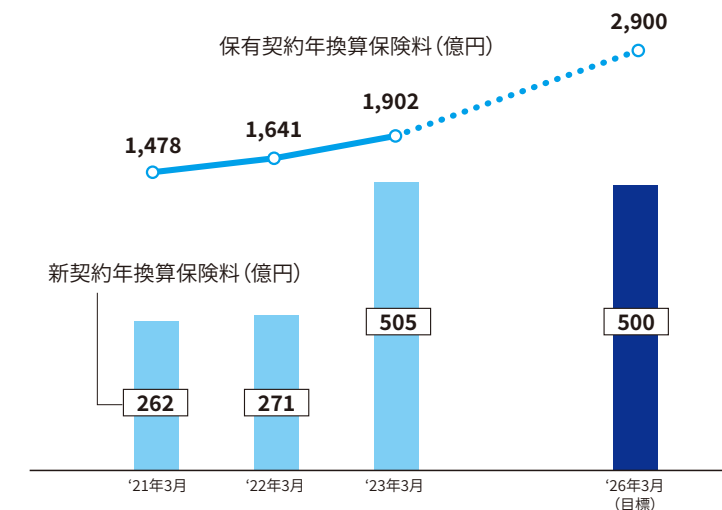
ハイブリッド つみたてライフ

資産寿命の延伸
新機軸の資産形成

再保険活用やDX推進によりビジネスモデルを強化

T&D フィナンシャル生命は、競争力のある利回りの確保や信用リスクの低減のための再保険活用、サービス高度化や業務効率化のためのAI活用、エンゲージメント強化のための人的資本の向上の取組みを積極的に推進しています。

これらの取組みを通じてビジネスモデルを強化しながら、お客さまへ価値ある商品・サービスをお届けし、保有契約の着実な積み上げを目指していきます。



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。



T&D ユナイテッドキャピタル株式会社
代表取締役社長

磯部 友康

株式会社 T&D ホールディングス常務執行役員

1987年、大同生命保険に入社。
2015年よりT&D ホールディングス執行役員事業推進部長等を歴任し、2021年6月から現職。

成長領域の発見と投資

新たな収益の柱へ

T&D ユナイテッドキャピタルでは、成長事業領域としてクローズドブック事業※に取り組んでおり、2020年6月、クローズドブック専門保険会社であるFortitude社に対して、現在（2023年6月末）までに累計約1,400億円を出資し、同社を持分法適用関連会社としています。2020～2022年度の3年間におけるT&D ユナイテッドキャピタルの修正利益は394億円、グループ修正利益に占める割合は約2割となり、国内生保事業に次ぐ収益の柱に成長しました。

※ 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、バリュアアップさせることで収益実現を目指す保険事業の一種

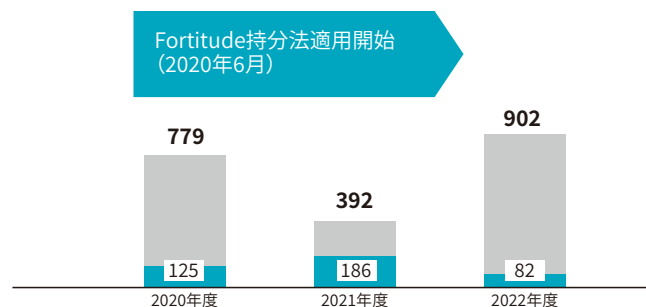
T&D ユナイテッドキャピタルの取組みと収益の推移

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

グループ修正利益推移（億円）

グループ修正利益に占める割合は3年累計で約2割に進展



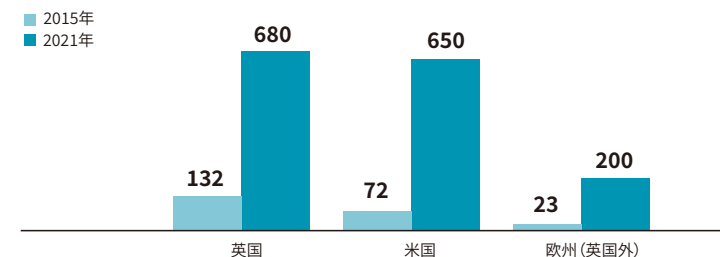
■ うち、T&D ユナイテッドキャピタル

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で成長が見込まれており、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していきます。

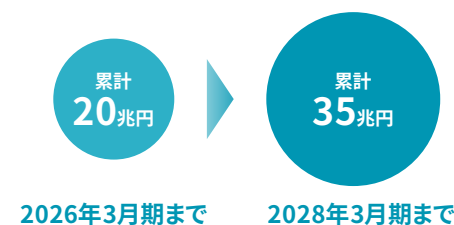
また、国内でも2025年度の経済価値ベースの資本規制導入を控え、クローズドブック取引の拡大が見込まれます。これを踏まえ、2023年に再保険によるクローズドブック取引を媒介する保険仲立人子会社を設立しました。今後蓄積したノウハウ・知見を活用し、国内生命保険市場の課題解決を通じたクローズドブック事業の健全な発展を目指します。

生保クローズドブック取引（預かり資産）推移※（十億ドル）



※ 出典：当社作成

国内クローズドブック取引規模見通し※



※ 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 共に歩む運用会社 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働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。



T&D アセットマネジメント株式会社
代表取締役社長

田中 義久

株式会社T&Dホールディングス執行役員

1989年、太陽生命保険に入社。2014年よりT&Dホールディングス経営企画部長、2019年より同社取締役常務執行役員。2021年6月から現職。

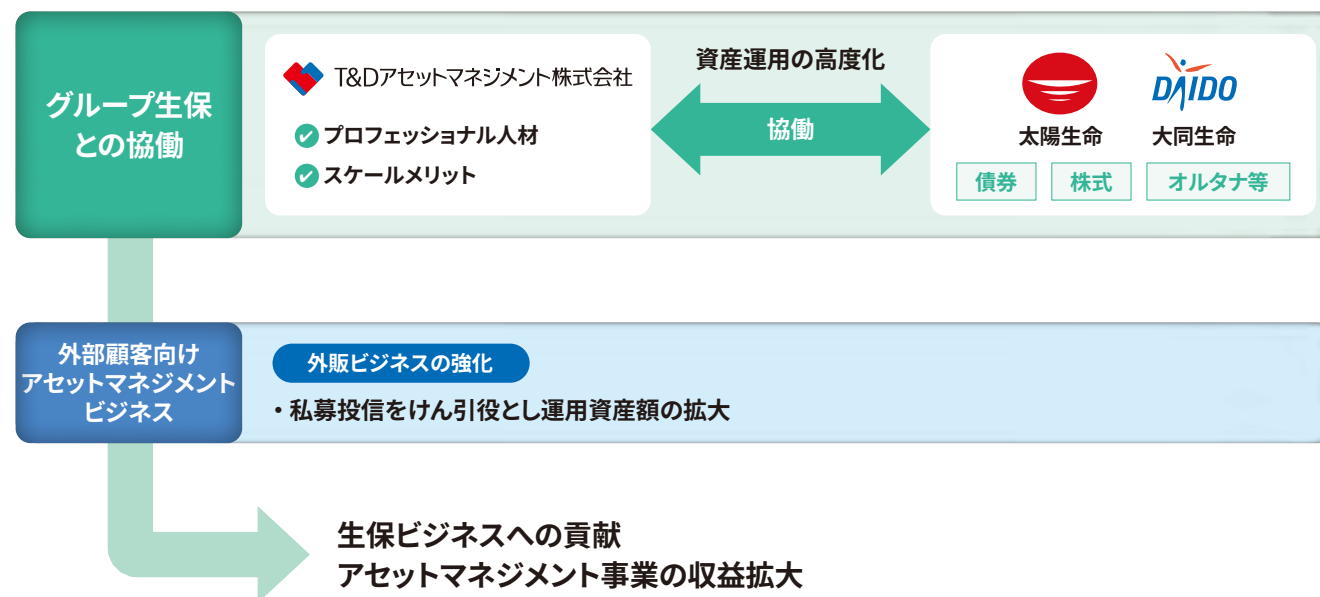
グループ生保との協働とアセットマネジメント事業の収益拡大

T&D アセットマネジメントは、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ております。今後、協働領域を拡大していくことで、その価値をさらに向上させることを目標としています。

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、私募投信を中心とした販売により、運用資産の受託拡大を目指します。



損害保険事業—ペット&ファミリー損保

「家族の一員 であるペット」との 充実した生活に 安心をお届け

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をしていきます。



ペット&ファミリー損害保険株式会社
代表取締役社長
三瓶 雅央

1983年、太陽生命保険に入社。2015年よりペット&ファミリー少額短期保険代表取締役社長。2019年4月から現職。

ペットに寄り添う、家族を支える

飼い主さま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。

またペット&ファミリー損保では、自社ホームページにペットライフを充実させるための情報を分かりやすく紹介したコンテンツ「Pet News Storage」を掲載しています。

ペット保険への加入率は2割に満たずまだまだ低い状況です。ペットオーナーの皆さまへ様々な情報を提供するなかで、ペットの医療や健康に対するニーズを発見いただき、ペット保険の提供を通じて社会的課題の解決に貢献していきます。

Pet News Storage について

「エンタメ」「健康」「図鑑」「気持ち」「豆知識」「飼い方」の6つのカテゴリーで

「ペットライフに、新しい発見を。」

をテーマに運営するWebメディアです。
URL: <https://www.petfamilyins.co.jp/pns/>

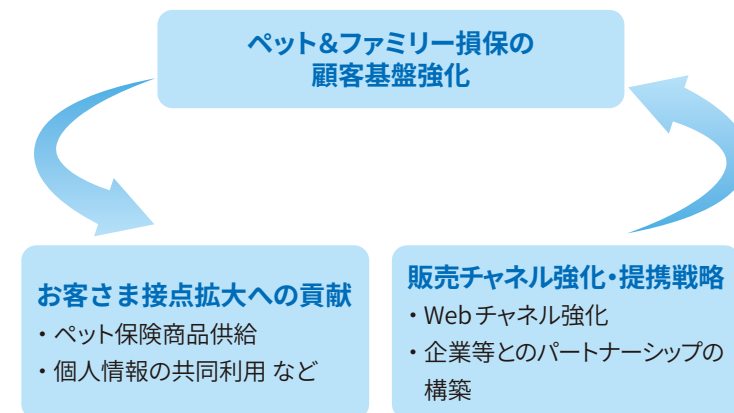


グループのお客さま接点拡大の起点

ペット&ファミリー損保では、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。

また、約19万件（2023年3月末）の保有契約を基盤としつつ、Webチャネルの強化や提携戦略の遂行により、ペット保険をより多くのペットオーナーの皆さまへお届けすることで、さらなる保有契約の拡大に取り組んでいます。

ペット&ファミリー損保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。



新領域 — All Right

新領域を探索し、 コアビジネスである 生命保険事業を強化

All Right は、新領域を探索し、将来的なコアビジネスである生命保険事業の強化を目的とする新規事業に取り組む会社です。デジタルツールを活用し、各提携先と連携することでグループの新たな顧客接点を構築するとともに、新たな形でお客さまのニーズにお応えする保険を中心とする商品・サービスの開発・提供を目指していきます。



株式会社 All Right
代表取締役社長
池端 修

株式会社 T&D ホールディングス 執行役員

1991年、太陽生命保険に入社。2020年よりT&D ホールディングス経営企画部長、2023年4月より同社執行役員。2023年4月から現職。

新たな顧客接点を構築することを目的に、All Right 社を設立

日本国内では、少子高齢化と人口減少が進んでおり、国内マーケットはますます競争が激化していくなか、今後どのように顧客接点を構築するかが大きな課題です。それを踏まえ、デジタルツールの活用と提携先との連携により、新たな顧客接点を構築することを目的として、2022年9月に All Right 社を設立しました。

2023年7月より、健康増進・ヘルスケア関連企業と協働し、提携先のお客

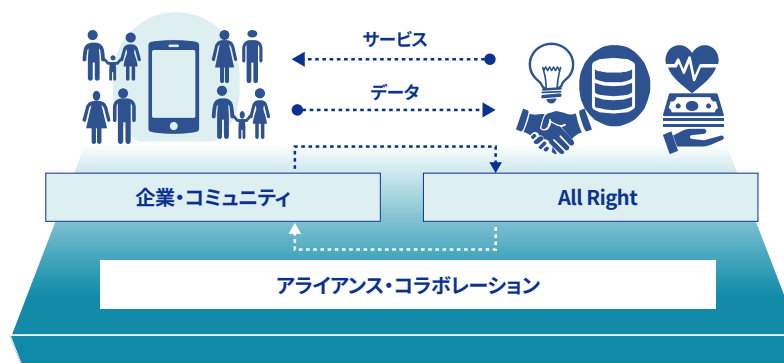
さまを応援する『ピアコネ』LINE 公式アカウントの提供を開始しました。お客さまが快適な生活を送れるような運動・食事・睡眠などの各種サービスを提供していきます。今後もデジタルツールを接点としてお客さまのデータを取りまとめ、サービス改善等に活用するとともに、新たな保険商品やサービスを開発・提供していきます。

事業の2つの軸

デジタルツールで得たデータを通じて顧客の欲求・悩みを把握し、それらを満たす／解決する商品・サービスを開発・提供

デジタルツールを活用した
顧客接点の構築

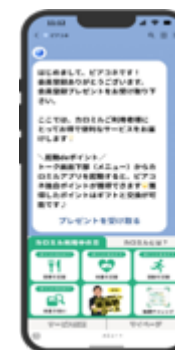
データを活用した
新たな商品・サービスの開発



健康応援サービス「ピアコネ」



<画面イメージ>



- ✓ 提携企業ごとにLINE 公式アカウントをご案内します。
- ✓ 会員登録でギフトをプレゼントします。
- ✓ リッチメニューには提携企業に応じた各種サービスを表示します。
- ✓ リッチメニューを切り替えることで他の提携企業のサービスの利用が可能です。
- ✓ LINE 公式アカウントを通じて提携企業のサービスを利用いただいた場合にポイントを付与します。

提携企業・サービスコンテンツは今後順次拡大

サステナビリティ経営

該当するグループ長期ビジョンの成長戦略

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

29 サステナビリティ経営

30 サステナビリティ重点テーマと選定のプロセス

31 **特集** サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティからの提言

34 重点テーマ ① すべての人の健康で豊かな暮らしの実現

38 重点テーマ ② すべての人が活躍できる働く場づくり

43 **特集** グループ従業員座談会

47 グループ内IR活動の強化

48 重点テーマ ③ 気候変動の緩和と適応への貢献

52 重点テーマ ④ 投資を通じた持続可能な社会への貢献

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当社グループは、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。

T&D 保険グループでは2021年に「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」を新たに設定しました。

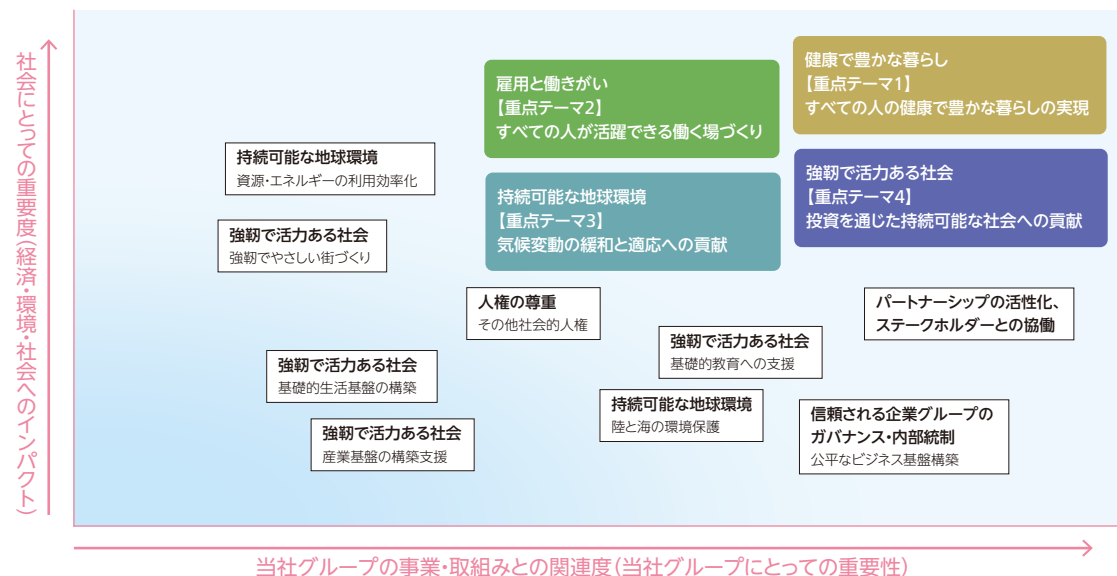
SDGs 経営に取り組み、社会課題を解決していくことは、当社グループが目指す「共有価値の創造」を実現し、「世の中のしあわせ」を生み出すことになるものと考えています。

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。



サステナビリティ重点テーマと選定のプロセス

T&D 保険グループは、事業活動に関わるさまざまなサステナビリティの分野から、社会にとっての重要度が高く、また当社グループの事業との関連が大きい社会的課題の優先度を確し、重点的に取り組む4つのサステナビリティ重点テーマを以下のように決めました。



重点テーマ選定のプロセス

① 重要な社会的課題の抽出

保険事業を事業の中心に置く当社グループへの社会の期待や、当社グループがサステナブルな社会の発展にどのように貢献できるのかを考え、対象となる社会的課題を検討しました。

検討にあたっては、SDGs ゴール・ターゲット、グループ CSR 憲章、社会環境の変化、技術革新動向等から、当社の方針・商品・サービス、当社のビジネスモデルと関連する、40の（重要な）ターゲットに関連する社会的課題を抽出しました。

② 重要な社会的課題に対する取組みの特定

重要な社会的課題に対して、当社の事業活動、および重要な事業基盤・サステナビリティ経営基盤を通じて、社会的価値を高めるため実施された取組みを特定しました。

③ 取組みにより実現される共有価値と対応するサステナビリティテーマの特定

重要な社会課題に対する取組みと、これによりインパクトを及ぼす共有価値を特定しました。共有価値創造を実現するため、取組課題の領域と取組方法の視点から、グループサステナビリティ推進のテーマを設定しました。

④ 共有価値とサステナビリティテーマの優先順位づけ

それぞれの共有価値とサステナビリティテーマの重要性を、a) 社会にとっての重要度と、b) 当社グループの事業との関連度（社会的課題に及ぼす影響）の両面から評価。当社グループにとっての取組みの優先度を明らかにしました。a) 社会にとっての重要度：経済・環境・社会に対するインパクト、SDGs の貢献へのインパクトから評価 b) 当社グループの事業との関連度：CSR 憲章で定める方針・行動との関連から評価

⑤ サステナビリティ重点テーマの選定

重要な社会的課題に対する取組みにより、共有価値創造にインパクトを及ぼすことのできるグループサステナビリティ推進の重点テーマを設定しました。

⑥ 重要な社会的課題とサステナビリティ重点テーマの適切性の確認

- 専門性を有する第三者機関と重点テーマの選定プロセスにつき対話・意見交換を行い、対象とする社会的課題の適切性や優先度評価の妥当性を確認しました。
- また、グループ SDGs 委員会において審議承認を受け、経営会議（現・経営執行会議）および取締役会に報告しました。

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティからの提言

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、外部有識者から最新の国際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。当社グループはいただいた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」を推進してまいります。



左から

夫馬 賢治氏

株式会社ニューラルCEO／
信州大学・特任教授

森山 昌彦

株式会社T&Dホールディングス
代表取締役専務執行役員

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

上原 弘久

株式会社T&Dホールディングス
代表取締役社長

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）

森 恭弘

株式会社T&Dホールディングス
執行役員

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティからの提言

サステナビリティ
全般に関する提言

世界では、気候変動をCO₂排出量削減に関する手段やコストだけでなく、人の命や健康、生活圏に関わる「人権問題」であるという視点で捉え、政策が議論されている。また、若い世代がクライメイト・ジャスティスを訴え、人権、人種、貧困問題を背景に平等な社会を作るといった視点でも声を上げている。彼らの価値観が社会を動かす時代が目の前にあり、これからビジネスに大きなインパクトをもたらす。

提言 1

脱炭素に向けて

- ① グループ長期ビジョンでは2025年度までのCO₂排出量削減目標（2013年度比40%削減）が示されているが、ネットゼロへの言及がない。世界が2050年ネットゼロを掲げているにも関わらず、T&D保険グループが掲げていないというのは世界の流れからすれば遅れている。すでに世界の潮流は「低炭素」から「脱炭素」に切り替わっている。最近の気候変動の深刻さをみていると、2050年よりも目標とする時期は早まっていくものと推察する。
- ② 金融業界では、2050年までに投融資ポートフォリオのネットゼロへの転換に取り組む潮流がある。T&D保険グループはせっかく責任投資原則（PRI）に署名しているのだから、投融資先のCO₂排出量ネットゼロや中間目標をコミットするなど、積極的な方向性を検討し、リリースすべきである。

対応

2021年に策定したグループ長期ビジョンの非財務KPIでは、CO₂排出量（自社排出のScope 1・2）を2025年度までに2013年度比40%削減する目標を設定していたが、ネットゼロ目標や投融資先の目標が策定されていなかったことに対して、コミッティで意見が出された。これを受け、2021年9月30日に、自社投融資先（Scope3、カテゴリ15）を含めて2050年度にネットゼロとする目標を追加設定。さらに、2022年4月11日に自社投融資先についても中間目標を設定。

参考：T&D保険グループ 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） 2050年度：ネットゼロ
投融資先 (Scope3、カテゴリ15)	2030年度：40%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

提言 2

サステナビリティステートメント

- ① ステートメントの作成にあたっては、自分たちの価値観を議論することが必要である。自社のビジネスに関わる問題が世界のどこにあるのか、自社のビジネスにより貢献できる課題は何かを見極めたうえで世界にその姿勢を発信すべき。なぜ取り組むのかという課題意識が低いのが日本企業の弱点である。メッセージがないまま、対応を羅列するだけでは姿勢と評価にずれが生じてしまう。自らの存在意義が何かを明確にし、それに基づく商品や投資方針を発信していくことが大切である。
- ② ステートメントに記載するサステナビリティへの取組みは、サステナビリティ重点テーマとのつながりを意識して記載すべきである。また、プライム市場への上場基準には、気候変動対策についてTCFDあるいはそれと同水準の情報開示が求められることから、プライム上場企業であるT&D保険グループは、TCFDを意識してステートメントを作成すべき。

対応

コミッティでの意見を受け、2021年9月よりステートメントの作成を開始。途中コミッティでの意見交換等も行い、2022年5月23日に制定・開示。

当社グループのサステナビリティに関する基本的な考え方や、今後対応すべき課題を4つのサステナビリティ重点テーマとして設定し、当社グループの取組みの方向性および具体的内容をステークホルダーに表明。その成果と進捗は、当社ホームページやサステナビリティレポートなどで報告している。

2023年5月に、社会情勢の変化やこれまでの取組みを踏まえ、ステートメントを最新化した。



サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティからの提言

提言 3

ESG投資

- ① T&D 保険グループでは、様々なボンドへ投資しているが、機関投資家と保険会社としての立場をリンクさせ、そのボンドが T&D 保険グループにとってどのような意味があるか説明できる投資の方がいいのではないかと。例えば、太陽生命のお客さまに女性が多いことを踏まえ、女性の社会進出を支援しジェンダー格差の是正を後押しするジェンダーボンドに投資するといったことである。
- ② エンゲージメントに関して言えば、ネットゼロへ取り組む事業会社との取引を継続するのが重要である。取引先がネットゼロポートフォリオを構築するために、自社もネットゼロポートフォリオを目指す基本姿勢が大事。ESG 投融資額の実額がポートフォリオ全体からみるとどの程度になるかなども指標として示すことを検討してはどうか。

対応

当社グループは、これまでも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行ってきた。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。「注力分野」における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の強化を図る。特に、その社会的成果（ポジティブインパクト）を定量的に把握することで、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、情報開示の拡充等を目指していく。

提言 4

中小企業への支援

- ① 日本政府の動きを見ていると、日本に急激な変化が訪れていると感じており、その変化についていけない人がいることを危惧している。サステナビリティに関する世界の潮流を、中小企業に伝えていくことで T&D 保険グループとお客さまの信頼関係がさらに強いものになるだろう。コーポレートガバナンス・コードでは上場企業のみが対象だが、サステナビリティに関する開示が義務化されることで、サプライチェーンを構成する中小企業にも影響は波及する。そのため、中小企業も世界の動きを把握し対処する必要がある。中小企業にもアクセスがある T&D 保険グループが産業を支えるというのが、今後のマテリアリティの一つになる。
- ② 保険の加入者が、将来経済的に困窮した際に継続加入が可能かどうかについて保険会社としてリスクと捉えることができるのではないだろうか。また、中小企業が生き残っていくために、エンゲージメントやコンサルティングといった保険や投資と違う形で貢献できないか考えていくことも必要。

対応

グループの大同生命では、中小企業の健康経営®の実践を支援する「KENCO SUPPORT PROGRAM」や、中小企業の SDGs への取り組みを後押しする「サステナビリティ経営支援プログラム」のほか、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？」の提供を開始するなど、中小企業の経営課題の解決支援に向けた様々な取り組みを行ってきた。2023 年 3 月には、「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す「サステナビリティ推進計画」を策定・公表。同計画のもと、中小企業とともに社会課題の解決に取り組むとともに、中小企業の持続的発展を通じた「サステナブルな社会」の実現に貢献していく。



重点テーマ①

重点テーマ① すべての人の 健康で豊かな暮らしの実現

関連する主なSDGs目標



生命保険業を事業の中心に置くT&D保険グループにとって、すべての人の健康で豊かな暮らしの実現への貢献は、最も基本的な社会的責任です。お客さまのニーズにあった最適で質の高い商品・サービスを提供することにより、保険事業を通して社会の持続的成長と、社会課題の解決に貢献し、世の中のしあわせを作ってまいります。

私たちのターゲット

- お客さま満足度を2021年度3月期水準以上※

※ 記載のターゲットに限らず、総合的な観点から各テーマの達成をはかります。

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、「最優の商品・サービスで、お客さまの元気・長生きを支える会社」を目指しています。

老後を安心して送りいただくため、認知症や重大な疾病に対するお客さまの「予防」への取組みをサポートする「ひまわり認知症予防保険」や「ガン・重大疾病予防保険」を販売しています。

お客さまの元気をサポートする取組みとして、血液検査で軽度認知障害のリスクを判定する「MCIスクリーニング検査プラス」をはじめ「アミノインデックス®リスクスクリーニング」、「子宮頸がんHPV検査パピックス」など、疾病の早期発見・早期予防、健康増進に関するサービスの案内をしています。その他、専門知識を有する内務員がお客さまやご家族のもとにお伺いし、給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービス等を行っています。

太陽生命は、商品とサービスを一体化してご提供することで、お客さまにより大きな安心をお届けしています。

ベストシニアサービス

- シニア訪問サービス
年に1度シニアのお客さまを訪問し、ご契約内容の確認やご請求漏れ等の確認活動を行っています。
- かけつけ隊サービス
お客さまのご要望に応じて、当社内務員がお客さま宅を訪問し、給付金等のご請求手続きのサポートを行っています。



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」

- マイページで完了する手続き(一例)
「契約内容のご確認」、「住所変更・改姓・死亡保険金受取人の変更」、「給付金等のご請求」など、ご来社いただくなくてもどこからでもお手続きが可能です。

大同生命の取組み

健康経営®の普及に向けた取組み

大同生命は、中小企業とそこで働く人々が活き活き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。

「健康経営による病気の予防」と「予期せぬリタイアへのそなえ」を実現するため、「KENCO SUPPORT PROGRAM」と保障を一体化した健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」を2022年1月に発売しました。当商品は、死亡・高度障がい・身体障がい・重大疾病などさまざまなリスクを幅広く保障し、さらに、「毎年の1日あたり平均歩数が8,000歩以上」の場合に、翌年の主契約保険料を割引く仕組みを導入しています。

社長が声をかけあうサイト「どうだい？」

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「中小企業とともに未来を創る」という想いを形にしたものです。

40,000名を突破！



重点テーマ①

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商品の提供

T&D フィナンシャル生命は、主にシニアのお客さまに向け、ゆとりあるセカンドライフのための生活資金の準備や遺族保障等のニーズに応える資産形成型商品をお届けしています。

2021年6月には、「ハイブリッド アセット ライフ」を発売しました。本商品は、「投資信託」と「生命保険」の融合により、人生100年時代の自助努力による資産形成をサポートする円建の一時払変額終身保険です。人生をもっと楽しむために、長期分散投資を中心とした運用を継続しながら、計画的な資産の取り崩しを図るとともに、ご自身やご家族のために介護・認知症や相続に備えることができる商品を開発しました。

2023年4月には、海外の金利と為替を活用した一時払の個人年金保険「ファイテン・ワールド2」をリニューアルした「ファイテン・ワールド3」を販売しました。お客さまのニーズに応じて「円貨プラン」と「外貨プラン」の2つのプランからご選択いただける商品となりました。



T&D アセットマネジメントの取組み

投資を通じた健康社会促進への貢献

T&D アセットマネジメントの日本株式アクティブ運用では、財務情報に加え、非財務情報の分析を重視しています。ESGの観点から優れた企業に選別投資する私募投資信託「T&D 日本株式 ESG リサーチファンド」では、投資先企業を評価する際のマテリアリティの一つに「健康／安全・安心」を設定しており、人々の健康に関わる社会課題の解決に貢献する企業へ積極的な投資をしています。

加えて、アナリストが投資先企業に対してマテリアリティに沿った対話を実施することで社会課題解決に向けた企業の行動を促し、健康で豊かな暮らしを実現する社会の構築に貢献しています。



ペット&ファミリー損害保険の取組み

大切な家族のために

ペットを家族の一員として認識する飼い主さまの意識の変化により、ペット医療およびその費用への関心が高まるなか、飼い主さまとペットが安心して治療を受けることができるよう、ペットが病気やケガにより動物病院で治療を受けた費用の一定割合を補償する商品「げんきナンバーワンスマート」などをご提供しています。

ペットライフに関する情報の提供

ペットライフを充実させるための情報や身近な疑問をわかりやすく紹介した特別コンテンツ「Pet News Storage」をホームページに掲載し、さまざまなテーマを定期的に発信しています。2023年3月には記事数335本となりました。



重点テーマ①

「お客さまの声」にお応えする取組み

お客さま満足度への取組み

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

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

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

生保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(2022年度)



※ 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。

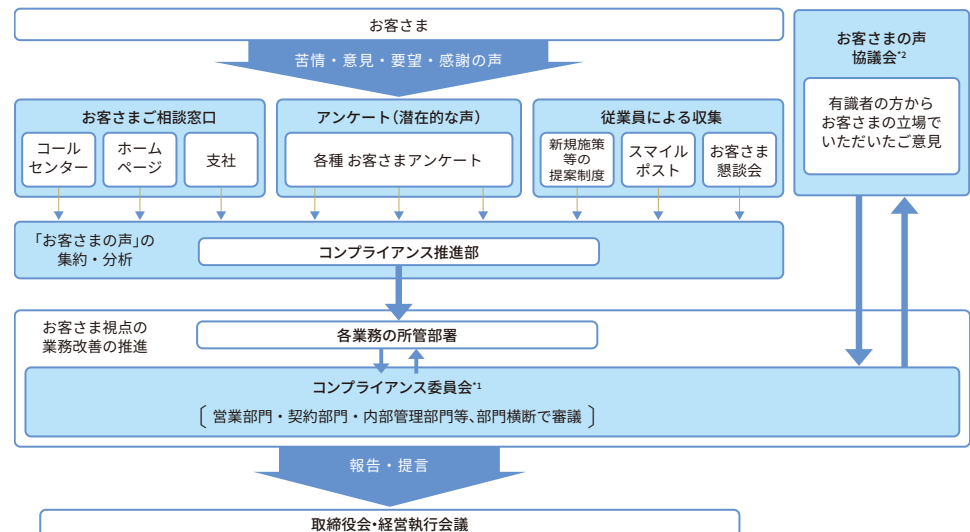
日々の営業活動でお聴きする「お客さまの声」

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、生命保険会社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客さまが回答する「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を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。

「お客さまの声」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、社是に掲げるお客さま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さま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 お客さまの声協議会

外部有識者の知見をお客さまの立場に立った健全な業務運営に活かしていくため、「お客さまの声協議会」を設置し、お客さま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。

重点テーマ①

DX(デジタルトランスフォーメーション)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。

具体的には、対面とデジタルを融合したハイブリッド型営業の推進により、従来より商品・サービスをお届けできるお客さまが拡大するなど、顧客接点の拡大・お客さまサービス向上に取り組ん

でいます。

さらに、AI の活用によるコンサルティング力強化も進めており、お客さまごとに最適な商品・サービスの提案に努めています。

また、大同生命では、2022年3月から経営者向けWebサービス「どうだい?」の提供を開始しました。「どうだい?」を通じて「健康経営®の推進」や「経営課題解決支援」の様々なソリューション

を提供していくとともに、各種機能も拡充していくことで、中小企業の経営に欠かせない「サービスプラットフォーム」へと成長させ、中小企業の持続的発展に貢献していきます。

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。



DXの浸透・定着、文化醸成に向けた取組み

情報共有
の推進

- ・グループDX推進委員会において、グループ内のDX推進施策や活用している外部 IT サービスなど好取組みを情報共有するとともに、共通化・共同取組みによるシナジーの創出を推進

DX人材
の育成

- ・IT パスポートの取得推進など全従業員のリテラシー向上を推進
- ・DX をリードしていく人材を育成するため、顧客理解や体験設計、AI 活用等のスキル習得を推進

IT・技術の
活用等

- ・次世代営業端末の開発による提案力向上・働き方改革を実現
- ・業務効率化に向け、印鑑レス・ペーパーレス、RPA 化の推進およびローコード開発ツールの活用を継続
- ・DX 認定制度など経産省のDX推進のフレームワークをグループDX推進に活用(2024年3月期にDX認定の更新を予定)

重点テーマ②

重点テーマ②

すべての人が活躍できる 働く場づくり

関連する主なSDGs目標



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

私たちのターゲット

●従業員エンゲージメントスコアを2021年3月期水準以上※

※ 記載のターゲットに限らず、総合的な観点から各テーマの達成をはかります。



人事担当役員メッセージ

～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～

専務執行役員 田村 泰朗

当社グループの人材に対する考え方

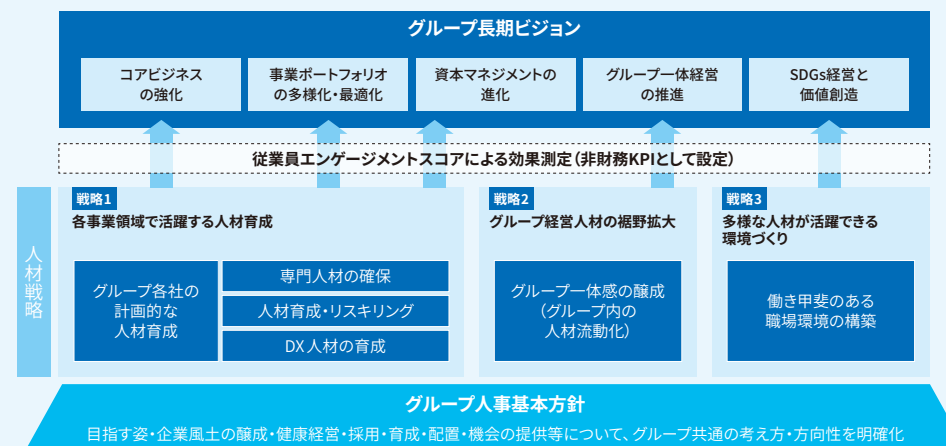
当社グループは、ともに働く「人材」こそが、グループ経営理念の実現に向けた事業活動を担う、最も大切にすべき最大の原動力であると位置づけ、当社グループにおける人材マネジメントの基本的な方針として「グループ人事基本方針」を制定しております。当社グループは、市場特化戦略を追求する国内生命保険事業をコアビジネスとし、生命保険事業と親和性の高いクローズド

ブック事業、アセットマネジメント事業、ペット保険事業等、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繋げてまいります。

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。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。また、多様な人材が活躍できる環境を構築することで、従業員の「ウェルビーイング」向上に繋げております。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、より効果的な人材戦略の実現に繋げ、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てるグループにしていきます。

※ 「理念・ビジョン」「愛着・信頼」「自発性」「成長」「挑戦」等の9カテゴリー45問の設問を設定。5肢選択により評点は最大5.0～最小1.0。



重点テーマ②

戦略1 各事業領域で活躍する人材育成

幅広い事業領域で活躍する人材を育成していくために様々な取り組みを実施しています。

戦略1に関連する定量データ

項目	2021年度	2022年度
一人当たり研修時間※ ¹	6.6時間	7.5時間
人材開発・研修総費用※ ¹	3.09億円	3.65億円
人件費に対するグループ修正利益の割合※ ²	28.1%	61.7%
従業員一人当たり新契約価値※ ³	9.3百万円	9.1百万円
従業員エンゲージメントスコア(カテゴリー:自発性)※ ⁴	3.89	3.91

対象: ※1 生命保険会社3社従業員(内務職員および営業職員等)

※2 グループ修正利益÷生命保険会社3社人件費(内務職員および営業職員等)×100

※3 新契約価値÷生命保険会社3社従業員数(内務職員および営業職員等)

※4 HD・生命保険会社3社内務職員

1.1 グループ各社の計画的な人材育成

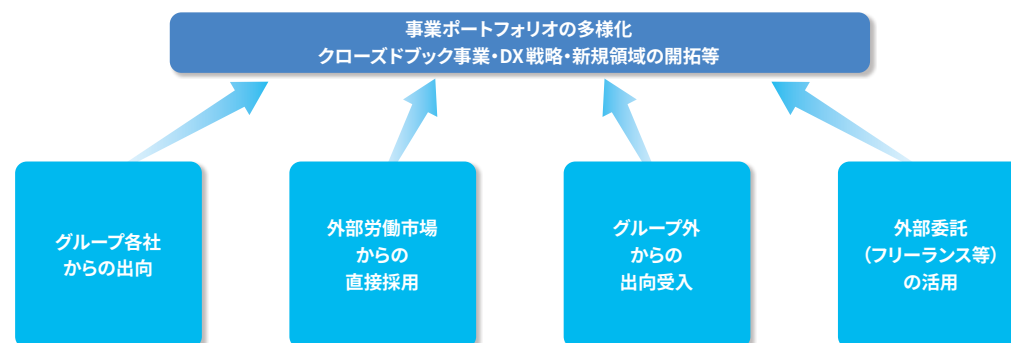
グループ各社では、「OJT(実際の仕事を通じた教育)」「集合研修」「自己啓発支援」を通じた教育研修を実施しています。資格取得に対する積極的なサポートを始め、通信教育、e-ラーニング、オンライン教材の提供など多様なカリキュラムの提供により、従業員一人ひとりの自律的なキャリアアップ

を支援しています。また、従業員がさまざまな業務経験を積むことにより、全社的な広い視野で業務を遂行する能力を高められるよう、計画的な人事異動(ローテーション)を実施しています。

1.2 専門人材の確保

当社グループでは、各事業における従業員の専門性を高めることが重要と考え、様々な人材育成に取り組んでいます。さらに、事業ポートフォリオの多様化・最適化に向けてコアビジネスと親和性のあるクローズドブック事業やデジタルツールを活用した新領域事業等を展開しており、それら事業領域では社内外で通用する高い専門性を有した高度専門人材の確保に注力しています。高度専門人材を確保するルートは多様化しており、グループ各社による育成に加え、外部労働市場からスペシャリストを直接採用するなど柔軟に対応しています。

～ 高度専門人材確保ルートの多様化 ～

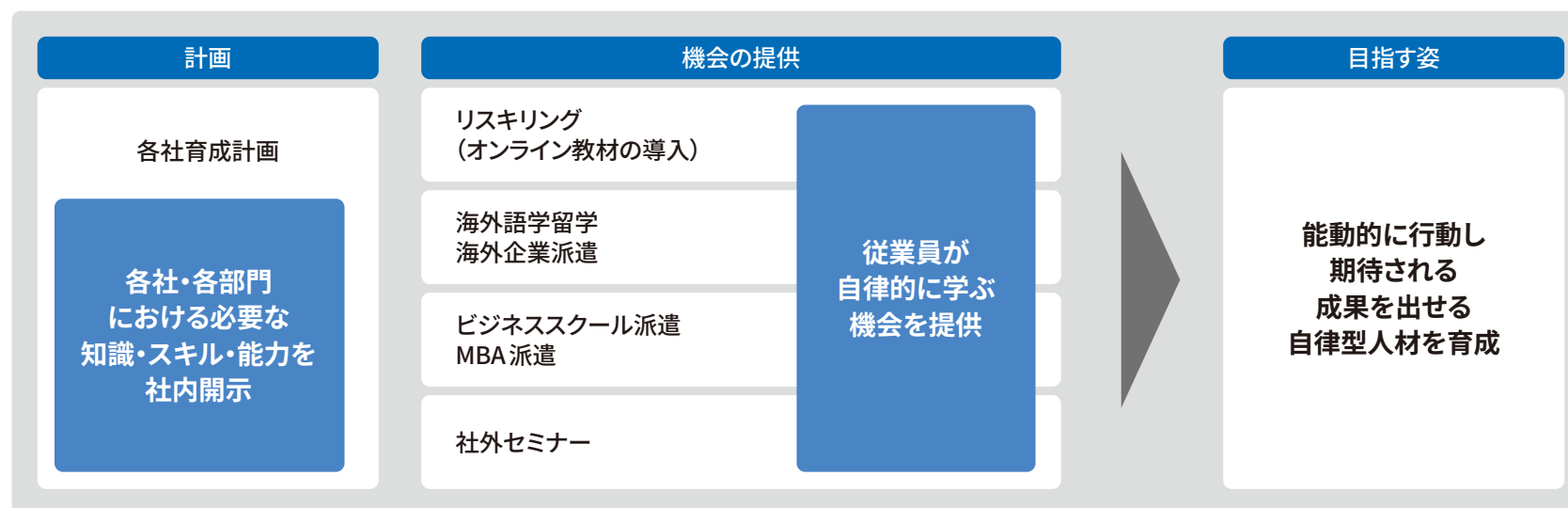


重点テーマ②

1.3 人材育成・リスキリング

当社グループでは、グループ人事基本方針に基づき、当社グループの方向性を理解した上で期待された成果を出せる自律型人材を育成しています。グループ各社が各部門における必要な知識・スキル・能力を社内に開示することで、自律的な学習を推進しています。また、リスキリング支援として最

先端の知識・スキルを学習することができるオンライン教材や資格取得に対する積極的なサポート、ビジネススクール・MBA・海外企業派遣、海外語学留学にチャレンジする従業員の後押しなど従業員一人ひとりの自律的なキャリアアップを支援しています。



1.4 DX人材の育成

当社グループでは、2022年4月にDX推進課をT&Dホールディングス経営企画部内に創設し、グループにおけるDXを推進しています。グループ各社においては、各ビジネス領域においてDXを活用

できる人材を育成していくため、ITパスポートの取得促進、オンライン教材等を活用した全役職員のDXリテラシーの向上に取り組んでいます。

重点テーマ②

戦略2 グループ経営人材の裾野拡大

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更なる向上に向けて様々な取組みを実施しています。

戦略2に関連する定量データ

項目	2021年度	2022年度
T&Dホールディングス業務経験者数(累計)	417人 (2022年4月1日現在)	429人 (2023年4月1日現在)
グループ人材交流実施者数	—※	40人
グループ協働研修参加者数	1,101人	982人
従業員エンゲージメントスコア(カテゴリー:理念・ビジョン)	3.97	4.00

対象:HD・生命保険会社3社内務員

※ 新型コロナウイルス感染防止のため未実施

2.1 グループ内の人材流動化

グループ経営に対して高い意識を持った人材を育成するため、グループ各社の人材が、所属会社の垣根を超えて、グループに対する帰属意識やグループ経営理念の理解を深めるために下記の取組みを実施しています。

取組み	実施内容
計画的な人事ローテーション	グループ戦略の決定、グループ経営資源の適正な配分および資本政策の策定等の役割を担うT&Dホールディングス業務の経験は、グループ意識を持った人材の育成と関連性が深く、グループ各社からT&Dホールディングスへ計画的な人事ローテーション(異動)を実施しています。
グループ人材交流	グループ各社の優れた取組み(スキル・ノウハウ)の共有やグループ各社間の人的ネットワーク作りを目的に、若手実務担当者を1週間程度グループ内企業に派遣しています。
グループ内公募	能動的に行動し、自身のキャリアを考えることができる人材を育成するため、T&Dホールディングス各部の希望する職務にチャレンジできるグループ内公募制度を実施しています。
グループ協働研修	グループ各社が独自で実施していた教育・研修について、共通する課題に対して協働で研修、セミナーを実施しています。(マネジメント、人権、女性活躍、アナリストによる市場評価等)
グループ内IR	グループ一体となったグループ長期ビジョンの推進やグループ経営理念の浸透のため、グループの方向性や市場規律への理解を深め、グループ間の意識を合わせることを目的に、グループ役職員を対象とした、グループ内IR活動を開催しています。

重点テーマ②

戦略3 多様な人材が活躍できる環境づくり

戦略3に関連する定量データ

項目	2021年度	2022年度
女性管理職比率※1	19.1% (2022年4月1日現在)	21.9% (2023年4月1日現在)
男女別賃金差異※2	41.2%	42.0%
障がい者雇用率※2	2.54%	2.48%
男性育児休業取得率・平均取得日数※2	100%・5.8日	100%・12.6日
有給休暇平均取得日数※1	16.5日	16.7日
従業員エンゲージメントスコア(総合)※3	3.77	3.75

※1 生命保険会社3社内務職員

※2 生命保険会社3社従業員(内務職員および営業職員等)

※3 HD・生命保険会社3社内務職員

3.1 健康経営の推進

グループ経営理念の実現と当社グループの成長を追及し続けるための基盤は、従業員とその家族の心身の健康であるとの考え方のもと、従業員が安心して業務に従事でき、いきいきと働くことができる環境づくりに取り組んでいます。これまでの取り組みが評価されグループ生命保険会社3社が「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されています。(太陽生命・大同生命は7年連続の認定になります。)

※ 経済産業省が従業員の健康増進に取り組む「健康経営」を普及させることを目的とした健康経営優良法人認定制度に基づき、上位法人に対し「健康経営優良法人～ホワイト500～」を認定。



3.2 女性の活躍推進

当社グループでは、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。女性が活躍できる環境づくりをはじめ、グループ協働でグループ女性職員に対する研修や、グループ生命保険会社3社による計画的な管理職登用人材の育成に取り組んでいます。

2030年までに女性管理職比率30%を目標にしています。



グループ協働女性キャリアデザインセミナーの様子

3.3 働き方の多様化

太陽生命、大同生命では健康寿命の延伸やライフスタイルの多様化を背景に65歳定年制度を導入しています。さらに障がいのある従業員が働きやすい職場づくりのため、職場環境を整備し、多様な障がい者の就労機会の拡大に努めています。また、従業員が育児、介護などの家庭の責任を果た

しながら十分に能力を発揮できるよう育児休業などの制度を充実させるとともに、多様な働き方を可能とするための在宅勤務制度やサテライトオフィス勤務制度を導入しています。

男性育児休業取得率100%を目標にしています。

グループ従業員座談会

T&D 保険グループでは、グループ内での人材流動化を推進しています。今回は出身会社に関わらず、グループ各社で活躍する人材に、それぞれの企業文化の違いや、今後さらにグループ体経営を進めていくために必要なことについて、話を伺いました。

—— 皆さんの担当業務を教えてください

石川 ペット&ファミリー損害保険で契約の保全業務に携わっています。当社のペット保険は一年ごとの更新になっており、私は主に契約の継続に関する業務と住所変更などの保全業務を担当しています。また、当社ではLINE アカウントの有効活用等によってDX戦略を推進していますが、LINEで配信するコンテンツの企画や、マイページの機能改善やサービスの拡充、システム化によ

るペーパーレス化等の企画も担当しています。

小池 私は、T&D フィナンシャル生命からAll Rightに出向しています。All Rightは2022年10月に開業した会社で、デジタルツールを活用した新しい顧客基盤の構築を目的としています。まずは、健康・ヘルスケア領域の企業と連携し、サービスを提供することを考えており、私は現在、パートナー企業の選定と、その企業に向けた企画・提案等の業務を行っています。

平墳 太陽生命と大同生命から一任された資産を運用するT&D アセットマネジメントの生保資産運用部に所属しており、資産運用面からグループ一体となったシナジーを生み出すために取り組んでいます。主に外部委託運用先の選定やモニタリング、外部環境や運用成績を踏まえた運用指示や投資資金配分の検討な

どを担当しています。

藤田 T&D ユナイテッドキャピタル事業開発部兼T&D ホールディングスの事業推進部で、再保険持株会社であるFortitude社を中心としたクローズドブック事業の推進と、新規提携やM&Aの検討を行っています。クローズドブック事業は2020年に開始した新たな取組みで、さまざまな保険会社が販売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、それをバリューアップして収益を獲得するビジネスです。欧米の保険市場では、古い保険契約を切り離して経営の効率性を改善したいというニーズが高まっており、注目されています。新規提携やM&Aに関しては、当社グループの将来の成長シナリオと事業ポートフォリオマネジメントを踏まえ、対外的なネットワークを活用して投資機会

多様な人材が挑戦と発見に取り組み、 持続的な成長を実現する

司会: 福井 祐香子
T&D ホールディングス IR課
課長代理
(出向元: 太陽生命)
2015年入社

小池 明
All Right コーポレート兼営業・マーケティング部
課長代理
(出向元: T&D フィナンシャル生命)
2017年入社 (中途入社)

石川 優子
ペット&ファミリー損害保険 契約保全部
課長
(プロパー社員)
2011年入社

平墳 勇気
T&D アセットマネジメント 生保資産運用部
マネージャー
(出向元: 太陽生命)
2015年入社

藤田 圭一
T&D ユナイテッドキャピタル 事業開発部
兼 T&D ホールディングス 事業推進部
課長
(出向元: 大同生命)
2003年入社



グループ従業員座談会



を発掘し、どんな会社を迎え入れるべきか戦略を立てて、投資を実行しています。

—— 仕事のやりがいと企業価値向上のつながりについて聞かせてください

平墳 T&D アセットマネジメントでのグループ一体運用を経験するなかで、運用スキルの向上に加え、業務の幅も広がっており、私自身の成長を感じられ、仕事に対するやりがいはより高まっています。また資産運用の高度化や運用収益の向上に貢献することで、運用面からグループの企業価値向上に携わることができているのではないかと考えています。

藤田 クローズドブック事業は、グループの新たな成長事業と位置づけられ、欧米市場のみならず日本市場でもビジネスチャンスが広がってきています。新たな領域に挑戦できるというやりがいはもちろん、この数年でグループ修正利益の2割を占める事業となっており、グループの企業価値向上においても重要なパーツになりつつあることを実感しています。また投資家の注目も高いことが

ら、より解像度を上げて伝えていく必要があるとも考えています。
小池 私の前職は銀行員でしたが、整備されたマニュアル・ルールに則り、決められた商品をいかに販売していくかが仕事でした。一方、現在のAll Rightで取り組んでいることは新規事業であり、デジタルツールを活用した新しい顧客接点を構築するために、全てをゼロから考えなければならず、試行錯誤している毎日です。その意味での苦労はありますが、自分たちで考えたことが一つ一つ「形」になっていくことに対するやりがいは非常に大きいです。ちなみに、All Rightという社名も私を含めた4名が一から話し合っで決めました。これから人口減少により従来の保険市場が縮小していくなかで、新しい領域への挑戦が求められています。これまでのやり方や発想に捉われることなく、新しいアプローチと手段によって、未知なる領域における事業での可能性を見出すことが、企業価値向上につながると考えています。

石川 ペット&ファミリー損害保険では、LINE アプリからマイページ等を簡単に確認できるようにするなど業務のDXを推進しています。お客さまのニーズに沿って既存の仕組みなどを変えていくことで、お客さまの利便性向上やコミュニケーションの充実を図っています。

またペーパーレス化など業務革新を進めています。LINEの会員数増加やペーパーレス化の効果が目に見える形で実感できるので、やりがいがどんどん高まっていきます。

—— 違うグループ会社に興動してどのようなことを感じていますか

石川 新しい取組みを始めるためには、変革を恐れずスピード感をもって実行することが大事だと思っていますが、当社は、グループ会社からの出向者やさまざまな仕事を経験してきた人た

ちが集まっているので多様な角度から意見を聞くことができ、気づきが多いと感じています。また、デジタルを活用していくという面ではAll Rightの小池さんと共通点もあり、時代の流れやお客さまのニーズを先取りしていくにはどうすればよいかなど、意見交換ができるのではないかと思います。

小池 石川さんがおっしゃったとおり、デジタルツールの活用に関しては同様の悩みを抱えています。All Rightでは、SNS運用やデータ分析などについて、スキル・経験の豊富な専門人材を外部から起用しており、必要に応じて専門人材の知見を得ながら業務を行っています。

平墳 新しいことを担当しているので、まず一番に学びを感じます。株式や債券といった伝統資産と相関性が低いとされるオルタナティブ投資の運用にかかる投資や資産振り分けの判断、数値の細かい分析に携わることで、自分の視野が広がっていると感じています。

また、グループ内の出向を経験してあらためて思うことは、同じグループであっても、会社ごとに考え方や仕事の進め方といった企業風土が大きく異なるということです。



グループ従業員座談会



藤田 私は大同生命からの出向ですが、T&D ホールディングスの事業推進部やT&D ユナイテッドキャピタルは、中途採用者を含めて多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されており、それぞれに異なる視点や手法を持っています。逆にそのことによって出向元について再発見することも多いのかなと思います。それと、クローズドブック事業は、株主・投資家をはじめステークホルダーの注目度の高さを肌で感じており、それが非常に良い刺激になり、より高い視点で仕事を進められるようになりました。

—— グループ会社について違いを感じた部分はどのようなことですか

平埴 よく言われることかもしれませんが、太陽生命は、どちらかと言うと組織の強さを活かしたトップダウンで行動する文化、大同生命は個人の能力を重視しボトムアップで行動する文化のように感じています。

藤田 例えば同じ目的の資料でも、太陽生命と大同生命では、記述のポイントやレイアウトが全く違うことに気づきました。どち

らが正しいということではなく、お互いに良いところを学び合うことでグループ一体化の意味がさらに出てくるものと考えられています。互いに新しい視点を取り入れていくには、だれか一人が考えを持ち帰るだけではなく、同様の機能がある部署同士で共通の課題に取り組むなど、組織単位で相互理解を深める機会を増やすことが必要だと思います。

平埴 確かに、出向後にそれぞれの違いを言語化しても、実際に体感していない人には自分事になりにくいと思います。藤田さんがおっしゃったとおり、部署ごとに協働してできることを見つけて、グループ内で交流を深めて、その先につなげていくことが重要ではないかと思っています。

藤田 そういう意味では、ホールディングスはすごく良い環境だと思います。T&D 保険グループのミッション実現に向かって、グループ内のいろんな会社の人が仕事をしていくなかで、お互いにグループ一体経営の重要性を自分事としてとらえられるようになりました。

石川 ペット&ファミリー損害保険では、太陽生命や大同生命の出向者からいろんなやり方やノウハウを学び、業務の効率化につなげています。しかし、皆さんのお話を聞いていると、実際に外から自社を見てみたり、外で経験したりするとまた新たな気づきがあるように思いますので、当社からグループ会社に出向する機会も欲しいと思いました。

小池 All Rightでは、T&D フィナンシャル生命の出身は私一人で、太陽生命と大同生命の出向者と一緒に仕事をしています。文化の違いは、それぞれのグループ会社のビジネスモデルの違いから来ている部分が多いと思います。All Right は新規事業です。グループ会社それぞれの知見や経験を活かして、新しい価値を作っていきたいと考えています。

石川 正直なところ管理する立場の課長になるまで、目の前の仕事しか見えておらず、あまりグループ会社について考えることはありませんでした。しかし、課長になり、研修等でグループ会社の方と交流するようになると、グループ会社の様々な意見を見たり聞いたりすることができ、大変勉強になるだけでなく当社の取り組みにも活かしていきたいと感じます。

管理職になる前からもこうしたグループ一体経営について意識する機会があると良かったかなと思います。

藤田 昨年グループ内IR活動に初めて参加し、経営層から直接グループが置かれている状況や課題を聞き、質問にもカジュアルに答えていただいたことで、グループ一体経営の視点で自分の業務を見直す良いきっかけになりました。その時もグループ各社からの参加者との視点の違いを感じ、やはりグループ会社が集まってディスカッションする機会があると、相互理解が進み、そこから何か生み出される可能性が広がるのではないかと思います。

平埴 グループ一体経営では、グループの仲間を知ることが第一歩です。しかし、私は他のグループ会社の方とはほとんど交流がなく、どのような仕事をしているのかわからないことだらけです。



グループ従業員座談会

そこで手っ取り早い方法として、グループ広報誌の有効活用を思いつきました。グループ各社の代表的なトピックが掲載されていますが、各社の社内報にあるような、支社や本社の部署がこのような挑戦をしている、といった記事を増やして、各社の企業価値向上に向けた取組みをグループ全体に周知してみたいはいかがでしょうか。

小池 私はAll Rightに出向して、いろんなグループ会社の人と一緒に働くことによって、さまざまな文化や働き方があることを知りました。広報誌等を通して、他のグループ会社にはどのような人がいて、何をしているのかなど、そういうことを知るの是一件なことだと思います。

—— T&D保険グループの優位性はどんなところだと思われますか

平墳 当社グループの保険会社は、家庭と企業の両方を市場としていますので、その意味で社会の動きに一番敏感なポジションにあるというのが優位性ではないかと思います。当社グループは、規模がものすごく大きいわけではないので、市場の変化に対して自分たちも変わらないと生き残れないという危機意識は強い方だと感じています。

藤田 国内の生命保険会社の中で、当社グループはクローズブック事業に早くから取り組んでおり、そこは今後大きな強みにしていきたいと思っています。

小池 異なるビジネスモデルでそれぞれのグループ会社が事業を行っているところだと思います。そのなかで、All Rightは新しい領域で事業を行っています。

石川 役職関係なく、いろんな人の意見が経営にフィードバックされ、みんなの新しい発想によって変わっていくことができるグ

ループだと思っており、そういうところも強みにしていくべきではないでしょうか。

—— 最後に今後に向けて皆さんの抱負をお聞かせください

石川 グループ一体で実現するビジョンや会社の理念に沿って行動することで、会社も自分も大きく成長していきたいと思っています。

小池 グループとして新しい市場を開拓することが、All Rightに託されていることだと認識しています。これからデジタルツールを活用し、お客さま一人ひとりと向き合うことで幅広くサービスを

を提供していきたいと考えています。

平墳 グループの中長期的な運用収益の向上に加え、政府の資産運用の高度化への対応や、投資顧問事業の強化拡大という部分でしっかり貢献したいと思います。

藤田 クローズブック事業は、グローバルな拡大が非常に期待されている新領域ですから、グループ一体の成長戦略として取組みのスピードを上げていくとともに、体制を整備し、人材もしっかり育てていきたいと考えています。一方で、当社グループと一緒に新たな成長機会を創出するパートナーを見つけ、グループの企業価値向上に貢献したいと思います。



グループ内IR活動の強化

グループ愛あ〜る

2022年度から、グループ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。今回のグループ内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。

本取り組みは、一般社団法人日本IR協議会が選定する「IR優良企業賞2022」において、「共感！」IR賞を受賞しました。

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。

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。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、様々な意見が挙げられており、ミーティングでは活発な議論を行ないました。



スモールミーティングの様子

2022年度開催実績

受講者数

986名

実施回数

92回

活動3 グループ全役職員への説明会

動画とe-ラーニングを活用して、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も図っています。



説明会資料（表紙）

2022年度開催実績

受講者数

16,759名

※アンケート回収ベース

活動4 グループ共通の総合情報ポータルサイトを 活用した「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



参加者意見

グループ意識の醸成、グループの施策に対する理解の深まり

- ・グループ全体の方向性などを踏まえた説明等を聞いて、あらためてグループの一員であること、目指す方向性等を再認識することができた。
- ・これまで漠然と理解していたグループ全体の事業内容や、グループとして進む方向性等具体的な説明があり、グループに所属していることへのエンゲージメントが高まった。

株価（持株会）への意識向上

- ・同業他社との株価推移の格差は従前から感じていたものの、具体的な指標や数値を示して説明いただいたことで、株価に対する意識が強まった。
- ・株式会社化後、株価について漠然と意識はあったものの、そこで思考が止まっていたことが反省すべきと感じた。グループ企業価値を上げるための課題の達成に自分自身も携わっていることを強く意識するようになった。

グループ間交流

- ・グループ他社の参加者の方とミーティング後も、情報交換等、以前よりコミュニケーションが取れるようになった。
- ・今回は双方向でのコミュニケーションが図れる場面の設定があればより一体感を感じられるものになると考える。
- ・将来を担う中堅・若手層を中心に実施されてはどうかと思った。

2023年度の方針の方向性

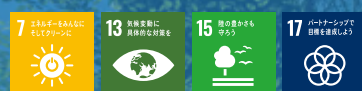
- ・グループ愛あ〜る2年目となる2023年度は、引き続きグループ内で対外説明の内容と投資家・アナリスト意見を共有することに加えて、より双方向のコミュニケーションを重視したスモールミーティングを開催していきます。
- ・HD役員とスモールミーティングの出席者で、グループ長期ビジョンの進捗や今後の課題の他、T&D保険グループが今後より強いグループとなるために取り組むべきこと等について意見交換を実施していきます。

重点テーマ③

重点テーマ③

気候変動の
緩和と適応への貢献

関連する主なSDGs目標



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

私たちのターゲット

- 2025年度までに自社のCO₂排出量を40%削減
- 2050年度までに自社のネットゼロ達成

基本的な考え方

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℃よりも十分に低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求することが、世界共通の長期目標として設定されました。この目標の実現のために2050年までのネットゼロ／カーボンニュートラルの達成が求められています。低炭素・脱炭素社会への移行と気候変動への適応のためには、産業構造の大規模な転換や私たちの行動様式の変容が必須であり、私たちT&D保険グループも社会の一員として自らの役割を果たすことが求められていると認識しています。

T&D保険グループは環境への取組姿勢を明確に示すため、「T&D保険グループ環境方針※」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。また、同方針に基づき「グリーン購入基準等細則」を策定し、事業活動に必要な什器・備品、消耗品の購入に加え、商品パンフレット・約款等の印刷、不動産設備・システム機器などの調達においても環境負荷の低減に資する商品やサービスの優先購入を推進しています。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あると考えます。



※「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>

TCFDに基づく気候関連財務情報の開示

金融安定理事会（FSB：Financial Stability Board）によって設置された気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）は、気候変動がもたらすリスクと機会について明確で比較可能、かつ一貫した情報開示のための提言を策定し、2017年6月に公表しました。気候

変動は地球規模の課題であり、その影響は世界の経済行動と社会の変化を通して人々の暮らしに大きな影響を及ぼします。T&D保険グループはTCFDの提言に賛同を表明するとともに、わかりやすい気候関連財務情報の開示に積極的に取り組んでいきます。

重点テーマ③

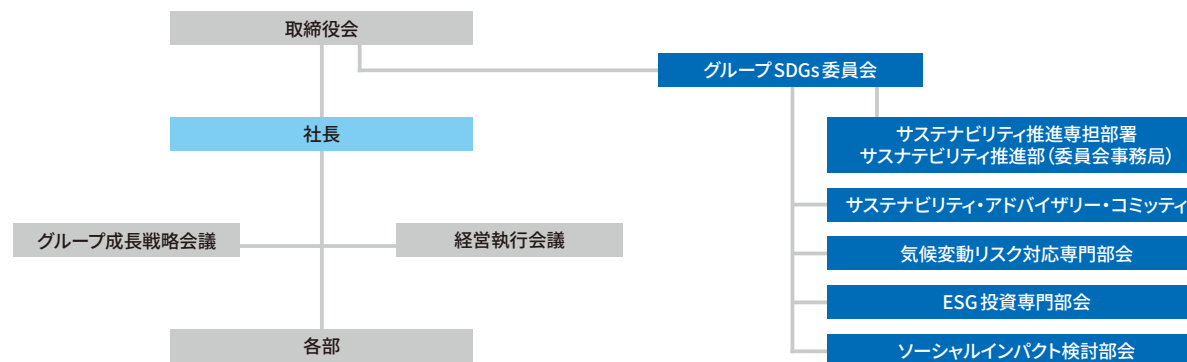
気候関連財務情報の開示

ガバナンス

取締役会は、SDGs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SDGs委員会」を下部機関として設置しています。

また、当委員会の下部機関として「気候変動リスク対応専門部会」を設置しています。当部会は気候変動リスクの状況と必要な対応を調査・検討し、グループSDGs委員会の気候変動に関連する方針の策定や取組検討を支援しています。

サステナビリティ推進体制



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

●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。

重点テーマ③

● 気候変動リスク分析の高度化：当社グループへの影響の定量的分析

KPMG コンサルティング株式会社および一般財団法人日本気象協会（以下、日本気象協会）と連携し、気候変動リスク分析を高度化する取組みとして、当社グループへの影響の定量的分析を実施しました。

分析方法

- 日本気象協会は、物理的リスク分析のために気候変動予測データを1kmメッシュに高解像度化した「高解像度地域気候シナリオデータセット」を開発。
- 当社グループ向けには、気候変動により将来の日本国内の平均気温が2℃上昇（RCP2.6シナリオ）、4℃上昇（RCP8.5シナリオ）のケースで、「水害による災害犠牲者推計」および「熱中症搬送者数・死亡者推計」のモデルをそれぞれ開発。5種類の気候予測モデルを活用して推計。
- 2100年までの将来期間を「将来前半期間：2026～2050年」と「将来後半期間：2051～2100年」に区分し、物理的リスク分析を実施。

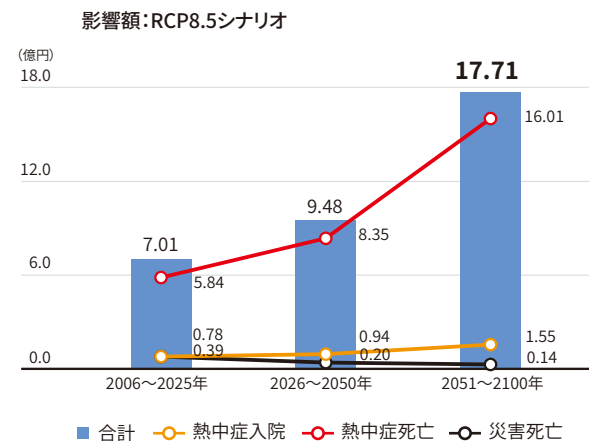
分析結果

災害犠牲者	- 将来的な降雨量の増加は地域によるバラつきが存在（地域によっては減少）。 - また、強大な台風が発生する割合が高くなるが、台風の発生数自体は減少。 ⇒ 2つのシナリオとも、極端な豪雨事例で災害犠牲者数が急増することもあり得るが、期間全体としては横ばい。
熱中症患者 搬送者・死亡者	- いずれのシナリオでも、将来前半期間はそれほど大きな変化は生じない。 - 将来後半期間になると、猛暑日・熱帯夜日数が増加。特にRCP8.5シナリオでは、猛暑日日数が現在よりも1カ月以上増加。 ⇒ 2つのシナリオとも、将来後半期間に熱中症搬送者数・死亡者数が増加。

当社への影響

- 分析結果を元にした試算の結果、より影響の大きいRCP8.5シナリオでは、基準期間（2006～2025年）と比べ、将来後半期間に「5.1～16.3億円」（当社グループの支払保険金・給付金の約0.1～0.3%に相当する水準）の保険金・給付金増加となった。

※右記のグラフは5モデルの平均。（将来後半期間に「10.7億円」の増加）



重点テーマ③

リスク管理

T&D 保険グループでは、気候変動関連リスクを管理すべき重要なリスクとしてリスクプロファイルに登録し、リスクの洗い出しとリスクの把握・評価を行っています。

気候変動関連リスクの管理

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
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

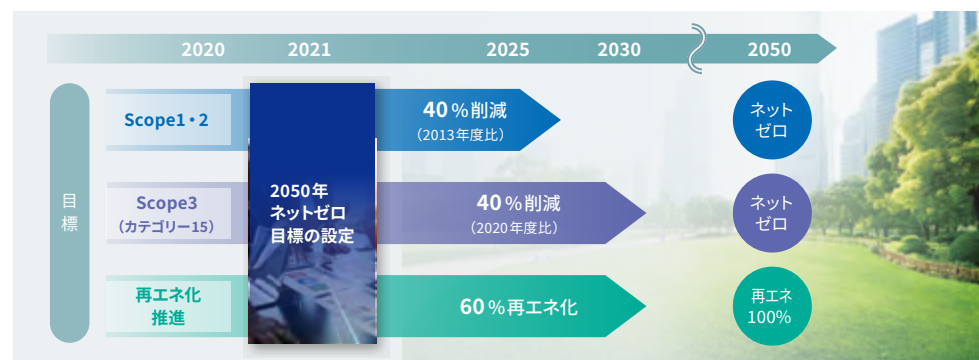
指標と目標

グループとしての環境保護関連の目標を設定し、毎日の事業活動の中でその達成に向けた取組みを進めています。目標は、「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つです。その成果は毎年計測し、各種レポート・ホームページ上で開示しています。

CO₂排出量は、Scope1(自社の直接排出)/Scope2(電力など購入するエネルギーなどの間接排出)/Scope3(原料調達、輸送、廃棄などその他の間接排出)を継続して測定・開示しています。

自社排出(Scope1+2)および投融資先(Scope3:カテゴリ15)について削減目標を設定し、2050年までのネットゼロ達成を目指しています。

● 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) 2050年度:ネットゼロ
投融資先 (Scope3: カテゴリ15)	2030年度:40%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。

重点テーマ④

重点テーマ④

投資を通じた 持続可能な社会への貢献

関連する主なSDGs目標



責任ある機関投資家として、環境・社会・企業統治に配慮した投資を行うことで、長期安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献し、社会とともに持続的に成長することを目指します。

私たちのターゲット

- 2030年度までに投融資先のCO₂排出量を40%削減
- 2050年度までに投融資先のネットゼロ達成

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。

ESG投資方針

基本的な考え方を踏まえ、ESG投資に対する姿勢を表明する「T&D保険グループESG投資方針」を定めております。

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

2. ESG課題に関する投融資先との建設的な対話の実施

3. ESG投融資の協働と市場の健全な発展の支援

4. ESG投融資の取組みに関する情報開示の充実

責任投資原則 (PRI) への署名

太陽生命、大同生命、T&Dアセットマネジメントは、国連が支援する責任投資原則 (PRI) に賛同・署名しています。



PRIが定める6つの原則＜概要＞

原則 1 投資分析と意思決定プロセスにESG課題を組み込む

原則 2 活動的な株主として責任ある役割を果たす

原則 3 投資先にESGの課題の適正な開示を求める

原則 4 資産運用業界にPRIの普及を働きかける

原則 5 PRIの効果を高めるため協働する

原則 6 PRI活動状況や報告状況を報告する

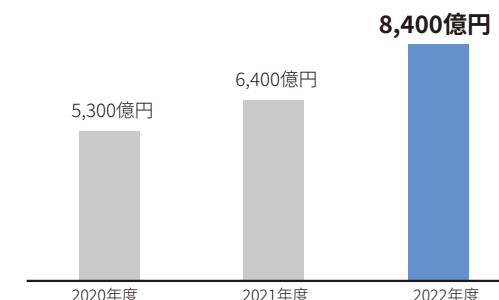
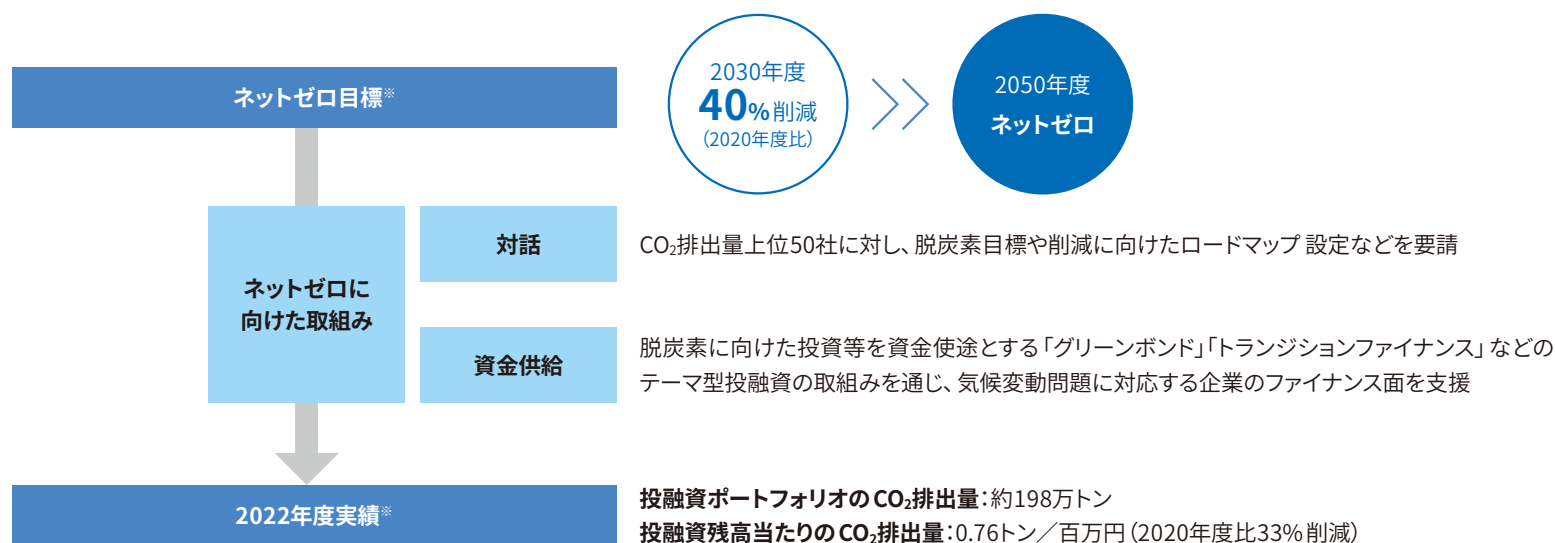
重点テーマ④

ESG投資の各種取組み

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、運用資産の特性に応じて、様々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
ネガティブスクリーニング	非人道的兵器等の製造企業への投融資や、石炭火力発電事業や石炭採掘事業等への新規投融資を禁止
テーマ型投融資	持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った資産等への投融資を2022年度末時点で8,400億円まで積み上げ
投融資先との対話	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

ESGテーマ型投融資残高

投融資先のCO₂排出量ネットゼロに向けた取組み

※ 太陽生命、大同生命の保有資産のうち、国内上場企業が発行する株式・債券・貸付が対象



ERM

該当するグループ長期ビジョンの成長戦略

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

55 **メッセージ** 財務担当役員メッセージ

－これまでの取組み

－株価評価の向上に向けて

－株主還元

59 ERM

－ERMの推進

－リスク管理

－コンプライアンス

財務担当役員メッセージ



当社ではグループ長期ビジョンを2021年に策定し、グループの最大の課題である資本効率の向上に向けて、取組みを進めています。

取締役常務執行役員
永井 穂高

これまでの取組み

過去2年間に実施した資本効率向上に向けた主な施策としては、①再保険の活用、②超長期債の購入による金利リスクの削減、③外貨建債券の圧縮、④政策保有株式の縮減が挙げられます。これらの施策によるリスク量削減額は約780億円、サープラスの拡大とあわせて+15ptのESR上昇に寄与したことで、2023年3月期には900億円を超える株主還元を決定することができました。

個別の施策についてご説明しますと、まず再保険の活用においては、2022年3月の太陽生命の既契約年金ブロックの出再を皮切りとして、大同生命、T&Dフィナンシャル生命も、当社の持分法適用会社であるFortitude社等を活用した再保険に取り組んでいます。引受先の再保険会社の高い資産運用能力等を活かした再保険取引の実施により、サープラスを拡大、また、出再により資産運用リスク等を削減し、ESR※の向上を図りました。

金利リスクについては、資本効率性と健全性向上の観点から削減を進めています。特に、長期の保険契約が多く、負債デュレーションが長い大同生命においては、超長期債の購入により、計画的に金利リスクを削減、ALMを推進しています。大同生命では過去2年間で約7,000億円の超長期債の購入を実施しており、2023年3月末の金利マッチング比率は、2021年3月末比+10.3ptの58.4%となりました。（太陽生命の2023年3月末の金利マッチング比率は78.3%）

今後も超長期債の購入により引き続きALMを推進していきますが、国内金利水準がさらに上昇した際などには、超長期債の購入ペースを加速させることを検討いたします。

※ ESRについてはP.62を参照ください。

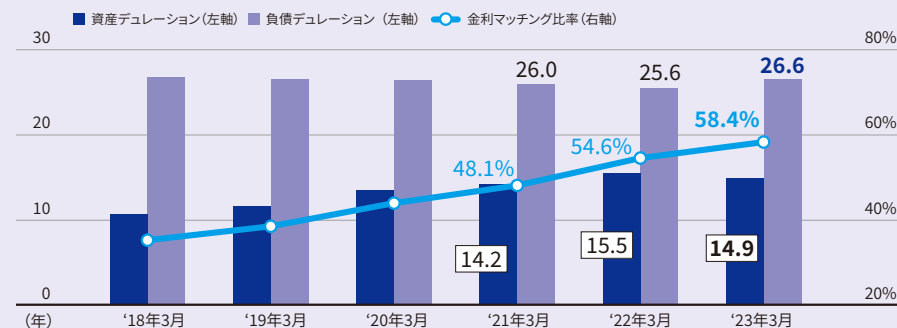
リスクの削減／資本効率の向上 (2022年3月期～2023年3月期)

リスク量削減額 約**780**億円
サープラスの拡大と併せESR+15pt上昇寄与

主な施策

① 既契約ブロックの出再 (3生保)	責任準備金 約 1.1 兆円 (サープラスの拡大約+470億円)
② 超長期債の購入 (大同)	約 7,000 億円 (金利マッチング比率 58.4% (+10.3pt))
③ 外貨建債券の削減 (太陽・大同)	約 1.8 兆円
④ 政策保有株式の縮減 (太陽・大同)	約 2,850 億円

大同生命の資産・負債デュレーション／金利マッチング比率の推移



※1 資産は円金利資産が対象。2019年3月末より終局金利を適用

※2 金利マッチング比率は、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)

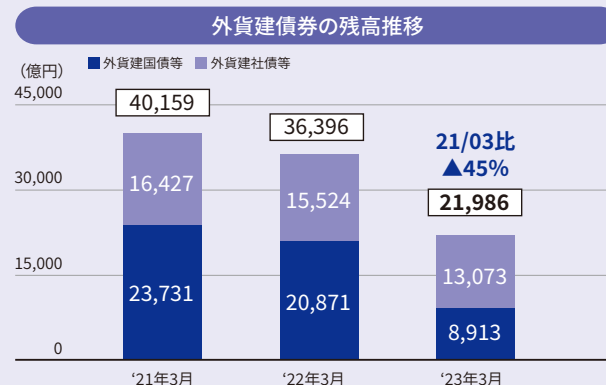
※3 2023年3月末より終局金利を変更(終局金利:3.8%⇒2.9%、補外開始年度:31年目⇒41年目)
終局金利変更前の2023年3月末の負債デュレーションの数値は26.0年、金利マッチング比率は61.6%

財務担当役員メッセージ

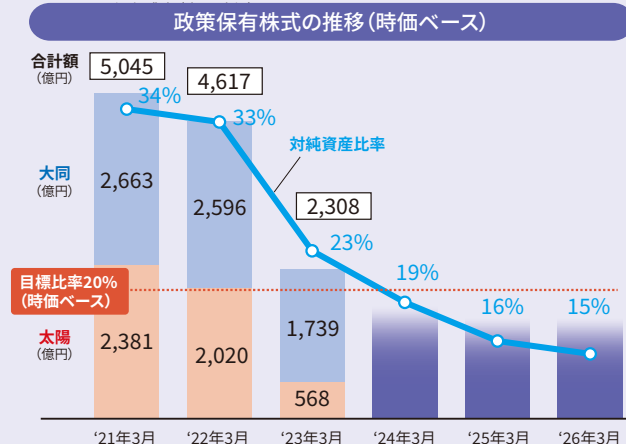
2022年度は欧米の中央銀行が政策金利を引き上げる一方で、日銀の緩和的な金融政策が維持されたことで内外金利差が拡大し、為替ヘッジコストが大きく上昇しました。当社グループでも為替ヘッジコストの上昇を見据え、特にヘッジ考慮後の利回りが低いヘッジ付外国国債を中心に外貨建債券の削減を進め、2021年3月末に4兆円あった外貨建債券残高を、2023年3月末には2.2兆円まで減少させました。為替ヘッジコストは、当面高止まりが見込まれることから、2023年度は引き続き外貨建債券の残高削減を推進するとともに、国内の超長期債やオルタナティブ資産への投資を拡大することで、更なる資産運用ポートフォリオの改善を図っていきます。

政策保有株式については、保有効果の乏しい銘柄を中心に削減を進めています。2022年3月末に33%であった純資産比率は、

2023年3月末には23%まで低下、2024年3月末には当面の目標である20%を下回る見通しで、資本効率向上の観点からその後もさらに削減を進めていきます。



※ 数値は太陽・大同合算



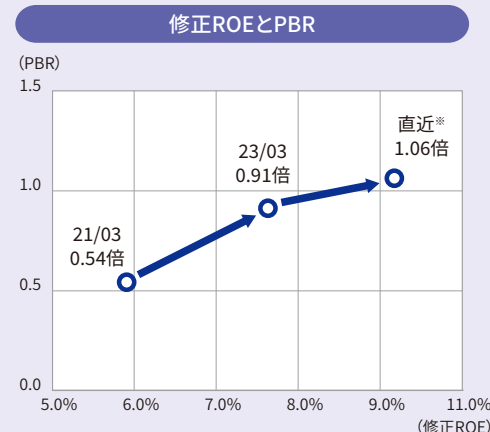
※ 24/3以降の数値は、残高は23/3末の株価等で算定したシミュレーション値

※ 21/3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

株価評価の向上に向けて

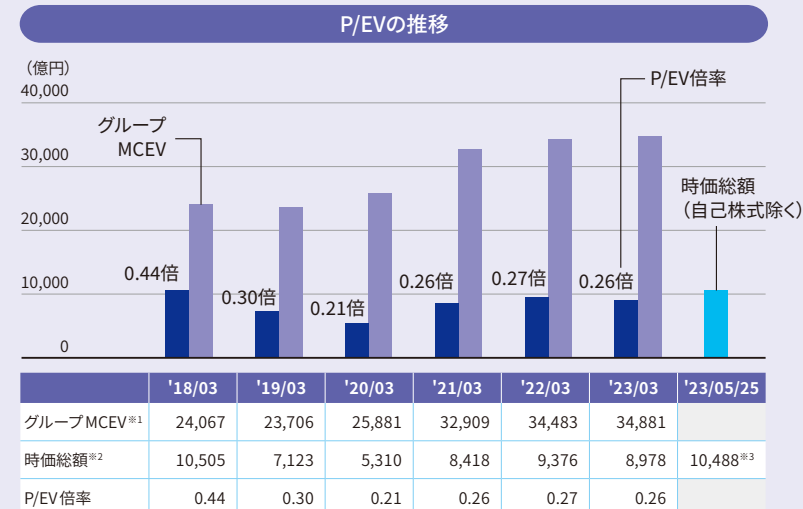
昨今ではPBR1倍割れの議論が盛んとなっていますが、グループ長期ビジョンの取組みにより、当社の資本効率(修正ROE)は向上し、PBRも2021年3月末の0.54倍から、直近では1倍水準まで上昇しています。

一方、当社が重視しているEV(経済価値ベースでの企業価値)に対する比率は0.3倍程度に留まっています。



※ 直近の数値は以下のとおり

修正ROE:2024年3月期見通しの10.1% PBR:2023年3月末の一株当たり純資産(1,803.27円)と、5/25の株価(1,917円)を用いて算出



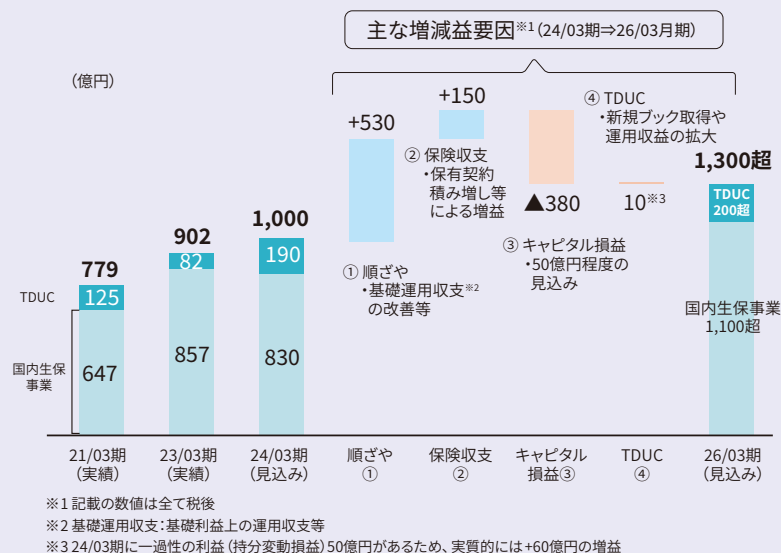
※1 Fortitude社の評価損益除く ※2 自己株式除く ※3 2023年3月末の株式数を用いて算出

財務担当役員メッセージ

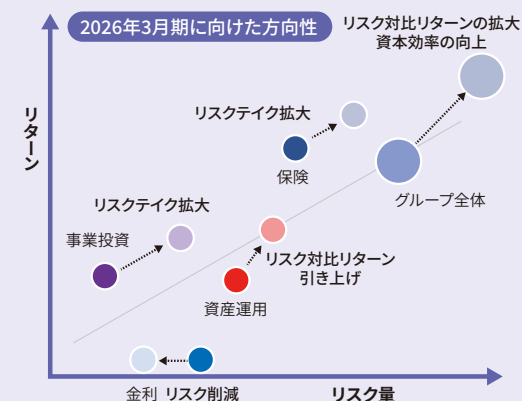
株価評価をさらに改善させていくためには、ROEの向上・資本効率の改善に加え、今まで以上に当社の成長性を示すと共に、株主資本コストの低減を図る必要があります。

成長性という観点からは、2026年3月期の目標であるグループ修正利益1,300億円を確実に達成するとともに、その後のさらなる拡大に向けた成長投資を検討していきます。

株主資本コストについては、現在は概ね8%程度であると認識していますが、今後7%を目標に低減を進めていきます。そのために、ALMをベースに資産運用リスクをコントロールする一方で、リスク対比リターンの高い保険引受リスクを拡大させることで、金融環境の変化の影響を受けにくい、安定的な収益構造を推進していきます。



リスク対比リターンの拡大



株主還元

最後に株主還元についてお話しします。当社はグループ長期ビジョンの下で、資本効率を意識した株主還元方針を公表しています。

具体的には、「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」に分け、「①期間利益からの還元」では、現金配当と自己株式取得を通じて、グループ修正利益の50～60%を還元していきます。現金配当は修正DOEの4%程度とし、安定的・持続的な増配を行っていきます。また自己株式取得については、EPSの向上を目的として継続的に実施していきます。

株価EV倍率が0.3倍程度に留まる現在の割安な株価水準を勘案すると、当面は自己株式取得を積極的に進めていく段階にあると考えていますが、株価が上昇するに連れて自己株式取得の効果

の希薄化が想定されることから、将来的には修正DOEの水準引き上げなど、現金配当の比重を増やすことを検討していきます。

「②資本水準を踏まえた追加還元」については、ESRが恒常的に225%を超過する場合には、成長投資の可能性や、キャッシュフローの状況、一時的な金利上昇の影響を考慮した上で、追加の還元を検討します。また別途資本効率の改善が必要と判断した場合にも、追加還元を行っていきます。

上記の還元方針を踏まえ、2023年3月期に係る株主還元は、「①期間利益からの還元」として現金配当343億円、自己株式取得200億円、「②資本水準を踏まえた追加還元」として400億円の自己株式取得を決定し、過去最大規模となりました。

株主還元

II

① 期間利益からの還元

安定的・持続的に増配

継続的に実施

現金配当

修正DOE4%程度

自己株式取得

EPS向上

グループ修正利益の50～60%

+

② 資本水準を踏まえた追加還元

● ESRが恒常的に225%を超過する場合、以下を考慮のうえ判断

- ・成長投資の可能性
- ・キャッシュフローの状況
- ・一時的な金利上昇の影響

● その他資本効率改善等が必要と判断した場合

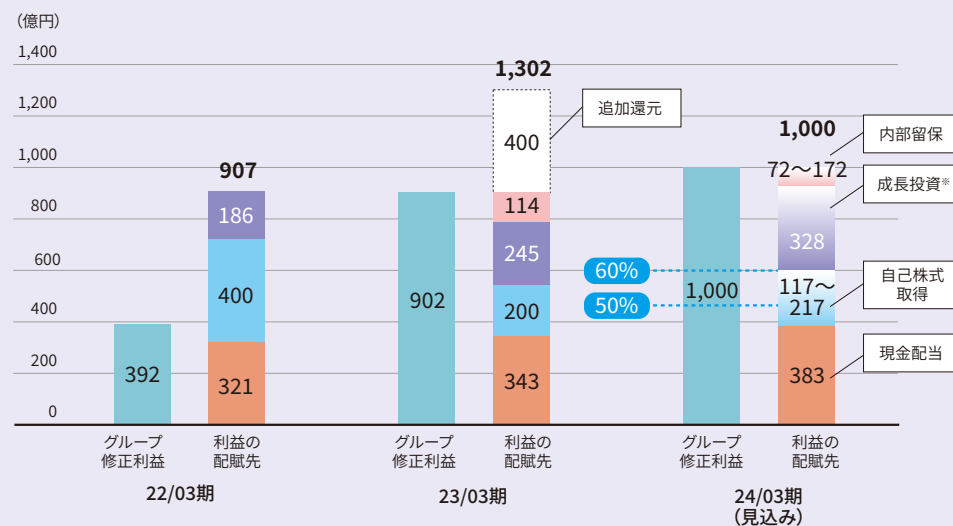
財務担当役員メッセージ

足元では世界的なインフレの高進や、それに伴う海外金利の上昇、また規制面でも2025年の経済価値ベースの資本規制の導入等、当社を取り巻く環境は大きく変動していますが、財務担

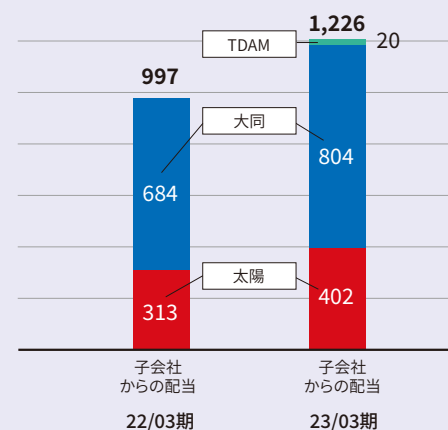
当役員として、常に環境変化への感度を高く持ち、適切にリスクをコントロールしていくとともに、成長投資と株主還元のバランスを図り、資本の有効活用を進めることで、グループ全体として

の資本効率を高めていきます。

利益の配賦先

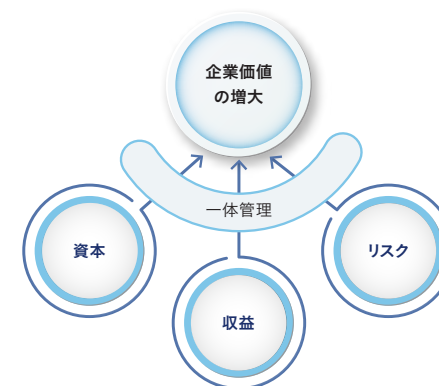


子会社からの配当実績



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。P.57に記載している「リスク対比リターンの拡大」の図表は、横軸をリスク量、縦軸をリターンとして、カテゴリー別にプロットをしたもので、2026年3月期に向けた方向性を示しています。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、RORの低いカテゴリーのリスク削減を推進し、グループ全体のリスク対比リターンの拡大を図り、資本効率を向上させていく方針です。

▶ PDCAサイクル

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

当社グループでは、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及び収益性に関する基準を設定したうえで、当方針を満たすよう上記PDCAサイクルを通じて、ERM経営の高度化を推進していきます。

グループリスク選好

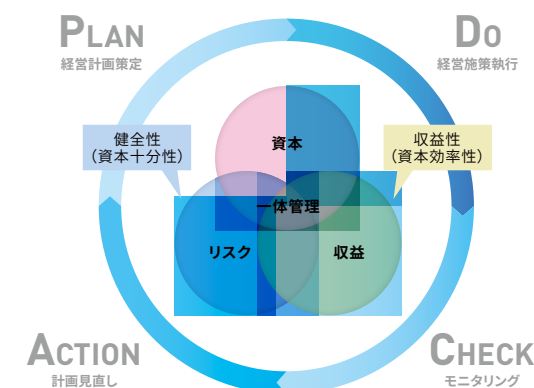
健全性	ESRの必要水準	133%以上
収益性	修正ROE	中長期的に8.0%以上
	ROEV	中長期的に7.5%以上
	コアROEV	中長期的に5.0%以上

※ ESR=サープラス(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(生保3社合計)

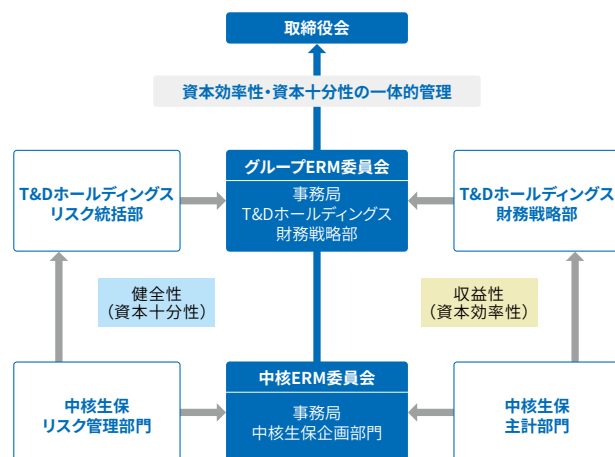


ERM

▶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、健全性の向上を図りつつ、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)

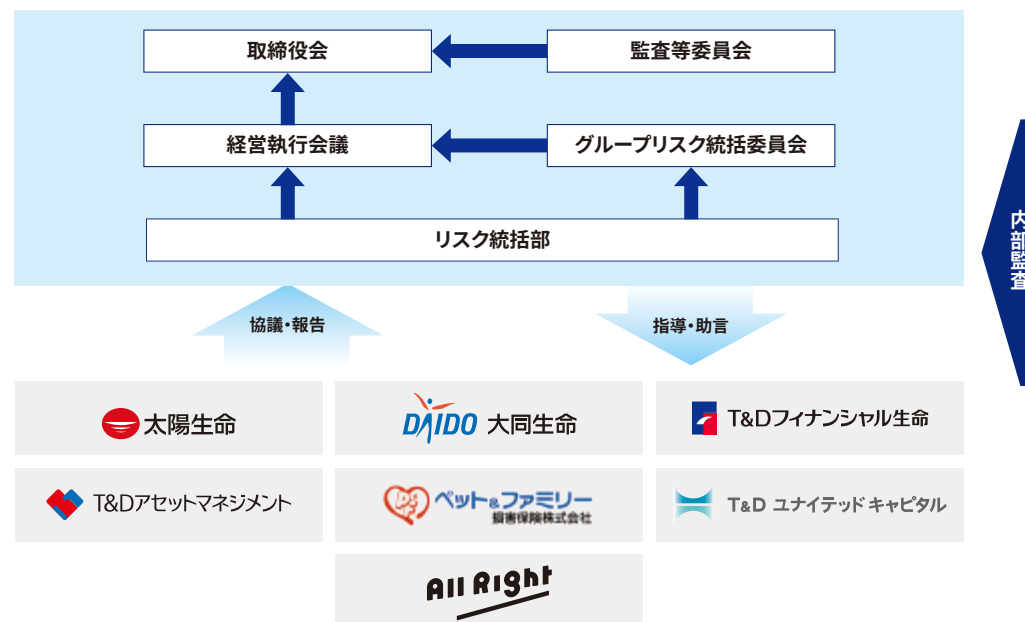
当社グループでは、グループのリスクの状況を把握し、経営の健全性を確保しつつ、安定的な収益向上を図るため、資本・収益・リスクを一体的に管理するERM体制を整備しています。

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及び必要に応じて報告を受け、グループ各社が抱える各種リスクの状況を把握・管理しています。また、当社は、グループ各社のリスクの状況を取締役会等に報告するとともに、必要に応じて直接子会社に対し指導・助言を行うことにより、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。

T&Dホールディングス



ERM

▶ 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及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。

▶ 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又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会社3社の業績に大きく依存しています。そのため、生命保険会社3社の経営状況が大きく変動した場合、又は3社の役割及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及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及びリスク・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行えるよう、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、負債特性及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）及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・関連会社及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。

ERM

▶ 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。

(単位: 億円)

	2021年 3月末 ^{※1}	2022年 3月末 ^①	2023年 3月末 ^② ^{※4}	増減 ^{②-①}
保険引受リスク (国内)	9,073	9,244	9,119	▲125
カウンター パーティーリスク	13	68	84	+15
資産運用リスク	13,231	13,387	14,217	+830
オペレーショナルリスク	855	876	998	+122
保険引受リスク (海外) ^{※2}	1,379	1,443	115	▲1,328
関連会社等リスク	274	285	290	+4
運用・保険の分散効果	▲4,497	▲4,607	▲4,682	▲75
税効果等	▲5,768	▲5,894	▲5,768	+126
リスク量合計 ^{※3}	14,561	14,802	14,373	▲428

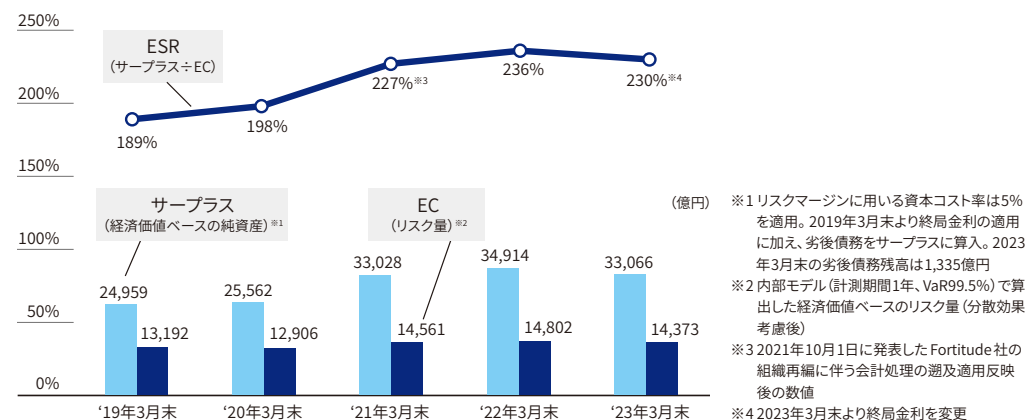
※1 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値
 ※2 事業投資先の海外保険会社にかかる事業投資リスク(含む保険引受リスク)を計上(内部管理上は関連会社等リスクとして計上)

※3 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)

※4 2023年3月末より終局金利を変更

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、左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)を除して算出しています。ECをサープラスの一定の範囲内にコントロールするとともに、健全性にかかる現行の金融監督規制も踏まえつつ、財務の健全性、資本の十分性の確保を図っています。ESRは月次で管理しており、その他のリスクレビューと同様に、グループリスク統括委員会及び取締役会等に報告しています。



3. ストレステストの実施

定量化したリスクをコントロールしつつ、定量化で捉えきれないリスクにも適切に対応できるよう、幅広くリスクの把握に努めています。幅広く洗い出したリスクや、金融市場の大幅な悪化、大規模災害等、想定を上回る大きなショックが発生した場合の

影響を確認するため、ストレステストを実施しています。ストレステストの結果を分析し、事前に対応策等を確認することにより、さまざまな局面においても健全性を維持できる態勢を構築しています。

ERM

▶ 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) 及び各社に 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、その結果を取締役会に報告しています。

コンプライアンス

▶ コンプライアンス(法令等遵守)に関する基本方針

当社グループは、「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」及び「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。

▶ 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。

▶ アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、財務情報及び経営戦略・経営課題その他の非財務情報を含めた会社情報を適時適切に開示し、経営の透明性向上に取り組むことを基本的な考え方とし、情報開示に取り組んでいます。

具体的には、お客さま、株主のみなさま、従業員、代理店、取引先及び地域社会をはじめとしたさまざまなステークホルダーからの信頼の維持・向上及び経営の透明性向上を図るため、フェア

ディスクロージャールールに則り、「適時」「公平」「正確」な情報開示を行うとともに、「わかりやすい」開示に努めています。

▶ 内部通報制度

当社グループでは、法令等違反行為及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すべての役職員等(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。



コンプライアンスの推進態勢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/compliance.html>

コーポレート・ ガバナンス

65 **特集** 社外取締役座談会

70 コーポレート・ガバナンス

82 マネジメント体制

84 ステークホルダー・エンゲージメント

社外取締役座談会

次なる成長に向けた ガバナンス強化 について

T&D ホールディングスのコーポレート・ガバナンスの課題や解決に向けた取組み、社外取締役としての役割などについて、2022年度の座談会において言及された課題も踏まえ、社外取締役にお話いただきました。

■ 当社グループのコーポレート・ガバナンス強化について、2022年度の振り返り

大庫

当社グループのガバナンスは、この1年間でずいぶん進歩したと感じています。私は、はじめて指名・報酬委員会の委員長をさせていただきましたが、委員のみなさんの尽力によって、役員の個別報酬については従来の代表取締役一任決裁から、取締役会決議となりました。さらに大きなエポックとして、これまでは各中核会社で社長候補者をリストアップし、それについて指名・報酬委員会で議論した後、取締役会でまた議論するというような流れでしたが、今回はそうではなくて、ホールディングスが主導して、中核会社の社長候補者の選定について議論する形になり

ました。正直、個社が各々で活動しがちであったT&D ホールディングスというグループが、グループ一体で動くようになってきたという意味で、私はものすごく大きな前進であったと考えています。

太子堂

私は昨年6月に社外取締役に就任しましたが、ホールディングスを頂点としたグループ一体経営の推進が非常に重要な経営課題だと理解いたしました。同時に、外から見ている以上に経営陣がグループ一体経営の推進を強く意識して改善しようとしていることが強く感じとれる1年でした。グループ全体最適の目線で経営



社外取締役
檜垣 誠司

社外取締役
山田 眞之助

社外取締役
太子堂 厚子

社外取締役
渡邊 賢作

社外取締役
大庫 直樹

社外取締役座談会



**ステークホルダーとの建設的な対話にも
積極的に高く評価できると思います。**
—— 山田

の舵取りのできる人材の育成を意識した、グループ内の人事ローテーションも強化されています。また、大庫さんがおっしゃる通り、指名・報酬委員会の機能強化は必須だと考えており、子会社も含めた役員人事についてホールディングスによるグループガバナンス態勢を強化したことは大きな進展だと思います。そして、審議の実効性を担保するために、中核会社のトップ人事などの決定プロセスから、どういった情報が議論に必要なのかまで活発な議論がなされました。当社グループのガバナンス改革は道半ばではあるものの、大きく進展した1年だったと思っています。今年春にグループ初となるCMが放映されたのも、グループ一体経営を推進する上で象徴的な意味があったと思います。

渡邊

私も就任時から、グループ一体経営が課題であると認識していました。そしてこの1年は、私も指名・報酬委員会の委員として、ホールディングスがリーダーシップを発揮して進めていこうと、グループの役員人事であったり、規程の改正であったり、実際の運用面について意見を申しあげてきました。さらに今後に向け、役員の報酬制度についても議論を深めていくことを提案しているところです。グループ一体経営というのは、資本市場で評価されるように、グループであることによる成長性を高め、ホールディングス設立の出发点に立ち返って推進していくことが大事ではないかと思っています。

山田

2021年5月に発表したグループ長期ビジョン「Try&Discover 2025」に作成の過程から関与しています。経済的価値だけでなく社会的価値につながるKPIを設定し、期限は5年と区切って実現することを対外的に発表しており、非常にわかりやすいメッセージです。一方でグループ長期ビジョンを遂行する執行側はもちろん、モニタリングをする我々にも相当の覚悟が必要だと感じました。そして2年が経過し、VUCAと言われる状況下において環境が変わるなかで、地に足をつけて着実に計画を進めていくことの困難さやその重責を肌で感じています。そうしたなかで、ステークホルダーとの建設的な対話にも積極的ですし、そこで浮上した課題に対して取締役会できちんと議論するようなガバナンスの強化が図られてきており、そういった部分は高く評価できるのではないかと思います。

檜垣

みなさんがおっしゃる通り、2004年にT&Dホールディングスが発足し、20年目にして大きな歯車が動いたような気がします。私は監査等委員会の委員長として、このグループの改革をさらに前に進めるためには、企業文化から変えていく必要があると考えています。例えば経営トップも含めた360度評価を実施して風通しのよい文化にするとか、改めるべきことについてしっかりと問題提起がなされる文化にしていくべきであると思っています。保険会社は保険業法をはじめ様々な法令等のなかで経営をしなければなりませんが、これは契約者の保護が目的であり、保険会社の保護ではありません。そういった意識を持ってガバナンス改革への働きかけをしていますが、まだまだ道半ばであり、特に企業文化の改革をさらに推し進める必要があることを非常に強く感じた1年でした。

**今後に向け、役員の報酬制度についても議論を
深めていくことを提案しているところです。**

—— 渡邊



社外取締役座談会

さらなるガバナンス強化に向けた課題および課題解決に向けた役割

檜垣

すでに課題についても触れましたが、さらに株主・投資家目線と言うと、資本を意識した経営をすることに尽きます。資本をどこに使っているかを明確にし、そのリターンを十分に向上させ、適切に配分することが求められています。そのためには、痛みを伴うところまでメスを入れて改革を進める必要がありますが、現状はまだそこまでできていません。その原因を突き詰めると、居心地の良さをみんなが求めている、なるべく摩擦を避けようとする風土にあると感じます。これは社外取締役、すなわち、株主を含むステークホルダーの代表として見過ごすことはできませんので、痛みを伴うことから目をそらさず、それを乗り越えて前に進めていくことが、次のステップアップにつながるのではないかと考えています。

山田

当社グループは、「経済価値ベースと財務会計ベースの両輪経営」を掲げていますが、この点において2022年度は非常に厳しい環境でした。新型コロナウイルス感染症に関する入院給付金等の支払いや為替ヘッジでコストがかさむ状況下、株主還元の原因となる財務会計上の利益をきっちり確保しつつ、経済価値も安定的に向上させていく、このバランスがいかに大事かということを感じました。執行側が感度よく市場環境の変化を捉え、問題意識を適時適切に取締役会で議論し、先送りせずに早い段階で修正利益の目標値を見直して適時開示できたことは高く評価します。ただし、経済価値ベース及び財務会計ベースでも利益が減ったのは事実ですから、中長期的な観点で取締役会等の場で議論していく課題であると考えています。

渡邊

先日開催されたIR説明会において、T&Dフィナンシャル生命保険の社長に就任された森中さんが投資家の質問に対し、「まだまだグループ一体経営としてやるべきことはたくさんある」と力説されていたことに感銘を受けました。同時に、私は以前、同社の監査役をしていたこともあるので、その経験も活かしてしっかりモニタリングし、かつ成長を応援したいと思っています。

太子堂

指名・報酬委員会の機能強化をさらに進めたいと考えています。社外取締役が役員人事に実効的に関与するには、十分なコミットメントが求められますので、気を引き締めて改革に尽力したいと思います。経営に関しては、社外取締役は外部の目線で監督する立場にあります。私は昨年就任後、当社グループの経営課題、とりわけ優先的に取り組むべき課題は何かを見極めたいと考え、社外取締役の皆さんはもちろん、執行側・経営陣とも積極的にコミュニケーションを取り、様々な課題があることを理解しました。それを踏まえ、グループ長期ビジョンの実現に向け、着実に施策を進めて一定の成果を出しているかを、社外取締役として粘り強く最後まで見届けたいと思います。私の就任期間中に、この部分は大きく進展した、すごく良くなったという部分を残せるよう働きかけをしていきたいと思っています。

大庫

コンサルタントとしてコーポレート・ガバナンスばかりを声高に強調している企業が、必ずしも上手くいかなかった事例を多く見



指名・報酬委員会の機能強化を
さらに進めたいと考えています。
—— 太子堂

てきました。ガバナンス強化をさらに進めることは大事なことで、やはり企業の最大の目的は企業価値の持続的向上であることを強く意識しています。持続的に成長している企業というのは、お客さまに新しい価値を提供し続けることができています。それができていれば当たり前ですが、収益が拡大して株主・投資家から高い評価を得られ、報酬が増えて社員の満足度も上がり、さらに事業が拡大することでマネジャーのポストが増え、仕事へのモチベーションも高まり、雇用面でも社会に貢献できます。そういった好循環によってステークホルダーのみなさんに喜んでいただく、そういう会社にしていくために尽力することが我々の責務です。しかし、どんなやり方をすれば新しい価値を見出せるのかの答えは、教科書に載っているわけでも、MBAで教えてくれるわけでもありません。

社外取締役座談会

クローズドブック事業を担うT&D ユナイテッドキャピタルがこの3年間で、グループへの利益貢献をし、結果を出し始めていますが、現在注目しているのがAll Rightです。会社を設立したからには、グループ一体となって取り組み、成功に導いてほしい。新しいことに取り組むからには、これまで考えてこなかった問題が多く出てくるわけで、グループ一体となって問題解決に取り組む体制としていくことが、次の1年の新しい課題だと思っています。

太子堂

クローズドブック事業は、生保事業以外の新しい収益源として成果を上げている点は素晴らしいと感じています。一方で、持分法適用会社として支配権が弱い中どのようにガバナンスとリスク

企業の最大の目的は企業価値の
持続的向上であることを強く意識しています。

—— 大庫



管理を効かせていくかは、監査等委員会としてモニタリングすべき重要課題だと考えています。グループ事業の多様化に伴い、やはり人的資本の強化が極めて重要で、先ほど申し上げた人事ローテーションを通じて、グループ全体の目線で経営を担える人材の育成が大事になります。また、中長期的なビジネスの強化にとって、営業職員チャンネルの強化も必須だと思っています。営業職員が活き活きと仕事をし、安定した生活基盤として長く勤めていただける環境を作っていくことが非常に大事だと考えており、社外取締役として進捗をしっかりと確認したいと思っています。

山田

人的資本に関しては、グループ長期ビジョンの非財務KPIとして従業員エンゲージメントスコアを2020年度水準より改善させるしていますが、当初は調査対象に営業職員は含まれていませんでした。内務職員はもとより、日々お客さまと接し保険契約を提案する営業職員の方々が活き活きと働くことができる環境にすることが従業員エンゲージメント調査の重要な目的の一つであり、営業職員を含めた従業員エンゲージメント調査になったのは非常によいことだと思います。今後、調査結果のトレンドが出てきますので、総合点が良いことに甘んじることなく、厳しい評価についても細かく分析し、経営陣が迅速に必要な改善策を講じていくことが重要になってきます。そこはしっかり監督していこうと思います。加えて、太陽生命は、家庭市場できめ細かい対応ができているか、また、大同生命は、後継者不足で小規模零細企業が減少しているなかで、持続性のある中小企業を開拓できているか、そういったところも注意深く見ていく必要があると考えています。

檜垣

T&D フィナンシャル生命が注力する乗合代理店市場は競争環境が厳しい市場です。HDの前代表取締役副社長であった森中さんが同社の社長に就任しましたが、1つの企業の中だけでキャリアを積むのではなく、出身母体以外の外の会社でも経験を積んだリーダーを育てることは重要だと思います。大手銀行では、関連会社に限らず、融資先の企業の再建のために出向するということを、若いうちから経験させています。それによって経営人材を生み出しています。今後当社グループにおいても、厳しいビジネスを経験した人が、グループのリーダーになってほしいと強く願っています。

大庫

それは人材の多様性に集約される問題でもあると思うのですが、当社グループは、グローバルに事業を展開しているのだから、マネジメントが日本人だけというのは疑問だし、デジタル技術を駆使して事業を展開するAll Rightも、どんどん外からエンジニアを採用すべきだと思います。DXによってサービスを変革していく時代ですから、執行側を含め今よりも理系人材が増えていくのが自然だと思いますし、違う見方のできる人材を増やし、今までの社内あるいは業界の常識をどんどん壊していく多様性をもっと必要なのではないと思います。みんなが合意できるコンセンサスを見つけるのではなく、コンセンサスが正しいかを掘り下げて議論できる態勢になってほしいです。

檜垣

同感です。前も取締役会で申しあげたことがあるのですが、どちらかというと事務系の人間は、これまでの前例をベースに物事

社外取締役座談会

を考えるので社内の常識をあまり疑おうとしません。他方、理系の人間というのは、未知の世界に挑むのが本分ですから、むしろ自分の常識が否定されるところから改革がスタートするのが当たり前だと思っています。そう考えると、事務系の人材が多く集まる

会社では改革も進みにくいし、ましてやイノベーションは起きにくいのではないかと思います。女性管理職比率を3割という声があるように、理系の比率であったり、中途採用であったり、もっと組織の多様性を高めていかないと、なかなかイノベティブな会社

にならないように思います。スキル・能力・判断力などで人を動かしていく組織になると会社は大きく変わります。そのような企業を目指してほしいと思っています。

■ ステークホルダーに向けたメッセージ

檜垣

契約者に最もわかりやすく、適切な説明責任を果たし、どの会社よりも優れた商品とサービスを提供するグループになるよう働きかけること。少なくとも、この会社に社外取締役として籍を置いた人間の義務だと思っています。

もっと組織の多様性を高めていかないと、
イノベティブな会社にならないように思います。

—— 檜垣



山田

当社グループは、情報開示について非常に前向きな会社だと思います。それは高く評価できることです。有価証券報告書の作成もかなり早期化し、株主総会前に提出する数少ない会社の1つでもあります。統合報告書も早期に発行し、なおかつ、内容の充実にも努めているように感じます。投資家の方々との建設的な対話にも積極的です。年々対外的に発信する情報量が増えていますが、それに対して逃げずにきっちり説明責任を果たす体制を作っていただきたい。それが当社グループの企業価値向上につながると思います。

渡邊

私は事業再生の弁護士を長くやっていることもあって、事業再生の鍵となる従業員目線で物事を考えることが多くあります。企業の成長にとっても従業員にとつての働きやすい環境ややりがい、人材の育成が重要であり、会社と従業員がいっしょに成長していけるかどうか、そういった観点でも経営の監督をしっかりやっていきたいと思っています。

太子堂

顧客満足度と従業員エンゲージメントスコアがグループ長期ビジョンのKPIとなっていますので、その変化をきちんと見ていきたいと考えています。それらのスコアが着実に上がっていくことは大事ですが、調査結果から新たな課題を抽出し、改善策を立案して実行されているかという部分を、重点的に監督していこうと思っています。加えて、ROE経営を標榜し、事業ポートフォリオについても活発に議論しており、この点については、資本市場との対話をより一層深めながら進めるべきと考えており、この1年はそういったところも注視していくつもりです。

大庫

グループ経営理念に掲げている「Try & Discover」や、グループ長期ビジョンでコミットした「大胆に変えるグループ」を着実に実践してほしい。掲げるだけでなく、やり切してほしいというのが、私の願いです。

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/>

ガバナンス強化のあゆみ

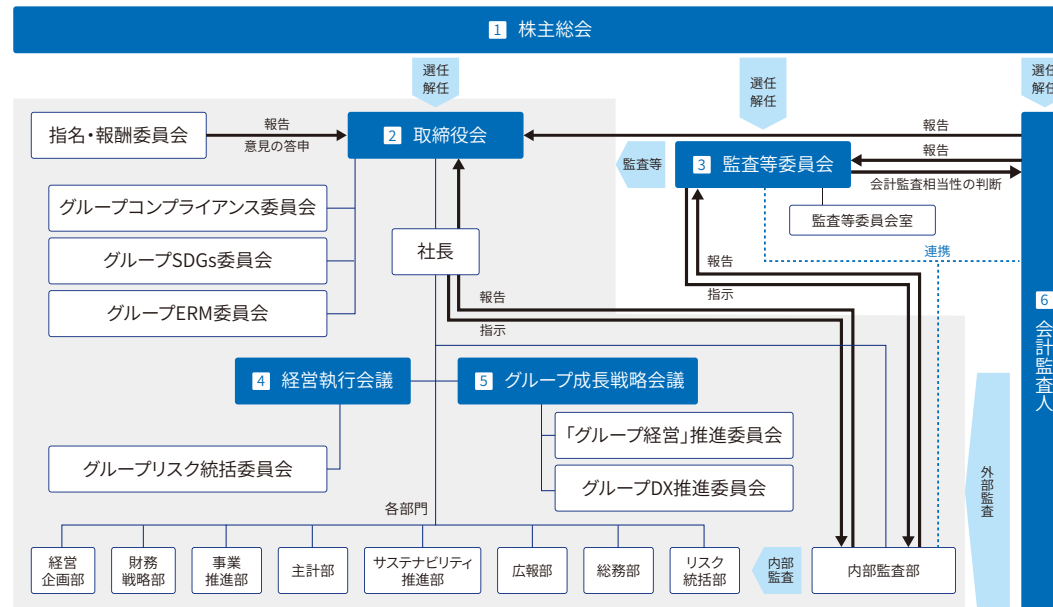
	機関	社外取締役(うち女性社外取締役)／ 取締役会	社外取締役比率	トピックス
2004年	監査役会設置会社	1 / 8名	13%	・ T&D ホールディングス設立
2012年		1 / 10名	10%	・ 役員報酬制度として、株式報酬型ストックオプションを導入
2013年		2 (1) / 11名	18%	・ 社外取締役を1名から2名へ拡充
2015年		2 (1) / 11名	18%	・ 指名・報酬委員会の設置 ・ 取締役会の実効性評価の開始 ・ 「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定・公表
2017年		3 (1) / 12名	25%	・ 社外取締役を2名から3名へ拡充
2018年		3 (1) / 12名	25%	・ 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	5 (1) / 14名	36%	・ 監査等委員会設置会社へ移行 ・ 社外取締役を3名から5名に拡充
2021年		5 (1) / 12名	42%	・ 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		6 (2) / 13名	46%	・ 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		5 (1) / 12名	42%	・ 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

※ 同年中に、女性社外取締役1名が、一身上の都合で辞任。

コーポレート・ガバナンス

取組みを支える仕組み

コーポレート・ガバナンス体制図



1 株主総会	株主総会は、株主によって構成される当社の最高意思決定機関で、当社グループの事業報告、連結及び単体の計算書類の報告、並びに剰余金の処分や役員の選任等の法令及び定款に定める重要事項の決議が行われます。定時株主総会は毎年1回開催されます。												
2 取締役会	取締役会は、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 (2022年度)	<table><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><tr><td>提出会社</td><td>201</td><td>8</td></tr><tr><td>連結子会社</td><td>246</td><td>14</td></tr><tr><td>計</td><td>447</td><td>23</td></tr></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	201	8	連結子会社	246	14	計	447	23
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	201	8											
連結子会社	246	14											
計	447	23											

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

持株会社と直接子会社の役割分担

持株会社の役割	直接子会社の役割
・グループ企業価値の増大 ・強力なガバナンス体制によるグループ全体の経営管理の推進	・事業収益の最大化
1. グループ戦略の決定 2. 収益・リスク管理 3. 経営資源の適正な配分 4. 資本政策の決定	1. マーケティング戦略の決定 2. 各事業ユニットにおける事業遂行

すが、T&D 保険グループは、持株会社と直接子会社の役割・権限を明確化することで、機動的かつ求心力のあるグループ経営を推進しています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行う取締役会の経営機能（経営の方針・全体戦略の決定）及び監督機能の一層の強化、並びに業務執行の機動性・効率性の更なる向上を図るために、監査等委員会設置会社として、取締役会から独立した監査等委員会により、取締役の職務執行状況等の監査・監督を実施することを柱とするコーポレート・ガバナンス体制を採用しております。

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。

コーポレート・ガバナンス

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、5名の社外取締役を選任しております。



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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会での審議内容

当社は、監査等委員会設置会社として、定款の規定に基づき、取締役会の決議によって一部の重要な業務執行の決定について取締役会から取締役へ委任しております。これにより、「経営・監督と業務執行の分離」を行い、取締役会の経営機能（経営の方針・全体戦略の決定）及び監督機能の一層の強化を図っております。取締役会では、グループの経営方針や全体戦略等の重要議案の審議に多く時間を配分しております。

2022年度の実効性評価

経営戦略・成長戦略	・グループ長期ビジョンのモニタリング ・グループ事業ポートフォリオマネジメント ・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	・グループ資本マネジメントの検討 ・サステナビリティの取組み ・政策保有株式の検証、縮減方針と縮減計画
財務・決算	・予算の編成、モニタリング	・決算に関する適切性の検証
株主還元、株主との対話	・配当金、自己株式の取得 ・IR・SR活動の状況	・株主総会の運営方針策定
コーポレート・ガバナンス	・役員に関する事項 （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	・新型コロナウイルス感染症拡大の影響と対策 ・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

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。

2022年度の実効性にかける評価概要

実施要領	当社では、2022年度の実効性にかける評価概要として、取締役会にアンケート（自己評価等）・インタビューを行い、分析・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	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。 ・取締役会の人数や社外取締役の割合は概ね適切である。 ・グループ経営の観点から、事業ポートフォリオ、資本コストを意識した議論が更に進捗している。 ・子会社の監督・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	2021年度評価で認識した課題（グループ経営戦略に関する議論の一層の充実・深化、グループ一体経営の更なる推進、取締役会でのより良い議論のために論点を簡潔にまとめた資料の構成・作成等）に取り組み、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	取締役会における課題として、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への取組み強化の必要性を認識いたしました。
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

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、少数株主をはじめとする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おります。

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、2022年度は、5つの重点テーマ（コアビジネス強化・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等）を幅広く網羅的に検討することを目的に「グループ事業ポートフォリオマネジメント」の議題を設定し、年間を通じて、資本効率向上等の観点から、当社グループ

の事業別の現状を踏まえた課題・対応策について、取締役会を中心に複数回にわたり集中的な議論を行いました。議論を進める中では、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。

また、成長領域であるクローズドブック事業における事業展開の拡大・発展に取り組むとともに、スタートアップ企業に投資するコーポレートベンチャーキャピタルファンドを組成していますが、社外取締役の知見等に基づき、事業投資先に対するより適切な管理監督体制の構築・整備等について有効な発言・提言等がなされております。

なお、2022年度の生命保険業界においては、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う入院給付金等の支払い増加がありました

が、会社業績への影響と生命保険会社として果たすべき社会的使命の両面から、一般事業会社の視点も踏まえた発言や有益な提言等が行われております。

2. 社外取締役との会議等

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

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

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、独立性及び中立性を確保するために、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。

2022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（2022年度）

2022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	・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 ・監査等委員でない取締役、監査等委員である取締役および補欠の監査等委員である取締役候補者の選任 ・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	・2021年度監査等委員でない取締役・執行役員の評価結果 ・2021年度直接子会社の代表取締役の評価結果 ・当社および直接子会社の役員処遇等

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、取締役会の主な3つの機能の観点から必要な専門性・経験のバランスを確保し、取締役会の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や財務・法務等の専門性・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。

取締役会の主な3つの機能



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	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	代表取締役社長	●	●	●	●			
森山 昌彦	代表取締役専務執行役員		●		●			
永井 穂高	取締役常務執行役員		●	●		●		
大庫 直樹	社外取締役	●	●	●	●			
渡邊 賢作	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)					●	●	●
檜垣 誠司	社外取締役(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)	●					●	●

※各分野(デジタル・SDGs等)において必要に応じ設置している専門委員会等に、上記以外で必要となる専門性・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、取締役会の機能のさら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通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	① 企業経営・事業戦略	③ マーケティング		⑥ 法務・コンプライアンス
II	事業ポートフォリオの多様化・最適化	① 企業経営・事業戦略	② 金融・資本市場	③ マーケティング ⑤ リスクマネジメント	
III	ERMの高度化(資本マネジメントの進化)	② 金融・資本市場	④ 財務・会計	⑤ リスクマネジメント	
IV	グループ一体経営の推進	① 企業経営・事業戦略	③ マーケティング		
V	SDGs経営と価値創造	① 企業経営・事業戦略	② 金融・資本市場	③ マーケティング	

専門性・経験の選定理由

専門性・経験	選定理由
① 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。
② 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。
③ 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。
④ 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。
⑤ 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。
⑥ 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

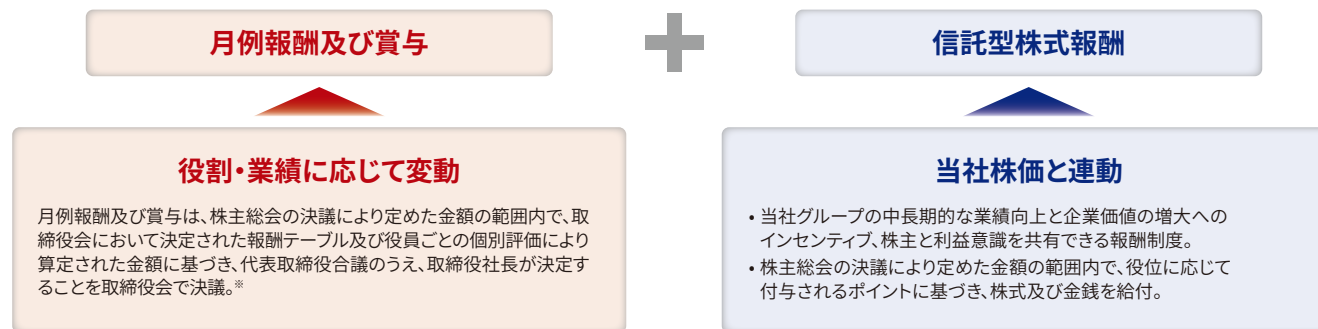
当社の役員報酬等に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針において定めております。

● 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。



※ 当社は、個人別の役員報酬等の額に係る算定方法の決定に関する公正性・妥当性及び経営の透明性のさらなる向上に向けて、2023年5月31日付で上記の本方針を改正し、同年6月29日以降に支給する月例報酬、賞与及び個別評価については、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。

● 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、代表取締役等の評価配分は、会社業績評価を100%としております。

算出方法

会社業績評価	○ 会社業績に対する達成度合いに応じた評価を明確にするため、中長期的な経営戦略に基づき定める複数の経営指標等に加え、株主総利回りを会社業績評価の指標として使用。 ○ 経営指標等については、各項目の達成率等に応じた係数を乗じて点数を算出。
担当部門評価	○ 各部門の執行計画の達成状況等を踏まえて担当部門の点数を算出。

コーポレート・ガバナンス

● 会社業績評価に係る主な経営指標＜業績連動指標＞（2022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	1,056億円	902億円 85.4%
新契約価値	1,684億円	1,670億円 99.2%

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2022年度実績は、7.6% となっております。ROEV の2022年度実績は、2.9% となっております。

● 直接子会社の役員報酬等への会社業績評価の反映

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

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

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「112.0%」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：(2022年度末日の株価＋2018年度から2022年度までの1株当たり配当額の累計額)／2017年度末日の株価

4. ESG 評価項目【評価配分:10%】

評価実績等	
お客さま満足度	前年度水準を評価基準として達成状況を評価
従業員満足度	
CO ₂ 排出量の削減	

お客さま満足度及び従業員満足度の実績は、前年度水準以上を達成しております。CO₂排出量の実績は、前年度水準から6.5%の削減を達成しております。

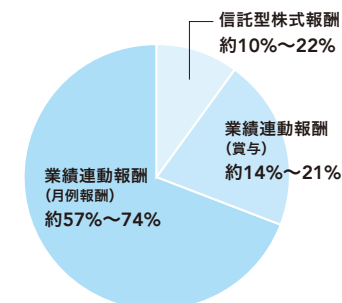
コーポレート・ガバナンス

● 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	123	3名	40	3名	42	6名	207
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	4名	79	0名	—	0名	—	4名	79
監査等委員でない社外取締役	3名	22	0名	—	0名	—	3名	22
監査等委員である社外取締役	4名	37	0名	—	0名	—	4名	37
合計	17名	263	3名	40	3名	42	17名	346

1. 監査等委員でない取締役(社外取締役を含む非常勤取締役を除く)の月例報酬及び賞与引当金は業績連動報酬であり、また、信託型株式報酬は非金銭報酬であります。監査等委員でない取締役(社外取締役を含む非常勤取締役を除く)(4名)の業績連動報酬等の総額は145百万円、非金銭報酬等の総額は42百万円であります。
2. 上記の支給人数及び報酬等の額には、2022年6月28日開催の第18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、監査等委員である取締役3名及び2022年9月15日をもって辞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。
3. 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。
4. 上記のほか、当事業年度中に、退任した監査等委員でない取締役1名に対し、2021年度に計上した役員賞与引当金に含まれていなかった1百万円を賞与として支給いたしました。
5. 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。
6. 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。月例報酬及び賞与は、指名・報酬委員会の審議を経て決定された役員ごとの個別評価及び取締役会で決定された報酬テーブル等に基づき個別金額を決定しています。

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。

● 監査等委員会設置会社移行後の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	人数*
監査等委員でない取締役	年額450百万円	9名
うち 社外取締役分	年額40百万円	2名
監査等委員である取締役	年額150百万円	5名
信託型株式報酬において信託に拠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	人数*
監査等委員でない取締役	500百万円	4名
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	人数*
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	4名

※ 同株主総会終結直後の対象となる取締役の人数

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、当社の取締役会が当社および当社グループのコアビジネスである生命保険3社の社長の後継者計画の策定・運用の監督を行っております。

また、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会が後継者計画の策定・運用に関与することにより、後継者指名プロセスの客観性・適時性・透明性を確保しております。

● 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おります。

マネジメント体制 (2023年8月31日現在)

取締役



代表取締役社長 上原 弘久

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 当社取締役執行役員
2015年 4月 当社取締役専務執行役員
2016年 4月 当社取締役専務執行役員
2017年 4月 当社取締役
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 (現任)

所有する当社株式数^{※1} 56,700
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



代表取締役専務執行役員
経営企画部担当
内部監査部副担当 森山 昌彦

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 当社常務執行役員
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
2022年 4月 当社取締役 (現任)
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 (現任)
2023年 6月 当社代表取締役専務執行役員 (現任)

重要な兼職の状況

大同生命保険株式会社取締役
株式会社 All Right 取締役

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います。当社において、経営企画の部門を担当する等、保険持株会社及び保険会社等の経営に係る豊富な知識・経験を活かし、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数^{※1} 14,300
取締役会出席状況^{※2} 13 / 13



取締役常務執行役員
財務戦略部担当
主計部担当 永井 穂高

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 当社取締役常務執行役員
2020年 4月 当社取締役専務執行役員
2021年 6月 当社取締役 (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 (現任)
2023年 6月 当社取締役常務執行役員 (現任)

重要な兼職の状況

T&D フィナンシャル生命保険株式会社取締役
T&D アセットマネジメント株式会社取締役

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、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。

所有する当社株式数^{※1} 14,500
取締役会出席状況^{※2} —



取締役
(社外取締役・非常勤) 大庫 直樹

1985年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
1999年 7月 同社パートナー
2005年 7月 GE コンシューマー・ファイナンス株式会社
(現 新生フィナンシャル株式会社) 執行役員
2008年 8月 ルートエフ株式会社代表取締役 (現任)
2017年 6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

ルートエフ株式会社代表取締役
株式会社オリエントコーポレーション取締役

選任理由

外資系コンサルティング会社のパートナー (共同経営者) 等を経て、ルートエフ株式会社の代表取締役として、グローバルな視点と高い見識を活かし、金融分野を中心としたコンサルティングサービスを行うなど、高度な専門知識及び幅広い見識を有しています。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。

所有する当社株式数^{※1} 4,000
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



取締役
(社外取締役・非常勤) 渡邊 賢作

1997年 4月 弁護士登録
1997年 4月 岡崎・大橋・前田法律事務所
(現 東啓総合法律事務所) 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)

重要な兼職の状況

弁護士

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います。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。

所有する当社株式数^{※1} 1,000
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



取締役
(非常勤) 副島 直樹

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 当社常務執行役員
2011年 6月 当社取締役常務執行役員
2014年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2016年 4月 当社代表取締役副社長
2019年 4月 当社代表取締役社長 (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

所有する当社株式数^{※1} 23,510
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16



取締役
(非常勤) 北原 睦朗

1982年 4月 大同生命保険相互会社入社
2010年 4月 大同生命保険株式会社執行役員
2013年 4月 当社常務執行役員
2013年 6月 当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 当社代表取締役副社長
2021年 4月 当社代表取締役社長 (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

所有する当社株式数^{※1} 38,000
取締役会出席状況^{※2} 16 / 16

※1 2023年3月末時点

※2 2022年度

マネジメント体制 (2023年8月31日現在)

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**

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

重要な兼職の状況

T&D ユナイテッドキャピタル株式会社監査役

選任理由

当社グループにおいて、資産運用及び主計等の業務経験を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。当社において、リスク管理及び内部監査の部門を担当するなど、保険持株会社及び保険会社等の業務に係る豊富な知識・経験を活かし、重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数^{※1} 63,600
取締役会出席状況^{※2} 13/13
監査等委員会出席状況^{※2} 12/12



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤) **太子堂 厚子**

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)
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います。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数^{※1} 0
取締役会出席状況^{※2} 11/13
監査等委員会出席状況^{※2} 10/12



取締役
(常勤監査等委員) **東城 孝**

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 ユナイテッドキャピタル株式会社取締役
2022年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

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います。当社において、リスク管理の部門を担当するなど、保険持株会社及び保険会社等の業務に係る豊富な知識・経験を活かし、重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数^{※1} 14,500
取締役会出席状況^{※2} 13/13
監査等委員会出席状況^{※2} 12/12



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤) **檜垣 誠司**

1975年 4月 株式会社大和銀行 (現 株式会社りそな銀行) 入行
2003年 6月 株式会社りそな銀行執行役員
2005年 6月 株式会社りそなホールディングス執行役員
2006年 6月 同社取締役
2007年 6月 同社取締役兼代表執行役社長
2009年 4月 株式会社りそな銀行代表取締役兼執行役員
2011年 6月 同社取締役副会長
2013年 4月 株式会社りそなホールディングス取締役
2013年 6月 りそな総合研究所株式会社理事長
2018年 6月 当社取締役
2020年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

選任理由

銀行持株会社の取締役兼代表執行役社長及び銀行の代表取締役兼執行役員として経営に携わった豊富な知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数^{※1} 2,100
取締役会出席状況^{※2} 16/16
監査等委員会出席状況^{※2} 18/18



取締役 (監査等委員)
(社外取締役・非常勤) **山田 眞之助**

1983年10月 監査法人朝日会計社
(現 有限責任あずさ監査法人) 入所
1987年 3月 公認会計士登録
2010年 7月 有限責任あずさ監査法人パートナー
2010年 7月 日本公認会計士協会常務理事
2020年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

重要な兼職の状況

公認会計士
エクシオグループ株式会社監査役
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知見を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数^{※1} 1,600
取締役会出席状況^{※2} 16/16
監査等委員会出席状況^{※2} 18/18

※1 2023年3月末時点

※2 2022年度

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	・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	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。 面談実施件数 のべ305社 うち役員:99社 うちIR部門:206社 2022年度説明会開催実績 ・決算電話会議(4回) ……IR担当役員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(2回) ……①主要子会社である太陽・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からクロズドブック事業について説明(IR説明会と同時開催) ・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(4回) ……IR担当役員と参加者にて面談を実施 主な対話内容等 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。当社では頂いた意見を取締役会等にフィードバックし、2022年度においては株主還元方針の再整備の実施や政策保有株式の縮減の加速等、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IRDAYを開催するとともに、頂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。 ・新型コロナウイルス関連の支払いが急増したことから、支払実績に加えて、年度の見通しを開示 ・為替ヘッジコストの負担が増加する中で、為替ヘッジ残高や、外貨建債券の残高推移を開示 ・株価EV倍率改善に向けた課題認識と今後の取組み ・生命保険が長期にわたる契約であることから、主要子会社別にEV計算上の新契約の期間別利益と、IRR・黒字化までの期間を開示 ・クロズドブック事業に関する利益等の内訳を開示 ※2023年5月開催のIR説明会までの実績を記載 外部評価機関からの評価 ・2022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 3,996社対象*「優良賞」(133社)に選定 ・2022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 3,926社対象*「総合ランキング最優秀サイト」(207社)に6年連続選定 ※ 調査時期等の違いにより、対象社数が異なります。



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	・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、「担当者の応対態度」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お聴きしています。また、お客さまの満足度向上に向け委員会を設置し、弁護士、消費者問題の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	・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	・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	・国連グローバル・コンパクト ・21世紀金融行動原則 ・一般社団法人日本UNEP協会参加 ・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。

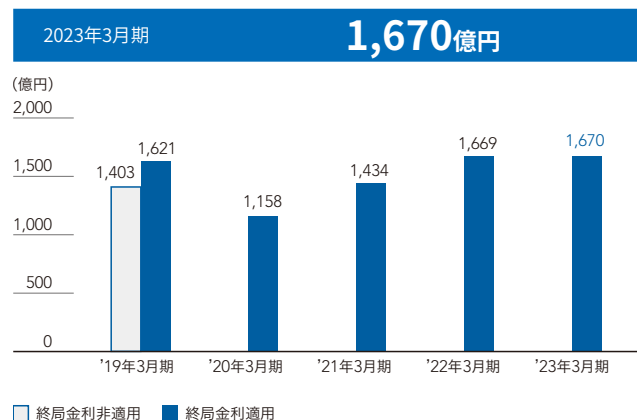
補足資料・ コーポレートデータ

- 87 財務ハイライト
- 89 非財務ハイライト
- 91 要約財務データ
- 99 生命保険事業(市場)の概要
- 102 用語集
- 105 株式情報
- 106 グループ会社
- 107 会社概要

財務ハイライト

主要経営指標

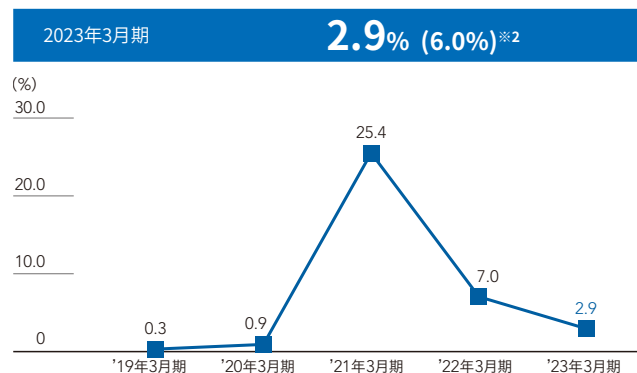
新契約価値



※ 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)

新契約価値は、終局金利変更等の影響もあり、合計で1,670億円と、対前年横ばいとなりました。なお当該影響を除いた新契約価値は概算で1,750億円です。

ROEV^{※1}

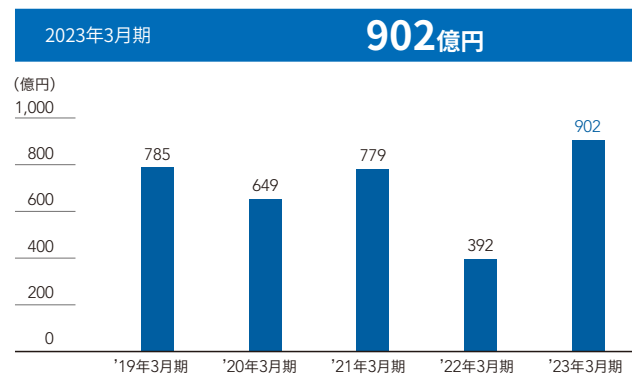


※1 ROEV = EV増減額(資本増減等を控除)/EVの平均残高 Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。20年3月期から終局金利適用。

※2 従来の終局金利を使用して算出した概算値

ROEVは、主に終局金利を3.8%から2.9%に変更したことで2.9%に低下していますが、従来と同基準で計算した場合のROEVは6%となります。

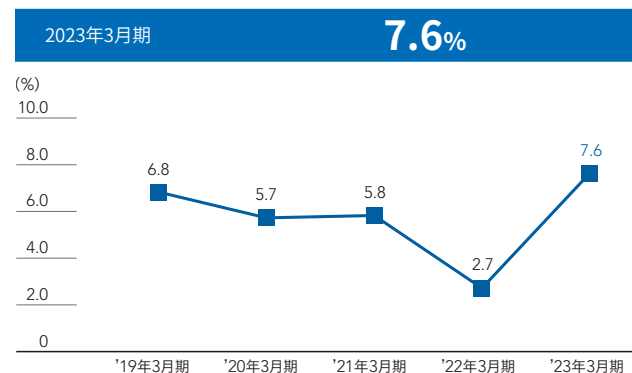
グループ修正利益[※]



※ グループ修正利益＝当期純利益±資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益＋負債性内部留保の超過繰入額。19年3月期は実質利益を掲載。

グループ修正利益は、昨年度の太陽生命の再保険取引による損失の反動等により前期から増加しました。

修正ROE[※]

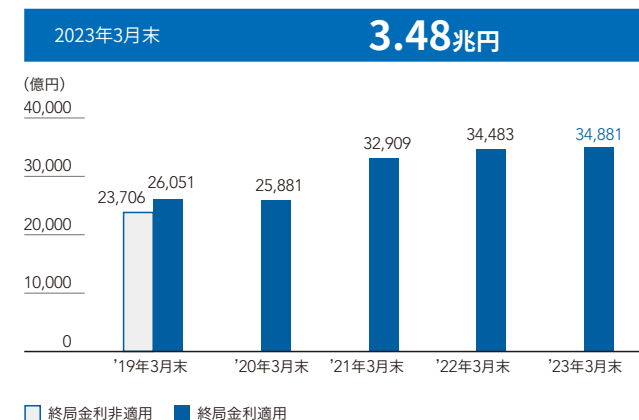


※ 修正ROE＝グループ修正利益/純資産の平均残高。19年3月期のグループ修正利益は実質利益。

資本効率向上に向けた各種施策により2023年3月期の修正ROEは7.6%となり、グループ長期ビジョン開始前の5.8%から上昇しています。

企業価値

Group MCEV



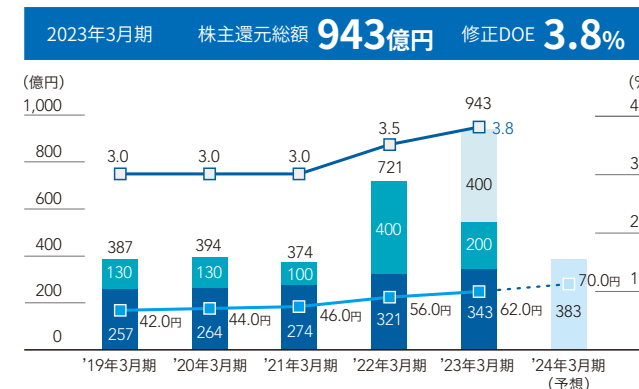
※1 Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。

※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は新契約価値の積み上げ等により、前期末から397億円増加し、3兆4,881億円となりました。なお、終局金利変更の影響額は▲1,069億円です。

株主還元

株主還元総額＋修正DOE[※]



■ 現金配当 ■ 自己株式取得 ■ 追加還元 ■ 1株当たり年間配当金 □ 修正DOE(右軸)

※ 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)

2023年3月期の自己株式取得については、2023年5月に新たに400億円の実施を決定し、2022年11月に発表の200億円と合わせて、通期では過去最高となる600億円となりました。

財務ハイライト

連結主要収支

2023年3月期の経常収益は、保険料等収入の増加等により前期より増加したものの、保険金等支払金、資産運用費用の増加に加え、Fortitude社の会計上の一時的な評価性損失の発生により、経常利益、当期純利益は前期より減少しました。

2024年3月期の通期業績見通しは、為替ヘッジコスト増加により順ぎやは減少する一方、コロナ関連支払いの減少による保険収支の改善等により増益を見込み、当期純利益は870億円を予想しています。

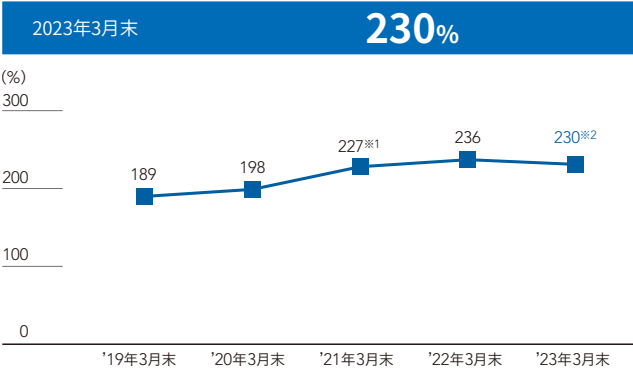
2024年3月期通期業績見通し※ [連結及び生保3社]

	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	
	2023年 3月期 (実績)	2024年 3月期 (見通し)	2023年 3月期 (実績)	2024年 3月期 (見通し)	2023年 3月期 (実績)	2024年 3月期 (見通し)	2023年 3月期 (実績)	2024年 3月期 (見通し)
経常収益	32,141	25,600	9,613	8,600	12,330	10,600	9,809	5,900
経常利益	▲ 741	1,460	481	600	840	890	110	10
当期純利益	▲ 1,321	870	268	380	493	520	79	0
保険料等収入			6,433	6,700	8,103	8,300	7,146	5,600
基礎利益			212	320	750	610	▲ 32	▲ 10
順ぎや			420	150	156	30	▲ 19	▲ 10

※ 2023年5月15日開示。

健全性

ESR



※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溯及適用反映後の数値
※2 2023年3月末より、ESRとコアESRを一本化し、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）

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	—	—	920.1%
太陽生命	AA	AA-	A	580.9%
大同生命	AA	AA-	A	1,116.1%
T&D フィナンシャル生命	AA	AA-	—	659.4%

格付は2023年1月31日現在
ソルベンシー・マージン比率は2023年3月末

※ 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、連結で920.1%、太陽生命で580.9%、大同生命で1,116.1%、T&D フィナンシャル生命で659.4%と、十分な健全性を有しています。

非財務ハイライト

従業員が能力を発揮できる職場づくり

T&D 保険グループでは「多様な人材が働きがいを感じながら能力を発揮できる企業風土づくり」を推進しています。女性が従業員の多数を占める当社グループは、女性活躍を重要な経営課題と認識し、各種両立支援制度を導入しています。また、障がいのある従業員が働きやすい職場づくりを進め、多様な障がい者の就労機会拡大に努めています。

従業員エンゲージメントスコア

※ 5段階評価で実施しています。

	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
T&D ホールディングス	3.84	4.07	4.03
太陽生命	3.61	3.63	3.57
大同生命	3.75	3.85	3.84
T&D フィナンシャル生命	3.55	3.69	3.80

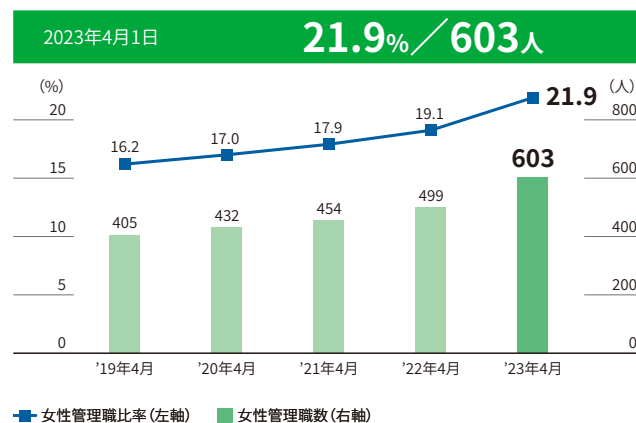
健康経営への取組みに対する評価



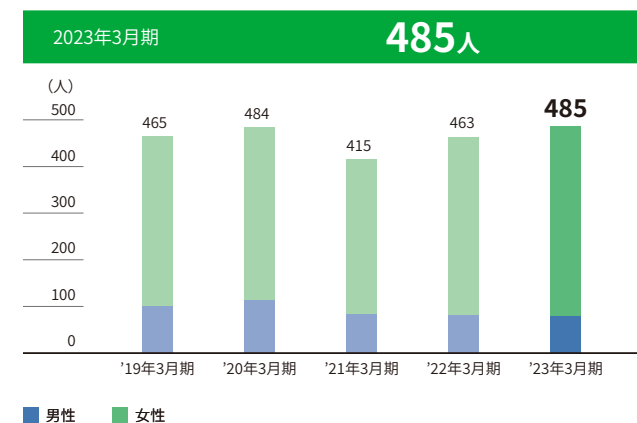
健康経営優良法人 ～ホワイト500～

太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命は、経済産業省が従業員の健康経営を普及させることを目的とし定めた健康経営優良法人認定制度に基づき、「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。太陽生命、大同生命は7年連続の認定になります。

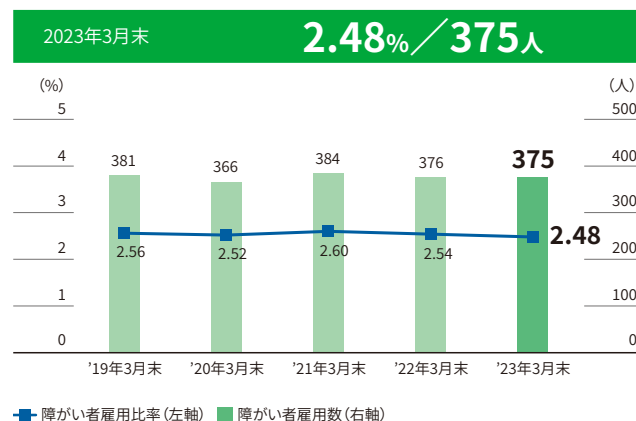
女性管理職比率／人数



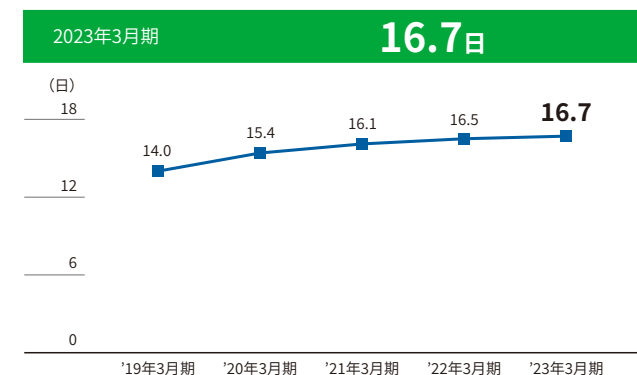
育児休業取得者数



障がい者雇用比率／人数



有給休暇平均取得日数



非財務ハイライト

お客さま目線のサービスの取組み

T&D 保険グループでは、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。

T&D 保険グループは、「お客さま本位」をグループ共通の価値観として、「T&D 保険グループお客さま本位の業務運営に係る基本方針」を定め、各社ごとに取組みを実施しています。

お客さま満足度
(生保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
太陽生命	91.8%	91.9%	91.6%
大同生命	82.3%	81.1%	79.0%
T&D フィナンシャル生命	72.8%	75.8%	76.7%

※ 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。

「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」は当社ホームページをご参照ください。

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

お客さまサービスへの取組みに対する主な受賞

太陽生命

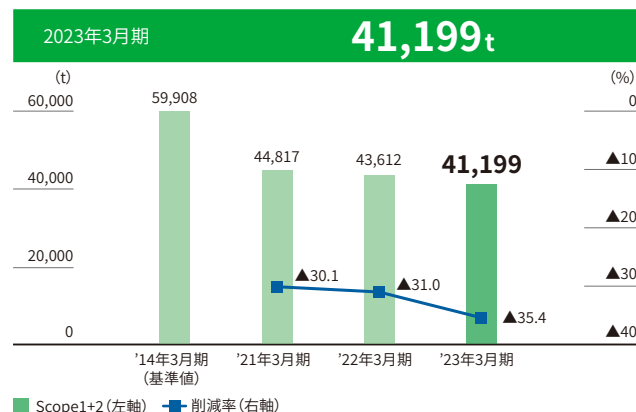
- ・「UCDAアワード2022」において「アナザーボイス賞」を受賞

大同生命

- ・HDI-Japan主催「クオリティ格付け」において最高評価の『三つ星』を3年連続獲得

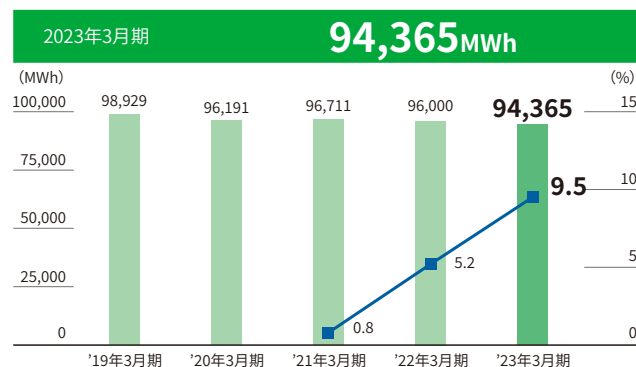
環境に配慮した取組み

T&D 保険グループでは、「T&D 保険グループ環境方針」を制定し、資源・エネルギーの消費や廃棄物の排出による環境への負荷を認識し、省資源、省エネルギー、資源のリサイクル活動、及び環境に配慮した商品の購入（グリーン購入）等を通じて環境負荷の軽減に努めています。

CO₂排出量／削減率

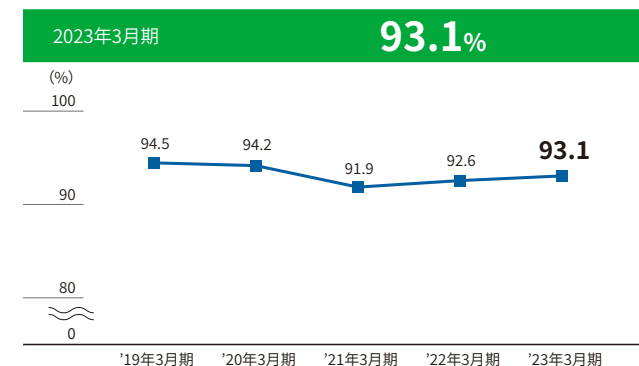
※ Scope1+2
※ CO₂排出量削減率は、床面積あたり。
※ 当社グループは2025年度までに、CO₂排出量を40%削減することを目指しています。(Scope1+2、2013年度比、床面積当たり)

電力使用量／再生可能エネルギー購入比率

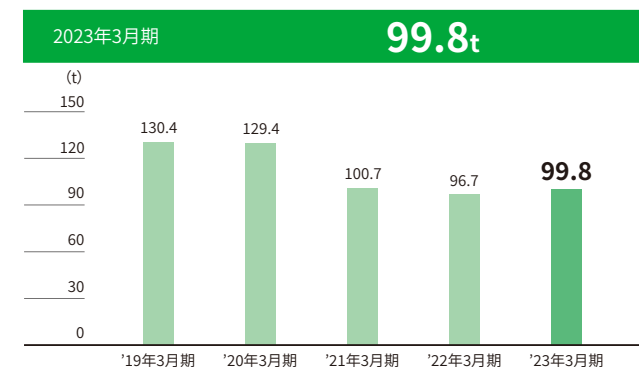


※ 「2030年度までに使用電力の60%を再生可能エネルギー由来とする」ことを中間目標とし、再生可能エネルギーの利用を積極的に推進しています。

グリーン購入比率



事務用紙使用量



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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ^(注2)	2022	2023
要約損益計算書											
経常収益	2,418,959	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
保険料等収入	1,940,900	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
資産運用収益	402,985	397,818	384,223	379,707	402,709	372,753	393,901	369,419	453,706	476,904	500,793
その他経常収益	75,043	78,146	69,847	71,665	67,838	71,813	70,076	75,001	73,963	338,770	535,113
持分法による投資利益	29	37	38	46	1	72	—	—	49,431	16,749	—
経常費用	2,267,269	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
保険金等支払金	1,343,556	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
責任準備金等繰入額	516,959	22,597	485,139	194,387	259,134	262,894	469,615	431,011	484,929	1,945	2,902
資産運用費用	118,387	86,680	66,427	77,477	130,277	96,288	112,285	164,819	110,235	82,332	191,076
事業費	203,781	197,655	199,435	198,999	197,600	202,366	201,563	212,453	214,509	229,279	251,301
その他経常費用	84,584	71,588	70,686	80,727	71,186	64,159	68,086	70,424	67,988	69,602	77,621
持分法による投資損失	—	—	—	—	—	—	24	287	—	—	217,383
経常利益	151,689	186,224	188,943	171,434	157,227	156,475	146,949	125,422	174,649	57,029	▲ 74,144
特別損益	▲ 27,483	▲ 30,736	▲ 8,105	▲ 29,274	▲ 35,067	▲ 16,485	▲ 17,890	▲ 6,055	▲ 12,591	▲ 9,816	▲ 7,449
契約者配当準備金繰入額	31,197	31,638	32,555	31,920	25,374	30,331	27,144	21,883	24,429	24,284	22,378
税金等調整前当期純利益	93,008	123,849	148,281	110,239	96,786	109,657	101,915	97,483	137,628	22,928	▲ 103,972
法人税及び住民税等	27,436	48,113	44,147	46,075	33,316	34,106	32,383	31,768	28,969	3,730	34,605
法人税等調整額	1,644	▲ 3,402	9,755	▲ 8,561	▲ 11,895	▲ 2,044	▲ 3,316	▲ 1,425	▲ 744	4,779	▲ 6,806
法人税等合計	29,081	44,711	53,903	37,513	21,421	32,061	29,066	30,343	28,224	8,510	27,799
非支配株主に帰属する当期純利益	193	155	163	179	177	19	22	36	890	237	378
親会社株主に帰属する当期純利益	63,733	78,982	94,215	72,547	75,187	77,577	72,825	67,103	108,512	14,180	▲ 132,150

(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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ^(注2)	2022	2023
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	13,668,719	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
(負債の部)											
保険契約準備金	12,209,259	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
負債の部合計	12,748,972	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
(純資産の部)											
株主資本合計	617,120	683,519	749,436	775,208	794,554	833,779	863,933	889,817	960,015	898,301	706,952
その他の包括利益累計額合計	299,970	333,929	592,301	435,331	298,302	313,645	289,181	226,124	533,641	482,949	279,647
純資産の部合計	919,746	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

(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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
契約業績 ^(注) ：											
保有契約高	59,996,511	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
新契約高	7,158,927	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
解約失効高	4,071,327	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
(注) 個人保険・個人年金保険・大同生命のJタイプ、Tタイプ、介護リリーフ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	182,498	210,256	182,766	153,097	159,985	148,466	149,638	166,227	161,039	184,059	93,088
Group MCEV ^(注1)	1,664,400	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
新契約価値 ^(注1)	61,600	89,100	93,000	56,300	119,500	129,400	140,300	115,800	143,400	166,900	167,000
連結ソルベンシー・マージン比率	943.8%	1115.0%	1220.7%	1155.8%	1105.1%	1061.8%	1093.1%	1107.0%	1094.7% ^(注3)	1026.3%	920.1%
ESR ^(注2)			217%	162%	175%	168%	159%	198%	227% ^(注3)	236%	230%

(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、劣後債務をサードプルに導入しています。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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(単位:百万円) 2023
3月31日に終了した会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
要約損益計算書											
経常収益	1,229,598	857,272	1,061,146	873,887	897,955	738,716	917,610	802,538	797,301	1,439,893	961,343
保険料等収入	1,018,383	655,233	865,232	657,185	654,379	511,900	715,120	593,679	619,721	598,144	643,308
資産運用収益	187,629	175,794	176,370	202,909	228,058	189,495	190,444	196,911	165,283	174,377	214,741
その他経常収益	23,585	26,244	19,544	13,792	15,517	37,319	12,044	11,947	12,296	667,370	103,292
経常費用	1,160,797	785,015	993,539	794,763	831,312	675,925	863,413	765,756	765,695	1,526,535	913,198
保険金等支払金	654,858	585,429	566,446	604,261	535,387	522,746	521,457	542,912	569,480	1,381,684	726,570
責任準備金等繰入額	319,781	52,437	281,973	39,860	99,991	885	183,693	43,421	46,414	1,649	255
資産運用費用	47,926	29,303	31,893	36,540	83,109	45,292	52,386	76,173	46,919	36,965	71,514
事業費	85,578	77,693	77,606	76,424	77,189	76,698	76,730	75,077	76,509	80,675	88,495
その他経常費用	52,652	40,151	35,619	37,676	35,635	30,301	29,147	28,171	26,371	25,560	26,361
経常利益(損失)	68,801	72,257	67,606	79,124	66,642	62,790	54,196	36,782	31,606	▲ 86,642	48,144
特別損益	▲ 14,789	▲ 12,931	▲ 5,249	▲ 20,251	▲ 18,995	▲ 4,254	▲ 5,370	▲ 1,594	▲ 4,592	▲ 3,665	▲ 2,754
契約者配当準備金繰入額	16,995	17,688	18,093	18,135	11,738	15,664	13,138	10,197	12,574	12,572	10,847
税引前当期純利益(損失)	37,017	41,637	44,264	40,736	35,909	42,870	35,687	24,990	14,440	▲ 102,881	34,542
法人税及び住民税	10,342	17,045	12,827	17,624	11,120	10,238	10,798	10,391	5,956	▲ 23,042	6,011
法人税等調整額	1,073	▲ 1,763	3,482	▲ 3,722	▲ 4,178	2,151	▲ 657	▲ 1,218	▲ 1,800	▲ 5,691	1,699
法人税等合計	11,416	15,282	16,309	13,902	6,941	12,390	10,140	9,172	4,156	▲ 28,734	7,710
当期純利益(損失)	25,601	26,355	27,954	26,834	28,967	30,480	25,547	15,817	10,284	▲ 74,147	26,832

(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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(単位:百万円) 2023
3月31日現在	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	6,645,339	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
(負債の部)											
保険契約準備金	5,951,016	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
負債の部合計	6,260,697	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
(純資産の部)											
株主資本合計	222,597	245,046	259,537	279,336	279,765	290,945	304,203	303,647	302,568	186,925	203,799
評価・換算差額等合計	162,043	155,166	299,819	202,382	101,224	117,742	111,109	87,476	223,923	154,538	42,479
純資産の部合計	384,641	400,213	559,357	481,718	380,989	408,687	415,312	391,123	526,491	341,464	246,278

(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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
契約業績^(注):											
保有契約高	21,023,223	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
新契約高	2,974,307	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
解約失効高	1,236,211	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
解約失効率	6.11	5.97	5.88	5.67	5.71	5.69	5.86	5.76	5.22	5.62	5.34

(注) 個人保険・個人年金保険の合計です。また、新契約高には、転換による純増加を含みます。

その他:											
基礎利益	67,218	72,611	68,188	53,812	53,464	48,547	51,859	54,387	52,703	55,122	21,294
MCEV ^(注)	637,000	705,100	868,600	725,700	777,500	825,000	856,200	895,800	1,114,600	1,134,500	1,084,200
ソルベンシー・マージン比率	823.4%	981.3%	993.9%	890.6%	848.6%	835.1%	849.7%	805.5%	852.8%	734.2%	580.9%
営業職員数(人)	8,856	8,603	8,432	8,631	8,902	8,942	8,440	8,071	8,473	8,534	9,016

(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

3月31日に終了した会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(単位:百万円) 2023
要約損益計算書											
経常収益	884,006	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
保険料等収入	724,517	712,866	792,715	748,914	766,336	790,852	828,003	818,070	808,161	808,083	810,311
資産運用収益	142,588	160,483	169,016	165,153	154,066	171,830	191,065	165,137	185,876	191,249	259,241
その他経常収益	16,901	19,968	19,320	21,671	24,029	25,387	26,492	31,916	28,796	33,357	163,489
経常費用	816,385	802,008	883,588	845,431	861,736	898,672	956,290	928,967	926,928	909,910	1,148,962
保険金等支払金	569,293	522,489	494,272	502,896	484,881	496,329	510,573	522,146	511,604	516,795	887,660
責任準備金等繰入額	76,097	119,712	231,264	181,357	204,770	232,739	259,032	214,775	221,616	211,578	639
資産運用費用	54,799	46,369	39,128	34,443	48,244	46,233	61,342	61,569	66,440	44,781	114,923
事業費	99,036	99,377	99,152	102,531	103,099	103,602	103,883	107,649	106,644	116,139	121,827
その他経常費用	17,158	14,058	19,770	24,203	20,739	19,767	21,458	22,826	20,622	20,614	23,912
経常利益	67,621	91,309	97,464	90,307	82,695	89,397	89,270	86,157	95,905	122,780	84,079
特別損益	▲11,163	▲17,410	▲2,653	4,413	▲12,450	▲11,698	▲11,956	▲3,703	▲7,123	▲5,267	▲4,313
契約者配当準備金繰入額	14,202	13,951	14,462	13,788	13,636	14,668	14,005	11,687	11,854	11,711	11,530
税金等調整前当期純利益	42,255	59,948	80,348	80,932	56,608	63,031	63,308	70,766	76,927	105,800	68,236
法人税及び住民税	12,798	26,644	28,104	29,351	20,777	22,854	21,414	21,646	25,029	29,892	20,962
法人税等調整額	570	▲2,656	1,064	▲2,896	▲7,286	▲4,396	▲3,634	▲1,330	▲2,965	▲313	▲2,035
法人税等合計	13,369	23,987	29,168	26,455	13,491	18,458	17,779	20,315	22,064	29,578	18,926
当期純利益	28,886	35,960	51,180	54,476	43,116	44,572	45,528	50,450	54,863	76,222	49,309

(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

3月31日現在	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(単位:百万円) 2023
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	5,399,189	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
(負債の部)											
保険契約準備金	4,783,783	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
負債の部合計	4,936,237	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
(純資産の部)											
株主資本合計	325,329	352,559	388,865	433,499	448,016	466,141	489,267	513,114	541,184	532,210	546,647
評価・換算差額等合計	137,622	178,304	291,513	230,323	195,996	194,380	173,165	130,743	311,942	326,517	223,686
純資産の部合計	462,951	530,863	680,379	663,823	644,013	660,521	662,433	643,858	853,127	858,727	770,334

(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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
契約業績^(注):											
保有契約高	36,933,235	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
個人定期保険	32,900,930	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
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	775,298	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
新契約高	3,992,546	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
個人定期保険	3,374,850	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
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	436,498	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
解約失効高	2,738,436	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
解約失効率	7.49%	6.87%	6.38%	6.48%	6.44%	6.30%	7.70%	6.31%	6.06%	6.37%	6.96%
(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	84,635	110,673	107,654	104,829	105,677	100,781	99,245	116,903	111,604	131,632	75,039
MCEV^(注)	923,500	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
ソルベンシー・マージン比率	1043.2%	1156.4%	1363.7%	1341.9%	1252.6%	1206.2%	1271.9%	1335.3%	1293.5%	1203.8%	1116.1%
営業職員数(人)	3,943	3,833	3,790	3,867	3,843	3,714	3,786	3,746	3,766	3,699	3,577
募集代理店数	13,459	13,432	13,675	13,793	13,878	13,992	14,132	14,413	14,775	15,137	15,406

(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

3月31日に終了した会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(単位: 百万円) 2023
要約損益計算書											
経常収益	288,656	468,669	382,110	218,035	155,834	196,492	150,758	354,495	460,661	485,311	980,991
保険料等収入	196,740	239,777	297,755	165,436	80,918	176,474	127,853	335,910	348,020	367,118	714,695
資産運用収益	78,986	64,948	46,366	14,232	23,041	12,982	17,221	11,924	106,851	113,353	28,023
その他経常収益	12,928	163,943	37,989	38,365	51,874	7,036	5,683	6,660	5,789	4,839	238,272
経常費用	274,873	447,758	359,653	216,822	149,634	193,948	148,694	352,249	463,608	479,644	969,937
保険金等支払金	118,854	412,275	339,700	194,324	138,311	124,953	106,894	125,135	222,904	270,745	928,437
責任準備金等繰入額	120,876	7,697	1,440	2	0	50,164	26,791	174,312	216,631	183,641	1,911
資産運用費用	20,522	13,138	1,814	7,950	213	4,888	1,941	30,117	127	840	3,536
事業費	13,140	13,101	14,422	12,705	9,745	12,349	11,453	19,373	20,216	20,543	30,084
その他経常費用	1,479	1,545	2,275	1,840	1,363	1,592	1,612	3,309	3,727	3,873	5,966
経常利益	13,783	20,910	22,457	1,212	6,199	2,543	2,064	2,246	▲ 2,947	5,667	11,054
特別損益	▲ 1,441	▲ 398	▲ 174	▲ 621	▲ 3,612	▲ 461	▲ 552	▲ 756	▲ 868	▲ 880	▲ 713
契約者配当準備金繰入額	▲ 0	▲ 2	▲ 0	▲ 3	▲ 1	▲ 1	0	▲ 0	0	▲ 0	0
税金等調整前当期純利益	12,342	20,514	22,282	593	2,587	2,083	1,511	1,490	▲ 3,816	4,788	10,340
法人税及び住民税	3,643	3,647	2,411	▲ 1,735	874	199	▲ 456	▲ 754	▲ 2,212	▲ 3,115	5,060
法人税等調整額	▲ 154	957	5,225	1,837	▲ 427	295	956	1,178	1,180	4,704	▲ 2,660
法人税等合計	3,489	4,604	7,636	101	446	494	500	424	▲ 1,031	1,589	2,399
当期純利益	8,852	15,909	14,645	492	2,141	1,588	1,011	1,065	▲ 2,784	3,199	7,940

(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

3月31日現在	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(単位: 百万円) 2023
要約貸借対照表											
(資産の部)											
資産の部合計	1,541,553	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
(負債の部)											
保険契約準備金	1,473,800	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
負債の部合計	1,504,475	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
(純資産の部)											
株主資本合計	36,798	52,748	67,394	67,886	70,027	71,616	72,627	73,693	70,909	74,108	82,048
評価・換算差額等合計	279	349	804	2,373	874	1,306	4,693	7,240	▲ 2,628	▲ 10,155	▲ 13,306
純資産の部合計	37,077	53,098	68,198	70,260	70,901	72,922	77,321	80,934	68,280	63,952	68,742

(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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
契約業績 ^(注) :											
保有契約高	2,040,052	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
新契約高	192,072	244,969	322,651	236,231	235,449	354,705	314,183	446,898	426,624	421,257	687,586
解約失効高	96,679	174,654	103,902	61,559	56,368	66,174	89,152	79,846	103,847	118,758	305,852
解約失効率	4.86%	8.56%	5.62%	3.41%	3.12%	3.52%	4.34%	3.67%	4.34%	4.39%	10.20%

(注) 個人保険・個人年金保険の合計です。

その他:											
基礎利益(損失)	30,644	26,971	6,923	▲ 5,545	843	▲ 863	▲ 1,466	▲ 5,063	▲ 3,268	▲ 2,694	▲ 3,245
MCEV ^(注)	77,500	92,300	95,800	93,400	97,400	102,600	98,500	66,500	108,100	111,300	126,600
ソルベンシー・マージン比率	648.4%	1051.2%	1271.9%	1260.7%	1295.6%	1258.3%	1101.7%	1033.6%	826.8%	749.5%	659.4%

(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

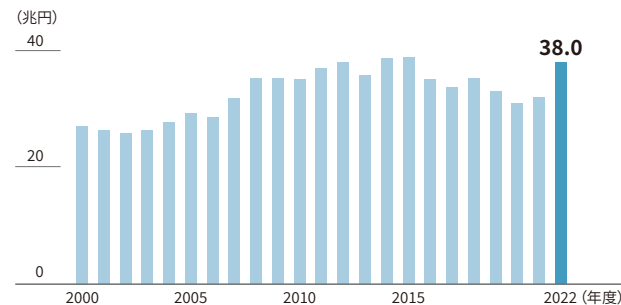
お客さまの生命保険ニーズの多様化

日本の生命保険会社※の2022年度の保険料等収入の合計は38.0兆円です。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、コロナ禍を経て足元では増加しています。（図1）

※ 日本の生命保険会社数は合計で42社。（2023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。

（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。

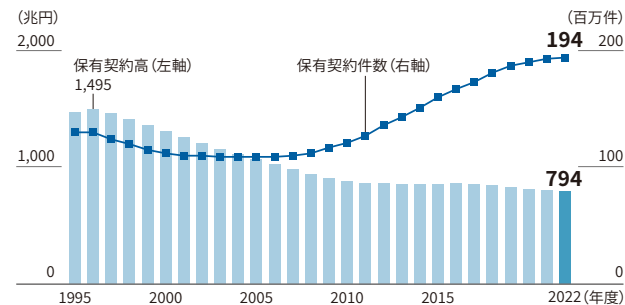
保有契約高と保有契約件数

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、2022年度は794兆円と、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、2022年度は1億9,458万件と、15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2022年度

（図2）個人保険の保有契約高と保有契約件数の推移

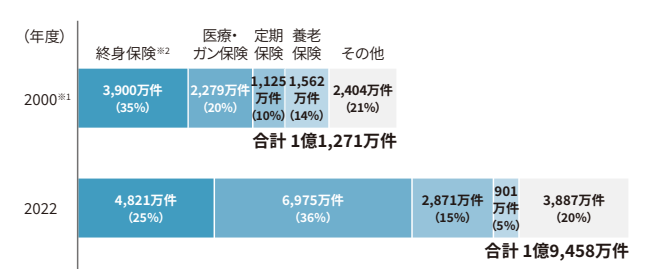


出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。
注：2007年度以前は旧簡易保険の数値は除く。

は36%へ大幅に上昇しています。件数も2,279万件から6,975万件と約3倍に増加し、第三分野商品に対するお客さま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さま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。

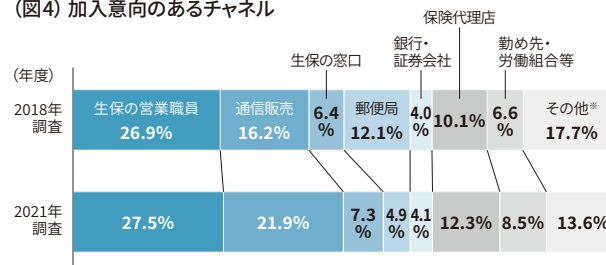
2021年度の今後「加入意向のあるチャネル」の調査結果でも、保険代理店やインターネット等を通じた通信販売の占有率が上昇しています。（図4）

一方でお客さまの多くが、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

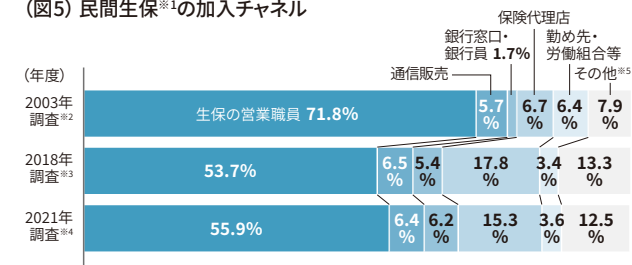
（図4）加入意向のあるチャネル



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。

取引も組み合わせながら、お客さま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。

（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。

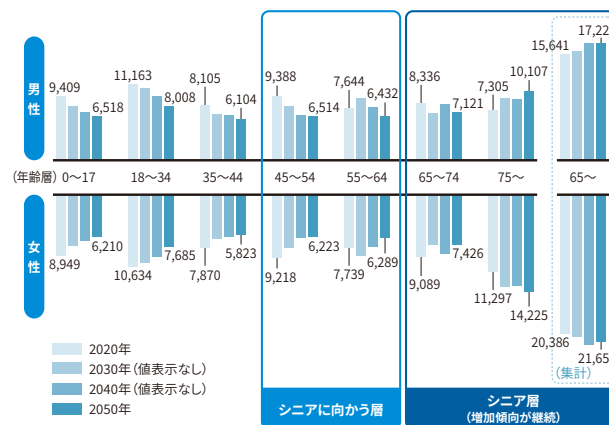
※5 加入チャネルが不明な契約を含む。

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。

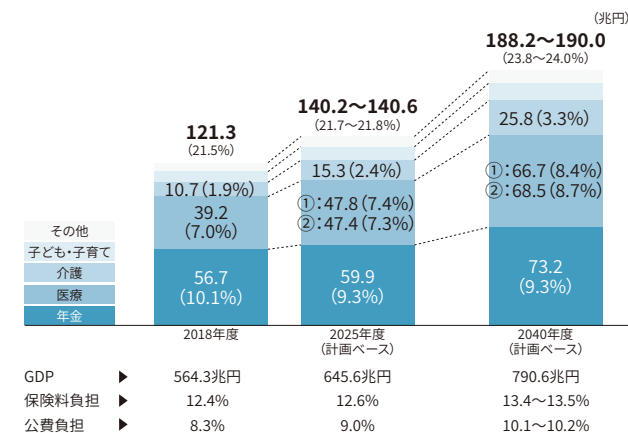
一方で、若年層は減少していくとともに、社会保険料負担の増加も見込まれることから、若年層の取込みは生命保険会社の重要な課題となっています。

男女別・年齢層別の将来推計人口（単位：千人）



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

参考：生命保険の種類

生命保険は、大きく「死亡保険」、「生存保険」と「傷害疾病保険」に分けることができます。

死亡保険	主に保険の対象となる被保険者が亡くなった場合に保険金が支払われる保険。定期保険や終身保険などが該当します。
生存保険	主に被保険者が一定期間経過時点で生存している場合に保険金等が支払われる保険。個人年金保険などが該当します。
傷害疾病保険	主に被保険者が疾病にかかった場合、疾病や傷害により特定の状態になった場合、傷害により亡くなった場合などに保険金等が支払われる保険。医療保険やがん保険などが該当します。

これらは単体の商品として販売されるだけでなく、お客さまのニーズ等に合わせたさまざまな組み合わせの商品が販売されています。

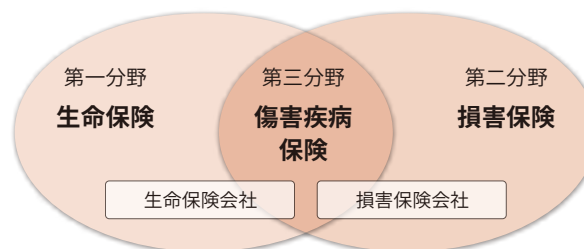
なお、人の生死にかかわる保険を「第一分野」保険といい、生命保険会社のみ取り扱うことができます。また、偶然的事故によって生じた損害を補償する保険を「第二分野」保険といい、損害保険会社のみ取り扱うことができます。上記の死亡保険と生存保険は「第一分野」保険に該当します。

一方、上記の傷害疾病保険は、「第一分野」保険と「第二分野」保険のどちらにも属さない「第三分野」保険といい、生命保険会社と損害保険会社の両方が取り扱うことができます。なお、損害保険会社が取り扱う代表的な第三分野保険に、ケガを保障する「傷害保険」があります。

生命保険の種類



保険の種類



生命保険会計の特殊性

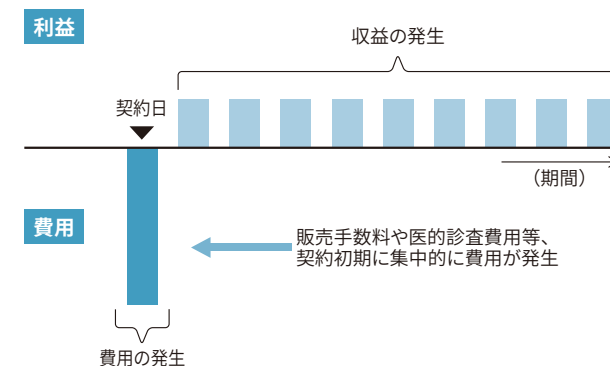
生命保険の契約期間は長期にわたるため、下図のとおり、収益と費用の発生認識にズレが生じます。

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持っているため、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ことで、一定の予定利率を契約者に保証しています。
か行	
解約失効高 Surrender and lapse amount	各事業年度において、解約・失効した保障金額の総合計額を指します。解約とは、契約者が保険会社に申し出て、以後の契約の継続を打ち切ることを指します。失効とは、保険料の払込みが滞り、払込猶予期間内に保険料の払込みがなければ、保険の効力が失われることを指します。
価格変動準備金 Reserve for price fluctuations	保険業法により、価格変動により損失が発生する可能性が高い資産（国内株式、外国株式、円建債券、外貨建債券等）について、その資産ごとに定められた積立基準により、積立限度額に達するまで積み立てることが義務づけられている準備金です。積立対象資産の売買・評価換え等による損失が利益を上回る場合にその損失をてん補する目的以外では、原則として、取り崩すことはできません。
株価EV倍率 P/EV ratio	時価総額をEV（エンベディッド・バリュー）で割って算出した倍率です。株価が1株当たりのEVに対して、何倍で評価をされているかを示す指標です。
株主資本コスト Cost of 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 a 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行うため、予定死亡率より実際の死亡率が高くなり、保険金等の支払いによって損失が発生する場合（保険リスク）、又は、資産運用による実際の利回りが予定利率を確保できない場合（予定利率リスク）等に対応して積み立てることが義務づけられています。危険準備金は次の4つに区分されています。 ・危険準備金Ⅰ：保険リスクに対応 ・危険準備金Ⅱ：予定利率リスクに対応 ・危険準備金Ⅲ：変額年金等の最低保証リスクに対応 ・危険準備金Ⅳ：第三分野保険リスクに対応
基礎利益 Core profit	保険料収入や保険金・事業費支払い等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的な期間収益の状況を表す指標です。基礎利益は損益計算書に項目が設けられているものではなく、経常利益から有価証券の売却損益等の「キャピタル損益」と「臨時損益」を控除して求めたものです。
グループ修正利益 Group adjusted profit	当期純利益から、資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益を控除後、負債性内部留保の超過繰入額を加算して算出します。

クローズドブック事業 Closed book business	他の保険会社が新規引受を停止した商品の保有契約ブロック（クローズドブック）を取得・集約し、バリュエーション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合計額です。事業年度末に保有している契約高を「保有契約高」、1年間に販売した保険契約（転換契約を含む）の契約高を「新契約高」といいます。
コーポレートガバナンス・コード Japan's Corporate Governance Code	金融庁と東京証券取引所が、「会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」を上場企業が守るべき行動規範として示した企業統治の指針です。
さ行	
死亡率 Mortality rate	生命表を構成する指標の一つです。生命表とは、男女別、年齢別に、生存率、死亡率、平均余命等を示した表のことで、保険会社は生命表をもとにして、予定死亡率を性別、年齢別に計算しています。
修正ROE Adjusted ROE	グループ修正利益を、期首・期末の純資産残高の平均で除して算出します。
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。
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。

用語集

責任準備金 Policy reserve	保険契約準備金のうち、生命保険会社が将来の保険金等の支払いを確実に行うために、保険料や運用収益等を財源として積み立てる準備金で、「保険料積立金」「未経過保険料」「払戻積立金」及び「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す。

ら行

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

用語集

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（サブリラス）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。
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

2023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	589,000,000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	209,198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)	84,605	15.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	35,201	6.42
JP MORGAN CHASE BANK 385632	21,138	3.85
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,643	2.31
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,787	1.78
JP モルガン証券株式会社	7,791	1.42
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	7,222	1.32
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,757	1.23
AIG 損害保険株式会社	6,000	1.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,829	1.06

(注) 当社は、自己株式40,543千株を所有しておりますが、上記大株主から除いております。また、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

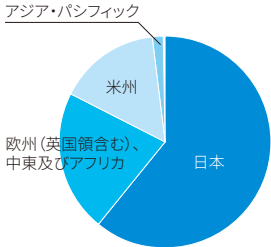
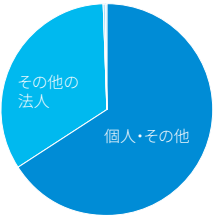
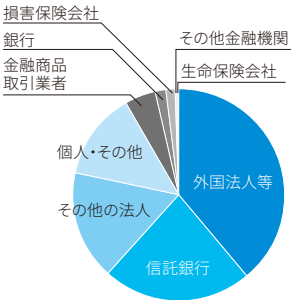
	株式数(千株)	%
外国法人等	229,432	38.95
信託銀行	135,084	22.93
その他の法人	97,364	16.53
個人・その他	78,243	13.28
金融商品取引業者	28,078	4.77
銀行	10,863	1.84
損害保険会社	7,566	1.28
その他金融機関	1,637	0.28
生命保険会社	727	0.12

所有者別株主数

	株主数	%
個人・その他	138,185	66.05
その他の法人	70,192	33.55
外国法人等	709	0.34
金融商品取引業者	44	0.02
信託銀行	18	0.01
生命保険会社	17	0.01
銀行	15	0.01
その他金融機関	14	0.01
損害保険会社	2	0.00
政府・地方公共団体	2	0.00

地域別所有株式数

	%
日本	61.05
欧州(英国領含む)、中東及びアフリカ	21.50
米州	15.56
アジア・パシフィック	1.90
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21社及び関連会社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

主な連結子会社及び持分法適用の関連会社

保険及び保険関連事業

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

2023年7月31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。

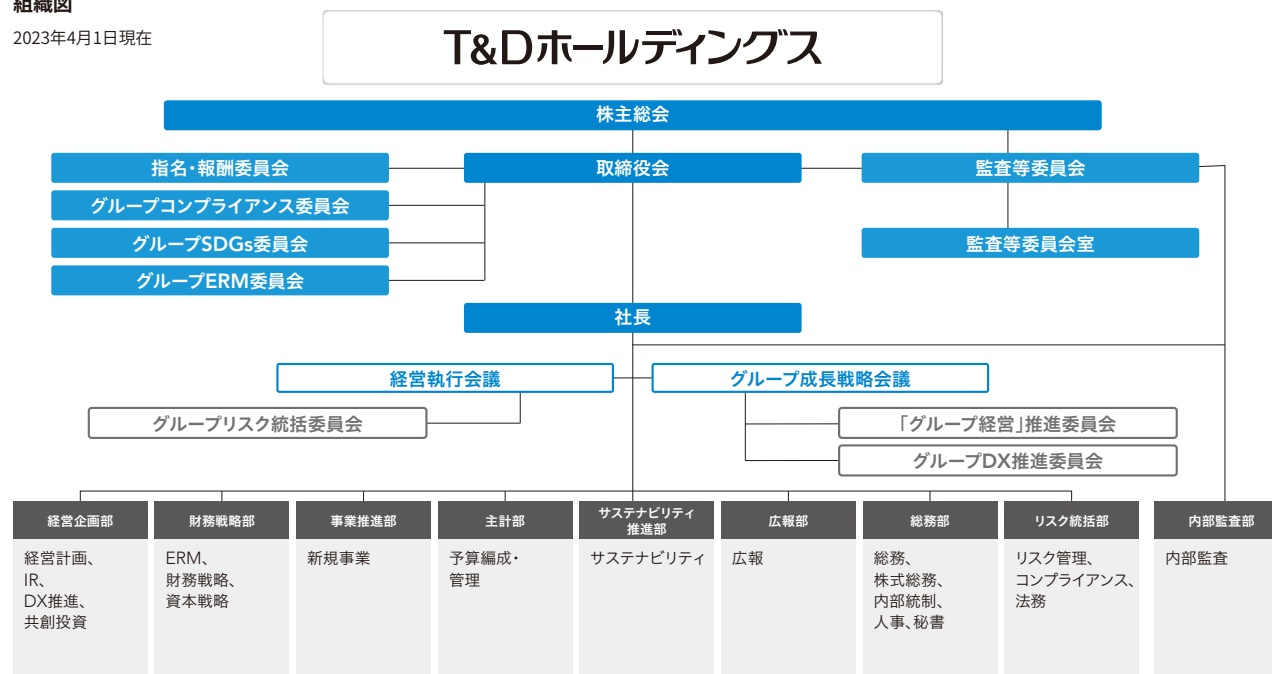
会社概要

2023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	(1) 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 (2) その他前号に掲げる業務に附帯する業務 (3) 前二号に掲げる業務のほか、保険業法により保険持株会社が行うことができる業務
資本金	2,071億円
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	589,000,000株
従業員数	123名

組織図

2023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/>