

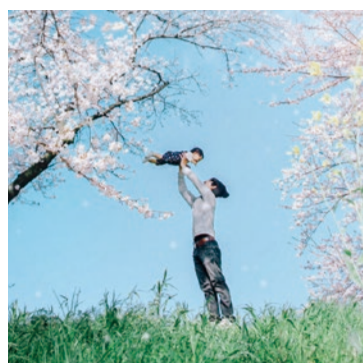
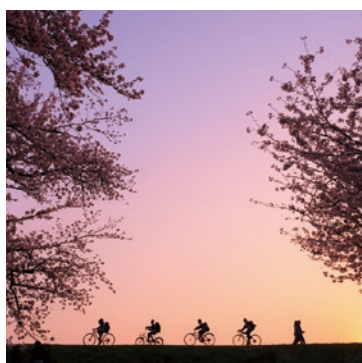
さあ、保険の新次元へ。

**T&D** 保険グループ

# Try & Discover

## T&Dホールディングス 統合報告書2022

(2022年3月期)





グループ経営理念

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

グループ経営ビジョン

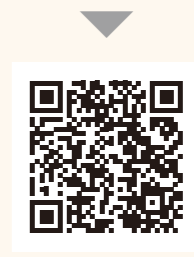
保険を通じて、  
“ひとり”から、  
世の中のしあわせをつくる。  
ていねいに向き合い、  
大胆に変えるグループへ。

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。



グループ経営ビジョン  
イメージビデオはこちらから



Sow  
happiness,  
make change  
with  
boldness



# 目次

巻頭	グループ経営理念、グループ経営ビジョン、T&Dの目指す社会
2	目次
3	統合報告書2022の発行にあたって
4	編集方針
6	共有価値創造の原点
8	共有価値創造(社会価値編)
10	共有価値創造(経済価値編)
12	T&D保険グループの価値創造プロセス
14	T&D保険グループの特徴
17	トップメッセージ
24	グループ長期ビジョン
41	有識者×副社長対談
45	財務資本
52	人的資本
56	従業員座談会
60	知的資本
62	社会・関係資本
66	自然資本(TCFDへの取組み)
71	社外取締役座談会
78	コーポレート・ガバナンス
89	マネジメント体制
92	ステークホルダー・エンゲージメント
94	国内生命保険事業
98	傘下グループ会社
補足資料	
100	生命保険市場の概要
103	用語集
106	財務ハイライト
108	非財務ハイライト
110	要約財務データ
114	株式情報
115	グループ会社
116	会社概要

## CHAPTER 01 T&D保険グループの 目指す社会に向けて

## CHAPTER 02 共有価値創造のための Try & Discover

## CHAPTER 03 資本の高度化・ リスクマネジメント

## CHAPTER 04 コーポレート・ガバナンス

## CHAPTER 05 T&D保険グループの事業

## CHAPTER 06 補足資料・ コーポレートデータ



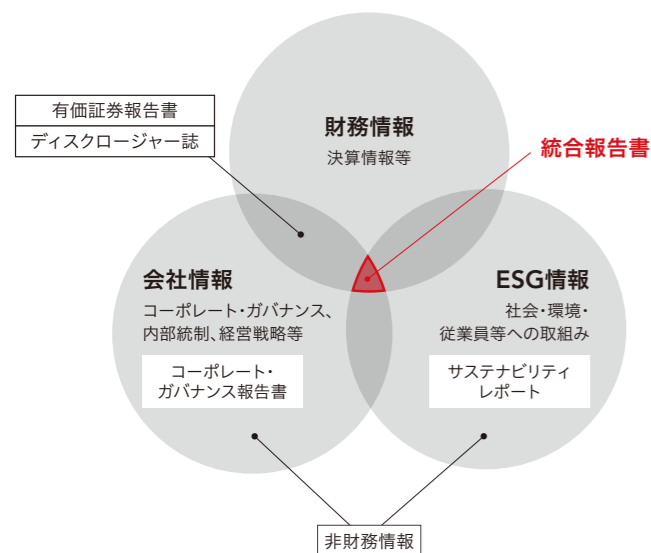
## 編集方針

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。

今回は、2021年度を始期とした5年間のグループ長期ビジョン、その長期ビジョンの要素であるグループ経営ビジョン、グループ成長戦略、グループKPIの進捗を詳述するとともに、T&D保険グループの特徴、競争優位の源泉である資本や、ガバナンス等について報告しています。

### ● 統合報告書2022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。



### 報告対象期間:

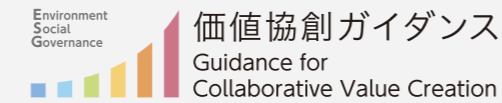
2021年4月1日～2022年3月31日(一部期間外の情報を含みます)

### 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

(2022年7月1日現在)

- ・ FTSE4Good Index Series
- ・ FTSE Blossom Japan Index
- ・ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ・ MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



FTSE4Good

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom Japan Index

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

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ユナイテッドキャピタル
TDAM	T&Dアセットマネジメント
P&F	ペット&ファミリー損害保険

### 将来の見通しに関する注意事項

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

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



## CHAPTER 01

# T&D保険グループの目指す社会に向けて



## 共有価値創造の原点

# Try & Discover

による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します。


「Try&Discover(挑戦と発見)」とは現状に満足することなく、常に次のステージ・より高いレベルに挑み(挑戦)、さらにその先のステージ・高いレベルを見出し(発見)ではまた挑む。この繰り返しによって成長を続けるという私たちT&D保険グループの“精神”です。私たちはこの精神をもって、お客さまには最優の商品・サービス、株主には企業価値の向上等、私たちを支えてくださっているすべての人々に心から満足いただける「価値」を生み出すことで、広く人と社会へ貢献するグループを目指しています。

 太陽生命


多くのお客様の  
元気・長生きを  
支える会社へ

 DAIDO 大同生命

想う心とつながる力で  
中小企業とともに  
未来を創る

 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アセットマネジメント

お客様との長期的な  
信頼関係を築き共に歩む  
運用会社を目指します

 ペット&ファミリー  
損害保険株式会社

ペットとその家族が  
安心して毎日を過ごせる  
保険商品を提供します

 T&D ユナイテッド キャピタル

Realizing Dreams Together  
投資先企業と共に成長し、  
発展していきます

## 共有価値創造(社会価値編)



広岡浅子

Starting Up

**大**同生命は、1902年に「加島屋」が主体となって、朝日生命(旧社名真宗生命:1895年設立)、護国生命(1896年設立)、北海生命(1898年設立)の3社が合併、「加入者本位・堅実経営」を会社設立の精神として創業しました。社名は、「小異を捨てて大同につく」に由来します。

創業者の一人である明治の女性実業家「広岡浅子」の精神を受け継ぎ、創業以来、常にお客さまから高い信頼を得ることを目指して、事業活動を続けてきました。1970年代に「中小企業市場での提携団体と連携した個人定期保険の販売」をコアビジネスと位置づけ、他社が容易に模倣できないビジネスモデルを時代に応じて進化させることで成長を続け、2022年7月に創業120周年を迎えました。

大同生命保険株式会社

## 想う心とつながる力で 中小企業とともに 未来を創る

長年にわたり、低廉な保険料でより大きな保障が確保できる「定期保険(死亡保障)」を提携団体の制度商品としてお届けし、中小企業の皆さまをお守りしてきました。

また、重大疾病や病気・事故に伴う身体障がいといった就業不能リスクをカバーする「重大疾病保障保険(Jタイプ)」「就業障がい保障保険(Tタイプ)」等を発売、死亡保障と就業不能保障をあわせた「トータルな保障」としてお届けしています。

2022年1月には、「健康経営の推進による病気の予防」と「予期せぬリタイアへのそなえ」の機能を一体化した健康増進型保険「重度就業不能保障定期保険(会社みんなでKENCO+)」を発売し、「トータルな保障」のラインアップをより一層強化しました。



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。

# 私たちは、この想いをこれまでも「これから」も実践します。



**太**陽生命は、1893年に名古屋生命保険株式会社として愛知県名古屋市で発足し、1908年に本社を東京に移し、社名を太陽生命保険株式会社と改め、これまで多くの方々に親しまれてきました。

戦後、家庭の主婦を中心とする女性営業職員がコンビでご家庭を訪問するビジネスモデルを構築し、事業活動を続けてきました。近年では「対面」とデジタルを活用した「非対面」を融合させるなど、時代に応じてビジネスモデルの転換を図ることで成長を続け、2023年5月には創業130周年を迎えます。



**T**&Dフィナンシャル生命は銀行窓販の解禁の動きに合わせ、変額年金保険を中心とした資産形成ニーズが高まることが想定されたなか、T&D保険グループの金融機関等代理店チャンネル戦略を担う保険会社として業務を開始しました。

太陽生命保険株式会社

## お客さまの 元気・長生きを支える

“元気で長生きする”という社会的課題に応えるため、時代を先取りした商品提供を行ってまいりました。

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」のほか、「ガン・重大疾病」を保障する商品を販売しています。

サービス面では、専門知識を有する内務員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービスのほか、認知症予防(MCIスクリーニング検査プラス)や疾病予防(アミノインデックス® リスクスクリーニング)に役立つサービスを提供しています。

商品とサービスを一体化させることで業界に先駆けた新たな保障をお届けしています。

ひまわり認知症予防保険



T&amp;Dフィナンシャル生命保険株式会社

## 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

「ふやす」「つかう」「このす」「そなえる」という特徴を持った外国為替連動型終身保険や、自助努力による資産形成をサポートする変額保険(ハイブリッドシリーズ)等、多様化するお客さまのニーズに合致した商品を提供しています。

生涯プレミアムワールド

ハイブリッドアセットライフ

ハイブリッドつみたてライフ

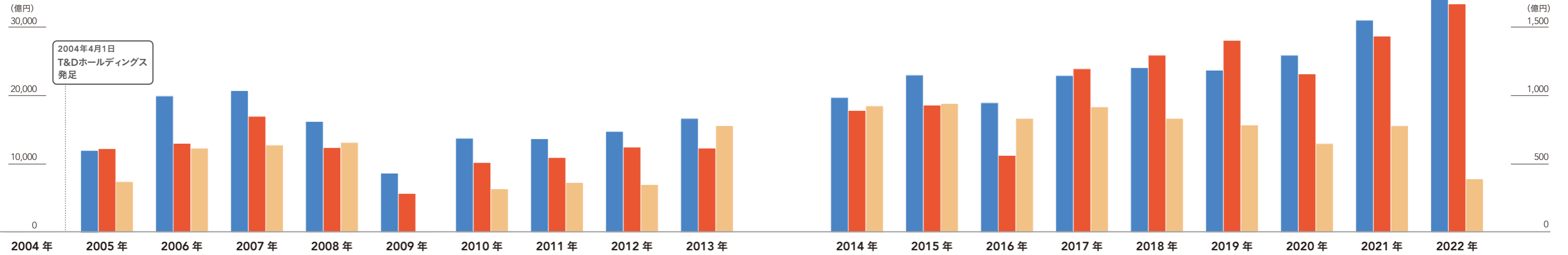
# 共有価値創造(経済価値編)



※ Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース

## 経済価値の向上

3月31日に終了した会計年度 ■ MCEV推移(左軸) ■ 新契約価値(右軸) ■ グループ修正利益(右軸)



MCEV、新契約価値:2006年3月期まではTEV、2007年3月期～2012年3月期まではEEVを、2013年3月期以降はMCEVを記載しています。2020年3月期以降はMCEVの算出に終局金利を適用しています。グループ修正利益:2019年3月期までは実質利益。2020年3月期以降はグループ修正利益。

### グローバルネットワーク収益基盤の構築

#### 海外関連会社Fortitude社への追加出資

生保事業と親和性が高く、市場の成長が見込めるクローズドブック事業に投資することで、資本効率向上を伴う利益拡大への貢献による事業ポートフォリオの多様化・最適化を目指します。今後はFortitude社に加え、リスク分散効果が見込める新たな投資機会も追求します。

#### 更なる投資機会を追求

Carlyle社及びAIG社とともに、戦略的パートナーとして2020年6月より資本参画しています。Fortitude社は米国保険グループPrudential社の子会社PALAC社(現FLIAC社)を買収するなど、成長に向けた取組みを進めています。今後もFortitude社とは、日本事業の展開・拡大における更なる協働を検討していきます。

#### Fortitude社の特徴

- Fortitude社は、傘下に英領バミューダ籍の再保険会社“Fortitude Re社”、同“Fortitude International Re社”及び米国アリゾナ州籍保険会社“FLIAC社”等を擁します。
- Fortitude Re社はAIG社の新規引受停止済みの保険契約の一部等を再保険引受(受再)しています。

### ガバナンスのあゆみ

社外取締役人数(棒グラフ) / 社外取締役比率(折れ線グラフ)

■ 社外取締役 ■ うち、女性社外取締役



強固な事業基盤構築により、  
持続的な経済価値の向上を実現します。

# T&D保険グループの価値創造プロセス

## 重要な社会的課題の抽出

SDGs、社会の変化、技術革新、グループのビジネスモデル等から、私たちが事業を通じて向き合う社会的課題を抽出します。

事業を通じて向き合う社会的課題を抽出

**SDGs**  
17のゴール169のターゲット



社会環境の変化	
課題	リスク認識
<b>少子高齢化進展・人口減少</b> ・年金・医療・介護における自助努力ニーズ拡大 ・社会格差拡大 ・世帯多様化進展	人生100年時代と言われる現在、高齢化により慢性疾患・認知症を患う方が増加し、各世帯と社会の経済的負担は年々、大きくなっている。
<b>技術革新</b> ・IT技術の高度化進展 ・医療技術の進歩	ライフスタイルの多様化を背景に、お客さまのさまざまなニーズに対応した保険商品が必要になり、お客さまの嗜好等に合わせた保険の加入経路も多岐にわたることになるため、技術革新への対応も重要。
<b>人権問題</b> ・新たな人権問題の顕在化	コロナ禍を契機とした社会的・経済的な格差の拡大。新たな人権問題の顕在化。

気候変動リスクの増大	
課題	リスク認識
<b>平均気温上昇</b>	気温上昇による熱ストレスの増加により、熱中症リスクや暑熱による死亡リスク、その他、呼吸器系疾患等のさまざまな疾患リスクが増加
<b>自然災害増加、激甚化</b>	台風・洪水等異常気象の増加により、自然災害による負傷・死者数が増加
<b>低炭素・脱炭素社会への移行</b>	温室効果ガス(GHG)排出に関する規制の強化や炭素税の導入による事業コスト増大

## 競争優位の源泉

### 財務資本

▶ P.45

強固な財務基盤

### 人的資本

▶ P.52

多様な商品開発・  
運用ノウハウ

### 知的資本

▶ P.60

多彩な商品開発・  
運用ノウハウ

### 社会・関係資本

▶ P.62

お客さま、  
提携先との固い絆

### 自然資本

▶ P.66

地球環境の保護

資本高度化・リスクマネジメント

## 事業活動(グループ長期ビジョンの実践)

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。

### I. コアビジネスの強化 ▶ P.27



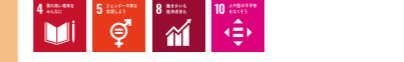
### II. 事業ポートフォリオの多様化・最適化 ▶ P.36

### III. ERMの高度化 (資本マネジメントの進化) ▶ P.45

すべての人の健康で豊かな暮らしの実現



すべての人が活躍できる働く場づくり



### IV. グループ一体経営の推進 ▶ P.39

気候変動の緩和と適応への貢献



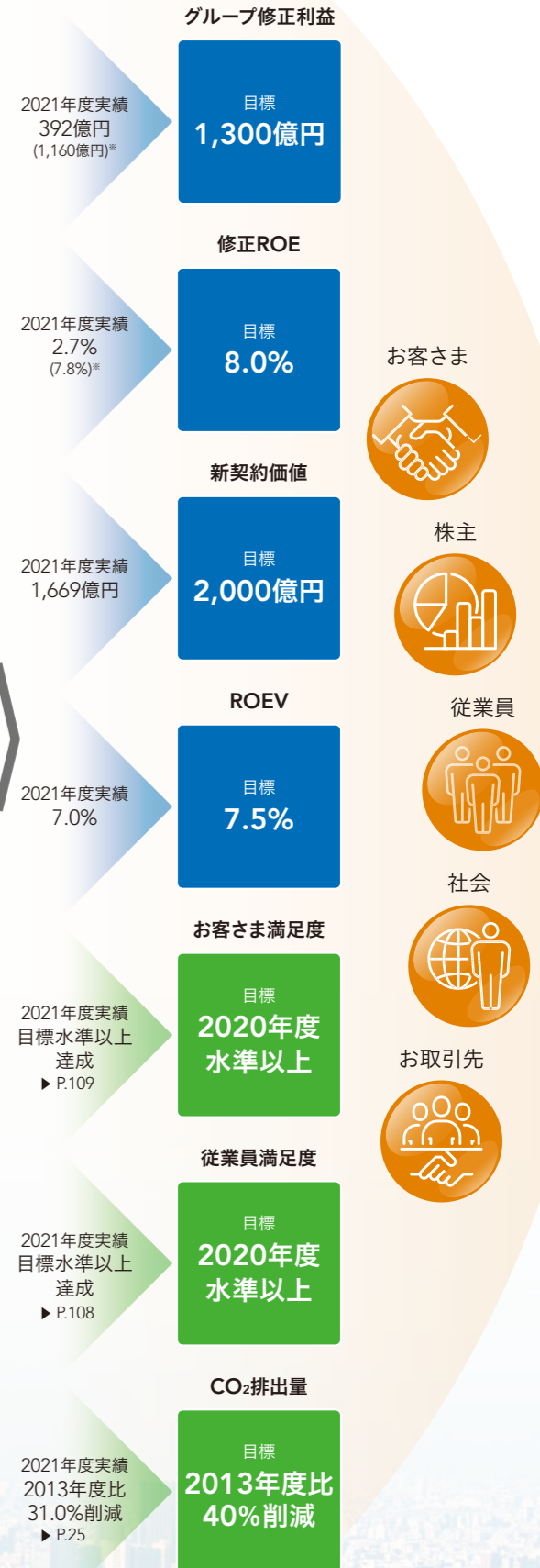
投資を通じた持続可能な社会への貢献



### コーポレート・ガバナンス ▶ P.78

## 共有価値の創造

### 長期ビジョンのKPI (2025年度目標)



資本・リスクマネジメントの高度化を図りながら、  
特徴・強みを活かし、共有価値を創出します。



# T&D保険グループの特徴

## 1. 特化された市場

### 太陽生命:家庭市場

営業職員がご家庭を個別訪問し、対面にて必要な保障を提供



### 大同生命:中小企業市場

日本企業の99%を占める中小企業に充実した保障とサービスを提供し、経営課題解決を支援



### T&Dフィナンシャル生命:乗合代理店市場

複数の保険会社の商品を取り扱う乗合代理店を通じた保障の提供



太陽生命

家庭市場

大同生命

中小企業市場

T&Dフィナンシャル生命

乗合代理店市場



## 2. 独自のチャネル

### 太陽生命

「対面」による営業職員チャネルに加え、インターネット等を通じた「非対面」による販売チャネルも展開



### 大同生命

提携団体との強固な関係を背景とした、税理士チャネルと営業職員チャネルという2つの強力な販売チャネル



### T&Dフィナンシャル生命

銀行や証券会社、来店型保険ショップ等、多様な乗合代理店チャネル

営業職員

営業職員/代理店(税理士等)

乗合代理店  
(金融機関、来店型ショップ)



**DX**  
Digital  
Transformation

## 3. 革新的商品

### 太陽生命

がんや重大疾病への「早期予防」「早期発見」につなげ、お客様の元気・長生きをサポートする「ガン・重大疾病予防保険」を発売



ガン・重大疾病予防保険

### 大同生命

「予防」と「そなえ」の機能を一体化した健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」を発売し、中小企業の健康経営推進を支援



会社みんなでKENCO+ DAIDO

### T&Dフィナンシャル生命

投資信託と生命保険の融合により資産形成をサポートする「ハイブリッドアセットライフ」等、差別化した競争力のある商品を発売



ハイブリッドアセットライフ  
Hybrid Asset Life  
変額終身保険(災害加算1型)

死亡・医療・介護保障を中心とした総合生活保障

定期保険/就業不能保障等

貯蓄性商品(外貨連動型保険、変額保険等)/  
保障商品(収入保障保険等)

### アセットマネジメント事業

## T&Dアセットマネジメント

投資を通じたお客様の  
資産形成をサポート

Make a Difference(違いを創造する)を行動指針とし、グループ会社との連携や、海外の優良な運用機関との業務提携を通じて運用力を強化し、お客様ニーズに対応した特色ある商品・サービスを提供



### クローズドブック事業

## T&Dユナイテッド キャピタル

新たな事業領域への投資

クローズドブック事業等、生命保険と親和性の高い新たな事業領域への投資を通じて、グループの目指す「事業ポートフォリオの多様化・最適化」を推進

**FORTITUDE RE.**

### 損害保険事業

## ペット&ファミリー損害保険

ペット保険を通じて  
お客様の生活に安心を

「ペットは家族の一員」という考えが広がるなか、進展する動物医療の高度化・高額化に対し、ペットのケガや病気にかかった費用を幅広く補償し、手術や入院に加え、通院治療までしっかり補償する商品を提供

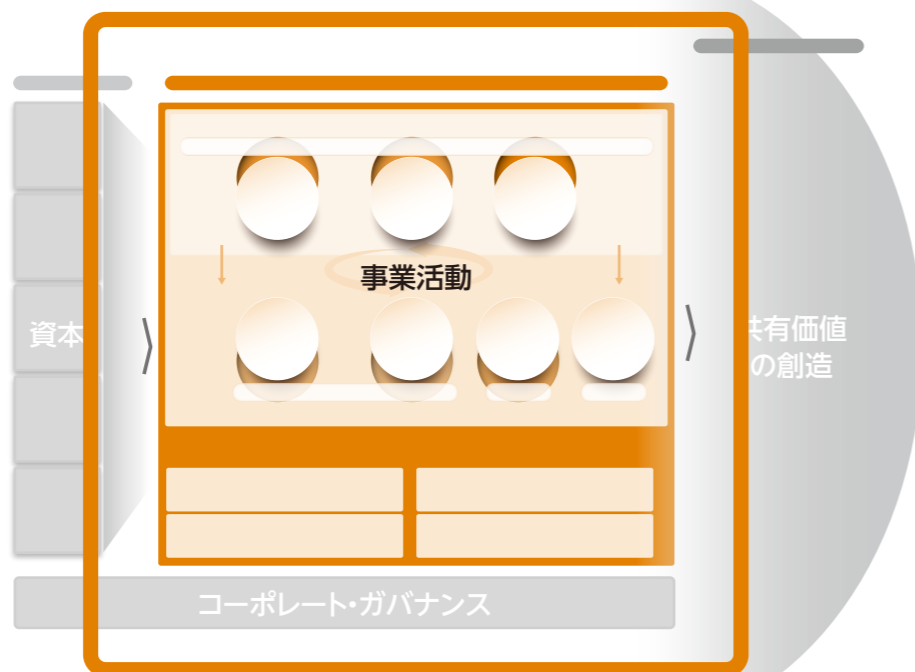


市場・チャネル・商品の三位一体マーケット戦略により  
「独自性」「専門性」の高いビジネスモデルを構築します。

## CHAPTER 02

# 共有価値創造のための Try & Discover

資本効率の向上によるグループ収益の拡大(経済的価値)と、  
事業を通じた社会課題の解決(社会的価値)の双方を追求することで、  
「共有価値の創造」を実現していきます



## トップメッセージ

# TOP MESSAGE

最大の課題である  
「資本効率の向上」に向けて、  
グループ長期ビジョンを  
着実に進めます

代表取締役社長

上原 弘久

- Q1 グループ長期ビジョン1年目の評価は
- Q2 株価について
- Q3 グループ資本マネジメントの今後について
- Q4 グループ事業ポートフォリオマネジメントの実践とは
- Q5 人的資本の拡充に向けた取組み
- Q6 グループ長期ビジョンの方針について

## トップメッセージ

### Q1 グループ長期ビジョンの1年目となる昨年度の評価は

グループ長期ビジョンでは、資本効率の向上を最大の課題として位置づけています。「グループのコアビジネスである国内生命保険事業から生まれる安定した利益」を成長事業に資本配賦することで、資本効率の向上を図るとというのが、当社グループの資本向上戦略の根幹です。一方で、資本効率の低い事業については、事業のテコ入れを図るか、配賦資本の引き上げのいずれかが必要だと考えています。

2021年度について振り返ると、まずコアビジネスである国内生命保険事業については、コロナ禍で大きく環境が変化するなかにあつて、対面と非対面を組み合わせた営業活動を推進・定着させることで、コロナ禍前を上回る契約業績を達成し、当社グループの生命保険会社のビジネスモデルの強さをあらためて実感するとともに、事業環境の変化に対しても適切に対応できていると感じています。

当社グループではクローズドブック事業を成長事業と位置づけていますが、出資先であるFortitude社の更なる成長に向けて、2022年3月には同社への追加出資を決定しました。この追加出資の財源としては、傘下の太陽生命・大同生命からの内部資金を活用することで、グループ資本の有効活用を実践しています。

また、長年にわたり収益の足かせとなっていた、太陽生命の逆ざやの年金について、再保険を活用した取引(以下出再<sup>※</sup>)を行いました。出再に際して財務会計上、初年度に大きな損失を計上することから、社内でも様々な意見がありましたが、経済価値ベースの視点では有利な条件であることや、逆ざや年金に配賦している資本を回収することは資本効率向上の観点からは必要不可欠と判断し、経営トップとして出再を決断しました。

その他、金利リスクや政策保有株式等、資本効率の低い分野については、計画に沿って着実にリスク削減を進めています。

以上は主な事例ではありますが、その他にも懸案事項であるTDFの収益向上に向けたグループとしての施策を再策定するなど、グループ長期ビジョンの1年目として、資本効率向上に向けた施策を着実に実行できたと考えています。

加えて、現状の株価が割安であること、資本効率改善に本気で取り組むことの経営の本気度を示すために当社として過去最大となる400億円の自己株式取得を実施しました。

※ 生命保険会社が、自己の引き受けた保険について、保険契約のリスクを分散するために、再保険引受会社と結ぶ保険契約のこと。

### Q2 グループ長期ビジョンが着実に進捗している一方で、株価には十分に反映されているようには見えませんが、この点はどのように考えていますか

新型コロナウイルス感染症(以下、「新型コロナ」)の拡大や、金融環境、特に欧米の金融政策の変更による為替ヘッジコストの上昇等、収益への不透明感もありますが、これまでの事業ポートフォリオの堅調に比べ、現状の株価水準については、私としても到底満足できる水準ではありません。株主・投資家の皆さんにも大変申し訳なく感じています。先ほど説明した資本効率向上に向けた施策については、市場からも一定の評価を受けていると感じていますが、まだ市場への説明

が不十分な点、実績を示すことができていないと考える点が大きく2点あります。

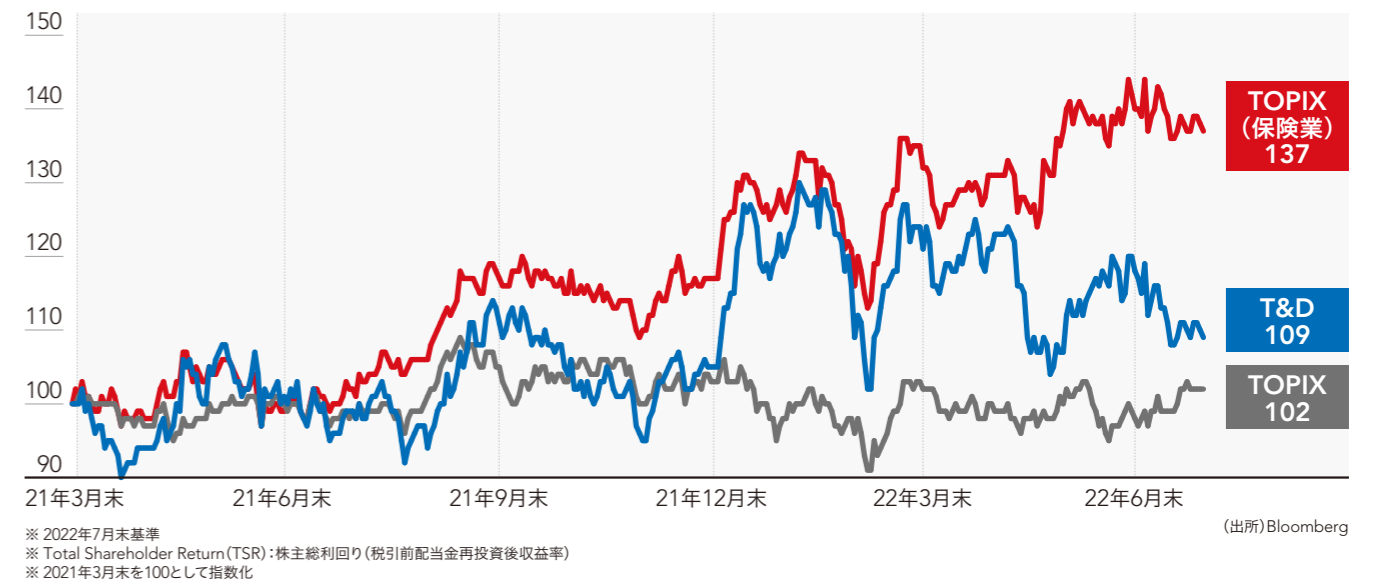
一つは経済価値ベースの指標であるMCEVや新契約価値と比較して、財務会計上の利益の成長が小さい点です。この点については、究極的には財務会計上の利益成長を実績として積み上げていくことで、市場に評価いただくしかないと考えています。ただし、財務会計上の利益が重要だからといって、短期的な利益を追求することは考えていません。先

述の太陽生命の逆ざやブロックの出再のように、目先の利益にはマイナスであっても中長期的な視点で見ればプラスの効果が期待できることは今後も否定することなく実施していく予定です。当社グループでは特に新契約価値を大事に考えています。新契約の獲得は販売手数料の支払い等により、契約初年度は財務会計上マイナスとなるものの、将来の財務会計上の利益の源泉です。生命保険契約は超長期の期間であるため、即効性はないですが、新契約価値の積み増しは着実に財務会計上の利益に貢献していきます。新契約価値の獲得

が財務会計上の利益にどのように貢献していくかについては、IR資料等で説明を強化し市場の理解促進を図っていきたいと考えています。

もう一つの点は、グループ資本マネジメントです。今年5月のIR説明会でアナリストの方々からご意見を頂戴したのは記憶に新しいですが、資本政策について、市場と必ずしもコミュニケーションがとれているとは言えず、当社グループの考え方が市場から見て「わかりづらい」と言われています。この点は反省点であり、早急に改善していかなければなりません。

### TSRの推移



### Q3 グループ資本マネジメントをどのように強化するのでしょうか 市場ではもっと積極的な株主還元を考えた方が良いとの意見もあります

超長期でお客さまに保障を約束する生命保険ビジネスの特性上、健全性は重要であることから、外部から見ると保守的な資本政策だと見えてしまうのかもしれませんが、グループ長期ビジョンにおいて、資本効率向上を掲げたことから、当社グループの資本効率に対する意識は大きく変化しつつあります。その証左が昨年実施した400億円の自己株式取

得であり、従前の当社であれば実行できていない規模感です。

現状市場に対して十分説明できていない点としては、①生命保険子会社における必要資本・内部留保の考え方、②内部モデルにおけるハイブリッド資本の取扱い等についての考え方の2つが挙げられます。まず、①については、2025年から導入が予定されている経済価値ベースの資本規制の動向を見

## トップメッセージ

据えた2～3年タームでの検討となりますが、定量的な説明を強化していきたいと考えています。一方②については前倒しで結論を出し、IR説明会等の場でしっかり説明する予定です。

株主還元については強化していく方針です。現金配当については、当期で8期連続の増配となる予定ですが、今後についても安定的・持続的に増配を目指す方針です。自己株式取得

については、財務状況等を見ながら戦略的に実施してまいります。現状当社の株価は著しく割安だと認識しており、株価に対する経営の意思を示す観点からも自己株式取得は有効な手段だと考えています。ただし、株主還元ありきの資本政策ではなく、状況によっては、増配や自己株式取得よりも成長投資や内部留保が優先される可能性もある点をご理解願います。

### Q4 グループ事業ポートフォリオマネジメントの実践とは具体的には

大きくは既存事業と新規事業の2つの視点があり、いかに既存事業を深化させていくかという観点と、そのうえで取り組むべき新規事業として何があるのかを総合して、現在のグループ事業ポートフォリオが適切であるか、全体を俯瞰して考えています。

既存事業では、まず如何に国内生保事業を筋肉質化していくか。コロナ禍において、対面と非対面を組み合わせた営業手法が定着し、営業力強化や効率化を実現することができました。ここからはさらにDXを活用すること等により、お客さまとの接点を一層拡大していきます。人口減少により国内生保市場全体が縮小傾向にあるのは避けられないですが、新たな保障ニーズに対応した商品の提供や、新たな営業チャネルの開拓により、保有契約の積み上げを図っていきます。事実足元では、太陽生命のダイレクトチャネル経由の保険契約や、大同生命の金融チャネルが大きく伸びており、手応えを感じています。

クローズドブック事業は引き続き成長分野であり、ブック取得時における競争環境は厳しいものの、今後の成長に対しては自信を持っています。また国内においても、2025年度に経済価値ベースの資本規制が導入されることから、欧米と同様に、事業・財務戦略的に、再保険等を活用した取引が増えてくると見えています。その局面で、現在投資しているFortitude社の成長による経済的メリットと、投資を通じて蓄積しているノウハウを活用した、国内クローズドブック市場で主導的なポジションを執る戦略的メリットを企図しています。

またROEが低い事業の抜本的な改革も進めていきます。グループ長期ビジョンの中で、事業会社別のROEの水準を示したのも、各社の置かれている状況をつまびらかにしたうえで、市場に対してしっかりと説明責任を果たしていくためです。

特にTDFについては、乗合代理店市場での競争が厳しく、長らく低収益状態が続いています。現在のTDFにはコストを賄えるだけの保有契約がありませんが、ここ2～3年においてTDFの保険商品の販売は堅調であり、トップラインの拡大による保有契約の積み増しに加え、グループの機能の共有化によるコスト抑制施策を進めることで、収益力の向上を図っていきます。これにより、まずは2025年度までにROEを5%程度まで引き上げていきます。

またTDAMについては、金融危機以降収益力が低下していましたが、昨年度のグループのオルタナティブ資産の運用移管を皮切りに、グループの資産運用を高度化し、グループの資産運用に貢献していきます。

P&Fについては、新商品の販売定着とWebチャネルの推進により、保有契約の拡大と収益の改善を図るとともに、ペット保険ビジネスをハブとした異業種との提携先の拡大により、グループの顧客基盤の拡大に貢献していきます。

これらのROEが低い事業については、グループ長期ビジョンを公表した昨年5月と比べて、資本効率性改善の道筋は明確となってきており、グループ長期ビジョンの最終年度にあたる2025年度の修正ROEの想定水準を引き上げています。しかし、達成に向けた改革を一段と推進する必要があります。

外部の意見に対する感応度を高め

「何を伝えたいか」「何を理解してもらいたいのか」

常に意識をして取り組んでいきたいと思っています



現在取締役会において、グループの事業ポートフォリオの議論を進めています。ROEが低い事業については、投資家から再編や売却といった厳しい声もいただいております。ROEに改善が見られない場合は、最終的には聖域を設けずあらゆる選択肢を検討したうえでの判断が求められるでしょう。その際には、資本効率性に加えて、グループの中での存在意義やシナジー効果も含めて、判断していくこととなります。

新規事業については、短期的に収益に結び付くものではありませんが、将来の成長を見据え、試行錯誤を繰り返しながら

ら、新たな領域への種まきを行っていきます。今年度開始したCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)への取組みでは、ヘルスケア等の領域で先進的な技術やビジネスモデルを有するスタートアップ企業とともに、事業を共創していきます。また、SNSやアプリといったデジタルツールを活用し、当社グループの既存のチャネルでは十分アクセスできていなかった顧客層と接点を構築し、新たな商品・サービスを提供する新会社(All Right)を設立し、デジタル顧客基盤の構築も進めていきます。

## トップメッセージ

### Q5 人的資本について市場からの関心が高まっていますが、人的資本の拡充に向けた今後の取組みは

企業が持続的に価値を創造していくためには、従業員が最も大切であり、最大の原動力です。企業を取り巻く環境が急激に変化するなかで、持続的に企業価値を高めていくためには、人材の成長を通じた価値創造が不可欠であり、マネジメントの方向性も、人材を人的資源ではなく人的資本として捉える必要があります。特に当社グループはメーカーとは異なり、モノを作っているわけではなく、人がすべてであり、人的資本は非常に重要な要素であることから、今年度は人的資本の充実、底上げを果たしていきます。

2021年度はグループ一体経営を掲げ、個々の具体的な施策を進めてきました。ただ、一つひとつの施策は良いのですが、ベースとなる人の育成や成長、人的資本の厚みを増していくことが疎かになってしまいました。

そこで、まずグループ長期ビジョン実現のために必要な人材ポートフォリオを整備・俯瞰したうえで、現状とのギャップの把握・解消に向けて取り組みます。

一つには、専門人材の確保、育成です。事業ポートフォリオの多様化・最適化を進めていくにあたり、生命保険事業の延長線上にない事業領域等での高度な専門性・知識・スキルを持つ人材が必要です。そのため、当社グループではHDが中心となって、リスクリングやリカレント教育の強化を図っています。また外部から専門人材を受け入れるために、人事制度の整備等も進めていきます。

二つ目は、グループ経営に資する人材の裾野の拡大です。我々は上場グループとして、市場を意識した「グループ一体経営の推進」を進めていますが、そのための人材確保が急務です。まずはグループ経営に対して高い意識を持った人材が活躍する機会を増やすために、グループ内でダイナミックに人材を配置していくことを検討しています。また、先ほどお話ししたリスクリングやリカレント教育を通じて、それぞれが広い視点でグループの経営を考えることができる力を身に付けてほしいとも考えています。

### Q6 グループ長期ビジョンの方針を、グループ内にどのように浸透させていくのか

グループの向かっている方向性や取組みを、グループ内の従業員に伝えていくため、今年度より「グループ愛あ〜る」と称して、グループ内のIR活動を強化させています。グループ内IR活動を強化したきっかけは、2024年に設立20周年の節目を迎えるにあたり、あらためて上場グループとしての原点を見つめ直す良い機会であると感じたことにあります。

具体的な活動としては、4月から私を含めたHDの役付役員が交代でスピーカーとなり、1回につき6〜10名程度のグループ会社管理職とスモールミーティング形式で対話する機会を設定しています。

ミーティングでは、グループ経営統合の趣旨に始まり、グループ長期ビジョンで示したグループとして目指す姿等を説

明していますが、特に重点を置いて説明しているのが「当社グループが市場からどのように見られているか」です。市場規律の強化という観点から、投資家やアナリストの方々から頂戴した厳しい意見を中心に説明し、市場意見のグループ内共有を図っています。また、スモールミーティングはグループ会社混合で行っており、グループ会社間のコミュニケーションを強化するという狙いもあります。

加えて、グループ全従業員向けに、「グループ愛あ〜る」説明会動画を配信することで、グループの隅々までグループの目指す方向性を浸透させています。説明会では従業員持株会についても紹介し、従業員の財産形成の手段として持株会の活用を促すとともに、持株会の活性化を通じて従業員の当

社株価に対する意識が高まることも期待しています。

さらには、四半期決算ごとにIR活動で得られた市場意見、グループの課題をまとめ、会報形式で配信することで、グループ内に市場意見をタイムリーに届ける態勢としていま

す。これらの施策は一巡で終わるわけではなく、毎年継続して実施していくことで、より深いレベルでのグループ意識の醸成・市場規律の浸透を図ってまいります。

## 最後に

コロナ禍に続き、ロシアのウクライナ侵攻、金利上昇やインフレ等、現在の環境変化は目まぐるしく、将来を見渡すことが極めて難しくなっています。従前予想できなかったことが顕在化するなかで、これらが当社グループや社会にどのような影響を及ぼすかを俯瞰し、まさに「加速する歴史の歩みに」備えていかなければいけません。その際に我々が依拠するのがグループ長期ビジョンです。先の見えないVUCAの時代において、明確にグループとして目指すべき姿があることで、陰しくはあるが、道に迷うことなく進んでいくことができます。

我々としては、グループ長期ビジョンの実現に向けて、2022年度はグループ長期ビジョンをさらに盤石なものとするための1年とし、一連の施策を愚直に進めていきます。それがお客さま、株主、従業員等、すべてのステークホルダーの利益に繋がるものであると認識しています。

また最後になりますが、市場とのコミュニケーションが重要であると認識しており、市場からより多くのご意見をいただくことで、経営に活かしてまいります。今後も皆さまから更なる応援と支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。



# グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

2021年度の進捗

～すべてのステークホルダーのしあわせのために～

## グループ経営理念

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

## グループ 経営ビジョン

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

### FY2024 Plan

#### グループKPI

#### 財務KPI 経済的価値

資本効率の向上による  
グループ収益の拡大

#### グループ成長戦略

##### 重点テーマ I

コアビジネスの強化

##### 重点テーマ II

事業ポートフォリオの  
多様化・最適化

##### 重点テーマ III

ERMの高度化  
(資本マネジメントの進化)

##### 重点テーマ IV

グループ一体  
経営の推進

##### 重点テーマ V

SDGs経営と  
価値創造

グループ長期ビジョン (2025年のありたい姿)

### FY2023 Plan

#### 非財務KPI

#### 社会的価値

事業を通じた  
社会課題の解決

### FY2022 Plan

## グループKPIの進捗

グループ修正利益は392億円となり、2020年度より大幅な減益となりましたが、これは資本効率性向上に向けた取組みとして、太陽生命の逆ざやとなっていた年金ブロックの出再に伴い一時的な損失を計上したためであり、この影響を除けば2021年度のグループ修正利益は1,160億円と2020年度から大幅な増益となる等、2021年度においてグループKPIは順

調に進捗しました。

またグループ長期ビジョンの施策を着実に実施することにより、各事業会社別の2025年度の修正ROEの見込みは、グループ長期ビジョンの策定時点から向上しており、連結ベースの修正ROEは、2025年度の目標8.0%以上を前倒しで達成することを目指しています。

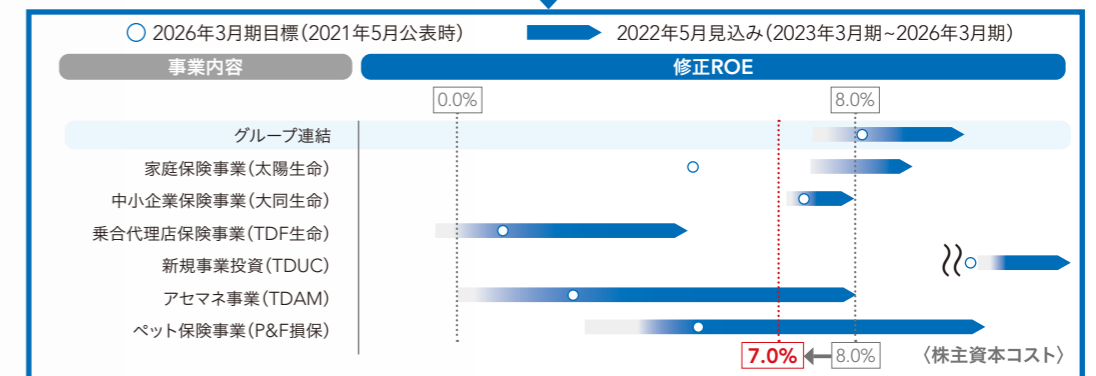
#### 財務KPI 経済的価値

資本効率の向上による  
グループ収益の拡大

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前年比	2023年3月期 見通し	2026年3月期 目標 (2021年5月公表)
グループ修正利益 <sup>※1</sup>	779億円	392億円 (1,160億円) <sup>※4</sup>	▲387億円 (+380億円) <sup>※4</sup>	1,060億円	1,300億円
修正ROE	5.8%	2.7% (7.8%) <sup>※4</sup>	▲3.1% (+2.0%) <sup>※4</sup>	7.6%	8.0%
新契約価値 <sup>※2</sup>	1,434億円	1,669億円	+235億円	1,680億円	2,000億円
ROEV <sup>※3</sup>	25.4%	7.0%	▲18.4%	6.5%	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 図表の括弧内の数値は、太陽生命の既契約ブロック出再(2022年3月31日付ニュースリリース)に係る影響を除いたもの

#### 修正ROEの当初目標と直近の見込み



#### 非財務KPI 社会的価値

事業を通じた  
社会課題の解決

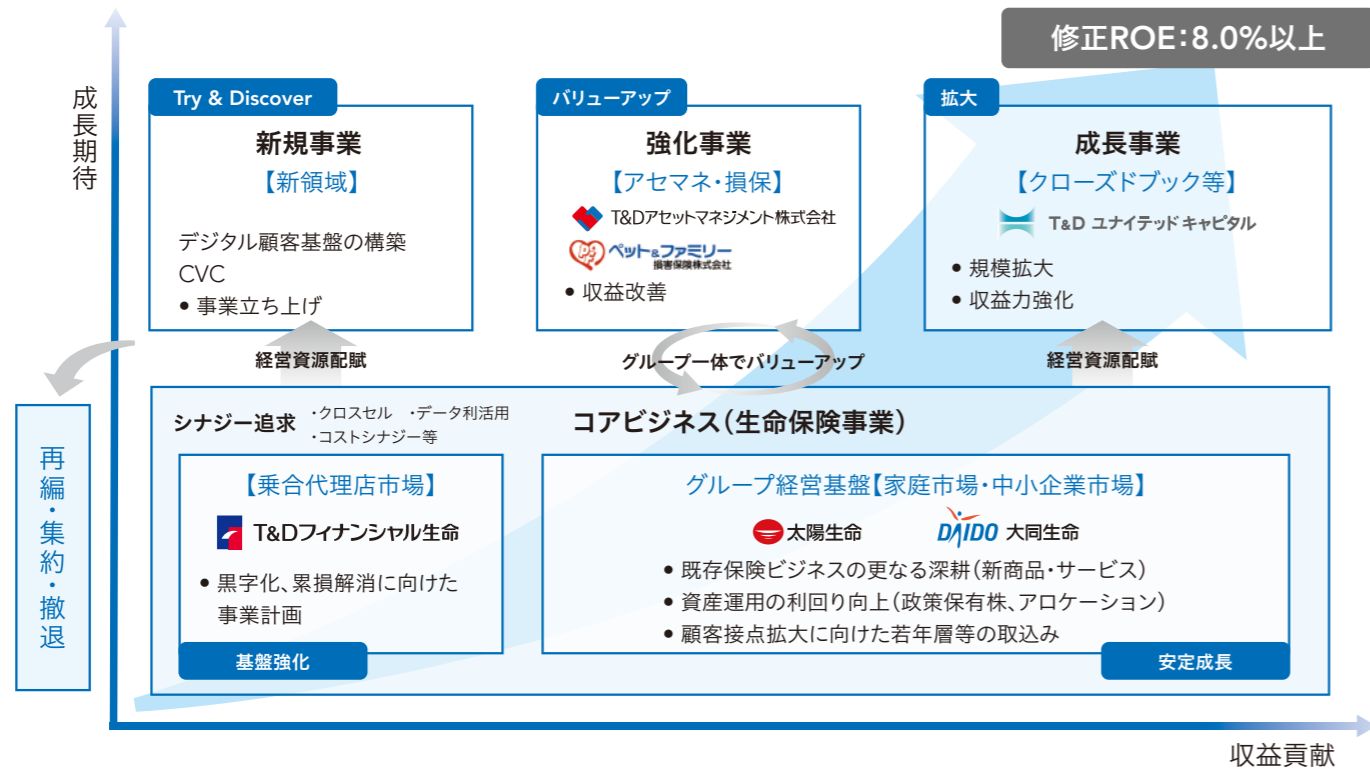
分野	評価項目	目標水準	2022年 3月実績
お客さま	お客さま満足度	2020年度水準 (相対評価として現行水準からの 改善を目標に設定)	目標水準 以上達成 P.109
従業員	従業員満足度	2020年度水準 (相対評価として現行水準からの 改善を目標に設定)	目標水準 以上達成 P.108
社会	CO <sub>2</sub> 排出量	2025年までに2013年度比40%削減 (生命保険協会の目標を5年前倒しで設定)	2013年度比 31.0%削減

## グループ成長戦略で目指す資本効率の向上

当社グループでは、資本効率性の向上に向けて、グループ一体で積極的な事業ポートフォリオマネジメントを実施しています。コアビジネスである国内生保事業の強化により、安定的な成長を実現していくとともに、コアビジネスから生まれた安定的な資本を、成長事業であるクローズドブック事業や、新規事業であるCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)等に振り向けることで、ポートフォリオ全体の資本効率性の向上を目指します。特に2021年度は、太陽生命の逆

ざやブロックの出再や、グループ会社からの内部調達によりFortitude社へ640億円の追加出資を決定する等、資本効率性の向上を加速させる取組みを実施しました。

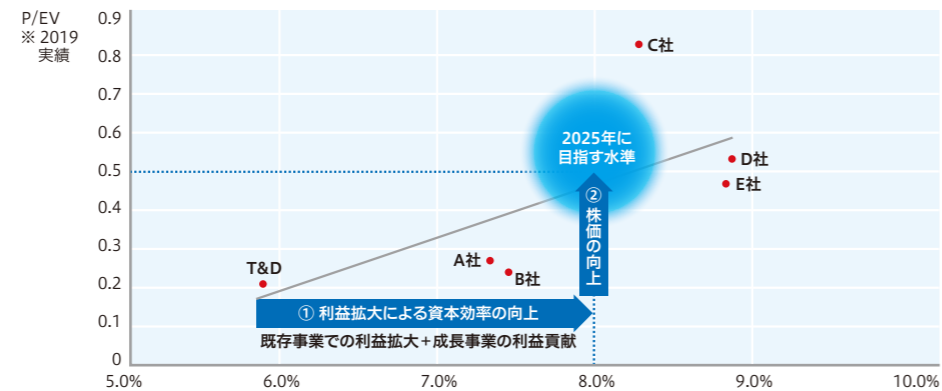
2022年度以降もコアビジネスの強化、成長事業への投資、強化事業の収益改善策の実施等により、資本効率性を引き続き向上させることで、当社の株価バリュエーションの改善を図っていきます。



**目指す水準**

修正ROE  
5.8% → **8.0%**

株価EV倍率  
0.2倍程度 → **0.5倍程度**



※ 2021年5月グループ長期ビジョン公表時

## 重点テーマ1 コアビジネスの強化

### 生保3社が独自の特化・差別化戦略を推進することで、各市場でのトップブランド構築を目指す。

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。また大同生命では非対面・リモート環境の整備や、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目指します。

会社	特化市場	基本方針	営業活動の変革
	家庭市場	<p><b>多くのお客さまの元気・長生きを支える会社となる</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的課題を踏まえた商品開発</li> <li>商品一体型サービスの提供</li> </ul>	<p>対面によるアプローチ × 非対面によるアプローチ</p> <p>承諾型ポスティング活動    スマ保険・インフォーマーシャル</p> <p><b>ハイブリッド型営業</b></p> <p>デジタル基盤・各種データの活用</p>
	中小企業市場	<p><b>中小企業に信頼されるパートナー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>提携団体との強固な関係</li> <li>中小企業市場の特化チャネル</li> <li>健康経営推進・社会的課題解決の支援</li> </ul>	<p>満足度の高い顧客体験    お客さま接点の創出・拡大</p> <p>営業職員・税理士・金融機関</p> <p>リアル(対面) × リアル(対人) × デジタル</p> <p>デジタル・データ活用態勢の構築・整備</p> <p>契約手続の完全非対面化    中小企業向けWebサービス    統合顧客データベース構築</p>
	乗合代理店市場	<p><b>乗合代理店市場でのプレゼンス拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>銀行代理店ネットワーク</li> <li>商品開発の機動性</li> </ul>	<p>対面コンサルティング × オンライン面談等デジタルツール</p> <p>乗合代理店</p> <p>銀行・証券等    来店型ショップ等</p> <p>金融機関親密代理店    訪問販売代理店</p>

太陽生命

## ビジネスモデルを転換し、 「ハイブリッド型営業」を推進

### ビジネスモデルの転換

社会環境の大きな変化に伴い、太陽生命ではビジネスモデルを見直し、営業のあり方を大きく変化させてきました。

これまでの営業職員によるコンビ訪問活動に加え、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た情報を活用し、対面・非対面を融合した「ハイブリッド型営業」を展開しています。

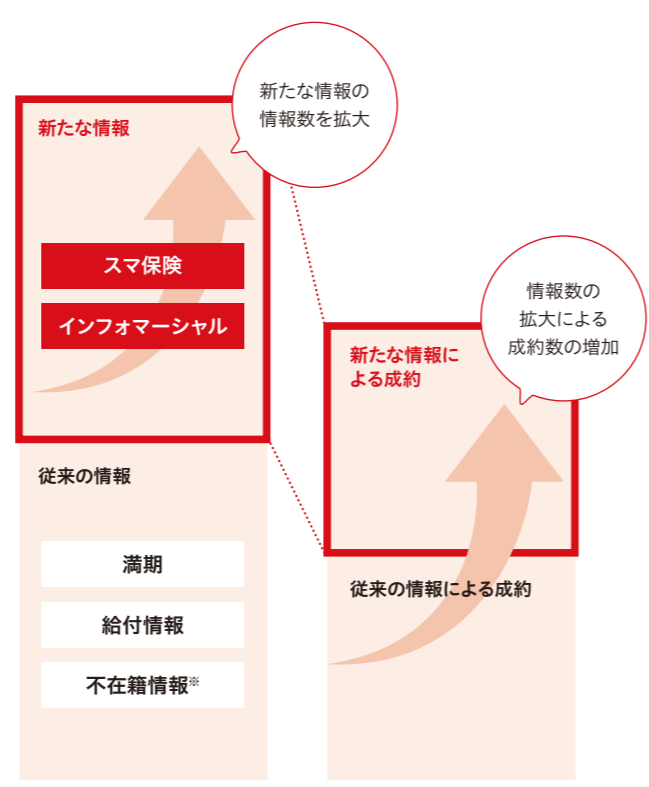
当社は従来より営業職員チャンネルにおいて対面でのアプローチを実施してきましたが、インフォーマーシャルやスマ保

険といったチャネルの多様化により対応可能地域・時間が広がり、マーケットの拡大を実現しました。これにより、営業拠点が無いエリアへのアプローチ、営業職員が活動する日中以外での申し込み手続き等が可能となり、お客さまとの接点が従来と比べ大きく拡大しました。さらに、営業職員に対し、満期や給付情報といった従来の情報に加え、マーケットの拡大により得られた新たな情報を連携することで成約数の増加が図られており、生産性の向上につながっています。

マーケットの拡大



ハイブリッド型営業の推進



\* 営業職員が退職したこと等によって担当が不在となっているお客さまの情報

### 業界に先駆けた新たな保障の提供

太陽生命では、社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発により、お客さまの元気・長生きを支えています。

商品面では、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」、新型コロナウイルス感染症を含む所定の感染症等を保障する「感染症プラス入院一時金保険」、がんや重大疾病を保障する「ガン・重大疾病予防保険」等を販売しています。サービス面では、専門知識を有する内務員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービス、認知症予防や疾病予防サービスとして「MCIスクリーニング検査プラス」や「アミノインデックス®リスクスクリーニング」等のサービスを提供しています。

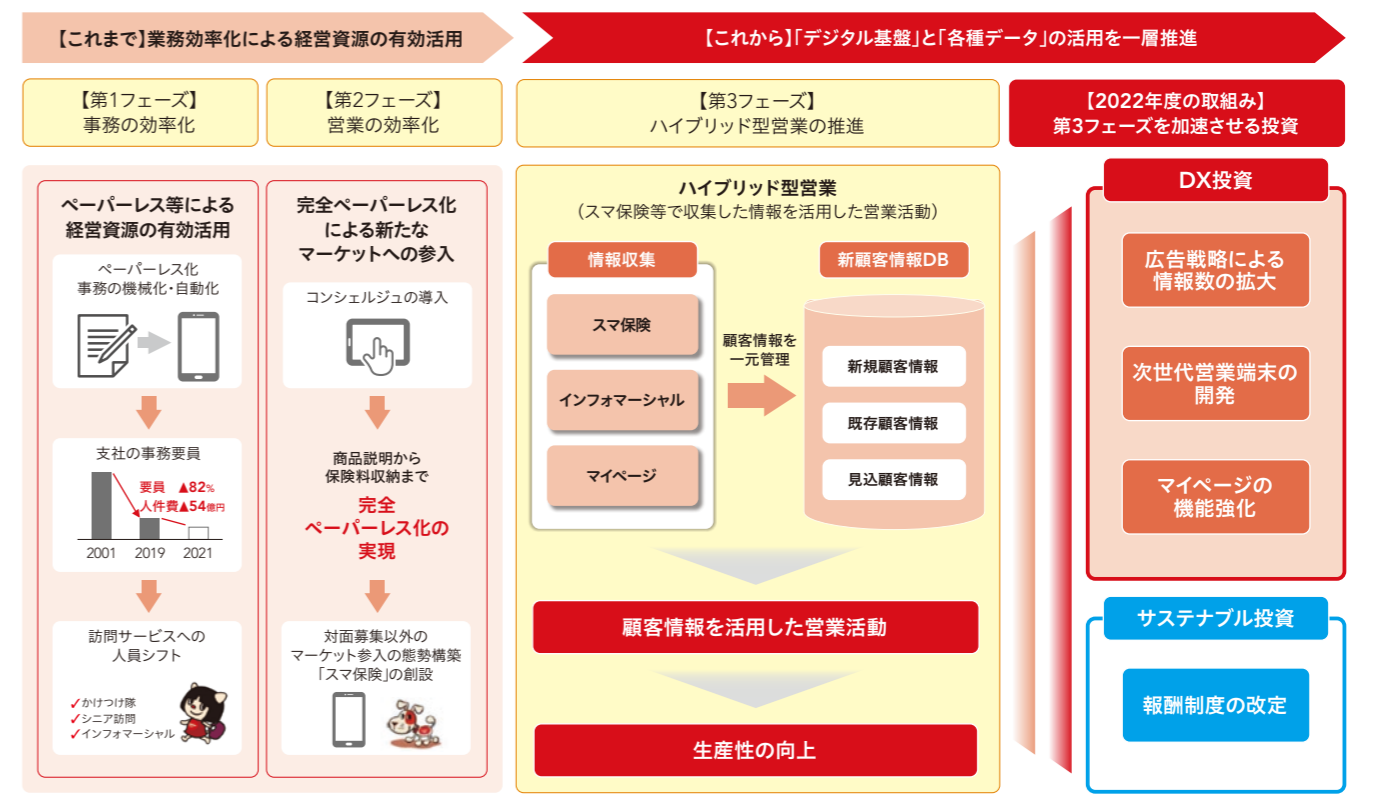
当社は、これらの商品とサービスを一体化させてお客さまにご案内することで、業界に先駆けた新たな保障をご提供しています。



### DXの推進

「ハイブリッド型営業」の推進により、太陽生命のビジネスモデルを一層強固なものとするため、今後も「DX投資」を行います。具体的には2022年度は、「広告戦略による情報数の拡大」

大」を通じたお客さま接点の拡大、「次世代営業端末の開発」による生産性向上や、お客さま専用インターネットサービスである「太陽生命マイページの機能強化」による利用推進を図ります。





重点テーマ1 コアビジネスの強化

大同生命

期待を超える価値をお届けする  
“中小企業に信頼されるパートナー”

営業戦略の柱

中小企業数の減少や経営者の高齢化に加え、新型コロナの長期化や、経済・金融環境の変動により不確実性が拡大する等、中小企業を取り巻く環境が厳しさを増しています。そのなかで、大同生命では2022年度より始まる中期経営計画において、「保障提供の進化」、「課題解決への伴走」、「つながる力」の強化」を三本柱として取り組んでいきます。

まず「保障提供の進化」として、死亡保障と就業不能保障をあわせて提供するトータル保障を軸に商品開発とアップデートに取り組みます。

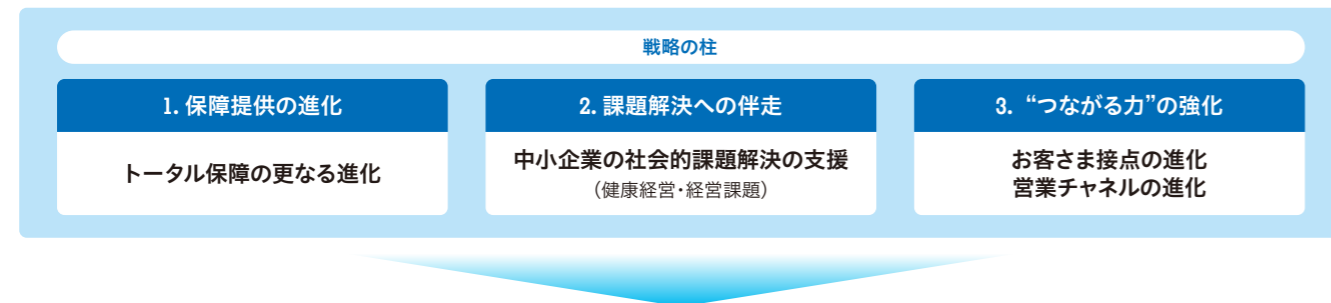
次に「課題解決への伴走」では、多様化・複雑化している中小企業の社会的課題のうち「健康経営®の普及推進」と「経営

課題の解決」の面を中心に保険にとどまらないソリューションを提供することで中小企業の持続的発展・成長に一層貢献していきます。

最後に「つながる力」の強化」では、リアルとデジタルを融合したお客さま接点の革新と営業チャネルの改革を進めることで営業体制を進化させ、より多くのお客さまとつながっていく体制を構築します。

これらの三本柱により、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、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、「中小企業に信頼されるパートナー」となることを目指します。

※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

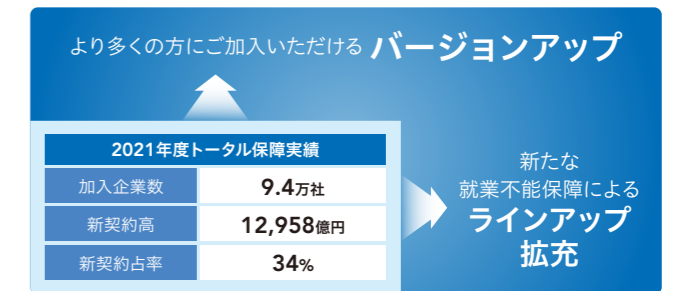


お客さま(価値提供先)の拡大



1. 保障提供の進化(トータル保障の更なる進化)

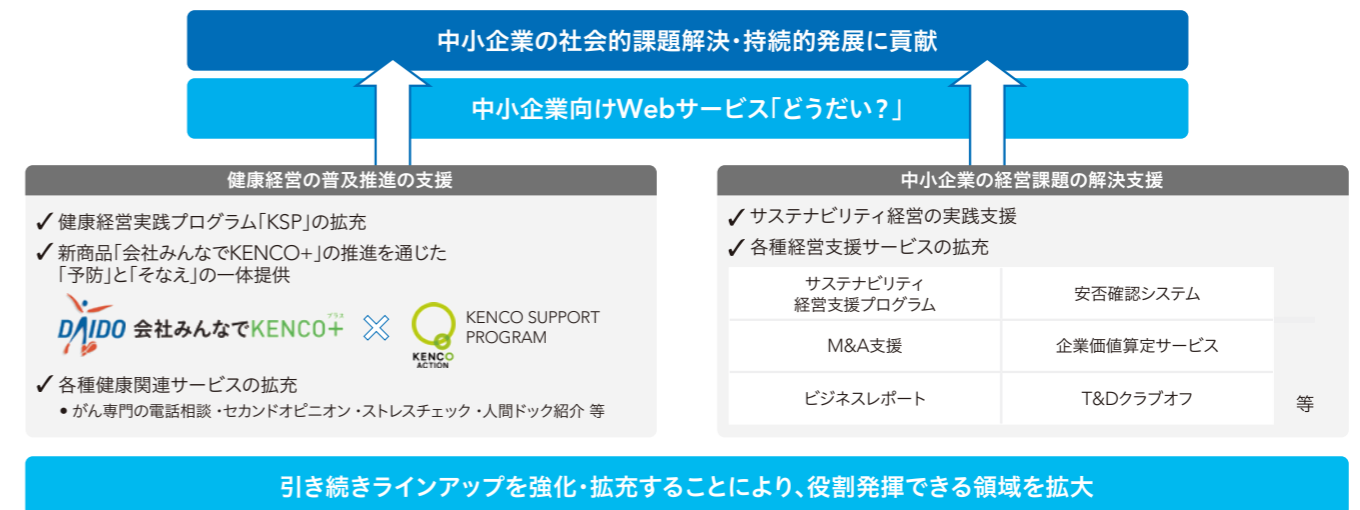
大同生命の強みであるトータル保障は大きな成長が続いていますが、トータル保障に未加入の企業は依然として多く残されています。新たな就業不能保障商品開発によるラインアップの拡充と、より多くの方にご加入いただけるバージョンアップの両面から、トータル保障をさらに進化させていきます。これによりトータル保障への加入企業数を着実に拡大していくことを目指します。



2. 課題解決への伴走

健康経営は、保険との親和性が高く、中小企業の社会的課題の中でも特に重要なテーマです。大同生命では独自の健康経営実践支援プログラム「KENCO SUPPORT PROGRAM(KSP)」の拡充と健康増進型の新商品「会社みんなでKENCO+」の推進を通じて、中小企業で働く方々に

健康をお届けすることを目指しています。また、サステナビリティ経営等の経営課題解決を支援するソリューションを拡充し、中小企業向けWebサービス「どうだい?」を通じて一元的に提供することで、中小企業の持続的発展と成長に一層貢献していきます。



3. “つながる力”の強化

また、既存の営業職員・代理店チャネルの安定的な成長に加えて、金融機関代理店やFP・相続コンサルタントのほか営業職員と税理士の強みを融合した「チャンネルミックス」等の新たな取組みにより、より力強い成長を実現していきます。

お客さま情報等のデータ利活用態勢の強化と、支社・本社一体となったリアル×リモート接点とデジタル接点の融合により、満足度の高い顧客体験の提供とお客さま接点の拡大を進めていきます。

## 重点テーマ1 コアビジネスの強化

## 生保3社営業座談会

グループのコアビジネスである国内生命保険の営業で活躍している人材に、自社の強み、コロナ禍での働き方の変化、今後の課題等について、現場の声を語ってもらいました。またあわせて、自身のやりがいや、グループ経営ビジョンの実践について話を伺いました。



太陽生命  
平塚支社  
達川 美代子さん

—— 最初に、自己紹介を兼ねて担当業務について教えてください。

**西田** 中小企業に特化した大同生命に入社して6年目です。最初の3年間は大阪で勤務し、結婚をきっかけにファミリー転勤制度を使って税理士推進新宿支社に異動して3年目になるところです。私は約30の税理士事務所を担当して、税理士の先生が中小企業に保険指導をする際のサポートをしています。

**達川** 家庭をターゲットとする太陽生命に入社して7年目になります。私は倉敷支社を皮切りに、四日市支社、そして本社の人事部で新入社員の教育や新卒採用に関わった後、現在は平塚支社の業務教育課長として、営業職員の育成や管理をしているほか、全国に分かれたブロック内の若手係長育成も担当しています。

**花島** 金融機関や来店型ショップ等の乗合代理店を

サポートするT&Dフィナンシャル生命に入社して7年目になります。東京、名古屋、大阪、福岡の4都市に拠点があり、私は東京営業部で、銀行・証券会社の支店に加え、保険ショップへの営業を担当しています。

—— それぞれの仕事のやりがいについてお聞かせください

**西田** やはり税理士事務所の先生方に喜んでいただくことが一番です。私たちは標準保障額といって、もしもの時にどれくらい保険に入っておいた方がいいかという目安になる数字を作成しています。この標準保障額を活用して資料を作成し、税理士の先生と一しょに顧問先であるお客さまに提案に行きます。その結果、お客さまに納得いただき、先生から「なるほど。こういうやり方もあるんだね」とお褒めの言葉をいただいた時等にやりがいを感じます。通常3~4年で異動しますが、せいかくのご縁なので、一つでも多く喜んでもらえることを残せればと思っています。

**達川** 自分の働きかけによって営業職員の成果が上がった時に一番やりがいを感じます。どんな提案をしたらよいか悩んでいる営業職員に、こういう設計内容で提案してみたらとアドバイスして成約した時は、自分事のようにうれしく思います。ブロック内の若手係長が成果を上げている話を聞いた時もとてもうれしく思います。

**花島** 私は、銀行や証券会社の社員の方に、数ある保険商品の内、当社商品を販売していただくことがミッションです。だから、「当社商品が一番のお気に入りです」とか、新入社員の方から「当社商品で初めてクロージングできた」とか、そういった言葉をいただいた時にやりがいを感じます。また、銀行・証券会社の支店で販促研修をさせていただいているので、その結果、T&Dの商品を販売することによって支店が大きな成果を上げ、優秀店として表彰された時は達成感があります。

—— コロナ禍でのお客さまとの接し方や自身の働き方の変化について教えてください

**西田** 1回目の緊急事態宣言で在宅勤務になり、直接面談ができなくなりました。その一方で、先生もその顧問先であるお客さまも、保険で何をどこまでカバーできているのか不安になられ、検討や見直しをしたいという声が増えまし

た。そこでZoom対応でご相談に乗ったり、ご提案したり、お申し込み手続きもオンラインをご案内しました。税理士の先生方も顧問先との面談をZoomにシフトしていたので、わりと切り替えはスムーズでした。忙しい先生やお客さまとの面談もオンラインなら日程調整しやすくなり、むしろコミュニケーションの頻度は増えたかもしれません。また訪問しないので移動時間が削減され、私のチームでは終業が毎日17時半になり、有給取得も毎月必ず取得できるといった形で、すごく働きやすい環境になってきています。

**達川** インフォーマーシャルやネット完結型の「スマ保険」等からお問い合わせをいただいた家庭を、コロナ対策を万全にして訪問しています。またその周辺にポスティング活動をしながら、承諾いただいたら提案する活動が基本となっています。以前は、私も営業職員と一しょにアポイントなしで訪問する、飛び込み営業をやっていましたが、なかなか面談する機会をいただけませんでした。インフォーマーシャル等ダイレクト情報のお客さまは、面談し、提案させていただける機会が多く、成約につながる確率も上がっています。加えて、以前はシニアの方を訪問することが多かったのですが、今は在宅勤務やリモートワークが増え、全体の2~3割くらいは働き盛りの責任世代へのご提案になっています。

**花島** 1回目の緊急事態宣言以降、対面営業は厳しく制限されるようになりました。以前のように、近くまで来たので立ち寄らせていただくことはなくなり、代理店研修含めZoom等によるWeb会議が通常となっています。また、ミーティングの中身が以前にも増して問われるようになり、テーマ選びと説明の仕方にもものすごく注力するようになりました。一方で、以前の研修は20名程度で夕方以降を希望されることが多かったのですが、Web会議では他の支店の方にも参加いただき、一度に100名単位で行えるようになりました。その意味では5~10倍くらい効率が上がっています。

—— コロナ禍でも業績が堅調に推移していますが、現場で感じている自社の強みは何ですか

**西田** 大同生命は以前から税理士の先生と連携して、中小企業のお客さまに標準保障額を提示して、節税対策とかではなく備えるべき保障としてこれだけ必要ですよとお伝えしてきました。保障の重要性をお伝えし続けてきたことが、コ

ロナ禍という変化の中でも一定の評価をいただけている自社の強みだと思います。また、税理士の先生は顧問先の状況についてよくご存じですので、お客さまの状況の変化に合わせて、こういう保険が必要ですか、ここの部分は見直したほうがよいか、スピーディにお客さまのニーズに最適な提案ができます。またお客さまの中には、法人の経費として保険料はいくらといった発想の方も多いたのですが、社長や役員の方に何かあった時に、保険が足りていなければ意味がありませんので、万が一のケースについて先生と一しょに考えられている、それが標準保障額の凄く良いところだと思います。そして、標準保障額は税理士先生と一緒に、会社のことを深く理解しないと提案できないので、そこが大同生命の大きな強みだと思います。

また、付帯サービスもご案内できるのも強みです。大同生命は、「KENCO SUPPORT PROGRAM」というアプリも提供しているのですが、これは健康診断をちゃんと受けましょう、再検査にも行きましょう、運動していますか、食事管理はできていますか、生活習慣病の発症リスクはこれくらいですよ、お客さま企業の従業員の健康を個々に一括管理できるアプリです。あまり外出しなくなり、健康状態を気にされる方が増えているだけに、中小企業の健康経営に役立つツールとして最近では好評をいただいています。

**達川** 太陽生命は、時代や社会の変化を捉えた新商品を素早く提供しているところが一番の強みだと思います。例えば、今回のコロナ禍においても、他社に先駆けて「感染



大同生命  
税理士推進新宿支社  
西田 緑さん

症プラス入院一時金」という商品を発売し、新規のお客さまを増やしています。また今までは自分たちが行けるところのお客さまにしかアプローチできなかったのですが、リモートによる申し込みができるようになったことで、大きく変わってきています。リモートでお客さまの画面を確認して申し込みのサポートができるので、シニアの方にもご好評いただいています。

**花島** やはり銀行を代理店チャンネルに持っていることは大きな強みと言えます。実はコロナ禍でも銀行への来店者はほとんど減少していません。銀行口座は生活基盤になっているからです。加えて、リモートワークや在宅勤務の方が近所の銀行によく足を運ぶようになっています。

業績が堅調な背景には、健康面が気になったり、相続のことを考えなければならない年齢の人が増え、今まであまり保険に関心のなかった人が興味を持ち始めたこともあるかと思えます。またコロナ禍でデイサービス等が利用しにくくなり認知症リスクが懸念されるなかで、当社は介護認知症保険に力を入れてきたことも強みになっていると思います。具体的には、外貨建商品の売れ筋で「生涯プレミアムワールド5」という商品があるのですが、介護や認知症の特約で他社商品との違いを出せており、競合の激しいカテゴリーのなかで好調に推移しています。

#### —— 現在、課題として認識していることは どんなことですか。また、その解決に向けた 取組みについて教えてください

**西田** すでにZoom面談のメリットはお話ししましたが、逆にオンラインになりすぎたデメリットとして、税理士の先生とその先のお客さまとの関係性がやや希薄になっていないか、そこに課題認識があります。オンラインではリアルな反応がわかりにくい、こちら側の一方的な説明になってしまう、お客さまも自由に質問しにくい、そういったところですね。新型コロナも落ち着いてきましたので、オンラインとリアルを使い分けるハイブリッドな対応が一層重要になってくると思います。特に担当替えではじめて先生やお客さまにお会いする際は訪問の方がいいでしょうし、その後も、打ち解けて話せるようになるまで訪問を重視すべきではと思います。

**達川** 人生100歳時代ですから、それに先駆けた商品

T&D  
フィナンシャル生命  
東日本第一営業部  
花島 勇飛 さん



やサービスを提案していくことが今後の課題だと思います。例えば、認知症になった場合だけでなく、その兆候が見られた時、進行を抑制するための保険等も必要になってくると思います。大同生命さんは、中小企業向けに健康経営アプリを提供していますが、太陽生命も高齢者向けに脳トレゲームや歩行を促す健康増進アプリを開発し、認知症予防に努めています。また、「かけつけ隊」といって、例えば入院や手術をされた場合、すぐに訪問し、給付金等のご請求手続きをもれなくできるようにサポートするサービスもあります。「かけつけ隊」は、モバイル端末で手続きし、白内障や大腸ポリープ切除等では、早いものでは10分程度でお支払いいたしますので、お客さまからとても喜ばれています。こういった付加サービスの充実等を通じて、太陽生命のファンを増やしていくこともとても大切だと思います。

**花島** 退職金等のまとまったお金を得る60代の人が増えており、当営業部は、一時払商品の販売に注力しています。先ほど、外貨建保険が売れ筋と言いましたが、これは金利や為替環境の影響を大きく受けます。そこが課題であり、当社では、投資信託と生命保険を融合した変額終身保険「ハイブリッド アセット ライフ」を開発しました。現在は、金利・為替の変動が激しい状況でも、常に当社の商品が売れ筋に残れるよう、外国債券で運用する外貨建商品のみならず、投資信託を利用した円建商品をラインアップし、この二本立てで営業を推進しています。ちなみに、開発した変額保険は、コストを非常に低く抑え、運用益もしっかりお客さまに還元され

るということで、昨年度は非常にたくさん販売していただきました。

#### —— 生命保険事業の更なる深化に向けて 必要なことはなんでしょう

**西田** 大同生命のビジョンは「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”」です。ですから中小企業の課題解決を支援するための“あったらいいな”を考えるため、企業の経営者の方や税理士の先生が求めていることをキャッチすることが重要で、そのための情報収集が必要であると思っています。

**達川** 加速する超高齢化社会に対応しつつ、DX等の技術革新も積極的に取り入れ、持続的に経営していかなければならないと思います。私たちは営業職員教育を担当しているので、例えば、オンライン研修では、支社と本社、あるいは支社間をつないで教育のレベルアップを図っていくことも大切だと思います。

**花島** 競合との商品開発競争が激化しているなかで、金利等差別化の難しい部分ではなく、特約等で商品の高付加価値をアピールしていくのが大きな課題だと思っています。また、介護や認知症についてももっとニーズを掘り下げ、介護コンシェルを利用できるサービス等で付加価値を提供し、金銭面の保障だけでなく、お客さまに寄り添った商品開発を目指すことが重要だと思います。

#### —— 最後に、グループ経営ビジョン 「“ひとり”から世の中のしあわせをつくる」で 実践していることを教えてください

**西田** 生命保険は、実際に自分の身に何か起きたり、周囲に重篤な方がいないと、ついつい後回しにしてしまうものです。しかし、特に大企業に比べ体力のない中小企業において、万一のことが起きてからでは手遅れです。ですから繰り返しになりますが、中小企業の守りを固め、安心して経営に専念していただけるよう、税理士の先生といっしょに情報提供し、必要な保険に加入していただけるよう努めています。

**達川** 特に、営業職員が毎朝元気に出発できるように心掛けています。朝礼や研修では、こういう点を話してみましよう、こういう提案をしてみましよう、常にポジティブに接しています。営業職員一人ひとりと向き合い、何かあった時に最初に相談してもらえる存在になりたいと思っています。何か困っていないか、顔色がいつもより暗くないか、そういうところに気を配りながら、声掛けをするようにしています。世の中の幸せをつくるのも、明るく元気な職場からというのが私の考え方です。

**花島** 私は基本的に、エンドユーザーのお客さまに会うことはありませんが、代理店である金融機関の方々と、常にエンドユーザーと向き合っている気持ちになってお話しするように心掛け、最終的にはエンドユーザーの幸せをつくることを第一に考え、代理店のサポートをしています。



## 重点テーマ II

## 事業ポートフォリオの多様化・最適化

## I クローズドブック事業を戦略的な重点領域と位置づけ取組み強化

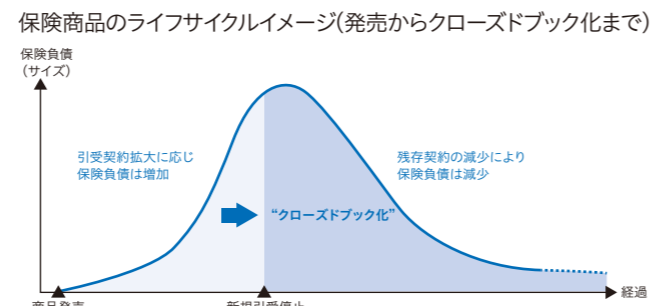
事業ポートフォリオの多様化に向けて、国内生命保険事業と親和性の高いクローズドブック事業への投資を進めており、2020年度には英領バミューダ籍の再保険持株会社であるFortitude社への出資を行っています。

将来的には、日本国内でも2025年度に経済価値ベースの資本規制の導入を控え、市場の拡大が見込まれることから、国内でのクローズドブック事業の展開を視野に、ノウハウの獲得・蓄積も進めています。

## クローズドブックとは

クローズドブックとは、一般に保険会社の販売停止済み商品の保有契約(群)を指します。

先進保険市場では、新たな資本規制の枠組みのもと、資本負担の大きい伝統的生命保険商品の販売停止が進みました。これらの商品は販売停止により規模が縮小し、長期的に管理コストの上昇が見込まれること等から、クローズドブックとして売却されています。

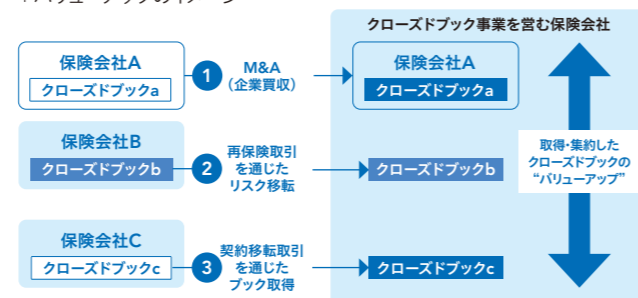


## クローズドブック事業とは

## M&amp;Aや再保険取引を通じて取得・集約し、バリューアップさせ収益実現を図る

クローズドブック事業とは、他の保険会社のクローズドブックをM&A(企業買収)や再保険取引等を通じて取得・集約し、バリューアップさせることで収益実現を目指す保険事業の一種です。主なバリューアップの手法は3つあります。まず規模の経済による効率化です。複数のクローズドブックの集約と、自社のインフラを最大限に活用することで、コストシナジーを生み出します。2つ目は運用収益力の強化です。保険の負債特性や資本規制等を踏まえて運用ポートフォリオを見直すことで、リスク対比での投資リターンを改善させます。最後が資本効率の改善です。例えば、多様な商品ラインアップを揃えることや地域を分散させること等によりリスク分散効果を創出することで、必要資本を抑制し資本の効率性を高めていきます。

クローズドブック事業における新規クローズドブック取得・集約+バリューアップのイメージ



規模の経済による効率化	“集約”によるIT/契約管理におけるコストシナジー発揮 ・自前のIT基盤のフル活用 ・アウトソーシングする場合の価格交渉力
運用収益力の強化	保険負債特性や資本規制等を踏まえた資産運用ポートフォリオの見直しによるリスク対投資リターン改善 ・例:流動性リスク拡大(例:公社債→低流動性クレジット資産)等
資本効率改善	保険負債・資産のリスク管理を通じて必要資本を抑制 ・具体的手法として、①資産・負債のデュレーションギャップ削減・キャッシュフローマッチング向上、②多様な商品ライン・地域のリスクの集約による分散効果等

## 成長事業としてのクローズドブック事業

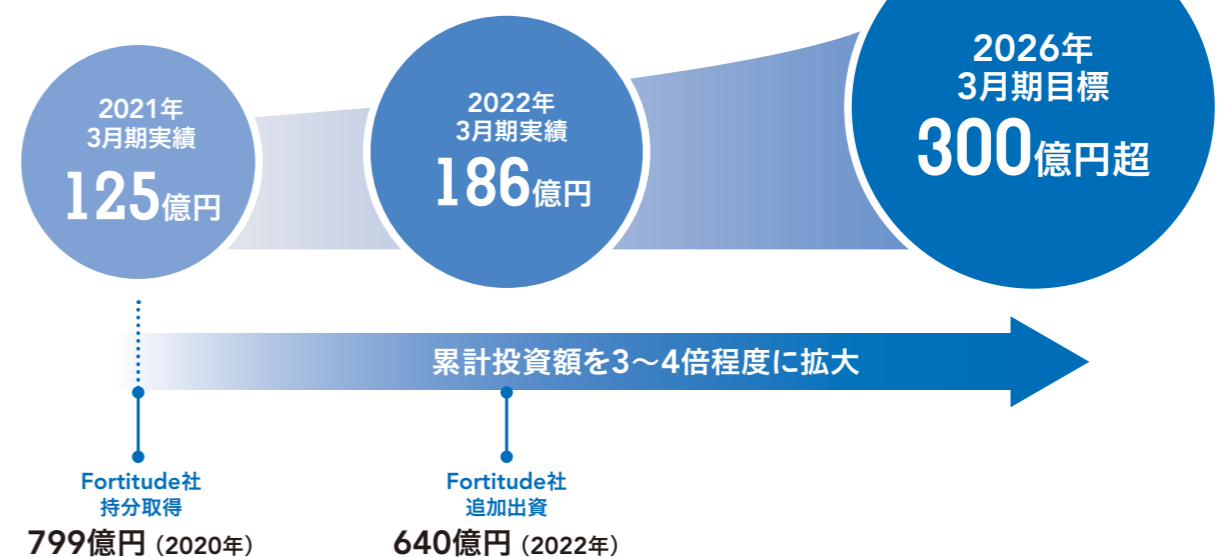
当社グループでは、成長事業の推進を担うTDUCが、その投資先を通じてクローズドブック事業に取り組んでいます。

TDUCの主要投資先であるFortitude社は、2020年度にAIGから持ち分を取得した当社の持分法適用関連会社となりますが、クローズドブック市場で確固たる地位を確立している再保険会社の一つです。主要投資先であるFortitude社

の足元での新規ブック取得が順調に進捗していることから、今後のTDUCの修正利益拡大への寄与を見込んでおります。

また、TDUCはFortitude社に対して2022年に640億円の追加出資(出資コミットを含む、以下本ページで同じ)を行っており、グループ長期ビジョンにおけるTDUCの修正利益目標300億円超の達成に向けて、着実に進展しております。

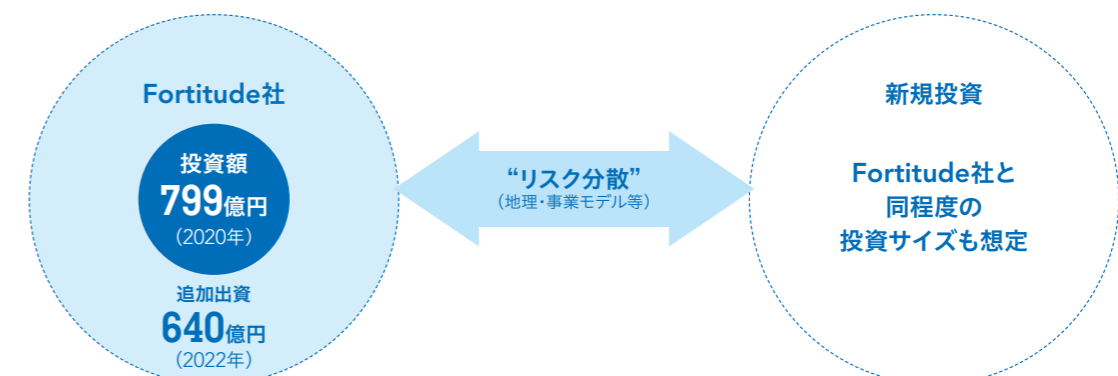
修正利益の推移(TDUC)



追加出資によりFortitude社への累計の投資額は1,500億円弱となり、当初想定していた「区切り」に到達しましたが、今後Fortitude社とは、日本事業の展開や拡大における更なる協業を検討していきます。2021年度には、Fortitude社が太陽生命の逆ざやブロックの再保険の引き受けを行いました。今後当社グループとの再保険取引等におけるFortitude社との協業の取組みを検討していきます。

また、Fortitude社への投資を通じて獲得した経験やノウハウを活用し、Fortitude社とビジネスモデルや地域等において、リスク分散が図れる新規投資の機会も引き続き追求していきます。グループ長期ビジョン期間中における新規投資の規模としては、Fortitude社への出資額と同程度となることも想定しています。

クローズドブック事業の“規模拡大”と“投資ポートフォリオ内のリスク分散”を並行して推進



## デジタル顧客基盤の構築

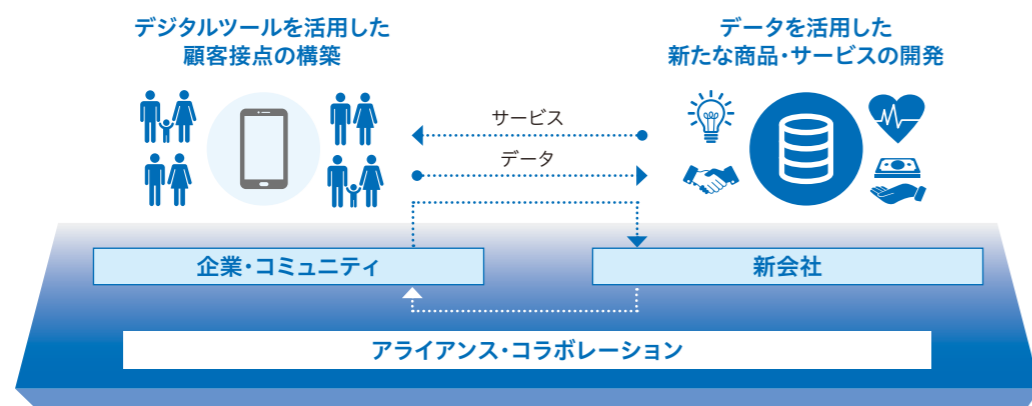
デジタルツールを活用した顧客との接点を構築し、データ利活用により新たな商品・サービスを開発・提供

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との接点を構築するかが、大きな課題です。

そのために、SNS やアプリといったデジタルツールを活用するとともに、企業やコミュニティとの連携を行うことで、新たな顧客基盤を構築することを検討しています。

またデータの利活用により、お客さまを深く知ることで、お客さまの視点に立った、新たな保険を中心とする商品・サービスの開発・提供を目指します。

将来的には、お客さまとの関係を長期・安定化するとともに、構築した基盤をグループ内で連携することで、グループ全体の顧客接点の多様化に貢献することを企図しています。



## コーポレートベンチャーキャピタルファンドへの取組み

「共有価値の創造」の加速に向け、先進的な技術やビジネスモデルを有するスタートアップ企業との関係構築・事業共創を図る

環境変化や技術革新が加速度的に進む現代において、自社だけでイノベーションを創出することは難しくなっています。

そこで当社グループでは、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」をさらに加速するため、ヘルスケアやインシュアテックの領域で先進的な技術やビジネスモデルを有するスタートアップ企業との関係構築・事業共創を目的として、Spiral Capital社をパートナーとして、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を設立しました。

CVCを通じては、新規事業創出や既存事業強化といった戦略リターンを優先しつつも、IPO等を通じた財務リターンも追求していくことを目指します。



## 重点テーマⅣ グループ一体経営の推進

### お客さま情報のグループ内共同利用

グループ長期ビジョンでは、グループ経営資源を最大限に活用し、グループ一体経営を推進していくことを重点テーマの一つとして掲げています。

その一環として、お客さま情報のグループ内での共同利用に取り組みます。今後グループ各社が保有するお客さま情報を、様々な場面で共同利用し活用することで、お客さまへ提供する商品・サービスを高度化し、付加価値を高めていきます。特に営業面では、グループ各社が自社では提供できない

商品・サービスを、グループ他社から提供することで、新規のお客さまの増加と、既存のお客さまの囲い込みにつなげていきます。

取組み当初は、ペット&ファミリーをグループのお客さま接点拡大の起点としつつ、将来的には、デジタル顧客基盤の構築により獲得した情報を活用する等、取組み領域を拡大していきます。

### グループ内IR活動の強化

#### グループ愛あ〜る

2022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。

4月より始めた「グループ愛あ〜る」では、9月までの間に、当社経営陣がグループの管理職数百名と、対話形式でのスモールミーティングを実施しています。経営陣から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交わすことができました。

また10月までの間には、動画や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た説明会も実施していくとともに、従業員持株会の活性化も図っていきます。

今後もグループ長期ビジョンの達成に向けて、「グループ愛あ〜る」の取組みを、一段と推進していく予定です。



グループ愛あ〜るの様子

有識者 × 副社長対談

# T&D保険グループの サステナビリティ課題への取組み



夫馬 賢治 氏

株式会社ニューラルCEO /  
信州大学・特任教授



森中 哉也 氏

株式会社T&Dホールディングス  
代表取締役副社長

森中 当社グループは、2025年度を見据えた長期ビジョンを策定し、重点テーマの1つに「SDGs経営と価値創造」を掲げ、SDGsに通じる社会課題の解決と経済的価値の向上の双方を実現する「共有価値の創造」を目指しています。これに加えて2022年5月に、当社グループの考え方や方向性を一元的に整理し、サステナビリティ課題に対する取組姿勢を社会に広く示すため、「T&D保険グループ サステナビリティステートメント」を策定し、4つの柱をあらためて明確にしました。

その1つ目は「すべての人の健康で豊かな暮らしの実現」であり、これは保険事業の一丁目一番地と言えます。2つ目に「すべての人が活躍できる働く場づくり」を掲げ、例えば、DX技術を利用し、コロナ対策だけでなく、仕事と育児・介護を両立できる働き方として、在宅でも地方でも場所を選ばず本社の仕事ができる“どこでも本社”という取組みを始めています。3つ目は「気候変動の緩和と適応への貢献」です。当社グループは2050年のカーボンニュートラルに向けて、CO<sub>2</sub>排出量を2025年度までに2013年度比40%削減する目標を設定しています。また、事業活動で使用する電力を100%再生可能

エネルギーで調達することを目指す国際的なイニシアティブ「RE100」にも加盟しました。4つ目は「投資を通じた持続可能な社会への貢献」ということで、責任ある機関投資家として、ESGに配慮した投資を行っていくことを表明しています。

こうしたサステナビリティ活動は、外部有識者の視点や最新の動向を取り込んで進化させていくことが重要と考え、「サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ」を設置しています。夫馬様にはこの委員会にアドバイザーとして参加いただいています。そこでこの場を借りて夫馬様に、当社グループのサステナビリティの取組みについて率直な意見を伺えればと思います。

## サステナブルな方向に導く 旗振り役になってほしい

夫馬 私は、コミッティで皆さんと意見交換するなかで、そもそも保険は、安心安全な社会を支える仕組みとして生まれたもので、事業そのものが世の中のサステナビリティと密接に関係していることをすごく感じます。一方で不確実性が増

## 重点テーマ V SDGs経営と価値創造

### SDGs経営と価値創造

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、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、事業を通じて社会に貢献する責任があります。当社グループは、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、事業との関連が大きい重要な社会課題について、重点的に取り組む4つのサステナビリティ重点テーマとして選定しており、これらの重点テーマに取り組むことにより、「共有価値の創造」を実現し、「世の中のしあわせ」を生み出すことを目指します。



共有価値の創造



非財務KPIの達成

#### 基本的な考え方

グループのコアである生命保険事業を通じ、サステナビリティ重点テーマ(マテリアリティ)に取り組むことで、「共有価値の創造」を実現し、「世の中のしあわせ」を生み出す

#### 重点テーマ① すべての人の健康で豊かな暮らしの実現

お客さまのニーズにあった最適で質の高い商品・サービスを提供することにより、社会課題の解決に貢献します。



#### 重点テーマ② すべての人が活躍できる働く場づくり

お取引先、当社従業員など、すべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を推進していきます。



#### 重点テーマ③ 気候変動の緩和と適応への貢献

事業活動を通じて、気候変動の緩和と適応に貢献し、ネットゼロ社会の達成、生物多様性の保全にも取り組みます。



#### 重点テーマ④ 投資を通じた持続可能な社会への貢献

責任ある機関投資家として、投融資活動を通じてE(環境)・S(社会)・G(企業統治)の各課題に貢献します。



している昨今、日本だけでなく、欧米でも保険業界への期待は非常に高まっており、ステークホルダーから求められていることをあらためて整理し、ステートメントとして公表したことは評価されることだと思います。御社は長期の資金を供給する立場でもあり、産業界をサステナブルな方向に導く旗振り役になってほしいと思います。

**森中** 大同生命は、数ある保険会社の中でも、中小企業の経営者向け保険に注力してきた会社で、37万社のお客さまのほとんどが従業員5名以下の企業です。そうした企業では、経営者が亡くなられたり、ケガや病気で働けなくなった時、会社を守り、また、従業員や家族の生活を守る保険は非常に大事です。日本では、中小企業が銀行から融資を受ける場合、会社経営と個人は一体で、経営者やその家族が連帯保証人になることを求められ、このことがベンチャー育成を阻んでいると言われています。そういった状況も踏まえ、「保障」という本来的な保険の機能を理解いただき、ベンチャーや中小企業が安心して挑戦できる環境を提供したいと思っています。

## 環境から自然資本に

**夫馬** 気候変動に関して最も危機感を持っているのも保険会社です。長期資金の担い手でもあるからで、気候変動対策のうねりを作り出す中心的存在にもなっています。ただし、もはや気候変動・脱炭素では足りず、生物多様性保全も含め“自然資本”という捉え方をする動きが強まっており、留意する必要があります。加えて、日本では、大企業と中小企業との間でサステナビリティに関する情報ギャップが広がっています。この問題について、ESG投資家としてグローバルベースの情報をいち早く得られ、一方では中小企業へのチャンネルに強みをお持ちの御社ですから、そのギャップを埋める存在になってほしいと思います。

**森中** そのようなご要望は多くいただいています。特に、海外のサプライチェーンに組み込まれている中小企業にとって、サステナビリティへの対応は死活問題とも言えるリスクですから、サプライチェーンから外されないように情報提供していくことは、当社グループの責務であると思っています。また、中小企業のサステナビリティレベルが高まることは、経営の安定につながり、我々にとってもメリットのあることだと

考えています。

## 長期資金でソーシャルビジネスを応援

**森中** 私どもは30年、40年という資金をお預かりしており、長期にわたる運用は銀行よりもむしろ得意とするところですが、当社グループのESG投資残高は、CO<sub>2</sub>を排出しない水素発電事業やグリーンボンドをはじめ、毎年1,000億円程度増え、今現在で6,000億円強になっています。さらに、私どもの本業ではできないソーシャルビジネスを長期資金で応援したいと考えていて、2022年6月にパートナー会社とコーポレートベンチャーキャピタルファンドを立ち上げ、独創的な技術やアイデアを持つベンチャー企業への投資を積極的に行う方針です。このことは、先ほどのベンチャー育成にも直結します。

余談ですが、私どもが協賛している「日経ソーシャルビジネスコンテスト」で2021年の第5回では、なんと、高校生チームが、ゲーム感覚でCO<sub>2</sub>排出量を家計簿に記録しながら削減に貢献するアプリを開発し、大賞を受賞しました。アイデアのすばらしさもさることながら、Z世代の方々は、環境問題をこれから自らが直面する危機と捉え、非常に意識が高く真剣であることに驚かされました。

**夫馬** 環境以外のSDGsに関しては、厚生労働省が、国民皆保険制度の維持や医療崩壊の防止に向け、“健康と栄養”というテーマも取り上げています。気候変動、コロナ禍、さらにロシア・ウクライナ情勢が影響し、食糧の安全保障が脅かされるなか、栄養についてアラートが出てきました。厚生労働省では以前から、特に気候変動によって、日本国民の栄養素が不足し、健康状態に悪影響が及ぶことを警戒しており、民間企業と問題意識を共有し、その力を借りたいと考えています。将来に目を向け、掘れば掘るだけ課題が出てきます。やはり、非常に長期の目線で世の中のサステナビリティを捉える立場にある皆さんにとって、まさにリスクと機会が溢れている状況ですから、リーダーシップを発揮し、「共有価値の創造」につなげていただきたいと思っています。

**森中** 新規にがんと診断された患者数が2020年に初めて減少しました。これはコロナ禍でがん検診の受診者が減ったことが原因と見られています。がん検診を毎年受けて、早期に発見すれば治せる時代ですが、症状が軽く、検診での発見

率が高い早期がんの減少率が、自覚症状があって発見される進行がんの減少率よりも大きい傾向にあります。そこで、厚生労働省は、がん検診の受診を奨励していて、大企業であればそうした健康経営に取り組んでいる企業が増えていますが、中小企業では、経営者でさえ受診していない企業が多いと思います。日米のがん検診率を比べますと、米国が約8割であるのに対し日本は4割程度です。ここを改善するだけでもインパクトがありますので、皆さまの健康貢献という観点では、そういったところでもお役に立てないかと考えています。

また、太陽生命は「太陽生命少子高齢社会研究所」という子会社を持ち、少子化対策や健康寿命の延伸といった社会課題について調査・研究し、公表するとともに、その成果を保険商品・サービスに展開しています。例えば、歩行速度は加齢とともに徐々に低下していきませんが、歩行速度が急に遅くなった場合には、認知症の前段階である軽度認知障害のリスクが上昇している可能性があることがわかってきましたので、そういった成果を活かし、歩行・睡眠などさまざまな視点からお客さまの健康増進をサポートできる「太陽生命の健康増進アプリ」を提供しています。あわせて、太陽生命では「ひまわり認知症予防保険」など、人生100歳時代を誰もが元気に長生きできる商品・サービスを開発しています。

## 「SDGs経営と価値創造」の浸透

**森中** ところで、当社グループ全体にサステナビリティステートメントを浸透させるうえで、何かアドバイスをいただけますでしょうか。

**夫馬** サステナビリティの認識は、数時間の研修で劇的に変わるようなものではありませんので、DXも活用して常に情報を発信していくことと、マネジメント側も、現場の営業職員の方々も、他人事ではなく自分の言葉でその意義を説明できるようになることが重要だと思います。また、最初のうちは受け身の方がほとんどでしょうから、身近に感じてもらえることから説明するなどして、興味を持ってもらい、外部にも伝えたいヒントを与えられるといいかなと思います。

**森中** 確かに、従業員のモチベーションが高まり、自発的に行動する人が増えてくれば生産性も収益性も上がってきます。そのためには、やはり社会課題を解決する良い会社にな

ることを追求し続けるべきですし、また、従業員とのコミュニケーションの取り方もそういったことを意識したいと思いません。では最後に当社グループに対して一言お願いします。

## 「共有価値の創造」の実践に向けて

**夫馬** サステナビリティの取組みによる成果はすぐに表れるものではなく、日々の積み重ねが重要です。私はよく「ロング・ジャーニー」と言っています。しかも、際限なく新しい課題が出現する旅路でもあります。その旅が新たに始まったわけですが、やはり、目的とゴールのはっきりしない旅ほど不安なものはありませんし、不安になるほどステークホルダーの離脱が増えてしまいます。4つの重点テーマを掲げての旅路ですが、事業環境は刻々と変化していますので、方向性を明確にし、「共有価値の創造」を実践できるよう、アドバイスさせていただければと思っています。

最後にもう一つ、世界では、“格差”による分断が大きな社会問題として浮上しています。賃金格差、雇用格差、地域格差、日本も例外ではなく、こういった格差が広がり、固定化されてくるとさまざまな影響が出てきます。この点についてもぜひ研究していただければと思います。

**森中** 社会課題の解決というテーマで多岐にわたってご意見、ご指摘をいただき、ありがとうございました。我々がグループ長期ビジョンに掲げた取組みは2年目を迎え、おかげさまで順調に進捗しています。夫馬様からのご指摘を受け、今後さらに取組みをブラッシュアップし、同時に従業員と一緒にステークホルダーを大事にしながら、より良い会社を目指してまいりますので、今後ともご指導、よろしく願いいたします。

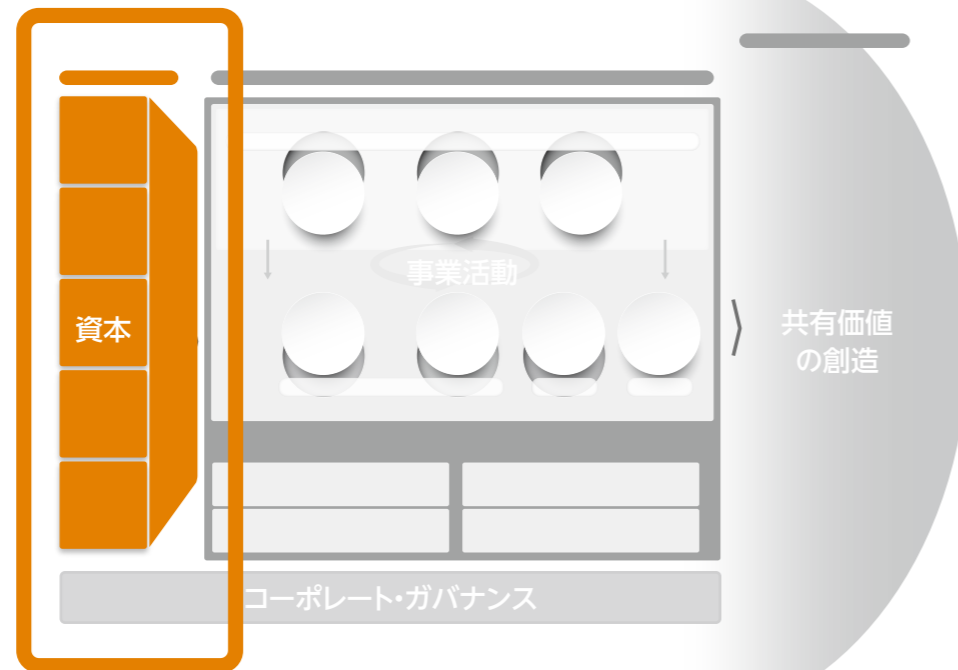




# CHAPTER 03

## 資本の高度化・ リスクマネジメント

当社グループは、5つの資本(財務資本、人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本)の高度化を図り、毀損の防止に努め、それらを事業活動・戦略遂行に必要な源泉として投入し、共有価値創造につなげてまいります



競争優位の源泉①

### 財務資本

T&D保険グループならではの財務戦略により資本効率を向上させ、強固な経営基盤を確保します。

収益性指標 (2022年3月期)

グループ修正利益 **392** 億円 [1,160億円]<sup>※1</sup>

新契約価値 **1,169** 億円

※1 []の数値は、太陽生命の既契約ブロック出再に係る影響を除いたもの  
※2 Fortitude社の一時的な評価性損益等を除いたベース

株主還元 (2022年3月期)

修正DOE **3.5%**

修正ROE **2.7%** [7.8%]<sup>※1</sup>

ROEV<sup>※2</sup> **7.0%**

総還元性向 **183.9%**

健全性指標 (2022年3月末)

ESR **236%**

T&Dホールディングス(連結) **1026.3%**

太陽生命 **734.2%**

大同生命 **1203.8%**

T&Dフィナンシャル生命 **749.5%**

### 財務戦略の高度化に向けて



#### ERMの高度化、資本マネジメントの進化を推し進めていきます

財務担当役員メッセージ  
永井 穂高 常務執行役員

株価上昇に向けて、資本効率の向上は重要な課題であり、2021年度策定したグループ長期ビジョンにおいても、最重要テーマと位置づけています。

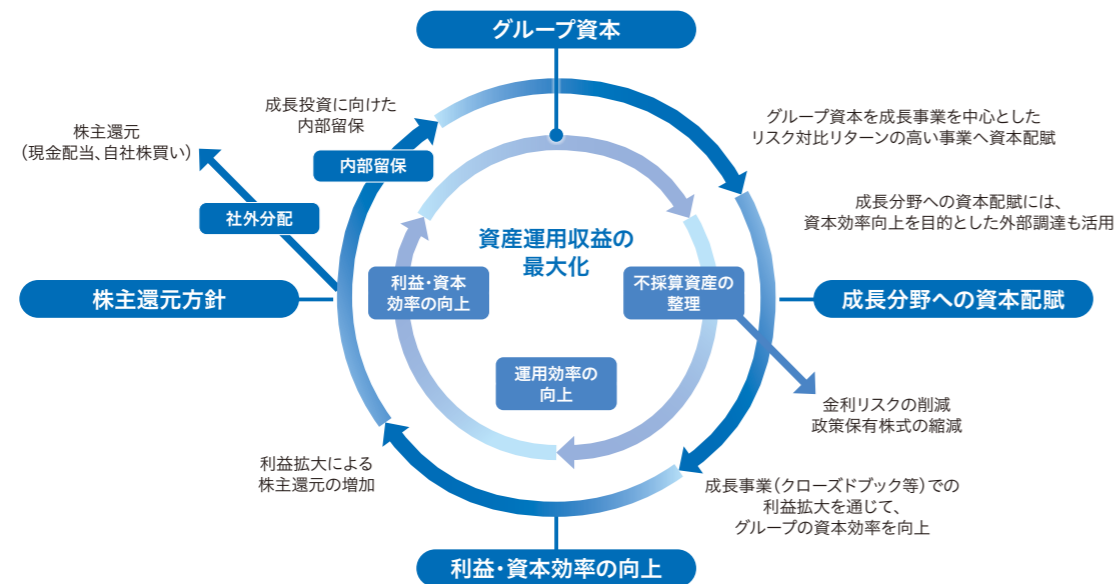
財務戦略部を担当する常務執行役員として、ERMの高度化、資本マネジメントの進化を推し進め、企業価値向上に貢献する所存です。



## 資本マネジメントサイクル

グループ長期ビジョンで掲げた資本効率向上の要は、下記に示した資本マネジメントサイクルの実践にあります。コアビジネスである生命保険事業から創出される安定した利益・資本をクローズドブック事業を中心とした成長事業へ配賦し、成

長事業での利益拡大を通じて資本効率の向上を図ります。さらに、利益の拡大に伴い株主還元を充実させるとともに、内部留保を生命保険事業の更なる成長や将来の成長投資に振り向けていくという、好循環を生み出すことにあります。

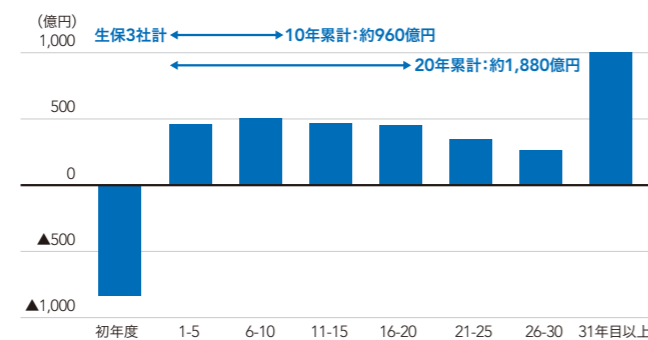


## 経済価値ベースの利益向上

当社グループでは、会計利益の追求と並行して、経済価値ベースの利益拡大に注力しており、特に、財務KPIに掲げている新契約価値の積み増しを重視しています。生命保険会計の特性上、保険契約獲得時には初期コスト(責任準備金繰入負担、販売手数料等)により、契約初年度については、会計

利益を押し下げる要因となりますが、経済価値ベースで見ると、将来利益の源泉であり、毎年度安定的に新契約価値を積み増していくことは、将来にわたって安定的な利益を計上していくことに繋がります。

EV計算上の新契約の期間別利益

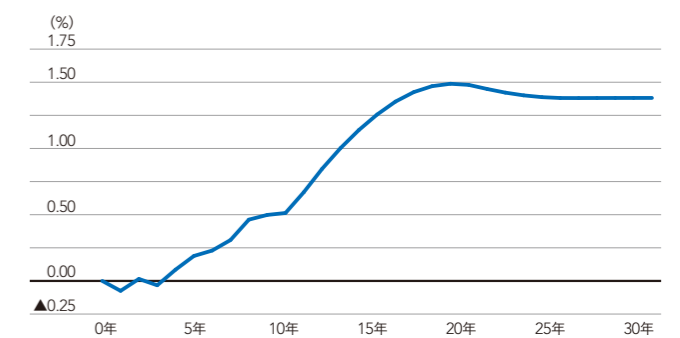


※ 運用収益をリスクフリーレートで計算しているため、契約当初の利益は実際の会計上の利益より低く計上される  
※ 2022年3月期新契約価値に基づき作成

また、資産運用利回りについては、実現損益だけでなく、含み損益増減も加味した総合利回りで評価、ALM資産は保険負債と一体で管理する必要があります。

前期には、太陽生命の既契約ブロックを出再することにより、会計利益上は一旦大幅な損失を計上するものの、経済価値ベースではプラスの効果を得ております。

金利水準 (EVの前提条件)



※ フォワード・レート、31年目以降は30年間で終局金利(3.8%)に収束

## 経済価値ベースと財務会計ベースの両輪経営

中長期的な視点で見た場合、財務会計ベースの利益は経済価値ベースの利益に収斂することになり、経済価値ベースの利益を高めていくことは、財務会計利益の向上に繋がります。

一方、当社グループの状況を見ると、MCEV増加額や新契約価値など、経済価値ベースの利益指標と比較して、財務会計

ベースの利益水準が低い状況が続いています。この点についても重要課題の一つと認識しており、グループ長期ビジョンでは、経済価値ベースの新契約価値、ROEVに加えて、財務会計ベースのグループ修正利益、修正ROEを財務KPIに設定し、経済価値ベースと財務会計ベースの両輪経営を実践しております。

## 修正ROEの向上

当社グループは、コロナ禍においてもコアビジネスである生命保険事業の契約業績は好調に推移し、保有契約は順調に積み上がっております。

これら生命保険事業から創出された利益を成長分野に投下することにより、グループ利益の拡大を図ってまいります。グループ長期ビジョンでは、高い成長が見込まれるクローズドブック事業を始めとした成長分野への投資を掲げており、

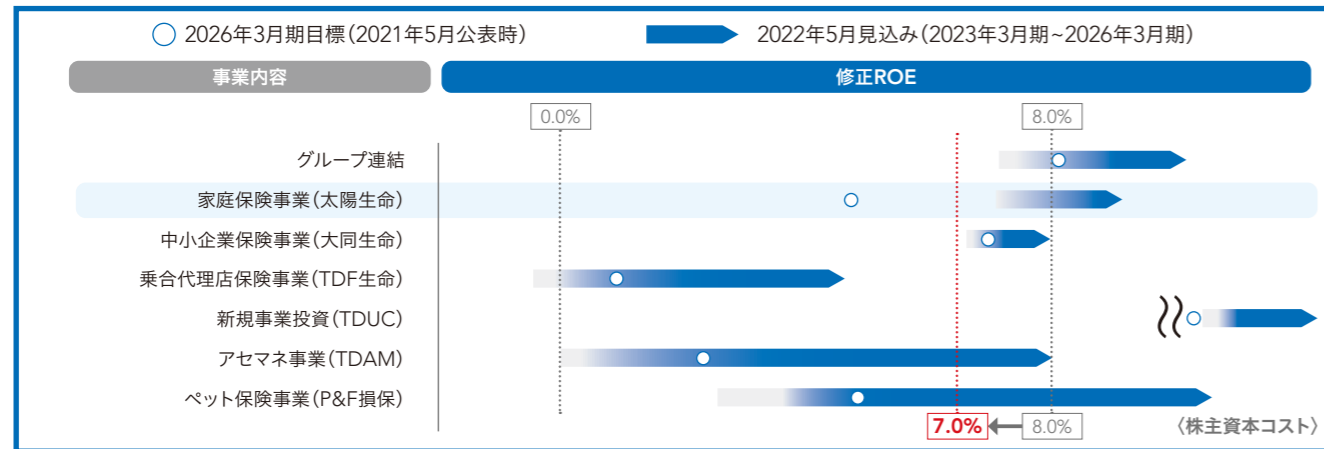
今年度は米国再保険関連会社であるFortitude社に対し、太陽生命、大同生命の資本から640億円の追加出資を行いました。また、CVC等の新規事業にも同様に資本を投下し、将来の収益源拡大に向けた種まきを行ってまいります。

これらの取組みを通じて、グループ長期ビジョンのKPIであるグループ修正利益1,300億円以上を達成し、修正ROEを高めてまいります。

## 資本コストの低減

資本コストの低減についても重要課題の一つと認識しています。当社の株主資本コストの水準については、CAPMをベースに現在の水準を8%程度と推定し、まずはこの水準を7%に低減させるという目標を置いて取り組んでいます。資本

コストを低減させるため、ALMをベースとした資産運用リスクの削減や、保険引受リスクの拡大による収益の安定性向上を推進してまいります。

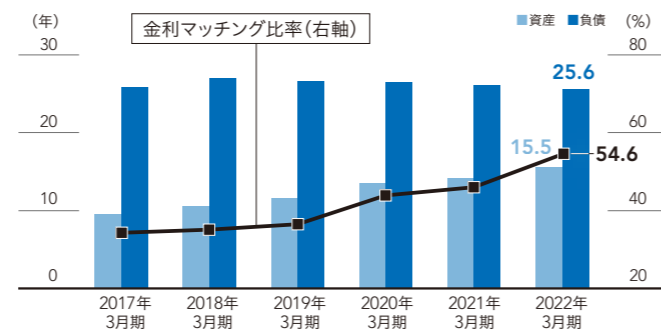


### 金利リスクの削減

ALMをさらに推進するため、金利リスクについては、削減を進める方針です。具体的には、大同生命で2026年3月末までに金利マッチング比率を60～70%に引き上げ、その後も継続的に金利リスク削減を進めていく方針です（太陽生命では既に金利マッチング比率は70%程度）。なお、国内金利の水準が切り上がってきた際には、金利マッチング比率引き上げの前倒しや目標比率の引き上げを検討してまいります。

ALMを推進する一方で、余裕資本を有効活用し、ポートフォリオ全体の期待リターンを向上させるために外貨建資産、株式等への分散投資を行っております。

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

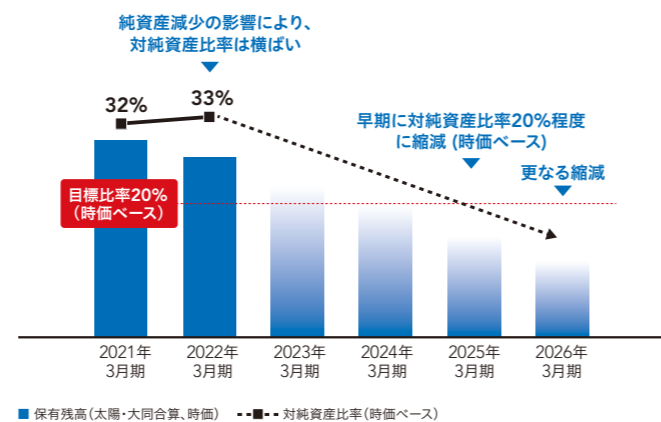


※1 資産は円金利資産が対象。2019年3月末より終局金利を適用  
 ※2 金利マッチング比率は、資産と負債のデュレーションについて金額を勘案した一致度合いを管理するためのグループ内のモニタリング指標  
 金利マッチング比率 = (資産デュレーション × 資産現在価値) ÷ (負債デュレーション × 負債現在価値)

### 政策保有株式の縮減

政策保有株式は、個別銘柄ごとに保有の目的、効果を検証のうえ、早期に純資産の20%まで削減し、その後も更なる縮減を進める方針です。

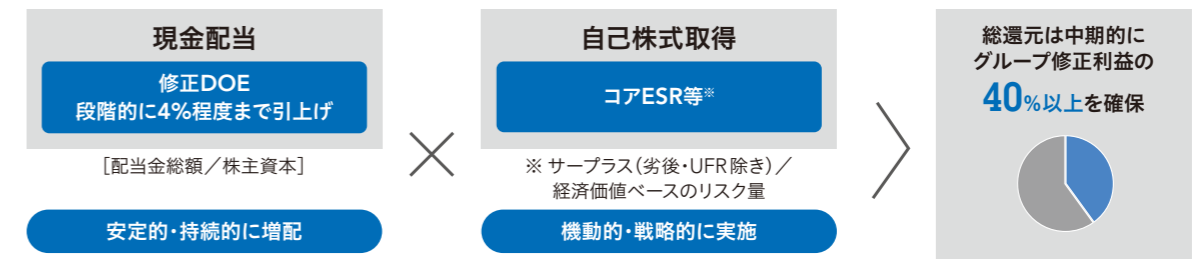
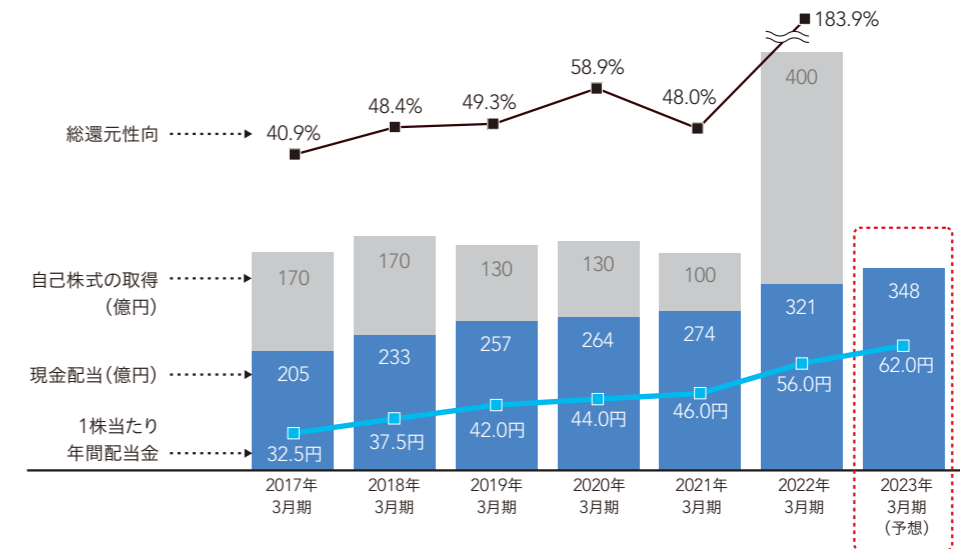
政策保有株式（上場）の推移（時価ベース）



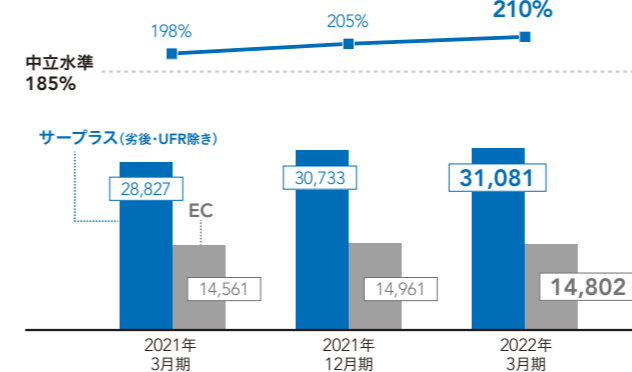
### 株主還元方針

現金配当は、修正DOEを段階的に4%まで引き上げていく方針の下、安定的・持続的に増配を行ってまいります。自己株式取得については、資本十分性、成長投資、株価水準等を考慮の上、機動的・戦略的に実施いたします。資本効率向上の

観点から、使用予定のない資本については、株主の皆さまに還元する方針であり、2021年11月には、過去最大となる400億円の自己株式取得を発表しました。今後も資本効率を意識したうえで、株主還元を実施してまいります。



コアESRの状況



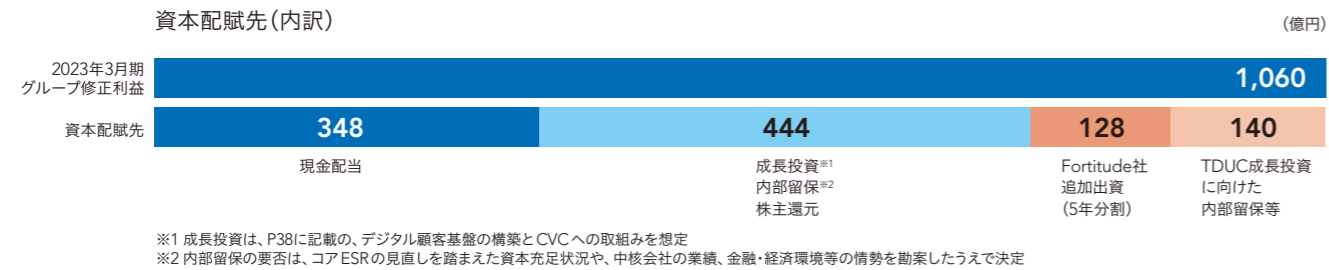
コアESRと株主還元等の関係



## 2023年3月期の株主還元

当期のグループ修正利益見通し1,060億円の配賦予定は  
図のとおりであり、現金配当、Fortitude社追加出資、TDUC

内部留保等を除いた金額は444億円となります。この444億  
円を成長投資、内部留保、株主還元に向けていきます。



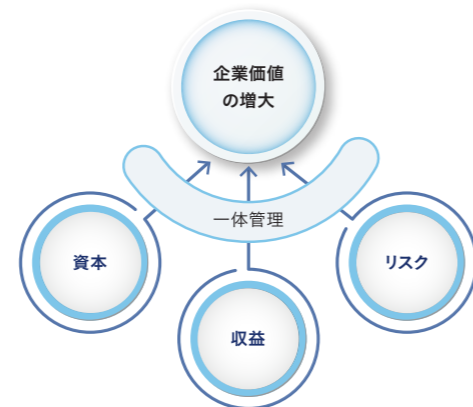
## 子会社からの配当

子会社の健全性上必要な金額は内部留保したうえで、残  
りを持株会社へ配当しますが、持株会社には資金運用機能  
がないため、資産運用効率の観点から、使途が確定してい  
ない資本はグループ子会社に留保し、成長投資や株主還元等

使途が決まった段階で持株会社へ配当することとしていま  
す。今後もグループ資本の有効活用の観点から、グループ子  
会社から持株会社へのリミッタンス比率の最適化を実施し  
ていきます。

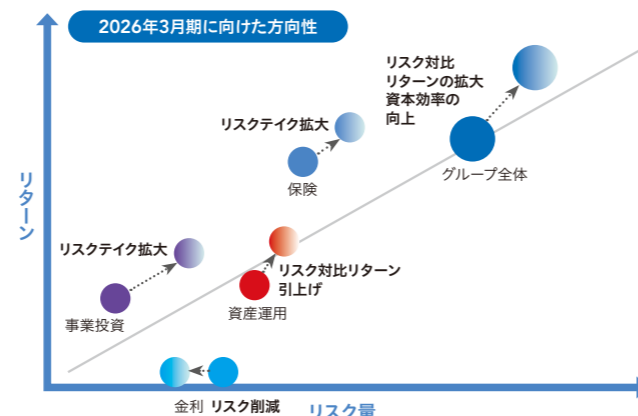
## ERM (Enterprise Risk Management)

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。



## リスク対比リターンの拡大

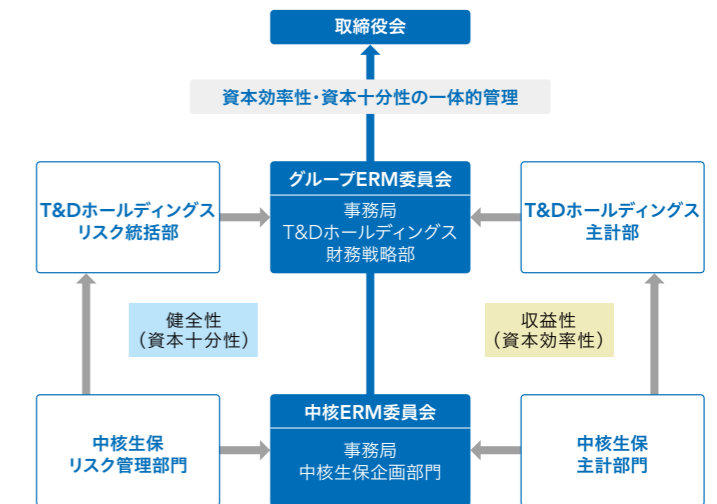
資本効率の向上に向けて、当社グループではリスクカテ  
ゴリー別にROR(リスク対比リターン)のモニタリングを実施し、  
その結果をリスクテイク方針等に反映しています。図表は、横  
軸をリスク量、縦軸をリターンとして、カテゴリー別にプロット  
をしたもので、2026年3月期に向けた方向性を示しています。  
保険引受けや、事業投資といったRORの高いカテゴリーを拡  
大させる一方で、金利リスクや、政策保有株式等、RORの低い  
カテゴリーのリスク削減を推進し、グループ全体のリスク対比  
リターンの拡大を図り、資本効率を向上させていく方針です。



## 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。

あわせて、ERMで培ったマネジメントサイクルの更なる進  
化、グループ資本マネジメントの着実な実践、また、一貫性をも  
ってEVの算出・管理を行う体制構築の観点から、経営管理部  
の一部業務をERM戦略部に移管し、財務戦略部へ改編しま  
した。



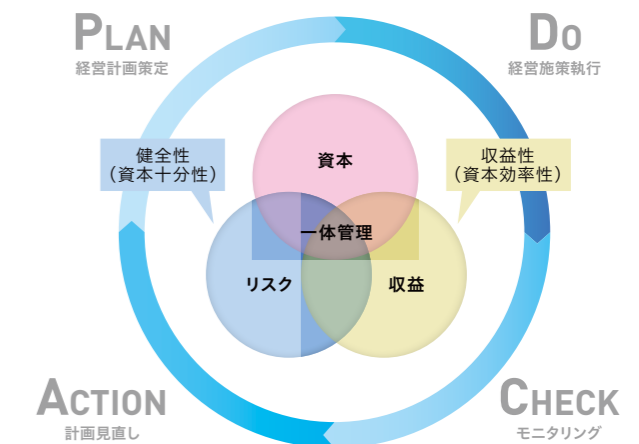
## PDCAサイクル

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	コアESR	中立水準185%程度 適正範囲153~225%
	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= surplus (資本) ÷ EC (リスク)  
 ※ コアESR = 劣後債務及び終局金利適用による負債含み損益を除く surplus (資本) ÷ EC (リスク)  
 ※ 修正ROE = グループ修正利益 / 純資産の平均残高  
 ※ ROEV = EV増加額 (資本増減等を控除) ÷ EVの平均残高 (グループベース)  
 ※ コアROEV = (新契約価値 + リスクフリーレートの期待収益) ÷ EVの平均残高 (生保3社合計)

競争優位の源泉②

# 人的資本

T&D保険グループでは、共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と位置づけ、すべての人が活躍できる働く場づくりを目指しています。

T&amp;D保険グループ従業員数（2022年3月末）

合計 **19,645**人

女性管理職比率、人数\*（2022年4月）

**19.3%** **456**人

※ 太陽生命、大同生命、T&amp;Dフィナンシャル生命の合計です。

営業職員数（2022年3月末）

太陽生命	大同生命
<b>8,534</b> 名	<b>3,699</b> 名

従業員満足度\*（2021年度）

T&Dホールディングス：**4.11**太陽生命：**3.60**大同生命：**3.88**T&Dフィナンシャル生命：**3.67**

※ 5段階評価で実施しています。

障がい者雇用比率、人数\*（2022年3月末）

**2.54%** **376**人

※ 太陽生命、大同生命、T&amp;Dフィナンシャル生命の合計です。

育児休業取得者数\*（2021年度）

女性：**381**人 男性：**82**人

※ 太陽生命、大同生命、T&amp;Dフィナンシャル生命の合計です。

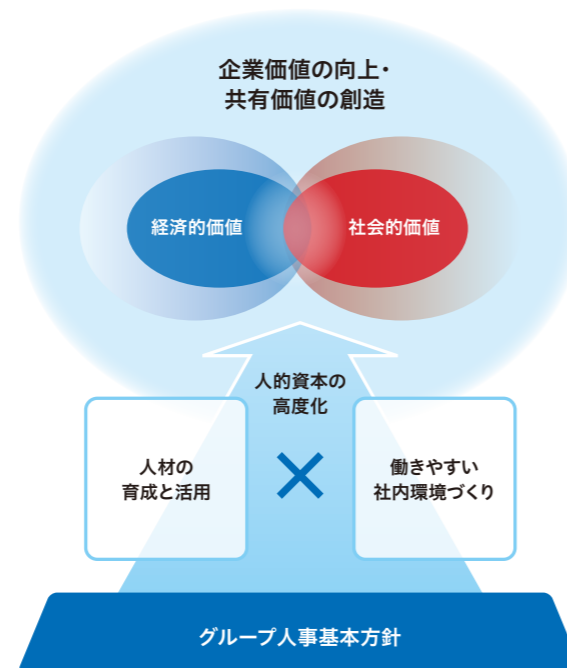
## 人的資本の高度化に向けて

### 共有価値を創造できる 人材の育成・活用に向けて

当社グループは、グループ長期ビジョンの策定を機に、あらためて「人材」について環境変化に左右されない普遍的な考え方やありたい姿を明確にすることを目的に、「グループ人事基本方針」を改正いたしました。『共に働く「人材」こそが、グループ経営理念「Try & Discover（挑戦と発見）」による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します』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を定めています。

また、サステナビリティ重点テーマの一つに「すべての人が活躍できる働く場づくり」を設定しております。従業員の成長、満足度の向上が企業価値の向上、共有価値の創造につながると考え、今後も取り組みを継続していきます。

「グループ人事基本方針」はHPにてご覧いただけます。

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

## 人材の育成と活用

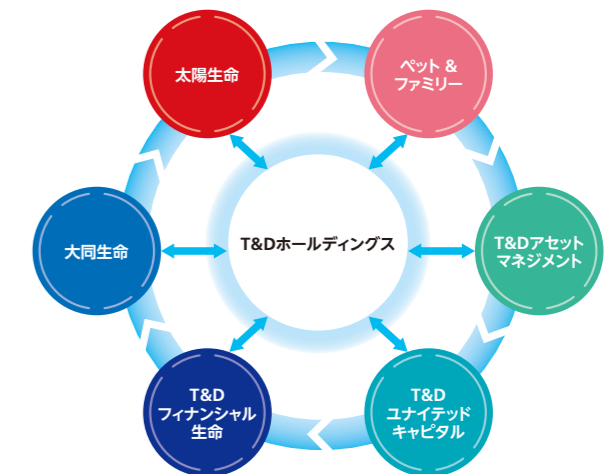
### ■ 計画的な人事ローテーション

T&D保険グループでは、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮できるよう、T&D保険グループ及びグループ各社の事業戦略上の人材配置ニーズに対し、個々のキャリア志向や能力・適正を踏まえた適切な人材配置を実施しています。また中長期的な視点を持ち、T&D保険グループ各社の成長を牽引できる将来のリーダー候補として相応しい人材の育成に繋がる人事ローテーションを実施しています。

- 若手層については、入社後一定期間内の本・支社間の組織異動や営業と事務といった業務の変更を通じ、基礎的な知識習得やスキルアップを図っています。管理職層については、マネジメント力向上を目的として、本社課長経験者の支社長登用や支社管理職の本社への異動等を実施しています。また、本人の特性や経験、キャリア志向に応じて専門性の高い部署に配属し、業務経験や部門別に作成した育成計画に基づき、専門知識を有した職員の育成を実施しています。
- 様々な会社が存在するT&D保険グループの経営を担う人

材の育成・母集団の拡大を目的に、グループ内の各社からT&Dホールディングスへの異動やグループ内で人材交流派遣を実施し、グループ内の人材流動化を促進しています。

グループ内の人材流動化（異動・人材交流）

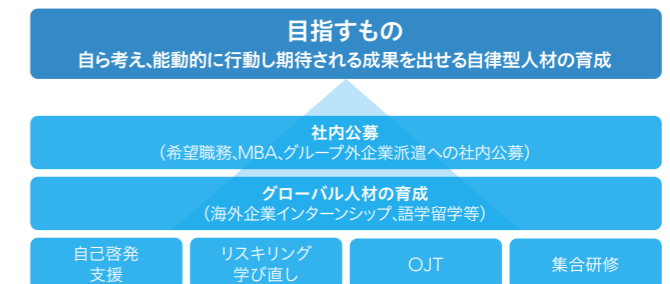


### ■ 成長の機会を提供する取組み

T&D保険グループでは、高いインテグリティ（誠実・真摯・高潔）と社会の変化や多様な価値観を受け容れる柔軟性、及びグローバルな視野を有し、当社グループの方向性を理解した上で自身の業務に対し真摯に取り組む、自ら考え、能動的に行動し、期待された成果を出せる自律型人材を育成します。

- T&D保険グループでは、OJT（実際の仕事を通じた教育）「集合研修」「自己啓発支援」「リスクリング・学び直し」を柱とした教育研修を実施しています。また、資格取得に対する積極的なサポートや、社内公募・海外への語学留学に

チャレンジする従業員の後押し等、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。



### ■ 多様な人材が活躍する取組み

T&D保険グループは、人材の多様性（ダイバーシティ）を受け容れ、一体感を醸成する（インクルージョン）ことで、従業員同士が相互に信頼でき、感謝し、尊重する企業文化を構

築し、T&D保険グループの一員であることの誇りと責任を感じることができる企業グループを目指しています。

### ✓ 女性活躍の推進

T&D保険グループでは、女性の更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。この認識のもと、グループ生命保険会社3社では、計画的に管理職登用人材の育成に取り組み、人事・処遇制度の改定や、育児・介護等との各種両立支援制度を導入しています。



### ✓ 障がい者雇用

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。



### ✓ シニアの活躍

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、グループ生命保険会社3社では、定年退職者を対象に再雇用制度を導入しています。また、働き方改革推進の観点から、グループとして高齢者の活躍推進に取り組んでおり、各社の状況に応じてさまざまな制度を導入しています。

## 働きやすい社内環境づくり

### ■ 健康経営・次世代育成支援の取組み

T&D保険グループでは、グループ経営理念の実現と当社グループの成長を追求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考え、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の構築を目指しています。

### ✓ 健康経営

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増進に取り組む「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～」に認定されています（太陽生命、大同生命は6年連続認定）。



T&D 保険グループの取組み

<p>グループ共通の取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内禁煙</li> <li>労働時間の縮減</li> <li>テレワークの推進</li> </ul>	<p>「メンタルヘルスマネジメント」検定の取得推進(管理職)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ストレスチェック制度</li> </ul>	<p>本社内に診療所設置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断の完全実施</li> <li>人間ドック等の検診費用補助</li> </ul>
<p>グループ生命保険会社各社の取組み</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>太陽生命</b> 【太陽の元気プロジェクト】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クアオルト健康ウォーキング</li> <li>認知症リスク判定検査(MCIスクリーニング検査)</li> <li>ガン検診補助 等</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>DAIDO 大同生命</b> 【DAIDO-ココカラ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングキャンペーン</li> <li>セカンドオピニオンやガン相談窓口の設置</li> <li>健康をテーマとした講演 等</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>T&amp;Dフィナンシャル生命</b> 【T&amp;Dフィナンシャル生命健康宣言】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ノー残業、早帰りデーの実施</li> <li>心身の健康相談窓口の設置</li> <li>社内におけるクラブ活動(スポーツ)の費用補助 等</li> </ul> </div> </div>		

### ✓ 次世代育成支援

2005年4月の次世代育成支援対策推進法の施行時より、T&D保険グループでは統一した「行動計画」を策定し、従業員の育児支援制度の拡充やワーク・ライフ・バランスの推進に努めています。

サポートし、男性育休取得率100%を達成するなど子育てサポート企業として「プラチナくるみん認定」を取得しています。



### ■ 従業員の声を反映させる取組み

T&D保険グループでは、従業員一人ひとりが働きがいを感じ、T&D保険グループの成長に貢献できる自身の成長に意欲を高め、自らの能力を最大限発揮できる風通しの良い企業風土の醸成に努めています。

### ✓ 従業員満足度調査

T&D保険グループ各社が、今後も安定的・持続的に成長していくための原動力の中で最も重要なものの一つは「人材」であり、従業員の満足度やモチベーションの向上は各種施策の実現に不可欠なものです。

働きがい創出による従業員の主体的な行動を目指すために、非財務KPIの一つである従業員の満足度にフォーカスした調査を生命保険会社3社を含む直接子会社の従業員を対象に実施しています。

グループ各社の従業員満足度調査結果(2021年度)

T&Dホールディングス	4.11
太陽生命	3.60
大同生命	3.88
T&Dフィナンシャル生命	3.67
ペット&ファミリー	3.98
T&Dアセットマネジメント	3.55

※ 設問は5肢選択(評点は最大5.0~最小1.0)

## 人材のリスクマネジメント

### ■ 贈収賄・汚職防止

T&D保険グループでは、「T&D保険グループコンプライアンス行動規範」で、「国内外における企業活動に関し、社会儀礼の範囲を超える接待・贈答を行い又は受けることなく、取引相手や公務員等との関係において腐敗防止に取り組む」ことを明示しています。贈収賄の防止のほか、マネー・ローダリング対策や費消・流用の禁止等を含む汚職防止について、全従業員に対してコンプライアンス・プログラムやコンプライアンス・マニュアル等を通じて、周知徹底しています。また、贈収賄・汚職については、賞罰規程で懲戒事由の中でも著しく悪質又は影響が重大な事由として規定しています。なお、贈収賄・汚職を含むすべての不祥事件(含不祥事件懸念)は、取

締役に報告されます。

また、新規事業投資については、贈収賄・汚職防止の観点でのチェックをリスク評価項目に加え、適正な審査を行っています。

なお、2021年度現在、贈収賄・汚職に関する不祥事件及び訴訟事案の発生はありません。

**T&Dホールディングス コンプライアンス・マニュアル抜粋**  
【汚職・贈収賄に関するリスク】

今日、汚職や贈収賄は、その国や地域の開発や経済成長を妨げ、貧しい地域に不当な影響を及ぼすだけでなく、企業にとっても、深刻な法的リスクと風評リスクを引き起こします。贈収賄等の腐敗とされる多くの行為は実行された場所で違法とされるだけでなく、企業の本国の法律でも違法とされるケースが増えています。風評では、たとえ裁判の最終的な判決で腐敗に関与していないと判断されても、疑いをかけられただけで企業の評判を傷つけるケースが多々あります。企業は、自らだけでなく、他国で自社の業務を遂行するエージェントの行為についても責任を問われることがある点にも注意が必要です。

### ■ 内部通報制度

T&D保険グループでは、従来より生命保険会社3社等において、それぞれに内部通報制度を設置・運用していましたが、2005年4月、グループ内のすべての役職員等を対象とした内部通報制度として「T&D保険グループヘルプライン」を設置しま

した。「T&D保険グループヘルプライン」では、コンプライアンス上問題のある行為及び社内規程違反行為(その疑いがある行為を含む)並びにグループの信用や名誉を毀損させるおそれのある行為の通報を、社外の通報受付会社が受け付けます。

### ✓ T&D保険グループヘルプライン

「T&D保険グループヘルプライン」での対応においては、通報者が通報を行ったことを理由として不利益な取扱いを一切受けないこと等をルール化したうえで、社外の通報受付会社を通じた電話・ホームページ等による通報を可能にするとともに、匿名による通報も受け付けるなど、実効性のある体制構築に努めています。通報内容及びその調査結果につい

ては、監査等委員会に報告するとともに経営層にも報告を行っています。

T&D保険グループヘルプラインの受付件数

2019年度	258件
2020年度	320件
2021年度	309件

※ 上記の受付件数には、制度の問合せのほか、不平不満等の上司に相談しづらい職場の問題の通報件数を含む。

## 従業員座談会

## 人材育成制度の活用と企業価値向上

T&D保険グループでは「多様な人材が動きがいを感じながら能力発揮できる企業風土づくり」を推進するため、さまざまなスキルアップの機会を用意し、個々人で目指すキャリアアップができる環境を提供しています。



## 中山 裕夢

T&Dホールディングス  
事業推進部  
(T&Dユナイテッドキャピタル)  
2017年入社

**小川** 私は太陽生命の営業教育課に所属し、全国のSS係長(営業職員教育担当者)に対する教育、全支社の営業職員向けのオンライン研修、それらに関連する各種資料作成を主な業務としています。

**立花** 私はT&Dフィナンシャル生命の商品企画課で、金融機関や乗合代理店(複数の保険会社の委託を受けているショップ)向けに、新商品の開発や既存商品の改定業務に携わっています。具体的には、市場動向調査、新商品のアイデア出し、商品企画、販売促進、販売開始後のフォローアップ、進捗管理を行っています。

**中山** 私はT&Dホールディングスの事業推進部からT&Dユナイテッドキャピタルに出向し、新事業であるクローズドブック事業の立ち上げに従事しています。クローズドブック事業は、他の保険会社が販売停止した商品の保有契

## 小川 諒

太陽生命  
営業部営業教育課  
2015年入社

約ブロック(クローズドブック)を取得・集約し、バリューアップを通じて収益化する事業で、簡単に言うと再保険ビジネスです。具体的には、関連会社でクローズドブック専門のFortitude社の投資先管理に携わりながら、ノウハウを吸収し、国内でのクローズドブック事業展開の検討や新たな投資機会の開拓に取り組んでいます。

**大木** 私は大同生命の人財研修課に所属し、税理士事務所等を中心とした代理店営業担当者向け研修の運営や、営業担当者のOJT制度の運用を担当しています。また、大同生命では個人目標を廃止してチーム目標に変えたので、それに伴う研修や意識調査を行っています。

## — どのような人材育成制度を利用していますか？

**小川** 太陽生命では、若手総合職の育成を重点教育施

## 大木 唯

大同生命  
人財開発部人財研修課  
2013年入社

## 立花 憲一

T&Dフィナンシャル生命  
商品部商品企画課  
2018年10月入社  
(中途入社)

策としており、その一環として公募によりビジネススクールで学べる制度があります。私はその制度を利用してクリティカルシンキングの講座に参加し、ビジネススキルの向上を目指しました。また、社外の方と一しょに学ぶことでさまざまな意見や考え方に触れ、たいへん貴重な機会を得ることができたと感じています。

**立花** 私も小川さんと同じクリティカルシンキングを受講しました。3か月間の短期講座でしたが、業務で直面する課題に対して論点を明確にし、ちゃんと論理立てて説明することで、相手の行動変容を促す、そういったスキルを習得することを目指しました。また、小川さんが言われた通り、社外の人とともに能動的に参加する学びの場になっていて、非常に濃密な時間を過ごすことができました。

**大木** 私は、全国転動のない「地域型(エリア総合職)」という雇用形態で入社し、8年間代理店営業をしていたのですが、9年目に「チャレンジキャリア制度」を活用しました。先ほど説明した人財研修課で、これまでとは一転して支社をサポートする業務に挑戦しています。支社では後輩の育成も任されていましたが、自分のこれまでの成功体験からあれこれ指示することはできても、複数の後輩一人ひとりのモチベーション向上を図るとなると、私のこれまでのスキルでは限界がありました。そこで多角的な視点を学べる本社業務に従事することは、よい経験になるのではと思い、本制度を活用しました。

**中山** 私は入社して最初の3年間、太陽生命の支社で営業職員教育を担当後、現在の部署に異動しクローズドブック事業に携わっています。自分たちが作っていく事業ゆえ、特別な研修プログラムはなく、自学自習とOJTが基本になっています。週に2~3回は海外法人との電話会議があるため、英語によるコミュニケーションが欠かせません。しかし私自身、もともと流暢に英語を話せるスキルがあったわけではなく、しばらくは上司にサポートしていただき、その間に英語の研修プログラムを受講しながら、英語でのコミュニケーションスキルを磨きました。加えて、投資や運用の知識もありませんでしたので証券アナリストの勉強にも取り組んでいます。M&Aに関わる法務等の実務は実践を通して習得しています。現在の部署に配属されたことで、OJTに加え、多くの学習機会があります。



## — 学んだことはどのように業務に活かされていますか？

**小川** クリティカルシンキングを受講したことで、常に論点を意識し、物事の本質を深く考える習慣が身に付きました。全国のSS係長に対する教育でも、物事の本質を考え、何が課題で、それを解決するには何が重要なのか、そこにこだわるように伝えています。また我々の重要な任務の一つは、営業データを分析し、次の成果につなげていくことですが、その際、枝葉に囚われすぎて全体や本質を見ていない、いわゆる「木を見て森を見ず」ということのないよう強く意識するようになりました。

**立花** 今の小川さんのお話にプラスして、日々直面するいろいろな課題に優先順位をつけて対応していく、さらに相手の立場で、主張すべきこととその論拠をモレ・ダブリなく整理して、納得感のある伝え方をすることの重要性を学びました。特に商品企画課は、相手に動いていただかないと始まりません。ですから、口頭説明であろうと資料作成であろうと、営業する側、される側の状況を想像しながら、どこに一番関心があって、どうしたら主張したいことが伝わるか、相手ありきで物事を考えるようになったことは、非常に有益なことだと思っています。

**大木** 私は現在の部署で仕事をしながら、承認スキル等コーチングについて勉強するようになり、以前より人に教えるスキルが上達したのではないかと考えています。支社で代理店営業をしていた時は、自分、代理店、その先のお客さま、すべてコミュニケーションは1対1で成り立っていました。逆に言うと、いろいろな人の意見を聞く必要はなく、目の前の

相手のことだけを考えていればよかったわけです。しかし、本社業務は全く違って、基本的にコミュニケーションは1対多です。どんな施策を打ち出すにしても、いろいろな人から意見を聞く必要があります。こういった1対1ではないコミュニケーションでは、さまざまな意見や立場の違いに翻弄され、会議や研修の目的を見失いがちです。そうしたなかで、やろうとしていることの目的を明確にし、一人ひとりと向き合っコミュニケーションをとる、そうした動き方が少しずつできるようになってきました。

**中山** 当初は英語でのコミュニケーションは不安でしたが、英語を毎日使うことで、今では実務の中で活かすことができるようになってきています。また、投資機会を検討するスキルも、知識・ノウハウの豊富な先輩に揉まれ、だんだんと業務に活かせるレベルになっています。

私は皆さんとは違って、後輩のいない部署で教を請う立場ですが、今後、後輩が増えてきた時にどのように接するべきかアドバイスをいただけますか。

**大木** 一つは先ほど申し上げた通り、自分の考えを押し付けるのではなく、先に相手の考えを聞くということを、自分の性格上心掛けています。もう一つは、やってもらったら感謝し、間違っていたら謝る、また、後輩の失敗をネガティブに捉えず、ここまではできたとか、良いところを見つけて評価するところから入って、今回はここに気を付けよう、こう改善しようポジティブに接するようにしています。

**小川** 先輩というよりも後輩と同じ目線で、一緒に頑張ろうという接し方を心掛けています。一方的な指示ではなく、相談しながら物事を進めていくスタンスを大切にしています。

**立花** 私は前職が銀行で営業をしていて、当社でも営業



を経て今の部署にきました。そういった経験から自分なりに強みと感じているところがある一方で、先輩はもちろん、後輩も私にはないさまざまな経験や強みを持っていると思って接しています。つまり、お互いにそういったところを活かし、そして学び合える、その意味で先輩・後輩という壁を作らず、何でも言い合える関係を築くように心掛けています。

**中山** 皆様のご意見、たいへん参考になります。ありがとうございます。

### —— 今後はどのようなキャリアアップを考えていますか？

**小川** 最近では、太陽生命で新規の営業所の立ち上げに関与し、その応援として3~4ヵ月、営業職員の採用と育成に向かっていました。そこであらためて、私は営業職員の成長に携われる仕事が好きなのだと感じました。今の部署では、営業職員が活躍するための教育担当を育てながら、自分自身も営業スキルを磨き上げています。また、クリティカルシンキングでは、どのようにすれば相手に伝わるのかということを学びました。ゆくゆくは支社長を経験して、実践でこうしたスキルをもっと使えるようにし、特に支社の営業職員教育に活かせたらと思っています。その後は、再び営業部に戻って全社の営業職員の教育レベルの向上に貢献する、そのようなキャリアプランを描いています。

**大木** 本場で培った多角的な視点を後輩の育成に役立てようと思っています。私はもともとせっちな性格で、後輩から「これはどういうことですか、次はどうしたらよいですか」と聞かれると、教えるというより、「これをやって、あれをやって、それやって」という対応をしてしまう傾向にありました。それが本社業務を経験したことで、一方的な指示や自分の考えの押し付けではなく、どんなことに悩んでいて、どうしたら解決できるのかを本人から引き出すことを重視するようになりました。機会があれば、現在の部署以外の本社業務も経験し、ゆくゆくは管理職として後輩たちがのびのびと能力を発揮し、自己実現を成し遂げられるような組織づくりに貢献できれればと思っています。

**立花** いろいろな人をうまく巻き込んで目的を達成する、相手の行動変容を促す、相手に動いてもらう、そういったところでは、まだまだ上司との差を感じています。その差を埋めるべく、クリティカルシンキングでインプットしたことを能



動的にアウトプットし、マネジメント業務でのスキルを磨き上げ、キャリアアップの基礎固めをしたいと思っています。

**中山** せっかく若い頃から、専門性の高い部署で貴重な体験をさせていただいていますので、それを自分の大きな強みにしたいと考えています。そのうえで、機会があれば海外での投資先管理業務も経験してみたいですし、将来的には運用部門も担当してみたいという望みはあります。とはいえ当面は、仕事を通じて日々学びを深めながら、クロズドブックという新規事業を当社グループの収益柱の一つにしていくことに専念します。

### —— 当社グループの持続的成長にとって、他に必要な制度は何でしょうか？

**大木** グループ全体の交流制度や研修がもっとあっても良いかと思っています。私は新卒で入社して10年目ですが、研修で中途入社の人と話をする、自身の視野や見識の狭さを感じる場合があります。私が入社した当時の新入社員研修では太陽生命との合同グループワークが1~2日ありましたが、会社のカラーがけっこう違って、勉強になると思ったのを覚えています。グループ会社なので、お互いの良い点は取り入れ、改善すべき点は提案し合う、そのような機会があっても良いのではないのでしょうか。私は、「チャレンジキャリア制度」を利用したことで一気に視野が広がりました。また今回の座談会で中山さんのクロズドブック事業の話も勉強になり、ホールディングスの業務を身近に感じました。グループ間、部署間での交流が増えれば、グループの一体感は強まるのではないかと思います。

**小川** ビジネススクールで、業種も部署も違う人たちと

交流して感じたことですが、グループ間での交流は、所属会社や所属部署の思考に偏らず、バランスのとれた考え方を持つという意味でも有意義ですし、一方で競争心の醸成にもつながると思いますので、グループとして成長していくうえでごく大事だと思います。

**中山** 私の部署は大同生命/太陽生命や外部等様々な経験をお持ちの方がいらっしゃいます。また、いろいろな部署と交流があり、幸いにも学ぶことだらけです。皆さんがおっしゃるとおり、グループとしての成長を考えた場合、グループ内での交流は重要だと思います。

**立花** 「参加型」の研修プログラムを営業職・内勤問わずグループ内横断で企画し、そこで共有した情報や知識を現場で能動的に実践していく、そして定期的にメンバー同士で進捗や反省点について情報交換する、そのような場があるといいですね。それと、付加価値の高い商品を開発し、販売方法も工夫していかないと生き残れない時代ですから、より一層、自ら考えて行動できる自律型かつ特定の分野に強みをもつ専門型の人材育成が必要になってきているように思います。いわゆる「指示待ち」ではなく、「自律して学習・行動・発信できる」人材の育成が重要であり、その意味で言う「チャレンジキャリア制度」を充実させていくべきだと思います。また、個々の職員のキャリアビジョンの策定をキャリアカウンセラーが支援する制度を作り、それぞれが今までのキャリアの棚卸しを行い、課題や強みを把握したうえで今後「なりたい姿」を考えるような機会や場を設ける必要もあるのではないのでしょうか。



競争優位の源泉③

## 知的資本

T&D保険グループでは、これまで蓄積されてきた豊富なデータや異業種間での協業を基に、価値ある商品・サービスを開発しています。

### 中核生命保険会社が それぞれの特化市場で 培ってきたノウハウ

詳細はT&D保険グループの特徴P.14-15を参照ください。

### 異業種間での協業による 先進的な商品・サービス

### Fortitude社への 経営参画を通じて蓄積する クロズドブック事業の知見

詳細はP.36-37を参照ください。

### 中核生命保険会社と T&Dアセットマネジメントの 経済・市場分析力や資産運用ノウハウ

## 知的資本の高度化に向けて

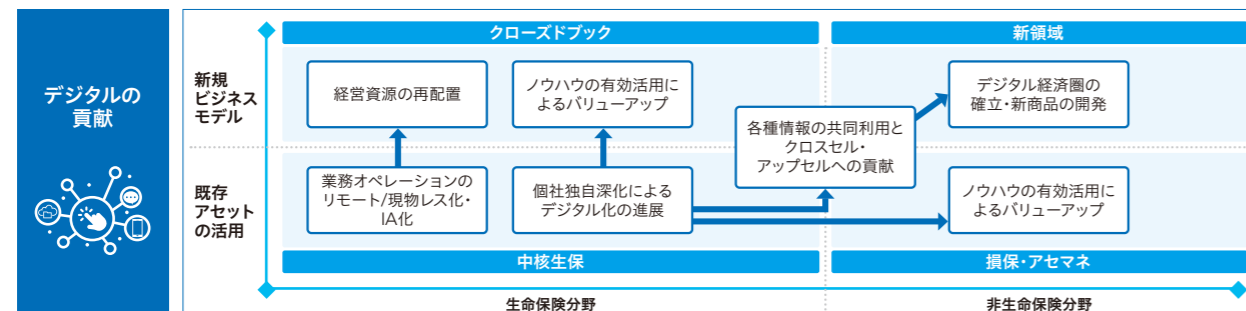
### デジタルの活用に向けた取組み

T&D保険グループでは、DX(デジタルトランスフォーメーション)の更なる加速に向けて、2021年8月に「T&D保険グループデジタルビジョン」を策定しました。また、2022年4月に「グループDX推進委員会」を設置し、DXのスピード・アジリティとガバナンスを強化しました。

進展するデジタル技術と当社グループが保有するデータ

を活用し、お客さま一人ひとりの体験価値の創造に向けて当社グループ一体でDXを推進し、グループの変革に取り組んでいきたいと考えています。

既に、太陽生命では、スマ保険等のデジタル由来のデータを活用したハイブリッド型営業への変革に取り組んでいます。大同生命では、デジタルを活用した保険機能の本質的向



#### 貢献を支える取組み

- DX推進状況のモニタリング・ガバナンス強化
- DXの文化の醸成

- 組織や体制、会議体の整備
- サイバーセキュリティ対策

- DX人材の確保・育成

等

上や未来志向の保険引受の検討、社長が声をかけあうWebサービス「どうだい?」の提供を開始し、中小企業の社会的課題の解決支援に取り組んでいます。

同時に、DX推進に向けた人材育成や文化醸成等に取り組んでおり、DX推進を支える確かな体制を築いていきます。

### 大同生命サーベイの実施

大同生命では、「中小企業の持続的発展に貢献したい」との想いから、全国の中小企業経営者を対象に、景況感や経営課題等をおうかがいするアンケート調査「大同生命サーベイ」を2015年10月から毎月実施しています(回答企業数:約1万社)。

経営者の“生の声”をレポートにまとめて全国にお届けし、経営のヒントとしてお役立ていただくとともに、広く一般にも公表しています。これまでも調査結果が各種メディアで紹介

されたほか、中小企業白書(2021年版・2022年版)で紹介されるなど、近年さらに注目度が高まっています。

大同生命WEBサイト  
「大同生命サーベイ」  
※大同生命ホームページで  
これまでのレポートを  
ご覧いただけます。



### 太陽生命少子高齢社会研究所の活動

太陽生命は、「少子化対策」「健康寿命の延伸」等の社会的課題の解決への取組みを一層強化すべく、2020年4月1日に「太陽生命少子高齢社会研究所」を設立しました。研究所では、主に「疾病の予防・早期発見・早期治療」の観点から、学術機関等とビッグデータを活用した共同研究を行い、その成果を広く公表することで社会貢献を図るとともに、その共同研究の成果等を保険商品・サービスへ展開するなど、よりお客さまの元気・長生きに役立つ商品・サービスの開発につなげています。2022年2月には、味の素株式会社と、

太陽生命の従業員の健診データや血液中アミノ酸濃度プロフィール等を活用した「がん・生活習慣病予防」に関する共同研究を開始しました。また、同年6月には、株式会社MCBIと実施している共同研究において、太陽生命で長年営業活動を行っている70~80代の従業員の認知症発症リスクの割合が同年代の一般の方より低いことがわかり、「歩行・思考・会話」する長期の活動が認知症リスクの低下につながる可能性を確認しました。

## 知的資本のリスクマネジメント

### サイバーセキュリティ・情報漏洩対策への取組み

T&D保険グループでは、知的資本の高度化とともに、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。

※詳細はコーポレート・ガバナンスP.78をご参照ください。

そのような取組みが評価され、一般社団法人日本IT団体連盟が2021年11月30日に公開した「サイバーインデックス企業調査2021」※において、『サイバーセキュリティの取組姿勢および情報開示が特に優良であり他の模範となる企業』42社にも選定されています。



※参照:「サイバーインデックス企業調査2021」

<https://www.itrenmei.jp/topics/2021/3700/>



# 社会・関係資本

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

お客さま満足度 (2021年度)

太陽生命 総合的な満足度 **91.9%**

大同生命 総合的な満足度 **81.1%**

T&Dフィナンシャル生命 ご契約時満足度 **98.0%**

代理店数 (2022年3月末)

大同生命 募集代理店 約**1万5,000**店

T&Dフィナンシャル生命 提携代理店 **186**店

保有契約件数・加入企業数 (2022年3月末)

太陽生命 保有契約件数 約**780**万件

大同生命 加入企業数 約**37**万社

T&Dフィナンシャル生命 保有契約件数 約**40**万件

株式投資先企業との対話 (2021年7月～2022年6月)

太陽生命 **46**社

大同生命 **86**社

T&Dアセットマネジメント **237**社

## 社会・関係資本の高度化に向けて

お客さまへの価値ある情報・サービス・商品提供

### 太陽生命

太陽生命では、認知症や新型コロナウイルス感染症への保障等、社会情勢やニーズに応える商品をいち早くお客さまにお届けしています。また、保険商品の提供だけでなく、認知症や重大疾病に関する早期発見・早期予防、健康増進に関

するサービス等の提供により、お客さまの元気・長生きをサポートしています。今後も、大きな社会的課題である「健康寿命の延伸」に応える取組みを継続していきます。

#### 認知症予防・疾病予防サービス

##### 認知症予防サービス

認知症の前段階である軽度認知障害(MCI)の兆候を調べることができる「MCIスクリーニング検査プラス」



##### 疾病予防サービス

「現在、がんである可能性」と「将来、脳卒中・心筋梗塞、糖尿病になるリスク」を一度に評価できる「アミノインデックス®リスクスクリーニング」等

##### 健康増進

歩行・睡眠・脳トレ等、さまざまな観点からお客さまの健康増進をサポートする「太陽生命の健康増進アプリ」



#### 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」利用対象者を、契約者だけでなく被保険者及び登録家族等に拡大
- 保険契約における情報確認や各種手続き、電子化した保険証券のマイページ上での閲覧が可能となる

#### 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、給付金等のご請求手続きをサポート



##### 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、ご契約内容を説明し、入院や手術を受けられていないか等を定期的に確認することで、給付金等をご請求もれなくお受け取りいただけるようサポート

## 大同生命

大同生命では、中小企業をお守りする商品ラインアップを充実させており、従来の死亡保障に加え、就業不能保障等も揃えたトータル保障を提供しています。また、「健康経営」「SDGs」「DX」等、中小企業が直面する社会的課題の解決

を支援するソリューションを拡充し、中小企業の持続的な成長・発展に一層貢献することを目指しております。これらのソリューションは、2022年3月に導入した中小企業向けWebサービス「どうだい?」を通じて一元的に提供しています。



引き続きラインアップを強化・拡充することにより、役割発揮できる領域を拡大

#### 新商品 会社みんなでKENCOS+

##### コンセプト

病気の「予防」とリタイアへの「そなえ」を一体化した新しい保険



特長 1 合理的かつ低廉な保険料で “さまざまなリスクにそなえる” 幅広い保障内容

- 1つの保険で「死亡」「障がい状態」「重大疾病」を保障

特長 2 会社みんなで“健康経営®を推進”する健康増進型保険

- 健康経営実践プログラム「KSP」と保障が一体化
- 「一日あたり平均歩数が8,000歩以上」の場合に翌年の保険料を割引
- 歩数目標を会社みんなで共有し、楽しみながら健康経営に取り組める



特長 3 いつでもどこでも“簡単手続”会社みんなで加入しやすい保険

- いつでもどこでもお客さまのスマートフォンやパソコンで手続き可能
  - 専用の告知や引受基準を導入し、従来商品よりも加入しやすい保険
- ※「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。

#### 新サービス 中小企業向けWebサービス「どうだい?」

##### ネーミングに込めた想い

日本中の経営者が垣根を超えて集まれる場所、想いを共有できる場として、敷居が低く、活発で、フランクで、フラットなコミュニケーションが期待できるようなネーミング



特長 1 試してみる(支援サービス)

- 当社が提供する各種経営・健康支援サービスを活用事例と共に紹介

特長 2 学ぶ(事例・ウェビナー)

- 経営者の事例を通じた記事コンテンツや、旬で多彩なウェビナーを配信

特長 3 相談する(経営者コミュニティ)

- 経営課題に関する情報を経営者同士で交換・交流可能な場を提供

## T&Dフィナンシャル生命

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、生涯プレミアムワールド5やハイブリッドシリーズ等のお客

さまのニーズに合った特徴ある保険商品を開発しています。加えて、お客さまの健康で豊かな暮らしのサポート等を通じて、最適なソリューションを提供しています。

外国為替連動型 終身保険

生涯プレミアムワールド5  
PREMIUM WORLD 5

新商品 変額保険 (ハイブリッドシリーズ)

ハイブリッドつみたてライフ  
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

サービス	健康相談・健康サポートサービス	介護・認知症サポートサービス	ご家族登録制度
概要	・エムスリー株式会社が提供する健康相談・健康サポートサービス「M3 Patient Support Program」	・株式会社インターネットインフィニティが提供する介護・認知症サポートサービス「介護コンシェル」	・登録家族による契約内容照会や各種書類請求等の手続きの代理
具体例	Ask Doctors 看護師(バイシエントサポーター)無料相談 マルチオピニオン ベストドクターセレクション	電話・メール相談 施設紹介・見学手配 ケアマネジャーの紹介 認知症予防ツール	契約内容照会 請求書類取寄せ 代理請求

## 代理店・提携団体との連携

### 代理店の研修

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

### 事業報告懇談会の開催

大同生命は、中小企業関連団体や税理士等を会員とする各種団体と提携関係にあり、それぞれの会員企業又は会員である税理士等の顧問先企業の状況に応じた、適切な生命保険をご提供するための販売体制を構築しています。これらの提携団体や代理店である税理士等は、大同生命の重要なステークホルダーであり、大同生命の近況を報告するととも

に、経営に対するご意見をいただく場として、「事業報告懇談会」を開催しています。

### ホールセラーの活動

T&Dフィナンシャル生命では、お客さまへ最良のご提案ができるよう、金融機関等代理店に対して、代理店支援担当者(ホールセラー)による工夫を凝らしたサポート活動を実施しています。また、お客さま・募集代理店の皆さまから数多くの信頼を得るために、ホールセラーに対しては保険商品に限らず、金融商品や資産運用全般の知識、法令・制度に関する知識を深めるためのセールススキルアップ研修、お客さまや募集代理店へ自社商品の長を正確にお伝えするためのプレゼンテーションスキルアップ研修等、実践的な研修を行いサポート活動の強化に努めています。

## 投資を通じた持続可能な社会への貢献

当社グループは、お客さまからお預かりした保険料という公共性の高い資金を運用しており、責任ある機関投資家として、気候変動や新型コロナへの対応も含め、持続可能な社会の実現に向け、ESGの課題に十分配慮した資産運用を行っています。2021年4月には、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」を制定しました。

また、太陽生命、大同生命、T&Dアセットマネジメントは、責任投資原則(PRI)や「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード)に賛同しており、議決権行使にあたっては、投資先企業の持続的成長に資するよう「目的を持つ

た対話」を通して問題の改善に努めています。対話を通じてもなお問題が解決されない場合は、当該議案に対して不賛同としています。

ESG投資の一例として、2015年には、T&DアセットマネジメントがESGへの取組みに優れた企業に選別投資するファンドを設定し、太陽生命・大同生命が投資するなど、グループ一体となって課題解決を目指す投資に取り組んできました。近年では、中南米・カリブ諸国の基礎的食料の購入補助プログラムを支援するソーシャルボンドへの投資等を行っています。

## 社会・関係資本のリスクマネジメント

### 「お客さまの声」にお応えする取組み

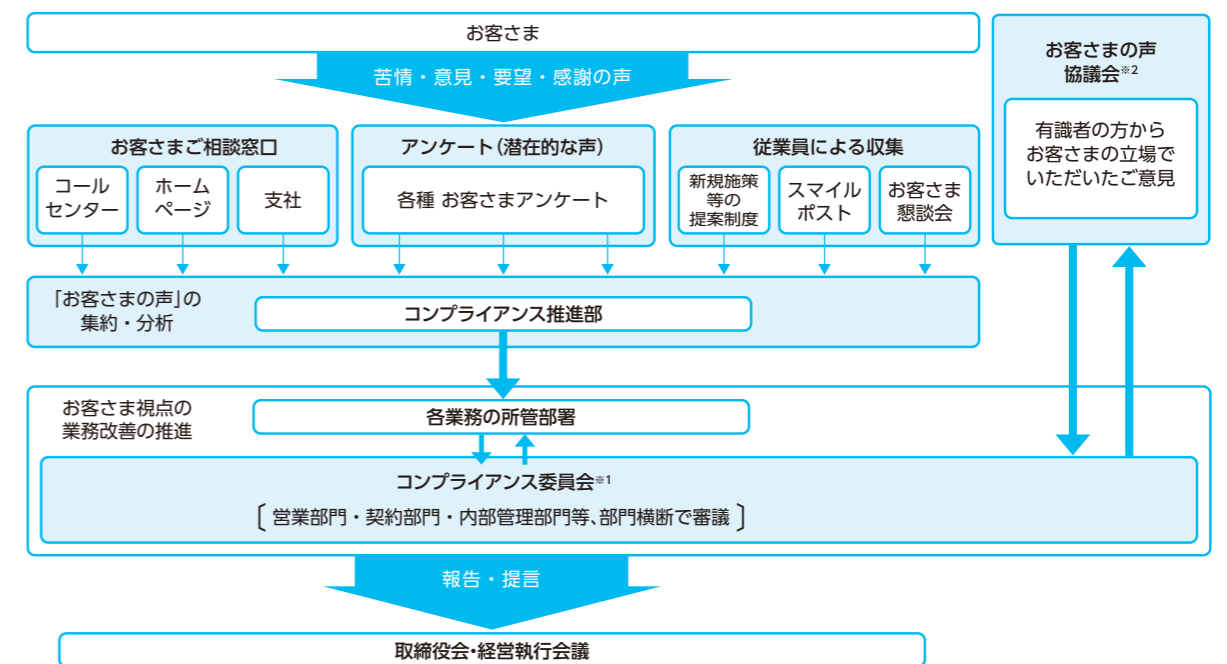
#### 日々の営業活動でお聴きする「お客さまの声」

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、インターネット等、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」等に対する満足度をおうかがいする「お客さま満足度アンケート」を実施しています。

#### 「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

お客さま本位の業務運営を統括する専任部署や社外メンバーが参画する委員会等を設置し、お客さま本位の業務運営に関する方針や苦情改善等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・確立及び、社会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すため、「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。

#### 苦情受付件数

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
太陽生命	5,657	6,557	6,023	6,660
大同生命	10,164	7,809	6,181	5,965
T&Dフィナンシャル生命	1,162	1,231	886	867

# 自然資本(TCFDへの取組み)

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

## TCFD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 Disclosure)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。

CO<sub>2</sub>排出量 (2021年度)

75,072t

事務用紙使用量 (2021年度)

96.7t

電力使用量 (2021年度)

96,000MWh

グリーン購入比率 (2021年度)

92.6%

## 自然資本の高度化に向けて

### ガバナンス

#### 取締役会による監視

- 取締役会は、SDGs及び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委員会を取締役会の下部機関として設置しています。
- グループSDGs委員会は、取締役会議長である代表取締役社長が委員長を務め、グループ各社のサステナビリティ・CSR担当部門及び運用部門の担当役員、部長を構成員とし、SDGs等地球環境や社会的課題に関する基本方針・気候変動対応の目標と取組施策を定めています。取締役会の監督を受けており、半期ごとに取組状況のモニタリングを実施し、取締役会に報告しています。
- 気候変動リスク対応専門部会をグループSDGs委員会の下部機関として設置しています。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、SDGs委員会に報告・付議することを通じて、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することを目的としており、グループ各社の企画部門、リスク統括部門及び資産運用部門の実務担当者(課長層)を構成員としています。

#### 経営の役割

- 当社は、会長、社長、副社長及び主担当業務を有する執行役員で構成する経営執行会議を設置し、グループの経営管理に関する重要な事項を審議しています。グループSDGs委員会で審議される地球環境や社会的課題に関する基本方針と取組施策の内容はすべて経営執行会議に報告されるとともに、重要な事項については経営執行会議においても審議され、審議結果は取締役会に報告されます。

## 戦略

気候変動リスク(物理的リスク<sup>※1</sup>・移行リスク<sup>※2</sup>)により生じる当社グループへの影響を検証するため、以下のとおりシナリオ分析を実施しました。

※1 台風や洪水等異常気象による自然災害や、平均気温上昇や海面上昇等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:各シナリオの世界観

1.5°Cシナリオの世界	4°Cシナリオの世界
<p><b>前提</b> 厳しい温暖化対策を取った場合。今世紀末までに年平均気温は1.0~1.8°C上昇。</p> <p><b>概観</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 平均気温の上昇により、自然災害が頻発、激甚化(ただし、一定のレベルに抑制)。</li> <li>▶ 厳しい温暖化対策の導入により、各企業の事業コストが増加。</li> <li>▶ 低炭素・脱炭素対応のため、技術革新が進展(新規プレーヤーも登場)。</li> <li>▶ 低炭素・脱炭素に対応できない企業からの投資引き上げ・投資回避。</li> </ul> <p><b>参照シナリオ</b> RCP2.6、NGFSのDisorderlyとOrderlyカテゴリに基づく移行リスクに関するシナリオ</p>	<p><b>前提</b> 現状以上の温暖化対策を取らなかった場合。今世紀末までに年平均気温は3.3~5.7°C上昇。</p> <p><b>概観</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 平均気温が大きく上昇するため、自然災害の頻発、激甚化による影響は甚大なものに。</li> <li>▶ 海面上昇・高潮や洪水・豪雨により、沿岸域に大きな影響(生活様式、BCPの見直しも必要。企業の事業コスト増加)。</li> <li>▶ 自然災害に対して脆弱な企業からの投資引き上げ・投資回避。</li> </ul> <p><b>参照シナリオ</b> RCP8.5、NGFSのHot House Worldカテゴリに基づく移行リスクに関するシナリオ</p>

### 平均気温の上昇等により生じる物理的な影響(1.5°Cシナリオ<4°Cシナリオ)

#### 急性

- 台風や洪水のような自然災害の頻発、激甚化。
- 台風・洪水等異常気象の増加により、自然災害による負傷・死亡者数が増加。

#### 慢性

- 降雨や気象パターンの変化、平均気温の上昇、海面の上昇。
- 平均気温の上昇により、熱ストレスによる死亡者数、熱中症搬送者数が増加。
- 媒介生物の生息域拡大により、感染症罹患リスクが上昇。

### 低炭素・脱炭素社会への移行により生じる影響(1.5°Cシナリオ)

#### 政策、法規制

- ▶ 温室効果ガス(GHG)排出に関する規制の強化や炭素税の導入。情報開示義務が拡大(企業の事業コスト増加)。

#### 技術の発展

- ▶ 既存技術の低炭素化や、再生可能エネルギー・蓄電池・EV等の新規技術の導入が進展。
- ▶ 新たなビジネスチャンスを掴み成長する企業が登場する一方、低炭素・脱炭素対応ができず退場する企業も発生。

#### 投資家の行動変化

- ▶ 規制に対応できない企業、既存のGHG排出事業から脱却できない企業、座礁資産化する化石燃料を資産計上している企業等への投融資は縮小。低炭素・脱炭素対応に寄与する企業への投融資が拡大。

## シナリオ分析:当社グループへの影響と対応策

1.5°Cシナリオ		4°Cシナリオ
物理的リスク	保険収支への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 平均気温の大幅な上昇により、熱ストレスによる死亡者数、熱中症搬送者数とも、1.5°Cシナリオよりもさらに増加。</li> <li>▶ いずれも長期間かけた緩やかな上昇ではあるが、1.5°Cシナリオよりも上昇幅は大きくなる。</li> <li>▶ 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より精緻に実施することにより対処していく。</li> </ul>
	BCP対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自然災害の激甚化に対応するため、ハザードマップ等により拠点の危険度を評価し、重要拠点の移転やバックアップ拠点の新設、ITを活用した遠隔分散対応を適宜実施する。</li> </ul>
移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ GHG排出に対する規制の強化や炭素税の導入、低炭素・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、行動様式の変化等により、今世紀半ばまでの中期的な時間軸において、当社グループの投資先に大きな影響を受ける業種が存在。</li> <li>▶ 当社グループの投融資先への影響に起因する資産運用収益の毀損を回避するため、再生可能エネルギー事業等、低炭素・脱炭素社会への移行に貢献する事業・企業への投融資活動の推進や、既存投資先へのエンゲージメント等による働きかけをPRI(責任投資原則)に則って適宜実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1.5°Cシナリオで想定しているような急激な環境変化は生じないため、当社グループの投融資先への影響は、中期的には小さくなる。</li> <li>▶ しかし、今世紀末までの長期的な時間軸では、平均気温の上昇や自然災害の激甚化により、投融資先各企業の事業活動に対する物理的なマイナスの影響が大きく生じるものと想定。</li> <li>▶ 資産運用収益の毀損を回避するため、物理的リスクの大きな企業への投融資を回避・引き上げ。</li> </ul>

参照データ:物理的リスク「気候変動適応情報プラットフォーム」、移行リスク「NGFS」「Bank of England」シナリオ

## 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又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。

## 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、「CO<sub>2</sub>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。その成果は半年ごとに計測し、各種レポート・ホームページ上で開示しています。
- CO<sub>2</sub>排出量は、SCOPE 1(自社の直接排出)/SCOPE 2 (電力等購入するエネルギー等の間接排出)/SCOPE 3 (原料調達、輸送、廃棄等その他の間接排出)を継続して測定・開示しています。
- CO<sub>2</sub>排出量は40%削減(SCOPE 1+2、2013年度比、床面積当たり)を目標とし、2025年度を達成期限として取り組んでいます。
- SCOPE1及びSCOPE2に加えて、自社の投融資先

(SCOPE 3:カテゴリ15)も含め、2050年までのネットゼロ達成を目指しています。

- 電力使用量の削減目標は、2008年度及び2013年度からの5ヵ年目標を達成し、2018年度からの新しい10ヵ年目標に取り組んでいます。また、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指す国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟し、2050年度までに使用電

力のすべてを再生可能エネルギー由来とすることを目指しています。この目標実現のため、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て設定しています。

- 事務用紙使用量削減目標は、2014年度からの5ヵ年目標を達成し、2019年度からの新しい5ヵ年目標に取り組んでいます。

## 自然資本のリスクマネジメント

## リスク管理

## リスクの特定・評価プロセス

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

## リスクの管理プロセス

- リスクの発生や既に認識しているリスクの変更を的確に認識・把握するため、年2回リスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会及び取締役会に報告しています。
- リスクプロファイルを通じた全社のリスク特定・評価のプロセスで、気候変動に関連するリスクは次に示すような観点で管理されています。

## ○ 気候変動関連リスクの管理

## ① 物理的リスク

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

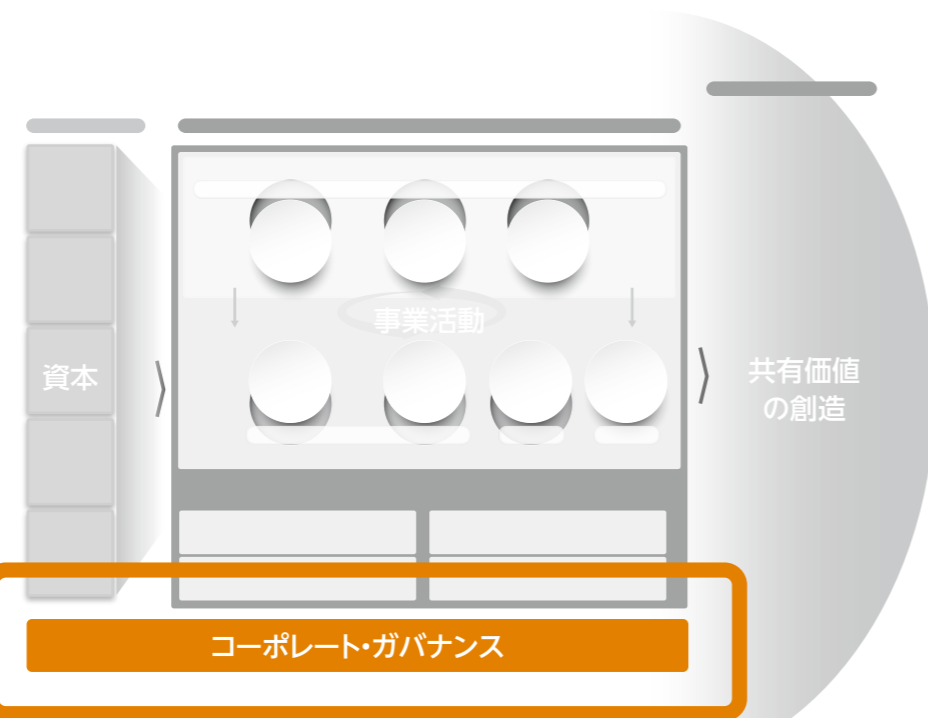
## ② 移行リスク

- 責任投資原則(PRI)に基づき、気候変動関連リスクを考慮した投融資を実施
- 経済政策や法規制等の変動動向をモニタリングし、「グループSDGs委員会」や「[グループ経営]推進委員会」において、グループ全体で情報を共有。当社グループの対応が上場企業として求められる水準から劣後しないよう取組みを実施

# CHAPTER 04

## コーポレート・ガバナンス

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



### 社外取締役座談会

## グループ長期ビジョンの達成に向けて

～ 当社グループの課題、今後の期待 ～



社外取締役  
山田 眞之助

社外取締役  
檜垣 誠司

社外取締役  
太子堂 厚子

社外取締役  
大庫 直樹

社外取締役  
渡邊 賢作

### グループ長期ビジョンの進捗についての 現状評価、及び今後の期待・課題

大庫

ROEでさまざまな事業を見ることが、徐々に浸透してきたのかなと思います。従前は、生命保険3社を定性的な視点で見ていることが多かったと思いますが、今はそれぞれの事業がどのようなパフォーマンスなのか、そのパフォーマンスの背

景には、根本的にはお客さまがどのように生命保険事業を見てくださいかということだと思いますので、そういったことが客観的な数字で議論できるような環境になったと思います。ただ、次のステップは客観的な数字を見るだけではなく、数値に基づいて経営資源配分をどう変えていくのかということをやってきてこそ初めて意味があるものだと思います。グループ長期ビジョンを具体化するなかで、大胆に経営資源配分を実施できればと考えています。

## 檜垣

私は社外取締役5年目になりますが、過去4年間のうち最初の2年間は、T&Dホールディングスは単なる集計係のように映りました。グループ長期ビジョン策定の議論を開始した2020年からの2年でちょっと動き出したといった印象です。大庫さんがおっしゃったように、この1年くらいで、ROE等の数値で議論する動きが始まってきたのかなと感じます。ただ、グループの成長のためにやるべきことは分かっているものの、これまではできることをやるという傾向が強かったので、まずはグループ長期ビジョンに掲げたテーマをやり遂げられるかどうかを重要だと思います。グループ各社の利害を調整しながら改革を進めていくのがホールディングスの役割であるにもかかわらず、これまで、改革が進まなかったというこのグループの課題をどう解決していくかが、今年の大きなテーマであると思っています。

## 渡邊

グループ長期ビジョンに関しては、「意識」が大事だと思っています。取締役会でのグループ長期ビジョンに関する議論の時などでは、役員の問題意識の変化は社外取締役である我々に伝わってきています。今後は、現場の部長とのミーティングなどの機会に、現場に問題意識が浸透しているのか、見ていきたいと思っています。

## 山田

昨年5月にグループ長期ビジョンを策定し、その初年度である2021年度は、太陽生命の既契約ブロックの再保険取引による影響や、米国長期金利の上昇によるFortitude社の評価損の計上で、財務会計の数値は前年度を下回る結果でした。VUCAの時代ですので、まさに5年後を見据えて、サステナブルな成長方向に当社グループが向かっていくかどうか、その趨勢を見るのが我々の仕事だと思っています。そのなかで、グループ長期ビジョンのKPIとして財務上は4つ、非財務上で3つ、掲げたということは対外的に非常に分かりやすいメッセージだと思います。財務KPIは、財務会計ベースと経済価値ベースの二つに分かれており、経済価値ベースのKPIは堅調に推移していると思います。一方で前年度は財務会計上では先ほど申しあげた特殊要因があり、前年を下回る数字になっています。日本の会計上、株主還元は、財務会計の数字が制約となるので、そこをテコ入れするということは大事だと思います。具体的には、成長事業であるフォーティテュード社の投資等にグループの資本を積極的に回すというような資本循環をうまく回していくことが期待されていると思います。

## 太子堂

わたしは今期からの新任のため、グループ長期ビジョン策定には携っていませんが、今後は取締役会メンバーとして、資本効率性を含めた財務KPIの進捗を見ていきたいと思

最も重要な課題は太陽生命、大同生命に  
集まっている経営資源を、ROEの観点を含めて、  
集中的に新しいビジネスにいか  
に向けていくか、ということだと思っています。

—— 檜垣



取締役会メンバーとして、資本効率性を含めた  
財務KPIのほか、お客さま・従業員満足度といった  
企業の成長を支える非財務KPIの進捗を  
注視したいと思います。

—— 太子堂



います。また、非財務KPIの顧客満足度や従業員満足度が上がっているという報告がありますが、企業の成長を支える非財務KPIも極めて重要だと考えており、期待を持って見守っていきたくと思っています。お客さまとのきめ細かいやりとりを通じて信頼を獲得していくことが事業の根幹だと思いますし、従業員の方が当社グループに帰属して、いきいきと働き、当社の経営理念であるTry & Discoverという言葉のように、誇りを持ってチャレンジできる環境であるかということも、今後注視していきたいと思っています。

## 大庫

資本効率の向上を実現するというグループ長期ビジョンにおいて、太陽生命とT&Dフィナンシャル生命がともに銀行窓販ビジネスを展開していることが本当に正しい推進体制なのか、非常に懐疑的な気がします。そこに対する答えについて、まだまだ議論していく必要がありますが、経営環境が目まぐるしく変わるなかで、長期間かけて議論をする時間もないため、思い切った決断をするべきタイミングが近づいていると感じています。

## 檜垣

今のお話は2年前から議論が続けてきていることですね。もともと保険会社というのは相互会社であって、株式会社化により、上場会社として生きていくためには、資本効率を高め配当原資をどう作るか、という最も重要なことに取り組み

なければいけなくなった。ところが当社グループは、ようやくTry & Discoverになりつつあるという点では前に向かって進んでいるけれど、相変わらず相互会社時代の社風が残っているということに対しては非常に強い危機感を持っています。これは取締役会や監査等委員会等で再三申しあげています。当社グループが株式市場から評価されるようになるためには、この問題が払しょくされることが必要です。最近ようやく、新しいビジネスに取り組んでおり、配当原資を作りつつある、という意味で前向きに評価できます。しかし、最も重要な課題は太陽生命、大同生命に集まっている経営資源を、ROEの観点を含めて、集中的に新しいビジネスにいかに向けていくことができるかだと思っています。そのためにも、今後は太陽生命・大同生命の2社の意識を改革するというところに非常に大きな意義があると思っています。

## 取締役会のさらなる実効性の向上について

### 渡邊

取締役会での議論をするにあたって、テーマによりまずけど、社外取締役同士で意見交換をするのは大事だと感じます。それぞれの立場で意見を述べるというのが基本ではありますが、意見交換を通じてお互いの考えを聞く機会というのは今後も多く持つことが大事だと思っています。一方



指名・報酬委員会などで議論する立場として、「こういう議案について議論したい」ということを積極的に申しあげていきたいと思えます。  
—— 大庫

で、執行側との緊密なコミュニケーションも大事だと思っていて、助言なりアドバイスが現場に浸透するように、執行側の納得感を持って同じ目標に向かって進んでいくことを強く意識したいと思っています。

#### 太子堂

「グループ一体経営」が非常に課題だと感じます。伝統的に子会社の影響力が大きいことを踏まえて、グループを全体的な観点で捉えて、取締役会が監督していくということが課題だと認識しました。グループの資源の最適配置、人材の最適配置も含めて、全体最適のための議論がどうされていくのか、という視点で助言していきたいと思っています。また、一般論ですが、さまざまな経験や知見のある社外取締役がそれぞれの意見を言いっぱなしにしてしまうケースも少なくないと認識しています。取締役会として当社の抱える優先順位の高い経営課題は何かということ突き詰めたくて、当社が課題に対して継続的に一貫した取組みをしているか、たゆまずチェックすることが重要だと思っています。その観点から、何が課題なのかという共通認識を持つことが大事だと感じており、社外取締役同士のディスカッションを通じて認識を共有することが非常に重要だと思っています。今後そういう機会があることを楽しみにしています。

#### 大庫

私自身は正直、本当に取締役会が実効的に機能している

かと言うと、気になることが多くあります。具体的には、取締役会に上がる議案が、十分な議論がされていないと感じるテーマが多いです。コンフリクトが無いから各社の方々からも、「それでいいじゃないか」と、基本的には異議なしで通っていく。果たしてそれがいいのかどうか、というのが本質的な問題だと感じています。このことに対する解決策は、社外取締役から取締役会の議案を指定するようなことをしない限り、本当に大事な議論はできないと思えます。これから指名・報酬委員会などで議論する立場として、「こういう議案について議論したい」ということを積極的に申しあげていきたいと思えます。賛成、反対の方双方の意見を踏まえて議論を進めていく。それは取締役会として極めて正常な状況になるということで、すべての案件について全員が賛成という状況からは早く脱した方がいいと思っています。

#### 檜垣

大庫さんの意見と全く一緒です。社外取締役として1年間議論すべきテーマを執行側に伝えて、それを取締役会で時間を取って議論していただきたいと思っています。私は監査等委員会の委員長を兼ねていますので、監査等委員会でも議論していきたいと思っています。もう1つは、執行側が包み隠さず、本当にさまざまなことをさらけ出して議論できる態を構築していくことが大切だと思えます。取締役会の役割は、健全な危機意識を持っているかどうかを確認する場でも

あると考えます。社外取締役を中心としたガバナンスというものが言われている以上、都合の悪いことも含めて実態をさらけ出して、しっかり議論していくという文化を作っていくことが必要だと思います。

#### 山田

監査等委員会設置会社への移行により、監査、監督の機能が取締役としての立場で執行されることはガバナンスの強化につながっていると思えます。社外取締役5名のバックボーンは異なりますが、知見を寄せ集めることはできますので、ディスカッションの場は定期的に持ちたいと思っています。そのうえで、同じ情報量で取締役会に臨むということが大事かと思えます。

ホールディングスは上場会社として開示などの数字については、責任を持って外に発信していく役割があります。事業会社の業績評価制度がありますが、今回の太陽生命の出再のような特殊要因をどう評価するか、制度に基づく評価結果を踏まえて、取締役会で議論のうえ最終調整を行いました。2021年度にグループ長期ビジョンをスタートしてから、事業会社の通知表である業績評価制度の枠組みを継続させているので、長期ビジョン期間中は同じ方がいいのではないかと考えています。今後そういうことについても社外取締役間で打ち合わせをしたうえで、取締役会で議論したいと思っております。

純粋持株会社として、限られた従業員数のなかでリーダーシップを発揮する必要があると思えますが、だからこそ当社グループのブランドをもっと浸透させる努力が必要ではないでしょうか。太陽生命、大同生命は100年以上の歴史があり、事業面ではそのブランドは大事だと思えますが、当社グループとしてはそのブランドによる求心力がなかなか見えてこないというのが残念なところでは。

### 企業価値向上に向けて、社外取締役としての役割をどのように果たすか

#### 檜垣

私は銀行員としてさまざまな企業を見てきましたので、保険業以外あるいは保険業周辺のビジネスをサポートできる

のではないかと考えています。規制に守られた保険会社の人たちを見ると、保険以外のビジネスを知らない人が多いと感じます。ビジネスの世界がどういうものかということに対して、しっかりとアドバイスや提言をすることで、グループの企業価値を高めていくという役割を果たしたいと思っています。私も銀行員でしたからよくわかるのですが、規制業種というのは一般の事業とは全然違います。さまざまな事例を見てきた知見を少しでも活かせればと思っています。それがTry & Discoverにもなるだろうし、グループ全体の企業価値の向上につながっていると思っています。

#### 山田

非財務KPIのなかでも生保の場合は従業員満足度が普通の会社とは違うと思っています。内務職員と営業職員という二つの雇用形態が歴史的にあって、両方に配慮した形で進めていく必要があります。特に営業職員の方は、コロナ禍のなかで営業の手法が変わるなど、きめ細やかな対応を執行側として考え、サポートしていく必要があると思えます。他の業界の働き方改革への対応等を踏まえながら、生保としてどういう形がいいのかということについては第三者の視点で意見を述べていきたいと思えます。また、生命保険の契約者の方とは、長いお付き合いになるので、当社グループの安定性を重視される一方で、株主の方は、サステナビリティということで成長していくことを期待しています。その安定性と成長性のバランスを取るのが難しいとは思いますが、品格ある当社グループとして、多くの方にファンになっていただけるようなグループであり続けるために、辛口のコメントをしていきたいと思えます。

#### 渡邊

いろいろな角度でコミュニケーションを深く取りたいと思っています。それは社外取締役同士でもそうですし執行側ともです。加えて、改めてコンプライアンスというものを考えることがございまして、いったん不祥事が起きるとダメージが大きく、その回復にも多大な労力と時間がかかり、ブランドの回復は非常に難しくなるため、企業風土や企業文化に不祥事の要因として根差しているものがないかという部分や、執行側の方での発生原因分析と再発防止策を社外からの目線でしっかり見ていくことが企業価値の向上にも資するのではと思っています。

## 太子堂

攻めのがバナンス、守りのがバナンス、という話がありますが、一人で攻めも守りも担うのは難しく、人は情熱があるからこそ前のめりにもなるので、アクセル役とブレーキ役が必要だと思っています。私は弁護士として、コンプライアンスやリスク管理といった守りのがバナンス分野が専門でもあります。守りのがバナンスというのは足を引っ張るためにあるわけではなく、経営陣の適切なリスクテイクを後押しする、健全に企業グループが成長することを支えるものだと思います。取締役会、監査等委員会への参加を通じて、健全な成長を当社グループが果たしていくことに貢献したいと思っています。当社の常識=世間の非常識、というようなことがないようにする、というのも社外取締役の役割だと思っています。経営陣は賢明に経営をされていても、特有のカルチャーがあり、バイアスのある意思決定になってしまうことがあるのを、私の過去の経験からも度々見てきました。社会から見ても認められないようなことが起きていないかを見るためにも、社外の目をもって貢献したいと思っています。

## 大庫

まず、コンサルタントをやってきましたので、戦略面、事業ポートフォリオ組み替えに関してお伝えしたい、と思っています。デジタル事業などについては、自分自身が新しい事業を作るということにこの5年間程ものすごく苦労したな、と思

うところがあり、新しい価値を見つけるということ、当社の方々に伝えたいと思っています。また、経営チームを作っていくということが大切だと思っています。現在の当社の役員は、どちらかと言うと中核会社の代表者のような色彩もありますが、本当に経営チームとして役割分担を担えるようなチームを、指名・報酬委員会で議論したり、その結果を踏まえて取締役会で議論をする際に、貢献したいと思っています。

## ステークホルダーへのメッセージ

### 渡邊

上場して株式市場で成長するということを決めているわけですから、グループ長期ビジョンにもありますとおり、大胆に改革を追求し続けるということが大事だと思います。また、従業員は、企業の成長にとっての原動力でもあり、幸せな人生を過ごすために頑張っているわけですし、それを通じて良いサービスが生まれるとも思います。ステークホルダーという意味では、従業員が働きやすく、わくわくするような環境を経営陣が整えていくことが大事だろうと思います。

### 太子堂

当社が「共有価値の創造」を標榜しており、経済的価値と社会的価値の両方を追求する、というメッセージを非常にポジティブに受け止めています。これを実現するために、時代



上場して株式市場で成長するということを決めているわけですから、グループ長期ビジョンにもありますとおり、大胆に改革を追求し続けるということが大事だと思います。

—— 渡邊

IR、SR活動により多くの正確な情報を示したうえで建設的な対話の機会を作るように努めてまいります。

—— 山田



のニーズに合った社会課題解決型の保険商品等によって顧客に利益をもたらす、社会に貢献する活動を通じて従業員の方が誇りを持って自己実現を果たすことができ、そういった活動を通じて収益を上げることで資本市場からも評価されるというように、当社を取り巻くステークホルダーがそれぞれ利益を享受するプラスの循環が生まれるのが理想だと思っています。理想に向けて、社外取締役として少しでも貢献できるよう努力していきたくと思っています。

### 大庫

顧客と株主に対してどれだけ責務を果たしていけるか、ということではないかと思っています。当社グループを見た時に、まだまだ内部調整に時間をかけている、エネルギーを使っている、と感じます。顧客や株主のために、今まで自分たちが作り上げてきたものであっても思い切って壊していくことができるようになるかならないかというのが、このグループの最大のチャレンジではないかと思っていますので、執行側、役員に、顧客、株主からどのように見えるかということ伝えていきたいと思っています。

### 檜垣

どのステークホルダーに対しても、ベストに近いものであ

るということを見せられるような経営をすべきだと思います。株主、契約者、顧客、従業員もそうですし、社会に対してもそうです。そのような観点で見ると、当社の経営は必ずしも評価されるものではないと非常に強く反省をしております。しっかり社外取締役として役割を果たしていきたいと思っています。さまざまな観点で、例えば利益の上げ方についても表面的な数値だけでなく、中身が重要と考えています。あらゆるステークホルダーから見て合格点が付けられる経営に持っていきたくと思っています。

### 山田

当社グループはアカウンタビリティに対しては非常に前向きに取り組んでいると思います。ステークホルダーが多いので、多方面に向かって、財務情報、非財務情報をタイムリーに開示することに努力しているところは評価できます。例えば、有価証券報告書を2年前から株主総会前に開示しており、これに取り組んでいる会社はまだ少数です。当社は比較的早い時期からスタートさせており、法定開示書類を株主総会前に出すところが評価される部分かと思っています。IR、SR活動により多くの正確な情報を示したうえで建設的な対話の機会を作るように努めてまいりますので、よろしくお願いたします。

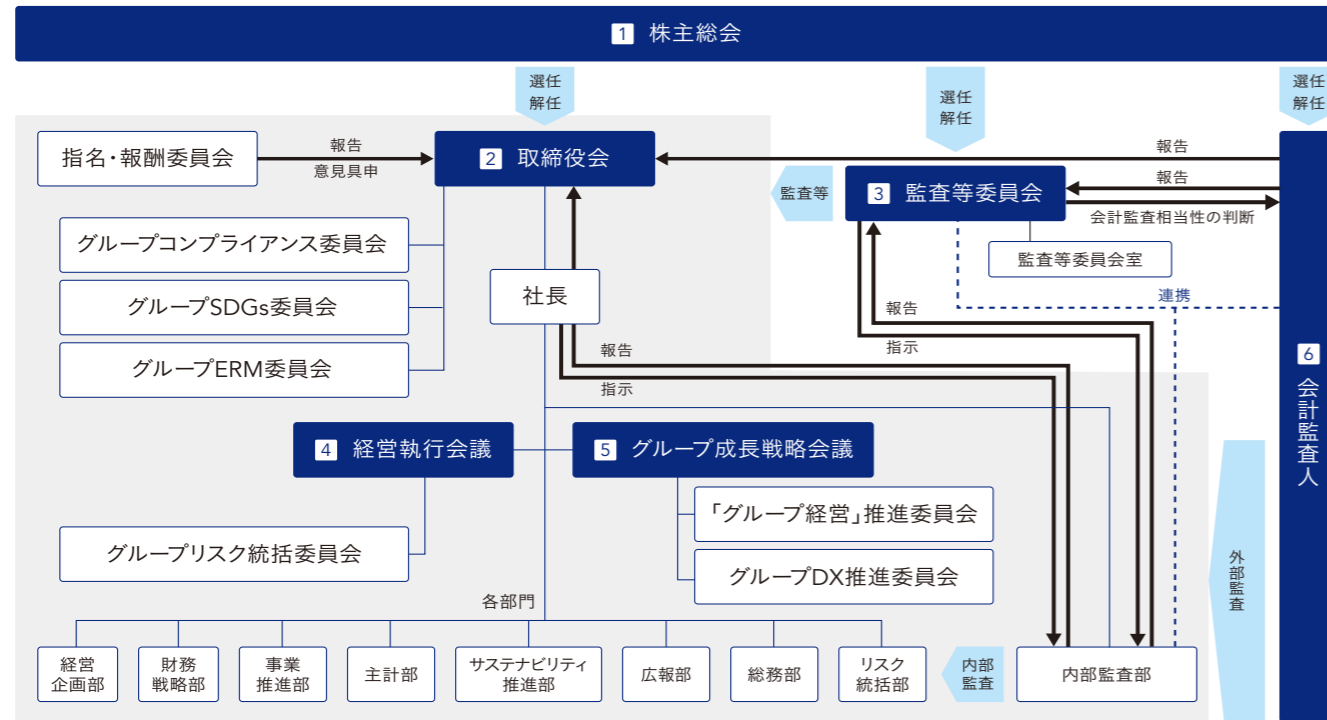


# コーポレート・ガバナンス

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/>

コーポレート・ガバナンス体制図



<b>1</b> 株主総会	株主総会は、株主によって構成される当社の最高意思決定機関で、当社グループの事業報告、連結及び単体の計算書類の報告、並びに剰余金の処分や役員を選任等の法令及び定款に定める重要事項の決議が行われます。定時株主総会は毎年1回開催されます。												
<b>2</b> 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。												
<b>3</b> 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)の職務の執行を監査するなどの役割・責務を果たしています。												
<b>4</b> 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。												
<b>5</b> 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。												
<b>6</b> 会計監査人に関する情報(2021年度)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>監査証明業務に基づく報酬(百万円)</th> <th>非監査証明業務に基づく報酬(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>提出会社</td> <td>199</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>連結子会社</td> <td>231</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>431</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	区分	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査証明業務に基づく報酬(百万円)	提出会社	199	6	連結子会社	231	15	計	431	21
区分	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査証明業務に基づく報酬(百万円)											
提出会社	199	6											
連結子会社	231	15											
計	431	21											

## 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及び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(以下「生命保険会社3社」という)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及びペット&ファミリー損害保険株式会社を加えた6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まいります。

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います。

このように、当社グループは、当社と直接子会社の役割と権限を明確化したうえで、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

当社は取締役会において経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行うとともに、監査等委員会設置会社として、取締役会から独立した監査等委員会により、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。

また、業務執行能力の強化を目的に執行役員制度を導入し、監督と執行の責任の明確化を図ることで、取締役会のガバナンス機能を強化しています。

さらに、役員を選任(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います。

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」を設置しています。

## 取締役・取締役会の構成

取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は、定款で定める9名以内、監査等委員である取締役は定款で定める5名以内とし、取締役会は、当社グループの中核事業である生命保険事業の幅広い事業領域に相応しい、知識・経験・能力のバランス及び多様性を備えた人材で構成しております。

また、当社グループにおける十分な意思疎通及び迅速な意思決定を図るとともにグループガバナンスを強化する観点か

ら、直接子会社と当社を兼務する取締役(監査等委員である取締役を除く)を複数選任しております。

さらに、社外の企業経営者・法律専門家・会計専門家等、豊富な経験及び見識を有する者による意見を当社グループの経営方針、内部統制の構築等及び業務執行の監督に適切に反映させるため、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。

## 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います。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います。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。

### 2021年度の実効性評価

経営戦略・成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ長期ビジョンの策定・モニタリング</li> <li>新規事業への投資計画とモニタリング</li> <li>子会社の事業モニタリングと今後の計画</li> <li>サステナビリティの取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ人事基本方針の改正</li> <li>政策保有株式の検証、縮減方針と縮減計画</li> <li>グループデジタルビジョンの策定</li> </ul>
財務・決算	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算の編成、モニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>決算に関する適切性の検証</li> </ul>
株主還元、株主との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当金、自己株式の取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR・SR活動の状況・株主総会の運営方針策定</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員に関する事項(代表取締役の選定、直接子会社の役員人事等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価</li> <li>指名・報酬委員会での議論の概要</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症拡大の影響と対策</li> <li>内部統制システムの運用状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査方針、結果の確認</li> <li>グループのコンプライアンス状況</li> </ul>

## 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います。なお、2021年度は客観性・透明性を確保する目的から、第三者機関による評価を実施いたしました。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を図ります。

### 2021年度の実効性にかかわる評価概要

1. 実施要領	当社は、2021年度の実効性にかかわる取締役会全体(任意の指名・報酬委員会を含む)としての実効性に関し、客観性・透明性を確保する目的から取締役会に第三者機関による匿名でのアンケート(自己評価)・インタビューを行い、取締役会において分析・評価をいたしました。
2. 評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートでは以下の項目について、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。</li> <li>(1)取締役会の構成、(2)取締役会の運営、(3)取締役会の議論(経営機能)、(4)取締役会の監督機能、(5)取締役会のパフォーマンス</li> <li>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を確認いたしました。</li> </ul>
3. 総評	<p>分析・評価の結果、次の事項等が確認され、取締役会は期待されている役割を概ね果たしており、実効的に機能していると判断いたしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成に多様性が確保されている。</li> <li>取締役会での議論に至るまでのプロセスにおいて事前説明等で適切な情報提供が行われている。</li> <li>取締役会の議事運営・議題選定が適切である。</li> <li>事業ポートフォリオ、資本コストを意識した議論が進展している。</li> <li>投資家との対話内容のフィードバックが十分なされている。</li> </ul>
4. 前回課題の改善状況	2020年度評価で認識した課題(指名・報酬委員会の機能強化、取締役会メンバー構成の検討、分かりやすい資料の作成・工夫、効率的な取締役会の運営等)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。
5. 課題と今後の取組み	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・作成に改善の余地を認識いたしました。本実効性評価で認識した課題への対応を通じて、取締役会のより一層の実効性向上に引き続き取り組んでまいります。

## TOPIC 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、大局的な視点から当社グループの経営課題や内外環境変化を踏まえたリスク認識等に関して、具体的には、グループ経営資源のより効率的な活用や、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、有効で忌憚のない発言・意見等を行っております。

2021年度におけるグループ長期ビジョンの策定にあたっては、当社グループ全体のガバナンスを一層向上させる観点から、社会や投資家との対話から認識した課題に対して、解決への自律的な取組みや株主に対する価値提供の観点から新たな収益源創出の必要性等について、一般事業会社の視点も踏まえた発言や有益な意見表明等を行っております。

SDGsの「すべての人に健康と福祉を」に関しては、コロナ禍の初期段階から、保険契約者を中心とするお客さまや従業員の安全管理・感染防止の観点から、営業体制のあり方や、リ

モートワーク等の働く環境の整備等に関する意見表明を行っております。

上記のとおり、株主の代表としての独立した立場で、社内取締役と適度な緊張感と距離感を保ちながら、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、当社の成長と企業価値向上に貢献しております。

### 2. 社外取締役との会議等

取締役会の実効性向上、議論充実化のため、以下の会議等を実施。

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

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、2015年1月付で任意の指名・報酬委員会を設置

しています。当委員会は取締役社長及び3名以上の社外取締役で構成され、独立性、客観性及び説明責任を強化するために、委員の過半数を社外取締役から選任しています。また、委員長は社外取締役の中から、委員の互選により選定しています。

### 指名・報酬委員会の主な審議・報告内容(2021年度)

第1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のスキル・マトリックスの活用</li> </ul>
第2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員でない取締役・補欠の監査等委員である取締役候補者の選任等</li> <li>直接子会社の取締役・監査役候補者の選任等</li> <li>指名・報酬委員となる社外取締役の選定</li> </ul>
第3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度取締役・執行役員の評価結果</li> <li>2020年度直接子会社の代表取締役の評価結果</li> </ul>
第4回	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬委員会の委員長の選定</li> </ul>
第5回	<ul style="list-style-type: none"> <li>信託型株式報酬制度に関する検討</li> </ul>
第6回	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプラン</li> </ul>
第7回	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員選任プロセスの検討</li> </ul>
第8回	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプランの運営の見直し</li> </ul>
第9回	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプラン</li> </ul>
第10回	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員選任プロセスの検討</li> </ul>
第11回	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員選任プロセスの検討</li> </ul>
第12回	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員を選任等</li> <li>直接子会社の執行役員を選任等</li> </ul>
第13回	<ul style="list-style-type: none"> <li>定款の一部変更</li> <li>グループ経営人材育成プログラムの策定</li> </ul>

## 取締役会のスキル・マトリックス

当社は、取締役会の主な3つの機能(全体戦略策定機能・監督機能・経営管理機能)の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。

	氏名	当社における地位	指名・報酬委員会	特に期待する専門性・経験			
				企業経営	金融・資本市場	財務・会計	法務・リスクマネジメント
社外取締役	大庫 直樹	取締役	●	●	●		
	渡邊 賢作	取締役	●				●
	檜垣 誠司	取締役(監査等委員)		●	●		
	山田 真之助	取締役(監査等委員)				●	
	太子堂 厚子	取締役(監査等委員)					●

	氏名	当社における地位	指名・報酬委員会	特に期待する専門性・経験				
				企画・事業戦略	営業・マーケティング	資産運用	財務・会計	法務・リスクマネジメント
社内取締役	上原 弘久	代表取締役社長	●	●	●	●		
	森中 哉也	代表取締役副社長		●	●			
	森山 昌彦	取締役専務執行役員		●	●			
	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)					●	●

※ 上記以外の専門性・経験を有する人物を、各分野(デジタル・SDGs等)において必要に応じ設置するアドバイザー・コミッティに招聘するなどの取組みによりさらに社外の知見を活用してまいります。

## 報酬の決定

### ▶ 報酬の決定に関する方針

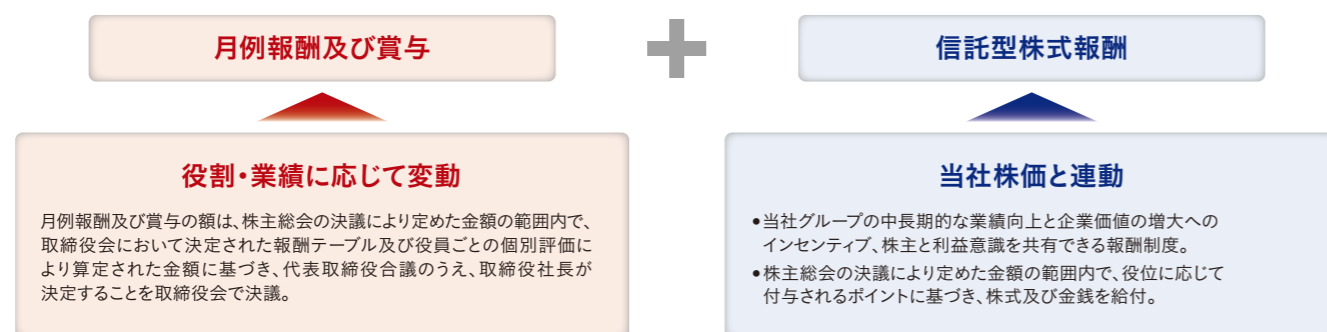
当社の役員報酬に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針において定めています。

### 役員報酬の構成

当社の役員報酬制度は、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に設計しています。

取締役(社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役を除く)の報酬等は、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)の3つで構成しています。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の報酬等は、月例(固定)報酬で構成しています。



### 役員ごとの個別評価

役員ごとの個別評価は、取締役会で決定された評価基準に従い、「会社業績評価」と「担当部門評価」に基づき実施し、指名・報酬委員会で審議を行い、代表取締役合議のうえ取締役社長が決定しています。

### ▶ 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「Total Shareholder Return(TSR)」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を踏まえて担当部門の点数を算出。

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、加重平均を行っています。なお、代表取締役等の評価配分は、会社業績評価を100%としています。

上記により算出された役員ごとの個別評価は、指名・報酬委員会で審議を行い、代表取締役合議のうえ取締役社長が決定しています。

### 会社業績評価にかかる主な経営指標(2021年度)

#### 1. 単年度評価項目

2025年度目標の達成に向けて、単年度目標の達成率を評価。

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

	単年度目標	実績	達成率
グループ修正利益	730億円	392億円	53.7%
新契約価値	1,471億円	1,669億円	113.5%

#### 2. 中長期評価項目

2025年度目標の達成に向けて、進捗状況を評価基準として評価。

	2025年度目標
修正ROE	8.0%
ROEV	7.5%

修正ROEの実績は、2.7%となっております。ROEVの実績は、7.0%となっております。

#### 3. 市場評価項目

	評価基準等
株主総利回り	株主総利回り(注)については、実績及びベンチマークとする上場生命保険会社との乖離率等を踏まえて点数を算出。 (注)株主総利回り: Total Shareholder Return(TSR)

株主総利回りの実績は、5年で「117.4%」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: (2021年度末日の株価+2017年度から2021年度までの1株当たり配当額の累計額) / 2016年度末日の株価

#### 4. ESG評価項目

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

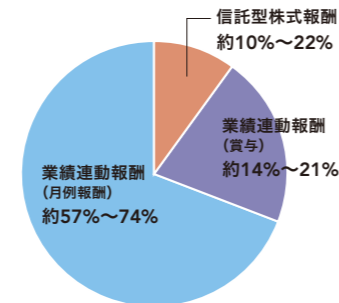
	評価基準等
お客さま満足度	前年度水準を評価基準として達成状況を評価。
従業員満足度	
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	

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。CO<sub>2</sub>排出量の実績は、前年度水準から1.3%削減を達成しております。

## 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(2021年度)

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)	8名	126	3名	35	3名	38	8名	200
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	2名	58	0名	—	0名	—	2名	58
監査等委員でない社外取締役	2名	20	0名	—	0名	—	2名	20
監査等委員である社外取締役	3名	37	0名	—	0名	—	3名	37
合計	15名	242	3名	35	3名	38	15名	316

- 取締役(社外取締役を含む非常勤取締役及び監査等委員である取締役を除く)の月例報酬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139百万円、非金銭報酬等の総額は38百万円であります。
- 上記の支給人数及び報酬等の額には、2021年6月25日開催の第17回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでおります。なお、当事業年度末現在の人数は、監査等委員でない取締役7名及び監査等委員である取締役5名であります。
- 信託型株式報酬の金額は、当該制度に基づき当該事業年度中に付与されたポイントに係る費用計上額を記載しております。
- 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、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っています。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

## リスク管理

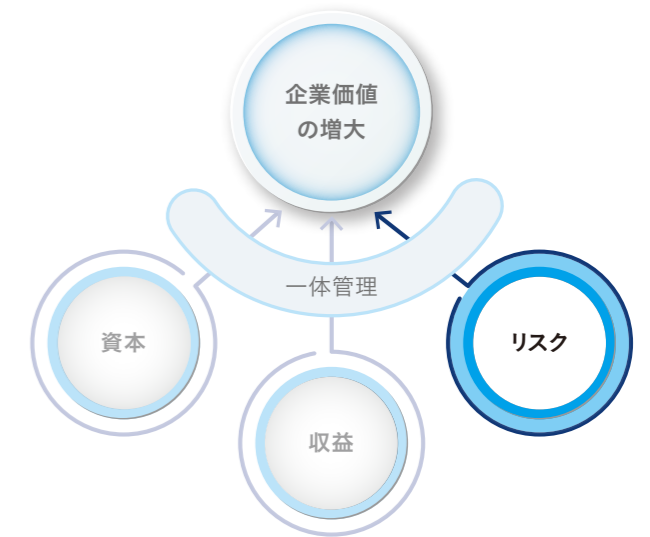
### ▶ 統合的リスク管理(ERM)

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。そのうち、リスクについては、以下のとおり管理しています。

### ▶ リスク管理の基本的な考え方・リスク管理体制

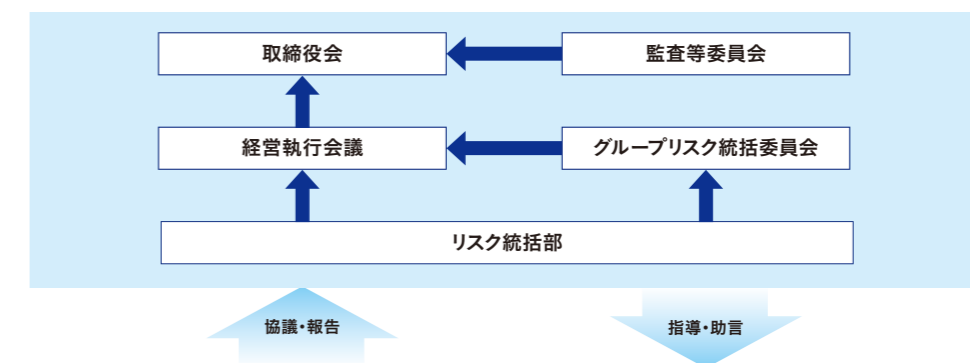
当社グループでは、当社がグループにおけるリスク管理の基本的な考え方を定めた「グループリスク管理基本方針」を策定し、直接子会社は当方針のもと、関連会社を含めたリスク管理体制を整備しています。

当社は、グループにおけるリスクを統括管理するためグループリスク統括委員会を設置し、グループリスク統括委員会において、統一した経済価値ベースのリスク管理指標等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



## ▶ 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

## ▶ 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。

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。

### ● 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実行できるよう、適切な特性(残存期間・流動性等)を持つ資産を十分に確保し、負債特性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。

## ▶ 統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、経済価値ベースのリスク指標であるESRを用いて管理するとともに、定量化していないリスク

## 1. リスクの定量化

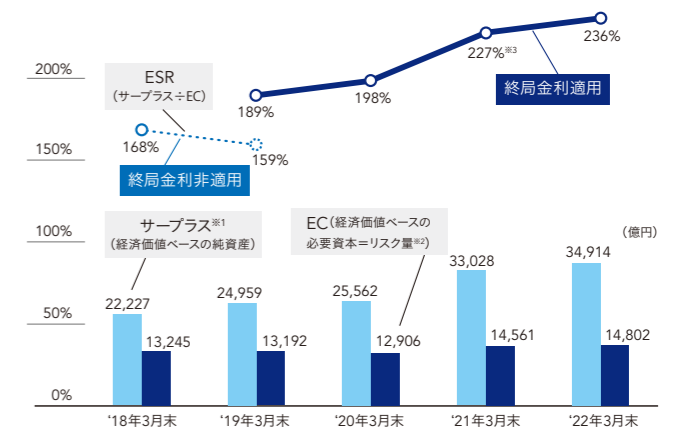
当社グループでは、資産運用リスク、保険引受リスク、オペレーショナルリスク等について、内部モデルを用いてリスクを計測しています。具体的には、これらのリスクについて、バリュー・アット・リスクという指標を用いて計測し、計測期間1年、信頼水準99.5%の損失額をリスク量としています。

	2021年3月末	2022年3月末	増減額
保険引受リスク(国内)	9,073	9,244	+170
カウンターパーティーリスク	13	68	+55
資産運用リスク	13,231	13,387	+155
オペレーショナルリスク	855	876	+20
保険引受リスク(海外)※1	1,379	1,443	+63
関連会社等リスク	274	285	+11
分散効果等	▲10,265	▲10,502	▲236
リスク量合計※2	14,561	14,802	+240

(単位:億円)  
 ※1 事業投資先の海外保険会社にかかる事業投資リスク(含む保険引受リスク)を計上(内部管理上は関連会社等リスクとして計上)  
 ※2 内部モデル(計測期間1年、VaR99.5%)で算出した経済価値ベースのリスク量(分散効果考慮後)  
 ※3 上記表中の数値は、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

## 2. リスクコントロール

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



※1 経済価値ベースで評価した資産と負債の差額。資産・負債評価は基本的にMCEVと同様の前提を用いて算出。なお、リスクマージンに用いる資本コスト率は5%を適用。2019年3月末より終局金利の適用に加え、劣後債務をサープラスに算入。  
 ※2 内部モデル(計測期間1年、VaR99.5%)で算出した経済価値ベースのリスク量(分散効果考慮後)。MCEVの必要資本も同一の内部モデルで評価。  
 ※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

## 3. ストレストテストの実施

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

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。

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

### ▶サイバーセキュリティの取組み

当社グループでは、法規制を遵守し、適切に情報資産保護管理を行うとともに巧妙化するサイバー攻撃等から情報資産を守ることが経営の重要課題と認識し、生命保険事業等を営む会社としての社会的責任を果たすため、「グループ情報セキュリティポリシー」「グループサイバーセキュリティ対応規程」を定め、全役職員が取り組む義務と位置づけています。サイバー攻撃等により、システムが停止し業務遂行に支障が生じる可能性や、重要な情報が漏洩する可能性が想定されます。

特に、近年巧妙化し増加している金融機関を標的としたサイバー攻撃に対して、お客さまにより安全なサービスを提供するため、常時、セキュリティツールによる監視を行うとともに、サイバー攻撃にかかる情報収集・分析・対応等を担うグループ横断的なグループCSIRT (Computer Security Incident Response Team) 及び各社にCSIRTを設置しています。また、

グループとしての訓練のほか各社ごとに訓練を実施するとともに、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

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>

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

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>

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、株主のみならず、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。

## マネジメント体制

### 取締役

(2022年9月30日現在)



	①	②
③	④	⑤
⑥	⑦	
	⑧	⑨
⑩	⑪	⑫

※1 2022年3月末時点

※2 2021年度


**取締役専務執行役員**

### ③ 森山 昌彦

**略歴**

1989年 4月 大同生命入社  
2015年 4月 同社企画部長  
2016年 4月 同社執行役員  
2019年 4月 同社常務執行役員  
2019年 6月 同社取締役常務執行役員  
2022年 4月 同社取締役（現任）、当社専務執行役員  
2022年 6月 当社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

**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 <sup>※1</sup>	<b>11,300</b>
取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	—



**取締役（非常勤）**

### ⑥ 副島 直樹

**略歴**

1981年 4月 太陽生命入社  
2008年 10月 同社営業企画部長  
2009年 4月 同社執行役員  
2011年 4月 同社常務執行役員  
2011年 6月 同社取締役常務執行役員  
2014年 4月 同社代表取締役専務執行役員  
2016年 4月 同社代表取締役副社長  
2019年 4月 同社代表取締役社長（現任）  
2019年 6月 当社取締役（現任）

**重要な兼職の状況**

太陽生命保険株式会社代表取締役社長

所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	<b>21,710</b>
取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	<b>17 / 17</b>

**代表取締役社長**

### ① 上原 弘久

**略歴**

1984年 4月 太陽生命入社  
2005年 1月 同社運用企画部長  
2005年 2月 T&Dアセットマネジメント取締役  
2007年 4月 当社経営企画部長  
2010年 4月 T&Dアセットマネジメント取締役  
2011年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
2012年 4月 T&Dフィナンシャル生命取締役  
2014年 4月 太陽生命執行役員  
2014年 6月 同社取締役執行役員  
2015年 4月 同社取締役常務執行役員  
2016年 4月 同社取締役専務執行役員  
2017年 4月 同社取締役、当社副社長執行役員  
2017年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役、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 <sup>※1</sup>	<b>51,600</b>
取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	<b>17 / 17</b>



**取締役（社外取締役・非常勤）**

### ④ 大庫 直樹

**略歴**

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 <sup>※1</sup>	<b>3,200</b>
取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	<b>16 / 17</b>



### ⑦ 北原 睦朗

**略歴**

1982年 4月 大同生命入社  
2008年 4月 同社企画部長  
2010年 4月 同社執行役員  
2013年 4月 同社常務執行役員  
2013年 6月 同社取締役常務執行役員  
2015年 4月 当社常務執行役員  
2016年 4月 大同生命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 大同生命代表取締役専務執行役員  
2020年 4月 同社代表取締役副社長  
2021年 4月 同社代表取締役社長（現任）  
2021年 6月 当社取締役（現任）

**重要な兼職の状況**

大同生命保険株式会社代表取締役社長

所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	<b>34,300</b>
取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	<b>14 / 14</b>

**代表取締役副社長**

### ② 森中 哉也

**略歴**

1984年 4月 大同生命入社  
2010年 4月 同社執行役員  
2013年 4月 同社常務執行役員  
2015年 6月 同社取締役常務執行役員  
2017年 4月 同社取締役専務執行役員  
2019年 6月 同社代表取締役専務執行役員  
2020年 4月 同社取締役（現任）、当社副社長執行役員  
2020年 6月 当社代表取締役副社長（現任）  
2021年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役（現任）

**重要な兼職の状況**

大同生命保険株式会社取締役

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役

所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	<b>28,400</b>
取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	<b>17 / 17</b>




**取締役（社外取締役・非常勤）**

### ⑤ 渡邊 賢作

**略歴**

1997年 4月 弁護士登録、岡崎・大橋・前田法律事務所（現 東啓綜合法律事務所）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 <sup>※1</sup>	<b>700</b>
取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	<b>17 / 17</b>



































































**取締役（常勤監査等委員）**

### ⑨ 東城 孝

**略歴**

1986年 4月 太陽生命入社  
2017年 3月 同社総合リスク管理部長  
2017年 4月 同社執行役員  
2021年 4月 当社執行役員 リスク統括部長、ペット&ファミリー損害保険取締役

2021年 6月 T&Dユナイテッドキャピタル取締役  
2022年 4月 当社執行役員  
2022年 6月 当社取締役（常勤監査等委員）（現任）

## 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。

### 株主、投資家に向けて

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、クローズドブック事業、ESG等にテーマを絞った説明会も開催しています。国内外の投資家と個別ミーティングを行い、対話から得られたご意見を、グループの経営陣・従業員と広く共有しています。

また、IRサイトを通じて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。



▲ 機関投資家・アナリスト向け説明会の様子

### 2021年度の活動実績

機関投資家・アナリスト向け説明会	4回
機関投資家・アナリスト向け決算電話会議	4回
証券会社主催カンファレンス	5回
個別ミーティング	のべ222社

外部評価機関からの評価 ※ 調査時期等の違いにより、対象社数が異なります。

#### 2021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 3,944社対象\*  
「優良賞」(103社)に選定

#### 2021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 3,888社対象\*  
「総合ランキング最優秀サイト」(191社)に5年連続選定

### お客さまに向けて

お客さまの声、お客さまアンケート、お客さま懇談会、サービス品質向上委員会、サービス監理委員会等

営業担当者、代理店、コールセンター、インターネット等、お客さまとの接点を多数設置するほか、「担当者の対応態度」や「書類の分かりやすさ」をおうかがいする「新契約お手続きアンケート」「お客さま満足度に関するアンケート」で幅広くお客さまの声をお聴きしています。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。

### 代理店・提携団体に向けて

研修、事業報告懇親会の開催、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。

### 従業員に向けて

教育研修、人権研修、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。

### 環境保護・地域社会への貢献に向けて

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、公益社団法人日本フィランソロピー協会への協力、太陽生命の森林(もり)の活動、公益財団法人日本自然保護協会の活動支援等

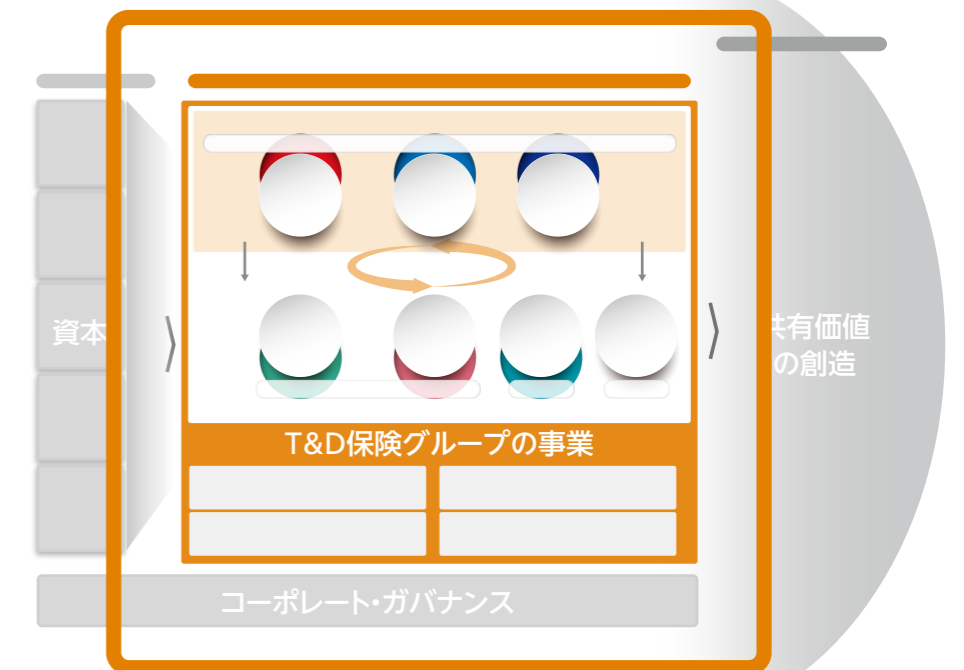
国連グローバル・コンパクト、21世紀金融行動原則等のイニシアティブに参加し、参加企業の勉強会や対話の機会を通じて、幅広く意見交換を行っています。また、各分野で活動するNPOへの支援・参加を通じて、ステークホルダーの企業に対する期待や、当社グループの貢献の可能性を理解する機会を得ています。



## CHAPTER 05

# T&D保険グループの事業

当社グループは、市場特化戦略を追求する国内生保事業をコアに、生保事業と親和性のある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、多様な事業に取り組みグループ企業価値を向上させていきます

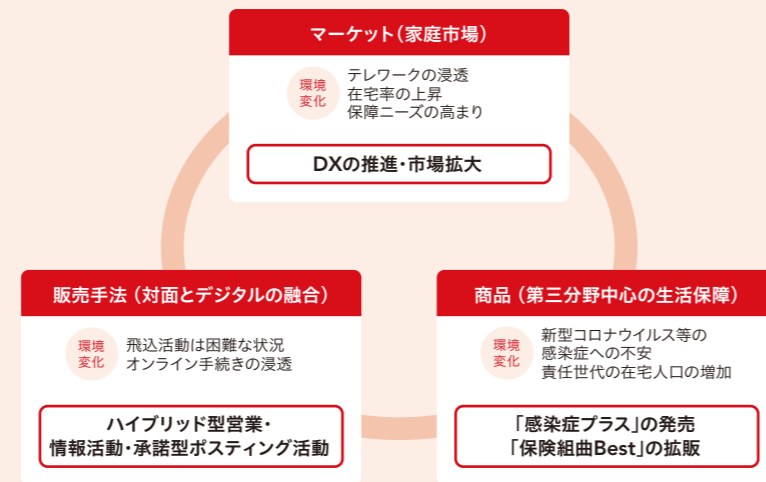




# 国内生命保険事業



太陽生命は、家庭市場における生命保険販売をコアビジネスとしています。従来の営業職員による対面での営業活動に加え、DXの推進による非対面でのサービスを融合した「ハイブリッド型営業」を展開。ビジネスモデルの転換を図ることで、より多くのお客さまに最先端の保障を提供しています。



## 強み

- これまで営業職員が二人一組で直接ご家庭を訪問し、新規開拓を続けて築き上げてきた、家庭マーケットでの強固な基盤
- 「認知症」「がん・重大疾病」等社会的課題を踏まえたお客さまのニーズに応える商品の提供
- 専門知識を有する内務員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」等、シニアに優しいお客さまサービス

## 成長機会

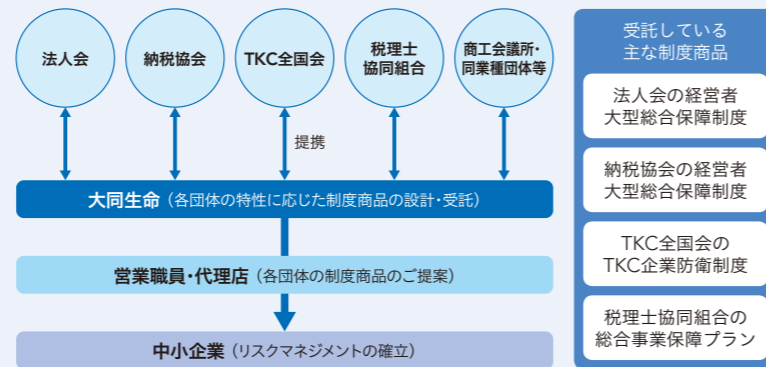
- シニア人口の増加
- テレワークの浸透による、責任世代の在宅率の上昇
- コロナ禍における保障ニーズの高まり
- インフォーマーシャルやスマ保険といったチャネルの多様化によるマーケットの拡大
- 健康寿命の延伸やシニアの健康増進に対する意識の高まり

## 戦略

- インフォーマーシャルやスマ保険等の情報を活用した「ハイブリッド型営業」の推進
- デジタル化の推進により、対面・非対面での対応を可能にし、さまざまなお客さまのニーズに応える態勢を構築
- 「認知症」「がん・重大疾病」等の保障と、「早期発見」「早期予防」につながるサービスを一体化した商品の提供



大同生命は、ご契約企業約37万社を有する、中小企業市場に特化した生命保険会社です。中小企業関連団体や税理士団体と提携し、団体の特性に応じて開発した商品・サービスのご提供を「コアビジネス」と位置づけ、営業職員と代理店の2つのチャネルを通じて、中小企業に必要な保障としてご提供する独自のビジネスモデルを確立しています。



## 強み

- ビジネスモデルの優位性
- 法人市場開拓に適した経営資源の蓄積
- 質の高いお客さま対応態勢
- 相対的に高い財務の健全性

## 成長機会

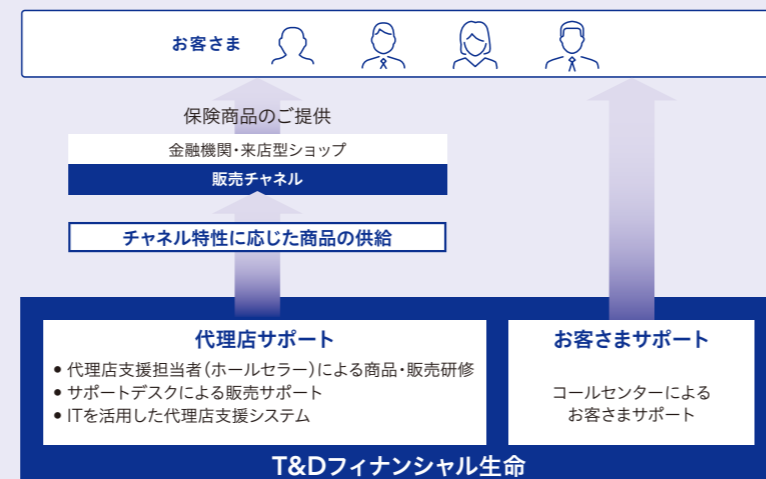
- お客さまニーズの拡大・多様化
  - 高齢化の進展等による就業不能保障ニーズの拡大
  - 税制改正等による、事業承継・相続対策ニーズの拡大
- 「健康増進」に関する意識の高まり
- 新たな業務革新を可能とするデジタル技術の進歩

## 戦略

- 「保障」と「予防・改善(回復)サービス」一体のソリューションの提供による新たなマーケットの開拓
- 中小企業の「健康経営の推進」や「経営課題解決」を支援するソリューションの提供・拡充により、中小企業の持続的発展・成長に一層貢献
- 新チャネル「金融機関代理店」・「FP・相続コンサルタント」と、営業職員と代理店の強みを融合した「チャネルミックス」による、より力強い成長



T&Dフィナンシャル生命は、金融機関や来店型ショップ等、複数の保険会社の商品を取り扱う乗合代理店を通じた商品提供に特化し、乗合代理店チャネルを通じた生命保険販売において、当社のプレゼンスを高めるために、代理店網の更なる拡大、給付内容・付加価値サービス等を差別化した商品のスピード感ある開発、コスト効率化を推進しています。



## 強み

- 乗合代理店チャネルへの経営資源の集中、有力な金融機関等代理店チャネルを保有
- 他にない商品を生み出す商品開発力
- 効率化したシステム態勢

## 成長機会

- 高齢化の進展等に伴う資産形成ニーズ、医療保障ニーズの拡大
- 新しい販売チャネルの台頭(銀行窓販、来店型ショップ等)、来店型ショップへの異業種の新規参入等市場の変化

## 戦略

- 「定額商品」と「変額商品」の両立によるバランスの取れた商品ポートフォリオの構築と、代理店チャネル開拓によるトップラインの拡大
- マーケット環境を踏まえ、給付内容等を差別化した商品の開発・改良
- リアルとネットの融合により、新たなチャネルの開拓、お客さま及び代理店向けサービスの拡大
- お客さま本位の視点に立ち、ITの利活用による利便性の向上



太陽生命

多くのお客さまの  
元気・長生きを支える  
会社となる



副島 直樹  
太陽生命株式会社  
代表取締役社長

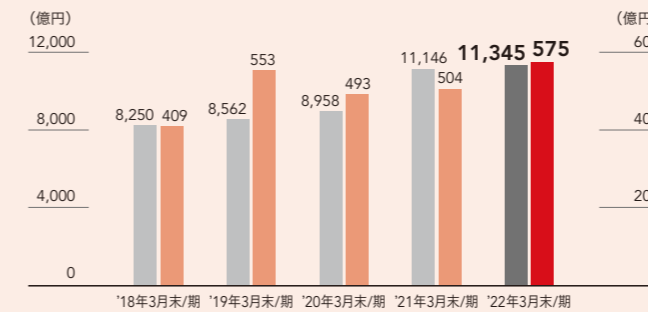
経営計画達成に向けた戦略

社会環境の大きな変化に伴い、太陽生命においてもビジネスモデルを見直すなど、営業のあり方を大きく変化させてきました。これまでの営業職員によるコンビ訪問活動に加え、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た情報を活用し、対面・非対面を融合した「ハイブリッド型営業」を展開しています。

商品では、「認知症」「がん・重大疾病」等の社会的課題にむき合い、各疾病の「早期発見」「早期予防」につながる、商品とサービスを一体化させた新たな保障を提供してまいりました。また、インターネット完結型保険「スマ保険」では、インターネットによる申込手続きができる利便性と、当社が培ってきた「人」による丁寧なサービスを融合させることで、アフターフォローの充実を図り、今までにない新しいコンセプトで保険の提供を行っています。

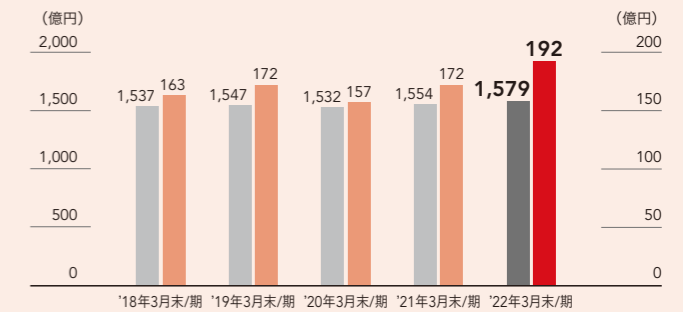
今後も新しい時代の変化に対応できる生命保険会社として、DXの推進を通じ、より多くのお客さまの元気・長生きを支える会社を目指します。

MCEV※／新契約価値※



■ MCEV(左軸) ■ 新契約価値(右軸)  
※ 2020年3月末/期から終局金利を適用しています。

保障性年換算保険料



■ 保有契約(左軸) ■ 新契約(右軸)



大同生命

期待を超える  
価値をお届けする  
“中小企業に信頼される  
パートナー”

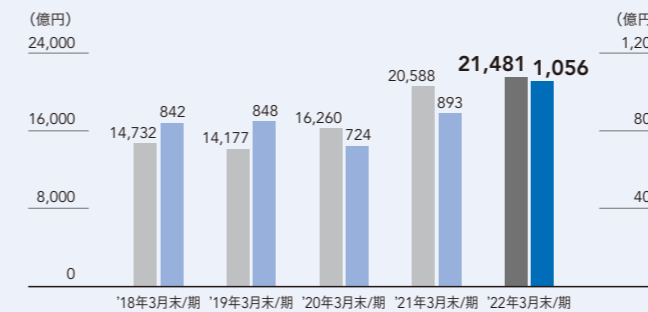


北原 睦朗  
大同生命株式会社  
代表取締役社長

経営計画達成に向けた戦略

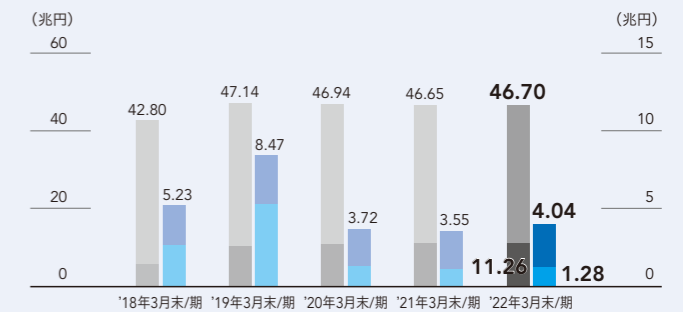
近年では、医療技術の進歩等による経営者の現役期間の長期化、相続・事業承継への対応、健康経営やSDGs等の社会的課題への関心の高まり等、中小企業を取り巻く環境変化やニーズの多様化が進んでいます。このような環境変化のなか、中小企業をお守りする「保障提供の進化」と、中小企業が抱える様々な課題の解決支援「課題解決への伴走」に取り組んでいます。「保障提供の進化」では、引き続き、「法人・個人を一体としたトータルな保障」の提供に取り組むとともに、予防と保障の一体提供や保険加入時の負担軽減等に取り組んでいきます。「課題解決への伴走」では、SDGs等の社会的課題の解決支援に取り組むことで、当社の提供価値を進化・拡大させていきます。今後も、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することで、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。

MCEV※／新契約価値※

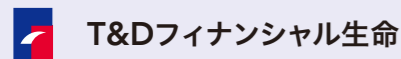


■ MCEV(左軸) ■ 新契約価値(右軸)  
※ 2020年3月末/期から終局金利を適用しています。

契約高



■ 保有契約(左軸) ■ 新契約(右軸) ■ うち就業不能(左軸) ■ うち就業不能(右軸)  
※ 就業不能保障商品は「Jタイプ」「Tタイプ」「介護リリーフα」「収入リリーフ」等を含みます。



T&Dフィナンシャル生命

お客さまやパートナーと  
ていねいに向き合うことで、  
選ばれる会社を目指します



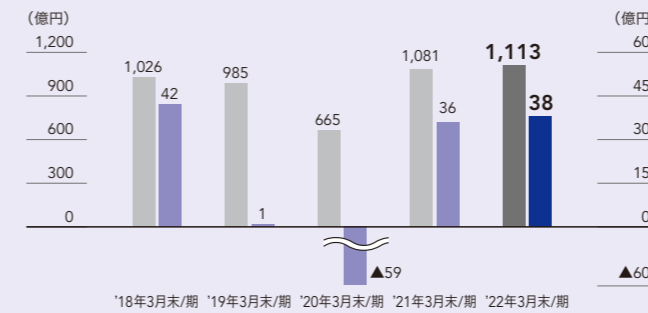
板坂 雅文  
T&Dフィナンシャル生命  
株式会社  
代表取締役社長

経営計画達成に向けた戦略

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、ゆとりあるセカンドライフのための生活資金準備や遺族保障等のニーズに応える資産形成商品や、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。

乗合代理店チャンネルでの保険販売は競争が激しいですが、継続してシェア拡大が見込まれる分野です。今後も人生100年時代の到来や超高齢社会の進展を踏まえて、お客さまのニーズに応える「一時払商品」及び「平準払商品」の拡充や、保険商品を補完する付帯サービスの提供をしていきます。また、販売チャンネルにおいても、リアルとネットの融合により、お客さま接点の拡大や代理店サポートの充実を図ります。これらの取組みの中でお客さまや代理店等のパートナーとていねいに向き合い、選ばれる会社となることで、乗合代理店市場におけるプレゼンス向上と業績拡大を目指します。

MCEV※／新契約価値※



■ MCEV(左軸) ■ 新契約価値(右軸)  
※ 2020年3月末/期から終局金利を適用しています。

年換算保険料



■ 保有契約(左軸) ■ 新契約(右軸)

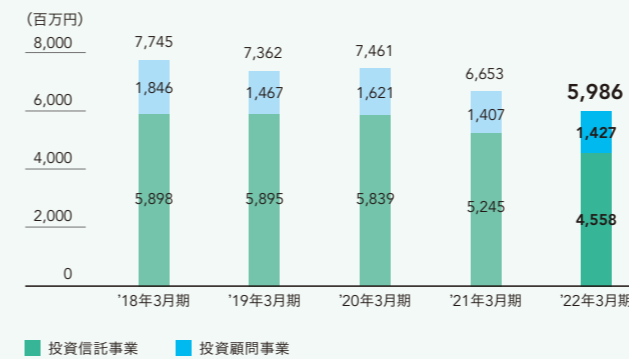
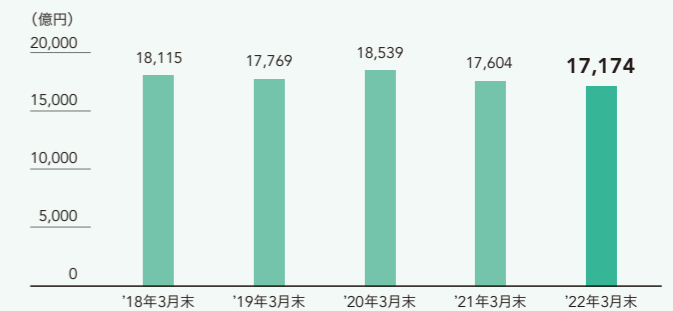
## 傘下グループ会社


**T&Dアセットマネジメント**
**一歩先へ、お客さまとともに**

T&Dアセットマネジメントは、金融機関を通じて投資信託を販売する投資信託事業と、年金・機関投資家の資金を運用する投資顧問事業を行っています。いま社会が急速に変化するなか、“Make a Difference(違いを創造する)”の行動指針に則り、特徴のある運用や商品開発に取り組むことで、新たに生まれたニーズに応え、これにより「価値を創造すること」で、微力ながら社会課題

の解決に努めていきます。

T&Dアセットマネジメントは当社グループの資産運用会社として、グループ生保ビジネスとの協働により、資産運用の高度化を図るとともに、高度化された運用手法を外部ビジネスに活用することで、アセットマネジメント事業を拡大し、グループ企業価値の向上に寄与していきます。

**(事業別) 営業収益の推移**

**運用資産残高の推移**


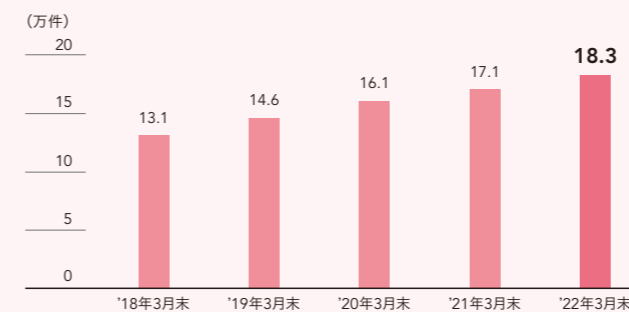
**ペット&ファミリー損害保険**
**「家族の一員」であるペットとの充実した生活に安心を**

ペット&ファミリー損害保険は、ペット保険を通してお客さまと「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することにより、人と社会に貢献する会社を目指しています。

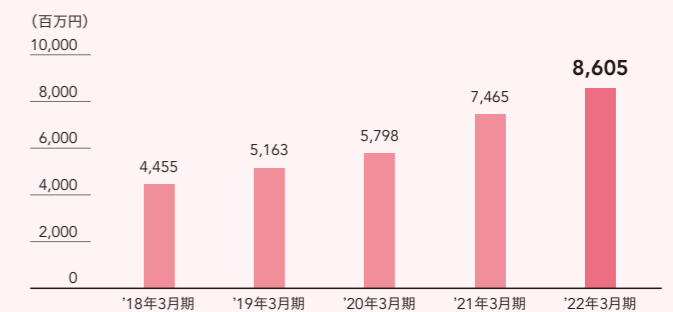

ペットを家族の一員と認識し生涯共生することがスタンダードになりつつありますが、昨今の新型コロナの感染拡大により、ペットと飼い主がともに過ごす時間が増えたことで、今まで以上に家

族の一員としてのペットの存在感が増しており、ペット保険を提供する当社の社会的使命はさらに高まってきています。

引き続き、ペットと飼い主がともに健康で潤いのある生活を安心して過ごせるよう、お客さまのニーズにあった最適で質の高い保険商品やサービスを提供していくことで、お客さまサービスの拡充とお客さま満足度の向上を図ってまいります。

**保有契約件数の推移**


※ 上記は個人保険と団体保険の合計

**正味収入保険料(ペット保険)の推移**


**T&Dユナイテッドキャピタル**
**REALIZING DREAMS TOGETHER ともに夢の実現を**

T&Dユナイテッドキャピタルは、当社グループが目指す「事業ポートフォリオの多様化・最適化」の推進主体として、生命保険事業と親和性の高い新たな事業領域への投資を通じ、中長期的なグループ収益の拡大に取り組んでいます。2019年度には、フランスの資産運用会社“Tikehau Capital社”への出資を行い、2020年度には、英領バミューダ籍再保険持株会社“Fortitude社”の持分

法適用関連会社化をそれぞれ実施しました。特にFortitude社とは、再保険や追加出資を通じて、一段の関係強化を図っています。今後もグループ長期ビジョンのもと、クローズドブック事業を戦略的な重点領域と位置づけ、当事業の拡大・強化に取り組んでいきます。

英領バミューダ籍  
再保険持株会社  
Fortitude社の  
持分取得

**FORTITUDE RE Fortitude社の特徴**

- Fortitude社は、傘下に英領バミューダ籍の再保険会社“Fortitude Re社”、同“Fortitude International Re社”及び米国アリゾナ州籍保険会社“FLIAC社”等を擁します。
- Fortitude Re社はAIG社の新規引受停止済みの保険契約の一部等を再保険引受(受再)しています。

フランス  
資産運用会社  
Tikehau Capital社  
との資本業務提携

**Tikehau Capital社の特徴**

- 機関投資家・個人投資家向けに、さまざまなオルタナティブ資産(プライベートデット、不動産、プライベートエクイティ等)の運用を実施しています。

**T&Dユナイテッドキャピタルの狙い**

- Carlyle社及びAIG社とともに、Fortitude社に戦略的パートナーとして資本参画することで、当社グループの収益源泉の多様化及び中長期的に国内生保事業とのシナジー創出を追求します。

**T&Dユナイテッドキャピタルの狙い**

- T&DアセットマネジメントとTikehau Capital社の協働により、「プライベートデット」商品を日本の年金基金等へ提供しています。
- 他の運用商品の日本での協働マーケティングの可能性も検討します。

# 生命保険市場の概要

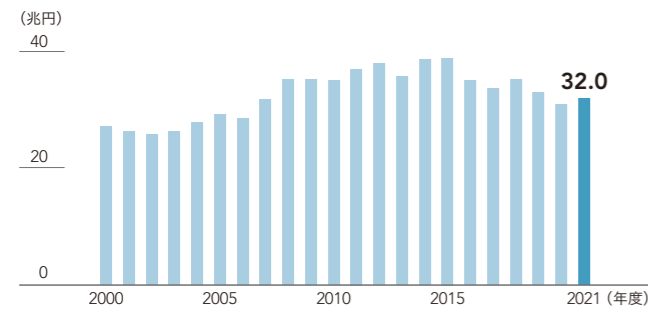
## 1 市場規模

日本の生命保険会社<sup>※</sup>の2021年度の保険料等収入の合計は32.0兆円です。2002年度から緩やかな増加基調で推移してきた後、減少傾向にありましたが、足元は増加しています。

また、日本の生命保険業界の市場規模は、アメリカ、中国に次いで世界第3位の規模を誇っています。最新の調査では、生命保険の世帯加入率は89.8%で、10世帯のうち9世帯が何らかの生命保険に加入しているという「保険大国」となっています。

※ 日本の生命保険会社数は合計で42社。(2022年4月1日現在)

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。

収入保険料の国別シェア(2021年)

順位	国名	収入保険料(億米ドル)	シェア
1	アメリカ	6,096	20.3%
2	中国	3,654	12.2%
3	日本	2,958	9.9%
4	イギリス	2,842	9.5%
5	フランス	1,854	6.2%
6	イタリア	1,460	4.9%
7	ドイツ	1,099	3.7%
8	韓国	1,018	3.4%
9	インド	966	3.2%
10	台湾	890	3.0%
	その他	7,133	23.8%
	世界合計	29,975	100.0%

出典：sigma 4/2022 - World insurance: inflation risks front and centre より当社作成。

## 2 お客さまの生命保険ニーズの多様化

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

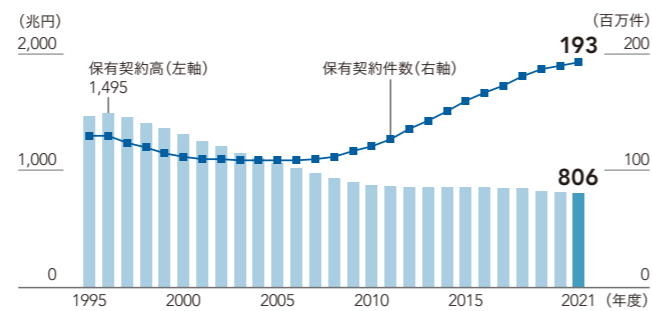
### ▶ 保有契約高と保有契約件数

生命保険会社が保有する個人保険契約の死亡保険金額の合計である保有契約高は、2021年度は806兆円と、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、2021年度は1億9,301万件と、14年連続で増加しています。

### ▶ 個人保険の保険種類別保有契約件数

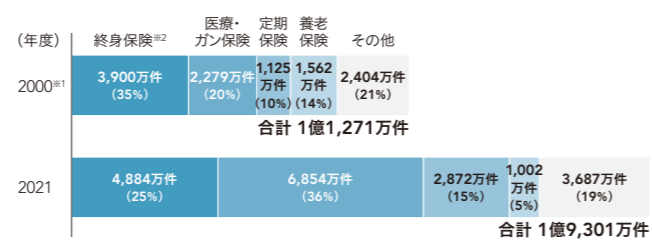
この保有契約件数の保険種類別の内訳を見ると、「医療・ガン保険」の全体に占める割合が、2000年度の20%から2021年度は36%へ大幅に上昇しています。件数も2,279万件から6,854万件と約3倍に増加し、第三分野商品に対するお客さまのニーズが高まっていることが見て取れます。

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。

個人保険の保険種類別保有契約件数



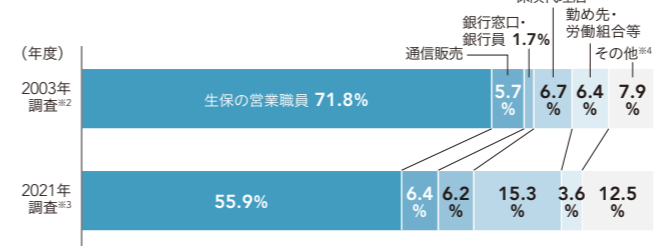
出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。  
※1 2000年度は旧簡易保険の数値は除く。  
※2 「終身保険」は、「終身保険」「定期付終身保険」「利率変動型積立終身保険」の合計。

## 3 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っており、その多様化が進んでいます。

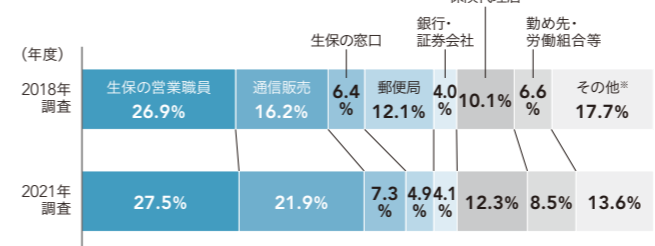
2021年度の今後「加入意向のあるチャネル」の調査結果では、保険代理店やインターネット等を通じた通信販売の占有率が上昇しています。新型コロナの感染拡大を契機とした非対面取引の拡大等により、販売チャネルの多様化やチャネルミックス(対面と非対面の融合等)が進んでいます。

民間生保<sup>※1</sup>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 2016～2021年に加入した契約が対象。 ※4 加入チャネルが不明な契約を含む。

加入意向のあるチャネル



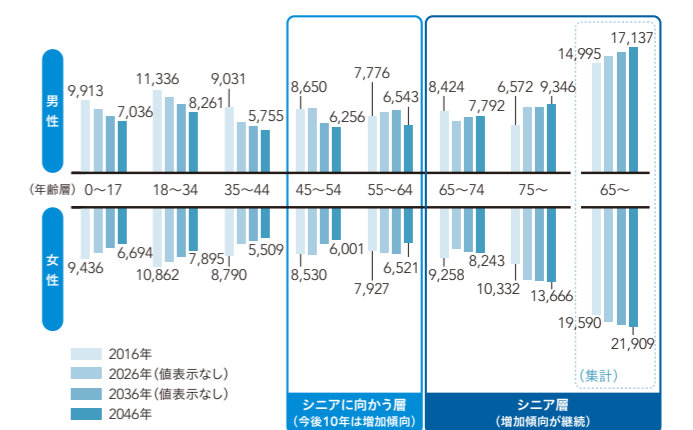
出典：生命保険文化センターの2021年度「生命保険に関する全国実態調査」より当社作成。  
※ 不明を含む。

## 4 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。

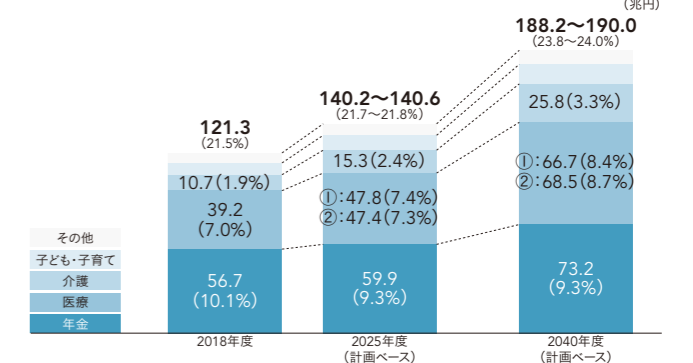
一方で、若年層は減少していくとともに、社会保険料負担の増加も見込まれることから、若年層の取込みは生命保険会社の重要な課題となっています。

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(2017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



GDP ▶ 564.3兆円 → 645.6兆円 → 790.6兆円  
 保険料負担 ▶ 12.4% → 12.6% → 13.4~13.5%  
 公費負担 ▶ 8.3% → 9.0% → 10.1~10.2%

(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。

## 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」「傷害疾病保険」に分けることができます。

<b>死亡保険</b>	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等が該当します。
<b>生存保険</b>	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。個人年金保険等が該当します。
<b>傷害疾病保険</b>	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等に保険金等が支払われる保険。医療保険やがん保険等が該当します。

### 生命保険の種類



### 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、右図のとおり、収益と費用の発生にズレが生じます。

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。

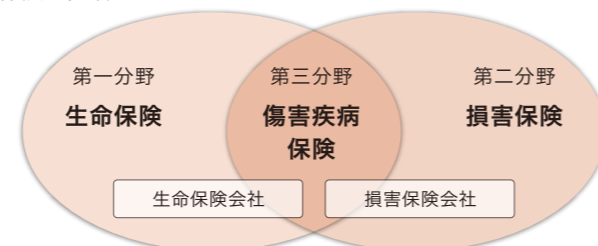
このように、生命保険の会計は特殊な性質を持っているため、生命保険会社の企業価値を表す際には一般的にエンベディッド・バリュー (EV) 等の経済価値を用います。

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あわせてさまざまな組み合わせの商品が販売されています。

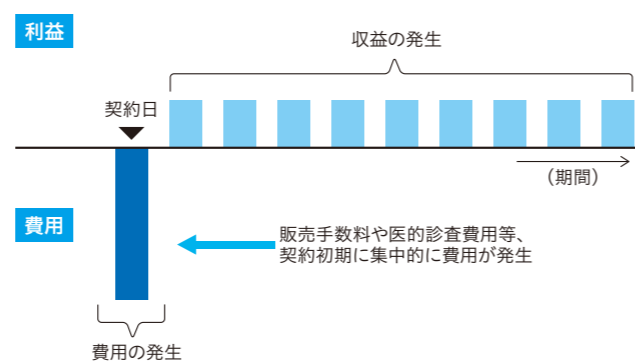
なお、人の生死に関わる保険を「第一分野」保険といい、生命保険会社のみ取り扱うことができます。また、偶然の事故によって生じた損害を補償する保険を「第二分野」保険といい、損害保険会社のみ取り扱うことができます。左記の死亡保険と生存保険は「第一分野」保険に該当します。

一方、左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。

### 保険の種類



### 一般的な生命保険の収支概念



## 用語集

### あ行

<b>一時払保険</b> 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。
<b>一般勘定</b> 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。
<b>か行</b>	
<b>解約失効高</b> 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。
<b>価格変動準備金</b> 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。
<b>株価EV倍率</b> 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。
<b>株主資本コスト</b> 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。
<b>監査等委員会設置会社</b> 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。
<b>危険準備金</b> Contingency reserve	将来の保険金支払い等を確実にを行うため、予定死亡率より実際の死亡率が高くなり、保険金等の支払いによって損失が発生する場合(保険リスク)、又は、資産運用による実際の利回りが予定利率を確保できない場合(予定利率リスク)等に対応して積み立てることが義務づけられています。危険準備金は次の4つに区分されています。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・危険準備金Ⅰ：保険リスクに対応</li> <li>・危険準備金Ⅱ：予定利率リスクに対応</li> <li>・危険準備金Ⅲ：変額年金等の最低保証リスクに対応</li> <li>・危険準備金Ⅳ：第三分野保険リスクに対応</li> </ul>
<b>基礎利益</b> 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。
<b>グループ修正利益</b> 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。
<b>クローズドブック事業</b> 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、バリューアップを通じて収益を実現する保険会社の事業形態です。欧米では、事業環境の変化等にに応じた事業戦略・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。
<b>経済価値ベースのソルベンシー規制</b> 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。
<b>契約者配当準備金</b> 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。
<b>契約高</b> 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。
<b>コーポレートガバナンス・コード</b> 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。
<b>さ行</b>	
<b>死亡率</b> 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。
<b>修正ROE</b> 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。

## 用語集

<b>修正DOE</b> 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。
<b>終局金利</b> 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、金利の補外を31年目より開始し、60年目に終局金利水準に収束するよう設定しています。
<b>新契約価値</b> 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。
<b>信託型株式報酬</b> 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。
<b>ステewardシップ・コード</b> 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。
<b>責任準備金</b> 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。
<b>総還元性向</b> 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。
<b>ソーシャルボンド</b> 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。
<b>ソルベンシー・マージン比率</b> 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。

<b>第三分野商品</b> 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。
<b>特別勘定</b> 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。

<b>年換算保険料</b> 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。
<b>平準払商品</b> 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。
<b>無配当保険</b> 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。
<b>有配当保険</b> 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。
<b>予定事業費率</b> 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。

<b>利差(順ざや/逆ざや)</b> 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
---	---

<b>ERM</b> 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。
<b>ESG投資</b> 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。
<b>ESR、コアESR</b> ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産(サージナス)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。コアESRは、経済価値ベースの資本効率性を表し、株主還元を検討する指標として用いています。ESRとは資本の質(特に利用可能性)を考慮している点で異なり、具体的には、サージナスから劣後債務と終局金利適用による保険負債の含み損益を控除後、ECで除して算出します。
<b>EV(エンベディッド・バリュー)</b> EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

<b>ROEV、コアROEV</b> 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。
--------------------------------------	--

### た行

<b>第三分野商品</b> 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。
<b>特別勘定</b> 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。

<b>年換算保険料</b> 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。
<b>平準払商品</b> 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。
<b>無配当保険</b> 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。
<b>有配当保険</b> 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。
<b>予定事業費率</b> 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。

<b>ERM</b> 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。
<b>ESG投資</b> 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。
<b>ESR、コアESR</b> ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産(サージナス)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。コアESRは、経済価値ベースの資本効率性を表し、株主還元を検討する指標として用いています。ESRとは資本の質(特に利用可能性)を考慮している点で異なり、具体的には、サージナスから劣後債務と終局金利適用による保険負債の含み損益を控除後、ECで除して算出します。
<b>EV(エンベディッド・バリュー)</b> EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

<b>ROEV、コアROEV</b> 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。
--------------------------------------	--

<b>利差(順ざや/逆ざや)</b> 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
---	---

<b>ERM</b> 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。
<b>ESG投資</b> 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。
<b>ESR、コアESR</b> ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産(サージナス)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。コアESRは、経済価値ベースの資本効率性を表し、株主還元を検討する指標として用いています。ESRとは資本の質(特に利用可能性)を考慮している点で異なり、具体的には、サージナスから劣後債務と終局金利適用による保険負債の含み損益を控除後、ECで除して算出します。
<b>EV(エンベディッド・バリュー)</b> EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

<b>ROEV、コアROEV</b> 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。
--------------------------------------	--

<b>利差(順ざや/逆ざや)</b> 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
---	---

<b>ERM</b> 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。
<b>ESG投資</b> 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。
<b>ESR、コアESR</b> ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産(サージナス)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。コアESRは、経済価値ベースの資本効率性を表し、株主還元を検討する指標として用いています。ESRとは資本の質(特に利用可能性)を考慮している点で異なり、具体的には、サージナスから劣後債務と終局金利適用による保険負債の含み損益を控除後、ECで除して算出します。
<b>EV(エンベディッド・バリュー)</b> EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

### ら行

<b>利差(順ざや/逆ざや)</b> 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
---	---

<b>ERM</b> 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。
<b>ESG投資</b> 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。
<b>ESR、コアESR</b> ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産(サージナス)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。コアESRは、経済価値ベースの資本効率性を表し、株主還元を検討する指標として用いています。ESRとは資本の質(特に利用可能性)を考慮している点で異なり、具体的には、サージナスから劣後債務と終局金利適用による保険負債の含み損益を控除後、ECで除して算出します。
<b>EV(エンベディッド・バリュー)</b> EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

<b>ROEV、コアROEV</b> 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。
--------------------------------------	--

<b>利差(順ざや/逆ざや)</b> 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
---	---

<b>ERM</b> 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。
<b>ESG投資</b> 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。
<b>ESR、コアESR</b> ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産(サージナス)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。コアESRは、経済価値ベースの資本効率性を表し、株主還元を検討する指標として用いています。ESRとは資本の質(特に利用可能性)を考慮している点で異なり、具体的には、サージナスから劣後債務と終局金利適用による保険負債の含み損益を控除後、ECで除して算出します。
<b>EV(エンベディッド・バリュー)</b> EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

<b>ROEV、コアROEV</b> 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。
--------------------------------------	--

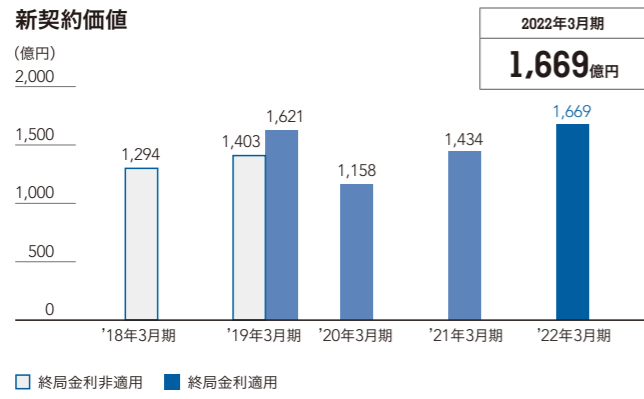
<b>利差(順ざや/逆ざや)</b> Positive spread/Negative spread	予定利率により見込んでいる運用収益を実際の運用収支が上回る状態を「順ざや」、下回る状態を「逆ざや」といいます。以下の計算式で計算します。 順ざや額(▲逆ざや額) = (基礎利益上の運用収支等の利回り－平均予定利率)×一般勘定責任準備金 ●基礎利益上の運用収支等の利回りとは、基礎利益に含まれる一般勘定の運用収支から契約者配当金積立利息繰入額を控除したものの一般勘定責任準備金に対する利回りのことです。 ●平均予定利率とは、予定利息の一般勘定責任準備金に対する利回りのことです。 ●一般勘定責任準備金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

<b>ERM</b> 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。
<b>ESG投資</b> 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。
<b>ESR、コアESR</b> ESR (Economic Solvency Ratio)	ESRは、経済価値ベースの資本十分性を表す指標です。経済価値ベースの純資産(サージナス)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。コアESRは、経済価値ベースの資本効率性を表し、株主還元を検討する指標として用いています。ESRとは資本の質(特に利用可能性)を考慮している点で異なり、具体的には、サージナスから劣後債務と終局金利適用による保険負債の含み損益を控除後、ECで除して算出します。
<b>EV(エンベディッド・バリュー)</b> EV (Embedded Value)	一般的に生命保険の契約は非常に長期にわたるため、収益と費用の発生の認識に時間的なズレが生じます。この認識のズレを考慮して生命保険会社の企業価値を測る方法として用いられるのがEVです。EVは、貸借対照表等から計算される「修正純資産」と保有契約に基づき計算される「保有契約価値」を合算した、株主に帰属すると考えられる税引き後の純資産額を指します。 <生命保険会計の特殊性> 財務会計上では、新契約の獲得が好調な会社ほど、販売手数料等の初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。

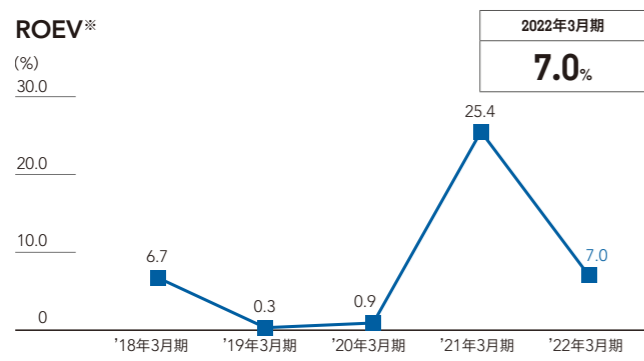
<b>ROEV、コアROEV</b> ROEV/Core ROEV	ROEVとは、Return on Embedded Value(リターン・オン・エンベディッド・バリュー)の略で、EV増加額を生保会計の特殊性を考慮した利益とみなし、資本の効率性を測定する指標です。コアROEVは主に新契約の獲得によるEV増加を用いた指標です。
--------------------------------------	--

# 財務ハイライト

## 主要経営指標



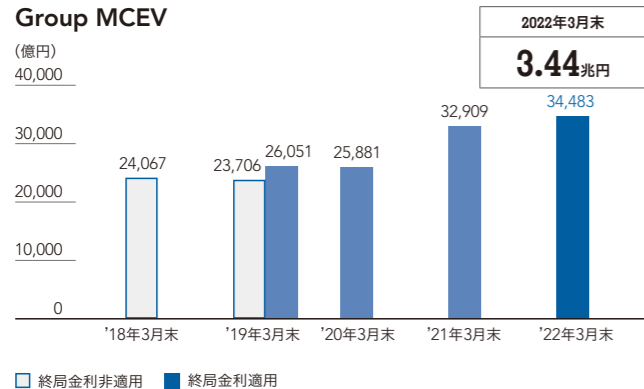
新契約価値は、主に販売量の増加により、前期から235億円増加し、1,669億円となりました。



※ 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。

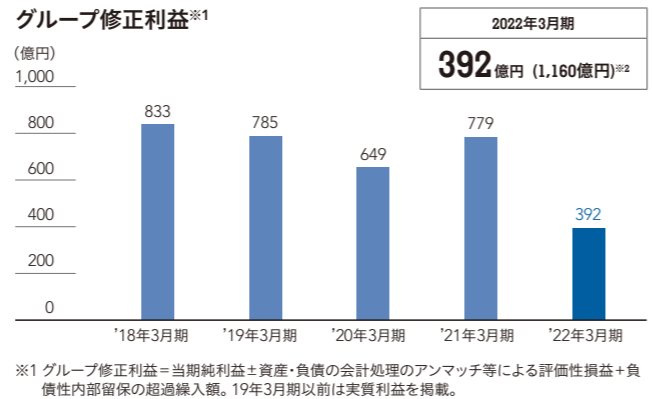
Fortitude社に係る評価性損益等を除いたGroupMCEVが前期末から増加したことにより、ROEVは7.0%となりました。

## 企業価値



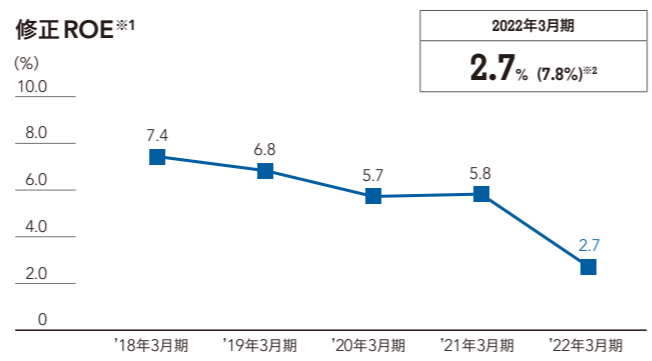
※ Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。

Group MCEVは、新契約価値の積み上げ等により、前年度末から1,574億円増加し、3兆4,483億円となりました。



※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。19年3月期以前は実質利益を掲載。  
 ※2 図表の括弧内の数値は、太陽生命の既契約ブロック出再(2022年3月31日付ニュースリリース)に係る影響を除いたもの

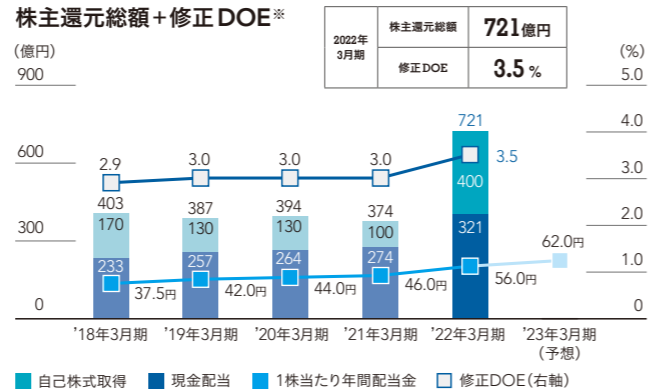
太陽生命の出再の影響▲767億円により、グループ修正利益は392億円となりましたが、その影響を除くと、資産運用の好調等により前年度を大きく上回りました。



※1 修正ROE = グループ修正利益/純資産の平均残高 19年3月期以前のグループ修正利益は実質利益。  
 ※2 図表の括弧内の数値は、太陽生命の既契約ブロック出再(2022年3月31日付ニュースリリース)に係る影響を除いたもの

太陽生命の出再の影響を除いた修正ROEは7.8%と前年度の5.8%から上昇しました。

## 株主還元



※ 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を除く)

2022年3月期は、前期から10円増配の1株当たり年間配当金56円と自己株式の取得400億円を実施し、総額721億円の株主還元を実施しました。

## 連結主要収支

2023年3月期の当期純利益は、Fortitude社の2022年1月～3月決算において、主に米国金利の上昇に伴い、資産・負債の会計処理のアンマッチによる評価性損失を見込み、2022年3月期並みの170億円を予想しています。

## 2023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	
	2022年3月期(実績)	2023年3月期(見通し)	2022年3月期(実績)	2023年3月期(見通し)	2022年3月期(実績)	2023年3月期(見通し)	2022年3月期(実績)	2023年3月期(見通し)
経常収益	26,143	23,900	14,398	8,400	10,326	10,300	4,853	4,800
経常利益	570	840	▲866	560	1,227	1,020	56	0
当期純利益	141	170	▲741	280	762	620	31	▲10
保険料等収入			5,981	6,800	8,080	8,200	3,671	4,500
基礎利益(新基準)			463	500	1,296	940	▲30	▲30
順ざや額(新基準)			341	420	522	240	▲26	▲30
基礎利益			551		1,316		▲26	
順ざや額			429		542		▲22	

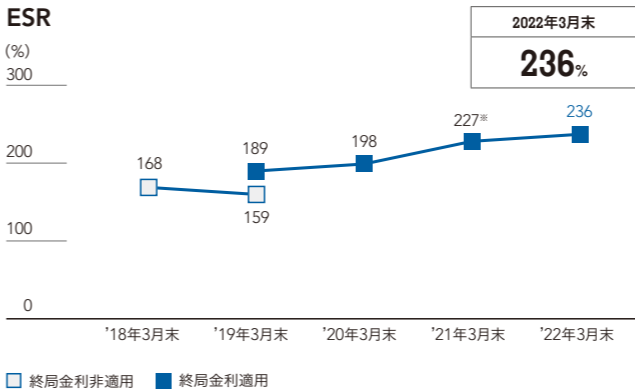
※ 2022年5月13日開示。

## 基礎利益

	太陽生命	大同生命	T&Dフィナンシャル生命
2022年3月期 基礎利益	551	1,316	▲26
基礎利益算定から除外する項目			
投資信託の解約損益	36	0	3
有価証券償還損益のうち為替変動部分	4	—	—
基礎利益の算定に含める項目			
為替に係るヘッジコスト	▲47	▲19	—
2022年3月期 基礎利益(新基準)	463	1,296	▲30

2023年3月期より、基礎利益の算定方法が改正されます。2022年3月期における、基礎利益算定方法改正に伴う変動額は左表のとおりです。

## 健全性



※ 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

ESRは、新契約獲得や国内金利上昇等に伴う負債の含み益の増加等によりサープラスが増加し、前期末より9ポイント上昇の236%となりました。

## 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-	—	—	1,026.3%
太陽生命	AA-	AA-	A	734.2%
大同生命	AA-	AA-	A	1,203.8%
T&Dフィナンシャル生命	AA-	AA-	—	749.5%

格付は2022年1月25日現在 | ソルベンシー・マージン比率は2022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1,026.3%、太陽生命で734.2%、大同生命で1,203.8%、T&Dフィナンシャル生命で749.5%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。

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。

従業員満足度 ※ 5段階評価で実施しています。

	2020年度	2021年度
T&Dホールディングス	3.84	4.11
太陽生命	3.61	3.60
大同生命	3.75	3.88
T&Dフィナンシャル生命	3.55	3.67

**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～**

2022  
Health and productivity  
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6年連続の認定になります。

## 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2021において、「情報のわかりやすさ賞」「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2年連続獲得

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

		2020年度	2021年度
太陽生命	総合的な満足度	91.8%	91.9%
大同生命	総合的な満足度	82.3%	81.1%
T&Dフィナンシャル生命	ご契約時満足度	98.1%	98.1%

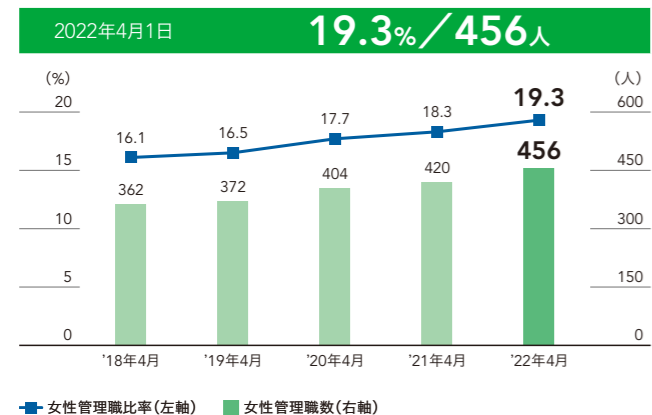
※ 調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

[https://www.td-holdings.co.jp/information/business\\_operations.html](https://www.td-holdings.co.jp/information/business_operations.html)

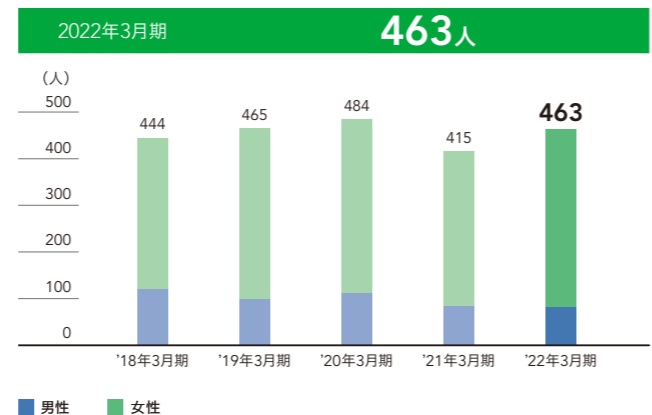
## 環境に配慮した取組み

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。

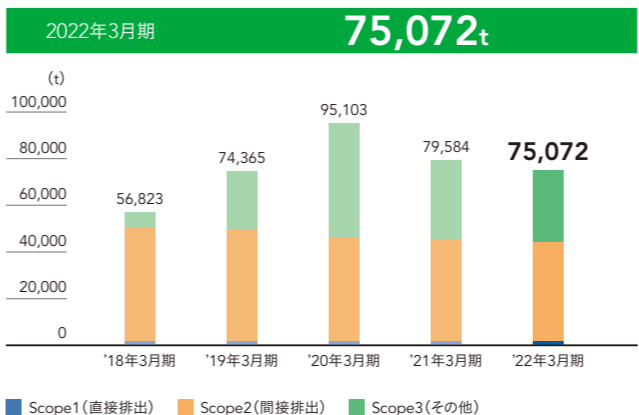
## 女性管理職比率/人数



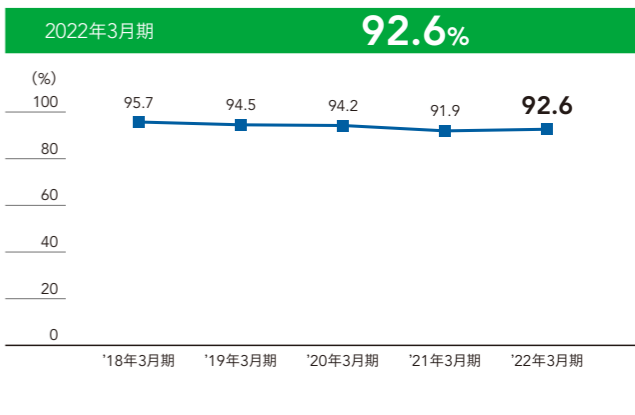
## 育児休業取得者数



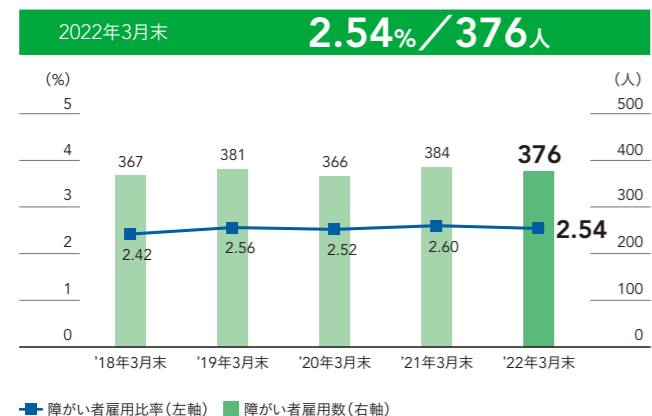
## CO<sub>2</sub>排出量



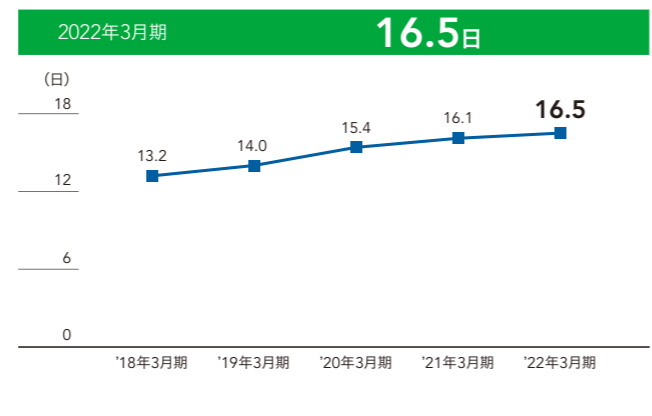
## グリーン購入比率



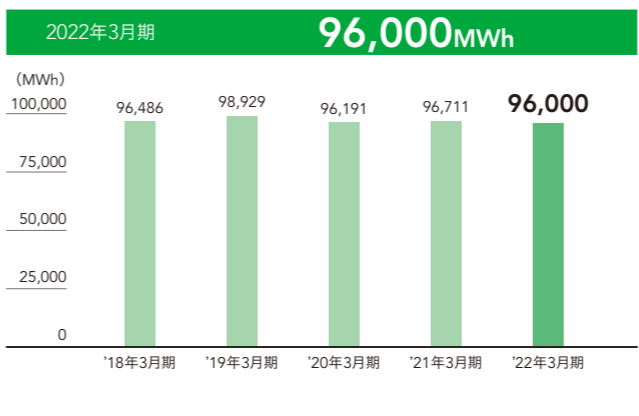
## 障がい者雇用比率/人数



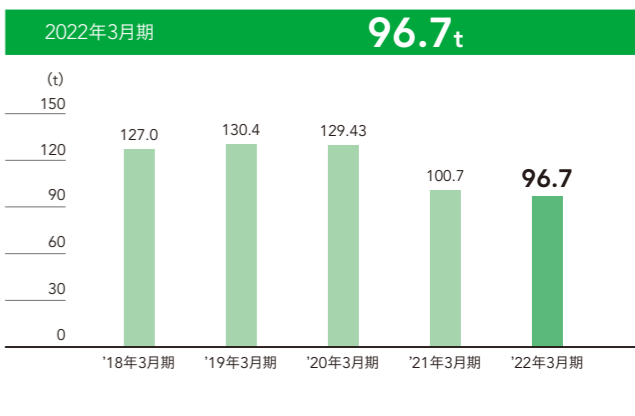
## 有給休暇平均取得日数



## 電力使用量



## 事務用紙使用量



※ 上記の女性管理職比率、育児休業取得者数、障がい者雇用比率、有給休暇平均取得日数は生保3社の合計のデータです。



## 要約財務データ

## T&amp;Dホールディングス 要約財務データ(連結)

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021 <sup>(注2)</sup>	2022
百万円					
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥1,483,719	¥1,676,184	¥1,753,508	¥1,783,369	<b>¥1,781,952</b>
資産運用収益	372,753	393,901	369,419	453,706	<b>476,904</b>
その他経常収益	71,813	70,076	75,001	73,963	<b>338,770</b>
持分法による投資利益	72	—	—	49,431	<b>16,749</b>
<b>経常収益計</b>	<b>1,928,359</b>	<b>2,140,162</b>	<b>2,197,928</b>	<b>2,360,470</b>	<b>2,614,377</b>
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	1,146,175	1,141,636	1,193,510	1,308,157	<b>2,174,187</b>
責任準備金等繰入額	262,894	469,615	431,011	484,929	<b>1,945</b>
資産運用費用	96,288	112,285	164,819	110,235	<b>82,332</b>
事業費	202,366	201,563	212,453	214,509	<b>229,279</b>
その他経常費用	64,159	68,086	70,424	67,988	<b>69,602</b>
<b>経常費用計</b>	<b>1,771,884</b>	<b>1,993,213</b>	<b>2,072,506</b>	<b>2,185,820</b>	<b>2,557,348</b>
<b>経常利益</b>	<b>156,475</b>	<b>146,949</b>	<b>125,422</b>	<b>174,649</b>	<b>57,029</b>
<b>特別損益</b>	<b>(16,485)</b>	<b>(17,890)</b>	<b>(6,055)</b>	<b>(12,591)</b>	<b>(9,816)</b>
<b>契約者配当準備金繰入額</b>	<b>30,331</b>	<b>27,144</b>	<b>21,883</b>	<b>24,429</b>	<b>24,284</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>109,657</b>	<b>101,915</b>	<b>97,483</b>	<b>137,628</b>	<b>22,928</b>
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税等	34,106	32,383	31,768	28,969	<b>3,730</b>
法人税等調整額	(2,044)	(3,316)	(1,425)	(744)	<b>4,779</b>
<b>法人税等合計</b>	<b>32,061</b>	<b>29,066</b>	<b>30,343</b>	<b>28,224</b>	<b>8,510</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>890</b>	<b>237</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>¥ 77,577</b>	<b>¥ 72,825</b>	<b>¥ 67,103</b>	<b>¥ 108,512</b>	<b>¥ 14,180</b>

3月31日現在	2018	2019	2020	2021 <sup>(注2)</sup>	2022
百万円					
<b>要約貸借対照表</b>					
<b>資産の部：</b>					
<b>資産の部合計</b>	<b>¥15,262,398</b>	<b>¥15,794,711</b>	<b>¥16,520,137</b>	<b>¥17,826,238</b>	<b>¥17,813,408</b>
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	13,395,725	13,859,097	14,282,219	14,765,300	<b>14,505,391</b>
<b>負債の部合計</b>	<b>14,109,362</b>	<b>14,635,123</b>	<b>15,396,987</b>	<b>16,324,441</b>	<b>16,423,901</b>
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	833,779	863,933	889,817	960,015	<b>898,301</b>
その他の包括利益累計額合計	313,645	289,181	226,124	533,641	<b>482,949</b>
<b>純資産の部合計</b>	<b>¥ 1,153,036</b>	<b>¥ 1,159,588</b>	<b>¥ 1,123,149</b>	<b>¥ 1,501,796</b>	<b>¥ 1,389,506</b>

(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となります。

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	<b>¥66,010,749</b>	<b>¥69,264,639</b>	<b>¥67,362,978</b>	<b>¥65,638,037</b>	<b>¥64,228,285</b>
<b>新契約高</b>	<b>7,273,000</b>	<b>9,985,762</b>	<b>4,711,892</b>	<b>4,220,821</b>	<b>4,642,915</b>
<b>解約失効高</b>	<b>3,884,453</b>	<b>4,625,021</b>	<b>4,206,148</b>	<b>3,891,199</b>	<b>4,007,120</b>
(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。					
<b>その他：</b>					
<b>基礎利益</b>	<b>¥ 148,466</b>	<b>¥ 149,638</b>	<b>¥ 166,227</b>	<b>¥ 161,039</b>	<b>¥ 184,059</b>
<b>Group MCEV<sup>(注1)</sup></b>	<b>2,406,700</b>	<b>2,370,600</b>	<b>2,588,100</b>	<b>3,377,600</b>	<b>3,508,500</b>
<b>新契約価値<sup>(注1)</sup></b>	<b>129,400</b>	<b>140,300</b>	<b>115,800</b>	<b>143,400</b>	<b>166,900</b>
<b>連結ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>1,061.8%</b>	<b>1,093.1%</b>	<b>1,107.0%</b>	<b>1,094.7%<sup>(注3)</sup></b>	<b>1,026.3%</b>
<b>ESR<sup>(注2)</sup></b>	<b>168%</b>	<b>159%</b>	<b>198%</b>	<b>227%<sup>(注3)</sup></b>	<b>236%</b>

(注1) Group MCEV、新契約価値を億円単位で開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。  
(注2) 2020年3月末より終局金利の適用に加え、劣後債務をサープラスを導入しています。  
(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。

非財務関連指標：					
<b>女性管理職比率</b>	16.1%	16.5%	17.7%	18.3%	<b>19.3%</b>
<b>CO<sub>2</sub>排出量<sup>(注)</sup></b>	<b>56,823t</b>	<b>74,365t</b>	<b>95,103t</b>	<b>79,584t</b>	<b>75,072t</b>
<b>電力使用量</b>	96,486MWh	98,929MWh	96,191MWh	96,711MWh	<b>96,000MWh</b>
<b>事務用紙使用量</b>	127.0t	130.4t	129.43t	100.7t	<b>96.7t</b>

(注) 2019年3月期よりScope3はカテゴリー1、2、7を追加しています。

## 太陽生命 要約財務データ(単体)

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥511,900	¥715,120	¥593,679	¥619,721	<b>¥598,144</b>
資産運用収益	189,495	190,444	196,911	165,283	<b>174,377</b>
その他経常収益	37,319	12,044	11,947	12,296	<b>667,370</b>
<b>経常収益計</b>	<b>738,716</b>	<b>917,610</b>	<b>802,538</b>	<b>797,301</b>	<b>1,439,893</b>
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	522,746	521,457	542,912	569,480	<b>1,381,684</b>
責任準備金等繰入額	885	183,693	43,421	46,414	<b>1,649</b>
資産運用費用	45,292	52,386	76,173	46,919	<b>36,965</b>
事業費	76,698	76,730	75,077	76,509	<b>80,675</b>
その他経常費用	30,301	29,147	28,171	26,371	<b>25,560</b>
<b>経常費用計</b>	<b>675,925</b>	<b>863,413</b>	<b>765,756</b>	<b>765,695</b>	<b>1,526,535</b>
<b>経常利益</b>	<b>62,790</b>	<b>54,196</b>	<b>36,782</b>	<b>31,606</b>	<b>(86,642)</b>
<b>特別損益</b>	<b>(4,254)</b>	<b>(5,370)</b>	<b>(1,594)</b>	<b>(4,592)</b>	<b>(3,665)</b>
<b>契約者配当準備金繰入額</b>	<b>15,664</b>	<b>13,138</b>	<b>10,197</b>	<b>12,574</b>	<b>12,572</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>42,870</b>	<b>35,687</b>	<b>24,990</b>	<b>14,440</b>	<b>(102,881)</b>
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税	10,238	10,798	10,391	5,956	<b>(23,042)</b>
法人税等調整額	2,151	(657)	(1,218)	(1,800)	<b>(5,691)</b>
<b>法人税等合計</b>	<b>12,390</b>	<b>10,140</b>	<b>9,172</b>	<b>4,156</b>	<b>(28,734)</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 30,480</b>	<b>¥ 25,547</b>	<b>¥ 15,817</b>	<b>¥ 10,284</b>	<b>¥ (74,147)</b>

3月31日現在	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>要約貸借対照表</b>					
<b>資産の部：</b>					
<b>資産の部合計</b>	<b>¥7,219,463</b>	<b>¥7,411,864</b>	<b>¥7,660,474</b>	<b>¥8,235,372</b>	<b>¥7,693,272</b>
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	6,389,235	6,569,075	6,608,629	6,654,572	<b>6,001,168</b>
<b>負債の部合計</b>	<b>6,810,776</b>	<b>6,996,551</b>	<b>7,269,351</b>	<b>7,708,881</b>	<b>7,351,808</b>
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	290,945	304,203	303,647	302,568	<b>186,925</b>
評価・換算差額等合計	117,742	111,109	87,476	223,923	<b>154,538</b>
<b>純資産の部合計</b>	<b>¥ 408,687</b>	<b>¥ 415,312</b>	<b>¥ 391,123</b>	<b>¥ 526,491</b>	<b>¥ 341,464</b>

(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。

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	<b>¥21,154,486</b>	<b>¥19,945,620</b>	<b>¥18,023,246</b>	<b>¥16,278,405</b>	<b>¥14,527,568</b>
<b>新契約高</b>	<b>1,686,796</b>	<b>1,196,690</b>	<b>540,573</b>	<b>243,585</b>	<b>179,669</b>
<b>解約失効高</b>	<b>1,236,078</b>	<b>1,240,097</b>	<b>1,149,490</b>	<b>941,331</b>	<b>915,627</b>
<b>解約失効率</b>	<b>5.69%</b>	<b>5.86%</b>	<b>5.76%</b>	<b>5.22%</b>	<b>5.62%</b>
(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。					
<b>その他：</b>					
<b>基礎利益</b>	<b>¥ 48,547</b>	<b>¥ 51,859</b>	<b>¥ 54,387</b>	<b>¥ 52,703</b>	<b>¥ 55,122</b>
<b>MCEV<sup>(注)</sup></b>	<b>825,000</b>	<b>856,200</b>	<b>895,800</b>	<b>1,114,600</b>	<b>1,134,500</b>
<b>ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>835.1%</b>	<b>849.7%</b>	<b>805.5%</b>	<b>852.8%</b>	<b>734.2%</b>
<b>営業職員数(名)</b>	<b>8,942</b>	<b>8,440</b>	<b>8,071</b>	<b>8,473</b>	<b>8,534</b>

(注) MCEVを億円単位で開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。

## 要約財務データ

## 大同生命 要約財務データ(単体)

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥790,852	¥ 828,003	¥ 818,070	¥ 808,161	¥ <b>808,083</b>
資産運用収益	171,830	191,065	165,137	185,876	<b>191,249</b>
その他経常収益	25,387	26,492	31,916	28,796	<b>33,357</b>
<b>経常収益計</b>	<b>988,070</b>	<b>1,045,561</b>	<b>1,015,124</b>	<b>1,022,834</b>	<b>1,032,690</b>
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	496,329	510,573	522,146	511,604	<b>516,795</b>
責任準備金等繰入額	232,739	259,032	214,775	221,616	<b>211,578</b>
資産運用費用	46,233	61,342	61,569	66,440	<b>44,781</b>
事業費	103,602	103,883	107,649	106,644	<b>116,139</b>
その他経常費用	19,767	21,458	22,826	20,622	<b>20,614</b>
<b>経常費用計</b>	<b>898,672</b>	<b>956,290</b>	<b>928,967</b>	<b>926,928</b>	<b>909,910</b>
<b>経常利益</b>	<b>89,397</b>	<b>89,270</b>	<b>86,157</b>	<b>95,905</b>	<b>122,780</b>
<b>特別損益</b>	<b>(11,698)</b>	<b>(11,956)</b>	<b>(3,703)</b>	<b>(7,123)</b>	<b>(5,267)</b>
<b>契約者配当準備金繰入額</b>	<b>14,668</b>	<b>14,005</b>	<b>11,687</b>	<b>11,854</b>	<b>11,711</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>63,031</b>	<b>63,308</b>	<b>70,766</b>	<b>76,927</b>	<b>105,800</b>
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税	22,854	21,414	21,646	25,029	<b>29,892</b>
法人税等調整額	(4,396)	(3,634)	(1,330)	(2,965)	<b>(313)</b>
<b>法人税等合計</b>	<b>18,458</b>	<b>17,779</b>	<b>20,315</b>	<b>22,064</b>	<b>29,578</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 44,572</b>	<b>¥ 45,528</b>	<b>¥ 50,450</b>	<b>¥ 54,863</b>	<b>¥ 76,222</b>

3月31日現在	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>要約貸借対照表</b>					
<b>資産の部：</b>					
<b>資産の部合計</b>	<b>¥6,573,924</b>	<b>¥6,843,179</b>	<b>¥7,037,507</b>	<b>¥7,554,346</b>	<b>¥7,837,366</b>
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	5,729,754	5,986,450	6,195,363	6,415,546	<b>6,624,897</b>
<b>負債の部合計</b>	<b>5,913,402</b>	<b>6,180,746</b>	<b>6,393,649</b>	<b>6,701,219</b>	<b>6,978,638</b>
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	466,141	489,267	513,114	541,184	<b>532,210</b>
評価・換算差額等合計	194,380	173,165	130,743	311,942	<b>326,517</b>
<b>純資産の部合計</b>	<b>¥ 660,521</b>	<b>¥ 662,433</b>	<b>¥ 643,858</b>	<b>¥ 853,127</b>	<b>¥ 858,727</b>

(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。

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	<b>¥42,803,504</b>	<b>¥47,146,055</b>	<b>¥46,947,214</b>	<b>¥46,656,071</b>	<b>¥46,703,372</b>
個人定期保険	34,724,011	35,305,536	34,688,890	34,301,814	<b>34,214,918</b>
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	5,426,922	10,057,448	10,514,377	10,633,572	<b>10,821,740</b>
<b>新契約高</b>	<b>5,231,498</b>	<b>8,474,888</b>	<b>3,724,420</b>	<b>3,550,612</b>	<b>4,041,989</b>
個人定期保険	2,944,065	4,128,641	2,460,009	2,474,808	<b>2,844,737</b>
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフα等	2,523,252	5,085,094	1,224,617	1,039,312	<b>1,192,846</b>
<b>解約失効高</b>	<b>2,582,199</b>	<b>3,295,771</b>	<b>2,976,811</b>	<b>2,846,020</b>	<b>2,972,735</b>
<b>解約失効率</b>	<b>6.30%</b>	<b>7.70%</b>	<b>6.31%</b>	<b>6.06%</b>	<b>6.37%</b>

(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。

<b>その他：</b>					
<b>基礎利益</b>	<b>¥ 100,781</b>	<b>¥ 99,245</b>	<b>¥ 116,903</b>	<b>¥ 111,604</b>	<b>¥ 131,632</b>
<b>MCEV<sup>(注)</sup></b>	<b>1,473,200</b>	<b>1,417,700</b>	<b>1,626,000</b>	<b>2,058,800</b>	<b>2,148,100</b>
<b>ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>1,206.2%</b>	<b>1,271.9%</b>	<b>1,335.3%</b>	<b>1,293.5%</b>	<b>1,203.8%</b>
<b>営業職員数(名)</b>	<b>3,714</b>	<b>3,786</b>	<b>3,746</b>	<b>3,766</b>	<b>3,699</b>
<b>募集代理店数</b>	<b>13,992</b>	<b>14,132</b>	<b>14,413</b>	<b>14,775</b>	<b>15,137</b>

(注) MCEVを億円単位で開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。

## T&amp;Dフィナンシャル生命 要約財務データ(単体)

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥176,474	¥127,853	¥335,910	¥348,020	¥ <b>367,118</b>
資産運用収益	12,982	17,221	11,924	106,851	<b>113,353</b>
その他経常収益	7,036	5,683	6,660	5,789	<b>4,839</b>
<b>経常収益計</b>	<b>196,492</b>	<b>150,758</b>	<b>354,495</b>	<b>460,661</b>	<b>485,311</b>
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	124,953	106,894	125,135	222,904	<b>270,745</b>
責任準備金等繰入額	50,164	26,791	174,312	216,631	<b>183,641</b>
資産運用費用	4,888	1,941	30,117	127	<b>840</b>
事業費	12,349	11,453	19,373	20,216	<b>20,543</b>
その他経常費用	1,592	1,612	3,309	3,727	<b>3,873</b>
<b>経常費用計</b>	<b>193,948</b>	<b>148,694</b>	<b>352,249</b>	<b>463,608</b>	<b>479,644</b>
<b>経常利益(損失)</b>	<b>2,543</b>	<b>2,064</b>	<b>2,246</b>	<b>(2,947)</b>	<b>5,667</b>
<b>特別損益</b>	<b>(461)</b>	<b>(552)</b>	<b>(756)</b>	<b>(868)</b>	<b>(880)</b>
<b>契約者配当準備金繰入(戻入)額</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>
<b>税引前当期純利益(損失)</b>	<b>2,083</b>	<b>1,511</b>	<b>1,490</b>	<b>(3,816)</b>	<b>4,788</b>
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税	199	(456)	(754)	(2,212)	<b>(3,115)</b>
法人税等調整額	295	956	1,178	1,180	<b>4,704</b>
<b>法人税等合計</b>	<b>494</b>	<b>500</b>	<b>424</b>	<b>(1,031)</b>	<b>1,589</b>
<b>当期純利益(損失)</b>	<b>¥ 1,588</b>	<b>¥ 1,011</b>	<b>¥ 1,065</b>	<b>¥ (2,784)</b>	<b>¥ 3,199</b>

3月31日現在	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>要約貸借対照表</b>					
<b>資産の部：</b>					
<b>資産の部合計</b>	<b>¥1,365,878</b>	<b>¥1,438,819</b>	<b>¥1,645,401</b>	<b>¥1,850,918</b>	<b>¥2,007,568</b>
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	1,274,376	1,300,935	1,475,204	1,691,538	<b>1,875,148</b>
<b>負債の部合計</b>	<b>1,292,955</b>	<b>1,361,498</b>	<b>1,564,466</b>	<b>1,782,638</b>	<b>1,943,616</b>
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	71,616	72,627	73,693	70,909	<b>74,108</b>
評価・換算差額等合計	1,306	4,693	7,240	(2,628)	<b>(10,155)</b>
<b>純資産の部合計</b>	<b>¥ 72,922</b>	<b>¥ 77,321</b>	<b>¥ 80,934</b>	<b>¥ 68,280</b>	<b>¥ 63,952</b>

(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。

3月31日に終了した会計年度	2018	2019	2020	2021	2022
百万円					
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	<b>¥2,052,758</b>	<b>¥2,172,963</b>	<b>¥2,392,518</b>	<b>¥2,703,559</b>	<b>¥2,997,343</b>
<b>新契約高</b>	<b>354,705</b>	<b>314,183</b>	<b>446,898</b>	<b>426,624</b>	<b>421,257</b>
<b>解約失効高</b>	<b>66,174</b>	<b>89,152</b>	<b>79,846</b>	<b>103,847</b>	<b>118,758</b>
<b>解約失効率</b>	<b>3.52%</b>	<b>4.34%</b>	<b>3.67%</b>	<b>4.34%</b>	<b>4.39%</b>
<small>(注) 個人保険・個人年金保険の合計です。</small>					
<b>その他：</b>					
<b>基礎利益(損失)</b>	<b>¥ (863)</b>	<b>¥ (1,466)</b>	<b>¥ (5,063)</b>	<b>¥ (3,268)</b>	<b>¥ (2,694)</b>
<b>MCEV<sup>(注)</sup></b>	<b>102,600</b>	<b>98,500</b>	<b>66,500</b>	<b>108,100</b>	<b>111,300</b>
<b>ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>1,258.3%</b>	<b>1,101.7%</b>	<b>1,033.6%</b>	<b>826.8%</b>	<b>749.5%</b>

(注) MCEVを億円単位で開示しています。2020年3月期から終局金利を適用しています。

# 株式情報

2022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します。 公告掲載URL <a href="https://www.td-holdings.co.jp/information/public.html">https://www.td-holdings.co.jp/information/public.html</a>
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 <a href="https://www.tr.mufg.jp/daikou/">https://www.tr.mufg.jp/daikou/</a>
株主数	212,485名

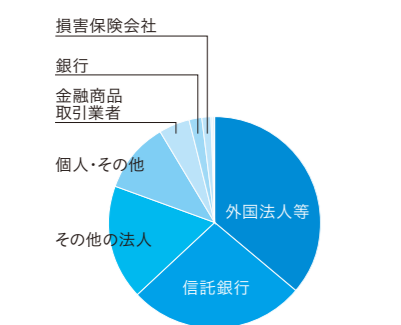
## 大株主

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)	101,470	18.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,173	5.72
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,608	2.24
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,444	1.68
JP モルガン証券株式会社	8,311	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,103	1.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	7,107	1.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	6,943	1.23
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	6,675	1.19
AIG 損害保険株式会社	6,000	1.07

(注) 当社は、自己株式26,458千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。

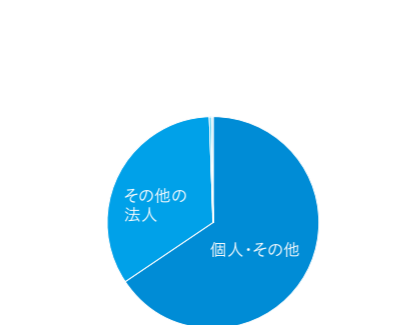
## 株式・株主分布

所有者別所有株式数



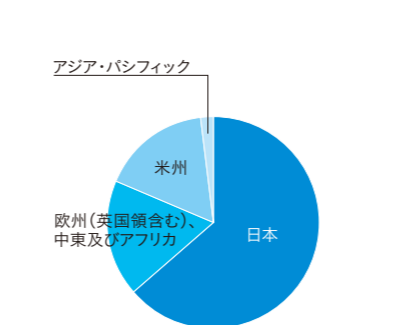
所有者別	株式数	%
外国法人等	213,545	36.26
信託銀行	158,060	26.84
その他の法人	103,207	17.52
個人・その他	64,783	11.00
金融商品取引業者	27,881	4.73
銀行	10,888	1.85
損害保険会社	8,362	1.42
その他金融機関	1,429	0.24
生命保険会社	841	0.14

所有者別株主数



所有者別	株主数	%
個人・その他	139,831	65.80
その他の法人	71,805	33.79
外国法人等	745	0.35
金融商品取引業者	36	0.02
信託銀行	21	0.01
生命保険会社	16	0.01
銀行	14	0.01
その他金融機関	12	0.01
損害保険会社	4	0.00
政府・地方公共団体	1	0.00

地域別所有株式数



地域別	株式数	%
日本	373,450	63.74
欧州(英国領含む)、中東及びアフリカ	11,800	17.89
米州	6,675	16.65
アジア・パシフィック	1,100	1.71
その他	100	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19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ユニ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)

#### 総務・事務代行等関連事業

##### 総務関連事業

- T&Dカスタマーサービス株式会社(生命保険契約事務の取次ぎ、有価証券等受渡しに関する業務、書類等の作成・整理・保管・発送・配送等の業務)

##### 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

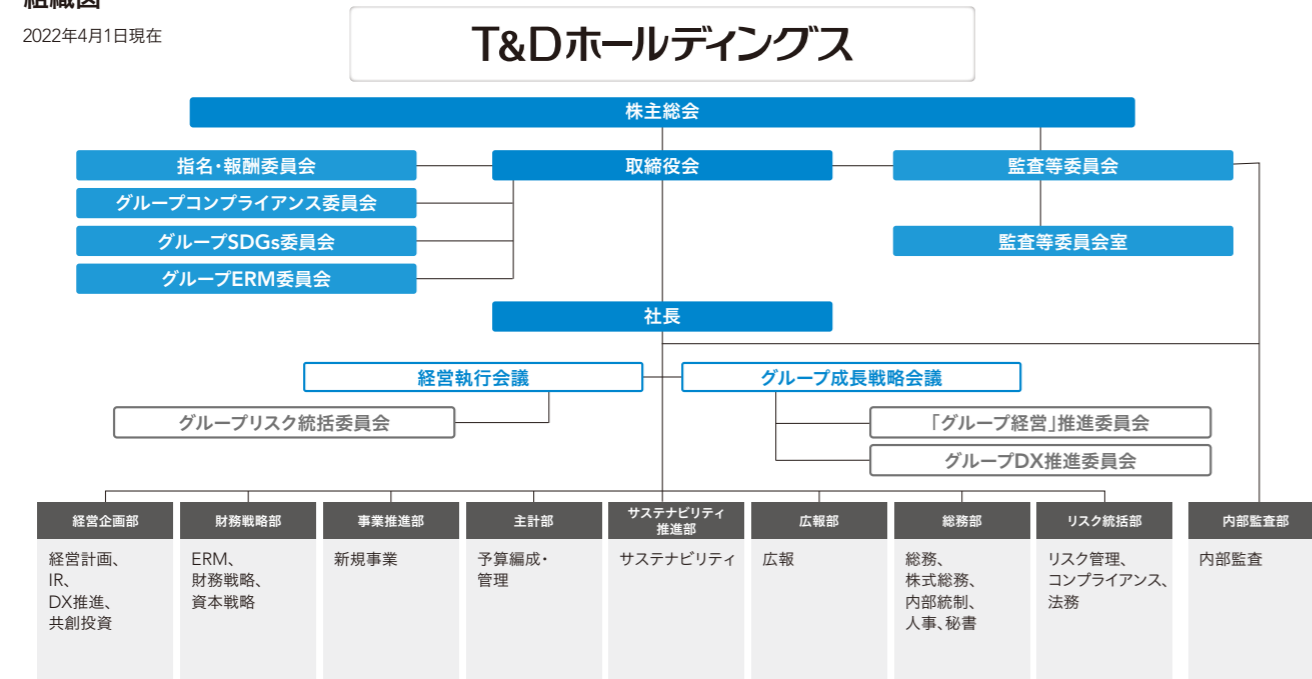
# 会社概要

2022年3月31日現在

名称(商号)	株式会社T&Dホールディングス
英語表記	T&D Holdings, Inc.
設立年月日	2004年4月1日
所在地	〒103-6031 東京都中央区日本橋二丁目7番1号 TEL 03-3272-6110 FAX 03-3272-6552
事業目的	生命保険会社、その他の保険業法の規定により子会社とした会社の経営管理 上記に掲げる業務に付帯する業務
資本金	2,071億1,186万円
証券コード	8795
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
発行済株式の総数	589,000,000株
従業員数	117名

## 組織図

2022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/>



## ～ 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。

T&Dの  
 目指す社会

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。

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。



## 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/>