

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  
2021

(2021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。

# Sow happiness, make change with boldness

## ～ グループ経営ビジョンを紐解くストーリー ～

### T&Dの誇り

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

### T&Dの課題

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

### T&Dの 取るべき行動と ありたい姿

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

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

### T&Dの 目指す社会

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

# 目次

## T&D 保険グループ の概要

- 巻頭 グループ経営理念、グループ経営ビジョン
- 2 目次
- 3 編集方針
- 4 共有価値創造の軌跡(社会価値編)
- 6 共有価値創造の軌跡(経済価値編)
- 8 T&D保険グループの価値創造プロセス(概念図)
- 10 T&D保険グループの特徴

## 共有価値創造 のための Try & Discover

- 14 トップメッセージ
- 22 グループ長期ビジョン
- 33 副社長×有識者鼎談
- 38 収益の拡大
- 44 国内生命保険事業
- 48 傘下グループ会社

## 資本の高度化・ リスクマネジメント

- 51 財務資本
- 56 人的資本
- 61 知的資本
- 63 社会・関係資本
- 67 自然資本

## コーポレート・ ガバナンス

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

- 補足資料
- 90 生命保険市場の概要
  - 93 用語集

## コーポレート データ

- 96 財務ハイライト
- 98 非財務ハイライト
- 100 要約財務データ
- 104 連結財務諸表
- 111 株式情報
- 112 グループ会社
- 113 会社概要

## 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)の観点から踏まえ、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。

### 報告対象期間:

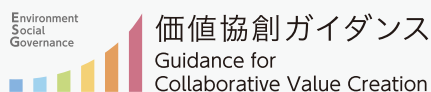
2020年4月1日～2021年3月31日(一部期間外の情報を含みます)

### 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

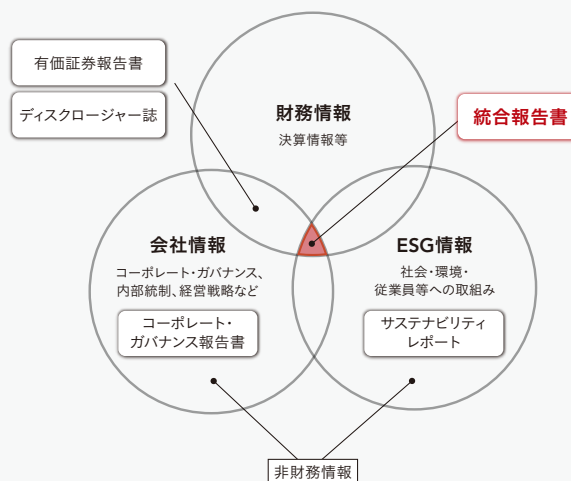
### 参考ガイドライン等:

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」、  
「GRIスタンダード」



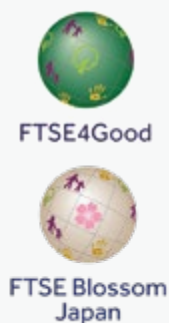
## 統合報告書2021の位置づけ

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。



## ESGインデックスへの採用状況 (2021年7月1日現在)

- ・ FTSE4Good Index Series
- ・ MSCI ESG Leaders Indexes
- ・ 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)



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

### 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、実際の業績は本誌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争要因、(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

## 共有価値創造の軌跡(社会価値編)

# お客さまのニーズに応え、 増やしつづけた信頼残高

革新的商品・

商品

太陽生命

保険組曲Best



2008年10月に発売。

必要な保障を自在に組み合わせることができる商品として他社に先駆け販売し、ご家庭ごとのニーズにあった保障のご提案を可能にしています。発売以降も、世の中のニーズを捉え、2016年3月に「働けなくなった時の保険」を、2020年9月に「感染症プラス入院一時金保険」を、2021年6月に「ガン・重大疾病予防保険」をラインナップに追加するなど、時代に合った最新の保障を準備できるよう進化を続けています。

大同生命

提携団体と連携した制度商品



1970年代から半世紀にわたり販売。

「中小企業をお守りする」という理念を提携団体と共有し、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てきました。近年は、高齢化や中小企業経営者の在任期間の長期化等を踏まえ、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)」「就業障がい不能保障保険(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。

T&D  
フィナンシャル生命

生涯プレミアム



2010年4月に発売。

「生涯プレミアム」[無配当終身保険(外国為替参照・豪ドル1型)] 被保険者の生涯にわたり所定の追加額が加算される外国為替参照型の従来になくタイプの商品である一時払終身保険を販売しました。その後「生涯プレミアム」シリーズとして2011年6月に新たに「生涯プレミアム・ワールド」[無配当保険金額変動型終身保険(外国為替連動・通貨選択1型)]、8月に「生涯プレミアム・ジャパン」[無配当終身保険(積立利率選択・1型)]を発売しました。その後も時代の要請に合わせて、商品改定をしながら、現在も主力商品として販売しています。

T&D  
アセットマネジメント

ロボット戦略運用



2016年9月に提供開始。

英国のAHL パートナーズLLP(AHL社)が運用するファンドを通じ、コンピュータプログラム(ロボット戦略)の判断に基づいて世界中の株価指数、債券・金利、通貨に幅広く投資する運用の提供を開始しました。AHL社は、1987年の創業以来コンピュータ運用の開拓者として30年以上の運用実績を有しており、同社が世界最先端の金融技術の研究・開発により生み出した独自の定量モデルが投資判断を行います。

ペット&ファミリー  
損害保険

げんきナンバーわん



2008年10月発売。

少子高齢化が進展し、「ペットは家族の一員」との考え方が広がるなか、ペット(犬・猫)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」はもちろん、最も支払い機会が多い「通院治療」までしっかり補償する商品を発売しました。2014年9月には、低廉な保険料で補償を準備いただけるペット医療費用保険(免責金額控除型)「げんきナンバーわんスリム」の販売を開始しました。

# Social Value

## サービスにより社会的課題を解決

### サービス

#### かけつけ隊サービス



2016年から開始。

保険金や給付金等を迅速かつ確実にお支払いするために、専門知識を有する内務員が直接お客様さまやご家族のもとにお伺いするサービスです。2018年8月からは携帯端末を用いることで営業職員も現地で請求のお手続きが可能となっています。

太陽生命保有契約件数

約**800**万件

#### DAIDO KENCO ACTION



2017年から実施。

中小企業とそこで働く人々が生き活きと活躍できる社会づくりに貢献することを目指し、2017年より「健康経営」の普及支援に向けた取組みを展開しています。セミナー開催などを通じた「健康経営」理念の啓発と、実践ツールである大同生命「KENCO SUPPORT PROGRAM」を提供しています。

大同生命加入企業数

約**37**万社

#### M3 Patient Support Program



2019年7月から開始。

エムスリー株式会社が提供する医療サポートサービス「M3 Patient Support Program」を保険契約者さま向けに保険業界として初めて採用し、個々の事情に応じた最適な医療へのアクセスをご提供しています。

T&Dフィナンシャル生命保有契約件数

約**35**万件

#### SNSを通じた情報の提供



2020年5月より開始。

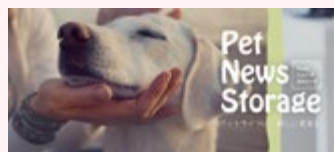
各種ソーシャルメディア(SNS)の公式アカウントを開設し、幅広い投資家層の皆さまに向けてファン情報や投資に役立つ情報の配信を開始しています。

T&Dアセットマネジメント運用資産残高

1兆**7,604**億円

※ 2021年3月末現在

#### Pet News Storage



2017年7月にHP掲載を始めました。

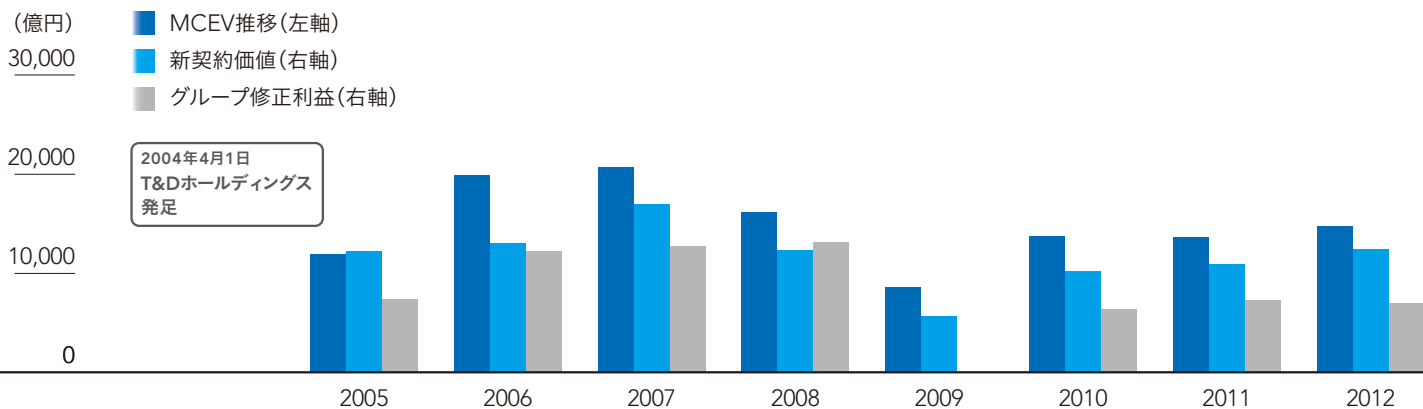
ペットライフを充実させるための情報やペットライフの身近な疑問を分かりやすく紹介したコンテンツ「Pet News Storage」をホームページに掲載しています。大切な家族であるペットへの理解を深めるため、ペットに関わるさまざまなテーマを定期的に発信しています。

ペット&ファミリー保有契約件数

**17.1**万件

## 共有価値創造の軌跡(経済価値編)

# 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



3月31日に終了した会計年度

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

### FORTITUDE RE

2020年6月

米国再保険持株会社 Fortitude社の持分取得完了

Carlyle社及びAIG社とともに、戦略的パートナーとして資本参画しています。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ブック事業に投資をすることで、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社への追加投資に加え、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。

#### Fortitude社の特徴

- Fortitude社は米国の再保険持株会社で、傘下に英領バミューダ籍の再保険会社“Fortitude Re社”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

2004年

4月  
T&Dホールディングス  
設立

2006年

6月  
執行役員制度を導入、  
監督と執行の責任を  
明確化

2010年

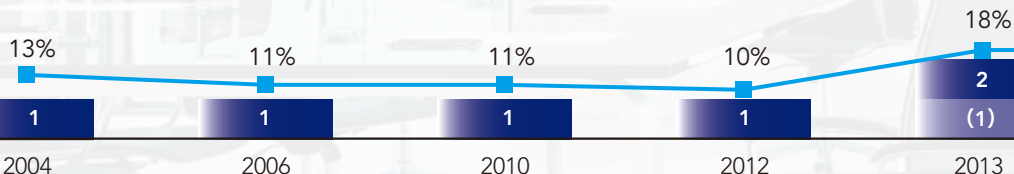
6月  
社外役員全員を  
独立役員に指定

2012年

6月  
役員報酬制度として、  
株式報酬型ストック  
オプションを導入

2013年

6月  
社外取締役を1名から  
2名へ拡充





# Financial Value

2021年3月期実績

Group MCEV<sup>※</sup>

3兆2,909億円

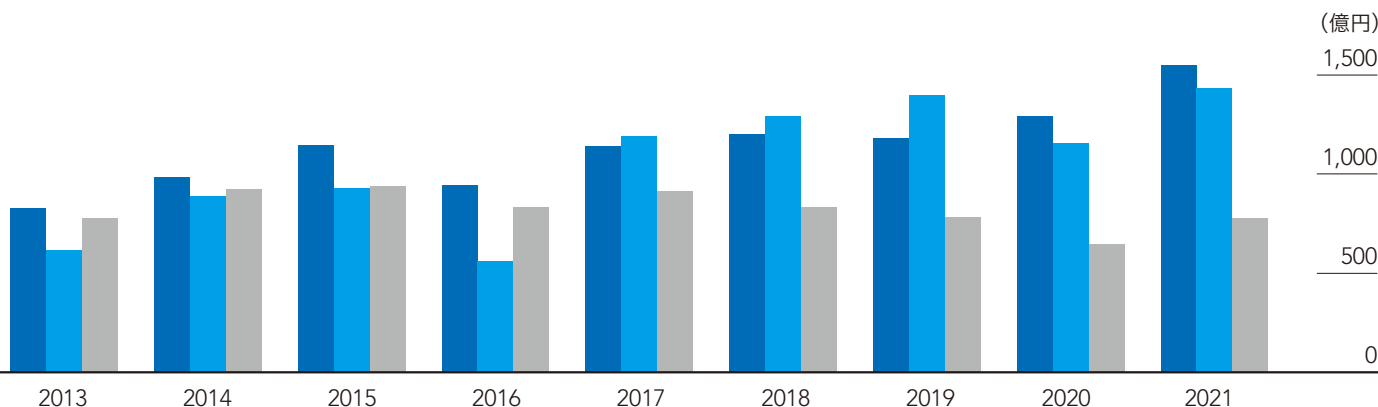
新契約価値

1,434億円

グループ修正利益

779億円

※ Fortitude 社に係る評価性損益等を除いたベース。



2020年6月

## スイスデジタルヘルスケア企業 dacadoo社と業務提携

健康増進アプリの提供に向けた業務提携を推進しています。こちらのアプリは、ウェルネス関連の商品・サービスを提供する企業を通じて、より多くの健康志向のユーザーにご利用いただくことを考えています。足元で加速する「デジタル化」「非対面化」のトレンドを踏まえ、ミレニアル世代との接点構築につながるパートナー企業との協働を促進していきます。

## dacadoo社の特徴

• 医学関連のビッグデータ解析に強みを有し、独自の「ヘルススコア<sup>※</sup>」を核とするスマートフォン向けのヘルスケアサービスを世界各国の保険会社・企業に提供しています。

※ ヘルススコアは、膨大な医学データを解析して開発されたdacadoo社独自の健康指標です。同スコアはユーザーの生活習慣・健康状態等の変化に応じてリアルタイムで更新され、ユーザーはスマートフォンアプリ等で自身のスコアを随時確認することができます。

2015年

1月 指名・報酬委員会の設置  
8月 取締役会の実効性評価の開始  
10月 「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定・公表

2017年

6月 社外取締役を2名から3名へ拡充

2018年

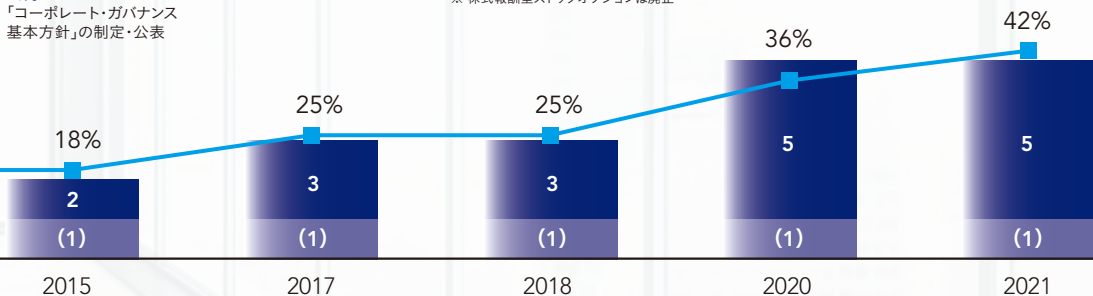
6月 役員報酬制度として、信託型株式報酬(BIP【Board Incentive Plan】)信託を導入  
※ 株式報酬型ストックオプションは廃止

2020年

6月 監査等委員会設置会社へ移行  
社外取締役を3名から5名に拡充

2021年

6月 社内取締役を9名から7名に変更し、機動的な意思決定及び監督機能を一層強化



# T&D保険グループの価値創造プロセス(概念図)

T&D保険グループの競争優位の源泉である資本の高度化・リスク軽減を図りそれらを投入し、中核生命保険3社をはじめとするグループ会社がグループの特徴・強みを活かし、シナジーを創出して共有価値を創造することで長期ビジョンの実現を目指します。

## 【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。

### 絶えず変化する人と社会の課題

社会的課題 ▶ 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、お客さまの嗜好などに合わせて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・洪水など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
<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

強固な財務基盤

#### 人的資本

多様な人材  
人的リソース

#### 知的資本

多彩な商品開発・  
運用ノウハウ

#### 社会・ 関係資本

お客さま、  
提携先との強い絆

#### 自然資本

地球環境の保護

資本高度化・リスクマネジメント

株主



経済的価値



お取引先

太陽生命

T&Dアセットマネジメント

### 【重要な社会的課題に対する取組み】

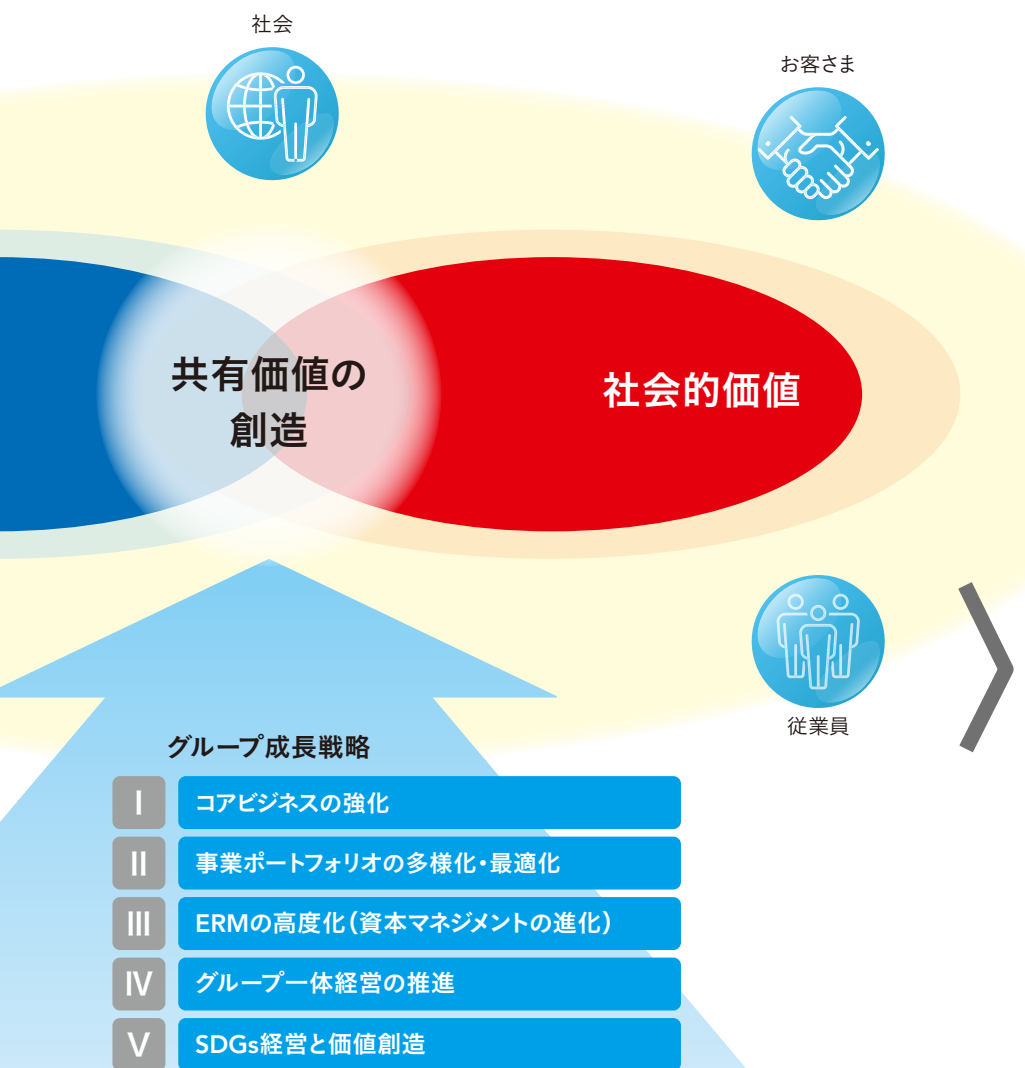
重要な社会的課題の解決に貢献し、社会に価値を生み出す行動を事業戦略の基礎としました。コアビジネス、拡張する事業分野、サステナビリティ経営の事業基盤の活動を通じて社会と経済の価値創造に取り組みます。

### 【共有価値創造の実現】

共有価値を創造するサステナビリティの重点テーマを設定。活動と成果評価を繰り返すことで、共有価値の創造を実現します。

#### 事業戦略(長期ビジョン)に基づく事業活動

#### 社会的価値の創造



#### 「サステナビリティ重点テーマ」と社会的価値の創造

「すべての人の健康で豊かな暮らしの実現」  
**健康で豊かな暮らし**  
 (人/家庭)



「すべての人が活躍できる働く場づくり」  
**雇用と働きがい**  
 (職場)



「気候変動の緩和と適応への貢献」  
**持続可能な地球環境**  
 (地球環境)



「投資を通じた持続可能な社会への貢献」  
**強靱で活力ある社会**  
 (社会/コミュニティ)



#### 経済的価値の創造

グループ修正利益

新契約価値

**1,300** 億円

**2,000** 億円

2025年度目標

## T&D保険グループの特徴

# 市場・チャネル・商品を一体とした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

T&D保険グループは、市場特化戦略を追求する生保事業をコアとし、生保事業と親和性のあるアセットマネジメント事業、ペット保険事業、クローズドブック等への投資事業を加えた特徴ある保険グループです。





**DX**  
Digital  
Transformation

## 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、お客さまの元気・長生きをサポートする「ガン・重大疾病予防保険」を発売。



### 大同生命

中小企業経営者の多様な保障ニーズに対応できる業界初のオーダーメイド型商品Lタイプα、Jタイプα、Tタイプαを発売。



### 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」など、差別化した競争力のある商品を発売。



## 商品

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)／保障性商品(収入保障保険 等)

## 損害保険事業

## キャピタル

## ペット&ファミリー損害保険

**FORTITUDE RE.**  
**TIKEHAU CAPITAL**

## ペット保険を通じてお客さまの生活に安心を

「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



## T&D保険グループの特徴

### 業界内におけるT&D保険グループのポジション向上

#### T&D保険グループのシェアは確実に向上

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

2021年3月期におけるT&D保険グループの市場シェア(太陽

生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の合算値、保有契約高ベース)は6.1%となり、T&Dホールディングス設立(2004年4月)前の2004年3月末のシェアから着実に拡大しています。



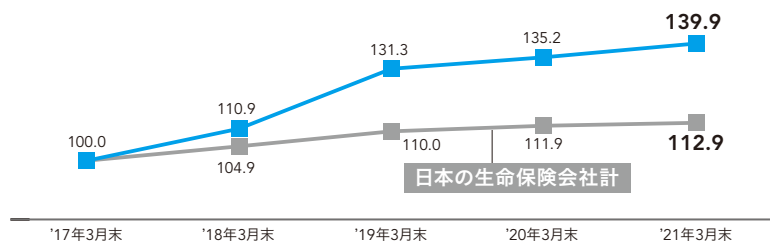
出典：生命保険協会「生命保険事業概況」及び各社決算資料より当社作成。  
 ※ 保有契約高は個人保険・個人年金保険。

#### 特化したマーケットにおいて、優位性を確保

下図は、T&D保険グループ(太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の合算値)と生命保険業界全体の契約業績(第三分野保有契約年換算保険料)の推移を比較したものです。定期

保険税制の見直しや新型コロナウイルスの感染拡大等が起こるなかでも、独自性・専門性を活かして早期に対応した結果、特化したマーケットにおいて優位性を保っています。

第三分野 保有契約年換算保険料\*



出典：生命保険協会「生命保険事業概況」及び各社決算資料より当社作成。  
 ※ 2017年3月期の第三分野における保有契約年換算保険料を100として指数化。

## SDGs 経営と価値創造

T&D保険グループでは、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」により世の中のしあわせをつくることを目指しています。

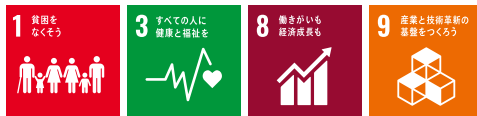
### サステナビリティ重点テーマ

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

重点テーマ

#### 1 すべての人の健康で豊かな暮らしの実現

お客様のニーズにあった最適で質の高い商品・サービスを提供することにより、保険事業を通して社会への責任を果たしていきます。



重点テーマ

#### 2 すべての人が活躍できる働く場づくり

すべての人の人格と多様性が尊重されるとともに、健康で安全な職場環境の実現に取り組んでいます。



重点テーマ

#### 3 気候変動の緩和と適応への貢献

私たちは「T&D保険グループ環境方針」を制定して、地球環境の保護に配慮した企業活動を心がけています。



重点テーマ

#### 4 投資を通じた持続可能な社会への貢献

環境、社会、企業統治に配慮した投資を行うことで、投資行動を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。



## トップメッセージ

社会が苦境に立たされている今こそ、  
保険グループとしてできることを考え、  
スピード感を持って  
実行していきます。

**Sow happiness,  
make change  
with boldness**

2020年以降、新型コロナウイルス感染症という人類への脅威が世界中で猛威を振っています。新型コロナウイルス感染症に罹患された方とご家族の皆さま、事業等に影響を受けておられる皆さまに心よりお見舞い申し上げます。また、医療をはじめあらゆる場面で治療や感染の予防、社会システムの維持等にご奮闘されている方々に、深い感謝の意を表します。

私たちは、このコロナ禍との戦いにおいて、社会の一員として、また生命保険事業を中心とする保険グループとして、その役割

を果たしていく覚悟で日々取組みを続けています。コロナウイルスの感染拡大以降は、お客さま・従業員の安全確保と、生命保険会社としての社会的要請にお応えする事業の継続を最優先課題として、コロナ対策を行いました。具体的には感染防止の観点から緊急事態宣言下において積極的な営業活動を自粛すると同時に、従業員の出社は原則3割に抑制したうえで、保険金支払業務・コールセンター業務等の必須業務を継続しました。また、このような状況下で「保険グループとして何ができるか」を議








# T&D

T&D保険グループ

T&D 株式会社 T&Dホールディングス

 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

代表取締役社長

## 上原弘久

論しました。新型コロナウイルスに感染されたお客さまやご家族に少しでもご安心いただくために入院給付金や災害死亡保険金の迅速なお支払いを実施しているほか、さまざまな形で影響を受けられたお客さまに保険契約を継続していただくために保険料払込猶予期間の延長や契約者貸付金利の免除といった取組みを行っています。また、大同生命のお客さまである中小企業に対しては、雇用安定の支援に向けた「雇用調整助成金」の電話相談・社労士紹介サービスを実施し、お役に立てました。

企業が「社会の公器」である以上、社会の持続可能性の問題は、企業の持続可能性の問題と同義です。健全な社会なくして、健全な企業経営はあり得ません。社会が苦境に立たされている今こそ、保険グループとしてできることを考え、スピード感を持って実行していきたいと思えます。

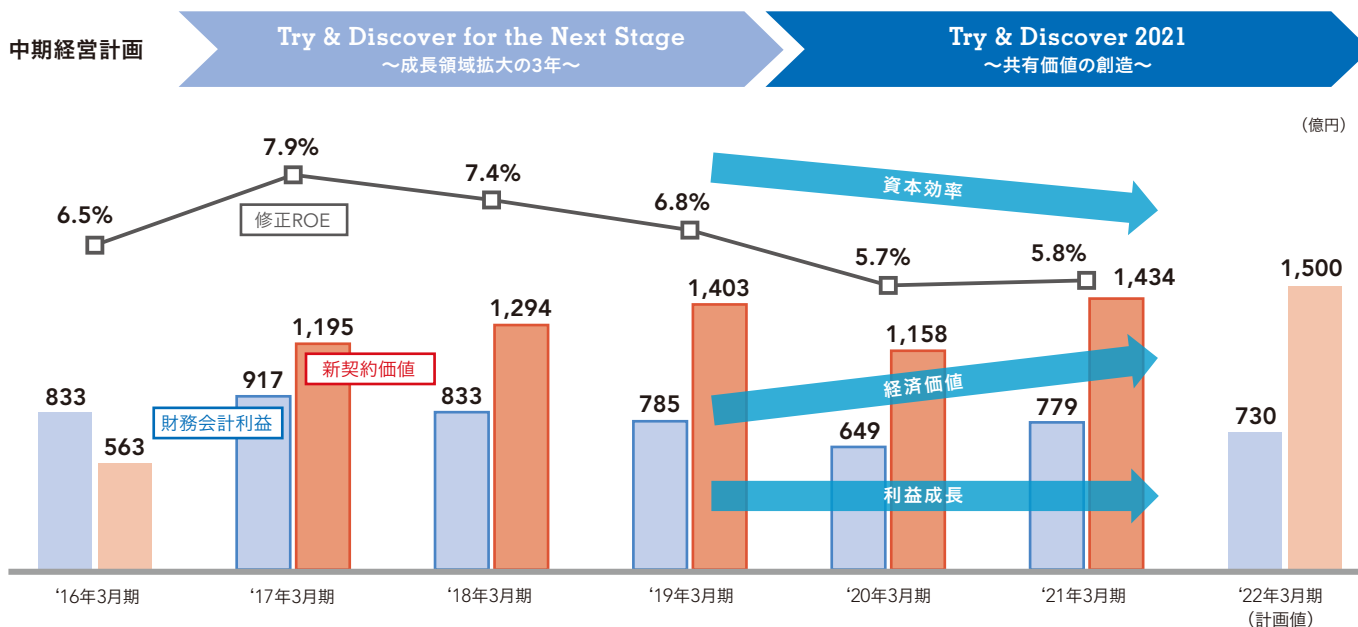
## トップメッセージ

## これまでのグループ経営の振り返り

2019年に発表した中期経営計画「Try & Discover 2021～共有価値の創造～」では、①コアビジネスの強化、②事業ポートフォリオの多様化、③グループ一体経営の推進の3点を重点課題として取り組みました。①コアビジネスの強化については、当計画発表時は定期保険等の税務取扱いの見直しの真ただ中であり、大同生命で主力商品の販売を一時停止するなど厳しい状況でしたが、新たな税務取扱いに対応した新商品を他社に先駆け2019年7月に発売して以降は、順調な業績となっています。同社では長年にわたり、中小企業のお客さまの事業継続に必要な保障(=標準保障額)を確保する保障ニーズに基づく営業戦略を展開してきており、同社の強みを一段と発揮できる環境に回帰したと考えています。②事業ポートフォリオ多様化では特に大きな進展がありました。具体的には2020年6月に、当社グループ初の大型投資案件となる米国のクロズドブック専門保険会社Fortitude社への出資を実現しました。この投資は持分利益

の獲得のみではなく、クロズドブック事業のノウハウ獲得やグループ全体で見た保険引受リスクの分散を企図した戦略的投資であり、同社への出資によりグループ経営の幅は大きく広がりました。③グループ一体経営の推進については、2020年6月に監査等委員会設置会社に移行するなど、体制面の整備を図りました。この機関設計の変更を契機に、グループ横断的な委員会等の役割・機能を見直し、グループ一体となった経営活動をより推進できる態勢が整いました。

以上のような成果のほか、経済価値ベースで堅調な業績を示しており、2021年3月末のグループMCEVは3兆円を超える水準となりました。一方で財務会計ベースの利益は必ずしも堅調に伸びているとは言えず、資本効率性指標であるROEは2016年度以降低下傾向にあります。この財務会計ベースの資本効率性の低さを中期的に回復させていくことが、経営の大きな課題の一つだと認識しています。



※ 修正ROE=財務会計利益/(前年度末純資産+当年度末純資産)/2  
 ※ 財務会計利益は2019年3月期以前は実質利益、2020年3月期以降はグループ修正利益。



## グループ長期ビジョン策定の背景

このようななか、2021年4月を始期とした5年間のグループ長期ビジョンを策定しました。新型コロナウイルス感染拡大や、それに伴うデジタル化の急速な進展により、個人の生活様式や企業における働き方は大きく変化しています。また、2020年の世界経済フォーラムにおいて「ステークホルダー資本主義」が主題となったことに象徴されるように、「企業の存在意義」があらためて問われています。さらには、世界的なSDGsの潮流の中で、ミレニアル世代やZ世代を中心に「良い企業」とは、「社会をより良くすること」「社会と共生できること」という価値観も醸成されつつあります。われわれはグループ経営理念で掲げているように、これまでも「社会課題の解決」に向けて事業を行ってきました。また、コロナ禍においてグループの中核となる生命保険会社各社は、営業スタイルの変革、商品・サービスの投入やチャネルの複線化などにいち早く対応することで、市場の保障ニーズの高まりに応え、各社の強みである特化・差別化された事業モデルの有効性・継続性を再確認することができました。

今後、コロナの影響がどの程度深く・長くなるか、回復軌道がどのようになるかなど不透明な要素をかかえたまま、社会や人々の価値観は変化し、スモールマスとしてニーズが細分化していく不確実な時代を迎え、世界の有り様は、さらに変化することが想

定されます。こうした環境変化やパラダイムシフトを踏まえ、今回あらためて、グループの長期的戦略方針をクリアにし、グループ経営の機動性や柔軟性を高め、資本効率性をはじめとする経営課題の解決に向けた道筋をつける必要があると考えました。

従来の中期経営計画では、将来の環境変化を見据えて経営目標を定め、必要となる戦略を策定してきましたが、不確実性が高まっている現在においては、将来予測は困難であり、当初定めた戦略に固執することで経営の選択肢が狭まり、成長が阻害される可能性もあるなか、これからの企業経営は、「先を読む経営」から「先が読めないことを前提にした経営」にシフトする必要があります。そのため、環境変化に左右されない企業としての「目指す姿(ビジョン)」を明確に定義し、そのビジョンに照らし何が必要かを考え、実践する思考と行動の柔軟性・スピード感がこれまで以上に重要になると考えています。

経営環境の変化を直視し、未来志向でT&D保険グループのビジョンを明確にすることで、グループ共通の価値観を醸成するとともに、ビジョンに沿ったアクションプランを実践することで、不確実性の高い「VUCAの時代」においても持続的な成長を実現していきます。

## トップメッセージ

### グループ長期ビジョンの位置づけ

グループ長期ビジョンは5年後(2025年度)を見据えて、グループとしてのありたい姿を示したものです。中長期的な目指す姿である「グループ経営ビジョン」に加え、定量目標である「グループKPI(Key Performance Indicator)」とそのKPI達成に向

けた「グループ成長戦略」を総称して「グループ長期ビジョン」としました。このグループ長期ビジョンのもと、単年度の予算と経営戦略・経営施策を実行し、PDCAサイクルを回すことで、さまざまな環境変化に対して、機動的に対応していきます。

### グループ経営ビジョン

中長期的な目指す姿である「グループ経営ビジョン」は、今般内容を刷新し、「保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。」としました。グループ会社各社が特化・差別化戦略による、一人ひとりのお客さまへの真摯な対応を通じて、世の中全体にしあわせを届けるという、従来の強みを一層強化する。そして、ていねいな対

応を通じてお客さまや社会の小さな変化を捉え、柔軟かつ大胆なビジネスの展開につなげる。そのような想いを込めています。経営環境は目まぐるしく変化していますが、この経営ビジョンは普遍的なものとして、グループ役職員の判断のよりどころとしていきたいと思えます。

### グループKPI

「財務KPI」は、経済価値ベースの指標として「ROEV」と「新契約価値」、財務会計ベースの指標として「修正ROE」と「グループ修正利益」の4つの指標としました。生命保険会社をコアとするグループとして、「経済価値ベース」の成長が最も重要であり、「経済価値ベース」と「財務会計ベース」はリンケージして成長していくこととなります。今回のグループ長期ビジョンにおいても「経済価値ベース」と「財務会計ベース」の両輪経営を引き続き掲げた理由は、当社グループの課題の一つである「経済価値ベース」が順調に伸びている一方で「財務会計ベース」が伸び悩んでいることに向き合うためです。「財務会計ベース」をKPIとすることで市場にコミットするとともに、内部でのモニタリングを強化、「経済価値ベース」と比較して伸び悩んでいる要因を分析し、KPI向上に向けて

適切な解決策を打っていきます。株主還元については、会社法の規制により、「財務会計ベース」の制約を受けることから、「財務会計ベース」のKPI改善は株主還元の強化にもつながります。

「非財務KPI」は、「お客さま満足度」「従業員満足度」「CO<sub>2</sub>排出量」の3つを指標とし、お客さま、従業員、社会のステークホルダーごとにKPIを設定しています。グループ長期ビジョンでは、これまでの中期経営計画で実施していた「共有価値の創造」を引き続き経営の根幹に据え、お客さまや金融市場から選ばれ続けるために、一層取組みを強化していく方針です。そのために、経済的価値を表す「財務KPI」と、社会的価値を表す「非財務KPI」を明確に設定し、現在の経営課題の改善状況と「共有価値の創造」の実践状況を定量的に示しPDCAを回していきます。

## グループ成長ストーリー

グループ成長ストーリーの根幹は、「グループ資本の有効活用により、資本効率を高めていく」ことです。これまでは生命保険グループとして健全性の向上がクローズアップされ、資本効率については必ずしも十分に追求できていない状況にありました。長期の事業性を有する保険グループとして引き続き健全性には留意していきますが、資本効率向上に向け、グループ一体となった「グループ資本マネジメント」の強化に取り組みます。具体的には、既存生命保険会社の資本効率性向上に向けた取組みはもとより、コアビジネスである生命保険事業から創出される安定的な収益・資本を、成長事業と位置づけているクロズブック事業に資本配賦するとともに、配賦した資本がリスクに見合ったリターンを獲得できているかを確認し、より適切な資本配賦を実現し、資本効率を高めてまいります。そして、資本効率向上を図ることで、株価向上を実現させていきたいと考えています。

この成長ストーリーの実現に向けて、5つの重点テーマを定めています。1点目は「コアビジネスの強化」です。われわれの収益基盤は言うまでもなく生命保険事業であり、引き続き、太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の3社が独自の特化・差別化戦略を実践することで、それぞれの市場でトップブランドの構築を目指します。また、その過程において、デジタルトランスフォーメーション(DX)は避けて通れない領域であり、お客さま

サービス・社内変革の両面から、競争優位につながるDXに取り組む方針です。2点目は「事業ポートフォリオの多様化・最適化」です。前述のとおり、当社グループは、2020年6月に、米国のクロズブック専門保険会社「Fortitude社」への出資を行いました。このクロズブック事業を、戦略的な重点領域と位置づけさらに取組みを強化するとともに、新たな領域への投資も模索していきます。3点目は「ERMの高度化(資本マネジメントの進化)」です。コアビジネスである生命保険事業で得た安定的な収益を、クロズブック事業を中心とするリスク対比リターンの高い事業へ配賦し、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。そして、拡大した利益により株主還元を充実するとともに、内部留保をさらなる成長投資に振り向けるという好循環(グループ資本マネジメントサイクル)をつくっていきます。4点目は「グループ一体経営の推進」です。生命保険・損害保険・アセットマネジメント等の事業の垣根を越えた、従来の枠組みにとられない新たなシナジー効果を追求します。5点目は「SDGs経営と価値創造」です。グループとして定めるサステナビリティ重点テーマの実現に向け、「保険事業を通じた社会課題の解決」を中心とするサステナビリティ推進施策を着実に実践することで、お客さま満足度をはじめとする非財務KPIを達成し、「世の中のしあわせ」を生み出すグループであり続けます。

**Sow happiness,  
make change  
with boldness**

## トップメッセージ

# グループ長期ビジョンへの想い

グループ長期ビジョンの策定にあたり最も重視した点は、これまでの既成概念を取り払うことです。そしてグループとしての進むべき方向性と戦略方針を統一することです。グループ長期ビジョンの策定にあたり、まずは「アフターコロナの生命保険業界」を見据えたシナリオプランニングを通じてグループ各社の環境認識を共有しました。このシナリオをベースに生命保険会社3社のマーケティング戦略を見直し、生命保険事業の基礎となる営業体制をリアルとデジタルの融合した全く新しいものに再構築することで、コロナ禍においても堅調な業績を維持することができています。今後は、同様に議論を重ねた5つの重点テーマの枠組みの中で、環境変化に応じてグループ各社がアクションプランを考

え、実践していく、スピード感と柔軟性を持ったグループ経営を行っていきます。

今回一新したグループ経営ビジョンには、一人ひとりのお客さまへの真摯な対応を通じて、世の中全体にしあわせを届けるという従来の強みを一層強化するとともに、ていねいな対応を通じてお客さまや社会の小さな変化を捉え、柔軟かつ大胆なビジネスの展開につなげていく、という強い想いを込めています。経営環境は目まぐるしく変化していますが、このグループ経営ビジョンを道しるべに、グループ共通の価値観を持って、新たな未来を切り拓いていきます。

### T&Dの誇り

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

### T&Dの課題

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

### T&Dの 取るべき行動と ありたい姿

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

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

### T&Dの 目指す社会

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

グループ経営ビジョンを  
紐解くストーリー



## 最後に

今年の5月24日にグループ長期ビジョンを開示、同日に説明会を実施して以降、内外の投資家の皆さまと1 on 1ミーティングの場で、グループ長期ビジョンに対する私の想いを丁寧に説明するとともに、投資家の皆さまからのご質問・ご意見に対して真摯に回答いたしました。これらの対話を通じて、「グループの資本を有効に活用することで、資本効率を向上させ、企業価値の向上を図る」という当ビジョンの根幹となる考え方や成長ストーリーについては、概ねご理解いただいたと考えています。また、投資家の皆さまからも、ビジョンに掲げた5つの重点テーマの着実な遂行に対する期待や激励など温かいお言葉をいただきました。特に、生命保険3社特有の強固なビジネスモデルを活かした、T&D保険グループならではのグループマネジメントの構築や、さらなるグループシナジーの追求といった点に、期待を受けてい

ると感じています。グループ長期ビジョンが投資家の皆さまから信任を得るために必要なことは、実績を着実に積み上げていくこと、そして何よりもグループ経営トップである私自身が強いコミットメントを示すことに尽きると思います。ビジョンを遂行するグループ内の体制についても一段と強化し、グループの総力を結集してグループ長期ビジョンを実現させていきます。どうか今後のT&D保険グループにご期待ください。

グループ長期ビジョンの進捗については、四半期ごとの決算開示やIR活動を通じて、適宜報告・説明してまいります。市場との建設的な対話は企業価値向上にとって必要不可欠なことであり、引き続き積極的に対話を行っていきたいと思います。今後ともなお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## グループ長期ビジョン

# Try & Discover 2025

～すべてのステークホルダーのしあわせのために～

グループ長期ビジョンは、2025年度のありたい姿を示したものです。  
中長期的な目指す姿である「グループ経営ビジョン」、定量目標である「グループKPI」、  
KPI達成に向けた「グループ成長戦略」を総称して「グループ長期ビジョン」となります。



対処すべき経営課題

ガバナンス

資本政策

成長性

資本効率性

**FORECAST**

ありたい姿に照らし  
単年度の計画を  
柔軟に検討

**FY 2022  
Plan**

**FY 2023  
Plan**

**FY 2024  
Plan**

**BACKCAST**

到達点から現在を振り返る

**Try & Discover 2021**

～共有価値の創造～

2021年度

各社の執行計画・予算

2022年度

各社の執行計画・予算

2023年度

各社の執行計画・予算

2024年度

各社の執行計画・予算



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。

Sow happiness, make change with boldness

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

非財務KPI

社会的価値

事業を通じた  
社会課題の解決

■ P.24-25

グループ成長戦略

I. コアビジネスの強化

■ P.28

II. 事業ポートフォリオの  
多様化・最適化

■ P.29

III. ERMの高度化  
(資本マネジメントの進化)

■ P.30

IV. グループ一体経営の推進

■ P.31

V. SDGs経営と価値創造

■ P.32

グループ長期ビジョン(2025年度のありたい姿)

2025年度

各社の執行計画・予算

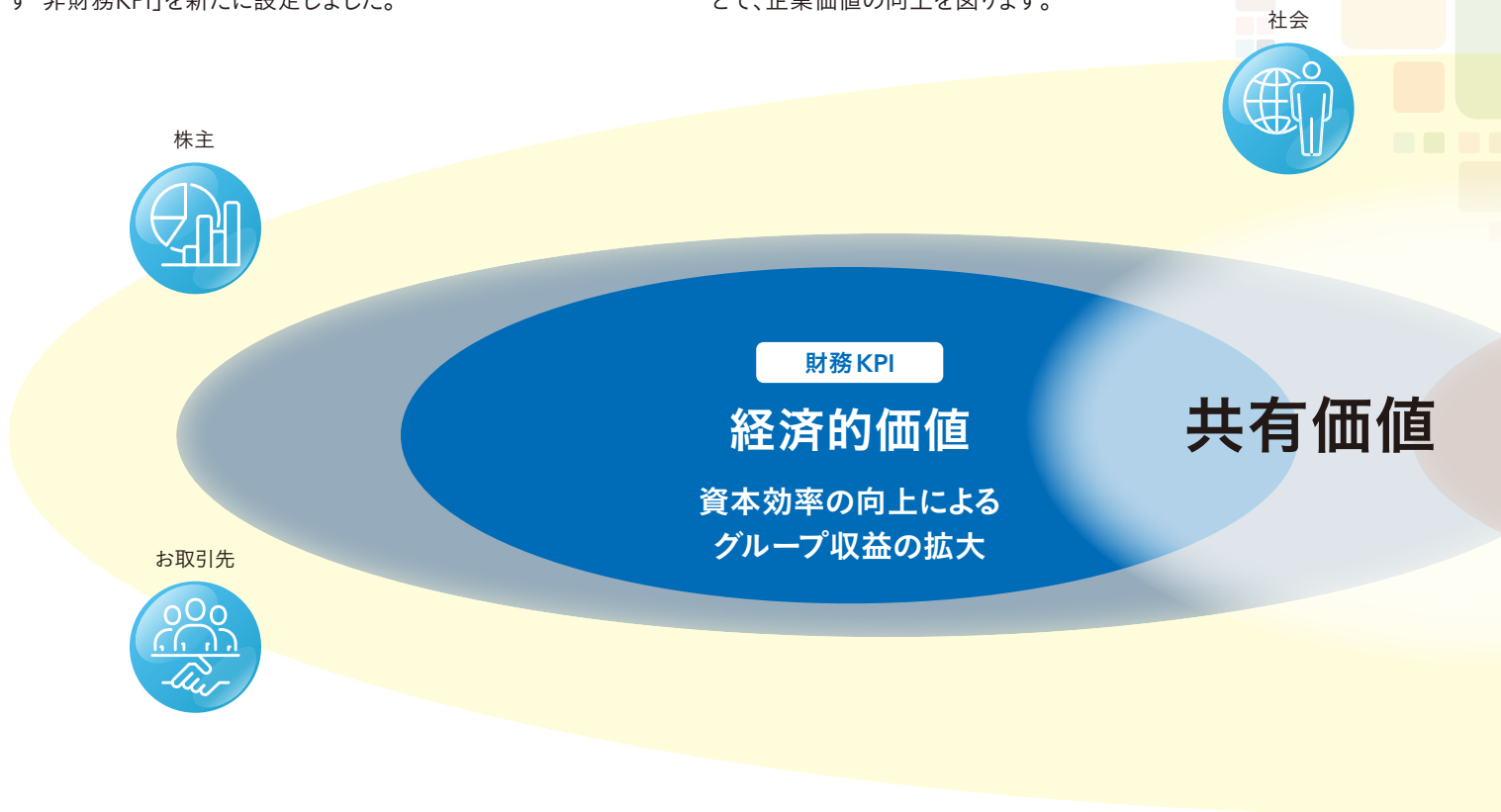
経営ビジョン実現に向けた定量目標

# グループKPI

お客さまや金融市場といったステークホルダーから選ばれ続けるために、グループ長期ビジョンでは、経済的価値と社会的価値の双方を追求していきます。

そのために、経済的価値を表す「財務KPI」と、社会的価値を表す「非財務KPI」を新たに設定しました。

グループの成長に向けた5つの重点テーマの着実な実践を通じてKPIを達成し、利益拡大による資本効率の向上を実現することで、株価のバリュエーションを改善します。加えて事業活動を通じた社会課題の解決により、「共有価値の創造」につなげることで、企業価値の向上を図ります。



## 財務KPI

資本を効率的に活用し、より多くのお客さまへの価値提供を通じて利益を最大化することで、企業価値を持続的に拡大し、経済価値ベースと財務会計ベースの財務KPIを達成していきます。

	2021年3月期実績	2022年3月期目標	2026年3月期目標
グループ修正利益	779億円	730億円	1,300億円
修正ROE	5.8%	5.2%	8.0%
新契約価値	1,434億円	1,500億円	2,000億円
ROEV	25.4%	6.5%	7.5%

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  
 修正ROE=グループ修正利益/((前年度末純資産+当年度末純資産)/2)  
 ROEV=EV増減額/((前年度末EV+当年度末EV)/2)。Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。

グループKPIの  
達成により、  
共有価値を創造し、  
企業価値を向上させる

社会的価値  
(非財務KPI)



経済的価値  
(財務KPI)

の創造

非財務 KPI

社会的価値

事業を通じた社会課題の解決

お客さま



従業員



## 非財務 KPI

企業は「社会の公器」であり、社会の持続可能性は企業の持続可能性と同義です。「社会と生きる」企業であるために、「共有価値の創造」に向けて、社会的価値を表す非財務KPIを達成していきます。

分野	評価項目	目標水準
お客さま	お客さま満足度	2020年度水準以上 (相対評価として現行水準からの改善を目標に設定)
従業員	従業員満足度	2020年度水準以上 (相対評価として現行水準からの改善を目標に設定)
社会	CO <sub>2</sub> 排出量	2025年度までに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)

## KPI達成に向けた戦略

## グループ成長戦略

グループ長期ビジョンでは、5つの重点テーマを設定し、成長の実現に向けた11の戦略方針を定めました。「コアビジネスの強化」では、生保3社がDXを含めた既存ビジネスの変革と、新たな顧客接点の構築などにより、差別化戦略を追求します。「事業ポートフォリオの多様化・最適化」では、クローズドブック事業の一層の強化と新領域の開拓をします。「ERMの高度化」では、新

たな資本マネジメントの実践により、資本を有効活用し、資本効率性の向上を図ります。「グループ一体経営の推進」では、これまでの枠組みにとらわれない新たなシナジーを追求します。そして「SDGs経営と価値創造」では、社会的課題の解決により、共有価値の創出を図ります。

## 5つの重点テーマ

## I. コアビジネスの強化

## II. 事業ポートフォリオの多様化・最適化

III. ERMの高度化  
(資本マネジメントの進化)

## IV. グループ一体経営の推進

## V. SDGs経営と価値創造

## 11の戦略方針

1. 中核生保は、リアルとデジタルの融合による営業活動の変革等によりそれぞれの特化市場でトップブランドの構築を目指す (DX戦略含む)
2. ミレニアル・Z世代との接点構築
3. クローズドブック事業等の既存投資領域を一層発展させていくとともに、新領域の開拓を検討し収益源を複線化
4. 積極的な事業ポートフォリオマネジメント
5. 新たな資本マネジメントによる株主還元
6. 「経済価値ベースの資本規制導入」や「IFRSの動向」を踏まえ経済価値ベースの経営を強化
7. 健全性を確保した上で、リスク対比リターンの高い事業・アセットに資本配賦することにより、資本効率性を向上
8. 資産運用機能の集約をはじめ、生保・損保・アセマネ等の事業の垣根を越えた、従来の常識にとらわれない新たなシナジー効果を追求
9. 多様な人材が活躍できる「新しい働き方」の実現
10. グループガバナンス強化、新たなグループ文化の創造
11. 事業活動を通じて社会的課題を解決することで、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」を経営の根幹に据え、持続可能な社会に貢献

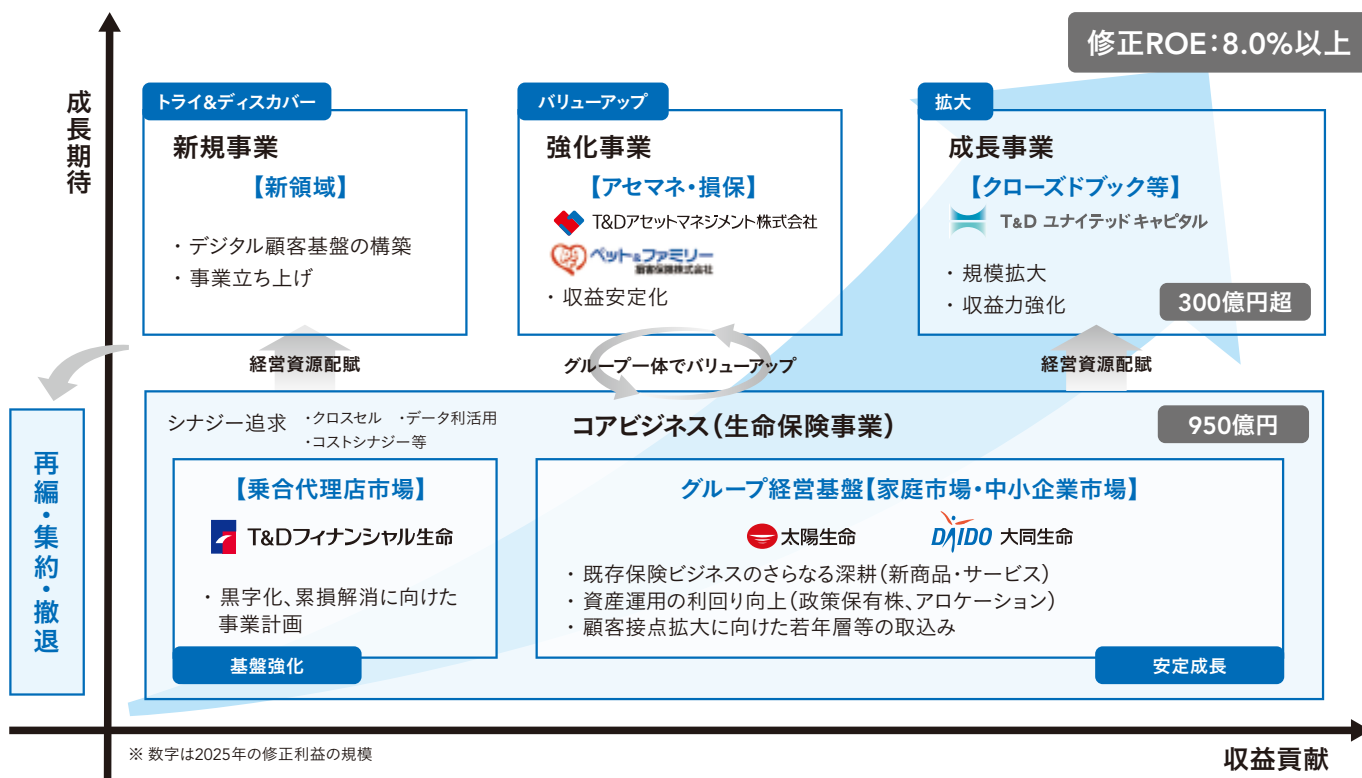
グループ成長戦略で目指す

# 資本効率の向上

当社の株価は、現在EV倍率1倍を大きく下回る水準で評価されています。これは当社の資本効率が低いことが要因であると考えられます。そこで、国内生保事業をコアとするグループ既存事業での利益拡大に加え、グループの経営資源を成長事業に配賦

し、資本マネジメントの高度化を進めることで、修正ROEを8.0%以上の水準に向上させます。これにより、現状0.2倍程度で評価されている株価EV倍率を、まずは2025年度末までに0.5倍程度まで引き上げます。

## 戦略マップ：グループとして積極的な事業ポートフォリオマネジメントを実施

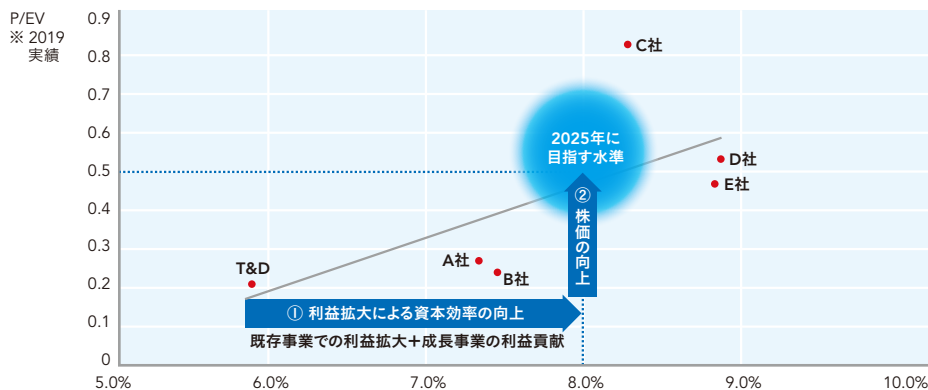


目指す水準:

修正ROE 5.8% → 8.0%

株価EV倍率

0.2倍程度 → 0.5倍程度



修正ROE=グループ修正利益/純資産(期首期末平均)※2019実績

重点テーマ

# コアビジネスの強化



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




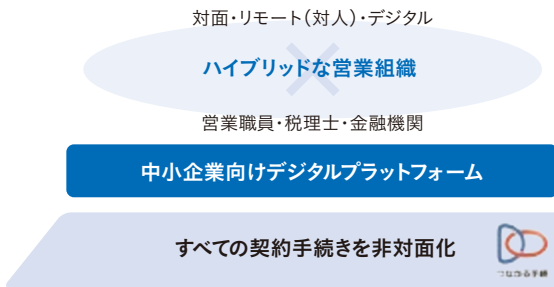


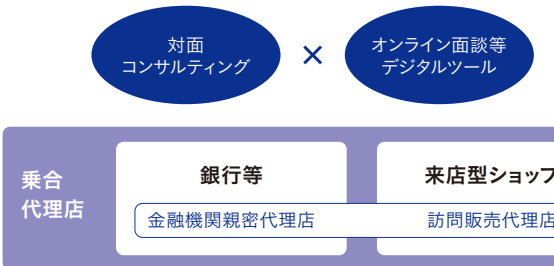
当社グループでは、家庭市場に特化した太陽生命、中小企業市場に特化した大同生命、乗合代理店市場に特化したT&Dフィナンシャル生命という、3つの国内生命保険会社を傘下に有しています。

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。

今後は、リアルとデジタルの融合による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

ネスモデルを強化し、それぞれの特化市場で、引き続きトップブランドの構築を目指します。

リアルとデジタルの融合では、太陽生命における、既存顧客情報やスマ保険やインフォーマーシャルで獲得した情報を活用した営業活動の推進や、大同生命における非対面営業手続きの拡大、オンライン営業ツールの拡充や、中小企業向けエコシステムの構築等を進めます。

会社	特化市場	基本方針	営業活動の変革
 太陽生命	家庭市場	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;"> <b>シニア市場の トップブランド構築</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>時代を先取りした商品開発力</li> <li>商品一体型サービス</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p>情報活動 × 承諾型 ポスティング活動</p> <p>アポイント訪問      新規開拓活動</p> <p><b>コンビ活動</b></p> <p>デジタル基盤・各種データの本格活用</p> </div>
 大同生命	中小企業市場	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center;"> <b>中小企業経営のパートナー</b> </div> <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>経営支援・健康支援</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p>対面・リモート(対人)・デジタル</p> <p><b>ハイブリッドな営業組織</b></p> <p>営業職員・税理士・金融機関</p> <p><b>中小企業向けデジタルプラットフォーム</b></p> <p>すべての契約手続きを非対面化 </p> </div>
 T&D フィナンシャル 生命	乗合代理店市場	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; text-align: center;"> <b>乗合代理店市場での プレゼンス拡大</b> </div> <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>	<div style="text-align: center;">  <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>銀行等      来店型ショップ</p> <p>金融機関親密代理店      訪問販売代理店</p> </div>

# 事業ポートフォリオの多様化・最適化

クローズドブック事業を戦略的な重点領域と位置付け取組み強化。  
投資規模を拡大させ、グループ連結利益の25%程度の修正利益を目指す。

クローズドブック事業は、成長性領域への投資に加え、国内生保事業とのリスク分散により、資本効率向上に伴う利益拡大の実現に寄与する、当社グループの機会と強みになり得る重点領域です。

グループの経営資源配賦・態勢強化を進め、収益貢献強化・

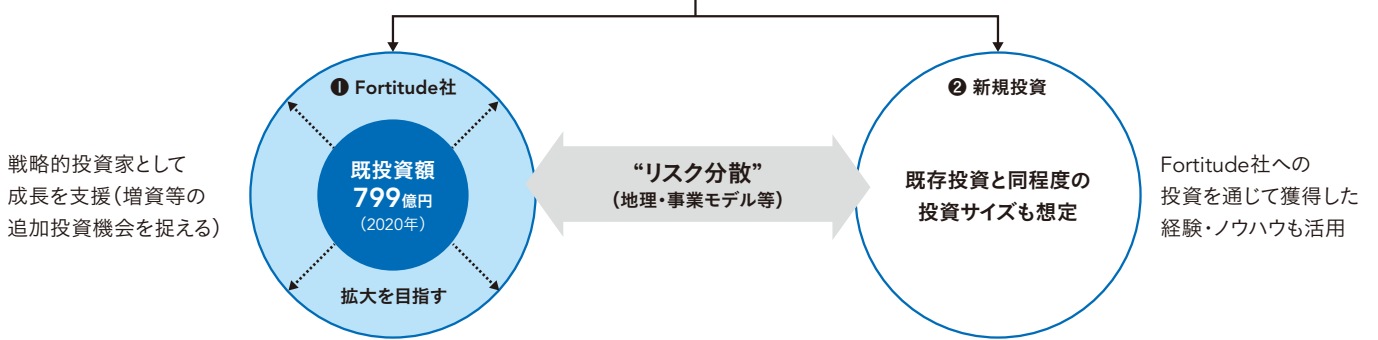
戦略的メリットの獲得を目指します。

今後は、Fortitude社への追加投資機会に加え、リスク分散効果が見込める新たな投資機会も追求し、累計投資規模を既存の3~4倍まで拡大し、2025年度には300億円超の修正利益を目指します。

## 事業ポートフォリオの多様化・最適化

(成長性領域への投資+国内生保事業とのリスク分散 → 資本効率向上に伴う利益拡大の実現に寄与)

### クローズドブック事業を重点取組み領域と整理



重点テーマ  
III

# ERMの高度化

## 資本マネジメントサイクルにより、資本効率の改善を図り、株主資本コストを上回る修正ROE、ROEVを達成する。

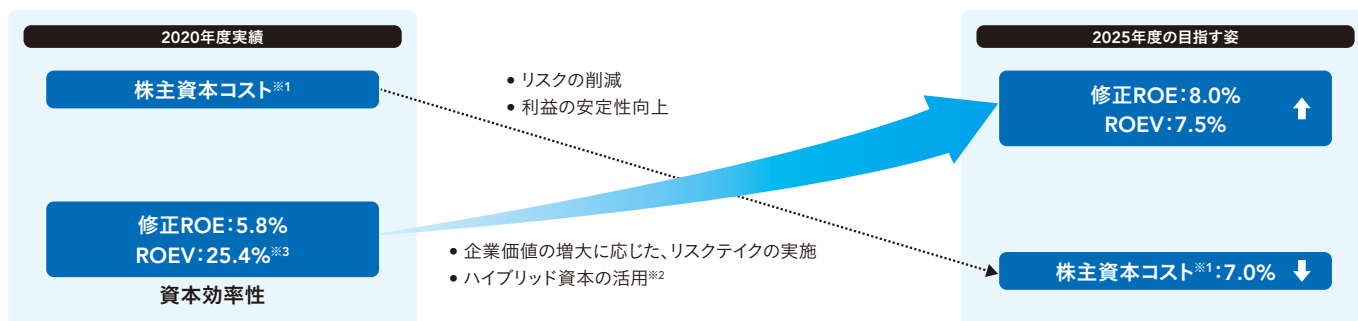
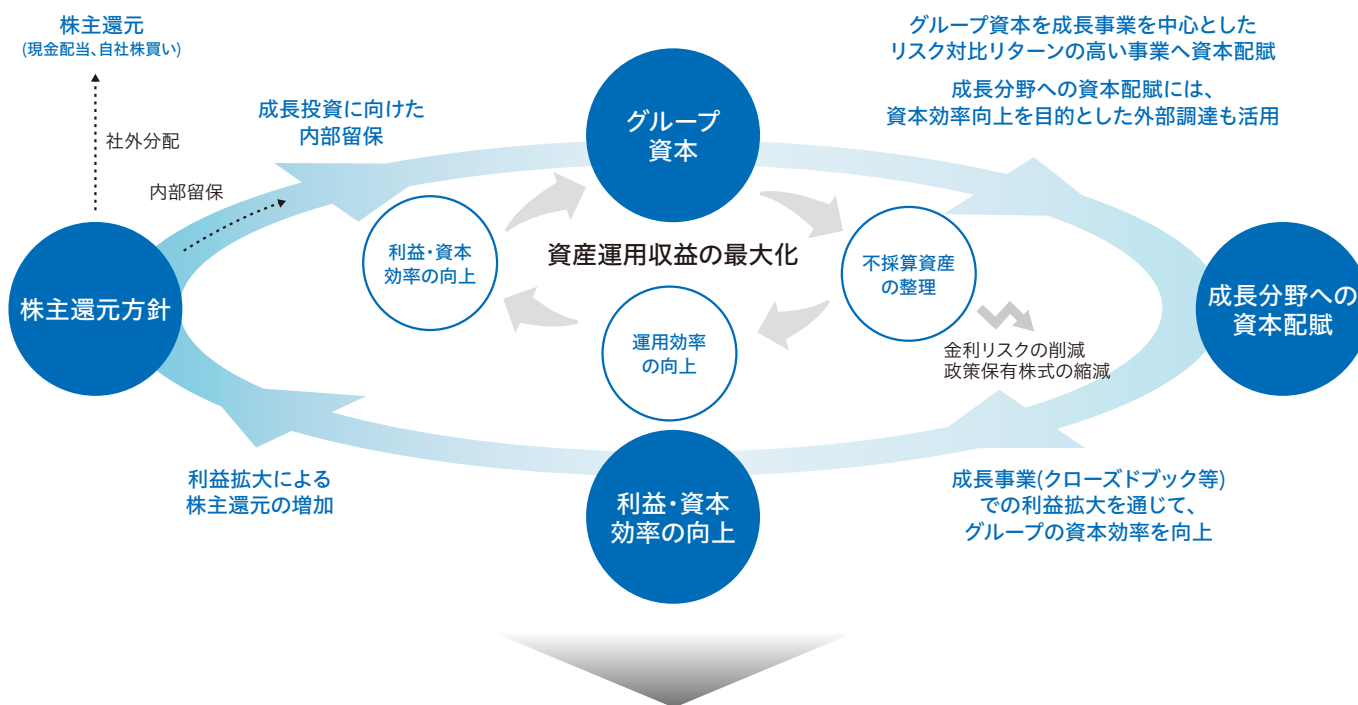
国内生保事業から創出したグループ資本を、成長事業(クロードブック等)を中心としたリスク対比リターンの高い事業へ配賦し、成長事業での利益拡大を通じて、グループの資本効率を向上させます。

拡大した利益は、株主への還元や成長投資に向けた内部留保に振り向け、グループ資本マネジメントサイクルを実践していく

ことで、修正ROEを向上させていきます。

加えて成長分野への資本配賦には、更なる資本効率向上のため、利用可能な範囲で外部調達を活用することも検討いたします。

また資本マネジメントサイクルの中で、金利リスクや政策保有株式の削減を行い、株主資本コストを現在の8%程度から7%まで低減させることを目指します。



※1 株主資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)等を踏まえて設定(現状は8%程度)。  
 ※2 既存の劣後債務のグループ残高は1,700億円(2021年3月末時点)。グループ格付へマイナスの影響を与えない範囲で市場の需給等も考慮のうえで、ハイブリッド資本等を活用。  
 ※3 Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。



## グループ経営資源を最大限有効活用し、生保・損保・アセマネ等の事業の垣根を越えた、従来の枠組みにとらわれない新たなシナジー効果を追求する。

不確実性が高い経営環境に対応していくために、グループ経営資源を最大限有効に活用していく必要があります。そのために、「1.中核生保の販売力を活かした事業シナジー」「2.生保資産運用の高度化とアセットマネジメント事業の強化」「3.経営資源の有効活用によるコスト効率化等」「4.グループ・ガバナンスの強化」の4つの施策を実施することで、生保・損保・アセットマネジメント等の事業の垣根を越えたグループ一体経営を推進し、従来の常識

にとらわれない新たなシナジー効果を追求します。これによりグループとしての経営基盤をより強固なものとしていきます。

またグループ共通の「方向性」と「求める成果」を設定し、各社が自社の業務特性等に応じた働き方改革を推進します。コロナ禍での経験を活かし、従前の仕事のプロセスやフローの変革を進めることで、多様な人材が活躍できる、生産性の高い「新しい働き方」を実現します。

### 1. 中核生保の販売力を活かした事業シナジー

中核生保の持つ販売力を活かし、各社間でのクロスセルの一層の拡大や、ペット&ファミリーの代理販売、T&Dアセットマネジメント商品を保険商品に組み込む等の施策を推進していきます。

また、各社が保有する顧客情報を共有し利用することで、今まで以上に営業活動を効果的・効率的に進め、事業シナジーを生み出します。

### 2. 生保資産運用の高度化

生保資産運用の高度化・効率化のために、T&Dアセットマネジメントにグループの資産運用機能と運用人材の一部集約を行います。運用資産の拡大による合理化・効率化と、専門人材の確

保・育成による運用力の向上により、グループアセットマネジメント事業を強化します。

### 3. 経営資源の有効活用によるコスト効率化等

グループの経営資源を有効に活用することで、コストシナジーの推進をします。例えば、グループが全国に保有している不動産を、グループ内企業で相互に利用することや、介護施設等の社会

インフラとして提供することで、グループの経営資源を有効に活用します。

### 4. グループ・ガバナンスの強化

グループ間でのコミュニケーションをより一層円滑化するために、本社における各社のロケーションの工夫や、各社間での人材交流の活性化等を図ります。

これらにより、不確実性の高い現在の経営環境に対して、グループ各社が一体となってスピーディーに対応していきます。



重点テーマ  
V

# SDGs 経営と価値創造

## 4つのサステナビリティ重点テーマを実現するためのサステナビリティ重点施策を遂行し、共有価値の創造を図ります。

T&D保険グループでは、事業活動に関わるさまざまなサステナビリティの分野から、社会にとっての重要度が高く、また当社グループの事業との関連が大きい社会的課題の優先度を確認し、「健康で豊かな暮らし」「活躍できる働く場づくり」「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」の4つのサステナビリティ重点テーマ(マテリアリティ)を選定しています。

「保険事業を通じた社会課題の解決」を中心とするサステナビ

リティ推進施策を着実に進め、これらのマテリアリティを解決することで、お客さま満足度、従業員満足度、CO<sub>2</sub>排出量という非財務KPIを達成し、共有価値の創造を図ります。

これにより、「グループのコアである生命保険事業を通じ、重点テーマ(マテリアリティ)の解決に取り組むことで、社会的価値を創出し、『世の中のしあわせ』を生み出す」というグループのサステナビリティ基本方針を実現します。

### サステナビリティ基本方針

グループのコアである生命保険事業を通じ、重点テーマ(マテリアリティ)の解決に取り組むことで、社会的価値を創出し、「世の中のしあわせ」を生み出す

### 共有価値の創造

#### 非財務KPIの達成

#### サステナビリティ推進施策

#### 保険事業を通じた社会課題の解決

より良い商品・サービスの提供

#### 人権方針に沿った行動の確認と開示

人権デューデリジェンス  
多様な働き方の推進

#### 事業における環境負荷軽減

RE100参加(再エネ利用)  
TCFD等開示充実

#### 責任投資原則に則したESG投資

グループESG投資方針  
炭素企業の脱炭素化支援

### サステナビリティ重点テーマ(マテリアリティ)

#### 健康で豊かな暮らし



#### 活躍できる働く場づくり



#### 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



現状評価 MSCI社評価: ESG格付A(MSCI日本株女性活躍指数構成銘柄に採用)

FTSE社評価: 総合評価4.0

副社長×有識者鼎談

課題解決に貢献することで、  
社会とともに成長する  
保険グループを目指しています。



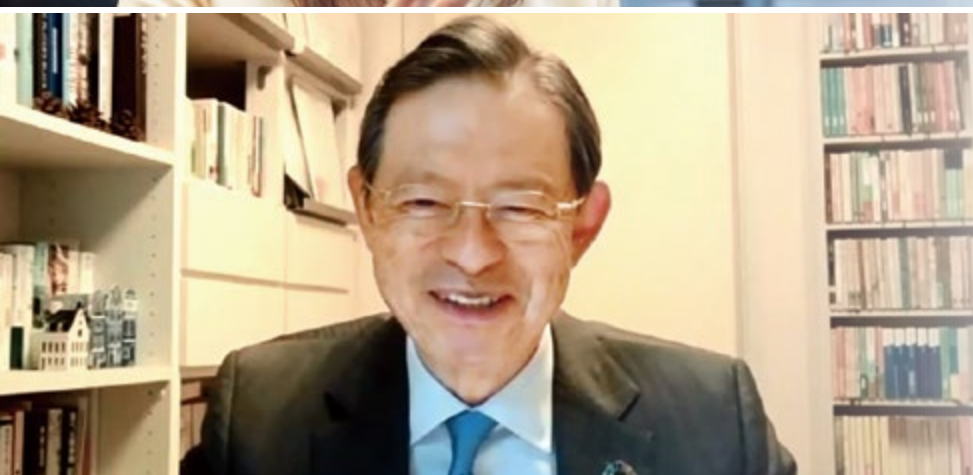
株式会社T&Dホールディングス  
代表取締役副社長

森中 哉也



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
プリンシパル・サステナビリティ・  
ストラテジスト

吉高 まり 氏



国連環境計画・金融イニシアティブ  
特別顧問

末吉 竹二郎 氏

## 副社長×有識者鼎談

## 最近の環境の変化について

## 末吉

いま、社会全体、国全体、地球全体が直面している最大の課題は、地球が壊れている、というこの状況だと思います。多くの学者や識者が言っているとおり、次の10年が勝負です。きれいごとでサステナビリティに取り組むのではなく、本当に人類、社会、生物多様性が守られていくのかどうか、その瀬戸際に立たされているといった危機感が非常に重要になっていて、それがいま世界を動かし始めている、という状況ではないかと思っています。

## 吉高

今年COP26においても、各国が温室効果ガス排出削減目標を引き上げることが注目されているところです。また、気候変動というと、日本ではCO<sub>2</sub>排出の話だけに関心が集まることが多いのですが、今年6月に自然関連財務開示タスクフォース(TNFD)ができましたし、欧米の投資家と話していると、資源の問題も非常に注目されていると感じています。

日本もサステナブル・ファイナンスやグリーンイノベーション、グリーン成長戦略などを進めています。温度感としてはまだ少し遅れているのかな、というところを心配しています。一方でESG投資の拡大は非常に進んでいて、グリーンボンド、サステナビリティ

**私たちは石炭火力に融資しない  
というだけではなく、  
環境改善技術開発のための融資など、  
プロジェクトファイナンスにも力を入れています。**

## 森中



ティボンドなどESG債の発行が増えています。金融機関全体に、地球の危機的な状況を支えなければならないという使命感が出てきていると思います。

人権問題も非常に重要になっていまして、先日、ある日本の中小企業の方と話したら、アメリカの企業と契約しようとしたところ、障がい者や女性の経営者と契約した実績を求められたそうです。このようなことが今後、日本でも当たり前になってくるだろうと思います。

## 末吉

世界は、この地球の危機から脱出するために取り組むことを新たな競争原理にし始めています。地球の危機に真正面から取り組もうとしている人たちが、ビジネスを変えようと本気で取り組んでいる、しかもそれを早くやるのが、我が社が生き残る唯一の道だという風に思っているのです。そこを日本企業は汲み取らないと、本当に負けてしまうと思います。

## 森中

「地球全体が壊れている」という言葉は、非常に刺激的でした。新型コロナウイルスだけではなく、水害やカナダの熱波もそうです。世界全体が壊れてきていることは実感しています。

そうした中で、当社グループも今回あらためてグループ長期ビジョンを策定しました。

また私たちは今年から「T&D保険グループESG投資方針」を策定し、石炭火力に融資しないというだけではなく、環境改善の技術を開発するための融資をしていくなど、プロジェクトファイナンスにも力を入れて、何とか地球環境を変えていけるよう取り組んでいきたいと思っています。

## 末吉

森中さんの受け止め方は全く正しいと思います。ただ、あえて申しあげますと、今提示されたさまざまな問題は、すべて根本でつながっていると思います。個別問題の処理に終わってしまうと、本当の解決にはなりません。

## 吉高

環境が壊れると、一番影響を受けるのは弱者です。だからこそ人権問題や気候変動への対応は欧米の投資家が経営者に最も求めているところです。全員が同じようにできないから、そこはできない人を助けなければなりません。投資家が企業を評価する際、関心のある社会の課題、それがSDGsになろうかと思っています。SDGsは実は新しいことではなく、これまでも認識される当たり前

の課題を整理しています。

#### 末吉

今、社会の弱者の問題を取りあげられましたが、海外のこういった議論を聞いていると、日本にない言葉がいくつか出てくるのです。その一番重要な言葉が公平とか公正、正義です。その中に当然人権も入っているわけです。日本は温暖化をはじめいろいろな問題を議論するときに、いつも負担の押し付け合いの議論をします。いかにして公平・公正で、正義ある社会を作るか、その視点を持たないままこの問題を議論していると、負担の押し付け合いに終わってしまいます。そういうことでは世界の競争の中に入っていけないと思うのです。

特に御社グループの場合は一人ひとりの命と健康としあわせに関わる話ですから、この社会の弱者への配慮、一人ひとりの公正さをどうやって守るのか。これは非常に重要なテーマではないかと思っています。

#### 森中

私たちはもともと、皆で助け合うという相互扶助の精神に基づき、生命保険事業をコアビジネスとして成り立ってきた企業です。本業を通じて公平・公正を大切にしてきましたが、今後は本業以外のことにも貢献していきたいと思います。

例えば当社グループは、今まで障がい者雇用で身体の障がいの方を中心に雇用していたのですが、精神的な障がいのある方のチームも作り、別会社ではなく、同じ会社の中でいろいろな作業をやっていただいています。

本当に皆一生懸命働いていただいて、この会社に就職して良かったと言ってくださっています。開始から2年以上経ちますが、こうした取組みをずっと続けていければと思います。

#### 末吉

だからこそ御社グループは明治26年から歴史が綿々と続いているのだらうと思います。ぜひグループ長期ビジョンの実践を通じて、公平・公正、社会の弱者の視点からこういった問題に取り組む。そういった風を日本に吹かせていただきたいです。

#### 吉高

先日、Z世代の方々の意見を聞く機会がありました。その中で高校生が、私たちは気候変動について今危険だと思っているのに、どうして大人はそんなにゆっくりしていただけるのか、とっていました。また、中学生は将来が不安で本当に寝られないと言っていました。



**30年後にはZ世代が  
最も保険が必要な世代になります。  
その子たちに向けてもっと分かりやすく、  
常に発信していただくことが大事だと思います。**

吉高氏

今の10代があと30年経つと、最も保険が必要な世代になります。その方たちに向けてもっと分かりやすく、常に発信していただくことが大事です。

#### 末吉

今の10代、20代の方は10年、20年と経つうちに社会の中核になっていきます。彼らがパワーを持つようになったとき、企業も含めて変わらないシニア世代は吹き飛ばされてしまうと思います。

#### 森中

公正というお話がありましたが、企業が今いくら儲けていても、公正でない、誠実でない会社は、Z世代の方々が大人になったら受け入れられなくなって残らないんじゃないか、という危機感を私たちも持っています。だからこそ、そういう方々にもご理解いただけるようなグループになりたい、という思いを持って策定したのが今回のグループ長期ビジョンです。

## グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

#### 森中

従来の中期経営計画は、過去の経験に基づいて将来の環境変化を予想するという形で決めてきたのですが、この不確実性の高い時代、あるいはESGをはじめとして世界の流れが変わってきているなかで5年先を見たときに、どのようなグループになりたいか、バックキャストの考え方で長期ビジョンを策定しました。

## 副社長×有識者鼎談

どのように利益をあげていくかに加え、すべてのステークホルダーのしあわせを願うようなビジョンとさせていただきます。

**末吉**

今大事なのは、これからの5年、10年をどう過ごすかですよね。気候変動でいえば2050年にネットゼロというように、本来到達すべき最終ゴールがあって、そこに至るロードマップとしての手前の5年、あるいは10年が大事だと思うのです。できればこの5年間のグループ長期ビジョンの位置づけが、どういう長期ゴールの最初の5年なのかを、もう少しおっしゃっても良いのではないかなという気がしています。

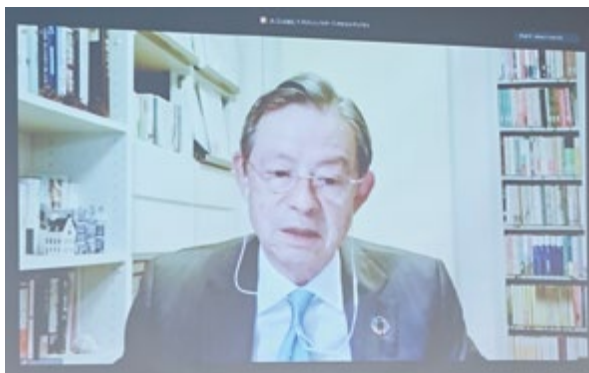
それから、SDGsをベースにする考えは良いと思うのですが、私の理解では、SDGsの一番の肝は今のやり方を基本的に見直す、企業でいえば企業経営のあり方を変えて、問題解決を図っていくことです。

先ほどのお話のとおり、個々の問題の根本は1つです。企業で言えば、企業経営のあり方が問題を引き起こしたのだと思うのです。そういう意味で、何を変えていくのかについて、もう少し打ち出されると良いのではないのでしょうか。

また、御社グループのビジネスは、生命保険会社と機関投資家としての立場の2つにおいて重要な役割を果たしています。ここも少し分けた方が、読み手にとって分かりやすいような気がします。

**ぜひグループ長期ビジョンの実践を通じて、公平・公正、社会の弱者の視点からこういった問題に取り組む、そういった風を日本に吹かせていただきたいです。**

**末吉氏**



特に一般の方にとって、投資家としての活動はなかなか目に見えないところがありますので、実はこういうことをしているというオリエンテーションも重要だと思います。

**吉高**

これは情報の表現の仕方の問題なのではないかと思うのですが、例えばコアビジネスの強化はグループ長期ビジョンの期間に限定せず、継続的に取り組む問題かと思えますので、個々の取組みの時間軸について整理していただけるとさらに分かりやすくなると思います。

また、人権デューデリジェンスも方針を立てて何をするかについて、さらに明確にしていく方が良いと思います。

**森中**

ありがとうございます。私たちはSDGsの基本方針の中で、最終的には社会的価値を創出して世の中にしあわせを生み出すこと、世の中を良くしてしあわせを生み出すことがゴールなのではないかと思えます。そういう意味では、本業を通じて、あるいは本業以外を通じて世の中を良くしていく、ということを考えたいと思います。

## 共有価値創造の実現に向けた、サステナビリティ重点テーマの設定

**末吉**

4つの重点テーマを生命保険会社としての役割と機関投資家としての役割で分けると、おそらく生保会社としてのお客さま向け商品が重点テーマ1、機関投資家としての役割が重点テーマ4です。そう考えると、重点テーマ1と4を紐付けても良いような気がします。それから重点テーマ2の「すべての人」というのは、基本的には御社グループの従業員の方の話です。重点テーマ3の気候変動の話は、社会全体に対するグループ全体の総括的な役割としての対応だと思いますので、順番を入れ替えても良いような気がします。

また、重点テーマ3気候変動については、グループ長期ビジョンの5年間という計画期間に限定するのではなく、ネットゼロという長期目標も示すべきです。ネットゼロが最終的に目指すべきゴールだというのは、どんな企業、地域、国であれ明確に打ち出さないとけないのではないのでしょうか。

**吉高**

COP26に向けて、今年の4月に「グラスゴー・ファイナンシャル・



アライアンス・フォー・ネットゼロ(GFANZ)」という新たな枠組みが公表されました。2050年に向けてネットゼロを目指していくというのがファイナンス全体の総意になりつつあるということもあって、まずそれを掲げていただいて、2025年まではこの程度CO<sub>2</sub>を削減する、と書かれるのが分かりやすいのではないかと、思います。

末吉さんがおっしゃったように、これまでになく機関投資家としての責任が求められてくると思うのです。一方で今後個人投資家がESGやサステナビリティ投資を行うようになっていったとき、ESG投資のポートフォリオに御社グループが入っているかどうかとも重視されるのではないかと、思います。重点テーマ3の気候変動について、商品を通してなのか、投資家としてなのかでそれぞれの責任が違ってくると思うので、そこは整理された方が良いと思います。

また、従業員の満足度はESG評価項目として重要なので、内容を強調されたらよいと思います。従業員の満足度は指標で出されているんですね？

**森中**

はい。毎年従業員にアンケートを取っております。

**吉高**

ただ、「すべての人が活躍できる働く場づくり」と記載するとわかりづらいので、ステークホルダーが従業員であれば従業員とした方が良いでしょうし、お客さまとして中小企業の社長・社員の方々であれば、それは別に重点テーマとして立てた方が良いでしょうと思います。

**末吉**

それから、「すべてのステークホルダー」は企業やさまざまなものを見るときに、この国や地域、人、企業は、若い人の将来のことを本当に考えているだろうか、という尺度を持つようになったと思います。御社グループは間違いなく、地球の将来、若い人の将来

をしっかりと考えている企業だと思います。それをベースにあらゆることを考える、行動する、そういう存在であるという信頼感をどうやって培っていくのか。そこが一番肝になるような気がします。

## 当社グループに向けて

**吉高**

御社グループの一人ひとりに寄り添うという姿勢が心に響きました。本来はサステナブルということは弱者や中小企業、そういった方々に対して寄り添うパートナーでなくてはいけない、と私は思っているのです。御社グループでは、中小企業の外国人従業員向けにさまざまな言語に対応し商品を提供しているとお聞きしました。ぜひ今後も一人ひとり、中小企業の方々にも寄り添って、サステナビリティを進めていただきたいと思います。

**末吉**

長期ビジョンの「すべてのステークホルダーのしあわせのために」という言葉を読んだとき、すごく柔らかい表現を使っておられることに良い意味でショックを受けました。

先ほど森中副社長も触れられましたが、社会の弱者に対する視点を大切にされるということは、本当に今必要なのだと思います。ぜひ明治以来の伝統の中にいる皆さんが、社会の中の弱者の方たちを含めてインクルーシブな世の中を作っていく、そういったことに一層取り組んでいただければ、こんなうれしいことはないと思います。

**森中**

今日はお二人から本当に勉強になるお話をたくさんいただきました。ありがとうございました。

## 収益の拡大(大同生命)

# コロナ禍に対応した新たな営業モデルと、 中小企業経営者のニーズを捉えたソリューションの提供

大同生命では、2020年度のコロナ禍を契機に、営業活動を中心としたオペレーション全般において、リモート化・デジタル化を加速させました。営業活動効率化のためすでに一部で導入していたWeb会議システム「Zoom<sup>※</sup>」を全社展開するとともに、契約申込時や契約期間中の手続きを順次非対面化することで、お客さまの利便向上を実現するとともに、営業担当者の働き方改革

にもつなげています。また保険契約者に対する無利子での契約者貸付や、社会貢献として「コロナ助け合い保険」の無償提供など、コロナ禍で大きな影響を受けている中小企業をお支えする施策も実施してきました。今後も中小企業を守るという使命のもとで、中小企業経営者のニーズを捉えた商品・サービスを提供することで、加入企業数の拡大を図っていきます。

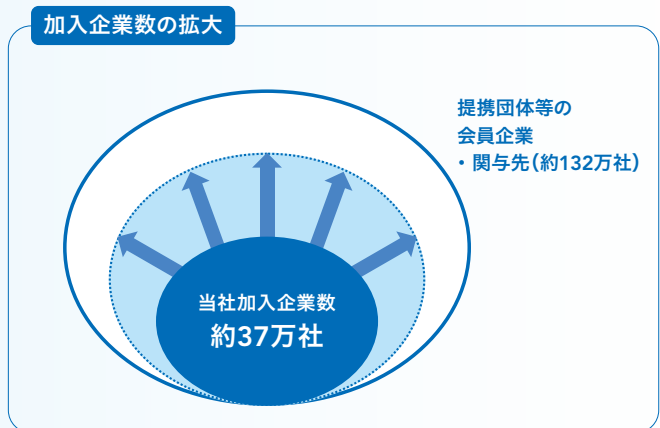
※ Zoomの名称、ロゴは、Zoom Video Communications, Inc.の米国及び日本を含むその他の国における商標又は登録商標です。



### マーケット

#### より多くの中小企業に保障を届けることで、 加入企業数を拡大

コロナ禍において、大同生命がターゲットとする中小企業では事業継続に向けた保障確保の重要性も高まっており、これまで以上に多くのお客さまに保障を届ける必要があります。現在当社の加入企業数は約37万社ですが、国内の中小企業・個人事業主は約400万社(者)あり、加入企業数拡大の余地は大きく残されています。今後も中小企業のニーズにあった商品・サービスを提供し、より多くの中小企業のお客さまにお届けすることで、加入企業数の拡大を目指します。



[出典] 総務省「経済センサス—活動調査結果」より推計



## コロナ禍における大同生命の取組み

### 手続き完全非対面化

#### 契約申込時の手続き

##### 郵送手続き (2020.4)

- 郵送と電話による新契約手続き

##### リモート手続き (2020.9)

- お客さまのスマホ等で手続き完結

##### リモート診査 (2021.4)

- TV電話で診査を実施

##### セルフ検査 (2018.6)

- お客さま自身で診査を実施

##### かんたんセルフ (2021.6)

- お客さま自身で尿検査を実施

#### 契約期間中の手続き

##### 全業務の郵送手続き (2020.4)

- 郵送手続きにより全業務を非対面化
- 手続きに必要な書類を一部省略

##### 請求手続きのデジタル化 (2021年予定)

- スマホ等に電子請求書を送付し、手続き完結
- 簡易な請求は即時で査定決定

### オンライン営業

#### Zoom活用 (2019.5)

- 営業活動の効率化のため導入
- コロナ禍で全社展開

#### 営業職員へのスマホ貸与 (2021.1)

#### インサイドセールスの強化 (2021.4)

- 本社部門に専任組織を設置
- ウェビナー開催等による顧客接点創出

#### AIを活用した研修制度 (2021.4)

- ロールプレイングを自動採点

営業担当者の働き方改革

## チャネル

### 提携団体との強固な関係を有する強力な販売チャネルを深化・拡大

大同生命では、団体との提携による中小企業向け保障の提供という独自のビジネスモデルを構築し、半世紀にわたり保障をお届けしてきました。中小企業を守るという使命を共有し、各団体と大同生命が強固な関係を築いてきたことが、ビジネスモデルの強みです。今後も提携団体と協働による取組みを一層強化するとともに、新たなチャネルによるお客さまとの接点拡大や、ホスピタリティあふれる対面営業と効率的な非対面営業の融合を加速することで、お客さまとの関係を強化していきます。

営業職員

約3,800名

税理士代理店

約13,000店

損保代理店

約1,300店

## 商品・サービス

### トータル保障と付加価値サービスで、中小企業経営者のニーズを捉えたソリューションを提供

大同生命では死亡リスクをカバーする定期保険と、重い病気・身体障がいにより離職せざるを得ないリスクをカバーする就業不能保障をあわせた「トータル保障」を提供することで、引き続き中小企業を守っていきます。加えて、保険のみではカバーできない経営課題の解決を支援する付加価値サービスを一体となって推進することで、中小企業の事業継続・発展に資する保険+αの価値を提供していきます。

死亡+就業不能  
法人+個人のトータル保障提案

経営支援・健康支援  
サービス

法人	死亡保障	・Rタイプ ・Lタイプα
	就業不能保障	・Jタイプ・Jタイプα ・Tタイプ・Tタイプα ・Mタイプ
個人	介護保障	・収入リリーフ ・介護リリーフα
	資産形成・相続対策	・ライフギフトα ・T&Dフィナンシャル生命の一時払外貨保険



## 収益の拡大(太陽生命)

# コロナ禍による保障ニーズの高まり、 テレワーク浸透に伴う在宅率の上昇など、 家庭市場拡大への戦略

2020年度はコロナ禍により営業活動等に大きな影響がありました。新たな活動形態の導入や、人とデジタルの融合の加速、コロナ感染症に対応した新商品の発売等により、社会の変化に対応することができました。

具体的には、コロナ禍で従前の飛込営業が困難となったことから、会社が付与する情報顧客に対し、事前アポイントのうえでの訪問や、訪問先周辺でのポスティングを通じたプロモーション

活動を行うという、新たな活動形態を導入しました。

またコロナ感染症への不安の拡がるなか、太陽生命では2020年9月に業界に先駆けて、コロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」を発売しました。新たなニーズにあわせて迅速に商品を提供できる太陽生命の強みを発揮することで、発売以来好調な販売状況となっています。

### マーケット

#### テレワークの浸透、在宅率の上昇、 保障ニーズの高まりにより家庭市場は有望

コロナ禍より前は、日中在宅しているシニア層や主婦層が太陽生命のメインターゲットでしたが、最近ではコロナ禍でテレワークが浸透し、責任世代の在宅率が上昇していることから、太陽生命と責任世代との接点が拡大しています。このような家庭市場拡大のチャンスを活かすため、太陽生命では集客や募集に際して対面・非対面を組み合わせ、年代を問わずさまざまなお客さまのニーズに応えられる態勢を構築していきます。

集客 募集	対面		非対面
	対面	非対面	非対面
対面	営業職員 窓販	インフォーマーシャル スマ保険 (営業職員連携)	
非対面 デジタル	リモート申込	スマ保険 (ネット完結)	

### 販売手法

#### 人とデジタルを融合した 新たな営業スタイルを確立

コロナ禍で導入した新たな活動形態(事前アポイントとプロモーション活動)を継続するとともに、今後は既存顧客情報や、スマ保険やインフォーマーシャルで獲得した新規顧客や見込み客の情報を一元管理することで、さらに生産性と効率性を高めて活動を進めていきます。またそのために、新顧客情報DBの確立やマイページのリニューアル等、データ分析基盤の強化を進めていきます。

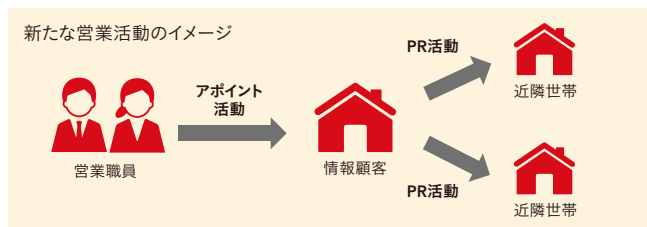
#### アポイント活動 (情報活動)

会社から付与された情報顧客に対してアポイントを取得し、提案につなげていく活動。



#### PR活動 (プロモーション)

情報顧客の近隣世帯にチラシの配布などの承諾型ポスティング活動を実施することで新たな見込み客を探す活動。



## マーケット(家庭市場)

### 【環境変化】

- テレワークの浸透
- 在宅率の上昇
- 保障ニーズの高まり

シニア層に加え、  
責任世代への顧客接点の  
拡大に向けて  
チャンネルを多様化  
(インフォマーシャル、スマ保険等)

## 販売手法(対面とデジタルの融合)

### 【環境変化】

- 飛込活動は困難な状況
- オンライン手続きの浸透

- 営業職員によるコンビでの「情報活動」と「承諾型ポスティング活動」
- 「人」と「デジタル」の融合の加速

## 商品(第三分野中心の生活保障)

### 【環境変化】

- 新型コロナウイルス等の感染症への不安
- 責任世代の在宅人口の増加

- コロナ禍における新たなニーズに対応した「感染症プラス入院一時金保険」等の発売
- 責任世代への「保険組曲Best」の拡販

## 商品・サービス

### 「元気、長生き、100歳時代」安心で豊かな暮らしを支える保険商品・サービスを断続的に提供

太陽生命では社会的課題を踏まえた商品開発により、シニア層に加え、責任世代を含めたすべてのお客さまの元気・長生きをサポートしていきます。例えば2020年に発売したコロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」は、社会的課題に対応した保険であったことから、従来の当社顧客であるシニア層、女性層だけでなく、新たな顧客層からも幅広く反響があ

りました。また2021年6月には、がんや重大疾病への「早期予防」や「早期発見」につなげ、お客さまの元気・長生きをサポートする「がん・重大疾病予防保険」を発売するなど、引き続きシニア層だけではなく、責任世代を含めたすべてのお客さまの元気・長生きをサポートすることで、顧客層の拡大を図っていきます。

### 組み立て自由な保険「保険組曲Best」

お客さまの希望にあわせて保障を選択

万一の保障

がん・重大疾病保障

就業不能・認知症・介護

医療保障

保険料払込免除

先進医療

資金準備

### がん・重大疾病予防保険

(2021年6月発売)

保障

がん、急性心筋梗塞、脳卒中、糖尿病をはじめとする19もの疾病による所定の状態に対し、最大2,000万円保障

+

予防

予防給付金

アミノインデックス®  
リスクスクリーニング

### 感染症プラス入院一時金保険をいち早く発売！

(2020年9月発売)

① 新型コロナウイルス感染症を含む所定の感染症等による入院を保障  
⇒入院一時金保険に組み合わせることで、最高60万円まで保障

② インターネットチャンネル「スマ保険」でも加入可

### 「ひまわり認知症予防保険」

(2018年10月発売)



### ひまわり認知症予防保険

1 簡単な告知によりお申込可能

2 認知症予防サービスに活用できる「予防給付金」をお支払い

3 認知症をダブルの保険金(診断保険金、治療保険金)で保障※

4 シニアに多い所定の疾病等による入院・手術などを保障

※「選択緩和型認知症診断保険」と「選択緩和型認知症治療保険」に両方加入のとき

# 収益の拡大(生保資産運用の高度化)

## 生保資産運用の高度化と アセットマネジメント事業の強化を実現

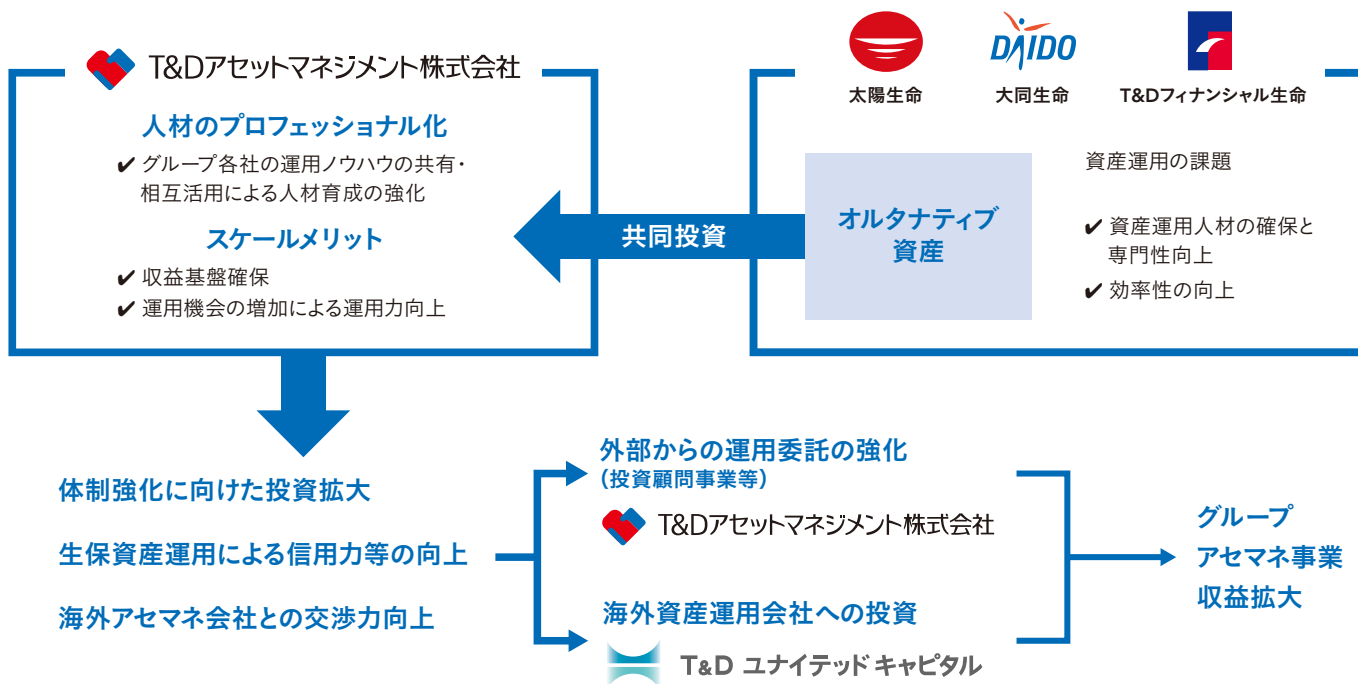
低金利環境の長期継続が見込まれるなか、経済価値ベースでの新規規制導入等を見据え、資産運用における収益性の向上は、グループ生保で共通の課題となっています。またグループ事業と親和性があり、投下資本利益率の高いアセットマネジメント事業の拡大はグループの成長に必要不可欠です。

そこで、グループアセットマネジメント機能の強化に向けて、T&Dグループでは専門人材の確保・育成による運用力の強化と、運用資産の拡大による合理化・効率化を図るため、T&Dアセットマネジメントにオルタナティブ投資に関する資産運用機能を集約していきます。

そのための第一歩として、7月にT&Dアセットマネジメントに、グループの資産運用に関する専門部署を設けました。運用資産が

多様化し、特に海外資産での運用が増加しているなかで、グループとして投資を拡大していく方針であるオルタナティブ資産からT&Dアセットマネジメントに運用を集約し、グループとしての一体運用を開始しました。オルタナティブ投資のノウハウや委託先等を一元化することで、より効率的で高いパフォーマンスの実現が期待できます。

今後は、T&Dアセットマネジメントによる新規ファンドの運用に加えて、既存のファンドについても、T&Dアセットマネジメントへの移管を図り、グループ一体での運用を進めます。またグループ運用資産の集約による規模拡大を梃に、外部からの運用委託の一層の獲得等を図ることで、グループアセットマネジメント事業の拡大を目指します。



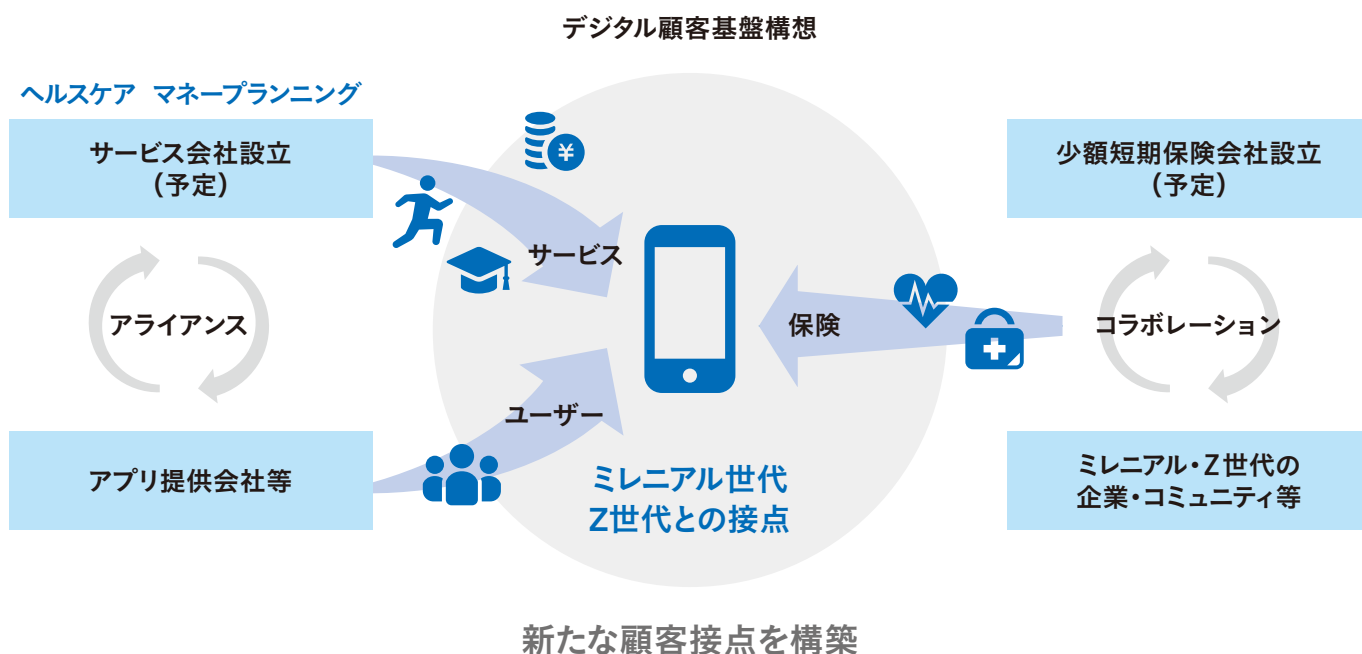
# 収益の拡大(ミレニアル世代・Z世代へのアプローチ) デジタルを軸とする新たな経済圏の構築を通じ、 次世代を担うミレニアル・Z世代との 新たな接点を構築

国内生命保険事業では、傘下の生命保険会社の特化戦略が奏功していますが、日本国内では少子高齢化と人口減少により国内マーケットはますます競争が激化しています。

このようななか、特にミレニアル世代やZ世代といった保険離れが進んでいる若年層との接点をいかに確保するかが大きな課題であることから、T&D保険グループでは、アプリやSNS等のデジタルを軸とする新たな経済圏の構築を通じ、次世代を担うミレニアル世代・Z世代との新たな接点を構築したいと考えています。

そのために、多くの接点を持つ企業やコミュニティと協働／コラボレーションし、経済圏内でさまざまなサービスを提供するとともに、従来とは異なる新たな保険ニーズに応じた保険商品を機動的に提供する予定です。

新たな接点を構築することで、顧客との関係を長期・安定化するとともに、構築した顧客基盤やチャンネルをグループ会社に連携することで、グループ全体の顧客接点の多様化を図ります。



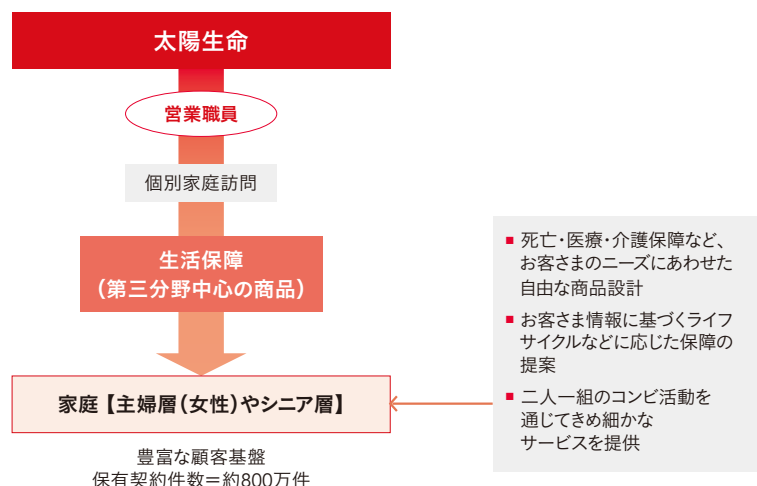
## 国内生命保険事業



### 太陽生命

#### ビジネスモデル

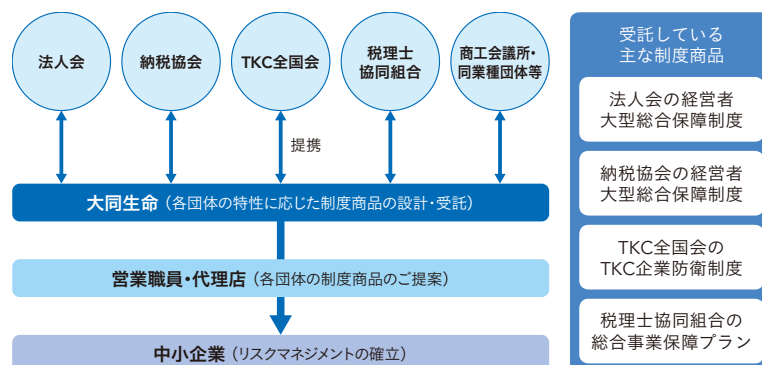
太陽生命は、家庭市場における生命保険販売をコアビジネスとし、営業職員がご家庭へ直接訪問し、各家庭に必要な保障を提案しています。主力商品である「保険組曲Best」は必要な保障を自在に組み合わせることができ、家庭ごとのニーズにあった保障のご提案を可能にしています。このように、家庭市場における強みを活かし、世帯への総合保障を提供しています。



### 大同生命

#### ビジネスモデル

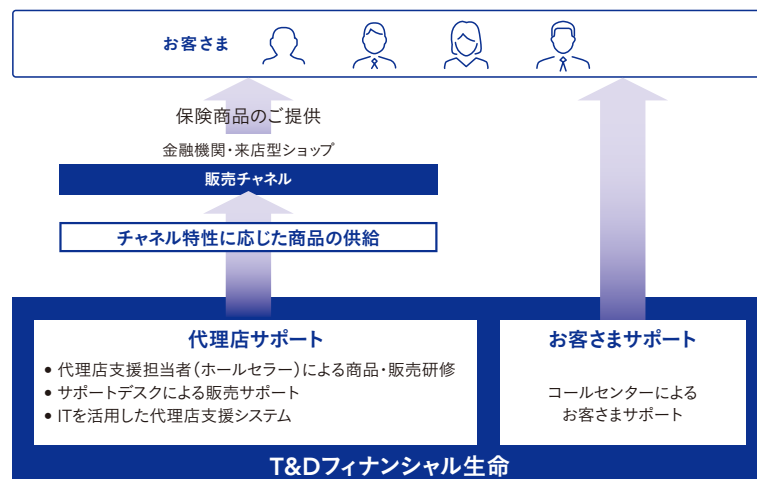
大同生命は、ご契約企業約37万社を有する、中小企業市場に特化した生命保険会社です。中小企業関連団体や税理士団体と提携し、団体の特性に応じて開発した商品・サービスのご提供を「コアビジネス」と位置づけ、営業職員と代理店の2つのチャネルを通じて、中小企業に必要な保障としてご提供する独自のビジネスモデルを確立しています。



### T&D フィナンシャル生命

#### ビジネスモデル

T&Dフィナンシャル生命は、金融機関や来店型ショップなど、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ています。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、代理店網のさらなる拡大、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

- 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
- コロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」など、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
- 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
- 年金・医療・介護における自助努力の必要性の高まり
- 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

- スマ保険やインフォーマーシャル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
- 医療保障や介護保障等の「生存保障の充実」と認知症や重大疾病等の「予防保障・サービスの充実」への取り組み
- 社会的課題を踏まえた商品開発により、シニア層に加え、責任世代を含めたすべてのお客さまの元気・長生きをサポート

## 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

- 「ヘルスケア・介護」「経営課題支援」「シニア・富裕層向け」を軸とした「保険+α」の新たな価値を提供するサービスの開発
- 営業職員、代理店のそれぞれのチャネルの強みを融合した新たな協働スキームの構築及び銀行、金融機関代理店等の新規チャネルの開拓
- シニア層ニーズへの対応強化等による新たなマーケットの開拓
- 中小企業向けプラットフォームの構築や保険手続きの非対面化

## 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、来店型ショップなど）、来店型ショップへの異業種の新規参入など市場の変化

## 戦略

- 多様化するニーズ、チャネル展開に応じた商品開発
- 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
- 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
- 一定の価格競争力と給付・サービス等を差別化した商品を揃えることによる代理店の開拓・拡大

## 国内生命保険事業

### 太陽生命



**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

太陽生命では、お客さまのニーズに応え、チャネルの多様化や新商品の提供を行ってきました。特に足元では、コロナ禍にて人々の行動が大きく変容しておりますが、インターネットによる保険の見積りや申込みと、当社が培ってきた人による丁寧なサービスを融合させたインターネット完結型保険「スマ保険」や、スマ保険と営業職員チャネルによるコンサルティングや申込手続きのサポートを組み合わせたリモート申込（非対面募集）は、コロナ禍の中で多くのお客さまからご支持いただくとともに、コロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」といった、社会的課題を踏まえた商品も、好評をいただいております。

今後もお客さまのニーズに応え、営業職員チャネル、スマ保険などの新たなチャネルをより一層進化させるとともに、社会的課題を踏まえた商品開発により、すべてのお客さまの元気・長生きをサポートしていきます。

### 大同生命



**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、健康増進意識の高まり、相続・事業承継への対応など、中小企業を取り巻く環境変化や経営者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、大同生命では、主力の死亡保障に加え、就業不能保障の充実による“トータルな保障”のご提案に取り組んでいます。加えて、中小企業の「健康経営」の実践ツールである大同生命「KENCO SUPPORT PROGRAM」や「安否確認システム」をはじめとする付加価値サービスなど、中小企業の事業継続に幅広く役立つ「保険+α」の価値提供を進めています。また営業面では、リモート化・デジタル化を加速し、お客さま利便の向上や、ニューノーマルに適應した営業活動の浸透・定着、営業担当者の働き方改革を推進していきます。

### T&Dフィナンシャル生命



**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、シニアのお客さまには、ゆとりあるセカンドライフのための生活資金の準備や遺族保障等のニーズに応える資産形成商品を、就労・子育て世代のお客さまには、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。

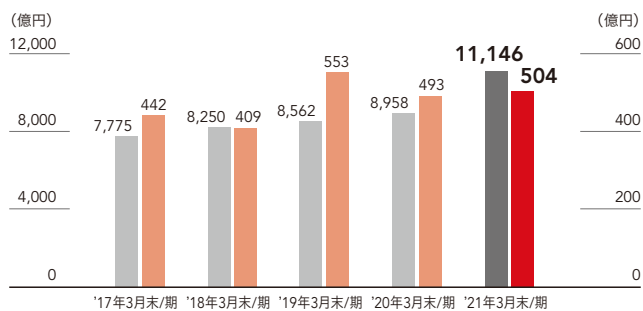
金融機関等代理店チャネルでの保険販売は競争が激しいですが、継続してシェア拡大が見込まれる分野であることから、今後も人生100年時代の到来や、超高齢社会の進展を踏まえ、お客様のニーズに応える「一時払商品」や「平準払商品」を拡充していきます。また保険商品とは別に、保険商品を補完する付帯サービスの提供にも取り組んでいきます。

加えて販売チャネルにおいては、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。

これらにより、当社は金融機関等代理店市場におけるプレゼンスの拡大と業績拡大を目指します。



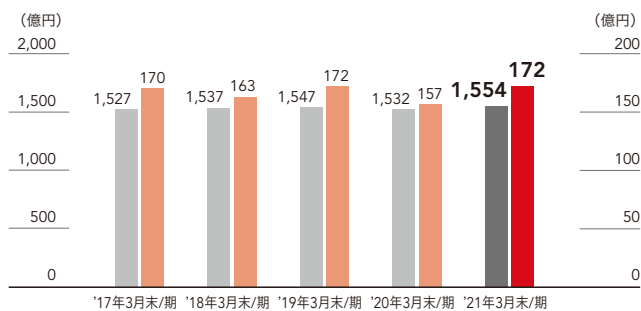
### MCEV※／新契約価値※



■ MCEV(左軸) ■ 新契約価値(右軸)

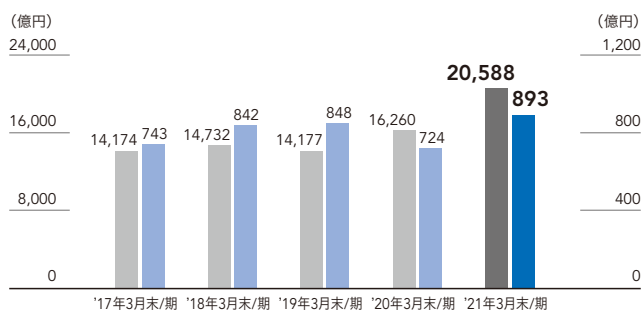
※ 2020年3月末/期から終局金利を適用しています。

### 保障性年換算保険料



■ 保有契約(左軸) ■ 新契約(右軸)

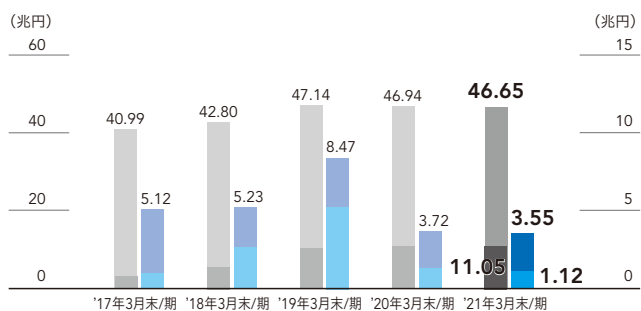
### MCEV※／新契約価値※



■ 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。

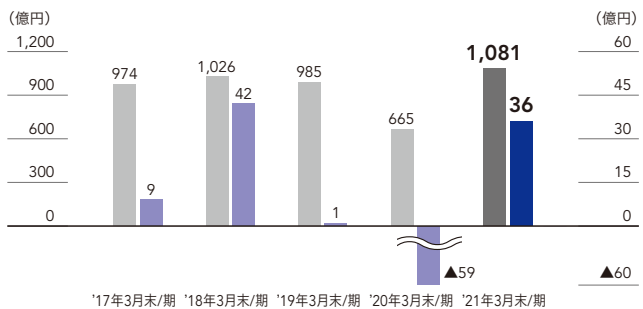
### 契約高



■ 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。

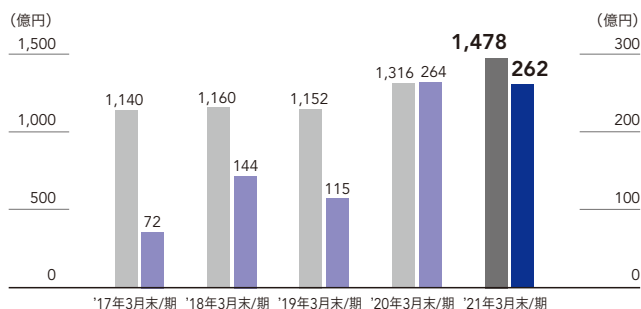
### MCEV※／新契約価値※



■ 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。超低金利環境が長期にわたり継続するなか、それぞれの世代において将来に備えた資産形成は大きな社会課題となっています。こうしたなか、“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、お客さまにご満足いただける商品・サービスを提供し、微力

ながら社会課題の解決に努めていきます。

また、2021年7月にグループ生命保険会社の運用を担う生保資産運用部を新たに設置しました。グループにおける運用ノウハウの共有、専門人材の確保・育成、スケールメリットを活かした運用効率の向上などによりシナジーを発揮し、資産運用の高度化を図るとともに、アセットマネジメント事業の拡大を目指していきます。



### ペット&ファミリー

#### 「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、ペットと飼い主の出会いの場であるペットショップなどを通じて、ペット保険を提供しています。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、ペット医療及びその費用への関心はますます高まっているなか、ペット保険の普及を通じて飼い主のニーズに応えることが、当社の社会的使命であると考えています。

ペット保険への加入は、ペットショップでの生体購入と同時にケースが多いため、主力代理店のペットショップと連携し、生体販売時募集の付保率向上に取り組むとともに引き続き、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保険商品を提供し、サービス向上に取り組めます。



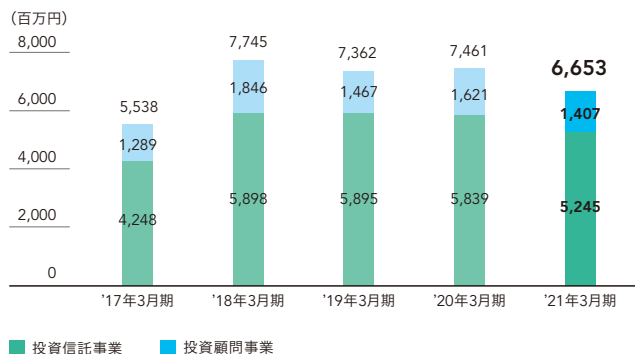
### T&D ユナイテッドキャピタル

#### 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、2020年度には、米国再保

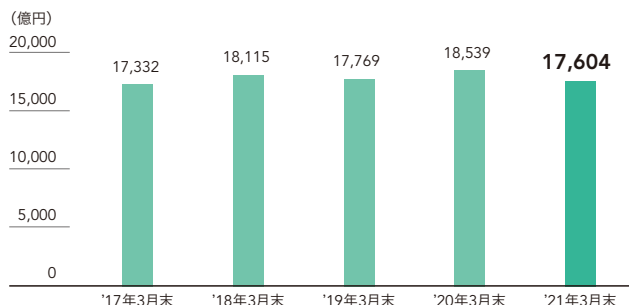
険持株会社“Fortitude社”の持分法適用関連会社化をそれぞれ実施しました。今後もグループ長期ビジョンのもと、クローズドブック事業を戦略的な重点領域と位置づけ、当事業の拡大・強化に取り組んでいきます。

## (事業別)営業収益の推移



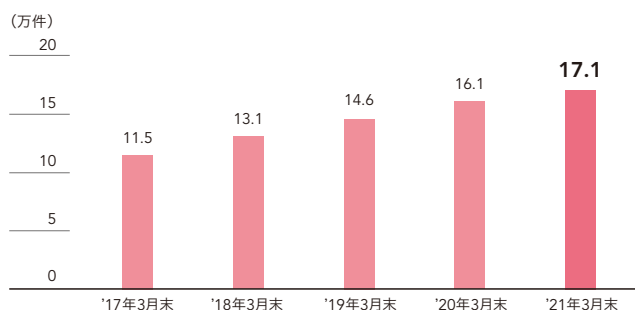
※ 今年度より営業収益は、支払手数料、委託調査費等控除前の数値に変更しています。また過年度分についても、同様の変更をしています。

## 運用資産残高の推移



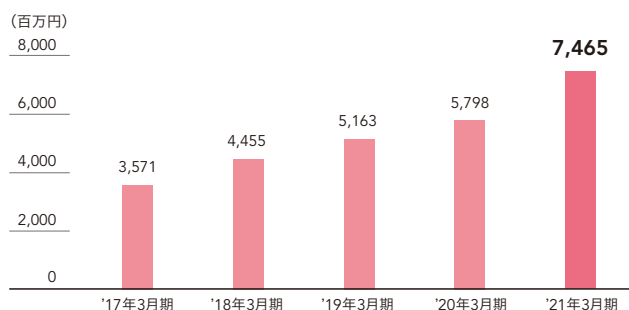
※ 今年度より、投資信託と投資顧問を含む運用資産残高全体の金額を記載しています。また過年度分についても、同様の変更をしています。

## 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



## 米国再保険持株会社 Fortitude社の持分取得

### FORTITUDE RE Fortitude社の特徴

- Fortitude社は米国の再保険持株会社で、傘下に英領バミューダ籍の再保険会社“Fortitude Re社”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を再保険引受(受再)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。

## 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

- 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。

# 資本の高度化・ リスクマネジメント

T&D保険グループは、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、棄損の防止に努め、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いきます。



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性を向上させ、強固な経営基盤を確保します。

収益性指標  
(2021年3月末)

グループ修正利益  
**779** 億円

修正ROE  
**5.8%**

新契約価値  
**1,434** 億円

ROEV\*\*  
**25.4%**

\*\* Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース

健全性指標  
(2021年3月末)

ESR  
**225%**

T&D ホールディングス  
(連結)  
**1,094.8%**

太陽生命  
**852.8%**

大同生命  
**1,293.5%**

T&D  
フィナンシャル生命  
**826.8%**

ソルベンシー・マージン比率

株主還元  
(2021年3月期)

修正DOE  
**3.0%**

総還元性向  
**48.0%**

# 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により、資本効率性を向上させます。

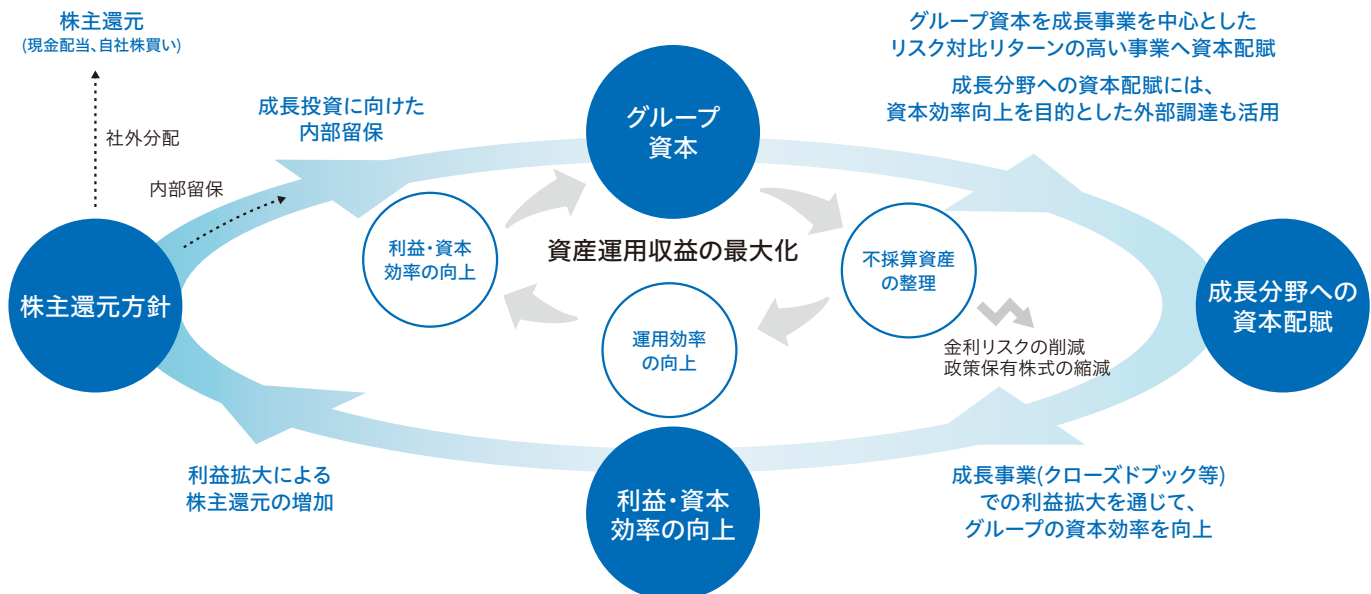
永井 穂高  
常務執行役員

T&D保険グループが今年5月に策定したグループ長期ビジョンでは、「ありたい姿(ビジョン)」と実現に向けた戦略をお示ししております。私は当社のERM戦略部及び経営管理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通じ、グループ長期ビジョンの達成に貢献する所存です。

ERMの高度化・資本マネジメントの進化に向けた方針をご説明いたします。中心となるのは、下段に記載している資本マネジメントサイクルの実践です。この資本マネジメントサイクルを実践す

ることで、資本効率性の改善を図っていきます。

具体的には、コアビジネスである生命保険事業から創出したグループ資本を、クローズドブック事業等のリスク対比リターンの高い事業へ配賦し、成長事業での利益拡大を通じて資本効率性の向上を図ります。また、拡大した利益により株主還元を充実するとともに、内部留保をさらなる成長投資に振り向けていくという、好循環を作ってまいります。



## 資本の有効活用

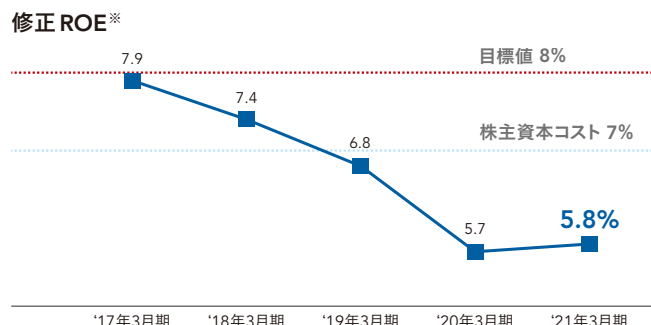
グループ長期ビジョンにおいては、資本効率性を高めるべく、修正ROE及びROEVをグループKPIに設定しています。修正ROEの2026年3月期の目標は8%としております。ROEVについては中長期的に年7.5%を超える安定的・持続的な成長を目標としています。

また、修正ROEの向上とともに、株主資本コストの低減にも取り組みます。現在の株主資本コストは8%程度と認識しておりますが、リスクの削減や利益の安定性向上により、7%への低減を図ります。

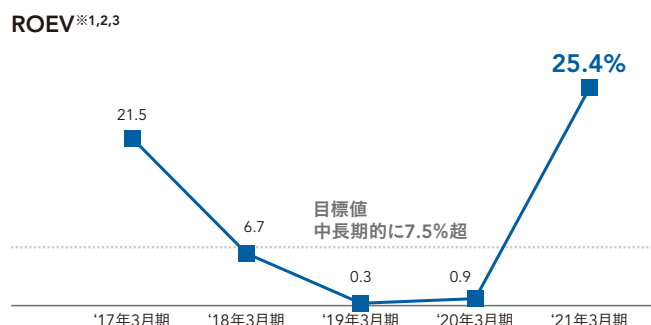
リスクマネジメントについてご説明いたします。金融市場変動の影響を受けにくく安定した収益を確保できる体質とするため、資産運用リスクを削減するとともに、保険引受リスクの拡大を目指します。資産運用リスクの削減について具体的には、リスク対比リターンが低い金利リスクの削減や政策保有株式の縮減を実施いたします。金利リスク削減については、大同生命の金利マッチング比率を2021年3月末の48.1%から、グループ長期ビジョン期間中に60%~70%への引き上げを図ります。政策保有株式は、グループ純資産に対してまずは20%まで削減し、2026年3月末までにさらなる削減を行います。これらの削減により生じたフリーサープラスを、リスク対比リターンの高い事業・アセットに配賦していくことで資本効率を高めてまいります。過度なリスクテイクを行っていないかをESRで、リスクに見合ったリターンが獲得できているかをROR(Return On Risk)でモニタリングすることで、健全性の確保と資本効率向上の両立を図ります。

また、成長投資にあたっては健全性に留意しながらハイブリッド資本等を活用してまいります。成長投資の実現に向けて、株式の希薄化を防ぎながら適正な資本水準を維持し、修正ROE・ROEVの向上を図ります。

子会社から持株会社への配当の考え方についてご説明いたします。子会社の健全性上必要な金額は内部留保したうえで、持株会社へ株主配当を実施しますが、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など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。



※ 修正ROE = グループ修正利益 / 純資産の平均残高

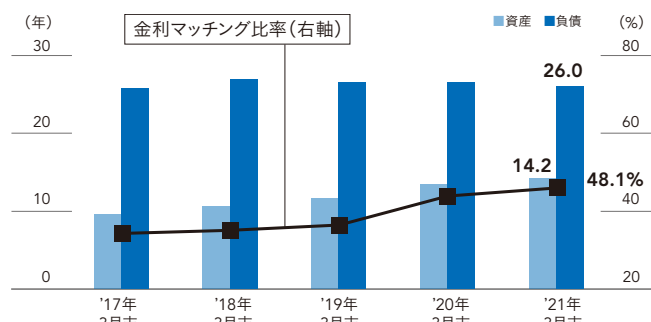


※1 ROEV = EV増加額(資本増減等を控除) / EVの平均残高

※2 2020年3月期より終局金利を適用

※3 Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース

### 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



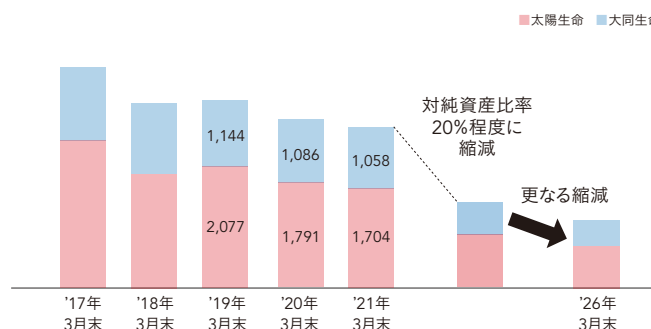
※1 保険負債・資産とも団体年金を含む数値。資産は円金利資産を対象。2019年3月末より終局金利を適用。

※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(上場)の推移(簿価ベース)

(億円)



## 株主還元

最後に、株主還元方針についてご説明いたします。グループ長期ビジョンの策定に伴い、「単年度の利益に基づく還元」に加え、「株主資本に基づく還元」を取り入れました。

現金配当は、安定的・持続的な増配を目指しており、修正DOEをこれまでの3%程度から段階的に4%程度まで引き上げてまいります。

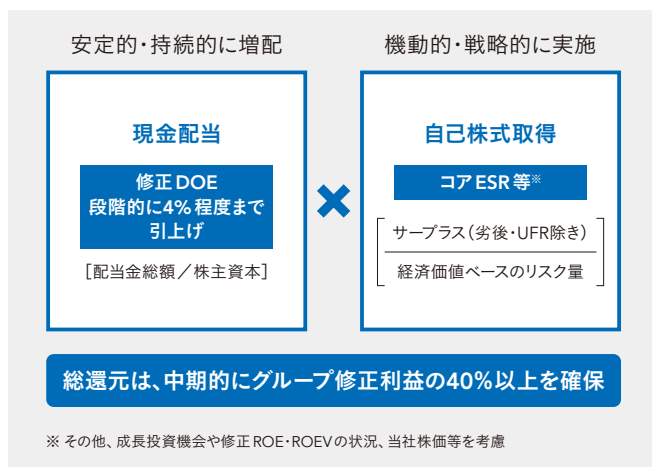
自己株式取得に関しては、成長投資とのバランスを見ながら機動的・戦略的に実施いたします。また、新たに株主還元を検討する指標として、従来のESRからUFR適用による負債含み損益と劣後債務を除いたサープラスを分子とするコアESRを導入しました。コアESRは185%を中立水準と考えており、185%を超える水

準である場合は、成長投資や修正ROE・ROEVの状況、当社株価の状況等を考慮したうえで、自己株式取得を検討してまいります。

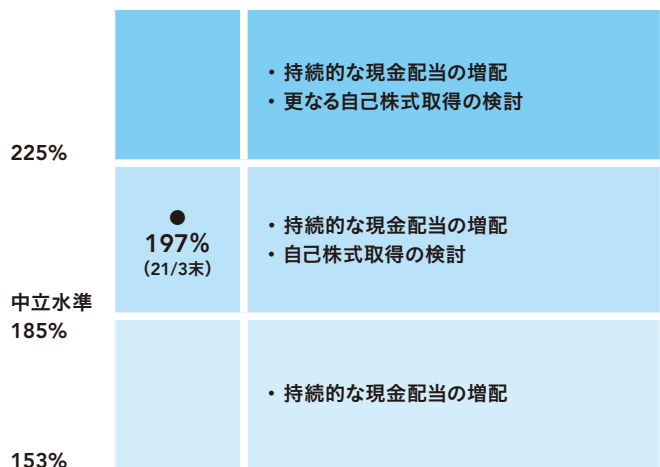
ここまで述べてきた施策を着実に実行し、資本効率性を向上させることで、グループ長期ビジョンの達成を支えてまいります。

- ① 現金配当は、修正DOEを目安に安定的・持続的な増配を目指す(段階的に4%程度まで引上げ)
- ② 株主還元を検討する指標として、「コアESR」を新たに導入。自己株式取得は、コアESRの水準等を勘案し、機動的・戦略的に実施

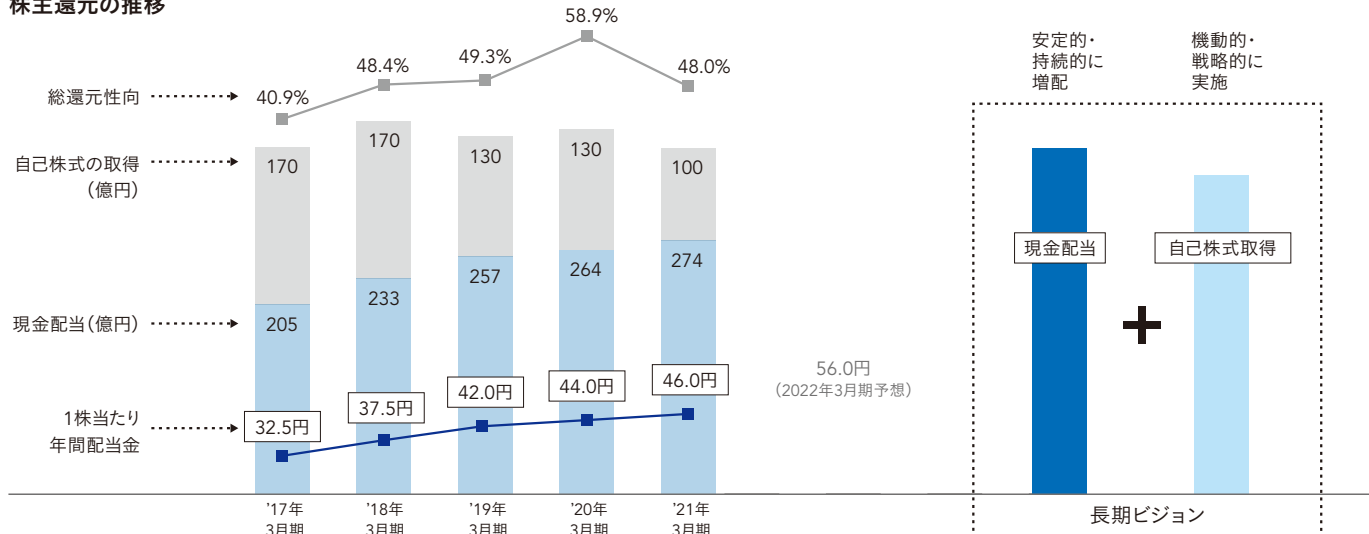
### 基本的な考え方



### コアESRと株主還元の関係



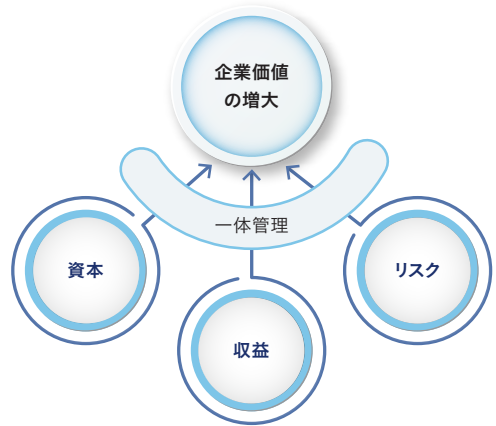
### 株主還元の推移





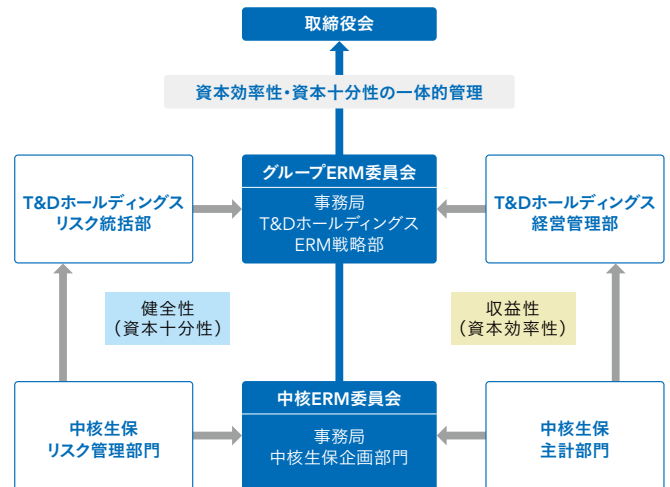
# ERM(Enterprise Risk Management)

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など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。大きな特徴として、資本・収益・リスクを経済価値ベースで計量化することで「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、リスクと経営体力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。



## 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の組織として「グループERM委員会」を設置しています。ERM経営の高度化をさらに推進していく観点から、2021年4月より、グループERM委員会の位置付けを従来の経営執行会議及びグループ成長戦略会議の下部機関から取締役会直轄の下部機関に見直しました。あわせて、ERM経営の高度化を推進する部署を経営企画部から独立させ、ERM戦略部を設置しました。



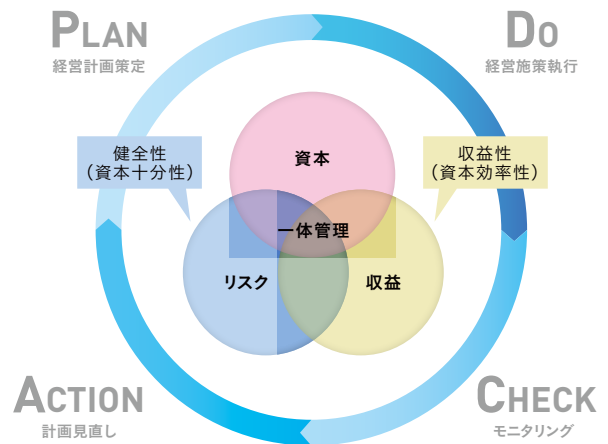
## PDCAサイクル

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



※ 本中計期間より「ESRの計測モデル」及び「MCEVの算定」において、終局金利を適用。  
 ※ ESR= サープラス(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サープラス(資本) ÷ EC(リスク)  
 ※ 修正ROE = グループ修正利益 / 純資産の平均残高  
 ※ ROEV = EV増加額(資本増減等を控除) ÷ EVの平均残高(グループベース)  
 ※ コアROEV = (新契約価値 + リスクフリーレート部分の期待収益) ÷ EVの平均残高(生保3社合計)

## 競争優位の源泉— ②

# 人的資本

T&D保険グループは「グループ人事基本方針」に則り、すべての人が活躍できる働く場づくりを目指してさまざまな施策に取り組んでいます。

T&D保険グループ  
従業員数  
(2021年3月末)

合計: **19,615**人

従業員満足度\*

(2020年度)

T&Dホールディングス: **3.84**

太陽生命: **3.61**

大同生命: **3.75**

T&Dフィナンシャル生命: **3.55**

※ 5段階評価で実施しています。

女性管理職比率、人数\*

(2021年4月)

**17.9%** **454**人

※ 太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の合計です。

営業職員数

(2021年3月末)

太陽生命

**8,473**人

大同生命

**3,766**人

障がい者雇用比率、人数\*

(2021年3月末)

**2.60%** **384**人

※ 太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の合計です。

育児休業取得者数\*

(2020年度)

女性: **331**人

男性: **84**人

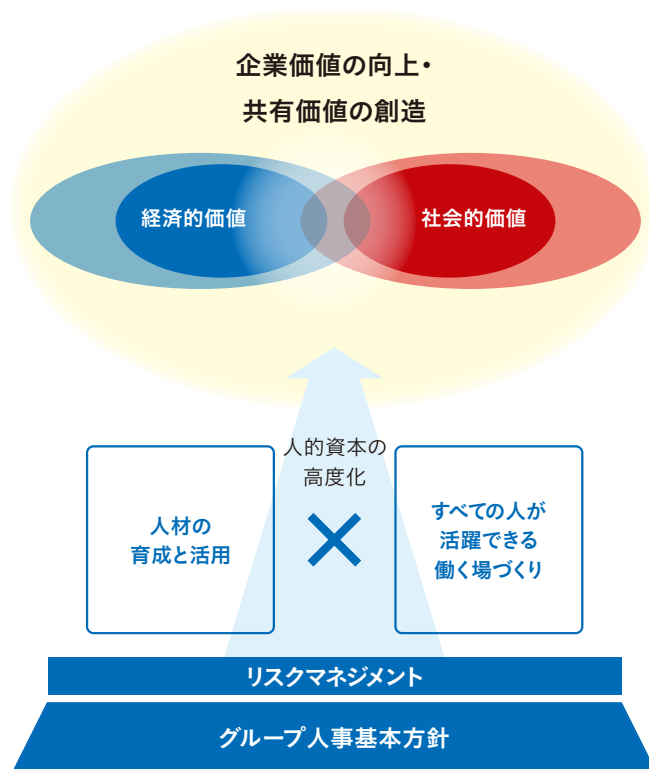
※ 太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の合計です。

## 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として、「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>



## 人材の高度化・多様な人材の活躍推進に向けた取組み

### 人材の育成と活用

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、当社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」づくりを推進しています。

#### ▶ 成長の機会を提供する取組み

生命保険会社3社では、「OJT(実際の仕事を通じた教育)」「集合研修」「自己啓発支援」を柱とした教育研修を実施しています。

資格取得に対する積極的なサポートや、通信教育、e-ラーニングなど多様なカリキュラムの提供により、従業員一人ひとりの自

#### ▶ より良いサービスのご提供のために

生命保険会社3社では、生命保険の基礎知識・専門知識の習得、コンプライアンスを基本として、お客さま満足度の向上に不可欠なサービス担当者のスキルアップに取り組んでいます。生命保険会社3社で異なるビジネスモデルに応じ、お客さまに最適なサービスを提供するため、営業職員・顧客サービス担当者・代理

グループ各社は、事業戦略の独自性・専門性の発揮により企業価値向上を目指すなかで、グループ人事基本方針に基づく独自の教育研修計画を策定し、従業員の能力の開発・向上に取り組んでいます。

律的なキャリアアップを支援しています。

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

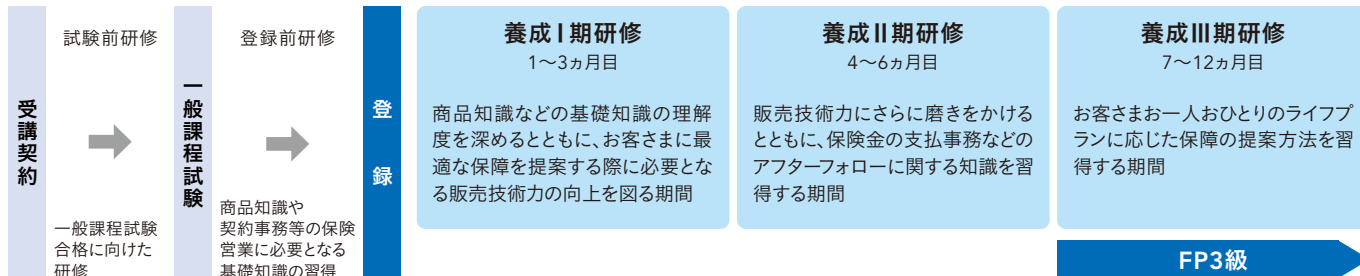
店及び代理店支援担当者(ホールセラー)など、さまざまなお客さまサービスの担当者がいます。これらの多様な担当者の能力開発に向けたプログラムを整備し、常に最善の教育・研修を実施しています。

【新人教育プログラム(太陽生命)】

太陽生命の営業職員は、お客さま満足度の向上に向けて、お客さま一人ひとりのニーズ(家族構成や職業・収入、子どもの教育プラン、保険の加入状況など)に応じた最適な生命保険を設計販売できるよ

う、社内研修や資格取得を通じて商品・税務・FP(ファイナンシャル・プランニング)知識を習得しています。

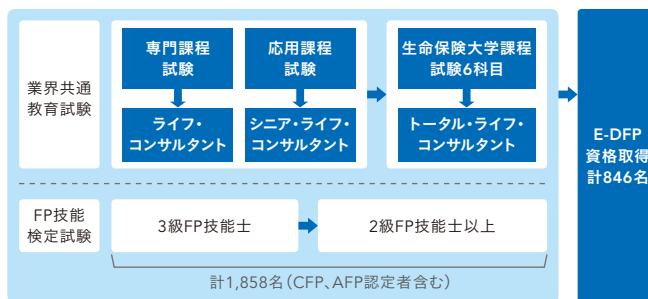
新人営業職員教育体系(新人教育・FP教育)



【E-DFP制度(大同生命)】

大同生命では、多様化・高度化するお客さまのニーズを的確に把握し、質の高いコンサルティング営業を実践していくために、営業職員に対して税務・財務・金融商品などの幅広い専門知識の習得を目的とした独自のE-DFP(エグゼクティブ・ダイドゥ・ファイナンシャル・プランナー)制度を設けています。E-DFP資格は生命保険大学課程試験全科目(6科目)かつFP技能士2級以上の合格者(AFP・CFPも可)に対して認定しています。

E-DFP制度(2021年3月現在)



すべての人が活躍できる働く場づくり

▶ 女性活躍

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。その中で当社グループは、女性のさらなる能力発揮は持続的な企業価値向上の源泉であり、女性活躍はグループの重要な経営課題と認識しています。この認識のもと、生命保険会社3社では、各社で人事・処遇制度を改定するとともに、育児、介護等との各種両立支援制度を導入しています。

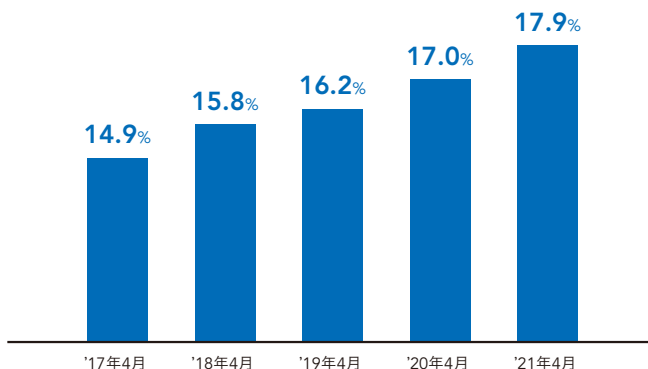
また、グループ協働で総労働時間の縮減や男性の育児休業取得の促進に取り組み、誰もが働きがいを持って活躍できる職場づくりを進めています。

これら女性活躍推進の取組みを着実に前進させるために、生命保険会社3社はそれぞれのビジネスモデルに基づいた行動計画を策定しています。

行動計画



女性管理職比率の推移(3社合計)



### ▶ 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、入社前の取組みとして、安心して採用選考に臨めるよう就労支援員の面接への同席を推奨するほか、入社前後のミスマッチを防ぐために、職場見学会を実施しています。また、入社後も、専用のパソ

コン等の導入や通勤経路の配慮により、働きやすい職場環境を整備するほか、支援を専門とするジョブコーチの派遣を受け入れたり、上司が就労支援員と三者面談を行いアドバイスを受けるなど、会社全体で就労支援に取り組んでいます。

### ▶ 高年齢者の活躍推進

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

て高年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。

### ▶ LGBTフレンドリー

T&D保険グループでは、グループ人権方針において人権尊重の基本的考え方を表明し、従業員一人ひとりが自己の能力を十分に発揮できる職場環境の整備に努めています。LGBT(性的マ

イノリティー)に関しても、ダイバーシティ(多様性の尊重)の観点より、研修の実施や相談窓口の設置等、グループ各社で取組みを進めています。

### ▶ 健康経営の実践

当社グループ各社では、健康経営の理念のもと、すべての従業員が心身ともに健康で活き活きと働ける職場環境の実現を目指しています。太陽生命では「太陽の元気プロジェクト」、大同生命

では「DAIDOーココ・カラ」の推進などを通じて、従業員の健康増進を図るための各種取組みを実施しています。

## 取組みの評価

当社グループの取組みが外部機関から評価されている事例を一部ご紹介いたします。

また、従業員に対しては満足度調査を実施しております(2020

年度の結果はP.56に記載しております)。グループ長期ビジョンでは従業員満足度を非財務KPIに定めており、すべての人が活躍できる働く場づくりを通じて生産性を高めてまいります。

### 第3回 プラチナキャリア・アワード 優秀賞を3年連続で受賞しました

企業における社員のキャリア形成・発揮をサポートする取組みを「長期的視点」「自律的な学び」「社会への貢献」の3つの特徴から評価されました。

(主催:東洋経済新報社 後援:内閣官房、厚生労働省)



### 「令和2年版 厚生労働白書ー令和時代の社会保障と働き方を考えるー」にグループの取組事例が掲載されました

**太陽生命** 大手生命保険会社で初めて「65歳定年制度」及び「最長70歳まで働ける継続雇用制度」を導入

**大同生命** 働く場所の柔軟化～テレワークの導入事例から

### 「健康経営優良法人～ホワイト500～」に5年連続で認定されました

太陽生命及び大同生命は、経済産業省が従業員の健康増進に取り組む「健康経営」を実践している企業等を顕彰する制度である「健康経営優良法人認定制度」に基づき、大規模法人部門において「健康経営優良法人～ホワイト500～」に5年連続で認定されました。なお、T&Dフィナンシャル生命は健康経営優良法人に認定されました。



## 人材のリスクマネジメント

### グループ人事専門委員会の設置

当社と生命保険会社3社は、グループの内務職員の人事労務に関する課題を共有し、グループで対応すべき施策の重要事項を協力して調査・企画・協議するため、「グループ人事専門委員会」を設置しています。当社の人事担当執行役員を議長とし、各社の人事部門の部門長が委員となり、毎月開催しています。女性

活躍をはじめとするダイバーシティの推進、人材育成、ワーク・ライフ・バランスの推進、従業員の健康と安全の保護など、グループの人事課題に関する施策や運営方法の調査・企画・協議を通じて、「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。

### 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・ローン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、全役職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、取締役会に報告されます。

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、2020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くあります。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)なら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などをルール化したうえで、社外の通報受付会社を通じて電話・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。

また、「T&D保険グループヘルプライン」は、2021年3月に、消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」※

に登録されました。

※ 事業者が自らの内部通報制度を評価して、消費者庁の「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」に適合している場合、指定登録機関(商事法務研究会)による審査・確認を経て、所定のWCMSマークの使用が許諾される制度



#### T&D保険グループヘルプラインの受付件数

2018年度	243件
2019年度	258件
2020年度	320件

※ 上記の受付件数には、制度の問合せのほか、不平等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。

# 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。

また、事業ポートフォリオの多様化・最適化に向けたクローズブック事業に関する知見の蓄積等にも取り組んでいます。



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.10-11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  
クローズブック事業の知見

詳細は傘下グループ会社P.48-49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

詳細は収益の拡大(生保資産運用の高度化)P.42を参照ください。

# 知的資本の高度化に向けて

## ▶ 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から営業担当者がアンケート形式で直接おうかがいした“生の声”を集約し、レポートとして発行する「大同生命サーベイ」を2015年10月から毎月実施しています。お寄せいただくアンケートの回答数は毎月約1万件にのぼり、中小企業の経営課題・解決のヒントとなる情報としてレポートをお役立ていただくとともに、広く一般にも公表しています。また、蓄積したデータは新たな商品やサービスの開発等にも活用しています。



※ 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」など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、学術機関など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。

2021年7月には、地方独立行政法人 東京都健康長寿医療センターとの共同研究を通じ、太陽生命の『認知症予防アプリ』<sup>※1</sup>で計測、蓄積された膨大な歩行データを用いた研究成果の論文が、学術誌「Gait & Posture」<sup>※2</sup>に掲載されました。

※1 2021年3月29日にリニューアルし、『太陽生命の健康増進アプリ』として提供中。  
 ※2 主に歩行や姿勢の研究に関する論文が掲載される ELSEVIER 社の学術誌。2021年7月第88号に掲載。

[https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/notice/download/press\\_article/2021/20210624\\_2.pdf](https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/notice/download/press_article/2021/20210624_2.pdf)

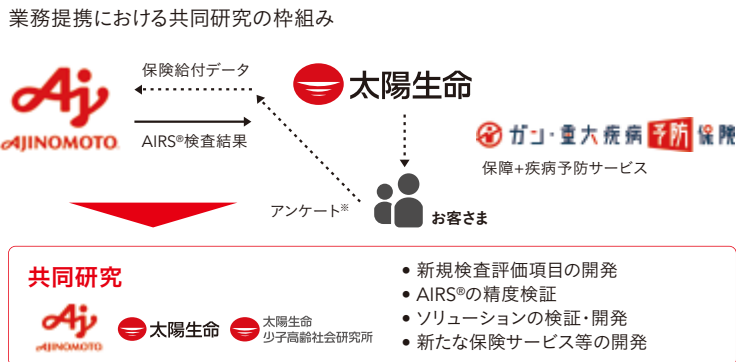
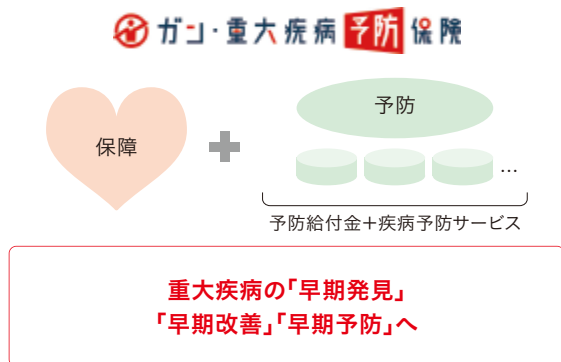
## ▶ 太陽生命と味の素(株)との業務提携を活用した新商品・疾病予防サービス

太陽生命は、2021年2月に、味の素株式会社(以下、味の素)、H.U.フロンティア株式会社(以下、HUF)、H.U.ウェルネス株式会社<sup>※</sup>と重大な疾病の予防に関する業務提携契約を締結しました。2021年3月より、味の素が開発し、HUFが検査受託している「アミノインデックス<sup>®</sup>リスクスクリーニング」の情報提供を中心

とした『疾病予防サービス』をお客さまへご案内しています。

重大疾病への「保障」と「予防」をコンセプトにした「ガン・重大疾病予防保険」の発売(2021年6月)を機に、本業務提携におけるソリューション開発・強化を目指した共同研究の取組みを一層推進します。

※ 2021年7月に株式会社セルメスタから社名を変更。



[https://ssl4.eir-parts.net/doc/TJ8795/ir\\_material/161955/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/TJ8795/ir_material/161955/00.pdf)

## 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、サイバー攻撃等による情報漏洩への対策を実施しています。「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.85をご参照ください。



# 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。また、お預かりした長期の資金を運用する機関投資家として、長期安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献します。






# 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

#### 保険商品以外でもお客さまの元気・長生きをサポート

太陽生命では、保険商品の提供だけでなく、認知症等の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ます。

<b>認知症予防サービス</b> ・認知症の前段階であるMCI(軽度認知障害)の兆候を判定する「MCIスクリーニング検査」 ・認知症等の予防・改善に向けた「クアオルト健康ウォーキング体験ツアー」 	<b>疾病予防サービス</b> ・三大疾病(がん、脳卒中・心筋梗塞)や糖尿病などのリスクを評価する「アミノインデックス®リスクスクリーニング」の情報提供など 	<b>健康増進</b> ・歩行・睡眠・脳トレなど、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「健康増進アプリ」 
--	--	---

お客さまの元気・長生きをサポート

#### 「感染症プラス入院一時金保険」を発売

##### ～太陽生命の現場から～



営業企画部  
営業企画課 課長  
武田 弘明

当社では、新型コロナウイルス感染症の広がりを受け、2020年9月から「感染症プラス入院一時金保険」を販売しています。若年層、責任世代を中心に幅広い年齢層の方にご加入いただいているほか、当社保険商品に初めてご加入いただくお客さまも多いなど、大きな反響をいただいております。さらに販売件数は2021年4月に、過去10年間で販売した商品のなかで最も早く10万件を超えました。現在もデルタ株などの変異株が広がりを見せるなか、販売件数は堅調に推移しており、2021年8月末時点の販売件数は15万件を超えています。

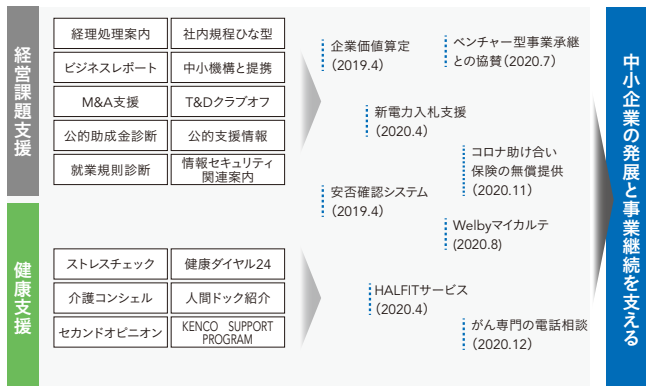
これからも当社は、社会環境の変化にあわせてお客さまのニーズや時代を先取りし、お客さまに寄り添い続け、誰もが安心して「元気に長生き」できる社会の実現を目指してまいります。

### 大同生命

#### 経営課題の解決支援に向け、サービスラインアップを拡充

大同生命では、商品と付加価値サービスを一体的に推進することで、保険のみではカバーできない中小企業の経営課題解決も支援しています。「保険+α」で貢献できる領域を一層拡大すべく、サービスのラインアップを拡充していきます。

特に、社会的課題である「健康経営の普及・推進」に注力し、日本の労働人口の7割を占める中小企業で働く方々の「健康」を支援することを通じて、日本経済を支える中小企業の成長・発展に一層貢献していきます。



### T&Dフィナンシャル生命

#### 保険商品を補完する付帯サービスを提供

T&Dフィナンシャル生命では、人生100年時代に向けた健康管理への関心や自助努力ニーズの高まりのなか、保険商品の開発に加え、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。引き続き、お客さまにご満足いただける商品・サービスの提供に努めます。

<b>介護・認知症サポートサービス</b> 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」 ケアマネジャーの紹介 認知症予防ツール
<b>健康相談・健康サポートサービス</b> 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」 Ask Doctors マルチオピニオン 看護師無料相談(バイシエントサポーター) ベストドクターセクション
<b>ご家族登録制度</b> 登録家族による契約内容照会や手続きの代理 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-ラーニング教材など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キルアップ研修、お客さまや募集代理店へ自社商品の長を正確にお伝えするためのプレゼンテーションスキルアップ研修など、実践的な研修を行いサポート活動の強化に努めています。

## 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ウイルス感染症への対応も含め、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(日本版ステューワードシップ・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「目的を持った対話」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などは、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などを行っています。



議決権行使の詳細やESG投資への取組み事例については、サステナビリティレポート2021をご覧ください。

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

### ESG投融資の取組み ～新型コロナに対応した投資の取組み～



証券運用部  
債券運用課  
課長代理  
高木 博文

#### ～太陽生命の現場から～

当社では、2007年3月に日本の生命保険会社として初めてPRIに署名し、責任ある機関投資家として、ESG投融資を推進しています。2020年度には、中米経済統合銀行が発行する「COVID-19ワクチン債」への投資を行い、途上国における新型コロナウイルス感染症に対するワクチン購入を支援しました。途上国においては、ワクチンのタイムリーな確保が非常に難しい状況が懸念されるなか、本債券への投資を通じて、中米地域における新型コロナウイルス感染症に対するワクチンの購入を支援できたことは、コロナ禍における社会(S)活動の支援という観点で、意義深い取り組みであったと考えています。

引き続き一定の収益性を確保しながら、社会課題の解決に資するESG投融資に積極的に取り組んでいきます。



運用企画部  
運用企画課  
王 彦彦

#### ～大同生命の現場から～

当社では、保有するすべての運用資産において、ESGの要素を反映した投融資を行っており、その一つに「ソーシャルボンド」への投資があります。「ソーシャルボンド」は、社会インフラ整備や雇用・教育支援等の事業資金を調達する目的で発行される債券です。日本初の「ソーシャルボンド」が発行された2016年から取組みを開始し、2020年度は、世界的に拡大が続いている新型コロナウイルス感染症対策を資金使途とする債券にも取り組みました。

新型コロナウイルス問題だけでなく、温室効果ガス排出量の削減など、地球規模で取り組んでいくべき課題はたくさんあると認識しています。今後も、当社は、ESG投資の取組みを継続し、責任ある機関投資家としての責務を果たしていきたいと考えています。



「T&D保険グループESG投資方針」はこちらをご覧ください

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

## 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、インターネットなど、お客さまとの接点を多

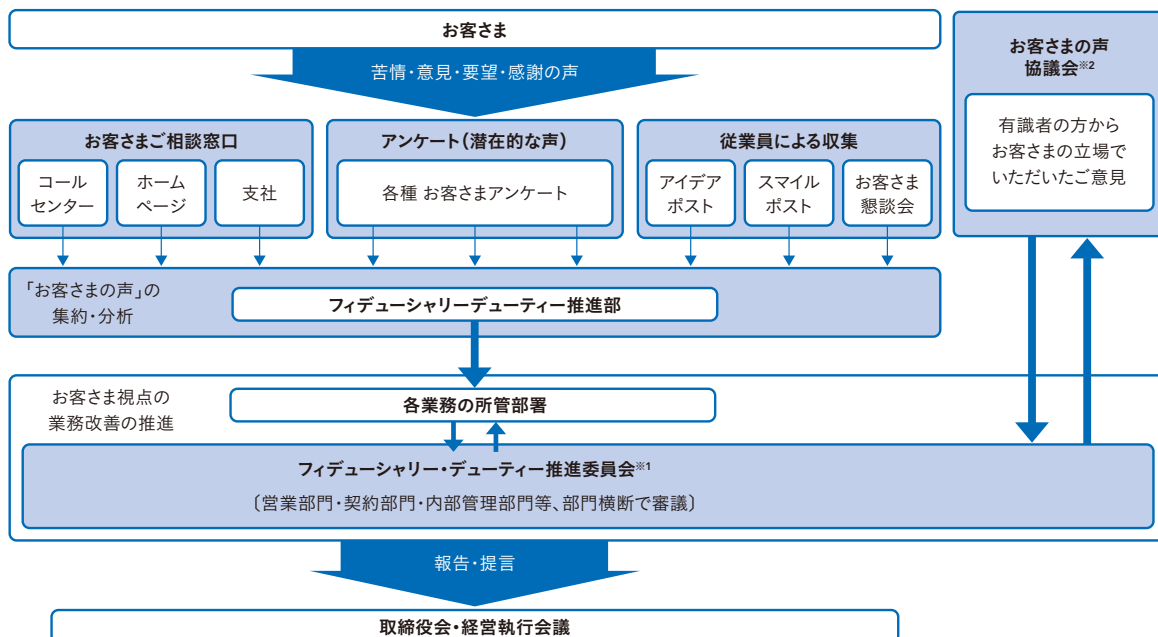
数設置し、できるだけ多くの「お客さまの声」を収集しています。また、「商品・サービス」「アフターフォロー」などに対する満足度をおうかがいする「お客さま満足度アンケート」を実施しています。

#### ▶ 「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

お客さま本位の業務運営を統括する専任部署や社外メンバーが参画する委員会などを設置し、お客さま本位の業務運営に関する方針や苦情改善などに関する具体的な目標設定のもと、ご契約からお支払いまでのすべての場面において、お客さまに

ご満足いただくための仕組みを構築しています。また、お客さまからいただいた声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 フィデューシャリー・デューティー推進委員会

社是に掲げるお客さま本位の企業活動を一層推進するため、「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」を設置し、保険募集から支払いに至るあらゆるプロセスをお客さまの視点から継続的に検証するとともに、取締役会・経営執行会議に対して改善推進の報告・提言を行っています。

※2 お客さまの声協議会

外部有識者の知見をお客さまの立場に立った健全な業務運営に活かしていくため、「お客さまの声協議会」を設置し、お客さまサービスの向上に関わる業務運営状況や「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」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

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
太陽生命	4,720	5,657	6,557	6,023
大同生命	10,604	10,164	7,809	6,181
T&Dフィナンシャル生命	1,219	1,162	1,231	886

# 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」を制定しています。企業活動に際して、環境問題の重要性を十分認識し、地球環境の保護に配慮して行動することを役職員へ周知徹底し、社会とともに持続的成長を遂げ、生命保険業等の公共的使命と企業の社会的責任を果たします。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、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。

※TCFDへの取組みについては「サステナビリティレポート2021」をご覧ください。

「TCFDに基づく気候関連財務情報の開示」はこちらをご覧ください。  
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/tcdf.html>

CO<sub>2</sub>排出量  
(2020年度)

**79,150**t

電力使用量  
(2020年度)

**96,711**MWh

事務用紙使用量  
(2020年度)

**100.7**t

グリーン購入比率  
(2020年度)

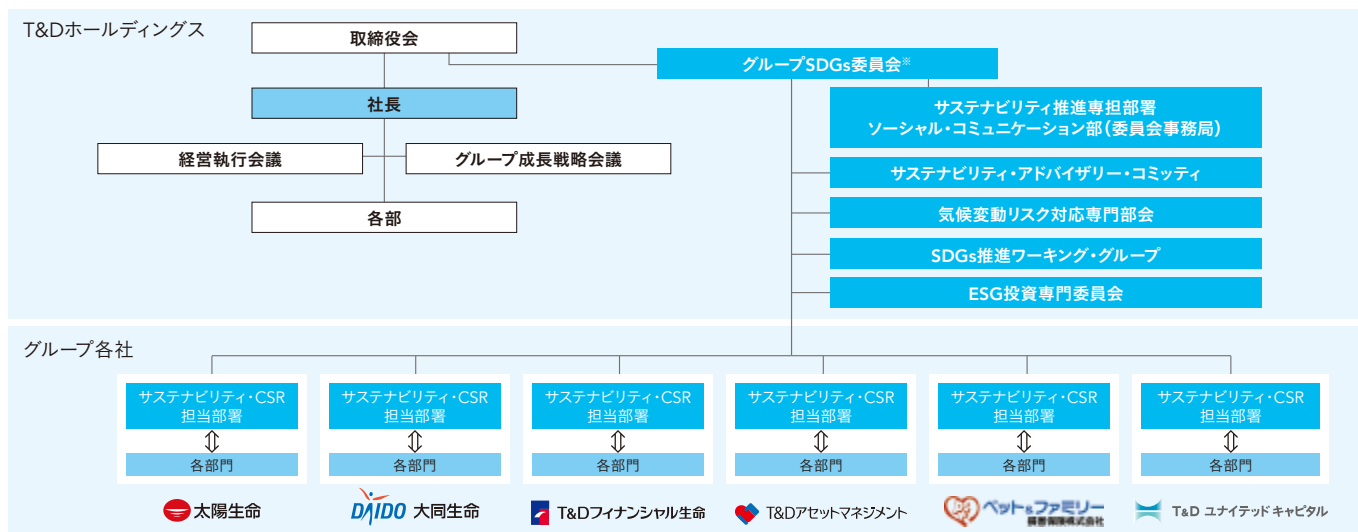
**91.9**%

# 自然資本の高度化に向けて

## ガバナンス

取締役会は、SDGs及びCSRに関する基本方針や地球環境・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。また、グループSDGs委員会は、気候変動リスク対応専門部会を下部機関として設置しています。体制の概要は以下のとおりです。



※ グループSDGs委員会の委員長は代表取締役社長、副委員長は代表取締役副社長(サステナビリティ担当執行役員)

## 戦略

当社グループでは、気候変動がもたらすリスクと機会について以下のとおり認識しています。

### 【リスク】

気候変動により物理的リスク※1・移行リスク※2が生じることが想定されます。これらの影響を検証するため、シナリオ分析を実施しました。シナリオ分析の詳細は「サステナビリティレポート2021」で公開しています。

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

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

### 【機会】

- 保障範囲の拡大・提供等により保険収益を拡大する機会  
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。

- 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  
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・運用が想定されます。
- 事業領域を拡張し、収益を拡大する機会  
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が想定されます。

## 指標と目標

T&D保険グループは、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>排出量の削減目標

SCOPE 1(自社の直接排出)/SCOPE 2(電力など購入するエネルギーなどの間接排出)/SCOPE 3(原料調達、輸送、廃棄などその他の間接排出)を継続して測定・開示しています。CO<sub>2</sub>排出量は40%削減(SCOPE1+2、2013年度比、床面積あたり)を目標とし、2025年度を達成期限として取り組んでいます。加えて、自社の投融資先(SCOPE3: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

2008年度及び2013年度からの5ヵ年目標を達成し、2018年度からは新しく定めた10ヵ年目標の実現に取り組んでいます。

- 事務用紙使用量削減の目標

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】

当社グループは、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。気候変動関連リスクについては、リスクプロファイルに登録し、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洗い出し・把握・評価しています。

#### 【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、取締役会等に報告しています。

#### ○ 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」等において、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り組みを実施

### TOPIC 環境問題への取り組み

#### 森林保全活動

太陽生命は、パンフレット・約款等、業務上さまざまな紙を使用する生命保険会社として、森林資源の還元と緑化保全を目的に、栃木県那須塩原市と滋賀県高島市に「太陽生命の森林」を設置し、森林保全活動を進めています。



#### 環境教育・啓発

T&Dホールディングスは、UNEP(国連環境計画)機関誌の日本語版「UNEP FORUM 一国連環境計画(UNEP)と企業を結ぶ環境情報誌」を制作している一般社団法人日本UNEP協会の活動に協賛しています。本誌はT&D保険グループ各社のほか、地方の小学校・中学校・高校、公共図書館などに広く配布され、環境意識啓発に役立てられています。



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 ～ 新たなT&D保険グループへの期待 ～



社外取締役  
大庫 直樹



社外取締役  
檜垣 誠司



社外取締役  
松山 遙



社外取締役  
山田 眞之助



社外取締役  
渡邊 賢作



## グループ長期ビジョンの策定にあたって

### 松山

グループ長期ビジョンの策定に向けて、かなり早い段階から内容を報告いただき、社外取締役も審議に参加し、意見を言わせていただきました。重視した点は、今まで大事にしてきたビジネスを強化するということと、新たなチャレンジを盛り込むということです。今回のグループ長期ビジョンでは、T&D保険グループとしては初めてともいえるぐらいかなり新しい成長戦略を策定できたと思います。日本における少子高齢社会の中で生命保険事業が置かれている環境が非常に苦しいことは事実です。その中で新たな成長を求めていくためにはどのような分野にチャレンジしていくのかということに加え、これまでの生命保険事業のノウハウやリスク管理とは違った、新たな分野における新しいリスクも出てくるので、そのあたりを適切にコントロールしながら進めていくこととなります。そういった点について、社外取締役として多くの意見を述べさせていただきました。

### 大庫

松山さんがおっしゃったように、やはり国内の生命保険事業だけに依存していくと、どうしても限界があると思います。これまでT&D保険グループは、なかなか殻を破って新しい成長源にタッチすることができていませんでした。今回のグループ長期ビジョンの中で新しい成長機会として、クロズドブック事業や、健康関連データを活用した新しい分野を探っていくという取組みがスタートしました。そういった一つひとつの新しい事業が芽生えつつあり、非常に良い内容になったのではないかと思います。特にクロズドブック事業をどうするかが、非常に大きかったと思います。現在、世界中で生命保険事業の見直しということで、保険や年金のライアビリティ(負債)をどのように組み替えていくのかという流れがあるなかで、いち早く参入できたのは良かったと考えています。マイノリティー出資するなかで、保険負債は生命保険・年金契約によるものが中心なので大きく振れることはないと思う一方で、運用のリスクをどのように見ていくのか、それがグループ経営全体のリスクにどのような影響を与えるのかという点について、多くの意見を述べさせていただきました。

### 檜垣

松山さんや大庫さんがおっしゃったことを実現するにあたって、これまではグループガバナンスが十分機能してこなかったと思います。グループ長期ビジョンの策定において、このグループの根源的な問題であるグループ全体のガバナンスにアプローチしたことは大きな進歩だと考えます。社会や投資家と企業がしっかり対話をして、そこで浮き彫りになった課題を自立的にどうやって解決して改革していくかということが、グループガバナンスだと思っています。そういった意味ではグループガバナンスをどのように向上させていくかが最大のキーポイントと考え、グループ長期ビジョンの策定にあたっては発言をさせていただきました。生命保険は規制業種であり、法に守られている部分があるため、一般事業会社であればどのように考え、取り組むだろうかというところに眼目を置いて、意見を申し上げました。

### 渡邊

私も、株式会社として、市場を選択して企業の成長を目指しているところがポイントだと思っています。このグループ長期ビジョンの策定の前に、保険契約者の利益と株主の利益はぶつかることもあるのではないかという議論がされたことがありましたが、今回のグループ長期ビジョンというのはそういう問題意識も踏まえうえて、当社はグループとして株式市場で勝負する、成長することを選んでいるというところに立ち返って、議論できたと思います。

### 松山

T&D保険グループとしての戦略・目標と、グループ内の各生命保険会社の個社としての利益は、常に一致するとは限りません。例えば、生命保険会社単体としては、自社の優秀な人材などの経営資源を持株会社の新規ビジネス等に充てることは、短期的にはマイナスに映るかもしれません。しかし、長期的に見ればT&D保険グループ全体のプレゼンスが増すことによって、太陽生命、大同生命のビジネスにも絶対プラスになります。これまでは生命保険会社自身のビジネスを発展させることがグループへの貢献と考えていたところを、もう一歩進んで、グループ全体を見ることが

## 社外取締役座談会



T&D保険グループとしては  
初めてともいえるぐらかなり新しい  
成長戦略を策定できたと思います。

—— 松山取締役

長期的には生命保険会社自身のビジネスの成長にもつながると  
いう意識を、もっとグループ内の各生命保険会社の役職員全員  
で共有していこうという点が、今回のグループ長期ビジョン策  
定においては強く出たと思います。

### 檜垣

当社グループは、相互会社ではなく株式会社ですから、ステ  
ークホルダーに株主がいるわけです。相互会社であれば保険契約  
者に向けて、優れた保険商品・サービスなどを提供していくこと  
に注力しますが、株式会社はそれだけではない。株主に対しても、  
価値を提供していかなければいけない。そう考えると、やはり新た  
な収益源をしっかりとつけていくということが重要です。これまで  
はそれが十分できていなかったという反省に立って、監査等委員  
会設置会社に移行し、それを加速させようというのが上原社長の  
危機感であったと思います。私もその考えに賛同して、監査等委  
員会の委員長を引き受けています。そういう意味で、上原社長が  
今持っている危機感は健全であって、それを実現させていくとい  
うのが我々社外取締役のミッションであると考えています。

### 山田

新型コロナウイルス感染症により、不確実性が増したというこ

とで、VUCAの時代といわれています。こういった時期だからこ  
そ、上場企業として、すべてのステークホルダーに向かって、当社  
グループのあるべき姿を示すことが大事であると考えて、私もグ  
ループ長期ビジョンの策定に臨みました。超長期性という特性を  
持つ生命保険事業は、経済価値ベースでの指標がより適切にそ  
の企業実態を表していると考えられます。一方で、多くの会社は  
企業会計上の利益を重視し、ROE経営の視点で資本をうまく回  
すことが企業を評価する大事な指標である、という時流があるこ  
とも事実です。そのバランスをどうやって取るかという点を、未来  
志向をもってグループ長期ビジョンで示すということが大事だと  
考えました。また、社会の一員として、SDGs、ESGへの取組みにつ  
いても示していくことの重要性が増している点も考慮しました。今  
回のグループ長期ビジョンでは、財務・非財務のKPIを具体的な  
数字で示していますが、社内で議論を重ね、2025年のあるべき目  
標値を出せたことは、市場に対して、非常にわかりやすいビジョン  
を示したのではないかと考えています。

チャレンジである資本効率化の進捗を  
しっかりモニタリングし、  
後押しすることが我々の役割です。

—— 大庫取締役



## T&D保険グループの変化

### 大庫

グループ長期ビジョンでは資本効率という言葉が示されました。初めて資本の効率を意識するような形になり、業績評価も資本効率を中心に見ていくことになりましたので、意識は変わったと思います。本当に資本効率に沿って、経営資源の再配分ができるかどうかは次のチャレンジであり、来年、再来年どうなっていくかをモニタリングし、後押ししていくことが我々の役割だと考えています。

### 山田

私も資本の効率性を明確化することについて、特にその資本がT&D保険グループの資本であることを明確にしたことが大きいと思います。約17兆円の資産を持つ大きなグループとして、効率的な運用によりグループの収益につなげることが企業価値向上につながっていく、それに向けてすべてのグループ役職員が、同じ方向に向かい、それぞれの立場で活躍されるということが大事だと思います。

### 渡邊

今回、グループ経営ビジョンも一新しましたが、そのストーリーの中で「急激な変化に今の保険は応えられているだろうか」というフレーズがあります。「保険」とは書いてありますが、「保険=T&D保険グループ」であり、要するに自問自答する形で、今の社会の変化に自分たちは応えているのかということ問いかけているものです。経営陣も含めた役職員の意識の変化を求めているもので、間違いなく、それが浸透していけば、さらに変わっていくだろうと思っています。

### 檜垣

やはり、社会にストレートにしっかりと向き合おうという企業文化が、特に若い人中心に根付いてきているのではないかなと思います。経営というのは、さまざまなステークホルダーの声に真摯に向き合うということによって初めて成り立つと思います。SDGsはそれを技術的に行っていくためのツールであって、改善しよう、あるいは改革しようというそのモチベーションがないと、いろんなことを実施しているけど、それだけで終わってしまう。そこを社外取締役として監督するのが私の役割だと思っています。銀行員だった私の印象だと、保険会社は規制業種なので、国が決めたさまざま



「経済価値ベース」と「財務会計ベース」のバランスをどうやって取るかという点を、グループ長期ビジョンで示すことが大事だと考えました。

—— 山田取締役

まなルールの枠の中でオペレーションしていくというスタイルは、一般的な企業と比べると恵まれた産業なのではと感じています。そういった部分で生じる世間一般との意識の違いや、外部の声を引き続き社内に届ける必要があると思っています。

### 松山

私が取締役に就任した2013年当時と比べると、役職員の方の意識はかなり変わってきています。それは危機感というもの、どのぐらい浸透したかということだと思います。金融機関は、現在大変な危機にさらされています。いわゆるフィンテックやインシュアテックなどの競争相手が保険業界とは別のところから突然参入しており、もしかすると10年後には現在の保険会社は駆逐されているかもしれない状況です。今回のグループ長期ビジョンは、その危機感を感じながら、新しいものをどのように取り込んでいくか、T&D保険グループをどう捉えるのかなど、上場企業として資本市場で事業を行ううえで、T&D保険グループの企業価値をどのように定義し、成長させていくかを考えました。そうしなければ、T&D保険グループも、いずれ市場から淘汰されてしまう危機感がありますので、その辺りの意識が変わってきたと思っています。また、危機意識を持つことによってスピードアップすることが重要で

## 社外取締役座談会



グループ長期ビジョンの策定において、  
グループ全体のガバナンスにアプローチした  
ことは大きな進歩だと考えます。

—— 檜垣取締役

す。先ほど檜垣さんから規制業種のお話がありましたが、危機意識を持っている企業と持っていない企業では大きな差が生じてきているように思っています。危機意識を持っていない企業は、10年後20年後生き残れないと思います。当社グループは、幸いにしてユニークなビジネスモデルを確立しており、それが今までは安心感となっていたと思いますが、これからの10年を考えるとこのままでは生き残れない可能性が高いという意識が出てきました。第一歩として、今回のグループ長期ビジョンは、その危機意識のもとに策定されているので、今後は意識をいかにグループ全体に浸透させるか、変化をより加速させていくかということが重要なのだと思います。

### 大庫

今後はデジタル技術をどう活用するかということも重要です。リアルチャネルを通じて、営業職員がお客さまに直接説明することで付加価値を提供する部分は大きいと思う一方で、コロナ禍で接点がとりにくくなってしまった点や、効率化を進めていくということを考えると、リアルの訪問よりもデジタルなコミュニケーションを使う機会が増えていくと推察されます。もちろんビジネスの性質によってデジタル化の難易度は変わりますが、既に太陽

生命ではスマ保険を提供しており、どのように改良していかは一つのテーマになると思いますし、大同生命のビジネスにも活かせる点は多いと思います。デジタル戦略という細かい話になってしまいがちですが、営業職員をどうするかという根本的な問題にも活用できると考えています。

## 今後の課題と期待

### 松山

課題はこれまでみなさんがお話したとおりですけど、やはり今回打ち出したグループ長期ビジョンを本当に実現できるのかという点こそ、市場が疑問を持っていることだと思います。今まで17年間あまり変化することなく続いてきたT&D保険グループの形から一歩踏み出すことができるのか、グループ長期ビジョン策定の本質を組織に浸透させていくことができるのか。例えば、本当に資本効率に沿った経営ができるのかということに、市場は関心を持っていると思います。ですから、グループ長期ビジョンを着実に実行していくことが大事だと考えています。そもそもグループ長期ビジョンは市場に対するコミットメントであり、それを実現することが経営者の使命であるというのは、コーポレートガバナンスの基本です。そういう理念的なところだけでなく、実行できなければ、せっかく良いビジネスモデルを抱えたT&D保険グループが生き残れなくなる可能性もあります。そういう意味では、社外取締役としてこれらの危機感や、外部からの視点を伝えていく役割が重要だと思いますので、それを継続して、とにかくこのグループ長期ビジョンの実現に向けて頑張ってもらいたいと期待しています。

### 大庫

期待ということについては、先ほどみなさんからも挙がっていましたが、新しいビジネスの種が出てきたところですよ。もともと太陽生命も大同生命もすごくユニークなビジネスモデルで経営していたわけですが、しばらくの間新しいビジネスが出てこなかったなか、今こうして再び新たなビジネスが動き始めているので、持続的につながって、進展していくことを期待しています。

一方、こういう新しいもの、ユニークなものを創っていくなかでは、人材に課題があると思っています。従来型の保険人材では

ない人たちが活躍するようなグループにならなくてはなりませんし、多様な人材をどのように集めて活躍させるかが次の課題だと思っています。

#### 渡邊

今回グループ長期ビジョンを策定しましたが、改革を担う役員自身が、このグループ長期ビジョンを実行することで、ワクワクして盛り上がるような、会社が良くなってきたことを感じられる雰囲気生まれていくことを期待しています。

#### 山田

具体的なKPIを示してグループ長期ビジョンを公表したので、今後IR・SR活動の機会を有効に使って、より多くのステークホルダーと建設的な意見交換をして、社会の目を意識しながら、グループ長期ビジョンの目標を達成できるように取り組んでほしいと思っています。そうすることがT&D保険グループの社会の公器としての存在感を示すことにつながっていくと考えています。

#### 檜垣

私も、さまざまなステークホルダーから「良い会社だね」と言ってもらえるように、いろいろなこととお見せして、対話をしながら成長する会社にしたいですし、そういう流れが始まったかなと感じています。本当に始まったばかりですが、始めたというのは非常に大事なことで、それは執行部門に健全な危機感があったからだと思っています。当然グループとしてビジョンを出したわけですから、それをきちんとやり遂げていくのは当然ですが、ただ形の上で実



グループとして株式市場で勝負する、成長することを選んでいるというところに立ち返って、議論できたと思います。

—— 渡邊取締役

績を上げるのではなく、そのプロセスも大事にしたいですね。先ほど申し上げたように、さまざまな意識調査をしても、そこから何を改善したらいいかということ拾い出していく能力を、磨いていくことが大事です。私は、若い人が中心の会社になれば、間違いなく良い会社になると考えています。新陳代謝を促進して、先進的な経営をしていくことが重要だと思います。就職したい人が「T&D保険グループは良い会社・良い社風だから入社したい」と言ってもらえるような会社にしていきたいと思っています。





## 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などの役割を担うとともに、傘下会社である太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命を中心として、T&Dユナイテッドキャピタル、T&Dアセットマネジメント及びペット&ファミリー損害保険を加えた6社（以下、「直接子会社」）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・リスク管理などを徹底し、グループ経営管理体制の構築に取り組んでいます。

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、機動的かつ求心力のあるグループ経営を推進しています。

## コーポレート・ガバナンス体制

2020年6月25日開催の定時株主総会において定款の変更が決議されたことにより、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。この移行により、取締役会の経営機能（経営の方針・全体戦略の決定）及び監督機能の一層の強化並びに業務執行の機動性・効率性をさらに高めていきます。

社外取締役が過半数を占める監査等委員会が、業務執行に対する監査を行うとともに、業務執行を行わない監査等委員が取締役会の議決権を持つことにより、取締役会に対する独立性の高

い監査・監督機能を発揮します。また、各種会議体の機能・役割を明確にし、それぞれの役割に基づいて迅速かつ実効性のある審議等を行うことにより、取締役会は業務執行の監督に注力し、グループ全体のコーポレート・ガバナンスを一層強化します。

さらに、当社では2015年より、役員を選解任（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図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しております。

## 取締役・取締役会の構成

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

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

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

さらに、社外の企業経営者・法律専門家・会計専門家等、豊富な経験及び見識を有する者による意見を当社グループの経営方針、内部統制の構築等及び業務執行の監督に適切に反映させるため、5名の社外取締役を選任しております。



## 監査等委員会の構成

当社の監査等委員の員数は定款で定める5名以内とし、その過半数を社外監査等委員としております。また、財務及び会計に関し

て適切な知見を有する者を含めております。監査等委員会はすべての監査等委員で構成しております。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会での審議内容

監査等委員会設置会社への移行に伴い、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、移行以前に比べ議案数が減少したことにより、2021年5月に発表した「グループ長期ビジョン」の策定をはじめとした、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することが可能となりました。

2020年度の実効性評価で審議した主なテーマ

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</li> <li>・アフターコロナのグループ成長戦略</li> <li>・新規事業への投資計画とモニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティの取組み</li> <li>・中期経営計画のモニタリング</li> <li>・政策保有株式の検証、縮減方針と縮減計画</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、自己株式取得方針の策定</li> <li>・IR・SR活動の状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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>・監査等委員会設置会社への移行</li> <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。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さらなる向上を図ります。

2020年度の実効性評価で審議した主なテーマ

1. 実施要領	当社は、2020年度の実効性評価としての実効性に関し、取締役の自己評価（アンケート）及びインタビュー等をベースに、取締役会において分析・評価を実施しました。
2. 評価項目（5項目）	(1) 取締役会の機能、(2) 取締役会の構成、(3) 取締役会の運営、(4) 社外役員に対する情報提供、(5) 総合評価
3. 総評	当社の取締役会は、取締役会における議論に至るまでの事前取組みの充実、取締役会の運営改善等により、全体として概ねその役割・責務を実効的に果たしていると判断しています。
4. 前回課題の改善状況	2019年度評価で課題として認識した事項（グループ一体経営の観点から、グループ経営戦略等の一層の議論の充実、指名・報酬委員会のさらなる審議事案の検討及び簡潔かつ分かりやすい資料の作成と説明の工夫等）につきましては、概ね改善されています。
5. 課題と今後の取組み	<p>課題： 取締役会の実効性を向上させる態勢整備について引き続き改善の必要性を認識</p> <p>取組み： ・ 指名・報酬委員会の機能強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会メンバー構成の継続的な検討</li> <li>・ 取締役会での審議の深化に必要な情報のさらなる記載及びポイントを絞り込んだ分かりやすい資料の作成</li> <li>・ 効率的な取締役会の運営等</li> </ul>



## 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（2020年度）

第1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員でない取締役、監査等委員である取締役、補欠の監査等委員である取締役の選任及び代表取締役、役付取締役の選定について</li> <li>直接子会社の取締役・監査役候補者及び執行役員の選任等について</li> <li>監査等委員でない取締役の報酬等限度額の設定について</li> </ul>
第2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年度取締役・執行役員の評価結果について</li> <li>2019年度直接子会社の代表取締役の評価結果について</li> <li>役員処遇等にかかる役員内規について</li> </ul>
第3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬委員となる社外取締役の選定について</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について</li> </ul>
第5回	<ul style="list-style-type: none"> <li>サクセッションプランについて</li> </ul>
第6回	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接子会社の役員処遇等にかかる役員内規について</li> </ul>
第7回	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接子会社（大同生命）の社長交代</li> </ul>
第8回	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員の選任等について</li> <li>直接子会社の執行役員の選任等について</li> <li>会社法改正にともなうコーポレート・ガバナンス基本方針の改正</li> </ul>
第9回	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接子会社の取締役及び執行役員の選任等について</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、取締役会のさら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	●			●		
	松山 遙	取締役（監査等委員）	●				●	
	檜垣 誠司	取締役（監査等委員）		●	●			
	山田 眞之助	取締役（監査等委員）				●		
社内 取締役	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			
	上原 弘久	代表取締役社長	●	●	●	●		
	森中 哉也	代表取締役副社長		●	●			
	永田 光宏	取締役専務執行役員				●	●	
	副島 直樹	取締役		●	●	●		
	北原 睦朗	取締役		●	●	●		
矢内 淳一	取締役（常勤監査等委員）				●	●		
寺岡 康夫	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。

## コーポレート・ガバナンス

### 報酬の決定

#### ■ 報酬の決定に関する方針

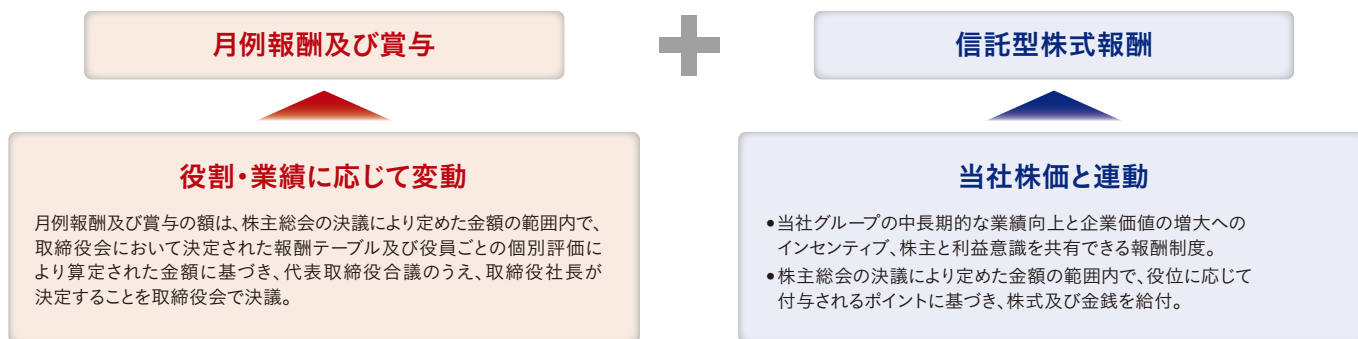
当社の役員報酬に関する方針をコーポレート・ガバナンス基本方針において定めています。

#### 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、取締役会で決議された評価基準に従い、「会社業績評価」と「担当部門評価」に基づき実施しています。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。
- 株主総利回りについては、実績及びベンチマークとする上場生命保険会社との乖離率等を踏まえて点数を算出。

##### 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。

#### 会社業績にかかる主な経営指標（2020年度）

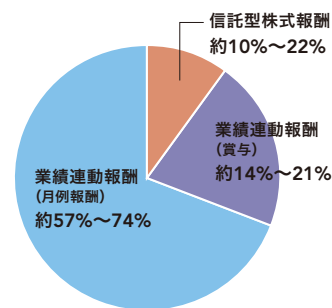
	目標	実績	達成率
新契約価値	863億円	1,434億円	166.1%
企業価値 (Group MCEV)	2兆7,610億円	3兆3,776億円	122.3%
グループ修正利益	700億円	779億円	111.2%

株主総利回りの実績は、単年で「166.5%」、5年で「155.1%」となっています。

## 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(2020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)	10名	153	4名	42	4名	45	10名	241
監査等委員である取締役(社外取締役除く)	2名	44	0名	—	0名	—	2名	44
監査役(社外監査役除く)	2名	13	0名	—	0名	—	2名	13
監査等委員でない社外取締役	4名	22	0名	—	0名	—	4名	22
監査等委員である社外取締役	3名	27	0名	—	0名	—	3名	27
社外監査役	2名	4	0名	—	0名	—	2名	4
合計	23名	266	4名	42	4名	45	23名	354

1. 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)(7名)の業績連動報酬等の総額は167百万円、非金銭報酬等の総額は45百万円です。
2. 当社は、2020年6月25日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。
3. 上記の支給人数及び報酬等の額には、2020年6月25日開催の第16回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名及び監査役2名を含んでいます。なお、当事業年度末現在の人数は、監査等委員でない取締役9名及び監査等委員である取締役5名です。
4. 監査等委員でない取締役及び監査等委員でない社外取締役の支給人数及び報酬等の額には、監査等委員会設置会社移行前の取締役を含んでいます。
5. 支給人数の合計は、延べ人数を記載しています。
6. 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かかる費用計上額を記載しています。
7. 連結報酬等の総額が1億円以上の者が存在しないため、役員の個別報酬開示は記載していません。

## 報酬の決定プロセス

指名・報酬委員会は、当社及び直接子会社の役員処遇等に関する重要な決定及び変更に関する事項などについて審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見

具申を行っています。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、右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 <sup>※</sup>
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 信託に抛出する信託金の上限金額 (2018年～2020年度の3事業年度を対象)	金額	人数 <sup>※</sup>
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	ポイント	人数 <sup>※</sup>
監査等委員でない取締役	1年あたり215,000ポイント	4名

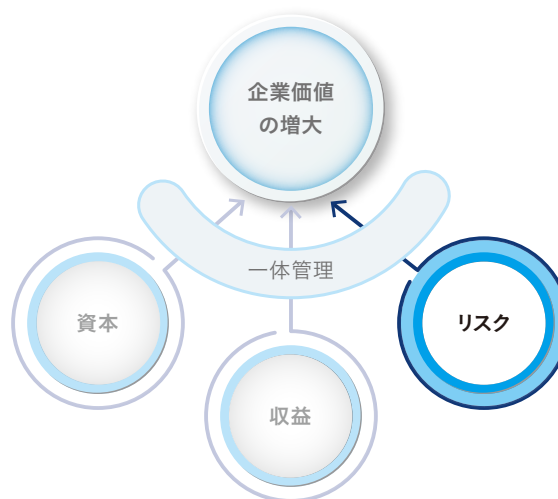
※ 同株主総会終結直後の対象となる取締役の人数

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

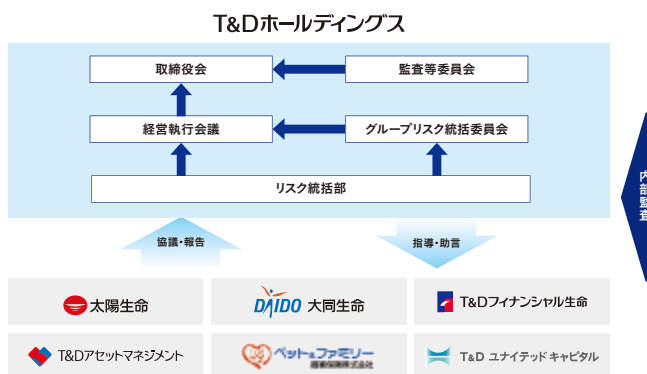
当社グループでは、当社がグループにおけるリスク管理の基本的な考え方を定めた「グループリスク管理基本方針」を策定し、直接子会社は当方針のもと、関連会社を含めたリスク管理体制を整備しています。

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。

▶ リスク管理

当社グループでは、生命保険事業の社会公共性等に鑑み、経営の健全性及び適切性を確保するため、リスクを的確に把握し管理していくことを経営の重要課題の一つと位置づけ、持株会社である当社の統括管理のもと、グループ各社は自己責任原則に基づき、事業特性及びリスクプロファイルに応じて適切なリスク管理を実施しています。



▶ リスクの認識と評価(リスクプロファイル)

当社グループでは、リスクの多様化・複線化に対応するため、リスクプロファイル※を用いて、当社グループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コントロール状況等を総合的に勘案し、取組事項の優先順位づけに活用

し、必要に応じて経営計画等へ反映しています。なお、新たな重要なリスクの発生や、既に認識しているリスクの大きな変更、社内・業界慣行の世間からのかい離等を的確に認識・把握するため、原則として半期ごとにリスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会及び取締役会等に報告しています。

※「リスクプロファイル」とは、リスクの性質、規模など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。

## ▶ 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、サイバー攻撃など、経営上のさまざまなリスクを下記のとおり分類し、リスク分類ごとに管理方針を定め、リスクの発生を防止又は一定の許容範囲内にコントロールするよう努めています。

当社グループの事業その他に関して重要であると考えられるリスクは次のとおりです。

### ● 持株会社のリスク

- ✓ 生命保険事業の業績への依存等に関するリスク
- ✓ 業務範囲の拡大に伴うリスク
- ✓ 配当収入に関するリスク
- ✓ 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がる統合的リスク管理に取り組んでいます。

1. リスクの定量化

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

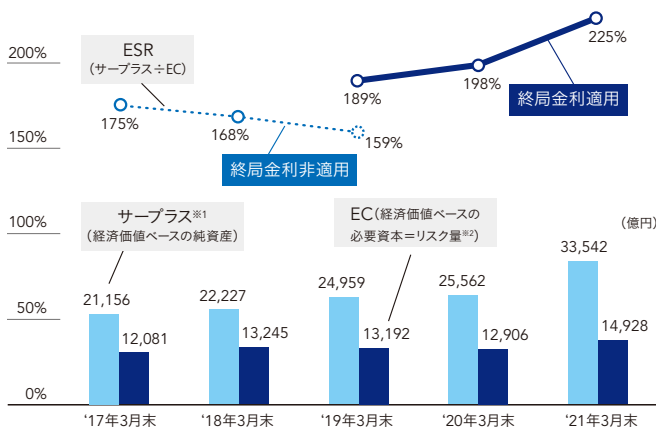
(単位: 億円)

	2020年3月末	2021年3月末	増減額
保険引受リスク (国内)	9,440	9,073	▲367
資産運用リスク	11,694	13,231	+1,537
保険引受リスク (海外) <sup>※1</sup>	82	1,889	+1,807
オペレーショナルリスク	859	855	▲3
関連会社等リスク	252	274	+21
分散効果等	▲9,422	▲10,395	▲973
リスク量合計 <sup>※2</sup>	12,906	14,928	+2,022

※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)。

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



※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(2021年3月末1,700億円)。  
 ※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. 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

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。



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>

### ▶ 反社会的勢力との関係遮断のための基本方針

当社グループは、T&D保険グループコンプライアンス行動規範に規定した「市民社会の秩序や安全をおびやかす反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で対応し、断固として排除します。」と

いう宣言に準拠し、「T&D保険グループ 反社会的勢力対応に関する基本方針」を定め、当社ホームページで公表しています。



T&D保険グループ 反社会的勢力対応に関する基本方針

<https://www.td-holdings.co.jp/information/antisocial-forces.html>

### ▶ 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、株主の皆さま、従業員、代理店、取引先

及び地域社会をはじめとしたさまざまなステークホルダーからの信頼の維持・向上及び経営の透明性向上を図るため、フェアディスクロージャールールに則り、「適時」「公平」「正確」な情報開示を行うとともに、「わかりやすい」開示に努めています。

### ▶ 内部通報制度

当社グループでは、法令等違反行為及びグループの信用や名誉毀損のおそれのある行為の未然防止、速やかな認識・是正を目的にグループ内のすべての役職員等(退職者を含む)が利用で

きる内部通報制度として「T&D保険グループヘルプライン」を設置しています。

# マネジメント体制

## 取締役 (2021年6月25日現在)



代表取締役社長  
**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>	46,500
取締役会出席状況 <sup>*2</sup>	16 / 16



代表取締役副社長  
**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>	25,200
取締役会出席状況 <sup>*2</sup>	13 / 13



取締役専務執行役員  
**永田 光宏**

略歴  
1985年 4月 大同生命入社  
2008年 4月 同社主計部長  
2011年 4月 同社執行役員  
2015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 当社常務執行役員  
2018年 4月 大同生命取締役、当社専務執行役員  
2018年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役、  
当社取締役専務執行役員(現任)  
2019年 7月 T&Dユナイテッドキャピタル取締役  
2020年 4月 大同生命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専務執行役員

所有する当社株式数 <sup>*1</sup>	24,300
取締役会出席状況 <sup>*2</sup>	15 / 16

## 監査等委員である取締役 (2021年6月25日現在)



取締役(非常勤)  
**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

### 選任理由

当社グループにおいて、商品、企画及び人事等の業務経験を有するとともに、現在、大同生命保険株式会社において代表取締役社長を務めています。また、当社において、経営企画、リスク管理及び内部監査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>	30,600
取締役会出席状況 <sup>*2</sup>	—



取締役(常勤監査等委員)  
**矢内 淳一**

略歴  
1984年 4月 太陽生命入社  
2016年 4月 同社資金運用部長  
2017年 6月 同社監査役(現任)、当社常勤監査役  
2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況  
太陽生命保険株式会社監査役

所有する当社株式数 <sup>*1</sup>	9,300
取締役会出席状況 <sup>*2*</sup>	16 / 16
監査等委員会出席状況 <sup>*2</sup>	14 / 14



取締役(常勤監査等委員)  
**寺岡 康夫**

略歴  
2000年 10月 大同生命入社  
2011年 4月 同社市場投資部長  
2013年 4月 同社執行役員  
2015年 4月 当社執行役員  
2018年 6月 大同生命監査役(現任)、当社常勤監査役  
2019年 7月 T&Dユナイテッドキャピタル監査役(現任)  
2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況  
大同生命保険株式会社監査役  
T&Dユナイテッドキャピタル株式会社監査役

所有する当社株式数 <sup>*1</sup>	21,700
取締役会出席状況 <sup>*2*</sup>	16 / 16
監査等委員会出席状況 <sup>*2</sup>	14 / 14





取締役(社外役員・非常勤)

## 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  
 ルートエフ株式会社代表取締役(現任)  
 2008年 8月  
 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、引き続き、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	2,400
-------------------------	-------

取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	15 / 16
------------------------	---------



取締役(社外役員・非常勤)

## 渡邊 賢作

略歴

1997年 3月 弁護士登録  
 1997年 4月 岡崎・大橋・前田法律事務所(現 東啓総合法律事務所)入所  
 2006年 1月 同所パートナー(現任)  
 2016年 6月 T&Dフィナンシャル生命監査役  
 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>	200
-------------------------	-----

取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	13 / 13
------------------------	---------



取締役(非常勤)

## 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>	19,710
-------------------------	--------

取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	16 / 16
------------------------	---------



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

## 松山 遼

略歴

1995年 4月 東京地方裁判所判事補任官  
 2000年 7月 弁護士登録  
 2000年 7月 日比谷パーク法律事務所入所  
 2002年 1月 同所パートナー(現任)  
 2013年 6月 当社取締役  
 2020年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況

弁護士

三井物産株式会社監査役

株式会社三菱UFJフィナンシャルグループ取締役<sup>※</sup>

株式会社レスターホールディングス取締役

※ 2021年6月29日付で退任

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監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	3,400
-------------------------	-------

取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	15 / 16
------------------------	---------

監査等委員会出席状況 <sup>※2</sup>	14 / 14
--------------------------	---------



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

## 榎垣 誠司

略歴

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

選任理由

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

所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	1,300
-------------------------	-------

取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	16 / 16
------------------------	---------

監査等委員会出席状況 <sup>※2</sup>	14 / 14
--------------------------	---------



取締役(監査等委員)(社外役員・非常勤)

## 山田 眞之助

略歴

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

重要な兼職の状況

公認会計士

株式会社協和エクシオ監査役

選任理由

公認会計士として、高度な専門知識及び幅広い知見を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から重要な意思決定及び監査等委員でない取締役の職務執行の監査・監督等の役割を果たすことを期待しています。

所有する当社株式数 <sup>※1</sup>	200
-------------------------	-----

取締役会出席状況 <sup>※2</sup>	13 / 13
------------------------	---------

監査等委員会出席状況 <sup>※2</sup>	14 / 14
--------------------------	---------

## 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、代理店など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 など

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

また、IRサイトを通じタイムリーに会社情報を発信し、外部評価機関から高い評価をいただいています。



▲ 機関投資家・アナリスト向け説明会の様子

#### 2020年度の活動実績

機関投資家・アナリスト向け説明会	2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	3回
個別ミーティング	のべ216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。

2020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 3,883社対象\*

「優良賞」(116社)に選定

2020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 3,844社対象\*

「総合ランキング最優秀サイト」(177社)に4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 など

営業担当者、代理店、コールセンター、インターネットなど、お客さまとの接点を多数設置するほか、「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

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など、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 など

「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、ハラスメントなど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、福利厚生など、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 など



国連グローバル・コンパクト、21世紀金融行動原則などのイニシアティブに参加し、参加企業の勉強会や対話の機会を通じて、幅広く意見交換を行っています。また、各分野で活動するNPOへの支援・参加を通じて、ステークホルダーの企業に対する期待や、当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。

# 生命保険市場の概要

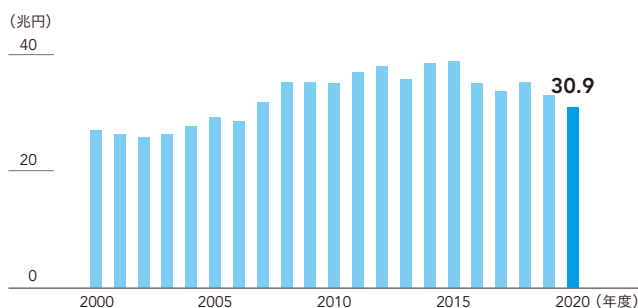
## 1 市場規模

日本の生命保険会社※の2020年度の保険料等収入の合計は30.9兆円です。2002年度から緩やかな増加基調で推移してきましたが、足元は減少しています。

ただ、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88.7%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。(2021年3月現在)

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(2020年)

順位	国名	収入保険料(億米ドル)	シェア
1	アメリカ	6,326	22.62%
2	中国	3,475	12.42%
3	日本	2,944	10.53%
4	イギリス	2,388	8.54%
5	フランス	1,366	4.88%
6	イタリア	1,186	4.24%
7	ドイツ	1,065	3.81%
8	韓国	1,061	3.79%
9	台湾	911	3.26%
10	インド	812	2.90%
	その他	6,434	23.00%
	世界合計	27,974	100.00%

出典：Swiss Re, sigma 3/2021 World insurance the recovery gains pace 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など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・介護保障などの第三分野商品へのニーズが高まっています。

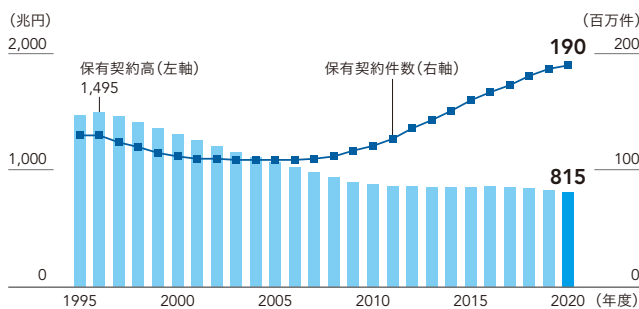
### ▶ 保有契約高と保有契約件数

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、2020年度は815兆円と、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、2020年度は1億9,024万件と、13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

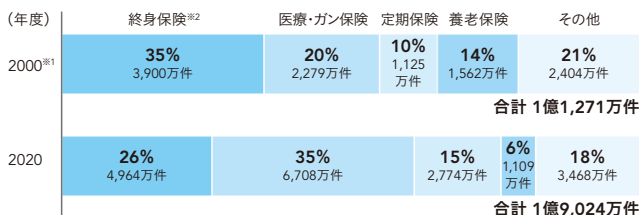
この保有契約件数の保険種類別の内訳を見ると、「医療・ガン保険」の全体に占める割合が、2000年度の20%から2020年度は35%へ大幅に上昇しています。件数も2,279万件から6,708万件と約2.9倍に増加し、第三分野商品に対するお客さまのニーズが高まっていることが見て取れます。

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。

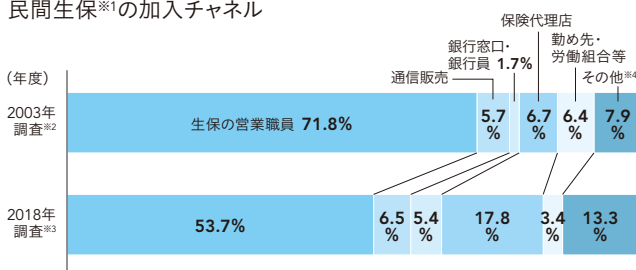
※2 「終身保険」は、「終身保険」「定期付終身保険」「利率変動型積立終身保険」の合計。

### 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。

2019年度の今後「最も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率が上昇しています。新型コロナウイルス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)がさらに進んでいる可能性があります。

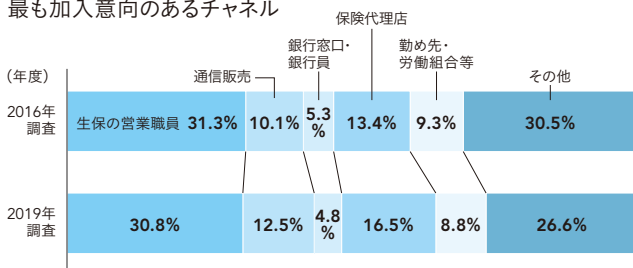
民間生保※1の加入チャネル



出典：生命保険文化センターの2003年度及び2018年度「生命保険に関する全国実態調査」より当社作成。

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

最も加入意向のあるチャネル



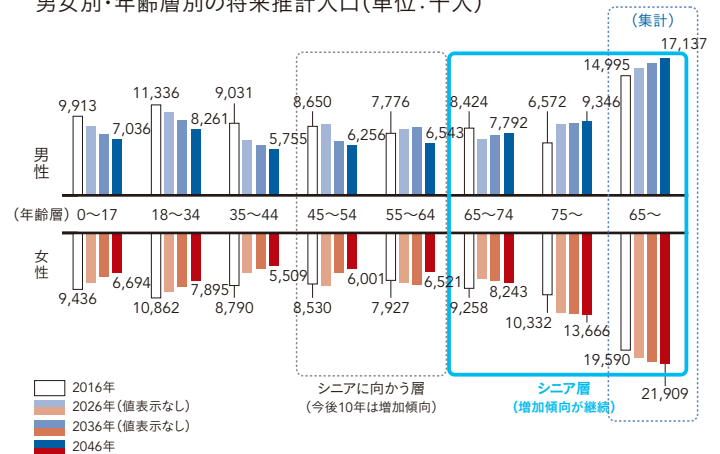
出典：生命保険文化センターの2019年度「生活保障に関する調査(速報版)」より当社作成。

### 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。

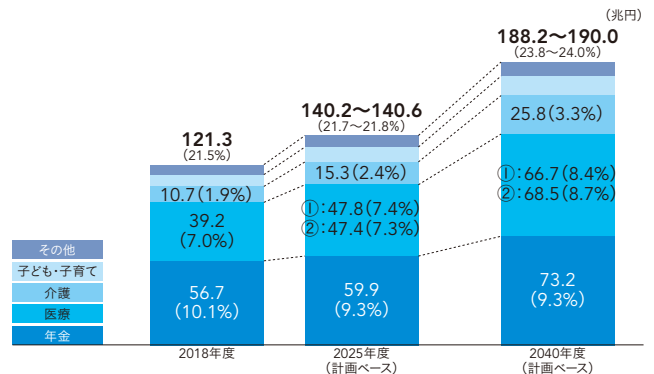
一方で、若年層は減少していくとともに、社会保険料負担の増加も見込まれることから、若年層の取込みは生命保険会社の重要な課題となっています。

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。

## 生命保険市場の概要

### 参考：生命保険の種類

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

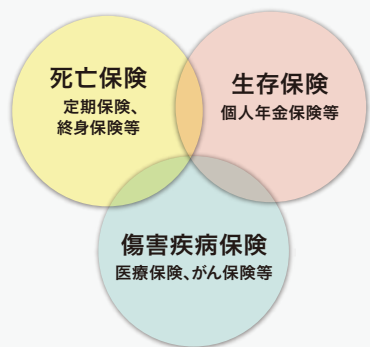
<b>死亡保険</b>	主に保険の対象となる被保険者が亡くなった場合に保険金が支払われる保険。定期保険や終身保険などが該当します。
<b>生存保険</b>	主に被保険者が一定期間経過時点で生存している場合に保険金等が支払われる保険。個人年金保険などが該当します。
<b>傷害疾病保険</b>	主に被保険者が疾病にかかった場合、疾病や傷害により特定の状態になった場合、傷害により亡くなった場合などに保険金等が支払われる保険。医療保険やがん保険などが該当します。

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

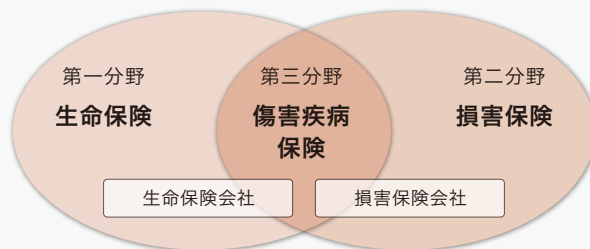
なお、人の生死に関わる保険を「第一分野」保険といい、生命保険会社のみ取り扱うことができます。また、偶然の事故によって生じた損害を補償する保険を「第二分野」保険といい、損害保険会社のみ取り扱うことができます。上記の死亡保険と生存保険は「第一分野」保険に該当します。

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

生命保険の種類



保険の種類



### ▶ 生命保険会計の特殊性

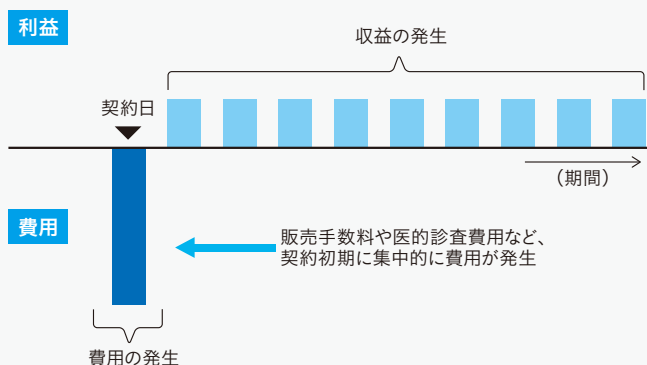
生命保険の契約期間は長期にわたるため、右図のとおり、収益と費用の発生の認識にズレが生じます。

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

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

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

### 一般的な生命保険の収支概念



# 用語集

## あ行

一時払保険 Single-premium insurance	契約時に保険期間全体の保険料を一括して支払う保険です。
一般勘定 General account	運用実績にかかわらず、保険金額が一定である「定額保険」の資産を管理運用する勘定のことで、一定の予定利率を契約者に保証しています。

## か行

解約失効高 Surrender and lapse amount	各事業年度において、解約・失効した保障金額の総合計額を指します。解約とは、契約者が保険会社に申し出て、以後の契約の継続を打ち切ることを指します。失効とは、保険料の払込みが滞り、払込猶予期間内に保険料の払込みがなければ、保険の効力が失われることを指します。
価格変動準備金 Reserve for price fluctuations	保険業法により、価格変動により損失が発生する可能性が高い資産(国内株式、外国株式、円建債券、外貨建債券等)について、その資産ごとに定められた積立基準により、積立限度額に達するまで積み立てることが義務づけられている準備金です。積立対象資産の売買・評価換え等による損失が利益を上回る場合にその損失をてん補する目的以外では、原則として、取り崩すことはできません。
株価EV倍率 P/EV ratio	時価総額をEV(エンベディッド・バリュー)で割って算出した倍率です。株価が1株あたりのEVに対して、何倍で評価をされているかを示す指標です。
株主資本コスト Cost of shareholder's capital	企業が調達した資本のうち、株主より出資を受けて調達した資本に必要とされるコストで、株主の期待利回りと捉えることもできます。
監査等委員会設置会社 a company with an Audit and Supervisory Board	3名以上の監査等委員である取締役(過半数は社外取締役)で構成する監査等委員会が、監査等委員でない取締役の業務執行を監査・監督する株式会社のことです。
危険準備金 Contingency reserve	将来の保険金支払いなど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)など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>
基礎利益 Core profit	保険料収入や保険金・事業費支払い等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的な期間収益の状況を表す指標です。基礎利益は損益計算書に項目が設けられているものではなく、經常利益から有価証券の売却損益等の「キャピタル損益」と「臨時損益」を控除して求めたものです。
グループ修正利益 Group adjusted profit	当期純利益から、資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益を控除後、負債性内部留保の超過繰入額を加算して算出します。
クローズドブック事業 Closed book business	他の保険会社が新規引受を停止した商品の保有契約ブロック(クローズドブック)を取得・集約し、バリューアップを通じて収益を実現する保険会社の事業形態です。欧米では、事業環境の変化等に応じた事業戦略・商品ポートフォリオの見直しの一環として、クローズドブックの分離が進んでいます。
経済価値ベースのソルベンシー規制 Solvency regulation on economic value	ソルベンシー規制は、保険会社が将来にわたって保険金支払いを適切に行えるようにするための規制です。経済価値ベースのソルベンシー規制では、保険負債も時価に基づいて評価され、2025年を目処に導入が提言されています。
契約者配当準備金 Reserve for policyholder dividends	保険契約に対する契約者配当を行うために積み立てられた準備金であり、保険契約準備金を構成する準備金の一つです。相互会社では社員(=契約者)配当準備金繰入額は剰余金処分として処理しますが、株式会社では費用として損益計算書に記載されます。
契約高 Policy amount	生命保険会社が保障する金額の総合計額です。事業年度末に保有している契約高を「保有契約高」、1年間に販売した保険契約(転換契約を含む)の契約高を「新契約高」といいます。
コーポレートガバナンス・コード Japan's Corporate Governance Code	金融庁と東京証券取引所が、「会社が株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」を上場企業が守るべき行動規範として示した企業統治の指針です。
<b>さ行</b>	
死亡率 Mortality rate	生命表を構成する指標の一つです。生命表とは、男女別、年齢別に、生存率、死亡率、平均余命等を示した表のことで、保険会社は生命表をもとにして、予定死亡率を性別、年齢別に計算しています。
修正ROE Adjusted ROE	グループ修正利益を、期首・期末の純資産残高の平均で除して算出します。
修正DOE Adjusted DOE	「配当金総額」を、貸借対照表上の「株主資本」から「資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益の累計額」を控除した値で除して算出します。

## 用語集

終局金利 Ultimate forward rate	マクロ経済的に実現すると考えられる、超長期の金利水準です。当社グループでは、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。
新契約価値 Value of new business	1年間に販売した保険契約(転換契約を含む)から将来生ずる、株主に分配可能な利益を評価日における現在価値に換算したものです。
信託型株式報酬 Trust-type stock compensation	当社が金銭を拠出して設定する信託が当社株式を取得し、当社が対象の取締役等に付与したポイント数に相当する当社株式等を、本信託を通じて対象の取締役等に交付等する株式報酬制度です。
スチュワードシップ・コード Japan's Stewardship Code	投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために「責任ある機関投資家」としての諸原則をまとめた、機関投資家のための行動指針です。
責任準備金 Policy reserve	保険契約準備金のうち、生命保険会社が将来の保険金等の支払いを確実に行うために、保険料や運用収益等を財源として積み立てる準備金で、「保険料積立金」「未経過保険料」「払戻積立金」及び「危険準備金」により構成されます。保険業法で保険種類ごとに積立てが義務づけられており、原則として平準純保険料式により積み立てることとされています。
総還元性向 Total payout ratio	株主還元の度合いを示す指標です。配当金総額と自己株式取得額の合計額を、グループ修正利益で除して算出します。
ソーシャルボンド Social bond	開発途上国支援や地球温暖化対策など、世界的な社会問題の解決にあてる目的で資金を調達する債券です。
ソルベンシー・マージン比率 Solvency margin ratio	「ソルベンシー・マージン総額(純資産、価格変動準備金、危険準備金、貸倒引当金など)」を、大地震などの保険リスクや資産運用リスクなど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>た行</b>	
第三分野商品 Third sector insurance	医療・がん・傷害・介護保険など、生命保険(第一分野)と損害保険(第二分野)の中間に位置づけられる保険商品を指します。
特別勘定 Separate account	変額保険や変額年金、一部の団体年金分野(厚生年金基金保険、国民年金基金保険など)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>な行</b>	
年換算保険料 Annualized premiums	月払、年払、一時払など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>は行</b>	
平準払商品 Level-premium products	保険料を、契約から保険料払込期間満了時まで一定にして払い込む保険です。
<b>ま行</b>	
無配当保険 Non-participating policy	契約者配当金がない代わりに、一般的に有配当保険や準有配当保険よりも安い保険料を設定している生命保険を指します。
<b>や行</b>	
有配当保険 Participating policy	毎年の決算において、予定死亡率、予定利率、予定事業費率という3つの予定率と実際の率との差によって生じる損益を集計し、剰余が生じた場合に、契約者配当金として毎年分配する仕組みの生命保険を指します。
予定事業費率 Assumed business expense rate	保険料の計算に用いる予定率の一つです。保険料は必要となる経費をあらかじめ予定して設定されていますが、この計算に用いる率のことです。
予定利率 Assumed investment yield	保険料の計算に用いる予定率の一つです。保険料は運用によって得られる収益を予定し、あらかじめ一定の利率で割り引いていますが、この計算に用いる利率のことです。



## ら行

<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ー平均予定利率) × 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
---	--

## E

<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(サープラス)を、内部モデルを用いて定量化したリスク量(EC: エコミック・キャピタル)で除して算出します。ESR100%は、資本とリスクが同額であることを意味し、ESRが高いほど、リスクに対して十分な資本を確保していることを意味します。ESRの名称は欧州を中心に幅広く使用されていますが、統一された計算方法はなく、各社が自社の内部モデルにより独自に計算しています。 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、サープラ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、貸借対照表などから計算される「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、販売手数料などの初期コストが多く発生し、その年度の利益が減少するように見えます。毎年保険料が入ってくる一方、時間の経過に伴い徐々に費用が減少し、長期間で収益をあげる仕組みとなっています。
--	---

## M

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

## R

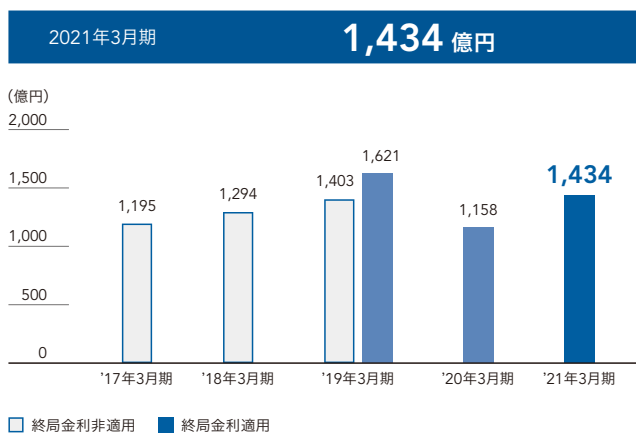
<b>ROEV、コア ROEV</b> ROEV/Core ROEV	ROEVとは、Return on Embedded Value(リターン・オン・エンベディッド・バリュー)の略で、EV増加額を生保会計の特殊性を考慮した利益とみなし、資本の効率性を測定する指標です。コアROEVは主に新契約の獲得によるEV増加を用いた指標です。
---------------------------------------	--

## 財務ハイライト

2021年3月期は、コロナウイルス感染症の拡大の中にあっても、新契約業績は想定を上回った結果、新契約価値は前期から増加しました。グループ修正利益についても、生保3社の順調な実績や、Fortitude社の持分取得により、前年度実績を上回りました。

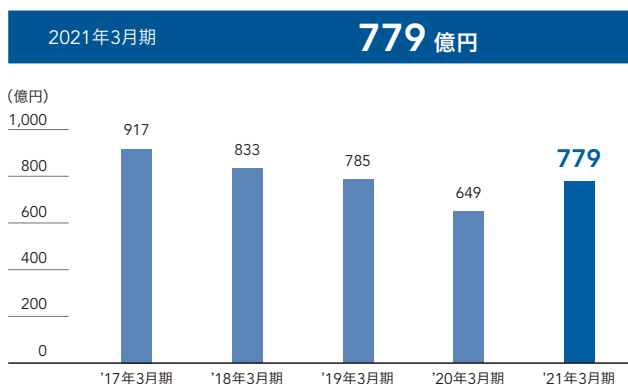
### 主要経営指標

#### 新契約価値



2021年3月期の新契約価値は、大同生命のLタイプαの堅調な販売などにより、前期から276億円増加し1,434億円となりました。生保3社の新契約価値は、太陽生命が504億円(前年度493億円)、大同生命が893億円(同724億円)、T&Dフィナンシャル生命が36億円(同▲59億円)となりました。

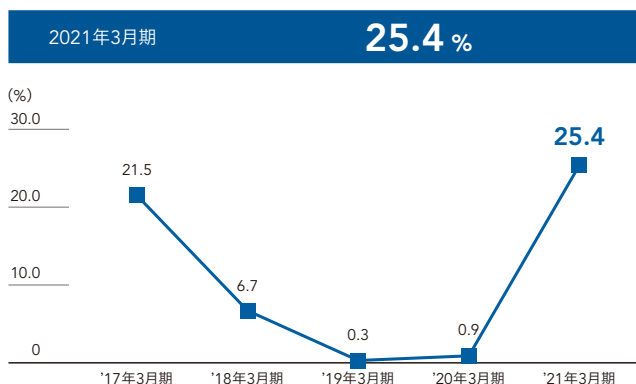
#### グループ修正利益※



※ グループ修正利益＝当期純利益±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。

2021年3月期のグループ修正利益は、Fortitude社の関連会社化に伴う負ののれん相当額を計上したことや大同生命の資産運用損益が増加したことなどにより、前年度から129億円増加し、779億円となりました。

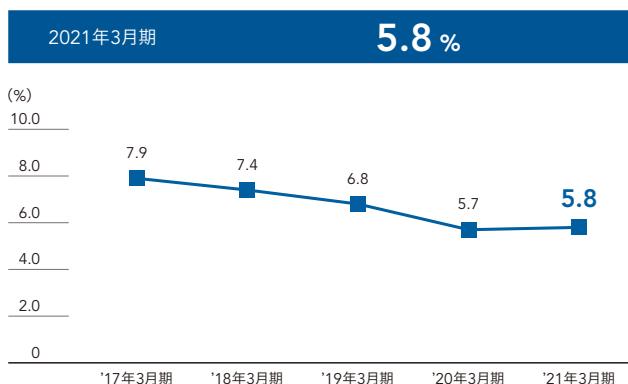
#### ROEV※



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

2021年3月期末のFortitude社に係る評価性損益等を除いたGroup MCEVが前期末から7,028億円増加した結果、ROEVは25.4%となりました。

#### 修正ROE※



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

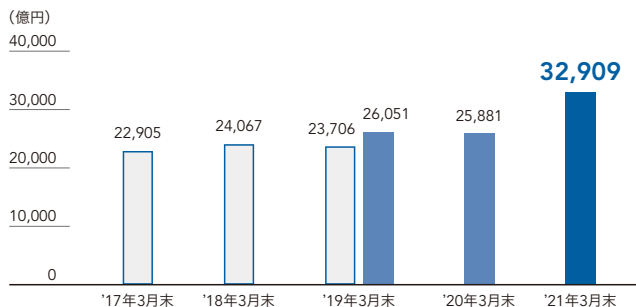
修正ROEはここ数年、グループ修正利益の減少により低下傾向でしたが、2021年3月期はグループ修正利益が増加したことにより、5.8%と前年度から上昇しました。

## 企業価値

### Group MCEV

2021年3月末

3兆 **2,909** 億円



□ 終局金利非適用 ■ 終局金利適用

※ Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。

2021年3月末のGroup MCEVは、新契約価値の積み上げに加え、国内長期金利の上昇や内外株価の上昇等により、前期末より7,028億円増加し、32,909億円となりました。

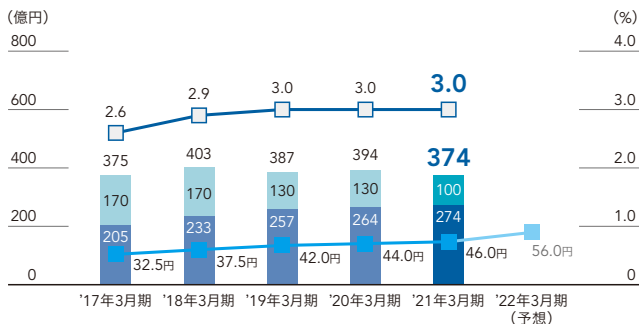
## 株主還元

### 株主還元総額+修正DOE\*

2021年3月期

株主還元総額 **374** 億円

修正DOE **3.0** %



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

※ 修正DOE = 配当金総額 / 株主資本 (Fortitude社の資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益を除く)

2021年3月期は、1株当たり年間配当金を前年から2円増配の46円とし、6期連続の増配となりました。加えて、自己株式の取得を100億円実施し、総額374億円の株主還元を実施しました。

## 連結主要収支

グループの経常利益及び当期純利益は、Fortitude社の2021年1月～3月期決算において、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等による評価性損失を計上したことから、持分法投資損失の発生を570億円程度見込んでいるため、減益を見込んでいます。

### 2022年3月期通期業績見通し\*【連結及び生保3社】

(億円)

	T&D ホールディングス		太陽生命		大同生命		T&D フィナンシャル生命	
	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (見通し)	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (見通し)	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (見通し)	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (見通し)
経常収益	24,139	21,300	7,973	7,600	10,228	9,700	4,606	3,600
経常利益	2,281	740	316	370	959	910	▲ 29	▲ 10
当期純利益	1,623	160	102	150	548	540	▲ 27	▲ 10
保険料等収入			6,197	6,000	8,081	8,100	3,480	3,400
基礎利益			527	480	1,116	920	▲ 32	▲ 50
順ざや			295	330	309	230	▲ 24	▲ 30

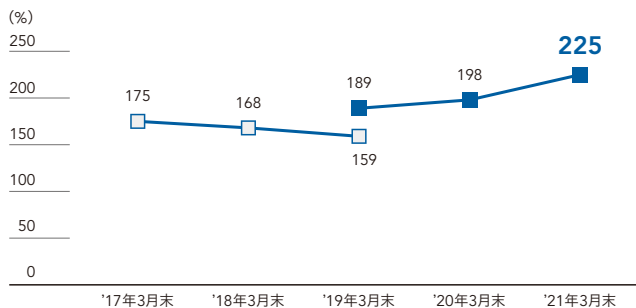
※2021年5月14日開示。

## 健全性

### ESR

2021年3月末

**225** %



□ 終局金利非適用 ■ 終局金利適用

経済価値ベース資本充分性を表すESRは、主に内外株価の上昇等により経済価値ベースの純資産であるサープラスが増加し、前期末より27ポイント上昇の225%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-	—	—	1,094.8%
太陽生命	AA-	AA-	A	852.8%
大同生命	AA-	AA-	A	1,293.5%
T&D フィナンシャル生命	AA-	AA-	—	826.8%

格付は2021年1月20日現在

ソルベンシー・マージン比率は2021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。

2021年3月末のソルベンシー・マージン比率は、連結で1,094.8%、太陽生命で852.8%、大同生命で1,293.5%、T&Dフィナンシャル生命で826.8%でした。いずれも十分な健全性を有しています。

# 非財務ハイライト

## 従業員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。

従業員満足度調査結果(2020年度)

※ 5段階評価で実施しています。

<b>T&amp;Dホールディングス</b>	<b>太陽生命</b>
総合満足度	総合満足度
<b>3.84</b>	<b>3.61</b>
<b>大同生命</b>	<b>T&amp;Dフィナンシャル生命</b>
総合満足度	総合満足度
<b>3.75</b>	<b>3.55</b>

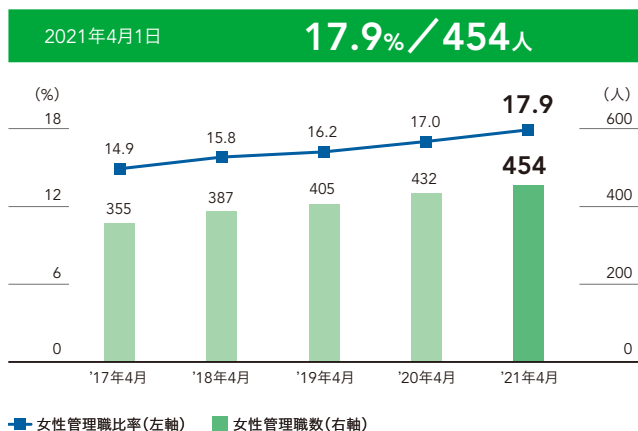
## 社員キャリア形成への取組みに対する受賞



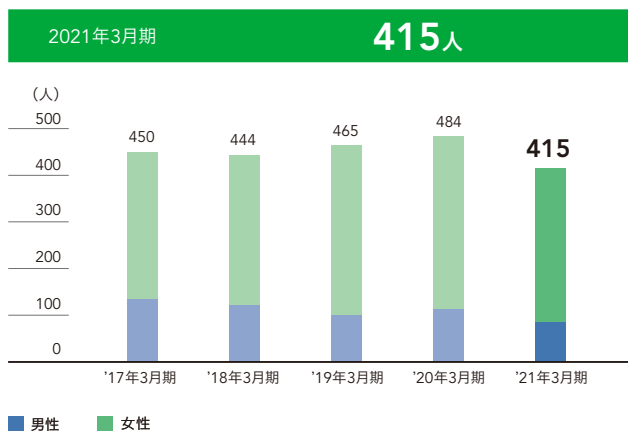
**T&Dホールディングス**  
第3回「プラチナキャリア・アワード」  
優秀賞

第3回「プラチナキャリア・アワード」(主催:東洋経済新報社、後援:厚生労働省、株式会社東京証券取引所)にて、T&D保険グループ各社を代表してT&Dホールディングスが3年連続で「優秀賞」を受賞しました(応募企業:1,019社)。T&D保険グループの太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命が、従業員一人ひとりの成長を促す環境作りに継続して取り組んでいることが評価されました。

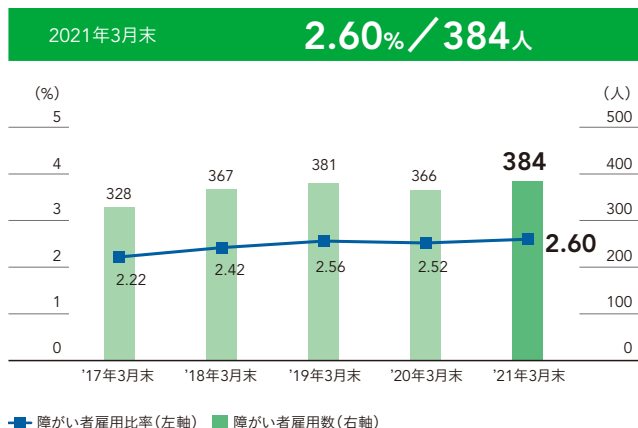
## 女性管理職比率/人数



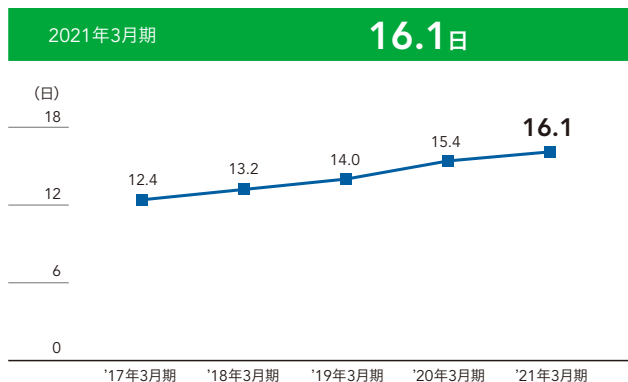
## 育児休業取得者数



## 障がい者雇用比率/人数



## 有給休暇平均取得日数



※ 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。

## 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。

### 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2020において、最優秀賞にあたる「UCDAアワード2020」及び「アナザーボイス賞」を受賞 など

#### 【大同生命】

- HDI-Japan主催「クオリティ格付け」で国内初の満点で最高評価の「三つ星」を獲得 など

#### 【T&Dフィナンシャル生命】

- 生涯プレミアムジャパン5のパンフレットでUCDA認証を取得

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。

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)

太陽生命	大同生命	T&Dフィナンシャル生命
総合的な満足度	総合的な満足度	ご契約時満足度
<b>91.8%</b>	<b>82.3%</b>	<b>98.1%</b>

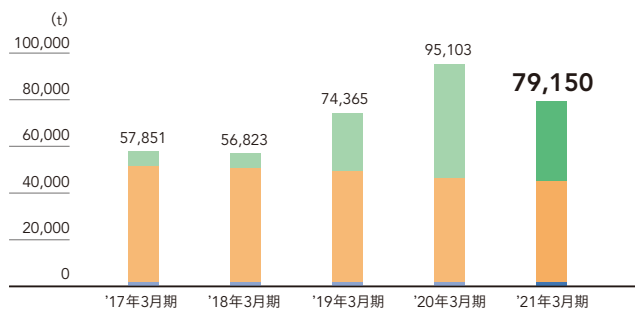
※ 調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

[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。

### CO<sub>2</sub>排出量



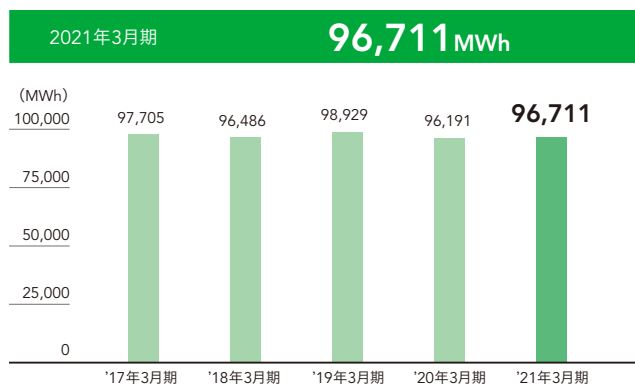
■ Scope1(直接排出) ■ Scope2(間接排出) ■ Scope3(その他)

※ 2019年レポート(2019年3月期)よりScope3はカテゴリ1,2,7を追加しましたので、大幅に増加しています。

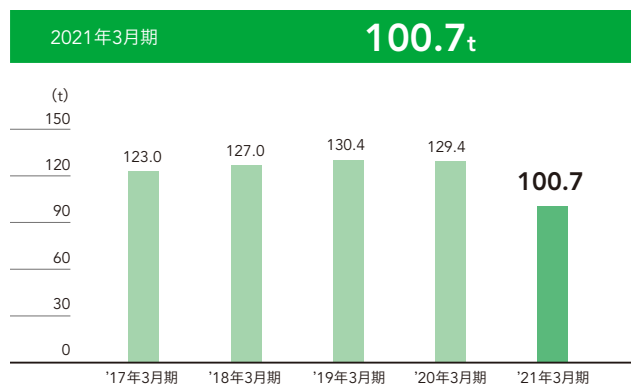
気候変動問題は全世界が協力して取り組むべき課題であり、T&D保険グループでも、「気候変動の緩和と適応への貢献」をサステナビリティ重点課題に設定し、事業における環境負荷の軽減に取り組んでいます。

当社グループのCO<sub>2</sub>排出量(SCOPE 1+2)は、その90%以上が電力使用に由来しており、電力使用量の削減目標を設定し、エネルギー使用量及びCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。

### 電力使用量



### 事務用紙使用量



## 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	2017	2018	2019	2020	2021
百万円					
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥1,505,234	¥1,483,719	¥1,676,184	¥1,753,508	¥1,783,369
資産運用収益	402,709	372,753	393,901	369,419	453,706
その他経常収益	67,838	71,813	70,076	75,001	73,963
持分法による投資利益	1	72	—	—	102,914
<b>経常収益計</b>	<b>1,975,784</b>	<b>1,928,359</b>	<b>2,140,162</b>	<b>2,197,928</b>	<b>2,413,953</b>
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	1,160,357	1,146,175	1,141,636	1,193,510	1,308,157
責任準備金等繰入額	259,134	262,894	469,615	431,011	484,929
資産運用費用	130,277	96,288	112,285	164,819	110,235
事業費	197,600	202,366	201,563	212,453	214,509
その他経常費用	71,186	64,159	68,086	70,424	67,988
<b>経常費用計</b>	<b>1,818,556</b>	<b>1,771,884</b>	<b>1,993,213</b>	<b>2,072,506</b>	<b>2,185,820</b>
<b>経常利益</b>	<b>157,227</b>	<b>156,475</b>	<b>146,949</b>	<b>125,422</b>	<b>228,132</b>
<b>特別損益</b>	<b>(35,067)</b>	<b>(16,485)</b>	<b>(17,890)</b>	<b>(6,055)</b>	<b>(12,591)</b>
<b>契約者配当準備金繰入額</b>	<b>25,374</b>	<b>30,331</b>	<b>27,144</b>	<b>21,883</b>	<b>24,429</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>96,786</b>	<b>109,657</b>	<b>101,915</b>	<b>97,483</b>	<b>191,111</b>
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税等	33,316	34,106	32,383	31,768	28,969
法人税等調整額	(11,895)	(2,044)	(3,316)	(1,425)	(1,065)
<b>法人税等合計</b>	<b>21,421</b>	<b>32,061</b>	<b>29,066</b>	<b>30,343</b>	<b>27,903</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	<b>177</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>890</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>¥ 75,187</b>	<b>¥ 77,577</b>	<b>¥ 72,825</b>	<b>¥ 67,103</b>	<b>¥ 162,316</b>

3月31日現在	2017	2018	2019	2020	2021
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>¥14,891,167</b>	<b>¥15,262,398</b>	<b>¥15,794,711</b>	<b>¥16,520,137</b>	<b>¥17,877,278</b>
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	13,139,218	13,395,725	13,859,097	14,282,219	14,765,300
<b>負債の部合計</b>	<b>13,794,395</b>	<b>14,109,362</b>	<b>14,635,123</b>	<b>15,396,987</b>	<b>16,324,121</b>
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	794,554	833,779	863,933	889,817	1,013,819
その他の包括利益累計額合計	298,302	313,645	289,181	226,124	531,198
<b>純資産の部合計</b>	<b>¥ 1,096,772</b>	<b>¥ 1,153,036</b>	<b>¥ 1,159,588</b>	<b>¥ 1,123,149</b>	<b>¥ 1,553,157</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	2017	2018	2019	2020	2021
百万円					
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	<b>¥64,612,813</b>	<b>¥66,010,749</b>	<b>¥69,264,639</b>	<b>¥67,362,978</b>	<b>¥65,638,037</b>
<b>新契約高</b>	<b>7,441,437</b>	<b>7,273,000</b>	<b>9,985,762</b>	<b>4,711,892</b>	<b>4,220,821</b>
<b>解約失効高</b>	<b>3,837,734</b>	<b>3,884,453</b>	<b>4,625,021</b>	<b>4,206,148</b>	<b>3,891,199</b>
<b>その他：</b>					
<b>基礎利益</b>	<b>¥ 159,985</b>	<b>¥ 148,466</b>	<b>¥ 149,638</b>	<b>¥ 166,227</b>	<b>¥ 161,039</b>
<b>Group MCEV<sup>(注)</sup></b>	<b>2,290,500</b>	<b>2,406,700</b>	<b>2,370,600</b>	<b>2,588,100</b>	<b>3,377,600</b>
<b>連結ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>1,105.1%</b>	<b>1,061.8%</b>	<b>1,093.1%</b>	<b>1,107.0%</b>	<b>1,094.8%</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。

(注) Group 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。

## 太陽生命 要約財務データ(単体)

百万円

3月31日に終了した会計年度	2017	2018	2019	2020	2021
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥654,379	¥511,900	¥715,120	¥593,679	¥619,721
資産運用収益	228,058	189,495	190,444	196,911	165,283
その他経常収益	15,517	37,319	12,044	11,947	12,296
<b>経常収益計</b>	<b>897,955</b>	<b>738,716</b>	<b>917,610</b>	<b>802,538</b>	<b>797,301</b>
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	535,387	522,746	521,457	542,912	569,480
責任準備金等繰入額	99,991	885	183,693	43,421	46,414
資産運用費用	83,109	45,292	52,386	76,173	46,919
事業費	77,189	76,698	76,730	75,077	76,509
その他経常費用	35,635	30,301	29,147	28,171	26,371
<b>経常費用計</b>	<b>831,312</b>	<b>675,925</b>	<b>863,413</b>	<b>765,756</b>	<b>765,695</b>
<b>経常利益</b>	<b>66,642</b>	<b>62,790</b>	<b>54,196</b>	<b>36,782</b>	<b>31,606</b>
<b>特別損益</b>	<b>(18,995)</b>	<b>(4,254)</b>	<b>(5,370)</b>	<b>(1,594)</b>	<b>(4,592)</b>
<b>契約者配当準備金繰入額</b>	<b>11,738</b>	<b>15,664</b>	<b>13,138</b>	<b>10,197</b>	<b>12,574</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>35,909</b>	<b>42,870</b>	<b>35,687</b>	<b>24,990</b>	<b>14,440</b>
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税	11,120	10,238	10,798	10,391	5,956
法人税等調整額	(4,178)	2,151	(657)	(1,218)	(1,800)
<b>法人税等合計</b>	<b>6,941</b>	<b>12,390</b>	<b>10,140</b>	<b>9,172</b>	<b>4,156</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 28,967</b>	<b>¥ 30,480</b>	<b>¥ 25,547</b>	<b>¥ 15,817</b>	<b>¥ 10,284</b>

百万円

3月31日現在	2017	2018	2019	2020	2021
<b>要約貸借対照表</b>					
<b>資産の部：</b>					
<b>資産の部合計</b>	<b>¥7,188,371</b>	<b>¥7,219,463</b>	<b>¥7,411,864</b>	<b>¥7,660,474</b>	<b>¥8,235,372</b>
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	6,410,781	6,389,235	6,569,075	6,608,629	6,654,572
<b>負債の部合計</b>	<b>6,807,381</b>	<b>6,810,776</b>	<b>6,996,551</b>	<b>7,269,351</b>	<b>7,708,881</b>
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	279,765	290,945	304,203	303,647	302,568
評価・換算差額等合計	101,224	117,742	111,109	87,476	223,923
<b>純資産の部合計</b>	<b>¥ 380,989</b>	<b>¥ 408,687</b>	<b>¥ 415,312</b>	<b>¥ 391,123</b>	<b>¥ 526,491</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。

百万円

3月31日に終了した会計年度	2017	2018	2019	2020	2021
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	<b>¥21,741,191</b>	<b>¥21,154,486</b>	<b>¥19,945,620</b>	<b>¥18,023,246</b>	<b>¥16,278,405</b>
<b>新契約高</b>	<b>2,084,818</b>	<b>1,686,796</b>	<b>1,196,690</b>	<b>540,573</b>	<b>243,585</b>
<b>解約失効高</b>	<b>1,255,824</b>	<b>1,236,078</b>	<b>1,240,097</b>	<b>1,149,490</b>	<b>941,331</b>
<b>解約失効率</b>	<b>5.71%</b>	<b>5.69%</b>	<b>5.86%</b>	<b>5.76%</b>	<b>5.22%</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>¥ 53,464</b>	<b>¥ 48,547</b>	<b>¥ 51,859</b>	<b>¥ 54,387</b>	<b>¥ 52,703</b>
<b>MCEV<sup>(注)</sup></b>	<b>777,500</b>	<b>825,000</b>	<b>856,200</b>	<b>895,800</b>	<b>1,114,600</b>
<b>ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>848.6%</b>	<b>835.1%</b>	<b>849.7%</b>	<b>805.5%</b>	<b>852.8%</b>
<b>営業職員数(名)</b>	<b>8,902</b>	<b>8,942</b>	<b>8,440</b>	<b>8,071</b>	<b>8,473</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	2017	2018	2019	2020	2021
百万円					
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥766,336	¥790,852	¥ 828,003	¥ 818,070	¥ 808,161
資産運用収益	154,066	171,830	191,065	165,137	185,876
その他経常収益	24,029	25,387	26,492	31,916	28,796
<b>経常収益計</b>	<b>944,431</b>	<b>988,070</b>	<b>1,045,561</b>	<b>1,015,124</b>	<b>1,022,834</b>
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	484,881	496,329	510,573	522,146	511,604
責任準備金等繰入額	204,770	232,739	259,032	214,775	221,616
資産運用費用	48,244	46,233	61,342	61,569	66,440
事業費	103,099	103,602	103,883	107,649	106,644
その他経常費用	20,739	19,767	21,458	22,826	20,622
<b>経常費用計</b>	<b>861,736</b>	<b>898,672</b>	<b>956,290</b>	<b>928,967</b>	<b>926,928</b>
<b>経常利益</b>	<b>82,695</b>	<b>89,397</b>	<b>89,270</b>	<b>86,157</b>	<b>95,905</b>
<b>特別損益</b>	<b>(12,450)</b>	<b>(11,698)</b>	<b>(11,956)</b>	<b>(3,703)</b>	<b>(7,123)</b>
<b>契約者配当準備金繰入額</b>	<b>13,636</b>	<b>14,668</b>	<b>14,005</b>	<b>11,687</b>	<b>11,854</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>56,608</b>	<b>63,031</b>	<b>63,308</b>	<b>70,766</b>	<b>76,927</b>
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税	20,777	22,854	21,414	21,646	25,029
法人税等調整額	(7,286)	(4,396)	(3,634)	(1,330)	(2,965)
<b>法人税等合計</b>	<b>13,491</b>	<b>18,458</b>	<b>17,779</b>	<b>20,315</b>	<b>22,064</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 43,116</b>	<b>¥ 44,572</b>	<b>¥ 45,528</b>	<b>¥ 50,450</b>	<b>¥ 54,863</b>

3月31日現在	2017	2018	2019	2020	2021
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>¥6,298,188</b>	<b>¥6,573,924</b>	<b>¥6,843,179</b>	<b>¥7,037,507</b>	<b>¥7,554,346</b>
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	5,501,639	5,729,754	5,986,450	6,195,363	6,415,546
<b>負債の部合計</b>	<b>5,654,175</b>	<b>5,913,402</b>	<b>6,180,746</b>	<b>6,393,649</b>	<b>6,701,219</b>
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	448,016	466,141	489,267	513,114	541,184
評価・換算差額等合計	195,996	194,380	173,165	130,743	311,942
<b>純資産の部合計</b>	<b>¥ 644,013</b>	<b>¥ 660,521</b>	<b>¥ 662,433</b>	<b>¥ 643,858</b>	<b>¥ 853,127</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	2017	2018	2019	2020	2021
百万円					
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	<b>¥40,992,241</b>	<b>¥42,803,504</b>	<b>¥47,146,055</b>	<b>¥46,947,214</b>	<b>¥46,656,071</b>
個人定期保険	34,772,475	34,724,011	35,305,536	34,688,890	34,301,814
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフ及び介護定期保険	3,166,600	5,426,922	10,057,448	10,514,377	10,633,572
<b>新契約高</b>	<b>5,121,169</b>	<b>5,231,498</b>	<b>8,474,888</b>	<b>3,724,420</b>	<b>3,550,612</b>
個人定期保険	4,088,485	2,944,065	4,128,641	2,460,009	2,474,808
Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフ及び介護定期保険	934,940	2,523,252	5,085,094	1,224,617	1,039,312
<b>解約失効高</b>	<b>2,525,540</b>	<b>2,582,199</b>	<b>3,295,771</b>	<b>2,976,811</b>	<b>2,846,020</b>
<b>解約失効率</b>	<b>6.44%</b>	<b>6.30%</b>	<b>7.70%</b>	<b>6.31%</b>	<b>6.06%</b>
<b>その他：</b>					
<b>基礎利益</b>	<b>¥ 105,677</b>	<b>¥ 100,781</b>	<b>¥ 99,245</b>	<b>¥ 116,903</b>	<b>¥ 111,604</b>
<b>MCEV<sup>(注)</sup></b>	<b>1,417,400</b>	<b>1,473,200</b>	<b>1,417,700</b>	<b>1,626,000</b>	<b>2,058,800</b>
<b>ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>1,252.6%</b>	<b>1,206.2%</b>	<b>1,271.9%</b>	<b>1,335.3%</b>	<b>1,293.5%</b>
<b>営業職員数(名)</b>	<b>3,843</b>	<b>3,714</b>	<b>3,786</b>	<b>3,746</b>	<b>3,766</b>
<b>募集代理店数</b>	<b>13,878</b>	<b>13,992</b>	<b>14,132</b>	<b>14,413</b>	<b>14,775</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&D フィナンシャル生命 要約財務データ(単体)

百万円

3月31日に終了した会計年度	2017	2018	2019	2020	2021
<b>要約損益計算書</b>					
<b>経常収益：</b>					
保険料等収入	¥ 80,918	¥176,474	¥127,853	¥335,910	¥348,020
資産運用収益	23,041	12,982	17,221	11,924	106,851
その他経常収益	51,874	7,036	5,683	6,660	5,789
<b>経常収益計</b>	155,834	196,492	150,758	354,495	460,661
<b>経常費用：</b>					
保険金等支払金	138,311	124,953	106,894	125,135	222,904
責任準備金等繰入額	0	50,164	26,791	174,312	216,631
資産運用費用	213	4,888	1,941	30,117	127
事業費	9,745	12,349	11,453	19,373	20,216
その他経常費用	1,363	1,592	1,612	3,309	3,727
<b>経常費用計</b>	149,634	193,948	148,694	352,249	463,608
<b>経常利益(損失)</b>	6,199	2,543	2,064	2,246	(2,947)
<b>特別損益</b>	(3,612)	(461)	(552)	(756)	(868)
<b>契約者配当準備金繰入(戻入)額</b>	(1)	(1)	0	(0)	0
<b>税引前当期純利益(損失)</b>	2,587	2,083	1,511	1,490	(3,816)
<b>法人税等：</b>					
法人税及び住民税	874	199	(456)	(754)	(2,212)
法人税等調整額	(427)	295	956	1,178	1,180
<b>法人税等合計</b>	446	494	500	424	(1,031)
<b>当期純利益(損失)</b>	¥ 2,141	¥ 1,588	¥ 1,011	¥ 1,065	¥ (2,784)

百万円

3月31日現在	2017	2018	2019	2020	2021
<b>要約貸借対照表</b>					
<b>資産の部：</b>					
<b>資産の部合計</b>	¥1,313,747	¥1,365,878	¥1,438,819	¥1,645,401	¥1,850,918
<b>負債の部：</b>					
保険契約準備金	1,224,914	1,274,376	1,300,935	1,475,204	1,691,538
<b>負債の部合計</b>	1,242,846	1,292,955	1,361,498	1,564,466	1,782,638
<b>純資産の部：</b>					
株主資本合計	70,027	71,616	72,627	73,693	70,909
評価・換算差額等合計	874	1,306	4,693	7,240	(2,628)
<b>純資産の部合計</b>	¥ 70,901	¥ 72,922	¥ 77,321	¥ 80,934	¥ 68,280

(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。

百万円

3月31日に終了した会計年度	2017	2018	2019	2020	2021
<b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>					
<b>保有契約高</b>	¥1,879,380	¥2,052,758	¥2,172,963	¥2,392,518	¥2,703,559
乗合代理店商品	1,280,606	1,506,435	1,676,228	1,936,200	2,283,802
<b>新契約高</b>	235,449	354,705	314,183	446,898	426,624
<b>解約失効高</b>	56,368	66,174	89,152	79,846	103,847
<b>解約失効率</b>	3.12%	3.52%	4.34%	3.67%	4.34%

(注) 個人保険・個人年金保険の合計です。

<b>その他：</b>					
<b>基礎利益(損失)</b>	¥ 843	¥ (863)	¥ (1,466)	¥ (5,063)	¥ (3,268)
<b>MCEV<sup>(注)</sup></b>	97,400	102,600	98,500	66,500	108,100
<b>ソルベンシー・マージン比率</b>	1,295.6%	1,258.3%	1,101.7%	1,033.6%	826.8%

(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。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

百万円

3月31日現在	2020	2021
<b>資産の部:</b>		
現金及び預貯金	¥ 861,770	¥ 1,020,246
コールローン	35,669	40,737
買入金銭債権	135,313	181,191
金銭の信託	970,622	1,139,054
有価証券	12,021,505	13,032,746
貸付金	1,697,539	1,734,678
有形固定資産:		
土地	214,604	212,109
建物	158,460	155,906
リース資産	1,232	908
建設仮勘定	1,737	2,244
その他の有形固定資産	4,597	4,348
有形固定資産合計	380,633	375,516
無形固定資産:		
ソフトウェア	29,447	31,728
リース資産	172	82
その他の無形固定資産	1,169	1,161
無形固定資産合計	30,789	32,972
代理店貸	666	685
再保険貸	12,310	21,024
その他資産	297,373	299,993
退職給付に係る資産	—	1,851
繰延税金資産	78,022	293
貸倒引当金	(2,079)	(3,713)
<b>資産の部合計</b>	<b>¥16,520,137</b>	<b>¥17,877,278</b>

3月31日現在	2020	2021
<b>負債の部:</b>		
保険契約準備金:		
支払備金	¥ 67,765	¥ 70,753
責任準備金	14,137,872	14,619,797
契約者配当準備金	76,581	74,748
保険契約準備金計	14,282,219	14,765,300
代理店借	1,136	2,728
再保険借	7,462	12,103
短期社債	5,999	5,999
社債	187,005	157,000
その他負債	615,062	1,041,612
役員賞与引当金	281	294
株式給付引当金	633	898
退職給付に係る負債	49,156	45,764
役員退職慰労引当金	59	67
特別法上の準備金:		
価格変動準備金	243,014	251,386
特別法上の準備金計	243,014	251,386
繰延税金負債	56	36,460
再評価に係る繰延税金負債	4,899	4,505
<b>負債の部合計</b>	<b>15,396,987</b>	<b>16,324,121</b>
<b>純資産の部:</b>		
資本金	207,111	207,111
資本剰余金	125,316	125,260
利益剰余金	603,589	740,329
自己株式	(46,200)	(58,882)
株主資本合計	889,817	1,013,819
その他有価証券評価差額金	262,593	574,871
繰延ヘッジ損益	(2,381)	(2,681)
土地再評価差額金	(34,125)	(35,018)
為替換算調整勘定	37	(5,972)
その他の包括利益累計額合計	226,124	531,198
新株予約権	876	689
非支配株主持分	6,332	7,449
<b>純資産の部合計</b>	<b>1,123,149</b>	<b>1,553,157</b>
<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>¥16,520,137</b>	<b>¥17,877,278</b>

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

3月31日に終了した会計年度	2020	2021
<b>経常収益:</b>		
保険料等収入	¥1,753,508	¥1,783,369
資産運用収益:		
利息及び配当金等収入	299,763	289,927
金銭の信託運用益	—	83,616
有価証券売却益	67,162	42,753
有価証券償還益	—	215
為替差益	—	25,522
その他運用収益	2,492	4,283
特別勘定資産運用益	—	7,387
資産運用収益計	369,419	453,706
その他経常収益	75,001	73,963
持分法による投資利益	—	102,914
<b>経常収益計</b>	<b>2,197,928</b>	<b>2,413,953</b>
<b>経常費用:</b>		
保険金等支払金:		
保険金	363,062	401,726
年金	273,580	261,437
給付金	150,066	146,572
解約返戻金	339,448	365,062
その他返戻金	67,352	133,358
保険金等支払金計	1,193,510	1,308,157
責任準備金等繰入額:		
支払備金繰入額	—	2,987
責任準備金繰入額	430,993	481,925
契約者配当金積立利息繰入額	18	16
責任準備金等繰入額計	431,011	484,929
資産運用費用:		
支払利息	1,027	1,553
金銭の信託運用損	21,386	—
売買目的有価証券運用損	257	95
有価証券売却損	27,507	33,139
有価証券評価損	14,880	5,635
金融派生商品費用	58,172	44,311
為替差損	17,343	—
貸倒引当金繰入額	481	1,634
貸付金償却	34	5
賃貸用不動産等減価償却費	6,149	6,530
その他運用費用	17,020	17,328
特別勘定資産運用損	557	—
資産運用費用計	164,819	110,235
事業費	212,453	214,509
その他経常費用	70,424	67,988
持分法による投資損失	287	—
<b>経常費用計</b>	<b>2,072,506</b>	<b>2,185,820</b>
<b>経常利益</b>	<b>125,422</b>	<b>228,132</b>

百万円

3月31日に終了した会計年度	2020	2021
<b>特別利益:</b>		
固定資産等処分益	¥ 3,392	¥ 1,187
国庫補助金	646	490
その他特別利益	—	31
<b>特別利益計</b>	4,038	1,708
<b>特別損失:</b>		
固定資産等処分損	672	827
減損損失	803	2,915
価格変動準備金繰入額	7,916	8,371
新型コロナウイルス感染症による損失	—	1,695
その他特別損失	701	489
<b>特別損失計</b>	10,093	14,300
<b>契約者配当準備金繰入額</b>	21,883	24,429
<b>税金等調整前当期純利益</b>	97,483	191,111
<b>法人税等:</b>		
法人税及び住民税等	31,768	28,969
法人税等調整額	(1,425)	(1,065)
<b>法人税等合計</b>	30,343	27,903
<b>当期純利益</b>	67,139	163,207
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	36	890
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	¥67,103	¥162,316

## 連結包括利益計算書

百万円

3月31日に終了した会計年度	2020	2021
<b>当期純利益</b>	¥ 67,139	¥163,207
<b>その他の包括利益:</b>		
その他有価証券評価差額金	(65,424)	309,551
繰延ヘッジ損益	606	(300)
為替換算調整勘定	0	1
持分法適用会社に対する持分相当額	19	(3,037)
<b>その他の包括利益合計</b>	(64,798)	306,214
<b>包括利益</b>	¥ 2,341	¥469,422
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 2,301	¥468,283
非支配株主に係る包括利益	39	1,138

## 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書

百万円

	株主資本				その他の包括利益累計額							純資産合計	
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権		非支配 株主持分
2020年3月期													
当期首残高	¥207,111	¥156,740	¥564,944	¥(64,863)	¥863,933	¥328,020	¥(2,987)	¥(35,869)	¥18	¥289,181	¥1,081	¥5,391	¥1,159,588
当期変動額:													
剰余金の配当			(26,714)		(26,714)								(26,714)
親会社株主に帰属する 当期純利益			67,103		67,103								67,103
自己株式の取得				(13,014)	(13,014)								(13,014)
自己株式の処分		(60)		313	252								252
自己株式の消却		(31,363)		31,363	—								—
土地再評価差額金の取崩			(1,743)		(1,743)								(1,743)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(65,426)	606	1,743	18	(63,057)	(204)	940	(62,322)
当期変動額合計	—	(31,424)	38,645	18,663	25,883	(65,426)	606	1,743	18	(63,057)	(204)	940	(36,438)
当期末残高	¥207,111	¥125,316	¥603,589	¥(46,200)	¥889,817	¥262,593	¥(2,381)	¥(34,125)	¥37	¥226,124	¥ 876	¥6,332	¥1,123,149

百万円

	株主資本				その他の包括利益累計額							純資産合計	
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権		非支配 株主持分
2021年3月期													
当期首残高	¥207,111	¥125,316	¥603,589	¥(46,200)	¥ 889,817	¥262,593	¥(2,381)	¥(34,125)	¥37	¥226,124	¥876	¥6,332	¥1,123,149
当期変動額:													
剰余金の配当			(26,469)		(26,469)								(26,469)
親会社株主に帰属する 当期純利益			162,316		162,316								162,316
自己株式の取得				(13,013)	(13,013)								(13,013)
自己株式の処分		(55)		331	275								275
土地再評価差額金の取崩			892		892								892
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						312,277	(300)	(892)	(6,010)	305,074	(187)	1,117	306,004
当期変動額合計	—	(55)	136,739	(12,682)	124,002	312,277	(300)	(892)	(6,010)	305,074	(187)	1,117	430,007
当期末残高	¥207,111	¥125,260	¥740,329	¥(58,882)	¥1,013,819	¥574,871	¥(2,681)	¥(35,018)	¥(5,972)	¥531,198	¥689	¥7,449	¥1,553,157

## 連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

3月31日に終了した会計年度	2020	2021
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 97,483	¥ 191,111
賃貸用不動産等減価償却費	6,149	6,530
減価償却費	12,497	13,311
減損損失	803	2,915
支払備金の増減額(減少)	(1,788)	2,987
責任準備金の増減額(減少)	430,993	481,925
契約者配当準備金積立利息繰入額	18	16
契約者配当準備金繰入額(戻入額)	21,883	24,429
貸倒引当金の増減額(減少)	479	1,634
役員賞与引当金の増減額(減少)	7	12
株式給付引当金の増減額(減少)	297	264
退職給付に係る資産の増減額(増加)	—	(1,851)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(1,882)	(3,391)
役員退職慰労引当金の増減額(減少)	(6)	8
価格変動準備金の増減額(減少)	7,916	8,371
利息及び配当金等収入	(299,763)	(289,927)
有価証券関係損益(益)	(23,959)	(11,485)
支払利息	1,027	1,553
為替差損益(益)	15,066	(29,976)
有形固定資産関係損益(益)	(2,207)	(282)
持分法による投資損益(益)	287	(102,914)
代理店貸の増減額(増加)	25	(18)
再保険貸の増減額(増加)	(10,029)	(8,001)
その他資産(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(増加)	(9,323)	(9,942)
代理店借の増減額(減少)	727	1,592
再保険借の増減額(減少)	6,029	4,641
その他負債(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(減少)	(2,048)	3,895
その他	94,251	(26,100)
小計	344,934	261,311
利息及び配当金等の受取額	308,195	295,406
利息の支払額	(927)	(1,562)
契約者配当金の支払額	(28,009)	(26,273)
その他	2,108	(1,568)
法人税等の支払額	(35,205)	(26,827)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>591,097</b>	<b>500,485</b>

## 連結財務諸表

3月31日に終了した会計年度	百万円	
	2020	2021
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>		
預貯金の純増減額(増加)	¥ (5,300)	¥ (27,100)
買入金銭債権の取得による支出	(29,523)	(22,933)
買入金銭債権の売却・償還による収入	15,585	10,772
金銭の信託の増加による支出	(255,989)	(137,439)
金銭の信託の減少による収入	34,800	37,099
有価証券の取得による支出	(1,984,103)	(1,898,524)
有価証券の売却・償還による収入	1,443,996	1,594,431
貸付けによる支出	(367,123)	(364,988)
貸付金の回収による収入	335,345	344,196
その他	271,496	211,470
資産運用活動計	(540,816)	(253,015)
営業活動及び資産運用活動計	50,280	247,470
有形固定資産の取得による支出	(23,836)	(11,082)
有形固定資産の売却による収入	4,732	2,732
その他	(214)	(98)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	(560,134)	(261,463)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>		
短期社債の純増減額(減少)	(0)	0
借入れによる収入	15,430	11,200
借入金の返済による支出	(12,117)	(13,236)
社債の発行による収入	70,000	—
社債の償還による支出	—	(30,000)
非支配株主からの払込みによる収入	1,024	1,215
非支配株主への払戻による支出	(79)	(1,193)
リース債務の返済による支出	(685)	(669)
自己株式の取得による支出	(13,014)	(13,013)
自己株式の処分による収入	9	24
配当金の支払額	(26,629)	(26,409)
非支配株主への配当金の支払額	(44)	(43)
その他	0	0
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	33,893	(72,125)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	(973)	728
<b>現金及び現金同等物の増減額(減少)</b>	63,882	167,625
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	854,057	917,940
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥ 917,940	¥ 1,085,565



# 株式情報

2021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	633,000,000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	219,229名

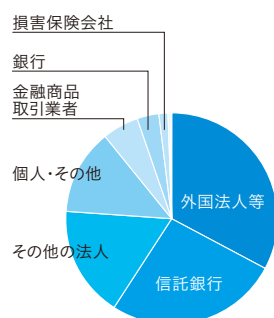
## 大株主

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)	57,852	9.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,274	5.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	16,950	2.87
株式会社三菱UFJ銀行	10,325	1.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	9,041	1.53
J P モルガン証券株式会社	8,656	1.46
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,634	1.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	8,012	1.36
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,419	1.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口1)	7,190	1.22

(注) 当社は、自己株式41,895千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。

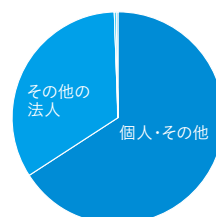
## 株主・株主分布

所有者別所有株式数(%)



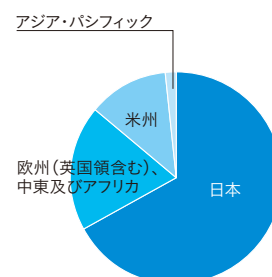
外国法人等	32.79
信託銀行	26.50
その他の法人	16.95
個人・その他	12.97
金融商品取引業者	5.54
銀行	3.43
損害保険会社	1.44
その他金融機関	0.22
生命保険会社	0.16
政府・地方公共団体	0.00

所有者別株主数(%)



個人・その他	65.98
その他の法人	33.60
外国法人等	0.36
金融商品取引業者	0.02
信託銀行	0.01
その他金融機関	0.01
銀行	0.01
生命保険会社	0.01
損害保険会社	0.00
政府・地方公共団体	0.00

地域別所有株式数(%)



日本	67.21
欧州(英国領含む)、中東及びアフリカ	18.93
米州	12.41
アジア・パシフィック	1.46
その他	0.00

## グループ会社

2021年7月1日現在

T&D保険グループは2021年7月1日現在、T&Dホールディングス、子会社19社及び関連会社6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

### 保険及び保険関連事業 【11社】

#### 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)
- Fortitude Group Holdings, LLC(保険持株会社)
- Fortitude Reinsurance Company Ltd.(再保険業)

#### 保険関連事業

- T&Dコンファーム株式会社(生命保険契約に関する確認代行業務)
- 東陽保険代行株式会社(保険代理業)
- 株式会社大同マネジメントサービス(保険代理業)
- 株式会社太陽生命少子高齢社会研究所(健康・医療等に関する調査・研究業務)

### 資産運用関連事業 【9社】

#### 投資運用・投資助言事業等

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

#### その他の資産運用関連事業

- T&Dユナイテッドキャピタル株式会社(投資業務、投資先管理業務)
- T&D United Capital North America Inc.(投資業務、投資先管理業務)
- T&Dリース株式会社(リース業)
- 太陽信用保証株式会社(信用保証業務)
- エー・アイ・キャピタル株式会社(未公開株式ファンドへの投資業務)  
他 子会社・関連会社等3社

### 総務・事務代行等関連事業 【5社】

#### 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)

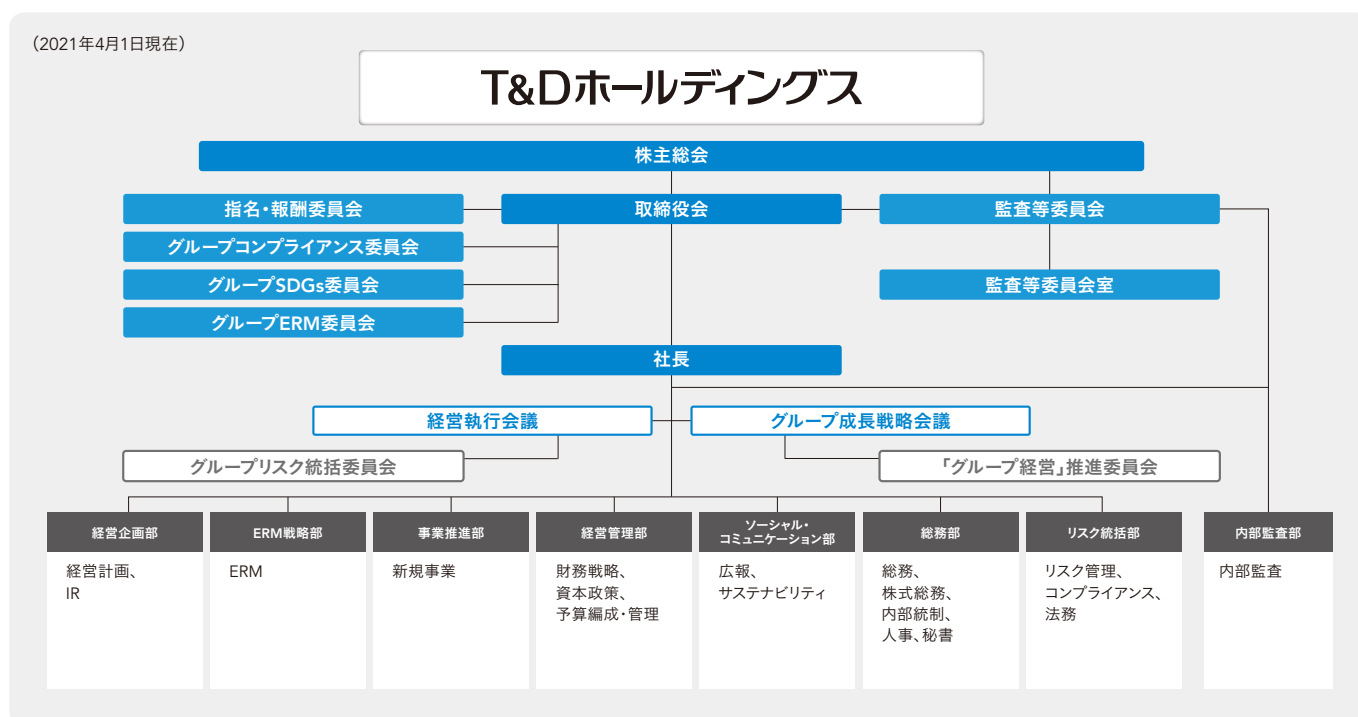
■ 連結子会社    ● 持分法適用の関連会社

# 会社概要

2021年3月31日現在

名称(商号)	株式会社T&Dホールディングス
英語表記	T&D Holdings, Inc.
設立年月日	2004年4月1日
所在地	〒103-6031 東京都中央区日本橋二丁目7番1号 TEL 03-3272-6110 FAX 03-3272-6552
事業目的	生命保険会社、その他の保険業法の規定により子会社とした会社の経営管理 上記に掲げる業務に附随する業務
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(市場第一部)
発行済株式の総数	633,000,000株
従業員数	118名

## 組織図



## ウェブサイト

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

T&Dホールディングスホームページ

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



株主・投資家の皆さま

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



サステナビリティ

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



# 株式会社 T&Dホールディングス

〒103-6031 東京都中央区日本橋二丁目7番1号

TEL: 03-3272-6110 FAX: 03-3272-6552

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