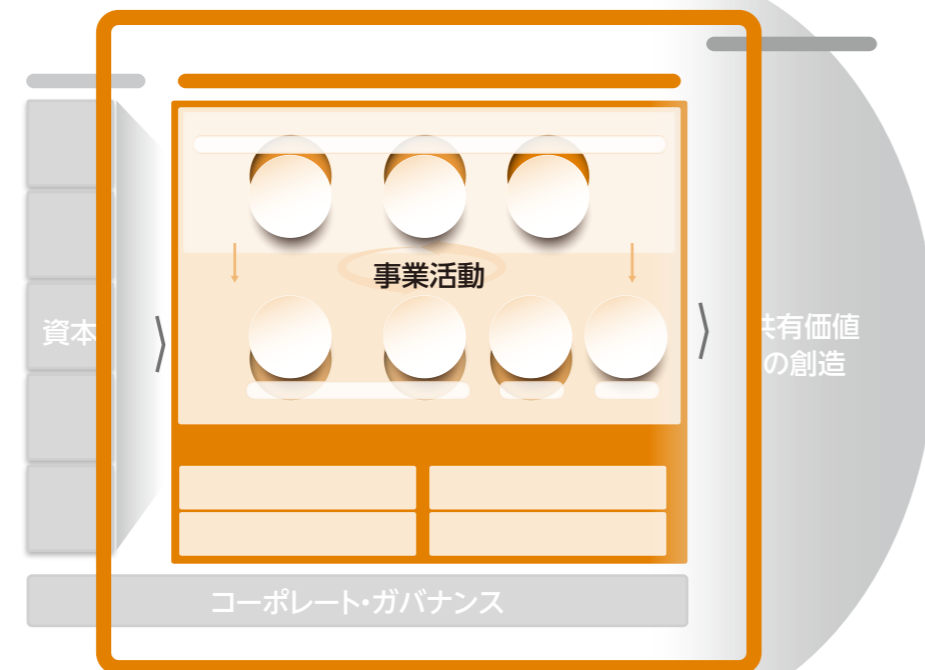


CHAPTER 02

共有価値創造のための Try & Discover

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



トップメッセージ

TOP MESSAGE

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

代表取締役社長

上原 弘久

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

トップメッセージ

Q1 グループ長期ビジョンの1年目となる昨年度の評価は

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

が不十分な点、実績を示すことができていないと考える点が大きく2点あります。

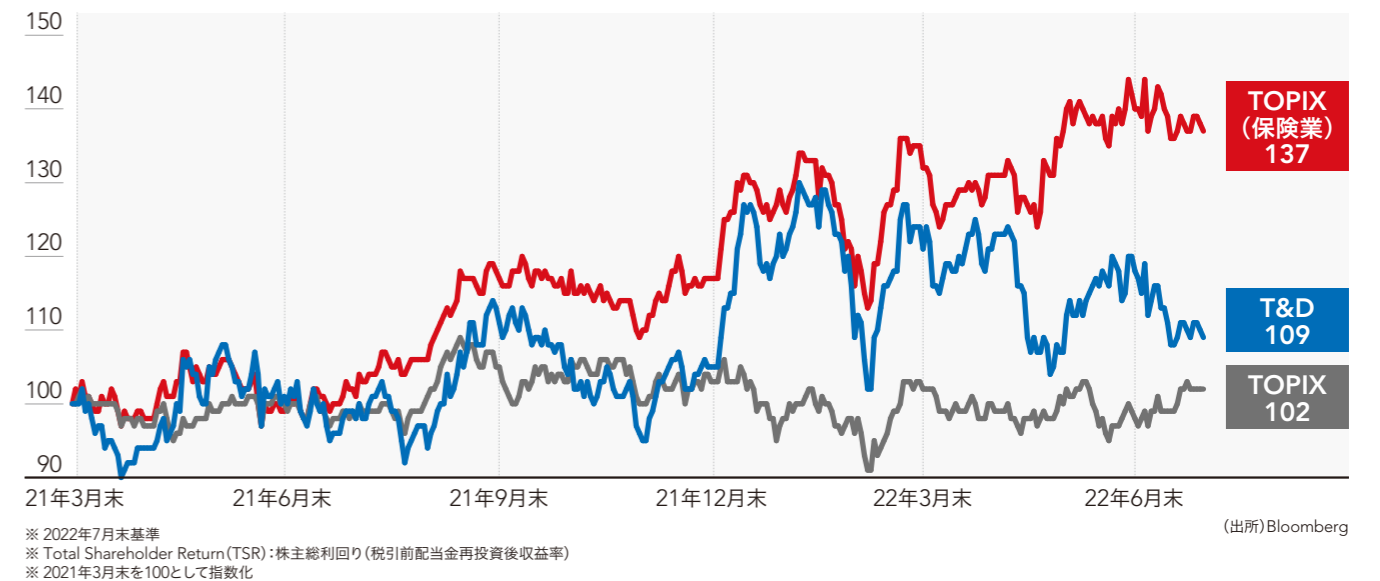
一つは経済価値ベースの指標であるMCEVや新契約価値と比較して、財務会計上の利益の成長が小さい点です。この点については、究極的には財務会計上の利益成長を実績として積み上げていくことで、市場に評価いただくしかないと考えています。ただし、財務会計上の利益が重要だからといって、短期的な利益を追求することは考えていません。先

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

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

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

TSRの推移



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

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

得であり、従前の当社であれば実行できていない規模感です。

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

トップメッセージ

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

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

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

Q4 グループ事業ポートフォリオマネジメントの実践とは具体的には

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

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

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

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

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

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

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

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

外部の意見に対する感応度を高め

「何を伝えたいか」「何を理解してもらいたいのか」

常に意識をして取り組んでいきたいと思っています



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

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

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

トップメッセージ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

社株価に対する意識が高まることも期待しています。

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

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

最後に

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

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

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



グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

2021年度の進捗

～すべてのステークホルダーのしあわせのために～

グループ経営理念

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

グループ 経営ビジョン

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

FY2024
Plan

グループKPI

グループ成長戦略

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

重点テーマ I

コアビジネスの強化

重点テーマ II

事業ポートフォリオの
多様化・最適化

重点テーマ III

ERMの高度化
(資本マネジメントの進化)

重点テーマ IV

グループ一体
経営の推進

重点テーマ V

SDGs経営と
価値創造

非財務KPI

社会的価値

事業を通じた
社会課題の解決

FY2023
Plan

FY2022
Plan

グループ長期ビジョン
(2025年のありたい姿)

グループKPIの進捗

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

調に進捗しました。

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

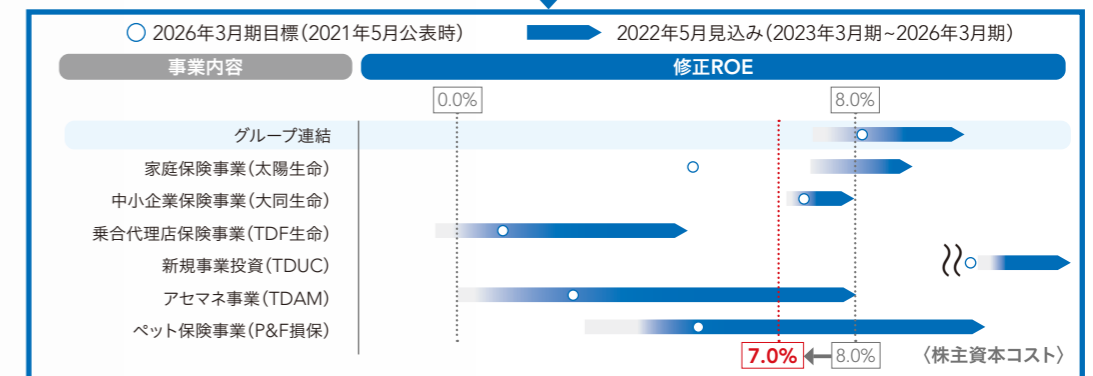
財務KPI 経済的価値

資本効率の向上による
グループ収益の拡大

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前年比	2023年3月期 見通し	2026年3月期 目標 (2021年5月公表)
グループ修正利益 ^{※1}	779億円	392億円 (1,160億円) ^{※4}	▲387億円 (+380億円) ^{※4}	1,060億円	1,300億円
修正ROE	5.8%	2.7% (7.8%) ^{※4}	▲3.1% (+2.0%) ^{※4}	7.6%	8.0%
新契約価値 ^{※2}	1,434億円	1,669億円	+235億円	1,680億円	2,000億円
ROEV ^{※3}	25.4%	7.0%	▲18.4%	6.5%	7.5%

※1 グループ修正利益=当期純利益±資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益+負債性内部留保の超過繰入額
 ※2 新契約価値は、将来獲得する新契約の価値を含まない。また、転換契約は転換による価値の純増加分のみを算入
 ※3 ROEVはFortitude社の一時的な評価性損益等を除いたベース
 ※4 図表の括弧内の数値は、太陽生命の既契約ブロック出再(2022年3月31日付ニュースリリース)に係る影響を除いたもの

修正ROEの当初目標と直近の見込み



非財務KPI 社会的価値

事業を通じた
社会課題の解決

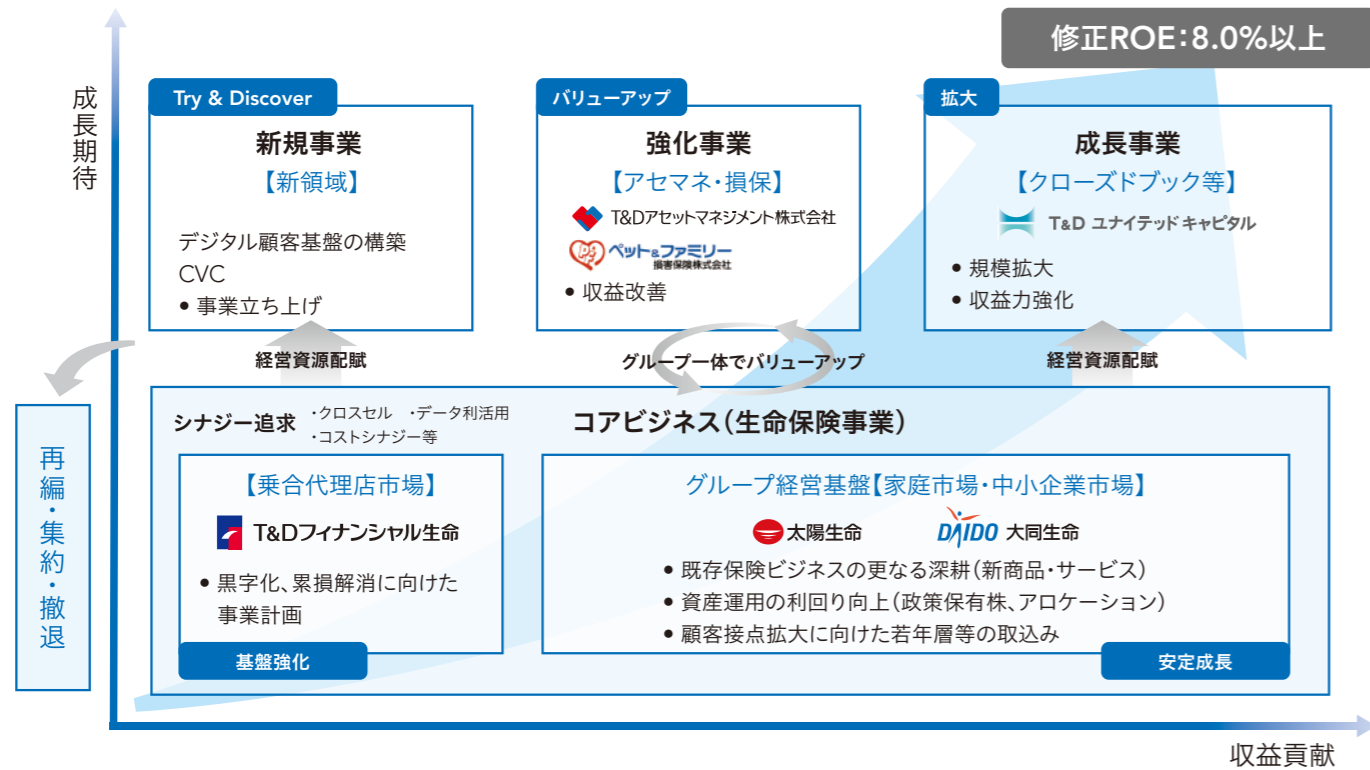
分野	評価項目	目標水準	2022年 3月実績
お客さま	お客さま満足度	2020年度水準 (相対評価として現行水準からの 改善を目標に設定)	目標水準 以上達成 P.109
従業員	従業員満足度	2020年度水準 (相対評価として現行水準からの 改善を目標に設定)	目標水準 以上達成 P.108
社会	CO ₂ 排出量	2025年までに2013年度比40%削減 (生命保険協会の目標を5年前倒しで設定)	2013年度比 31.0%削減

グループ成長戦略で目指す資本効率の向上

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

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

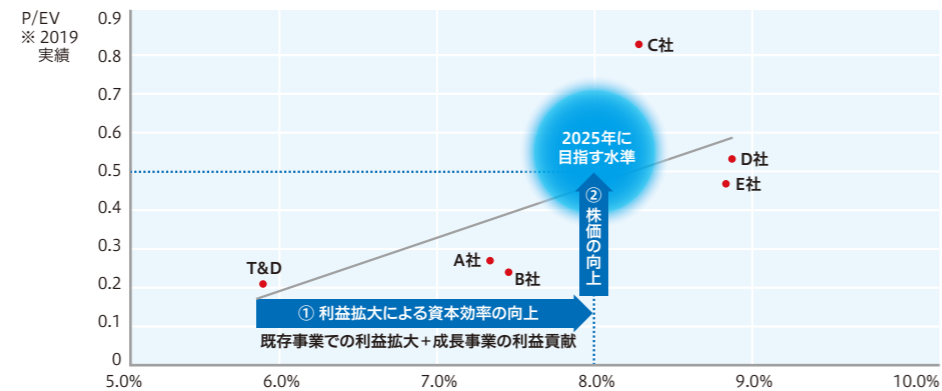
2022年度以降もコアビジネスの強化、成長事業への投資、強化事業の収益改善策の実施等により、資本効率性を引き続き向上させることで、当社の株価バリュエーションの改善を図っていきます。



目指す水準

修正ROE
5.8% → **8.0%**

株価EV倍率
0.2倍程度 → **0.5倍程度**



※ 2021年5月グループ長期ビジョン公表時

重点テーマ1 コアビジネスの強化

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

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

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

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

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

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

太陽生命

ビジネスモデルを転換し、「ハイブリッド型営業」を推進

ビジネスモデルの転換

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

これまでの営業職員によるコンビ訪問活動に加え、テレビCMやインターネット広告等のプロモーションを経由した情報を活用し、対面・非対面を融合した「ハイブリッド型営業」を展開しています。

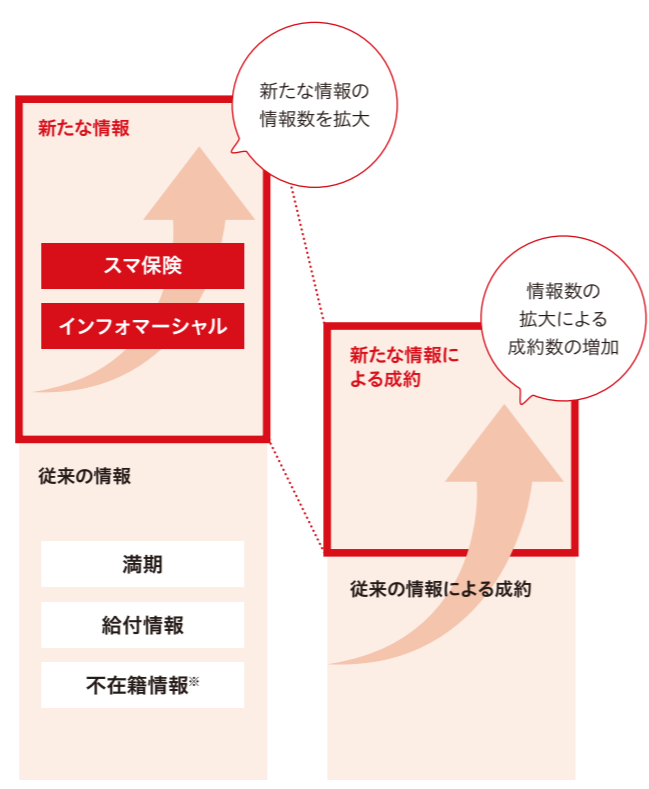
当社は従来より営業職員チャンネルにおいて対面でのアプローチを実施してきましたが、インフォーマーシャルやスマ保

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

マーケットの拡大



ハイブリッド型営業の推進



※ 営業職員が退職したこと等によって担当が不在となっているお客さまの情報

業界に先駆けた新たな保障の提供

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

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

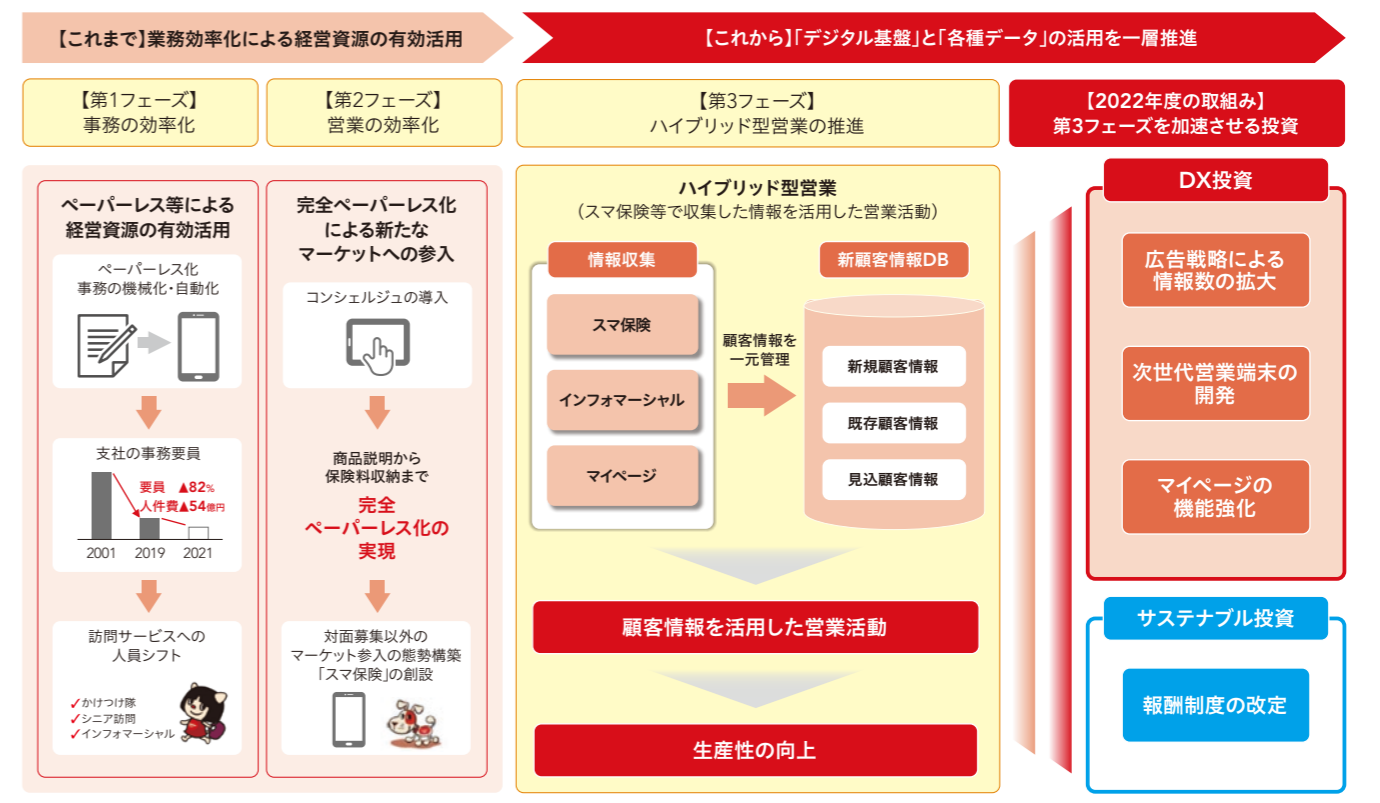
当社は、これらの商品とサービスを一体化させてお客さまにご案内することで、業界に先駆けた新たな保障をご提供しています。



DXの推進

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

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



重点テーマ1 コアビジネスの強化

大同生命

期待を超える価値をお届けする
“中小企業に信頼されるパートナー”

営業戦略の柱

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

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

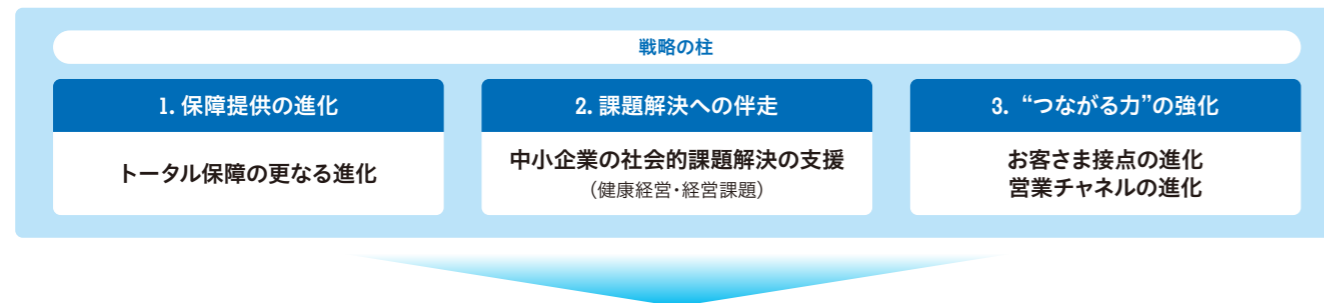
次に「課題解決への伴走」では、多様化・複雑化している中小企業の社会的課題のうち「健康経営®の普及推進」と「経営

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

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

これらの三本柱により、中小企業で働くすべての方に充実した保障を提供する企業として、また中小企業の社会的課題の解決を支援する企業として、「中小企業に信頼されるパートナー」となることを目指します。

※健康経営®は特定非営利活動法人 健康経営研究会の登録商標です

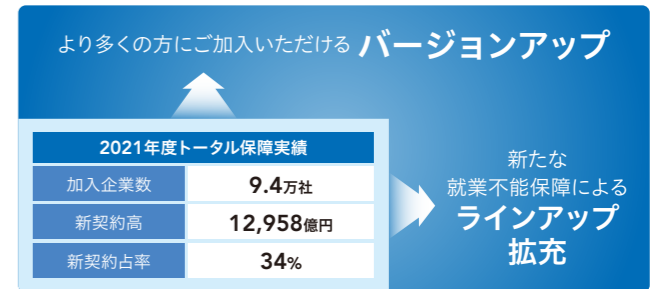


お客さま(価値提供先)の拡大



1. 保障提供の進化(トータル保障の更なる進化)

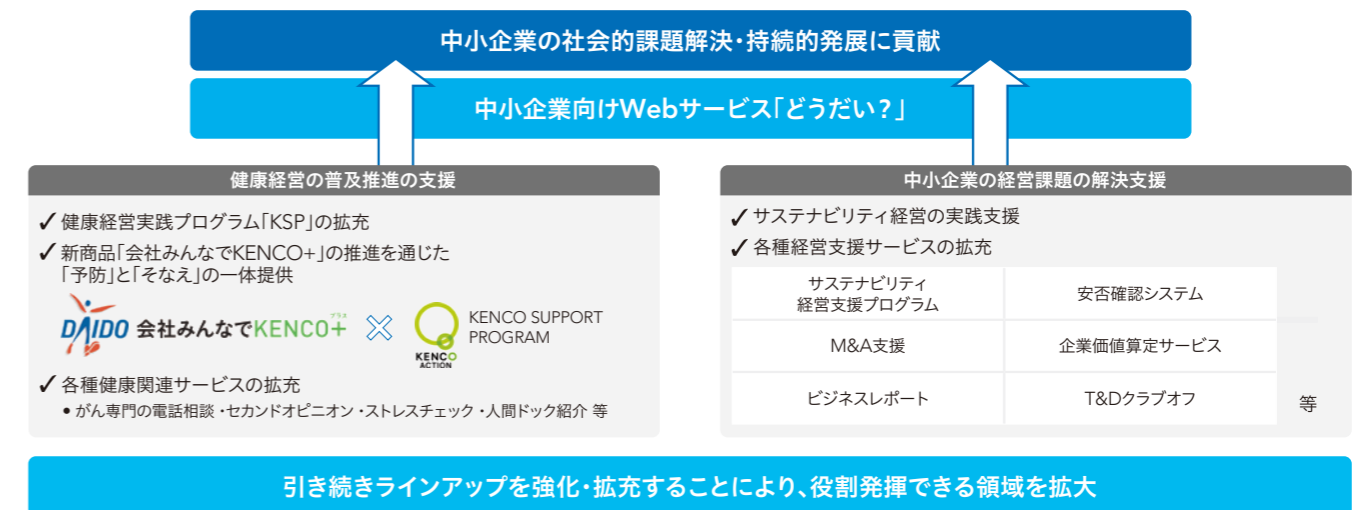
大同生命の強みであるトータル保障は大きな成長が続いていますが、トータル保障に未加入の企業は依然として多く残されています。新たな就業不能保障商品開発によるラインアップの拡充と、より多くの方にご加入いただけるバージョンアップの両面から、トータル保障をさらに進化させていきます。これによりトータル保障への加入企業数を着実に拡大していくことを目指します。



2. 課題解決への伴走

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

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



3. “つながる力”の強化

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

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

重点テーマ1 コアビジネスの強化

生保3社営業座談会

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



太陽生命
平塚支社
達川 美代子さん

—— 最初に、自己紹介を兼ねて担当業務について教えてください。

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

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

花島 金融機関や来店型ショップ等の乗合代理店を

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

—— それぞれの仕事のやりがいについてお聞かせください

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

大同生命
税理士推進新宿支社
西田 緑さん



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

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

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

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

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

達川 人生100歳時代ですから、それに先駆けた商品

T&D
フィナンシャル生命
東日本第一営業部
花島 勇飛 さん



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

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

るということで、昨年度は非常にたくさん販売していただきました。

—— 生命保険事業の更なる深化に向けて 必要なことはなんでしょう

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

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

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

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

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

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

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



重点テーマ II

事業ポートフォリオの多様化・最適化

I クローズドブック事業を戦略的な重点領域と位置づけ取組み強化

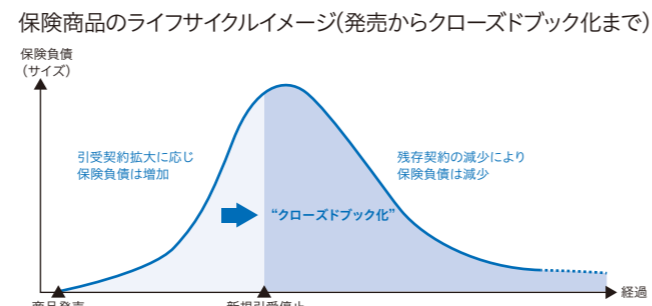
事業ポートフォリオの多様化に向けて、国内生命保険事業と親和性の高いクローズドブック事業への投資を進めており、2020年度には英領バミューダ籍の再保険持株会社であるFortitude社への出資を行っています。

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

クローズドブックとは

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

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

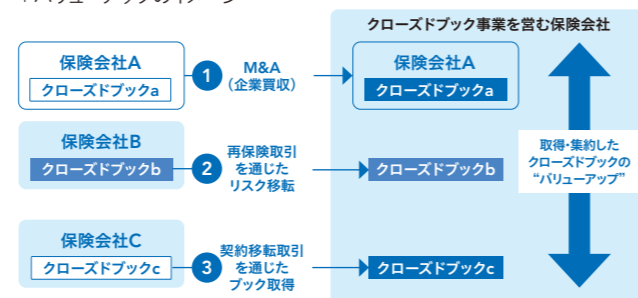


クローズドブック事業とは

M&Aや再保険取引を通じて取得・集約し、バリューアップさせ収益実現を図る

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

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



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

成長事業としてのクローズドブック事業

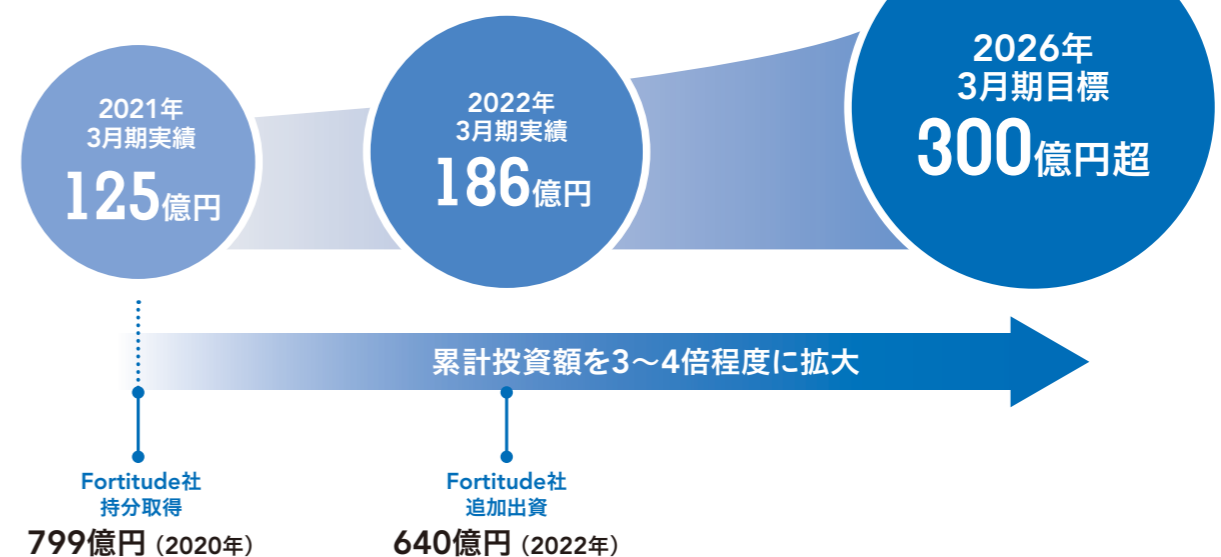
当社グループでは、成長事業の推進を担うTDUCが、その投資先を通じてクローズドブック事業に取り組んでいます。

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

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

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

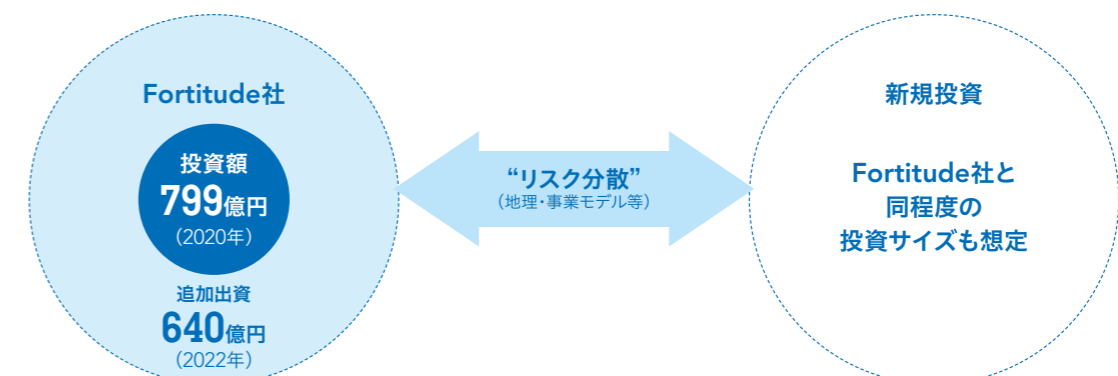
修正利益の推移(TDUC)



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

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

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



デジタル顧客基盤の構築

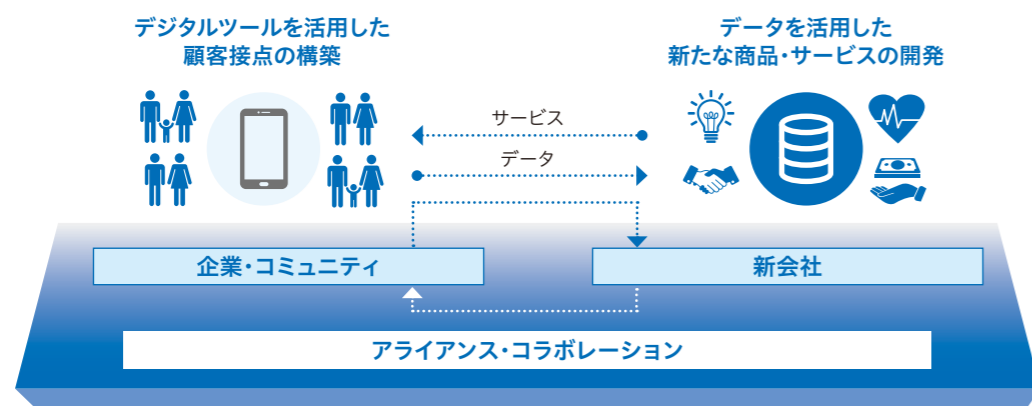
デジタルツールを活用した顧客との接点を構築し、データ利活用により新たな商品・サービスを開発・提供

日本国内では、少子高齢化と人口減少が進んでおり、国内マーケットはますます競争が激化していくなか、今後どのように顧客との接点を構築するかが、大きな課題です。

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

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

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



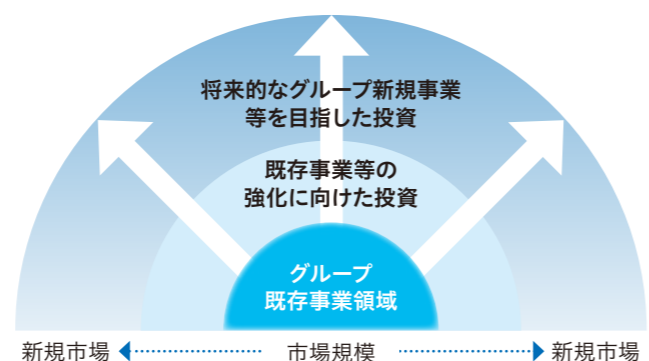
コーポレートベンチャーキャピタルファンドへの取組み

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

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

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

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



重点テーマⅣ グループ一体経営の推進

お客さま情報のグループ内共同利用

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

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

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

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

グループ内IR活動の強化

グループ愛あ〜る

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

4月より始めた「グループ愛あ〜る」では、9月までの間に、当社経営陣がグループの管理職数百名と、対話形式でのスモールミーティングを実施しています。経営陣から当社グループが上場している目的・意義、市場から見た当社グループの課題、グループ長期ビジョンの考え方等を伝える一方

で、参加者からは、現場から見た当社グループの課題や、グループ長期ビジョンに対する期待等、様々な意見が挙げられており、ミーティングでは活発な議論を交わすことができました。

また10月までの間には、動画やe-ラーニングを活用して、営業職員も含めたすべての従業員を対象とした説明会も実施していくとともに、従業員持株会の活性化も図っていきます。

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



グループ愛あ〜るの様子

有識者 × 副社長対談

T&D保険グループの サステナビリティ課題への取組み



夫馬 賢治 氏

株式会社ニューラルCEO /
信州大学・特任教授



森中 哉也 氏

株式会社T&Dホールディングス
代表取締役副社長

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

その1つ目は「すべての人の健康で豊かな暮らしの実現」であり、これは保険事業の一丁目一番地と言えます。2つ目に「すべての人が活躍できる働く場づくり」を掲げ、例えば、DX技術を利用し、コロナ対策だけでなく、仕事と育児・介護を両立できる働き方として、在宅でも地方でも場所を選ばず本社の仕事ができる“どこでも本社”という取組みを始めています。3つ目は「気候変動の緩和と適応への貢献」です。当社グループは2050年のカーボンニュートラルに向けて、CO₂排出量を2025年度までに2013年度比40%削減する目標を設定しています。また、事業活動で使用する電力を100%再生可能

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

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

サステナブルな方向に導く 旗振り役になってほしい

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

重点テーマ V SDGs経営と価値創造

SDGs経営と価値創造

生命保険事業をコアビジネスとする当社グループは、商品・サービスを通じてお客さまに安心・安全を提供するサステナブルな事業を本業とするとともに、機関投資家として、経済の発展やサステナブルな社会の実現にも密接な関わりを持っており、事業を通じて社会に貢献する責任があります。当社グループは、事業活動に関わるさまざまなサステナビリ

ティの分野から、社会にとっての重要度が高く、事業との関連が大きい重要な社会課題について、重点的に取り組む4つのサステナビリティ重点テーマとして選定しており、これらの重点テーマに取り組むことにより、「共有価値の創造」を実現し、「世の中のしあわせ」を生み出すことを目指します。



共有価値の創造



非財務KPIの達成

基本的な考え方

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

重点テーマ① すべての人の健康で豊かな暮らしの実現

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



重点テーマ② すべての人が活躍できる働く場づくり

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



重点テーマ③ 気候変動の緩和と適応への貢献

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



重点テーマ④ 投資を通じた持続可能な社会への貢献

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



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

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

環境から自然資本に

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

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

考えています。

長期資金でソーシャルビジネスを応援

森中 私どもは30年、40年という資金をお預かりしており、長期にわたる運用は銀行よりもむしろ得意とするところですが、当社グループのESG投資残高は、CO₂を排出しない水素発電事業やグリーンボンドをはじめ、毎年1,000億円程度増え、今現在で6,000億円強になっています。さらに、私どもの本業ではできないソーシャルビジネスを長期資金で応援したいと考えていて、2022年6月にパートナー会社とコーポレートベンチャーキャピタルファンドを立ち上げ、独創的な技術やアイデアを持つベンチャー企業への投資を積極的に行う方針です。このことは、先ほどのベンチャー育成にも直結します。

余談ですが、私どもが協賛している「日経ソーシャルビジネスコンテスト」で2021年の第5回では、なんと、高校生チームが、ゲーム感覚でCO₂排出量を家計簿に記録しながら削減に貢献するアプリを開発し、大賞を受賞しました。アイデアのすばらしさもさることながら、Z世代の方々は、環境問題をこれから自らが直面する危機と捉え、非常に意識が高く真剣であることに驚かされました。

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

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

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

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

「SDGs経営と価値創造」の浸透

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

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

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

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

「共有価値の創造」の実践に向けて

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

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

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

