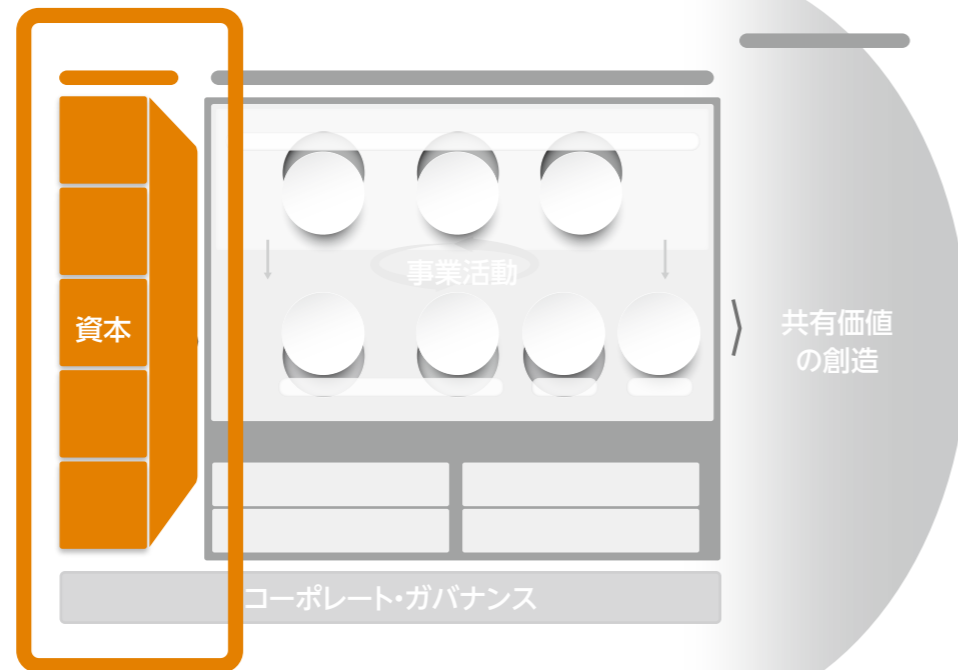




# CHAPTER 03

## 資本の高度化・ リスクマネジメント

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



競争優位の源泉①

### 財務資本

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

収益性指標 (2022年3月期)

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

新契約価値 **1,169** 億円

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

株主還元 (2022年3月期)

修正DOE **3.5%**

修正ROE **2.7%** [7.8%]<sup>※1</sup>

ROEV<sup>※2</sup> **7.0%**

総還元性向 **183.9%**

健全性指標 (2022年3月末)

ESR **236%**

T&Dホールディングス(連結) **1026.3%**

太陽生命 **734.2%**

大同生命 **1203.8%**

T&Dフィナンシャル生命 **749.5%**

### 財務戦略の高度化に向けて



#### ERMの高度化、資本マネジメントの進化を推し進めていきます

財務担当役員メッセージ  
永井 穂高 常務執行役員

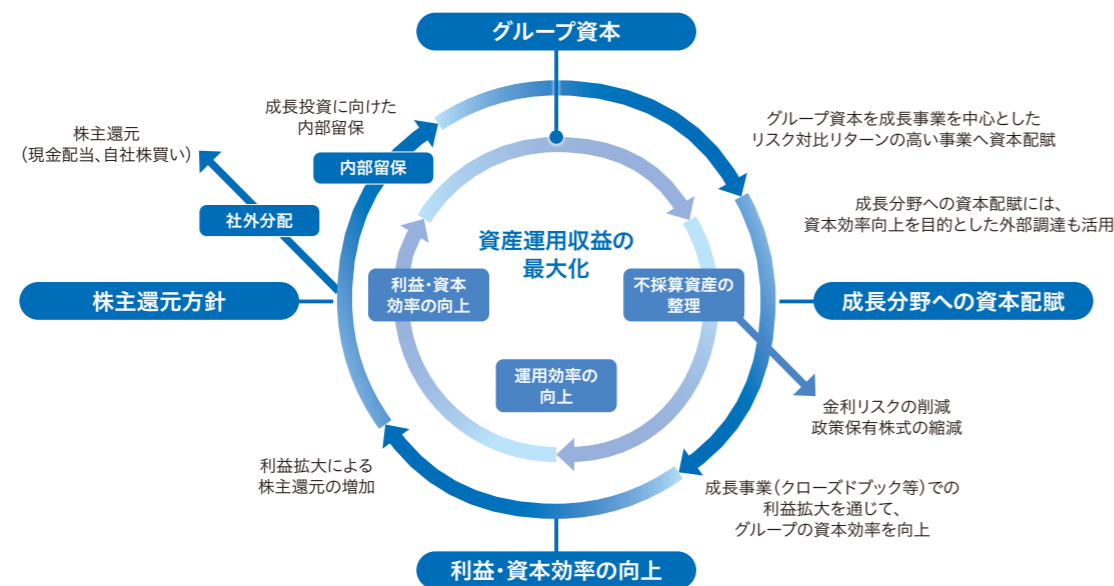
株価上昇に向けて、資本効率の向上は重要な課題であり、2021年度策定したグループ長期ビジョンにおいても、最重要テーマと位置づけています。

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

## 資本マネジメントサイクル

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

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

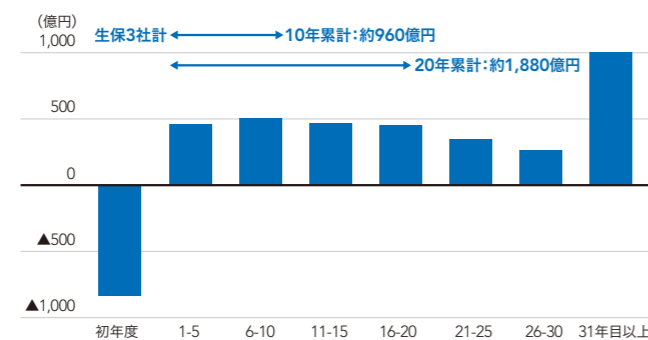


## 経済価値ベースの利益向上

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

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

EV計算上の新契約の期間別利益

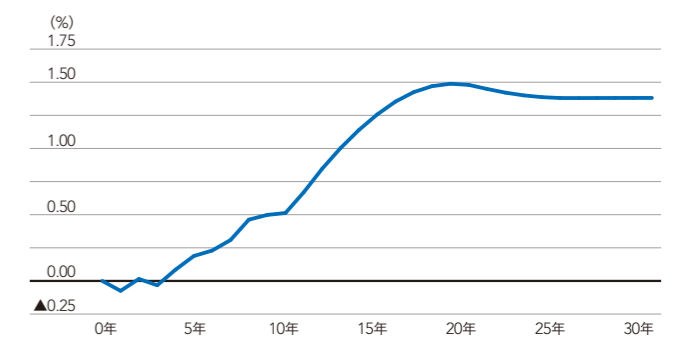


※ 運用収益をリスクフリーレートで計算しているため、契約当初の利益は実際の会計上の利益より低く計上される  
※ 2022年3月期新契約価値に基づき作成

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

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

金利水準 (EVの前提条件)



※ フォワード・レート、31年目以降は30年間で終局金利(3.8%)に収束

## 経済価値ベースと財務会計ベースの両輪経営

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

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

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

## 修正ROEの向上

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

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

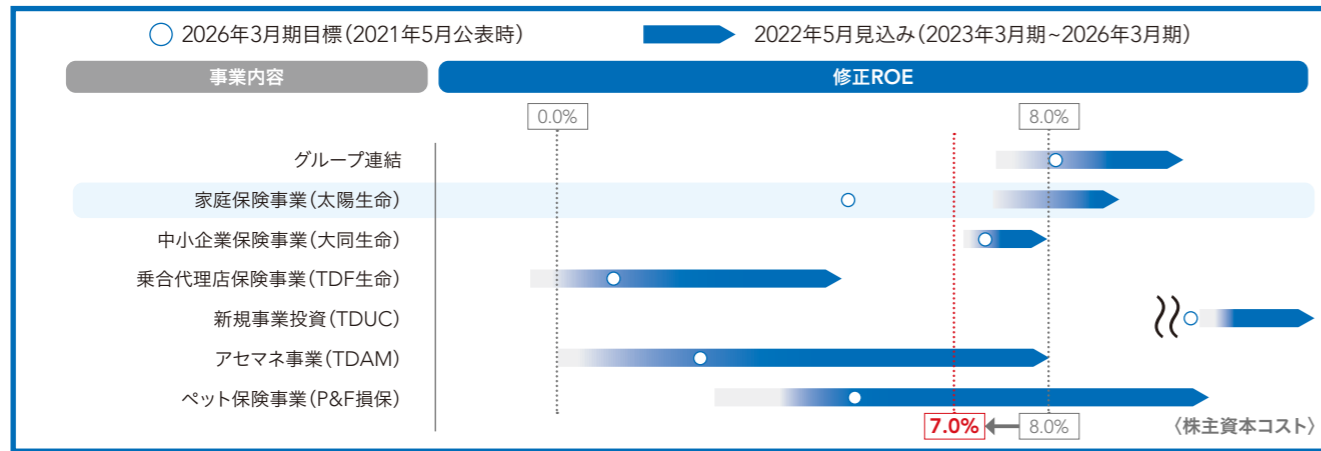
今年度は米国再保険関連会社であるFortitude社に対し、太陽生命、大同生命の資本から640億円の追加出資を行いました。また、CVC等の新規事業にも同様に資本を投下し、将来の収益源拡大に向けた種まきを行ってまいります。

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

## 資本コストの低減

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

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

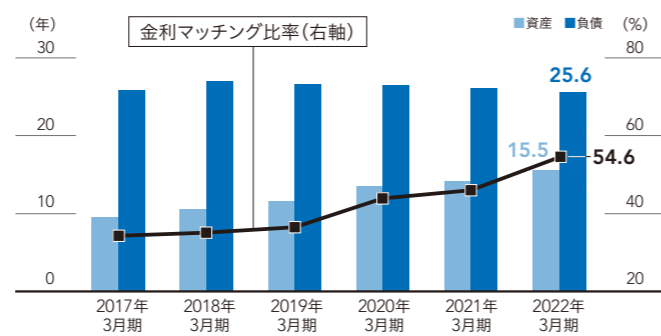


## 金利リスクの削減

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

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

大同生命の資産・負債デュレーション／金利マッチング比率

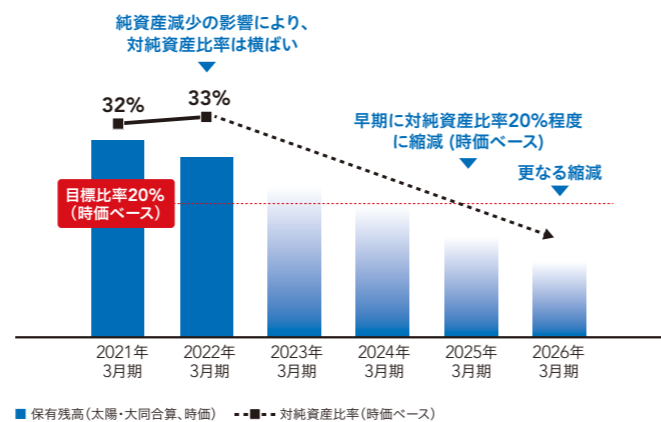


※1 資産は円金利資産が対象。2019年3月末より終局金利を適用  
 ※2 金利マッチング比率は、資産と負債のデュレーションについて金額を勘案した一致度合いを管理するためのグループ内のモニタリング指標  
 金利マッチング比率 = (資産デュレーション × 資産現在価値) ÷ (負債デュレーション × 負債現在価値)

## 政策保有株式の縮減

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

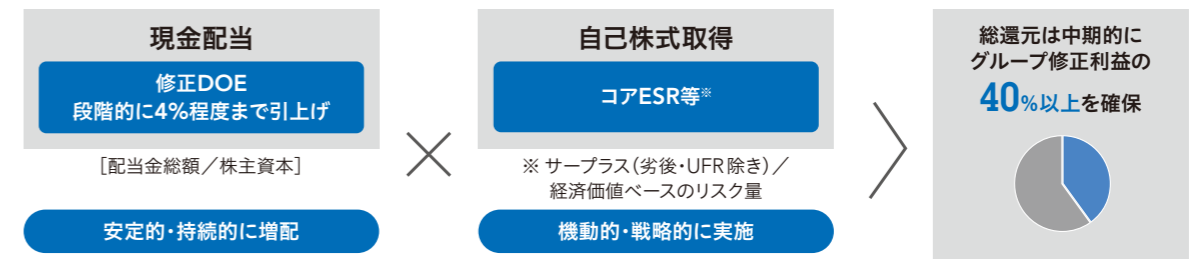
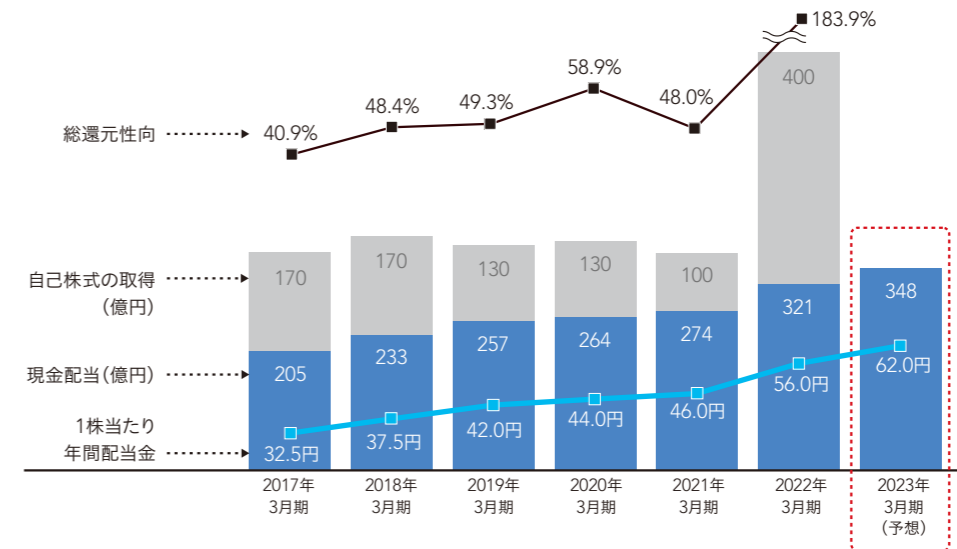
政策保有株式（上場）の推移（時価ベース）



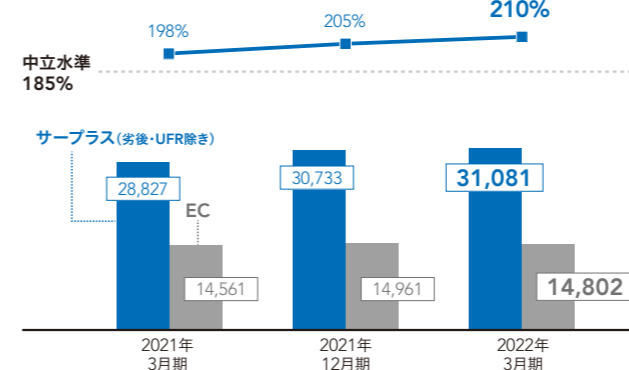
## 株主還元方針

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

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



コアESRの状況



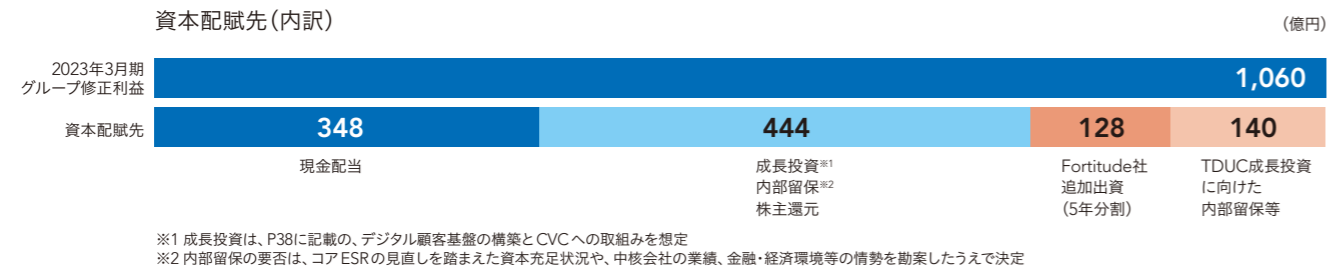
コアESRと株主還元等の関係



## 2023年3月期の株主還元

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

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



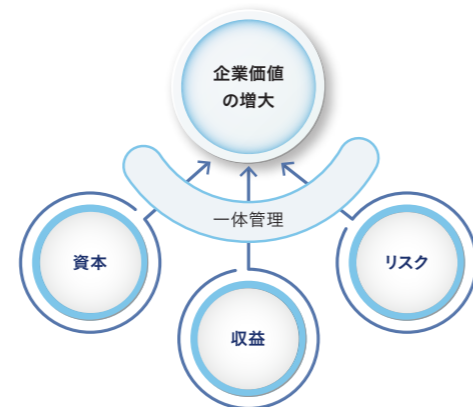
## 子会社からの配当

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

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

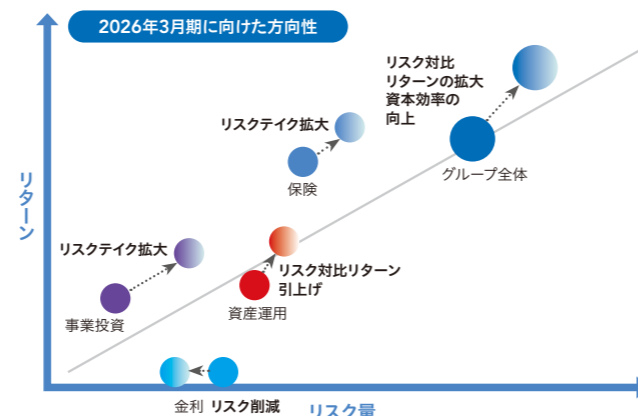
## ERM (Enterprise Risk Management)

ERMは、資本・収益・リスクを一体的に管理することによ  
り、企業価値の増大や収益の最大化等の経営目標を達成す  
るための、戦略的な経営管理手法です。資本・収益・リスクを  
経済価値ベースで定量化することで「見える化」し、これらを  
統合的に管理して経営判断を行うことにより、資本水準とリ  
スクの比較によって健全性のコントロールを行いながら、収  
益を追求することが可能になります。



## リスク対比リターンの拡大

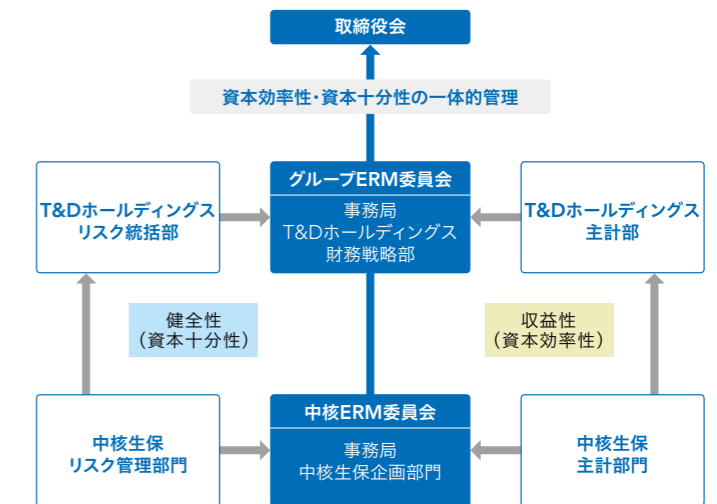
資本効率の向上に向けて、当社グループではリスクカテ  
ゴリー別にROR(リスク対比リターン)のモニタリングを実施し、  
その結果をリスクテイク方針等に反映しています。図表は、横  
軸をリスク量、縦軸をリターンとして、カテゴリー別にプロット  
をしたもので、2026年3月期に向けた方向性を示しています。  
保険引受けや、事業投資といったRORの高いカテゴリーを拡  
大させる一方で、金利リスクや、政策保有株式等、RORの低い  
カテゴリーのリスク削減を推進し、グループ全体のリスク対比  
リターンの拡大を図り、資本効率を向上させていく方針です。



## 組織体制

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

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



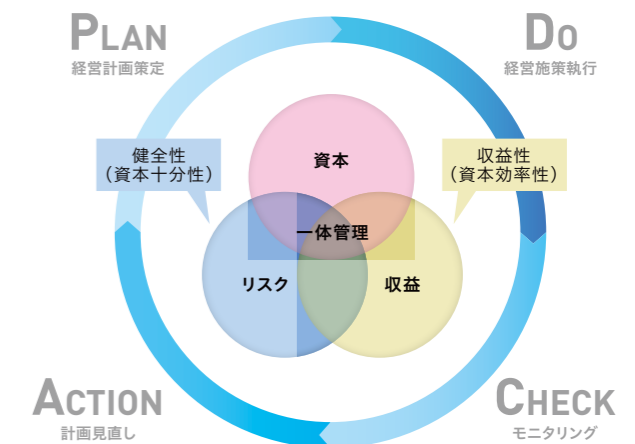
## PDCAサイクル

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

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

グループリスク選好

健全性	ESRの必要水準	133%以上
収益性	コアESR	中立水準185%程度 適正範囲153~225%
	修正ROE	中長期的に8.0%以上
	ROEV	中長期的に7.5%以上
	コアROEV	中長期的に5.0%以上



※ ESR=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保険グループでは、共に働く人材こそがグループ経営理念の実現に向けた事業活動を担う最も大切にすべき最大の原動力と位置づけ、すべての人が活躍できる働く場づくりを目指しています。

T&amp;D保険グループ従業員数（2022年3月末）

合計 **19,645**人

女性管理職比率、人数\*（2022年4月）

**19.3%** **456**人

※ 太陽生命、大同生命、T&amp;Dフィナンシャル生命の合計です。

営業職員数（2022年3月末）

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

従業員満足度\*（2021年度）

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

※ 5段階評価で実施しています。

障がい者雇用比率、人数\*（2022年3月末）

**2.54%** **376**人

※ 太陽生命、大同生命、T&amp;Dフィナンシャル生命の合計です。

育児休業取得者数\*（2021年度）

女性：**381**人 男性：**82**人

※ 太陽生命、大同生命、T&amp;Dフィナンシャル生命の合計です。

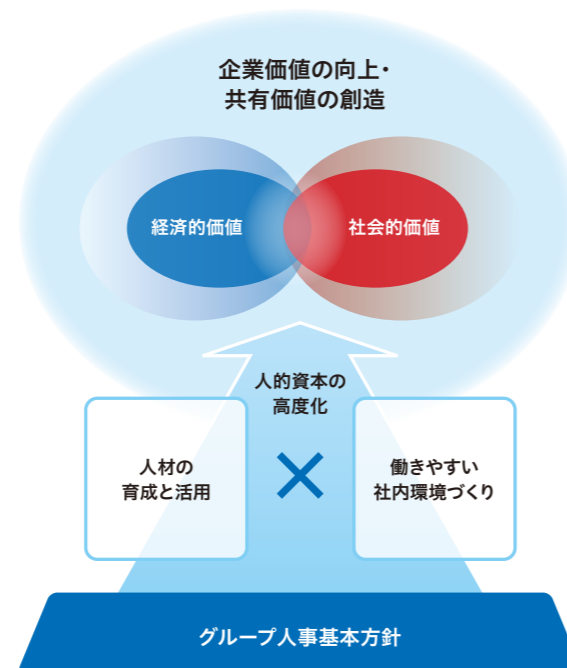
## 人的資本の高度化に向けて

### 共有価値を創造できる 人材の育成・活用に向けて

当社グループは、グループ長期ビジョンの策定を機に、あらためて「人材」について環境変化に左右されない普遍的な考え方やありたい姿を明確にすることを目的に、「グループ人事基本方針」を改正いたしました。『共に働く「人材」こそが、グループ経営理念「Try & Discover（挑戦と発見）」による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します』の実現に向けた事業活動を担う、最も大切にすべき最大の原動力である』と位置づけ、当社グループにおける人材マネジメントの基本的な方針を定めています。

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

「グループ人事基本方針」はHPにてご覧いただけます。

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

## 人材の育成と活用

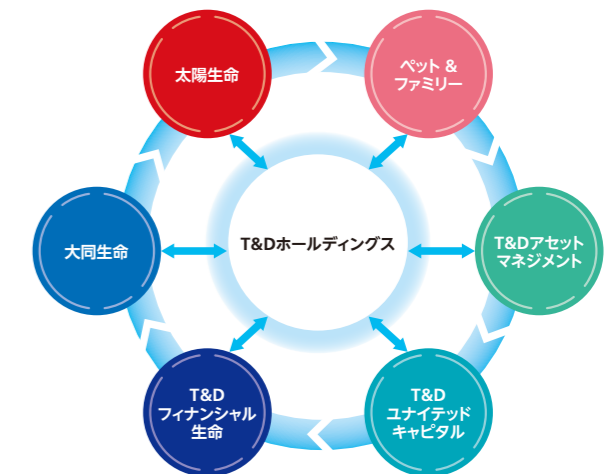
### ■ 計画的な人事ローテーション

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

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

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

グループ内の人材流動化（異動・人材交流）

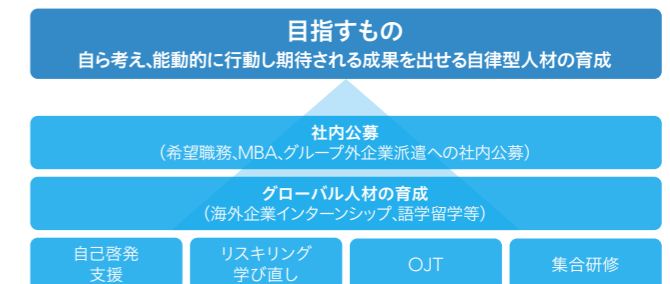


### ■ 成長の機会を提供する取組み

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

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

チャレンジする従業員の後押し等、従業員一人ひとりの自律的なキャリアアップを支援しています。



### ■ 多様な人材が活躍する取組み

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

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

### ✓ 女性活躍の推進

T&D保険グループでは、女性の更なる能力発揮は持続的な企業価値向上において不可欠であり、女性活躍はグループの重要な経営課題と認識しています。この認識のもと、グループ生命保険会社3社では、計画的に管理職登用人材の育成に取り組み、人事・処遇制度の改定や、育児・介護等との各種両立支援制度を導入しています。



✓ 障がい者雇用

障がいのある従業員が働きやすい職場づくりのため、職場環境を整備し、多様な障がい者の就労機会の拡大に努めています。



✓ シニアの活躍

太陽生命、大同生命では健康寿命の延伸やライフスタイルの多様化を背景に65歳定年制度を導入しています。さらに、グループ生命保険会社3社では、定年退職者を対象に再雇用制度を導入しています。また、働き方改革推進の観点から、グループとして高齢者の活躍推進に取り組んでおり、各社の状況に応じてさまざまな制度を導入しています。

働きやすい社内環境づくり

■ 健康経営・次世代育成支援の取組み

T&D保険グループでは、グループ経営理念の実現と当社グループの成長を追求し続けるための基盤は、従業員とその家族の心身の健康であると考え、従業員が安心して業務に従事でき、いきいきと働くことができる環境の構築を目指しています。

✓ 健康経営

太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命は、経済産業省が従業員の健康増進に取り組む「健康経営」を普及させることを目的とし定めた健康経営優良法人認定制度に基づき、

「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されています（太陽生命、大同生命は6年連続認定）。



T&D 保険グループの取組み

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

✓ 次世代育成支援

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

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



■ 従業員の声を反映させる取組み

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

✓ 従業員満足度調査

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

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

グループ各社の従業員満足度調査結果(2021年度)

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

※ 設問は5肢選択(評点は最大5.0~最小1.0)

人材のリスクマネジメント

■ 贈収賄・汚職防止

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

締役に報告されます。

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

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

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

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

■ 内部通報制度

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

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

✓ T&D保険グループヘルプライン

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

ては、監査等委員会に報告するとともに経営層にも報告を行っています。

T&D保険グループヘルプラインの受付件数

2019年度	258件
2020年度	320件
2021年度	309件

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

## 従業員座談会

## 人材育成制度の活用と企業価値向上

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



## 中山 裕夢

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

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

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

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

## 小川 諒

太陽生命  
営業部営業教育課  
2015年入社

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

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

## — どのような人材育成制度を利用していますか？

**小川** 太陽生命では、若手総合職の育成を重点教育施

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

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

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

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



## — 学んだことはどのように業務に活かされていますか？

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

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

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

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

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

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

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

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

**立花** 私は前職が銀行で営業をしていて、当社でも営業



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

**中山** 皆さんのご意見、たいへん参考になります。ありがとうございます。

### —— 今後はどのようなキャリアアップを考えていますか？

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

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

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



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

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

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

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

**小川** ビジネススクールで、業種も部署も違う人たちと

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

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

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





競争優位の源泉③

# 知的資本

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

## 中核生命保険会社が それぞれの特化市場で 培ってきたノウハウ

詳細はT&D保険グループの特徴P.14-15を参照ください。

## 異業種間での協業による 先進的な商品・サービス

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

詳細はP.36-37を参照ください。

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

## 知的資本の高度化に向けて

### デジタルの活用に向けた取組み

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

進展するデジタル技術と当社グループが保有するデータ

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

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

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

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

## 大同生命サーベイの実施

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

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

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

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



## 太陽生命少子高齢社会研究所の活動

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

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

## 知的資本のリスクマネジメント

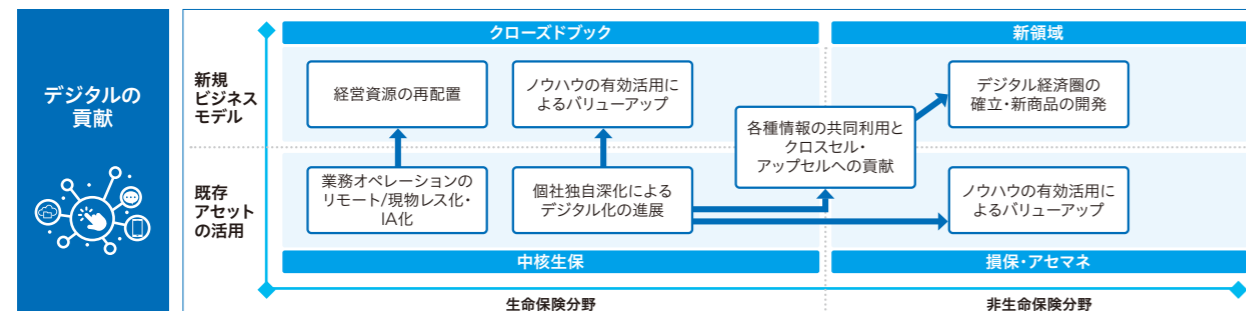
### サイバーセキュリティ・情報漏洩対策への取組み

T&D保険グループでは、知的資本の高度化とともに、サイバー攻撃等から情報資産を守ることが経営の重要課題と認識し、生命保険事業等を営む会社としての社会的責任を果たすため、「グループ情報セキュリティポリシー」「グループサイバーセキュリティ対応規程」を定め、全役職員が取り組む義務と位置づけています。

※詳細はコーポレート・ガバナンスP.78をご参照ください。

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

※参照:「サイバーインデックス企業調査2021」  
<https://www.itrenmei.jp/topics/2021/3700/>



#### 貢献を支える取組み

- DX推進状況のモニタリング・ガバナンス強化
- DXの文化の醸成

- 組織や体制、会議体の整備
- サイバーセキュリティ対策

- DX人材の確保・育成

等

## 社会・関係資本

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

お客さま満足度 (2021年度)

太陽生命 総合的な満足度 **91.9%**

大同生命 総合的な満足度 **81.1%**

T&Dフィナンシャル生命 ご契約時満足度 **98.0%**

代理店数 (2022年3月末)

大同生命 募集代理店 約**1万5,000**店

T&Dフィナンシャル生命 提携代理店 **186**店

保有契約件数・加入企業数 (2022年3月末)

太陽生命 保有契約件数 約**780**万件

大同生命 加入企業数 約**37**万社

T&Dフィナンシャル生命 保有契約件数 約**40**万件

株式投資先企業との対話 (2021年7月～2022年6月)

太陽生命 **46**社

大同生命 **86**社

T&Dアセットマネジメント **237**社

## 社会・関係資本の高度化に向けて

お客さまへの価値ある情報・サービス・商品提供

### 太陽生命

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

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

#### 認知症予防・疾病予防サービス

##### 認知症予防サービス

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



##### 疾病予防サービス

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

##### 健康増進

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



#### お客さま専用インターネットサービス

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

#### 訪問サービス

##### かけつけ隊サービス

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



##### シニア訪問サービス

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

## 大同生命

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

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



引き続きラインアップを強化・拡充することにより、役割発揮できる領域を拡大

#### 新商品 会社みんなでKENCO+

##### コンセプト

病気の「予防」とリタイアへの「そなえ」を一体化した新しい保険



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

- 1つの保険で「死亡」「障がい状態」「重大疾病」を保障

特長 2 会社みんなで“健康経営®を推進”する健康増進型保険

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



特長 3 いつでもどこでも“簡単手続”会社みんなで加入しやすい保険

- いつでもどこでもお客さまのスマートフォンやパソコンで手続き可能
  - 専用の告知や引受基準を導入し、従来商品よりも加入しやすい保険
- ※「健康経営®」は「特定非営利活動法人 健康経営研究会」の登録商標です。

#### 新サービス 中小企業向けWebサービス「どうだい?」

##### ネーミングに込めた思い

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



特長 1 試してみる(支援サービス)

- 当社が提供する各種経営・健康支援サービスを活用事例と共に紹介

特長 2 学ぶ(事例・ウェビナー)

- 経営者の事例を通じた記事コンテンツや、旬で多彩なウェビナーを配信

特長 3 相談する(経営者コミュニティ)

- 経営課題に関する情報を経営者同士で交換・交流可能な場を提供

## T&Dフィナンシャル生命

T&Dフィナンシャル生命では、人生100年時代に向けた自助努力による資産形成や健康管理への関心が高まるなか、生涯プレミアムワールド5やハイブリッドシリーズ等のお客

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

外国為替連動型 終身保険

生涯プレミアムワールド5  
PREMIUM WORLD 5

新商品 変額保険 (ハイブリッドシリーズ)

ハイブリッドつみたてライフ  
ハイブリッドアセットライフ  
ハイブリッドあんしんライフ

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

## 代理店・提携団体との連携

### 代理店の研修

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

### 事業報告懇談会の開催

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

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

### ホールセラーの活動

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

## 投資を通じた持続可能な社会への貢献

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

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

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

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

## 社会・関係資本のリスクマネジメント

### 「お客さまの声」にお応えする取組み

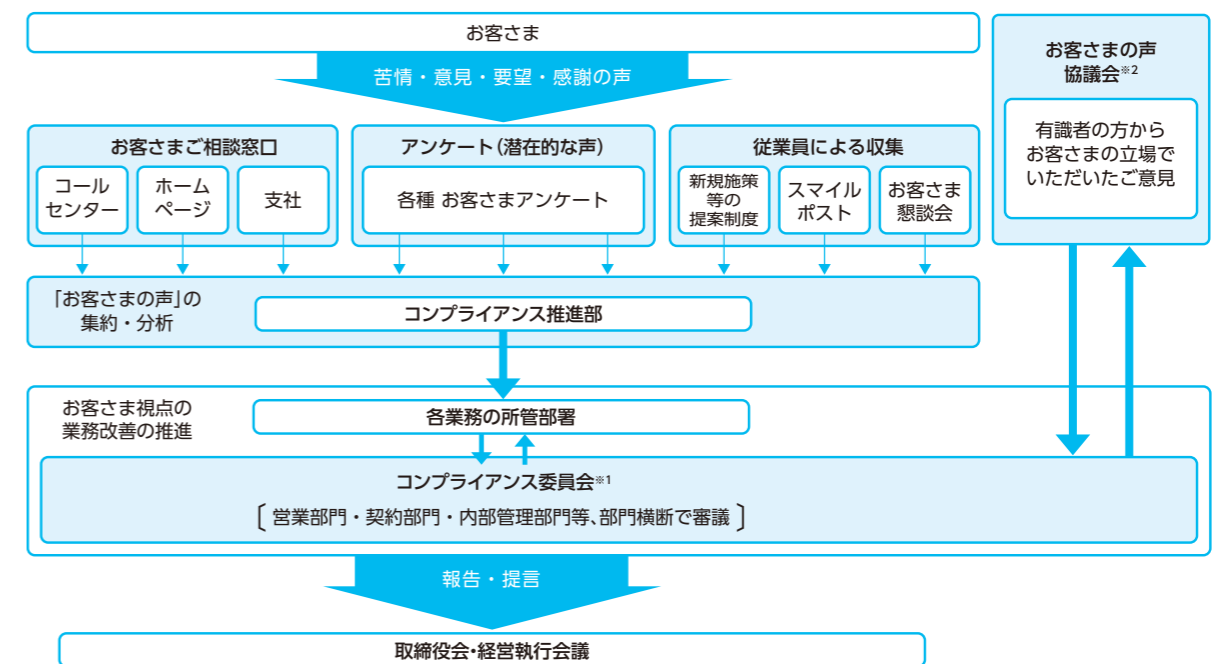
#### 日々の営業活動でお聴きする「お客さまの声」

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

#### 「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

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

「お客さまの声」を経営に活かす体制(体制図は大同生命の事例)



\*1 コンプライアンス委員会  
全社的なコンプライアンス推進態勢の整備・確立及び、社会に掲げるお客さま本位の企業活動を一層推進することを目的に、「コンプライアンス委員会」を設置し、保険募集から支払に至るあらゆるプロセスをお客さまの視点から継続的に検証するとともに、取締役会・経営執行会議に対して改善推進の報告・提言を行っています。

\*2 お客さまの声協議会  
外部有識者の知見をお客さまの立場に立った健全な業務運営に活かすため、「お客さまの声協議会」を設置し、お客さまサービスの向上に関わる業務運営状況や「コンプライアンス委員会」の審議内容等に関する妥当性・有効性を検証しています。

#### 苦情受付件数

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

# 自然資本(TCFDへの取組み)

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

## TCFDに基づく気候関連財務情報の開示

金融安定理事会(FSB:Financial Stability Board)によって設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosure)は、気候変動がもたらすリスクと機会について明確で比較可能、かつ一貫した情報開示のための提言を策定し、2017年6月に公表しました。気候変動は地球規模の課題であり、その影響は世界の経済行動と社会の変化を通して人々の暮らしに大きな影響を及ぼします。T&D保険グループはTCFDの提言に賛同を表明するとともに、わかりやすい気候関連財務情報の開示に積極的に取り組んでいきます。

CO<sub>2</sub>排出量 (2021年度)

75,072t

電力使用量 (2021年度)

96,000MWh

事務用紙使用量 (2021年度)

96.7t

グリーン購入比率 (2021年度)

92.6%

## 自然資本の高度化に向けて

### ガバナンス

#### 取締役会による監視

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

の状況と必要な対応を調査・検討し、SDGs委員会に報告・付議することを通じて、SDGs委員会の気候変動に関連する方針の策定や取組検討を支援することを目的としており、グループ各社の企画部門、リスク統括部門及び資産運用部門の実務担当者(課長層)を構成員としています。

#### 経営の役割

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

## 戦略

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

※1 台風や洪水等異常気象による自然災害や、平均気温上昇や海面上昇等によりもたらされる事業上のリスク  
※2 低炭素・脱炭素社会に移行(温室効果ガス排出量を大幅に削減)するための、行政・企業・消費者の行動によりもたらされる事業上のリスク

シナリオ分析:各シナリオの世界観

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

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

#### 急性

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

#### 慢性

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

### 低炭素・脱炭素社会への移行により生じる影響(1.5°Cシナリオ)

#### 政策、法規制

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

#### 技術の発展

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

#### 投資家の行動変化

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

## シナリオ分析:当社グループへの影響と対応策

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

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

## シナリオ分析:当社グループの事業機会

- 地球温暖化により疾病発生率や平均寿命が変化する場合、新しいリスクに備える保障(死亡・年金・医療)へのニーズが生じることが想定されます。ニーズに応える保障範囲の拡大・提供等により保険収益を拡大する機会があります。
- 温室効果ガス排出削減が進められるなかで、機関投資家として、拡大するクリーンエネルギー開発事業、省エネルギー事業に投融資することや、環境性能に優れた不動産(オフィスビル等)の保有・運用等により、投資資産の価値を高め、長期・安定的に運用収益を拡大する機会があります。
- 機関投資家としてではなく自ら行う事業として、気候変動の抑制と適合に関する新しい事業領域を開拓又は参入することにより事業領域を拡張し、収益を拡大する機会があります。

## 指標と目標

- グループとしての環境保護関連の目標を設定し、毎日の事業活動の中でその達成に向けた取組みを進めています。目標は、「CO<sub>2</sub>排出量の削減」「電力使用量の削減」「事務用紙使用量の削減」「グリーン購入比率の向上」の4つです。その成果は半年ごとに計測し、各種レポート・ホームページ上で開示しています。
- CO<sub>2</sub>排出量は、SCOPE 1(自社の直接排出)/SCOPE 2 (電力等購入するエネルギー等の間接排出)/SCOPE 3 (原料調達、輸送、廃棄等その他の間接排出)を継続して測定・開示しています。
- CO<sub>2</sub>排出量は40%削減(SCOPE 1+2、2013年度比、床面積当たり)を目標とし、2025年度を達成期限として取り組んでいます。
- SCOPE1及びSCOPE2に加えて、自社の投融資先

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

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

力のすべてを再生可能エネルギー由来とすることを目指しています。この目標実現のため、2030年度までに使用電力の60%を再生可能エネルギー由来とすることを中間目標として設定しています。

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

## 自然資本のリスクマネジメント

## リスク管理

## リスクの特定・評価プロセス

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

## リスクの管理プロセス

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

## ○ 気候変動関連リスクの管理

## ① 物理的リスク

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

## ② 移行リスク

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