



# T&Dホールディングス



写真 = 村田 和聡

## 森 恭弘 氏

T&D ホールディングス  
常務執行役員  
サステナビリティ推進部・広報部 担当  
リスク統括部 副担当

森 恭弘(もり・やすひろ)氏：1989年太陽生命入社。2018年総合リスク管理部長、19年執行役員、23年T&Dホールディングス執行役員、25年より現職

## グループ一体で意識改革に取り組む

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」が最終年度を迎え、4つの財務KPIのうち3つを達成した。金利の上昇や投資家からの要求などの新たな環境変化に直面し、グループシナジーの強化に取り組む。

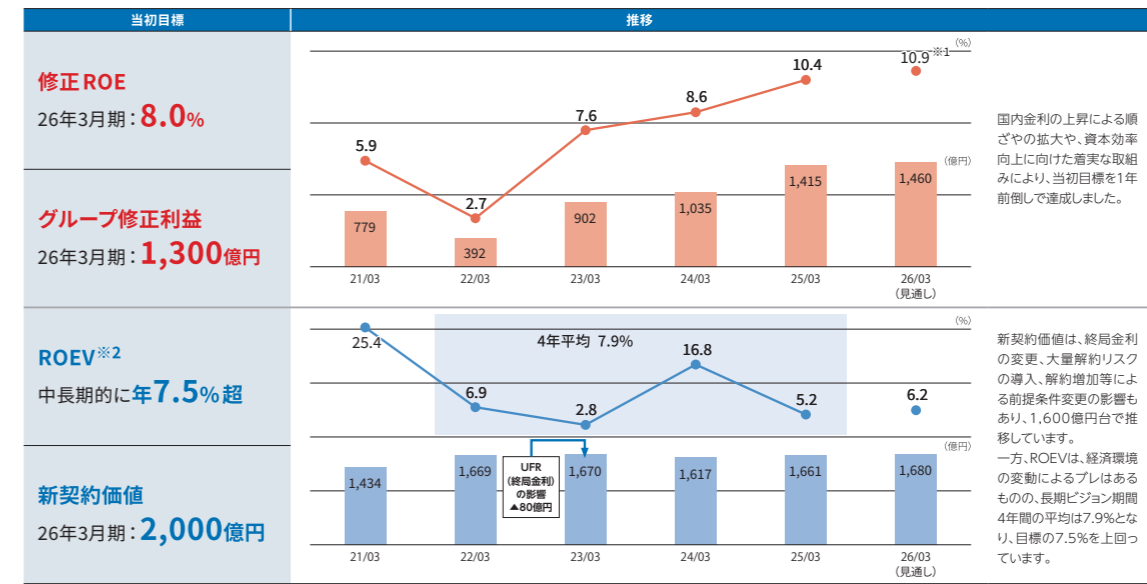
——長期ビジョンの実現に向けた取り組みが最終年度に入りました。進捗はどうか。

森 T&Dホールディングスは、太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命を傘下に持つ持株会社です。グループの長期ビジョン「Try & Discover 2025」は今年度で5年目、最終年度を迎えました。財務系の4つのKPI（重要業績評価指標）の

うち、既に3つを達成しています。「修正ROE(自己資本利益率)」は、長期ビジョンが終了する2026年3月期までに8%を目標としてきましたが、25年3月期に10.4%を達成しました。「グループ修正利益」も、目標値の1300億円を上回る1415億円となり、1年前倒して達成しました。「ROEV」は4年間の平均値で7.9%をマークし、やはり目標値の7.5%

を達成しています。ROEVは生命保険業界で使われる企業価値を表す指標で、保険契約から将来得られる収益を現在価値に割り引いて純資産と足し合わせた「エンベディッド・バリュー (EV)」の成長率のことです。課題は、4つ目の「新契約価値」です。2000億円という目標に対し、22年から現在まで、ずっと1600億円台で推移しており、最終的に1680億円

### 2025年度に最終年度を迎えたグループ長期ビジョンの4つの財務KPI



4つの財務KPIのうち、3つは1年前倒してクリアした。残りの「新契約価値」は、2000億円の目標に対して最終的に1680億円に着地する見通しだ  
出所：T&Dホールディングス

に着地する見通しです。マクロ経済で考えて実現し得る超長期の金利水準である終局金利(UFR)の見直しや解約増加リスクの反映、実際に解約が増えている状況など、前提条件の変化が影響しています。

### 金利上昇で新たな局面へ

——金利の上昇はビジネスにどのような影響を与えますか。

森 良い面と悪い面があります。金利が上がると、お客様はより高い利回りを求めて資金を移動させます。例えば、過去に契約した貯蓄型保険は契約当初の金利で運用されるため、金利の高い他の商品へ乗り換える動きが出てきます。その結果、貯蓄型保険の価値と魅力が向上し、売れやすくなっていきます。

当社自身の資産と負債への影響もあります。資産面では、金利が上がると保有している債券の価値が下がるので、減損が発生します。負債面

では、基本的に長期のデュレーション(平均残存期間)となっているため、金利上昇により負担は比較的大きく軽減される一方、販売量が増えることにより保険の引受額は増加します。トータルで見ると、当社の場合はメリットの効果の方が若干大きいので、金利上昇は当社ビジネスにはプラスに働くと考えています。

生命保険会社は、契約者の資金を長期にわたって預かります。リスクの高い投資はできません。リスク対比で十分な収益を確保するため、株式や債券だけでなく、プライベートエクイティ(未公開企業への投資)やプライベートデット(企業向けの非公開債権への投資)など、いわゆるオルタナティブ投資に資産を振り向けています。

T&Dグループの各生命保険会社は、それぞれ個別に資金を運用してきました。その運用を24年度からは資金運用をグループ会社のT&D

アセットマネジメントに徐々に統合しています。目的は、資産運用に関するグループ内のリソースとノウハウを集約し、規模と効果の最大化を図ることです。グループ内から投資人材を集め、専門性の高い組織にしていきます。この協働運用は各生命保険会社のオルタナティブ投資から始めましたが、徐々に株式を含む伝統的な資産へ広がっています。

### ——主要3社の特徴と、グループ経営のあり方について教えてください。

森 25年に創業132年を迎えた太陽生命は、家庭向けの生命保険市場に強みを持っています。訪問営業を中心に進めてきましたが、近年はインフォーマーシャル(情報提供型広告)を強化し、顧客接点を拡大しています。貯蓄型の保険商品を中心に販売してきたため、利益率があまり高くない点が課題でした。商品構成を見直しながら、収益性の向上を目指しています。



25年に創業123年を迎えた大同生命は、中小企業向けの保険市場に大きな強みを持っています。企業や組織が提供する福利厚生の保険商品を中心に扱ってきたため、安定して高い収益性を維持しています。

T&Dフィナンシャル生命は、銀行の窓口を通じて販売する資産形成型の保険商品を中心に扱っています。長期的な資産形成を目的とした、財務的に安定した商品が多いです。

3社はそれぞれ異なる特徴と伝統を持ち、異なる市場とチャネルでビジネスをしています。01年の経営統合後も、そのスタンスは基本的に

変えませんでした。今の長期ビジョンにおいても、3社3様の強みを伸ばし、リスクヘッジを効かせながら、各社のビジネスを研ぎ澄ませる方針を採ってきました。

### 非財務分野は4つのKPIで

——非財務分野のKPIと共通価値を創造する取り組みについて教えてください。

森 非財務KPIについては、4つの重点テーマを掲げています。

1つ目は「健康で豊かな暮らしの実現」です。これは、グループのコア事業である保険を通じ、より良い商

品とサービスを提供することで実現します。KPIは「お客さま満足度」です。25年度までのKPIは、20年度の水準以上という目標を掲げています。

2つ目は「多様な人材が活躍できる環境づくり」です。性別や年齢を問わず、あらゆる社員に活躍してもらうため、研修メニューや自己啓発支援、障がい者雇用の促進などを掲げています。KPIとしては、従業員エンゲージメントスコアを20年度水準以上、女性管理職比率（初級管理職を含む）を27年度までに25%以上、30年度までに30%以上としています。



## 新たな価値に挑戦する文化をつくる



3つ目が「地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献」です。KPIとして、自社のCO<sub>2</sub>排出量を25年度までに13年度比で40%削減、30年度までに同70%削減、40年度までにネットゼロ達成を掲げています。

4つ目は「投資を通じた持続可能な社会への貢献」です。責任ある機関投資家として、投資活動を通じてE（環境）・S（社会）・G（企業統治）の各課題に貢献します。KPIには、30年度までにファイナンスド・エミッション（投融資先のCO<sub>2</sub>排出量）を20年度比で50%削減、50年度までにネットゼロ達成を掲げています。

地方創生も重要なテーマです。当

グループのサステナビリティ方針と親和性の高い複数の自治体に対し、「企業版ふるさと納税」を実施しています。また、地方創生への貢献を目的に、社員の派遣を進めています。例えば、25年4月から沖縄県糸満市に社員を1人常駐させ、市の経済部観光・スポーツ推進課で大規模なイベントの誘致や「いとまん平和マラソン事業」などを支援しています。

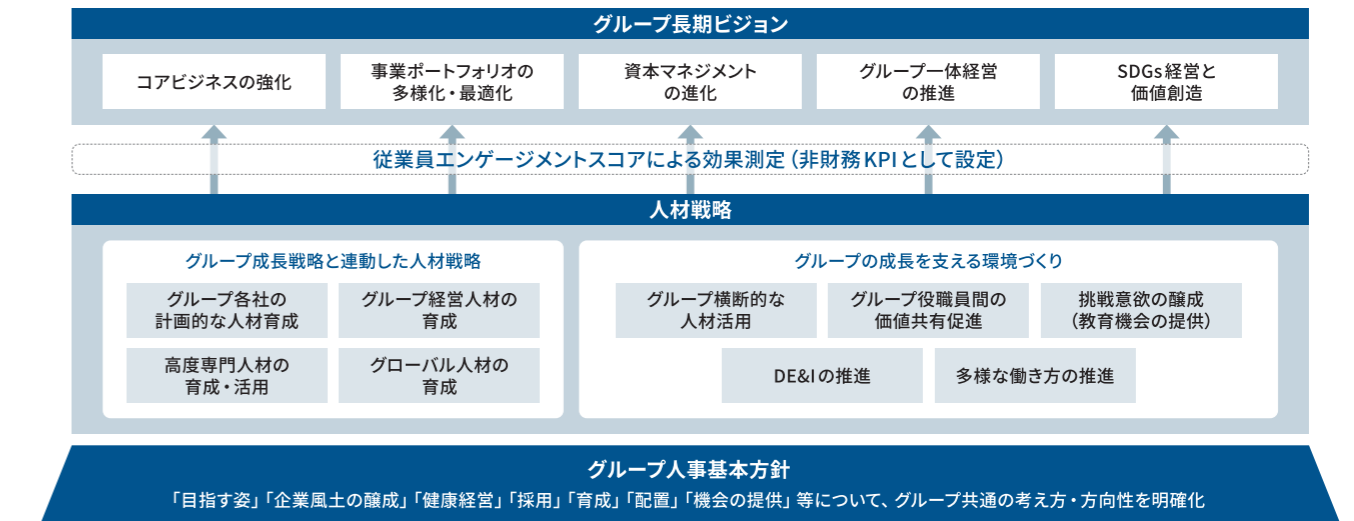
取締役会の直下にある「グループサステナビリティ推進委員会」を中心に、将来を見越した戦略を策定しています。少子高齢化で生命保険事業は縮小均衡へ向かう可能性が高いです。次の成長分野として、何に投

資するべきか。グループ各社で共通する機能をどう統合していくか。労働市場の流動化に対応し、ジョブ型への移行をどう考えるかなどです。

生命保険事業が当グループの中核になることは変わらないと思いますが、並行して国内外で保険事業と親和性のある分野に積極的に投資していきます。ビジネス上の利益だけを追求するのではなく、生物多様性や地方創生、ヘルスケアなど、社会課題の解決につながるような新たな企業や事業に投資していきます。

——来年度にスタートする次の長期ビジョンの方向性について教えてください。

### ■ グループ長期ビジョンと連動したグループ人材戦略



「グループ人事基本方針」を定め、人材戦略を進めている。その効果を従業員エンゲージメントスコアで測定し、非財務KPIとして開示している  
出所:T&Dホールディングス

森 検討している最中なので詳細はまだお伝えできませんが、様々な面で変革を加速したいと考えています。

まずは人材の厚みを増すために、人的資本経営のKPIを設定することを検討しています。例えば、海外での投資活動を強化するには、M&A（合併・買収）に詳しい人や、海外企業の管理と経営ができる人が必要になります。人工知能（AI）活用やデジタルトランスフォーメーション（DX）が進む中で、従業員に求められるスキルも変化しています。人的資本を向上させるため新たな人材育成の仕組みを構築しています。

組織のあり方も変えていく必要があるでしょう。グループ内で共通する業務は統合していった方が効率的です。グループ各社が持っている顧客ベースを横断的に活用し、新しい商品やサービスのグループ全体での展開、生命保険ではアプローチしづらい新たな顧客層の開拓など、グループの総合力を生かしたビジネス展開を模索していきます。

金利が上昇局面に入ったことを大きなチャンスと捉え、人材の力をグループ全体のために積極的に生かす経営を目指します。その土台となる取り組みとして、24年から「株式付与ESOP（従業員持株制度）信託」を導入しました。従業員に毎年ポイントを付与し、信託期間終了時に保有ポイントに応じた当社株式を交付する制度です。25年度からは、従業員持株会の特別奨励金付与率を従来の2倍となる10%に引き上げました。こうした取り組みを通じて、グループ意識やグループの企業価値向上に向けた意識を高めていきます。

### 非財務KPIも変革

——25年4月に米投資家から厳しい改革を迫る株主提案を受けました。

森 保険業界全体で、政策保有株式の縮減が進んでいます。投資家との接点が増え、多様な質問や提案、意見を受ける立場になりました。

これまでは、個社ごとの頑張りグループの業績を上げてきました

が、それでは生き残れません。ガバナンスを効かせてグループ全体の一体感を強め、具体的なシナジーを生み出していく必要があります。

次の長期ビジョンで人的資本経営に注力すると述べましたが、その背景には従業員に個社ではなく、グループの一員としての意識を高めてもらう狙いがあります。

非財務KPIも変革していきます。現在の長期ビジョンでは、例えば「お客さま満足度」の目標を「20年度水準以上」としていましたが、次の長期ビジョンでは、目標値を具体的に設定することで、各事業会社の業績評価を通じて、非財務分野の取り組みの実効性をより高めていきます。もちろん結果は外的要因によっても左右されるので、未達でも前年度の水準などを踏まえた評価とするなど、柔軟性のある運用を目指します。グループ名の「T&D」に込めた「トライ（挑戦）&ディスカバー（発見）」を、従業員の評価や育成に生かす取り組みを深化させていく考えです。