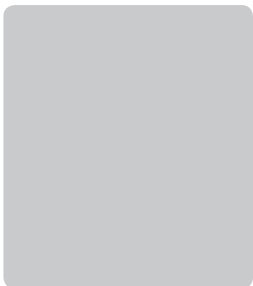
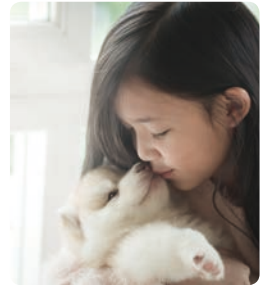


さあ、保険の新次元へ。

**T&D** 保険グループ



T&D ホールディングス  
統合報告書  
2019

(2019年3月期)



*Try* &  
*Discover*



**15**<sup>th</sup>  
Anniversary

---

## グループ経営理念

T&D 保険グループの存在意義

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

中長期的に目指す企業像・方向性

### お客さまからの視点

私たちは、最優の商品・サービスの提供により、  
お客さま満足度のトップを目指します。

### 株主・投資家・市場からの視点

私たちは、成長に向けた新たな挑戦により、  
安定的・持続的に企業価値を向上させ、  
確固たる存在感のある保険グループを目指します。

---

## ブランドメッセージ

さあ、保険の新次元へ。

私たちがつくりたいのは、  
保険だけではない。  
保険を超えて、  
誰もがリスクを恐れることなく  
可能性を豊かに広げていく未来だ。  
どんな変化の時代にあっても、  
誰もが希望を抱ける社会だ。

一人ひとりが  
Try & Discoverの精神をもち、  
あたらしいことをつぎつぎと。  
私たち T&D 保険グループなら、  
きっとできる。

さあ、保険の新次元へ。

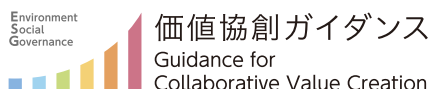
**T&D** 保険グループ

## 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。

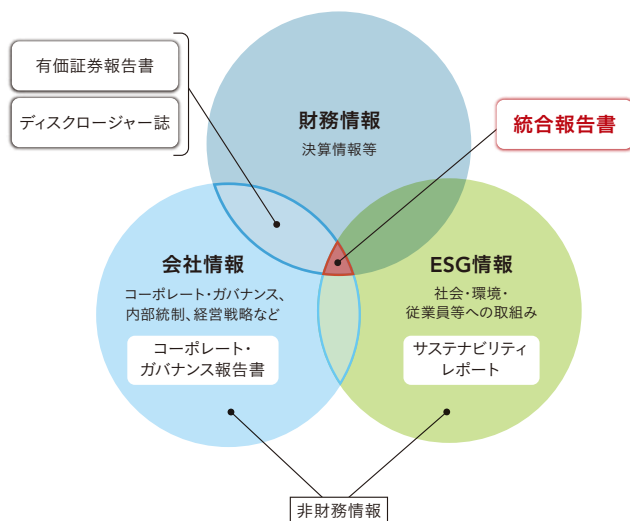
具体的には、2019年3月に終了した前グループ中期経営計画「Try & Discover for the Next Stage～成長領域拡大の3年～」の成果や「コーポレート・ガバナンス」、「社会・環境への取組み」等について報告しています。あわせて、2019年4月を始期とする新たなグループ中期経営計画「Try & Discover 2021～共有価値の創造～」の方針や戦略、及びこれに基づくグループ会社の具体的な事業戦略等についても説明しています。

報告対象期間:2018年4月1日～2019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:国際統合報告評議会(IIRC)「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」



## 統合報告書2019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 (2019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



## Contents

### WHO WE ARE

- 2 T&D 保険グループのあゆみ
- 4 トップメッセージ
- 10 生命保険市場の概要
- 13 T&D 保険グループのポジション
- 14 T&D 保険グループの価値創造プロセス
- 16 T&D 保険グループの一年
- 18 財務ハイライト
- 20 非財務ハイライト

### 共有価値創造のための Try & Discover

- 22 2019年度～2021年度 T&D 保険グループ中期経営計画
- 34 Special Meeting 吉高まり氏×社長・上原弘久対談
- 40 ビジネス概要
  - 42 太陽生命保険株式会社
  - 46 大同生命保険株式会社
  - 50 T&D フィナンシャル生命保険株式会社
  - 54 T&D アセットマネジメント株式会社
  - 55 ベット&ファミリー損害保険株式会社
- 56 グループ会社

### 共有価値創造のための基盤

- 58 指名・報酬委員会委員長インタビュー
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 68 ERM(Enterprise Risk Management) マネジメント体制
- 70 IR活動の紹介
- 74 CSR活動の重点テーマ
- 76 CSR重点テーマ1 すべての人の健康で豊かな暮らしの実現
- 78 CSR重点テーマ2 すべての人が活躍できる働く場づくり
- 80 CSR重点テーマ3 気候変動の緩和と適応への貢献
- 81 CSR重点テーマ4 投資を通じた持続可能な社会への貢献

### 補足資料

- 82 用語集

### コーポレートデータ

- 86 要約財務データ
- 90 連結財務諸表
- 97 株式情報
- 98 会社概要
- 99 ウェブサイト

# T&D 保険グループのあゆみ



太陽生命旧本社(東京都)  
1930年竣工



## 1893年 創業

太陽生命の前身である「名古屋生命」は、わが国に現存する生命保険会社の中で4番目に創業しました。



## 1902年 創業

大同生命は、当時「朝日生命」(現在の朝日生命とは別会社)を経営していた加島屋が主体となって、東京の「護国生命」、北海道の「北海生命」との合併により創業しました。



大同生命旧肥後橋本社(大阪府)  
1925年竣工



## 太陽生命・大同生命 全面的業務提携

1999年1月に太陽生命と大同生命が全面的な業務提携を発表し、同年6月にグループ名称を「T&D 保険グループ」に決定しました。

## T&Dアセットマネジメント

2002年 グループの資産運用会社を集約



## T&Dフィナンシャル生命

### 2001年 T&D 保険グループ入り

太陽生命・大同生命が共同でT&D フィナンシャル生命(旧東京生命)の株式を取得、同社はT&D 保険グループの一員として業務を開始しました。

## 社会的課題・ニーズに対する T&D 保険グループの共有価値創造

少子高齢化の進展等に伴い、  
ニーズが多様化する  
国内生命保険市場での取組み

### 2008

**太陽生命** 10月  
必要な保障を自在に組み合わせ  
できる、業界の常識を変える先駆  
的な保険「保険組曲 Best」発売

### 2010

**T&Dフィナンシャル生命** 4月  
業界初キャッシュ・フロー型一時払  
終身保険「生涯プレミアム」発売  
**大同生命** 10月  
重大疾病のリスクをカバーする、  
事業継続のための新しい経営者  
向け保険「Jタイプ」発売

### 2012

**T&Dフィナンシャル生命** 8月  
平準払保障性商品の販売開始  
**T&Dフィナンシャル生命** 9月  
来店型ショップチャンネルへ進出

### 2014

**太陽生命** 4月  
シニアのお客さまの利便性向上に向けた  
取組み「ベストシニアサービス」スタート

中長期的な成長に向けた、  
海外生命保険会社等との  
ネットワーク構築



### 2013

**大同生命** 12月  
ドイツ生保「ニュルンベルガー社」  
へ出資・業務提携。ファンドへの  
共同投資や取引先紹介などで協働

グループ創成期

金融危機からの回復期間  
健全性の確保・収支の回復・  
ERM態勢整備

ERM  
本格  
導入

基盤強化期間  
中期経営計画  
2014～2015年度

成長領域拡大の3年  
中期経営計画  
2016～2018年度



ペット&ファミリー  
損害保険株式会社

2008年9月 リーマンショック 2011年3月 東日本大震災

2016年2月 マイナス金利政策導入

2012年12月 アベノミクススタート

2007年子会社化(2019年4月に少額短期保険業者から損害保険会社へ移行)

# T&D

## T&Dホールディングス設立

2004年4月に日本で初めて生命保険事業を中核とする持株会社・株式会社T&Dホールディングスを設立し、東京証券取引所・大阪証券取引所(現 大阪取引所)に上場しました。

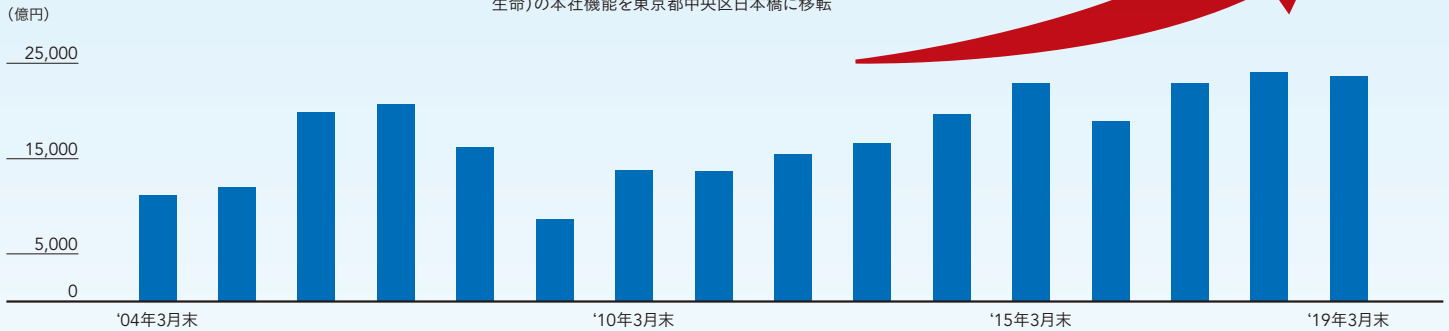


2016年グループ3社(T&Dホールディングス、太陽生命、大同生命)の本社機能を東京都中央区日本橋に移転

Group MCEV

2019年3月末

# 2兆3,706億円



(注)2006年3月末以前はTEV(トラディショナル・エンベディッド・バリュ)、2007年3月末以降はEEV(ヨーロッパ・エンベディッド・バリュ)、2012年3月末以降はGroup MCEVを記載しています。なお、終局金利は適用しておりません。

## 2016

太陽生命 3月

業界初「ひまわり認知症治療保険」発売



太陽生命 4月

シニアのお客さまに最も優しく、お役に立てる生命保険会社へ「かけつけ隊サービス」スタート

太陽生命 6月

従業員・お客さま・社会のすべてを元気にする取組み「太陽の元気プロジェクト」スタート



## 2017

大同生命 1月

「健康経営<sup>®</sup>」の普及に向けた取組み「DAIDO KENCO アクション」スタート



大同生命 7月

ロボットスーツ「HAL<sup>®</sup> 医療用下肢タイプ」による所定の難病治療を保障「HALプラス特約」発売



## 2018

太陽生命 10月

「ひまわり認知症予防保険」発売

※「健康経営<sup>®</sup>」とは、企業が従業員の健康管理を経営的視点から考え、戦略的に従業員の健康管理・健康づくりを実践することです。「健康経営<sup>®</sup>」は特定非営利活動法人 健康経営研究会の登録商標です。

## 2016

太陽生命 10月

国営「ミヤンマー保険公社」と覚書締結<sup>\*</sup>

※2012.4 太陽生命は外国生保として初めてミヤンマーに駐在事務所設立。ミヤンマー保険事業の発展・普及に向け取組み推進

※2019.8 太陽生命はミヤンマーの生命保険会社「キャピタルライフ社」への出資を完了し、関連会社化

## 2018

大同生命 6月

オーストラリア生保「インテグリティ社」へ出資・提携。生保事業立ち上げに関する経験やノウハウの将来的な活用を想定

T&Dホールディングス 6月

スイスデジタルヘルス企業「ダカドゥ社」と基本合意締結。デジタル技術・インフラ活用等による国内生保事業の高度化に向け協働

## 2018

T&Dホールディングス 11月

米資産運用会社「ベイデン&リゲル社」と覚書締結。生保資産運用の高度化やアセットマネジメント事業及び人材育成に関し協働

トップメッセージ

*Try* &  
*Discover*



環境の変化を捉え

Try & Discover (挑戦と発見)を通じて

持続的な成長を目指します。

代表取締役社長

上原弘久

## 就任1年目を振り返って ～目指すグループ像～

2018年4月に社長に就任して以来、スピード感をもって決断することを意識し経営に取り組んできました。当社グループを取り巻く環境は急激に変化しており、その変化に迅速に対応することが不可欠であると考えているからです。

経済環境においては、不安定な国際情勢等を背景に米国の長期金利が低下に転じ、株式市場も不安定な状態が続いています。また、国内金利についても一層の低下圧力がかかっています。生命保険業界では、2018年4月に標準生命表の改定が、2019年6月には定期保険等の税務取扱いの見直しがありました。現在のグループを取り巻く環境の不透明性が高まっていることを認識するとともに、将来に向けた取組みを加速させる必要があると痛切に感じる1年でした。

今後10年を見据えると、引き続き、少子高齢化が進行し、人口は減少していきます。シニア層をターゲットの1つとしている当社グループにとっては、高齢者の増加は新たな成長の機会であると捉えています。しかし、さらに長期の視点で俯瞰すると、高齢者層の人口が減少に転じる影響にも備えていかななくてはなりません。また、医療技術の進歩、ビッグデータや人工知能などのデジタル革新は、私たちの想像を超えたスピードで進んでいます。

このような状況を捉えて、業界の先行きに懸念を表明する関係者もいますが、もともと生保ビジネスとは、社会構造の変化に即応しつつ、イノベーションを通じて新たな市場を創造するものです。たとえ日本の社会がどのように変化しても、その中に次代のシーズを発見し、ビジネスチャンスに変えていくことは可能だと考えています。

私にとっての社長就任1年目は、中期経営計画(以下、「中計」)を策定する1年でもありました。

中計の策定にあたっては、「目指すグループ像」について改めて整理しました。持続可能性や社会との共生意識の高まり、あるいは社会の不確実性の高まりのなかで、国内生命保険事業をコアビジネスとする当社グループにとって「社会的価値」という視点が一層重要になります。

企業価値は社会的価値と経済的価値の総和です。中長期的に成長できる企業というのは、「事業を通じ社会の発展に貢献し、その事業を通じて適正な利益を上げる企業」つまり「社会と経済に価値を生み出す企業」であり、これこそが目指す姿であると考えました。

このように整理するなかで、改めて経営理念に立ち返ることが必要なのではないかと感じました。当社グループの経営理念は、「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。」です。この理念に従い、中計では、「共有価値の創造」、すなわち、事業を通じて「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」の両方を創造することにより、持続的な成長を目指していきたいと考えています。

定期保険等の  
税務取扱いの見直し

▼ P.47  
法人契約における定期保険等の  
税務取扱いの見直し

少子高齢化が進行し、  
人口は減少していきます

▼ P.11  
男女別・年齢層別の  
将来推計人口

トップメッセージ

中期経営計画  
(2019年度～2021年度)

▼ P.22  
中期経営計画  
(2019年度～2021年度)

クローズドブック事業

▼ P.29  
クローズドブック事業への投資

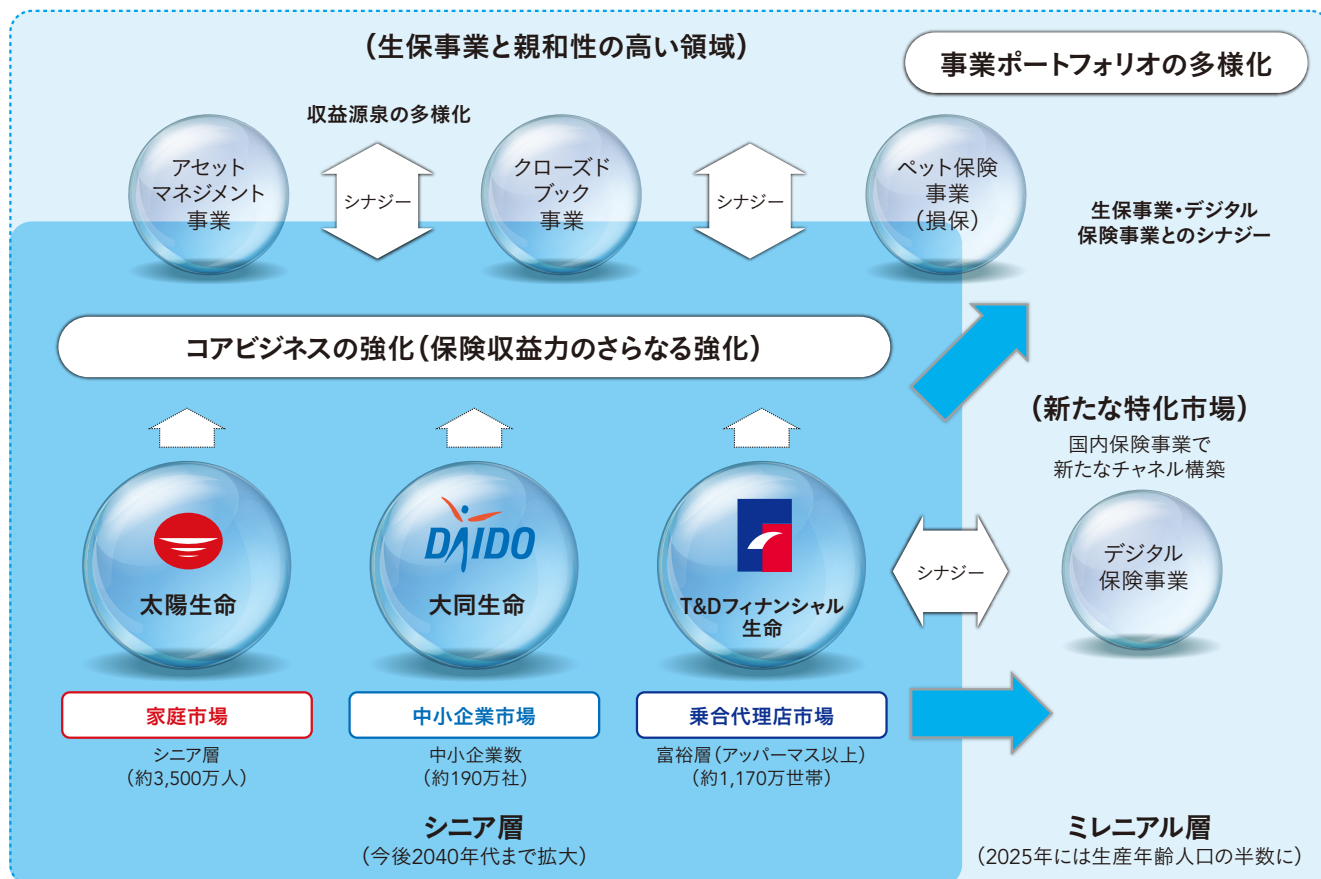
## 中期経営計画(2019年度～2021年度)

当社グループのコアビジネスは国内生命保険事業です。傘下の太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命の3社それぞれが、マーケット・商品・チャネルにおいて、独自のビジネスモデルを構築し、磨きをかけることでグループの成長を実現してきました。

中計では、この3社が、個々の領域を深掘りする形で特化戦略を追求します。生産年齢人口の減少加速や、後期高齢者の人口に占める割合の増加、さらにテクノロジーの進化等によって生じる保険リスクの細分化やオーダーメイド化の影響を見据えつつ、3社それぞれが、お客さまの新たなニーズや環境変化に機動的に対応し、市場優位性を確保することで保険収益力を強化し、グループ収益基盤をより強固なものとしていきたいと考えています。

一方、グループとしてさらなる成長を実現するため、事業ポートフォリオの多様化に取り組みます。まず、生保以外の既存事業であるT&Dアセットマネジメントとペット&ファミリー損害保険の収益の拡大を目指します。これに加えて、コアである生保事業との親和性等を踏まえて、クローズドブック事業やアセットマネジメント事業への戦略的投資を推進し、収益源泉の多様化を加速さ

中期経営計画の戦略マップ





せていきたいと考えています。さらに、将来の成長を見据え、ミレニアル世代の取り込みに向けたデジタル保険ビジネスの開発にも取り組みます。

2019年4月にはT&D保険グループの誕生から20周年、T&Dホールディングス設立から15周年の節目を迎えましたが、中計ではグループ一体経営をさらに推進していきたいと考えています。

まずは、その象徴として、T&Dホールディングス傘下に戦略子会社であるT&Dユナイテッドキャピタルを設立しました。専門人材を集約し、グループ資本を効果的に投下していく考えです。加えて、従来以上に各社の商品の相互供給や販売などに取り組み、グループ内シナジーを発揮していきます。

当社グループは、生保業界の中ではいち早く持株会社を組成し、上場を果たしたグループです。その先進的発想や挑戦するDNAは当社グループの強みです。グループ内に根付いたグループカルチャーを『さあ、保険の新次元へ。』というブランドメッセージで表し、中計期間においては、事業ポートフォリオの強化・多様化やグループ一体経営をより一層推し進めていく所存です。

## 資本効率性の向上に向けて

中計の財務戦略として、「経済価値と財務会計のバランスを意識した経営」、「グループ資本の効率的な活用」、「資本効率を意識した株主還元」を推進し、グループの資本効率を向上させていきたいと考えています。また、政策保有株式については計画的に縮減していく予定です。

株主還元について、前中計では、総還元性向を実質利益の40%以上とし、安定的な現金配当と機動的な自己株式取得に取り組んできました。

中計の株主還元方針においては、方針の基本的な枠組みは前中計を維持しつつ、資本効率を意識した新たな指標を参照指数として取り入れました。具体的には現金配当は「修正DOE」を、自己株式取得は「EPS成長率」を参照します。総還元性向は、実質利益40%以上の確保に加え、中計の最終年度での「修正ROE」8%程度も勘案しながら、総合的に判断していきます。

株主・投資家の皆さまの声に耳を傾け、資本効率を意識した株主還元を実施してまいります。

### 実質利益

当社では、株主還元の対象利益として、当期純利益に、負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち法定基準繰入額を超過する額(税引後)を加算して算出したものを、実質利益と定義しています。

### 修正DOE・修正ROE

DOE、ROEは一般に自己資本に対する当期純利益、配当の割合と定義されますが、その他有価証券差額金等を含まない株主資本を分母としています。

トップメッセージ

## サステナブルな世界の発展への貢献

世界の動きに目を向けると、CSRは、企業が行う社会貢献活動から、社会に向けた価値の創造とそれを通じた企業成長の取組みであるとの理解が進んできています。そしてこの考え方は、当社グループが発足したときから一貫して持ち続けている経営理念にある、「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。」と一致するものです。私たちの想いと世界の皆さんの企業に対する期待が同じ方向を向いたと言えます。

「共有価値の創造」を中計の柱に置いた当社グループにとって、行動の結果は、より良い世界の実現を目指すSDGsへの貢献と結びついていなければなりません。そのため、中計の策定に先立ち、SDGsの17の目標と169のターゲットから、当社グループが強みを活かして解決に貢献できる社会の課題を抽出し、そこからグループCSRの4つの重点テーマを選定しました。この4つの重点テーマを、中計で示した6つの事業テーマと連動させながら、共有価値を創造し、当社グループの持続的成長と「サステナブルな世界の発展への貢献」となるようにグループを牽引していきたいと考えています。

当社グループは、国連グローバルコンパクト(United National Global Compact)の理念に2015年に賛同し、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10原則を指示する国連事務総長あての書面にもT&Dホールディングスがグループを代表して署名するなど、グループとして責任ある行動をとる活動に参加しています。また、責任投資原則(PRI)には太陽生命が日本の生命保険会社で初めて2007年に署名したのをはじめ、T&Dアセットマネジメント(2012年)、大同生命(2016年)も署名しており、グループをあげてESG投資の分野でもサステナブルな世界の実現に貢献する取組みを進めています。そのほか、気候変動の緩和と適応に貢献する取組みや、人権に関して、多様性の尊重・健康で安全に働ける環境づくりなどを推進しており、今後もサステナブルな世界の発展に向けて、取組みを推進してまいります。

**SDGs**

2015年「国連持続可能な開発サミット」で採択された、世界の人々すべてが協力して、世界の持続可能な発展を実現するための目標

**CSRの4つの重点テーマ**

▼ P.74  
CSR活動の重点テーマ

**6つの事業テーマ**

▼ P.15  
6つの事業テーマ

**国連グローバルコンパクト  
(United National Global Compact)**

各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取組み

**責任投資原則(PRI)**

▼ P.81  
投資を通じた持続可能な社会への貢献

**気候変動の緩和と適応に  
貢献する取組み**

▼ P.80  
気候変動の緩和と適応への貢献



設立15周年を経て、T&Dホールディングスは、  
『さあ、保険の新次元へ。』の  
ブランドメッセージのもと、  
グループ一体となって走り出します。



## 経営体制の効率性・透明性向上

成長戦略を着実に推進していくにあたり、経営体制の効率性・透明性向上には継続的なコーポレート・ガバナンスの充実が不可欠です。

異なるビジネスモデルをもつ生命保険会社を有する当社グループにあって、T&Dホールディングスと直接子会社はその権限と役割を明確化しており、持株会社である当社は、「グループ企業価値の増大」と「強力なガバナンス体制によるグループ全体の経営管理の推進」、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」と事業遂行を通じた「事業収益の最大化」という役割を担っています。継続的にコーポレート・ガバナンスの充実を図ることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

また、近年は情報開示に対する世の中の要請が高まってきています。当社グループにおいても、さらなる開示資料の充実化を図り、透明性を高めるとともに、株主や投資家の皆さまとのより一層の建設的な対話を実現してまいります。

## 終わりに

当社グループのコアビジネスである国内生保事業は、長期にわたりお客さまをお守りしていくという特性があり、健全に成長し続けることが求められます。

持続的に成長する企業というのは、時代を超えて、広く社会から信頼され、必要な会社であると認められる企業です。目まぐるしいスピードで変化する社会においては、社会の課題も絶えず変化しています。我々は、常に社会の課題と向き合い、事業を通じて社会が必要とする価値を提供し続けることで、社会とともに持続的に成長する保険グループであることを目指してまいります。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、一層のご支援を賜りますよう、お願いいたします。

### 直接子会社

T&Dホールディングスの直接子会社は以下の6社

- ・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
- ・T&Dユナイテッドキャピタル株式会社
- ・T&Dアセットマネジメント株式会社
- ・ペット&ファミリー損害保険株式会社

### 近年は情報開示に対する世の中の要請が高まってきています

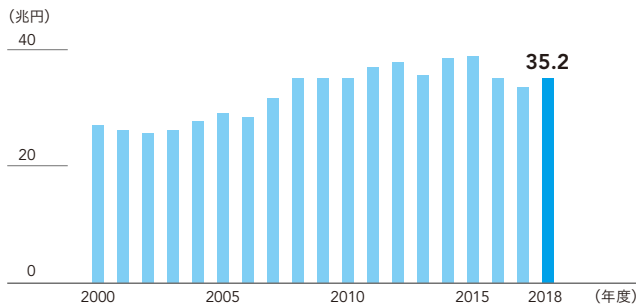
GPIFのESG投資の推進、気候変動に関する企業の取組みを投資判断に組み込む動き等から、従来の財務情報に加え、非財務情報についての開示要請も高まっている。

# 生命保険市場の概要

## 1. 市場規模

日本の生命保険会社※の2018年度の保険料等収入の合計は35.2兆円です。2002年度から緩やかな増加基調で推移してきた後、2016年度、2017年度は2年連続で減少していましたが、2018年度は増加に転じています。

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。

また、日本の生命保険業界の市場規模は、アメリカに次いで世界第2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41社。(2019年3月末現在)

収入保険料の国別シェア(2018年)

| 順位 | 国名   | 収入保険料(億米ドル) | シェア      |
|----|------|-------------|----------|
| 1  | アメリカ | 5,933       | 21.04 %  |
| 2  | 日本   | 3,342       | 11.85 %  |
| 3  | 中国   | 3,133       | 11.11 %  |
| 4  | イギリス | 2,355       | 8.35 %   |
| 5  | フランス | 1,650       | 5.85 %   |
| 6  | イタリア | 1,253       | 4.44 %   |
| 7  | 台湾   | 1,020       | 3.62 %   |
| 8  | 韓国   | 980         | 3.48 %   |
| 9  | ドイツ  | 964         | 3.42 %   |
| 10 | インド  | 737         | 2.61 %   |
|    | その他  | 6,834       | 24.23 %  |
|    | 世界合計 | 28,201      | 100.00 % |

出典：Swiss Re, sigma No3/2019 WORLD INSURANCE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。

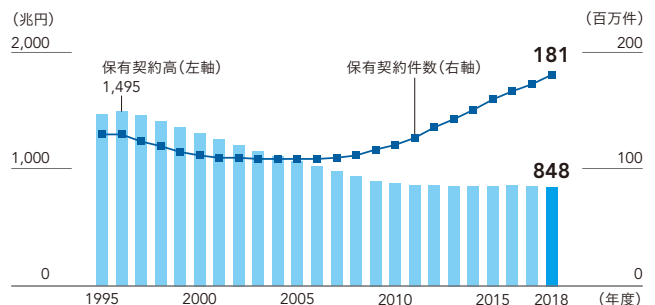
### ■ 保有契約高と保有契約件数

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、2018年度は848兆円と、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、2018年度は1億8,129万件と、11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2018年度は35%へ大幅に上昇しています。件数も2,279万件から6,351万件と2.8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

| 年度                 | 終身保険 <sup>※2</sup> | 医療・ガン保険        | 定期保険           | 養老保険           | その他            | 合計        |
|--------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------|
| 2000 <sup>※1</sup> | 35%<br>3,900万件     | 20%<br>2,279万件 | 10%<br>1,125万件 | 14%<br>1,562万件 | 21%<br>2,404万件 | 1億1,271万件 |
| 2018               | 30%<br>5,386万件     | 35%<br>6,351万件 | 14%<br>2,478万件 | 7%<br>1,323万件  | 14%<br>2,589万件 | 1億8,129万件 |

出典：生命保険協会「生命保険事業概況」より当社作成。

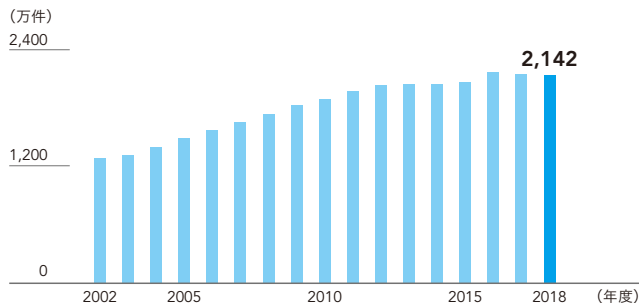
※1 2000年度は旧簡易保険の数値は除く。

※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。

## 個人年金保険の保有契約件数

2018年度の個人年金保険の保有契約件数は2,142万件でした。2002年10月の銀行窓販解禁で販売が本格化した個人年金保険は、老後の安定的な資金ニーズの高まりもあり、その件数は着実に増加しています。

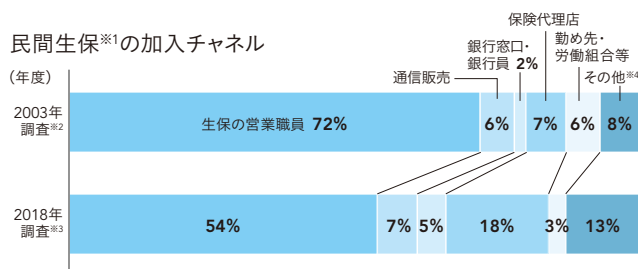
## 個人年金保険の保有契約件数の推移



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。

## 3. 販売チャネルの多様化

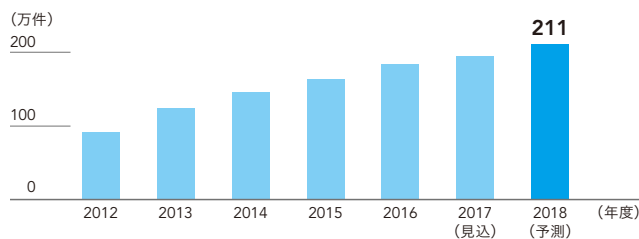
生命保険会社の販売チャネルは、営業職員チャネルのほか、近年は銀行窓口での保険販売や、来店型ショップ等を含む代理店チャネルのプレゼンスが高まっており、その多様化が進んでいます。



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。

## 来店型ショップの新規契約件数の推移



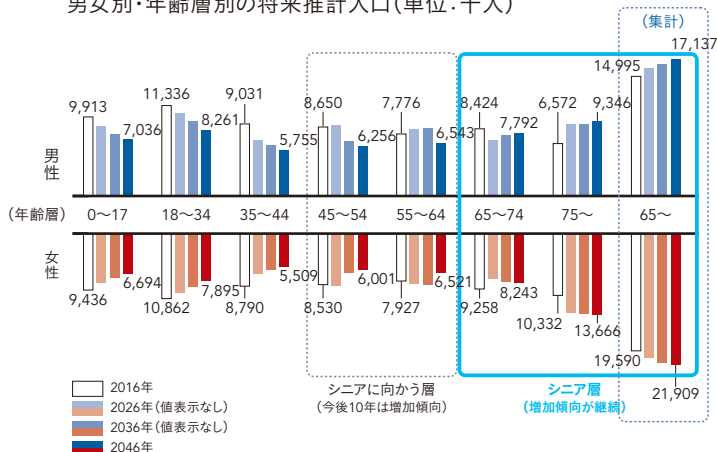
出典：(株)矢野経済研究所「来店型保険ショップ市場に関する調査(2018年)」

※5 来店型店舗を持つ、複数の保険会社と提携した集合代理店の各会計年度における新規契約件数。見込値、予測値は2018年6月現在。

## 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。

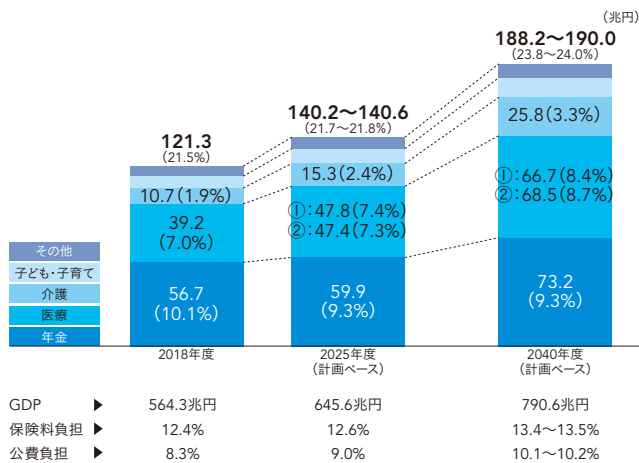
### 男女別・年齢層別の将来推計人口(単位:千人)



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。

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

### 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」と「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、人の生死にかかわる保険を「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、偶発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。

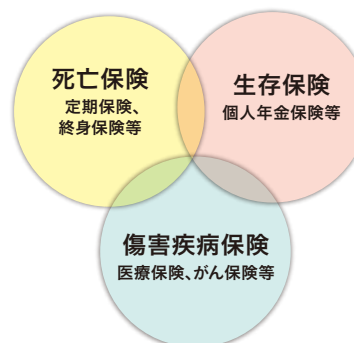
単年度の会計では、契約業績が好調な場合、費用が増加するため利益は減少し、不調であれば費用が減少するため利益が増加します。

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。

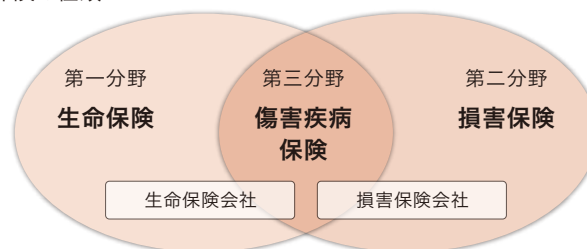
このように、生命保険の会計は特殊な性質をもっているため、生命保険会社の企業価値を表す際には一般的にエンベディッド・バリュー (EV<sup>※</sup>) 等の経済価値を用います。

※ EVについては、P.84を参照。

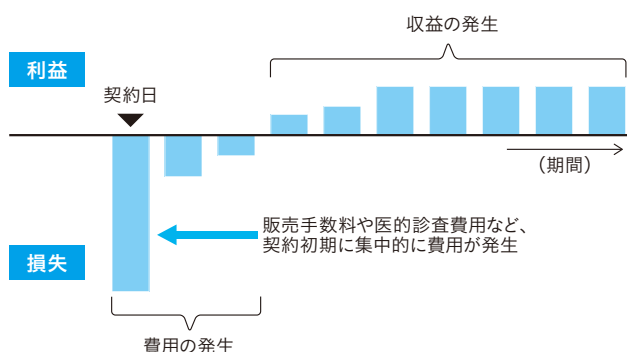
生命保険の種類



保険の種類



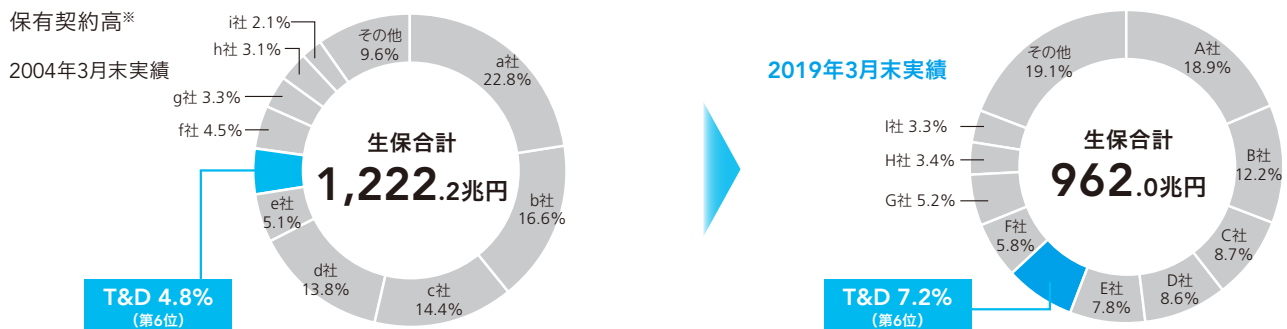
一般的な生命保険の収支概念



# T&D 保険グループのポジション

## T&D 保険グループのシェアは着実に向上

2019年3月末における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7.2%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。

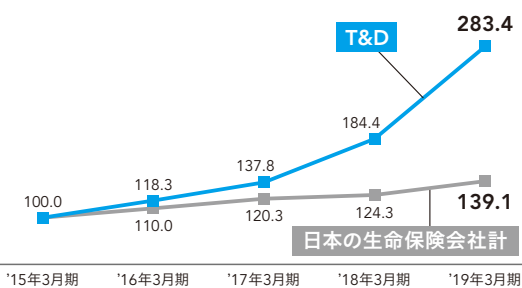


出典：生命保険協会「生命保険事業概況」及び各社決算資料より当社作成。  
 ※ 保有契約高は個人保険・個人年金保険及び大同生命のJタイプの重大疾病保険金額、Tタイプの就業障がい保険金額、介護リリーフ等の介護保険金額の合計。

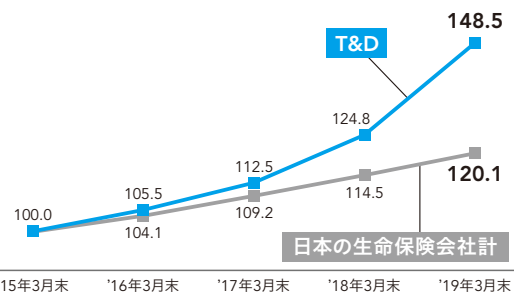
## T&D 保険グループの契約業績推移(参考)

下のグラフは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 新契約及び保有契約年換算保険料)の推移を比較したものです。特化したマーケットにおいて、優位性を保ち、契約業績は堅調に推移しています。

第三分野 新契約年換算保険料\*



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。  
 ※ 2015年3月期の第三分野における新契約年換算保険料及び保有契約年換算保険料を100として指数化。

## T&D 保険グループの健全性

各格付機関より保険金支払能力が高く評価されており、十分な健全性を有しています。

|              | 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-          | —               | —                | 1,093.1%      |
| 太陽生命         | AA-          | AA-             | A                | 849.7%        |
| 大同生命         | AA-          | AA-             | A                | 1,271.9%      |
| T&Dフィナンシャル生命 | AA-          | AA-             | —                | 1,101.7%      |

※ 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。

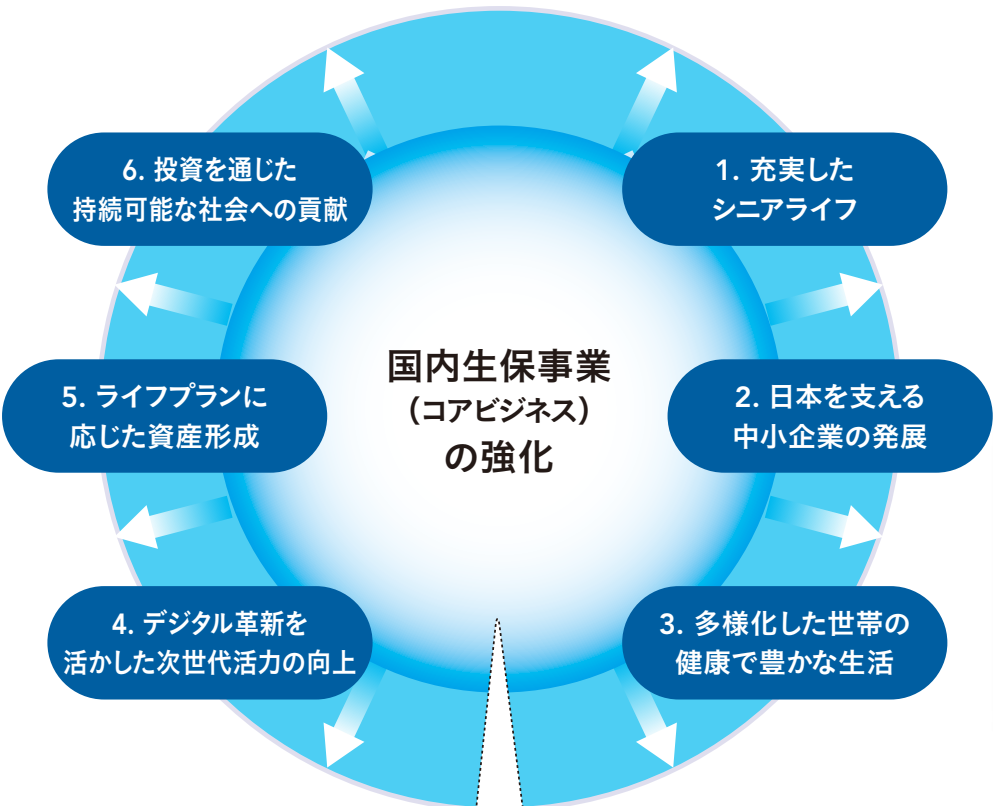
格付は 2019年2月14日現在  
 ソルベンシー・マージン比率は 2019年3月31日現在

# T&D 保険グループの価値創造プロセス(概念図)





# T&D保険グループのコアビジネスに 親和性の高い領域で収益源泉を多様化



**DAIDO** 大同生命  
中小企業市場

**T&D**フィナンシャル生命  
乗合代理店市場

人材力向上

強固なコーポレート・ガバナンス

共有価値

## 共有価値の実現

お客さま

株主・投資家

提携団体

健康で豊かな暮らし

雇用と働きがい

持続可能な地球環境

従業員

取引先

地域・社会

# T&D 保険グループの一年

2018年度の主なトピックスをご紹介します。

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

| 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 |
|----|----|----|----|----|----|
|----|----|----|----|----|----|

商品・サービス

**太陽生命**

「認知症予防アプリ」全面リニューアル

**太陽生命**

保障範囲を拡大  
就業不能収入保障保険  
「働けなくなったときの保険」リニューアル



**T&Dフィナンシャル生命**

特定疾病に関する保障をさらに充実  
「家計にやさしい収入保障」リニューアル

**太陽生命**

「かけつけ隊サービス」の利用件数が50,000件を突破



かけつけ隊サービスのイメージ  
キャラクター「いかなきゃット」

**T&Dフィナンシャル生命**

一時払年金保険「長寿プレミアム」発売

協働・提携等

**大同生命**

中小企業における健康経営®の実践支援に向け  
信州大学との協働開始

**大同生命**

オーストラリアの新設生命保険会社・  
インテグリティ社への出資合意及び協働協定を締結

**T&Dホールディングス**

スイスのデジタルヘルス企業・  
ダカドゥ社と協働に関する  
基本合意を締結

表彰・外部評価

**大同生命**

「平成30年度カスタマーサポート表彰制度」で  
優秀賞受賞



その他

**T&Dホールディングス** 各種インデックスに採用



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



10月

11月

12月

1月

2月

3月

**太陽生命** 生命保険業界初  
「ひまわり認知症予防保険」発売



**T&Dフィナンシャル生命**  
「健康」にこだわる新料率を設定  
「家計にやさしい終身医療」リニューアル

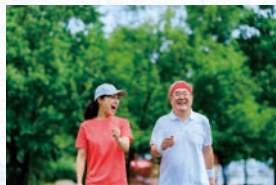


**T&Dフィナンシャル生命**  
業界初となる「通貨分散コース」を追加  
「みんなにやさしい終身保険」リニューアル



**T&Dホールディングス**  
アメリカの資産運用会社・ペイデン&リゲル社と  
協働に関する覚書を締結

**太陽生命**  
東京都健康長寿医療センターと  
「歩行速度データ」を活用した共同研究を実施



**太陽生命**  
滋賀大学・滋賀医科大学・  
日医総研と認知症に関する研究を実施

**大同生命**  
りそな銀行との営業分野における業務提携に合意

**太陽生命**  
次世代携帯端末「太陽生命コンシェルジュ」の  
契約申込手続き画面が「UCDAアワード2018(特別賞)」  
受賞



**太陽生命**  
「問合せ窓口格付け」及び  
「Webサポート格付け」で  
最高評価「三つ星」獲得



**太陽生命 大同生命 T&Dフィナンシャル生命**  
経済産業省「健康経営優良法人」認定  
※ 太陽生命・大同生命は3年連続で認定



## 財務ハイライト

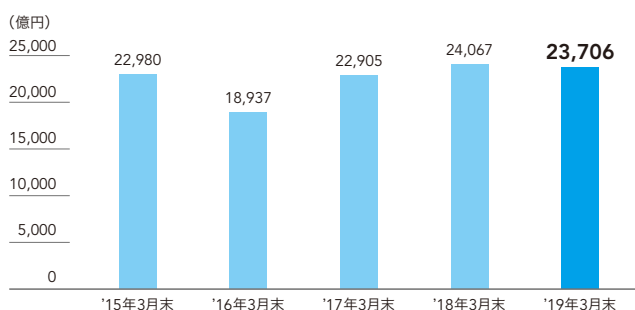
長期金利が低位で推移するなど厳しい環境のなかで、2016年4月から2019年3月までの3年間の中期経営計画では、主要経営指標（Group MCEV、新契約価値、実質利益）の目標を概ね達成することができました。

### 主要経営指標

#### Group MCEV\*

目標：2018年度末 2兆4,000億円

**2兆3,706億円**



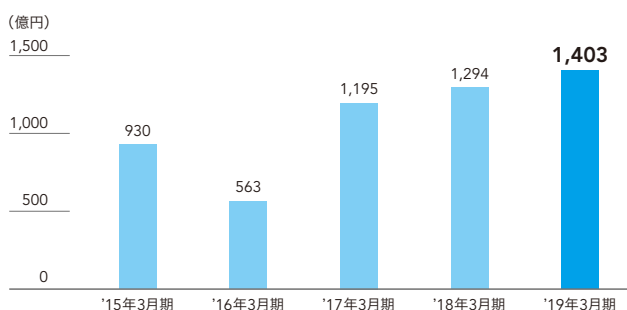
※ EVについてはP.84をご参照ください。終局金利は適用していません。

2019年3月末のGroup MCEVは、新契約価値を積み上げたものの、国内金利の低下や国内株価の下落などにより、前期末より361億円減少し、2兆3,706億円となりました。

#### 新契約価値\*

目標：2018年度 1,000億円

**1,403億円**



※ 新契約価値についてはP.82をご参照ください。終局金利は適用していません。

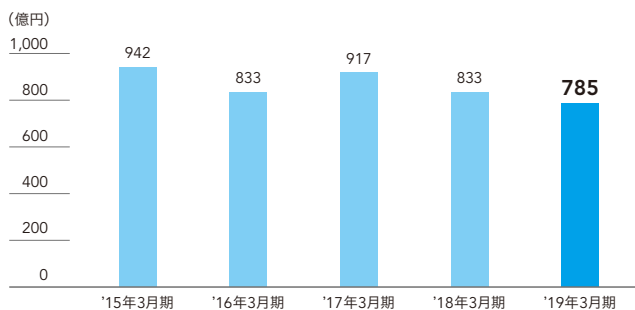
2019年3月期の新契約価値は、2018年4月の標準生命表の改定に伴う一部商品の低料化や、国内金利の低下等の減少要因があったものの、販売増加により、前期から108億円増加し、1,403億円となりました。

### 主要経営指標

#### 実質利益\*

目標：3年を通じて850億円程度

(3年平均) **845億円**



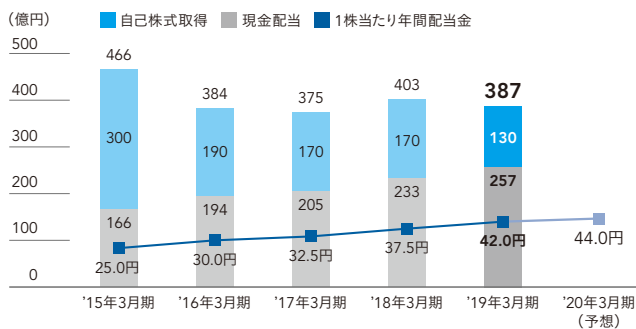
※ 当期純利益に、負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち法定基準繰入額を超過する額(税引後)を加算して算出。

2019年3月期の実質利益は、前期比で減益の785億円となりましたが、中計期間の3年間を通じ850億円程度の目標に対し、3年平均で845億円となっています。

### 株主還元

2019年3月期

株主還元総額 **387億円**



2019年3月期は、1株当たり年間配当金を前期から4.5円増配の42円とし、4期連続の増配となりました。

加えて自己株式の取得を130億円実施し、総額387億円の株主還元を実施しました。

## 連結主要収支

### 経常収益

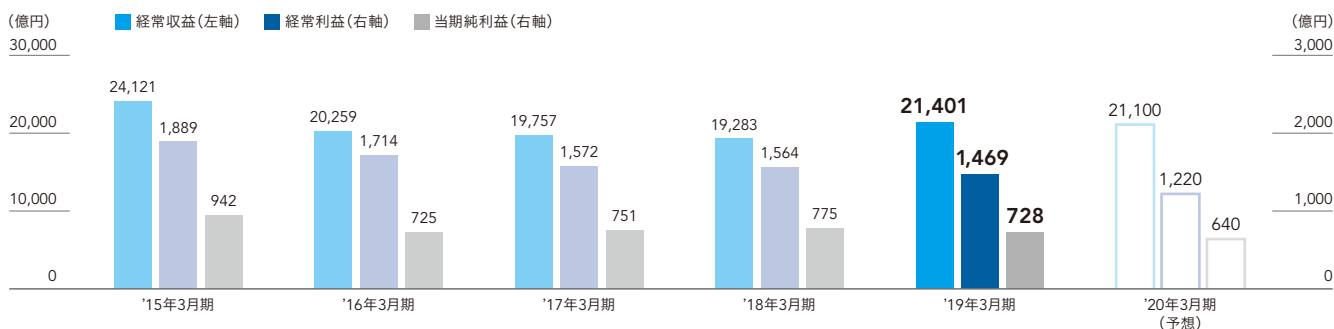
2019年3月期 **2兆1,401** 億円

### 経常利益

2019年3月期 **1,469** 億円

### 当期純利益※

2019年3月期 **728** 億円



※ 親会社株主に帰属する当期純利益

**【連結主要収支】** 経常利益は、利息及び配当金等収入が増加したものの、為替ヘッジコストの高止まりによる金融派生商品費用の増加などがマイナスに作用したことにより、前期から95億円の減益の1,469億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益も前期から47億円減少し、728億円となりました。

**【通期業績予想】** 経常収益はやや減収を見込んでいます。経常利益及び当期純利益は、不透明な金融環境を踏まえ、それぞれ1,220億円、640億円と減益を予想しています。

## 2020年3月期通期業績見通し【生保3社】

(億円)

|          | 太陽生命         |               | 大同生命         |               | T&D フィナンシャル生命 |               |
|----------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|          | 2019年3月期(実績) | 2020年3月期(見通し) | 2019年3月期(実績) | 2020年3月期(見通し) | 2019年3月期(実績)  | 2020年3月期(見通し) |
| 経常収益     | 9,176        | 8,400         | 10,455       | 10,100        | 1,507         | 2,300         |
| 経常利益     | 541          | 370           | 892          | 840           | 20            | 0             |
| 当期純利益    | 255          | 150           | 455          | 490           | 10            | ▲10           |
| 契約業績指標※1 | 保障性价換保険料※2   |               | 契約高※3        |               | 年換算保険料        |               |
| 新契約業績    | 172          | 170           | 84,748       | 37,600        | 115           | 220           |
| 保有契約業績   | 1,547        | 1,550         | 471,460      | 469,100       | 1,152         | 1,300         |
| 保険料等収入   | 7,151        | 6,400         | 8,280        | 8,300         | 1,278         | 2,100         |
| 基礎利益     | 518          | 540           | 992          | 1,150         | ▲14           | ▲30           |
| 順ざや額     | 196          | 270           | 367          | 340           | ▲20           | ▲20           |

※1 契約業績指標は、個人保険・個人年金保険の合計。また、新契約業績には、転換による純増加を含みます。

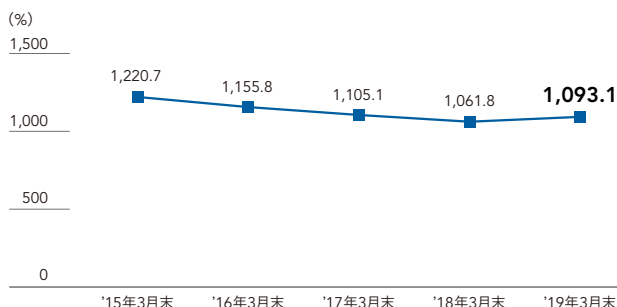
※2 太陽生命の経営指標で年換算保険料のうち主に貯蓄系商品を除いた保障部分の合計。

※3 2019年3月期(実績)は、個人保険・個人年金保険の契約高に「Jタイプ(無配当重大疾病保障保険)」の重大疾病保険金額、「Tタイプ(無配当就業障がい保障保険)」の就業障がい保険金額、「介護リリーフ(無配当終身介護保障保険)」及び介護定期保険の介護保険金額を含めた金額です。  
2020年3月期(見通し)は、個人保険・個人年金保険の契約高に「Jタイプα(無配当重大疾病保障保険)」の重大疾病保険金額、「Tタイプα(無配当就業障がい保障保険)」の就業障がい保険金、「介護リリーフα(無配当終身介護保障保険)」等の介護保険金額を含めた金額です。

## 健全性

### 連結ソルベンシー・マージン比率※

2019年3月末 **1,093.1** %

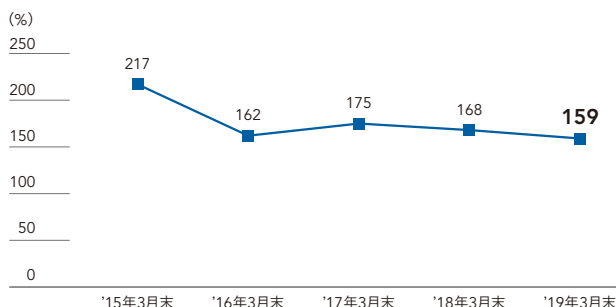


※ ソルベンシー・マージン比率についてはP.83をご参照ください。

2019年3月末のソルベンシー・マージン比率は、連結で1,093.1%、太陽生命で849.7%、大同生命で1,271.9%、T&D フィナンシャル生命で1,101.7%でした。いずれも十分な健全性を有しています。

### ESR※

2019年3月末 **159** %



※ ESRについてはP.84をご参照ください。終局金利は適用していません。

経済価値ベースの資本十分性を表すESRは、新契約・保有契約の積み上げなどの一方で、国内金利の低下や株価の下落などによりサープラスが減少し、前期末より9ポイント低下の159%となりました。

# 非財務ハイライト

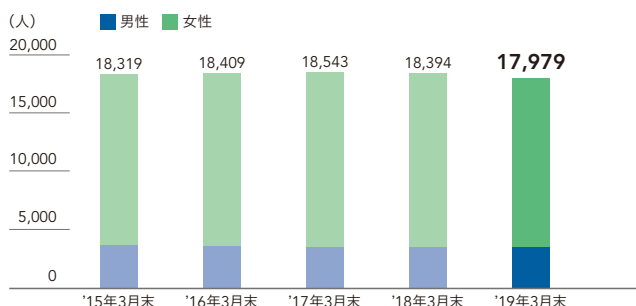
## 多様な人材の活躍

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。

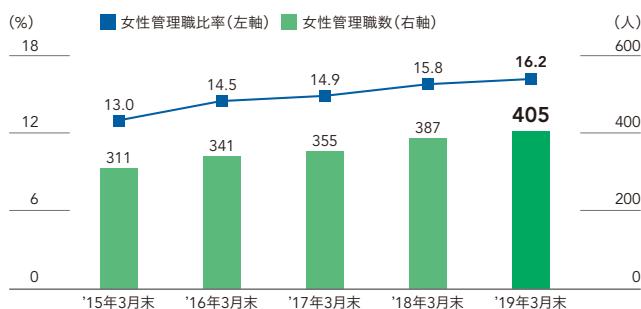
女性が従業員の多数を占める当社グループは、女性活躍をグループの重要な経営課題と認識しており、各社で人事・処遇制度を改定するとともに、各種の両立支援制度を導入しています。

障がいのある従業員が働きやすい職場づくりとして、専用のパソコン等の導入や通勤経路の配慮等を実施し、多様な障がい者の就労機会の拡大に努めています。

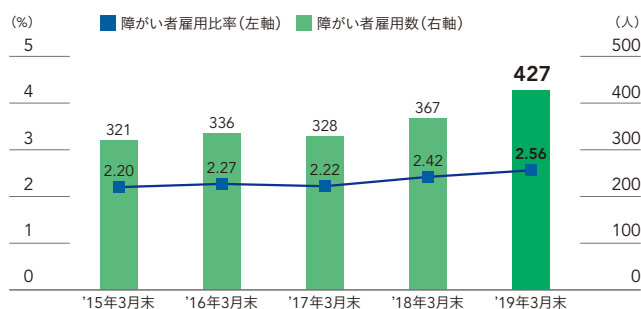
従業員数



女性管理職比率



障がい者雇用比率



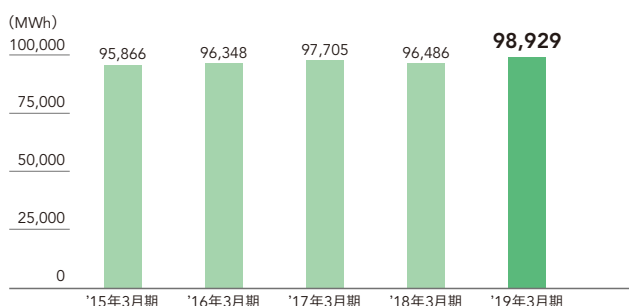
※ 上記の従業員数、女性管理職比率、障がい者雇用比率は、生保3社合計のデータです。  
また、女性管理職比率については、会計年度末の翌月4月1日現在のデータとなります。

## 環境に配慮した取組み

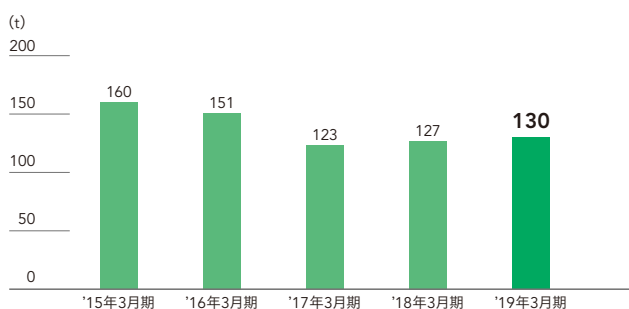
T&D 保険グループのCO<sub>2</sub>排出量は、その大部分が電力使用に由来しており、電力使用量の目標を設定し、削減に努めています。

また、ペーパーレス会議の推進などによる事務用紙使用量の削減や、文房具などを購入する際に、「グリーン購入法適合商品」や「エコマーク認定商品」等を優先的に選ぶ「グリーン購入」を推進するなど、環境負荷低減に向けた取組みを実施しています。2019年4月には「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言にも賛同し、一層取組みを進めています。

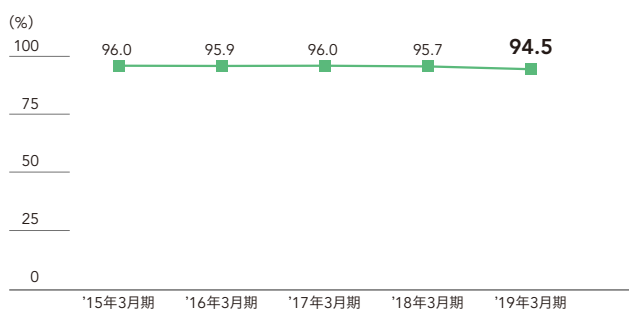
電力使用量

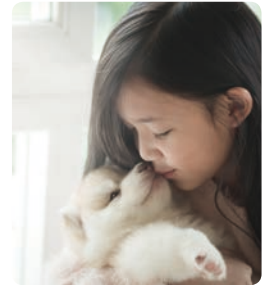


事務用紙使用量



グリーン購入比率





共有価値創造のための  
Try & Discover



# Try & Discover 2021

## ～共有価値の創造～

2019年4月を始期とする3年間の中期経営計画では、これまでに強化・拡大した事業基盤をベースに、「共有価値の創造」に向けた新たな成長への挑戦を続け、企業価値を拡大していきます。



|                                | 目標<br>(2016年3月期/末) | 実績<br>(2016年3月期/末) |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|
| 企業価値(EV)                       | 2.2兆円以上            | 1兆8,937億円          |
| 利益<br>(実質利益 <sup>※1</sup> )    | 770億円以上            | 833億円              |
| 契約業績<br>(保有契約高 <sup>※2</sup> ) | 63兆円以上             | 62兆9,981億円         |

|              | 目標<br>(2019年3月期/末) | 実績<br>(2019年3月期/末)    |                 |
|--------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| 企業価値(EV)     | Group MCEV         | 2.4兆円                 | 2兆3,706億円       |
|              | 新契約価値              | 1,000億円               | 1,403億円         |
| 利益<br>(財務会計) | 実質利益 <sup>※1</sup> | 中計期間3年を通じて<br>850億円程度 | (3年平均)<br>845億円 |

※1 実質利益は、当期純利益に、負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち法定基準繰入額を超過した額を加算して算出(税引後)

※2 保有契約高は、個人保険・個人年金保険及び大同生命のJタイプ、Tタイプ及び介護リリーフを含む広義ベース



共有価値の創造に向けた  
新たな成長への挑戦



前中期経営計画で強化・拡大  
した事業基盤に基づく  
企業価値拡大



社会と価値を共有し、持続的に成長する  
保険グループへ



2022.3

中期経営計画(2019年度～2021年度)

| 目標    |  |
|-------|--|
| 新契約価値 | 2021年度 1,700億円以上<br>コアROEV:3年を通じて年5.0%以上 |
| 当期純利益 | 2021年度:2018年度水準(730億円)以上                 |

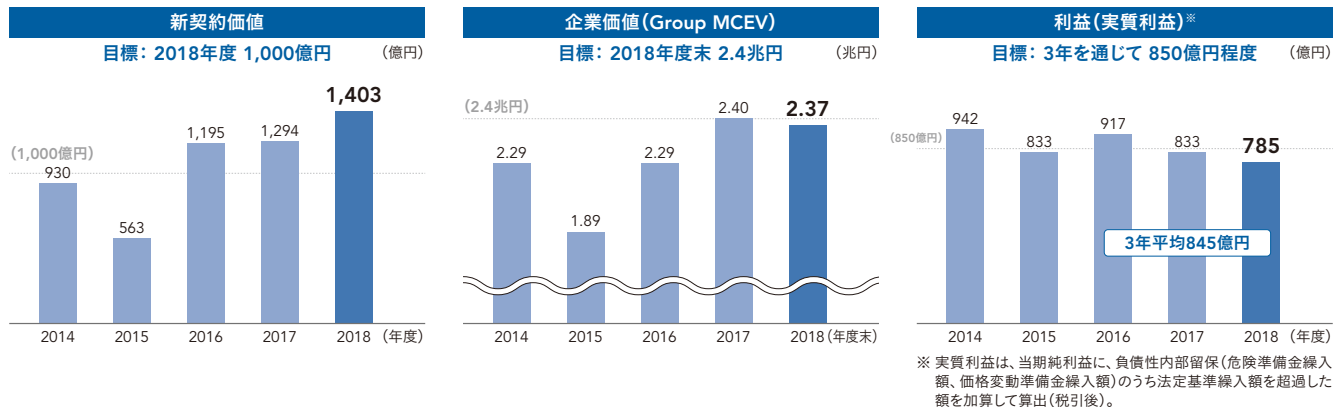
| 中長期的に目指す水準 |  |
|------------|--|
| Group MCEV | 次期中計期間:4.0兆円<br>ROEV:中長期的に年7.5%を超える安定的・持続的成長 |
| 当期純利益      | 次期中計期間:1,000億円                               |

## Try &amp; Discover 2021 ～共有価値の創造～

## 前中期経営計画の振り返り

## 主要経営指標の達成状況

標準生命表改定や低金利の継続などの経営環境の中でも、機動的な商品・販売戦略の展開、金利リスクの適切なコントロールなどを通じ、経済価値ベースのグループ収益力は堅調に拡大しました。また財務会計利益は、新契約業績伸展に伴う標準責任準備金の積増負担や為替ヘッジコストの上昇などのマイナス要因があったものの、概ね目標を達成できました。



## 主要戦略の結果 ① 商品ポートフォリオの変革

## 太陽生命

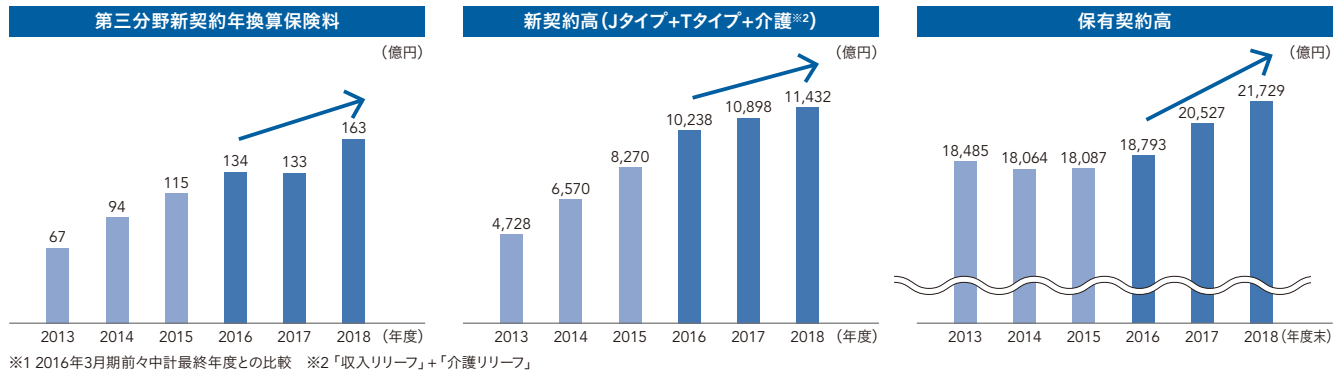
認知症・就業不能保障等への注力により、第三分野新契約年換算保険料は約40%増加※1

## 大同生命

死亡保障商品に加え、Jタイプ・Tタイプなど就業不能保障商品を推進し、新契約高は約40%増加※1

## T&amp;D フィナンシャル生命

商品ラインアップの複線化(貯蓄性・保障性)を図り、保有契約高は約20%増加※1



## 主要戦略の結果 ② シニアマーケットへの取組み強化



「ひまわり認知症予防保険」「かけつけ隊サービス」をはじめ、ニーズを先取りした商品・サービスを一体的に提供



中小企業経営者の高齢化が進むなか、相続・事業承継や経営者個人の介護ニーズに応える商品・サービスを拡充

認知症イメージ調査:  
業界 No.1※3

※3 「認知症の予防や治療を支援している生命保険会社」(2019年3月マクロミル調べ)

経営者個人等の新契約高:  
+15%※4

※4 2016年3月期(前々中計最終年度)から2019年3月期(前中計最終年度)における、新契約高の増加率

中期経営計画策定にあたっての環境認識

今後も低金利の長期化に加え、人口減少、デジタル化の進行など、国内生命保険事業の収益力・競争優位性に影響を及ぼすさまざまなトレンドが継続すると見られます。そうした環境変化に真正面から向き合い、グループ各社の収益力を強化するとともに、「新たな成長領域の拡大」がますます重要になっています。このような認識のもと、2019年4月を始期とする中期経営計画では、これまでに強化・拡大した事業基盤

をベースに、新たな成長戦略に挑戦していくことで、企業価値を拡大していきます。

具体的には、「国内生命保険事業の領域拡大・強化によるグループ収益基盤の強靱化」「収益源泉の多様化」によりグループ収益基盤の裾野を拡大し、新契約価値を着実に積み上げることで、今後の確かな成長につなげていく考えです。

社会環境

- 少子高齢化の進行、人口の減少
- 年金・医療・介護における自助努力ニーズの高まり

経済・金融環境

- 低金利の継続と将来の金利上昇リスクの可能性の両面での対応

業界・規制環境

- 標準生命表の改定、経済価値ベースの健全性指標の導入

技術革新

- 医療技術の進歩、ビッグデータや人工知能(AI)などのデジタル革新

中期経営計画の重点課題

コアビジネスの強化

- お客さま・社会のニーズに適切にお応えする、商品・サービス・販売チャネルの進化
- 低金利環境が長期化するなかでの、保険関係収益力のさらなる強化
- 新たなIT技術等も活用した、生産効率性の向上

事業ポートフォリオの多様化

- 国内生保市場における、新たな特化市場・チャネルの構築
- 生保事業と親和性の高い事業領域への展開、外部成長の取込み

グループ一体経営の推進

- グループ資本の効率的活用
- グループシナジーのさらなる発揮

# Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

## めざすグループ像

### グループ経営理念の実践を通じた『共有価値の創造』

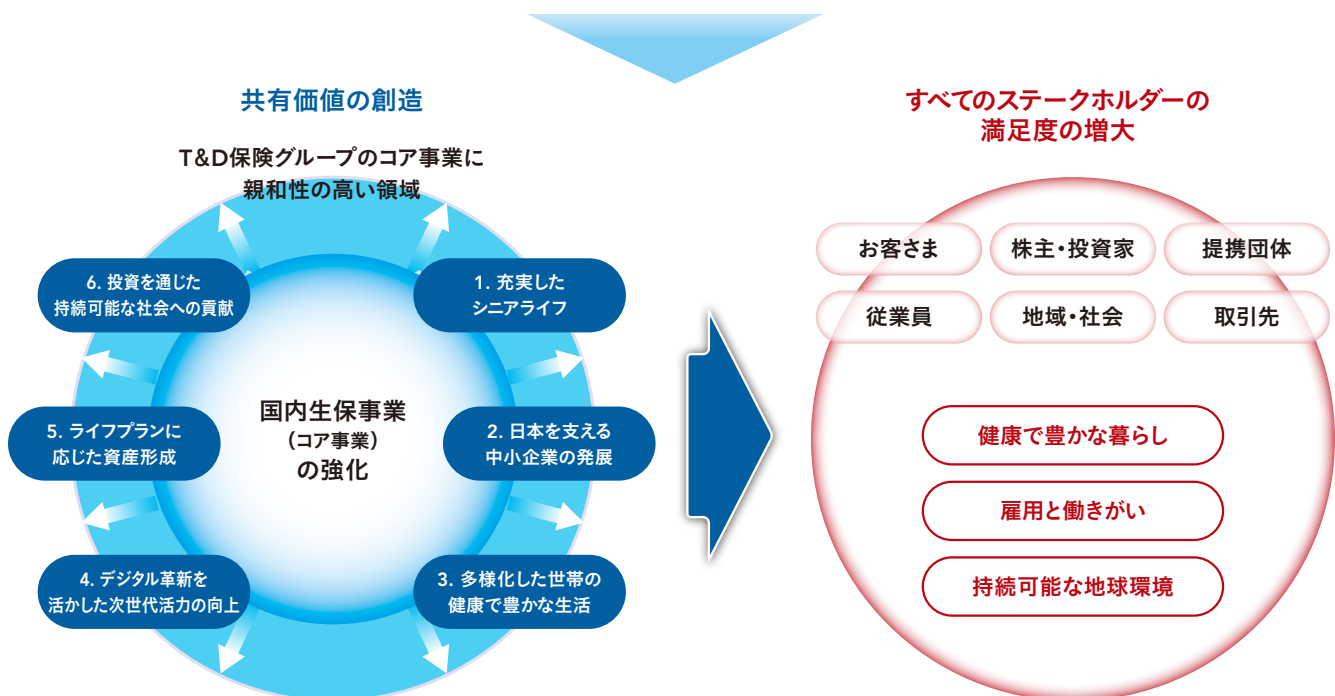
T&D保険グループは、『Try & Discover(挑戦と発見)による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します。』というグループ経営理念のもと、絶えず変化する人と社会の課題の解決に貢献することで、社会とともに持続的に成長する企業グループを目指しています。中期経営計画では、

この経営理念の実践を力強く推進し、グループ各社が特化する市場において「健康寿命の延伸」や「中小企業の事業継続」等の社会的課題の解決に一層お応えすることで、「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」の両方を創造する『共有価値の創造』を進めていきます。

### 共有価値の創造

- 絶えず変化する人と社会の課題(社会的課題)は、当社グループにとっては挑戦すべきビジネスチャンス
- 社会的課題の解決という視点から、事業を通じて、①社会にとっての価値と、②企業にとっての価値の両方を創造

### T&D保険グループの強みを活かした「共有価値の創造」の主なテーマ



## 中期経営計画の基本戦略

### 4つの基本戦略で「めざすグループ像」を実現

中期経営計画は4つの基本戦略から構成しています。1点目は、グループ各社（主に各生命保険会社）の強みを活かした特化戦略の追求による「コビジネスの強化」、2点目は、国内生命保険事業と親和性の高い事業領域への投資等を通じた「事業ポートフォリオの多様化」です。そして、その2つの成長戦略

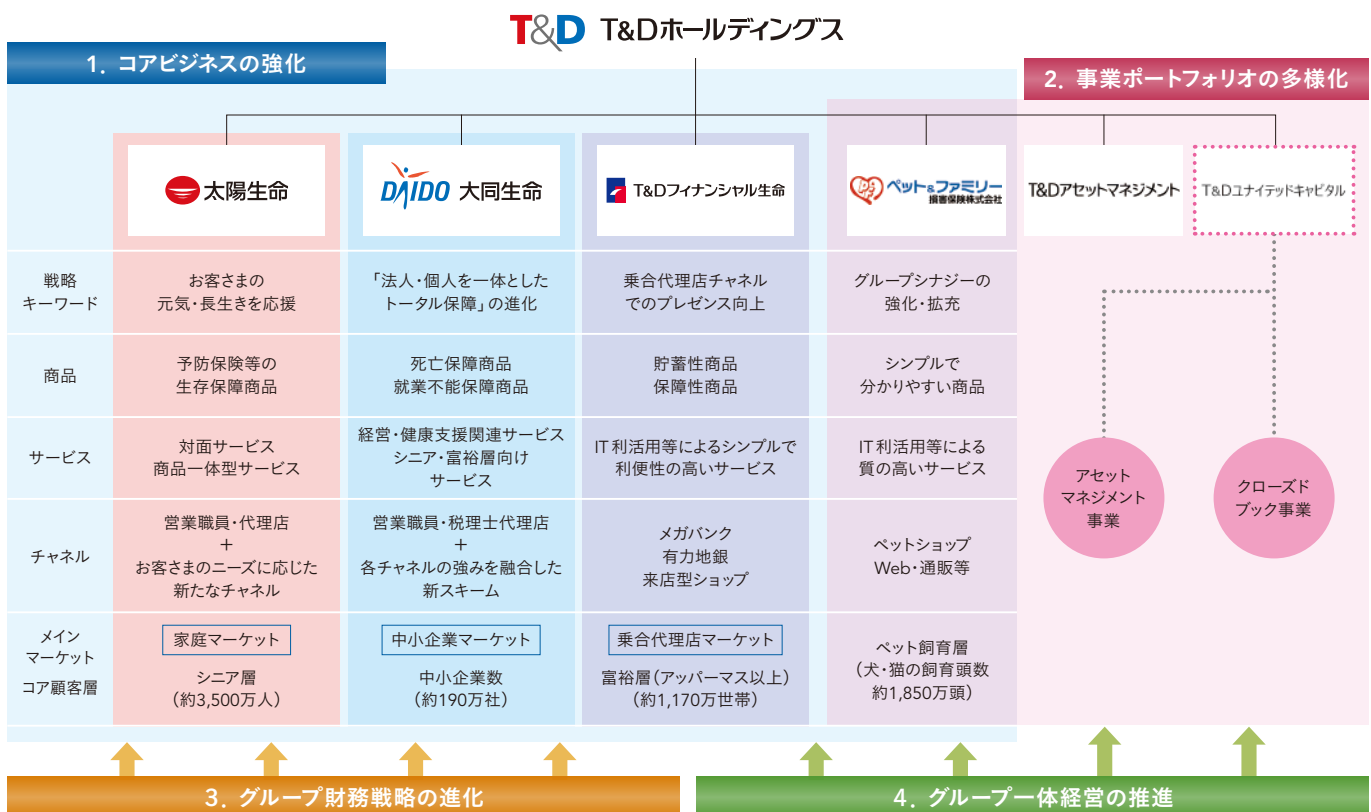
の実現を支える戦略として、資本効率のさらなる向上を目指した「グループ財務戦略の進化」と、グループ経営資源の効果的・効率的な活用を実践するための「グループ一体経営の推進」を基本戦略としています。

#### 1. コビジネスの強化

#### 2. 事業ポートフォリオの多様化

#### 3. グループ財務戦略の進化

#### 4. グループ一体経営の推進



# Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

## 1. コアビジネスの強化

### コアビジネスの強化(中核生保3社)の全体像

コアビジネスである国内生命保険事業は、商品・サービス・販売チャネルにおいて、各生命保険会社の強みに磨きをかけることで、それぞれが特化する事業領域で揺るぎないトップブランドの確立を目指し、グループ収益基盤をさらに強固なものにします。

太陽生命では、認知症保険に代表される、時代を先取りした商品開発力と、「かけつけ隊」をはじめとする商品一体型サービスを強みに、シニアマーケットでのトップブランドの構築をさらに進めます。

大同生命では、さまざまな環境変化を成長機会と捉え、あ




らゆる事業領域で現状の枠組みを超える「構造改革」に挑戦することで、「法人・個人を一体としたトータルな保障」を磨き上げ、企業保障の新たな時代をリードする生命保険会社となります。

T&Dフィナンシャル生命では、銀行代理店販売網のさらなる拡大や、機動性の高い商品開発を推進し、乗合代理店市場でのプレゼンス向上と業績の拡大を目指します。

これに加えて、ミレニアル世代の保険ニーズに対応すべく、デジタル・プラットフォームを活用した、新たな特化市場の構築を図ります。

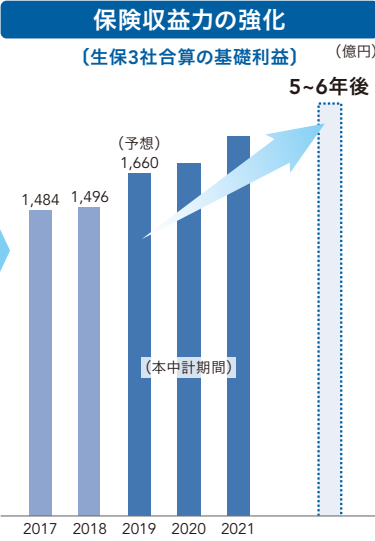
### コアビジネスの強化(中核生保3社)全体像

- 中核生保3社は、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。
- 「保険収益力の強化」「新たな特化市場の構築」により、コアである国内生保事業を一層強化します。

|               | 特化市場  | 強み・差別化要素  |
|---------------|---|---|
| <b>中核生保3社</b> |  太陽生命<br>家庭市場            | <b>シニア市場のトップブランド構築</b> <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> |
|               |  大同生命<br>中小企業市場          | <b>企業保障の新たな時代をリード</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基盤との強固な関係</li> <li>● 中小企業市場の特化チャネル</li> </ul>  |
|               |  T&Dフィナンシャル生命<br>乗合代理店市場 | <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>                           |

特化戦略の追求



+

|                  | 特化市場              | 強み・差別化要素  |
|------------------|-------------------|---|
| <b>新たな生保チャネル</b> | 提携 M&A<br>ミレニアル市場 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ミレニアル世代の保険ニーズに対応すべく、デジタル・プラットフォームを活用した、新たな特化市場の構築</li> </ul> |

## 2. 事業ポートフォリオの多様化

### 新たな事業領域への取組み

「事業ポートフォリオの多様化」に向けた取組みの主な目的は、生命保険事業での知見やリソースが活用可能な新規領域への事業展開や外部成長の取り込みにより、収益源の複線化を図ることにあります。新たな事業領域を構築していくにあたっては、生命保険事業と親和性が高く、グループ連結利益への貢献と将来の高い成長が期待できる事業に対し、適切な事業

運営態勢を構築のうえで進めていきます。

現在、具体的に検討を進めているのは、主に「クローズドブック事業」と「アセットマネジメント事業」及び「デジタル保険事業」です。なお、「事業ポートフォリオの多様化」という戦略を担う子会社として、2019年6月に「T&D ユナイテッドキャピタル株式会社」を設立しました。

### ～中期経営計画での主な取組み～

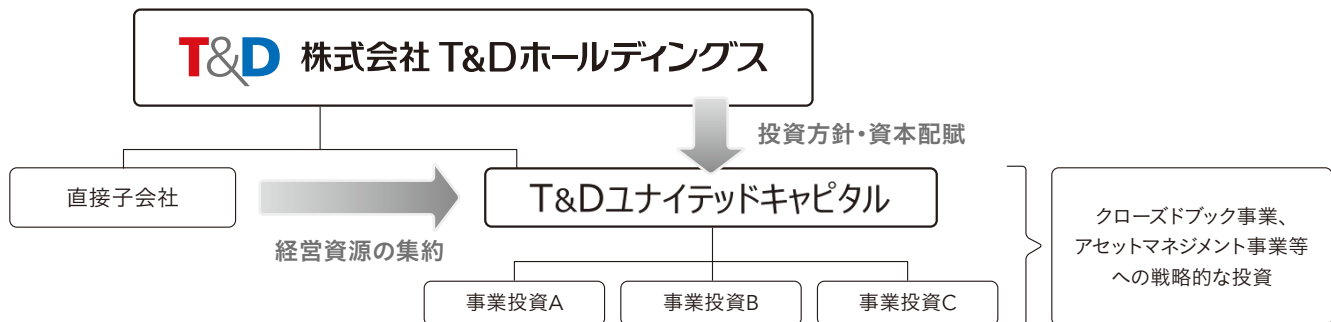
クローズドブック事業

アセットマネジメント事業

デジタル保険事業

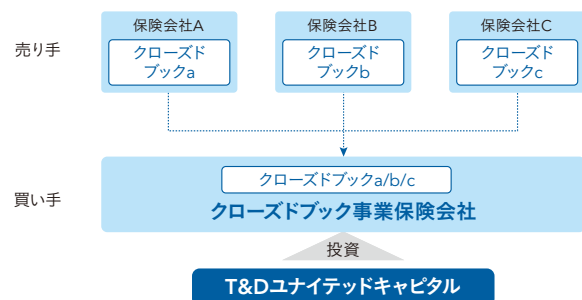
#### ■ T&D ユナイテッドキャピタルの設立(2019年6月)

グループ経営資源を集約することで、専門性の発揮、リスク・リターン of 適切な管理、スピード感のある意思決定などをベースに、グループ一体となった効果的・効率的な組織体制を構築しています。



#### ■ クローズドブック事業への投資

T&D ユナイテッドキャピタルを通じ、保険会社が販売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化する「クローズドブック事業」に投資します。「新たな投資収益の獲得」と「同事業の将来的な国内展開」を視野に、投資先との関係構築を通じ事業ノウハウを蓄積していきます。



## Try &amp; Discover 2021 ～共有価値の創造～

## 2. 事業ポートフォリオの多様化

## アセットマネジメント事業の収益拡大

アセットマネジメント事業は、生命保険事業と最も親和性の高い事業領域の一つとして、引き続き中長期的な事業拡大を目指します。2018年11月には、資産運用の高度化及びアセットマネジメント事業の強化を目的に、当社と米国の「ペイデン&リゲル社」が協働契約を締結しました。

また、海外アセットマネジメント会社との資本・業務提携を通じ、T&Dアセットマネジメントの商品組成力を強化すること

で収益力に貢献するとともに、グループ生命保険各社の資産運用力強化、グループ連結利益への貢献にもつなげます。具体的な取組みの一つとして、2019年9月に当社はフランスの資産運用会社「ティケオー・キャピタル社」と資本・業務提携契約を締結し、T&D ユナイテッドキャピタルが同社へ出資を行っています。本提携に基づき、T&Dアセットマネジメントが同社子会社の運用商品を日本の年金基金等へ提供します。

アセットマネジメント事業の収益拡大

- 国内生保事業に次ぐグループ中核事業として、中期的な事業拡大を目指す。
- 生保系アセットマネジメント会社としての強みを活かし、差別化された事業モデルを構築。
- 海外資産の運用力を強化し、グループ収益と生保資産運用への貢献を実現。

## T&amp;Dアセットマネジメント

## 戦略①：T&amp;Dアセットマネジメントの収益拡大

- 強みの商品組成力により受託資産残高を拡大
- 内外アセマネ会社とのネットワーク活用
- グループ生保資産運用の高度化へ貢献

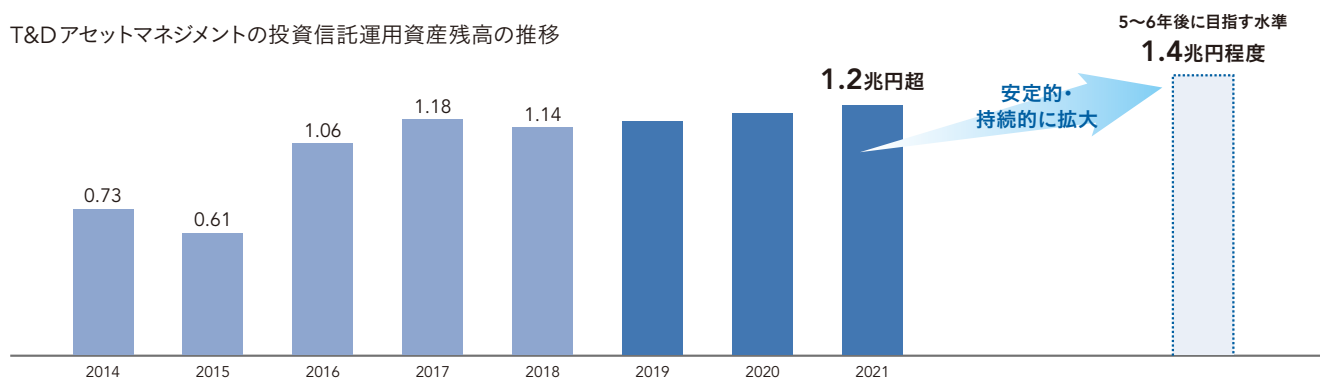
相乗効果

## T&amp;Dユナイテッドキャピタル

## 戦略②：海外アセマネ会社等への戦略的投資

- 海外アセマネ会社等との資本・業務提携を通じ、商品組成力・グループ生保の資産運用力を強化
- グループ連結利益への貢献

T&Dアセットマネジメントの投資信託運用資産残高の推移



## 新たな特化市場(ミレニアル市場)構築

当社グループが十分フォーカスできていない、若年層を中心とする「ミレニアル世代」の保険ニーズを取り込むべく、デジタル・プラットフォームなどとの提携を通じ、新たな特化市場を構

築します。保険の加入経路が多様化するなか、デジタル・マーケティングによる新たな商品・サービスの提供により、お客さまとの接点を拡大します。

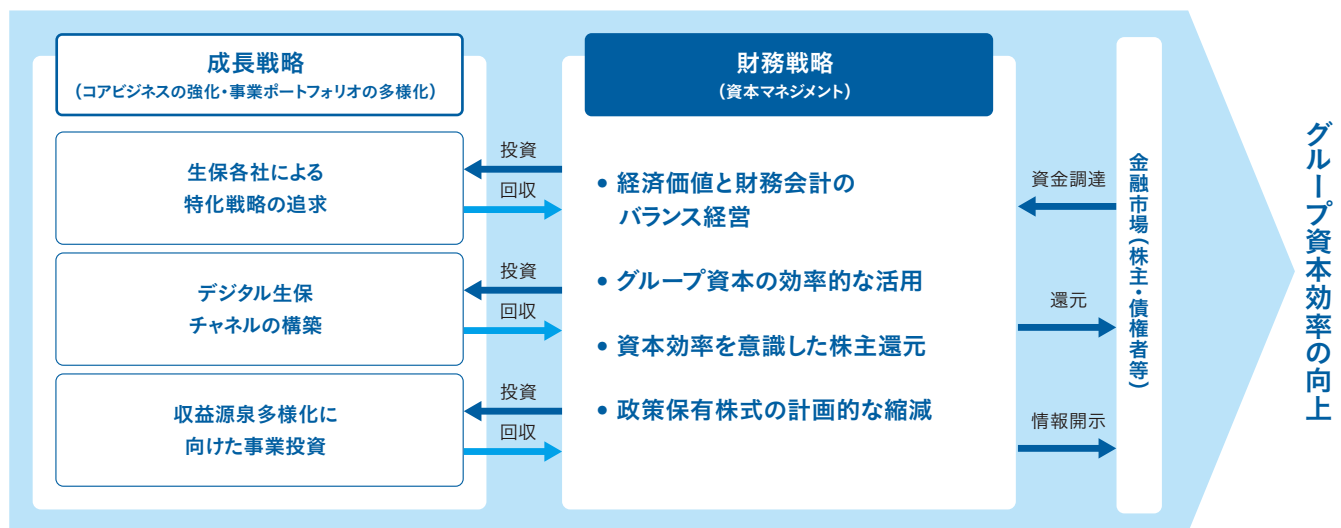


### 3. グループ財務戦略の進化

#### 成長戦略と表裏一体をなすものとして、財務戦略を推進し、グループの資本効率を向上

当社グループでは、グループ一体となったERMの推進により、企業価値（EV）の増大を基本に据えつつ、財務会計とのバランスを勘案した事業運営をしております。また、事業ポートフォリオの多様化に向けては、グループ資本の活用と、外部資本

の最適な選択との組み合わせにより、資本を効率的に活用していきます。さらに、政策保有株式については、計画的な縮減を進めます。



#### 株主還元方針

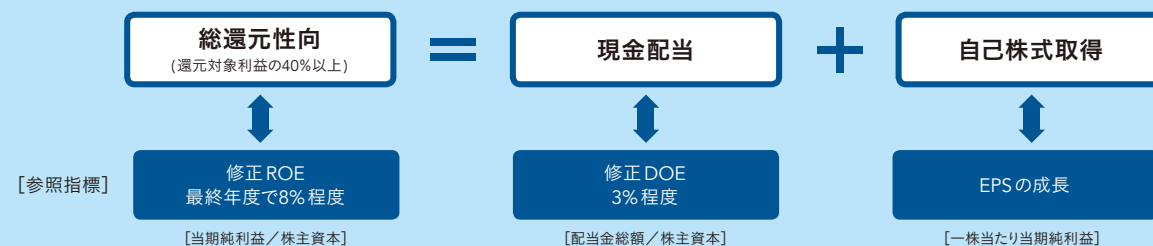
基本的な枠組みは前中期経営計画を維持しつつ、新たに参照指標を取り入れ、これまで以上に資本効率の向上に資する株主還元を実施します。

現金配当は「修正DOE3%」を一つの目安に、安定的な配当

還元に努めます。また、自己株式取得は、「EPS成長率」を踏まえて機動的に実施します。結果として総還元性向は、当期純利益の40%以上の確保に加え、中期経営計画の最終年度で「修正ROE8%程度」も勘案しながら、総合的に判断していきます。

- 総還元性向は、資本効率性(修正ROE)を踏まえ、柔軟に決定。(ただし、還元対象利益の40%以上を確保)
- 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。
- 自己株式取得は、総還元額を踏まえつつ、EPSの水準を勘案し、実施金額を決定。

<基本的な考え方>



## Try &amp; Discover 2021 ～共有価値の創造～

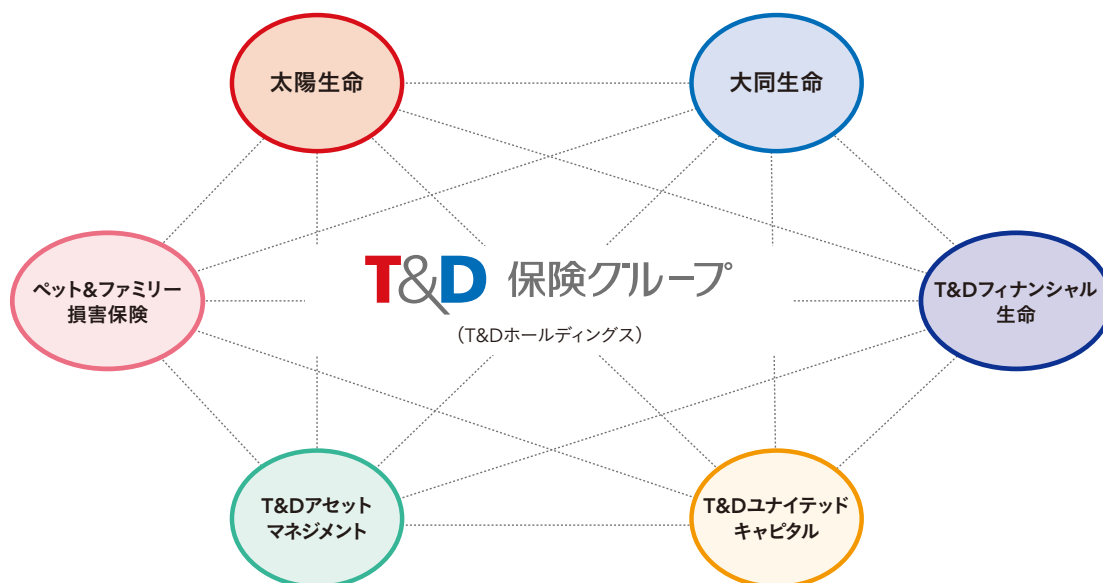
## 4. グループ一体経営の推進

## 成長戦略を着実に実現するためのグループ一体経営の推進

中期経営計画の成長戦略を着実に実現していくため、「グループ一体経営」をさらに推進していきます。その第一弾が、戦略子会社「T&Dユナイテッドキャピタル」の設立であり、人材・資本等、グループ経営資源を集約のうえで進めていきます。

また、グループ各社の商品相互供給や、グループ経営資源の共有、適材配置に取り組むなど、グループ内シナジーをさらに発揮していく方針です。

人材育成・意識醸成面では、新たなブランドメッセージ『さあ、保険の新次元へ。』のもと、先進性や挑戦のDNAといったグループカルチャーの徹底により、イノベーションの創出に向けたグループの総合力を発揮していきます。そのほか、共有価値の創造に向けた「社会的活動」などにつきましても、これまで以上にグループ一体となって推進していきます。



#### グループ経営資源の集約 (戦略子会社)

- 事業ポートフォリオ多様化のグループ一体推進
- 戦略子会社を設立し、グループ経営資源を集約



#### グループ内シナジーの発揮

- 商品の相互供給・販売（募集代理）のさらなる推進
- グループ経営資源（人材・資金・ノウハウ）の共有、適材配置
  - 戦略子会社への専門人材の集約、グループ資本の配賦
  - グループ会社間での人材交流、ベストプラクティス共有
  - 資産運用強化に向けたT&Dアセットマネジメントとの協働



#### グループカルチャーの徹底

- ブランドメッセージの新設『さあ、保険の新次元へ。』  
→ Try & Discoverの精神を社内外に訴求
- 共有価値の創造に向けたグループ一体の社会的活動
- グループCSR重点テーマに基づく取組みの推進

## 中期経営計画の目標

### グループ連結の目標

新契約価値は、中核生保3社の着実な業績拡大を通じ、本中期経営計画（以下、「中計」）の最終年度となる2021年度には1,700億円以上、また当期純利益は、2018年度水準（730億円）以上を目指します。

国内生保事業をコアとする当社グループは、保有契約の着実な積み上げと、利息及び配当金等収入を中心とする安定的な資産運用収益の確保を事業運営の基本としています。中計初年度にあたる2019年度は、足もとの経済・金融環境を前提

に、慎重な先行き見通しから、当期純利益を640億円と減益を見込んでいます。

しかしながら、「コアビジネスの強化」や「事業ポートフォリオの多様化」などの各種戦略を通じ、次期中計期間では当期純利益1,000億円を目指します。なお、前中計で主要経営指標の一つとしてきたGroup MCEVは、引き続き生保事業の企業価値を示す重要指標であるとの認識のもと、中長期的に目指す水準として4.0兆円を設定しています。

### グループ連結の目標

|                        |      |            |   |
|------------------------|------|------------|---|
| 中計目標                   | 経済価値 | 新契約価値      | <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度：<b>1,700億円以上</b><br/>[コアROEV(*1)：3年を通じて年5.0%以上]</li> </ul>                    |
|                        | 財務会計 | 当期純利益      | <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度：2018年度水準（730億円）以上</li> </ul>  |
| (参考)<br>中長期的に<br>目指す水準 | 経済価値 | Group MCEV | <ul style="list-style-type: none"> <li>次期中計期間：<b>4.0兆円</b>（2018年度末2.6兆円）<br/>[ROEV(*2)：中長期的に年7.5%を超える安定的・持続的な成長]</li> </ul> |
|                        | 財務会計 | 当期純利益      | <ul style="list-style-type: none"> <li>次期中計期間：<b>1,000億円</b></li> </ul>   |

(注) 本中計期間から、「ESRの計測モデル」及び「MCEVの算定」において、終局金利を適用します。これは、国際的な資本規制の議論や、開示の比較可能性等を踏まえたものであり、より中長期的な視点での経営判断に資するよう、計測モデルのさらなる高度化を図るものです。

経済価値ベースの中計目標及び中長期に目指す水準（新契約価値、Group MCEV）は、いずれも終局金利適用ベースの値です。

※1：（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 ※2：EV増加額（資本増減等を控除）／EVの平均残高



# Special Meeting

三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社  
環境戦略アドバイザー部  
チーフ環境・社会(ES)ストラテジスト  
慶應義塾大学大学院 非常勤講師

株式会社T&Dホールディングス  
代表取締役社長

吉高 まり 氏

上原 弘久



## T&D 保険グループの 共有価値創造

中期経営計画において、「共有価値の創造」をテーマとして掲げた  
T&D 保険グループの取組みについて、意見交換を実施しました。

## 1. 社会が企業に期待する役割の変化

### 吉高

私はこれまで長年環境金融関連ビジネスに関わってきましたが、2014、5年くらいに、機関投資家から環境関連の勉強をしたいというリクエストがあり、そこから私の仕事が大きく変わってきました。当初、金融機関がこれほど一気に環境問題に目を向けるとは思っていなかったのが、驚いた記憶があります。御社は比較的早くから、今でいうESGの視点でビジネスに取り組まれてきたという印象を持っています。

### 上原

生保業界での上場が初めてであったように、グループには他が取り組んでいないことを先にやっという気概がありました。私が太陽生命で資産運用に携わっていた際、お客さまからお預かりした保険料の運用で、投融资の意思決定プロセスにESGの課題を受託者の責任の範囲内で反映させることが必要と考え、定性面の基準を検討していました。PRIはそのために考えるフィールドを与えてくれたので、それを資産運用に取り込み投融资に対して定性面の整理をしようと、2007年に日本の生命保険会社として初めてPRIに署名をしました。それが最近では国内の機関投資家においても波及し、あっという間に広がっていますね。

### 吉高

日本でもようやく、本業を通じて社会の課題を改善するビジネスへの評価が根付き始めてきたように思います。もともと日本企業は社会課題を解決したいという想いで創業したケースが多いと思うのですが、あまりにも当たり前のことだからか、こうした情報開示が疎かになっていました。それが変わってきたという感じがします。今、日本企業に求められているのは、とにかく当たり前のことでも、本来自分たちが何のために創業したのかという原点に立ち返ることです。上原さんの好きな言葉に「将来が今の延長にはない」というものがあるそうですが、本当に今そんな時代が来ているような気がしています。御社のCSRレポート<sup>※1</sup>などを拝見すると、本業を通じた社会課題の解決という観点に集中して情報発信されていると感じました。私自身もそれらが今後どのように企業価値向上につながるのか、非常に興味があります。

### 上原

我々は15年前、生保系会社として初めての保険持株会社として上場を成し遂げました。グループ経営理念を「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。」と定めましたが、これは今でも古さがなく、今の時代に非常にマッチングしていますし、これからも変わらないのではないかと思います。今回の新しい中期経営計画は、昨年4月に社長に就任してから、1年間かけてじっくり話し合いをしながら検討を進めてきました。社長に就任した時も感じましたが、やはり経営理念は大事です。我々は株主や投資家の皆さまと収益に関する対話をするのが多いのですが、もう一度原点に立ち戻って考えますと、生命保険は非常に長い期間お客さまとお付き合いするビジネスモデルです。そのため、生命保険会社のミッションとは、企業を健全に成長させ続けることです。お客さまに何かあった時に、しっかりお支払いできるような事業を継続させなくてはならない、という事業特性のなかで、改めて経営理念にフォーカスし新しい中計に組み込んだ結果、共有価値の創造をテーマにしました。ただ、吉高さんから見ると共有価値の創造、CSV<sup>※2</sup>というのは昔から言われていることなので、改めてというのはどうか、と思われるかもしれませんが。

### 吉高

CSV的な概念はそれほど浸透していない気がします。CSR活動は環境関連部門などが実施しているだけで、その会社のDNAとして社員一人ひとりにしみ込んでいる会社は、それほど多くはないように思います。ESGに取り組んだら株価にどう影響がでるのかとか、そういう感覚の経営者層がまだまだ多いなかで、もう一度原点に戻ることは非常に良いと思います。

### 上原

我々の主要子会社である太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命<sup>※3</sup>の3社とも、100年を超える長い歴史があります。企業の発展と成長の歴史は、縦の変化と横の連続です。横の連続は社歴で、縦の変化はその時その時の経済環境や資本環境、お客さまニーズの変化です。変化に対応しながら経営し

※1 2019年度発行分より「サステナビリティレポート」に改称。 ※2 Creating Shared Valueの略。社会的な課題を自社の強みで解決することで、企業の持続的な成長へとつなげていく経営戦略。  
※3 前身である東京生命時代を含む。

ていくことが、継続性につながると思っています。その原動力というのが有形無形のグループの企業価値や、そこにある独自性であると思います。また、例えば金融危機後にも残った会社は、社会から存在価値があると認められた企業で、そうでない企業は淘汰されていたように感じます。そう考えると、社会からその存在を求められ、必要とされることが原点ではないかと思えます。

### 吉高

日本の企業は、真摯にさまざまな取組みをされていますが、できることしかあまり開示されず、おっしゃったような縦の変化に対する強靱性というのでしょうか、そのあたりのメッセージが少ないと言われています。今社会から求められているのはそのようなメッセージかと思っています。

### 上原

IRで投資家を訪問すると、少子高齢化で人口がどんどん減っていくなかで、日本の生命保険会社はどのようにして生き残るのか、成長するのかといったことをよく聞かれます。確かに、人口が減少し、高齢者の方が増えていきますが、それは我々グループのビジネスモデルでいうとチャンスかもしれません。例えば大同生命の主なお客さまは中小企業の経営者の方ですが、そういう方々がお年を召されていった時、事業を承継してくれる人がいない、という問題に我々が応えていくなど、今日的な社会の課題に向き合い解決していくことでさまざまなビジネスチャンスがあるとも言えるのです。

## 2. 共有価値創造に向けた取組み

### 上原

CSRは、10数年前は社会貢献、ボランティア活動的なものが中心でした。ボランティアはボランティアで非常に重要だと思えますが、上場企業としての立場からすると、本業といかに親和性を持たせていくのか、というところがあまり議論されていなかったと思います。それが最近変化してきて、目指すべきところとその考えはしっかり示すべき時代が来ていると思えます。



### 吉高

そうですね。CSRというと、社会全体に対して我々は良い会社だということで情報発信をされるケースが多いのですが、それを上原さんのようにビジネスチャンスとおっしゃるのが良いと思います。その観点からすると、SDGsは非常に良いコミュニケーションツールだと思っています。今回の中計もかなりSDGsを踏まえていらっしゃるとのことですね。

### 上原

我々の事業特性や経営戦略の観点からも、SDGsのすべてを網羅的に対応していくことはできません。とにかく自分たちの本業、生命保険事業に広く関わるニーズに密接に関連するものは積極的に取り入れようと議論して、今回の中計にSDGsとのリンケージを示すことができました。

### 吉高

先日、機関投資家向けにSDGsセミナーを開催したところ、80名以上の方に参加いただきました。ESGに取り組み始めたのは、日本では年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がPRIに署名した2015年からだと思います。ESG投資家が企業のSDGs課題の解決について評価するようになってきているようで

すが、企業ではそれまでSDGsに取り組んでこなかった方もいらっしゃるわけです。どこから始めて良いのか分からず、「何かやらったら良いですか？」などといったご相談を受けることがあります。今後、SDGsがすべてのステークホルダーとのコミュニケーションツールになると思いますし、SDGsを発信する時は、投資家向け、学生向けなど相手によって情報の発信の仕方もそれぞれ違ってくるのではないかと考えています。例えば先日、私が指導している大学の学生に聞いたのですが、学生たちが就職活動をする際「この企業はSDGsで成長していく」と言われる方が非常にワクワクするようなのです。ですから、新しく入ってくる人材への訴求という意味でも効果があると思います。

#### 上原

ステークホルダーの方々とキャッチボールをしやすくするためのツールとして、SDGsは非常に良いと思います。ただ、あまり形式的なことにはとらわれずにやっていきたいです。

#### 吉高

私も同意見です。SDGsは2030年までですが、御社はこれから30年、50年後も事業を続けていく会社です。先日、投資家に対して、皆さんが評価しなければいけないのはbeyond SDGsの事業だということを申しあげました。

#### 上原

生保事業は、人の生きることに関わる分野です。健康やシニアの方への対応など、ノンストップでやらなければならない課題があるなかで、SDGsという比較的幅のあるものと実業とをうまく結びつけながら、グループ各社の事業モデルや特性に合ったSDGs貢献の形をつくっていきたくと考えています。

#### 吉高

生命保険会社は業種そのものがSDGsと関連していますので、ツールとして非常に有効だと思います。例えば太陽生命から発売された「ひまわり認知症予防保険」は、比較的若い時から知っていれば予防に役立つだろうと思います。そういった新たなアイデアを、今後もぜひ発信していただきたいと思います。

#### 上原

当社グループの特徴は、傘下の生命保険会社が、市場も商品もチャネルも全く違う、非常に独自性と専門性のある3生保であるということです。フォーカスした市場分野に経営資源を投入し、より深掘した商品とサービスをお客さまに提供していくことが我々のビジネスモデルです。



太陽生命は3年前、認知症保険を業界で初めて発売しました<sup>\*4</sup>。65歳以上の方は7人に1人が認知症に罹患されるリスクがあると言われていています。認知症保険は、現在ご加入件数が50万件を超え、大変好評いただいておりますが、この保険にご加入いただくと、スマートフォンでその人の歩数や歩行速度を自動で計測し、このデータは登録したご家族にも共有することができます。このように、健康管理や予防につながるサービスを一緒にご提供するなど、保険商品自体が健康を守ることや予防にシフトしてきています。

#### 吉高

そのアイデアはすごいですね。皆さん、やはりプロフェッショナルとして特化した取り組みをしていらっしゃるから、そういうニーズが分かるということですね。最近中小企業向けにESGやSDGsに関するセミナーを開催することが多いのですが、御社の中小企業への取り組みには、どのようなものがありますでしょうか。

#### 上原

健康経営によって、経営者をはじめ従業員の方が健康であれば、その企業の生産性も上がり、企業収益も上がると言われています。しかし中小企業では従業員も限られるなかでは、それほど余裕もありません。健康診断も年1回行けるかどうかです。大同生命ではそういった中小企業向けに、健康診断結果の履歴管理や従業員への受診促進をはじめ、健康リスクの分析などが受けられる、総合プログラム<sup>\*5</sup>も提供し、従業員の方が元気でいられるよう取り組んでいます。

また、事業承継の問題については、外部の機関と連携して事

<sup>\*4</sup> 2016年3月に「ひまわり認知症治療保険」発売。選択緩和型の商品で、認知症について保障する保険は生命保険業界初。(太陽生命調べ)

<sup>\*5</sup> 大同生命「KENCO SUPPORT PROGRAM」

業承継を支援するなど、保険にとらわれずに中小企業をお守りするための取組みをしています。マーケティングや商品開発、サービスはこれまでの知見と経験、お客さまのニーズを踏まえて、とにかく他社よりも早く、お客さま目線で取り組むようにしています。

### 吉高

「早く」、ここがポイントですね。日本企業はなかなかそれができないですね。

### 上原

社会的課題は、お客さまのニーズでもあり、それを私どもの特化したビジネスモデルを持つ生命保険会社が具体的にデザインしていち早くご提供するよう取り組んでいます。今後も国内生保でのシェアを拡大し、日本で十分成長していけるでしょうし、また、社会と共存して成長していかなければならないと思っています。

### 吉高

課題がなければそれに対するサービスも生まれません。課題がなくなるということは理想ですが難しいでしょうね。海外の投資家から日本の少子高齢化について質問されると先ほどおっしゃりましたが、例えば、海外からの就労者も増加していますが、何か取り組まれていますか。

### 上原

大同生命は、外国人の従業員の方にもご加入いただけるようなご契約手続きを開始しました。日本で生活する海外からの労働者などの日本語を話さない方は、今まで日本の保険に加入することが難しかったのですが、大同生命では今年の6月に8つの言語で保険にご加入いただけるようにし、日本で安心して働いていただくためのサービスを提供しています。そういうことに少しずつでも対応していくことによって、日本の基礎である中小企業の活力と経営をサポートすることが重要だと考えています。

### 吉高

そうですね。ESGのうち「S」の部分、特にダイバーシティについては、今後、日本企業が少子高齢化などの急激な変化に対応できるような組織になっていくためにも、大きなポイントになると思います。お客さまのダイバーシティをサポートされる一方で、社内的なダイバーシティの取組みはいかがでしょうか。

### 上原

ダイバーシティとは少し話が違うかもしれませんが、社長になって思うことは、「企業は社会重視の経営の方が持続的な

成長につながる」ということです。我々の従業員あるいは取引先、お客さまを大事にしながらしっかりニーズに合ったものを提供していくということで、最終的には利益も出て、株主にも大きなメリットが出るのではないかと思います。そういう意味で、従業員が元気に仕事をするということは、非常に大きなポイントになると思います。グループ各社は、そういう思いで人事制度や働き方改革、女性の活躍に対して、形式的なものではなく、実態的な施策に取り組んでいます。

例えば、太陽生命では昨年4月の定年延長により、最長70歳まで働くことができます。労働人口が減少するなかで、生産性を向上させるという意味では特に重要なポイントだと思います。

### 吉高

海外では女性活躍が進んでいる企業と株価パフォーマンスの関連性を示すデータがどんどん出てきていて、それらを取り込んだインデックスができ始めています。御社のCSR重点テーマの一つにもなっていますが、人材の取組みは素晴らしいと思っています。ESGといってもGが基本で、E、Sと決して並列ではありませんが、業界によって各要素の重要性が異なるなか、御社にとっての重要なテーマに関してきちんと取り組んでいるのが見られました。今後海外のさまざまなインデックスで、パフォーマンスとの関連性が評価されることも、それほど遠くはないという気がします。どの会社もそうだと思いますが、どのように取組みを発信されるかが非常に重要なのではないかと思います。

### 上原

我々は目に見えるものをつくっているわけではないですから、従業員の能力を引き上げていくために、しっかり育成をしなければいけないですし、また、当社グループが社会に対してどのようなメッセージを送るのが重要で。

### 吉高

今回の中計では、どのような点を重視されていますか。

### 上原

共有価値の創造に向けて、6つの事業テーマに取り組むことによって、事業領域、ビジネスモデルを大きくしていこうと考えています。既存事業だけでは課題に対応できないかもしれないという意味で、事業ポートフォリオの多様化も進めていきますが、あくまで国内での生命保険関連事業に親和性があり、協働できるものが対象です。将来、日本国内で生命保険関連事業として必要とされるようなビジネスについては、生保3社が



取り組んでいる以外のものについて、ホールディングス(持株会社)を中心に積極的に投資していきます。この6つの事業テーマとCSR重点テーマを相互に連携させながら、共有価値の創造に取り組んでいきます。中計については概念的な話を冒頭

にお話ししましたが、具体的な取組みもある程度進んでいます。それを社内外にメッセージとともに打ち出すことによって、当社グループの方向性・考え方をしっかりアピールしていきたいと思っています。

### 3. 今後の「共有価値創造」に向けて

#### 吉高

米国の投資家は新たなマーケットをつくるためにESGをツールにしようとしているので、株価の研究が非常に進んでいます。一方で欧州はサステナビリティという考え方をする人が多くいます。また、欧州では災害が少ないので、最近の気候変動問題を危機と感じている方が多く、マインドが変わってきているのを感じます。日本におけるESGの発展はこれからだと思います。取組状況など、比較できるものがないとなかなか株価に反映していかないので、もっと情報開示が進むと良いと思います。

#### 上原

今後は、社会をより良くする企業が、強いリーダーシップを発揮するかどうか重要になってくると思います。ある調査では、ミレニアル世代は「企業の存在意義」について「収益の創出」より「社会をより良くすること」と答える方が多いそうです。企業に求める考え方が変わってきていると思います。

「社会をより良くしていく」という視点からも、企業の経営実態をESGの目線で捉え、検証し、透明性を高めるためにも市場に対して我々の取組みを情報開示していくことがますます大切だと考えています。当社グループは、あまり派手さはないかもしれませんが、そういう面では真面目で誠実な企業です。それを私がしっかりアピールしていこうと思います。

#### 吉高

ぜひお願いします。共有価値創造の実現に向けて、次世代のための会社であってほしいと思います。若者にワクワク感がなくなってきました。SDGsで企業が成長する姿を発信して、リードしていただきたいと思います。

#### 上原

ある論文によると「自分は幸福だ」と感じている人は、そうでない人よりも仕事の生産性が3割程度高く、創造性は3倍になると言われています。働き手の「心の資本」の総和は、会社の盛衰を左右します。人は社会に貢献し、必要とされることで、満足感、充足感を持ちます。従業員の心を幸せにする、会社を幸せにする、そして社会を幸せにする。この幸せが経済環境に非常にプラスの面に作用し、持続的成長につながります。「共有価値の創造」に今後もしっかり取り組んでいきたいと思っています。



## ビジネス概要

⇒ P.42

### 太陽生命

「100歳時代を先取りした商品・サービス」をご家庭にお届けし、より多くのお客さまの安心で豊かな暮らしを支える保険会社になります

太陽生命は、営業職員がご家庭を個別訪問してニーズをおうかがいし、必要な保障を提供しています。

100歳時代を先取りした商品への進化とIT技術の活用等による販売力を強化することで、より多くのお客さまの元気・長生きを実現していきます。

| 市場   | チャンネル | 商品                     |
|------|-------|------------------------|
| 家庭市場 | 営業職員  | 死亡・医療・介護保障を中心とした総合生活保障 |



⇒ P.46

### 大同生命

中小企業のお客さまに「最高の安心」と「最大の満足」をお届けします

大同生命は、さまざまなリスクから企業を守り、事業の安定と発展に貢献するため、各企業を取り巻くリスクや必要資金準備に対応した合理的な保障を提供しています。

また、中小企業関連団体や税理士団体などと提携し、強固な販売体制を構築しています。

| 市場     | チャンネル          | 商品           |
|--------|----------------|--------------|
| 中小企業市場 | 営業職員、代理店(税理士等) | 定期保険、就業不能保障等 |

⇒ P.50



## T&Dフィナンシャル生命

多様化するお客さまのニーズにお応えする、  
特色ある商品・サービスをお届けします

T&Dフィナンシャル生命は、複数の保険会社の商品を取り扱う乗合代理店(金融機関・来店型ショップ)を通じ、「給付内容を差別化した貯蓄性商品」及び「価格面・給付面等で競争力のある保障性商品」を提供しています。

| 市場      | チャネル                        | 商品                                      |
|---------|-----------------------------|---|
| 乗合代理店市場 | 乗合代理店<br>(金融機関・来店型<br>ショップ) | 貯蓄性商品<br>(外貨連動型等)<br>保障性商品<br>(収入保障保険等) |



⇒ P.54

## T&Dアセットマネジメント株式会社

資産運用会社としてのあらゆる側面で  
一歩先を目指し、そこにさらなる価値を生み出します

T&Dアセットマネジメントは、金融機関を通じ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。

投資信託事業 販売会社(証券会社等)を通じ、幅広い投資家に優良かつ多様な運用商品を提供

投資顧問事業 国内外の年金・機関投資家に適切な運用ソリューションを提供



⇒ P.55



## ペット&ファミリー 損害保険株式会社

ペットの医療費用に対する、  
飼い主の皆さまのニーズにお応えします

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。

| 市場    | チャネル              | 商品               |
|-------|-------------------|------------------|
| ペット市場 | 代理店<br>(ペットショップ等) | ペットの医療費用<br>補償保険 |



# 太陽生命保険株式会社

「元気、長生き、太陽生命」  
～安心で豊かな暮らしを支える生命保険会社に～

契約業績指標の見通し 2020年3月期

保障新契約年換算保険料\* 保障保有契約年換算保険料\*

**170億円**      **1,550億円**

※ 太陽生命の経営指標で、年換算保険料のうち主に貯蓄系商品を除いた保障部分の合計。

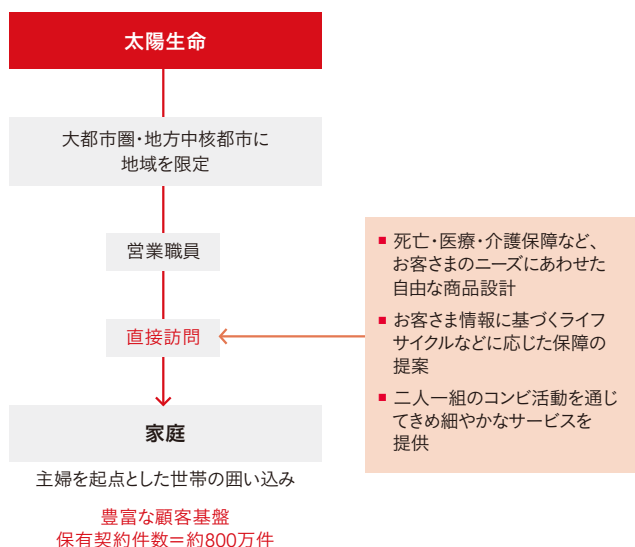
副島 直樹  
代表取締役社長



## 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ています。営業職員がご家庭へ直接訪問し、それぞれのご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、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。

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するビジネスモデルを確立しています。



## 太陽生命の強み

太陽生命の強みは営業職員の保障性商品の販売力の高さです。太陽生命は営業職員が二人一組のコンビ活動により個別にご家庭を訪問し、新規開拓を行うことで成長を続けてきました。近年は高齢化や核家族化が進み、医療・介護・年金・就業不能等の保障に対する需要が拡大しているなか、ご家庭との強固なつながりを活かし、生活保障の提案を行っています。

さらに、「ひまわり認知症予防保険」などの時代の変化を先取りした商品を発売しており、お客さまのニーズに応える保障を提案することで、優位性を保っています。

### Strengths 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
- お客さまのニーズに応える、時代の変化を先取りした商品の提供
- シニアに優しいお客さまサービス

### Opportunities 機会

- シニア人口の増加
- 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

## 前中期経営計画(2016年度～2018年度)の振り返り

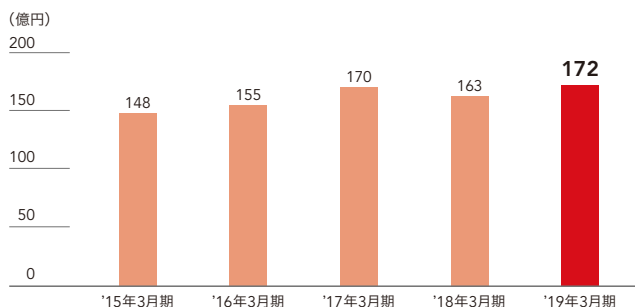
前中期経営計画(以下、「前中計」)は、「時代の変化を先取りした『最優の商品・サービス』をご家庭にお届けする生命保険会社を目指す」というビジョンのもと、「サービスの向上」「商品の充実」「営業力の強化」の三位一体となった販売の推進により『シニアマーケットでのトップブランド構築』に取り組みました。

老後を安心してお送りいただくための商品として2016年3月に「ひまわり認知症治療保険」を、さらに2018年10月には、予防サービスと保障が一体となった「ひまわり認知症予防保険」を発売するとともに、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さまやご家族のもとにお伺いし、きめ細やかなサポートを行う「かけ

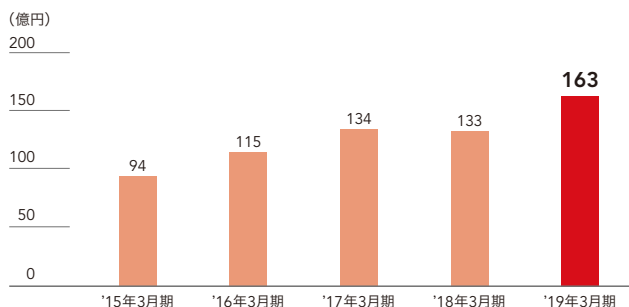
つけ隊」等のサービスを開始しました。現在では、営業職員も内務員と同様の給付手続きが実施できるよう携帯端末を進化させ、保険金支払いの充実を図っています。

前中計最終年度となった2019年3月期は、保障性新契約年換算保険料が前期から5.3%増加し、172億円となりました。そのうち、第三分野新契約年換算保険料は、ひまわり認知症予防保険を含む既成緩和型商品等の販売好調により、前期から22.9%増加しました。またMCEVは新契約価値の積み上げなどにより前期末から311億円増加し8,562億円となりました。新契約価値は堅調な契約業績により前期から増加し553億円となりました。

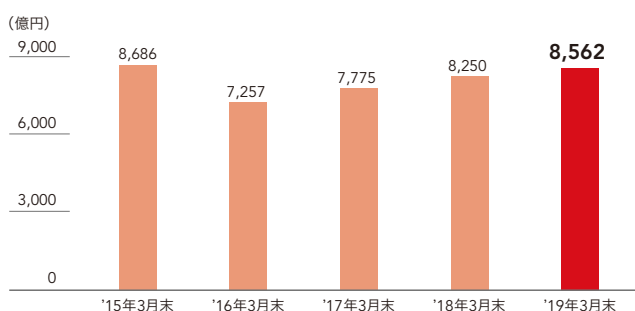
保障性新契約年換算保険料



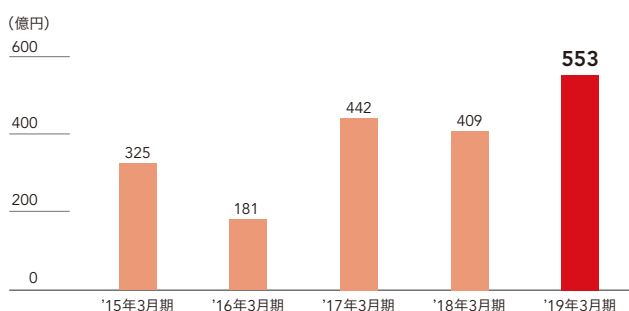
第三分野新契約年換算保険料



MCEV



新契約価値



## 太陽生命の中期経営計画(2019年度～2021年度)

### 中期経営計画のビジョン

100歳時代を先取りした最優の商品・サービスをご家庭にお届けすることにより、より多くのお客さまの安心で豊かな暮らしを支える保険会社となる。

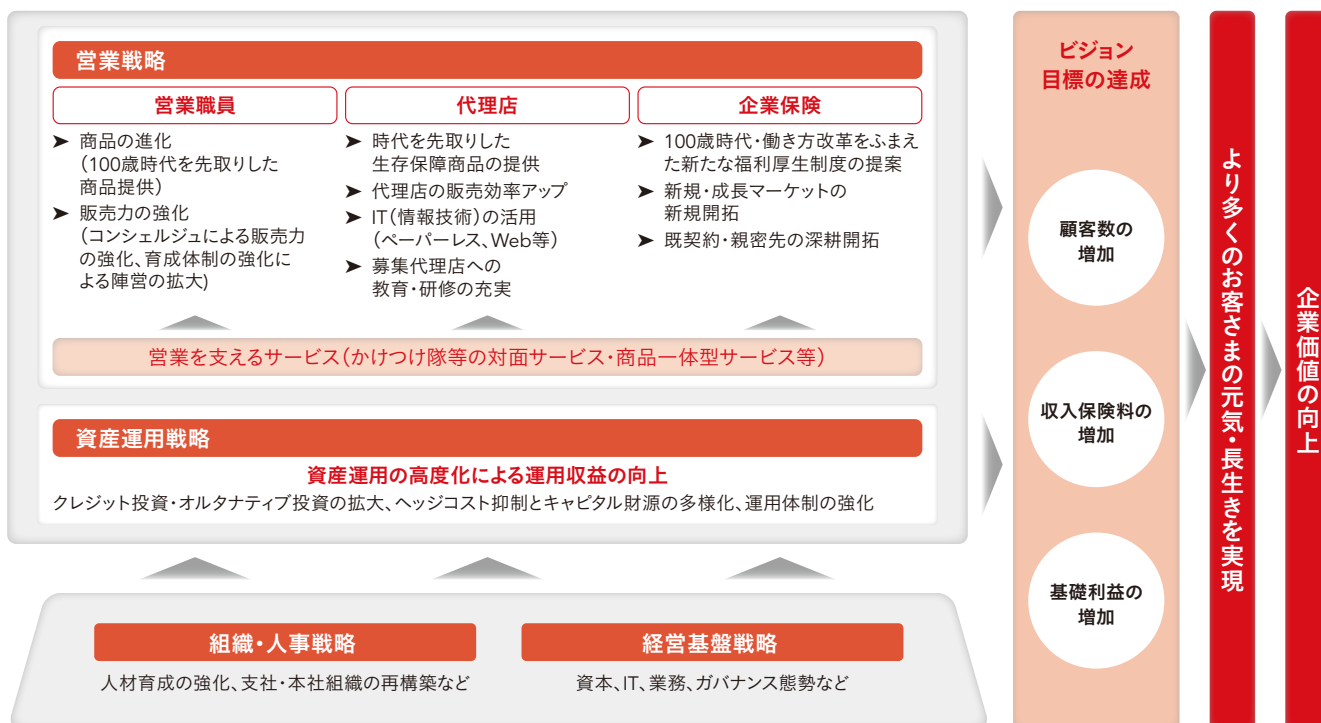
今後、日本の総人口が減少していくなか、65歳以上のシニア層の人口は増加を続け、10年後には総人口の30%を占めるようになります。そして、2025年には65歳以上の5人に1人が認知症になると言われています。また、社会保障制度(公的年金・医療・介護)の財政難が指摘されつつあり、今まで以上に自助努力によって老後や健康不安等の「長生きのリスク」への備えが必要になることが見込まれます。このような社会的背景の中で、太陽生命の主要マーケットである「家庭市場」でもシニア層は拡大していくと見込まれています。

上記のような環境変化を見据えて、太陽生命の中期経営計画(以下、「中計」)では、「100歳時代を先取りした最優の商品・サービスをご家庭にお届けすることにより、より多くの

お客さまの安心で豊かな暮らしを支える保険会社となる」というビジョンのもと、シニアマーケットでのトップブランドの構築をさらに進めていきます。

太陽生命では、これまでの業務改革による事務作業の大幅削減と、2018年8月に導入した新携帯端末「太陽生命コンシェルジュ」による営業効率の向上を通じて、新たな価値の創造に集中できる環境を整備しました。本中計を通じて、太陽生命は、「元気・長生き、太陽生命」をキャッチフレーズに、健康で長生きを喜べる社会の実現に向けて力を尽くし、お客さまの暮らしに寄り添った生命保険会社として、より多くのお客さまの「元気で長生きをサポート」を実現していきます。

### 中期経営計画の戦略全体像



## 営業戦略

### より多くのお客さまの元気・長生きを実現

中計では、太陽生命の強みである営業職員による二人一組でのご家庭への訪問活動に加え、代理店や企業保険等の販売体制も強化し、それぞれの特性を活かした新たな商品・サービスを提供していきます。本中計期間においても、社会のニーズを捉えた、新たな成長マーケットの開拓を進め、より多くのお客さまに安心をお届けできるよう取り組んでいきます。

#### ▣ 営業職員

##### 100歳時代を先取りした商品

太陽生命は、時代の変化を先取りした商品を開発してきました。長年、家庭市場をターゲットとした貯蓄性商品を主力としてきましたが、保障性商品へ移行しました。その後、高齢化の進展により家庭市場のお客さまも高齢化していくことを捉え、2016年3月に「ひまわり認知症治療保険」を発売し、高齢者ニーズを捉えてきました。そして2018年10月には、「ひまわり認知症予防保険」を発売し、病気の治療に加え、予防保障の提供と商品を進化させました。

100歳時代を迎えるなか、お客さまの健康長寿を支えるためには、認知症等に対する保障の提供とともに、病気・介護への予防を提供していくことが重要になってきます。太陽生命では、医療保障や介護保障等の「生存保障の充実」と認知症等の「予防保障・サービスの充実」に取り組んでいきます。

##### IT技術を活用した販売強化

太陽生命では、2012年に「保険契約支援システム」を導入し、営業職員が携行する携帯端末にお客さまが署名することで保険契約の申込みが完了するようになるなど、ご契約手続き等のペーパーレス化を実現しました。また、2018年8月には、お客さまのさまざまなご要望にその場でお応えすることができる新機能を搭載した「太陽生命コンシェルジュ」(以下、「コンシェルジュ」)を導入することで、営業効率の向上とお客さまサービスの進化を実現しています。

中計では、営業支援機能の高度化など、コンシェルジュの各種機能をさらに発展させ、IT技術の面からも販売力の強化を図っていきます。

#### ▣ 代理店

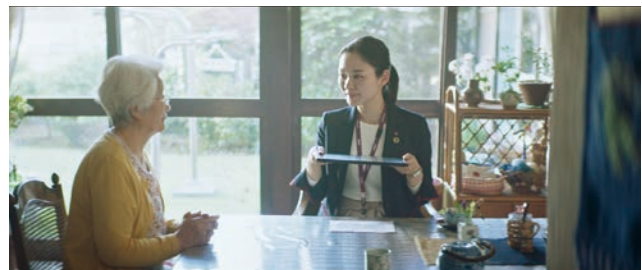
##### シンプルな生存保障の提供

代理店チャンネルでは、金融機関窓口においてシンプルで分かりやすい商品を提供することで、お客さまのニーズに応えつつ、販売効率をアップさせてきました。本中計においても、認知症等保障性商品や資産形成型商品など、お客さまのニーズを捉えつつ、市場環境や代理店である金融機関の特性にあわせた商品を提供します。また、委託代理店の拡大と販売効率アップにより、販売量の拡大を図っていきます。

#### ▣ 企業保険

##### 新たな福利厚生制度の提供

定年退職年齢の引き上げや、非正規社員の増加など企業保険市場を取り巻く環境は変化しています。太陽生命では、100歳時代や働き方改革を踏まえた新たな福利厚生制度の提供を通じて、今後成長が見込まれる業界や、白地マーケットの開拓を図ります。また、既存のお客さまに対しては、IT技術の活用を通じて加入プロセス等を容易にするなど利便性を高めていきます。



太陽生命コンシェルジュの活用

# DAIDO 大同生命保険株式会社

## 企業保障の新たな時代をリードします

契約業績指標の見通し(2020年3月期)

保有契約高\* 新契約高\*

**46兆9,100億円** **3兆7,600億円**

※ 個人保険・個人年金保険の契約高に「タイプα(無配当重大疾病保障保険)」の重大疾病保険金額、「タイプα(無配当就業障がい保障保険)」の就業障がい保険金額及び「介護リリーフα(無配当終身介護保障保険)」等の介護保険金額を含めた金額

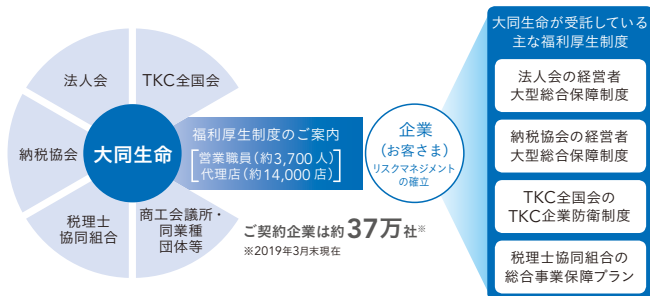
工藤 稔  
代表取締役社長



### ビジネスモデル

大同生命は、ご契約企業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。低廉な保険料でより大きな保障を確保できる定期保険が企業保障に最適な商品であると考へ、1970年代から開発・販売に注力してきました。

具体的には、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設計した商品・サービス(制度商品)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、中小企業の福利厚生制度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。



※ 標準保障額  
大同生命では、経営者・役員が死亡や重大疾病への罹患等により就業不能となった場合に、企業やご家族にとって必要と想定される資金を「標準保障額」と呼び、「企業防衛のための資金(企業防衛準備資金)」と「家族を守るための資金(役員退職慰労金準備資金)」の両面から算定しています。

### 大同生命の強み

大同生命の強みは、数多くの中小企業・経営者との接点をもつビジネスモデルの優位性に加え、充実した法人向け商品ラインアップ、長年にわたり蓄積してきた標準保障額\*に基づく保障性商品の推進ノウハウなど、市場開拓に適した経営資源にあります。

また、高齢化の進展等により、法人としてだけでなく経営者個人としての保障ニーズも拡大・多様化しており、「法人・個人一体となったトータルな保障のご提案」を着実に実践することで、中小企業市場における生命保険事業の“リーディング・カンパニー”の地位をより確固たるものにしていきます。

#### Strengths 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

#### Opportunities 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



## 前中期経営計画(2016年度～2018年度)の振り返り

前中期経営計画(以下、「前中計」)では、法人市場における就業不能保障分野の推進(“コアマーケットのさらなる深耕”)と、経営者個人・個人事業主市場の開拓(“新たなマーケットの創出・拡大”)によりコアビジネスを進化させるとともに、営業活動・事務の業務革新を通じ、お客さまサービスと生産性・効率性の向上を図ることで、“安定的・持続的な企業価値の向上”の実現を目指しました。

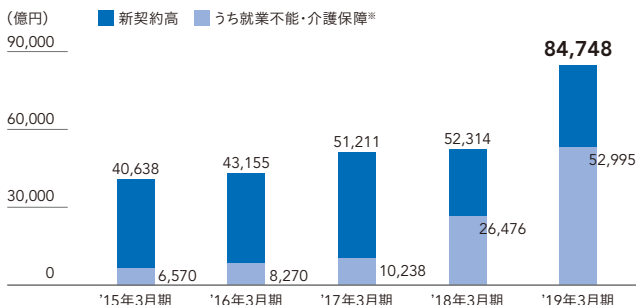
前中計の最終年度である2019年3月期は、標準生命表の改定(2018年4月)や法人契約の定期保険等の税務取扱い見直し(下記Topics参照)が検討(2019年2月)されるなど、業界・規制環境に大きな変化がありました。

2019年3月期の契約業績は、標準生命表改定に伴う料率

改定により低料化した、更新型の個人定期保険(Rタイプ)や収入保障保険(収入リリーフ)が好調だったこと、及び2017年10月に発売した介護定期保険の増加等により、新契約高は8兆4,748億円(前期比162.0%)、保有契約高は47兆1,460億円(前期末比110.1%)となりました。なお税務取扱い見直しの方針を受け、大同生命では2019年2月より解約払戻金のある定期保険等の販売を停止しましたが、通期での契約業績への影響は大きくありませんでした。

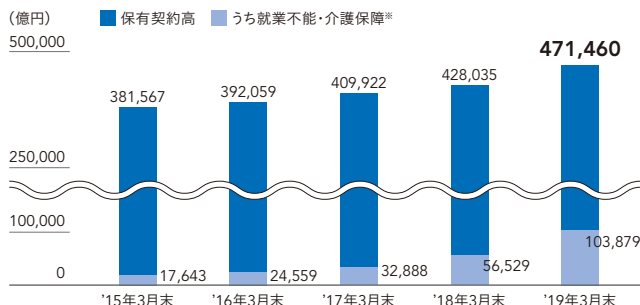
MCEVは、国内金利の低下により、前期末から554億円減少し、1兆4,177億円となりました。新契約価値は、料率改定に伴う収益性低下を新契約増産でカバーしたものの、主に金利低下により前期並みの848億円となりました。

### 新契約高



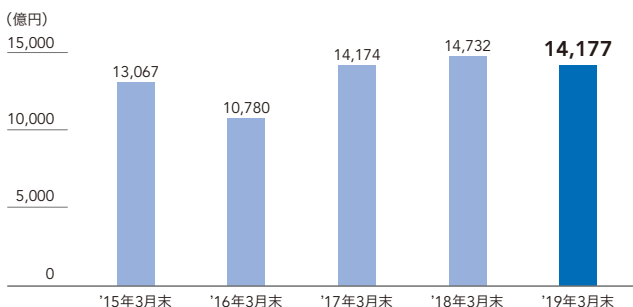
※ 就業不能保障商品は「Jタイプ」「Tタイプ」、介護保障商品は「収入リリーフ」「介護リリーフ」「介護定期保険」の合計

### 保有契約高

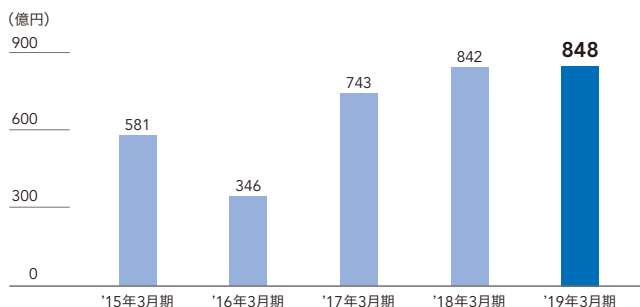


※ 就業不能保障商品は「Jタイプ」「Tタイプ」、介護保障商品は「収入リリーフ」「介護リリーフ」「介護定期保険」の合計

### MCEV



### 新契約価値



## Topics

### 法人契約における定期保険等の税務取扱いの見直し

国税庁は、2019年6月に「法人税基本通達の制定について」(法令解釈通達)を一部改正しました。これにより、定期保険等の保険料に関する税務取扱いが変更となり、契約日が2019年7月8日以後の契約について新たな取扱いが適用されています。

大同生命では、国税庁より見直しの方針が示された2019年2月以後、一部の商品について販売を停止していましたが、7月11日より、新たな税務取扱いのもとでお客さまの多様なニーズにお応えできる新商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」を販売しています。

## 大同生命の中期経営計画(2019年度～2021年度)

### 中期経営計画の基本方針

環境変化を成長機会と捉え、あらゆる事業領域で現状の枠組みを超える「構造改革」に挑戦することで、「法人・個人を一体としたトータルな保障」を全社一丸で磨き上げ、企業保障の新たな時代をリードする生命保険会社になる。

大同生命の中期経営計画「Go Beyond Daido 2021」は、新たな税務取扱いのもと、中小企業市場での揺ぎないプレゼンス(マーケットシェア)を確立するための3年計画です。

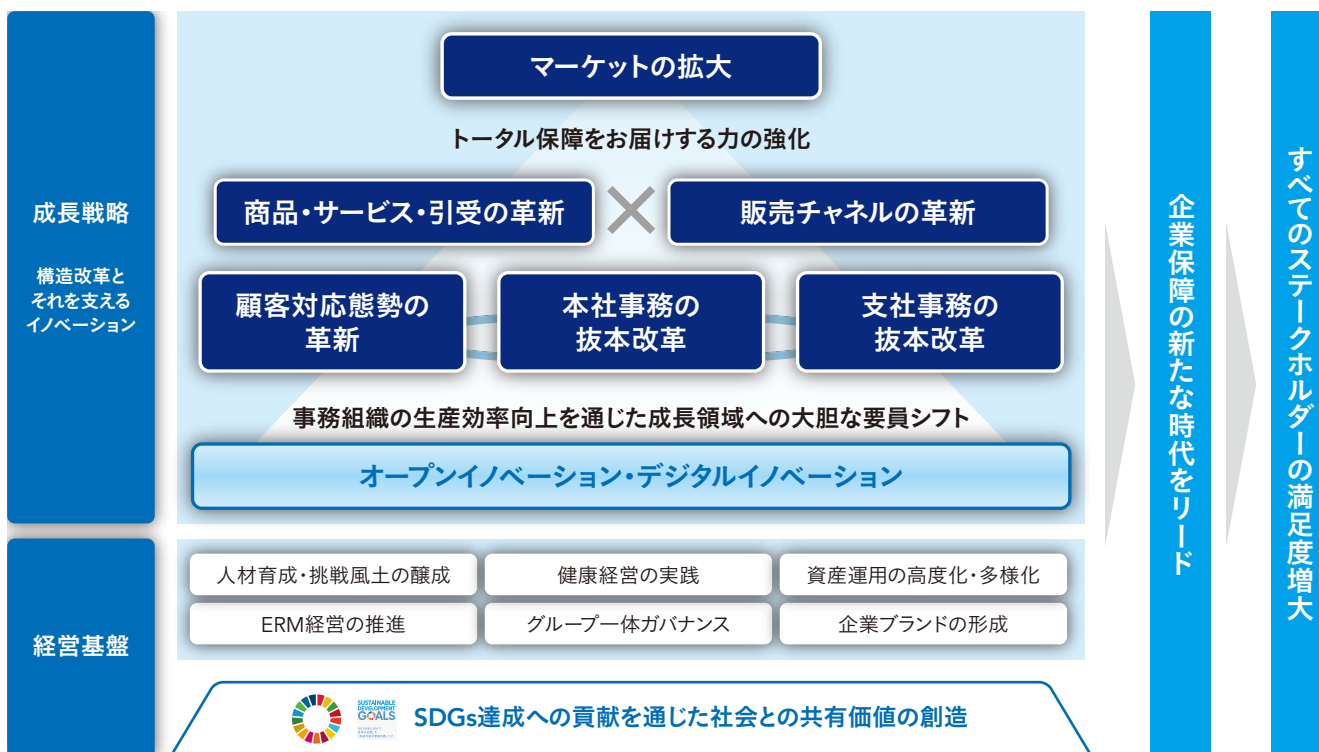
ここ数年の大手生保による中小企業市場への本格参入と、その後の定期保険等の税務取扱い見直しにより、大同生命のコアマーケットの販売・競合環境は大きく変容しました。また、生産年齢人口の減少に伴い、中小企業数は減少しており、中小企業との接点拡大に向け、商品・サービス・チャネルの一体的な改革やデジタル技術を活用した生産効率の向上などの必要性が高まっています。一方で、疾病予防や健康増進への関

心の高まり、人手不足をはじめ中小企業の経営課題の多様化など、大同生命が果たすべき役割はさらに拡大しています。

これらを踏まえ、大同生命では、「法人・個人を一体としたトータルな保障の提供」というこれまでのコア戦略を強化しつつ、営業・保険引受・事務などのあらゆる事業領域で、現状の枠組みを超える「構造改革」に取り組むことで、コアビジネスの持続可能性を一層盤石にしていきます。

また、さまざまなパートナーとの共創を通じ、人生100年時代の中小企業とその経営者が抱える社会的課題に応える商品・サービスを提供し、中小企業の永続的発展に貢献します。

### 中期経営計画の全体像



## 営業戦略

「就業不能保障分野のさらなる深耕」と「経営者個人・個人事業主市場の開拓」を成長の柱として、「法人・個人を一体としたトータルな保障」を全社一丸で磨き上げ、企業保障の新たな時代をリードしていきます。

### 商品・サービスの革新

大同生命では、中小企業市場のリーディング・カンパニーとして、新たな税務取扱いのもとで中小企業のお客さまの多様なニーズにいち早くお応えするため、2019年7月に新商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」を発売しました。本商品は「保険金額」「保険期間」「保険料・解約払戻金のバランス」をオーダーメイドできる業界初の保険です。今後は、中小企業の「健康経営®」を支援する健康増進型保険の開発など、主力の定期保険をさらに進化させます。また、就業不能保障ニーズへの対応強化や、介護保障をはじめとする個人向け商品のラインアップ拡充を通じて、商品ポートフォリオの複線化に取り組めます。

加えて、中小企業の社会課題解決を支援する付帯サービスもさらなる充実を図ります。その一環として、2019年4月より新たに、大地震等の災害発生時に従業員の安否確認ができる「安否確認システム」や、事業承継・M&Aなど企業経営の判断材料に活用いただける「企業価値算定サービス」を、一定

条件を満たすご契約者さまに無料で提供しています。

今後も、「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を開発し、「商品・サービスの一体プロモーション」を推進します。

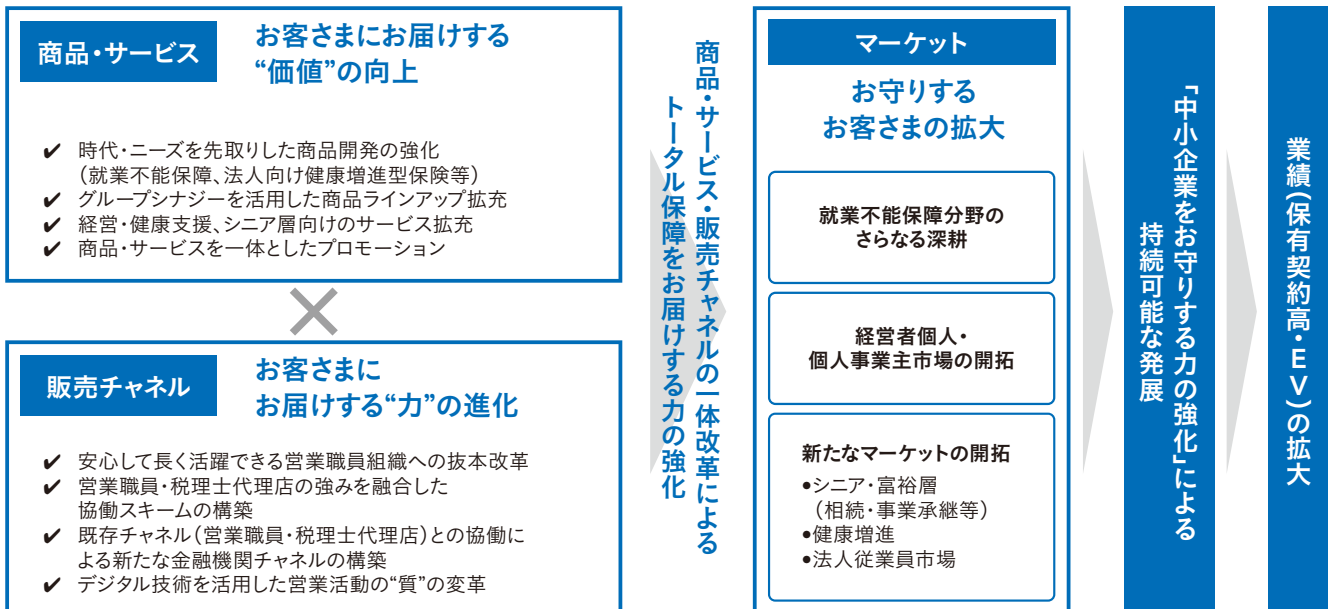
### 販売チャネルの変革・革新

営業職員・代理店の既存チャネルの販売態勢を強化していくことに加え、今後は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や、銀行・金融機関代理店等の新規チャネルの開拓など、質の高いコンサルティングを実践できる販売チャネルを拡充します。

### マーケットの拡大

上記の取組みを通じて「トータル保障」をお届けする力を強化し、「就業不能保障分野のさらなる深耕」「経営者個人・個人事業主市場の開拓」によるコアマーケットの深耕と、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により、マーケットの着実な拡大を目指します。

営業戦略の全体像





# T&Dフィナンシャル生命保険株式会社

商品開発の機動力を活かし、多様化する  
お客さまニーズを取り込み、持続的な成長を目指します

契約業績指標の見通し 2020年3月期

新契約年換算保険料※ 保有契約年換算保険料※

**220億円**      **1,300億円**

※契約業績指標を2020年3月期より契約高から年換算保険料に変更しています。

板坂 雅文  
代表取締役社長



## ビジネスモデル

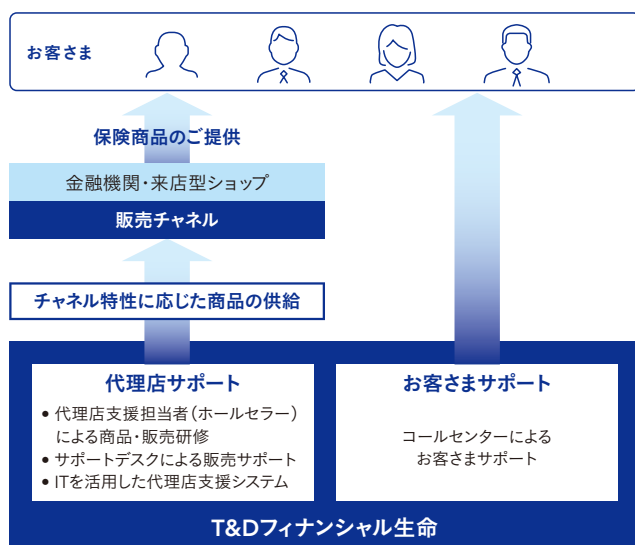
T&Dフィナンシャル生命は、金融機関や来店型ショップなど、複数の保険会社の商品を取り扱う乗合代理店を通じた保険商品の提供に特化した生命保険会社です。

乗合代理店チャン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。

## T&Dフィナンシャル生命の強み

少子高齢化の進展や単身世帯の増加を背景に、シニアのお客さまの「退職後の資産形成ニーズ」や「医療保障ニーズ」、就労・子育て世代のお客さまの「もしもの時や働けなくなったときの保障へのニーズ」が高まっています。

T&Dフィナンシャル生命が注力する乗合代理店市場では、銀行が低金利の長期化に伴う収益確保のため保険販売を拡大し、来店型ショップも若年層を中心に活用の機会が増加するなど、市場が拡大しています。当社は拡大する市場に対し販売網を拡大し、強みである商品開発力を活かした競争力ある商品の提供を通じて、持続的な成長を目指します。



### Strengths 強み

- 乗合代理店チャンネルへの経営資源の集中、有力な金融機関等代理店チャンネルを保有
- 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

### Opportunities 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
- 新しい販売チャンネルの台頭（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

## 前中期経営計画(2016年度～2018年度)の実績

前中期経営計画(以下、「前中計」)では、「商品ラインアップの多様化」「代理店販売網の拡大」「お客さまサービスの向上」を成長の柱として取り組んできました。

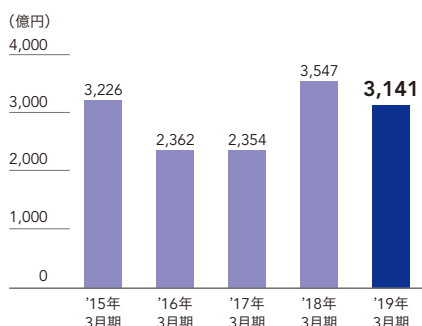
乗合代理店市場は参入会社の増加などにより年々厳しさが増す状況にあります。商品面では一時払・平準払ともに複数商品をラインアップし、代理店網は銀行・来店型ショップともに拡大しました。またサービス面においては、お客さまの利便性向上の観点から、一部代理店において新契約申込手続きのペーパーレス化の開始、正確・迅速な保険金等のお支払いを実施するための保険金支払査定システムの拡充等に取り組んできました。

前中計最終年度となった2019年3月期の新契約高は、平準払保障性商品である収入保障保険は前期比で3.3%増加しましたが、厳しい競争環境が続いた一時払商品は前期から減少した結果、前期から405億円減少の3,141億円となりました。保有契約高は前期末から1,202億円増加の2兆1,729億円となりました。

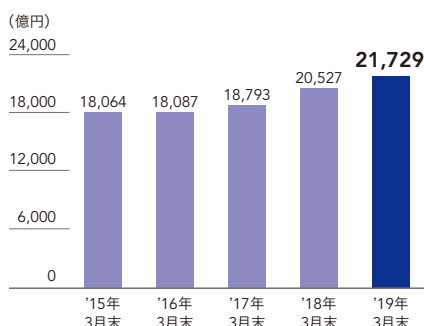
また、2019年3月期の新契約価値は1億円、MCEVは985億円と前期より減少しています。

なお、金融機関と来店型ショップ等をあわせた提携代理店数は、2019年3月末現在で145店と前期末より3店増加しています。

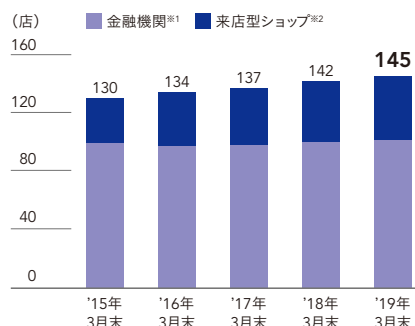
新契約高



保有契約高

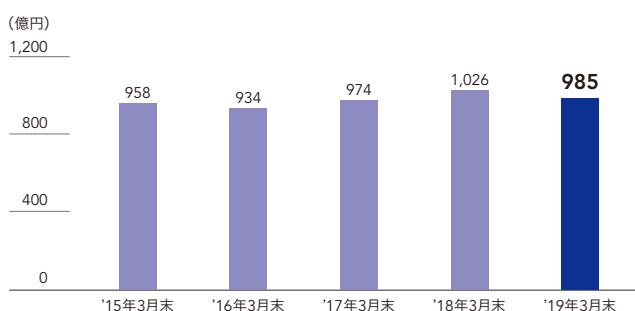


参考：提携代理店数

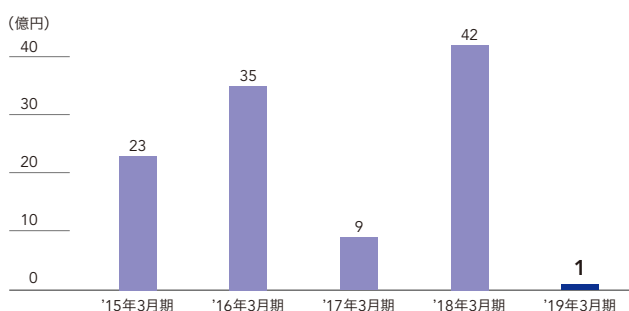


※1 金融機関は銀行・証券会社・信用金庫  
 ※2 フランチャイズ店を含む

MCEV



新契約価値



## 中期経営計画(2019年度～2021年度)の概要

### 基本方針

「貯蓄性商品の機動的な開発・導入」「お客さま・代理店向けサービスの積極的な導入」「ITの利活用」により乗合代理店チャンネルでのプレゼンス向上を図り、業績の拡大を通じてさらなる成長を実現する。

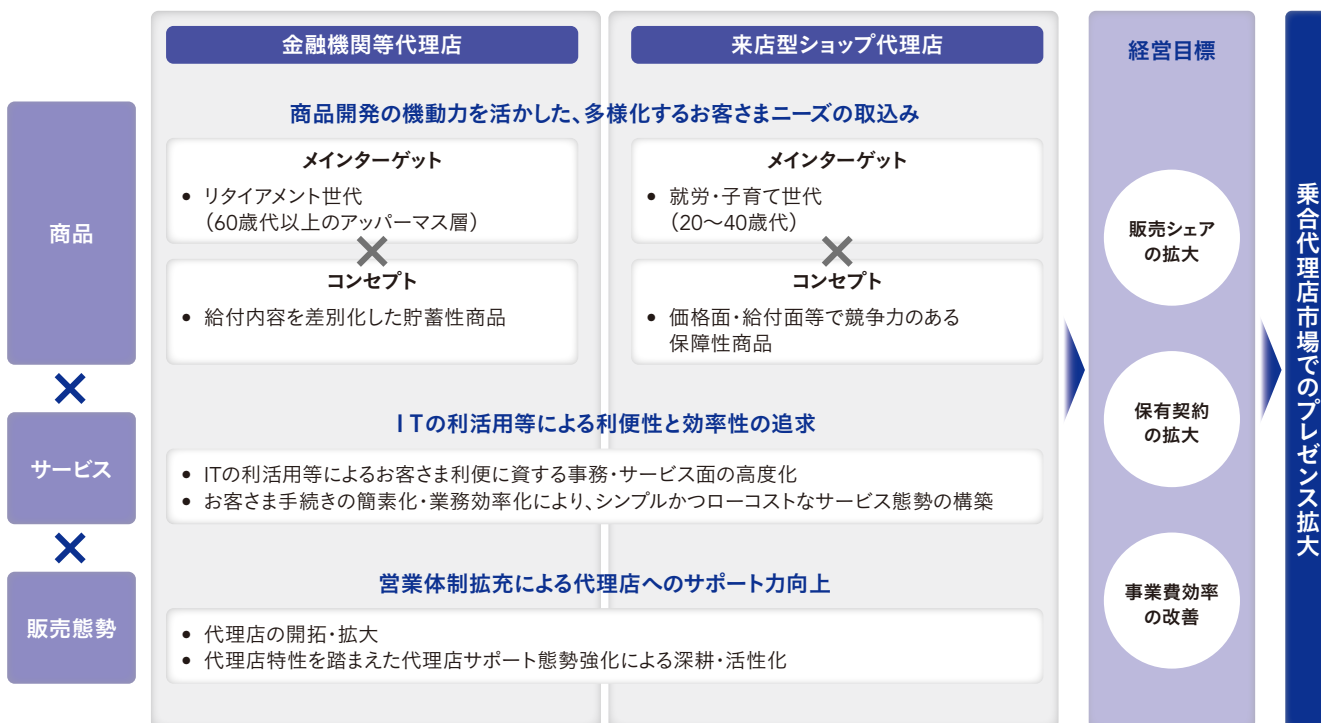
低金利環境が大きく変化する兆しのないなか、銀行では投資信託販売や保険販売による役務収益を重視する流れが引き続き継続する見込みであり、市場規模はこれまでと同程度、もしくは円金利環境の変化等によってはさらに拡大する可能性があります。また、来店型ショップは現在も年間6%～7%のペースで成長を続けている市場であり、T&Dフィナンシャル生命の主要マーケットである「乗合代理店市場」は今後も拡大が見込まれます。一方で、参入会社の増加等により年々競争環境が厳しくなる状況にあります。

また、長寿化の進展により、資産・所得・就労・健康・世帯構

成等の状況やそれに伴う金融サービスへのニーズも多様化してきています。その中で、保険でのリスクカバーが適した各種ニーズの拡大も見込まれています。

上記のような環境において、T&Dフィナンシャル生命の中期経営計画(以下、「中計」)では、「貯蓄性商品の機動的な開発・導入」「お客さま・代理店向けサービスの積極的な導入」及び「ITの利活用」により、乗合代理店市場においてプレゼンス向上を図り、業績を拡大するという基本方針のもと、乗合代理店ビジネスの専門会社として、環境変化に機動的に対応し、さらなる成長に向け、取り組んでいきます。

### 中期経営計画の全体像



## トプライン戦略

### 商品戦略

乗合代理店市場においては、商品が成熟化した場合、一定程度の価格競争力をもたなければ、販売シェアは低下する傾向にあります。

T&Dフィナンシャル生命では、お客さまニーズにお応えする商品を発売してきましたが、本中計期間においても、一定の価格競争力を備えた、より差別化した商品をタイムリーに発売していきます。

### 多様化するニーズに合致した貯蓄性商品の開発

T&Dフィナンシャル生命では、「生涯プレミアムジャパン」（無配当終身保険）や「生涯プレミアムワールド」（無配当外国為替連動型終身保険）など、「ふやす」「つかう」「のこす」という特徴を持った商品を発売し好評を得てきました。本中計期間においては、マーケティングを踏まえた機動的な商品の開発・改定を推進します。

### チャンネル展開に応じた商品開発

金融機関や来店型ショップなど、来店されるお客さまのニーズに合った商品を開発するとともに、販売開始後のフォローアップを通じて商品改定や機能・サービスの追加など、チャンネルに適した商品の提供を推進します。

### サービス戦略

T&Dフィナンシャル生命では、これまでも新契約申込手続きのペーパーレス化等を進めてきましたが、本中計期間でも、さらにITの利活用を進め、お客さまの利便性向上に取り組んでいきます。お客さま本位の視点にたち、新契約申込時だけでなく、収納保全時や保険金支払時の取扱いの簡素化を推進します。また、インターネットサービスや代理店支援サービス等についてもさらに拡充していきます。このような取組みを通じて、お客さま満足度の向上を図り、お客さま、代理店から

選ばれる保険会社を目指します。

### 営業戦略

#### 代理店の開拓・拡大

2018年10月に改定した「みんなにやさしい終身保険」は円貨と外貨をミックスした独自の「通貨分散機能」を備えた商品で、お客さまや代理店からご好評いただいております。商品ラインアップに追加いただける代理店が増加しています。T&Dフィナンシャル生命では、このように、お客さまのニーズを捉えた特徴のある商品や、一定の価格競争力と差別化した特性を併せ持つ商品を揃えることにより、取扱代理店の開拓・拡大を図ってまいります。

#### 代理店サポート態勢の強化

T&Dフィナンシャル生命では、代理店をサポートする態勢を強化するために、前中計期間は代理店支援担当者（ホールセラー）の増員に取り組んできました。本中計においては、よりきめ細やかなサポートを実現すべく、訪問回数や募集人の研修頻度の増加、研修ツールの充実等に取り組めます。

また、IT等を活用し、販売支援に関連する事務サービスの向上に取り組むなど、総合的なサポート態勢の強化を推進します。



生涯プレミアムジャパン4



生涯プレミアムワールド5

## コスト・オペレーション戦略

本中計では、トプラインへの取組みと事務効率化の推進、生産性の向上により収益基盤の強化を目指しています。

手続書類の電子化・インターネットサービスの積極的な活用などによるコストセンターの効率化、事務オペレーションの再構築等、コストの削減を推進します。

# T&Dアセットマネジメント株式会社

## 一步先へ お客さまとともに

通期業績指標の見直し 2020年3月期

実質営業収益

### 32億5,000万円

坪井 親弘  
代表取締役社長



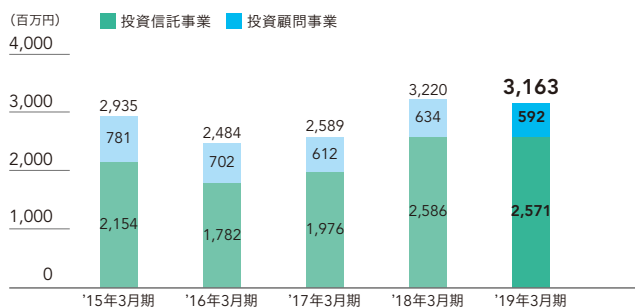
### 前中期経営計画の振り返り

T&Dアセットマネジメントでは、これまで国内外の年金顧客からの運用受託や、機関投資家向けの投信販売を軸に受託運用資産の拡大に取り組んできました。

前中期経営計画(2016年度～2018年度。以下、「前中計」)では、常態化するマイナス金利を背景に、各アセットオーナーが運用難に苦しむなか、自社運用力の強化に加え、海外の運用機関との提携による運用商品の開発・提供などを通じて着実な成長を遂げました。

2019年3月期は、新興国市場の下落等により私募投信が減少したことが影響し、実質営業収益及び運用資産残高は前期(末)から減少しましたが、3年間を通じ私募投信の残高拡大が成長を牽引し、運用資産残高は前中計開始前(2016年3月期)から5,000億円以上の純増となりました。

(事業別)実質営業収益の推移

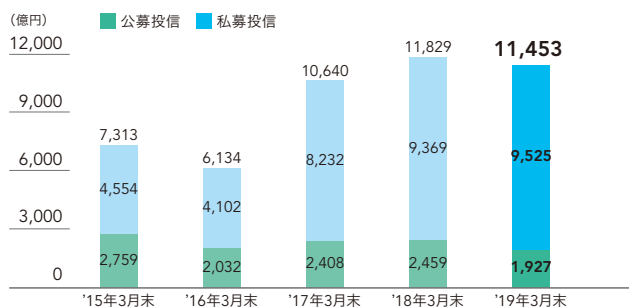


### 今後に向けて

投信・投資顧問業界では熾烈な受託競争が繰り広げられており、今後も厳しい競争環境が続く見通しです。しかしながら、世界的な金余りが進むなかで市場規模は大きく拡大しているほか、国内では高齢化の伸展に伴い、老後への備えとしての資産運用ニーズが高まりを見せるなど、将来的には有望な市場であるといえます。

このような環境の中で、グループ中期経営計画(2019年度～2021年度)では、T&D保険グループのコアビジネスである生命保険事業の強化に加えて、事業ポートフォリオの多様化に向け、アセットマネジメント事業のさらなる成長を掲げています。T&Dアセットマネジメントはその中心的な役割を担う立場として、グループ各社と連携・協働しながら業容拡大を目指します。

運用資産残高(投資信託)の推移



● グループ中期経営計画(2019年度～2021年度)におけるアセットマネジメント事業の取組みについてはP.30をご覧ください。



## 「家族の一員」であるペットとの 充実した生活に安心を

通期業績指標の見通し 2020年3月期

保有契約件数

**16万2,000件**

新契約件数

**3万4,000件**

三瓶 雅央  
代表取締役社長

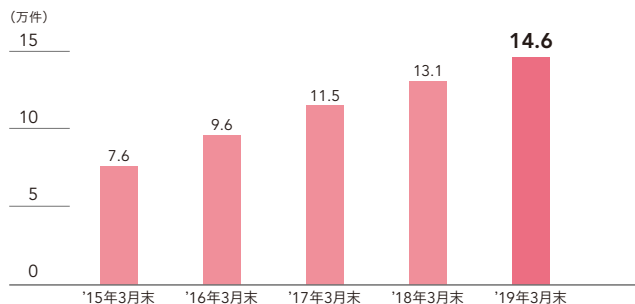


### 前中期経営計画の振り返り

ペット&ファミリー損害保険はペットショップなどを通じてペット保険を提供しており、2019年4月に少額短期保険会社から損害保険会社に移行しました。前中期経営計画(2016年度～2018年度。以下、「前中計」)では、コアチャンネルと位置づけるペットショップの開拓・販売拡大に注力するとともに、ウェブ・通販によるチャンネルの複線化を通じ営業基盤の強化に取り組みました。

2019年3月期は、ペット保険の認知度の高まりを背景に、新契約件数は3万1,549件(前期3万1,283件)、保有契約件数は14万6,104件(前期末13万1,024件)と着実に増加しました。これに伴い、正味収入保険料は前期より7億円増加し51億円と、前中計開始前(2016年3月期)の水準から概ね1.8倍となりました。

保有契約件数の推移

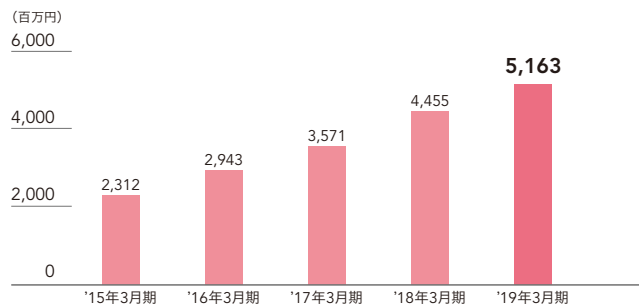


### 今後に向けて

日本のペット保険の市場規模(収入保険料ベース)は年々拡大していますが、ペットショップでの生体購入時に加入するケースが多く、既存のペットオーナーにいかにもペット保険を認知していただくかが、今後の成長のポイントになります。

グループ中期経営計画(2019年度～2021年度)では、ペット保険事業と国内生命保険事業・デジタル保険事業とのシナジーを掲げています。既存チャンネルでの販売拡大のみならず、グループ生保の営業職員チャンネルでの販売や、デジタル化を通じた新たなチャンネルの構築を検討してまいります。また、お客様のニーズやチャンネルの特性に応じた商品の開発に順次取り組みます。

正味収入保険料(ペット保険)の推移



# グループ会社

2019年9月30日現在

T&D 保険グループは2019年9月30日現在、T&D ホールディングス、子会社17社及び関連会社4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 【8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)

#### 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)

### 資産運用関連事業 【8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 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



# 共有価値創造のための基盤



指名・報酬委員会委員長

## 松山社外取締役インタビュー

今、特に強化が求められているのはモニタリング機能です。  
モニタリングの強化とは、業務執行状況や業績の評価であり、  
指名・報酬委員会の要とも言えます。

社外取締役 まつやま はるか  
松山 遙



### Q1. 持続的な企業価値の向上に向けて、ガバナンスの強化がますます重要になっています。今日における指名・報酬委員会の役割をお聞かせください。

ガバナンスには、マネジメントとモニタリングの2つの機能が求められていますが、現在、特に強化が求められているのはモニタリング機能です。モニタリングの強化とは、業務執行状況や業績の評価であり、指名・報酬委員会の要とも言えます。

社外取締役は、必ずしもその会社の業務や社内事情に精通しているわけではないので、重要な業務執行を決定するマネジメントには一般的には向いていません。むしろ独立した社外取締役の立場としては、役員の選任・解任や報酬などの決定に関するプロセスを、モニタリングする機能を強化させていく役割を担うべきだと考えています。

指名・報酬委員会には、社外取締役がその過半数を占める立場から主体的に指名・報酬の決定プロセスへ関与することでモニタリング機能を強化する役割があります。

### Q2. 指名・報酬委員会の委員長として心がけていることをお聞かせください。

私は2018年7月に指名・報酬委員会の委員長に就任しました。T&Dホールディングスは、2015年1月に指名・報酬委員会を設置するなど、他の企業に先駆けて取り組んできています。

日本では、2002年に委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)の制度が導入されましたが、最初は指名・報酬に関して社外の者と議論するというに抵抗感があったためか、あまり普及しませんでした。その後、コーポレートガバナンス・

コードが制定されて、それ以降、徐々に指名・報酬委員会を設置する企業が増えてきている状況ですが、あまりモデルケースがなく、どういふことを議論していけばよいのか、手探りで工夫しながら行っているところです。

指名プロセスというのは、どの会社にとっても一番の極秘情報です。社内であっても、あまり他の人には言わないようにする情報なので、他社の情報もちろん入ってきません。

会社ごとに、長い歴史の中でできたバランスやルールがあると思うのですが、当然ながら明文化されたルールではありません。

指名・報酬委員会では、そのような今まで表立って議論してこなかった部分がある程度ざっくりばらんに話して、情報共有していただくことが一番重要で、そうしなければ結局建前だけの議論しかできなくなってしまいます。

私は委員長として、形式的な議論ではなく本音の議論が出てくるような雰囲気をつくることを心掛けていますが、T&Dホールディングスの指名・報酬委員会では、皆さんにいろいろなご意見を率直に言っていただけていると思います。

### Q3. 指名・報酬委員会では、具体的にどのような議論がなされているのですか。

T&Dホールディングスが今抱えている課題、特にこれから何年間か中期経営計画などをもとに目指していく姿と、それを担うのにふさわしい人をどう選ぶか、あるいはどう育てるかということをお話しています。

なかでも次の経営トップへのサクセッションは、現在の社長にきちんと次の後継者を育てていただかないと、交代するタイ

ミングで適任者がいない、ということになってしまいます。社長として重要な務めはたくさんありますが、後継者を育成すること、そして円滑に事業を承継できるようにすることは、社長の大きな仕事です。なるべく早い段階から議論したり、経営者としての経歴を持つ社外の方々の話を伺いながら進めています。

日本企業は終身雇用制の慣行のなかで、役員についても従業員から登用されることが多いため、候補者についての情報も、社内と社外に格差があります。しかしそれでは議論にならないので、ある程度社外の人間にも情報を共有する必要があります。ただしすべて共有することは難しいので、どういう方法でどういう情報をもって議論すればよいのか、おそらくどの会社も今悩んでいる、というところだと思います。

私としては、指名・報酬委員会の役割として、社内でのように候補者の方を評価し、何を考慮してその方を候補にあげていきたいのか、という説明をきちんと求めること、そしてそこに不合理なところがないかどうかをチェックすることが重要だと考えています。

私が指名・報酬委員会のメンバーとして関わった直近の社長交代は、2018年4月の喜田前社長から上原社長への交代です。その決定の際には、どのような考えを持った人なのか、今後のT&Dホールディングスのかじ取りをするにはどのような経験を

指名・報酬委員会は  
透明性をもって議論する機関です。  
時代の要請にあわせ変化させながら、  
発展させていきます。



持つ人材が必要なのかなど、ざっくばらんに話を伺いながら、忌憚なく議論することができたと思っています。

指名・報酬委員会は、秋口から翌年5月にかけて多く開催されます。ホールディングス(持株会社)の役員選任だけではなく、直接子会社の役員選任の審議などもするので、どうしても回数が多めになります。これまでの運用では、指名・報酬委員会は年に1~2回開催するという企業も多かったと思いますが、指名・報酬について実質的に議論するのであれば、それなりに時間をかけるべきだと考えています。

#### Q4. 指名・報酬委員会設置から5年目を迎えています。現在の指名・報酬委員会への評価と、今後の指名・報酬委員会のあり方について、ご意見をお聞かせください。

T&Dホールディングスでは、トップのサクセッションについて早くから指名・報酬委員会で検討するなど、本気で、指名・報酬委員会を活性化させようという気持ちがあると感じています。

ただ、今後のあり方ということでは、日本の指名・報酬委員会はまさに今ようやく形ができつつある段階であり、おそらく新しいテーマや論点がどんどん出てくるのが想定されます。

たとえば、指名・報酬委員会がその役割を果たすためには業績モニタリングが必要となりますが、日本企業では、今まであまり厳格に業績評価を実施してこなかったように見受けられます。これは、1年間の企業経営に対し、経営者の成績をつけて、各自の報酬の金額に反映させたり、成績の良い人にはもう1年お願するなどの評価をしましようというのですが、日本企業の役員は従業員から登用された仲間なので、その中で誰かを非常に高く評価したり、マイナスに評価したりすることが、しにくいのかもしれません。AからDまでの評価をつけましようという場合、ほぼ全員がB評価といった結果になることが多いというイメージです。

しかし、きちんと個々人の業績評価をしないとモニタリングにならないので、ハードルが高いかもしれませんが、まずそこから変えていかなければならないと思います。

指名・報酬委員会は、透明性をもってきちんと議論するための機関ですので、変わっていくべきことは非常にたくさんあると思います。当社も力を入れて取り組んでいます。これから指名・報酬委員会のあり方自体が世の中の変化とともに変わっていくので、その変化にあわせて当社も変えるべきは変えながら、指名・報酬委員会を発展させていきます。

## コーポレート・ガバナンス

当社は、機動的かつ求心力のあるグループ経営を実施できる、効率的で透明性の高い経営体制を目指すことを基本的な考え方とし、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

そうしたなか、上場会社に適用される「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を尊重し、主な原則等に対する当社の取組方針を「コーポレート・ガバナンス基本方針※」に定めています。

※「コーポレート・ガバナンス基本方針」については当社ホームページをご覧ください。

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

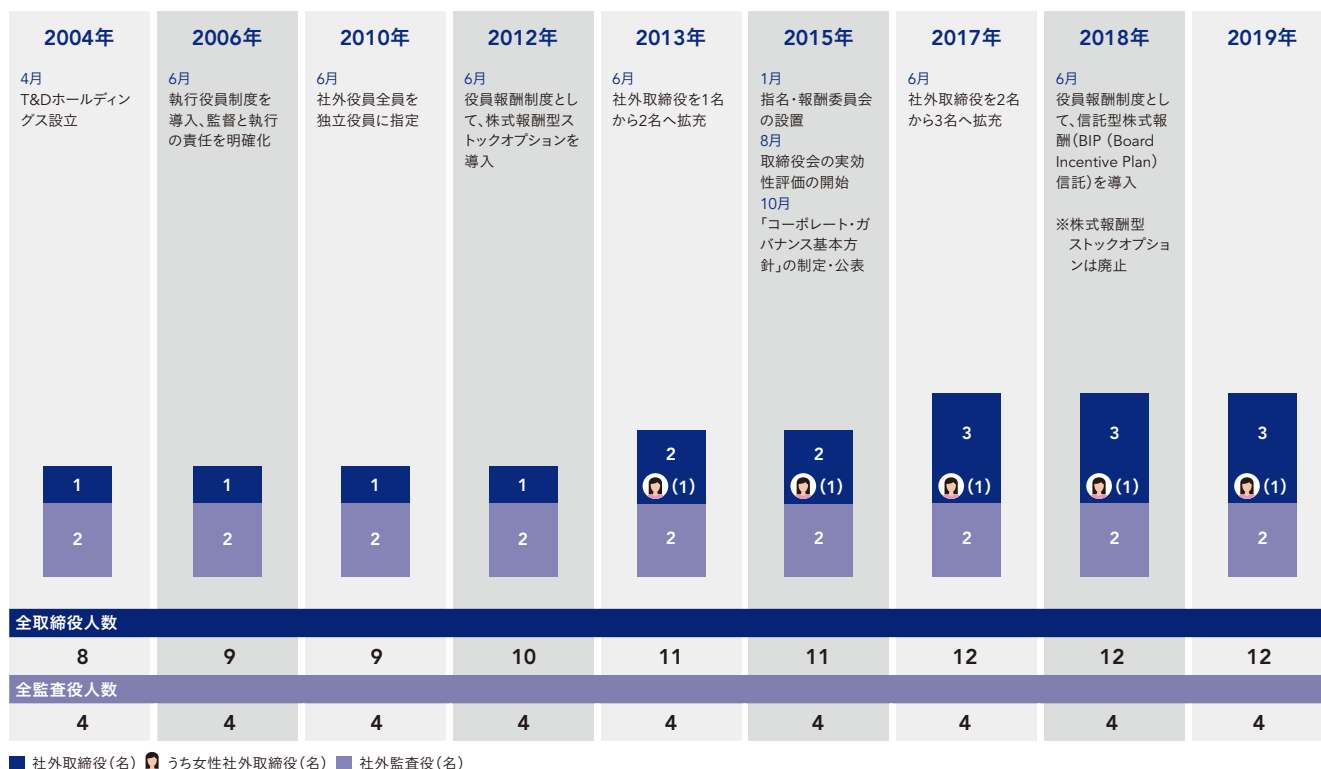
### グループ経営の推進

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」)に関す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。

### T&Dホールディングスのコーポレート・ガバナンスのあゆみ



## コーポレート・ガバナンス体制

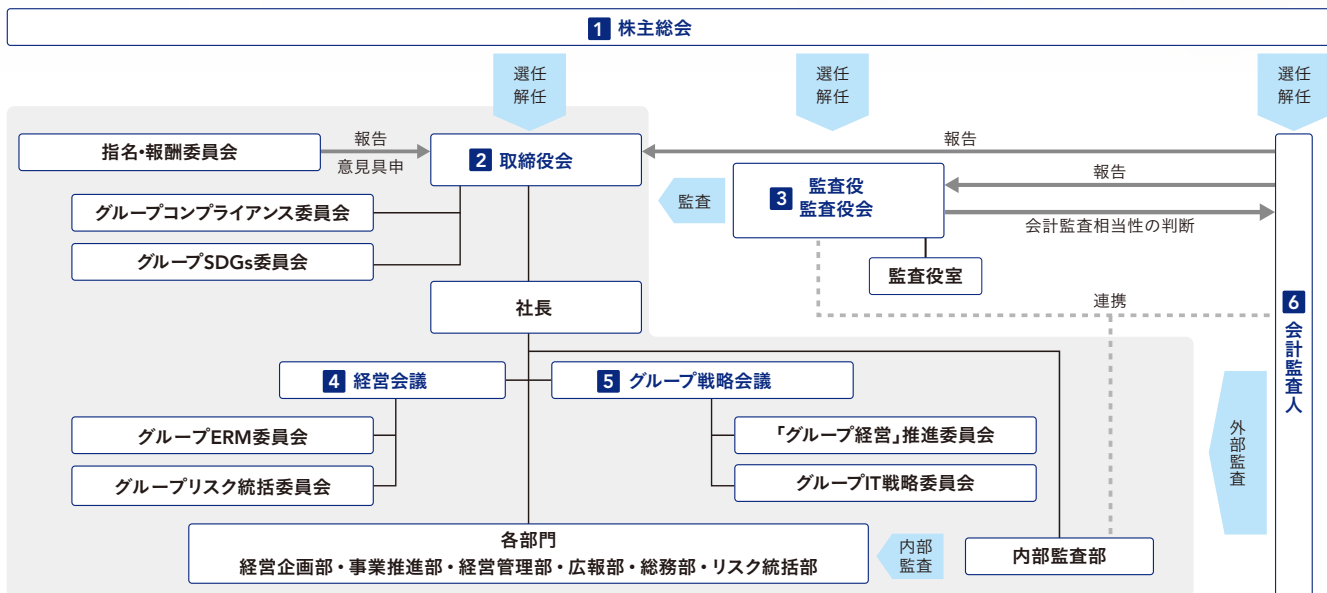
当社は、取締役会において経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役及び監査役会により、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。

また、業務執行能力の強化を目的に執行役員制度を導入し、監督と執行の責任の明確化を図ることで、取締役会のガバナ

ンス機能を強化しています。

さらに、当社では、役員の選解任及び役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議し、経営の透明性の確保及び説明責任の向上を図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 1 株主総会

株主総会は、株主によって構成される当社の最高意思決定機関で、当社グループの事業報告、連結及び単体の計算書類の報告、並びに剰余金の処分や役員の選任などの法令及び定款に定める重要事項の決議が行われます。定時株主総会は毎年1回開催されます。

### 2 取締役会

開催回数：20回  
取締役会は、すべての取締役をもって組織され、当社の業務執行に関する重要事項を決定し、取締役及び執行役員の職務の執行を監督します。

### 3 監査役・監査役会

開催回数：17回  
監査役は、取締役の職務の執行を監査し、会社の健全な経営に資するために取締役及び取締役会に対して提言、助言、勧告を行います。  
監査役会は、すべての監査役をもって組織され、監査に関する重要な事項について各監査役から報告を受け、協議を行い、決議します。

### 4 経営会議

開催回数：57回  
経営会議は、会長、社長及び執行役員で構成され、グループの経営管理に関する重要な事項の審議を行います。

### 5 グループ戦略会議

開催回数：19回  
グループ戦略会議は、当社及び生命保険会社3社の社長などによって構成され、グループ横断的な戦略などに関する重要な事項の審議を行います。

### 委員会

委員会は、経営に関する当社又はグループ共通の戦略・課題などについて審議を行います。

### 6 会計監査人に関する情報(2018年度)

| 区分    | 監査証明業務に基づく報酬(百万円) | 非監査業務に基づく報酬(百万円) |
|-------|-------------------|------------------|
| 提出会社  | 188               | 16               |
| 連結子会社 | 208               | 13               |
| 計     | 396               | 30               |

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の役割

法令、定款及び当社関連規程の定めに基づき、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行っています。

また、前述の事項を除く業務執行にかかる権限を、代表取締役社長に委任しています。さらに、代表取締役社長は、業

務執行にかかる権限を、各業務を担当する執行役員に委任することで、監督機能と業務執行機能の分離を図り、業務執行にかかる意思決定の迅速化を推進しています。

## 取締役会・取締役の構成

員数は定款で定める12名以内とし、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います。

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強化の観点から、生命保険会社3社長をはじめ、直接子会社と当社を兼務する取締役を複数選任しています。

さらに、社外の企業経営者・法律専門家など、豊富な経験と見識を有する者の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、社外取締役を複数選任しています。



## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体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。

## 2018年度の実効性評価にかかる評価概要

|              |   |
|--------------|---|
| 1. 実施要領      | 当社は、2018年度の実効性に関する取締役・監査役の自己評価(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 | 2017年度評価で課題と認識しました事項(取締役会における議論の時間等制約への対応(取締役会以外での議論の場の必要性あり)、さらなる資料作成の改善・報告内容の工夫等)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：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ経営における、持株会社としてのさらなる当社モニタリング機能の強化</li> <li>●指名・報酬委員会審議内容にかかる説明、及び取締役会での審議の深化・活性化のためにさらなる資料作成や説明の改善・工夫等</li> </ul> |



## 社外役員の活動状況

定期的に「代表取締役との意見交換」、「会計監査人との意見交換」、「各所管部門長との意見交換」、「主要な子会社の取締役・執行役員との意見交換」、「主要な子会社の社外役員との意見交換」及び「主要な子会社の事業所等訪問」等

の活動を行っています。

また、取締役会においては、これらの活動により認識した当社グループの現状・課題等を踏まえ、それぞれの専門的見地から必要な発言を適宜行い、審議の活性化を図っています。

## 指名・報酬委員会

役員の選解任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、任意の指名・報酬委員会を設置しています。(設置:2015年1月付)

当委員会は、取締役社長及び社外取締役で構成され、独立性及び中立性を確保するために、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(2018年度7回開催)

| 2018年度 委員会 | 審議・報告内容  |
|------------|--|
| 第1回委員会     | <ul style="list-style-type: none"><li>取締役等に対する株式報酬制度の導入について</li><li>取締役の任期短縮にかかる定款変更について</li></ul>               |
| 第2回委員会     | <ul style="list-style-type: none"><li>取締役・監査役・補欠監査役の選任について</li><li>直接子会社の役員人事について</li></ul>                      |
| 第3回委員会     | <ul style="list-style-type: none"><li>2017年度役員評価について</li><li>役員報酬にかかる役員内規の制定について</li></ul>                       |
| 第4回委員会     | <ul style="list-style-type: none"><li>サクセッションプランについて</li><li>コーポレートガバナンス・コード改訂への対応について</li></ul>                 |
| 第5回委員会     | <ul style="list-style-type: none"><li>直接子会社の役員人事について</li></ul>   |
| 第6回委員会     | <ul style="list-style-type: none"><li>執行役員の選任について</li><li>直接子会社の役員人事について</li></ul>                               |
| 第7回委員会     | <ul style="list-style-type: none"><li>役員処遇にかかる役員内規の改正について</li><li>企業内容等の開示に関する内閣府令改正にかかる役員報酬制度等の開示について</li></ul> |

### 代表取締役社長及び経営陣幹部の選解任への関与状況

代表取締役及び経営陣幹部について、会社業績評価や担当部門評価等に基づく役員別評価結果の審議を行っています。代表取締役及び経営陣幹部の選解任(再任・不再任)は、役員別評価に加え、適格性を確認のうえ審議し、審議結果を取締役に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。

### 代表取締役社長後継者計画への関与状況

後継者計画について、計画の妥当性及び定期的な候補者の見直し等について審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っています。

## コーポレート・ガバナンス

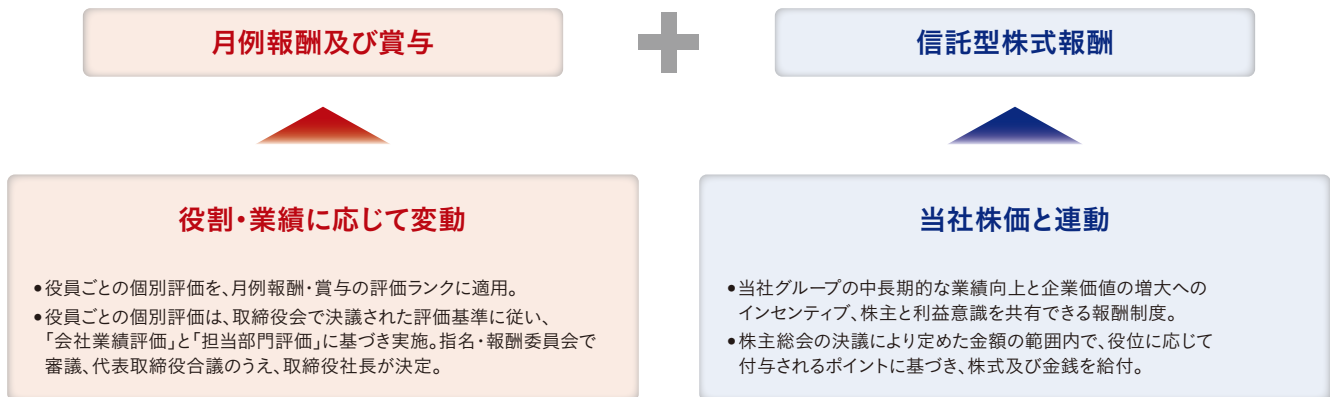
## 報酬の決定

## ■ 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設計しており、指名・報酬委員会において審議のうえ取締役会で決定しています。

取締役(社外取締役を含む非常勤取締役を除く)の報酬等

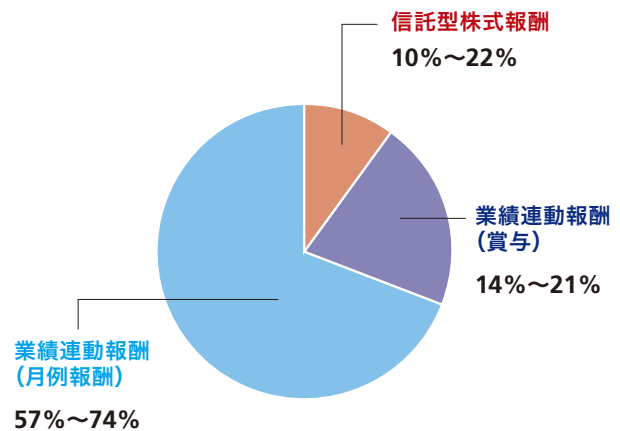
は、①月例報酬、②賞与、③信託の仕組みを活用して当社株式等を交付等する信託型株式報酬(国内非居住者は対象外)の3つで構成しています。社外取締役を含む非常勤取締役の報酬等は、月例報酬で構成しています。



## ■ 報酬の種類別の支給割合の決定に関する方針

役職ごとの責務に応じて、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。

なお、業績連動報酬は、役員の個別評価に基づき、標準評価を基準として変動します。(月例報酬は+約5%～-約5%、賞与は+約40%～-約40%)



## ■ 業績連動報酬にかかる指標の選定理由及び支給等の決定方法

会社業績評価は、達成度合いに応じた評価を明確にするため、グループ中期経営計画で掲げる主要経営指標に基づき算出しています。具体的には、企業価値(EV)・新契約価値・連結実質利益などの複数の経営指標及び株価変動率等につい

て、達成率等に応じた係数を乗じた点数で算出しています。

また、担当部門評価は各部門の執行計画に対する執行状況にかかる評価を実施し、部門目標に対する達成状況を踏まえ点数を算出しています。

## 役員区分ごとの総報酬額及び報酬の種類別総額

| 区分            | 月例報酬 |         | 賞与引当金 |         | 信託型株式報酬<br>(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) |
| 取締役(社外取締役を除く) | 11名  | 184     | 6名    | 55      | 6名                     | 58      | 11名   | 299     |
| 監査役(社外監査役を除く) | 3名   | 56      | 0名    | —       | 0名                     | —       | 3名    | 56      |
| 社外取締役         | 4名   | 28      | 0名    | —       | 0名                     | —       | 4名    | 28      |
| 社外監査役         | 2名   | 19      | 0名    | —       | 0名                     | —       | 2名    | 19      |
| 合計            | 20名  | 289     | 6名    | 55      | 6名                     | 58      | 20名   | 403     |

(注)

- 株主総会で定められた報酬等限度額は、取締役が年額500百万円、監査役が年額130百万円です。なお、取締役の当該限度額には、賞与を含んでいます。また、上記の取締役の報酬等限度額とは別枠として、信託型株式報酬にかかる信託に拠出する信託金の上限金額は、2019年3月31日で終了する事業年度から2021年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度を対象として、500百万円です。取締役に付与される1年当たりのポイント総数の上限は、215,000ポイント(1ポイント=当社株式1株)としています。
- 上記の支給人数及び報酬等の額には、2018年6月27日開催の第14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1名を含んでいます。なお、当事業年度末現在の人数は、取締役12名及び監査役4名です。

## 直近事業年度の業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績

業績連動報酬にかかる主な経営指標の目標及び実績は次のとおりです。また、表中の指標以外に、株価変動率(当社の株価変化率及び上場生保の株価変化率との乖離率等)及び傘下会社の会社業績評価等も指標としています。

2018年度の主な経営指標の目標及び実績

| 主要経営指標    | 実績値       | 目標        | 達成率    |
|-----------|-----------|-----------|--------|
| 企業価値(EV)  | 2兆3,427億円 | 2兆6,666億円 | 87.8%  |
| 新契約価値     | 1,403億円   | 1,370億円   | 102.4% |
| 連結実質利益(注) | 785億円     | 845億円     | 92.8%  |

(注) 当期純利益に負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち、法定基準繰入額を超過した額(税引後)を加算して算出しています。

## 報酬額等の決定過程における取締役会及び指名・報酬委員会の活動内容

### 指名・報酬委員会での主な審議

指名・報酬委員会においては、企業価値向上へのインセンティブや株主との利益意識の共有を目的とする当社及び直接子会社における「役員向け信託型株式報酬制度の導入」や役員ごとの報酬決定の基準となる「2017年度取締役・執行役員の評価結果」等について審議いたしました。

### 取締役会での主な決議

取締役会においては、「『会社業績評価制度』2018年度実施基準」や「2017年度会社業績評価結果」等について決議するとともに、「役員向け信託型株式報酬制度の導入」や「取締役・執行役員2017年度役員賞与額、2018年度月例報酬額の決定」等の報酬にかかる議案について、指名・報酬委員会の答申を踏まえて決議しております。

## コーポレート・ガバナンス

## 政策保有株式

当社グループでは、太陽生命と大同生命が株式の政策保有を行っており、その残高<sup>※</sup>は2019年3月末で太陽生命が2,661億円(41銘柄)、大同生命が2,544億円(176銘柄)です。政策保有株式については、計画に基づき今後も縮減に取り組んでいきます。

※ 有価証券報告書に記載している、保有目的が「純投資以外の目的である投資株式」の貸借対照表計上額

## 政策保有の目的

- 長期的・安定的な取引関係の維持・拡大
- 業務上の提携関係の維持・強化
- 株式価値の増大及び配当等の受領により、中長期的な収益を享受する

## 政策保有の適否の検証と縮減

当社及び政策保有株式を有するグループ各社の取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、①保有目的の適切性、②保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証しています。適否検証の結果、保有意義が乏しいと判断した銘柄につきましては、売却を検討していきます。なお上記の検証内容については、毎年、開示します。

※ 太陽生命・大同生命は、日本版スチュワードシップ・コードに則り、政策保有株式につき純投資株式と同様に議決権を行使しています。

◎ 「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)に関する取組みについては、P.81をご覧ください。

## リスク管理

T&D 保険グループでは、生命保険事業の社会公共性などに鑑み、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適切なリスク管理を実施しています。また、資産・負債をととも時価評価した経済価値ベースのリスク管理指標などにより、グループで統合的なリスク管理を実施しています。

当社及び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。

## 事業のリスク

保険引受リスク  
資産運用リスク  
流動性リスク  
オペレーショナルリスク  
風評リスク  
関連会社等リスク

## 持株会社のリスク

生命保険事業の業績への依存等に関するリスク  
配当収入に関するリスク  
業務範囲の拡大に伴うリスク  
規制変更のリスク

なお、「持株会社のリスク」に対しては次ページのとおり対応しています。(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、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政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、当社取締役会において予算実績差異管理や中期経営計画の進捗状況をモニタリングするとともに、必要な助言・支援を実施。
- 中期経営計画において「事業ポートフォリオの多様化」を成長戦略の柱の一つに掲げ、推進。

## 業務範囲の拡大に伴うリスク

当社グループは、今後も持株会社の利点を活かし、法令その他の条件の許す範囲内で生命保険事業以外の分野に業務範囲を広げていくことを検討しています。当社グループは、拡大する業務範囲について全く経験がないか、限定的な経験しか有していないことがあります。また、業務範囲の拡大が進展しないか、又は当該業務の収益性が悪化した場合等には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

### (対応)

- 業務範囲の拡大にあたっては、生命保険事業に親和性のある分野を対象とする。また、当該業務に経験がある団体・企業との提携・協業を通じて事業を推進。
- 実施計画を事前に検証し、実施後は適宜モニタリングし、適切なリスクコントロールを実施。

※ リスク管理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/risk.html>

## 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

T&D 保険グループでは、「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、コンプライアンスに関する基本方針・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て、「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。

※ 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。

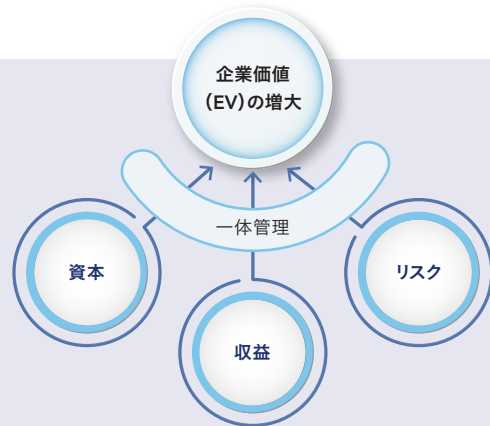
具体的には、お客さま、株主の皆さま、従業員、代理店、取引先及び地域社会をはじめとしたさまざまなステークホルダーからの信頼の維持・向上及び経営の透明性向上を図るため、フェアディスクロージャールールに則り、「適時」、「公平」、「正確」な情報開示を行うとともに、「わかりやすい」開示に努めています。

また、開示にあたっては、各種媒体を活用し、より多くの方に情報開示を行っています。

さらにIR活動については、経営陣による説明を原則とし、「IRポリシー」(P.73参照)に基づいて積極的に取り組んでいます。

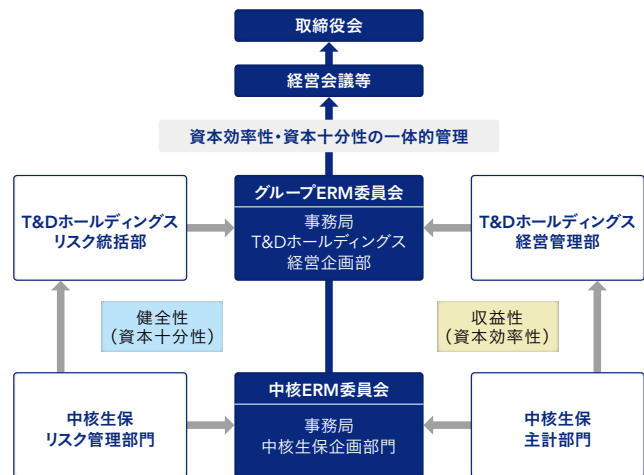
# ERM(Enterprise Risk Management)

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(EV)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・リスクを同一の評価基準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

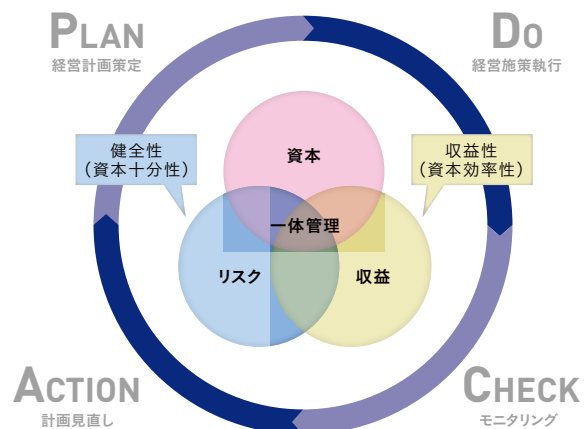
当社グループでは、このERMをグループベースで行うための組織として「グループERM委員会」を設置しています。当委員会が中心となってグループのERMを推進することで、健全性の向上を図りつつ、企業価値の安定的・持続的な増大を実現していきます。



## 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を推進していきます。



### グループリスク選好基準

|     |          |             |
|-----|----------|-------------|
| 健全性 | ESRの必要水準 | 133%以上      |
| 収益性 | ESRの中立水準 | 185%程度      |
|     | 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=サブラス(資本)÷EC(リスク)  
 ※ 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)

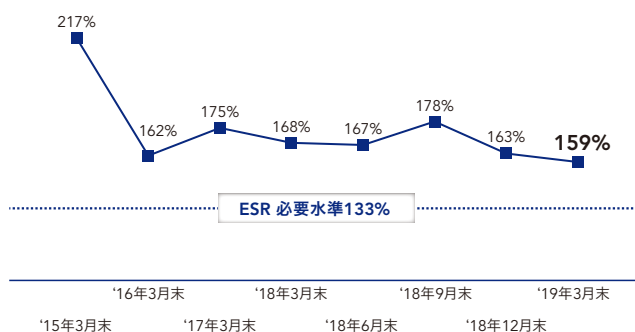
## 高い健全性(資本十分性)と収益性(資本効率性)を両立

### 健全性指標: ESR

当社グループでは、経済価値ベースの健全性指標としてESR (Economic Solvency Ratio)を導入し、これを一定の範囲内にコントロールすることで、財務の健全性、資本の十分性の確保を図っています。

ESRの必要水準133%は、信頼水準99.93%のリスク量をカバーする水準として設定しています。

ESRの状況

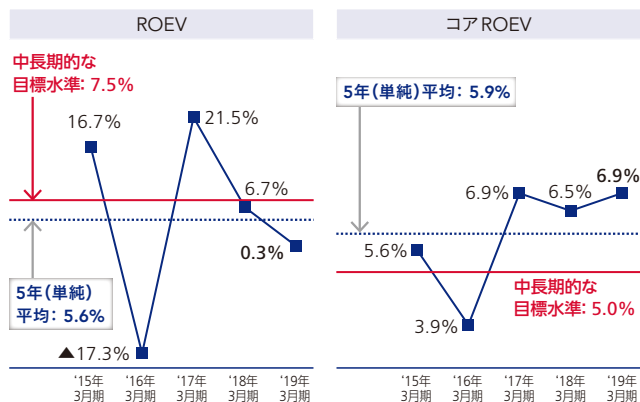


ESRは、経済価値ベースの純資産(サープラス)を、内部モデルを用いて定量化したリスク量(EC: エコノミック・キャピタル)で割ることで算出しています。

### 収益性指標: ROEV、コアROEV

収益性(資本効率性)の指標として、生命保険会社の会計の特殊性を踏まえ、EVを用いて計算されるROEV(Return on Embedded Value)と、新契約の獲得によるEV増加を中心としたコアROEVを用いています。

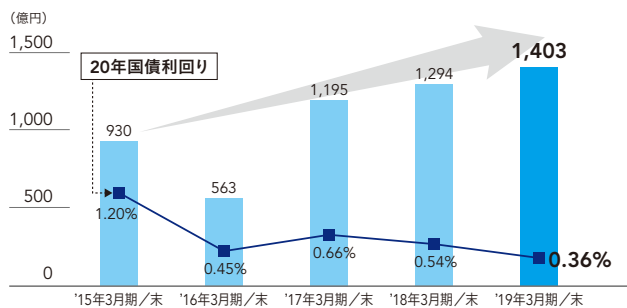
収益性(資本効率性)指標



## ERM 経営の成果: 商品ポートフォリオの変革により新契約価値は増大

お客さまのニーズの多様化や標準利率・標準生命表の改定等、外部環境が変化するなか、ERMの戦略的活用により、グループ全体で資本・収益・リスクを機動的にコントロール。低金利環境下においても新契約価値は着実に増加しました。

新契約価値の推移



新契約マージン\*

| 全商品合計 | 6.3% | 8.5% | 7.1% |
|-------|------|------|------|
|-------|------|------|------|

※ 新契約マージン=新契約価値÷新契約の収入保険料現価

## 終局金利の適用

本中計期間から、「ESRの計測モデル」及び「MCEVの算定」において、終局金利を適用いたします。これは、国際的な資本規制の議論や、開示の比較可能性等を踏まえたものであり、より中長期的な視点での経営判断に資するよう、計測モデルのさらなる高度化を図るものです。なお、2019年3月期/末に終局金利を適用した場合の各指標の値は右記のとおりとなります。

終局金利<sup>※1</sup>を適用した各指標の値

|            | 2019年3月期/末 <sup>※2</sup> |
|------------|--------------------------|
| Group MCEV | 2兆6,051億円                |
| MCEV       | 2兆5,772億円                |
| うち新契約価値    | 1,621億円                  |

|                   |      |
|-------------------|------|
| ESR <sup>※3</sup> | 189% |
|-------------------|------|

※1 適用する終局金利(UFR)は、保険監督者国際機構(IAIS)が保険会社の国際的な資本規制として検討を進めている保険資本基準(ICS)を参考に設定。

31年目以降のフォワード・レートが60年目で終局金利の水準(3.8%)に収束するように補外。

※2 第三者の検証を受けていない値。

※3 終局金利の適用に加え、劣後債務をサープラスに算入。

# マネジメント体制

取締役 (2019年7月1日現在)



代表取締役会長  
**喜田 哲弘**

**略歴**

1976年 4月 大同生命入社  
1999年 3月 同社企画部長  
2000年 7月 同社取締役  
2003年 4月 同社常務取締役  
2006年 6月 同社常務執行役員  
2007年 4月 T&Dフィナンシャル生命取締役、  
T&Dアセットマネジメント取締役、  
当社常務執行役員  
2007年 6月 当社取締役常務執行役員  
2008年 4月 当社取締役専務執行役員  
2010年 4月 大同生命代表取締役社長、当社取締役  
2015年 4月 大同生命代表取締役会長、  
当社代表取締役社長  
2018年 4月 当社代表取締役会長(現任)  
2019年 6月 大同生命取締役(現任)

**重要な兼職の状況**

大同生命保険株式会社取締役

|            |                |
|------------|----------------|
| 所有する当社株式数* | <b>28,003</b>  |
| 取締役会出席状況   | <b>20 / 20</b> |



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* | <b>20,216</b>  |
| 取締役会出席状況   | <b>20 / 20</b> |



取締役専務執行役員  
**清家 浩一**

**略歴**

1980年 4月 大同生命入社  
2003年 4月 同社主計部長  
2006年 6月 同社執行役員  
2010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 当社常務執行役員  
2014年 6月 当社取締役常務執行役員  
2016年 4月 大同生命取締役専務執行役員(現任)、  
当社取締役専務執行役員(現任)

**重要な兼職の状況**

大同生命保険株式会社取締役専務執行役員

|            |                |
|------------|----------------|
| 所有する当社株式数* | <b>23,782</b>  |
| 取締役会出席状況   | <b>20 / 20</b> |



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(現任)、  
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(現任)、  
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(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  
T&Dユナイテッドキャピタル株式会社取締役

|            |                |
|------------|----------------|
| 所有する当社株式数* | <b>16,651</b>  |
| 取締役会出席状況   | <b>15 / 15</b> |



取締役常務執行役員  
**田村 泰朗**

**略歴**

1987年 4月 太陽生命入社  
2009年 7月 同社企画部長  
2014年 4月 同社執行役員  
2015年 6月 同社取締役執行役員  
2017年 4月 同社取締役常務執行役員(現任)  
2018年 4月 当社常務執行役員  
2018年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)

**重要な兼職の状況**

太陽生命保険株式会社取締役常務執行役員

|            |                |
|------------|----------------|
| 所有する当社株式数* | <b>5,405</b>   |
| 取締役会出席状況   | <b>15 / 15</b> |



取締役常務執行役員  
**田中 義久**

**略歴**

1989年11月 太陽生命入社  
2011年 4月 同社広報部長  
2014年 4月 T&Dフィナンシャル生命取締役、  
T&Dアセットマネジメント取締役、  
当社経営企画部長  
2015年 4月 当社執行役員 経営企画部長  
2019年 4月 ペット&ファミリー損害保険取締役、  
当社常務執行役員  
2019年 6月 T&Dフィナンシャル生命取締役(現任)、  
太陽生命取締役(現任)、  
当社取締役常務執行役員(現任)  
2019年 7月 T&Dユナイテッドキャピタル取締役(現任)

**重要な兼職の状況**

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社取締役  
太陽生命保険株式会社取締役  
T&Dユナイテッドキャピタル株式会社取締役

|            |              |
|------------|--------------|
| 所有する当社株式数* | <b>4,320</b> |
| 取締役会出席状況   | <b>—</b>     |





社外取締役  
**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  
2013年 6月 当社取締役(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  
株式会社レスターホールディングス取締役

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* | 2,488   |
| 取締役会出席状況   | 19 / 20 |



社外取締役  
**大庫 直樹**

略歴

1985年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
1999年 7月 同社パートナー  
2005年 7月 GEコンシューマー・ファイナンス株式会社(現 新生フィナンシャル株式会社)執行役員  
2008年 8月 ルートエフ株式会社代表取締役(現任)  
2017年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

ルートエフ株式会社代表取締役  
株式会社オリエンコーポレーション取締役

選任理由

外資系コンサルティング会社のパートナー(共同経営者)等を経て、ルートエフ株式会社の代表取締役として、グローバルな視点と高い見識を活かし、金融分野を中心としたコンサルティングサービスを行うなど、高度な専門知識及び幅広い見識を有しています。これらの知識・経験を活かし、一般株主保護の観点等から経営の重要な意思決定及び業務執行の監督等の役割を果たすことを期待しています。

|            |         |
|------------|---------|
| 所有する当社株式数* | 636     |
| 取締役会出席状況   | 20 / 20 |



社外取締役  
**檜垣 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  
2005年 6月 株式会社りそなホールディングス執行役  
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  
2013年 6月 りそな総合研究所株式会社理事長  
2018年 6月 当社取締役(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、企業経営に携わった豊富な知識・経験を有しています。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* | 384     |
| 取締役会出席状況   | 15 / 15 |



取締役  
**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* | 15,007 |
| 取締役会出席状況   | —      |



取締役  
**工藤 稔**

略歴

1978年 4月 大同生命入社  
2005年 4月 同社業務部長  
2005年 6月 同社取締役  
2006年 6月 同社執行役員  
2008年 4月 同社常務執行役員  
2009年 6月 同社取締役常務執行役員  
2011年 4月 同社取締役専務執行役員  
2014年 4月 同社代表取締役副社長  
2015年 4月 同社代表取締役社長(現任)  
2015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  
江崎グリコ株式会社監査役

|            |         |
|------------|---------|
| 所有する当社株式数* | 42,886  |
| 取締役会出席状況   | 20 / 20 |



取締役  
**板坂 雅文**

略歴

2004年 6月 大同生命入社  
2007年 9月 T&Dフィナンシャル生命事業推進部長  
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 同社代表取締役社長(現任)  
2017年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社代表取締役社長

|            |         |
|------------|---------|
| 所有する当社株式数* | 4,271   |
| 取締役会出席状況   | 20 / 20 |

※ 所有株式数は、2019年5月末時点の状況を記載しております。

## マネジメント体制

監査役 (2019年7月1日現在)



常勤監査役  
**矢内 淳一**

**略歴**

1984年 4月 太陽生命入社  
2017年 4月 同社総務部部長  
2017年 6月 同社監査役(現任)、  
当社常勤監査役(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* | <b>3,716</b>   |
| 取締役会出席状況   | <b>20 / 20</b> |
| 監査役会出席状況   | <b>17 / 17</b> |



常勤監査役  
**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(現任)  
2019年 7月 T&Dユナイテッドキャピタル監査役(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* | <b>19,855</b>  |
| 取締役会出席状況   | <b>20 / 20</b> |
| 監査役会出席状況   | <b>10 / 10</b> |



社外監査役  
**岩井 重一**

**略歴**

1972年 4月 弁護士登録  
1991年 4月 東京弁護士会副会長  
2004年 4月 東京弁護士会会長、  
日本弁護士連合会副会長  
2012年 6月 大同生命監査役、  
当社監査役(現任)

**重要な兼職の状況**

弁護士

**選任理由**

弁護士として、東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長等、法曹界において重責を果たしてきており、高度な専門知識、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取締役の職務執行の監査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* | <b>3,024</b>   |
| 取締役会出席状況   | <b>20 / 20</b> |
| 監査役会出席状況   | <b>17 / 17</b> |



社外監査役  
**小澤 優一**

**略歴**

1969年 4月 弁護士登録  
1985年 5月 法制審議会商法部会幹事  
1991年 4月 最高裁判所司法研修所教官  
(民事弁護担当)  
1998年 1月 司法試験考査委員(商法担当)  
2007年 6月 太陽生命監査役  
2013年 6月 当社監査役(現任)

**重要な兼職の状況**

弁護士

**選任理由**

弁護士として高度な専門知識、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取締役の職務執行の監査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* | <b>17,277</b>  |
| 取締役会出席状況   | <b>20 / 20</b> |
| 監査役会出席状況   | <b>17 / 17</b> |

※ 所有株式数は、2019年5月末時点の状況を記載しております。

# IR活動の紹介

T&Dホールディングスは、「適時」、「公平」、「正確」を原則として、積極的なIR活動を推進し、株主・投資家等の皆さまの信頼と正当な評価を確保することを目指しています。ここでは、当社の2018年度の主な取組み及びIRポリシーを紹介します。

## 主な取組み

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活動を行っております。

機関投資家・アナリスト向け説明会の定期的な開催に加え、国内外の投資家を訪問して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

## 2018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177社 |
| 個人投資家向けIR説明会        | 3回     |

## 外部評価機関からの評価

- 2018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 3,782社対象\*  
「優秀賞」(36社)に2年連続選定 総合ランキング 21位
- 2018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 3,785社対象\*  
「総合ランキング最優秀サイト」(179社)に2年連続選定 総合ランキング 31位

\* 調査時期等の違いにより、対象社数が異なります。

## T&Dホールディングス IRポリシー

### 1. IR活動の目的

当社は、「適時」、「公平」、「正確」を原則として、積極的なIR活動を推進し、株主・投資家等の皆さまの信頼と正当な評価を確保することを目指します。

### 2. 基本姿勢

当社は、株主・投資家等の皆さまに対し、当グループの経営環境、経営戦略および財務・業績状況に関する情報を、「継続的」に「わかりやすく」ご提供するよう努めます。金融商品取引法、保険業法、その他の法令および東京証券取引所の規則で定められた情報については、適時適切かつ公平に開示します。

### 3. IR情報

当社は、IR情報として、有価証券報告書、決算短信、適時開示情報等の法定・制度開示情報に加え、以下のIR情報をご提供します。

- ・ 投資家および証券アナリスト向けのIRイベント(会社説明会、決算説明会、IRフェア等)資料
- ・ アニュアルレポート等のIR冊子

なお、上記のIR情報は、当社ホームページの株主・投資家向けページ等に、適宜、掲載します。

### 4. IR活動に係る態勢

当社のIR活動においては、トップ・マネジメントによる説明を原則とします。ただし、IRイベントの内容、規模等に応じて、IR担当の職員が代替します。

なお、株主・投資家等の皆さまからの、当社のIR活動に関するお問い合わせは、IR担当部署にてご対応します。

### 5. 経営陣へのフィードバック

当社では、IR活動を通じて株主・投資家等の皆さまから寄せられた情報等については、適宜、経営陣へフィードバックするとともに、取締役会等へ定期的な報告しています。

### 6. 沈黙期間

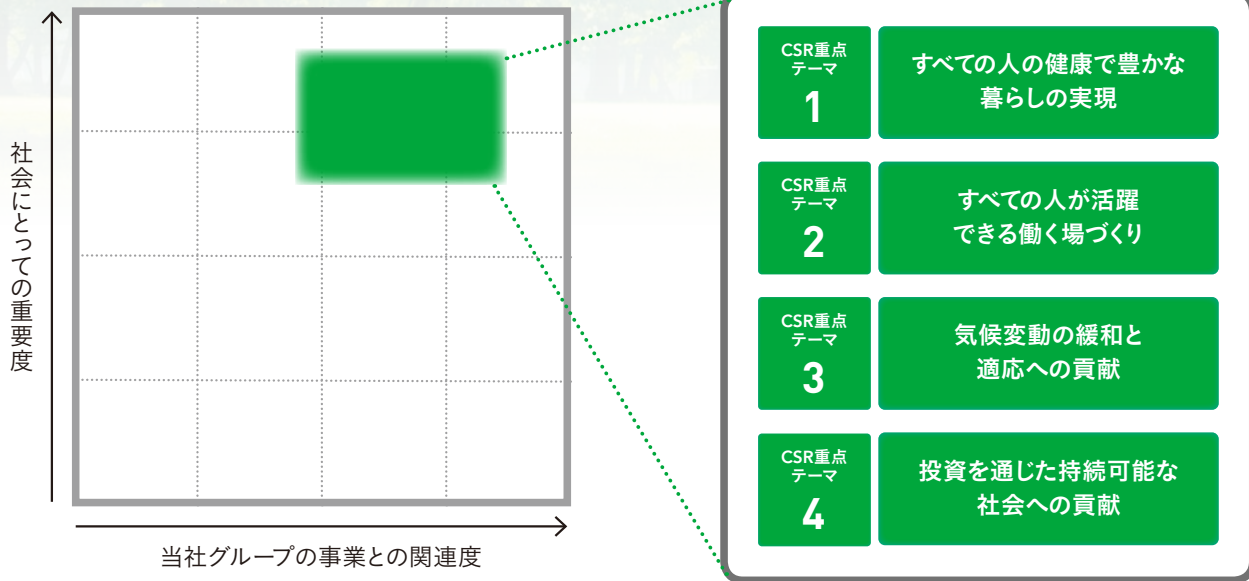
当社は、決算発表準備期間中に未公表の決算情報が漏洩することを防ぎ、IR活動の公平性を確保するため、各四半期の決算発表日直前の3週間をIR活動における「沈黙期間」とし、この期間中は、決算内容に関するコメントを控えさせていただきますと同時に、原則として、IRイベントへの参加およびIRミーティングの開催を行いません。

共有価値創造のための基盤構築に向けた

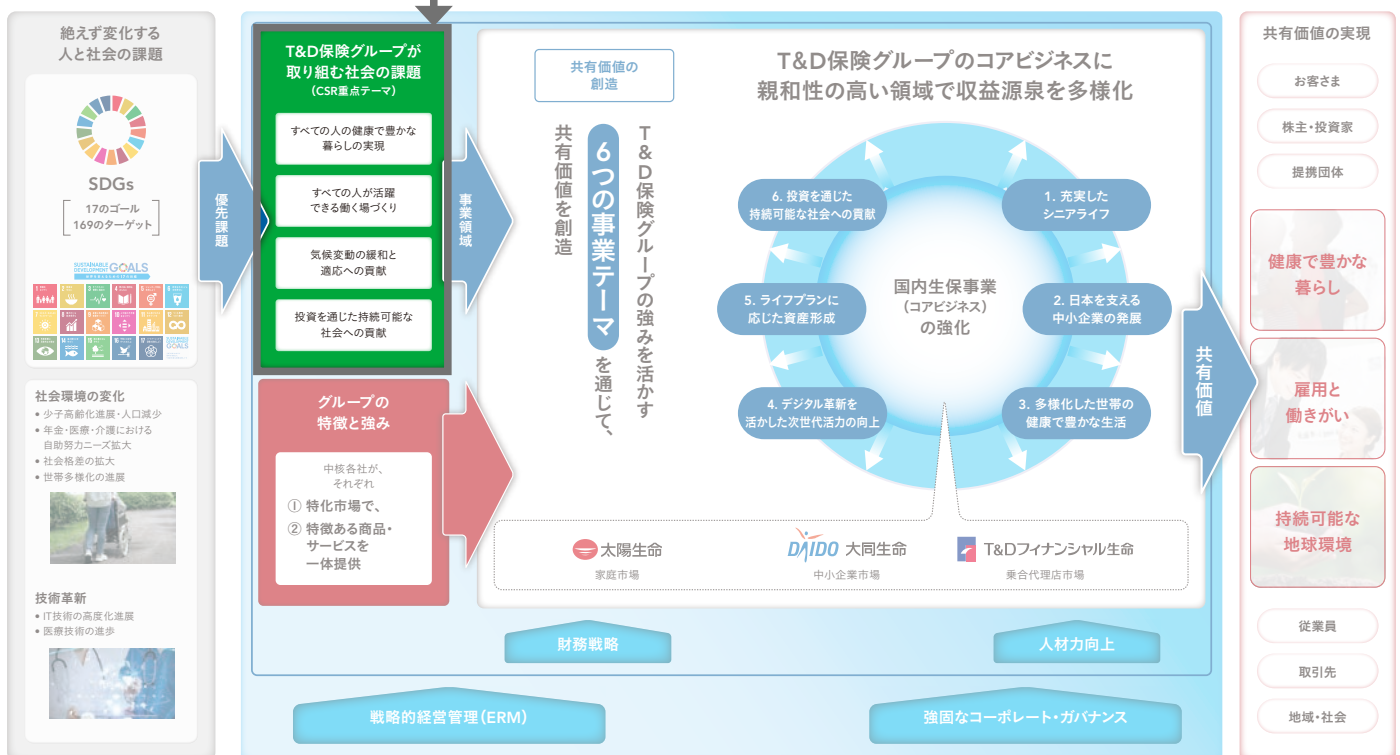
# CSR活動の重点テーマ

6つの事業テーマとCSR重点テーマを相互に連携させながら、共有価値の創造に取り組んでいます。

T&D 保険グループのCSR重点テーマ



T&D 保険グループの価値創造プロセス



## 重点テーマ選定のプロセス

### プロセス 1

#### 当社グループに関連性が高い社会的課題の分類

保険事業を事業の中心に置く当社グループへの社会の期待や、当社グループが持続可能な社会の発展にどのように貢献できるのかを考え、対象となる社会的課題を検討しました。検討にあたっては、持続可能な世界の発展を

目指すSDGsのゴールとターゲットから当社グループが向き合う課題を抽出し、当社グループCSR憲章から導かれる対処すべき課題を加え、40の社会的課題に分類しました。

### プロセス 2

#### 課題の優先順位位置づけ

それぞれの課題の重要性を、a) 社会にとっての重要度と、b) 当社グループの事業との関連度(社会的課題に及ぼす影響)の両面から評価。当社グループにとっての取組みの優先度を明らかにしました。

a) 社会にとっての重要度: ISO26000、評価機関評価項目、行政の報告で取り上げられる頻度(各省庁の白書等)から評価  
b) 当社グループの事業との関連度: 中期経営計画の事業テーマとの関連、CSR憲章で定める方針・行動との関連から評価

### プロセス 3

#### 重点テーマの選定

取組みの優先度が高い社会的課題から共通するテーマを抽出し、課題をグループにまとめました。このテーマをもとに、私たちがどのように事業を

通じて社会に価値を創造するかを表す、CSR重点テーマを選定しました。

### プロセス 4

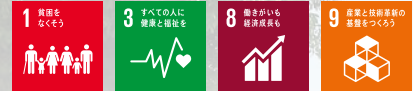
#### 重点テーマの適切性の確認

専門性を有する第三者機関と重点テーマの選定プロセスにつき対話・意見交換を行い、対象とする社会的課題の適切性や優先度評価の妥当性を確認しました。

また、グループCSR委員会(2019年4月にグループSDGs委員会に改編)において審議承認を受け、経営会議及び取締役会に報告しました。

#### 取組みの進捗管理と検証

重点テーマの活動は、グループSDGs委員会にて年間計画を策定し、実施状況を定期的に確認します。また、その経過は、定期的に取り締役に報告していきます。

CSR 重点  
テーマ  
1

## すべての人の健康で豊かな暮らしの実現

### 社会のニーズにお応えする商品サービスの提供

少子高齢化の進展をはじめとした社会環境の変化により生じるお客さまのさまざまなリスクの解決に寄与する商品・サービスの提供は、当社グループが果たすべき最も基本的な社会的責任であり、当社グループにとっての機会と考えています。

#### 太陽生命の取組み

本格的な超高齢社会「人生100歳時代」の到来に向け、シニアのお客さまにより大きな安心をお届けするために、高品質の商品・サービスの提供に取り組んでいます。2018年10月には、認知症の予防をサポートする「ひまわり認知症予防保険」を発売しました。また、専門知識を有する内務員が直接お客さま

やご家族を訪問し、給付金等の請求手続きをサポートする「かけつけ隊サービス」などのサービスを展開しています。



2016年4月のサービス開始以降  
ご利用件数は7万1千件を超えています。  
(2019年3月末時点)

#### 大同生命の取組み

中小企業とそこに働く人々が生き活きと活躍できる社会づくりへの貢献と、わが国の高齢化社会が抱える課題解決への貢献を目指し、中小企業による健康経営の実践を支援しています。中小企業による健康経営の実践を支援する企業・団体との協働の輪を広げることで、1社でも多く健康経営を普及・

浸透できる態勢を構築するとともに、専門的な技術やノウハウを有する多くの企業の協力を得て、大同生命「KENCO SUPPORT PROGRAM」を開発し、中小企業へ提供しています。



#### T&Dフィナンシャル生命の取組み

銀行等の金融機関や来店型ショップを通じて、多様化するお客さまニーズに応えるため、商品ラインアップを拡充し、タイムリーに保険商品を提供しています。シニアのお客さまに向け、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型商品を、就労・子育て世代

のお客さまに向け、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。



平準払の収入保障保険  
「家計にやさしい収入保障」を  
2018年4月に発売しました。



## お客様の満足度向上に向けて

### ■ お客様の声にお応えする仕組み

#### 日々の営業活動でお聞きする「お客様の声」

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、日々の営業活動を通じてさまざまな「お客様の声」を収集しています。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「お客様の声」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。

#### 「お客様の声」を経営に活かす仕組み

お客さま満足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、お客さま満足に関する明確な方針や苦情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側面において、お客さまに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。

## 太陽生命の取組み

### ■ 「ISO10002」への取組み

苦情対応に関する国際規格「ISO10002(品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針)」に関して、2008年3月に導入の宣言をし、「お客様の声」(苦情等)をもとにお客さまの視点に立った業務改善に継続して取り組んでまいりました。2019年3月には、2018年に引き続き

「ISO10002」への適合性に関する「第三者意見書」を取得し、「ISO10002」に準拠した苦情対応マネジメントシステムが順調に機能しているとの評価を受けました。現在も引き続き、「ISO10002」に基づいた業務改善、従業員教育などを進めています。

## 大同生命の取組み

### ■ お客さま満足度アンケート

お客さまからのお申し出だけでは把握できない大同生命の潜在的な課題の発見に役立てるために、アンケート調査を実施しています。新契約手続き後に「担当者の応対態度」や「書類のわかりやすさ」をおうかがいする「お手続きアンケート」や、

企業経営者の方々に「商品・サービス」「アフターフォロー」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。

## T&D フィナンシャル生命の取組み

### ■ お客さまアンケート

お客様の声をお客さまサービス、業務品質の向上に役立てるために、「お客さま満足度に関するアンケート」を実施しています。同アンケートにおいては、「お客様サービスセンター」の電話対応者(コミュニケーター)の電話対応や、お手続き類の

わかりやすさについてなど、T&D フィナンシャル生命のお客さま対応に関する質問事項にご回答いただいています。同アンケートの集計結果については、ホームページで公開しています。

CSR 重点  
テーマ  
2

## すべての人が活躍できる働く場づくり

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。

### 女性活躍

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、各種の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。

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。

### 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、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。

### LGBTフレンドリー

T&D 保険グループでは、グループ CSR 憲章において「人権の尊重」を掲げており、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。

### 働きやすい職場環境

#### ▶ ワーク・ライフ・バランス

T&D 保険グループ各社では、従業員が家事や育児、介護などの家庭責任を果たしながら仕事で十分に能力を発揮し、パフォーマンスを高めるために、育児休業などの制度の充実や総労働時間の縮減など、さまざまな取組みを強化しています。

### 人材の活用と育成

#### ▶ 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。

参考：生命保険会社3社の休暇・休業取得状況

|                        | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 産前産後休暇取得者数(名)          | 290    | 328    | 333    | 383    |
| 育児休業を取る権利を有していた従業員数(名) | 432    | 462    | 455    | 483    |
| 男性                     | 142    | 134    | 122    | 100    |
| 女性                     | 290    | 328    | 333    | 383    |
| 育児休業取得者数(名)            | 406    | 450    | 444    | 465    |
| 男性                     | 140    | 133    | 121    | 100    |
| 女性                     | 266    | 317    | 323    | 365    |
|                        | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
| 介護休業取得者数(名)            | 8      | 12     | 20     | 6      |
| 男性                     | 0      | 0      | 1      | 0      |
| 女性                     | 8      | 12     | 19     | 6      |



## ■ 各社若手・中堅職員をメンバーとしたワーキンググループ

2011年度にグループ横断の女性活躍施策を企画・提言する「女性活躍WG」の取組みをスタートし、2016年度からは男女混合メンバーの「働き方改革WG」として活動しています。2018年度は「健康増進と生産性向上の好循環」をテーマに調査・研究を行い、各種の健康増進施策を提言。提言施策の一つである「年次有給休暇の健康休暇としての活用」、「グループ各社の健康増進施策の共同利用」は、2019年度からグループ各社にて推進され、従業員の健康増進をより一層後押ししています。

## ■ 海外企業派遣・海外MBA

### 太陽生命

グローバルに活躍できる人材の育成を目的に、複数の企業に若手職員を3ヵ月程度派遣しています。また、高度な資産運用知識を身につけるため、海外の運用会社へ複数名派遣しています。

### 大同生命

多様な経験を通じたグローバルな人材の育成を目的に、海外企業インターンシップや海外MBA留学を、公募形式のチャレンジキャリア制度として実施しています。

## 健康経営

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生き生きと働ける職場の実現を目指しています。

### 太陽生命の取組み

「従業員」「お客さま」「社会」のすべてを元気にする取組み、「太陽の元気プロジェクト※」を推進しており、生活習慣病の予防等を目的に、山形県上山市と「上山型温泉クアオルト(健康保養地)事業」を活用したクアオルト健康ウォーキング、スマート・ライフ・ステイ(宿泊型特定保健指導)の実施や、社内禁煙

※「太陽の元気プロジェクト」は社長をリーダー、全執行役員をメンバーとする体制で推進しています。

運動の取組み等、従業員の健康づくりの推進に向けた各種支援を実施しています。また、2017年より、がん検診の会社補助を増額し、将来の認知症リスクを診断する「MCIスクリーニング検査」を健康診断とあわせて実施するなど健康経営に取り組んでいます。

### 大同生命の取組み

役職員向けに「KENCO SUPPORT PROGRAM」を導入し、心拍数・歩数など普段の活動状況を測定できるウェアラブル端末の提供、社内完全禁煙や健康をテーマとした講演会等を通じて、従業員の健康増進並びにヘルスリテラシーの向上に

取り組んでいます。また、労働時間縮減、疾病予防対策及びメンタルヘルス対策にかかる取組みについても強化し、これらの取組みを「DAIDOーココカラ」と総称し社内展開を図ることにより、健康経営実践企業としての風土を醸成しています。

### T&Dフィナンシャル生命の取組み

「働きがいのある職場づくり」を経営施策に掲げ、ノー残業デー・早帰りデーの実施や業務用パソコンの自動シャットダウンなどの労働時間の縮減に向けた取組み、定期健康診断の完全実施、ストレスチェック、社内喫煙エリアの廃止・就業時間中の喫煙の禁止、社内におけるクラブ活動等でスポーツを

行うためにかかる費用の補助など、従業員の健康増進に向けた施策を実施しています。また、健康保険組合との協働による、特定健康診査事業及びデータヘルス計画に基づく保健指導事業に取り組んでいます。



## 気候変動の緩和と適応への貢献

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基本方針として表明し、役職員への周知徹底を図るとともに、同方針に基づき「グリーン購入基準等細則」を策定し、調達においても環境負荷の低減に資する商品やサービスの優先購入を推進しています。地球規模の気候変動は、当社グループの事業活動にとって事業継続のリスクであると同時に、新しい活動の機会でもありと捉えています。

※ 詳細は当社の「サステナビリティレポート」をご覧ください。

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

### 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みます。

### リスクと機会

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次のとおり認識しています。

#### 【物理的リスク】

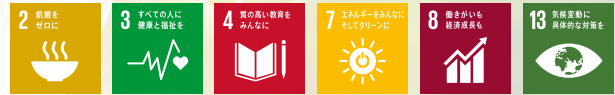
- 自然災害の発生頻度増加や災害規模拡大の可能性による財務的影響（保険収支の悪化、グループ各社における事業継続の対応コスト増加）
- 平均気温の上昇による、保険事故発生率に関わる疾病発生率や平均寿命への影響
- ▶ 平均気温の上昇とそれに起因する疾病発生率や平均寿命の変化は長期にわたり徐々に進行する可能性が高く、変化するデータを正しく評価分析することにより、適切な保険料率の算定を維持することが可能と想定しています

#### 【移行リスク】

- 法規制や技術の進歩が当社グループの投融資先の事業に影響を及ぼし、当社が保有する投融資にかかる資産価値が変動するリスク
- 賃貸用不動産の環境性能向上の必要により投資コストが増大するリスク
- 法規制・経済政策等の社会的要求への対応の管理態勢整備が不十分である場合、上場大手企業グループに求められる水準の行動や情報開示が実行されず、社会的信用やブランドイメージが毀損し、株価、業績、事業活動に悪影響を及ぼすリスク

#### 【機会】

- **保障範囲の拡大・提供により保険収益を拡大する機会**  
地球温暖化の進行により、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**  
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を保有・運用することが想定されます
- **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、気候変動リスク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



## 投資を通じた持続可能な社会への貢献

社会性・公共性の高い生命保険業を事業の中心とするT&D保険グループにとって、投資を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、最も基本的な役割の一つです。投資を通じて長期的に安定した利益を確保するためには、社会の持続的・安定的な成長が不可欠です。当社グループは、長期の資金を運用する機関投資家の投資行動が持続可能な世界の実現の取組みに及ぼす影響を重視し、環境、社会、企業統治に配慮した投資を行うことで、持続可能な社会の実現に貢献します。

### 責任投資原則(PRI)への署名

太陽生命、大同生命、T&Dアセットマネジメントの3社は、国連が支援する「責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)※」に署名しています。各社のPRIの取組状況は、PRI Transparency Report(英文)で報告しています。

<https://www.unpri.org/signatories/transparency-reports-2019/4506.article/>

※ 責任投資原則(PRI)は、2006年に国連事務総長であったコフィー・アナン氏が世界の金融業界に対して提唱した行動規範です。  
なお、同原則には、世界で2,200超、日本では75の金融機関等が署名しています(2019年8月現在)。

### 「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)

太陽生命、大同生命、T&Dアセットマネジメントの3社は、2014年5月に、「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)の趣旨に賛同し、その受け入れを表明しました。各社の諸原則に対する基本的な方針、議決権行使方針及び議決権行使状況、自己評価の詳細は、それぞれのホームページで公開しています(和文)。

太陽生命  
<https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/activity/ssc.html>

大同生命  
<https://www.daido-life.co.jp/company/csr/investor/ssc/>

T&Dアセットマネジメント  
<https://www.tdasst.co.jp/company/principles/stewardship/>

\* T&Dフィナンシャル生命は上場株式会社による運用を行っておらず、今後も予定していないため、日本版スチュワードシップ・コードへの賛同を表明していません。

#### 参考:太陽生命と大同生命の議決権行使状況

太陽生命・大同生命は、建設的な対話を通じて、なお問題が改善されない場合や、株主価値を毀損するリスクが高いと判断される場合などは、当該議案に対して不賛同としています。2018年7月から2019年6月に開催された国内上場企業の株主総会における議決権行使結果の概要については以下のとおりです。

| 種類   | 太陽生命 |     |    |      |      | 大同生命 |     |    |      |      |
|------|------|-----|----|------|------|------|-----|----|------|------|
|      | 賛同   | 不賛同 | 棄権 | 白紙委任 | 議案総数 | 賛同   | 不賛同 | 棄権 | 白紙委任 | 議案総数 |
| 会社提案 | 177  | —   | —  | —    | 177  | 350  | 5   | 1  | —    | 356  |
| 株主提案 | —    | 7   | —  | —    | 7    | —    | 23  | —  | —    | 23   |
| 合計   | 177  | 7   | —  | —    | 184  | 350  | 28  | 1  | —    | 379  |

# 用語集

## あ行

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 一時払保険<br>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<br>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ごとで、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<br>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<br>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。  |
| 危険準備金<br>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<br>Core profit                                  | 保険料収入や保険金・事業費支払い等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的な期間収益の状況を表す指標です。基礎利益は損益計算書に項目が設けられているものではなく、経常利益から有価証券の売却損益等の「キャピタル損益」と「臨時損益」を控除して求めたものです。   |
| 契約者配当準備金<br>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<br>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<br>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。   |

## さ行

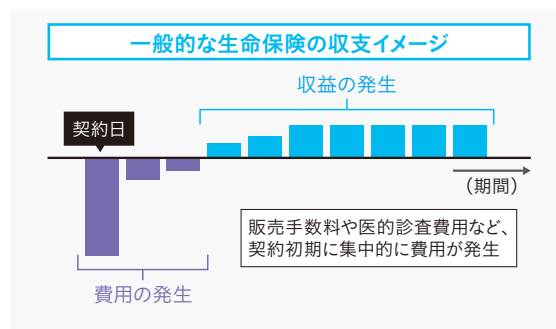
|   |  |
|---|--|
| 死亡率<br>Mortality rate                                     | 生命表を構成する指標の一つです。生命表とは、男女別、年齢別に、生存率、死亡率、平均余命等を示した表のごとで、保険会社は生命表をもとにして、予定死亡率を性別、年齢別に計算しています。   |
| 終局金利<br>Ultimate forward rate                             | マクロ経済的に実現すると考えられる、超長期の金利水準です。当社グループでは、金利の補外を31年目より開始し、60年目に終局金利水準に収束するよう設定しています。   |
| 少額短期保険業<br>Small amount and short term insurance business | 保険業のうち、一定の事業規模の範囲内において、保険金額が少額、保険期間1年(第二分野については2年)以内の保険で保障性商品の引受のみを行う事業として設けられています。  |
| 新契約価値<br>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。  |
| スチュワードシップ・コード<br>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<br>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を行うために、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み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。 |

|  |  |
|--|--|
| ソーシャルボンド<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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>                                      |  |
| 標準生命表<br>Standard life table                   | 保険業法により標準を定められている保険会社の積立金「標準責任準備金」の計算に用いる表で、死亡率、平均余命(将来の生存期間の平均値)などを男女別、年齢別にまとめたものです。生命保険各社は標準生命表を保険料を決める際の基準として用いています。  |
| 標準利率<br>Standard yield rate                    | 生命保険会社が、将来の保険金支払いに備えて積み立てる「責任準備金」のうち、生命保険会社の健全性維持と契約者保護の観点から監督当局が定める「標準責任準備金」を計算するために使用が義務づけられている利率のことです。  |
| 平準払商品<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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。この計算に用いる利率のことです。   |
| <b>ら行</b>                                      |  |
| 利差(順ざや/逆ざや)<br>Positive spread/Negative spread | <p>予定利率により見込んでいた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。</p> <p>順ざや額(▲逆ざや額) = (基礎利益上の運用収支等の利回り - 平均予定利率) × 一般勘定責任準備金</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>基礎利益上の運用収支等の利回りは、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。</li> <li>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。</li> <li>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。<br/>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</li> </ul> |

## 用語集

## E

|  |   |
|--|---|
| <b>ERM</b><br>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><br>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</b><br>ESR (Economic Solvency Ratio)    | 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。  |
| <b>EV(エンベディッド・バリュー)</b><br>EV (Embedded Value) | <p>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。</p> <p>&lt;生命保険会計の特殊性&gt; 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。</p> |



## M

|  |  |
|--|--|
| <b>MCEV</b><br>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><br>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。 |
|--------------------------------------|--|



# コーポレートデータ



## 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)

百万円

| 3月31日に終了した会計年度         | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>要約損益計算書</b>         |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>経常収益：</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |
| 保険料等収入                 | ¥1,958,055       | ¥1,574,506       | ¥1,505,234       | ¥1,483,719       | ¥1,676,184       |
| 資産運用収益                 | 384,223          | 379,707          | 402,709          | 372,753          | 393,901          |
| その他経常収益                | 69,847           | 71,665           | 67,838           | 71,813           | 70,076           |
| <b>経常収益計</b>           | <b>2,412,165</b> | <b>2,025,925</b> | <b>1,975,784</b> | <b>1,928,359</b> | <b>2,140,162</b> |
| <b>経常費用：</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |
| 保険金等支払金                | 1,401,534        | 1,302,899        | 1,160,357        | 1,146,175        | 1,141,636        |
| 責任準備金等繰入額              | 485,139          | 194,387          | 259,134          | 262,894          | 469,615          |
| 資産運用費用                 | 66,427           | 77,477           | 130,277          | 96,288           | 112,285          |
| 事業費                    | 199,435          | 198,999          | 197,600          | 202,366          | 201,563          |
| その他経常費用                | 70,686           | 80,727           | 71,186           | 64,159           | 68,086           |
| <b>経常費用計</b>           | <b>2,223,222</b> | <b>1,854,490</b> | <b>1,818,556</b> | <b>1,771,884</b> | <b>1,993,213</b> |
| <b>経常利益</b>            | <b>188,943</b>   | <b>171,434</b>   | <b>157,227</b>   | <b>156,475</b>   | <b>146,949</b>   |
| <b>特別損益</b>            | <b>(8,105)</b>   | <b>(29,274)</b>  | <b>(35,067)</b>  | <b>(16,485)</b>  | <b>(17,890)</b>  |
| <b>契約者配当準備金繰入額</b>     | <b>32,555</b>    | <b>31,920</b>    | <b>25,374</b>    | <b>30,331</b>    | <b>27,144</b>    |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>     | <b>148,281</b>   | <b>110,239</b>   | <b>96,786</b>    | <b>109,657</b>   | <b>101,915</b>   |
| <b>法人税等：</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |
| 法人税及び住民税等              | 44,147           | 46,075           | 33,316           | 34,106           | 32,383           |
| 法人税等調整額                | 9,755            | (8,561)          | (11,895)         | (2,044)          | (3,316)          |
| <b>法人税等合計</b>          | <b>53,903</b>    | <b>37,513</b>    | <b>21,421</b>    | <b>32,061</b>    | <b>29,066</b>    |
| <b>非支配株主に帰属する当期純利益</b> | <b>163</b>       | <b>179</b>       | <b>177</b>       | <b>19</b>        | <b>22</b>        |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> | <b>¥ 94,215</b>  | <b>¥ 72,547</b>  | <b>¥ 75,187</b>  | <b>¥ 77,577</b>  | <b>¥ 72,825</b>  |

百万円

| 3月31日現在        | 2015               | 2016               | 2017               | 2018               | 2019               |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>要約貸借対照表</b> |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>資産の部：</b>   |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>資産の部合計</b>  | <b>¥14,664,705</b> | <b>¥14,674,207</b> | <b>¥14,891,167</b> | <b>¥15,262,398</b> | <b>¥15,794,711</b> |
| <b>負債の部：</b>   |                    |                    |                    |                    |                    |
| 保険契約準備金        | 12,707,957         | 12,892,482         | 13,139,218         | 13,395,725         | 13,859,097         |
| <b>負債の部合計</b>  | <b>13,319,755</b>  | <b>13,460,145</b>  | <b>13,794,395</b>  | <b>14,109,362</b>  | <b>14,635,123</b>  |
| <b>純資産の部：</b>  |                    |                    |                    |                    |                    |
| 株主資本合計         | 749,436            | 775,208            | 794,554            | 833,779            | 863,933            |
| その他の包括利益累計額合計  | 592,301            | 435,331            | 298,302            | 313,645            | 289,181            |
| <b>純資産の部合計</b> | <b>¥ 1,344,950</b> | <b>¥ 1,214,061</b> | <b>¥ 1,096,772</b> | <b>¥ 1,153,036</b> | <b>¥ 1,159,588</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                  | 2015               | 2016               | 2017               | 2018               | 2019               |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>      |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>保有契約高</b>                    | <b>¥62,117,777</b> | <b>¥62,998,174</b> | <b>¥64,612,813</b> | <b>¥66,010,749</b> | <b>¥69,264,639</b> |
| <b>新契約高</b>                     | <b>7,227,221</b>   | <b>6,685,973</b>   | <b>7,441,437</b>   | <b>7,273,000</b>   | <b>9,985,762</b>   |
| <b>解約失効高</b>                    | <b>3,752,457</b>   | <b>3,789,522</b>   | <b>3,837,734</b>   | <b>3,884,453</b>   | <b>4,625,021</b>   |
| <b>その他：</b>                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>基礎利益</b>                     | <b>¥ 182,766</b>   | <b>¥ 153,097</b>   | <b>¥ 159,985</b>   | <b>¥ 148,466</b>   | <b>¥ 149,638</b>   |
| <b>Group MCEV<sup>(注)</sup></b> | <b>2,298,000</b>   | <b>1,893,700</b>   | <b>2,290,500</b>   | <b>2,406,700</b>   | <b>2,370,600</b>   |
| <b>連結ソルベンシー・マージン比率</b>          | <b>1,220.7%</b>    | <b>1,155.8%</b>    | <b>1,105.1%</b>    | <b>1,061.8%</b>    | <b>1,093.1%</b>    |

(注) Group MCEVを億円単位で開示しています。



## 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     | 2015             | 2016            | 2017            | 2018            | 2019            |
|--------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>要約損益計算書</b>     |                  |                 |                 |                 |                 |
| <b>経常収益：</b>       |                  |                 |                 |                 |                 |
| 保険料等収入             | ¥865,232         | ¥657,185        | ¥654,379        | ¥511,900        | ¥715,120        |
| 資産運用収益             | 176,370          | 202,909         | 228,058         | 189,495         | 190,444         |
| その他経常収益            | 19,544           | 13,792          | 15,517          | 37,319          | 12,044          |
| <b>経常収益計</b>       | <b>1,061,146</b> | <b>873,887</b>  | <b>897,955</b>  | <b>738,716</b>  | <b>917,610</b>  |
| <b>経常費用：</b>       |                  |                 |                 |                 |                 |
| 保険金等支払金            | 566,446          | 604,261         | 535,387         | 522,746         | 521,457         |
| 責任準備金等繰入額          | 281,973          | 39,860          | 99,991          | 885             | 183,693         |
| 資産運用費用             | 31,893           | 36,540          | 83,109          | 45,292          | 52,386          |
| 事業費                | 77,606           | 76,424          | 77,189          | 76,698          | 76,730          |
| その他経常費用            | 35,619           | 37,676          | 35,635          | 30,301          | 29,147          |
| <b>経常費用計</b>       | <b>993,539</b>   | <b>794,763</b>  | <b>831,312</b>  | <b>675,925</b>  | <b>863,413</b>  |
| <b>経常利益</b>        | <b>67,606</b>    | <b>79,124</b>   | <b>66,642</b>   | <b>62,790</b>   | <b>54,196</b>   |
| <b>特別損益</b>        | <b>(5,249)</b>   | <b>(20,251)</b> | <b>(18,995)</b> | <b>(4,254)</b>  | <b>(5,370)</b>  |
| <b>契約者配当準備金繰入額</b> | <b>18,093</b>    | <b>18,135</b>   | <b>11,738</b>   | <b>15,664</b>   | <b>13,138</b>   |
| <b>税引前当期純利益</b>    | <b>44,264</b>    | <b>40,736</b>   | <b>35,909</b>   | <b>42,870</b>   | <b>35,687</b>   |
| <b>法人税等：</b>       |                  |                 |                 |                 |                 |
| 法人税及び住民税           | 12,827           | 17,624          | 11,120          | 10,238          | 10,798          |
| 法人税等調整額            | 3,482            | (3,722)         | (4,178)         | 2,151           | (657)           |
| <b>法人税等合計</b>      | <b>16,309</b>    | <b>13,902</b>   | <b>6,941</b>    | <b>12,390</b>   | <b>10,140</b>   |
| <b>当期純利益</b>       | <b>¥ 27,954</b>  | <b>¥ 26,834</b> | <b>¥ 28,967</b> | <b>¥ 30,480</b> | <b>¥ 25,547</b> |

百万円

| 3月31日現在        | 2015              | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>要約貸借対照表</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>資産の部：</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>資産の部合計</b>  | <b>¥7,217,901</b> | <b>¥7,084,800</b> | <b>¥7,188,371</b> | <b>¥7,219,463</b> | <b>¥7,411,864</b> |
| <b>負債の部：</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 保険契約準備金        | 6,279,589         | 6,318,824         | 6,410,781         | 6,389,235         | 6,569,075         |
| <b>負債の部合計</b>  | <b>6,658,543</b>  | <b>6,603,082</b>  | <b>6,807,381</b>  | <b>6,810,776</b>  | <b>6,996,551</b>  |
| <b>純資産の部：</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |
| 株主資本合計         | 259,537           | 279,336           | 279,765           | 290,945           | 304,203           |
| 評価・換算差額等合計     | 299,819           | 202,382           | 101,224           | 117,742           | 111,109           |
| <b>純資産の部合計</b> | <b>¥ 559,357</b>  | <b>¥ 481,718</b>  | <b>¥ 380,989</b>  | <b>¥ 408,687</b>  | <b>¥ 415,312</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                                | 2015               | 2016               | 2017               | 2018               | 2019               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b>                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>保有契約高</b>                                  | <b>¥22,154,564</b> | <b>¥21,983,504</b> | <b>¥21,741,191</b> | <b>¥21,154,486</b> | <b>¥19,945,620</b> |
| <b>新契約高</b>                                   | <b>2,840,754</b>   | <b>2,134,199</b>   | <b>2,084,818</b>   | <b>1,686,796</b>   | <b>1,196,690</b>   |
| <b>解約失効高</b>                                  | <b>1,270,225</b>   | <b>1,255,956</b>   | <b>1,255,824</b>   | <b>1,236,078</b>   | <b>1,240,097</b>   |
| <b>解約失効率</b>                                  | <b>5.88%</b>       | <b>5.67%</b>       | <b>5.71%</b>       | <b>5.69%</b>       | <b>5.86%</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>¥ 68,188</b>    | <b>¥ 53,812</b>    | <b>¥ 53,464</b>    | <b>¥ 48,547</b>    | <b>¥ 51,859</b>    |
| <b>MCEV<sup>(注)</sup></b>                     | <b>868,600</b>     | <b>725,700</b>     | <b>777,500</b>     | <b>825,000</b>     | <b>856,200</b>     |
| <b>ソルベンシー・マージン比率</b>                          | <b>993.9%</b>      | <b>890.6%</b>      | <b>848.6%</b>      | <b>835.1%</b>      | <b>849.7%</b>      |
| <b>営業職員数(名)</b>                               | <b>8,432</b>       | <b>8,631</b>       | <b>8,902</b>       | <b>8,942</b>       | <b>8,440</b>       |

(注) MCEVを億円単位で開示しています。

## 要約財務データ

## 大同生命 要約財務データ(単体)

百万円

| 3月31日に終了した会計年度     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019      |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>要約損益計算書</b>     |          |          |          |          |           |
| <b>経常収益：</b>       |          |          |          |          |           |
| 保険料等収入             | ¥792,715 | ¥748,914 | ¥766,336 | ¥790,852 | ¥ 828,003 |
| 資産運用収益             | 169,016  | 165,153  | 154,066  | 171,830  | 191,065   |
| その他経常収益            | 19,320   | 21,671   | 24,029   | 25,387   | 26,492    |
| <b>経常収益計</b>       | 981,052  | 935,739  | 944,431  | 988,070  | 1,045,561 |
| <b>経常費用：</b>       |          |          |          |          |           |
| 保険金等支払金            | 494,272  | 502,896  | 484,881  | 496,329  | 510,573   |
| 責任準備金等繰入額          | 231,264  | 181,357  | 204,770  | 232,739  | 259,032   |
| 資産運用費用             | 39,128   | 34,443   | 48,244   | 46,233   | 61,342    |
| 事業費                | 99,152   | 102,531  | 103,099  | 103,602  | 103,883   |
| その他経常費用            | 19,770   | 24,203   | 20,739   | 19,767   | 21,458    |
| <b>経常費用計</b>       | 883,588  | 845,431  | 861,736  | 898,672  | 956,290   |
| <b>経常利益</b>        | 97,464   | 90,307   | 82,695   | 89,397   | 89,270    |
| <b>特別損益</b>        | (2,653)  | 4,413    | (12,450) | (11,698) | (11,956)  |
| <b>契約者配当準備金繰入額</b> | 14,462   | 13,788   | 13,636   | 14,668   | 14,005    |
| <b>税引前当期純利益</b>    | 80,348   | 80,932   | 56,608   | 63,031   | 63,308    |
| <b>法人税等：</b>       |          |          |          |          |           |
| 法人税及び住民税           | 28,104   | 29,351   | 20,777   | 22,854   | 21,414    |
| 法人税等調整額            | 1,064    | (2,896)  | (7,286)  | (4,396)  | (3,634)   |
| <b>法人税等合計</b>      | 29,168   | 26,455   | 13,491   | 18,458   | 17,779    |
| <b>当期純利益</b>       | ¥ 51,180 | ¥ 54,476 | ¥ 43,116 | ¥ 44,572 | ¥ 45,528  |

百万円

| 3月31日現在        | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>要約貸借対照表</b> |            |            |            |            |            |
| <b>資産の部：</b>   |            |            |            |            |            |
| <b>資産の部合計</b>  | ¥5,977,975 | ¥6,152,026 | ¥6,298,188 | ¥6,573,924 | ¥6,843,179 |
| <b>負債の部：</b>   |            |            |            |            |            |
| 保険契約準備金        | 5,125,125  | 5,301,162  | 5,501,639  | 5,729,754  | 5,986,450  |
| <b>負債の部合計</b>  | 5,297,596  | 5,488,203  | 5,654,175  | 5,913,402  | 6,180,746  |
| <b>純資産の部：</b>  |            |            |            |            |            |
| 株主資本合計         | 388,865    | 433,499    | 448,016    | 466,141    | 489,267    |
| 評価・換算差額等合計     | 291,513    | 230,323    | 195,996    | 194,380    | 173,165    |
| <b>純資産の部合計</b> | ¥ 680,379  | ¥ 663,823  | ¥ 644,013  | ¥ 660,521  | ¥ 662,433  |

(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             | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b> |             |             |             |             |             |
| <b>保有契約高</b>               | ¥38,156,747 | ¥39,205,952 | ¥40,992,241 | ¥42,803,504 | ¥47,146,055 |
| 個人定期保険                     | 33,209,130  | 33,673,604  | 34,772,475  | 34,724,011  | 35,305,536  |
| Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフ及び介護定期保険   | 1,764,379   | 2,415,881   | 3,166,600   | 5,426,922   | 10,057,448  |
| <b>新契約高</b>                | 4,063,816   | 4,315,542   | 5,121,169   | 5,231,498   | 8,474,888   |
| 個人定期保険                     | 3,228,184   | 3,426,632   | 4,088,485   | 2,944,065   | 4,128,641   |
| Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフ及び介護定期保険   | 657,003     | 786,609     | 934,940     | 2,523,252   | 5,085,094   |
| <b>解約失効高</b>               | 2,378,329   | 2,472,006   | 2,525,540   | 2,582,199   | 3,295,771   |
| <b>解約失効率</b>               | 6.38%       | 6.48%       | 6.44%       | 6.30%       | 7.70%       |

(注) 個人保険・個人年金保険、Jタイプ、Tタイプ、介護リリーフ及び介護定期保険の合計です。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>               | ¥ 107,654 | ¥ 104,829 | ¥ 105,677 | ¥ 100,781 | ¥ 99,245  |
| <b>MCEV<sup>(注)</sup></b> | 1,306,700 | 1,078,000 | 1,417,400 | 1,473,200 | 1,417,700 |
| <b>ソルベンシー・マージン比率</b>      | 1,363.7%  | 1,341.9%  | 1,252.6%  | 1,206.2%  | 1,271.9%  |
| <b>営業職員数(名)</b>           | 3,790     | 3,867     | 3,843     | 3,714     | 3,786     |
| <b>募集代理店数</b>             | 13,675    | 13,793    | 13,878    | 13,992    | 14,132    |

(注) MCEVを億円単位で開示しています。

## 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     | 2015            | 2016           | 2017           | 2018           | 2019            |
|--------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>要約損益計算書</b>     |                 |                |                |                |                 |
| <b>経常収益：</b>       |                 |                |                |                |                 |
| 保険料等収入             | ¥297,755        | ¥165,436       | ¥ 80,918       | ¥176,474       | <b>¥127,853</b> |
| 資産運用収益             | 46,366          | 14,232         | 23,041         | 12,982         | <b>17,221</b>   |
| その他経常収益            | 37,989          | 38,365         | 51,874         | 7,036          | <b>5,683</b>    |
| <b>経常収益計</b>       | <b>382,110</b>  | <b>218,035</b> | <b>155,834</b> | <b>196,492</b> | <b>150,758</b>  |
| <b>経常費用：</b>       |                 |                |                |                |                 |
| 保険金等支払金            | 339,700         | 194,324        | 138,311        | 124,953        | <b>106,894</b>  |
| 責任準備金等繰入額          | 1,440           | 2              | 0              | 50,164         | <b>26,791</b>   |
| 資産運用費用             | 1,814           | 7,950          | 213            | 4,888          | <b>1,941</b>    |
| 事業費                | 14,422          | 12,705         | 9,745          | 12,349         | <b>11,453</b>   |
| その他経常費用            | 2,275           | 1,840          | 1,363          | 1,592          | <b>1,612</b>    |
| <b>経常費用計</b>       | <b>359,653</b>  | <b>216,822</b> | <b>149,634</b> | <b>193,948</b> | <b>148,694</b>  |
| <b>経常利益</b>        | <b>22,457</b>   | <b>1,212</b>   | <b>6,199</b>   | <b>2,543</b>   | <b>2,064</b>    |
| <b>特別損益</b>        | <b>(174)</b>    | <b>(621)</b>   | <b>(3,612)</b> | <b>(461)</b>   | <b>(552)</b>    |
| <b>契約者配当準備金戻入額</b> | <b>(0)</b>      | <b>(3)</b>     | <b>(1)</b>     | <b>(1)</b>     | <b>0</b>        |
| <b>税引前当期純利益</b>    | <b>22,282</b>   | <b>593</b>     | <b>2,587</b>   | <b>2,083</b>   | <b>1,511</b>    |
| <b>法人税等：</b>       |                 |                |                |                |                 |
| 法人税及び住民税           | 2,411           | (1,735)        | 874            | 199            | <b>(456)</b>    |
| 法人税等調整額            | 5,225           | 1,837          | (427)          | 295            | <b>956</b>      |
| <b>法人税等合計</b>      | <b>7,636</b>    | <b>101</b>     | <b>446</b>     | <b>494</b>     | <b>500</b>      |
| <b>当期純利益</b>       | <b>¥ 14,645</b> | <b>¥ 492</b>   | <b>¥ 2,141</b> | <b>¥ 1,588</b> | <b>¥ 1,011</b>  |

百万円

| 3月31日現在        | 2015              | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>要約貸借対照表</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>資産の部：</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>資産の部合計</b>  | <b>¥1,387,624</b> | <b>¥1,359,879</b> | <b>¥1,313,747</b> | <b>¥1,365,878</b> | <b>¥1,438,819</b> |
| <b>負債の部：</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 保険契約準備金        | 1,301,958         | 1,270,904         | 1,224,914         | 1,274,376         | <b>1,300,935</b>  |
| <b>負債の部合計</b>  | <b>1,319,425</b>  | <b>1,289,619</b>  | <b>1,242,846</b>  | <b>1,292,955</b>  | <b>1,361,498</b>  |
| <b>純資産の部：</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |
| 株主資本合計         | 67,394            | 67,886            | 70,027            | 71,616            | <b>72,627</b>     |
| 評価・換算差額等合計     | 804               | 2,373             | 874               | 1,306             | <b>4,693</b>      |
| <b>純資産の部合計</b> | <b>¥ 68,198</b>   | <b>¥ 70,260</b>   | <b>¥ 70,901</b>   | <b>¥ 72,922</b>   | <b>¥ 77,321</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             | 2015              | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>契約業績<sup>(注)</sup>：</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>保有契約高</b>               | <b>¥1,806,465</b> | <b>¥1,808,717</b> | <b>¥1,879,380</b> | <b>¥2,052,758</b> | <b>¥2,172,963</b> |
| 乗合代理店商品                    | 1,091,312         | 1,156,568         | 1,280,606         | 1,506,435         | <b>1,676,228</b>  |
| <b>新契約高</b>                | <b>322,651</b>    | <b>236,231</b>    | <b>235,449</b>    | <b>354,705</b>    | <b>314,183</b>    |
| <b>解約失効高</b>               | <b>103,902</b>    | <b>61,559</b>     | <b>56,368</b>     | <b>66,174</b>     | <b>89,152</b>     |
| <b>解約失効率</b>               | <b>5.62%</b>      | <b>3.41%</b>      | <b>3.12%</b>      | <b>3.52%</b>      | <b>4.34%</b>      |

(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>           | <b>¥ 6,923</b>  | <b>¥ (5,545)</b> | <b>¥ 843</b>    | <b>¥ (863)</b>  | <b>¥ (1,466)</b> |
| <b>MCEV<sup>(注)</sup></b> | <b>95,800</b>   | <b>93,400</b>    | <b>97,400</b>   | <b>102,600</b>  | <b>98,500</b>    |
| <b>ソルベンシー・マージン比率</b>      | <b>1,271.9%</b> | <b>1,260.7%</b>  | <b>1,295.6%</b> | <b>1,258.3%</b> | <b>1,101.7%</b>  |

(注) MCEVを億円単位で開示しています。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

百万円

| 3月31日現在       | 2018               | 2019               |
|---------------|--------------------|--------------------|
| <b>資産の部:</b>  |                    |                    |
| 現金及び預貯金       | ¥ 776,510          | ¥ 824,241          |
| コールローン        | 10,539             | 1,037              |
| 買入金銭債権        | 117,578            | 126,905            |
| 金銭の信託         | 685,819            | 765,481            |
| 有価証券          | 11,377,032         | 11,735,384         |
| 貸付金           | 1,648,600          | 1,669,989          |
| 有形固定資産:       |                    |                    |
| 土地            | 202,010            | 207,148            |
| 建物            | 155,308            | 149,916            |
| リース資産         | 605                | 435                |
| 建設仮勘定         | 1,237              | 6,655              |
| その他の有形固定資産    | 4,082              | 5,309              |
| 有形固定資産合計      | 363,245            | 369,465            |
| 無形固定資産:       |                    |                    |
| ソフトウェア        | 25,395             | 27,080             |
| リース資産         | 298                | 221                |
| その他の無形固定資産    | 1,169              | 1,166              |
| 無形固定資産合計      | 26,862             | 28,467             |
| 代理店貸          | 740                | 691                |
| 再保険貸          | 3,136              | 2,271              |
| その他資産         | 209,171            | 217,452            |
| 繰延税金資産        | 44,753             | 54,925             |
| 貸倒引当金         | (1,591)            | (1,599)            |
| <b>資産の部合計</b> | <b>¥15,262,398</b> | <b>¥15,794,711</b> |

百万円

| 3月31日現在            | 2018               | 2019               |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>負債の部:</b>       |                    |                    |
| 保険契約準備金:           |                    |                    |
| 支払備金               | ¥ 67,749           | ¥ 69,554           |
| 責任準備金              | 13,239,086         | 13,706,879         |
| 契約者配当準備金           | 88,889             | 82,663             |
| 保険契約準備金計           | 13,395,725         | 13,859,097         |
| 代理店借               | 658                | 408                |
| 再保険借               | 1,539              | 1,432              |
| 短期社債               | 6,000              | 6,000              |
| 社債                 | 87,065             | 117,035            |
| その他負債              | 342,252            | 359,214            |
| 役員賞与引当金            | 276                | 273                |
| 株式給付引当金            | —                  | 336                |
| 退職給付に係る負債          | 50,764             | 51,038             |
| 役員退職慰労引当金          | 56                 | 65                 |
| 価格変動準備金            | 219,695            | 235,098            |
| 繰延税金負債             | 13                 | 15                 |
| 再評価に係る繰延税金負債       | 5,316              | 5,106              |
| <b>負債の部合計</b>      | <b>14,109,362</b>  | <b>14,635,123</b>  |
| <b>純資産の部:</b>      |                    |                    |
| 資本金                | 207,111            | 207,111            |
| 資本剰余金              | 156,785            | 156,740            |
| 利益剰余金              | 516,585            | 564,944            |
| 自己株式               | (46,703)           | (64,863)           |
| 株主資本合計             | 833,779            | 863,933            |
| その他有価証券評価差額金       | 353,590            | 328,020            |
| 繰延ヘッジ損益            | (4,320)            | (2,987)            |
| 土地再評価差額金           | (35,637)           | (35,869)           |
| 為替換算調整勘定           | 11                 | 18                 |
| その他の包括利益累計額合計      | 313,645            | 289,181            |
| 新株予約権              | 1,216              | 1,081              |
| 非支配株主持分            | 4,395              | 5,391              |
| <b>純資産の部合計</b>     | <b>1,153,036</b>   | <b>1,159,588</b>   |
| <b>負債及び純資産の部合計</b> | <b>¥15,262,398</b> | <b>¥15,794,711</b> |

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

百万円

| 3月31日に終了した会計年度 | 2018             | 2019             |
|----------------|------------------|------------------|
| <b>経常収益:</b>   |                  |                  |
| 保険料等収入         | ¥1,483,719       | ¥1,676,184       |
| 資産運用収益:        |                  |                  |
| 利息及び配当金等収入     | 285,496          | 295,858          |
| 金銭の信託運用益       | —                | 5,240            |
| 売買目的有価証券運用益    | —                | 25               |
| 有価証券売却益        | 78,487           | 88,897           |
| 有価証券償還益        | —                | 1,168            |
| 貸倒引当金戻入額       | 86               | —                |
| その他運用収益        | 2,734            | 2,452            |
| 特別勘定資産運用益      | 5,948            | 258              |
| 資産運用収益計        | 372,753          | 393,901          |
| その他経常収益        | 71,813           | 70,076           |
| 持分法による投資利益     | 72               | —                |
| <b>経常収益計</b>   | <b>1,928,359</b> | <b>2,140,162</b> |
| <b>経常費用:</b>   |                  |                  |
| 保険金等支払金:       |                  |                  |
| 保険金            | 334,188          | 326,575          |
| 年金             | 281,915          | 271,440          |
| 給付金            | 148,099          | 147,057          |
| 解約返戻金          | 330,019          | 340,505          |
| その他返戻金         | 51,951           | 56,056           |
| 保険金等支払金計       | 1,146,175        | 1,141,636        |
| 責任準備金等繰入額:     |                  |                  |
| 支払準備金繰入額       | —                | 1,804            |
| 責任準備金繰入額       | 262,874          | 467,792          |
| 契約者配当金積立利息繰入額  | 19               | 18               |
| 責任準備金等繰入額計     | 262,894          | 469,615          |
| 資産運用費用:        |                  |                  |
| 支払利息           | 637              | 907              |
| 金銭の信託運用損       | 285              | —                |
| 売買目的有価証券運用損    | 195              | —                |
| 有価証券売却損        | 18,097           | 16,894           |
| 有価証券評価損        | 6,193            | 3,128            |
| 金融派生商品費用       | 45,680           | 65,619           |
| 為替差損           | 3,900            | 1,775            |
| 貸倒引当金繰入額       | —                | 36               |
| 貸付金償却          | 1                | 9                |
| 賃貸用不動産等減価償却費   | 5,027            | 6,219            |
| その他運用費用        | 16,269           | 17,694           |
| 資産運用費用計        | 96,288           | 112,285          |
| 事業費            | 202,366          | 201,563          |
| その他経常費用        | 64,159           | 68,086           |
| 持分法による投資損失     | —                | 24               |
| <b>経常費用計</b>   | <b>1,771,884</b> | <b>1,993,213</b> |
| <b>経常利益</b>    | <b>156,475</b>   | <b>146,949</b>   |

百万円

| 3月31日に終了した会計年度         | 2018     | 2019     |
|------------------------|----------|----------|
| <b>特別利益:</b>           |          |          |
| 固定資産等処分益               | ¥ 13     | ¥ 650    |
| 国庫補助金                  | 15       | 42       |
| その他特別利益                | —        | 6        |
| <b>特別利益計</b>           | 28       | 699      |
| <b>特別損失:</b>           |          |          |
| 固定資産等処分損               | 953      | 870      |
| 減損損失                   | 744      | 2,113    |
| 価格変動準備金繰入額             | 14,800   | 15,402   |
| その他特別損失                | 15       | 202      |
| <b>特別損失計</b>           | 16,513   | 18,589   |
| <b>契約者配当準備金繰入額</b>     | 30,331   | 27,144   |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>     | 109,657  | 101,915  |
| <b>法人税等:</b>           |          |          |
| 法人税及び住民税等              | 34,106   | 32,383   |
| 法人税等調整額                | (2,044)  | (3,316)  |
| <b>法人税等合計</b>          | 32,061   | 29,066   |
| <b>当期純利益</b>           | 77,596   | 72,848   |
| <b>非支配株主に帰属する当期純利益</b> | 19       | 22       |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> | ¥ 77,577 | ¥ 72,825 |

## 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    | 2018     | 2019     |
|-------------------|----------|----------|
| <b>当期純利益</b>      | ¥ 77,596 | ¥ 72,848 |
| <b>その他の包括利益:</b>  |          |          |
| その他有価証券評価差額金      | 14,764   | (25,590) |
| 繰延ヘッジ損益           | 883      | 1,332    |
| 為替換算調整勘定          | (0)      | (0)      |
| 持分法適用会社に対する持分相当額  | (6)      | 5        |
| <b>その他の包括利益合計</b> | 15,640   | (24,252) |
| <b>包括利益</b>       | ¥ 93,236 | ¥ 48,596 |
| (内訳)              |          |          |
| 親会社株主に係る包括利益      | ¥ 93,202 | ¥ 48,595 |
| 非支配株主に係る包括利益      | 33       | 1        |

## 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 |                      |             |              |              |                       |        | 新株<br>予約権 | 非支配<br>株主持分 | 純資産合計 |
|--------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------------|--------|-----------|-------------|-------|
|                          | 資本金      | 資本<br>剰余金 | 利益<br>剰余金 | 自己株式      | 株主資本<br>合計  | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 繰延<br>ヘッジ損益 | 土地再評価<br>差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | その他の<br>包括利益<br>累計額合計 |        |           |             |       |
| 2018年3月期                 |          |           |           |           |             |                      |             |              |              |                       |        |           |             |       |
| 当期首残高                    | ¥207,111 | ¥194,522  | ¥460,683  | ¥(67,763) | ¥794,554    | ¥338,842             | ¥(5,203)    | ¥(35,354)    | ¥17          | ¥298,302              | ¥1,178 | ¥2,737    | ¥1,096,772  |       |
| 当期変動額:                   |          |           |           |           |             |                      |             |              |              |                       |        |           |             |       |
| 剰余金の配当                   |          |           | (21,958)  |           | (21,958)    |                      |             |              |              |                       |        |           | (21,958)    |       |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益      |          |           | 77,577    |           | 77,577      |                      |             |              |              |                       |        |           | 77,577      |       |
| 自己株式の取得                  |          |           |           | (17,018)  | (17,018)    |                      |             |              |              |                       |        |           | (17,018)    |       |
| 自己株式の処分                  |          | (106)     |           | 377       | 271         |                      |             |              |              |                       |        |           | 271         |       |
| 自己株式の消却                  |          | (37,700)  |           | 37,700    | —           |                      |             |              |              |                       |        |           | —           |       |
| 非支配株主との取引に<br>係る親会社の持分変動 |          | 70        |           |           | 70          |                      |             |              |              |                       |        |           | 70          |       |
| 土地再評価差額金の取崩              |          |           | 282       |           | 282         |                      |             |              |              |                       |        |           | 282         |       |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額(純額)  |          |           |           |           |             | 14,748               | 883         | (282)        | (5)          | 15,342                | 38     | 1,657     | 17,038      |       |
| 当期変動額合計                  |          | (37,736)  | 55,901    | 21,059    | 39,225      | 14,748               | 883         | (282)        | (5)          | 15,342                | 38     | 1,657     | 56,263      |       |
| 当期末残高                    | ¥207,111 | ¥156,785  | ¥516,585  | ¥(46,703) | ¥833,779    | ¥353,590             | ¥(4,320)    | ¥(35,637)    | ¥11          | ¥313,645              | ¥1,216 | ¥4,395    | ¥1,153,036  |       |

百万円

|                         | 株主資本     |           |           |           | その他の包括利益累計額 |                      |             |              |              |                       |        | 新株<br>予約権 | 非支配<br>株主持分 | 純資産合計 |
|-------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------|----------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------------|--------|-----------|-------------|-------|
|                         | 資本金      | 資本<br>剰余金 | 利益<br>剰余金 | 自己株式      | 株主資本<br>合計  | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 繰延<br>ヘッジ損益 | 土地再評価<br>差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | その他の<br>包括利益<br>累計額合計 |        |           |             |       |
| 2019年3月期                |          |           |           |           |             |                      |             |              |              |                       |        |           |             |       |
| 当期首残高                   | ¥207,111 | ¥156,785  | ¥516,585  | ¥(46,703) | ¥833,779    | ¥353,590             | ¥(4,320)    | ¥(35,637)    | ¥11          | ¥313,645              | ¥1,216 | ¥4,395    | ¥1,153,036  |       |
| 当期変動額:                  |          |           |           |           |             |                      |             |              |              |                       |        |           |             |       |
| 剰余金の配当                  |          |           | (24,699)  |           | (24,699)    |                      |             |              |              |                       |        |           | (24,699)    |       |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益     |          |           | 72,825    |           | 72,825      |                      |             |              |              |                       |        |           | 72,825      |       |
| 自己株式の取得                 |          |           |           | (18,348)  | (18,348)    |                      |             |              |              |                       |        |           | (18,348)    |       |
| 自己株式の処分                 |          | (45)      |           | 188       | 143         |                      |             |              |              |                       |        |           | 143         |       |
| 土地再評価差額金の取崩             |          |           | 232       |           | 232         |                      |             |              |              |                       |        |           | 232         |       |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額(純額) |          |           |           |           |             | (25,570)             | 1,332       | (232)        | 7            | (24,463)              | (135)  | 996       | (23,601)    |       |
| 当期変動額合計                 |          | (45)      | 48,358    | (18,159)  | 30,153      | (25,570)             | 1,332       | (232)        | 7            | (24,463)              | (135)  | 996       | 6,552       |       |
| 当期末残高                   | ¥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  |       |



## 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                 | 2018           | 2019           |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| <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                    | ¥ 109,657      | ¥ 101,915      |
| 賃貸用不動産等減価償却費                   | 5,027          | 6,219          |
| 減価償却費                          | 10,762         | 11,892         |
| 減損損失                           | 744            | 2,113          |
| 支払備金の増減額(減少)                   | (2,315)        | 1,804          |
| 責任準備金の増減額(減少)                  | 262,874        | 467,792        |
| 契約者配当準備金積立利息繰入額                | 19             | 18             |
| 契約者配当準備金繰入額(戻入額)               | 30,331         | 27,144         |
| 貸倒引当金の増減額(減少)                  | (162)          | 18             |
| 役員賞与引当金の増減額(減少)                | 13             | (2)            |
| 株式給付引当金の増減額(減少)                | —              | 336            |
| 退職給付に係る負債の増減額(減少)              | (5,783)        | 274            |
| 役員退職慰労引当金の増減額(減少)              | 2              | 9              |
| 価格変動準備金の増減額(減少)                | 14,800         | 15,402         |
| 利息及び配当金等収入                     | (285,496)      | (295,858)      |
| 有価証券関係損益(益)                    | (59,949)       | (70,327)       |
| 支払利息                           | 637            | 907            |
| 為替差損益(益)                       | 3,463          | 1,174          |
| 有形固定資産関係損益(益)                  | 888            | (193)          |
| 持分法による投資損益(益)                  | (72)           | 24             |
| 代理店貸の増減額(増加)                   | 16             | 48             |
| 再保険貸の増減額(増加)                   | 364            | 858            |
| 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) | (14,043)       | (12,223)       |
| 代理店借の増減額(減少)                   | 324            | (249)          |
| 再保険借の増減額(減少)                   | (242)          | (106)          |
| 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) | 99             | 7,266          |
| その他                            | 60,032         | 75,796         |
| 小計                             | 131,995        | 342,056        |
| 利息及び配当金等の受取額                   | 295,876        | 303,888        |
| 利息の支払額                         | (550)          | (912)          |
| 契約者配当金の支払額                     | (34,469)       | (33,435)       |
| その他                            | 2,107          | (1,948)        |
| 法人税等の支払額                       | (24,832)       | (32,690)       |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>        | <b>370,127</b> | <b>576,958</b> |

## 連結財務諸表

百万円

| 3月31日に終了した会計年度           | 2018             | 2019             |
|--------------------------|------------------|------------------|
| <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)             | ¥ (50)           | ¥ (400)          |
| 買入金銭債権の取得による支出           | (2,000)          | (14,440)         |
| 買入金銭債権の売却・償還による収入        | 25,454           | 13,728           |
| 金銭の信託の増加による支出            | (137,658)        | (92,532)         |
| 金銭の信託の減少による収入            | 35,470           | 10,157           |
| 有価証券の取得による支出             | (1,643,451)      | (1,826,000)      |
| 有価証券の売却・償還による収入          | 1,265,588        | 1,509,010        |
| 貸付けによる支出                 | (397,753)        | (370,968)        |
| 貸付金の回収による収入              | 435,667          | 350,823          |
| その他                      | 5,560            | (39,418)         |
| 資産運用活動計                  | (413,173)        | (460,040)        |
| 営業活動及び資産運用活動計            | (43,045)         | 116,918          |
| 有形固定資産の取得による支出           | (53,658)         | (19,914)         |
| 有形固定資産の売却による収入           | 247              | 1,570            |
| その他                      | (574)            | (300)            |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>  | <b>(467,159)</b> | <b>(478,684)</b> |
| <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)            | 3,000            | —                |
| 借入れによる収入                 | 22,800           | 12,500           |
| 借入金の返済による支出              | (12,331)         | (41,927)         |
| 社債の発行による収入               | 37,000           | 50,000           |
| 社債の償還による支出               | —                | (20,000)         |
| 非支配株主からの払込みによる収入         | 2,147            | 1,040            |
| 非支配株主への払戻による支出           | (405)            | —                |
| リース債務の返済による支出            | (527)            | (450)            |
| 自己株式の取得による支出             | (17,018)         | (18,348)         |
| 自己株式の処分による収入             | 0                | 5                |
| 配当金の支払額                  | (21,926)         | (24,622)         |
| 非支配株主への配当金の支払額           | (48)             | (44)             |
| その他                      | 0                | 0                |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>  | <b>12,690</b>    | <b>(41,846)</b>  |
| <b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>  | <b>(2,387)</b>   | <b>(908)</b>     |
| <b>現金及び現金同等物の増減額(減少)</b> | <b>(86,728)</b>  | <b>55,518</b>    |
| <b>現金及び現金同等物の期首残高</b>    | <b>885,267</b>   | <b>798,538</b>   |
| <b>現金及び現金同等物の期末残高</b>    | <b>¥ 798,538</b> | <b>¥ 854,057</b> |

# 株式情報

2019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 | 655,000,000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<br>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<br>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いたします。<br>公告掲載URL <a href="http://www.td-holdings.co.jp/information/public.html">http://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      | 224,311名   |

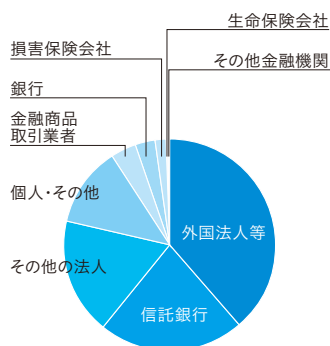
## 大株主

| 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)                       | 37,343    | 6.09    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                     | 34,709    | 5.66    |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT                  | 13,334    | 2.18    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)                    | 11,966    | 1.95    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)                    | 11,751    | 1.92    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)                    | 11,434    | 1.87    |
| 株式会社三菱UFJ銀行                                   | 10,325    | 1.68    |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 9,117     | 1.49    |
| JP MORGAN CHASE BANK 385151                   | 8,628     | 1.41    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)                    | 7,994     | 1.30    |

(注) 当社は、自己株式42,213千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。

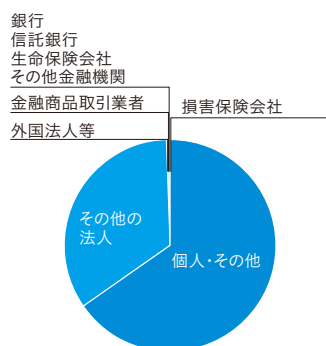
## 株主・株主分布

所有者別所有株式数(%)



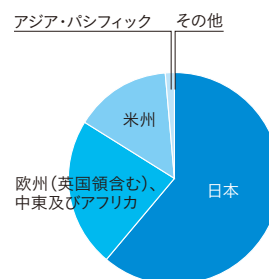
|           |       |
|-----------|-------|
| 外国法人等     | 38.88 |
| 信託銀行      | 22.22 |
| その他の法人    | 17.67 |
| 個人・その他    | 12.10 |
| 金融商品取引業者  | 3.86  |
| 銀行        | 3.23  |
| 損害保険会社    | 1.68  |
| 生命保険会社    | 0.28  |
| その他金融機関   | 0.08  |
| 政府・地方公共団体 | —     |

所有者別株主数(%)



|           |       |
|-----------|-------|
| 個人・その他    | 65.29 |
| その他の法人    | 34.34 |
| 外国法人等     | 0.31  |
| 金融商品取引業者  | 0.02  |
| 銀行        | 0.01  |
| 信託銀行      | 0.01  |
| 生命保険会社    | 0.01  |
| その他金融機関   | 0.01  |
| 損害保険会社    | 0.00  |
| 政府・地方公共団体 | —     |

地域別所有株式数(%)



|                    |       |
|--------------------|-------|
| 日本                 | 61.12 |
| 欧州(英国領含む)、中東及びアフリカ | 22.77 |
| 米州                 | 14.90 |
| アジア・パシフィック         | 1.21  |
| その他                | 0.00  |

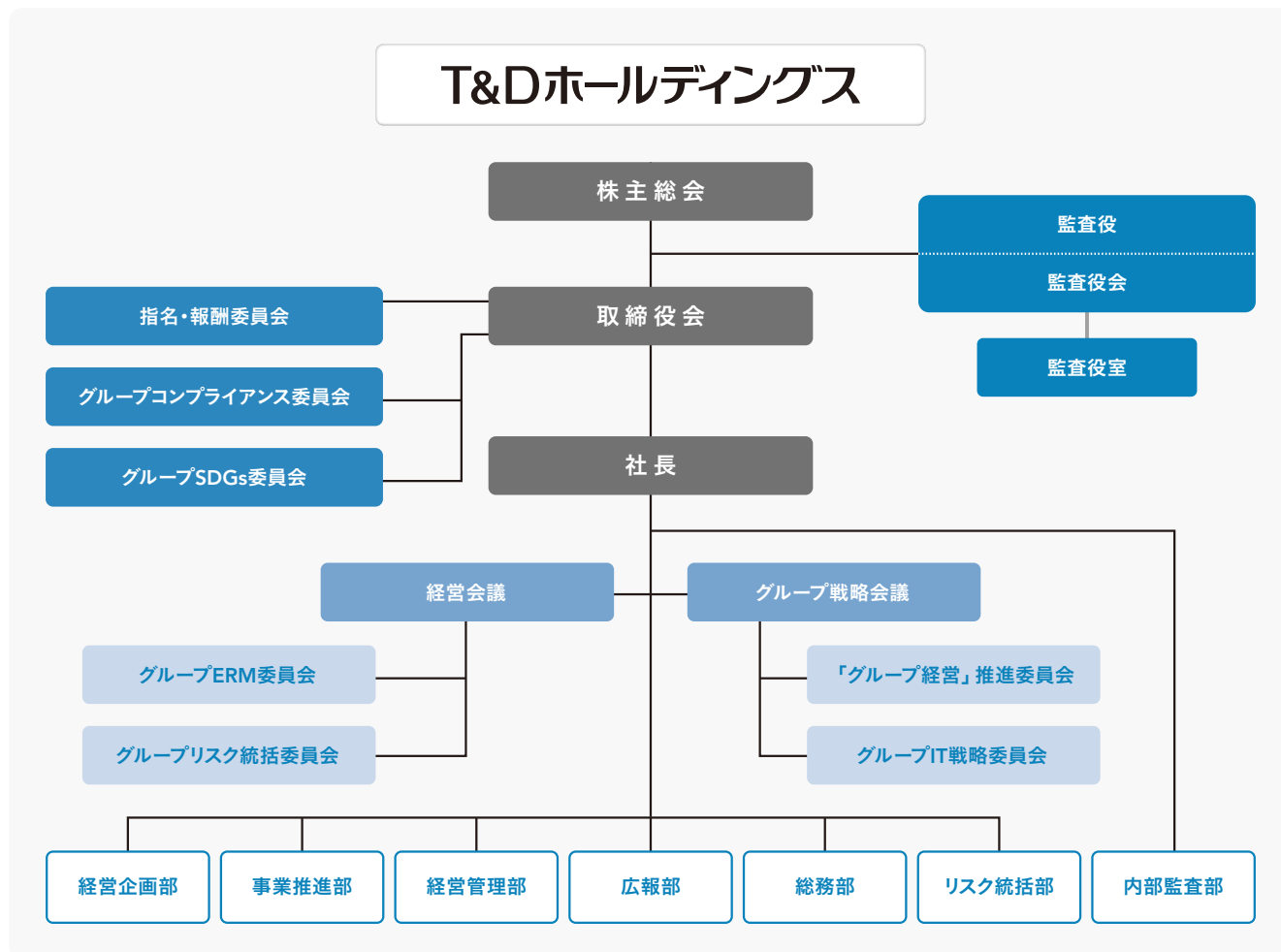
# 会社概要

2019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<br>TEL 03-3272-6110<br>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<br>上記に掲げる業務に附帯する業務              |
| 資本金      | 2,071億1,186万円  |
| 証券コード    | 8795   |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所(市場第一部)   |
| 発行済株式の総数 | 655,000,000株   |
| 従業員数     | 107名   |

## 組織図

(2019年4月1日現在)



# ウェブサイト

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

## T&D ホールディングス ホームページ

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



## 株主・投資家の皆さま

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



## CSR

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



## 将来の見通しに関する注意事項

本レポートには、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合要因、(8)生命保険料にかかる税務上の取扱いを含む法律及び規制の変更、(9)政府及び行政当局による方針の変更。したがって、読者の皆さまには、これらの将来の見通しに関する記述について全面的に依拠することをお控えくださるようお願いいたします。さらに、当社は、新しい情報、将来の出来事あるいはその他進捗事項に関わるすべての見通しに関する記載について更新する責任を負うものではありません。

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

# 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/>