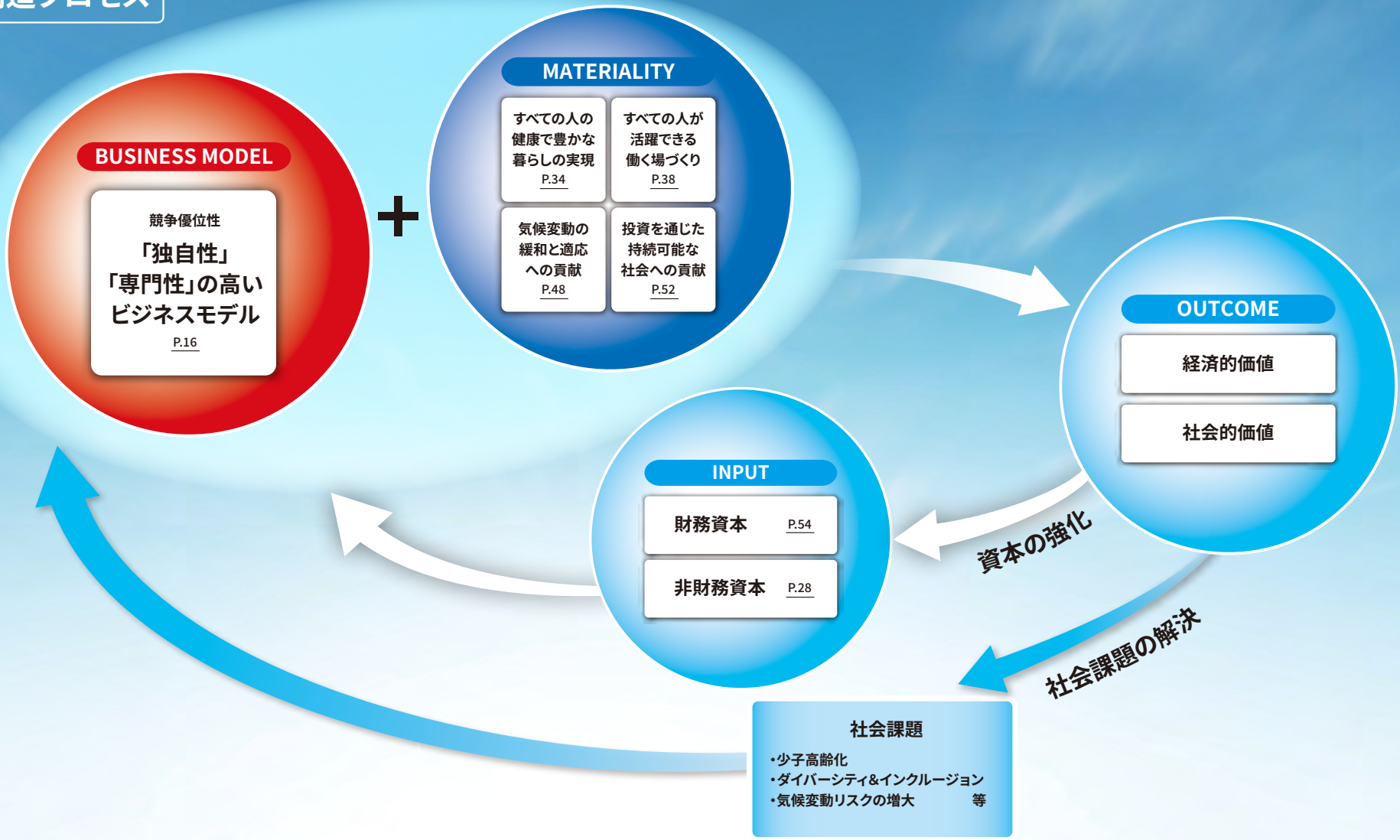
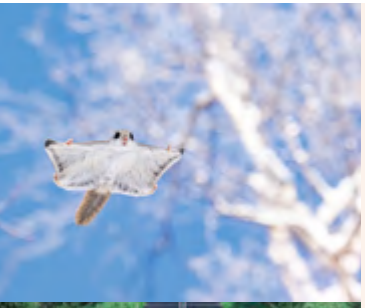
グループ経営理念―T&D保険グループの存在意義―

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。

価値創造プロセス





グループ経営ビジョン

—T&D保険グループが中長期的に目指すグループ像・方向性—

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

グループ経営ビジョンを紐解くストーリー

T&Dの誇り

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

T&Dの課題

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

T&Dの取るべき行動とありたい姿

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

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

T&Dの目指す社会

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

T&D ホールディングス 統合報告書2023 目次

CONTENTS

はじめに

1　グループ経営理念
2　グループ経営ビジョン
3　目次
4　キーコンセプト
5　編集方針
6　グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」
7　グループKPIの進捗
9　メッセージ　トップメッセージ

COVER STORY

表紙や扉などに掲載している写真は、T&D 保険グループが主催する「Try & Discover フォトコンテスト2022～1枚から広がるしあわせを。～」の受賞作品です

BUSINESS MODEL

グループ経営理念の実現に向けた戦略

【コアビジネスの強化】【事業ポートフォリオの多様化・最適化】

16　事業ポートフォリオ
17　グループ顧客基盤の拡充
18　国内生保事業
19　家庭市場―太陽生命
21　中小企業市場―大同生命
23　乗合代理店市場―T&Dフィナンシャル生命
24　クローズドブック事業―T&Dユナイテッドキャピタル
25　アセットマネジメント事業 ― T&Dアセットマネジメント
26　損害保険事業―ペット&ファミリー損保
27　新領域 ― All Right

MATERIALITY

サステナビリティ経営

【グループ一体経営の推進】【SDGs経営と価値創造】

29　サステナビリティ経営
30　サステナビリティ重点テーマと選定のプロセス
31　特集　サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティからの提言
34　重点テーマ ❶ すべての人の健康で豊かな暮らしの実現
38　重点テーマ ❷ すべての人が活躍できる働く場づくり
43　特集　グループ従業員座談会
47　グループ内IR活動の強化
48　重点テーマ ❸ 気候変動の緩和と適応への貢献
52　重点テーマ ❹ 投資を通じた持続可能な社会への貢献

ERM

【資本マネジメントの進化】

55　メッセージ　財務担当役員メッセージ
　　―これまでの取組み
　　―株価評価の向上に向けて
　　―株主還元
59　ERM
　　―ERMの推進
　　―リスク管理
　　―コンプライアンス

コーポレート・ガバナンス

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

補足資料・コーポレートデータ

87　財務ハイライト
89　非財務ハイライト
91　要約財務データ
99　生命保険事業（市場）の概要
102　用語集
105　株式情報
106　グループ会社
107　会社概要

T&D ホールディングス 統合報告書2023の発行にあたって

T&D 保険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。」としています。この経営理念にしたがい、「共有価値の創造」、すなわち、事業を通じて社会的価値と経済的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ます。

グループ経営理念のもと、2021年にグループの中長期的な目指す姿とその到達に向けた戦略方針を示す、『グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」～すべてのステークホルダーのしあわせのために～』を策定いたしました。グループ長期ビジョンでは、グループの経営ビジョンを「保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。」と定義しています。

私たちは、「独自性」「専門性」の高いビジネスモデルと、マテリアリティ（重点テーマ）への取組みを通じ、また資本マネジメントおよびコーポレート・ガバナンスの強化を図りながら、「価値」を生み出すことで、広く人と社会へ貢献するグループを目指します。

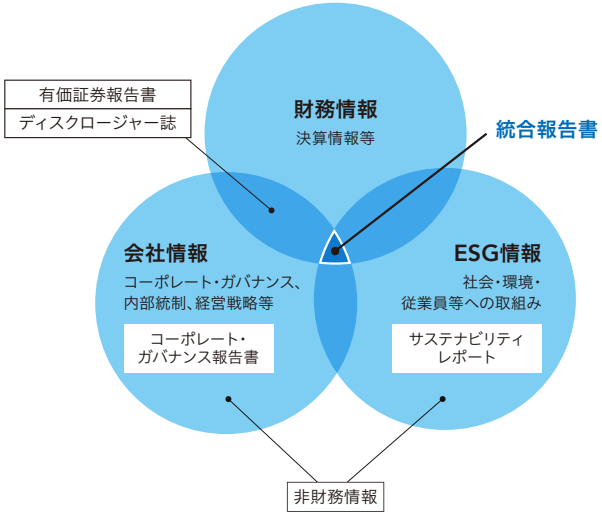
統合報告書2023では、グループ経営理念やグループ長期ビジョンに沿ったT&D保険グループの取組みについて伝えていきます。

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）の観点を踏まえ、分かりやすく説明することを目的に作成しています。

統合報告書2023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。



資料内にて使用している事業会社の略称は以下のとおりです。

HD	T&Dホールディングス
TDF	T&Dフィナンシャル生命保険
TDUC	T&Dユナイテッドキャピタル
TDAM	T&Dアセットマネジメント
P&F	ペット&ファミリー損害保険

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には、T&Dホールディングスの将来の収益計画、戦略、理念及び業績見通しが記載されています。それら収益計画、戦略、理念及び業績見通しはリスクや不確実性のある要素を含んでおり、また、当社の現時点での見通しに基づくものであるため、実際の業績は本報告書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

報告対象期間：

2022年4月1日～2023年3月31日（一部期間外の情報を含みます）

報告対象範囲：

株式会社T&Dホールディングス及びその子会社・関連会社

参考ガイドライン等：

Value Reporting Foundation「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」、「GRIスタンダード」

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス Guidance for Collaborative Value Creation

ESGインデックスへの採用状況（2023年7月1日現在）

- FTSE4Good Index Series
- MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- 2023 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- 2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan Index　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2023 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

http://info.msci.com/l/36252/2017-06-27/kj5n9b

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

グループ経営ビジョンと、その実現に向けたKPIおよびKPI達成に向けた成長戦略を、グループ長期ビジョンとして策定しました。

グループ経営ビジョン

―T&D保険グループが中長期的に目指すグループ像・方向性―

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

グループKPI

―経営ビジョンの実現に向けた定量目標―

財務KPI
- グループ修正利益
- 修正ROE
- 新契約価値
- ROEV

非財務KPI
- お客さま満足度
- 従業員エンゲージメントスコア
- CO_2排出量

グループ成長戦略

―グループKPI達成に向けた戦略―

- コアビジネスの強化
- 事業ポートフォリオの多様化・最適化
- 資本マネジメントの進化
- グループ一体経営の推進
- SDGs経営と価値創造

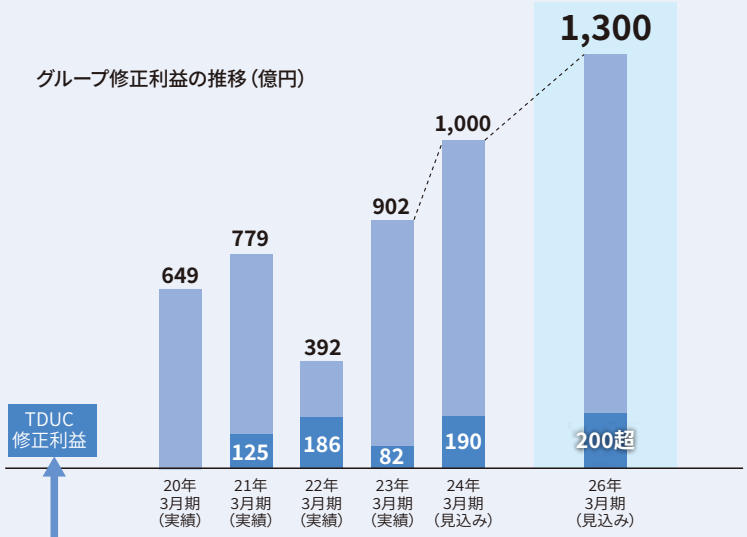
グループKPIの進捗

財務KPI　経済的価値

グループ長期ビジョンの実現に向けては、資本効率向上に向けた各種施策の実行等により、目標として掲げる「2025年度：グループ修正利益1,300億円」の達成に向け、着実に進展しています。
保有契約の積み増しによる保険収支の拡大、およびクローズドブック事業の拡大による利益成長により、目標達成に取り組んでいきます。

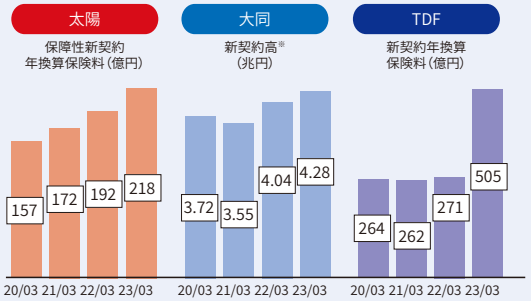
	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期見通し（2023年5月発表）	2026年3月期目標（2021年5月発表）
グループ修正利益※1	779億円	392億円	902億円	1,000億円	1,300億円
修正ROE	5.9%	2.7%	7.6%	10.1%	8.0%
新契約価値※2	1,434億円	1,669億円	1,670億円（1,750億円）※4	1,740億円	2,000億円
ROEV※3	25.4%	7.0%	2.9%（6.0%）※4	7.0%	中長期的に年7.5%

※1 グループ修正利益＝当期純利益±資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益＋負債性内部留保の超過繰入額
※2 新契約価値は、将来獲得する新契約の価値を含まない。また、転換契約は転換による価値の純増加分のみを算入
※3 ROEVはFortitude社の一時的な評価性損益等を除いたベース
※4（　）内は従来の終局金利を使用して算出した概算値。2023年3月期より終局金利を変更。（終局金利：3.8%→2.9%、補外開始年：31年目→41年目、収束年：60年→70年）



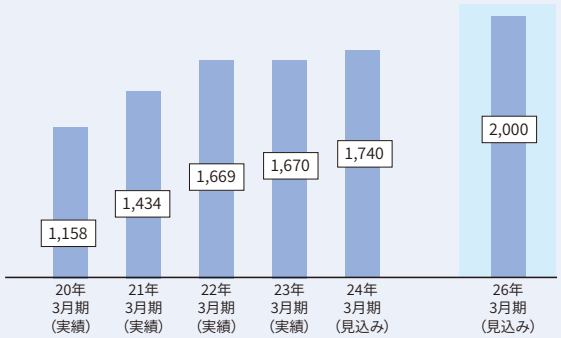
堅調な新契約業績により新契約価値は成長

新契約業績積み増しによる保険収支の拡大



※ 死亡保険金額の他、「Jタイプ」は重大疾病保険金額、「Tタイプ」は就業障がい保険金額、「介護リリーフα」等は介護保険金額を計上

新契約価値の推移（億円）

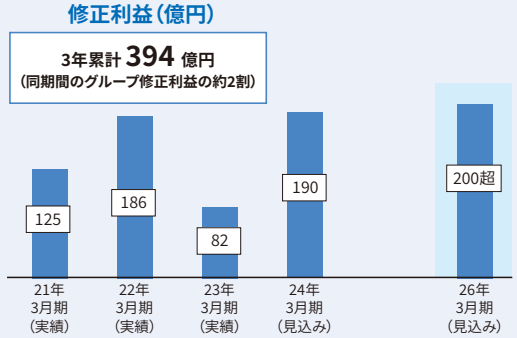


クローズドブック事業の拡大が利益成長に貢献

Fortitude社への累計出資額

約1,400億円
‖
約800億円（2020年）
＋
約600億円（2022年～2023年）

クローズドブック事業の拡大 -TDUC-



グループKPIの進捗

非財務KPI　社会的価値

当社は、長期ビジョンのグループ成長戦略・重点テーマの1つを「SDGs経営と価値創造」とし、社会的価値の創造を定量的に測る「非財務KPI」を新たに設定しました。「非財務KPI」として、「お客さま満足度」「従業員エンゲージメントスコア」「CO_2排出量」を設定しており、目標達成状況は以下のとおりです。

	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2026年3月期目標 (2021年5月発表)
お客さま満足度	基準年	目標水準以上達成	**目標水準以上達成**	**2021年3月期 水準以上** ※ 相対評価として現行水準からの改善を目標に設定 ※ 外部ESG評価機関の意見等の定性要素も加味
従業員エンゲージメントスコア※1	基準年	目標水準以上達成	**目標水準以上達成**	
CO_2排出量※2	2013年度比 30.1%削減	2013年度比 31.0%削減	**2013年度比 35.4%削減**	**2013年度比 40%削減**

※1 2024年3月期より「従業員満足度」から「従業員エンゲージメントスコア」に名称変更。
※2 SCOPE1+2、床面積当たり

お客さま満足度※3

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
太陽生命	91.8%	91.9%	**91.6%**
大同生命	82.3%	81.1%	**79.0%**
T&Dフィナンシャル生命	72.8%	75.8%	**76.7%**

※3 太陽生命：「満足」「ほぼ満足」「やや不満」「不満」の4段階。「満足」「ほぼ満足」の合計を集計。
大同生命：「とても満足」「満足」「ほぼ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」「とても不満」の7段階。
「とても満足」「満足」「ほぼ満足」の合計を集計。
TDF生命：「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の5段階。「満足」「ほぼ満足」の合計を集計。

従業員エンゲージメントスコア※4

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
T&Dホールディングス	3.84	4.07	**4.03**
太陽生命	3.61	3.63	**3.57**
大同生命	3.75	3.85	**3.84**
T&Dフィナンシャル生命	3.55	3.69	**3.80**

※4 5段階評価で実施。

トップメッセージ

持株会社が強いリーダーシップを発揮し、グループ一体経営を推進していきます。

T&D ホールディングスは、来年で設立20周年を迎えます。グループ長期ビジョンの着実な達成を図るとともに、改めてグループ統合時の目的に立ち返り、グループ経営資源を結集し、経営の効率化と戦略的な集中投資による継続的成長・収益拡大を目指します。

代表取締役社長
上原 弘久

トップメッセージ

“Integrity" 日本語では、誠実、真摯、高潔という言葉になりますがIntegrityは組織のリーダーとして必要不可欠な資質だと考えています。2018年4月に社長就任以来、常にIntegrityを意識し、目先の利益やトップラインを追求するのではなく、中長期的な視点でグループ企業価値の向上に繋がる経営施策に真摯に取り組んできました。

社長就任後、まず注力したことは、国内生保事業以外の収益源を作ることです。この考えを具現化したのがクローズドブック事業（以下、CB事業）への取組みであり、2019年にFortitude社への出資を決定しました。

次に取り組んだことは、グループ長期ビジョンの策定です。その背景にあったのは、株価の低迷から生まれた危機感です。株価低迷の最大の要因を資本効率性の低さと整理し、国内生保事業での持続的成長とCB事業など成長領域への投資に加え、グループ資本マネジメントの高度化を通じて資本効率を高めることで株価向上を図るというのが、グループ長期ビジョンの根底にある考えです。また、新契約価値等の経済価値ベース指標が伸びている一方で、保険収支等の財務会計ベースの指標が伸び悩んでいる点も課題だと認識し、経済価値ベースと財務会計ベースの両輪経営も掲げることとしました。

本年5月29日に実施したIR説明会では、開示内容・説明内容を強化するとともに、資本効率向上に向けたこれまでの取組み、今後の課題・方針を説明しましたが、多くの投資家・アナリストの方から、T&Dが変わってきていることを実感できる内容だったとのご意見をいただきました。IR説明会と重複する部分も出てくると思いますが、この場を借りて改めてこれまでの経営を振り返るとともに、今後のグループ経営についての私自身の考えを述べさせていただきます。

2023年3月期を振り返って

2023年3月期は新型コロナウイルス感染拡大による入院給付金支払いの増加、国内外の金利差拡大による為替ヘッジコストの上昇という2つの大きな利益下押し要因があり、上半期決算開示時点で通期のグループ修正利益を当初予想1,060億円から900億円に下方修正するなど、厳しい環境下での決算となりました。

下方修正の要因となった新型コロナウイルス感染に関する入院給付金支払いの大部分は、いわゆる「みなし入院に対する支払い」です。この「みなし入院に対する支払い」は、2020年4月に感染者増加により病床が十分に確保できないことから、宿泊施設また自宅にて医師等の管理下で療養された場合は、約款上の「入院」として取り扱い入院給付金等のお支払対象とする特別取扱いを実施したものです。利益面ではマイナス要因となりましたが、パンデミック時においても、保険にご加入いただいている方々をお守りするという保険会社の使命を全うでき、保険会社としての信頼感は大きく高まったと考えています。一方でこれまでの保険商品設計時には想定していなかったような事象であったことも事実であり、今後の商品開発やリスク管理面において、経営に活かしていく必要があると考えています。

為替ヘッジコストの上昇については、従来の想定を大きく上回るものでした。当社グループでは、2022年3月期よりヘッジ付外債の削減に取り組んでいますが、状況を注視しつつ、さらなるポートフォリオの改善に取り組んでまいります。

グループ長期ビジョンの着実な推進

上述のように厳しい外部環境でしたが、冒頭にも説明したとおり、グループ長期ビジョンの柱である資本効率向上を着実に推進しています。資本効率向上の要諦は、コアビジネスである国内生保事業により安定した資本を生み出し、リスク対比リターンの低い資産・負債の削減を通じて資本をリリースさせ、これらの資本を株主還元に回すとともに、成長投資に振り向けベースの収益力を高めることです。

生命保険事業の新契約業績は、傘下の3社ともに長期ビジョン開始から2期連続で前期比プラスとなり、コロナ禍前の2020年3月期を大きく上回る水準を確保しています。新契約獲得は将来の会計利益の源泉であり、同業他社の新契約業績が伸び悩むなか、新契約業績の好調は当社の大きな強みだと自負しています。

リスク対比リターンの低い資産・負債からの配賦資

クローズドブック事業 P.24
グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」P.6
グループKPIの進捗 P.7
財務担当役員メッセージ P.55

トップメッセージ

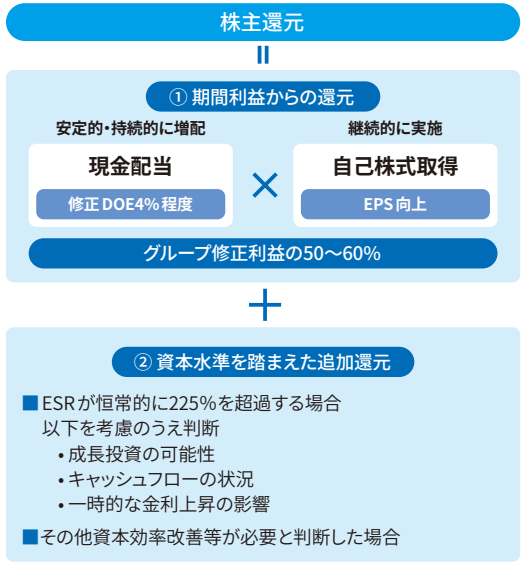
本の回収については、①逆ざやブロックの出再、②金利リスクの削減、③ヘッジ付外債の削減、④政策保有株式の縮減といった施策を着実に実施し、長期ビジョン開始後の2年間で約780億円のリスク削減を実現し、同施策によるサープラス拡大と合わせて+15ptのESR上昇に寄与しています。逆ざやブロックの出再については、短期的には会計上大きなマイナスを計上するため、従来であれば決断することが難しい施策でしたが、資本効率向上の観点では必要な施策だと判断しました。また、これは2019年から開始したCB事業の投資を通じて、出再が保険会社の財務戦略上、また資本マネジメント上、有効な手段であることを確信したという背景も大きく影響しました。

成長事業と位置づけているCB事業については、Fortitude社に対して2022年～2023年にかけて計約600億円の追加出資を行い、同社に対する累計出資額は約1,400億円となりました。金融環境による変動はありますが、グループ修正利益に占めるCB事業の比率は概ね20%となり、国内生保事業に次ぐ収益源に成長し、グループ連結利益の底上げを図っています。

株主還元方針の再整備

2023年3月期は資本マネジメントの高度化に取り組んだ1年にもなりました。「資本マネジメントの実効性を高めない限り、グループガバナンスの強化に繋がらない」「グループ経営資源を柔軟に配賦し、思い切った資本循環経営を実践する必要がある」との強い思いから、社内での意識改革と市場とのエンゲージメントを通じて資本マネジメントを再整備しました。

株主還元方針に関して①予見可能性、②還元水準、③ESRとコアESRの二重基準の3つの点において課題認識を持っていました。1年かけて、取締役会をはじめ社内でしっかりと議論するとともに、投資家・アナリストの皆さまとも、コミュニケーションを取り、コアESRとESRを一本化するとともに、株主還元を①期間利益からの還元（グループ修正利益の50～60%）、②資本水準を踏まえた追加還元に整理しました。今後は、この方針に沿って還元を強化していきます。一方で、資本コストを上回る収益率が期待でき、グループの既存ビジネスの強化に繋がるような投資についても積極的に検討してまいります。



株価評価

当社の株価は、グループ長期ビジョンの起点である2021年3月末の1,426円から、2023年7月末時点で2,311円と約60%上昇しています。PBRも0.5倍から1倍を超える水準まで回復しましたが、PBRには、生命保険会社特有の負債内部留保や保有契約価値が考慮されていないため、生保の株価バリュエーション指標としては、やはり生命保険会社の企業価値を表すEVを基準とするP/EVが重要だと認識しています。P/EVについては、2021年3月末の0.2倍台から0.3倍台に上昇していますが、当然ながら0.3倍台で満足できるものではありません。EV上の保有契約価値に含まれる将来利益の不確実性が一定程度ディスカウント要因になっていると考えますが、このバリュエーションが本質的に意味するところは、EVを資本と考えたときに、利益水準がまだ十分でなく、資本を十分に活用できていないと市場が評価していることだと認識しています。このため、グループ長期ビジョンに掲げている資本効率の改善については、今後もさらに一層推進する必要があると考えます。

資本効率の向上

資本効率を高めるためには、利益の向上と資本のコントロールが重要となりますが、最も重要なのは利益の向上だと考えます。

当社グループの当面の利益向上施策は大きく3つに分かれます。

1つ目は、保険収支の向上です。

生命保険は契約期間が超長期の商品が多く、契約が

株主還元 P.57
株価評価の向上に向けて P.56
財務担当役員メッセージ P.55

トップメッセージ

満了するまで、長きに渡って継続的に収益が計上される構造であり、足もとの新契約業績好調は、将来の保険収支向上に寄与していきます。保険収支改善に対して即効性のある施策はなく、地道に良質な保有契約を積み上げていくしかありません。保険収支は金融市場変動の影響を直接的には受けないため、（新型コロナウイルス感染拡大という例外はありましたが、）基本的には安定した利益であり、新契約業績拡大により保有契約を積み上げ、保険収益を安定的・継続的に積み増していくというのが、当社グループの利益向上策の根幹です。利益の安定性が高い保険収益の積み増しは、株主資本コストの縮小にも繋がると考えます。

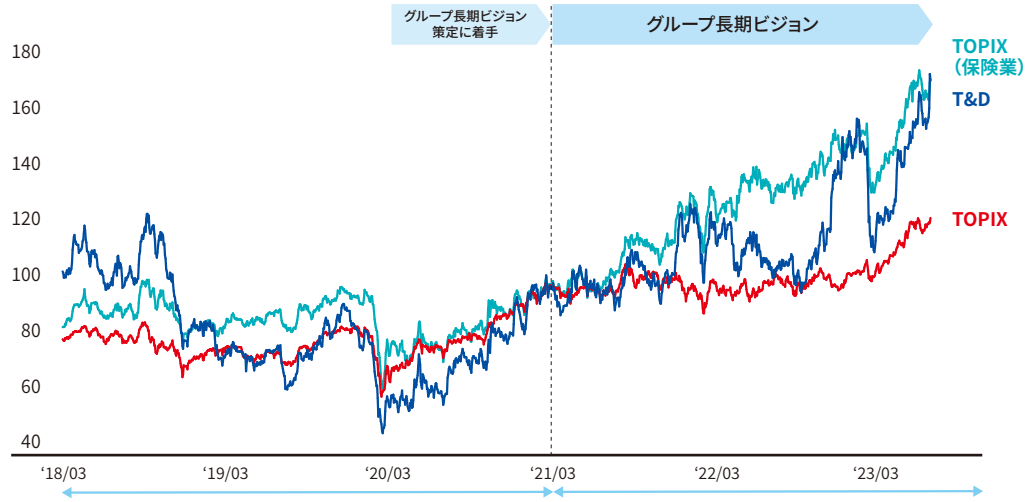
2つ目は、資産運用収支の向上です。

現状取り組んでいることは為替ヘッジコスト上昇に対応した、ヘッジ付外債のリバランスであり、為替ヘッジ考慮後の利回りが低い外債から、円建超長期債やプライベート・エクイティなどのオルタナティブ投資を買い増すことで、資産運用利回りの向上を図っています。また、状況を見ながらグローバル市場にある魅力的な海外クレジット投資も増やしていく方針です。併せて政策保有株式の縮減にも取り組んでいます。これにより、純投資の枠を増やし、銘柄分散を利かすことができるようになり、株式投資全体で見てリスク対比リターンを高めることを目指しています。

生命保険会社の資産運用に一義的に求められることは、保険契約者にお約束した予定利息を着実に稼ぐことです。ALMが当社グループの資産運用の基本であり、金利リスクは引き続き削減していく方針です。一方で、リスク分散、超過リターン獲得の観点から、外貨建債券、内外株式、オルタナティブ投資にも分散投資していきます。また、生命保険負債の超長期性という特性を活かし、プライベート・エクイティや海外クレジット投資といった短期的には流動性の低い資産に対しても、長期的な視点で一定程度リスクテイクできるのも生命保険会社の資産運用の強みだと考えています。

3点目は成長領域と考えているCB事業の収支拡大です。出資先であるFortitude社の利益向上を通じて、連結利益に占めるCB事業の比率を高めていきます。Fortitude社は資産運用収益で超過リターンを得るビジネスモデルとなりますが、負債が長期性・非流動性である特性を活かし、共同出資者であるCarlyle社の専門性を背景にアセットの一定部分を比較的格付の高い低流動性資産に振り向け超過収益を追求することが基本方針です。金融環境により一定のボラティリティはありますが、中長期的には安定的な超過収益の獲得が可能と考えています。

また、リスク分散に資する新規投資機会についても



TSR騰落率（~23/07末）	'18/03~	'19/03~	'20/03~	'21/03~	'22/03~
T&D	+64.5%	+131.8%	+192.3%	+74.6%	+44.1%
TOPIX	+53.1%	+61.2%	+78.2%	+25.3%	+22.9%
TOPIX（保険業）	+103.3%	+103.7%	+124.3%	+75.2%	+33.0%

※ 2023年7月末基準
※ Total Shareholder Return（TSR）：株主総利回り（税引前配当金再投資後収益率）
※ 2021年3月末を100として指数化

（出所）Bloomberg

追求していきますが、IRRやROIが資本コストを上回っているかを確認するとともに、CB事業全体のキャッシュフローにも留意しながら、慎重に投資判断してまいります。これら3つの利益向上策により、まずは、グループ長期ビジョンの目標である2026年3月期グループ修正利益1,300億円を着実に達成した上で、その後のさらなる利益向上にも繋げていきたいと考えます。

グループシナジーの追求

今年4月にHD設立後初めて、グループとしてのTVCMを放映しましたが、グループ修正利益1,300億円を超えて、今後10年先、20年先を見据えて、さらなる利益成長を図るためには、グループ一体経営の推進は必要不可欠です。グループ長期ビジョン3年目にあたる2024年3月期は特にこの分野での取組みを加速させたいと考えます。この点については、改めてグループ統合時に掲げた目的「3社のビジネスモデルにおける強み・独自性を最大限発揮し、生命保険事業の強化を図る」「グループ経営資源を結集し、経営の効率化と戦略的な集中投資による継続的成長・収益拡大を目指す」に立ち返ってみたいと思います。当社グループでは、これまで前者の方に重きが置かれ、後者については、まだ十分に成果を挙げているとは言えず、改善の余地は大きいと考えます。具体的には、共通業務が多いコーポレート部門や資産運用部門については、グループ共有化により、コスト削減面、業務の質向上面の双方に改善の余地があります。特に資産運用については、グループの一般勘定資産は約15兆円あり、1bp利回りが向上するだけで税前15億円の利益改善が見込まれるなど、統合の効果は大きいと考えます。2021年より太陽生命・大同生命のオルタナティブ投資の一部をT&Dアセットマネジメントに機能移管していますが、順次対象運用資産を拡げております。その他にも不動産のグループ内相互利用についても、改めて進めていきたいと考えています。

生命保険事業の強化という観点でも、グループシナジーの余地は大きいと考えています。現状では、生命保険3社は各々顧客との接点拡大を図る施策を打っていますが、グループ全体で考えると可能性は大きく広がります。グループ会社間のクロスセル強化もありますが、現在、特に期待しているのはペット保険事業を通じたお客さまとの接点拡大であり、ペット＆ファミリー社をグループお客さま接点拡大の起点として活用することにより、これまでにない成果を挙げることが可能になると考えています。

業務統合については、一定の摩擦は避けられず、これまでのグループ内検討では、「統合出来ない理由」「統合のデメリット」が多く出ていた反省を踏まえ、グループ最適化の視点から、持株会社が強いリーダーシップを持って実行していく所存です。

グループ経営人材の育成

グループ最適化の発想ができるグループ経営人材の育成は当社グループの将来を考える上での最重要レベルの課題の一つであり、現在重点的に検討を進めているテーマです。その中で、私自身が特に重要だと感じている点は、「持株会社の業務」「出身会社以外のグループ会社の業務」を経験することです。自身が入社した会社の業務に精通することは、当然に必要ですが、グループ経営の観点では、それだけでは十分とは言えず、グループ会社の業務を経験することで、グループの視点を養う必要があります。グループシナジーを発揮するためには、子会社間の連携を強化する必要があり、各子会社の経営層もグループの視点を持つことが必要だと強く感じています。従業員活躍の観点でも、出身母体だけに限定せず、グループ全体にフィールドを拡げることは大きな意味があると考えています。

また、グループ経営を担う人材には、冒頭のIntegrityが必要なことは言うまでもありませんが、市場と建設的な対話ができることも必要な資質だと考えています。市場意見は時に行き過ぎる面もあり、すべてが正しいとは考えておりませんが、市場との対話から、我々が気づくことが多いのも事実であり、今後も市場との対話は重視してまいります。グループの経営人材には、自社の経営方針、経営成果を市場に正しく・わかりやすく説明するとともに、市場との対話により獲得した建設的な意見を経営に活かしていくという好循環を生み出し、株価を上昇させることができる人材を配置していきたいと思います。

Try & Discover

当社は2004年4月に設立し、来年で設立20周年を迎えます。設立20周年を迎えるにあたり、経営理念に掲げているTry（挑戦）＆Discover（発見）を改めてグループ内に浸透させていきたいと思っています。例えば、昨年9月に設立したAll Right社は当社グループにとって

国内生保事業 P.18-23
アセットマネジメント事業 P.25
損害保険事業 P.26
サクセッションプラン P.81
グループ従業員座談会 P.43
グループ経営人材の裾野拡大 P.41

トップメッセージ

の大きな挑戦となります。同社は、デジタルツールの活用と提携先との連携により、新たな顧客接点の構築を目的に設立した会社です。新たな取組みであるため、まさにTry & Discoverを実践することになりますが、この会社を契機として、グループ全体にTry & Discoverの風土を深く浸透させていきます。

日本は人口減少社会を迎えることから、人の保険である生命保険事業の成長余地は乏しいとの指摘を受けることがありますが、当社グループでは、まだまだ国内で生命保険会社の役割として対応する余地は大きいと考えています。

例えば、今後温暖化が進むことが予測されますが、気候変動がもたらす自然破壊・自然災害による被害は、物的被害だけでなく、人的被害（健康被害）も増え、健康被害に対する保険のニーズが高まる可能性があります。新型コロナウイルスのような未知のウイルスに対する備えもまだ十分とは言えません。

また、当社グループが現在、顧客に対して提供しているサービスの大部分は生命保険ですが、ビジネスモデルを深掘りし、生命保険と親和性の高い部分で他のサービスを提供していくことも考えられます。当社では昨年、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）としてT&Dイノベーションファンドを設立し、生命保険事業と親和性の高いヘルスケアやインシュアテックを中心に投資を行っています。Try & Discoverの理念のもと、投資先スタートアップ企業とのオープンイノベーション等を通じて、グループ既存事業の強化や新規事業の開拓を推進してまいります。

最後になりますが、改めてこれまでの株価推移を見てみると、株価は行き過ぎる面もありますが、概ね当社の実態を良く表していると思います。2020年3月～5月に一時1,000円を割れた当社株価も、グループ長期ビジョンの策定・実行により反転し、足もとは2,000円を回復するに至っています。さらなる株価上昇に向けて、グループ長期ビジョンに掲げた目標を着実に達成することはもちろん、IR活動をさらに強化・充実させてまいります。冒頭のIntegrityではないですが、IRの根本も誠実さだと考えており、誠実なIRにより投資家・アナリストのみなさまとの信頼関係を維持・向上させていく所存です。市場の声、ステークホルダーのみなさまからの声をしっかり経営に活かす、規律ある経営を行っていきます。今後のIR活動を通じて、投資家・アナリストのみなさまが「T&Dがさらに変わってきた」と実感いただければ、これに勝る喜びはありません。引き続き、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

新領域－All Right P.27