

トップメッセージ



グループ企業価値の最大化に向けて

2024年4月に代表取締役社長に就任しました森山です。T&Dホールディングスが設立・上場して20年を迎えた節目のタイミングで重責を引き継ぐこととなり、大変光栄に思うとともに、身が引き締まる思いです。

グループトップとしての私の最重要責務は、グループ企業価値の最大化です。グループ企業価値は、グループ内各社が有機的に一体となることで生まれるグループ全体の価値であり、現時点での企業価値に加え、将来性や成長性に対する期待が反映されたものです。当社の経営理念である「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す」の実現に向け、最大の原動力である“人”を大切にした経営により、グループ企業価値の最大化を目指します。

そのためには、顧客基盤の拡大やブランド力の向上、収益源の多様化、健全な企業文化の醸成、社会的責任の遂行など、さまざまな取組みにより、常に「挑戦と発見」を繰り返し、これまで積み上げてきた実績（契約業績・利益等）を着実に拡大することに加え、“グループ一体経営”の強化により、長期的な視点でグループを強靱化することで、サステナブルに成長するグループを実現します。

代表取締役社長

森山 昌彦

トップメッセージ

私は1989年に大同生命に入社後、約10年間営業現場の仕事に従事しました。その後、人事、契約、経営企画、営業企画、商品企画、システムなど多様な部門を経験し、2022年にT&Dホールディングスに着任し、グループ全体の仕事に関わるようになりました。T&Dホールディングスでは、上場企業として資本市場からの適切な評価を得るため、投資家の皆さまと積極的にコミュニケーションを図っています。かなり厳しいご意見をいただくこともありましたが、それらは自分自身にとって非常に刺激的であり、学ぶべき点も多く、そして何よりも当社グループの企業価値を高めていくうえで、多くの貴重なご意見を経営の参考にすることができました。

人を大切にし、総和以上の価値を生み出す

私が経営の実践にあたり特に重んじていることは、「人を大切にすること」です。すべての事業活動や成果は、人を大切にする思いがその根底になれば成し得ないものであり、当社グループにおいても、ともに働く「人材」こそが、グループ経営理念の実現に向けた、最も大切にすべき最大の原動力であると位置づけています。そのため、人材に対して広く投資をするとともに、多様な人材が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

人を尊重することでコミュニケーションが生まれ、そこからお互いの信頼関係が生まれます。その連携と連鎖により組織が強くなり、力の総和以上の価値が生まれてくる。これは、これまで仕事を通じて直面した多くの出来事の中で、人と人との信頼関係が大きな力となり、難局を乗り切った経験にも裏打ちされています。特に印象深い経験として、私が大同生命で営業企画と商品開発を担当していた2019年2月の、いわゆる生命保険業界における「バレンタインショック※」があります。法人での

生命保険加入に関する税務取扱が変更となったことで、主力商品を含むさまざまな商品の販売を停止することとなり、営業面で大きな危機に直面したことから、当社の株価も一時大幅に下落しました。しかし、販売停止からわずか半年足らずで、税務取扱の見直しに適応したオーダーメイド型の保障性商品を業界他社に先駆けて開発することができました。この商品は独自の機能を持った競争力の高い商品として、現在の大同生命の保険商品の柱になっています。また、短期間で新しい商品を開発したことで、途切れることなく保障を提供することができ、お客さまをはじめ、代理店の方々や従業員からも、多くの感謝の声をいただきました。

限られた時間の中で誰もが努力し、時には意見が対立することもありましたが、互いを信頼して一つの目的に向けて協力した結果、厳しい局面の中で迅速に成果につなげることができました。この商品の開発にあたっては、開発期間の短さや商品デザインの複雑性などから、担当する商品部のみならず、多くの関係部門の協力が必要でした。まさに、多くの人が信頼関係を土台に有機的に結びつき、力の総和を超える価値を生み出したプロジェクトだったと思います。こうした出来事を通して、私は改めて人が持つ潜在能力の高さと組織としての力を感じ、困難の中で協力して得られた成果の感動を深く実感しました。だからこそ、社内・社外を問わず、当社グループのトップとして、人を最も大切にしていきたいと強く思っています。

そして、実はもう一つ、私の仕事人生でベースになっている考え方があります。それは高校時代、練習の質を重視する厳しい野球部に在籍していた頃の経験に基づくもので、「正しい努力をしないと成果につながらない」「苦しいときに苦しい顔をしていない」ということです。努力することは非常に尊いものだと思います。ただ、それが誤った努力であれば成果は生まれませ

ん。後になって、プロセスと成果を振り返れば、地道な基礎練習の反復や各練習の意味、狙いを明確に認識して努力した後にこそ、成果へつながっていることが分かります。そして、苦しいときでも平気そうな顔をすることで、場が明るくなったり、周りのやる気が出たりします。このことは、仕事で経験を積む中で、より実感を伴って理解できるようになりました。

※2019年2月、国税庁から法人税基本通達改正の検討が告知されたことを受け、生保各社が一斉に法人向けの一部保険商品の販売を停止したこと（税制改正通達は2019年6月末に発表）

T&D 保険グループの価値創造

常に経営理念に立ち返ることで負託に応える

私は、経営理念とは日頃の行動や事業活動における最終的な行き先であり、いつでも立ち返るべき場所だと思っています。T&Dホールディングスのグループ経営理念は「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。前段の「Try & Discover (挑戦と発見) による価値の創造」は、我々の精神を示しています。そして、後段の「人と社会に貢献するグループ」は、社会の公器としての企業の在り方を示しています。これらは今日的には、サステナブルな社会の実現への貢献にもつながるものでしょう。こうした要素が、T&Dホールディングスが発足した20年前から、普遍性のあるものとして我々のグループの中に存在しているのは、非常に素晴らしいことです。

この経営理念の実現によって、健全に利益を拡大していくからこそ、我々がステークホルダーの皆さまからの負託にお応えすることだと考えていますので、グループ全体で理念を共有し、誠心誠意取り組んでまいります。

グループが一体となって進むために → P.3

トップメッセージ

社会課題の解決を通じた価値の創造

当社グループが行っている保険事業は、それ自体が公共性の高いものであり、そのなかで当社グループは保険マーケットをセグメント化し、特化市場における社会課題の解決により価値を創造してきました。

例えば、太陽生命であれば、シニアマーケットにおいて健康寿命の延伸や社会保障制度の補完などの課題解決に取り組んでいます。大同生命は、中小企業の経営者の高齢化による現役期間の長期化から、病気等による就業不能時の保障、また生命保険を活用した事業承継への備えをお手伝いすることや、健康増進型の保険などを通じて、中小企業における健康経営の普及を推進しています。そしてT&Dフィナンシャル生命は、主にシニア層に向けて、セカンドライフの生活資金の準備や遺族保障といった、多様化するニーズに応える資産形成型商品を提供しています。これらは一例ですが、保険事業における価値創造の余地は非常に大きく、本業を通じて社会課題を解決し、社会へ価値を提供していきたいと考えています。

また、保険の周辺領域でも社会課題の解決に取り組んでいます。太陽生命では、認知症予防をサポートするサービスなどを提供しています。また、2020年には「株式会社太陽生命少子高齢社会研究所」を設立し、少子化対策や健康寿命の延伸といった社会課題の解決に向けて、学術機関と共同研究等に取り組み、その成果を保険商品・サービスの開発等につなげています。同様に大同生命も、中小企業向けに従業員の健康管理や健康行動をサポートするアプリを、保険と組み合わせ提供することで健康経営を手助けするサービスのほか、事業承継問題に関する経営者のコミュニティを提供し、経営者の悩みを皆で解決できるエコシステム（「どうだい？」）を構築しています。当社グループでは、これらの取組みにより、お客さまの経済的・

社会的リスクの軽減や健康増進を実現していますが、今後も保険事業にとどまらず、周辺領域を含めて広く社会課題の解決に資する価値提供を行うことで、各社の顧客基盤の拡大とブランド力の向上へとつなげてまいります。

T&Dの価値創造の軌跡→P.5 知的資本の高度化に向けて→P.23
商品・サービスの提供→P.30

グループ長期ビジョンの達成とさらなる成長に向けた課題

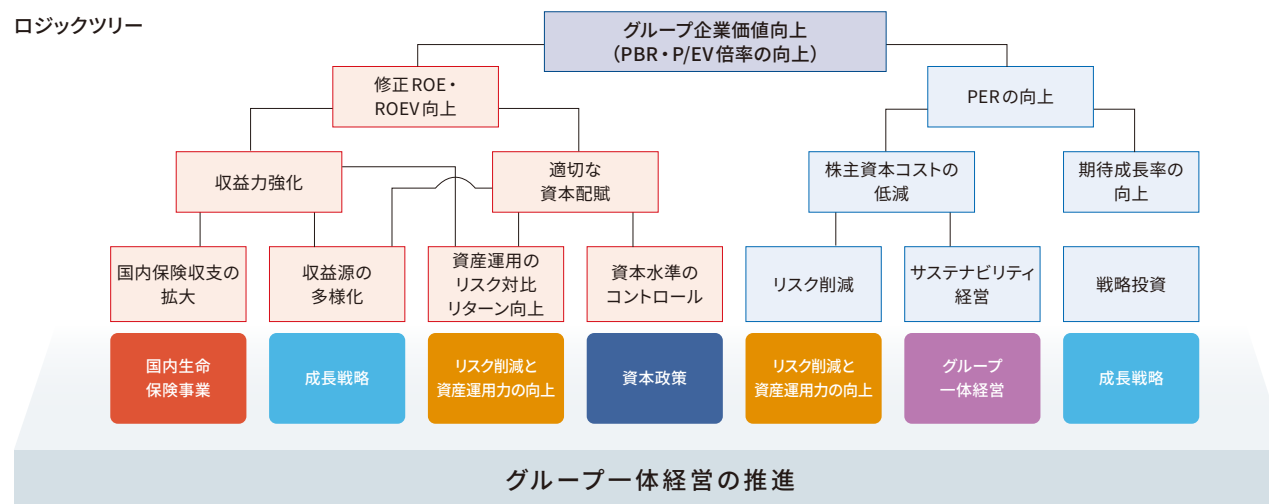
2025年度までを対象としたグループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」は、残すところ2年を切りましたが、目標であるグループ修正利益1,300億円の確実な達成と、次期長期ビジョンにおける利益成長に道筋をつけていくことが必要だと考えています。まず、利益の源泉となる契約業績については、生命保険事業の競争力の高い強固なビジネスモデルにより、足元では新契約業績が伸展しています。保有契約が順調に積み上がる

ことで、経済環境の影響を受けにくい保険収支が拡大し、中長期的な利益の安定化につながります。

もう一つは資産運用面での対応です。ここ数年、海外の運用資産への投資では、内外の金利差拡大、特に米国金利の大幅な上昇により、為替ヘッジコストが増加し、収支への下押し圧力が非常に強まりました。そこで、ヘッジ付外債の削減を進めるとともに、円建債券を中心としたアセットへの入れ替えを行っており、その効果が順ぎやの拡大として期待できます。加えて、T&Dアセットマネジメントをプラットフォームとしたグループ協働による運用の高度化や外部運用会社との連携強化、市場リスク削減の観点から株式の削減を進めることで、資産運用ポートフォリオの改善を図り、リスク対比リターンを向上させていきます。また、市場リスク削減の過程で一定のキャピタルゲインの計上も見込まれることから、グループ修正利益1,300億円達成の確度は高まっていると考えています。

グループ長期ビジョンの一番の肝になっているのは資本効率

ロジックツリー



トップメッセージ

の改善であり、利益の拡大とともに、リスクの削減と、それによる資本の有効活用が重要だと考えます。今後の2年間において、株式リスクや金利リスクといった市場リスクを削減する計画ですが、同時にリリースされる資本を成長投資と株主還元に振り向けていくことで、資本効率の向上を図っていきます。また、市場リスクの削減により利益の安定性を高めることで株価の市場連動を抑制し、株主資本コストの低減に努めます。我々の推計では、株主資本コストは6～10%の範囲にあり、概ね8%程度との認識です。これに対して、ROEは8%台まで向上してきましたので、エクイティ・スプレッドのさらなる拡大に向け、もう一段のROE向上と株主資本コストの低減を実現していく必要があります。

株価に関しては、現行長期ビジョンでの取組みによりPBRも改善していますが、我々は保険会社としての経済価値も重要な指標としています。今、EV（エンベディッド・バリュー）が順調に拡大していますが、T&DホールディングスのEVの構成として非常に大きいのは保有契約価値です。これは、トップラインがしっかり伸びることで保有契約が増大していることを示し、この保有契約から今後長期にわたり、利益として実現していくものなので、将来の利益が安定的に見込めるということです。ただ、一方で株価EV倍率は、グループ長期ビジョンに掲げた2026年3月期に目指す水準である0.5倍を大きく下回る0.3倍程度で推移しています。この状況について、上場グループのトップとして危機意識を持っており、経営のスピード感をさらに高めていく必要を感じています。2024年5月のIR説明会では、「企業価値向上に向けたロジックツリー」を示していますが、ロジックツリーの各要素を実現する施策を迅速かつ着実に進めていくことで、課題である資本効率の改善と株主資本コストの低減を図り、グループ企業価値を向上させていきます。

収益源の多様化

次期長期ビジョンに向けて、一段上の利益水準を目指すためには、国内生命保険事業の安定的な成長に加えて、成長ドライバーとなる、さらなる成長戦略が必要だと認識しています。資本効率の改善と成長期待の醸成という観点でも、収益源の多様化を含めた成長投資の実行が重要です。我々が注力している国内生命保険マーケットは、新契約業績も拡大しており、今後も成長の伸びしろがあるという見通しを立てています。しかし、10～20年後を考えると、日本のメガトレンドである少子高齢化と人口減少に対して、今からしっかりと手を打っておく必要があります。加えて、デジタル化の進展や地政学的リスクの高まり、世界的な気候変動など外部環境の変化も加速していきますので、今後さまざまな課題の発生が想定されます。

そのため資本を有効活用し、国内生命保険事業に留まらない新規分野や海外への成長投資が必要であり、その一環としてクローズドブック事業を中心とした成長領域への投資にグローバルに取り組んできました。引き続きクローズドブック事業では、投資ポートフォリオの拡充や、ビジネスモデル・地域等のリスク分散に資する投資機会を追求していきます。また今後は新たな課題の解決による価値創造を企図した投資まで対象を広げていきます。そのための施策の一つが、非保険領域の取組みです。2022年にAll Rightという会社を立ち上げて、デジタルツールを通じてスモールマス顧客のニーズや悩みを把握し、それらを解決する商品・サービスの開発・提供に実験的に取り組んでいます。この領域を、できるだけ具体的な形にしていこうと、新たな市場を創出していきたいと考えています。このような新規分野や海外への投資により、中長期に持続的に成長するグループを実現していきます。

グループシナジーの最大化

もう1つ長期的な目線で言えば、人口減少に伴い労働人口も減少していく中で、そこを補完するAI活用と、そのためのプラットフォームを強化しなくてはなりません。現在、当社グループには直接子会社が7社あり、各社の独自性を尊重しつつ、それぞれが特化したマーケットの中で成長していくための戦略を立てていますが、各社間でシナジーの余地も多く存在しています。私が在任中に推進したい最も大きな仕事の一つが、事務とシステムの共通化です。投資家やアナリストの方からは、当社グループは、異なる会社が持株会社制による経営統合をしたことから、各社の独立性が強く、シナジーがあまり生まれていないという指摘を度々受けてきました。つまり、ヒト・モノ・カネをどうグループとして最適化していくのか、それをホールディングス主導でどう実現していくのかを懸念されているのですが、グループ長期ビジョンのこれまでの3年間で、まず「カネ」に関しては、資本マネジメントの強化はかなり実現できたと考えています。

一方、「ヒト」の面では、グループの従業員2万人がグループ全体のフィールドを使って活躍できる運用になっていないことが最も大きな課題であり、変えていかなければならない点だと考えています。「モノ」の面では、グループ内で異なるシステム基盤となっている大きな要因の一つは、事務プロセス等が全く異なるからであり、これを共通化できれば、システム開発コストも組織も合理化・効率化できます。そうすれば、グループ内での「ヒト」の異動・配置も柔軟化され、グループの人材の活躍の場をもっと広げることができるでしょう。この取組みの実現に向けて、今後1年で精緻な検討を行います。人口減少が進むなかで、グループを強化し、効率的かつ生産性の高い、強い組織・

トップメッセージ

グループにしていけるために、これは今やっておかなければならない取組みだと考えています。

先に述べたロジックツリーでは、株主資本コストの低減のためには、サステナビリティ経営の推進が必要であることを示しています。ここには人材育成の効率化や、スキルセットを変えて外部の大きな変化に対応していくことなどが含まれます。長期的にステークホルダーの期待に応えたいとの想いから、10年、20年先も成長を続けられる、そういうグループでありたいということを念頭に置いてロジックツリーを作成しましたが、土台になるのは「グループ一体経営の推進」で、これが全体の基盤になっています。

人的資本→P.25 サステナビリティ経営→P.42

グループ内IRによるコミュニケーション強化

2022年からグループ内IRを開始し、私や当時の上原社長をはじめとする経営陣が全国各地を回り、1回10人ほどの車座ミーティングを実施して、年間1,000人程度の従業員と対話しました。そのとき印象的だったのは、グループの事務・システム共通化に関する、世代間での意識の違いです。若い世代の社員は実現可能という認識を持っている一方、シニア社員はかつてプロジェクトに参加し、汗水垂らして検討を重ねたにもか



わらず、実現できなかったという過去の苦い経験から、「非常に難しい」という認識でした。しかし、「発想を変えたら実現できるのではないか」という若手の言葉に、身を乗り出して聞いていたシニア社員がいて、その姿を見て、改めて、経営層とグループの従業員との率直なコミュニケーションの場は重要だと感じました。

これから推進しようとしている困難な事業に対しても、最終的には全従業員からの後押しがなければ実行できません。そういう意味でも、さまざまな立場の人とのコミュニケーションや率直な意見交換は、これからも続けていきたいと思っています。

グループ内IR活動の強化→P.80

株式報酬制度の導入

2024年6月に、全従業員を対象に株式報酬制度を導入しました。私自身、事業会社で従業員として働いていたときは、T&Dホールディングスの株価をあまり意識していませんでした。しかし、自ら株主となって、「企業価値の向上をより実感する」ことで、株主・投資家と従業員のベクトルが一緒になります。やはり、人間の心理として、インセンティブが形として見えれば、より一層やる気になるので、意識醸成と仕組みの両方が必要だと思います。社内では導入の目的を明確にするための説明会を実施し、全従業員のモチベーション向上に努めています。

グループ一体経営の加速化→P.27

最後に

グループ一体経営の推進に向けて、2024年4月に大幅な組織改編を実施しました。グループ一体経営のカギとなる人事とシステムについて、グループ全体戦略における統合的な戦略を議論するために、「グループ成長戦略会議」の下に「グループ人

的資本向上委員会」と「グループDX・システム推進委員会」を新設。あわせて、統合的な施策推進・運行を行うために、ホールディングスの「総務部」を「人事総務部」に改編するとともに、「システム統括部」を新設しました。また、内部監査機能をホールディングスに集約して、グループ一体的な監査業務を行う体制としました。IRについても、市場との対話や、経営戦略と一体となるIRの重要性を鑑み、IR部として昇格させています。これらの取組みは、新しい経営体制での意思を、組織改編を通じてメッセージとして明確に出したということです。グループ一体化の推進には、経営の意思や狙いを従業員に腹落ちするように伝える必要がありますが、やはりそれにはコミュニケーションが重要になります。

グループのトップとしての最重要責務は、グループ企業価値を最大化していくことですが、それには、投資家を含めたステークホルダーの皆さまとの対話も重要だと認識しており、さまざまな機会において、取り組んでいきたいと考えています。T&Dホールディングスは、長い歴史を持つ保険事業会社を有していることもあり、保守的な体質に見られがちです。しかし、我々は100年以上の歴史の中で、業界に先駆けたさまざまな保険の開発、法人マーケットへの特化、国内生保で初となる株式会社化と上場など、常に挑戦と発見を繰り返して成長を続けてきました。

この挑戦と発見のDNAを継承し、新たなステージに向け、足場をしっかりと固めて、呼吸を整え、行動するときには大胆、果敢に前に進んでいく決意をしています。グループ全体の気質として真面目すぎるともよく言われますが、正しい努力をしないと実ることはありません。グループの皆が協力して、正しい努力を積み重ね、成長につなげていきたいと思っています。

価値創造プロセス

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。

インプット

財務資本

- 自己資本
- MCEV

知的資本

- ビジネスモデルに使用しているノウハウ→P.23

人的資本

- グループ従業員 20,408人
- 多様な人材

社会・関係資本

- 太陽生命
保有契約件数 約779.9万件
- 大同生命
加入企業数 約36.4万社
- TDF 保有契約件数 約54.1万件
- 代理店数:
大同生命 募集代理店 15,679店
TDF 提携代理店 192店

※2024年3月末時点の数値を記載

事業ポートフォリオ



アウトプット

事業投資

- クローズドブック事業

保険商品

- 生活保障 (医療・介護等第三分野中心)



- 経営者向け保険 (定期保険、就業不能保障保険等)



- 資産形成商品
- T&Dフィナンシャル生命

- ペット保険



アウトカム

財務資本 → P.13

- TSR

知的資本 → P.23

- 革新的商品
- 事業投資の実績
- 資産運用ノウハウと実績

人的資本 → P.25

- 従業員エンゲージメントスコア 3.81
- 人材開発・研修総費用 6.01億円
- 1人当たり研修時間 146.0時間
- 女性管理職比率 23.1%

社会・関係資本 → P.30

- お客さま満足度
- かけつけ隊利用件数 約2.6万件
- どうだい?会員数 約6.4万名
- 保険金・給付金のお支払い金額 約8,047億円
- CVCの投資額 約18億円
- ESG 投融資額 約9,600億円

自然資本 → P.35

- CO₂排出量 (Scope1・2) 削減率 41.2% (2013年度比)
- 投融資先のCO₂排出量削減率 49.2% (2020年度比)
- 再生可能エネルギー導入率 21.3%

インパクト

お客さま

お客さまの経済的・社会的リスクの軽減
お客さまの健康増進
代理店・取引先とT&Dとの互いの成長

従業員

従業員のウェルビーイング
ダイバーシティ&インクルージョン

環境

生物多様性の保全
自然資本の持続可能性の向上
投融資先企業の持続的成長

サステナビリティ経営

マテリアリティ (サステナビリティ重点テーマ) → P.43

グループ長期ビジョン「Try&Discover 2025」 → P.40



事業ポートフォリオ

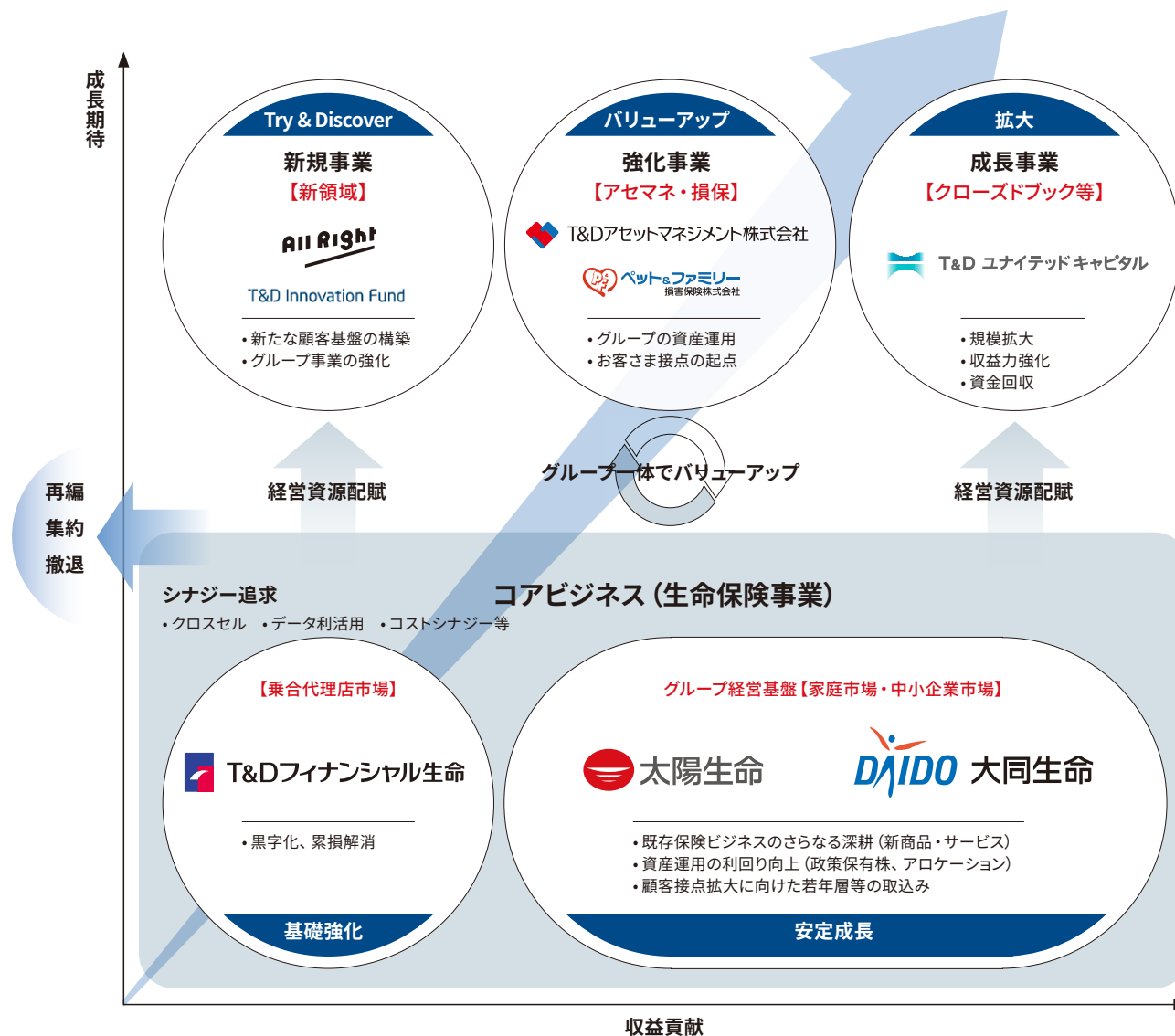
各事業会社が「独自性」「専門性」を最大限発揮しつつ、当社が全体最適を追求し、個の総和を超えるグループ力を発揮するべく、グループ経営を行っています。

当社グループは、国内生命保険事業をコアビジネスとする生命保険グループです。

持続的な成長に向けて、コアビジネスの強化を進めるとともに、国内生命保険事業以外の成長・収益基盤を構築するため、成長事業であるクローズドブック事業等へ資本を配賦しています。

また、アセットマネジメント事業と損害保険事業は、収益の獲得に加えて、グループ協働の資産運用や、お客さま接点拡大の起点となることで、グループ企業価値の向上に貢献していきます。

加えて新領域の分野では、2022年に設立したAll Rightが、デジタルツールを活用して、新たな顧客接点創出に向けた取組みを進めています。



財務資本

財務担当役員メッセージ

成長投資と株主還元のバランスを図る

～グループ長期ビジョンを推し進め、資本効率の向上を目指します～

取締役専務執行役員

永井 穂高



財務資本の アウトカム

●TSR

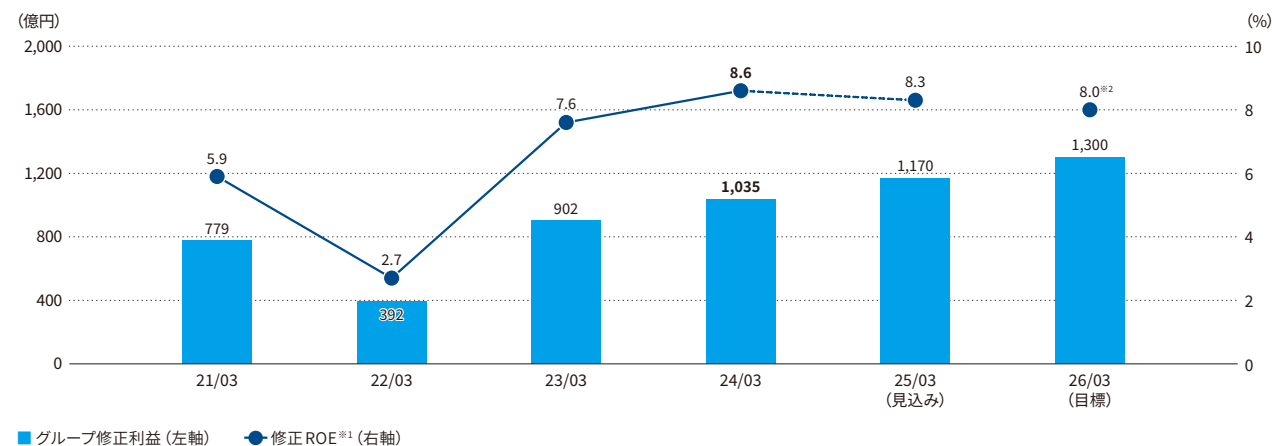
■振り返り

2021年にグループ長期ビジョンを策定してから3年が経過しました。この間の施策を改めて振り返ると、まず、成長投資として米国の再保険会社である Fortitude 社に約640億円の追加出資を実施しました。また、リスク削減・資本効率向上策として、再保険の活用、超長期債の購入による金利リスクの削減、外貨建債券の削減、政策保有株式の縮減を進めたことで、リスク量にして約1,000億円を削減しました。加えて、3年合計で2,500億円超、総還元性向で100%を超える株主還元を実施しました。

修正 ROE は5.9%から8.6%まで上昇し、グループ長期ビジョンで掲げた8.0%を上回る水準となりました。

2024年3月期のグループ修正利益は、内外金利差の拡大により、為替ヘッジコストが大きく上昇するなどの逆風はあるものの、資産運用ポートフォリオの改善などを通じた資産運用力の向上等により1,035億円となり、グループ長期ビジョン策定前の2021年3月期の779億円と比較すると、3年間で30%超の増益、グループ長期ビジョンの最終年度目標であるグループ修正利益1,300億円に対しても、着実に進展しています。

グループ修正利益／修正 ROE の推移



※1 2025年3月期の修正 ROE は、分母に2024年3月末純資産を使用して算出

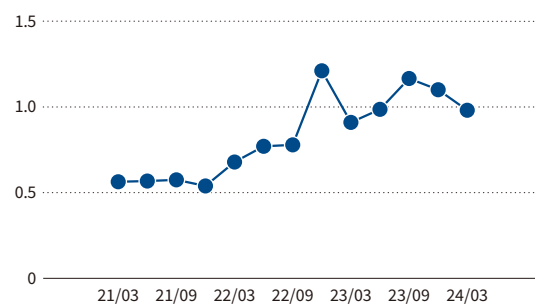
※2 グループ長期ビジョン公表時 (2021年5月) の数値

財務資本

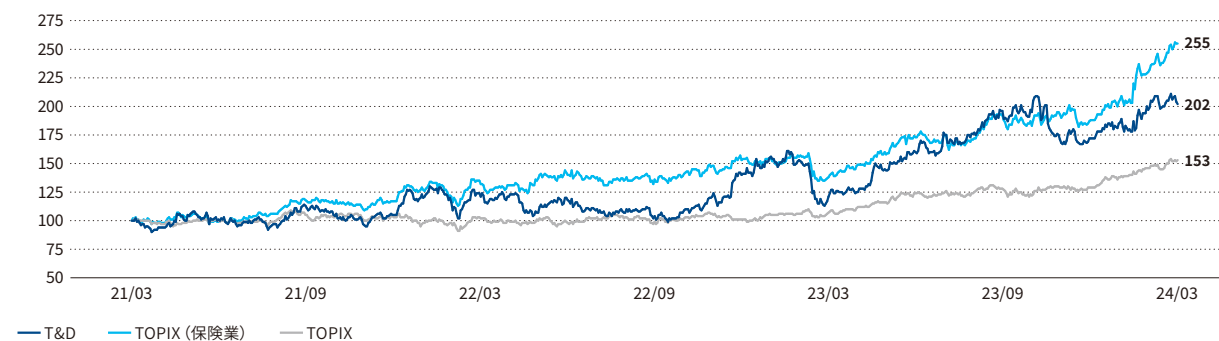
財務担当役員メッセージ

資本効率の高まりを受け、株価も堅調に推移し当社のPBRも1倍程度まで回復しています。一方、当社が重視する経済価値ベースでのバリュエーションに目を向けると、株価EV倍率は0.3倍台に留まり、当面の目標とする0.5倍まではまだ距離があります。

PBRの推移

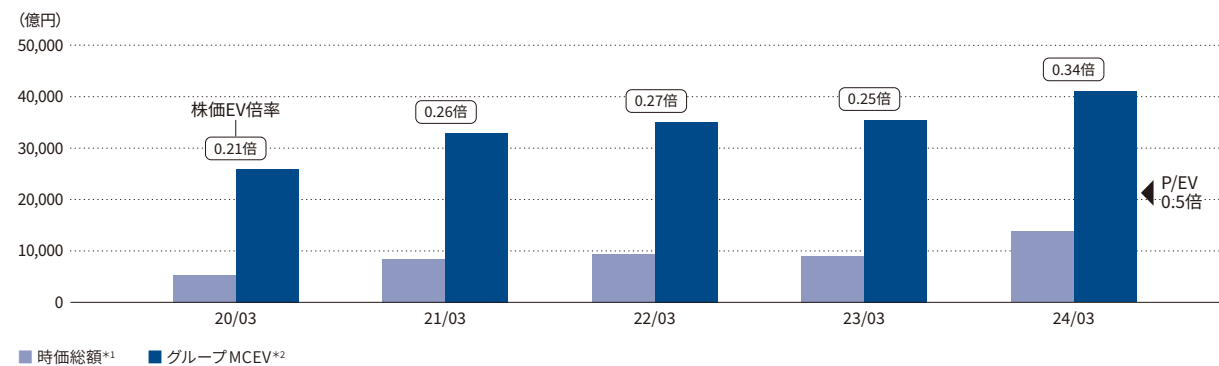


TSRの推移



— T&D — TOPIX (保険業) — TOPIX
 * 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より当社作成

株価EV倍率の推移



*1 自己株式除く *2 Fortitude社に係る評価性損益等を除く

財務資本

財務担当役員メッセージ

■リスク削減/株主資本コスト削減

株価EV倍率を高めていくためには、資本効率を示す修正ROE・ROEVの向上に加えて、株主資本コストの低減に向けた取組みを推進していく必要があります。

当社の株主資本コストは、CAPMや益利回りからの推計では6～10%のレンジにあり、概ね8%程度であると認識していますが、グループ長期ビジョンの期間において、これを7%まで低減することを目指しています。

株主資本コストを7%に引き下げるためには、財務会計利益のボラティリティの抑制が不可欠であり、そのためにはマーケット要因の影響を大きく受ける資産運用リスクを、さらに削減していく必要があります。

当社では、今後2年の間に内外株式リスクを約20%、国内金利リ

スクを約15%削減する計画です。

これにより利益の安定性を高め、株主資本コストのさらなる低減を図ります。

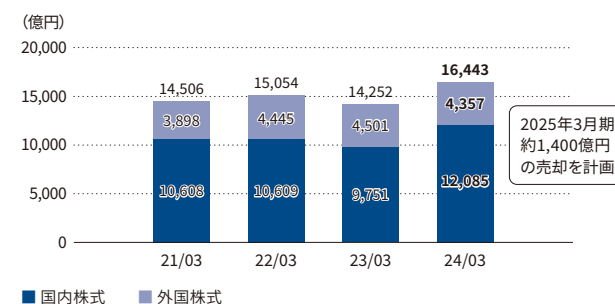
■株式リスクの削減

株式リスクの削減に向けては、過去3年で約3,500億円の内外株式の売却を進めており、さらに2025年3月期は政策保有株式を含め約1,400億円の売却を計画しています。

政策保有株式については、2021年3月末時点では残高約5,000億円、対純資産比率で34%ありましたが、2024年3月末には残高約2,408億円、対純資産比率も17%まで低下しています。

今後も政策保有株式は削減する方針であり、経営戦略上重要な業務提携先・協業先を除いて、2031年3月末までにゼロとすることを目指します。

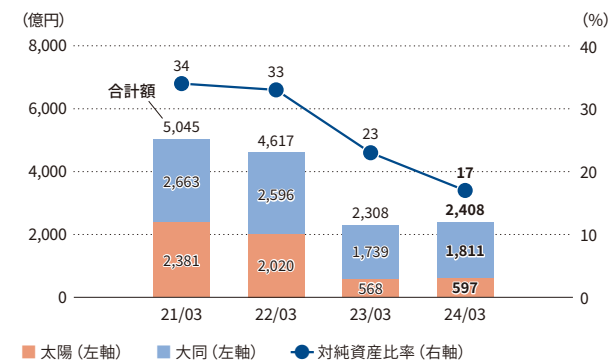
内外株式残高の推移



増減要因 (2021年3月末⇒2024年3月末)

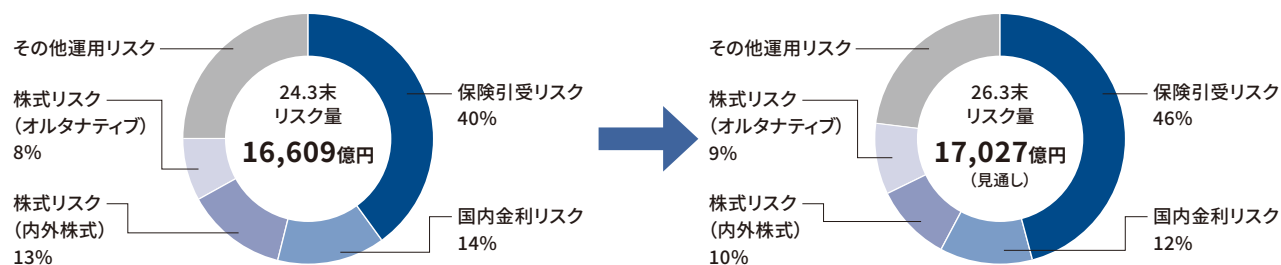
- 売却による削減：約▲3,500億円
- 市場変動：約+5,400億円

政策保有株式残高の推移



*21/03期の数値は、2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

リスクの内訳



※全体のリスク量は分散効果を考慮したもの
比率はオペレーショナルリスク等を除いて算出

財務資本

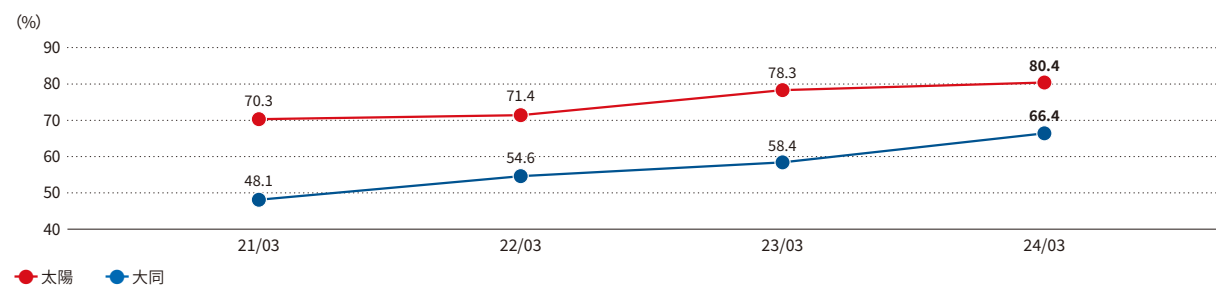
財務担当役員メッセージ

■国内金利リスクの削減

グループ長期ビジョンでは、超長期債の購入等を通じて金利リスクを計画的に削減し、大同生命の金利マッチング比率を60～70%の水準に引き上げる方針を掲げています。2024年3月末時点で、大同生命の金利マッチング比率は66.4%まで上昇し、国内金利リスクの削減は順調に進んでおります。（金利マッチング比率：資産と負債のデュレーションについて金額を勘案した一致度合いを管理するためのグループ内のモニタリング指標。金利マッチング比率＝（資産デュレーション×資産現在価値）÷（負債デュレーション×負債現在価値））

さらに、イールドカーブの変動リスクを抑制するため、金利上昇局面での債券入替により、資産・負債のキャッシュフローマッチングを進めています。ALMの推進により金利リスクを削減し、安定的な収益確保による株主資本コスト低減に努めています。

金利マッチング比率の推移



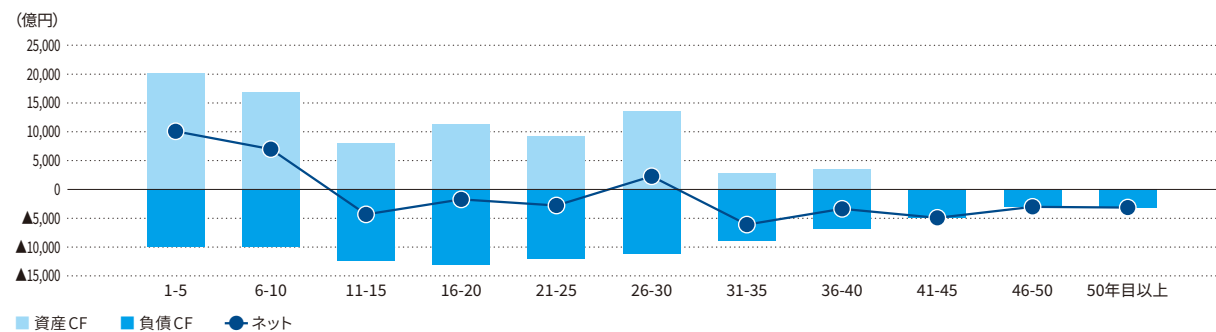
【参考】資産・負債デュレーション（2024年3月末）

	資産	負債
太陽	10.5年	11.3年

	資産	負債
大同	14.7年	26.1年

*2023年3月末より終局金利を変更（終局金利：3.8%⇒2.9%、補外開始年度：31年目⇒41年目）

資産・負債キャッシュフロー（太陽・大同2社合算）



*2024年3月末基準

財務資本

財務担当役員メッセージ

■成長投資/株主還元

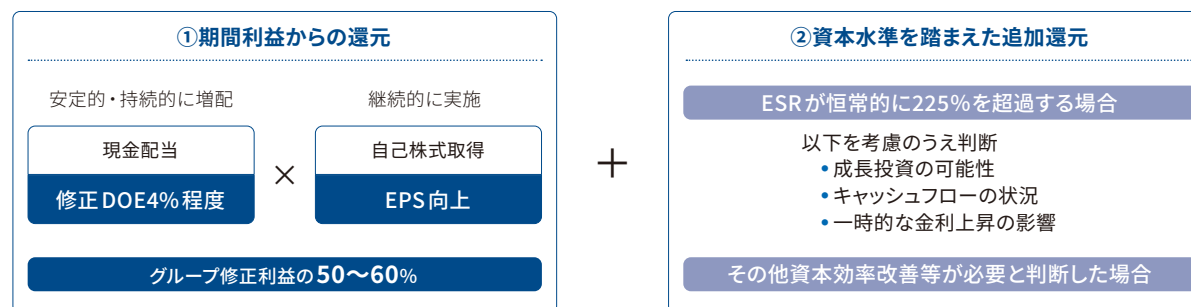
高い健全性を活用し、積極的な成長投資により収益の拡大、資本効率の向上を目指します。投資先としては、成長分野と位置付けているクローズドブック事業のほか、保険事業の強化に資する投資や、保険事業と親和性のある事業や新領域への投資を考えています。

株主還元については、当社では「①期間利益からの還元」と「②資本水準を踏まえた追加還元」を株主還元方針として掲げています。

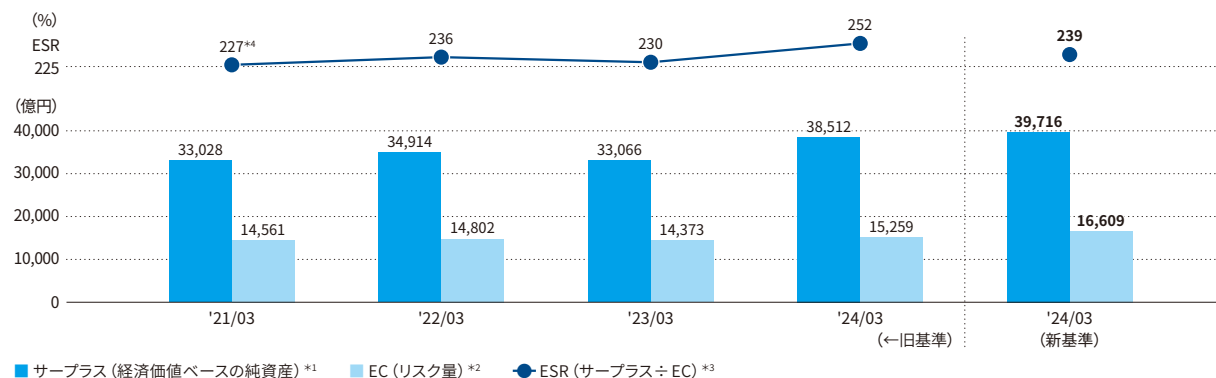
「①期間利益からの還元」では、安定的かつ持続的な増配と、継続的な自己株式取得により、グループ修正利益の50～60%を還元する方針です。「②資本水準を踏まえた追加還元」については、ESR※が225%を超過する水準にあれば、成長投資の可能性や、キャッシュフローの状況等を踏まえて、追加還元を実施する方針です。

※ESRについては、P97を参照ください

株主還元方針



ESRの推移



*1 リスクマージンに用いる資本コスト率は5% (旧基準) を適用 (新基準は3%)

*2 内部モデル (計測期間1年、VaR99.5%) で算出した経済価値ベースのリスク量 (分散効果考慮後)

*3 2023年3月末より、国内金利の補外方法を変更

(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)

*4 2021年10月1日に発表したFortitude社の組織再編に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

財務資本

財務担当役員メッセージ

還元方針に基づき、現金配当については9期連続の増配、自己株式取得については2022年3月期以降、各年400～600億円実施しており、直近3年間の総還元性向では100%を超過しています。今後も、利益の成長や高い健全性を背景に、積極的な株主還元をしていきます。

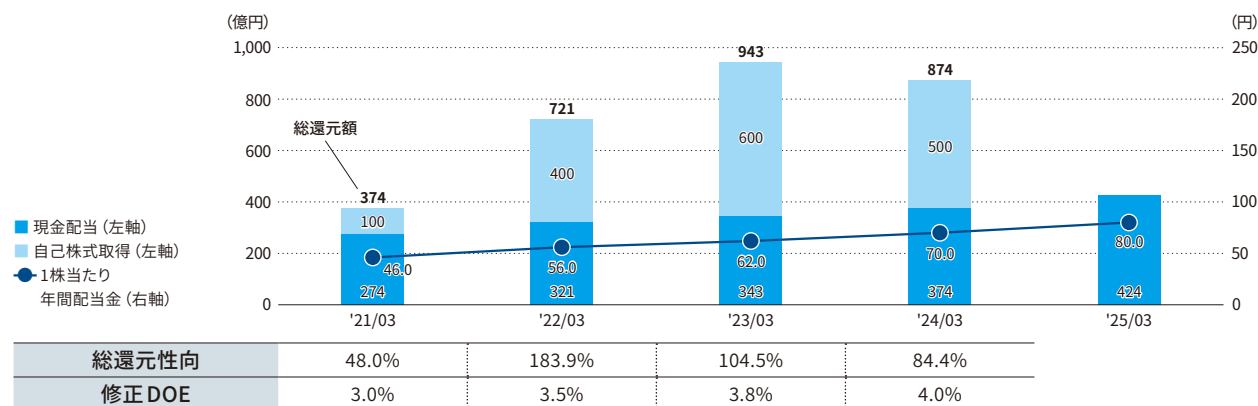
最後に

日銀のマイナス金利政策が終了し、国内でも「金利のある世界」に戻りつつあります。再投資利回りの上昇による運用収益の拡大や、特に貯蓄性商品において予定利率の引き上げにより魅力度の高い商品を提供することが可能となるなど、金利上昇は生命保険事業にとってプラス効果と考えております。

一方で、債券の含み損増加や、一部商品における解約リスクの増加など、従来以上に留意すべきリスクも増加します。

市場変動や、環境変化に適宜適切に対応することにより、株主資本コストの低減と資本効率の向上に引き続き努め、企業価値向上を実現していきますので、今後とも引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株主還元の推移



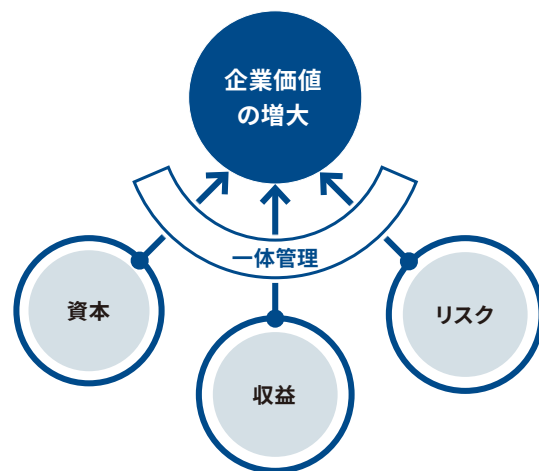
* 2025年3月期の現金配当額は、2024年3月末の株式数を用いて算出

財務資本

ERM

ERMは、資本・収益・リスクを一体的に管理することにより、企業価値の増大や収益の最大化等の経営目標を達成するための、戦略的な経営管理手法です。

資本・収益・リスクを経済価値ベースで定量化することで「見える化」し、これらを統合的に管理して経営判断を行うことにより、資本水準とリスクの比較によって健全性のコントロールを行いながら、収益を追求することが可能になります。



■ERMの推進

リスク対比リターンの拡大

資本効率の向上に向けて、当社グループではリスクカテゴリー別にROR（リスク対比リターン）のモニタリングを実施し、その結果をリスクテイク方針等に反映しています。保険引受けや、事業投資といったRORの高いカテゴリーを拡大させる一方で、金利リスクや、政策保有株式等のリスク削減を推進し、グループ全体のリスク対比リターンの拡大を図り、資本効率を向上させていく方針です。

グループリスク選好

健全性	ESRの必要水準	133%以上
	修正 ROE	中長期的に8.0%以上
収益性	ROEV	中長期的に7.5%以上
	コアROEV	中長期的に5.0%以上

※ ESR=サンプラス（資本）÷ EC（リスク）

※ 修正 ROE=グループ修正利益／純資産の平均残高

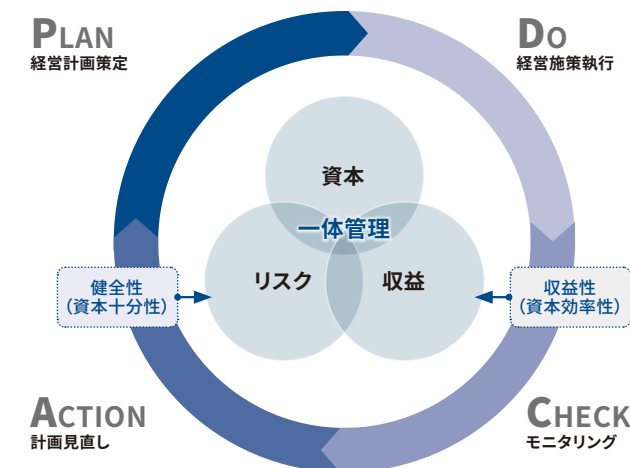
※ ROEV=EV増加額（資本増減等を控除）÷ EVの平均残高（グループベース）

※ コアROEV=（新契約価値+リスクフリーレート部分の期待収益）÷ EVの平均残高（生命保険3社合計）

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およ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PDCAサイクルを通じて、ERM経営の高度化を推進していきます。



財務資本

組織体制

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

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、企業価値の安定的・持続的な増大を実現していきます。

■リスク管理

統合的リスク管理 (ERM)

当社グループでは、グループのリスクの状況を把握し、経営の健全性を確保しつつ、安定的な収益向上を図るため、資本・収益・リスクを一体的に管理するERM体制を整備しています。

グループにおけるリスク管理については、基本的な考え方を定め

た「グループリスク管理基本方針」を策定し、直接子会社は当方針のもと、関連会社を含めたリスク管理体制を整備しています。

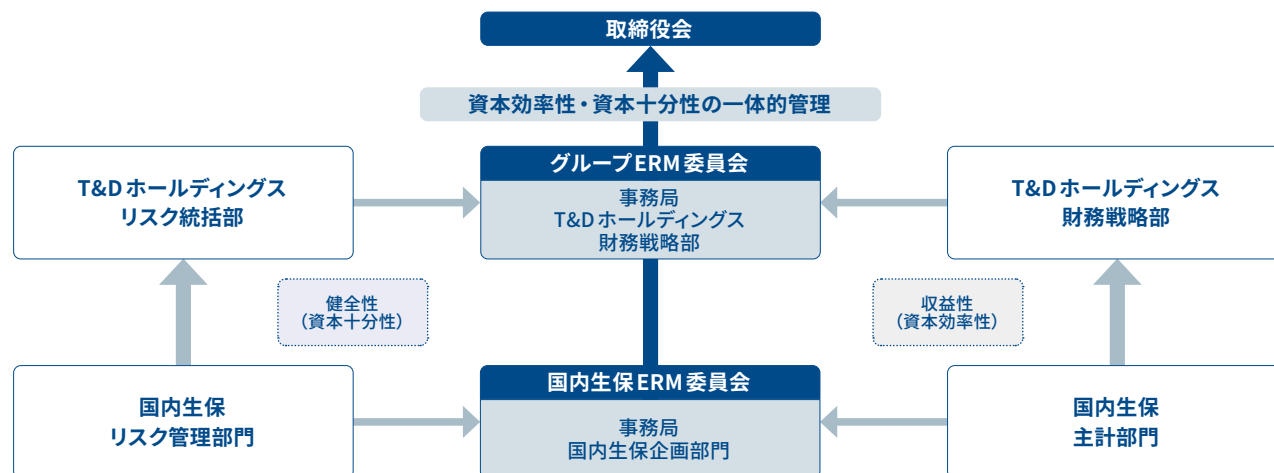
当社は、グループにおけるリスクを統括管理するためグループリスク統括委員会を設置し、グループリスク統括委員会において、統一したリスク管理指標に基づくリスクの状況について、直接子会社から定期的および必要に応じて報告を受け、グループ各社が抱える各種リスクの状況を把握・管理しています。また、当社は、グループ各社のリスクの状況を取締役会等に報告するとともに、必要に応じて直接子会社に対し指導・助言を行うことにより、各社におけるリスク管理を徹底し、グループ全体のリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

リスクの認識と評価 (リスクプロファイル)

当社グループでは、リスクの多様化・複雑化に対応するため、リスクプロファイル[※]を用いて、当社グループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクカテゴリー別にリスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コントロール状況等を総合的に勘案し、取組事項の優先順位づけに活用し、必要に応じて経営計画等へ反映しています。なお、新たな重要なリスクの発生や、既に認識しているリスクの大きな変更、社内・業界慣行の世間からのかい離等を的確に認識・把握するため、原則として半期ごとにリスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会および取締役会等に報告しています。

※「リスクプロファイル」とは、リスクの性質、規模等各リスクの特性を表すさまざまな要素により構成されるものの総称です。

※ 当社「リスクプロファイル」には、環境（気候変動リスク）・社会（人権・労働・腐敗防止等）・企業統治をはじめとする持続可能性を巡る課題対応が含まれています。



財務資本

リスクの分類と対応

当社グループでは、金融市場の混乱、巨大災害、パンデミック、気候変動、サイバー攻撃等、経営上のさまざまなリスクを下記のとおり分類し、リスク分類ごとに管理方針を定め、リスクの発生を防止または一定の許容範囲内にコントロールするよう努めています。

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。

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

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3社の業績に大きく依存しています。そのため、生命保険3社の経営状況が大きく変動した場合、または3社の役割およ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および財務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、当社取締役会等において予算実績差異管理や経営計画等の進捗をモニタリングするとともに、必要な助言・支援を実施。
- グループ長期ビジョンにおいて「事業ポートフォリオの多様化・最適化」を成長戦略の柱の一つに掲げ、推進。

事業リスク

	リスクテイクの方針	リスク管理の方針
① 保険引受リスク	保険会社の保険引受が長期にわたって経営に重大な影響を与えることを認識したうえで、商品ごとに異なるリスクプロファイルおよびリスク・リターン特性を十分に分析・確認し、商品戦略を構築する。	保険引受が長期にわたって経営に重大な影響を与えることを認識したうえで、保険引受リスクの把握・分析・評価を行い、適切なリスクコントロールを実施する。
② 資産運用リスク	将来の債務履行を確実にできるよう、適切な特性（残存期間・流動性等）を持つ資産を十分に確保し、負債特性およびリスク許容度に十分考慮した運用戦略を構築する。 • 金利リスクは、保険負債の長期性からサープラスの変動に与える影響が大きいことから、財務会計ベースと経済価値ベースにおける影響を踏まえたうえでリスク削減に努める。	市場リスク（金利、株価、為替等の変動）、信用リスク（信用供与先の財務状況の悪化等）および不動産投資リスク（不動産にかかる収益、価格の減少）に分類し、それぞれの資産特性に応じて適切なリスクコントロールを実施する。
③ オペレーショナルリスク	企業価値を棄損することがないよう、リスクの発生防止・軽減に努める。	事務リスク・システムリスク等の各リスクの管理体制を整備する。
④ 関連会社等リスク	事業の健全性、収益性、リスク・リターン特性等を分析・確認し、投資の適格性・妥当性を評価したうえで、財務会計ベースと経済価値ベースにおける影響に留意して事業投資戦略を構築する。	子会社・関連会社および事業投資先における収支の状況、各種リスクの発生状況を把握し、適切なリスクコントロールを実施する。
⑤ 流動性リスク	一定の流動性を確保するとともに資産の流動化を円滑に行える体制を整備することにより対応する。	資金繰りの状況を逼迫度に応じて区分したうえで、各区分に応じた管理法を定め一定の流動性を確保するとともに、資金調達のために資産の流動化を円滑に行えるよう体制を整備する。
⑥ 風評リスク	企業価値を棄損することがないよう、リスクの発生防止・軽減に努める。	風評リスクに関する情報収集を図るとともに、風評に接した場合の対応・報告体制を明確にする。

財務資本

総合的リスク管理の取組み

当社グループでは、グループを取り巻くさまざまなリスクをリスク種類ごとに定量化し、損失発生時の影響を把握するとともに、定量化していないリスクも含めた事業全体のリスクの適切なコントロールを通じて、経営目標の達成等につなげる統合的リスク管理に取り組んでいます。

1. リスクの定量化

当社グループでは、資産運用リスク、保険引受リスク、オペレーショナルリスク等について、内部モデルを用いてリスクを計測しています。具体的には、これらのリスクについて、バリュー・アット・リスクという指標を用いて計測し、計測期間1年、信頼水準99.5%の損失額をリスク量としています。

2. リスクコントロール

経済価値ベースのリスク指標であるESR※1は、下記のとおり定量化したリスク（エコノミック・キャピタル：EC）で、経済価値ベースの資産から負債を差し引いた純資産（サープラス）を除いて算出しています。ECをサープラスの一定の範囲内にコントロールすると

もに、健全性にかかる現行の金融監督規制も踏まえつつ、財務の健全性、資本の十分性の確保を図っています。ESRは月次で管理しており、その他のリスクレビューと同様に、グループリスク統括委員会および取締役会等に報告しています。

※ ESRの推移については、P17参照

3. ストレステストの実施

定量化したリスクをコントロールしつつ、定量化で捉えきれないリスクにも適切に対応できるよう、幅広くリスクの把握に努めています。幅広く洗い出したリスクや、金融市場の大幅な悪化、大規模災害等、想定を上回る大きなショックが発生した場合の影響を確認するため、ストレステストを実施しています。ストレステストの結果を分析し、事前に対応策等を確認することにより、さまざまな局面においても健全性を維持できる態勢を構築しています。

サイバーセキュリティの取組み

当社グループでは、法規制を遵守し、適切に情報資産保護管理を行うとともに巧妙化するサイバー攻撃等から情報資産を守ること

が経営の重要課題と認識し、生命保険事業等を営む会社としての社会的責任を果たすため、「グループ情報セキュリティポリシー」「グループサイバーセキュリティ対応規程」を定め、全役職員が取り組む義務と位置づけています。サイバー攻撃等により、システムが停止し業務遂行に支障が生じる可能性や、重要な情報が漏洩する可能性が想定されます。

特に、近年巧妙化し増加している金融機関を標的としたサイバー攻撃に対して、お客さまにより安全なサービスを提供するため、常時、セキュリティツールによる監視を行うとともに、サイバー攻撃にかかる情報収集・分析・対応等を担うグループ横断的なグループCSIRT（Computer Security Incident Response Team）および各社にCSIRTを設置しています。また、グループや各社での訓練の実施とともに、業界横断的訓練・演習に参加し、その中で発見された課題は対応手順やマニュアル（「情報セキュリティ管理規程」「情報セキュリティハンドブック」）に反映し、実践力の強化を図っています。

多層的なセキュリティ対策（入口対策、出口対策、内部対策）を実施するとともに、第三者機関から定期的にセキュリティ診断を受け、必要な対策を速やかに実施しています。また、グループの経営層を対象に、外部専門家によるサイバーセキュリティの最新動向の研修を実施し、サイバーセキュリティのリスク認識を高めるとともに、役職員の情報セキュリティやサイバーセキュリティに関する研修（集合研修やe-ラーニング等）や不審メールに対する訓練を継続して実施し、セキュリティリテラシーの向上に努めています。これらの態勢が有効に機能しているかについて内部監査部が検証を行い、その結果を取締役に報告しています。

新基準※3				
(単位：億円)	2023年3月末	2024年3月末	増減額	2024年3月末
保険引受リスク(国内)	9,119	10,055	+936	11,027
カウンターパーティーリスク	84	52	▲31	52
資産運用リスク	14,217	14,932	+715	16,285
オペレーショナルリスク	998	980	▲18	980
保険引受リスク(海外)※1	115	113	▲1	113
関連会社等リスク	290	289	▲1	293
運用・保険の分散効果	▲4,682	▲5,044	▲362	▲5,517
税効果等	▲5,768	▲6,118	▲350	▲6,627
リスク量合計※2	14,373	15,259	+886	16,609

※1 事業投資先の海外保険会社にかかる事業投資リスク（含む保険引受リスク）を計上（内部管理上は関連会社等リスクとして計上）

※2 内部モデル（計測期間1年、VaR99.5%）で算出した経済価値ベースのリスク量（分散効果考慮後）

※3 2024年4月より適用するESRの算出方法に基づく試算

知的資本

T&D保険グループでは、これまで蓄積してきた豊富な知見やデータを保有・活用することで、価値ある商品・サービスの開発や競争優位性の構築につなげていきます。

知的資本の高度化に向けて

知的資本の アウトカム

● 革新的商品

太陽生命

- 告知緩和型がん診断保険
- 告知緩和型がん治療保険

大同生命

- 一時金型Mタイプ
- 健康エール割

T&Dフィナンシャル生命

- ハイブリッドおまかせライフ

(2023年以降発売した商品)

● 事業投資の実績

● 資産運用ノウハウと実績

■ 生命保険会社がそれぞれの特化市場で培ってきた ノウハウ

太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の3社は、それぞれのビジネスモデルの中でノウハウを獲得し、価値ある商品・サービスの開発・提供を行ってきました。



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、各家庭に必要な保障を提案・提供することで、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を持っています。

革新的商品

- さまざまなお客さまのニーズにきめ細かくお応えする、業界初の組み立て保険「保険組曲Best」
- がんや重大疾病への「早期予防」「早期発見」につなげ、お客さまの元気・長生きをサポートする「ガン・重大疾病予防保険」等



大同生命は、提携団体との強固な関係を背景とした税理士チャンネルと営業職員チャンネルという2つの強力な販売チャンネルを通じて、中小企業に必要な保障を提供する独自のビジネスモデルを確立しています。

革新的商品

- 中小企業経営者の多様な保障ニーズに対応できる業界初のオーダーメイド型商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」
- 「予防」「そなえ」の機能を一体化した健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」等



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を通じた商品提供に特化し、差別化した競争力ある商品を発売しています。

革新的商品

- 投資信託と生命保険の融合により資産形成をサポートする変額保険（ハイブリッドシリーズ）等

■ 大同生命サーベイの実施

大同生命は「中小企業の発展に貢献したい」という想いから、全国の中小企業経営者を対象に、中小企業の景況感や経営課題に関するアンケート調査「大同生命サーベイ」を2015年10月から毎月実施しています。

全国約10,000社の中小企業経営者の“生の声”をレポートにまとめて全国にお届けし、経営のヒントとしてお役立ていただくとともに、広く一般にも公表しています。また、蓄積されたデータは新たな商品やサービスの開発等にも活用しています。



■ 株式会社太陽生命少子高齢社会研究所の活動

太陽生命は、「健康寿命の延伸」という社会的課題の解決への取り組みを一層強化すべく、2020年4月に「株式会社太陽生命少子高齢社会研究所」を設立しました。研究所では、「少子化対策」「健康寿命の延伸」といった観点から中長期的な視点で調査・研究を行い、その成果を広く社外へ公表することで社会貢献を図っています。

知的資本

これまでに「認知症に関する調査」や「地方自治体の産後ケア事業に関する実態調査」、「親が遺した財産・情報に関する調査」等を、高齢化が進む社会の中で必要なサービス等の開発に向けた研究や調査の一環として実施しています。研究の成果や、新たに発掘した技術・サービスを保険商品・サービス開発等へつなげていきます。

■DXの取組み

T&D保険グループは、グループのDX推進によるお客さま一人ひとりの体験価値の創造に向け、顧客理解・UX向上による保険分野・非保険分野の両面から提供価値の進化に取り組んでいます。また、データ分析・活用に向けて、システム基盤の整備、DX人材の確保・育成、AIを活用した募集活動強化や業務効率化も推進しています。体制面では、グループ全体のシステム統括・DX推進を担う「シス

次世代営業端末の導入（太陽生命）

太陽生命では、マーケット拡大、募集の高度化、活動管理に資する5つのAI機能と各種最新デジタル技術を搭載した次世代営業端末「T-AI-Face（ティーアイフェイス）」を2024年8月から導入しました。これにより、営業効率を向上させ、ビジネスモデルの進化を図っていきます。

5つのAI機能

- AIモデルプラン
- AIロープレ
- AI音声ツール
- AI顧客リスト
- AIプレゼン

各種デジタル技術

- オンライン面談
- デジタル提案書
- 活動管理機能



テム統括部」を当社に設置するとともに、さらなるシナジーの創出とガバナンスの強化を図るため、グループDX推進委員会を「グループシステム・DX推進委員会」に改編しました。

また、グループのフィールドを活かした柔軟な事務体制の構築、システムの最適化に向け、生命保険3社の事務・システムの共通化の検討に着手しました。

今後もグループのさらなる成長に向け、データ・デジタル技術を活用した大胆なトランスフォーメーションを通じて、顧客提供価値の進化に挑戦していきます。

■プライベート・エクイティ投資（大同生命）

大同生命では、日本ではまだそれほど一般的ではなかった1999年に、プライベート・エクイティ投資（未公開株式投資）への取組みを開始し、これまで20年以上にわたり投資を行ってきました。2024年3月末のプライベート・エクイティ投資の残高は、一般勘定資産の約4%、3,000億円近い規模となっています。

プライベート・エクイティ投資は流動性が低い一方で、高いリターンが期待できる投資ですが、比較的早期に取組みを開始したことや、優良な運用会社との長期的なリレーション、ノウハウの蓄積、人材の育成等も相まって、大同生命の運用収益を支える投資資産の一つとなっています。

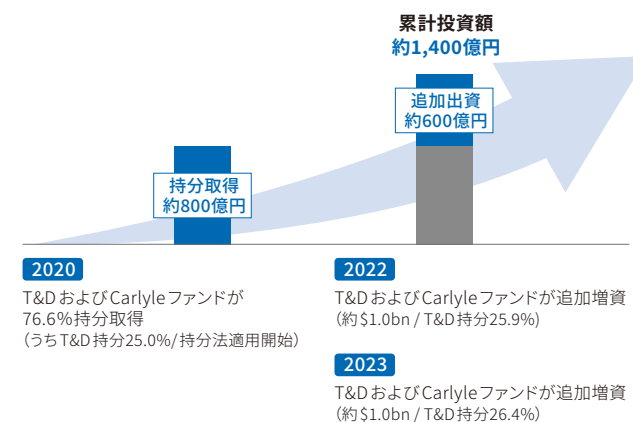
また、プライベート・エクイティ投資を手掛けるイー・アイ・キャピタル（大同生命の持分法適用関連会社、以下AIC）のリソース活用や、AICへの人材の派遣等を通じたノウハウの獲得も行っています。

■事業投資（T&Dホールディングス/T&Dユニテッドキャピタル）

生命保険事業をコアビジネスとする当社グループでは、これまでに培ってきた当分野の知見やノウハウが活用できる、生命保険と親和性のある成長領域への投資を進めています。2020年6月には、クローズドブック專業保険会社であるFortitude社の持分を取得し、同社事業へ参画しました。また、2023年には、同社への出資・人材派遣で蓄積したクローズドブック取引関連の知見・ノウハウを活用し、保険仲立人子会社であるT&Dリスクソリューションズを設立するなど、新たな収益源の構築にも取り組んでいます。

今後も生命保険と親和性のある事業への投資を通じて、生命保険事業に次ぐ収益の柱を構築し、中長期的なグループ企業価値の向上に貢献していきます。

Fortitude社への投資状況



人的資本

重点テーマ2 多様な人材が活躍できる環境づくり → P.43

人事担当役員メッセージ

「すべての人が活躍できる働く場づくり」

～Try & Discoverを推し進め、多様な人材が活躍するグループを目指して～

執行役員

今井 敏勝



人的資本の アウトカム

●従業員エンゲージメント スコア (2023年度)

※ 5段階評価

3.81

●人材開発・研修総費用 (2023年度)

6.01億円

●1人当たり研修時間 (2023年度)

146.0時間

●女性管理職比率 (2024年4月1日時点)

23.1%

※ 女性経営幹部の計画的、段階的な育成に向けて、初級管理職層を含めた数値を算出しています。
【対象会社】 HD、太陽生命、大同生命、TDF、TDAM、P&F

■当社グループの人材に対する考え方

当社グループは、ともに働く「人材」こそが、グループ経営理念*の実現に向けた事業活動を担う、最も大切にすべき最大の原動力であると位置づけ、当社グループにおける人材マネジメントの基本的な方針として「グループ人事基本方針」を制定しています。当社グループは、市場特化戦略を追求する国内生命保険事業をコアビジネスとし、生命保険事業と親和性の高いクロズドブック事業、アセットマネジメント事業、ペット保険事業など、幅広い分野で活躍する人材が協働し、新たな価値を生み出しています。それら幅広い領域において、高度な専門性・知識・スキルを持つ人材を確保・育成し、活躍できる場をつくることで、グループの持続的な成長につなげてまいります。

※「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。」

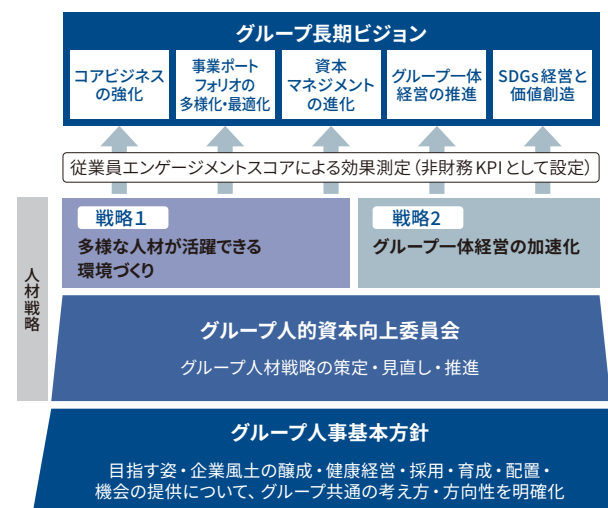
■グループ長期ビジョンとの関連性

グループ長期ビジョンを実現していくためには、その原動力となる人材戦略との連動が不可欠です。経営戦略と連動した人材戦略をより強力に進めるため、2024年4月よりT&Dホールディングスおよびグループ生命保険会社の経営企画担当役員と人事担当役員をメンバーとした「グループ人的資本向上委員会」を設置し、人的資本面でのグループ一体経営の加速化を推進しています。また、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、グループ経営ビ

ジョンである「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。」と進化し続けていくため、人材に対して広く投資をしていきます。

各取組みは、従業員エンゲージメントスコアによる効果測定*を毎年実施しており、調査で明らかになった課題の改善等に向けてグループ各社で取り組むことで、従業員の「ウェルビーイング」向上を実現し、従業員一人ひとりが当社グループの一員として誇りを持てるグループを目指します。

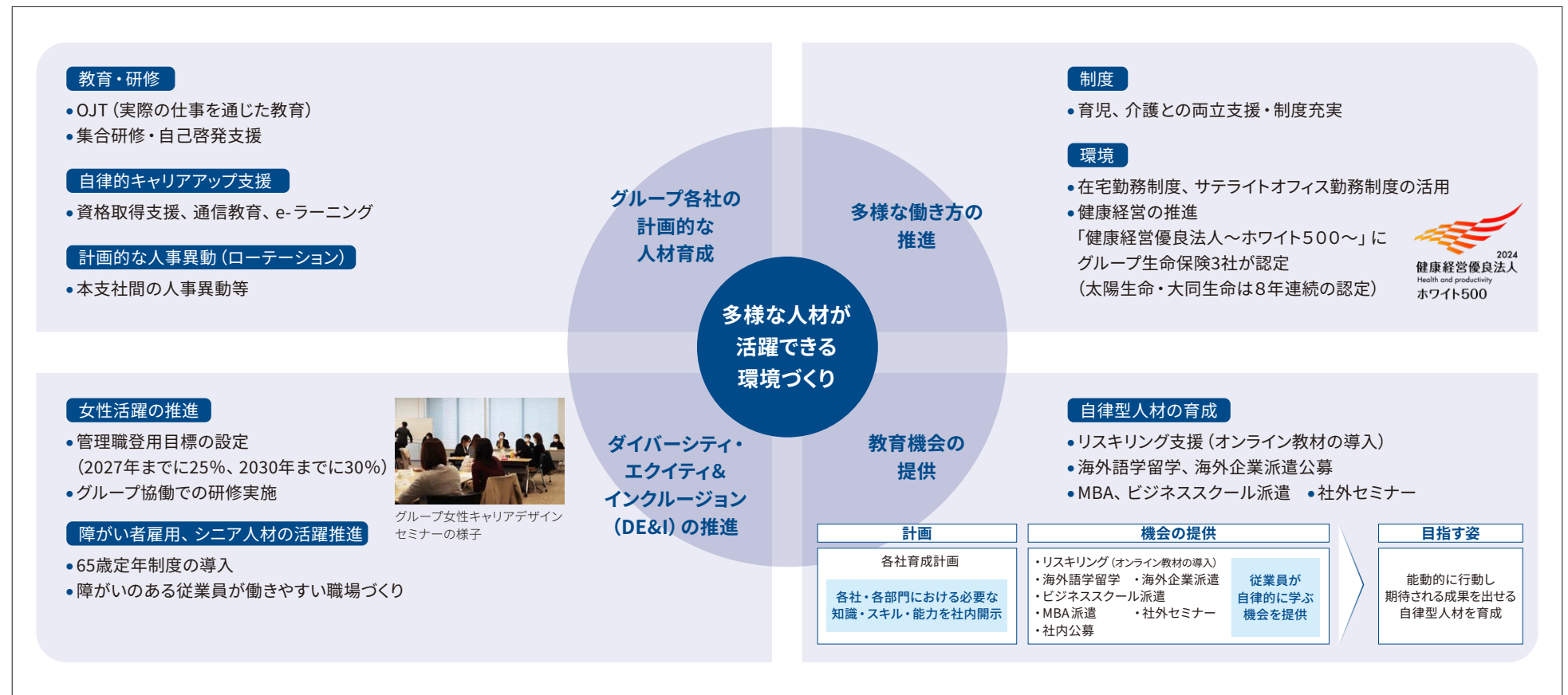
※調査結果については、京都大学経営管理大学院砂川伸幸教授・山田和郎准教授との共同分析も行っています。



人的資本

■戦略1 多様な人材が活躍できる環境づくり

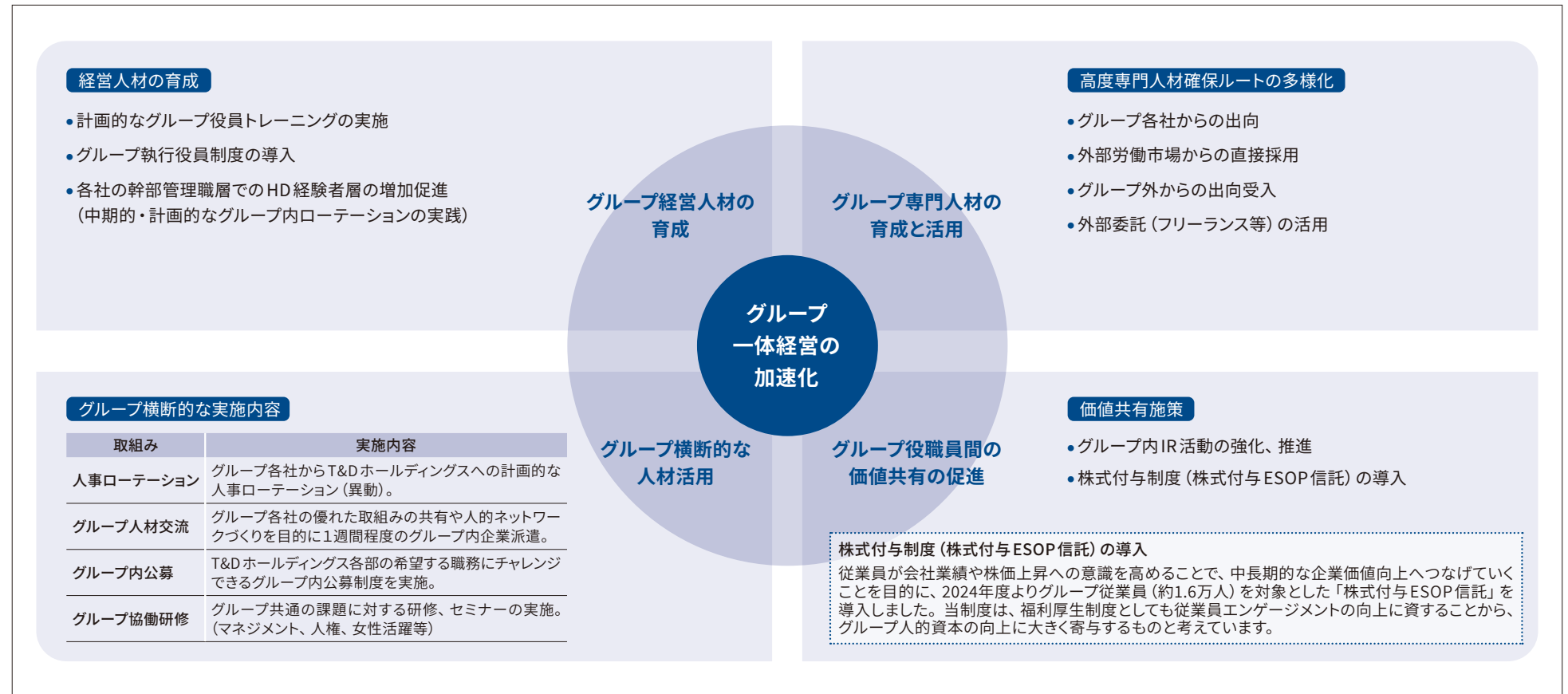
T&D保険グループでは“ともに働く『人材』こそが、グループ経営理念の実現に向けて最も大切にすべき最大の原動力”と位置づけ、「グループ各社の計画的な人材育成」「多様な働き方の推進」「教育機会の提供」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進」を通じて多様な人材が活躍できる環境づくりを実施しています。



人的資本

■戦略2 グループ一体経営の加速化

不確実性の高い経営環境に対応していくため、グループ内の経営資源を最大限に活用する必要があるとの認識のもと、グループ各社間の事業シナジーを追求しています。それを実現していくための土台となる従業員のグループ意識のさらなる向上に向けて、さまざまな取組みを実施しています。



人的資本

関連指標

戦略	関連指標	実績	
		2022	2023
戦略1	女性管理職比率※1	21.4%	23.1%
	男女賃金差異	42.1%	42.0%
	障がい者雇用率	2.48%	2.58%
	男性育休取得率	100.0%	100.0%
	男性育休平均取得日数	12.4日	19.3日
	有給休暇平均取得日数	17.8日	18.4日
	人材開発・研修総費用	3.76億円	6.01億円
	一人当たりの研修時間	131.4時間	146.0時間
	人件費に対するグループ修正利益※2	77.4%	87.7%

【対象会社】T&Dホールディングスと直接子会社（太陽生命・大同生命・TDF・TDAM・P&F）

※1 女性経営幹部の計画的、段階的な育成に向けて、初級管理職層を含めた数値を算出しています。

※2 グループ修正利益÷人件費

※3 新契約価値÷生命保険3社従業員数（内務職員および営業職員等）

※4 5段階評価

戦略	関連指標	実績	
		2022	2023
戦略1	従業員一人当たり新契約価値※3	8.9百万円	8.5百万円
	従業員エンゲージメントスコア（総合）※4	3.75	3.81
	従業員エンゲージメントスコア（自発性）※4	3.92	3.96
	従業員エンゲージメントスコア（挑戦）※4	3.50	3.54
戦略2	T&Dホールディングス経験者数	429人	462人
	グループ人材交流実施者数	40人	92人
	グループ協働研修参加者数	982人	1083人
	グループ内IR参加人数	986人	670人
	従業員エンゲージメントスコア（理念・ビジョン）※4	3.99	4.00

■女性の活躍推進

T&D保険グループでは、女性のさらなる能力発揮は持続的な企業価値向上において不可欠であり、女性活躍はグループの重要な経営課題と認識しています。男女賃金差異において

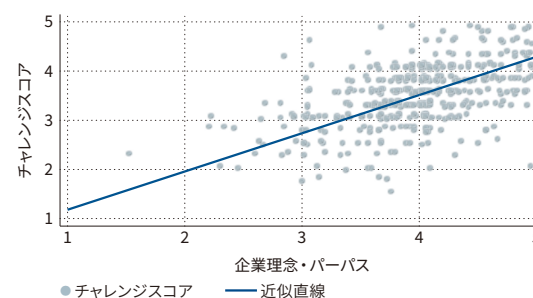
も、管理職に占める男性と女性の人数割合が異なることを主な要因としており、総合職（業務全般に従事する者）を管理職・非管理職で比較した場合、賃金の差異は縮小しています。T&D保険グループでは、女性が活躍できる環境づくりをはじめ、グ

ループ女性職員に対するグループ協働での研修実施や、グループ生命保険3社による管理職登用目標（2027年25%、2030年30%）を設定し、計画的な管理職登用人材の育成に取り組んでいます。

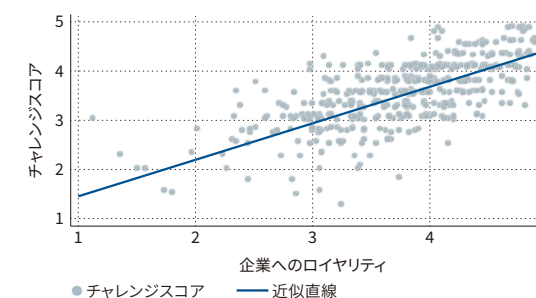
従業員エンゲージメントスコア調査（京都大学経営管理大学院砂川伸幸教授・山田和郎准教授との共同分析）

「個々の従業員の挑戦意欲の向上⇒業績向上にプラスの効果」と想定し、「チャレンジスコア」（「挑戦」に関する調査項目）と人的資本キーワードのスコアとの感応度を、従業員属性別に分析した結果、「企業理念・パーパス」の理解や「企業へのロイヤリティ」が高くなるほど、挑戦意欲が向上する（相関関係にある）ことがわかりました。今後の効果的な人材戦略の策定に向けて、さらなる分析を進めてまいります。

「チャレンジスコア」と「企業理念・パーパス」の相関関係



「チャレンジスコア」と「企業へのロイヤリティ」の相関関係



人的資本

■人権の尊重

T&D 保険グループの人権方針

当社グループは「T&D 保険グループCSR憲章」において「人権の尊重」を掲げており、グループのすべての役職員ならびにすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を推進しています。

具体的な行動として、国連人権理事会によるすべての国家および企業を対象とした行動基準「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、当社グループの人権尊重の考え方について表明する「T&D 保険グループ人権方針」を制定しています。

詳細は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/human-right-policy.html>

人権デューデリジェンス

当社グループでは、「T&D 保険グループ人権方針」に基づき、当社グループの事業活動が影響を及ぼす可能性のある人権に

対する負の影響を特定し、予防・軽減するために、人権に関するデューデリジェンスを実施します。

人権デューデリジェンスの実施／確認結果

当社グループでは、2024年3月末を基準とし、当社および連結子会社において人権デューデリジェンスを実施しました。

デューデリジェンスにおいては、人権啓発推進体制の整備状況や職場における労働者に対する差別防止への対応状況、サプライチェーンや投融資先で配慮すべき人権問題の確認状況など、網羅的に人権問題の確認を行いました。また、特に重要な人権リスクとして、自社の「ハラスメント」「長時間労働」について重点確認しました。

人権デューデリジェンスの結果、当社グループの事業活動において、是正を要する重大な人権課題は発生していないことを確認しました。また、「ミャンマーでの事業活動における人権配慮」の状況についても、概ね問題が発生していないことを確認しました。

今後も、当社グループの人権課題への対応状況を検証し、課題の有無を確認するため、人権デューデリジェンスを継続的に実施し、その結果をグループサステナビリティ推進委員会に年次で報告します。同委員会への報告内容は、T&Dホールディングス取締役会に報告するとともに、グループコンプライアンス委員会にも連携されます。人権デューデリジェンスにおいて人権課題が認識された場合には、その解決に向けた対応を実施します。

人権啓発研修

T&D 保険グループでは、外部講師を招いた「グループ管理職人権セミナー」を開催するとともに、グループ各社においても各種ハラスメントやダイバーシティなどの様々な人権にかかわる問題をテーマとした人権啓発研修を実施し、人権に対する理解を深めています。

ハラスメントへの対応

当社グループでは、ハラスメント行為（セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、その他のハラスメント）に関する通報・相談は、内部通報制度として設置している「T&D 保険グループヘルプライン」および生命保険3社等に設置している「ハラスメント相談窓口」にて受け付けています。

グループヘルプラインでは、ハラスメントも含め人権に関する問題に対する従業員からの通報・相談も受け付けており、被害者の救済や再発防止に取り組んでいます。調査の結果、法令や社内規程に反する行為が判明した場合は、配置換え等の被害者救済の措置をとるとともに、就業規則に基づき処分を行っています。

人権尊重の取組み：全体工程

STEP 1	コミットメント ・「T&D 保険グループ人権方針」を制定し、当社グループが国際的に認知された人権規範を尊重し、人権デューデリジェンスを実施することを明示。
STEP 2	プロセスの策定 ・人権デューデリジェンスにおける確認項目を設定。・特に重要な人権リスクを、重点確認項目として設定。
STEP 3	人権アセスメント ・策定された重要な人権リスクに対する確認項目に対して影響評価を実施。・当社グループ内の人権課題の発生状況を調査。
STEP 4	人権リスク軽減策と対策の実施 ・人権デューデリジェンスにより人権課題が特定された場合、関連する人権リスクの予防／軽減策、是正策を策定・実行。

※今般、2024年3月末基準の人権デューデリジェンスとして、STEP2の「プロセスの策定」と、STEP3の「人権アセスメント」を実施。

社会・関係資本 重点テーマ1 健康で豊かな暮らしの実現 → P.43

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

商品・サービスの提供

社会・関係資本のアウトカム

●お客さま満足度

●かけつけ隊利用件数 (2023年度)

約2.6万件

●どうだい?会員数

約6.4万名

●保険金・給付金のお支払い金額 (2023年度)

約8,047億円

●CVCの投資額

約18億円

●ESG投融資額

約9,600億円

■太陽生命の取組み

時代の変化を先取りした商品・サービスの提供

太陽生命は、人生100歳時代を誰もが元気に長生きできるよう、保険を通してお客さまの「予防」への取組みをサポートする、「予防保険シリーズ」として、「ひまわり認知症予防保険」や「ガン・重大疾病予防保険」を展開しています。また、2023年5月には、過去にがんに罹患するなど、がん保障に加入することが難しかった方でもお申込が可能な「告知緩和型がん診断保険」「告知緩和型がん治療保険」を発売し、健康状態に不安のあるお客さまにも、がん保障をご提供することができるようになりました。

サービス面では、専門知識を有する内務員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービスのほか、認知症

お客さま専用インターネットサービス「太陽生命マイページ」

- 保険契約における情報確認や各種手続き、電子化した保険証券「Web保険証券-デジタル証書-」のマイページ上での閲覧が可能
- 利用対象者を、契約者だけでなく被保険者および登録家族等に拡大
- マイページ上の電子バーコードを使用した保険料等の払込みが可能

LINE公式アカウントの開設

- 保険に関する各種お手続きなどの当社のインターネットサービスをLINEから利用が可能

訪問サービス

- かけつけ隊サービス
お客さまのご希望に応じて、当社内務員が訪問し、給付金等のご請求手続きをサポート
- シニア訪問サービス
年1回以上の訪問等を行い、契約内容の確認や給付金等の未請求確認等を実施
- シニア給付金安心サポート
認知症に関して、給付金等請求時では支払基準を満たさなかったお客さまに対するフォロー取組みを実施

予防（MCIスクリーニング検査プラス）や疾病予防（アミノインデックス®リスクスクリーニング）に役立つ検査等をご案内しています。

太陽生命は、商品とサービスを一体化させてお客さまにご案内することで、より大きな安心をお届けしています。

■大同生命の取組み

中小企業の健康経営®の普及に向けた取組み

大同生命は、中小企業とそこに働く人々がイキイキ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。

2023年12月には、経営者の定期的な健康診断の受診や日々の健康管理のきっかけになればという思いから「健康エール割（優良体割引特約）」の提供を開始しました。

中小企業の経営支援の取組み

中小企業経営者が集い、ともに社会的課題の解決に取り組んでいくためのWebサービス「どうだい?」を2022年3月に開始し、利用者数は2024年3月時点で6万名を突破しました。これまでに保障を通じて中小企業をお支えしてきた大同生命が、今後は「中小企業とともに



イメージキャラクター
どうだいくん



社会・関係資本

に未来を創る」という想いを形にしたものです。

また、2024年2月より、中小企業によるサステナビリティ経営の実践を後押ししていくため、「サステナビリティ経営実践ガイド」を提供しています。当ガイドでは、サステナビリティ経営の基本知識やポイントとあわせて、実践している中小企業の「具体的な事例」や、取り組む際にお役立ていただける「支援策」などをわかりやすくまとめています。当社は、こうした取り組みを通じて、中小企業の永続的发展を通じた「サステナブルな社会」の実現に貢献しています。

■T&Dフィナンシャル生命の取組み

社会・経済環境の変化を踏まえた資産形成型商品の提供

T&Dフィナンシャル生命は金融機関や来店型保険ショップ等の乗合代理店を通じて、人生100年時代を見据えた、円建て、外貨建ての終身保険、個人年金保険および円建て変額保険などの資産形成型商品をお届けしています。

2023年4月に円建てと外貨建ての2つのプランを持つ個人年金保険「ファイブテン・ワールド3」を、2024年3月に人生100年時代のための変額保険「ハイブリッドシリーズ」として、お客さま一人ひとりのお考えに合わせて資産運用をおまかせできる「ハイブリッド おまかせライフ」を発売しました。

ご家族あんしんサービス（ご家族登録制度）

「ご家族登録制度」は、ご契約者さまがご家族の情報を事前に登録することで、登録ご家族がご契約内容の確認や所定のお手続きを行うことができるサービスです。2024年3月に愛称を「ご家族

あんしんサービス」とし、ご契約の内容変更手続きや保険金や給付金のお受取口座に登録ご家族名義の口座を指定いただけるようサービスを拡充しました。

AIファンド予測サービス

2024年2月より変額保険「ハイブリッドシリーズ」向けに「AI ファンド予測サービス」を開始し

ました。本サービスは、経済指標等のデータをもとに、特別勘定（ファンド）のユニットプライスの値動きを予測するサービスです。



■お客さまの声にお応えする仕組み

お客さま満足度への取組み

T&D保険グループでは、「お客さま本位」をグループ共通の価値観として、お客さまの利益に繋がる真摯・誠実かつ公正・適切な企業活動を行うため、「T&D 保険グループお客さま本位の業務運営に

生命保険3社のお客さま本位の業務運営に係る方針に対する評価（2023年度）



※調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

係る基本方針」を定めています。

グループ各社は当方針に基づき、自社のビジネスモデルを踏まえた、より良い商品・サービスの提供や業務品質の向上等を通じて、お客さまへより高い満足をご提供できるよう取り組んでいます。

また、「お客さま満足度アンケート」の実施結果や社会環境の変化への対応等を踏まえ、より利便性の高いサービスの提供や業務改善を絶えず図っていくことで、将来にわたり安心して信頼いただけるグループを目指しています。

日々の営業活動でお聴きする「お客さまの声」

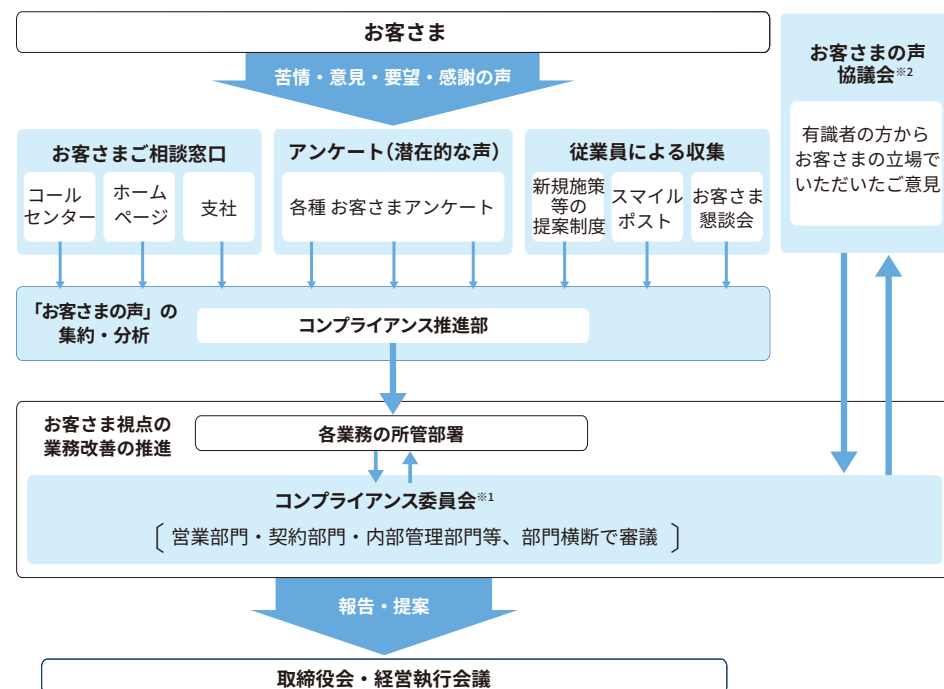
より良い商品・サービスの提供を通じて変化する社会のニーズにお応えするため、生命保険3社では、営業担当者、代理店、コールセンター、インターネットなど、お客さまとの接点を多数設置し、できるだけ多くの「お客さまの声」を収集しています。また、「商品・サービス」「アフターフォロー」などに対する満足度をおうかがいする「お客さま満足度アンケート」を実施しています。

「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

お客さま本位の業務運営を統括する専任部署や社外メンバーが参画する委員会などを設置し、お客さま本位の業務運営に関する方針や苦情改善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場面において、お客さまにご満足いただくための仕組みを構築しています。また、お客さまからいただいた声は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。

社会・関係資本

「お客さまの声」を経営に活かす体制（体制図は大同生命の事例）



※1 コンプライアンス委員会

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

※2 お客さまの声協議会

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

各社の苦情受付件数

太陽生命

苦情※受付状況（内訳）

（単位：件数=件 占率=%）

内容	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	1,907	31.7	2,170	32.6	1,919	20.8	1,854	26.5
収納関係	355	5.9	381	5.7	375	4.0	431	6.1
保全関係	1,203	20.0	1,246	18.7	1,067	11.6	1,280	18.3
保険金・給付金関係	1,060	17.6	1,508	22.6	3,947	42.8	1,646	23.5
その他	1,498	24.9	1,355	20.3	1,918	20.8	1,791	25.6
合計	6,023	100.0	6,660	100.0	9,226	100.0	7,002	100.0

※ 苦情＝お客さまの不満足の表明

太陽生命の「お客様の声」を活かした改善事例の詳細は太陽生命のホームページをご参照ください。

https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/activity/voice/voice_casestudy.html

大同生命

苦情受付状況（内訳）

（単位：件数=件 占率=%）

内容	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
保険契約のご加入に関するもの	809	13.1	802	13.4	774	12.3	638	12.9
保険料のお払込等に関するもの	429	6.9	454	7.6	355	5.6	315	6.4
ご契約後のお手続き等に関するもの	2,200	35.6	2,015	33.8	1,815	28.9	1,550	31.3
保険金・給付金等のお支払に関するもの	980	15.9	1,087	18.2	1,556	24.8	936	18.9
その他	1,763	28.5	1,607	26.9	1,785	28.4	1,517	30.6
合計	6,181	100.0	5,965	100.0	6,285	100.0	4,956	100.0

※ 占率は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはなりません。

大同生命の「お客さまの声」に基づく業務改善の取組みの詳細は大同生命のホームページをご参照ください。

<https://www.daido-life.co.jp/company/satisfied/voice.html>

T&D フィナンシャル生命

苦情※受付状況（内訳）

（単位：件数=件 占率=%）

内容	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	209	23.6	284	32.8	315	36.5	207	33.0
保険料等払込関係	60	6.8	69	8.0	45	5.2	52	8.3
ご契約後のお手続き関係	371	41.9	310	35.8	328	38.0	201	32.0
保険金・給付金関係	146	16.5	118	13.6	105	12.2	85	13.6
その他	100	11.3	86	9.9	70	8.1	82	13.1
合計	886	100.0	867	100.0	863	100.0	627	100.0

※ 苦情とは、お客さまなど申出人からの商品・サービスに対する不平・不満、または、不平・不満に基づく「不満足」の表明があったものを指しています。

T&Dフィナンシャル生命のお客さまの声を受けて改善を行った2023年度の主な取組みの詳細はT&Dフィナンシャル生命のホームページをご参照ください。

<https://www.tdf-life.co.jp/company/solvency/2023.html>

社会・関係資本

■「お客さまの声」とその対応の事例

太陽生命

インターネット完結型保険（スマ保険）で加入できる保険種類の拡充を望むお客さまの声を受け、学資保険および個人年金保険の取扱いを開始しました。また、加入時の保険料払込方法の柔軟化を望むお客さまの声を受けて、営業職員による手続時の第1回保険料充当金の「電子バーコード決済」サービスの利用を開始しました。

大同生命

非対面手続きを望むお客さまの声を受け、時間や場所の制限なく、お客さまのタイミングに合わせて、スマートフォンで加入手続きを行える「つながる手続」を2020年9月に導入し、現在では対象を保険金・給付金請求や解約・契約者貸付等に拡大しています。また、「ご家族登録制度」の登録者は、契約者に代わり契約内容の照会や請求書の送付依頼、登録者自身の住所変更等を行うことが可能でしたが、さらに、契約者の住所・電話番号の変更手続きが行えるよう取扱範囲を拡大するなど、お客さまの声に対応しています。

T&D フィナンシャル生命

コールセンター受付時間である平日日中以外のご請求手続きを望むお客さまの声を受け、お電話で土日祝日を含む24時間、お手続書類のご請求手続きができる「AI音声応答システム（ボイスボット）」を2023年5月から導入しました。これにより、従来よりご用意しているインターネットサービスやお問い合わせフォームに加え、お電話でもいつでもお問い合わせいただけるようになりました。ま

た、インターネットサービスで変額保険の規則的増額保険料の変更手続きが可能になりました。

■代理店・提携団体との連携

代理店のサポート

大同生命では、お客さまのさまざまなニーズにお応えできるよう、本社・支社が密接に連携し、質の高い代理店サポートを行っています。その一環として、コンプライアンスや保険業務に関する幅広い知識の習得を目的に、独自のe-ラーニング教材等を活用して実践的な代理店への研修を実施しています。

提携団体との連携による販売体制の構築

大同生命は、中小企業関連団体や税理士等を会員とする各種団体と提携関係にあり、それぞれの会員企業または会員である税理士等の顧問先企業の状況に応じた、適切な生命保険をご提供するための販売体制を構築しています。これらの提携団体や代理店である税理士等は、大同生命の重要なステークホルダーであり、大同生命の近況を報告するとともに、経営に対するご意見をいただく場として、「事業報告懇談会」を開催しています。

ホールセラーの活動

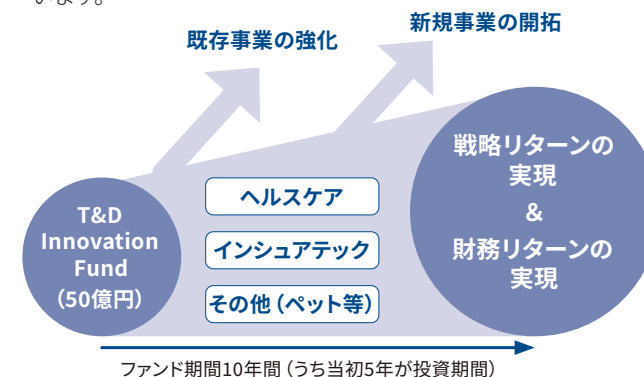
T&D フィナンシャル生命では、お客さまへの最良のご提案ができるよう、金融機関や来店型保険ショップ等の乗合代理店に対して、代理店支援担当者（ホールセラー）による工夫を凝らしたサポート活動を実施しています。また、お客さま・募集代理店の皆さまから

数多くの信頼を得るために、ホールセラーに対しては保険商品に限らず、金融商品や資産運用全般の知識、法令・制度に関する知識を深めるためのセールススキルアップ研修、お客さまや募集代理店へ自社商品の特長を正確にお伝えするためのプレゼンテーションスキルアップ研修など、実践的な研修を行い、サポート活動の強化に努めています。

■コーポレートベンチャーキャピタル

先進的な技術やビジネスモデルを有するスタートアップ企業との事業連携等を目的として、2022年に「T&D Innovation Fund」を設立しました。重点投資領域であるヘルスケア、インシュアテック、ペット領域を中心に、これまで14件、約18億円の投資を実行しました。（例：介護のDXにつながる会社やペットの健康管理デバイスを提供する会社）

投資先企業とのオープンイノベーション等を通じて、グループ既存事業等の強化、および新規事業領域の開拓を推進しています。



社会・関係資本

投資を通じた持続可能な社会への貢献

■基本的な考え方

生命保険業を事業の中心とする当社グループにとって、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と考えています。長期の資金を運用する機関投資家として、安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献し、社会とともに持続的に成長することが重要と認識しています。

T&D 保険グループ ESG 投資方針＜概要＞

ESG 課題を考慮した資産運用を行うことで、長期安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献し、社会とともに持続的に成長することを目指します。

1. ESG 課題を考慮した投融資の実践

3. ESG 投融資の協働と市場の健全な発展の支援

2. ESG 課題に関する投融資先との建設的な対話の実施

4. ESG 投融資の取組みに関する情報開示の充実

■ESG 投資の具体的な取組み

当社グループでは、ESG 課題を考慮した資産運用を推進するため、運用資産の特性等に応じて、さまざまな投資手法を導入しています。

インテグレーション

株式や債券等の有価証券、不動産等の投融資の際に、財務情報に加え、ESG 等の非財務情報に関する分析・評価を取り入れています。

ネガティブスクリーニング

特定の兵器製造企業（クラスター爆弾、生物・化学兵器、対人地雷、核兵器等の製造企業）や、パーム油生産企業への投融資を原則禁止しているほか、気候変動への影響が大きい石炭火力発電事業や石炭採掘事業、オイルサンド事業等への新規投融資を実施しない方針としています。

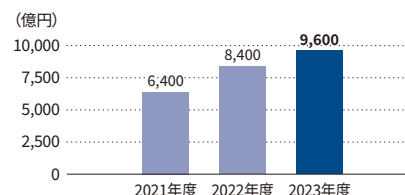
ESG テーマ型投融資

ESG の課題を考慮し、持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った投融資に取り組みます。個別の投資案件ごとに収益性とリスクを見極めながら、着実に残高を積み上げていきます。

主な取組事例

- 
7 環境問題の解決に貢献する「グリーンボンド」への投資
 地方公共団体や事業会社が行う再生可能エネルギー発電事業やエネルギー効率化事業等の資金に充当
- 
4 大学法人が発行する「サステナビリティボンド」への投資
 新しい国立大学法人のビジョン実現に向けた基盤整備・キャンパス開発事業等の資金に充当
- 
3 途上国に貢献する「ソーシャルボンド」への投資
 開発途上国の教育・雇用支援やジェンダー平等などの課題解決・支援等の取組資金に充当

ESG テーマ型 投融資残高



投融資先との対話（エンゲージメント）

投融資先の企業価値向上および持続的成長を促すため、脱炭素やダイバーシティ、生物多様性などの ESG 課題に関する対話を実施しています。

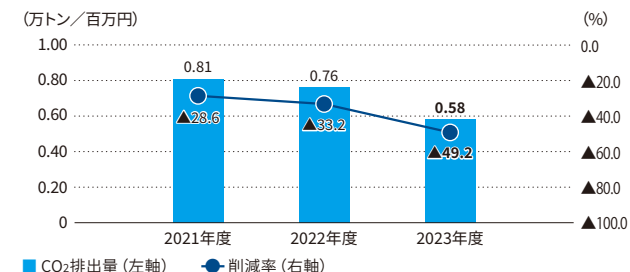
■投融資先の CO₂ 排出量ネットゼロに向けた取組み

社会全体の CO₂ 排出量削減に貢献することを目指し、投融資先の CO₂ 排出量を 2050 年度までにネットゼロ、2030 年度までに 50% 削減（2020 年度比）する目標を設定しています。

2024 年 3 月末の投融資ポートフォリオ（太陽生命・大同生命が保有する、国内上場企業発行の株式・債券・貸付が対象）を基準とした CO₂ 排出量は 158.7 万トンとなりました。中間目標の対象である原単位ベースでは、0.58 万トン／百万円となり、2020 年度比 49.2% の削減となりました。

当社グループでは、対話を通じて投融資先の脱炭素への移行を後押しするとともに、グリーンボンドへの投資やトランジションファイナンスの取組み等を通じたファイナンス面の支援も継続していきます。

投融資先の CO₂ 排出量および削減率（2020 年度比）



自然資本

重点テーマ3 地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献 → P.43

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

TCFD への対応

自然資本の アウトカム

● CO₂排出量 (Scope1・2)
削減率 (2013年度比)
(2023年度)

41.2%

● 投融資先※の CO₂排出量
削減率 (2020年度比)
(2023年度)

49.2%

※ 太陽生命・大同生命が保有する国内上場企業
発行の株式・債券・貸付が対象

● 再生可能エネルギー
導入率

(2023年度)

21.3%

■ 考え方

2015年12月に国連気候変動枠組条約第21回締約国会議において採決されたパリ協定では、世界的な平均気温上昇を産業革命前と比べて2℃よりも十分に低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求することが、世界共通の長期目標として設定されました。この目標の実現のために2050年までのネットゼロ／カーボンニュートラルの達成が求められています。低炭素・脱炭素社会への移行と気候変動への適応のためには、産業構造の大規模な転換や私たちの行動様式の変容が必須であり、私たち T&D 保険グループも社会の一員として自らの役割を果たすことが求められていると認識しています。

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役職員へ周知徹底し、社会とともに持続的成長を遂げ、生命保険業等の公共的使命と企業の社会的責任を果たします。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。

※「T&D 保険グループ環境方針」は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr-policy/environment.html>

■ ガバナンス

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

また、当委員会の下部機関として「サステナビリティ推進専門部会」などを設置し、取組みを推進しています。

※詳細は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr-policy/tcfcd.html>

■ 戦略

気候変動リスク(物理的リスク※1・移行リスク※2)により生じる当社グループへの影響を検証するため、複数のシナリオを元にしたシナリオ分析を実施しています。

※1 台風や洪水など異常気象による自然災害や、平均気温上昇や海面上昇などによりもたらされる事業上のリスク

※2 低炭素・脱炭素社会に移行(温室効果ガス排出量を大幅に削減)するための、行政・企業・消費者の行動によりもたらされる事業上のリスク

自然資本

シナリオ分析：当社グループへの影響と対応策

	影響	対応
物理的 リスク	平均気温の上昇による熱中症搬送者数や死亡者数の増加、また、自然災害の激甚化による災害犠牲者数の増加に起因する保険収支への影響	保険収支に大きなマイナスが生じないように、保険料率の見直しを適切に実施
移行 リスク	温室効果ガス排出に対する規制の強化や炭素税の導入、脱炭素に対応した新規技術への入れ替え、消費者の価値観や行動様式の変化等により生じる、当社グループの投融資先への財務的な影響に起因する資産運用収益への影響	エンゲージメントにより投融資先企業の脱炭素化に向けた対応を促進するとともに、脱炭素社会の実現に貢献する事業への投融資活動を推進

シナリオ分析：当社グループの事業機会

地球温暖化により疾病発生率や平均寿命が変化する場合、新しいリスクに備える保障（死亡・年金・医療）へのニーズが生じることが想定されます。ニーズに応える保障範囲の拡大・提供等により保険収益を拡大する機会があります。

温室効果ガス排出削減が進められるなかで、機関投資家として、拡大するクリーンエネルギー開発事業、省エネルギー事業に投融資することや、環境性能に優れた不動産（オフィスビル等）の保有・運用等により、投資資産の価値を高め、長期・安定的に運用収益を拡大する機会があります。

機関投資家としてではなく自ら行う事業として、気候変動の抑制と適合に関する新しい事業領域を開拓または参入することにより事業領域を拡張し、収益を拡大する機会があります。

■リスク管理

リスクの特定・評価プロセス

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

リスクの管理プロセス

リスクの発生やすでに認識しているリスクの変更を的確に認識・把握するため、年2回リスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会および取締役会に報告しています。リスクプロファイルを通じた全社のリスク特定・評価のプロセスにおいて、気候変動に関連するリスクは、次の観点で管理されています。

気候変動関連リスクの管理

①物理的リスク

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

②移行リスク

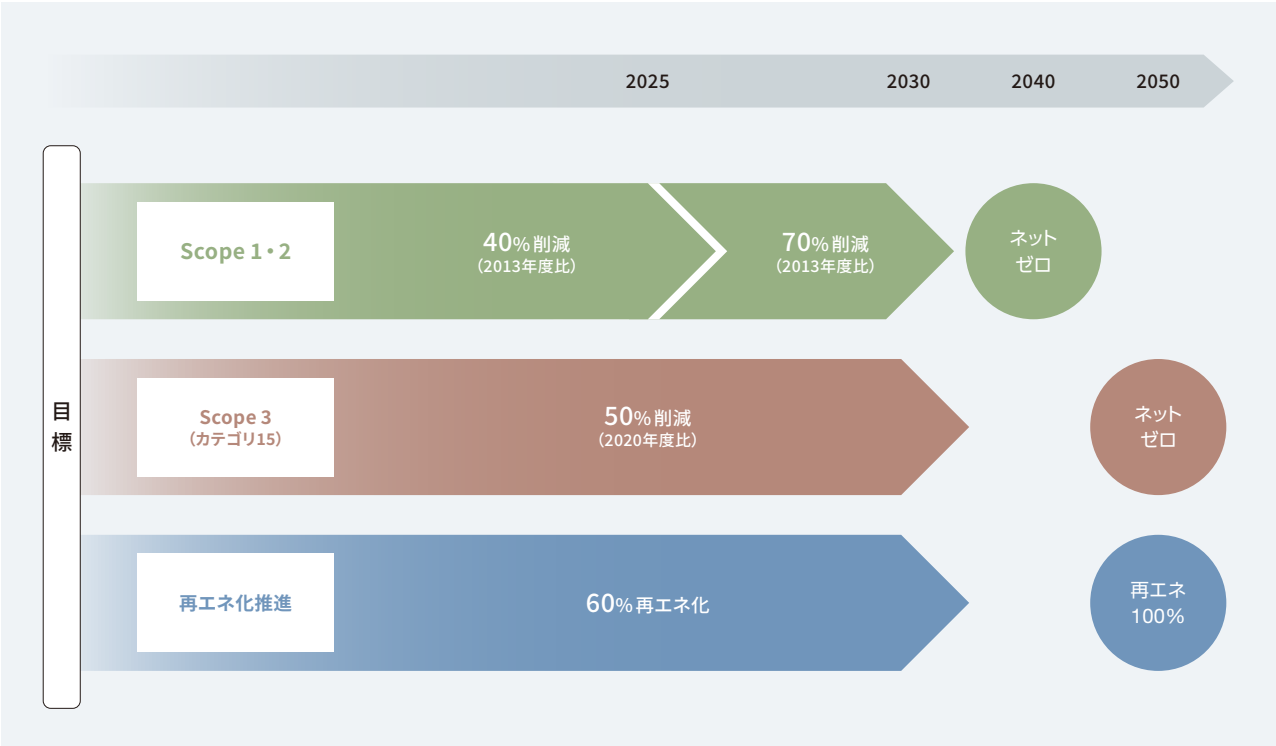
- ・責任投資原則（PRI）に基づき、気候変動関連リスクを考慮した投融資を実施
- ・エンゲージメントにより、投融資先企業の脱炭素化に向けた対応を促進
- ・経済政策や法規制等の変動動向をモニタリングし、グループサステナビリティ推進委員会やグループ経営推進委員会において、グループ全体で情報を共有。当社グループの対応が上場企業として求められる水準から劣後しないよう取組みを実施。

■指標と目標

グループとしての環境保護関連の目標を設定し、毎日の事業活動の中でその達成に向けた取組みを進めています。「CO₂排出量の削減」「電力使用量の削減」「事務用紙使用量の削減」「グリーン購入比率の向上」の4つを目標とし、その成果を毎年計測して、各種レポートやホームページ上で開示しています。

自然資本

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



CO₂排出量削減目標

対象	目標
自社排出 (Scope1・2)	2025年度：40%削減（2013年度比） 2030年度：70%削減（2013年度比） 2040年度：ネットゼロ
投融資先 (Scope3：カテゴリ15)	2030年度：50%削減（2020年度比） ※対象は国内上場企業の株式、社債、融資 2050年度：ネットゼロ

再生可能エネルギーの導入推進

事業活動における全消費電力を再生可能エネルギーで賄うことを目指すグローバルイニシアティブ「RE100」に加盟しています。「2030年度までに使用電力の60%を再生可能エネルギー由来とする」ことを中間目標とし、再生可能エネルギーの利用を積極的に推進しています。



自然資本

TOPIC

■自然関連リスク分析

当社グループでは、「T&D 保険グループ環境方針」を制定し、森林保全活動など、地球環境の保護に取り組んできました。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が2023年9月に最終提言を公表し、自然資本に関する情報開示の重要性が高まっています。これを受け、当社グループでもTNFDフレームワークに即した対応を進めており、2024年9月に、「TNFD Adopter」に登録しました。

当社グループにおける自然資本に係る組織のガバナンス体制については、P.35に記載のガバナンス内容と同様に対応しています。また、今般、LEAPアプローチ※に即して投融資先企業の自然関連リスクについて分析を実施しました。

※ LEAPアプローチとは、自然との接点、自然との依存関係、影響、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。スコーピングを経て、Locate（発見する）、Evaluate（診断する）、Assess（評価する）、Prepare（準備する）のステップを踏み、TNFD情報開示に向けた準備を行う。

分析方法

本分析では、自然リスク評価ツールENCORE※の依存・影響モデルに従って、業種ごとの依存度・影響度を定量化。

※ ENCOREとは、自然資本ファイナンスアライアンス、国連環境計画等の国際機関等が共同で開発した、投資先企業の自然資本に対する依存と影響を評価するための分析ツール。

分析結果

依存 依存度の高い自然資本は「生息地」「水」という結果であった。

影響 「GHG排出」「土壌汚染」「固形物廃棄」「水質汚染」の影響が大きいという結果であった。

依存のヒートマップ

	大気	生息地	土地	ミネラル	海洋様相	土壌	生物種	水
エネルギー								
素材								
資本財・サービス								
一般消費財・サービス								
生活必需品								
ヘルスケア								
金融								
情報技術								
コミュニケーション・サービス								
公益事業								
不動産								

影響のヒートマップ

	騒音・光害	淡水生態系の利用	GHG排出	海洋生態系の利用	GHG以外の大気汚染	その他資源利用	土壌汚染	固形物廃棄	陸地生態系の利用	水質汚染	水の使用
エネルギー											
素材											
資本財・サービス											
一般消費財・サービス											
生活必需品											
ヘルスケア											
金融											
情報技術											
コミュニケーション・サービス											
公益事業											
不動産											

※ 2023年11月18日に更新分のENCOREホームページよりダウンロードしたファイルに基づき分析。

※ 依存度・影響度を5段階で分類し、依存度・影響度が高い箇所ほど色を濃くしています。（依存度・影響度ゼロの箇所は無色）

