



価値創造の戦略とパフォーマンス

- | | | | |
|----|---------------------------------|----|----------------|
| 40 | グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」 | 52 | クローズドブック事業 |
| 42 | サステナビリティ経営 | 53 | アセットマネジメント事業 |
| 43 | マテリアリティ（サステナビリティ重点テーマ） | 54 | 損害保険事業 |
| 44 | サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ | 55 | 新領域 |
| 46 | 事業戦略（生命保険事業） | 56 | クローズドブック事業 座談会 |
| 47 | 生命保険事業 | | |

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

■全体像

T&D保険グループが中長期的に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』」を、2021年に策定しました。

この長期ビジョンでは、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。」と定義したうえで、定量目標である「グループKPI」および、KPI達成に向けた5つの重点テーマを定めています。長期ビジョンに基づく施策を着実に実践することで、共有価値の創造につなげていきます。

(▶詳細はP.1,3をご覧ください。)

■グループKPIの進捗 –財務KPI–

市場から供給された資本を効率的に活用し、より多くのお客さまへの価値提供を通じて利益を最大化し、株主に還元する。このサイクルを回すことを通じて、グループ企業価値を持続的に拡大していきます。

【グループ修正利益】【修正ROE】 資本効率向上に向けた着実な取組みにより、2026年3月期目標に沿って順調に進捗しています。資産運用ポートフォリオの改善による順ぎやの拡大、保険収支の下支え、株式削減に伴うキャピタル益により、2026年3月期にグループ修正利益1,300億円の達成を見込んでいます。

【新契約価値】 終局金利の変更、解約増加等による前提条件変更の影響もあり、1,600億円台で推移しています。

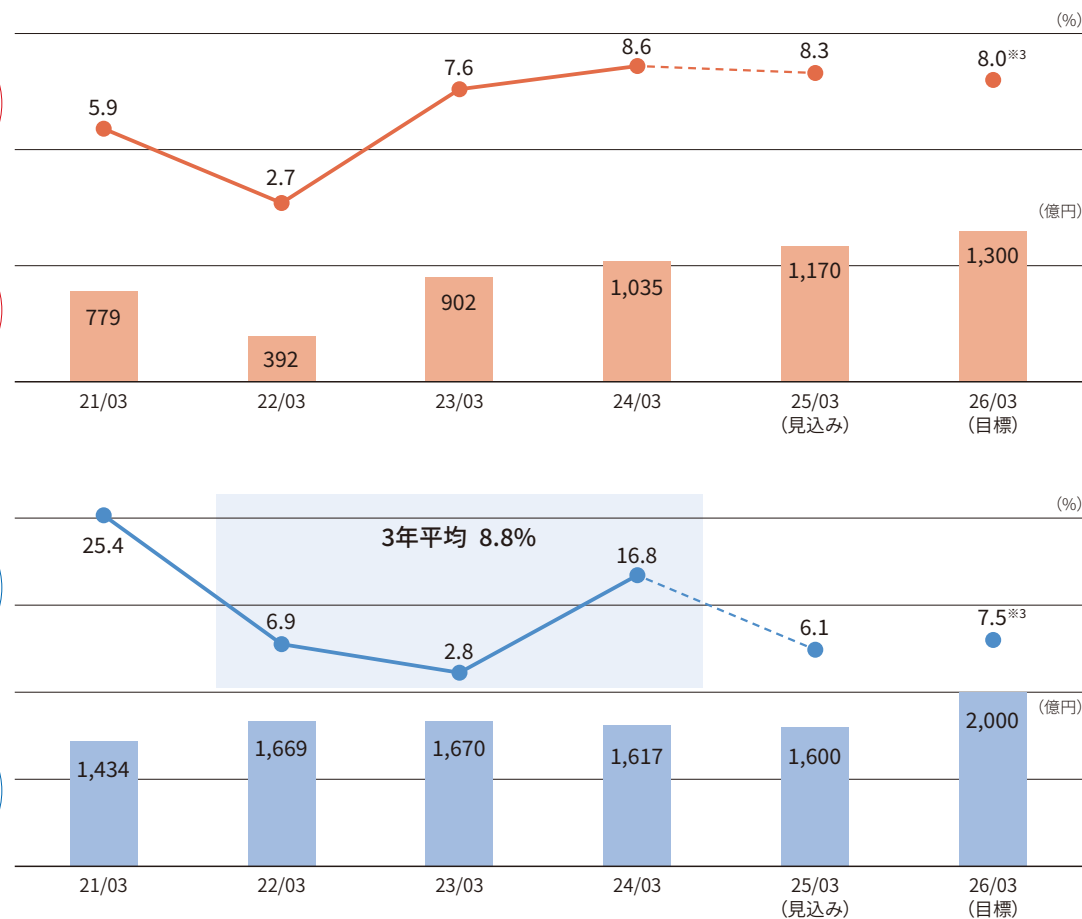
【ROEV】 経済環境の変動によるブレはあるものの、長期ビジョン期間3年間の平均は8.8%となり、目標の7.5%を上回っています。

修正ROE^{※1}

グループ
修正利益

ROEV^{※2}

新契約価値



※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 ROEVはFortitude社に係る評価性損益等を除く

※3 グループ長期ビジョン公表時(2021年5月)の数値

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

■グループKPIの進捗－非財務KPI－

当社は、長期ビジョンのグループ成長戦略の重点テーマの一つを「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。

【お客さま満足度】 当社グループでは、お客さまにとってのわかりやすさを重視し、信頼いただけるサービスの提供に努めています。

「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。

【従業員エンゲージメントスコア】 年に一度、従業員エンゲージメントスコア調査を実施し、組織の課題抽出や各人事施策の効果測定に活用しています。

【CO₂排出量】 2026年3月期40%削減（2014年3月期比）の目標に対し、41.2%削減と着実に進捗しています。引き続き、電力使用量の削減目標の設定によるエネルギー使用量の抑制と、再生可能エネルギーの導入推進による、CO₂排出量の削減に努めていきます。

■今後の方向性

グループ長期ビジョンの達成に向け、引き続き、以下のグループ成長戦略の5つの重点テーマに基づく施策を着実に実行していくことが必要であると考えています。

- ①コアビジネスの強化、②事業ポートフォリオの多様化・最適化、③資本マネジメントの進化、④グループ一体経営の推進、⑤SDGs経営と価値創造

非財務KPI

	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 実績	2026年3月期 目標
お客さま満足度 ※1	基準年	目標水準以上達成	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 ※外部ESG評価機関の意見等の定性要素も加味
	太陽：91.8% 大同：82.3% TDF：72.8%	太陽：91.9% 大同：81.1% TDF：75.8%	太陽：91.6% 大同：79.0% TDF：76.7%	太陽：91.4% 大同：85.0% TDF：79.2%	
従業員 エンゲージメント スコア ※2	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	
	HD：3.84 太陽：3.61 大同：3.75 TDF：3.55	HD：4.08 太陽：3.63 大同：3.85 TDF：3.70	HD：4.03 太陽：3.57 大同：3.84 TDF：3.80	HD：4.06 太陽：3.58 大同：3.94 TDF：3.82	
CO ₂ 排出量 ※3	2014年3月期比 30.1%削減	2014年3月期比 31.0%削減	2014年3月期比 35.4%削減	目標達成 2014年3月期比 41.2%削減	2014年3月期比 40%削減

※1 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

※2 5段階評価。2024年3月期より「従業員エンゲージメントスコア」に名称変更

※3 SCOPE1・2、床面積当たり

国内生命保険事業の足元の業績は堅調に推移していますが、顧客基盤の拡大と金融環境に左右されにくい安定的な利益である保険収支の増大、また、ALMのさらなる推進による資産運用リスクの削減が課題と認識しています。

また、事業ポートフォリオマネジメントとして、生命保険事業で得た安定的な収益をクローズドブック事業等のリスク対比リ

ターンの高い成長事業へ配賦し、株主資本コストを上回る資本効率の実現を目指します。

サステナビリティ経営

経済的価値と社会的価値の双方を創出する 「共有価値の創造」により持続可能な社会に貢献

生命保険事業をコアビジネスとするT&D保険グループは、商品・サービスを通じてお客さまに安心・安全を提供するサステナブルな事業を本業とするとともに、機関投資家としての資産運用業務は、経済の発展やサステナブルな社会の実現にも密接な関わりを持っており、公共性の高い事業です。当社グループは、これらの事業を通じて社会に貢献する責任があります。

当社グループでは2021年5月に「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。」を経営ビジョンとして掲げ、2026年3月期に向けたグループ長期ビジョンを策定しました。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」を設定しました。

SDGs経営に取り組み、社会課題を解決していくことは、当社グループが目指す「共有価値の創造」を実現し、「世の中のしあわせ」を生み出すことになるものと考えています。

私たちT&D保険グループは、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、これからも一歩一歩、その歩みを続けていきます。



マテリアリティ(サステナビリティ重点テーマ)

重点テーマ選定のプロセスについては、下記WEBサイトをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/effort/casestudy.html>

	関連する資本／ 意識すべきステークホルダー	社会課題	リスクと機会	主な施策・取組例	KPI	2023年度 実績
重点テーマ1 健康で豊かな 暮らしの実現	 社会関係資本 国内企業、個人顧客	- 高齢化社会の経済的・社会的リスク軽減 - 健康維持の支援 - 保険金融サービス利用促進 - 中小企業の経営課題の解決支援 - 中小企業の健康経営の普及促進の充実	リスク - 少子高齢化により顧客基盤が脆弱になるリスク - 廃業等による中小企業数の減少 - 新たな保険商品・サービスの開発において、競合他社に劣後するリスク - 将来の規制変更に伴い、業績等に悪影響を受けるリスク 機会 - 老後を見据えた保障および資産形成ニーズの増加 - デジタル化による新たな商品・サービスの提供手法の台頭 - 中小企業の事業承継時における保険の活用 - 健康増進型保険・サービスの提供による社会課題解決と収益獲得	- 認知症の予防をサポートする保険、要介護状態を幅広く保障する保険の提供 - 中小企業による「健康経営®」の普及・推進や福利厚生制度の充実に支援 - 人々の健康増進に寄与する事業を応援するファンドへの投資 - インターネットによる保険申込みと人によるサービスの融合 - シニアのゆとりあるセカンドライフのための資産形成型商品をお届け	お客さま満足度：2020年度水準以上（2025年度まで）	⇒P.30
重点テーマ2 多様な人材が 活躍できる 環境づくり	 人的資本 従業員	- 人材育成・能力開発支援 - 働く人の人格と多様性尊重 - 女性活躍推進 - 健康で安全に働ける環境づくり	リスク - 価値観の多様化・社会構造の変化に対応していない職場環境により、人材の流出や人材確保が困難となるリスク - 必要な専門人材が不足することによる事業の停滞や後退 機会 - 多様な人材の活躍推進による新たな価値創出 - 柔軟な働き方の提供による人材の有効活用、生産性向上 - 多様な人材の育成によるマネジメント力の向上、経営基盤の強化	「OJT」・「集合研修」・「自己啓発支援」・「リスクリング・学び直し」を柱とした教育研修 - 障がい者雇用の促進、LGBT（性的マイノリティー）に関する研修の実施や各種ハラスメントに関する相談窓口の設置による多様性尊重と促進 - 女性活躍推進行動計画と女性管理職登用目標を設定し、取組みを実施 - 育児休業後の職場復帰など、育児から職場復帰への体制を整備	- 従業員エンゲージメントスコア：2020年度水準以上（2025年度まで） - 女性管理職比率：25%以上（2027年まで）、30%以上（2030年まで） - 男性育児休業取得率：100%	⇒P.25
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	 自然資本 地球環境、生物多様性	- 再生可能エネルギー利用拡大 - 気候変動への強靱性強化 - エネルギー利用効率改善 - 海洋資源保護、海洋汚染防止 - 陸の生物多様性保全 - 森林保全	リスク - 平均気温の上昇や異常気象の増加により、負傷・死亡者が増加することによる保険収支への影響 - 媒介生物の生息域拡大により、感染症罹患リスクが上昇 - 規制への対応の遅れや不十分な情報開示によるレピュテーション悪化 機会 - 気候変動等による新しいリスクに備える保障ニーズに対する商品・サービスの提供 - 気候変動の緩和と適応に関する新しい事業領域を開拓・参入	- グループ共通目標を設定し、CO₂排出量、電力使用量、事務用紙使用量を削減 - 節電への各種取組み、デマンド監視システムの活用、「早帰日」実施による省エネ - 環境保護に資する「グリーン購入」の推進、廃棄物の削減とリサイクルの推進 - 使用電力の再生可能エネルギーへの切り替えの推進	- 自社のCO₂排出量（2013年度比）：40%削減（2025年度まで）、70%削減（2030年度まで） - 自社ネットゼロ達成：2040年度まで - 再生可能エネルギー導入率：60%（2030年度まで）	⇒P.35
重点テーマ4 投資を通じた 持続可能な 社会への貢献	 自然資本と 社会関係資本 地球環境、 投融資先企業、 関連プロジェクト	- 持続可能な開発のための投資促進 - クリーンエネルギー投資促進 - 投融資先企業のサステナビリティ課題への取組促進	リスク - サステナビリティ課題への対応がでない投資先の業績悪化による当社グループの保有資産価値低下 - サステナビリティ課題への対応がでない企業への投融資機会の縮小 機会 - サステナビリティ課題への取組促進のための投融資の拡大、長期・安定的な運用収益の拡大 - 投融資先企業に対するエンゲージメントを通じた投融資先企業の成長 - 脱炭素社会の実現に寄与するクリーンエネルギー事業等への投融資により、長期・安定的に運用収益を拡大	- 責任投資原則（PRI）に則り各種のESG投資を実施するとともに、「責任ある機関投資家」の諸原則に則り投融資先企業との対話や適切な議決権行使を実施 - ESG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の実施 - 投融資先CO₂排出量の削減、ネットゼロの実現に向けた取組みを実施	- 投融資先のCO₂排出量（2020年度比）：50%削減（2030年度まで） - 投融資先のネットゼロ達成：2050年度まで	⇒P.34、35

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ

2021年度に設置したサステナビリティ・アドバイザリー・コミッティでは、外部有識者から国内外の最新動向の解説とともに、その知見に基づくさまざまな提言をいただいています。当社グループは、これら提言をサステナビリティ課題への取組みに反映し、グループ長期ビジョンに掲げる「SDGs経営と価値創造」を推進しています。

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティメンバー



末吉 竹二郎氏
国連環境計画・
金融イニシアティブ
特別顧問



吉高 まり氏
三菱UFJリサーチ&
コンサルティング株式会社
フェロー（サステナビリティ）



夫馬 賢治氏
株式会社ニューラルCEO
／信州大学・特任教授
（当社社外取締役）

2023年度サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ：全4回開催

<主なテーマ>

- ・気候危機に関する動向／COP28
- ・グリーンビジネスの動向
- ・ESG投資の動向
- ・地方創生とサステナビリティ
- ・人的資本経営の動向と現状
- ・ネットゼロを目指すイノベーションの動向
- ・生物多様性・TNFDに関する動向
- ・サステナブルファイナンスに関する動向

脱炭素に向けて

2022年度までの提言に対する取組み

コミッティメンバーから、世界が2050年ネットゼロを掲げている中、ネットゼロに関する言及がないこと、また投融資先のGHG排出量ネットゼロや中間目標に対するコミットがないことに指摘があり、自社排出量・投融資先排出量について、それぞれ中間目標と2050年ネットゼロの目標を設定。

2023年度取組み

コミッティメンバーからの提言

IPCC※第6次統合報告の内容からは、気候変動の悪化が加速していると同時に、対応策の加速化・高度化が求められている。これまで以上に厳しい水準で対応しない限り、気候変動の悪化に歯止めがかからない状態となっている。

※ 気候変動に関する政府間パネル

対応

T&D保険グループCO₂排出量削減目標の見直しを行った。

対象	見直し前	見直し後
自社排出 (Scope1・2)	・2025年度：40%削減（2013年度比） ・2050年度：ネットゼロ	・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：40%削減（2020年度比） ・2050年度：ネットゼロ	・2030年度：50%削減（2020年度比） ・2050年度：ネットゼロ

※ 対象は国内上場企業の株式、社債、融資

中小企業への支援

2022年度までの提言に対する取組み

コミッティメンバーから中小企業も世界の動向を把握し対処する必要がある、中小企業にアクセスのある大同生命を傘下に持

つT&D保険グループが産業を支えることが今後のマテリアリティの一つになるとの意見があった。大同生命では、「サステナビリティ推進計画」を策定し、「中小企業で働く方とご家族のウェルビーイングが実現する社会」に貢献する企業を目指している。

2023年度取組み

■サステナビリティ経営

コミッティメンバーからの提言

グローバルなサステナビリティ課題と現場は遠いように見えるが、気候変動の影響等が一般市民に及ぶことを踏まえると、中小企業の経営にも身近な課題となってくる。中小企業のお客さまがサステナビリティリスク等によってどのような影響を受け、どのようなリスクにさらされるのか考え対応していくことにより、これからの保険やサービスの幅が広がるだろう。

対応

大同生命では、中小企業におけるサステナビリティ経営の実践を後押しするための「サステナビリティ経営実践ガイド」を発行し、中小企業の経営・サステナビリティ課題の解決に向けた取組みを進めている。また、中小企業で働く方を対象とした「学びの場」を提供しており、その一環として、中小企業において今後取組みが求められる脱炭素経営の最新の政策動向や具体的な取組み方法、公的サポートなどを解説する「中小企業の脱炭素経営」セミナーを開催している。

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ

■ 生物多様性への対応

コミッティメンバーからの提言

金融機関、企業、NGOが先行する形で生物多様性の保全に向けた対応が進み、2021年6月にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が発足。2023年9月にはTNFD最終提言が公表された。世界経済フォーラムのグローバルリスクレポートでは、生物多様性の喪失は重要なリスクと位置づけられており、各企業には、TNFDのフレームワークに則した対応、ネイチャーポジティブに向けた取組みが求められている。

対応

当社グループもTNFDフレームワークに則した対応に着手。TNFD提言に基づいた情報開示を行う企業の枠組みである「TNFDアダプター」に参加するとともに、責任ある機関投資家として、投融資先企業の自然関連リスクに関する分析を実施。

今般の分析結果をもとに、自然資本・生物多様性と密接に関連している投融資先に対するエンゲージメントの強化・高度化を進め、投融資活動を通じてネイチャーポジティブの推進に貢献していく。

※分析結果はP.38に掲載。

■ ESG投資

コミッティメンバーからの提言

脱炭素社会の実現のために金融機関が投融資を通じて果たすべき役割は多岐にわたり、サステナブルファイナンスに関する動きも加速している。投融資先企業のネットゼロ達成を支援するために、具体的にはどのように取り組んでいくのか、またその効果「インパクト」をどのように計測・開示していくのか、ESG投資のさらなる高度化が求められている。

対応

当社グループは、これまでも機関投資家としての投資行動が持続可能な社会の実現に及ぼす影響を考慮し、環境、社会、企業統治に配慮した投資を実施。コミッティでの提言も受け、2023年度は当社グループの事業特性や、サステナビリティステートメントの考え方等を踏まえ、ESG投融資の注力分野を設定し、社会課題の解決に向けたさらなる貢献を目指し、投融資やエンゲージメント活動を強化。また、責任投資への姿勢や取組みをステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただくため、太陽生命・大同生命は「責任投資レポート」を公表するとともに、投融資による社会的インパクトのうち「CO₂排出量の削減」について定量的に測定し開示。今後も、サステナビリティ課題に対する投融資活動の貢献度向上や、情報開示のさらなる拡充等を目指していく。



太陽生命 責任投資レポート表紙



大同生命 責任投資レポート表紙

事業戦略（生命保険事業）

「市場×チャネル×商品」が三位一体となったマーケット戦略 – 生命保険事業の概要 –

当社グループは、家庭市場に特化した太陽生命、中小企業市場に特化した大同生命、乗合代理店市場に特化したT&Dフィナンシャル生命という、3つの国内生命保険会社を傘下に有しています。国内生命保険3社がそれぞれ異なる市場に特化し、「独自性」と「専門性」を発揮することが当社グループのビジネスモデルの強みです。

引き続き、お客さまニーズを捉えた最適な商品・サービスの提供や営業活動の変革を通じてビジネスモデルを強化し、それぞれの特化市場においてトップブランドの構築を図っていきます。

特化市場	主力チャネル	主力商品	基本方針
 太陽生命 ⇒ P.47 家庭市場	営業職員	生活保障 (医療・介護等 第三分野保障中心)	多くのお客さまの元気・長生きを支える会社となる - 社会的価値を踏まえた商品開発 - サービス一体型商品の提供
 大同生命 ⇒ P.49 中小企業市場	営業職員 代理店 (税理士等)	定期保険 就業不能保障保険 等	中小企業に信頼されるパートナー - 提携団体との強固な関係 - 中小企業市場の特化チャネル - 健康経営推進・社会的課題の解決支援
 T&D フィナンシャル生命 ⇒ P.51 乗合代理店市場	乗合代理店 (金融機関、 来店型保険ショップ等)	資産形成型保険	乗合代理店市場でのプレゼンス拡大 - 強固な銀行等代理店とのネットワーク - 差別化した商品開発の機動性

生命保険事業

家庭市場—太陽生命

お客さまの元気・長生きを支える会社へ

社会環境が目まぐるしく変化するなか、太陽生命はビジネスモデルを見直すなど、営業の在り方を大きく変化させてきました。今後もDX推進を通じ、新しい時代の変化に対応できる生命保険会社として安心をお届けするするとともに、「病気の予防をサポートし、お客さまの健康増進のお役に立つ」ための取組みを推進することで、誰もが元気に長生きできる明るい長寿社会の実現に向け、最優の保険商品・サービスを提供することを目指していきます。



副島 直樹

株式会社T&Dホールディングス取締役（非常勤）
太陽生命保険株式会社代表取締役社長

1981年、太陽生命保険に入社。2019年4月、太陽生命保険代表取締役社長（現任）。2019年6月、T&Dホールディングス取締役（現任）。

■戦略

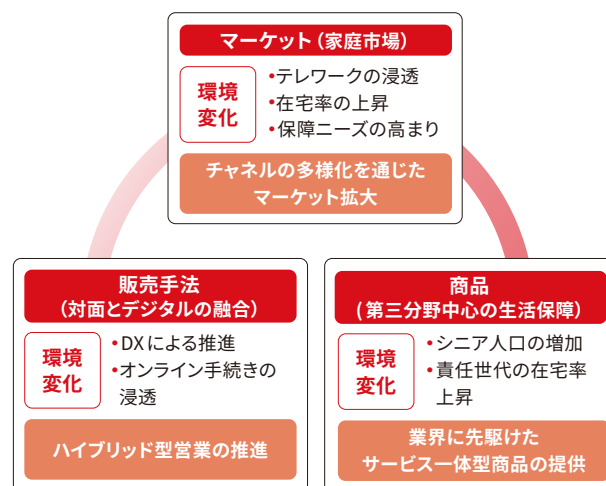
ビジネスモデルの変革

コロナ禍による社会環境の変化に伴い、太陽生命はビジネスモデルを大きく変革しました。従来は支社近郊の家庭を営業職員がコンピで訪問し、対面でのアプローチを実施してきましたが、これに加えて、スマ保険やインフォーマーシャルといった、テレビCMやインターネット広告等のプロモーションを経由して得られた情報を活用することで、対面・非対面を融合した「ハイブリッド型営業」を推進しています。

業界に先駆け新たな保障の提供

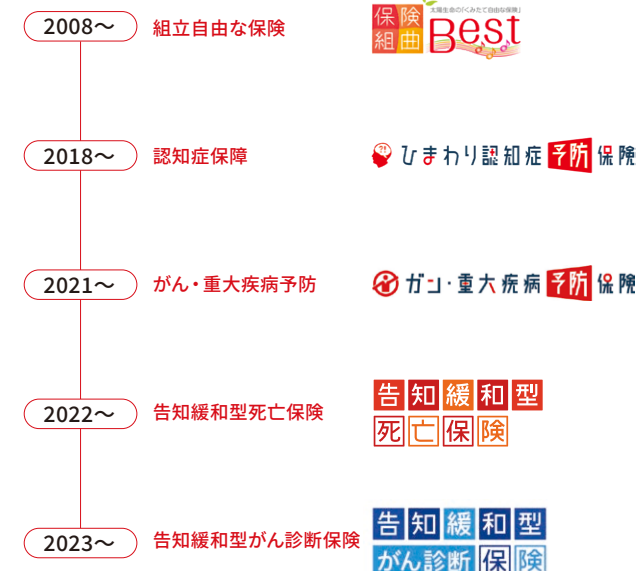
太陽生命では、社会の変化やお客さまニーズの変遷にあわせて、常に新しい商品・サービスを提供することへの挑戦を続けています。

ビジネスモデル



これまで、保障を自在に組み合わせることで、多様化するお客さまニーズに応える仕組みをもった「保険組曲Best」や、認知症と前向きに向き合い、老後を安心して送りいただくための「ひまわり認知症予防保険」といった商品を、業界に先駆けて発売してきました。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、認知症や疾病予防サービスとして「MCIスクリーニング検査プラス」や「アミノインデックス®リスクスクリーニング」等のサービスを提供しています。太陽生命では、商品とサービスを一体化させてお客さまに案内することで、業界に先駆けた新たな保障を提供しています。

時代に先駆けた商品開発



生命保険事業

家庭市場—太陽生命

■振り返りと今後の展望

ハイブリッド型営業の推進

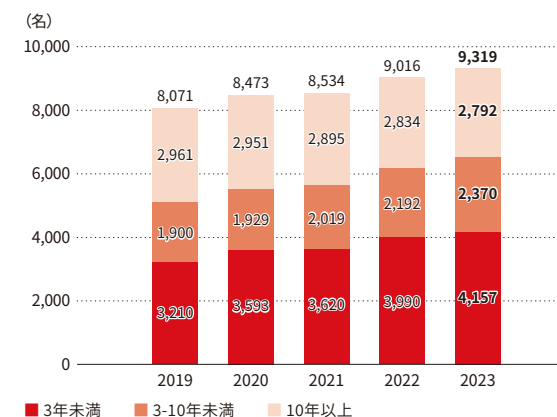
太陽生命が現在注力している点は、ハイブリッド型営業の推進です。インフォーマーシャルやスマ保険により、ダイレクト情報を収集し、その情報を営業職員に連携、成約に結び付けるというスキームが上手く機能しています。効率的な広告投資の実施や定期的なCM改定等を行い、支社連携数を増加させるとともに、既契約者家族への提案活動等の営業職員教育により、成約数は増加しています。

今後も効率的・効果的な広告戦略によって支社連携の質と量を向上させ、成約数を増加させていきます。

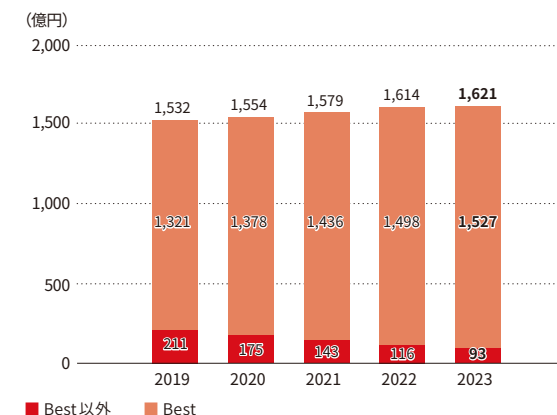
ハイブリッド型営業により、従来の営業職員チャネルのみの活動ではアクセスが困難だった顧客層の新規開拓等を通じて、営業職員の生産性が向上しています。営業職員の生産性が向上することで営業職員の定着率も向上し、営業職員数が増加するという好循環が生まれています。2023年度は、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類変更により、一時的に解約・失効が増加したものの、新商品の販売好調等により、保障性保有契約ANPは上場以来最高値を記録しました。今後も、ダイレクト情報を通じた「ハイブリッド型営業」のさらなる推進とリモート募集等の販売手法の多様

化を図り、新たなお客さまとの接点を創出しマーケット拡大を図ることで、保有契約を積み上げ、保険収支を拡大していきます。

営業職員数の拡大



保障性保有契約ANP推移



インフォーマーシャル活動

TVCMを見てお問い合わせいただいたお客さまへ保険商品のご提案を行うサービス



受電・資料請求

営業職員に
連携

本社による
顧客データの
一括管理

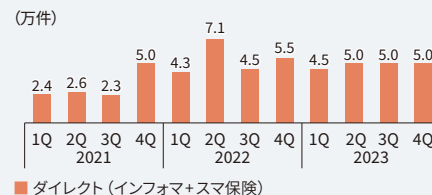
資料請求・
手続き途中

スマ保険

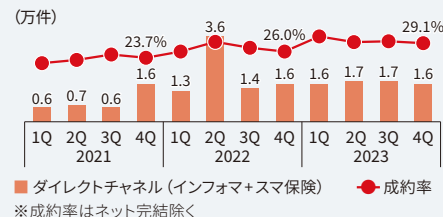
インターネットでの利便性の高い保険申込み手続きと「人」による丁寧なサービスを組み合わせた新しい販売チャネル



ダイレクト情報 連携数推移



ダイレクト情報 成約数・成約率推移



生命保険事業

中小企業市場—大同生命

期待を超える 価値をお届けする “中小企業に信頼されるパートナー”

中小企業を取り巻く環境変化やニーズの多様化が進むなか、大同生命では、中小企業をお守りするための「保障提供の進化」と、中小企業が抱える様々な課題解決の伴走支援に取り組んでいます。これからも、“中小企業に信頼されるパートナー”として、商品・サービスに磨きをかけ、中小企業の事業継続や成長・発展に一層貢献していきます。



北原 睦朗

株式会社T&Dホールディングス取締役（非常勤）
大同生命保険株式会社代表取締役社長

1982年、大同生命保険に入社。2015年、T&Dホールディングス常務執行役員。2021年4月、大同生命保険代表取締役社長（現任）。2021年6月、T&Dホールディングス取締役（現任）。

■戦略

独自のビジネスモデル

大同生命は、中小企業市場に特化した生命保険会社です。中小企業の事業継続に必要な「保障」を、中小企業関連団体を通じて提供する独自のビジネスモデルを構築することで、お客さま、提携団体とWin-Winの関係を築き、効率的かつ強固な営業基盤を確立しています。

また、半世紀以上にわたり経営者保険を提供するなかで培った、「標準保障額※」算定ノウハウをベースに、死亡保障と就業不能保障をセットでお届けする「トータル保障提案」を強みとしています。

※標準保障額とは、経営者などに万一のことがあった場合や就業不能になった場合に必要と想定される資金のことです。

経営者保険の必要性

中小企業の経営は、経営者の信用力・営業力などによって成り立っているケースが多くあります。このため、経営者に万一のことがあった場合や、大きな病気・ケガなどで長期間にわたって経営にかかわることができなくなった場合、取引先や金融機関から取引条件の見直しを要請されたり、従業員への給与の支払いが困難になったりと、事業の継続が難しくなることがあります。そのような状態になっても、企業や従業員、ご家族を確実にお守りすることができるよう、生命保険によるリスク対策が必要です。

独自のビジネスモデル



市 場	中小企業市場
チ ャ ネ ル	営業職員、代理店（税理士）
商 品	定期保険、就業不能保障等

福利厚生制度の推進
[営業職員・代理店]

企業
(お客さま)

ビジネスモデルにおけるWin-Winの関係

企業 (お客さま)	- 団体、顧問税理士が推奨する安心感 - 団体割引料率での加入
提携団体	- 会員企業、顧問先との信頼強化 - 代理店報酬の受領
大同生命	効率的かつ強固な営業基盤の確立

生命保険事業

中小企業市場—大同生命

■振り返りと今後の展望

保障提供の進化

大同生命の強みである、標準保障額に基づく「トータル保障」提案は着実に浸透し、トータル保障加入企業数は11万社を超え、さらに拡大しています。

2023年度は、このトータル保障を一層強化する観点から、経営者の一時離職時のリスク対策として法人向け医療保険「一時金型Mタイプ」を、また年齢にかかわらずすべての経営者に必要な保障を確保いただきやすくするために保険料割引特約「健康エール割」を発売しました。引き続き、新たな商品開発による「ラインアップ

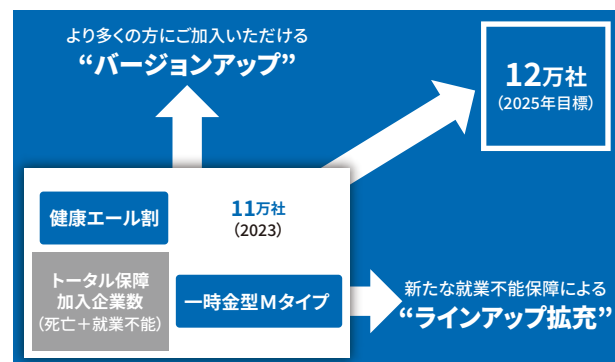
拡充」と、より多くの方にご加入いただくための「バージョンアップ」に取り組んでいます。

営業チャネルの進化

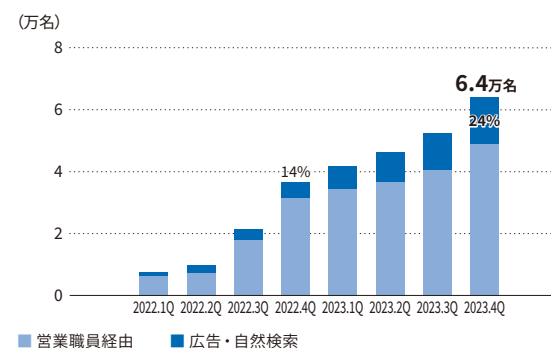
より多くの企業をお守りするために、新たな販売チャネルの構築にも取り組んでいます。中堅企業へのアクセスを強みとする「金融機関代理店」、経営者の相続・事業承継ニーズにお応えする「FP・相続コンサルタント」、営業職員と税理士代理店の強みを融合した「チャンネルミックス」は、これまで接点のなかった企業への提案を可能としており、新たな成長ドライバーとなっています。

保険にとどまらない価値の提供

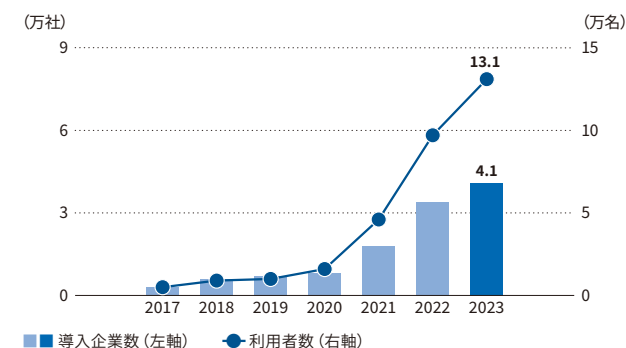
中小企業の直面する社会課題の解決を支援するサービスの提供を通じて、大同生命が「貢献する企業」を拡大することで、新たな市場を創出していきます。経営者向けWebコミュニティ「どうだい？」では、会員数が6万名を突破し、これまでアクセスできていなかった新たな顧客層が着実に増加しています。また中小企業の重要な経営課題である「健康経営®」の実践を支援する、大同生命の独自ツール「KENCO SUPPORT PROGRAM」(KSP)の導入社数も4万社を超え、中小企業やそこで働く従業員との接点が拡大しています。



どうだい?会員数の推移



KSP導入企業数・利用者数の推移



生命保険事業

乗合代理店市場— T&D フィナンシャル生命

お客さまやパートナーと ていねいに向き合い、 選ばれる会社へ

T&D フィナンシャル生命は、乗合代理店チャネルを通じて、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添った資産形成型保険をお届けしています。今後も経営ビジョンのもと、お客さまにご満足いただける経営に努め、乗合代理店マーケットにおいて確固たる地位を築いていきます。また、人的資本の向上やDXの推進等により、ビジネスモデルを強化し、グループの企業価値向上に貢献をしていきます。



森中 哉也

株式会社T&Dホールディングスグループ執行役員
T&D フィナンシャル生命保険株式会社代表取締役社長

1984年、大同生命保険に入社。2020年6月、T&Dホールディングス代表取締役副社長。2023年6月、T&D フィナンシャル生命代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングスグループ執行役員（現任）。

■戦略

人生100年時代の多様なお客さまニーズに応える商品ラインアップ

T&D フィナンシャル生命では、乗合代理店市場に特化したビジネスモデルを強化するため、お客さま本位の業務運営の視点をベースとしながら、円建て定額保険・外貨建て定額保険・変額保険の3つの商品カテゴリーを主軸とした販売拡大を進めています。

人生100年時代に向けた自助努力による資産形成や健康管理への関心が高まるなか、多様なお客さまニーズやボラタイルな金融環境に柔軟に対応できる、バランスのとれた商品ポートフォリオを構築しています。

種類	主力商品	特徴
個人年金保険	 ファイテン・ワールド3 	介護認知症保障や海外金利の活用等さまざまなニーズに応える一時払の個人年金保険
外国為替連動型 終身保険		「つかうお金」と「のこすお金」を海外金利を活用して準備できる一時払の終身保険
変額保険	   	- 資産寿命延伸・資産承継ニーズに加え、介護・認知症保障により長生きリスクにも対応 - AI ファンド予測サービスによるアフターフォローやプロによる運用おまかせ機能

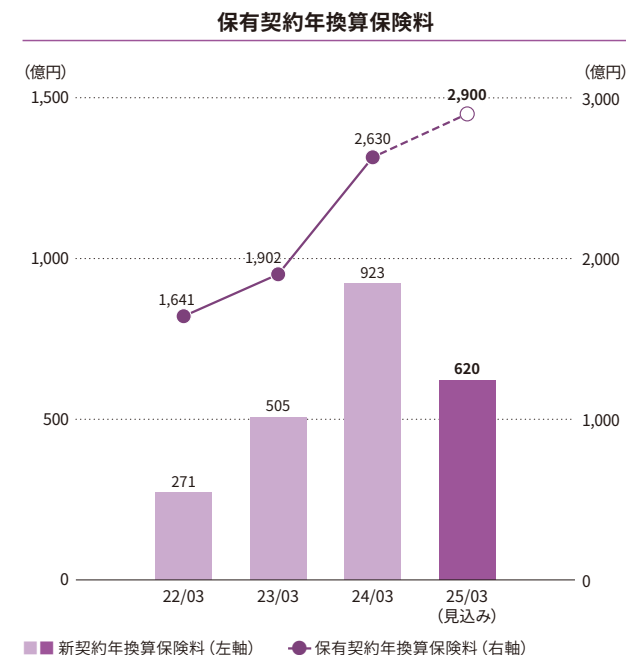
■振り返りと今後の展望

再保険活用、人的資本の向上やDX推進により

ビジネスモデルを強化

2023年度は、共同保険式再保険の積極的な活用や、バランスの取れた商品ポートフォリオにより、新契約業績は好調となりました。

今後も、再保険の活用のほか、人的資本の向上やDXの推進等により、競合他社と差別化された商品・サービスを機動的に開発し、代理店の拡充およびサポート体制の強化を進めることで、市場シェア拡大を図り、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。



クローズドブック事業

T&D ユナイテッドキャピタル

REALIZING DREAMS TOGETHER 共に夢の実現を

T&D ユナイテッドキャピタルは、グループ事業ポートフォリオの多様化・最適化を目指し、生命保険事業と親和性の高い新たな成長事業領域への戦略的な事業投資を通じてプロフィットセンター機能の確立・強化に取り組んでいます。今後もグループ収益の拡大およびグループのコアビジネスとのシナジー等を追求することで、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。



磯部 友康

株式会社T&Dホールディングス専務執行役員
T&D ユナイテッドキャピタル株式会社代表取締役社長

1987年、大同生命保険に入社。2015年4月、T&Dホールディングス執行役員事業推進部長。2021年6月、T&D ユナイテッドキャピタル代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングス専務執行役員（現任）。

■戦略

成長領域への投資

T&D ユナイテッドキャピタルでは、持分法適用関連会社であるクローズドブック専門保険会社のFortitude 社を通じて、成長事業領域と位置づけるクローズドブック事業※に取り組んでいます。本取組みを通じてグループの事業ポートフォリオ多様化を推進するとともに、Fortitude 社との協働や人材派遣を通じて獲得した、クローズドブック事業のノウハウ・知見・実績を活用し、本領域における新たな事業投資の実行や関連領域における収益源の構築に取り組んでいます。

※ 他の保険会社のクローズドブック（販売停止済み商品の保有契約（群））をM&A（企業買収）や再保険取引等を通じて取得・集約し、バリューアップさせることで収益実現を目指す保険事業の一種

■振り返りと今後の展望

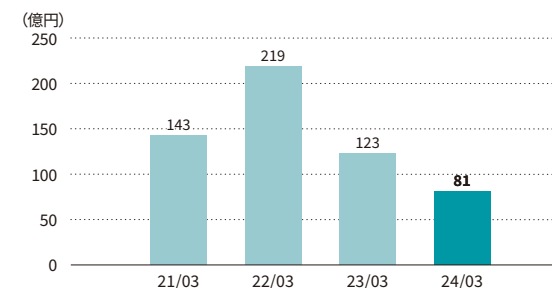
クローズドブック事業の拡大・深化

クローズドブック市場は、引き続きグローバルな成長が見込まれています。まず、Fortitude 社については、2023年に大型の新規ブック取得（再保険取引）を完了させる等、大きく事業規模を拡大させました。また、Fortitude 社は日本の生命保険会社とのクローズドブック取引も進めており、今後、国内におけるクローズドブック取引の拡大が見込まれる中、国内外市場でのプレゼンスを徐々に高めています。次に、当社におけるFortitude 社以外へのクローズドブック事業投資については、ビジネスモデルや地域等でFortitude 社と差異化された新たな投資機会も追求する方針としています。また、当社は国内クローズドブック市場に対して、2023年に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し、国内保険会社の課題解決に資する最適なソリューションの提供を通じて、事業展開の更なる深化にも取り組んでいます。

Fortitude 社への投資実績

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

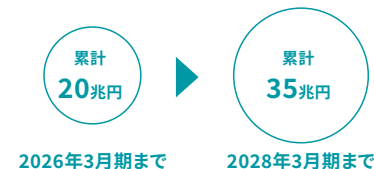
クローズドブック事業損益



クローズドブック事業からの修正利益貢献イメージ



国内クローズドブック取引規模見通し



※ 出典：当社作成 / 新契約を対象として資産・負債を移転する再保険（フロー再保険）を含む

アセットマネジメント事業

T&D アセットマネジメント

お客さまとの 長期的な信頼関係を築き ともに歩む運用会社を目指します

T&D アセットマネジメントは、“Make a Difference (違いを創造する)”を行動指針とし、新たに生み出されるニーズに沿った「価値を創造すること」により、お客さまの満足度が高い商品・サービスの提供に努めています。今後もグループ生保との協業事業を通じた生保ビジネスへの貢献の拡大と、社会ニーズに応えるアセットマネジメント事業の拡大により、グループ企業価値の向上に寄与していきます。



田中 義久

株式会社T&Dホールディングスグループ執行役員
T&Dアセットマネジメント株式会社代表取締役社長

1989年、太陽生命保険に入社。2014年4月、T&Dホールディングス経営企画部長。2019年6月、T&Dホールディングス取締役常務執行役員。2021年6月、T&Dアセットマネジメント代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&Dホールディングスグループ執行役員（現任）。

■今後の展望

T&Dアセットマネジメント（TDAM）は、グループ生保との協働事業を通じた生保ビジネスへの貢献と、社会ニーズに応えるアセットマネジメントビジネスの拡大を通じて、グループ企業価値向上に寄与することを目指しています。

2021年度より、グループ生保のオルタナティブ資産の運用をTDAMにて行う、グループ協働の取組みを開始しました。2024年度から

は、グループ生保との協働対象をこれまでのオルタナティブ運用から、内外株式等にも拡大して協働運用を開始しています。

外部の顧客向けのアセットマネジメントビジネスについては、大手証券会社との関係強化と商品組成力の向上を通じた私募投信の拡大を中心に、商品・チャネルの選別による「強み領域」の一層の強化を図っていきます。

グループ協働事業

グループ全体の資産運用高度化への貢献

グループ生保各社との協働運用、ノウハウの共有を通じた収益力強化

- ・オルタナティブ運用の協働開始（2021年～）
- ・伝統的資産（内外株式等）の協働運用開始（2024年～）

グループ運用人材の育成

- ・協働運用を通じたグループ運用人材の育成



運用資金 フロント人材



運用資金 フロント人材

共同運用チーム（TDAMに設置）

NEW!

株式

外国国債

オルタナ（高流動）

フロント人材（ストラテジスト、アナリスト等）
トレーディング、パフォーマンス分析等の運用関連機能



T&Dアセットマネジメント株式会社

外部ビジネス

商品・チャネルの選別による「強み領域」の一層の強化

大手証券会社との関係強化と商品組成力の向上による、私募投信の拡大

対面証券顧客を主対象とする公募投信商品の展開

損害保険事業

ペット&ファミリー損害保険

家族の一員である 大切なペットの健康をお守りし、 安心をお届けします

ペット&ファミリー損害保険は、ペット保険を通して、人と社会に貢献する会社を目指しています。これまで蓄積してきたペット保険の事業運営ノウハウを活かし、お客さまのニーズに合った最良の保険商品を提供することで、お客さまサービスの向上に努めていきます。また当社がお客さま接点拡大の起点となり、グループの顧客基盤の強化に貢献していきます。



石井 淳二郎

株式会社T&Dホールディングスグループ執行役員待遇
ペット&ファミリー損害保険株式会社代表取締役社長

1991年、太陽生命保険に入社。2020年6月、ペット&ファミリー損害保険取締役執行役員。2024年4月、ペット&ファミリー損害保険代表取締役社長（現任）、T&Dホールディングスグループ執行役員待遇（現任）。

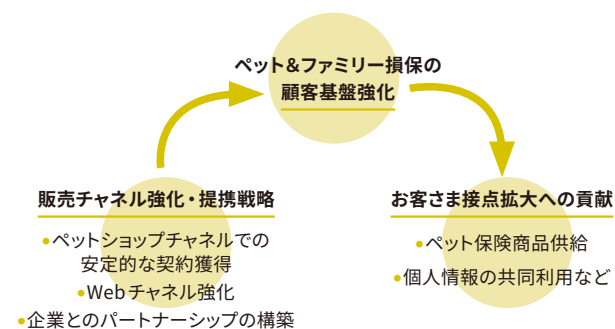
■今後の展望

ペット保険業界においては、ペットを家族の一員と認識し生涯共生する現代にあって、自由診療であるペット医療およびその費用への飼い主の関心は、ますます高まっている一方、日本におけるペット保険への加入率は2割に満たない状況です。ペット保険の普及を通じてペットの医療費用に対する飼い主のニーズに応えていくことが、ペット&ファミリー損保の社会的使命と考えています。

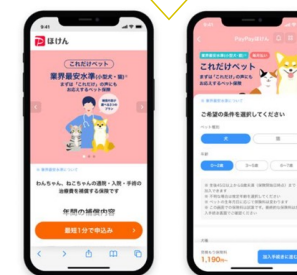
こうしたなか、ペット&ファミリー損害保険では、飼い主とペットが安心して治療を受けることができるよう、シンプルで分かりやすい保険と、充実した補償をお客さまに提供しています。ペットショップチャンネルにおいて安定的に収益を確保するとともに、2024年3月に「PayPayほけん」にてペット保険の提供を開始するなど外部との提携によりWebチャンネルを強化し、顧客基盤の拡大と収益力の強化を図っています。グループ内においても、太陽生命にペット保険商品を提供することで商品ラインアップの充実に貢献しています。

2023年10月には、保有契約件数が20万件を突破しました。ペットショップチャンネルでの安定的な契約獲得や、Webチャンネルのさらなる強化により保有契約伸展を図るとともに、デジタル化推進によるお客さまサービスの向上と業務効率化を通じて、経営基盤強化による収益拡大を目指します。

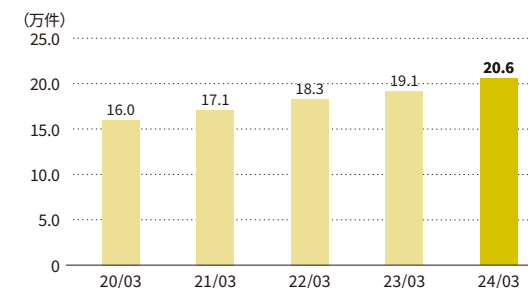
また、ペット&ファミリー損害保険がグループのお客さま接点拡大の起点となり、商品供給や個人情報の共同利用などを通じてグループの顧客基盤強化へ貢献していきます。



2024年3月よりPayPayほけんで
ミニアプリから加入できるペット保険「これだけペット」を提供開始



保有契約件数



新領域

All Right

新たな顧客接点を構築し、 マーケットインで 商品・サービスを提供

近年、人々のライフスタイルは大きく変化し、ニーズも細分化・多様化しています。しかしながら、従来の生命保険・損害保険では、そうしたニーズにきめ細かくお応えすることが難しいケースもあります。All Rightは、デジタルツールを活用し、様々な提携先と協働することで、人々のライフスタイルや興味・関心にマッチした商品・サービスを提供してまいります。



池端 修

株式会社T&Dホールディングスグループ執行役員
株式会社All Right代表取締役社長

1991年、太陽生命保険に入社。2020年4月、T&Dホールディングス経営企画部長。2023年4月、All Right代表取締役社長（現任）、T&Dホールディングス執行役員。2024年4月、T&Dホールディングスグループ執行役員（現任）。

■今後の展望

少子高齢化・人口減少により、国内マーケットでの競争がますます激化していくなか、今後どのようにお客さまとの接点を構築するかが重要です。加えて、細分化・多様化するお客さまのニーズにきめ細やかに対応していく必要があります。

そうした課題を踏まえ、「デジタルツールの活用」と「提携先との協働」による「新たな顧客接点構築」と「マーケットインでの商品・サービス提供」を目的として、2022年9月にAll Rightを設立しました。

2023年7月、健康・ヘルスケア関連企業等と協働し、提携先のお

客さまの生活を応援する「ピアコネ」LINE公式アカウントの提供を開始。LINE友だち登録者数は約8.8万人（2024年7月現在）に拡大しました。

2024年7月には、「ピアコネ」と連携している健康管理アプリ「カロミル」の利用者を主な加入対象とした共済商品を提供するとともに（同年6月に募集）、健康管理やダイエットのキッカケづくりとなる栄養素検索アプリ「ルックミール」を提供しました。

今後も、デジタルツールを通じてお客さまとの接点を拡大し、新たな商品やサービスを開発・提供してまいります。

All Rightの経営戦略

1st ステージ	2nd ステージ	3rd ステージ
「ピアコネ」による 新たな顧客接点の 構築	オリジナル商品・ サービスの提供	顧客接点・提携企業の さらなる拡大
企業等と提携し、その 顧客を「ピアコネ」に 誘導、「ピアコネ」ユー ザー数を拡大	「ピアコネ」ユーザーの ニーズにマッチしたオ リジナル商品・サービ スを開発・提供	エンベデッド（組込型） や社会課題解決の観 点でオリジナル商品・ サービスを開発・提供
LINE友だち 登録者数の拡大	ピアコネの 付加価値向上 アクティブユーザーの 拡大 提携先によらない 顧客接点の拡大	顧客接点の 「面」を拡大 収益化基盤の構築

「ピアコネ」の企業連携イメージ



クロズドブック事業 座談会

クロズドブック事業への取組みと、 Fortitude Re社とT&Dの協業によるシナジーの創出

T&D保険グループが成長事業領域と位置付けるクロズドブック事業について、
Fortitude Re社とT&Dのそれぞれの参加者から、Fortitude Re社の強み、両社の協業の状況、
今後の展望などをテーマに縦横に語ってもらいました。

森本 徹三

T&D United Capital North
America, Executive Vice President,
Corporate Development
(アクチュアリー、
出向元：大同生命、現在は
Fortitude Reに出向)

tetsu.morimoto

杉村 悠太

T&D United Capital North
America, Vice President,
Corporate Development
(アクチュアリー、
出向元：太陽生命)

Yuta Sugimura

笠原 慶宏

T&D United Capital North
America, Executive Vice President,
Corporate Development
(出向元：大同生命)

Yoshi (Yoshihiro Kasahara)

大嶋 健郎 氏

Fortitude Re (FGH Parent, L.P.),
Vice President,
Corporate Development
(アクチュアリー)

takeo.oshima

Ⅰ 成長事業としてのクロズドブック事業

笠原: T&D保険グループのクロズドブック事業への取組みは、国内保険事業に次ぐ収益源の獲得を目指して新たな成長分野を模索する中で、潜在的な投資機会として着目したことがきっかけとなっています。調査開始当時は日本国内でのクロズドブック事業自体への認知も限定的でしたが、グループとしての戦略的な取組み意義を見出し、数年にわたる調査・検討の末、2019年にFortitude Re社への出資決定に至りました。その背景には、保険グループとして長年培ってきた経験やノウハウ、安定した事業基盤などを活かしながら、クロズドブック事業に高い成長性や事業ポートフォリオの多様化、既存事業とのリスク分散などのメリットを期待できたことが挙げられます。

杉村: Fortitude Re社は、クロズドブックの集約を通じて、事業規模を拡大してきており、着実な成長を実現してきたと言ってもいいでしょう。この先の展開としては日本を中心としたアジア市場の成長性に注目しています。特に日本は、世界でも有数の規模を持つ保険市場であるうえ、2025年度に経済価値ベースの新たな資本規制が導入される影響もあり、クロズドブック取引が活発化していることから、今後の成長が期待されるマーケットとして高い関心を持っています。

クローズドブック事業 座談会

大嶋氏：日本において当社は、T&D 保険グループと築いてきた強固な関係もあり、業界ネットワークや同市場での経験の面で優位性があります。クローズドブック事業では、責任準備金が積み上がっている市場を対象とすることが重要です。米国を除けば、世界で最も責任準備金が積み上がっているのは日本であり、大規模かつ多様な負債が存在することから、他の市場よりも大きな機会があります。また、日本は、海外との比較において、再保険では相当に白地の大きいマーケットです。例えば、米国では3-4割、豪州では半分程度の生命保険が出再されています。一時払い商品を除けば、日本で出再された準備金の割合はせいぜい一桁後半です。もともと非常に大きなクローズドブックの対象があり、なおかつ白地も大きいということで、日本は相当に高いポテンシャルを秘めた市場だと言えるでしょう。

Fortitude Re 社の強み

笠原：Fortitude Re 社は、米国 AIG 社を出自としていることもあり、長期にわたる事業経験や豊富な知見を基に、いわば顧客である保険会社のニーズや保険負債の特性などを踏まえて、最適なソリューションを提供できる点が強みと認識しています。また、大手グローバルオルタナティブ運用会社である Carlyle をはじめとした、さまざまな事業パートナーからの強固な支援や協力が後ろ盾になっています。そこにはもちろん我々 T&D も含まれます。

例えば、クローズドブック事業では、負債特性に合わせた長期の資産運用から得られる超過収益が重要な収益源の一つです。その点、オルタナティブ投資と呼ばれる、上場株式や債券などの伝統的資産とは異なる分野での運用力が重要となるため、同分野で業界大手である Carlyle の存在は Fortitude Re 社にとって非常に大きいと理解しています。T&D も、単なる資金の出し手として関わるのではなく、長期的・戦略的な事業パートナーとして、特に日本市場に関する知見や経験をインプットとして提供できるという点が同社の強みにつながっていると考えています。

森本：Fortitude Re 社に100%出向という立場からお話しますが、今、笠原さんがお話しされたように、Fortitude Re 社の大きな強みとして、Carlyle と T&D との強いパートナーシップが挙げられます。特に、T&D のように保険事業をしっかりと理解している投資家が長期的な視点で参加しており、長期的かつ安定的に資本のサポートを受けられるという点は、再保険事業にとって大きな安心感につながると言えるでしょう。資産運用に関しては、Carlyle とのパートナーシップによって、良質なオルタナティブ資産のソーシングなどにも強みを持っています。加えて、特に日本市場の展開に関しては、T&D が長年蓄積してきた日本の生命保険市場に対する豊富な知見、日本の生命保険会社特有の文化や、出再側の視点の提供など、T&D とのパートナーシップが Fortitude Re 社の日本市場展開にあたって、アドバンテージになっているのではないのでしょうか。

大嶋氏：私からは2点お伝えしたいことがあります。Fortitude Re 社は生命保険だけではなく、損害保険も手掛けているマルチラインの再保険会社です。損保側のビジネスも展開していることで、分散効果でリスク低減を図ることができ、資本効率が上がるという強みがあります。もう1つは、ある意味保守的とも言える企業風土があることです。Fortitude Re 社はディシプリンを持った会社です。5年、10年ではなく、より長期の時間軸で安定的に事業を続けていきたいという志を持っており、そのために必要な規律をもってビジネスを運営しています。ですので、長期的に事業を行っている生命保険会社のお客さまにも、安心して付き合っていただける会社だと思えます。

笠原：生損保の分散も行いつつ、生保や年金の中でも多様な負債を獲得してきた実績があることも強みですね。生保の中でも異なる特性を持った商品で分散されていると理解しています。

大嶋氏：T&D 保険グループから再保険を受けたことが、Fortitude Re 社にとって非常に大きなメリットになっているのは間違いありません。日本の生命保険マーケットで Fortitude Re 社が再保険を手掛けられるという事実が、市場参加者に伝わっており、それが、お客さまに信頼していただく上で最も強い基盤になっていると思います。また、Fortitude Re 社では、日本事業において T&D とのパートナーシップを重視していますが、出再者と T&D が競合する部分もあるため、信頼獲得の上で情報隔壁や機密情報の管理には細心の注意を払っています。

クローズドブック事業 座談会

森本: 戦略投資として再保険会社に出資した点では、T&Dが日本の生命保険会社では先駆的な存在だと思います。再保険は大きな金額が動く事業であり、長期的な安心感が非常に重要視されますが、Fortitude Re社は安心感のあるしっかりした会社だと市場から評価されているという実感を持っています。

Fortitude Re社との協業とシナジーの発揮

杉村: Fortitude Re社との協業が始まったのは2020年からですが、T&Dとしては2016年頃からクローズドブック事業の市場調査や投資機会の検討を行っていました。その後、2019年にCarlyleが主導するFortitude Re社への投資案件に加わる判断をし、戦略的投資家として参画したのが始まりです。その背景には、もともと大同生命がAIG社、Carlyle社と関係が深かったことも働いていると聞いています。

森本: 杉村さんが触れられたように、Carlyle社の日本でのプライベート・エクイティ事業草創期以来、長きにわたる関係、またAIG社とも日本国内法人保険市場での長い提携関係がありました。お互いに価値観を共有し信頼できる相手だったことから、協業がスタートしたと思います。

笠原: T&Dのクローズドブック事業の中ではFortitude Re社が大きな柱です。T&Dは、事業の重要性も踏まえ、同社の経営管理や成長支援を主な目的とする現地拠点として、T&D United Capital North America Inc. (以下、TDUCNA) を設立しました。米国当地では日常的に関係者と緊密な連携を行っており、特にFortitude Re社に関しては、同社の経営陣と定期的かつ頻繁にコミュニケーションを取っています。私は、2023年以降、資産運用分野のリエゾンという立場で、CIOを中心に投資チームと密にコミュニケーションを取ってきました。過去1年では、同社オフィスを定期的に訪問し、投資チームと対面で、市場環境などに関して日常的に議論を行ってきました。

杉村: 私の主な仕事は、Fortitude Re社と定期的にコンタクトを持ち、同社の業績、資本見通し、保険数理業務などに関してT&Dの東京チームのメンバーに連携することです。

森本: 私は、Fortitude Re社の日本事業展開に携わっています。その中で、保険負債のキャッシュフロー特性の評価が重要であると思っています。私がT&Dの中で蓄積してきた日本特有の保険負債に対する知見をFortitude Re社と共有することが、大きな貢献になると思っています。日本の保険商品開発や保険負債評価の経験に基づいて、説得力のある説明を加えることで、適切な評価がプライシングに反映され、競争優位にもつながってくると考えています。

大嶋氏: 森本さんの話を補足します。外国人にとっては、日本の生命保険市場はおそらく一番取り組みにくい先の一つです。その最大の原因は言葉の壁です。生命保険が発達している国の大半では、ビジネスは英語でやりとりをしています。自国の言語で生命保険が展開されているのは、欧州や日本を除けば、中国、韓国ぐらいでしょう。監督規制や保険約款もほとんど日本語でしか書かれていません。その橋渡しは、Fortitude Re社がビジネスをする上で不可欠であり、T&Dの役割は、その点で大きな意味を持っていると考えています。また、T&Dが日本の保険業界で持っているネットワークの力は非常に大きいです。Fortitude Re社が付加価値を提供できるパートナーをどんどん紹介してもらえるので、とても心強く感じています。

協業を通じてT&Dが得ているノウハウとは

杉村: 一番大きなものでは、Fortitude Re社のクローズドブック事業における知見ではないでしょうか。日本の国内生保業界にいると、日本の規制のみを意識しがちですが、バミューダや米国をはじめとした各国の規制、法令などを吸収することも必要です。T&Dとしても国内生保で複数の再保険を経験しており、グループ全体でも再保険に関する知識が蓄積されているという認識を持っています。

クローズドブック事業 座談会

笠原：Fortitude Re社は、再保険会社として負債特性に合わせた資産運用に注力しており、経済価値ベースのALMに強みがあります。また、取るべきリスクと取らないリスクを明確にしており、例えば、リスクに見合うリターンが期待できない金利や為替などのリスクは取らない一方、クレジットリスクや非流動性プレミアムは収益源としています。そうした運用の中には、日本の保険会社には馴染みのない資産や経験の浅い手法なども少なくないため、同社の取組みを身近に見る事で様々な知見を得られています。そうした知見は、日本における経済価値ベースの新規制導入も睨み、T&Dの国内生保における資産運用に活用できる可能性があると考えています。

森本：Fortitude Re社での日々の業務を通じて、リスクアペタイトが明確に定められていて、それを従業員がしっかり共有し、規律が効いた働き方をしていると強く感じています。行動原理が非常に分かりやすく、とても働きやすい環境の会社だと思っています。

クローズドブック事業の一層の強化に向けて

大嶋氏：Fortitude Re社は、資産運用面の強化で大きく進展しており、また、選好する再保険や保険のリスクもより広範になってきていますが、今後も一層磨きをかけ、拡大していきたいと考えています。まず資産運用面で、米ドル以外にも、日本円や韓国ウォン、オーストラリアドルなどの資産で、さらに強化していきたいということ。また、デューレーションによっての得意、不得意もあるので、幅広いデューレーションを強化したいです。第二に、資産運用だけでなく、例えば、死亡などの質の良い保険リスクを中心に、多様な保険リスクを取れる会社になるということです。資産運用面、保険リスクの受再をより一層強化することで、競合他社と差をつけていきたいと思っています。

杉村：T&Dにおけるクローズドブック事業投資の強化という点では、1つはやはり人材が重要な点ではないかと思っています。事業投資や資産運用、保険数理面はもちろん、リスクやリーガルなど様々な分野で専門性を持つ人材をグループ内で育成しなければなりません。外部からの採用も含めて、高い専門性を持った人材を継続的に確保していくことが、投資を深化させていく上で非常に大事だと思っています。

笠原：大嶋さんが仰ったように、日本での展開を加速していく上では、円建での資産運用が課題になってきます。T&Dの国内生保では当然、円建運用の占める割合が大きいです。現地の投資家という立場を活かして、日本国内での運用における協力を通じた貢献という形もあるかと思います。また、クローズドブック事業の一層の発展には、Fortitude Re社はじめ、関係者との更なる関係強化が必要です。現地拠点であるTDUCNAは、その前提となる円滑なコミュニケーションにおいて要となる重要な存在だと自覚しています。

森本：クローズドブックの先進市場である米国や欧州の動きを見ると、最初はシンプルな保険負債から始まり、徐々に複雑な保険負債や、敬遠されがちな保険リスクを含む保険負債に移行していく流れがあるように思います。日本市場でも今後想定されるそのような保険負債をいかに引き受けるかが、今後の事業展開の鍵になるだろうと思っています。大嶋さんのような、日本の保険負債や保険リスク評価に関して、非常に専門性の高い人材を採用できたことがFortitude Re社の大きな強みだと感じます。これは日本だけでなく、他のアジア諸国においても重要な点だと考えています。