



価値創造ストーリー

- 8 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 事業ポートフォリオ
- 16 サステナビリティ経営
- 17 マテリアリティ
(サステナビリティ重点テーマ)
- 18 サステナビリティ・アドバイザー・コミッティ
- 19 財務資本
- 29 知的資本
- 31 人的資本
- 38 社会・関係資本
- 43 自然資本

トップメッセージ



人の力を信じ、未来を切り拓く覚悟

代表取締役社長

森の昌孝

■ 就任1年目を振り返って

T&D 保険グループの未来を考え抜いた1年

2024年4月に社長に就任して、1年が経過しました。この1年間は、私の人生の中でも最も濃密で、変化に富んだ時間だったと感じています。

社長という立場になったことで、見える景色が大きく変わりました。むしろ、景色が変わらないとすれば、社長としての責任を果たしていないということなのでしょう。そのような思いから、意識的に物事を多角的な視点から捉えようと努めてきた1年でした。

この中で考え抜いたことは、T&D 保険グループの未来に向けての成長と企業価値の最大化についてです。

T&D 保険グループの最大の強みは『特化した市場における生命保険事業』といえますが、その核心にあるのは、挑戦と発見を繰り返し幾多の困難を乗り越え『成長を実現させた原動力である人』であることを改めて認識しました。その強みをさらに強くするには、グループの存在意義や企業価値に照らして、役職員の合理的な判断を阻害する制度や慣行、そこから生まれる常識、文化として内部に定着しているもの等の、所謂過去のしがらみにとらわれず改革を進める必要があると考えました。

この1年間グループ役職員との対話を継続的に行ってきた結果、徐々に意識の変化が現れ、私たちのグループのDNAである『挑戦と発見』の精神が再び息を吹き返してきたように感じています。

しかし未だ一部で残存する過去のしがらみは、思考の同質化や単一化を誘発し、『挑戦と発見』の精神を阻害する懸念があります。非連続な環境変化の中で、内向きな思考は、その変化に気付かない、気付いたとしても変えられない、思考停止状態になる危険性を孕み、新しい時代に適応できなくなることを意味します。異質性や多様性を受容することで自らが変化しなければ持続的なグループの成長は実現できません。

また現状を打ち破り、持続的な成長への変化を遂げるには、保有する能力、提供価値、環境変化に適応するために不足する経営資源等、改めてグループの現状把握にも努めました。そのために株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々の声等、外部の客観的な意見や分析も経営の判断材料として受け止め、議論を行っていくことが重要であると改めて認識しました。

トップメッセージ

社長の責任を全うすること

社長に就任してから、「孤独を感じることはありますか?」と尋ねられることが度々あります。就任して1年を駆け抜けたこともあり、社長の孤独を感じたことは未だないのかもしれませんが。

ただ、会社の舵取り、全てのステークホルダーの負託、社員の生活を支える重要な役割等、社長が担うものは広範囲であり重く、そのためには常に冷静な判断と行動が求められ、厳しい状況が今後も続きます。そして、そのすべてにおいて自らが直面する責任が伴います。こうした責任によるプレッシャーは非常に大きいものと感じます。

また、役職員との対話を継続的に実施する中で、グループのビジョン、方針を理解してもらえない苦しさのようなものを感じることがあります。全ての人がビジョンを完全に理解、共有しているわけではないと思います。しかしビジョンとは、グループのあるべき姿や方向性を示すものであり、一人ひとりが深く理解をし、自らの行動につなげていくことが、企業価値の向上に何よりも重要です。私は社長として、ビジョンの大切さを説き、理解してもらうために、これからも努力を続けなければなりません。

厳しいプレッシャーの中で会社の未来を左右する決断を下す、逃げられない立場にある、自身の思いや考えが伝わらない苦しさの中でただただ担雪埋井*のごとく一人努力を続ける、そうした孤独に今後も向き合わねばならない、ということは強く実感していますし、その覚悟もあります。

50年近く前の私が小学生の頃の話ですが、ある方から、『私たちは人に生かされている』という言葉を知りました。当時は言葉の真の意味を理解することはできなかったのですが、何か強い印象が残り、社会人となって年数を重ねるごとにその意味

が理解できるようになってきました。自分にとって当たり前のことも、実は当たり前ではない。人は自分だけで生きているのではなく、人は生かされている。社長就任後の1年間で孤独を意識する一方で、改めてその意味を強く感じました。

1年を振り返ると、実に多くの人から支えられていることを実感します。株主の皆さまをはじめ、お客さま、取引先の皆さま、金融機関、家族、友人・知人、地域社会等々。そして何よりもグループの未来を信じる社員が支えてくれるからこそ、一人ではできない大きな取組み、個々の力の総和以上の価値の創造もできるのだと思います。

自らの覚悟と周囲の人への感謝の念を持ち、社長の責任を全うしていきたい。

※担雪埋井(たんせつまいせい):『従容録』に納められた禅語。雪を担いで井戸に入れてもすぐに溶けてしまい、埋めることができない様子を表したもの。転じて、一見無駄に見える行為であっても、信念を持って努力を続ける姿勢、過程や覚悟の重要性を説いた言葉。

1年目の成果

現行のグループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」は2021年に策定しました。コロナ禍もあり、経営環境は大きく変化しましたが、異なる市場に特化した傘下の国内生命保険各社が、その独自性を発揮することで、保険契約業績は堅調に推移しました。その結果、保有契約も拡大しており、この点が当グループの大きな強みです。

コアビジネスである国内生命保険事業の着実な利益成長により、グループ長期ビジョンの当初目標である「2026年3月期にグループ修正利益1,300億円」を1年前倒しで達成しました。

加えて、上原前社長時代からリスク削減や株主還元の強化等



を通じて、資本効率の改善を進めてきたことで、現行グループ長期ビジョン開始前の2021年3月期には5.9%であった修正ROEも、2025年3月期には10.4%まで上昇しました。

昨年の社長就任以降、「グループ企業価値の最大化」を最重要責務として掲げ取組みを進めてきましたが、着実な利益成長に加えて、成長投資の実現と株主還元の強化により、収益源の多様化と資本効率の向上において、この1年間で大きな成果を出すことができました。

まず成長投資について、ドイツの生命保険持株会社であるViridium社への1,160億円の出資を決定しました。成長分野と位置づけているクローズドブック事業において、北米の再保険会社Fortitude社への投資に続く、新たな柱となるものです。

Fortitude社は、保険会社からクローズドブック(＝新規引受を停止した保険商品の保有契約群)を取得し、超過リターンが見込める低流動性クレジット資産等への入替をする等して、資産運用ポートフォリオを最適化し、バリューアップを実現するビジネスモデルを採用しています。

一方、Viridium社が拠点を置くドイツでは、約80社の生命保険会社が存在し、その大半が市場シェア1%未満の中小生保で

トップメッセージ

す。生命保険事業には、会社の規模にかかわらず一定水準のシステム・管理体制が必要であり、中小生保を中心に、ドイツ生保の間ではレガシー化した契約管理システムが経営上の課題となっています。Viridium社は、このような課題を解決するため、効率的で低コストな運営プラットフォームを確立しており、買収したランオフ（新契約引受を停止）生命保険会社の、IT・オペレーション基盤を統合することによる効率性改善に強みを持っています。

同じクロズドブック事業領域にありながらも、Fortitude社とViridium社という、異なる地域・ビジネスモデルを持つ企業への出資を実現したことは、当社にとって大きな意味があります。事業ポートフォリオの多様化と最適化をさらに進めていくうえで、非常に重要な一歩になったと考えています。

こうした投資は、当グループの収益の大部分を占める国内の生命保険事業が安定的かつ堅調に成長していることがベースとなりますが、国内生命保険事業には多くのご契約者の皆さまがいっぱいます。そのため投資においては慎重かつ確かな判断と決断が必要であり、株主資本コストを始めとして、多面的な観点から、規律を持って投資判断を行うことが重要です。

例えばViridium社の出資に関しては、取締役会でも1年以上

の期間にわたり、10回以上の議論を重ねました。特に海外投資においては株主資本コストに加え、内外金利差なども考慮したハードルレートを設定し、想定されるさまざまなリスクを踏まえた上で、それを上回る収益性が期待できるのか、議論を深めていきました。また海外の大規模投資では、信頼できるパートナーの存在も重要な要素です。今回の出資では、検討の初期段階からAllianz社と協議を進めてきましたが、同社とは良好なパートナーシップを構築しています。

次に資本政策についてです。

今回、過去最大となる1,000億円の自己株式取得を決定しました。昨年度から社長として株式市場と対話をする中で、規律を持った資本政策が重要であると改めて認識しましたが、Viridium社への出資が決定し、グループ長期ビジョンにおける取組みが結実してきたことも踏まえ、ESR（経済価値ベースのソルベンシー比率）の水準を225%程度にコントロールするという経営としての意志を明確に示す必要があるとの考えに従って決定したものです。さらに付け加えると、今回の自己株式取得により、リーマン・ショック時に実施した増資の前の水準まで株数は減少する見込みであり、増資による希薄化は解消します。

また還元方針を変更し、期間利益からの現金配当強化の姿勢を明確にしました。傘下の生命保険会社が、それぞれ特化した市場において強みを発揮することで、当グループの保有契約価値は今後も増加していくことが見込まれます。この保有契約価値は将来にわたって安定的に利益化されていくことから、現金配当による還元は我々のビジネスモデルに沿うものです。昨年度、グループ長期ビジョンの目標であるグループ修正利益1,300億円を1年前倒しで達成しましたが、堅調な保険業績に

加えて、国内金利の上昇と資産運用ポートフォリオの改善により、利益成長の確信度が一段と高まってきたことから、このタイミングで現金配当を強化し、利益成長を株主の皆さまに直接的に還元できるようにしました。

具体的には、グループ修正利益の過去5年平均に対する配当性向を60%に設定することで、利益の過半を安定的に還元し、株主還元を重視する姿勢を示しました。

これまでの株主還元では、DOE（株主資本配当率）4%を目安としつつ、総還元性向を高めてきましたが、還元の実施時期や金額について分かりづらいという意見もいただいていた。今回の変更により、株主還元の安定性と予見性も高まったと考えています。

⇒P.23 株主還元方針

⇒P.48 グループ修正利益と修正ROEの推移

⇒P.61 Viridium への出資（クロズドブック事業）

■ 就任2年目以降の方針

収益力のさらなる向上

「Try & Discover 2025」開始前の2021年3月末に対し、2025年3月末の株価は2倍以上に上昇し、PBRも0.54倍から1.25倍に上昇しました。当グループの取組みが、株主・投資家の皆さまから一定の評価をいただいた結果であると認識しています。

さきほど堅調な保険契約業績による保有契約の拡大と、Fortitude社、Viridium社への出資による収益源の多様化についてご説明しましたが、これに加えて、内外株式リスクを中心に資産運用リスクの削減を加速し、資産運用ポートフォリオの改善を推進したことで、安定的に順ぎやを拡大できる態勢を実現しました。

これらの成果により、当グループの収益力は確実に高まってき



トップメッセージ



ており、「2031年3月期にグループ修正利益2,000億円以上を目指す」ことを、次期長期ビジョンに先行して2025年3月に公表しました。今後のさらなる持続的な企業価値の向上に向けて、非連続な環境変化の中でもEPS（1株当たり利益）を拡大していくことが、上場企業体である当グループにとっての重要な使命です。

EVに対する利益規模が拡大していく過程で、経済価値ベースで見た当社の株価バリュエーション（株価EV倍率）も当面の目標である0.5倍を超えて、さらに向上するものと考えています。

⇒P.50 2031年3月期のグループ修正利益

サステナブルな経営の実現に向けた3つのテーマ

2025年度は、「Try & Discover 2025」の最終年度にあたりますが、修正利益やROEといった主要KPIはすでに達成済みであり、2026年度から始まる次期長期ビジョンに確実につなげていく年となります。

次期長期ビジョンについては、各領域の戦略を策定している最中ですが、企業価値の最大化とサステナブルな経営の実現に向けては、3つの大きなテーマを考えています。「グループの強靱化」、「既存のビジネスモデルの強化」、そして「成長投資」です。

まず1つ目に、就任後1年で見えてきた課題は、グループ全体のシナジーが依然として十分ではない点です。傘下の国内生命保険会社は異なる市場に特化しており、営業面、特にトップラインのシナジーは限定的ですが、販売している商品は異なっても生命保険としての基本的な仕組みは共通しています。そこで事務の共通化を進めること等によって、グループの経営資源を最大限活用し、効率的な本社機能を実現することで、さらなるシナジーの創出が可能であり、今後に向けて間接部門でいかにシナジーを発揮していくかが重要です。

特に国内人口が減少し、労働人口が減ることが明らかな中、人材確保がさらに難しくなることは疑いようがなく、厳しい環境の中で将来勝ち抜ける企業となるには、トップラインを増やすだけではなく、生産性を高め効率的に付加価値を生み出せる、強靱なグループであることが求められます。そのためには、グループ一体経営を推進し、グループシナジーを創出することで、非連続的な環境の変化に適応できるグループへと変革していくことが必要です。

2つ目は既存のビジネスモデルの強化です。次期長期ビジョンの5年間においても、国内生命保険事業が収益の柱であるという点は変わりません。お客さまの直面する社会課題の解決支援に取り組むことで、保険事業の契約業績を成長させる余地があり、特化したマーケットの中でのさらなる拡大を見込んでいます。また、「金利のある世界」に戻ったことで追い風が吹いています。当グループの保有契約は、保障性商品を中心とし、長期的かつ安定的な特性を有しています。この保有契約が堅調な保険業績に支えられ、持続的に積み上がっていくことに加えて、ALM（Asset Liability Management）の推進による継続的な資産運用

ポートフォリオの改善により、一段の順ぎやの拡大が見込まれます。次期長期ビジョンにおいても、トップラインの成長と順ぎやの確保が収益の主なドライバーであり、一つの柱となります。

3つ目は成長投資です。まず国内においては、保険の周辺領域における社会課題の解決や、介護、健康関連など、高い付加価値を提供できる、いわゆる非保険領域での検討を進めています。当グループは持株会社であり、保険会社が単体では規制上保有が難しい事業会社であっても、グループ内に組み入れることが可能です。この仕組みを最大限に活用し、異質性や多様性も取り入れることで、グループとしてのさらなる変化をうながし、新たな価値の創出を目指します。

例えば、2022年に設立した「All Right」は、新規事業・実験的イノベーションを担うベンチャー企業的な役割を持つ子会社として、デジタルを活用して新たな顧客層の開拓を行っていますが、国内では自由な発想で付加価値を生むサービスを展開できる可能性があり、このような視点からウイングを広げて成長戦略を考えていきます。

また海外においては、従来通り保険事業の知見を活かせるM&Aや投資を継続していきますが、クローズドブックについては、Fortitude社とViridium社への投資で一旦の区切りとし、今後はグローバルな保険事業の展開も検討対象としていきます。

次期長期ビジョンのさらにその先を見据えた時に、当グループを取り巻くビジネス上のリスクが顕在化してくる可能性が想定されます。例えば、人口減少・労働人口減少に伴うマーケットの縮小、標準生命表の改定による危険差益の圧縮や、（標準利率の上昇に伴う）予定利率の引き上げによる順ぎやの縮小等、生命保険事業での収益性低下のリスクが考えられます。次

トップメッセージ

期長期ビジョンのさらにその先についても、国内の成長を持続できていると考えていますが、これらの収益性低下も想定した経営を行っていきます。そのための礎となるものが、ここまでご説明をしてきた3つの大きなテーマです。グループ強靱化により経営基盤を盤石にするとともに、既存のビジネスモデルの一層の強化等を継続することで経営を安定化させ、クロズドブックに続く非連続的な成長投資により新たな価値を創出することで、企業価値の最大化を図ります。

社会課題の解決に直結する保険事業の責任

保険事業は非常に公共性が高く、社会課題の解決に直結する領域だと捉えています。これまでに生命保険事業で培ってきた強みや知見をベースとして、社会課題解決に向けた取組みを進めていきます。

お客さまのニーズに応える商品・サービスを通じて、顧客満足度の向上と保有契約の着実な拡大を実現しましたが、今後も保険との親和性が高い領域において貢献していきます。大同生命が注力する中小企業市場という観点では、中小企業の就労人口は日本の労働人口の約7割を占めており、日本の経済と雇用を支える存在ですが、その企業の命運を握る経営者の方々もまた高齢化が進んでいます。事業承継の問題や在任中の健康リスクなど、さまざまな課題が顕在化しており、FP・相続コンサルタントによる広範なソリューションの提供等、中小企業の課題解決を支援する商品・サービスの提供を拡大していきます。

太陽生命が主力とする家庭マーケットにおいても、健康寿命の延伸という社会課題の解決に向けて、シニア向けの認知症予防保険・がんや重大疾病の予防保険といった新たな保障の

提供に加え、認知症等の予防・早期発見・ケア、健康増進等に関するサービスを提供していきます。

今後もお客さまが自力では解決できない課題に対して、当グループが寄り添い支援をしていきます。

加えて、経済の発展やサステナブルな社会の実現に向けて、責任ある機関投資家として当グループが果たすべき役割は大きいと考えています。例えば、国内インフラの老朽化という社会課題に対する支援も重要といえます。このように、メガトレンドの中で顕在化する社会課題の解決に向けた投資に注力していきたいと考えています。

また資産運用面では、T&Dアセットマネジメントをプラットフォームとした生保資産の集約を進めており、2025年中には体制整備がほぼ完了する見込みです。資産運用に関するグループのリソースを最大限に活用することで、株式やオルタナティブ投資等の分野において専門性を高めるとともに、効率化も図り、グループ全体としての運用力を一層強化していきます。

⇒P.16 サステナビリティ経営
⇒P.51 グループ協働運用（グループ従業員座談会）

T&D保険グループとしてのブランド構築

ブランド力は「財務面」「市場競争力」「顧客との関係」「社内への影響」等、企業活動の多方面に影響を与える重要な要素であり、環境の変化に関わらず長期的に企業価値を向上し続ける企業には、必ずと言ってよいほど強いブランド力が備わっています。

当グループでは、太陽生命、大同生命は、特化ビジネスを行っている生命保険会社として、それぞれのコアマーケットにおいて相応のブランド力を有していますが、「T&D保険グループ」と

してのブランド力は十分であるとは言えません。

この先、各社が強みのあるビジネスをさらに伸ばすことに加えて、一丸となって新しい共有価値を創造し、企業価値を持続的に向上するためには、グループとしてのブランドを確固たるものとするのが重要になります。

当社では、これまでも、私を中心とする持株会社の役員が、各社の役職員とグループ経営について意見を交わすタウンミーティング（グループ内IR）を積極的に実施してきました。一方で、昨年度に実施した創業20周年の各種記念事業等や株式報酬制度の導入等もあり、「グループ」に対する役職員の理解が、より広く、より深く浸透してきたと感じています。

次の長期ビジョンでは、「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。」という経営理念を、各社・各部門の具体的な戦略として有機的に結びつけ、それを全役職員が深く理解して日々実践するとともに、経営理念やビジョンに基づく当グループの取組みや提供価値を社会に発信することで、「T&D保険グループ」に対するステークホルダーの皆さまからの信頼感や期待感をさらに向上させていきます。

ブランド力は一朝一夕で構築できるものではありませんが、持続的な企業価値向上に不可欠であり、中長期的な視点で計画的に取り組めます。

AIの活用を見据えた“人”を基軸とした経営

グループの最大の原動力は“人”であり、私自身も人を大切に

する経営を心がけてきました。価値観の異なる人々が集まる組

トップメッセージ

織だからこそ、コミュニケーションを大切にしたいと考えています。グループとしても従業員の声を反映した人材戦略の実現に向けて、従業員エンゲージメントスコアの活用を進めています。

また“人”を基軸とした経営にとって今後重要となるのが、AIの活用であると考えています。当グループでも営業活動や契約手続き等においてAIの活用を進めていますが、今後AIはさらに進化し、自律的に学習し行動をするAIである「AIエージェント」の普及が大いに進み、AIがデジタル労働力として重要なパートナーとなる時代が到来するでしょう。

これにより、これまで専門的な知識が必要であった領域でも、AIが業務を遂行してくれるようになる等、人に求められるスキルも大きく変わっていきます。AIリテラシーは勿論のこと、データを理解して適切に判断をしていくためのスキル等、AIを使いこなしてビジネスに活かす知識・スキルの教育が必要と考えています。

当グループとしては、多様な人材が活躍できる環境の整備と、これからの見据えたスキル開発への継続的な投資を通じて、持続可能な成長を支える人的資本の基盤をさらに強化していきます。

⇒P.31 人的資本

さらなるガバナンスの強化

またグループの強靱化に向けて、さらなるガバナンスの強化を進めています。現時点の取締役会の構成は、スキルマトリックスに基づいて、過去の経験や期待されるスキルを踏まえた、非常にバランスの取れた体制となっており、取締役会では多様な観点から活発な議論が行われています。ただし現状に甘んじることなく、非連続な環境変化にも対応しながら、サステナ

ブルな経営を続けていくためには、ジェンダーバランスをはじめとする多様性の確保や、社外取締役の比率といった視点からも、毎年見直しを重ね、より実効性の高い体制へと進化させていきます。

またその一環として、報酬体系の見直しにも着手しており、より中長期的な企業価値の向上につながるような報酬制度への改定を予定しています。

これらの取組みを通じ、企業価値の向上に資するガバナンス体制を一層強固にしていきます。

⇒P.70 コーポレート・ガバナンス
⇒P.80 役員報酬制度改定の検討状況

ステークホルダーの皆さまの期待に応えるために

当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。」であり、当グループの根幹には「挑戦と発見」のDNAが存在しています。

社会や環境が非連続に変化する中で、当グループも新しい時代に向けて、さらなる変革が求められています。こうした状況だからこそ、改めてグループの経営理念に立ち返り、「挑戦と発見」による不断の努力を行っていく必要があります。

当グループには長年の「挑戦と発見」の歴史の中で培ってきた、グループの価値の源泉となる多様な資本があります。変わらぬ理念のもと、これらの資本をグループ一体となって最大限に活用しながら、多様性や異質性を受け入れることで、過去のしがら



みを乗り越え、持続的な成長に向けた変革を実現していきます。

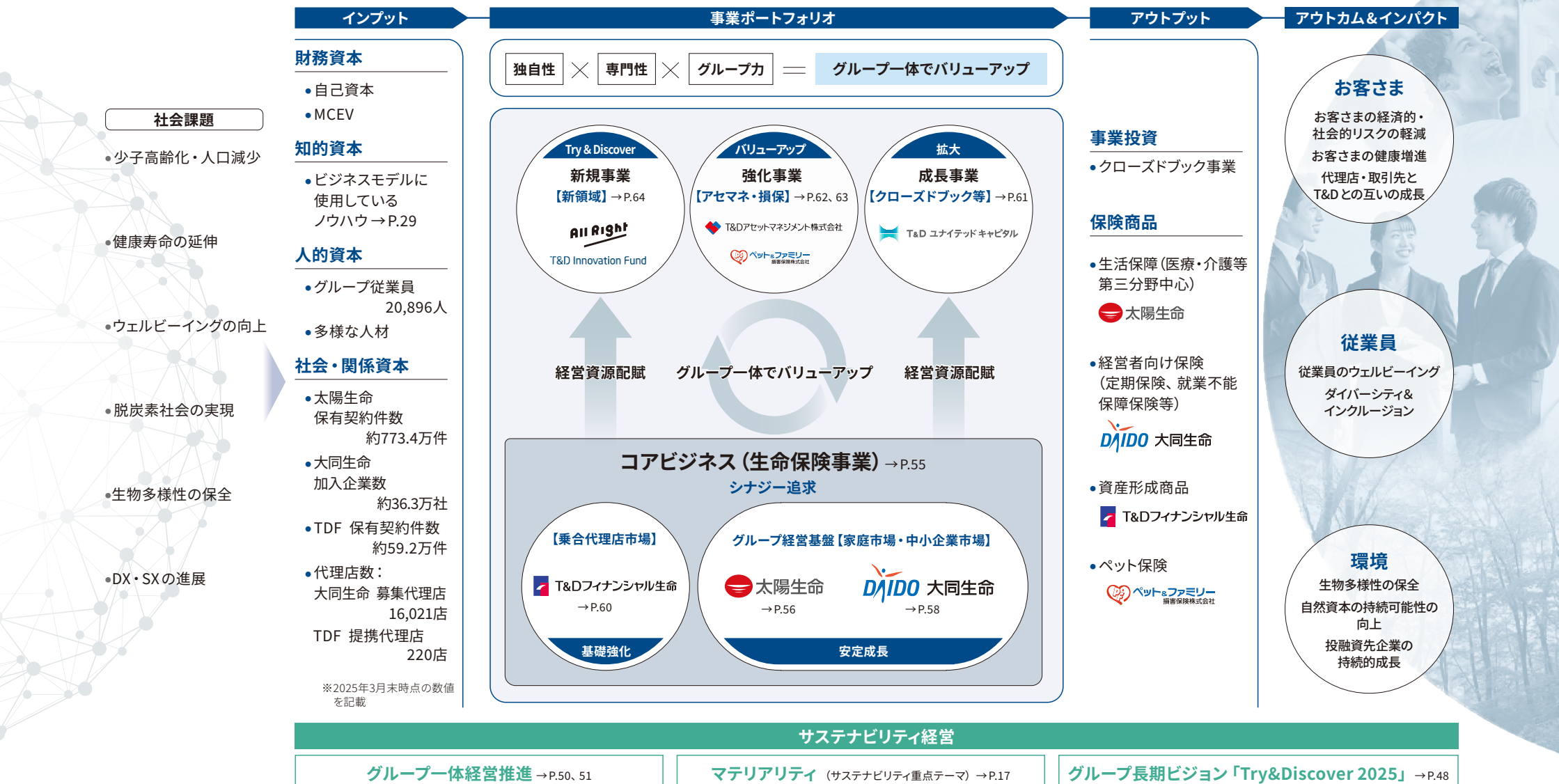
社長就任時から考え続けているT&D保険グループの未来、その実現に向けた具体的構想を2026年度から始まる次期長期ビジョンに、現在検討を進めている各種戦略を有機的に結合し反映させていきます。

当グループの最大の強みの核心である『成長の原動力である人』が、「よし、やってみよう」、「この挑戦の先に何か新しい発見があるかもしれない」と奮い立つ次期長期ビジョンを策定し、社長である私自身が先頭に立ち、グループ一体となって企業価値の最大化に取り組む覚悟です。そして、グループの成長を通じて社会に貢献することで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

最後に、日頃より当グループをご支援いただいているステークホルダーの皆さまに、心より感謝申し上げます。皆さまのご理解とご支援が、私たちの「挑戦と発見」を支える力となっています。今後とも変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

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。



事業ポートフォリオ

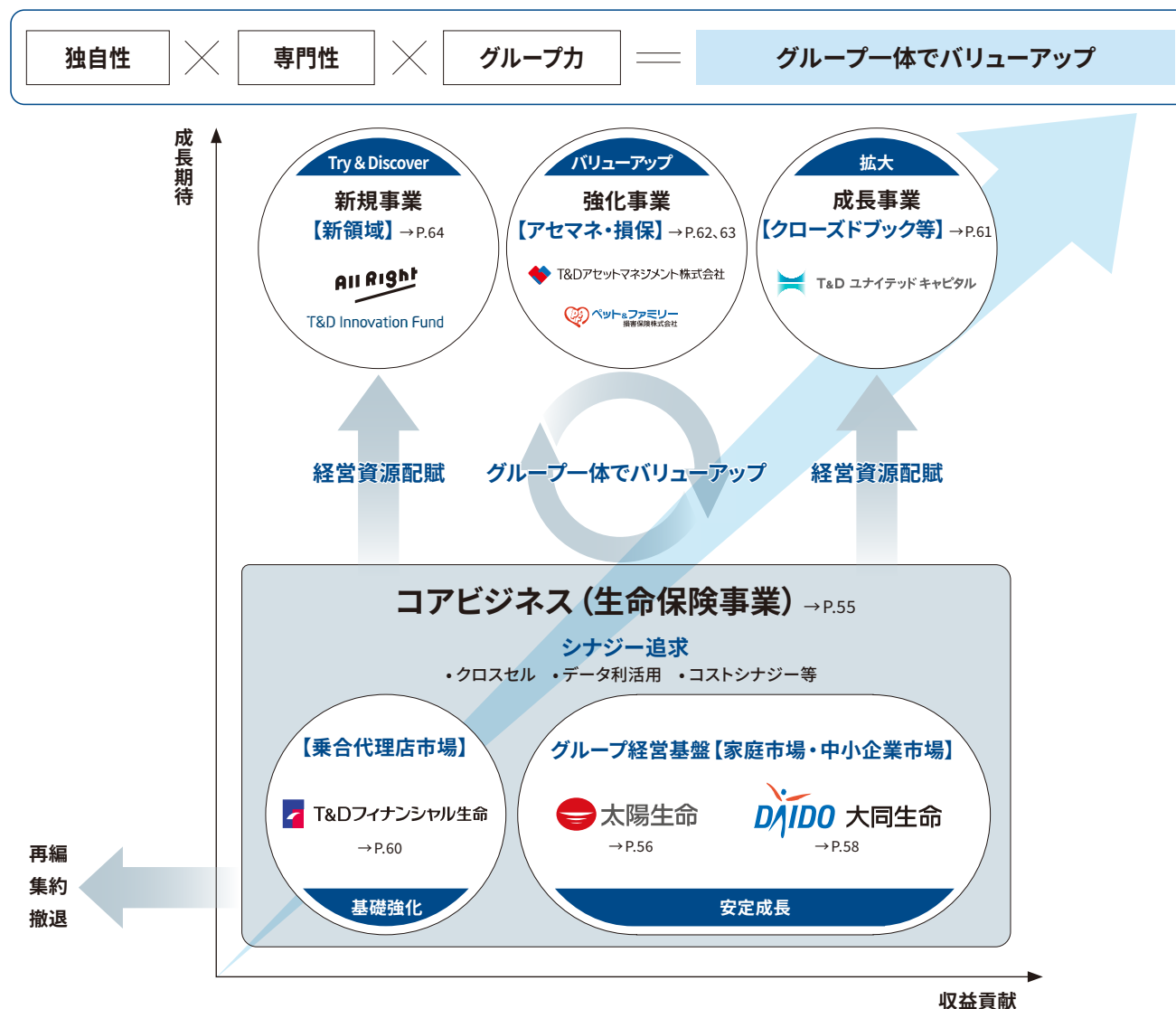
各事業会社が「独自性」「専門性」を最大限発揮しつつ、当社が全体最適を追求し、個の総和を超えるグループ力を発揮するべく、グループ経営を行っています。

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る等、各事業会社が独自性と専門性を最大限に発揮し、グループ一体となって企業価値の最大化に取り組んでいます。



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。

共有価値の創造

非財務KPIの達成

基本的な考え方

グループのコアである
生命保険事業を通じ、
サステナビリティ重点テーマ(マテリアリティ)に
取り組むことで、
「共有価値の創造」を実現し、
「世の中のしあわせ」を生み出す

重点テーマ1

健康で豊かな暮らしの実現

健康で豊かな暮らしの実現に向けて、
社会課題への対応と多様な
お客さまニーズに応える
最適で質の高い商品・サービスの提供に
取り組んでいます。



重点テーマ2

多様な人材が活躍できる 環境づくり

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、
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。



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

事業活動を通じて、
気候変動の緩和と適応に貢献し、
ネットゼロ社会の達成、
生物多様性の保全にも取り組みます。



重点テーマ4

投資を通じた持続可能な 社会への貢献

責任ある機関投資家として、
投融資活動を通じて
E(環境)・S(社会)・G(企業統治)の
各課題に貢献します。



マテリアリティ(サステナビリティ重点テーマ)

	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	2024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を支援 - 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.38
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、LGBTQ+（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.31
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、「早帰り日」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GHG排出量(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.43
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きない投資先の業績悪化による当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き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 - TNFDフレームワークに則り、自然関連リスクについて自社ポートフォリオ分析を実施	- ファイナンスド・エミッション（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.42、43

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
一般社団法人パーチュデザイン
代表理事
東京大学教養学部客員教授



青沼 愛 氏
一般社団法人鎌倉サステナビ
リティ研究所 (KSI) 代表理事
※2025年4月より当コミッティに参加

気候変動

コミッティメンバーからの提言

気候変動に関して研究機関が公表する数値は、後戻りできない非常に深刻な状況にあり、国も企業も今後5～10年の対応が重要視されている。また、再生可能エネルギーは、気候変動への対応策としての側面を持つ一方、サプライヤーに対し再生可能エネルギーの導入を要請されるケース等が出てきていることから、今後はビジネスの取引条件としての役割を担うことが考えられる。

対応

当グループでは、ネットゼロ社会の実現に貢献していくため、2024年5月に自社および投融資先のCO₂排出量削減目標の見直しを実施（目標水準の引き上げ、達成時期早期化）。使用電力の再生可能エネルギー由来化を積極的に推進するとともに、トランジションボンド等、脱炭素社会の実現に貢献する投融資を実施している。

地方創生

コミッティメンバーからの提言

地方金融機関においても、持続可能性に着目した地域における新たな事業創造等の取組みを支援する動きもみられている。T&D保険グループが全国に拠点を保有していることを強みと捉え、地方自治体との連携を検討することが地域の課題解決につながると考えられる。

対応

2024年度は当グループのサステナビリティ重点テーマと親和性が高い自治体に対し、企業版ふるさと

2024年度サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ：全5回開催

主なテーマ

- ・気候危機に関する動向／COP29
- ・人的資本経営の動向と現状
- ・地方創生におけるサステナビリティの動向
- ・インパクト投資の動向

納税を実施。また、地方創生への貢献を目的に、企業版ふるさと納税（人材派遣型）を活用し社員を派遣。地方自治体の社会課題解決に寄与するべく自治体と検討を継続的に実施している。

人的資本経営

コミッティメンバーからの提言

人的資本経営では、経営戦略と連動した人材戦略をどのように実践するかが課題であり、将来を見据えて採用や育成をどのように図っていくのかが重要である。また、人材投資情報を可視化して示していくかの取組みも大切である。人的資本開示についても課題は多いが、新しい人材育成をどのように測っていくのかを議論し開示していくことが、今の企業経営にとって重要。

対応

京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授と従業員エンゲージメントスコア調査について共同分析を実施。財務データとエンゲージメントスコアの相関関係を分析・確認し、結果を開示している。今後も分析を進め、企業価値向上につながる人的資本戦略の策定への活用を進める。
⇒ P. 34 従業員エンゲージメント調査の調査研究結果

ESG投資

コミッティメンバーからの提言

一定の投資収益確保を図りつつ、社会・環境的效果の実現を企図する「インパクト投資」など、サステナビリティの課題に着目しつつ投資先の事業の成長を図る広範的な取組みも見られつつある。T&D保険グループの投資家としての独自のポリシーを明確にして、どこにインパクトを起こしたいかを明らかにするべきである。

対応

当グループは、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。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、テーマ型投融資累計額は2024年度末時点で11,000億円。

財務資本

財務担当役員メッセージ

グループ資本マネジメントの進化による 企業価値の向上

資本効率向上と株主資本コストの低減を通じて、企業価値のさらなる向上を目指します。

取締役専務執行役員

永井 穂高



財務資本のアウトカム

● TSR

グループ資本マネジメントの進化

グループ長期ビジョンで当グループの最大の課題として提起した資本効率の向上に向けて、コアビジネスである生命保険事業から創出した資本および資産運用リスクの削減を通じて創出した資本を、クロズドブック事業等の成長事業や新規事業等へ配賦し、グループ一体となってバリューアップを図るとともに、株主還元を充実することにより、資本効率の向上に取り組んでまいりました。

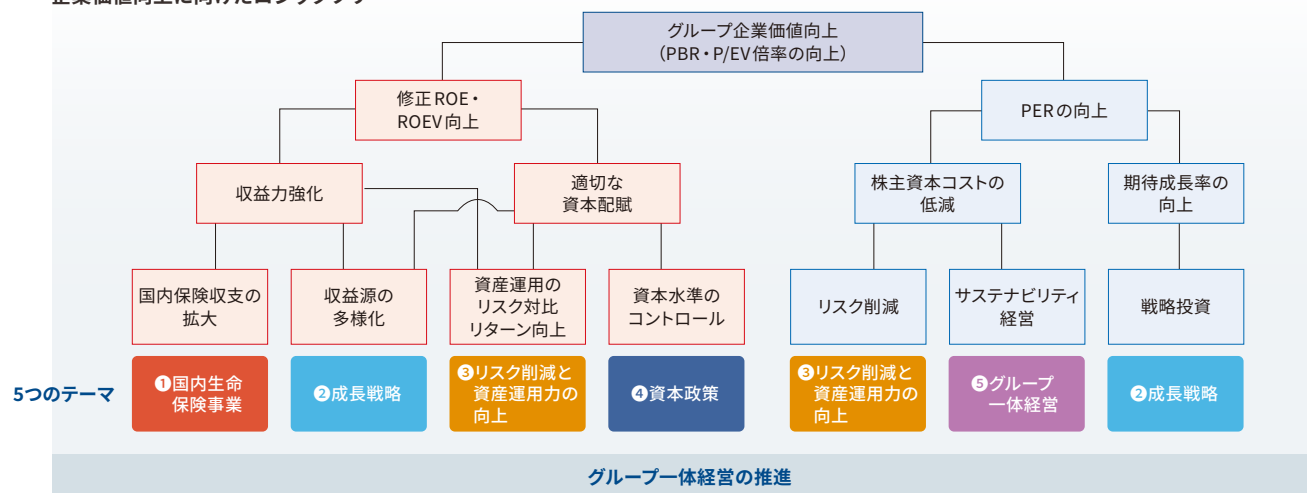
具体的にはこの4年間で成長投資に1,880億円を配賦。また株主還元も大幅に強化し、総還元性向で100%を超える3,955億円を実施しました。

グループ資本マネジメントの推進を含む各種施策の結果として、修正ROEは10.4%（2021年3月期5.9%）、グループ修正利益も2025年3月期に1,415億円（同779億円）となり、グループ長期ビジョンの最終年度（2026年3月期）の目標であった修正ROE8%、修正利益1,300億円を1年前倒しで達成することができました。

⇒ P.48 グループ修正利益、修正ROEの推移

⇒ P.87 株主還元実績

企業価値向上に向けたロジックツリー



財務資本

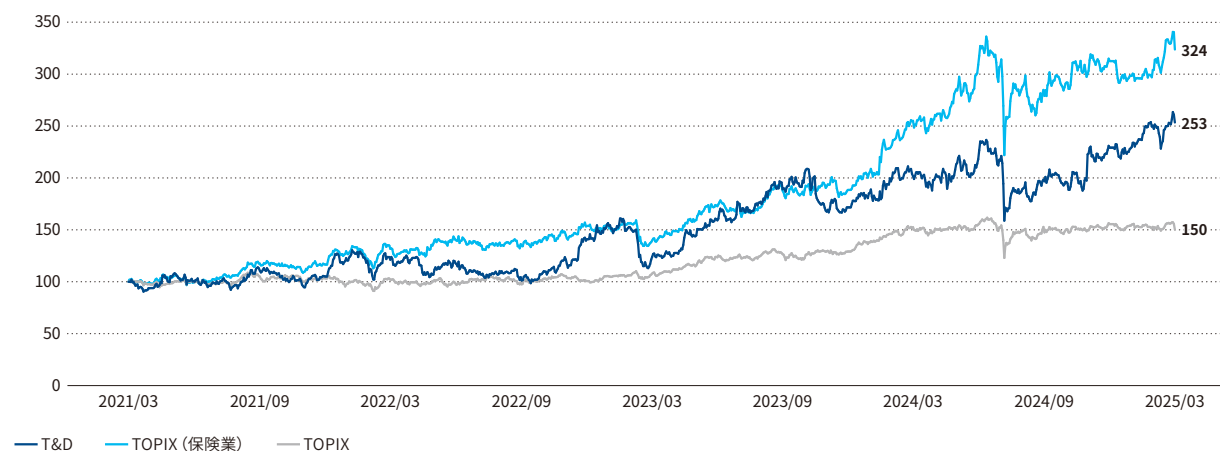
財務担当役員メッセージ

株価パフォーマンス (TSR)

企業価値向上に向けた取組みや着実な成果等により、株主の皆さまからも一定の評価をいただいているものと考えており、グループ長期ビジョン期間中のTSR（株主総利回り）は堅調に推移するとともに、PBR（株価純資産倍率）も2025年3月末には1.25倍（2021年3月末0.54倍）まで上昇しております。

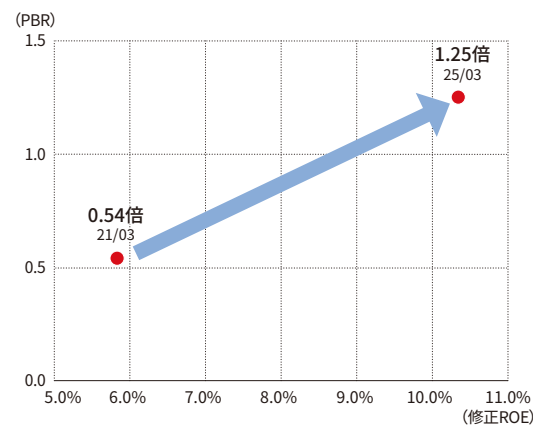
株価EV倍率についても0.26倍から0.4倍程度まで向上していますが、現行水準で満足することなく、引き続き「企業価値向上に向けたロジックツリー」にて掲げた施策を着実に実行することで、さらなる企業価値の向上および株価パフォーマンス、株価EV倍率の向上を図ってまいります。

TSRの推移

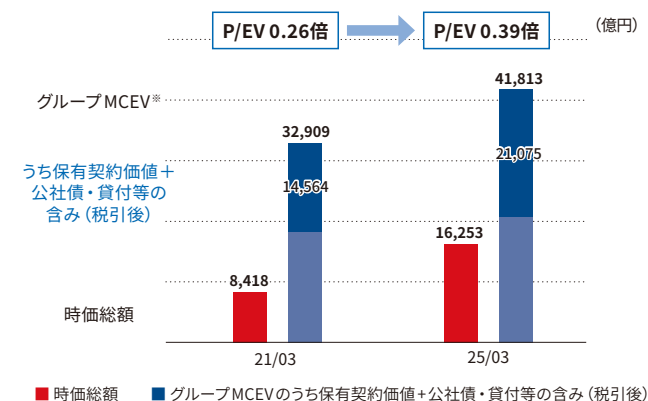


* Total Shareholder Return (TSR) 株主総利回り (税引前配当金再投資後収益率) 2021年3月末を100として指数化

修正ROEとPBR



P/EVの推移



※ 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

グループ資本マネジメントの各種取組み

ここからは「グループ資本マネジメント」の各種取組みについてご説明します。

リスク削減の取組み

この4年間のリスク削減の取組みとして、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・内外株式の縮減を進め、リスク量にして約1,300億円を削減しました。

リスクの削減／資本効率の向上

リスク量削減額 約**1,300**億円

(2021年4月～2025年3月)

主な施策	
①既契約ブロックの出再(3社)	責任準備金 約 1.7 兆円 (サープラスの拡大約+470億円)
②超長期債の購入(大同)	約 1.2 兆円 (金利マッチング比率 79.8% (+20.5pt*)) ※超長期債の購入による上昇分
③外貨建債券の削減(太陽・大同)	約 2.4 兆円
④政策保有株式の縮減(太陽・大同)	約 3,600 億円

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の向上に加え、株主資本コストの低減に向けた取組みを着実に推進していく必要があります。当社の株主資本コストは8%程度から順調に低下していると認識しておりますが、エクイティスプレッド(修正ROEと株主資本コストの差)をさらに拡大させるためには、財務会計上の利益のボラティリティを抑制することが不可欠であり、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のさらなる削減が重要となります。

当社では、2026年3月末までに、2024年3月末比で内外株式リス

株主資本コスト

当社の株主資本コストは8%程度から順調に低下していると認識(株価β、益回り(PERの逆数)は低下傾向)

ベータの推移		
株価β*	21/03	25/03
1年	1.63	1.17
3年	1.51	1.01
5年	1.50	1.17

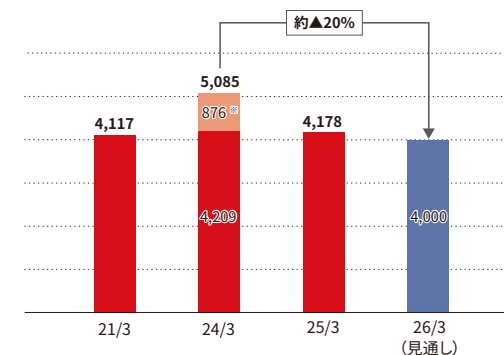
※ 株価βは週次、対 TOPIX

益回りの状況		
	21/03	25/03
グループ修正利益	779億円	1,415億円
益回り	9.10%	8.70%

クを約20%、国内金利リスクを約27%削減することを目標として掲げており、現時点(2025年3月末)では計画を上回るペースでの削減を進めています。

株式リスク(内外株式)

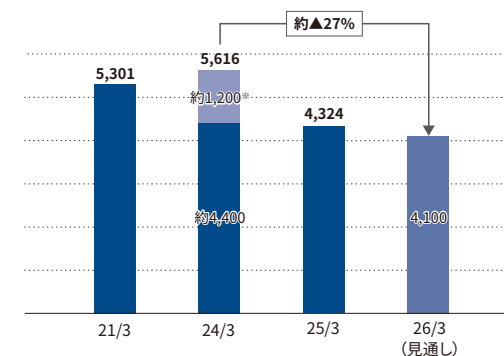
(リスク量/億円)



※ 新基準による影響

国内金利リスク

(リスク量/億円)



※ 終局金利変更の影響(試算値)

財務資本

財務担当役員メッセージ

株式リスク

内外株式は、分散投資による運用効率（リスク対比・リターン）の改善、インフレリスクのヘッジ等を目的として、引き続き資産運用ポートフォリオに一定程度は組み入れていきますが、内外株式から国内金利上昇を踏まえた円金利資産へのシフト、運用効率の改善がより期待できるオルタナティブ資産等へ入替えを進めることで、資産運用ポートフォリオにおける内外株式の構成比を、9%程度（2025年3月末）から次期グループ長期ビジョンの最終年度（2031年3月末）に向けて5%程度まで縮小させる方向です。2026年3月期には、太陽・大同2社合算で、約1,800億円の内外株式の削減を計画しています。

株式の中でも、特に政策保有株式については、グループ長期ビジョンで「対純資産比率20%以下」を縮減目標に掲げ、2024年3月に目標を達成いたしました。2024年5月には新たな縮減目標として「2031年3月末までに業務提携先・協業先を除き残高ゼロを目指す方針」を設定し、さらなる残高の縮減に取り組んでおります。

国内金利リスク

超長期債の購入等を通じた国内金利リスクの削減は順調に進んでおります。イールドカーブの変動リスクを抑制するため、金利上昇時の保険契約解約増加による影響にも留意しながら、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。引き続きALMを推進することで金利リスクを削減し、安定的な収益の確保を通じて株主資本コスト低減に努めていきます。

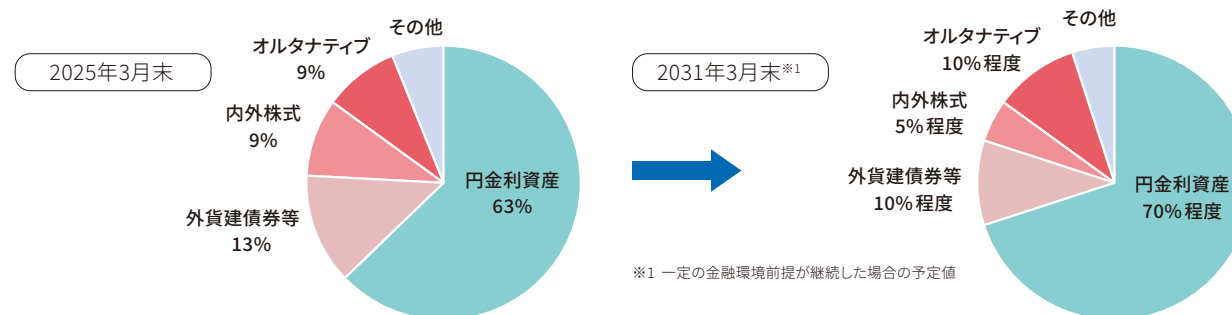
資本配賦（成長投資／株主還元）

この長期ビジョン期間中の4年間においては、資本効率改善に向けて成長投資および株主還元を強化してまいりました。期間中、子

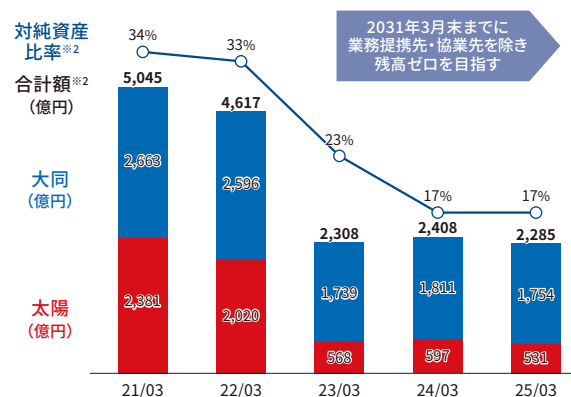
会社からの配当総額は4,664億円に達し、そのうち1,880億円を成長投資に配賦しました。また、自己株式取得2,500億円、現金配当1,455億円を合わせた総還元額は3,955億円となり、グループ修正

利益に対する総還元性向は106%と、大幅な株主還元の強化を実現しております。

資産運用ポートフォリオ（太陽・大同2社合算）



政策保有株式の推移（時価ベース）



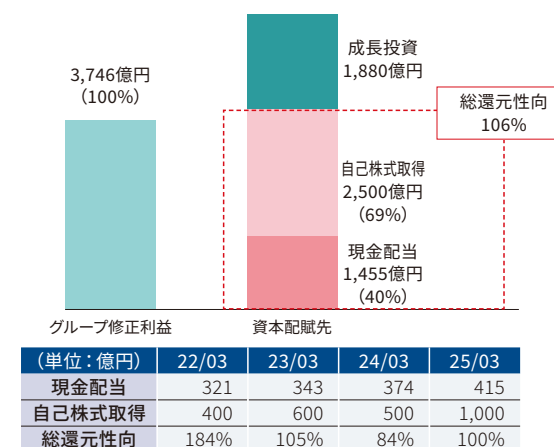
※みなし保有株式※3なし

※2 非上場株式を含む時価ベース

※3 会社が所有権は有しないものの、議決権行使権限又はその指図権限を留保している株式

2021年4月～2025年3月 資本配賦先

※パーセンテージはグループ修正利益に対する比率



財務資本

財務担当役員メッセージ

ALM推進による利益の安定化と、配当性向60%の新還元方針策定

2025年3月31日に開示した「業績予想および株主還元に関するお知らせ」において、2031年3月期までにグループ修正利益2,000億円以上の達成を目指す方針を発表しました。利益拡大の主な要因は、順ざやの拡大とクローズブック事業の利益積み増しによるものです。

長らく続いた低金利環境下において、当社は外貨建資産など円金利資産以外の運用を通じて予定利率を確保してきましたが、昨今の国内金利の上昇局面における継続的な円金利資産への資金シフトによる資産運用利回りの安定化と、再保険の活用を含む負債コストの低下により、今後も順ざやを拡大させていく方針です。2031年3月期までには、円金利資産のみで予定利率を賄い、株式売却

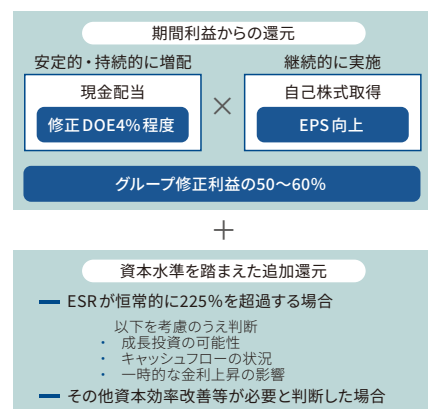
益など不確実なキャピタルゲインに依存せず、国内生保事業を基盤とした安定的かつ確度の高い利益構造を構築していきます。今後も、コアビジネスである国内生保事業での着実な成長に加え、Fortitude社およびViridium社からのクローズブック事業の利益積み増しにより、さらなる利益拡大を図ってまいります。

株主還元については、グループ修正利益の5年平均に対して配当性向60%という、利益成長が直接的に現金配当の増額につながる配当方針に変更いたしました。配当性向を60%としたことで、2026年3月期の配当予想は124円/株と前年から155%の大幅な増配となります。また、今後、グループ修正利益の拡大に伴い、現金配当も継続的に増加していく見通しです。なお、現金配当以外の残りの40%については規律ある成長投資、自己株式取得を実施することで資本効率をさらに高めてまいります。

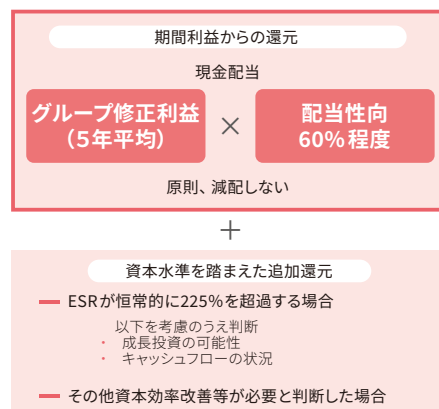
最後に

当社は、現行の長期ビジョンのもとでグループ資本マネジメントを着実に進化させてきた結果、株価パフォーマンスの向上にもつながり、市場から一定の評価をいただいているものと認識しております。現在、2027年3月期から始まる次期長期ビジョンの策定に取り組んでいるところですが、財務担当役員として、引き続き資本効率の向上、株主資本コストの低減、そして持続的な株主還元の実現を通じて、企業価値のさらなる向上に貢献してまいります。

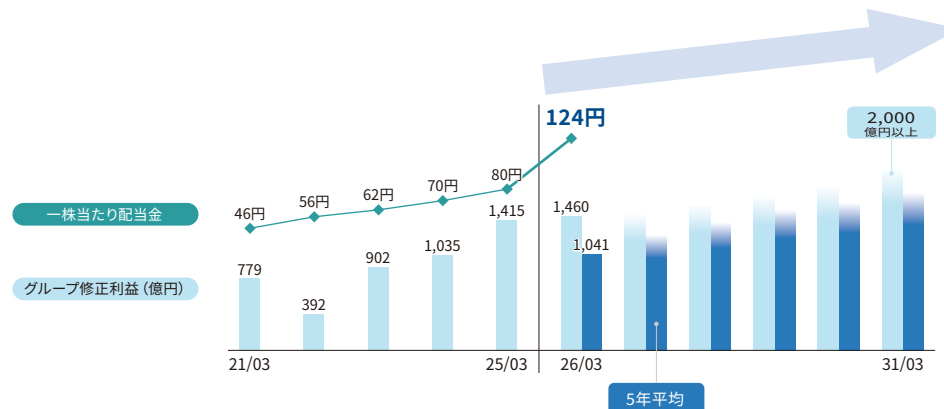
旧還元方針（～2025年3月期）



新還元方針（2026年3月期～）



現金配当の伸び（イメージ）

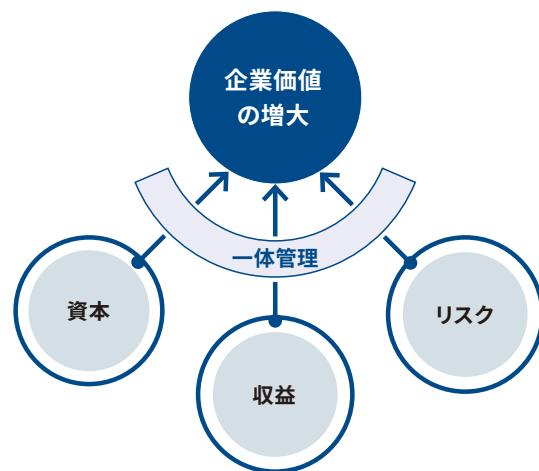


財務資本

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。

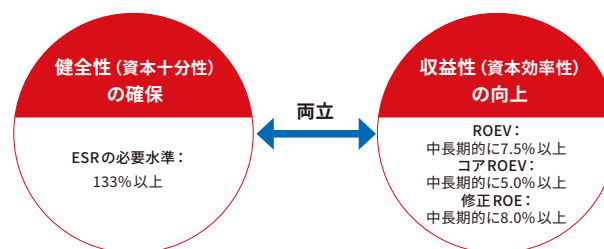


ERMの推進

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。

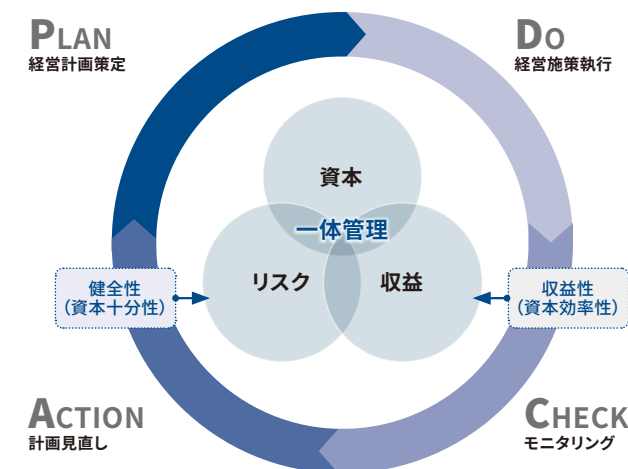
グループリスク選好



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経営の高度化を推進していきます。



財務資本

組織体制

当グループでは、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の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。

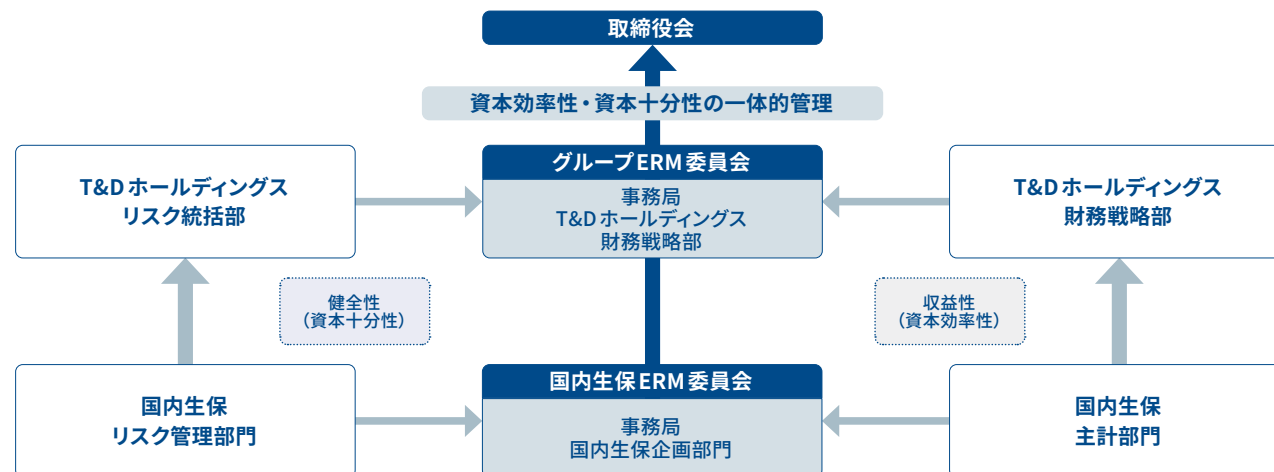
当社は、グループにおけるリスクを統括管理するためグループリスク統括委員会を設置し、グループリスク統括委員会において、統一したリスク管理指標に基づくリスクの状況について、直接子会社から定期的及び必要に応じて報告を受け、グループ各社が抱える各種リスクの状況を把握・管理しています。また、当社は、グループ各社のリスクの状況を取締役会等に報告するとともに、必要に応じて直接子会社に対し指導・助言・指示を行うことにより、各社におけるリスク管理を徹底し、グループ全体のリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

リスクの認識と評価 (リスクプロファイル)

当グループでは、リスクの多様化・複線化に対応するため、リスクプロファイル^{*}を用いて、当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及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、人権問題、サイバー攻撃、腐敗、マネーロンダリング/テロ資金供与等、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方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ことにより、適切なリスクコントロールを実施する。
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※は、上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）を除して算出しています。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及び取締役会等に報告しています。

※ ESRの推移については、P.88参照

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。

(単位：億円)	2024年 3月末①	2025年 3月末②	増減額②-①
保険引受リスク(国内)	11,027	13,753	+2,726
カウンターパーティーリスク	52	43	▲9
資産運用リスク	16,285	14,488	▲1,797
オペレーショナルリスク	980	975	▲4
保険引受リスク(海外)※1	113	76	▲37
関連会社等リスク	293	241	▲52
運用・保険の分散効果	▲5,517	▲5,939	▲422
税効果等	▲6,627	▲6,940	▲313
リスク量合計※2	16,609	16,698	+89
サープラス	39,716	40,511	+794

※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）

個人情報の保護に関する取組み

T&Dホールディングスおよび生命保険3社等では、個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）を制定・公表し、利用目的や第三者提供の方針、安全管理措置などを明確にして、個人情報を厳格に保護しています。

また、「コンプライアンス行動規範」、「情報セキュリティポリシー」および個人情報等の取扱いに関する規程類に基づき、適切な情報管理を実施しています。

T&D情報システムでは、当社グループの情報システムを支える会社として、個人情報を含むさまざまなデータを適正に運用し、厳重な保護管理を行っています。2005年5月には個人情報の適切な取扱いを行う事業者が付与される「プライバシーマーク」の認証を取得しました。

個人情報保護宣言は、当社ホームページをご参照ください。

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

財務資本

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。グループ情報セキュリティポリシーは、T&D保険グループの情報資産を適切に管理する方針を明確化し、情報資産を漏えいや改ざんまたは事故や故障もしくは自然災害や火災による損害等から保護することを目的としています。情報セキュリティの管理体制としてグループ全体を統括する情報セキュリティ統括責任者を設置し、リスク統括部担当の執行役員がその役割を担っています。

グループ各社において、情報セキュリティ管理態勢を明確化しています。情報資産の分類とリスク評価に基づき、適切な管理策を講じるとともに、PDCAサイクルに基づく継続的な改善を実施しています。情報セキュリティに関する管理状況は、原則として月次に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。

当社グループでは、サイバーセキュリティをリスク管理上の重要

課題と位置づけ、サイバーセキュリティに対する態勢を整備・強化しています。

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・対応など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。これにより、インシデント発生時の迅速な対応、影響調査、再発防止策の策定を可能とし、グループ全体の被害最小化と業務継続を図っています。また、グループ各社での訓練の実施とともに、定期的に業界横断的訓練・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。情報漏えい等のインシデント(サイバーセキュリティインシデント含む)が発生した場合、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」)等に則り、迅速に対応することとしています。

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。

サイバーセキュリティに関する管理状況は、定期的にグループシステム・DX推進委員会および取締役会に報告しています。

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。

業務委託先や外部ベンダーを含むサプライチェーン全体のセキュリティを、情報資産保護の観点から極めて重要な要素と位置づけています。新規取引先の選定時には、情報セキュリティに関する基準を満たしているかを確認しています。重要な業務を委託している外部事業者に対しては、定期的にセキュリティ評価や監査を実施し、必要に応じて改善指導を行っています。

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。

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。

知的資本のアウトカム

●革新的商品

太陽生命

—保険組曲 BestMYWAYシリーズ

大同生命

—重度がん保障Jタイプ

—Jワイド特約 Plus

T&D フィナンシャル生命

—つみたて継続保険「つみえーる」

(2024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

知的資本の高度化に向けて

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

大同生命・太陽生命・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 BestMYWAY」、健康状態に不安がある方でも、「認知症」「がん」「医療」「死亡」等幅広く保障を提供できる「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和」



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」、重症度の高いがんを合理的に保障する「重度がん保障Jタイプ」等

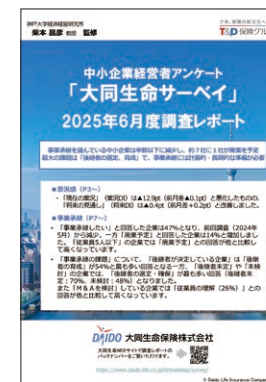


T&Dフィナンシャル生命は、複数の保険会社の商品を取り扱う乗合代理店を通じた商品提供に特化し、差別化した競争力ある商品を発売しています。

革新的商品▶ つみたて投資と保険が一体となったサービス、つみたて継続保険「つみえーる」

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の皆さまのご協力のもと、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。調査は、当社営業職員が訪問またはZoom面談で実施し、中小企業約8,000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役立て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。



知的資本

株式会社太陽生命少子高齢社会研究所の活動

太陽生命少子高齢社会研究所は、日本が直面する、「少子高齢化」という課題の解決への貢献を目的に、2020年4月に設立されました。「少子化対策」や「健康寿命の延伸」に関する調査・研究を中長期的視点で推進し、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。

継続的に「認知症に関する調査」を実施しているほか、「子供の入院に伴う親への影響に関する調査」「高齢者の独居生活に関する調査」等の実施、経済産業省主催「オレンジイノベーション・プロジェクト」への参画、「骨の健康」に着目した共同研究等、幅広い取組みを実施しています。研究成果や、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、保険分野・非保険分野の両面から、顧客理解・UX向上による提供価値の進化に取り組んでいます。

太陽生命では、ハイブリッド営業の推進に加え、2024年8月に導入した営業端末「T-AI-Face」による非対面募集の拡充やAIによる営業支援の高度化を実現しました。大同生命では、2022年3月より開始した経営者向けWebコミュニティ「どうだい？」が会員数9万名を擁するコミュニティへと成長し、中小企業の課題解決支援を



「T-AI-Face」による非対面募集のイメージ

行っています。また、AllRightでは、デジタル顧客基盤構築に向けたデジタルツール「ピアコネ」等を通じた顧客接点の拡大に取り組んでいます。

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。2025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、20年以上にわたるノウハウの蓄積、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、2002年に三菱商事と大同生命の出資により、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（当社の持分法適用関連会社、以下AIC）を設立し、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 ユナイテッドキャピタル)

当グループでは、2019年7月に投資専門会社であるT&D ユナイテッドキャピタル株式会社を設立し、生命保険事業との親和性が高い成長領域への投資を推進してきました。2020年6月には、クローズドブック事業に特化した保険会社である米国のFortitude社への出資を開始し、同社との協働や人材派遣を通じて、クローズドブック事業に関するノウハウ・知見・実績を蓄積してきました。

2025年8月にはドイツのViridium社の持分を取得し、2つのクローズドブック事業の専門保険持株会社を当グループの持分法適用関連会社としました。海外企業との協働を通じて、さらなる知見の深化を図るとともに、国内生命保険事業に次ぐ新たな収益の柱の構築を目指しています。

人的資本

人事担当役員メッセージ

持続的成長のための人的資本

グループ長期ビジョンを推し進め、
多様な人材が活躍するグループを
目指します

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 (2024年度)
※ 5段階評価 **3.90**
- 人材開発・研修総費用 (2024年度)
6.65億円
- 1人当たり研修時間 (2024年度)
126.4時間
- 女性管理職比率 (2025年4月1日時点)
※ 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 **24.6%**



当グループの人材に対する考え方

当グループは、“共に働く「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、当グループにおける人材マネジメントの基本的な方針である「グループ人事基本方針」を制定しています。

※ 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。

グループ成長戦略におけるコアビジネスの強化は、独自のビジネスモデルを持つ各社の強みを継続・強化していく必要があり、各社での人材育成の取組みは引き続き欠かせません。加えて、事業ポートフォリオの多様化・最適化のためには、生命保険事業領域以外での高度専門人材の確保・育成が求められており、2025年度より、外部労働市場からの採用力強化とキャリアパスの明確化を目的としたT&Dホールディングスの人事制度を導入しました。

また、社会全体が複雑化し当グループが取り組むべき課題の難易度が高まる中、グループ一体経営を推進していくためには、グループ経営を担う人材の裾野を中長期的な視点で拡大していくことも重要なテーマであり、グループ間での人材流動化・協働を進めています。

さらに、グループの持続的成長には、こうしたグループの成長戦略実現のための人材戦略にとどまらず、グループ従業員全員が活躍できる環境を整備することが不可欠です。各社の多様な人材が、自社の事業領域にとどまらず、グループ全体の幅広い事業領域で活躍し、個社だけでは成しえない新たな価値を創造することが、当グループのサステナブルな成長を実現する礎だと考えています。

人事部門の責務は、これらを実現するために、従業員一人ひとりが持つ力を最大限に引き出し、積極果敢に挑戦し発見し成長する機会を提供すること、そして、そうした挑戦意欲の高い従業員が安心して取り組めるよう支援することであると考えています。

グループの全従業員が、業務を通じ自身の成長を実感し、自身の持つ能力を最大限に発揮し、自己の可能性に挑戦できる、そして、グループの一員であることの誇りと責任を持てるグループを目指してまいります。

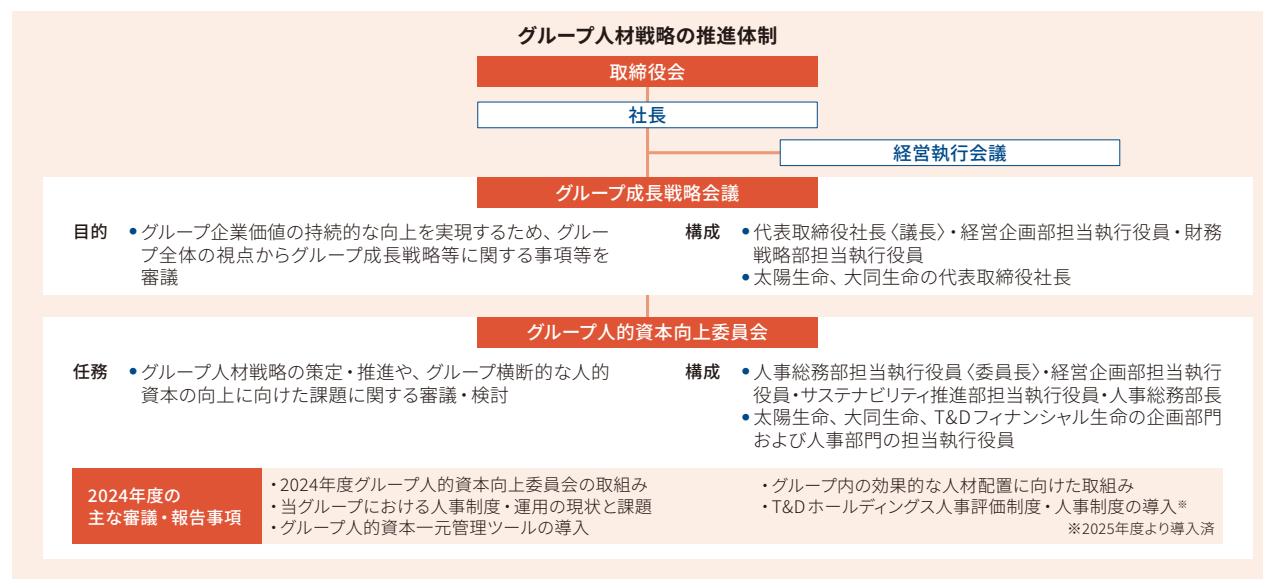
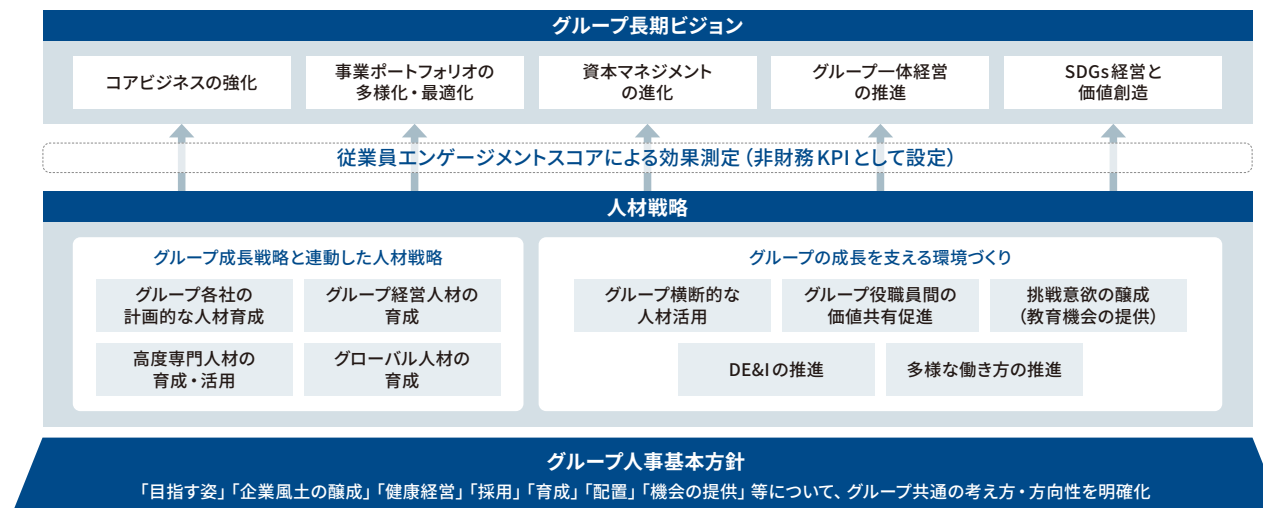
人的資本

人事担当役員メッセージ

グループ長期ビジョンと連動したグループ人材戦略

当グループでは、グループ長期ビジョンの実現に向けて、その原動力となる人材戦略との連動を不可欠な要素と位置づけています。経営戦略と一体となった人材戦略をより強力に推進するため、T&Dホールディングスおよびグループ生命保険会社において、経営企画担当役員と人事担当役員をメンバーとする「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図っています。

また、当グループでは、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」を定めており、これに基づいた各種施策を展開しています。従業員の声を反映した人材戦略の実現に向けて、毎年「従業員エンゲージメントスコア」の調査を実施し、その結果を非財務KPIとして開示しています。



人的資本

自社株を活用した従業員の株主意識・グループ意識の醸成

当グループは2024年度より株式付与 ESOP 信託を導入しました。この ESOP 信託は、従業員に対して毎年ポイントを付与し、信託期間終了時にはその保有ポイントに応じた当社株式を交付する制度です。さらに、2025年度より従業員持株会の特別奨励金付与率が従来の2倍となる10%に引き上げました。これらの取組みを通じて、従業員一人ひとりの株主意識とグループ意識を一層醸成し、当グループの企業価値向上に繋げていきます。

女性の活躍推進

社会の変化や多様な価値観がますます重要視される現代において、企業の持続的成長にはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進することが不可欠であると考えています。とりわけ、女性が従業員の多数を占めている当グループでは、女性のさらなる能力発揮は持続的な企業価値向上の源泉であるため、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。男女の賃金の差異は、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発生しています。当グループでは、初級管理職層を含めたグループ共通の女性管理職比率目標（2027年25%、2030年30%）を設定し、グループ協働で女性職員に対するキャリアデザイン研修や新任

女性課長研修の実施に加え、グループ各社による女性経営幹部の登用に向けた人材育成に取り組んでいます。

グループ女性キャリアデザインセミナーに寄せられた反応

【セミナー概要】

管理職登用前のグループ女性従業員を対象とした、前向きなキャリアビジョンの形成、グループ内のネットワーク構築、および管理職に必要なスキル習得を支援するセミナー

【参加者の声】

- ・女性管理職の話聞くことができ、管理職になりたいと強く思った。
- ・自身のキャリアアップに前向きな気持ちを持つことができた。
- ・今後のキャリアビジョンの参考になった。等

【参加者の上司の声】

- ・自身のキャリア形成に関して、これまで以上に深く考えるようになった。
- ・主体的・能動的に考え、行動しようとする姿勢が見受けられるようになった。等



グループ女性キャリアデザインセミナーの様子

従業員エンゲージメントスコアの活用

当グループは、グループ長期ビジョンの達成には従業員の活躍が不可欠であると考え、従業員エンゲージメントスコア調査によって毎年効果測定を実施し、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んでいます。2023年度の調査結果では、管理職層のエンゲージメントスコアが非管理職と比較し高い傾向にありました。この格差を縮小するため、グループ各社の計画的な人材育成に加え、管理職向けの1on1ミーティングをはじめとする多様な研修を通じて部下との効果的なコミュニケーションを促進し、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを進めてきました。これらの施策を通じて、非管理職層のエンゲージメントスコアも着実に上昇しており、管理職とのスコア差は縮小傾向にあります。

また、グループ一体経営の推進における関連スコア「理念・ビジョン」や「愛着・信頼」については、グループ内のIR活動の強化や職場環境改善に向けた取組みに加え、株式付与 ESOP 信託の導入等により昨年度より上昇し、総合評価ポイントは、3.81（2023年度）から3.90（2024年度）へと良好に推移しています。

※ 従業員エンゲージメントスコアのさらなる活用に向けた京都大学経営管理大学院と共同で行った調査研究結果をP.34に掲載しています。

※ 従業員エンゲージメントスコア：5肢選択による評点（最大5.0～最小1.0）により、過去の実績や一般的な基準に基づき「3.5」以上を高評価と定義。

人的資本

従業員エンゲージメントスコア調査の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調査研究結果

（京都大学100%出資子会社である京大オリジナル株式会社とも連携の上、取組みを継続中）

当グループでは、京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授と共同で、従業員エンゲージメントと企業価値向上の関係について、データに基づいた分析に取り組んでいます。

1. 2023年度の調査結果

- ・「企業理念・パーパス」の理解が深まり、「企業へのロイヤリティ」が高くなるほど、従業員の挑戦意欲が向上することが分かりました。
- ・2024年度はグループ内IR活動や社内イントラネット等を活用した情報発信の強化や株式付与ESOP信託の導入等に取り組んだ結果、「企業理念・パーパス」「企業へのロイヤリティ」に関する設問のスコアが上昇し、従業員のエンゲージメントスコアも良好に推移しました。

2. 2024年度の調査結果

- ・2024年度は「企業理念・パーパス」と「企業へのロイヤリティ」の影響を財務的な視点から分析するため、母集団の大きい太陽生命・大同生命の新契約業績と従業員エンゲージメントスコアの間

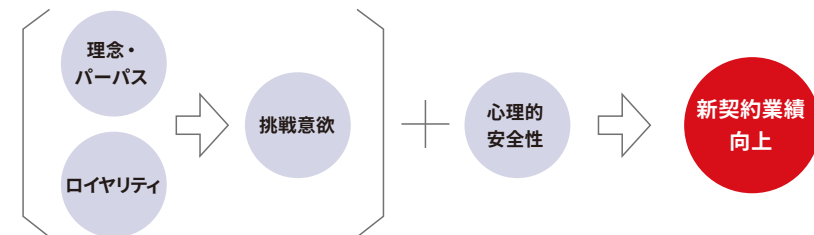
連性を分析しました。

- ・その結果、高いパフォーマンスを発揮している支社は「企業理念・パーパス」への共感、「企業へのロイヤリティ」が高い、「心理的安全性」が高いという特徴が分かりました。引き続き、職場環境の改善やグループ内のIR活動等による従業員エンゲージメントスコアの向上を通じてパフォーマンスの向上に取り組んでいきます。
- ・一方、設問別に見ると、同一のカテゴリー（「企業理念・パーパス」「企業へのロイヤリティ」等）でも設問項目によって新契約業績にプラスの関連性とマイナスの関連性があるなど、分析の精緻化・深掘りの余地が存在しており、次回調査では、設問内容の見直し等も検討した上で、より効果的な人材戦略策定に向けたさらなる分析を進めていきます。

高いパフォーマンスを発揮している支社の特徴

- ①企業理念・パーパスへの共感が強い
（設問例：私は会社の理念やビジョンに賛同し、その実現に貢献したい）
- ②企業へのロイヤリティが高い
（設問例：働いている会社の一員であることに誇りを持っている）
- ③心理的安全性が高い
（設問例：職場内の従業員は、日常的に各種ハラスメントが行われないよう配慮している）

「企業理念・パーパス」「企業へのロイヤリティ」の向上と「心理的安全性」の両立による営業業績向上のイメージ



※ ハーバードビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授^{1) 2)}も「心理的安全性」と「責任感」の両立が「優れたパフォーマンスを発揮することができる」状態に通じていると提唱しています。

1) エドモンドソンは、心理的安全性と責任感のそれぞれの高低から構成される2×2のマトリクスを用いてチームや組織を4つのタイプに分類し、それぞれ「学習ゾーン」「快適ゾーン」「無関心ゾーン」「不安ゾーン」として位置づけており、「心理的安全性の高い環境で責任感（原著では「accountability」）の高い人達が仕事をすると、互いに協力し学び、優れたパフォーマンスを発揮することができる」ことを提唱しています。

2) エイミー・C・エドモンドソン（2014）『チームが機能するとはどういうことか』、英治出版

人的資本

領域	テーマ	概要	実績値	
グループ成長戦略と連動した人材戦略	グループ各社の計画的な人材育成	コアビジネスの強化に向けた各社による計画的な人材育成 ・OJT/集合研修(階層別・テーマ別)/自己啓発・資格取得支援 ・計画的な人事異動(ローテーション)による業務経験付与	・人材開発・研修総費用 2023年 6.01億円 2024年 6.65億円 ・一人当たりの研修時間 2023年 120.2時間 2024年 126.4時間	・人件費 2023年 1,183億円 2024年 1,216億円 ・人件費に対するグループ修正利益* 2023年 87.5% 2024年 116.3% ※ グループ修正利益÷人件費
	グループ経営人材の育成	グループ一体経営を推進する人材の裾野拡大 ・各社管理職層のHD経験者増加促進 ・グループ役員トレーニング、グループ執行役員制度 等	・T&Dホールディングス経験者数 2023年 462人 2024年 562人	・従業員一人当たりの新契約価値* 2023年 8.5百万円 2024年 8.3百万円 ※ 新契約価値÷生保3社従業員数(内務職員および営業職員等)
	高度専門人材の育成・活用	事業ポートフォリオの多様化・最適化に向けた専門人材の確保 ・高度専門人材の確保ルートの多様化 ・HD人事制度の導入(人材採用力の強化、キャリアパスの明確化)	・T&Dホールディングス直接採用在籍者数 2023年 6人 2024年 10人	
	グローバル人材の育成	事業ポートフォリオの多様化・最適化に向けた人材プール ・海外現地法人への派遣・配置 ・海外企業・語学留学への派遣(公募)  駒松 友さん (太陽生命) Plug and Play 社シリコンバレー本社への派遣 異なる文化や価値観を持つ人々の間で効果的にコミュニケーションを取る海外での経験は、自分自身の視野を広げ、会社全体の事業についても考える貴重な機会となっています。	・海外勤務者 2023年 20人 2024年 26人 うちアジア・パシフィック 2023年 7人 2024年 10人 うち欧州・北米 2023年 13人 2024年 16人	

※実績値は年度表記

人的資本

領域	テーマ	概要	実績値
グループの成長を支える環境づくり (従業員総活躍)	やりがい	グループ横断的な人材活用 グループの幅広い事業フィールドを活用した成長機会の提供 ・グループ人材交流（グループ内企業への短期派遣） ・グループ内公募（グループ各社の職務への挑戦機会） ・グループ協働研修（グループ共通の課題に対する研修等の実施）	• グループ人材交流実施者数 2023年 92人 2024年 117人 • グループ内公募合格者数／応募者数※ 2023年 6人／12人 2024年 6人／16人 ※ T&D ホールディングスへの公募者数 • グループ協働研修参加者数 2023年 1,083人 2024年 1,303人
		グループ役職員間の価値共有の促進 グループ一体経営の推進に向けた従業員との価値共有 ・株式付与制度（株式付与 ESOP 信託）の導入 ・グループ内 IR 活動の強化、推進	• グループ内 IR 参加人数 2023年 670人 2024年 584人 • 従業員エンゲージメントスコア（理念・ビジョン） 2023年 4.00 2024年 4.06
		挑戦意欲の醸成（教育機会の提供） 自律型人材の育成に向けた授業員が自律的に学ぶ機会の提供 ・リスクリング支援（オンライン教材の提供） ・MBA、ビジネススクール参加への公募	• 従業員エンゲージメントスコア（挑戦） 2023年 3.54 2024年 3.65
	働きやすさ	DE&Iの推進 すべての従業員が活躍し成長を実感できる企業文化の構築 ・女性活躍の推進 ・シニア人材・障がい者の活躍推進	• 女性管理職比率※ 2023年 23.1% 2024年 24.6% ※ 初級管理職を含めた数値で算出しています。 ※ 2024年4月、2025年4月の比率を記載しています。 • 男女賃金差異 2023年 42.0% 2024年 43.6% • 障がい者雇用率 2023年 2.58% 2024年 2.56%
		多様な働き方の推進 従業員個々の生活を考慮できる柔軟な働き方の導入 ・育児・介護・傷病と仕事との両立支援策の充実 ・在宅勤務制度・サテライトオフィスを活用した柔軟な勤務場所の提供 ・有給休暇の取得促進 ・健康経営の推進	• 男性育休取得率 2023年 100.0% 2024年 100.0% • 男性育休平均取得日数 2023年 19.3日 2024年 21.1日 • 有給休暇平均取得日数 2023年 18.4日 2024年 18.1日



中村明子さん
(T&D ホールディングス広報部)

T&D ホールディングスへのグループ内公募者の声
 今まで関わったことのない社内外の方ともお仕事ができて、刺激を受けながら日々過ごしています。応募しなければ知らなかったことや、関わることのなかった方たち、仕事を通じてでしか経験できないことばかりで、思い切って応募して良かったと思っています。



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
ホワイト500

「健康経営優良法人～ホワイト500～」にグループ生命保険会社3社が認定（太陽生命・大同生命は9年連続の認定）

※実績値の対象会社は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 生命、TDAM、P&F、TDUC、AllRight）

※実績値は年度表記（女性管理職比率を除く）

人的資本

■人権の尊重

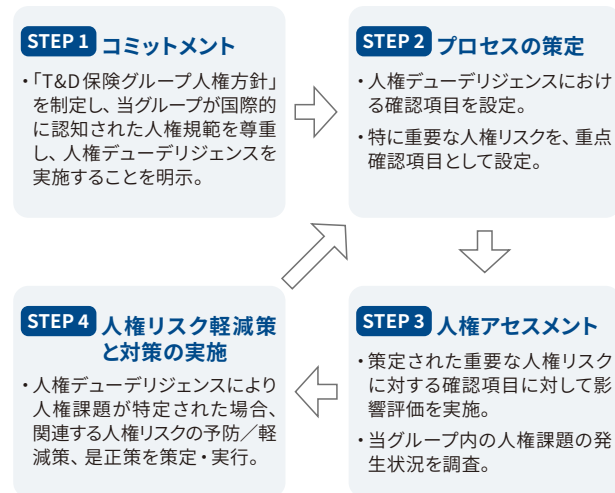
T&D 保険グループの人権方針

当グループは「T&D 保険グループサステナビリティ憲章」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-policy/human-right-policy.php>

人権尊重の取組み：全体工程



※今般、2025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。

人権デューデリジェンス

当グループでは、「T&D 保険グループ人権方針」に基づき、当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、左下の図のとおりPDCAサイクルをまわし、人権に関するデューデリジェンスを実施しています。

人権デューデリジェンスの実施／確認結果

当グループでは、2025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等、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」を年1回開催しています。2024年度は「心理的安全性の確保とハラスメントの防止」をテーマに実施。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等のさまざま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。

社会・関係資本

T&D 保険グループでは、お客さまへの価値ある商品・サービス・情報の提供や、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。

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 (2024年度)

129,608件

●どうだい?会員数 (2024年度) 約9.0万名

●保険金・給付金のお支払い金額

(2024年度) 約8,228億円

●CVCの投資額 約23億円

●テーマ型投融資累計額 約1.1兆円



太陽生命の取組み

高品質な商品・サービスの提供

太陽生命は、高品質な商品とサービスを通じて、お客さまに生涯にわたる安心を提供することを目指しています。

商品面では、より多くのお客さまニーズに対応するため、2024年12月に新シリーズ「保険組曲 BestMYWAY」を発売しました。本商品の発売により、3大疾病で入院した場合の支払限度は無制限となり、お客さまの長期入院への不安を解消できるようになりました。加えて、選択緩和型商品についても、保障内容に応じた告知項目の削減、最低加入年齢の引き下げ等を行い、より多くのお客さまに、高品質な商品とサービスを提供できるようになりました。また、病気の予防への取組みを後押しする商品として「ひまわり認知症予防保険」、「ガン・重大疾病予防保険」を販売し、シニア世代から責任世代まで幅広い年齢層の方に多くのご支持をいただいています。

サービス面では、専門知識を有する職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、お客さまのニーズに合わせた商品とサービスをご案内することで、より大きな安心をお届けしています。

お客さまの 利便性向上のため の取組み

- ・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」内での「各種変更手続き」機能の利用や当社でご加入の損害保険契約の加入状況等の閲覧
- ・マイナンバーカードの公的個人認証サービスを活用した新契約手続き (インターネット申込) の開始
- ・第1回保険料の収納方法に PayPay 決済を導入
- ・「T-AI-Face」での給付受付の開始
- ・LINE 公式アカウント登録による、保険手続きの LINE 上での利用
- ・インターネットに不慣れなお客さまにもスムーズにマイページをご利用いただけるよう、お客さまとマイページ画面を共有し、お客さまの手続きをサポートする機能を導入

ベストシニア サービスの取組み

- ・「ご家族同席」による保険募集の実施
- ・「T-AI-Face」のテレビ電話機能を活用した、本社担当者による契約意向や申込内容等を再確認する「シニア安心サポートデスク」の実施
- ・年1回以上、請求漏れ点検や契約内容の確認を行う「シニアフォローサービス」の実施

大同生命の取組み

経営者を取り巻くリスクへのそなえ (トータル保障) の提供

中小企業の経営は、経営者の信用力・営業力等によって成り立っているケースが多くあります。また、経営者は、法人 (企業) を守る責任だけでなく、世帯主として個人 (家族) を守る責任も担っています。大同生命では、経営者が万一の場合や働けなくなった場合の経済的損失から企業・家族を守るために必要な資金を確保するため、法人の「標準保障額」および個人の「生活防衛資金」を算定し、法人・個人を一体としたトータルな保障を提供しています。

社会・関係資本



「T&D 保険グループ お客さま本位の業務運営に係る基本方針」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/information/business_operations.php

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。

その一環として、健康経営®に積極的に取り組む企業を当社独自の基準で表彰する「DAIDO KENCO AWARD」を実施し、2024年度表彰企業196社の公開と、取組事例の公表を行っています。



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 コミュニティ「どうだい?」を2022年3月に開始し、会員数は2025年3月時点で9万名を突破しました。サイト上では経営者が意見交換できる場の提供や経営支援サービス等を紹介しているほか、小学生を対象とした中小企業の職業体験イベントの開催等を通じて、中小企業が支える産業・社会の活性化に貢献しています。これまで保障を通じて中小企業をお支えてきた大同生命が、今後は「中小企業とともに未来を創る」という想いを形にしたものです。



イメージキャラクター
どうだいくん

お客さまサポート体制の高度化

お客さまの視点に立ち、ご加入からお受け取りまで、すべての面でより質の高い顧客体験をお届けするため、様々な取組みを行っています。

つながる手続の導入	インターネット上で“いつでも・どこでも”お手続きが可能
社会DXを活用したサービスの提供	マイナンバー制度の活用により、必要なお手続きを大同生命からご案内
請求書レス支払の導入	お客さまから請求書類をご提出いただくことなく、お客さまの口座に満期保険金・個人年金をお支払

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等の資産形成型商品をお届けしています。

2024年9月には、円ならではの安心感でそなえる「生涯プレミアムジャパン」シリーズと、海外の金利と為替を活用する「生涯プレミアムワールド」シリーズを一体化させた終身保険「生涯プレミアムワールド6」を販売開始しました。10月には、将来の年金原資額をより大きく増やすことができる「年金重視コース」を新設した個人年金保険「ファイブテン・ワールド4」を発売しました。

スマホ請求の開始

2024年11月より、スマートフォン上で必要項目の入力と、必要書類をアップロードすることでお手続きを完了できる「スマホ請求」を開始しました。ご契約者さまが手軽にお手続きいただけることに加え、郵送のお手続きと比べ最短即日でお手続きが完了するため、簡単かつスピーディーなお手続きが可能となりました。

AI ファンド予測サービスの提供

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」を提供して



います。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。

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 (2024年度)

太陽生命	大同生命	TDF 生命
92.3% (総合的な満足度)	87.0% (総合的な満足度)	80.5% (総合的な満足度)

※調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

社会・関係資本

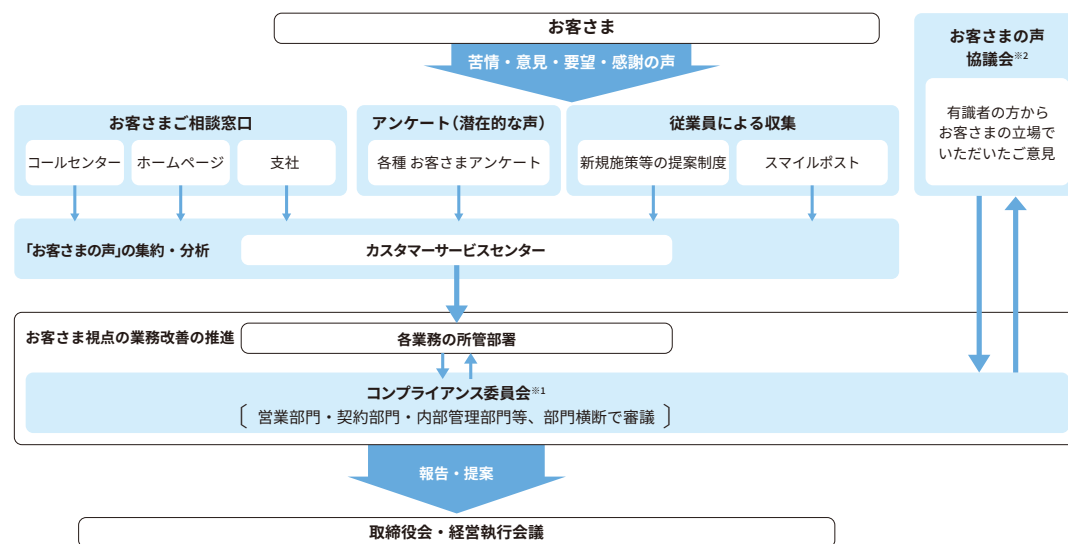
日々の営業活動でお聴きする「お客さまの声」

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、インターネット等、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」等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等を設置し、お客さま本位の業務運営に関する方針や苦情改善等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。

「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等を目的に、「コンプライアンス委員会」を設置し、保険商品の開発・選定、提案からご加入、保険金・給付金等のお受け取り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	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	2,170	32.6	1,919	20.8	1,854	26.5	1,966	26.5
収納関係	381	5.7	375	4.0	431	6.1	452	6.1
保全関係	1,246	18.7	1,067	11.6	1,280	18.3	1,292	17.4
保険金・給付金関係	1,508	22.6	3,947	42.8	1,646	23.5	1,756	23.6
その他	1,355	20.3	1,918	20.8	1,791	25.6	1,962	26.4
合計	6,660	100.0	9,226	100.0	7,002	100.0	7,428	100.0

※ 苦情とは、顧客等から当社への申出内容に不満足の実情のあったものを指しています。

参考：太陽生命ホームページ「『お客様の声』を活かした改善事例」

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	2021年度		2022年度		2023年度		2024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	802	13.4	774	12.3	638	12.9	578	12.7
保険料のお払込等に関するもの	454	7.6	355	5.6	315	6.4	241	5.3
ご契約後の手続き等に関するもの	2,015	33.8	1,815	28.9	1,550	31.3	1,228	27.1
保険金・給付金等の支払に関するもの	1,087	18.2	1,556	24.8	936	18.9	782	17.3
その他	1,607	26.9	1,785	28.4	1,517	30.6	1,707	37.6
合計	5,965	100.0	6,285	100.0	4,956	100.0	4,536	100.0

※ 苦情とは、当社の事業に関して、お客さまから不満足の実情のあったものを指しています。

※ 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。

参考：大同生命ホームページ「『お客さまの声』を経営に活かす取組み」

<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	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	284	32.8	315	36.5	207	33.0	248	25.8
保険料等払込関係	69	8.0	45	5.2	52	8.3	25	2.6
ご契約後の手続き関係	310	35.8	328	38.0	201	32.0	448	46.6
保険金・給付金関係	118	13.6	105	12.2	85	13.6	94	9.8
その他	86	9.9	70	8.1	82	13.1	146	15.2
合計	867	100.0	863	100.0	627	100.0	961	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実情のあったものを指しています。

参考：T&Dフィナンシャル生命ホームページ「お客さまの声を受けて改善を行った2024年度の主な取り組み」

<https://www.tdf-life.co.jp/company/solvency/2024.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

子どもでも加入できるよう選択緩和型商品の加入年齢の引き下げを望むお客さまの声を受け、3歳から加入できるよう加入年齢の引き下げの取扱いを開始しました。また、「働けなくなったときの保険」のさらなる保障の充実を望むお客さまの声を受けて、短期の継続入院を保障する「14日継続入院給付金特則」の新設や180日以上 の長期継続入院を保障する「入院・軽度就業不能給付金」の新設、ならびに所定の軽度就業不能状態を新たに保障できるようになりました。

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、リモートで加入手続きを行える「つながる手続」を2020年9月に導入しました。現在では対象を保険金・給付金請求や解約・契約者貸付の手続きに拡大しています。加えて、お客さまの負担軽減のため、一部の満期保険金や個人年金支払において「請求書レス支払」を開始しました。

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、2023年度より「AI 音声応答システム（ボイスボット）」を導入し、お電話で土日祝日を含む24時間お手続き類の請求手続きができる態勢を取っております。2024年度には、お手続きいただける項目に「目標値の変更」「生命保険料控除証明書の再発行」を追加しました。また、インターネットサービスで解

約手続きや、複数のご契約がある場合のインターネットサービスID番号の集約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

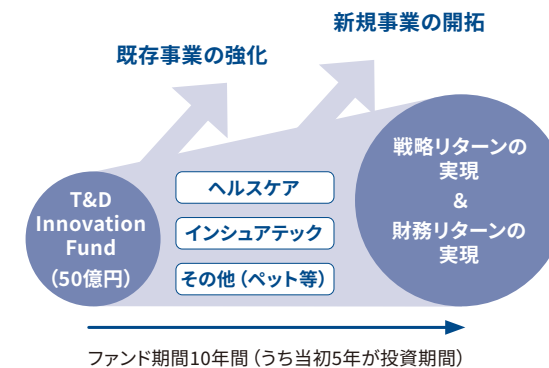
T&Dフィナンシャル生命では、お客さまへの最良のご提案ができるよう、金融機関や来店型保険ショップ等の乗合代理店に対して、代理店支援担当者（ホールセラー）による工夫を凝らしたサポート活動を実施しています。また、お客さま・募集代理店の皆さまから数多くの信頼を得るために、ホールセラーに対しては保険商品に限らず、金

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17件、約23億円の投資を実行しました。（例：画像解析AIを搭載した食事管理アプリを提供する会社や愛犬の健康を考えたフレッシュペットフードを提供する会社）

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、全てのアセットクラスの投融資の際に、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。

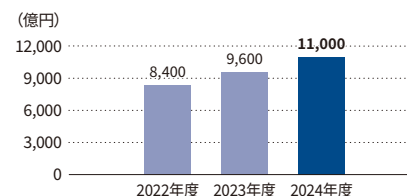
テーマ型投融資

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、着実に累計額を積み上げていきます。

主な取組事例

- 7 環境・社会・ガバナンス**
「グリーンボンド」への投資 一国際機関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
- 1 社会・ガバナンス**
「サステナビリティボンド」への投資 一独立行政法人が行う開発途上国の防災・自然災害関連の復興事業等の資金に充当
- 3 経済・環境・社会・ガバナンス**
「ソーシャルボンド」への投資 一独立行政法人が行う道路等のインフラ整備事業や地方創生・地域活性化等に向けた事業等に充当

テーマ型投融資累計額



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。

生物多様性への対応・保全	投融資先のTNFDの対応状況（参画、リスクと機会の分析、情報開示等）や課題認識、今後の取組みの方向性について、情報把握に努めています。
人的資本・ダイバーシティへの取組み	投融資先の人権方針の策定・人権デューデリジェンスの実施状況および開示状況を確認し、より一層の取組みに向け、働きかけを行っています。

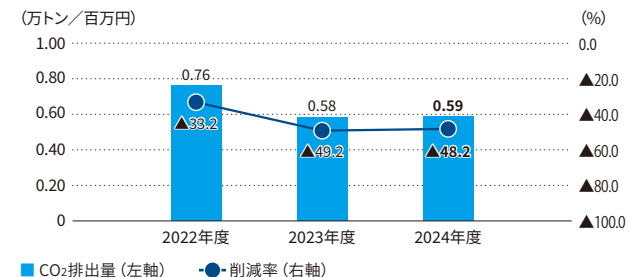
ファイナンスド・エミッションネットゼロに向けた取組み

社会全体のCO₂排出量削減に貢献することを目指し、ファイナンスド・エミッション（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。

2025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GHG排出量はCO₂換算で156万トンとなりました。中間目標の対象である原単位ベースでは、0.59万トン／百万円となり、2020年度比48.2%の削減となりました。

当グループでは、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。

ファイナンスド・エミッションおよび削減率（2020年度比）



自然資本

T&D 保険グループは環境への取組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。

気候変動の緩和

自然資本のアウトカム

● GHG 排出量の削減率 (2013年度比)
(CO₂排出量: Scope1・2)
(2024年度/見込み値) **49.9%**

● ファイナンスド・エミッションの削減率 (2020年度比)
(投融资先の CO₂排出量)
(2024年度/見込み値) **48.2%**

※ 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
(2024年度/見込み値) **37.3%**



考え方

2015年12月に採択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。地球環境の保全や低炭素・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、環境への取組姿勢を明確に示すため、「T&D 保険グループ環境方針*」、および資産運用におけるESG投資に対する取組姿勢を示すため「T&D 保険グループESG投資方針*」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従業員へ周知徹底し、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。

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

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、サステナビリティ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。当委員会は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/csr-policy/tcfd.php>

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。

GHG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。

気候変動リスク分析の高度化：当グループへの影響の定量的分析

KPMGコンサルティング株式会社および一般財団法人日本気象協会（以下、日本気象協会）と連携し、気候変動リスク分析を高度化する取組みとして、当グループへの影響の定量的分析を実施しました。

分析方法

- 日本気象協会は、物理的リスク分析のために気候変動予測データを1kmメッシュに高解像度化した「高解像度地域気候シナリオデータセット」を開発。
- 当グループ向けには、気候変動により将来の日本国内の平均気温が2℃上昇（RCP2.6シナリオ）、4℃上昇（RCP8.5シナリオ）のケースで、「水害による災害犠牲者推計」および「熱中症搬送者数・死亡者推計」のモデルをそれぞれ開発。5種類の気候予測モデルを活用して推計。
- 2100年までの将来期間を「将来前半期間：2026～2050年」と「将来後半期間：2051～2100年」に区分し、物理的リスク分析を実施。

分析結果

【災害犠牲者】

- 将来的な降雨量の増加は地域によるバラつきが存在（地域によっては減少）。
- また、強大な台風が発生する割合が高くなるが、台風の発生数自体は減少。

⇒2つのシナリオとも、極端な豪雨事例で災害犠牲者数が急増することもあり得るが、期間全体としては横ばい。

【熱中症搬送者・死亡者】

- いずれのシナリオでも、将来前半期間はそれほど大きな変化は生じない。

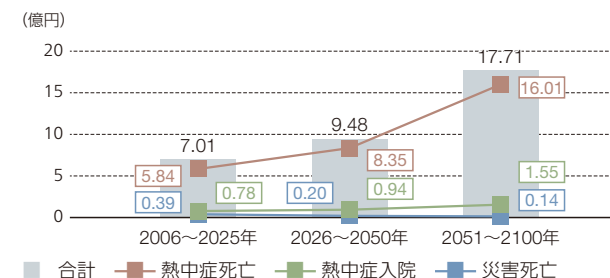
- 将来後半期間になると、猛暑日・熱帯夜日数が増加。特にRCP8.5シナリオでは、猛暑日日数が現在よりも1カ月以上増加。
- ⇒2つのシナリオとも、将来後半期間に熱中症搬送者数・死亡者数が増加。

当社への影響

- 分析結果を元にした試算の結果、より影響の大きいRCP8.5シナリオでは、基準期間（2006～2025年）と比べ、将来後半期間に「5.1～16.3億円」（当グループの支払保険金・給付金の約0.1～0.3%に相当する水準）の保険金・給付金増加となった。

* 下記のグラフは5モデルの平均。（将来後半期間に「10.7億円」の増加）

影響額：RCP8.5シナリオ



リスク管理

リスクの特定・評価プロセス

当グループでは、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付けを行うとともに

自然資本

に、必要に応じ経営計画等への反映を行います。当グループでは、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

- ・リスクの発生や既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・評価のプロセスで、気候変動に関連するリスクは、次に示すような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）と合わせ、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

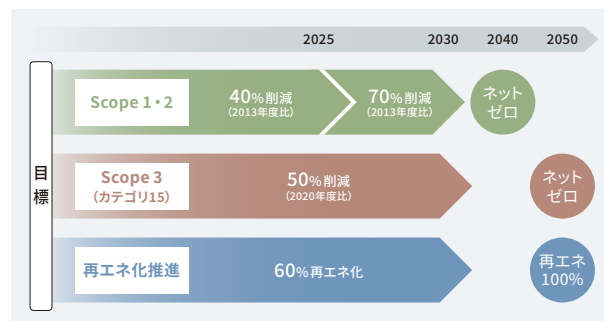
指標と目標

- ・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。目標は、「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つです。その成果を毎年計測し、各種レポート・ホームページ上で開示しています。
- ・CO₂排出量は、Scope1（自社の直接排出）／Scope2（電力など購入するエネルギーなどの間接排出）／Scope3（原料調達、輸送、廃棄などその他の間接排出）を継続して測定・開示しています。
- ・自社排出（Scope1+2）および投融資先（Scope3：カテゴリ15）について削減目標を設定し、2040年までのネットゼロ達成を目指しています。

CO₂排出量の削減

対象	目標	2024年度実績
自社排出 (Scope1+2)	2025年度：40%削減（2013年度比）	49.9% (見込み値)
	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	48.2% (見込み値)
	2050年度：ネットゼロ	

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



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。



生物多様性保護の取組み

太陽生命は、国内3カ所の「太陽生命の森林」にて社員等ボランティアによる森林保全活動を進めています。2023年度には、「太陽生命くつきの森林」が30by30「自然共生サイト」（民間の取組み等によって生物多様性の保全が図られている区域）に認定されました。2024年度には、山形県上山市と「里山づくりパートナー協定書」を締結し、新たに「太陽生命の森林 上山市西山エリア」を設置しました。これらの活動の積み重ねにより、生物多様性の保全に直接的に貢献しています。



自然資本

自然関連リスク分析

当グループでは、「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.43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※1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。

新たな取組みとして、バリューチェーン分析・ロケーション分析を実施しています※2。

※1 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。

※2 分析の詳細は、太陽生命および大同生命の「責任投資レポート」からご覧いただけます。

分析方法

本分析では、自然リスク評価ツールENCORE※3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。

※3 ENCOREとは、自然資本ファイナンスアライアンス(NCFA)、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「陸上地形学」「構造と生物学的完全性」という結果であった。

影響 「攪乱（騒音、光など）」「水・土壌への有毒汚染物質の排出」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	陸上地形学	ミネラル	海洋地形学	土壌および堆積物	生物種	構造と生物学的完全性	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

	攪乱（騒音、光など）	淡水利用域	GHGの排出	海底利用域	GHG以外の大気汚染物質の排出	生物資源の採取	非生物資源の採取	水・土壌への有毒汚染物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	土地利用域	水使用量	外来種の侵入
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													

※ 2024年10月14日更新分の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）

