

価値創造プロセスと サステナビリティ経営

- 8 トップメッセージ
- 14 価値創造プロセス／解説
- 16 サステナビリティ経営
- 17 マテリアリティ(グループサステナビリティ推進の重点テーマ)
- 18 サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ



トップメッセージ



挑戦、その先へ

2026年4月、新たなグループ長期ビジョン「Try & Discover 2030～挑戦、その先へ～」が始動しました。今後5年間で掲げた目標を着実に達成することはもちろん、その先も持続的に成長できるグループへと進化することが、私の目指す姿です。収益基盤が堅調な今こそ、将来の成長に向けた次の手を打つ。守るべきものは守りながら、変えるべきものは大胆に変え、私自身が覚悟を持って変革を前に進めていきます。

代表取締役社長

森の 昌彦

トップメッセージ

変化を成長に変え、次の一步を踏み出す

変化を成長の追い風にする

T&D保険グループは結成以来、「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。」を経営理念に掲げてきました。この理念は、事業環境がどれほど変化しようとも変わることのない私たちの原点であり、グループ経営の根幹をなす価値観です。一方で、その理念を実現するための方法は、時代の変化に応じて進化し続けなければなりません。

今回策定したグループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」は、まさにその考え方を具現化したものです。新たな方向性を定めるにあたり、まず前長期ビジョンの成果と課題を振り返りました。

前長期ビジョンでは、国内生命保険事業を中心とする収益力の強化と資本効率の改善を進めました。太陽生命は家庭市場、大同生命は中小企業市場、T&Dフィナンシャル (TDF) 生命は

乗合代理店市場という、それぞれ独自の市場に深く根差したビジネスモデルを磨き、保有契約の拡大や収益力の向上を実現しました。その結果、KPIであるグループ修正利益、修正ROE、ROEVは目標を達成しました。また、資産運用リスクの削減や株主還元の強化に加え、FortitudeやViridiumへの投資を通じて、収益源の多様化にも取り組みました。さらに、サステナビリティ経営についても、幅広いステークホルダーへの価値提供と企業価値向上の両立を目指し、人材戦略やガバナンスの高度化、気候変動対応などに取り組んできました。

一方、新契約価値は目標に届かず、国内生命保険事業の将来の収益力を一段と高めていくという課題が残りました。また、事業ポートフォリオの多様化には一定の進展があったものの、国内生命保険事業に次ぐ収益の柱をさらに育てていく必要があります。前長期ビジョンを通じて収益力と資本効率を着実に改善できたからこそ、次に取り組むべき課題がより明確になったと捉えています。

こうした成果と課題を踏まえ、私は、これまでの取り組みの延長線上にとどまっていたら、その先の成長は実現できないと考えています。環境変化が一段と速まる中、収益基盤が堅調な今こそ、将来の成長に向けた次の手を打たなければならない。その問題意識が、今回の長期ビジョン策定の出発点となりました。

私たちの事業は、一人のお客さまの安心を支えることから始まります。
その積み重ねが企業活動や地域社会を支え、
ひいては社会全体の持続的な発展につながっていきます。

私が最も重視したのは、長期的な外部環境に対する認識です。第一に、人口減少という大きな構造変化があります。少子高齢化の進行は、市場規模だけでなく、将来の営業人材や専門人材の確保にも影響を及ぼします。これまでと同じやり方を続けるだけでは、中長期的な成長は難しくなるでしょう。第二に、非連続な環境変化の加速です。地政学リスクの高まり、金融市場の変動、インフレや金利環境の変化、さらにはAIをはじめとするテクノロジーの急速な進化など、企業を取り巻く環境はこれまで以上に不確実性を増しています。将来を正確に予測することが難しい時代において大切なのは、変化を前提に備え、柔軟かつ迅速に対応することです。私は、変化の時代には新しい価値創造の機会が生まれると考えています。変化を脅威として受け身で捉えるのではなく、自らの成長機会へと転換していくことが重要です。

ひとりの安心から、社会の成長へ

こうした認識のもと、今回の長期ビジョンでは2030年に目指すグループ像として、「“Try & Discover”を、ひとつの力に。ひとりの安心から、社会の成長へ。」掲げました。この経営ビジョンには2つの思いを込めています。一つは、グループ全体の力を結集するということです。これまで当グループは、それぞれの事業会社が独自の強みを発揮しながら成長してきました。今後もその強みを大切にしながら、グループとしての連携をさらに深め、単独では生み出せない新たな成長機会を創出していきたいと考えています。もう一つは、お客さま一人ひとりへの価値提供を社会全体の成長へつなげていくという考え方です。私たちの事業は、一人のお客さまの安心を支えることから始まります。しかし、その積み重ねが企業活動や地域社会を支え、



トップメッセージ

ひいては社会全体の持続的な発展へとつながっていきます。私たちは、その好循環を生み出す存在でありたいと考えています。

今回の長期ビジョン策定において、経営ビジョンからあえて「保険を通じて」という言葉を外しました。もちろん、保険事業が当グループの中核であることに変わりはありません。しかし、お客さまが抱える課題は保険で完結するものばかりではありません。健康、老後資金、介護、資産形成など、お客さまを取り巻く課題はますます多様化しています。そのため私たちは、保険という枠組みにとどまることなく、これまで以上に広く社会に貢献する企業グループへ進化していかなければなりません。保険周辺サービスやデジタル接点、健康支援、資産形成支援なども含めて、お客さまの課題解決に貢献し、社会価値の創出を企業価値の向上へと結び付けていく。そのような姿を目指しています。

コアビジネスを磨き、未来の成長を拓く

長期ビジョンを実現するために、私たちは「コアビジネスの一層の強化」「新たな価値創出による成長の実現」「グループの強靱化」という3つの基本方針を掲げました。

コアビジネスの一層の強化

太陽生命と大同生命を中心とする国内生命保険事業は、当グループの価値創造を支える最も重要な事業であり最大の収益源です。どれほど新たな事業に挑戦するとしても、国内生命保険事業の競争力が揺らいでは持続的な成長は実現できません。太陽生命は家庭市場に、大同生命は中小企業市場に特化

し、それぞれが独自の顧客基盤やブランド、販売ネットワークを築いてきました。私は、この強みこそが当グループ最大の競争優位性であると考えています。今後は、これらの強みをさらに磨き上げながら、お客さまとの接点を強化し、より高い付加価値を提供していきます。保険商品の提供だけでなく、お客さまの課題解決に寄り添う存在として関係性を深めることで、長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。

新たな価値創出による成長の実現

もっとも、コアビジネスの強化だけで長期的な成長を実現できるとは考えていません。人口減少や高齢化の進展により、国内生命保険市場の構造変化は避けられません。こうした環境認識を踏まえ、私たちに求められているのは、現在の収益基盤を強化しながらも、その先を見据えた新たな価値創出に挑戦することです。今後5年間は国内生命保険事業を中心にしっかり利益成長を実現していきます。しかし、問題はその先です。人口減少が進む中、10年後、20年後、そしてその先も成長を続け

るため、成長投資を通じて第二の柱を育て、収益源の多様化を進めていきます。

具体的には、長期ビジョン期間中に5,000億円の成長投資枠を設定し、グループ修正利益に占める国内生保事業以外の割合を20%以上に引き上げることを目指します。ただし、5,000億円ありきではなく、規律を徹底し、投資の質を見極めながら実行していきます。成長投資については①安定的なキャッシュ創出を企図した先進市場生保、②中長期的な成長ポテンシャルの取り込みに資する新興市場生保、③グループ事業強化に資する生保周辺・金融分野等の投資機会を重点的に検討していきます。これらの取組みを通じ、収益基盤の多様化と安定化を進め、企業価値の持続的向上を目指します。

グループの強靱化

このような挑戦を支えるうえで、私が今回の長期ビジョンにおいて特に重視しているのが「グループの強靱化」です。生命保険事業は本質的に長期事業であり、今日の経営判断が10年後、20年後の企業価値に影響を与えます。一方で、私たちを取り巻く環境はかつてない速度で変化しています。長期的な視点と変化への俊敏な対応力を両立しながら成長を続けられる企業体質を構築する必要があります。その中核を担うのがDX戦略です。

私たちは当初、太陽生命と大同生命の事務システム統合を構想し、その実現可能性について約1年にわたり検証を進めてきました。その結果、統合自体は可能である一方、相当な時間とコストを要することが明らかになりました。また、その間にもAIは急速に進化し、その活用可能性は幅広い業務へと大きく広がりました。そこで、従来型のシステム統合を前提とした手法



トップメッセージ

にとらわれず、グループ全社でのAIフル活用をベースとする新たなアプローチへとDX戦略を見直すこととしました。

今回の見直しは、単にシステムの構築方法を変更するものではありません。DX戦略を通じて業務や組織、人材のあり方を一体的に見直し、グループ全体の生産性と価値創造力を高めていくことが、私たちの考える「グループの強靱化」です。

また、私たちが目指す資本循環は、財務資本だけを対象とするものではありません。DX戦略を起点に、人的資本・知的資本・財務資本を循環させ、それぞれの力を引き出しながら新たな価値を生み出していく。この循環をグループ全体で回すことで、環境変化に対応できる力を養っていきます。

AIを真に企業価値向上に結び付けるためには、ビジネスモデル、組織、人材戦略のあり方を不断に見直していくことが不可欠です。ただし、それは当グループの事業の本質を変えると意味ではありません。お客さま一人ひとりに長く寄り添い、安心をお届けするという生命保険事業の本質や、経営理念に込めた思いは、これからも変わることはありません。一方で、価値の提供方法やそれを支える組織、人材のあり方は、時代に応じて進化させる必要があります。守るべき本質を守りながら、実現するための方法は大胆に変えていく。この不易流行の考え方こそが、AI時代における当グループの競争力の源泉になると考えています。

私たちが目指すのは、AIを活用して価値創造力を高めることです。AIによって生み出される時間や経営資源を単なるコスト削減にとどめず、人材をより付加価値の高い領域へ振り向け、お客さまへの提案力、商品・サービス開発力、データ分析力、リスク管理能力を強化するとともに、経営判断を高度化していきます。これにより、生産性向上と付加価値拡大を同時に実現し、グループ全体の収益力を高めていきます。

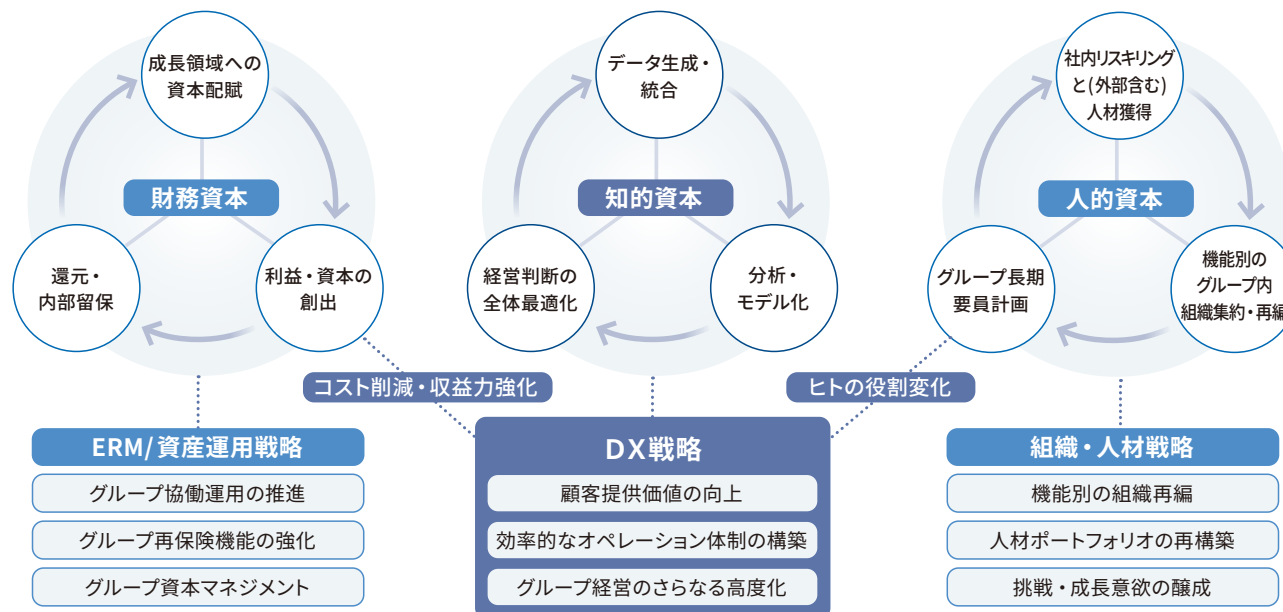
また、AIの活用は、人的資本の考え方も大きく変えていきます。人的資本の拡充とは単に人を増やすことではなく、一人ひとりが生み出す価値を高めることです。AIによって効率化できる業務が広がる一方で、人に求められる役割はより高度化し、

AIを力に、人と知の可能性を広げる

私はAIを、単なる業務効率化の手段としては捉えていません。もちろん、限られた人材で高品質なサービスを提供し続けるためには、業務効率化は避けて通れません。しかし、それだけではAIがもたらす本質的な変化を捉え切れていないと考えています。

AIの進化は、企業にとって大きな機会である一方、競争の定義そのものを変え得る脅威でもあります。お客さまとの接点や商品・サービス提供のあり方、データ活用など、競争力を左右する要素が大きく変わり、これまで私たちが想定していなかった企業が新たな競争相手となる可能性もあります。だからこそ、AIを個別業務の改善ツールにとどめず、経営戦略の中核に位置づける必要があります。

グループ資本の循環 グループ資本を効果的に活用しシナジーを創出



トップメッセージ

お客さまに向き合う力、課題を発見する力、新たな価値を生み出す力が一層重要になります。とりわけ、お客さまと直接向き合い、信頼関係を構築する役割の価値は今後さらに高まっていくと考えています。こうした変化を踏まえ、必要な人材ポートフォリオや組織のあり方も継続的に見直していきます。

知的資本については、データ、ITシステム、業務ノウハウ、ブランド、顧客接点など、当グループが蓄積してきた無形資産をグループ全体で共有・活用し、経営判断や商品・サービス開発に役立てていきます。

AIへの投資は、短期的にはコストに見えるかもしれません。しかし私は、それらを将来の価値創造力を高めるための投資であると考えています。AIは、導入するだけで自然に成果をもたらすものではありません。自ら取り込み、使いこなし、業務や組織、人材のあり方まで変えていくことで初めて、企業の競争力となります。私たちは、AIを力に変え、人と知の可能性を広げ、将来の競争力を築いていきます。

未来を起点とした事業ポートフォリオの見直し

長期ビジョンで描く価値創造のストーリーを具体化するうえで、象徴的な意思決定となったのがTDF生命の株式譲渡です。この決断は、私にとって決して容易なものではありませんでした。TDF生命はグループ結成以来、国内生命保険事業の一角を担ってきた存在です。厳しい時期もありましたが、多くの従業員の努力によって再建が進み、近年では安定的な収益を計上するまでに至りました。だからこそ、「なぜ今、譲渡するのか」という問いが生じるのは当然であり、私自身も長い時間をかけ

て考え抜きました。20年以上にわたり苦楽を共にしてきた仲間を送り出すことに、感情的な葛藤があるのも事実です。

しかし、経営者として最終的に向き合わなければならないのは、いかに企業価値を最大化するかです。私たちは前長期ビジョン期間を通じて、「グループ全体として最適な経営資源配分とは何か」という議論を続けてきました。限られた人的資本や財務資本をどこへ投下することが、将来の価値創造につながるのか。その視点から事業ポートフォリオ全体の見直しを継続的に検討してきました。銀行窓販市場には今後も成長機会があると考えます。しかし、その成長をさらに加速させるためには、より大きな顧客基盤や経営資源が必要になります。そのとき、当グループが継続的に資本や人材を投入し続けることが最善なのか、それとも新たなパートナーのもとで成長を目指す方がよいのかを真剣に考えました。

その結果としてたどり着いた結論がPayPay社とのパートナーシップです。PayPay社は、当グループにはない巨大な顧客基盤とデジタル経済圏を有しています。TDF生命にとっては、銀行窓販に加え、新たな成長機会を獲得することにつながります。一方、当グループは経営資源をコアビジネスの強化や成長投資へ集中することができます。私は、この取引を単なる事業売却とは考えていません。双方がそれぞれの強みを活かしながら次の成長へ向かうための前向きな意思決定であり、将来に向けた価値創造の選択であると捉えています。そして同時に、そ

れは過去の延長線ではなく未来を起点に経営を考えるという、私自身の覚悟の表れでもあります。

株式譲渡で創出されるキャッシュについては、税引後の約半分を株主還元に残りの約半分をグループの強靱化に向けた戦略投資に充てる方針です。長年にわたりTDF生命を支えていただいた株主・投資家の皆さまにお返しすることは、上場会社として当然の判断です。同時に、今回の取引で得た経営資源を将来に活かすため、AI・DX投資、人的資本投資、グループシナジーの創出に向けた投資などに振り向けていきます。資本効率を改善しながら、将来の成長を支える力を育てる。このバランスを重視しました。

「挑戦、その先へ」——信頼を力に、企業価値を高める

企業価値向上を目指すうえでは、意思決定を支えるガバナンスの実効性も極めて重要です。どれほど優れた戦略であって

経営者として向き合うべきは、いかに企業価値を最大化するかです。
過去の延長線ではなく、未来を起点に、経営資源の最適な配分を考えていきます。



トップメッセージ

も、適切な監督機能や健全な緊張感がなければ持続的な成長は望めません。逆に言えば、環境変化に応じて適切な意思決定を積み重ねることができれば、企業は長期的に成長し続けることができます。

その考えのもと、当グループでは執行と監督の分離をさらに進め、取締役会の監督機能を一段と強化しています。具体的には、2026年4月に取締役会議長を代表取締役社長から代表権を持たない会長に変更しました。また、長期ビジョン期間中の早期に社外取締役比率の過半数化を目指しています。こうした取組みを通じて、取締役会が個別の業務執行に過度に関与するのではなく、中長期的な企業価値向上の観点から重要な経営課題を議論し、経営陣の意思決定を監督する役割に一層注力できる体制を整えていきます。また、社外取締役の知見や経験を最大限活用することも重視しています。現在の経営環境は、金融業界だけの知識で対応できるほど単純ではありません。AIやテクノロジー、人材戦略、サステナビリティ、地政学リスクなど、多様な視点から経営を見つめる必要があります。そのため、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の知見を経

営へ反映し、より質の高い意思決定につなげていきたいと考えています。

株価については、足元では収益力の向上や資本効率改善に向けた取組みをご評価いただき、堅調に推移しています。しかし、私は現状に満足しているわけではありません。当グループには、さらに成長し、市場からの評価を高めていく余地があると考えています。

株価のさらなる向上に向けて重要になるのが、経済価値と財務会計の両輪経営です。新契約価値の積み上げや資産運用ポートフォリオの改善を通じて、将来利益の源泉となるEVを拡大するとともに、それを財務会計上の利益として着実に実現させ、持続的なEPS成長を実現していきます。同時に、規律ある成長投資と資本政策、市場との対話を通じて、当グループに対する成長期待と信頼を高め、PERの向上を図っていきます。長期ビジョンで掲げた目標に向けて成果を積み上げ、その達成の確度を市場の皆さまに示していくことで、市場評価の一段の改善を目指していきます。

一方で、私は、企業価値とは株式市場における評価だけでなく、「様々なステークホルダーから寄せられる信頼の総和」であると考えています。上場会社として、資本効率を高め、着実な利益成長を実現していくことは当然の責任です。しかし、それだけで企業価値を説明することはできません。お客さまからの信頼、代理店からの信頼、従業員からの信頼、地域社会からの信頼。その一つひとつの積み重ねが企業価値を形成していると考えています。私は、企業価値向上と社会課題の解決は同じ方向を向くものだと考えています。社会に必要とされる価値を提供することが、結果として企業価値を高める。その好循環を生み出していくことこそが経営者の役割です。そして、その思

いを「ひとりの安心から、社会の成長へ。」という経営ビジョンに込めています。

今回の長期ビジョンで示したのは、当グループが将来にわたって成長し続けるための道筋です。しかし、ビジョンは掲げるだけでは意味を持ちません。重要なのは、掲げた方針を着実に実行し、その進捗を具体的に示していくことです。これまで培ってきた経験や知見を活かしながら、従来の前提を不断に問い直し、環境変化に応じて意思決定と行動を進化させていきます。

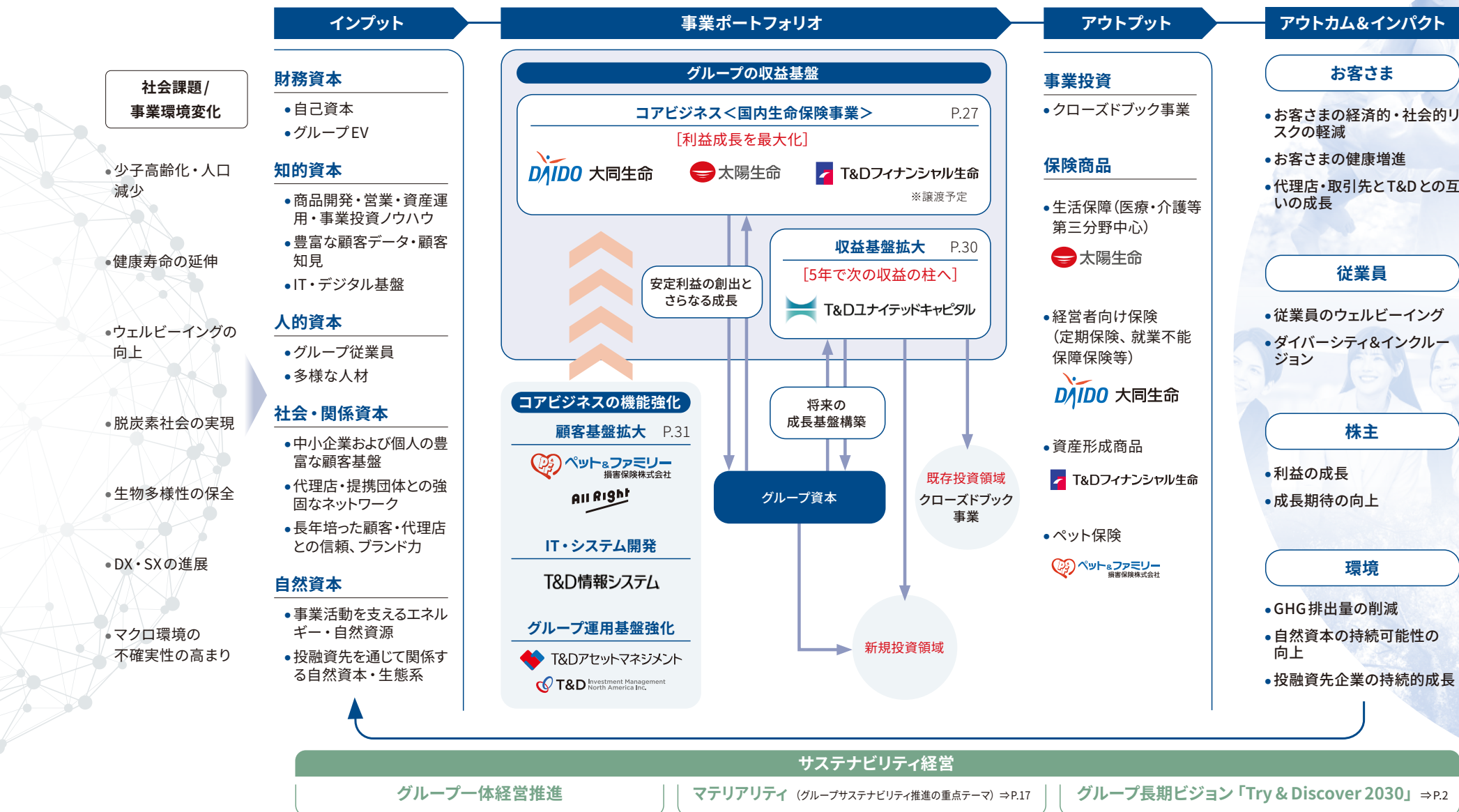
「挑戦、その先へ」。この言葉には、2030年に向けた目標を達成するだけでなく、その先の成長を支える力も培っていくという決意を込めています。私たちは修正ROE15%以上、EPS成長率年率10%以上などの目標の達成に向け、一つひとつの成果を積み上げていきます。同時に、目の前の成果に満足することなく、新たな可能性を追求し続けます。「挑戦と発見」の精神をひとつの力に変え、ひとりのお客さまの安心から社会全体の成長へとつなげていく。その実現に向けて、私自身が先頭に立ち、変革を推進していきます。今回の長期ビジョンは、この歩みを加速させる新たな挑戦の出発点です。すべてのステークホルダーの皆さまとともに、次の成長を切り拓いていきます。

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。



価値創造プロセス解説

5つの資本を起点に、経営課題に対応する戦略を策定し、具体的な取り組みを実行することでアウトカムを創出しています。その成果を目標・KPIの達成に結び付け、持続的な価値創造につなげています。

	財務資本	知的資本	人的資本	社会・関係資本	自然資本
当社の課題・戦略	- ERMの高度化 - 資本効率の改善 - ALMなどによる資産運用ポートフォリオの改善 - 事業費の適切な管理	- 生命保険事業の創業から培ってきた商品・営業・資産運用ノウハウの活用 - AIエージェントの導入等による効率的なオペレーション体制の構築 - グループ経営のさらなる高度化	- 機能別のグループ内組織再編、コアビジネス・成長領域への人材配置・育成 - 多様性・専門性の高い人材の安定的確保 - 挑戦・成長意欲の醸成	- 各市場における社会課題解決（健康寿命の延伸、中小企業の発展等） - 多様化するお客様ニーズへの対応 - 投資を通じた持続可能な社会への貢献	- 事業活動を通じ、気候変動の緩和と適応に貢献 - 生物多様性の保全 - 気候変動関連リスクの把握、評価
インプット例	- 自己資本 1兆6,119億円 - グループEV 42,386億円（2026年3月末）	- 特徴あるビジネスモデルで培われた営業ノウハウ、商品開発能力 - 資産運用ノウハウ - 事業投資ノウハウ	- グループ従業員 21,268人 - 人材開発総費用 7.8億円 - 待遇や働きやすさの向上	- 商品・サービスの提供 大同生命加入企業数 約36.3万社 太陽生命保有契約件数 約762.3万件 TDF 保有契約件数 約64.5万件 - 代理店・提携団体との連携 大同生命 募集代理店 16,414店 TDF 提携代理店 216店 - サステナビリティ・テーマ型投融資	- 再生可能エネルギーの導入 - サステナビリティ・テーマ型投融資
価値創造へ向けた取り組み/アウトプット	事業投資、資本配分	資産運用、新商品・サービス、DX・AI導入	人材育成、専門人材拡充、グループ横断配置	顧客接点拡大、提携・サービス提供	脱炭素投融資、再エネ導入
2024年度実績	- グループ修正利益 1,400億円 - 修正ROE 9.6% - 新契約価値 1,661億円	- 資産運用実績 867億円 - 事業投資（累計） 1,440億円	- 従業員エンゲージメントスコア 3.90pt - 女性管理職比率 24.6%	お客さま満足度^{※2} 大同生命：87.0% 太陽生命：92.3% TDF生命：80.5%	- 自社GHG排出量削減率 49.9% - ファイナンスド・エミッションの削減率 48.2%
↓					
アウトカム 2025年度実績	- グループ修正利益 1,585億円 - 修正ROE 10.5% - 新契約価値 1,690億円	- 新商品（アウトプット）7商品（生命保険3社） - 資産運用実績 1,459億円 - 事業投資（累計） 2,590億円	- 従業員エンゲージメントスコア 3.92pt - 女性管理職比率 26.0%	お客さま満足度^{※2} 大同生命：80.3% 太陽生命：91.6% TDF生命：80.2%	- 自社GHG排出量削減率 59.6% - ファイナンスド・エミッションの削減率 55.3%（見込み値）
↓					
当社の目標/KPI ※グループ長期ビジョン期間（～2031年3月）	- グループ修正利益 2,300億円 - 修正ROE 15% - 新契約価値 2,000億円	- 知的資本の向上による財務資本・非財務資本の向上 - DX戦略により業務量を30～50%削減（2026年3月末比）	- 従業員エンゲージメントスコア 4.0以上（5段階評価中） - 多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況^{※1} 全内務職員比で40% - 女性管理職比率（初級管理職層含む）30%（課長級以上）15% - 専門人材数を15%以上増加（2025年度比） - 海外人材を200名	お客さま満足度^{※3} 4.0pt以上（5段階評価中）	- 自社のGHG排出量削減率 ▲75% [2013年度比：原単位・総量] - ファイナンスド・エミッションの削減率 ▲50% [2020年度比：原単位] - 再生可能エネルギー導入率 70% - サステナビリティ・テーマ型投融資累計額 17,000億円

※1 グループ複数社経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数・キャリア採用者在籍者数 ※2 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 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 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 ※3 2026年度からグループ共通の新たな測定方法に移行

サステナビリティ経営

基本的な考え方

生命保険事業をコアビジネスとする当グループは、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その本業としています。また、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を有していると考えています。

世界の先行きが不透明感を増してきている中にあるは、より長期的な視点から社会課題を捉え、当グループが目指すべき姿を明確にする必要があります。

グループ長期ビジョン（2026.4～2031.3）においては、人口構造やライフスタイルの変化、DX・AIの進化等のメガトレンドを押さえた上で、当グループの特性や強みを生かした事業を展開することで、社会課題の解決に寄与しながら持続的なグループの成長を追求しています。

T&D 保険グループのサステナビリティ経営を推進するための主要課題

当グループは、事業活動に関わるさまざまなサステナビリティの分野から、社会にとっての重要度が高く、かつグループ事業との関連が大きい重要な項目として、「社会価値向上」と「人的資本向上」の2つの主要課題を設定しています。また、主要課題ごとの重点テーマ（右記）や目指したい水準としてのターゲット（P.17）を定め、事業を通じた取組みを進めています。

サステナビリティ経営を推進するための主要課題

社会価値向上の 重点テーマ

健康で豊かな暮らしの実現

お客さまのニーズにあった最適で質の高い商品・サービスを提供し、保険事業を通じて社会の持続的成長と社会課題の解決に貢献します。

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取り組みます。

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、環境・社会・企業統治に配慮した投資を行うことで、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ます。

人的資本向上の 重点テーマ

多様な人材が活躍できる環境づくり

すべての人の人権を尊重するとともに、従業員の人格と多様性を尊重し、健康で安全に働ける環境を確保することにより、人材育成を図ります。

人的資本の拡充

グループの持続的な成長を支えるため、必要な人材を確保し、グループ経営を担う人材の育成・拡大を目指します。



マテリアリティ（グループサステナビリティ推進の重点テーマ）

幅広いステークホルダーにとっての企業価値向上

① 株主価値の向上 -TSRの向上 ・利益成長 ・成長期待の向上	② お客さまへの貢献 -提供価値の高度化・拡大 -取引先との相互信頼による共栄	③ 従業員への貢献 -ウェルビーイングの向上	④ 社会への貢献 -社会課題の解決
---	---	---------------------------	----------------------

主要課題／重点テーマ	社会課題	リスクと機会	主な施策とその成果	KPI／目標	2025年度実績
社会価値向上	健康で豊かな暮らしの実現	リスク ・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 ⇒ お客さまへの提供価値を高度化・拡大 ① 株主価値の向上 ② お客さまへの貢献	お客さま満足度 2030年度 4.0pt 以上 (5段階評価中)	(総合的な満足度) 大同 80.3% 太陽 91.6% TDF 80.2% *調査実施の方法は、会社ごとに異なります。2026年度より、グループ共通の新たな測定方法を制定・移行いたします。
	地球環境保全・気候変動の緩和と適応への貢献	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、GHG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 ⇒ 当社事業活動が及ぼす環境負荷の緩和 ④ 社会への貢献	自社のGHG排出量削減率 (原単位ベース) 2030年度までに▲75%※ (総量ベース) 2030年度までに▲75%※ 2040年度までに自社ネットゼロ達成 ※2013年度比 再生可能エネルギー導入率 2030年度までに70%	(原単位ベース) ▲59.6% (総量ベース) ▲61.3% 50.9% (見込み値)
	投資を通じた持続可能な社会への貢献	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) に則り各種のサステナブル投融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 ・サステナビリティ課題を考慮し、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 ・ファイナンスド・エミッションの削減、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 ⇒ 投融資対象先の持続可能な経営の促進 ① 株主価値の向上 ④ 社会への貢献	ファイナンスド・エミッション削減率 (原単位ベース) 2030年度までに▲50%※ ※2020年度比 2050年度までに投融資先ネットゼロ達成 サステナビリティ・テーマ型投融資計画 2030年度までに17,000億円	▲55.3% (見込み値) 12,400億円
人的資本向上	多様な人材が活躍できる環境づくり	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	・「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 ⇒ 当社事業の競争力強化・利益成長・従業員エンゲージメントの向上 ① 株主価値の向上 ③ 従業員への貢献	従業員エンゲージメントスコア 4.0以上 (5段階評価中)	3.92
	人的資本の拡充	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	・キャリア採用・専門人材の確保および育成の強化 ・グループ内公募や人材交流によるグループ横断での人材配置・活用の推進 ・海外派遣・海外企業出向等によるグローバル人材の育成 ・女性活躍推進をはじめとする多様な人材の活躍機会の拡大 ⇒ 人材ポートフォリオの充実・グループ経営資源の最適配賦 ① 株主価値の向上 ③ 従業員への貢献	多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況 ※ 2030年度までに全内務員比で40% 女性管理職比率 (初級管理職層含む) 2030年度までに30% (課長級以上) 2030年度までに15% 専門人材数 2030年度までに15%以上増加 (2025年度比) 海外人材数 2030年度までに200名 ※グループ複数社経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数・キャリア採用者在籍者数	32.8% 26.0% 12.3% 860名 83名

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、グループのサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ・アドバイザリー・コミッティ



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
一般社団法人バーチャデザイン
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

- ・気候変動を巡る最近の動向／COP30
- ・サステナブルファイナンスに関する動向
- ・地方創生（官民連携の事例等）の状況

気候変動

コミッティメンバーからの提言▶ 気候危機は時間との勝負であり、現行技術を活用すればネットゼロの達成は可能であることから、新技術の登場を待つのではなく、既存技術によるGHG排出量削減を早急に進める必要がある。また、気候変動は経済にも大きな影響を及ぼし、対策の遅れは将来的なGDP損失や国際競争力の低下につながると指摘されている。近年多発する自然災害の根本的な要因として気候変動を改めて認識した上で、国や社会、企業はいずれも長期的なリスクとして取組みを緩めるべきではない。

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、2030年に向けたグループ長期ビジョンにおいて、GHG排出量削減目標の見直しを実施（目標水準の引き上げ、項目追加）。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▶ 地方創生への取組みについては、単なる社会貢献にとどめるのではなく、自社の経済価値を向上させることも意識して推進することが重要である。専担組織を設置して本格的に取り組む企業も増えている。また、資金調達等に関するノウハウが十分でない自治体も多いことから、資金調達経験を有する企業が関与することは地方創生において有効である。地方銀行などの金融機関が参加する枠組みの中で、官民連携を図ることが一般的であるとされている。

対応▶ 2025年度も当グループの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。

サステナブルファイナンス

コミッティメンバーからの提言▶ 多様なビジネスを展開するT&D保険グループは、幅広いチャネルを生かし、サステナブルファイナンスにおいても事業の発展と社会課題解決を両立する取組みが期待される。グリーンボンドは事業会社だけでなく自治体にも発行が拡大しており、環境事業分野への活用が進んでいる。脱炭素社会の実現に向けては、排出量の多い投資先の移行を支援するトランジション・ファイナンスが重要であり、着実な脱炭素化に向けた移行への取組みに対するファイナンスが期待される。あわせて、具体的な効果を特定・コミットするインパクト投資についても、投資先の意図を適切に把握した上で活用していく必要がある。

対応▶ 当グループは、2030年に向けたグループ長期ビジョンにおいて、「サステナビリティ・テーマ型投資」「トランジション・ファイナンス」「GX推進・地方創生・中小企業支援に資する投資」を中心としたサステナブルファイナンスの推進を1つのテーマとして掲げている。2026年5月にはサステナビリティ・ローン・フレームワークを改定し、本フレームワークに「トランジションローン」および「トランジション・リンク・ローン」を組み入れるとともに、改めて最新の国際原則等への適合性に関する第三者意見を取得した。