

共有価値創造のための Try & Discover



Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

2019年4月を始期とする3年間の中期経営計画では、これまでに強化・拡大した事業基盤をベースに、「共有価値の創造」に向けた新たな成長への挑戦を続け、企業価値を拡大していきます。



	目標 (2016年3月期／末)	実績 (2016年3月期／末)
企業価値(EV)	2.2兆円以上	1兆8,937億円
利益 (実質利益 ^{※1})	770億円以上	833億円
契約業績 (保有契約高 ^{※2})	63兆円以上	62兆9,981億円

	目標 (2019年3月期／末)	実績 (2019年3月期／末)
企業価値(EV)	Group MCEV	2.4兆円
	新契約価値	1,403億円
利益 (財務会計)	実質利益 ^{※1}	中計期間3年を通じて 850億円程度
		(3年平均) 845億円

※1 実質利益は、当期純利益に、負債性内部留保(危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額)のうち法定基準繰入額を超過した額を加算して算出(税引後)

※2 保有契約高は、個人保険・個人年金保険及び大同生命のJタイプ、Tタイプ及び介護リリーフを含む広義ベース

共有価値の創造に向けた
新たな成長への挑戦



前中期経営計画で強化・拡大
した事業基盤に基づく
企業価値拡大



社会と価値を共有し、持続的に成長する
保険グループへ



2022.3

中期経営計画(2019年度～2021年度)

目標	
新契約価値	2021年度 1,700億円以上 コア ROEV: 3年を通じて年5.0% 以上
当期純利益	2021年度: 2018年度水準(730億円) 以上

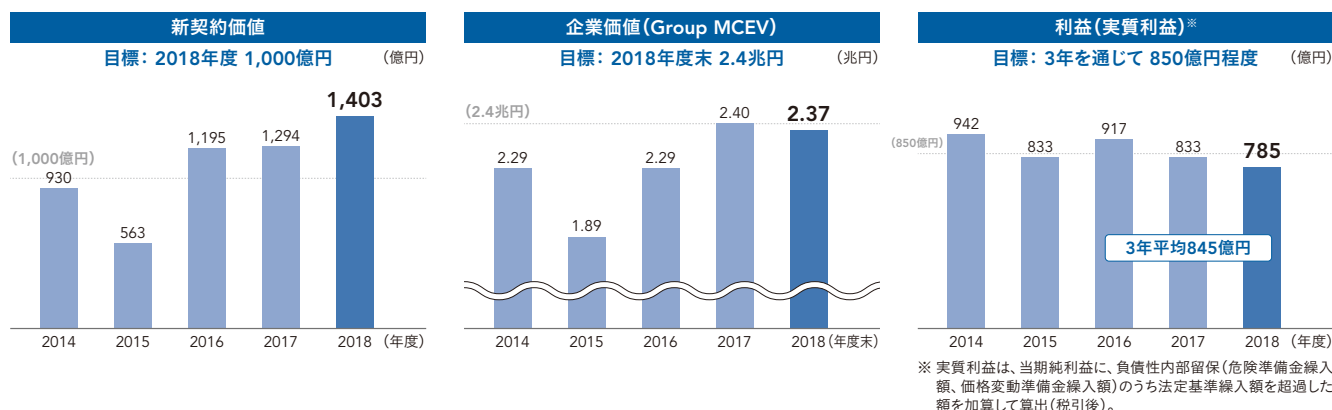
中長期的に目指す水準	
Group MCEV	次期中計期間: 4.0兆円 ROEV: 中長期的に年7.5%を 超える安定的・持続的成長
当期純利益	次期中計期間: 1,000億円

Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

前中期経営計画の振り返り

主要経営指標の達成状況

標準生命表改定や低金利の継続などの経営環境の中でも、機動的な商品・販売戦略の展開、金利リスクの適切なコントロールなどを通じ、経済価値ベースのグループ収益力は堅調に拡大しました。また財務会計利益は、新契約業績伸展に伴う標準責任準備金の積増負担や為替ヘッジコストの上昇などのマイナス要因があったものの、概ね目標を達成できました。



主要戦略の結果 ① 商品ポートフォリオの変革

太陽生命

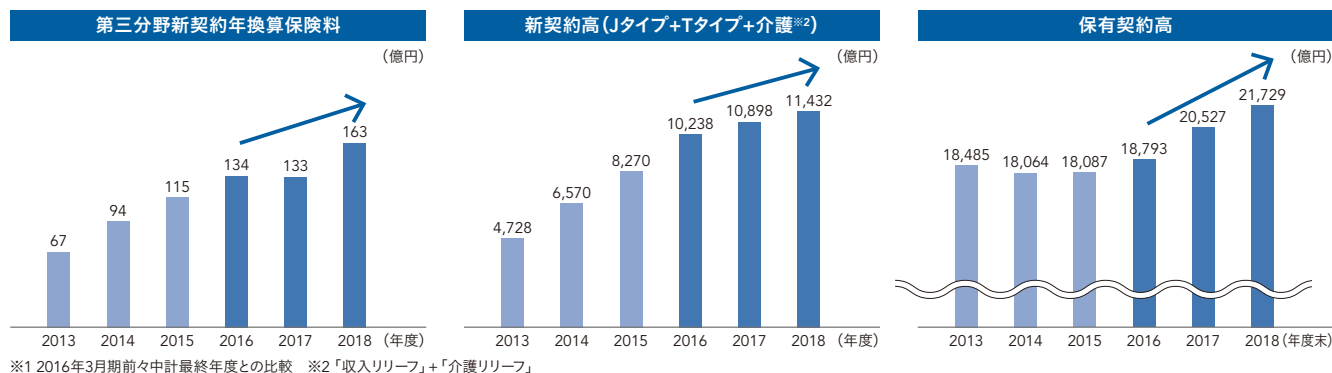
認知症・就業不能保障等への注力により、第三分野新契約年換算保険料は約40%増加※1

大同生命

死亡保障商品に加え、Jタイプ・Tタイプなど就業不能保障商品を推進し、新契約高は約40%増加※1

T&D フィナンシャル生命

商品ラインアップの複線化(貯蓄性・保障性)を図り、保有契約高は約20%増加※1



主要戦略の結果 ② シニアマーケットへの取組み強化



「ひまわり認知症予防保険」「かけつけ隊サービス」をはじめ、ニーズを先取りした商品・サービスを一体的に提供

認知症イメージ調査:
業界 No.1※3

※3 「認知症の予防や治療を支援している生命保険会社」(2019年3月マクロミル調べ)



中小企業経営者の高齢化が進むなか、相続・事業承継や経営者個人の介護ニーズに応える商品・サービスを拡充

経営者個人等の新契約高:
+15%※4

※4 2016年3月期(前々中計最終年度)から2019年3月期(前中計最終年度)における、新契約高の増加率

中期経営計画策定にあたっての環境認識

今後も低金利の長期化に加え、人口減少、デジタル化の進行など、国内生命保険事業の収益力・競争優位性に影響を及ぼすさまざまなトレンドが継続すると見られます。そうした環境変化に真正面から向き合い、グループ各社の収益力を強化するとともに、「新たな成長領域の拡大」がますます重要になっています。このような認識のもと、2019年4月を始期とする中期経営計画では、これまでに強化・拡大した事業基盤

をベースに、新たな成長戦略に挑戦していくことで、企業価値を拡大していきます。

具体的には、「国内生命保険事業の領域拡大・強化によるグループ収益基盤の強靱化」「収益源泉の多様化」によりグループ収益基盤の裾野を拡大し、新契約価値を着実に積み上げることで、今後の確かな成長につなげていく考えです。

社会環境

- 少子高齢化の進行、人口の減少
- 年金・医療・介護における自助努力ニーズの高まり

経済・金融環境

- 低金利の継続と将来の金利上昇リスクの可能性の両面での対応

業界・規制環境

- 標準生命表の改定、経済価値ベースの健全性指標の導入

技術革新

- 医療技術の進歩、ビッグデータや人工知能(AI)などのデジタル革新

中期経営計画の重点課題

コアビジネスの強化

- お客さま・社会のニーズに適切にお応えする、商品・サービス・販売チャネルの進化
- 低金利環境が長期化するなかでの、保険関係収益力のさらなる強化
- 新たなIT技術等も活用した、生産効率性の向上

事業ポートフォリオの多様化

- 国内生保市場における、新たな特化市場・チャネルの構築
- 生保事業と親和性の高い事業領域への展開、外部成長の取込み

グループ一体経営の推進

- グループ資本の効率的活用
- グループシナジーのさらなる発揮

Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

めざすグループ像

グループ経営理念の実践を通じた『共有価値の創造』

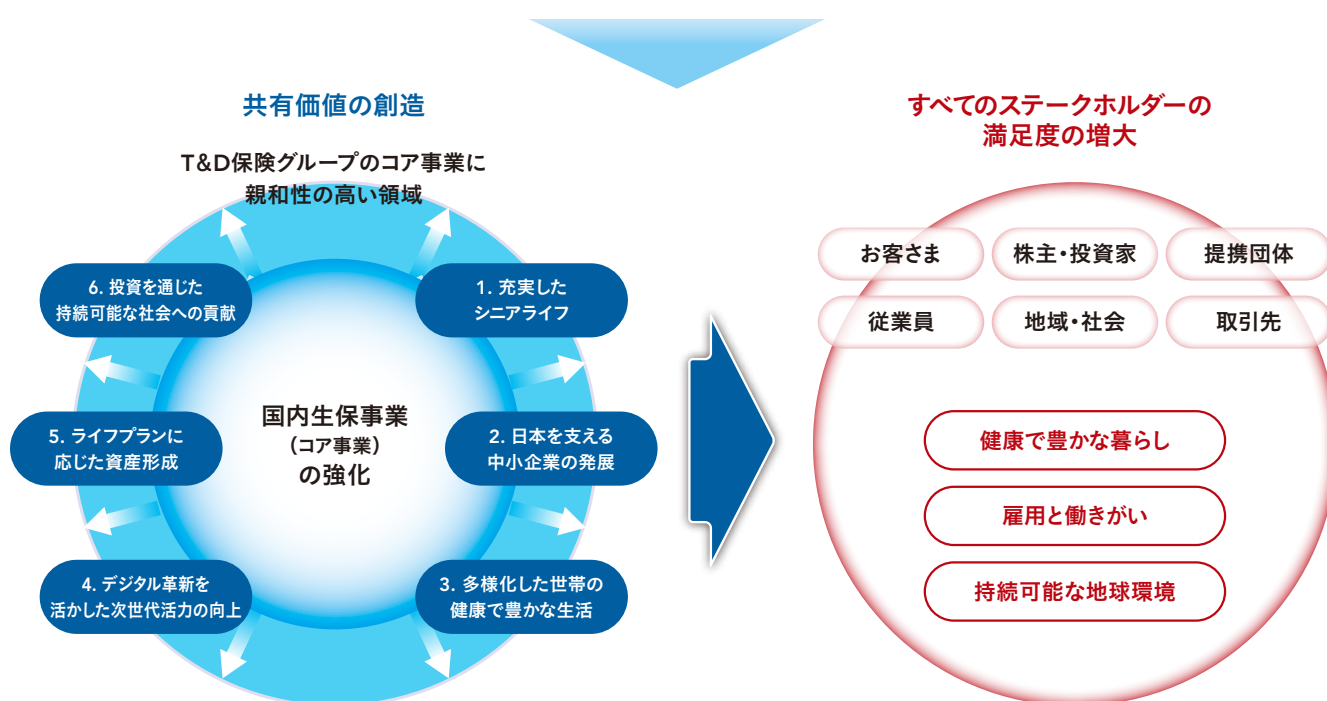
T&D保険グループは、『Try & Discover(挑戦と発見)による価値の創造を通じて、人と社会に貢献するグループを目指します。』というグループ経営理念のもと、絶えず変化する人と社会の課題の解決に貢献することで、社会とともに持続的に成長する企業グループを目指しています。中期経営計画では、

この経営理念の実践を力強く推進し、グループ各社が特化する市場において「健康寿命の延伸」や「中小企業の事業継続」等の社会的課題の解決に一層お応えすることで、「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」の両方を創造する『共有価値の創造』を進めていきます。

共有価値の創造

- 絶えず変化する人と社会の課題(社会的課題)は、当社グループにとっては挑戦すべきビジネスチャンス
- 社会的課題の解決という視点から、事業を通じて、①社会にとっての価値と、②企業にとっての価値の両方を創造

T&D保険グループの強みを活かした「共有価値の創造」の主なテーマ



中期経営計画の基本戦略

4つの基本戦略で「めざすグループ像」を実現

中期経営計画は4つの基本戦略から構成しています。1点目は、グループ各社（主に各生命保険会社）の強みを活かした特化戦略の追求による「コアビジネスの強化」、2点目は、国内生命保険事業と親和性の高い事業領域への投資等を通じた「事業ポートフォリオの多様化」です。そして、その2つの成長戦略

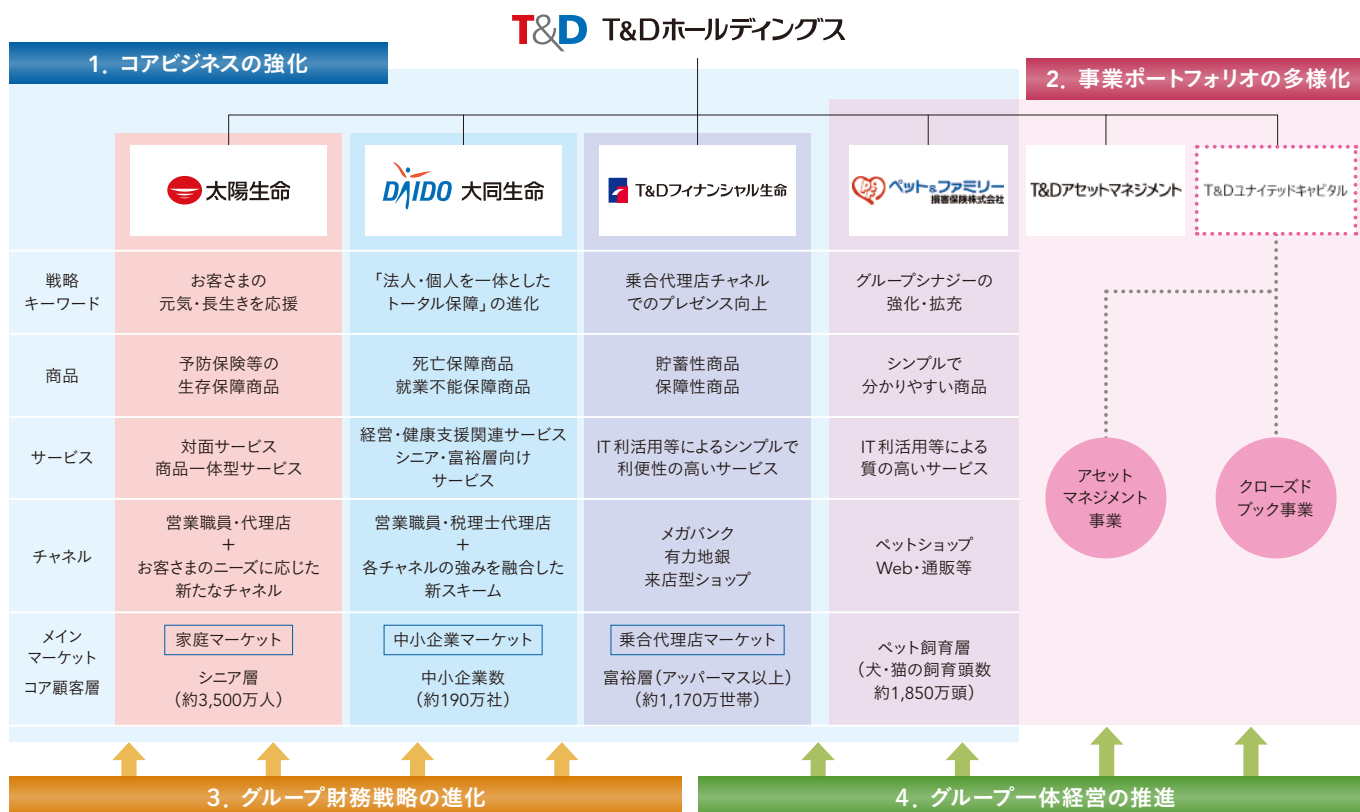
の実現を支える戦略として、資本効率のさらなる向上を目指した「グループ財務戦略の進化」と、グループ経営資源の効果的・効率的な活用を実践するための「グループ一体経営の推進」を基本戦略としています。

1. コアビジネスの強化

2. 事業ポートフォリオの多様化

3. グループ財務戦略の進化

4. グループ一体経営の推進



Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

1. コアビジネスの強化

コアビジネスの強化(中核生保3社)の全体像

コアビジネスである国内生命保険事業は、商品・サービス・販売チャネルにおいて、各生命保険会社の強みに磨きをかけることで、それぞれが特化する事業領域で揺るぎないトップブランドの確立を目指し、グループ収益基盤をさらに強固なものにします。

太陽生命では、認知症保険に代表される、時代を先取りした商品開発力と、「かけつけ隊」をはじめとする商品一体型サービスを強みに、シニアマーケットでのトップブランドの構築をさらに進めます。

大同生命では、さまざまな環境変化を成長機会と捉え、あ

らゆる事業領域で現状の枠組みを超える「構造改革」に挑戦することで、「法人・個人を一体としたトータルな保障」を磨き上げ、企業保障の新たな時代をリードする生命保険会社となります。

T&Dフィナンシャル生命では、銀行代理店販売網のさらなる拡大や、機動性の高い商品開発を推進し、乗合代理店市場でのプレゼンス向上と業績の拡大を目指します。

これに加えて、ミレニアル世代の保険ニーズに対応すべく、デジタル・プラットフォームを活用した、新たな特化市場の構築を図ります。

■ コアビジネスの強化(中核生保3社)全体像

- 中核生保3社は、それぞれの特化市場で、トップブランドの構築を目指します。
- 「保険収益力の強化」「新たな特化市場の構築」により、コアである国内生保事業を一層強化します。

中核生保3社		特化市場	強み・差別化要素
		太陽生命	家庭市場
		大同生命	中小企業市場
		T&Dフィナンシャル生命	乗合代理店市場

シニア市場のトップブランド構築

- 時代を先取りした商品開発力
- 商品一体型サービス

企業保障の新たな時代をリード

- 基盤との強固な関係
- 中小企業市場の特化チャネル

- 銀行代理店ネットワーク
- 商品開発の機動性

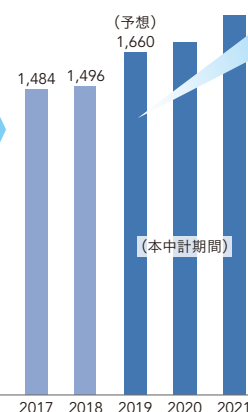
特化戦略の追求

保険収益力の強化

(生保3社合算の基礎利益)

(億円)

5～6年後



新たな生保 チャネル		ミレニアル市場	・ミレニアル世代の保険ニーズに対応すべく、デジタル・プラットフォームを活用した、新たな特化市場の構築
	提携 M&A		

2. 事業ポートフォリオの多様化

新たな事業領域への取組み

「事業ポートフォリオの多様化」に向けた取組みの主な目的は、生命保険事業での知見やリソースが活用可能な新規領域への事業展開や外部成長の取り込みにより、収益源の複線化を図ることにあります。新たな事業領域を構築していくにあたっては、生命保険事業と親和性が高く、グループ連結利益への貢献と将来の高い成長が期待できる事業に対し、適切な事業

運営態勢を構築のうえで進めていきます。

現在、具体的に検討を進めているのは、主に「クローズドブック事業」と「アセットマネジメント事業」及び「デジタル保険事業」です。なお、「事業ポートフォリオの多様化」という戦略を担う子会社として、2019年6月に「T&D ユナイテッドキャピタル株式会社」を設立しました。

～中期経営計画での主な取組み～

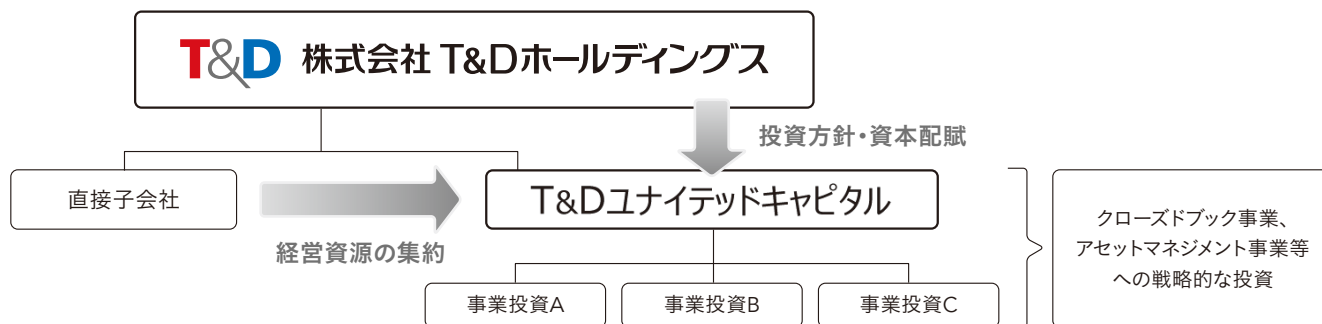
クローズドブック事業

アセットマネジメント事業

デジタル保険事業

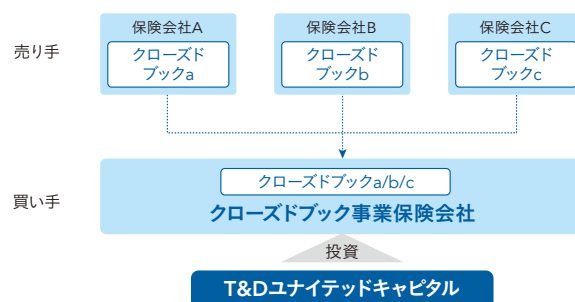
■ T&D ユナイテッドキャピタルの設立(2019年6月)

グループ経営資源を集約することで、専門性の発揮、リスク・リターンの適切な管理、スピード感のある意思決定などをベースに、グループ一体となった効果的・効率的な組織体制を構築しています。



■ クローズドブック事業への投資

T&D ユナイテッドキャピタルを通じ、保険会社が販売停止した商品の保有契約ブロック(クローズドブック)を取得・集約し、バリューアップを通じて収益化する「クローズドブック事業」に投資します。「新たな投資収益の獲得」と「同事業の将来的な国内展開」を視野に、投資先との関係構築を通じ事業ノウハウを蓄積していきます。



Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

2. 事業ポートフォリオの多様化

アセットマネジメント事業の収益拡大

アセットマネジメント事業は、生命保険事業と最も親和性の高い事業領域の一つとして、引き続き中長期的な事業拡大を目指します。2018年11月には、資産運用の高度化及びアセットマネジメント事業の強化を目的に、当社と米国の「ペイデン&リゲル社」が協働契約を締結しました。

また、海外アセットマネジメント会社との資本・業務提携を通じ、T&Dアセットマネジメントの商品組成力を強化すること

で収益力に貢献するとともに、グループ生命保険各社の資産運用力強化、グループ連結利益への貢献にもつなげます。具体的な取組みの一つとして、2019年9月に当社はフランスの資産運用会社「ティケオー・キャピタル社」と資本・業務提携契約を締結し、T&D ユナイテッドキャピタルが同社へ出資を行っています。本提携に基づき、T&Dアセットマネジメントが同社子会社の運用商品を日本の年金基金等へ提供します。

アセットマネジメント事業の収益拡大

- 国内生保事業に次ぐグループ中核事業として、中期的な事業拡大を目指す。
- 生保系アセットマネジメント会社としての強みを活かし、差別化された事業モデルを構築。
- 海外資産の運用力を強化し、グループ収益と生保資産運用への貢献を実現。

T&Dアセットマネジメント

戦略①：T&Dアセットマネジメントの収益拡大

- 強みの商品組成力により受託資産残高を拡大
- 内外アセマネ会社とのネットワーク活用
- グループ生保資産運用の高度化へ貢献

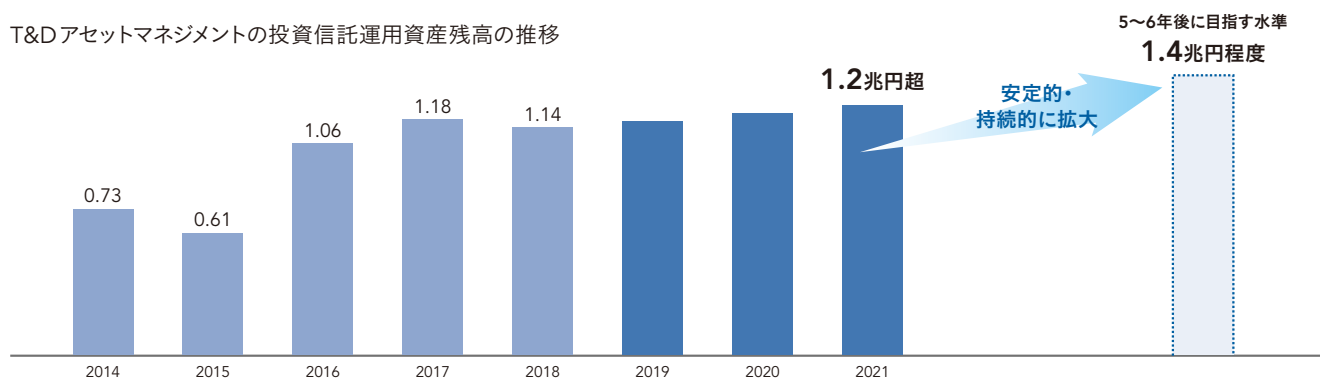
相乗効果

T&Dユナイテッドキャピタル

戦略②：海外アセマネ会社等への戦略的投資

- 海外アセマネ会社等との資本・業務提携を通じ、商品組成力・グループ生保の資産運用力を強化
- グループ連結利益への貢献

T&Dアセットマネジメントの投資信託運用資産残高の推移



新たな特化市場(ミレニアル市場)構築

当社グループが十分フォーカスできていない、若年層を中心とする「ミレニアル世代」の保険ニーズを取り込むべく、デジタル・プラットフォームなどとの提携を通じ、新たな特化市場を構

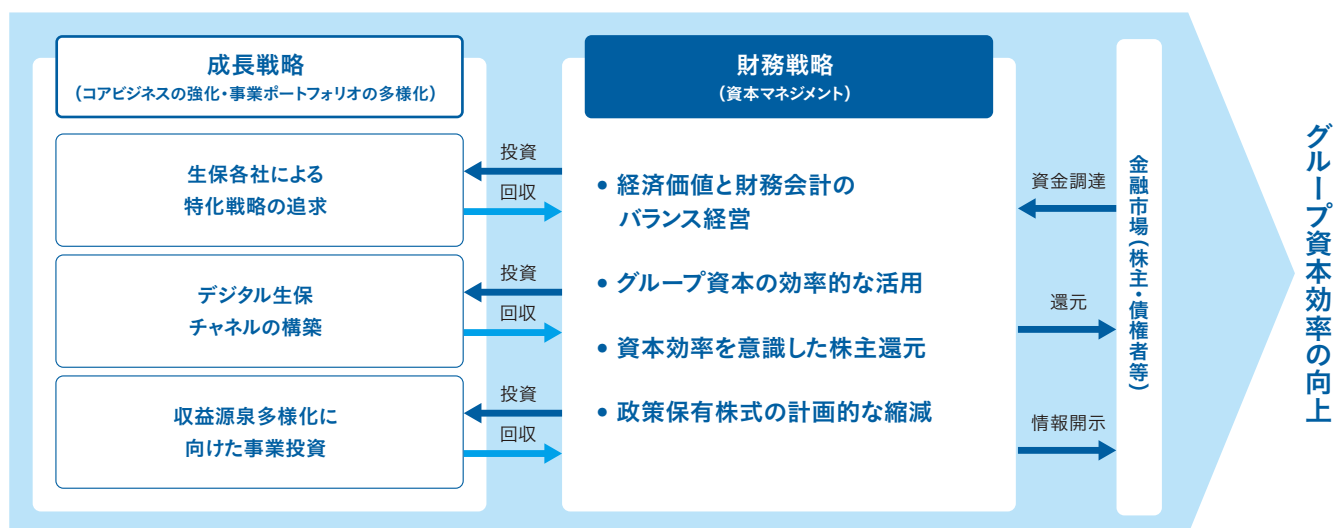
築します。保険の加入経路が多様化するなか、デジタル・マーケティングによる新たな商品・サービスの提供により、お客さまとの接点を拡大します。

3. グループ財務戦略の進化

成長戦略と表裏一体をなすものとして、財務戦略を推進し、グループの資本効率を向上

当社グループでは、グループ一体となったERMの推進により、企業価値（EV）の増大を基本に据えつつ、財務会計とのバランスを勘案した事業運営をしております。また、事業ポートフォリオの多様化に向けては、グループ資本の活用と、外部資本

の最適な選択との組み合わせにより、資本を効率的に活用していきます。さらに、政策保有株式については、計画的な縮減を進めます。



株主還元方針

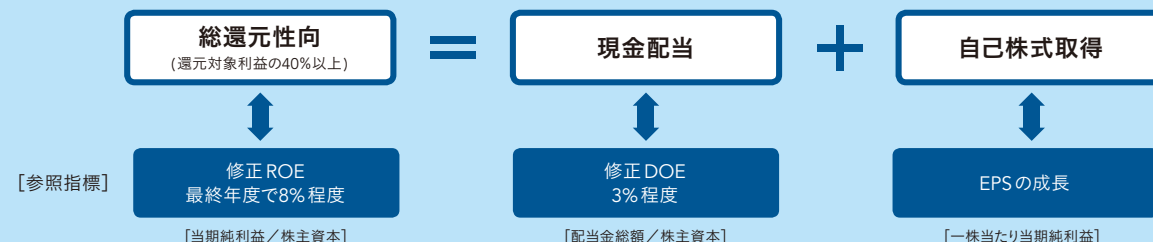
基本的な枠組みは前中期経営計画を維持しつつ、新たに参照指標を取り入れ、これまで以上に資本効率の向上に資する株主還元を実施します。

現金配当は「修正DOE3%」を一つの目安に、安定的な配当

還元に努めます。また、自己株式取得は、「EPS成長率」を踏まえて機動的に実施します。結果として総還元性向は、当期純利益の40%以上の確保に加え、中期経営計画の最終年度で「修正ROE8%程度」も勘案しながら、総合的に判断していきます。

- 総還元性向は、資本効率性（修正ROE）を踏まえ、柔軟に決定。（ただし、還元対象利益の40%以上を確保）
- 現金配当は、修正DOEを目安に安定的・持続的な増配を目指す。
- 自己株式取得は、総還元額を踏まえつつ、EPSの水準を勘案し、実施金額を決定。

<基本的な考え方>



Try & Discover 2021 ～共有価値の創造～

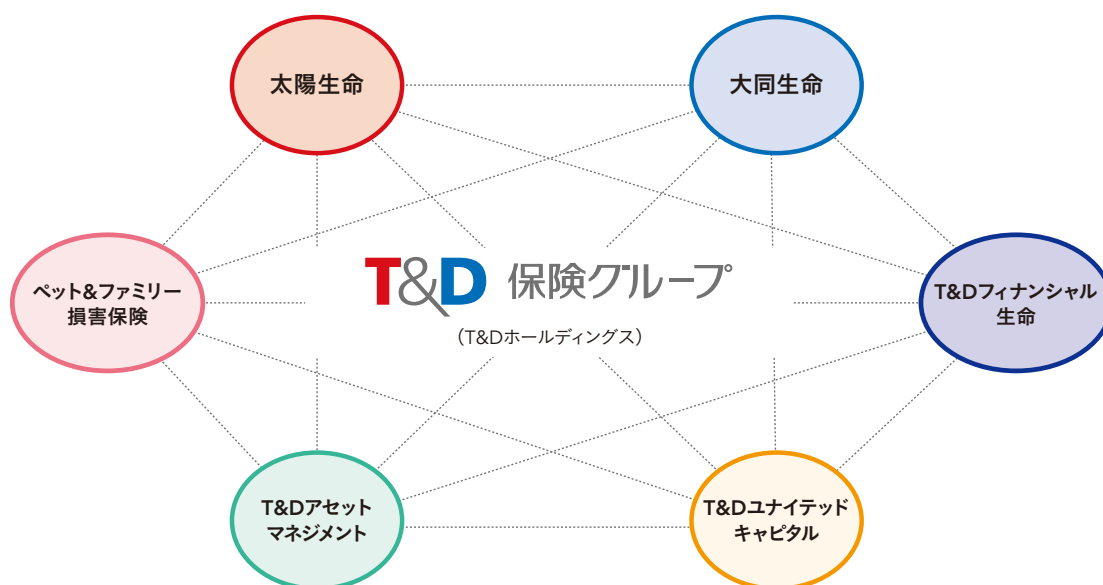
4. グループ一体経営の推進

成長戦略を着実に実現するためのグループ一体経営の推進

中期経営計画の成長戦略を着実に実現していくため、「グループ一体経営」をさらに推進していきます。その第一弾が、戦略子会社「T&Dユナイテッドキャピタル」の設立であり、人材・資本等、グループ経営資源を集約のうえで進めていきます。

また、グループ各社の商品相互供給や、グループ経営資源の共有、適材配置に取り組むなど、グループ内シナジーをさらに発揮していく方針です。

人材育成・意識醸成面では、新たなブランドメッセージ『さあ、保険の新次元へ。』のもと、先進性や挑戦のDNAといったグループカルチャーの徹底により、イノベーションの創出に向けたグループの総合力を発揮していきます。そのほか、共有価値の創造に向けた「社会的活動」などにつきましても、これまで以上にグループ一体となって推進していきます。



グループ経営資源の集約 (戦略子会社)

- 事業ポートフォリオ多様化のグループ一体推進
- 戦略子会社を設立し、グループ経営資源を集約



グループ内シナジーの発揮

- 商品の相互供給・販売（募集代理）のさらなる推進
- グループ経営資源（人材・資金・ノウハウ）の共有、適材配置
 - 戦略子会社への専門人材の集約、グループ資本の配賦
 - グループ会社間での人材交流、ベストプラクティス共有
 - 資産運用強化に向けたT&Dアセットマネジメントとの協働



グループカルチャーの徹底

- ブランドメッセージの新設『さあ、保険の新次元へ。』
→ Try & Discoverの精神を社内外に訴求
- 共有価値の創造に向けたグループ一体の社会的活動
- グループCSR重点テーマに基づく取組みの推進

中期経営計画の目標

グループ連結の目標

新契約価値は、中核生保3社の着実な業績拡大を通じ、本中期経営計画（以下、「中計」）の最終年度となる2021年度には1,700億円以上、また当期純利益は、2018年度水準（730億円）以上を目指します。

国内生保事業をコアとする当社グループは、保有契約の着実な積み上げと、利息及び配当金等収入を中心とする安定的な資産運用収益の確保を事業運営の基本としています。中計初年度にあたる2019年度は、足もとの経済・金融環境を前提

に、慎重な先行き見通しから、当期純利益を640億円と減益を見込んでいます。

しかしながら、「コアビジネスの強化」や「事業ポートフォリオの多様化」などの各種戦略を通じ、次期中計期間では当期純利益1,000億円を目指します。なお、前中計で主要経営指標の一つとしてきたGroup MCEVは、引き続き生保事業の企業価値を示す重要指標であるとの認識のもと、中長期的に目指す水準として4.0兆円を設定しています。

グループ連結の目標

中計目標	経済価値	新契約価値	2021年度：1,700億円以上 [コアROEV(*1)：3年を通じて年5.0%以上]
	財務会計	当期純利益	2021年度：2018年度水準（730億円）以上
(参考) 中長期的に 目指す水準	経済価値	Group MCEV	次期中計期間：4.0兆円（2018年度末2.6兆円） [ROEV(*2)：中長期的に年7.5%を超える安定的・持続的な成長]
	財務会計	当期純利益	次期中計期間：1,000億円

(注) 本中計期間から、「ESRの計測モデル」及び「MCEVの算定」において、終局金利を適用します。これは、国際的な資本規制の議論や、開示の比較可能性等を踏まえたものであり、より中長期的な視点での経営判断に資するよう、計測モデルのさらなる高度化を図るものです。

経済価値ベースの中計目標及び中長期に目指す水準（新契約価値、Group MCEV）は、いずれも終局金利適用ベースの値です。

※1：（新契約価値＋リスクフリーレート部分の期待収益）／EVの平均残高 ※2：EV増加額（資本増減等を控除）／EVの平均残高



Special Meeting

三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
環境戦略アドバイザー部
チーフ環境・社会(ES)ストラテジスト
慶應義塾大学大学院 非常勤講師

吉高 まり 氏

株式会社T&D ホールディングス
代表取締役社長

上原 弘久



T&D 保険グループの 共有価値創造

中期経営計画において、「共有価値の創造」をテーマとして掲げた
T&D 保険グループの取組みについて、意見交換を実施しました。

1. 社会が企業に期待する役割の変化

吉高

私はこれまで長年環境金融関連ビジネスに関わってきましたが、2014、5年くらいに、機関投資家から環境関連の勉強をしたいというリクエストがあり、そこから私の仕事が大きく変わってきました。当初、金融機関がこれほど一気に環境問題に目を向けるとは思っていなかったのが、驚いた記憶があります。御社は比較的早くから、今でいうESGの視点でビジネスに取り組まれてきたという印象を持っています。

上原

生保業界での上場が初めてであったように、グループには他が取り組んでいないことを先にやっていこうという気概がありました。私が太陽生命で資産運用に携わっていた際、お客さまからお預かりした保険料の運用で、投融資の意思決定プロセスにESGの課題を受託者の責任の範囲内で反映させることが必要と考え、定性面の基準を検討していました。PRIはそのためを考えるフィールドを与えてくれたので、それを資産運用に取り込み投融資に対して定性面の整理をしようと、2007年に日本の生命保険会社として初めてPRIに署名をしました。それが最近では国内の機関投資家においても波及し、あっという間に広がっていますね。

吉高

日本でもようやく、本業を通じて社会の課題を改善するビジネスへの評価が根付き始めてきたように思います。もともと日本企業は社会課題を解決したいという想いで創業したケースが多いと思うのですが、あまりにも当たり前のことだからか、こうした情報開示が疎かになっていました。それが変わってきたという感じがします。今、日本企業に求められているのは、とにかく当たり前のことでも、本来自分たちが何のために創業したのかという原点に立ち返ることです。上原さんの好きな言葉に「将来が今の延長にはない」というものがあるそうですが、本当に今そんな時代が来ているような気がしています。御社のCSRレポート^{※1}などを拝見すると、本業を通じた社会課題の解決という観点に集中して情報発信されていると感じました。私自身もそれらが今後どのように企業価値向上につながるのか、非常に興味があります。

上原

我々は15年前、生保系会社として初めての保険持株会社として上場を成し遂げました。グループ経営理念を「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。」と定めましたが、これは今でも古さがなく、今の時代に非常にマッチングしていますし、これからも変わらないのではないかと思います。今回の新しい中期経営計画は、昨年4月に社長に就任してから、1年間かけてじっくり話し合いをしながら検討を進めてきました。社長に就任した時も感じましたが、やはり経営理念は大事です。我々は株主や投資家の皆さまと収益に関する対話をすることが多いのですが、もう一度原点に立ち戻って考えますと、生命保険は非常に長い期間お客さまとお付き合いするビジネスモデルです。そのため、生命保険会社のミッションとは、企業を健全に成長させ続けることです。お客さまに何かあった時に、しっかりお支払いできるような事業を継続させなくてはならない、という事業特性のなかで、改めて経営理念にフォーカスし新しい中計に組み込んだ結果、共有価値の創造をテーマにしました。ただ、吉高さんから見ると共有価値の創造、CSV^{※2}というのは昔から言われていることなので、改めてというのはどうか、と思われるかもしれませんが。

吉高

CSV的な概念はそれほど浸透していない気がします。CSR活動は環境関連部門などが実施しているだけで、その会社のDNAとして社員一人ひとりにしみ込んでいる会社は、それほど多くはないように思います。ESGに取り組んだら株価にどういう影響がでるのかとか、そういう感覚の経営者層がまだまだ多いなかで、もう一度原点に戻ることは非常に良いと思います。

上原

我々の主要子会社である太陽生命、大同生命、T&Dフィナンシャル生命^{※3}の3社とも、100年を超える長い歴史があります。企業の発展と成長の歴史は、縦の変化と横の連続です。横の連続は社歴で、縦の変化はその時その時の経済環境や資本環境、お客さまニーズの変化です。変化に対応しながら経営し

^{※1} 2019年度発行分より「サステナビリティレポート」に改称。 ^{※2} Creating Shared Valueの略。社会的な課題を自社の強みで解決することで、企業の持続的な成長へとつなげていく経営戦略。
^{※3} 前身である東京生命時代を含む。

ていくことが、継続性につながっていると思います。その原動力というのが有形無形のグループの企業価値や、そこにある独自性であると思います。また、例えば金融危機後にも残った会社は、社会から存在価値があると認められた企業で、そうでない企業は淘汰されていたように感じます。そう考えると、社会からその存在を求められ、必要とされることが原点ではないかと思っています。

吉高

日本の企業は、真摯にさまざまな取組みをされていますが、できることしかあまり開示されず、おっしゃったような縦の変化に対する強靱性というのでしょうか、そのあたりのメッセージが少ないと言われています。今社会から求められているのはそのようなメッセージかと思っています。

上原

IRで投資家を訪問すると、少子高齢化で人口がどんどん減っていくなかで、日本の生命保険会社はどのようにして生き残るのか、成長するのかといったことをよく聞かれます。確かに、人口が減少し、高齢者の方が増えていきますが、それは我々グループのビジネスモデルでいうとチャンスかもしれません。例えば大同生命の主なお客さまは中小企業の経営者の方ですが、そういう方々がお年を召されていった時、事業を承継してくれる人がいない、という問題に我々が応えていくなど、今日的な社会の課題に向き合い解決していくことでさまざまなビジネスチャンスがあるとも言えるのです。

2. 共有価値創造に向けた取組み

上原

CSRは、10数年前は社会貢献、ボランティア活動的なものが中心でした。ボランティアはボランティアで非常に重要だと思いますが、上場企業としての立場からすると、本業といかに親和性を持たせていくのか、というところがあまり議論されていなかったと思います。それが最近変化してきて、目指すべきところとその考えはしっかり示すべき時代が来ていると思います。



吉高

そうですね。CSRというと、社会全体に対して我々は良い会社だということで情報発信をされるケースが多いのですが、それを上原さんのようにビジネスチャンスとおっしゃるのが良いと思います。その観点からすると、SDGsは非常に良いコミュニケーションツールだと思っています。今回の中計もかなりSDGsを踏まえていらっしゃるということです。

上原

我々の事業特性や経営戦略の観点からも、SDGsのすべてを網羅的に対応していくことはできません。とにかく自分たちの本業、生命保険事業に広く関わるニーズに密接に関連するものは積極的に取り入れようと議論して、今回の中計にSDGsとのリンケージを示すことができました。

吉高

先日、機関投資家向けにSDGsセミナーを開催したところ、80名以上の方に参加いただきました。ESGに取り組み始めたのは、日本では年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がPRIに署名した2015年からだと思います。ESG投資家が企業のSDGs課題の解決について評価するようになっているようで

すが、企業ではそれまでSDGsに取り組んでこなかった方もいらっしゃるわけです。どこから始めて良いのか分からず、「何からやったら良いですか？」などといったご相談を受けることがあります。今後、SDGsがすべてのステークホルダーとのコミュニケーションツールになると思いますし、SDGsを発信する時は、投資家向け、学生向けなど相手によって情報の発信の仕方それぞれ違ってくるのではないかと考えています。例えば先日、私が指導している大学の学生に聞いたのですが、学生たちが就職活動をする際「この企業はSDGsで成長していく」と言われる方が非常にワクワクするようなのです。ですから、新しく入ってくる人材への訴求という意味でも効果があると思います。

上原

ステークホルダーの方々とキャッチボールをしやすくするためのツールとして、SDGsは非常に良いと思います。ただ、あまり形式的なことにはとらわれずにやっていきたいです。

吉高

私も同意見です。SDGsは2030年までですが、御社はこれから30年、50年後も事業を続けていく会社です。先日、投資家に対して、皆さんが評価しなければいけないのはbeyond SDGsの事業だということを申しあげました。

上原

生保事業は、人の生きることに関わる分野です。健康やシニアの方への対応など、ノンストップでやらなければならない課題があるなかで、SDGsという比較的幅のあるものと実業とをうまく結びつけながら、グループ各社の事業モデルや特性に合ったSDGs貢献の形をつくっていきたくと考えています。

吉高

生命保険会社は業種そのものがSDGsに関連していますので、ツールとして非常に有効だと思います。例えば太陽生命から発売された「ひまわり認知症予防保険」は、比較的若い時から知っていれば予防に役立つだろうと思います。そういった新たなアイデアを、今後もぜひ発信していただきたいと思います。

上原

当社グループの特徴は、傘下の生命保険会社が、市場も商品もチャネルも全く違う、非常に独自性と専門性のある3生保であるということです。フォーカスした市場分野に経営資源を投入し、より深掘した商品とサービスをお客さまに提供していくことが我々のビジネスモデルです。



太陽生命は3年前、認知症保険を業界で初めて発売しました^{※4}。65歳以上の方は7人に1人が認知症に罹患されるリスクがあると言われています。認知症保険は、現在ご加入件数が50万件を超え、大変好評いただいておりますが、この保険にご加入いただくと、スマートフォンでその人の歩数や歩行速度を自動で計測し、このデータは登録したご家族にも共有することができます。このように、健康管理や予防につながるサービスを一緒にご提供するなど、保険商品自体が健康を守ることや予防にシフトしてきています。

吉高

そのアイデアはすごいですね。皆さん、やはりプロフェッショナルとして特化した取り組みをしていらっしゃるから、そういうニーズが分かるということですね。最近中小企業向けにESGやSDGsに関するセミナーを開催することが多いのですが、御社の中小企業への取り組みには、どのようなものがありますでしょうか。

上原

健康経営によって、経営者をはじめ従業員の方が健康であれば、その企業の生産性も上がり、企業収益も上がると言われています。しかし中小企業では従業員も限られるなかでは、それほど余裕もありません。健康診断も年1回行けるかどうかです。大同生命ではそういった中小企業向けに、健康診断結果の履歴管理や従業員への受診促進をはじめ、健康リスクの分析などが受けられる、総合プログラム^{※5}も提供し、従業員の方が元気でいられるよう取り組んでいます。

また、事業承継の問題については、外部の機関と連携して事

※4 2016年3月に「ひまわり認知症治療保険」発売。選択緩和型の商品で、認知症について保障する保険は生命保険業界初。（太陽生命調べ）

※5 大同生命「KENCO SUPPORT PROGRAM」

業承継を支援するなど、保険にとらわれずに中小企業をお守りするための取組みをしています。マーケティングや商品開発、サービスはこれまでの知見と経験、お客さまのニーズを踏まえて、とにかく他社よりも早く、お客さま目線で取り組むようにしています。

吉高

「早く」、ここがポイントですね。日本企業はなかなかそれができないですね。

上原

社会的課題は、お客さまのニーズでもあり、それを私どもの特化したビジネスモデルを持つ生命保険会社が具体的にデザインしていち早くご提供するように取り組んでいます。今後も国内生保でのシェアを拡大し、日本で十分成長していけるでしょうし、また、社会と共存して成長していかなければならないと思っています。

吉高

課題がなければそれに対するサービスも生まれません。課題がなくなるということは理想ですが難しいでしょうね。海外の投資家から日本の少子高齢化について質問されると先ほどおっしゃられましたが、例えば、海外からの就労者も増加していますが、何か取り組まれていますか。

上原

大同生命は、外国人の従業員の方にもご加入いただけるようなご契約手続きを開始しました。日本で生活する海外からの労働者などの日本語を話さない方は、今まで日本の保険に加入することが難しかったのですが、大同生命では今年の6月に8つの言語で保険にご加入いただけるようにし、日本で安心して働いていただくためのサービスを提供しています。そういうことに少しずつでも対応していくことによって、日本の基礎である中小企業の活力と経営をサポートすることが重要だと考えています。

吉高

そうですね。ESGのうち「S」の部分、特にダイバーシティについては、今後、日本企業が少子高齢化などの急激な変化に対応できるような組織になっていくためにも、大きなポイントになると思います。お客さまのダイバーシティをサポートされる一方で、社内的なダイバーシティの取組みはいかがでしょうか。

上原

ダイバーシティとは少し話が違うかもしれませんが、社長になって思うことは、「企業は社会重視の経営の方が持続的な

成長につながる」ということです。我々の従業員あるいは取引先、お客さまを大事にしながらしっかりニーズに合ったものを提供していくということで、最終的には利益も出て、株主にも大きなメリットが出るのではないかと思います。そういう意味で、従業員が元気に仕事をするということは、非常に大きなポイントになると思います。グループ各社は、そういう思いで人事制度や働き方改革、女性の活躍に対して、形式的なものではなく、実態的な施策に取り組んでいます。

例えば、太陽生命では昨年4月の定年延長により、最長70歳まで働くことができます。労働人口が減少するなかで、生産性を向上させるという意味では特に重要なポイントだと思います。

吉高

海外では女性活躍が進んでいる企業と株価パフォーマンスの関連性を示すデータがどんどん出てきていて、それらを取り込んだインデックスができ始めています。御社のCSR重点テーマの一つにもなっていますが、人材の取組みは素晴らしいと思っています。ESGといってもGが基本で、E、Sと決して並列ではありませんが、業界によって各要素の重要性が異なるなか、御社にとっての重要なテーマに関してきちんと取り組んでいるのが見られました。今後海外のさまざまなインデックスで、パフォーマンスとの関連性が評価されることも、それほど遠くはないという気がします。どの会社もそうだと思いますが、どのように取組みを発信されるかが非常に重要なのではないかと思います。

上原

我々は目に見えるものをつくっているわけではないですから、従業員の能力を引き上げていくために、しっかり育成をしなければいけないですし、また、当社グループが社会に対してどのようなメッセージを送るのが重要です。

吉高

今回の中計では、どのような点を重視されていますか。

上原

共有価値の創造に向けて、6つの事業テーマに取り組むことによって、事業領域、ビジネスモデルを大きくしていこうと考えています。既存事業だけでは課題に対応できないかもしれないという意味で、事業ポートフォリオの多様化も進めていきますが、あくまで国内での生命保険関連事業に親和性があり、協働できるものが対象です。将来、日本国内で生命保険関連事業として必要とされるようなビジネスについては、生保3社が

取り組んでいる以外のものについて、ホールディングス(持株会社)を中心に積極的に投資していきます。この6つの事業テーマとCSR重点テーマを相互に連携させながら、共有価値の創造に取り組んでいきます。中計については概念的な話を冒頭

にお話ししましたが、具体的な取組みもある程度進んでいます。それを社内外にメッセージとともに打ち出すことによって、当社グループの方向性・考え方をしっかりアピールしていきたいと思っています。

3. 今後の「共有価値創造」に向けて

吉高

米国の投資家は新たなマーケットをつくるためにESGをツールにしようとしているので、株価の研究が非常に進んでいます。一方で欧州はサステナビリティという考え方をする人が多いです。また、欧州では災害が少ないので、最近の気候変動問題を危機と感じている方が多く、マインドが変わってきているのを感じます。日本におけるESGの発展はこれからだと思います。取組状況など、比較できるものがないとなかなか株価に反映していかないので、もっと情報開示が進むと良いと思います。

上原

今後は、社会をより良くする企業が、強いリーダーシップを発揮するかどうか重要になってくると思います。ある調査では、ミレニアル世代は「企業の存在意義」について「収益の創出」より「社会をより良くすること」と答える方が多いそうです。企業に求める考え方が変わってきていると思います。

「社会をより良くしていく」という視点からも、企業の経営実態をESGの目線で捉え、検証し、透明性を高めるためにも市場に対して我々の取組みを情報開示していくことがますます大切だと考えています。当社グループは、あまり派手さはないかもしれませんが、そういう面では真面目で誠実な企業です。それを私がしっかりアピールしていこうと思います。

吉高

ぜひお願いします。共有価値創造の実現に向けて、次世代のための会社であってほしいと思います。若者にワクワク感がなくなってきました。SDGsで企業が成長する姿を発信して、リードしていただきたいと思います。

上原

ある論文によると「自分は幸福だ」と感じている人は、そうでない人よりも仕事の生産性が3割程度高く、創造性は3倍になると言われています。働き手の「心の資本」の総和は、会社の盛衰を左右します。人は社会に貢献し、必要とされることで、満足感、充足感を持ちます。従業員の心を幸せにする、会社を幸せにする、そして社会を幸せにする。この幸せが経済環境に非常にプラスの面に作用し、持続的成長につながります。「共有価値の創造」に今後もしっかり取り組んでいきたいと思っています。



ビジネス概要

⇒ P.42



「100歳時代を先取りした商品・サービス」をご家庭にお届けし、
より多くのお客さまの安心で豊かな暮らしを支える
保険会社になります

太陽生命は、営業職員がご家庭を個別訪問してニーズを
おうかがいし、必要な保障を提供しています。

100歳時代を先取りした商品への進化とIT技術の活用
等による販売力を強化することで、より多くのお客さまの元気・
長生きを実現していきます。

市場

チャンネル

商品

家庭市場

営業職員

死亡・医療・
介護保障を
中心とした
総合生活保障



⇒ P.46



中小企業のお客さまに「最高の安心」と
「最大の満足」をお届けします

大同生命は、さまざまなリスクから企業を守り、事業の安
定と発展に貢献するため、各企業を取り巻くリスクや必要
資金準備に対応した合理的な保障を提供しています。

また、中小企業関連団体や税理士団体などと提携し、強
固な販売体制を構築しています。

市場

チャンネル

商品

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 等



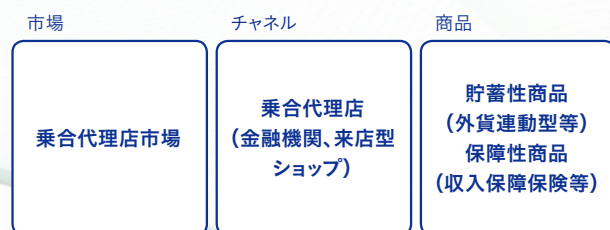
⇒ P.50



T&Dフィナンシャル生命

多様化するお客さまのニーズにお応えする、
特色ある商品・サービスをお届けします

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（金融機関・来店型ショップ）を通じ、「給付内容を差別化した貯蓄性商品」及び「価格面・給付面等で競争力のある保障性商品」を提供しています。



⇒ P.54

T&Dアセットマネジメント株式会社

資産運用会社としてのあらゆる側面で
一歩先を目指し、そこにさらなる価値を生み出します

T&Dアセットマネジメントは、金融機関を通じ投資信託を販売する投資信託事業と、年金・機関投資家の資金を運用する投資顧問事業を行っています。

投資信託
事業

販売会社（証券会社等）を通じ、幅広い投資家に
優良かつ多様な運用商品を提供

投資顧問
事業

国内外の年金・機関投資家に適切な
運用ソリューションを提供



⇒ P.55



ペット&ファミリー
損害保険株式会社

ペットの医療費用に対する、
飼い主の皆さまのニーズにお応えします

ペット&ファミリー損害保険は、ペットと飼い主の出会いの場であるペットショップなどを通じてペット保険を提供しています。

市場

ペット市場

チャネル

代理店
(ペットショップ等)

商品

ペットの医療費用
補償保険





太陽生命保険株式会社

「元気、長生き、太陽生命」
～安心で豊かな暮らしを支える生命保険会社に～

契約業績指標の見通し 2020年3月期

保障性新契約年換算保険料*

170億円

保障性保有契約年換算保険料*

1,550億円

※ 太陽生命の経営指標で、年換算保険料のうち主に貯蓄系商品を除いた保障部分の合計。

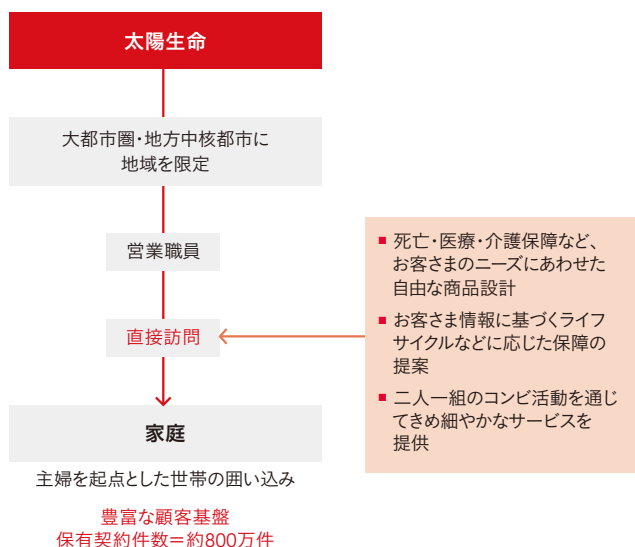
副島 直樹
代表取締役社長



ビジネスモデル

太陽生命は、家庭市場における生命保険販売をコアビジネスとしています。営業職員がご家庭へ直接訪問し、それぞれのご家庭に必要な保障を提案しています。主力商品である「保険組曲 Best」は必要な保障を自在に組み合わせることができ、ご家庭ごとのニーズにあった保障のご提案を可能にしています。

このように、家庭市場における強みを活かし、世帯への総合保障を提供するビジネスモデルを確立しています。



太陽生命の強み

太陽生命の強みは営業職員の保障性商品の販売力の高さです。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、新規開拓を行うことで成長を続けてきました。近年は高齢化や核家族化などが進み、医療・介護・年金・就業不能等の保障に対する需要が拡大しているなか、ご家庭との強固なつながりを活かし、生活保障の提案を行っています。

さらに、「ひまわり認知症予防保険」などの時代の変化を先取りした商品を発売しており、お客さまのニーズに応える保障を提案することで、優位性を保っています。

Strengths 強み

- これまで営業職員が二人一組で直接ご家庭を訪問し、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
- お客さまのニーズに応える、時代の変化を先取りした商品の提供
- シニアに優しいお客さまサービス

Opportunities 機会

- シニア人口の増加
- 年金・医療・介護における自助努力の必要性の高まり
- 健康寿命の延伸やシニアの健康増進に対する意識の高まり

前中期経営計画(2016年度～2018年度)の振り返り

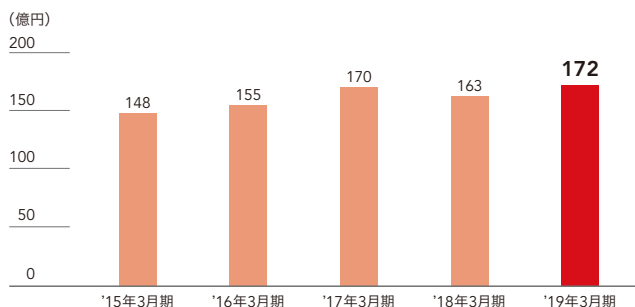
前中期経営計画(以下、「前中計」)は、「時代の変化を先取りした『最優の商品・サービス』をご家庭にお届けする生命保険会社を目指す」というビジョンのもと、「サービスの向上」「商品の充実」「営業力の強化」の三位一体となった販売の推進により『シニアマーケットでのトップブランド構築』に取り組みました。

老後を安心して送りいただくための商品として2016年3月に「ひまわり認知症治療保険」を、さらに2018年10月には、予防サービスと保障が一体となった「ひまわり認知症予防保険」を発売するとともに、保険金や給付金等を迅速かつ確実にお支払いするために専門知識を有する内務員が直接お客さまやご家族のもとにお伺いし、きめ細やかなサポートを行う「かけ

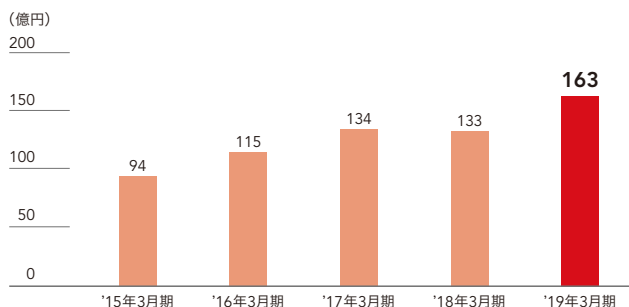
つけ隊」等のサービスを開始しました。現在では、営業職員も内務員と同様の給付手続きが実施できるよう携帯端末を進化させ、保険金支払いの充実を図っています。

前中計最終年度となった2019年3月期は、保障性新契約年換算保険料が前期から5.3%増加し、172億円となりました。そのうち、第三分野新契約年換算保険料は、ひまわり認知症予防保険を含む既成緩和型商品等の販売好調により、前期から22.9%増加しました。またMCEVは新契約価値の積み上げなどにより前期末から311億円増加し8,562億円となりました。新契約価値は堅調な契約業績により前期から増加し553億円となりました。

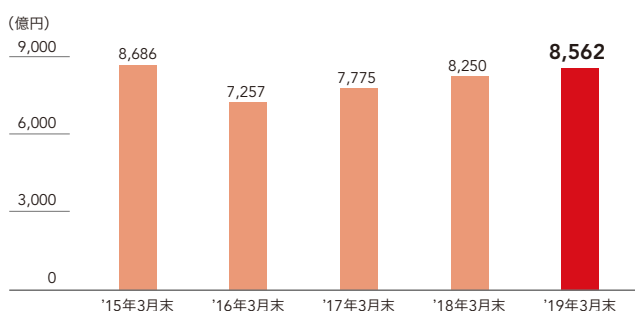
保障性新契約年換算保険料



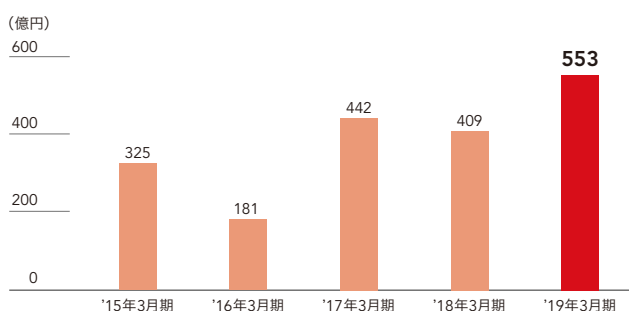
第三分野新契約年換算保険料



MCEV



新契約価値



太陽生命の中期経営計画(2019年度～2021年度)

中期経営計画のビジョン

100歳時代を先取りした最優の商品・サービスをご家庭にお届けすることにより、
より多くのお客さまの安心で豊かな暮らしを支える保険会社となる。

今後、日本の総人口が減少していくなか、65歳以上のシニア層の人口は増加を続け、10年後には総人口の30%を占めるようになります。そして、2025年には65歳以上の5人に1人が認知症になると言われています。また、社会保障制度(公的年金・医療・介護)の財政難が指摘されつつあり、今まで以上に自助努力によって老後や健康不安等の「長生きのリスク」への備えが必要になることが見込まれます。このような社会的背景の中で、太陽生命の主要マーケットである「家庭市場」でもシニア層は拡大していくと見込まれています。

上記のような環境変化を見据えて、太陽生命の中期経営計画(以下、「中計」)では、「100歳時代を先取りした最優の商品・サービスをご家庭にお届けすることにより、より多くの

お客さまの安心で豊かな暮らしを支える保険会社となる」というビジョンのもと、シニアマーケットでのトップブランドの構築をさらに進めていきます。

太陽生命では、これまでの業務改革による事務作業の大幅削減と、2018年8月に導入した新携帯端末「太陽生命コンシェルジュ」による営業効率の向上を通じて、新たな価値の創造に集中できる環境を整備しました。本中計を通じて、太陽生命は、「元気・長生き、太陽生命」をキャッチフレーズに、健康で長生きを喜べる社会の実現に向けて力を尽くし、お客さまの暮らしに寄り添った生命保険会社として、より多くのお客さまの「元気で長生きをサポート」を実現していきます。

中期経営計画の戦略全体像



営業戦略

より多くのお客さまの元気・長生きを実現

中計では、太陽生命の強みである営業職員による二人一組でのご家庭への訪問活動に加え、代理店や企業保険等の販売体制も強化し、それぞれの特性を活かした新たな商品・サービスを提供していきます。本中計期間においても、社会のニーズを捉えた、新たな成長マーケットの開拓を進め、より多くのお客さまに安心をお届けできるよう取り組んでいきます。

■ 営業職員

100歳時代を先取りした商品

太陽生命は、時代の変化を先取りした商品を開発してきました。長年、家庭市場をターゲットとした貯蓄性商品を主力としてきましたが、保障性商品へ移行しました。その後、高齢化の進展により家庭市場のお客さまも高齢化していくことを捉え、2016年3月に「ひまわり認知症治療保険」を発売し、高齢者ニーズを捉えてきました。そして2018年10月には、「ひまわり認知症予防保険」を発売し、病気の治療に加え、予防保障の提供と商品を進化させました。

100歳時代を迎えるなか、お客さまの健康長寿を支えるためには、認知症等に対する保障の提供とともに、病気・介護への予防を提供していくことが重要になってきます。太陽生命では、医療保障や介護保障等の「生存保障の充実」と認知症等の「予防保障・サービスの充実」に取り組んでいます。

IT技術を活用した販売強化

太陽生命では、2012年に「保険契約支援システム」を導入し、営業職員が携行する携帯端末にお客さまが署名することで保険契約の申込みが完了するようになるなど、ご契約手続き等のペーパーレス化を実現しました。また、2018年8月には、お客さまのさまざまなご要望にその場でお応えすることができる新機能を搭載した「太陽生命コンシェルジュ」(以下、「コンシェルジュ」)を導入することで、営業効率の向上とお客さまサービスの進化を実現しています。

中計では、営業支援機能の高度化など、コンシェルジュの各種機能をさらに発展させ、IT技術の面からも販売力の強化を図っていきます。

■ 代理店

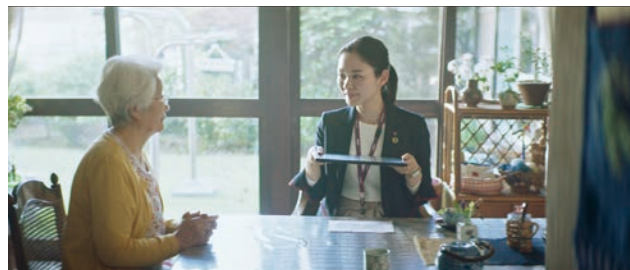
シンプルな生存保障の提供

代理店チャネルでは、金融機関窓口においてシンプルで分かりやすい商品を提供することで、お客さまのニーズに応えつつ、販売効率をアップさせてきました。本中計においても、認知症等保障性商品や資産形成型商品など、お客さまのニーズを捉えつつ、市場環境や代理店である金融機関の特性にあわせた商品を提供します。また、委託代理店の拡大と販売効率アップにより、販売量の拡大を図っていきます。

■ 企業保険

新たな福利厚生制度の提供

定年退職年齢の引き上げや、非正規社員の増加など企業保険市場を取り巻く環境は変化しています。太陽生命では、100歳時代や働き方改革を踏まえた新たな福利厚生制度の提供を通じて、今後成長が見込まれる業界や、白地マーケットの開拓を図ります。また、既存のお客さまに対しては、IT技術の活用を通じて加入プロセス等を容易にするなど利便性を高めていきます。



太陽生命コンシェルジュの活用

DAIDO 大同生命保険株式会社

企業保障の新たな時代をリードします

契約業績指標の見通し(2020年3月期)

保有契約高*

46兆9,100億円

新契約高*

3兆7,600億円

※ 個人保険・個人年金保険の契約高に「Jタイプα(無配当重大疾病保障保険)」の重大疾病保険金額、「Tタイプα(無配当就業障がい保障保険)」の就業障がい保険金額及び「介護リリーフα(無配当終身介護保障保険)」等の介護保険金額を含めた金額

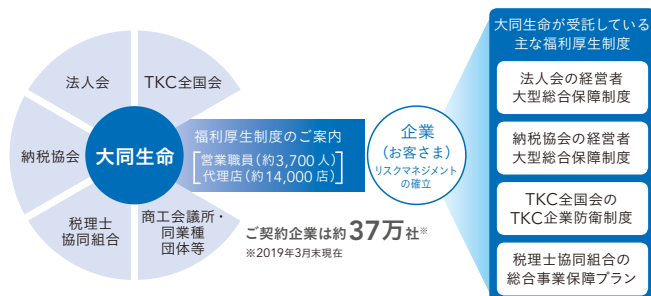
工藤 稔
代表取締役社長



ビジネスモデル

大同生命は、ご契約企業37万社を有する、中小企業市場に特化した生命保険会社です。低廉な保険料でより大きな保障を確保できる定期保険が企業保障に最適な商品であると考へ、1970年代から開発・販売に注力してきました。

具体的には、中小企業関連団体や税理士団体と提携し、団体の特性に応じて設計した商品・サービス(制度商品)のご提供を「コアビジネス」と位置づけ、営業職員と代理店の2つのチャネルを通じて、中小企業の福利厚生制度としてご提供する独自のビジネスモデルを確立しています。



大同生命の強み

大同生命の強みは、数多くの中小企業・経営者との接点をもつビジネスモデルの優位性に加え、充実した法人向け商品ラインアップ、長年にわたり蓄積してきた標準保障額*に基づく保障性商品の推進ノウハウなど、市場開拓に適した経営資源にあります。

また、高齢化の進展等により、法人としてだけでなく経営者個人としての保障ニーズも拡大・多様化しており、「法人・個人一体となったトータルな保障のご提案」を着実に実践することで、中小企業市場における生命保険事業の“リーディング・カンパニー”の地位をより確固たるものにしていきます。

Strengths 強み

- ビジネスモデルの優位性
- 法人市場開拓に適した経営資源の蓄積
- 質の高いお客さま対応態勢
- 相対的に高い財務の健全性

Opportunities 機会

- お客さまニーズの拡大・多様化
 - 高齢化の進展等による就業不能保障ニーズの拡大
 - 税制改正等による、事業承継・相続対策ニーズの拡大
- 「健康増進」に関する意識の高まり
- 新たな業務革新を可能とするデジタル技術の進歩

前中期経営計画(2016年度～2018年度)の振り返り

前中期経営計画(以下、「前中計」)では、法人市場における就業不能保障分野の推進(“コアマーケットのさらなる深耕”)と、経営者個人・個人事業主市場の開拓(“新たなマーケットの創出・拡大”)によりコアビジネスを進化させるとともに、営業活動・事務の業務革新を通じ、お客さまサービスと生産性・効率性の向上を図ることで、“安定的・持続的な企業価値の向上”の実現を目指しました。

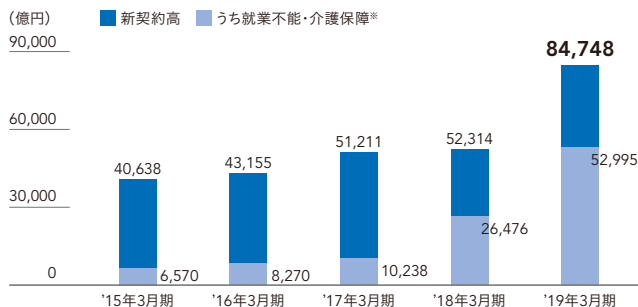
前中計の最終年度である2019年3月期は、標準生命表の改定(2018年4月)や法人契約の定期保険等の税務取扱い見直し(下記Topics参照)が検討(2019年2月)されるなど、業界・規制環境に大きな変化がありました。

2019年3月期の契約業績は、標準生命表改定に伴う料率

改定により低料化した、更新型の個人定期保険(Rタイプ)や収入保障保険(収入リリーフ)が好調だったこと、及び2017年10月に発売した介護定期保険の増加等により、新契約高は8兆4,748億円(前期比162.0%)、保有契約高は47兆1,460億円(前期末比110.1%)となりました。なお税務取扱い見直しの方針を受け、大同生命では2019年2月より解約払戻金のある定期保険等の販売を停止しましたが、通期での契約業績への影響は大きくありませんでした。

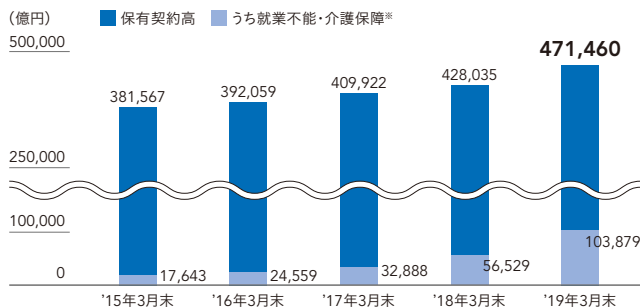
MCEVは、国内金利の低下により、前期末から554億円減少し、1兆4,177億円となりました。新契約価値は、料率改定に伴う収益性低下を新契約増産でカバーしたものの、主に金利低下により前期並みの848億円となりました。

新契約高



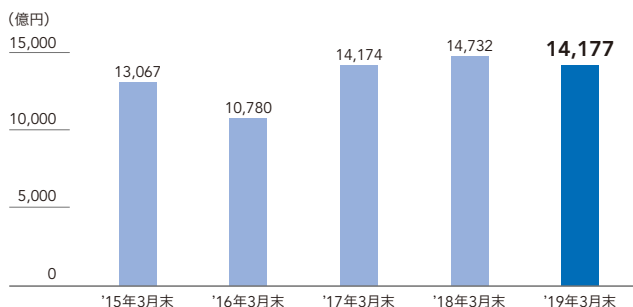
※ 就業不能保障商品は「Jタイプ」「Tタイプ」、介護保障商品は「収入リリーフ」「介護リリーフ」「介護定期保険」の合計

保有契約高

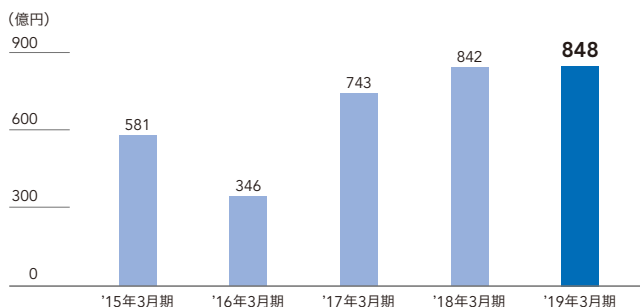


※ 就業不能保障商品は「Jタイプ」「Tタイプ」、介護保障商品は「収入リリーフ」「介護リリーフ」「介護定期保険」の合計

MCEV



新契約価値



Topics

法人契約における定期保険等の税務取扱いの見直し

国税庁は、2019年6月に「法人税基本通達の制定について」(法令解釈通達)を一部改正しました。これにより、定期保険等の保険料に関する税務取扱いが変更となり、契約日が2019年7月8日以後の契約について新たな取扱いが適用されています。

大同生命では、国税庁より見直しの方針が示された2019年2月以後、一部の商品について販売を停止していましたが、7月11日より、新たな税務取扱いのもとでお客さまの多様なニーズにお応えできる新商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」を販売しています。

大同生命の中期経営計画(2019年度～2021年度)

中期経営計画の基本方針

環境変化を成長機会と捉え、あらゆる事業領域で現状の枠組みを超える「構造改革」に挑戦することで、「法人・個人を一体としたトータルな保障」を全社一丸で磨き上げ、企業保障の新たな時代をリードする生命保険会社になる。

大同生命の中期経営計画「Go Beyond Daido 2021」は、新たな税務取扱いのもと、中小企業市場での揺ぎないプレゼンス(マーケットシェア)を確立するための3年計画です。

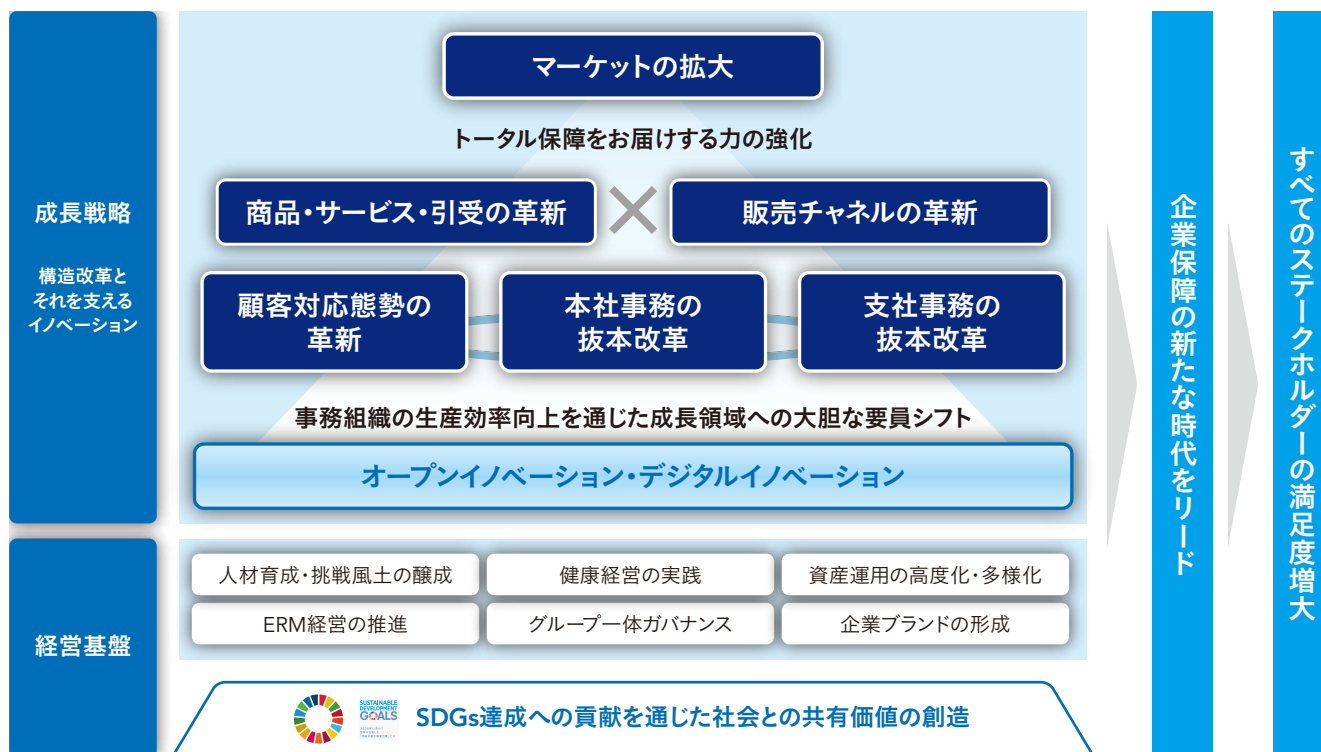
ここ数年の大手生保による中小企業市場への本格参入と、その後の定期保険等の税務取扱い見直しにより、大同生命のコアマーケットの販売・競合環境は大きく変容しました。また、生産年齢人口の減少に伴い、中小企業数は減少しており、中小企業との接点拡大に向け、商品・サービス・チャネルの一体的な改革やデジタル技術を活用した生産効率の向上などの必要性が高まっています。一方で、疾病予防や健康増進への関

心の高まり、人手不足をはじめ中小企業の経営課題の多様化など、大同生命が果たすべき役割はさらに拡大しています。

これらを踏まえ、大同生命では、「法人・個人を一体としたトータルな保障の提供」というこれまでのコア戦略を強化しつつ、営業・保険引受・事務などのあらゆる事業領域で、現状の枠組みを超える「構造改革」に取り組むことで、コアビジネスの持続可能性を一層盤石にしていきます。

また、さまざまなパートナーとの共創を通じ、人生100年時代の中小企業とその経営者が抱える社会的課題に応える商品・サービスを提供し、中小企業の永続的発展に貢献します。

中期経営計画の全体像



営業戦略

「就業不能保障分野のさらなる深耕」と「経営者個人・個人事業主市場の開拓」を成長の柱として、「法人・個人を一体としたトータルな保障」を全社一丸で磨き上げ、企業保障の新たな時代をリードしていきます。

商品・サービスの革新

大同生命では、中小企業市場のリーディング・カンパニーとして、新たな税務取扱いのもとで中小企業のお客さまの多様なニーズにいち早くお応えするため、2019年7月に新商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」を発売しました。本商品は「保険金額」「保険期間」「保険料・解約払戻金のバランス」をオーダーメイドできる業界初の保険です。今後は、中小企業の「健康経営®」を支援する健康増進型保険の開発など、主力の定期保険をさらに進化させます。また、就業不能保障ニーズへの対応強化や、介護保障をはじめとする個人向け商品のラインアップ拡充を通じて、商品ポートフォリオの複線化に取り組めます。

加えて、中小企業の社会課題解決を支援する付帯サービスもさらなる充実を図ります。その一環として、2019年4月より新たに、大地震等の災害発生時に従業員の安否確認ができる「安否確認システム」や、事業承継・M&Aなど企業経営の判断材料に活用いただける「企業価値算定サービス」を、一定

条件を満たすご契約者さまに無料で提供しています。

今後も、「ヘルスケア・介護」「経営課題支援」「シニア・富裕層向け」を軸とした「保険+α」の新たな価値を提供するサービスを開発し、「商品・サービスの一体プロモーション」を推進します。

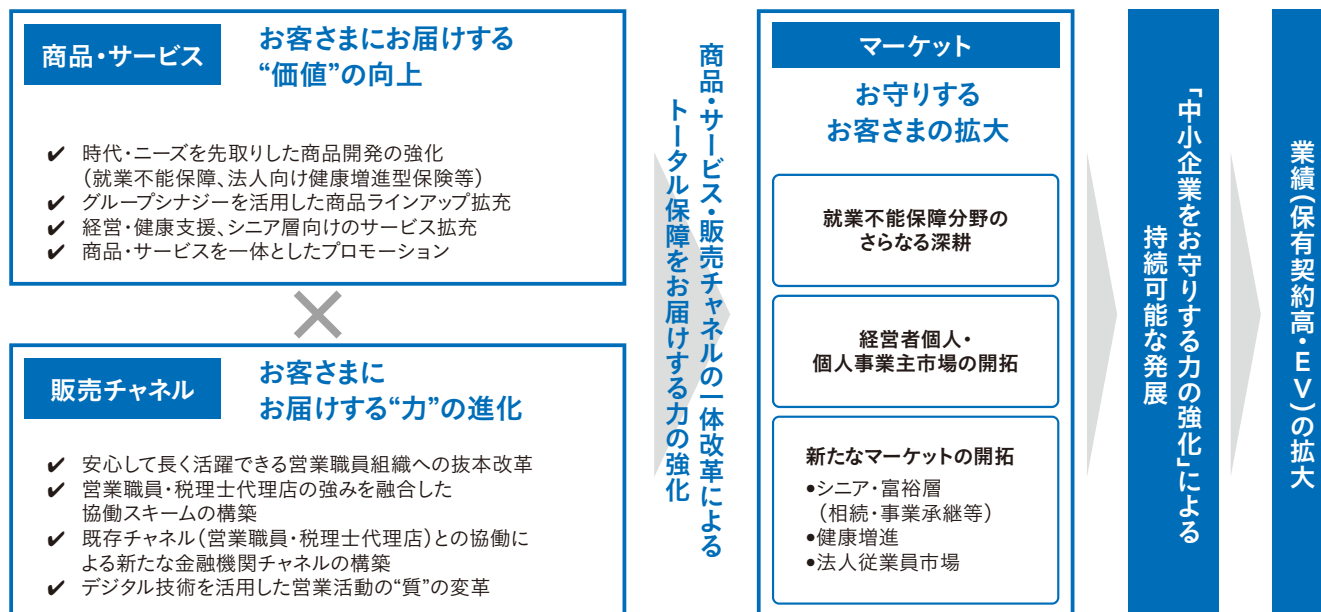
販売チャネルの変革・革新

営業職員・代理店の既存チャネルの販売態勢を強化していくことに加え、今後はそれぞれのチャネルの強みを融合した新たな協働スキームの構築や、銀行・金融機関代理店等の新規チャネルの開拓など、質の高いコンサルティングを実践できる販売チャネルを拡充します。

マーケットの拡大

上記の取組みを通じて「トータル保障」をお届けする力を強化し、「就業不能保障分野のさらなる深耕」「経営者個人・個人事業主市場の開拓」によるコアマーケットの深耕と、シニア層ニーズへの対応強化等による新たなマーケットの開拓により、マーケットの着実な拡大を目指します。

営業戦略の全体像





T&Dフィナンシャル生命保険株式会社

商品開発の機動力を活かし、多様化する
お客さまニーズを取り込み、持続的な成長を目指します

契約業績指標の見通し 2020年3月期

新契約年換算保険料※ 保有契約年換算保険料※

220億円 **1,300億円**

※契約業績指標を2020年3月期より契約高から年換算保険料に変更しています。

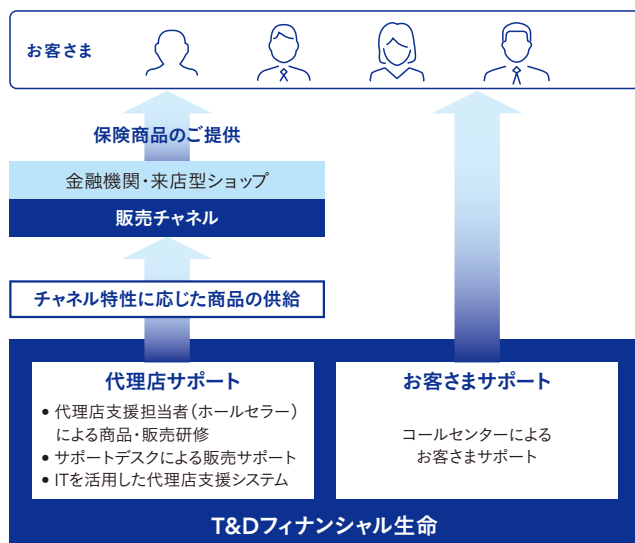
板坂 雅文
代表取締役社長



ビジネスモデル

T&Dフィナンシャル生命は、金融機関や来店型ショップなど、複数の保険会社の商品を取り扱う乗合代理店を通じた保険商品の提供に特化した生命保険会社です。

乗合代理店チャンネルを通じた生命保険販売において、当社のプレゼンスを高めるために、代理店網のさらなる拡大、給付内容・付加価値サービス等を差別化した商品のスピード感ある開発、コスト効率化を推進しています。



T&Dフィナンシャル生命の強み

少子高齢化の進展や単身世帯の増加を背景に、シニアのお客さまの「退職後の資産形成ニーズ」や「医療保障ニーズ」、就労・子育て世代のお客さまの「もしもの時や働けなくなったときの保障へのニーズ」が高まっています。

T&Dフィナンシャル生命が注力する乗合代理店市場では、銀行が低金利の長期化に伴う収益確保のため保険販売を拡大し、来店型ショップも若年層を中心に活用の機会が増加するなど、市場が拡大しています。当社は拡大する市場に対し販売網を拡大し、強みである商品開発力を活かした競争力ある商品の提供を通じて、持続的な成長を目指します。

Strengths 強み

- 乗合代理店チャンネルへの経営資源の集中、有力な金融機関等代理店チャンネルを保有
- 他にない商品を生み出す商品開発力
- 効率化したシステム態勢

Opportunities 機会

- 高齢化の進展等に伴う資産形成ニーズ、医療保障ニーズの拡大
- 新しい販売チャンネルの台頭（銀行窓販、来店型ショップなど）、来店型ショップへの異業種の新規参入など市場の変化

前中期経営計画(2016年度～2018年度)の実績

前中期経営計画(以下、「前中計」)では、「商品ラインアップの多様化」「代理店販売網の拡大」「お客さまサービスの向上」を成長の柱として取り組んできました。

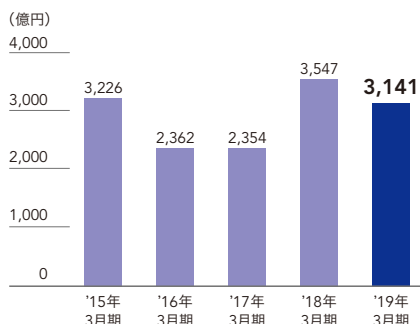
乗合代理店市場は参入会社の増加などにより年々厳しさが増す状況にあります。商品面では一時払・平準払ともに複数商品をラインアップし、代理店網は銀行・来店型ショップともに拡大しました。またサービス面においては、お客さまの利便性向上の観点から、一部代理店において新契約申込手続きのペーパーレス化の開始、正確・迅速な保険金等のお支払いを実施するための保険金支払査定システムの拡充等に取り組んできました。

前中計最終年度となった2019年3月期の新契約高は、平準払保障性商品である収入保障保険は前期比で3.3%増加しましたが、厳しい競争環境が続いた一時払商品は前期から減少した結果、前期から405億円減少の3,141億円となりました。保有契約高は前期末から1,202億円増加の2兆1,729億円となりました。

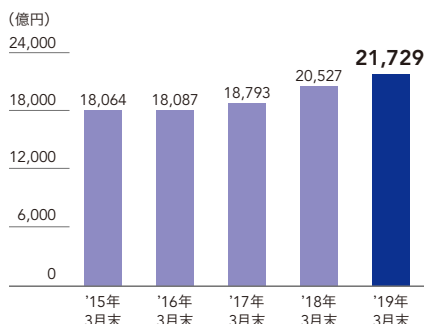
また、2019年3月期の新契約価値は1億円、MCEVは985億円と前期より減少しています。

なお、金融機関と来店型ショップ等をあわせた提携代理店数は、2019年3月末現在で145店と前期末より3店増加しています。

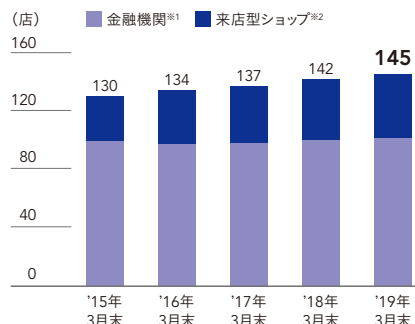
新契約高



保有契約高

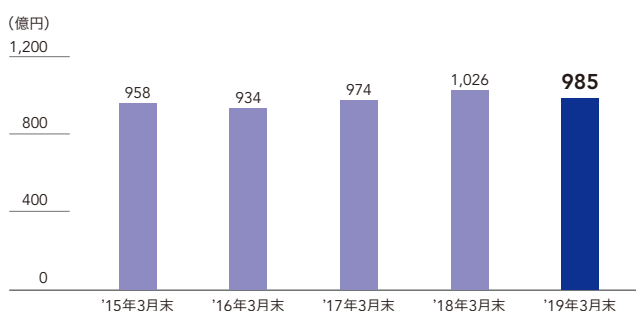


参考：提携代理店数

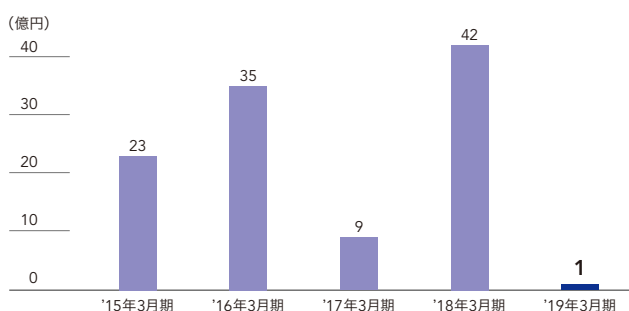


※1 金融機関は銀行・証券会社・信用金庫
※2 フランチャイズ店を含む

MCEV



新契約価値



中期経営計画(2019年度～2021年度)の概要

基本方針

「貯蓄性商品の機動的な開発・導入」「お客さま・代理店向けサービスの積極的な導入」「ITの利活用」により乗合代理店チャネルでのプレゼンス向上を図り、業績の拡大を通じてさらなる成長を実現する。

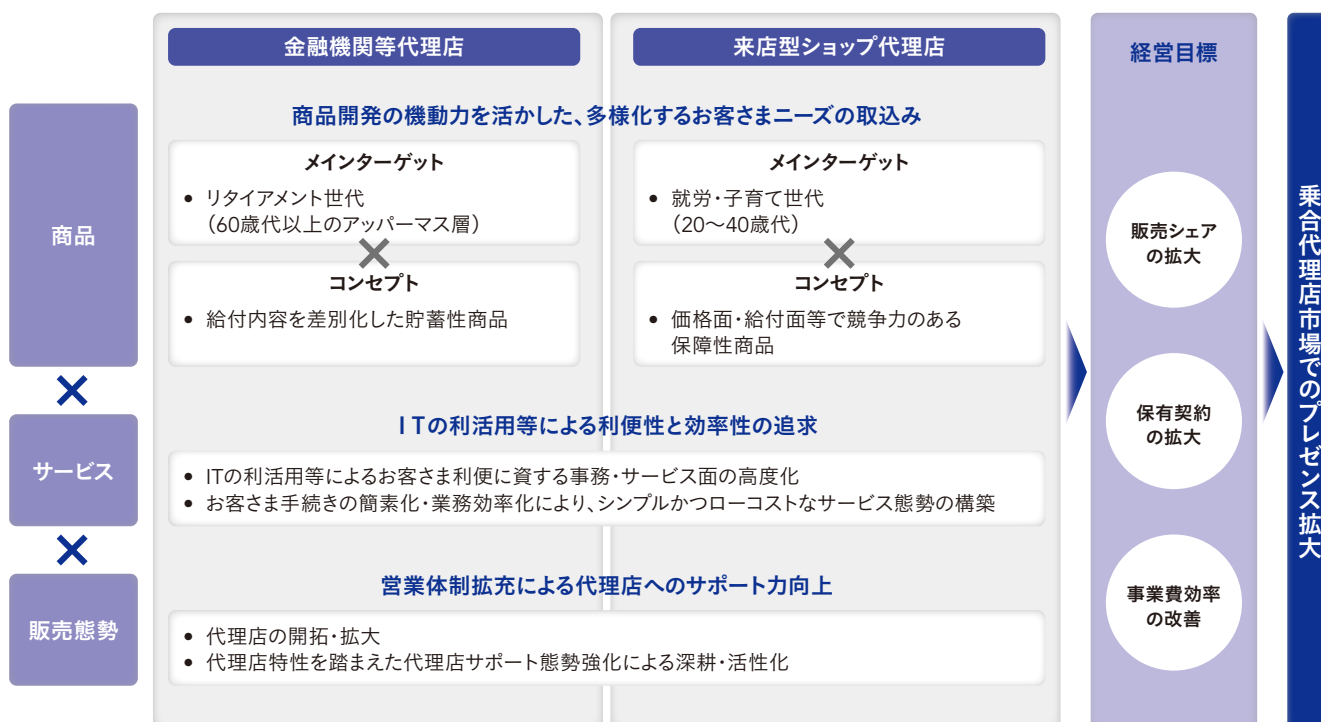
低金利環境が大きく変化する兆しのないなか、銀行では投資信託販売や保険販売による役務収益を重視する流れが引き続き継続する見込みであり、市場規模はこれまでと同程度、もしくは円金利環境の変化等によってはさらに拡大する可能性があります。また、来店型ショップは現在も年間6%～7%のペースで成長を続けている市場であり、T&Dフィナンシャル生命の主要マーケットである「乗合代理店市場」は今後も拡大が見込まれます。一方で、参入会社の増加等により年々競争環境が厳しくなる状況にあります。

また、長寿化の進展により、資産・所得・就労・健康・世帯構

成等の状況やそれに伴う金融サービスへのニーズも多様化してきています。その中で、保険でのリスクカバーが適した各種ニーズの拡大も見込まれています。

上記のような環境において、T&Dフィナンシャル生命の中期経営計画(以下、「中計」)では、「貯蓄性商品の機動的な開発・導入」「お客さま・代理店向けサービスの積極的な導入」及び「ITの利活用」により、乗合代理店市場においてプレゼンス向上を図り、業績を拡大するという基本方針のもと、乗合代理店ビジネスの専門会社として、環境変化に機動的に対応し、さらなる成長に向け、取り組んでいきます。

中期経営計画の全体像



トップライン戦略

商品戦略

乗合代理店市場においては、商品が成熟化した場合、一定程度の価格競争力をもたなければ、販売シェアは低下する傾向にあります。

T&D フィナンシャル生命では、お客さまニーズにお応えする商品を発売してきましたが、本中計期間においても、一定の価格競争力を備えた、より差別化した商品をタイムリーに発売していきます。

多様化するニーズに合致した貯蓄性商品の開発

T&D フィナンシャル生命では、「生涯プレミアムジャパン」（無配当終身保険）や「生涯プレミアムワールド」（無配当外国為替連動型終身保険）など、「ふやす」「つかう」「のこす」という特徴を持った商品を発売し好評を得てきました。本中計期間においては、マーケティングを踏まえた機動的な商品の開発・改定を推進します。

チャネル展開に応じた商品開発

金融機関や来店型ショップなど、来店されるお客さまのニーズに合った商品を開発するとともに、販売開始後のフォローアップを通じて商品改定や機能・サービスの追加など、チャネルに適した商品の提供を推進します。

サービス戦略

T&D フィナンシャル生命では、これまでも新契約申込手続きのペーパーレス化等を進めてきましたが、本中計期間でも、さらにITの利活用を進め、お客さまの利便性向上に取り組んでいきます。お客さま本位の視点にたち、新契約申込時だけでなく、収納保全時や保険金支払時の取扱いの簡素化を推進します。また、インターネットサービスや代理店支援サービス等についてもさらに拡充していきます。このような取り組みを通じて、お客さま満足度の向上を図り、お客さま、代理店から

選ばれる保険会社を目指します。

営業戦略

代理店の開拓・拡大

2018年10月に改定した「みんなにやさしい終身保険」は円貨と外貨をミックスした独自の「通貨分散機能」を備えた商品で、お客さまや代理店からご好評いただいております。商品ラインアップに追加いただける代理店が増加しています。T&D フィナンシャル生命では、このように、お客さまのニーズを捉えた特徴のある商品や、一定の価格競争力と差別化した特性を併せ持つ商品を揃えることにより、取扱代理店の開拓・拡大を図っていきます。

代理店サポート態勢の強化

T&D フィナンシャル生命では、代理店をサポートする態勢を強化するために、前中計期間は代理店支援担当者（ホールセラー）の増員に取り組んできました。本中計においては、よりきめ細やかなサポートを実現すべく、訪問回数や募集人の研修頻度の増加、研修ツールの充実等に取り組めます。

また、IT等を活用し、販売支援に関連する事務サービスの向上に取り組むなど、総合的なサポート態勢の強化を推進します。



生涯プレミアムジャパン4



生涯プレミアムワールド5

コスト・オペレーション戦略

本中計では、トップラインへの取組みと事務効率化の推進、生産性の向上により収益基盤の強化を目指しています。

手続書類の電子化・インターネットサービスの積極的な活用などによるコストセンターの効率化、事務オペレーションの再構築等、コストの削減を推進します。

T&Dアセットマネジメント株式会社

一歩先へ お客さまとともに

通期業績指標の見通し 2020年3月期

実質営業収益

32億5,000万円

坪井 親弘
代表取締役社長



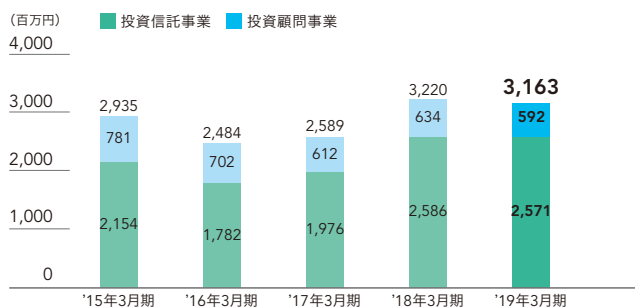
前中期経営計画の振り返り

T&Dアセットマネジメントでは、これまで国内外の年金顧客からの運用受託や、機関投資家向けの投信販売を軸に受託運用資産の拡大に取り組んできました。

前中期経営計画(2016年度～2018年度。以下、「前中計」)では、常態化するマイナス金利を背景に、各アセットオーナーが運用難に苦しむなか、自社運用力の強化に加え、海外の運用機関との提携による運用商品の開発・提供などを通じて着実な成長を遂げました。

2019年3月期は、新興国市場の下落等により公募投信が減少したことが影響し、実質営業収益及び運用資産残高は前期(末)から減少しましたが、3年間を通じ私募投信の残高拡大が成長を牽引し、運用資産残高は前中計開始前(2016年3月期)から5,000億円以上の純増となりました。

(事業別)実質営業収益の推移

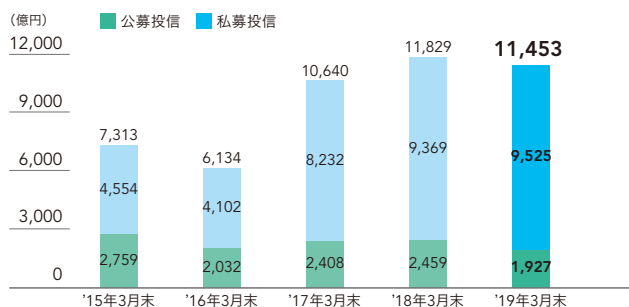


今後に向けて

投信・投資顧問業界では熾烈な受託競争が繰り広げられており、今後も厳しい競争環境が続く見通しです。しかしながら、世界的な金余りが進むなかで市場規模は大きく拡大しているほか、国内では高齢化の伸展に伴い、老後への備えとしての資産運用ニーズが高まりを見せるなど、将来的には有望な市場であるといえます。

このような環境の中で、グループ中期経営計画(2019年度～2021年度)では、T&D保険グループのコアビジネスである生命保険事業の強化に加えて、事業ポートフォリオの多様化に向け、アセットマネジメント事業のさらなる成長を掲げています。T&Dアセットマネジメントはその中心的な役割を担う立場として、グループ各社と連携・協働しながら業容拡大を目指します。

運用資産残高(投資信託)の推移



● グループ中期経営計画(2019年度～2021年度)におけるアセットマネジメント事業の取組みについてはP.30をご覧ください。

「家族の一員」であるペットとの 充実した生活に安心を

通期業績指標の見通し 2020年3月期

保有契約件数

16万2,000件

新契約件数

3万4,000件

三瓶 雅央
代表取締役社長

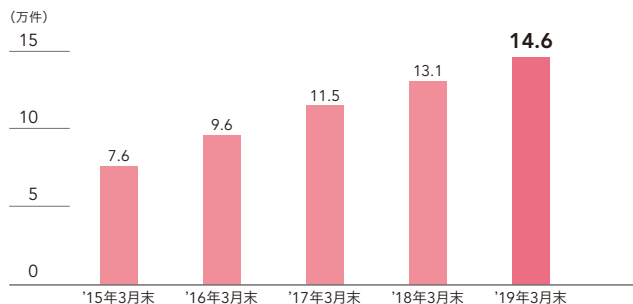


前中期経営計画の振り返り

ペット&ファミリー損害保険はペットショップなどを通じてペット保険を提供しており、2019年4月に少額短期保険会社から損害保険会社に移行しました。前中期経営計画(2016年度～2018年度。以下、「前中計」)では、コアチャンネルと位置づけるペットショップの開拓・販売拡大に注力するとともに、ウェブ・通販によるチャンネルの複線化を通じ営業基盤の強化に取り組みました。

2019年3月期は、ペット保険の認知度の高まりを背景に、新契約件数は3万1,549件(前期3万1,283件)、保有契約件数は14万6,104件(前期末13万1,024件)と着実に増加しました。これに伴い、正味収入保険料は前期より7億円増加し51億円と、前中計開始前(2016年3月期)の水準から概ね1.8倍となりました。

保有契約件数の推移

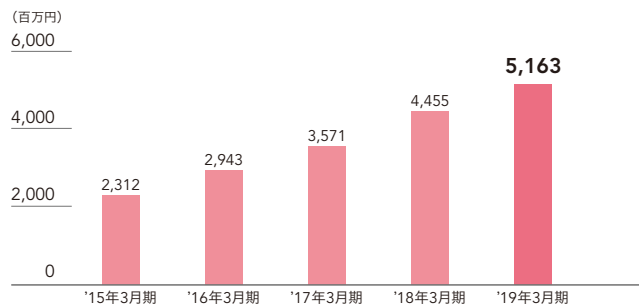


今後に向けて

日本のペット保険の市場規模(収入保険料ベース)は年々拡大していますが、ペットショップでの生体購入時に加入するケースが多く、既存のペットオーナーにいかにもペット保険を認知していただくかが、今後の成長のポイントになります。

グループ中期経営計画(2019年度～2021年度)では、ペット保険事業と国内生命保険事業・デジタル保険事業とのシナジーを掲げています。既存チャンネルでの販売拡大のみならず、グループ生保の営業職員チャンネルでの販売や、デジタル化を通じた新たなチャンネルの構築を検討してまいります。また、お客さまのニーズやチャンネルの特性に応じた商品の開発に順次取り組みます。

正味収入保険料(ペット保険)の推移



グループ会社

2019年9月30日現在

T&D 保険グループは2019年9月30日現在、T&D ホールディングス、子会社17社及び関連会社4社により構成されており、生命保険業を中心に、以下の業務を行っています。

T&D 株式会社 T&Dホールディングス

保険及び保険関連事業 【8社】

保険事業

- 太陽生命保険株式会社(生命保険業)
- 大同生命保険株式会社(生命保険業)
- T&D フィナンシャル生命保険株式会社(生命保険業)
- ペット&ファミリー損害保険株式会社(損害保険業)
- Capital Taiyo Life Insurance Limited(生命保険業)

保険関連事業

- T&D コンファーム株式会社(生命保険契約に関する確認代行業務)
- 東陽保険代行株式会社(保険代理業)
- 株式会社大同マネジメントサービス(保険代理業)

資産運用関連事業 【8社】

投資運用・投資助言事業等

- T&D アセットマネジメント株式会社(第二種金融商品取引業、投資運用業、投資助言・代理業)

その他の資産運用関連事業

- T&D ユナイテッドキャピタル株式会社(投資業務、投資先管理業務)
- T&D リース株式会社(リース業)
- 太陽信用保証株式会社(信用保証業務)
- エー・アイ・キャピタル株式会社(未公開株式ファンドへの投資業務)
- 他 子会社・関連会社等3社

総務・事務代行等関連事業 【5社】

総務関連事業

- T&D カスタマーサービス株式会社(生命保険契約事務の取次ぎ、有価証券等受渡しに関する業務、書類等の作成・整理・保管・発送・配送等の業務)

事務代行・計算関連事業等

- T&D 情報システム株式会社(コンピュータ処理業務)
- 日本システム収納株式会社(預金口座振替による金銭の収納業務)
- 株式会社全国ビジネスセンター(預金口座振替による金銭の収納業務)
- Thuriya Ace Technology Company Limited(保険会社向けの情報技術、情報技術システム及びソフトウェアソリューションの設計、開発等の業務)

■ 連結子会社 ● 持分法適用の関連会社