

トップメッセージ

社会が苦境に立たされている今こそ、
保険グループとしてできることを考え、
スピード感を持って
実行していきます。

**Sow happiness,
make change
with boldness**

2020年以降、新型コロナウイルス感染症という人類への脅威が世界中で猛威を振っています。新型コロナウイルス感染症に罹患された方とご家族の皆さま、事業等に影響を受けておられる皆さまに心よりお見舞い申し上げます。また、医療をはじめあらゆる場面で治療や感染の予防、社会システムの維持等にご奮闘されている方々に、深い感謝の意を表します。

私たちは、このコロナ禍との戦いにおいて、社会の一員として、また生命保険事業を中心とする保険グループとして、その役割

を果たしていく覚悟で日々取組みを続けています。コロナウイルスの感染拡大以降は、お客さま・従業員の安全確保と、生命保険会社としての社会的要請にお応えする事業の継続を最優先課題として、コロナ対策を行いました。具体的には感染防止の観点から緊急事態宣言下において積極的な営業活動を自粛すると同時に、従業員の出社は原則3割に抑制したうえで、保険金支払業務・コールセンター業務等の必須業務を継続しました。また、このような状況下で「保険グループとして何ができるか」を議



T&D

T&D保険グループ

T&D 株式会社 T&Dホールディングス

太陽生命保険株式会社

DAIDO 大同生命保険株式会社

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社

代表取締役社長

上原弘久

論しました。新型コロナウイルスに感染されたお客さまやご家族に少しでもご安心いただくために入院給付金や災害死亡保険金の迅速なお支払いを実施しているほか、さまざまな形で影響を受けられたお客さまに保険契約を継続していただくために保険料払込猶予期間の延長や契約者貸付金利の免除といった取組みを行っています。また、大同生命のお客さまである中小企業に対しては、雇用安定の支援に向けた「雇用調整助成金」の電話相談・社労士紹介サービスを実施し、お役立ていただきました。

企業が「社会の公器」である以上、社会の持続可能性の問題は、企業の持続可能性の問題と同義です。健全な社会なくして、健全な企業経営はあり得ません。社会が苦境に立たされている今こそ、保険グループとしてできることを考え、スピード感を持って実行していきたいと思えます。

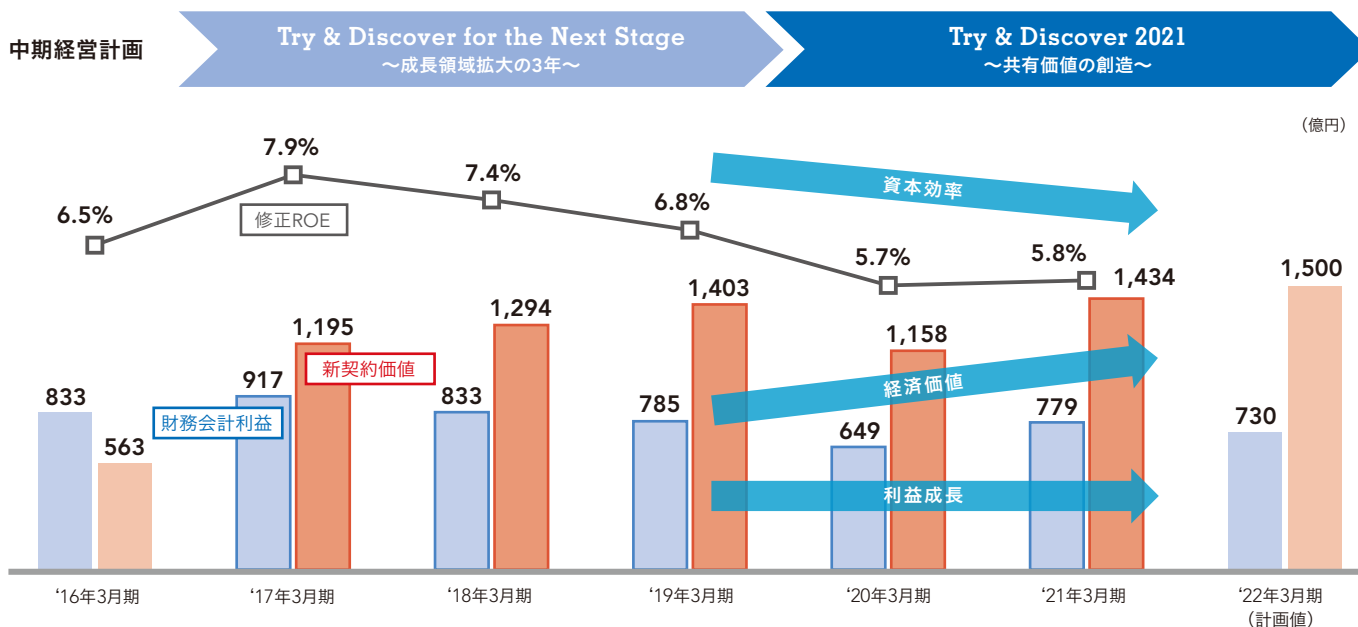
トップメッセージ

これまでのグループ経営の振り返り

2019年に発表した中期経営計画「Try & Discover 2021～共有価値の創造～」では、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グループ一体経営の推進の3点を重点課題として取り組みました。①コアビジネスの強化については、当計画発表時は定期保険等の税務取扱いの見直しの真ただ中であり、大同生命で主力商品の販売を一時停止するなど厳しい状況でしたが、新たな税務取扱いに対応した新商品を他社に先駆け2019年7月に発売して以降は、順調な業績となっています。同社では長年にわたり、中小企業のお客さまの事業継続に必要な保障(=標準保障額)を確保する保障ニーズに基づく営業戦略を展開してきており、同社の強みを一段と発揮できる環境に回帰したと考えています。②事業ポートフォリオ多様化では特に大きな進展がありました。具体的には2020年6月に、当社グループ初の大型投資案件となる米国のクロズドブック専門保険会社Fortitude社への出資を実現しました。この投資は持分利益

の獲得のみではなく、クロズドブック事業のノウハウ獲得やグループ全体で見た保険引受リスクの分散を企図した戦略的投資であり、同社への出資によりグループ経営の幅は大きく広がりました。③グループ一体経営の推進については、2020年6月に監査等委員会設置会社に移行するなど、体制面の整備を図りました。この機関設計の変更を契機に、グループ横断的な委員会等の役割・機能を見直し、グループ一体となった経営活動をより推進できる態勢が整いました。

以上のような成果のほか、経済価値ベースで堅調な業績を示しており、2021年3月末のグループMCEVは3兆円を超える水準となりました。一方で財務会計ベースの利益は必ずしも堅調に伸びているとは言えず、資本効率性指標であるROEは2016年度以降低下傾向にあります。この財務会計ベースの資本効率性の低さを中期的に回復させていくことが、経営の大きな課題の一つだと認識しています。



※ 修正ROE=財務会計利益/((前年度末純資産+当年度末純資産)/2)
 ※ 財務会計利益は2019年3月期以前は実質利益、2020年3月期以降はグループ修正利益。



グループ長期ビジョン策定の背景

このようななか、2021年4月を始期とした5年間のグループ長期ビジョンを策定しました。新型コロナウイルス感染拡大や、それに伴うデジタル化の急速な進展により、個人の生活様式や企業における働き方は大きく変化しています。また、2020年の世界経済フォーラムにおいて「ステークホルダー資本主義」が主題となったことに象徴されるように、「企業の存在意義」があらためて問われています。さらには、世界的なSDGsの潮流の中で、ミレニアル世代やZ世代を中心に「良い企業」とは、「社会をより良くすること」「社会と共生できること」という価値観も醸成されつつあります。われわれはグループ経営理念で掲げているように、これまでも「社会課題の解決」に向けて事業を行ってきました。また、コロナ禍においてグループの中核となる生命保険会社各社は、営業スタイルの変革、商品・サービスの投入やチャネルの複線化などにいち早く対応することで、市場の保障ニーズの高まりに応え、各社の強みである特化・差別化された事業モデルの有効性・継続性を再確認することができました。

今後、コロナの影響がどの程度深く・長くなるか、回復軌道がどのようになるかなど不透明な要素をかかえたまま、社会や人々の価値観は変化し、スモールマスとしてニーズが細分化していく不確実な時代を迎え、世界の有り様は、さらに変化することが想

定されます。こうした環境変化やパラダイムシフトを踏まえ、今回あらためて、グループの長期的戦略方針をクリアにし、グループ経営の機動性や柔軟性を高め、資本効率性をはじめとする経営課題の解決に向けた道筋をつける必要があると考えました。

従来の中期経営計画では、将来の環境変化を見据えて経営目標を定め、必要となる戦略を策定してきましたが、不確実性が高まっている現在においては、将来予測は困難であり、当初定めた戦略に固執することで経営の選択肢が狭まり、成長が阻害される可能性もあるなか、これからの企業経営は、「先を読む経営」から「先が読めないことを前提にした経営」にシフトする必要があります。そのため、環境変化に左右されない企業としての「目指す姿(ビジョン)」を明確に定義し、そのビジョンに照らし何が必要かを考え、実践する思考と行動の柔軟性・スピード感がこれまで以上に重要になると考えています。

経営環境の変化を直視し、未来志向でT&D保険グループのビジョンを明確にすることで、グループ共通の価値観を醸成するとともに、ビジョンに沿ったアクションプランを実践することで、不確実性の高い「VUCAの時代」においても持続的な成長を実現していきます。

トップメッセージ

グループ長期ビジョンの位置づけ

グループ長期ビジョンは5年後(2025年度)を見据えて、グループとしてのありたい姿を示したものです。中長期的な目指す姿である「グループ経営ビジョン」に加え、定量目標である「グループKPI(Key Performance Indicator)」とそのKPI達成に向

けた「グループ成長戦略」を総称して「グループ長期ビジョン」としました。このグループ長期ビジョンのもと、単年度の予算と経営戦略・経営施策を実行し、PDCAサイクルを回すことで、さまざまな環境変化に対して、機動的に対応していきます。

グループ経営ビジョン

中長期的な目指す姿である「グループ経営ビジョン」は、今般内容を刷新し、「保険を通じて、“ひとり”から、世の中のしあわせをつくる。ていねいに向き合い、大胆に変えるグループへ。」としました。グループ会社各社が特化・差別化戦略による、一人ひとりのお客さまへの真摯な対応を通じて、世の中全体にしあわせを届けるという、従来の強みを一層強化する。そして、ていねいな対

応を通じてお客さまや社会の小さな変化を捉え、柔軟かつ大胆なビジネスの展開につなげる。そのような想いを込めています。経営環境は目まぐるしく変化していますが、この経営ビジョンは普遍的なものとして、グループ役職員の判断のよりどころとしていきたいと思えます。

グループKPI

「財務KPI」は、経済価値ベースの指標として「ROEV」と「新契約価値」、財務会計ベースの指標として「修正ROE」と「グループ修正利益」の4つの指標としました。生命保険会社をコアとするグループとして、「経済価値ベース」の成長が最も重要であり、「経済価値ベース」と「財務会計ベース」はリンケージして成長していくこととなります。今回のグループ長期ビジョンにおいても「経済価値ベース」と「財務会計ベース」の両輪経営を引き続き掲げた理由は、当社グループの課題の一つである「経済価値ベース」が順調に伸びている一方で「財務会計ベース」が伸び悩んでいることに向き合うためです。「財務会計ベース」をKPIとすることで市場にコミットするとともに、内部でのモニタリングを強化、「経済価値ベース」と比較して伸び悩んでいる要因を分析し、KPI向上に向けて

適切な解決策を打っていきます。株主還元については、会社法の規制により、「財務会計ベース」の制約を受けることから、「財務会計ベース」のKPI改善は株主還元の強化にもつながります。

「非財務KPI」は、「お客さま満足度」「従業員満足度」「CO₂排出量」の3つを指標とし、お客さま、従業員、社会のステークホルダーごとにKPIを設定しています。グループ長期ビジョンでは、これまでの中期経営計画で実施していた「共有価値の創造」を引き続き経営の根幹に据え、お客さまや金融市場から選ばれ続けるために、一層取組みを強化していく方針です。そのために、経済的価値を表す「財務KPI」と、社会的価値を表す「非財務KPI」を明確に設定し、現在の経営課題の改善状況と「共有価値の創造」の実践状況を定量的に示しPDCAを回していきます。

グループ成長ストーリー

グループ成長ストーリーの根幹は、「グループ資本の有効活用により、資本効率を高めていく」ことです。これまでは生命保険グループとして健全性の向上がクローズアップされ、資本効率については必ずしも十分に追求できていない状況にありました。長期の事業性を有する保険グループとして引き続き健全性には留意していきますが、資本効率向上に向け、グループ一体となった「グループ資本マネジメント」の強化に取り組みます。具体的には、既存生命保険会社の資本効率性向上に向けた取組みはもとより、コアビジネスである生命保険事業から創出される安定的な収益・資本を、成長事業と位置づけているクロズブック事業に資本配賦するとともに、配賦した資本がリスクに見合ったリターンを獲得できているかを確認し、より適切な資本配賦を実現し、資本効率を高めてまいります。そして、資本効率向上を図ることで、株価向上を実現させていきたいと考えています。

この成長ストーリーの実現に向けて、5つの重点テーマを定めています。1点目は「コアビジネスの強化」です。われわれの収益基盤は言うまでもなく生命保険事業であり、引き続き、太陽生命・大同生命・T&Dフィナンシャル生命の3社が独自の特化・差別化戦略を実践することで、それぞれの市場でトップブランドの構築を目指します。また、その過程において、デジタルトランスフォーメーション(DX)は避けて通れない領域であり、お客さま

サービス・社内変革の両面から、競争優位につながるDXに取り組む方針です。2点目は「事業ポートフォリオの多様化・最適化」です。前述のとおり、当社グループは、2020年6月に、米国のクロズブック専門保険会社「Fortitude社」への出資を行いました。このクロズブック事業を、戦略的な重点領域と位置づけさらに取組みを強化するとともに、新たな領域への投資も模索していきます。3点目は「ERMの高度化(資本マネジメントの進化)」です。コアビジネスである生命保険事業で得た安定的な収益を、クロズブック事業を中心とするリスク対比リターンの高い事業へ配賦し、成長事業での利益拡大を通じて資本効率の向上を図ります。そして、拡大した利益により株主還元を充実するとともに、内部留保をさらなる成長投資に振り向けるという好循環(グループ資本マネジメントサイクル)をつくっていきます。4点目は「グループ一体経営の推進」です。生命保険・損害保険・アセットマネジメント等の事業の垣根を越えた、従来の枠組みにとられない新たなシナジー効果を追求します。5点目は「SDGs経営と価値創造」です。グループとして定めるサステナビリティ重点テーマの実現に向け、「保険事業を通じた社会課題の解決」を中心とするサステナビリティ推進施策を着実に実践することで、お客さま満足度をはじめとする非財務KPIを達成し、「世の中のしあわせ」を生み出すグループであり続けます。

**Sow happiness,
make change
with boldness**

トップメッセージ

グループ長期ビジョンへの想い

グループ長期ビジョンの策定にあたり最も重視した点は、これまでの既成概念を取り払うことです。そしてグループとしての進むべき方向性と戦略方針を統一することです。グループ長期ビジョンの策定にあたり、まずは「アフターコロナの生命保険業界」を見据えたシナリオプランニングを通じてグループ各社の環境認識を共有しました。このシナリオをベースに生命保険会社3社のマーケティング戦略を見直し、生命保険事業の基礎となる営業体制をリアルとデジタルの融合した全く新しいものに再構築することで、コロナ禍においても堅調な業績を維持することができています。今後は、同様に議論を重ねた5つの重点テーマの枠組みの中で、環境変化に応じてグループ各社がアクションプランを考

え、実践していく、スピード感と柔軟性を持ったグループ経営を行っていきます。

今回一新したグループ経営ビジョンには、一人ひとりのお客さまへの真摯な対応を通じて、世の中全体にしあわせを届けるという従来の強みを一層強化するとともに、ていねいな対応を通じてお客さまや社会の小さな変化を捉え、柔軟かつ大胆なビジネスの展開につなげていく、という強い想いを込めています。経営環境は目まぐるしく変化していますが、このグループ経営ビジョンを道しるべに、グループ共通の価値観を持って、新たな未来を切り拓いていきます。

T&Dの誇り

私たちはこれまでずっと、人のしあわせを守ってきた。
お客さま一人ひとりに、ていねいに向き合い、
一丸となって、その生きる姿を支えてきた。

T&Dの課題

いま、社会はかつてないほどのスピードで変化し、人の生き方は多様化している。
家族のあり方にも、働き方にも、そして、しあわせの形にも、
これまでの当たり前は存在しない。
そんな急激な変化に、いまの保険は応えられているだろうか。

T&Dの 取るべき行動と ありたい姿

私たちが育んできた、お客さまとの信頼関係。
その一つひとつを束ねることで、
私たちにしかない、グループの強みが見えてくる。
その可能性は、これまでの枠組みを超え、大きく広がっている。

目の前の“ひとり”を起点に、世の中の大きなうねりを、誰よりも早く感じとろう。
社会の変化に、誰よりも柔軟に対応し、大胆に先手を打とう。
組織の垣根を越えて、共感してくれる人たちを巻き込みながら、
新しい形で世の中の一人ひとりのしあわせをつくるグループになろう。

T&Dの 目指す社会

私たちの原点は、目の前の“ひとり”とていねいに向き合うこと。
変化を感じとり、大胆に挑戦すること。
その積み重ねが、世の中のしあわせをつくっていく。
私たちは、そう信じている。

グループ経営ビジョンを
紐解くストーリー



最後に

今年の5月24日にグループ長期ビジョンを開示、同日に説明会を実施して以降、内外の投資家の皆さまと1 on 1ミーティングの場で、グループ長期ビジョンに対する私の想いを丁寧に説明するとともに、投資家の皆さまからのご質問・ご意見に対して真摯に回答いたしました。これらの対話を通じて、「グループの資本を有効に活用することで、資本効率を向上させ、企業価値の向上を図る」という当ビジョンの根幹となる考え方や成長ストーリーについては、概ねご理解いただいたと考えています。また、投資家の皆さまからも、ビジョンに掲げた5つの重点テーマの着実な遂行に対する期待や激励など温かいお言葉をいただきました。特に、生命保険3社特有の強固なビジネスモデルを活かした、T&D保険グループならではのグループマネジメントの構築や、さらなるグループシナジーの追求といった点に、期待を受けてい

ると感じています。グループ長期ビジョンが投資家の皆さまから信任を得るために必要なことは、実績を着実に積み上げていくこと、そして何よりもグループ経営トップである私自身が強いコミットメントを示すことに尽きると思います。ビジョンを遂行するグループ内の体制についても一段と強化し、グループの総力を結集してグループ長期ビジョンを実現させていきます。どうか今後のT&D保険グループにご期待ください。

グループ長期ビジョンの進捗については、四半期ごとの決算開示やIR活動を通じて、適宜報告・説明してまいります。市場との建設的な対話は企業価値向上にとって必要不可欠なことであり、引き続き積極的に対話を行っていきたいと思います。今後ともなお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

グループ長期ビジョン

Try & Discover 2025

～すべてのステークホルダーのしあわせのために～

グループ長期ビジョンは、2025年度のありたい姿を示したものです。
中長期的な目指す姿である「グループ経営ビジョン」、定量目標である「グループKPI」、
KPI達成に向けた「グループ成長戦略」を総称して「グループ長期ビジョン」となります。



対処すべき経営課題

ガバナンス

資本政策

成長性

資本効率性

FORECAST

ありたい姿に照らし
単年度の計画を
柔軟に検討

**FY 2022
Plan**

**FY 2023
Plan**

**FY 2024
Plan**

BACKCAST

到達点から現在を振り返る

Try & Discover 2021

～共有価値の創造～

2021年度

各社の執行計画・予算

2022年度

各社の執行計画・予算

2023年度

各社の執行計画・予算

2024年度

各社の執行計画・予算

グループ経営理念

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。

グループ経営ビジョン

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。

Sow happiness, make change with boldness

グループKPI

財務KPI

経済的価値

資本効率の向上による
グループ収益の拡大

非財務KPI

社会的価値

事業を通じた
社会課題の解決

■ P.24-25

グループ成長戦略

I. コアビジネスの強化

■ P.28

II. 事業ポートフォリオの
多様化・最適化

■ P.29

III. ERMの高度化
(資本マネジメントの進化)

■ P.30

IV. グループ一体経営の推進

■ P.31

V. SDGs経営と価値創造

■ P.32

グループ長期ビジョン(2025年度のありたい姿)

2025年度

各社の執行計画・予算

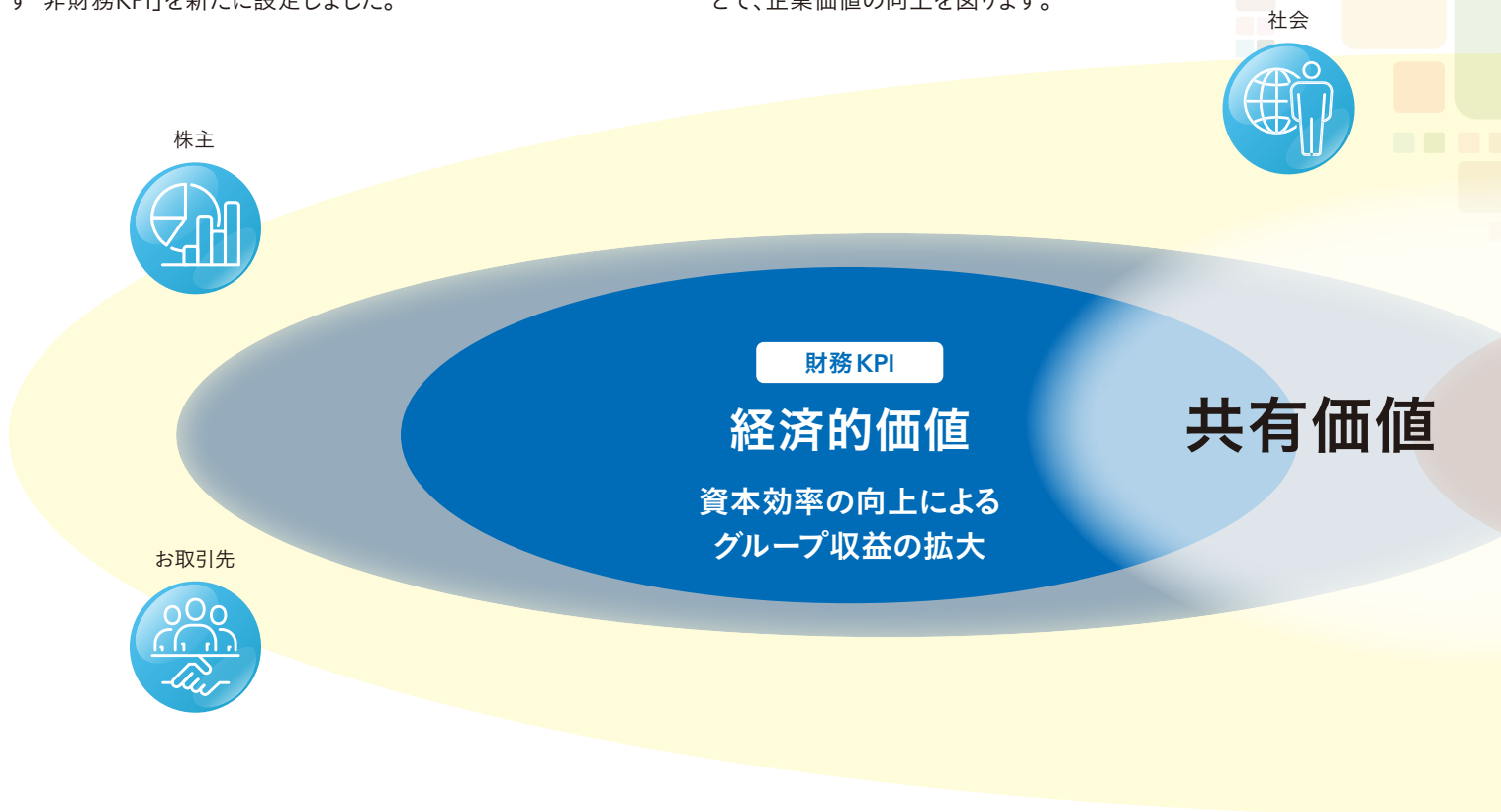
経営ビジョン実現に向けた定量目標

グループKPI

お客さまや金融市場といったステークホルダーから選ばれ続けるために、グループ長期ビジョンでは、経済的価値と社会的価値の双方を追求していきます。

そのために、経済的価値を表す「財務KPI」と、社会的価値を表す「非財務KPI」を新たに設定しました。

グループの成長に向けた5つの重点テーマの着実な実践を通じてKPIを達成し、利益拡大による資本効率の向上を実現することで、株価のバリュエーションを改善します。加えて事業活動を通じた社会課題の解決により、「共有価値の創造」につなげることで、企業価値の向上を図ります。



財務KPI

資本を効率的に活用し、より多くのお客さまへの価値提供を通じて利益を最大化することで、企業価値を持続的に拡大し、経済価値ベースと財務会計ベースの財務KPIを達成していきます。

	2021年3月期実績	2022年3月期目標	2026年3月期目標
グループ修正利益	779億円	730億円	1,300億円
修正ROE	5.8%	5.2%	8.0%
新契約価値	1,434億円	1,500億円	2,000億円
ROEV	25.4%	6.5%	7.5%

グループ修正利益=当期純利益±資産・負債の会計処理のアンマッチ等による評価性損益+負債性内部留保の超過繰入額
 修正ROE=グループ修正利益/((前年度末純資産+当年度末純資産)/2)
 ROEV=EV増減額/((前年度末EV+当年度末EV)/2)。Fortitude社に係る評価性損益等を除いたベース。

グループKPIの
達成により、
共有価値を創造し、
企業価値を向上させる

社会的価値
(非財務KPI)



経済的価値
(財務KPI)

の創造

非財務 KPI

社会的価値

事業を通じた社会課題の解決

お客さま



従業員



非財務 KPI

企業は「社会の公器」であり、社会の持続可能性は企業の持続可能性と同義です。「社会と生きる」企業であるために、「共有価値の創造」に向けて、社会的価値を表す非財務KPIを達成していきます。

分野	評価項目	目標水準
お客さま	お客さま満足度	2020年度水準以上 (相対評価として現行水準からの改善を目標に設定)
従業員	従業員満足度	2020年度水準以上 (相対評価として現行水準からの改善を目標に設定)
社会	CO ₂ 排出量	2025年度までに2013年度比40%削減 (生命保険協会の目標を5年前倒しで設定)

KPI達成に向けた戦略

グループ成長戦略

グループ長期ビジョンでは、5つの重点テーマを設定し、成長の実現に向けた11の戦略方針を定めました。「コアビジネスの強化」では、生保3社がDXを含めた既存ビジネスの変革と、新たな顧客接点の構築などにより、差別化戦略を追求します。「事業ポートフォリオの多様化・最適化」では、クローズドブック事業の一層の強化と新領域の開拓をします。「ERMの高度化」では、新

たな資本マネジメントの実践により、資本を有効活用し、資本効率性の向上を図ります。「グループ一体経営の推進」では、これまでの枠組みにとらわれない新たなシナジーを追求します。そして「SDGs経営と価値創造」では、社会的課題の解決により、共有価値の創出を図ります。

5つの重点テーマ

I. コアビジネスの強化

II. 事業ポートフォリオの多様化・最適化

III. ERMの高度化
(資本マネジメントの進化)

IV. グループ一体経営の推進

V. SDGs経営と価値創造

11の戦略方針

1. 中核生保は、リアルとデジタルの融合による営業活動の変革等によりそれぞれの特化市場でトップブランドの構築を目指す (DX戦略含む)
2. ミレニアル・Z世代との接点構築
3. クローズドブック事業等の既存投資領域を一層発展させていくとともに、新領域の開拓を検討し収益源を複線化
4. 積極的な事業ポートフォリオマネジメント
5. 新たな資本マネジメントによる株主還元
6. 「経済価値ベースの資本規制導入」や「IFRSの動向」を踏まえ経済価値ベースの経営を強化
7. 健全性を確保した上で、リスク対比リターンの高い事業・アセットに資本配賦することにより、資本効率性を向上
8. 資産運用機能の集約をはじめ、生保・損保・アセマネ等の事業の垣根を越えた、従来の常識にとらわれない新たなシナジー効果を追求
9. 多様な人材が活躍できる「新しい働き方」の実現
10. グループガバナンス強化、新たなグループ文化の創造
11. 事業活動を通じて社会的課題を解決することで、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」を経営の根幹に据え、持続可能な社会に貢献

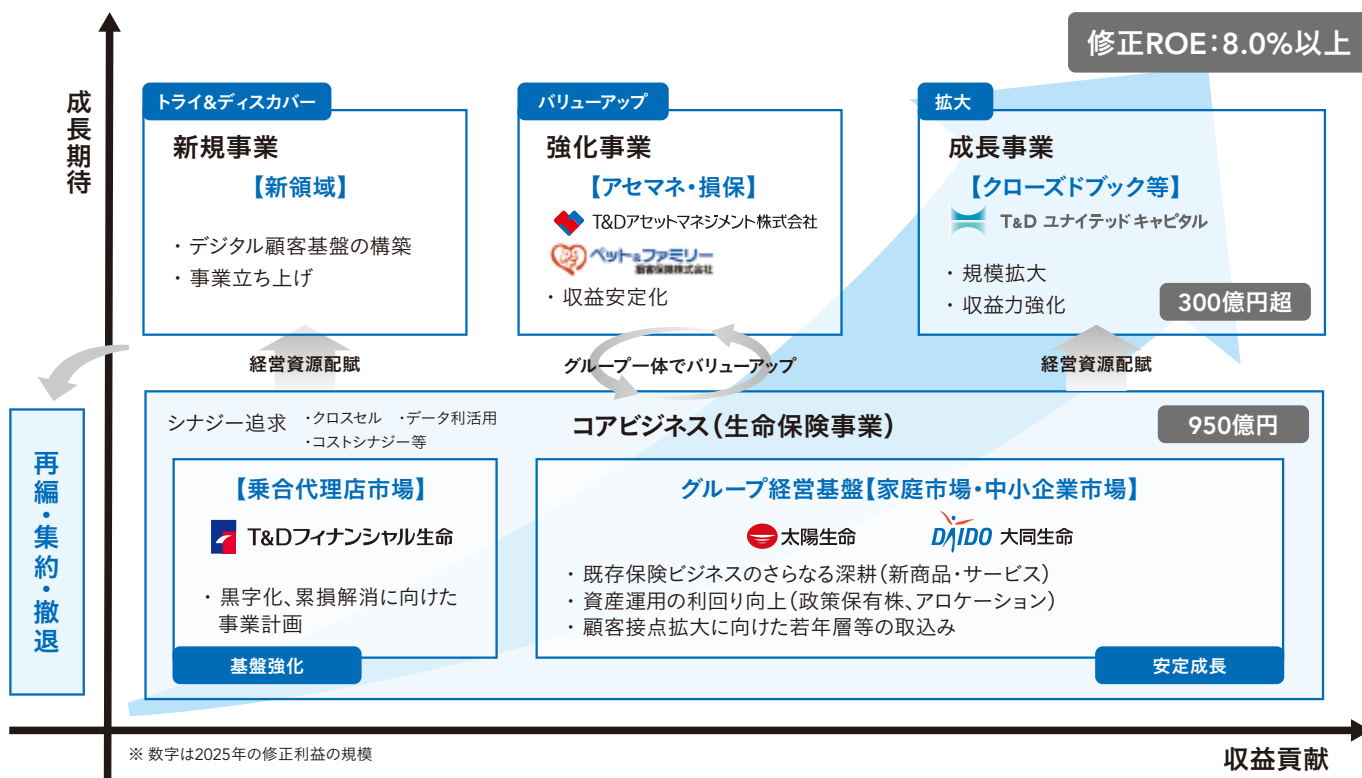
グループ成長戦略で目指す

資本効率の向上

当社の株価は、現在EV倍率1倍を大きく下回る水準で評価されています。これは当社の資本効率が低いことが要因であると考えられます。そこで、国内生保事業をコアとするグループ既存事業での利益拡大に加え、グループの経営資源を成長事業に配賦

し、資本マネジメントの高度化を進めることで、修正ROEを8.0%以上の水準に向上させます。これにより、現状0.2倍程度で評価されている株価EV倍率を、まずは2025年度末までに0.5倍程度まで引き上げます。

戦略マップ：グループとして積極的な事業ポートフォリオマネジメントを実施

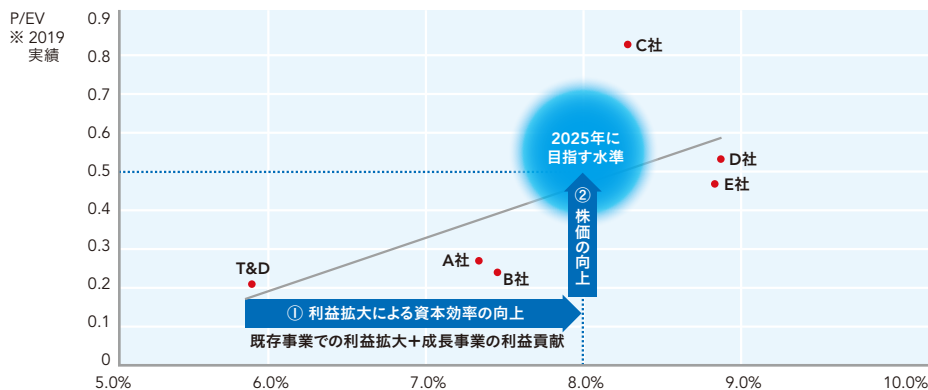


目指す水準:

修正ROE 5.8% → 8.0%

株価EV倍率

0.2倍程度 → 0.5倍程度



修正ROE=グループ修正利益/純資産(期首期末平均)※2019実績

重点テーマ
1

コアビジネスの強化



生保3社が独自の特化・差別化戦略を実施することで、各市場でのトップブランド構築を目指す。





当社グループでは、家庭市場に特化した太陽生命、中小企業市場に特化した大同生命、乗合代理店市場に特化したT&Dフィナンシャル生命という、3つの国内生命保険会社を傘下に有しています。

国内生保3社が、それぞれ異なる市場に特化し、独自性と専門性を発揮することが当社グループのビジネスモデルの強みです。

今後は、リアルとデジタルの融合による営業活動の変革とお客さまニーズを捉えた最適な商品・サービスの提供を通じて、ビ

ネスモデルを強化し、それぞれの特化市場で、引き続きトップブランドの構築を目指します。

リアルとデジタルの融合では、太陽生命における、既存顧客情報やスマ保険やインフォーマーシャルで獲得した情報を活用した営業活動の推進や、大同生命における非対面営業手続きの拡大、オンライン営業ツールの拡充や、中小企業向けエコシステムの構築等を進めます。

会社	特化市場	基本方針	営業活動の変革
 太陽生命	家庭市場	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; color: red; text-align: center;"> シニア市場の トップブランド構築 </div> <ul style="list-style-type: none"> • 時代を先取りした商品開発力 • 商品一体型サービス 	<div style="text-align: center;"> <p>情報活動 × 承諾型 ポスティング活動</p> <p>アポイント訪問 新規開拓活動</p> <p>コンビ活動</p> <p>デジタル基盤・各種データの本格活用</p> </div>
 大同生命	中小企業市場	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: blue; text-align: center;"> 中小企業経営のパートナー </div> <ul style="list-style-type: none"> • 提携団体との強固な関係 • 中小企業市場の特化チャネル • 経営支援・健康支援 	<div style="text-align: center;"> <p>対面・リモート(対人)・デジタル</p> <p>ハイブリッドな営業組織</p> <p>営業職員・税理士・金融機関</p> <p>中小企業向けデジタルプラットフォーム</p> <p>すべての契約手続きを非対面化 </p> </div>
 T&D フィナンシャル 生命	乗合代理店市場	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: blue; text-align: center;"> 乗合代理店市場での プレゼンス拡大 </div> <ul style="list-style-type: none"> • 銀行代理店ネットワーク • 商品開発の機動性 	<div style="text-align: center;"> <p>対面 コンサルティング × オンライン面談等 デジタルツール</p> <p>乗合代理店</p> <p>銀行等 来店型ショップ</p> <p>金融機関親密代理店 訪問販売代理店</p> </div>

事業ポートフォリオの多様化・最適化

クローズドブック事業を戦略的な重点領域と位置付け取組み強化。
投資規模を拡大させ、グループ連結利益の25%程度の修正利益を目指す。

クローズドブック事業は、成長性領域への投資に加え、国内生保事業とのリスク分散により、資本効率向上に伴う利益拡大の実現に寄与する、当社グループの機会と強みになり得る重点領域です。

グループの経営資源配賦・態勢強化を進め、収益貢献強化・

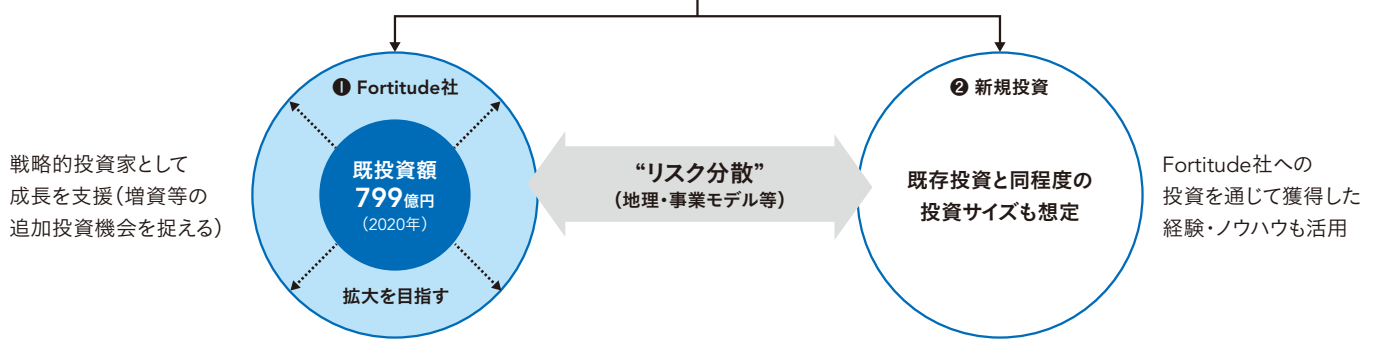
戦略的メリットの獲得を目指します。

今後は、Fortitude社への追加投資機会に加え、リスク分散効果が見込める新たな投資機会も追求し、累計投資規模を既存の3~4倍まで拡大し、2025年度には300億円超の修正利益を目指します。

事業ポートフォリオの多様化・最適化

(成長性領域への投資+国内生保事業とのリスク分散 → 資本効率向上に伴う利益拡大の実現に寄与)

クローズドブック事業を重点取組み領域と整理



グループ経営資源を最大限有効活用し、生保・損保・アセマネ等の事業の垣根を越えた、従来の枠組みにとらわれない新たなシナジー効果を追求する。

不確実性が高い経営環境に対応していくために、グループ経営資源を最大限有効に活用していく必要があります。そのために、「1.中核生保の販売力を活かした事業シナジー」「2.生保資産運用の高度化とアセットマネジメント事業の強化」「3.経営資源の有効活用によるコスト効率化等」「4.グループ・ガバナンスの強化」の4つの施策を実施することで、生保・損保・アセットマネジメント等の事業の垣根を越えたグループ一体経営を推進し、従来の常識

にとらわれない新たなシナジー効果を追求します。これによりグループとしての経営基盤をより強固なものとしていきます。

またグループ共通の「方向性」と「求める成果」を設定し、各社が自社の業務特性等に応じた働き方改革を推進します。コロナ禍での経験を活かし、従前の仕事のプロセスやフローの変革を進めることで、多様な人材が活躍できる、生産性の高い「新しい働き方」を実現します。

1. 中核生保の販売力を活かした事業シナジー

中核生保の持つ販売力を活かし、各社間でのクロスセルの一層の拡大や、ペット&ファミリーの代理販売、T&Dアセットマネジメント商品を保険商品に組み込む等の施策を推進していきます。

また、各社が保有する顧客情報を共有し利用することで、今まで以上に営業活動を効果的・効率的に進め、事業シナジーを生み出します。

2. 生保資産運用の高度化

生保資産運用の高度化・効率化のために、T&Dアセットマネジメントにグループの資産運用機能と運用人材の一部集約を行います。運用資産の拡大による合理化・効率化と、専門人材の確

保・育成による運用力の向上により、グループアセットマネジメント事業を強化します。

3. 経営資源の有効活用によるコスト効率化等

グループの経営資源を有効に活用することで、コストシナジーの推進をします。例えば、グループが全国に保有している不動産を、グループ内企業で相互に利用することや、介護施設等の社会

インフラとして提供することで、グループの経営資源を有効に活用します。

4. グループ・ガバナンスの強化

グループ間でのコミュニケーションをより一層円滑化するために、本社における各社のロケーションの工夫や、各社間での人材交流の活性化等を図ります。

これらにより、不確実性の高い現在の経営環境に対して、グループ各社が一体となってスピーディーに対応していきます。



重点テーマ
V

SDGs 経営と価値創造

4つのサステナビリティ重点テーマを実現するためのサステナビリティ重点施策を遂行し、共有価値の創造を図ります。

T&D保険グループでは、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、また当社グループの事業との関連が大きい社会的課題の優先度を確認し、「健康で豊かな暮らし」「活躍できる働く場づくり」「気候変動の緩和と適応への貢献」「投資を通じた持続可能な社会への貢献」の4つのサステナビリティ重点テーマ(マテリアリティ)を選定しています。

「保険事業を通じた社会課題の解決」を中心とするサステナビ

リティ推進施策を着実に進め、これらのマテリアリティを解決することで、お客さま満足度、従業員満足度、CO₂排出量という非財務KPIを達成し、共有価値の創造を図ります。

これにより、「グループのコアである生命保険事業を通じ、重点テーマ(マテリアリティ)の解決に取り組むことで、社会的価値を創出し、『世の中のしあわせ』を生み出す」というグループのサステナビリティ基本方針を実現します。

サステナビリティ基本方針

グループのコアである生命保険事業を通じ、重点テーマ(マテリアリティ)の解決に取り組むことで、社会的価値を創出し、「世の中のしあわせ」を生み出す

共有価値の創造

非財務KPIの達成

サステナビリティ推進施策

保険事業を通じた社会課題の解決

より良い商品・サービスの提供

人権方針に沿った行動の確認と開示

人権デューデリジェンス
多様な働き方の推進

事業における環境負荷軽減

RE100参加(再エネ利用)
TCFD等開示充実

責任投資原則に則したESG投資

グループESG投資方針
炭素企業の脱炭素化支援

サステナビリティ重点テーマ(マテリアリティ)

健康で豊かな暮らし



活躍できる働く場づくり



気候変動の緩和と適応への貢献



投資を通じた持続可能な社会への貢献



現状評価 MSCI社評価: ESG格付A(MSCI日本株女性活躍指数構成銘柄に採用)

FTSE社評価: 総合評価4.0

副社長×有識者鼎談

課題解決に貢献することで、
社会とともに成長する
保険グループを目指しています。



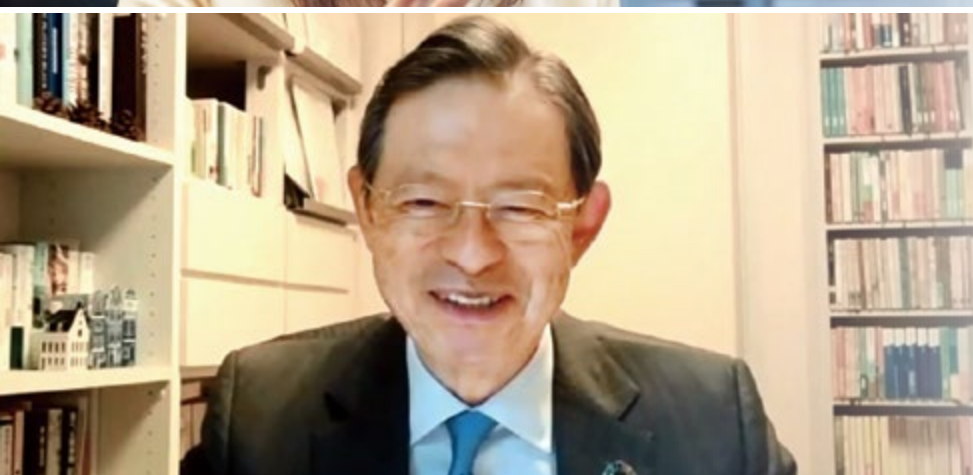
株式会社T&Dホールディングス
代表取締役副社長

森中 哉也



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
プリンシパル・サステナビリティ・
ストラテジスト

吉高 まり 氏



国連環境計画・金融イニシアティブ
特別顧問

末吉 竹二郎 氏

副社長×有識者鼎談

最近の環境の変化について

末吉

いま、社会全体、国全体、地球全体が直面している最大の課題は、地球が壊れている、というこの状況だと思います。多くの学者や識者が言っているとおり、次の10年が勝負です。きれいごとでサステナビリティに取り組むのではなく、本当に人類、社会、生物多様性が守られていくのかどうか、その瀬戸際に立たされているといった危機感が非常に重要になっていて、それがいま世界を動かし始めている、という状況ではないかと思っています。

吉高

今年のコパ26においても、各国が温室効果ガス排出削減目標を引き上げることが注目されているところです。また、気候変動というと、日本ではCO₂排出の話だけに関心が集まることが多いのですが、今年6月に自然関連財務開示タスクフォース(TNFD)ができましたし、欧米の投資家と話していると、資源の問題も非常に注目されていると感じています。

日本もサステナブル・ファイナンスやグリーンイノベーション、グリーン成長戦略などを進めています。温度感としてはまだ少し遅れているのかな、というところを心配しています。一方でESG投資の拡大は非常に進んでいて、グリーンボンド、サステナビリティ

**私たちは石炭火力に融資しない
というだけではなく、
環境改善技術開発のための融資など、
プロジェクトファイナンスにも力を入れています。**

森中



ティボンドなどESG債の発行が増えています。金融機関全体に、地球の危機的な状況を支えなければならないという使命感が出てきていると思います。

人権問題も非常に重要になっていまして、先日、ある日本の中小企業の方と話したら、アメリカの企業と契約しようとしたところ、障がい者や女性の経営者と契約した実績を求められたそうです。このようなことが今後、日本でも当たり前になってくるだろうと思います。

末吉

世界は、この地球の危機から脱出するために取り組むことを新たな競争原理にし始めています。地球の危機に真正面から取り組もうとしている人たちが、ビジネスを変えようと本気で取り組んでいる、しかもそれを早くやるのが、我が社が生き残る唯一の道だという風に思っているのです。そこを日本企業は汲み取らないと、本当に負けてしまうと思います。

森中

「地球全体が壊れている」という言葉は、非常に刺激的でした。新型コロナウイルスだけではなく、水害やカナダの熱波もそうです。世界全体が壊れてきていることは実感しています。

そうした中で、当社グループも今回あらためてグループ長期ビジョンを策定しました。

また私たちは今年から「T&D保険グループESG投資方針」を策定し、石炭火力に融資しないというだけではなく、環境改善の技術を開発するための融資をしていくなど、プロジェクトファイナンスにも力を入れて、何とか地球環境を変えていけるよう取り組んでいきたいと思っています。

末吉

森中さんの受け止め方は全く正しいと思います。ただ、あえて申しあげますと、今提示されたさまざまな問題は、すべて根本でつながっていると思います。個別問題の処理に終わってしまうと、本当の解決にはなりません。

吉高

環境が壊れると、一番影響を受けるのは弱者です。だからこそ人権問題や気候変動への対応は欧米の投資家が経営者に最も求めているところです。全員が同じようにできないから、そこはできない人を助けなければなりません。投資家が企業を評価する際、関心のある社会の課題、それがSDGsになろうかと思っています。SDGsは実は新しいことではなく、これまでも認識される当たり前

の課題を整理しています。

末吉

今、社会の弱者の問題を取りあげられましたが、海外のこういった議論を聞いていると、日本にない言葉がいくつか出てくるのです。その一番重要な言葉が公平とか公正、正義です。その中に当然人権も入っているわけです。日本は温暖化をはじめいろいろな問題を議論するときに、いつも負担の押し付け合いの議論をします。いかにして公平・公正で、正義ある社会を作るか、その視点を持たないままこの問題を議論していると、負担の押し付け合いに終わってしまいます。そういうことでは世界の競争の中に入っていけないと思うのです。

特に御社グループの場合は一人ひとりの命と健康としあわせに関わる話ですから、この社会の弱者への配慮、一人ひとりの公正さをどうやって守るのか。これは非常に重要なテーマではないかと思っています。

森中

私たちはもともと、皆で助け合うという相互扶助の精神に基づき、生命保険事業をコアビジネスとして成り立ってきた企業です。本業を通じて公平・公正を大切にしてきましたが、今後は本業以外のことにも貢献していきたいと思います。

例えば当社グループは、今まで障がい者雇用で身体の障がいの方を中心に雇用していたのですが、精神的な障がいのある方のチームも作り、別会社ではなく、同じ会社の中でいろいろな作業をやっていただいています。

本当に皆一生懸命働いていただいて、この会社に就職して良かったと言ってくださっています。開始から2年以上経ちますが、こうした取組みをずっと続けていければと思います。

末吉

だからこそ御社グループは明治26年から歴史が綿々と続いているのだらうと思います。ぜひグループ長期ビジョンの実践を通じて、公平・公正、社会の弱者の視点からこういった問題に取り組む。そういった風を日本に吹かせていただきたいです。

吉高

先日、Z世代の方々の意見を聞く機会がありました。その中で高校生が、私たちは気候変動について今危険だと思っているのに、どうして大人はそんなにゆっくりしていただけるのか、と言っていました。また、中学生は将来が不安で本当に寝られないと言っていました。



**30年後にはZ世代が
最も保険が必要な世代になります。
その子たちに向けてもっと分かりやすく、
常に発信していただくことが大事だと思います。**

吉高氏

今の10代があと30年経つと、最も保険が必要な世代になります。その方たちに向けてもっと分かりやすく、常に発信していただくことが大事です。

末吉

今の10代、20代の方は10年、20年と経つうちに社会の中核になっていきます。彼らがパワーを持つようになったとき、企業も含めて変わらないシニア世代は吹き飛ばされてしまうと思います。

森中

公正というお話がありましたが、企業が今いくら儲けていても、公正でない、誠実でない会社は、Z世代の方々が大人になったら受け入れられなくなって残らないんじゃないか、という危機感を私たちも持っています。だからこそ、そういう方々にもご理解いただけるようなグループになりたい、という思いを持って策定したのが今回のグループ長期ビジョンです。

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

森中

従来の中期経営計画は、過去の経験に基づいて将来の環境変化を予想するという形で決めてきたのですが、この不確実性の高い時代、あるいはESGをはじめとして世界の流れが変わってきているなかで5年先を見たときに、どのようなグループになりたいか、バックキャストの考え方で長期ビジョンを策定しました。

副社長×有識者鼎談

どのように利益をあげていくかに加え、すべてのステークホルダーのしあわせを願うようなビジョンとさせていただきます。

末吉

今大事なのは、これからの5年、10年をどう過ごすかですよね。気候変動でいえば2050年にネットゼロというように、本来到達すべき最終ゴールがあって、そこに至るロードマップとしての手前の5年、あるいは10年が大事だと思うのです。できればこの5年間のグループ長期ビジョンの位置づけが、どういう長期ゴールの最初の5年なのかを、もう少しおっしゃっても良いのではないかなという気がしています。

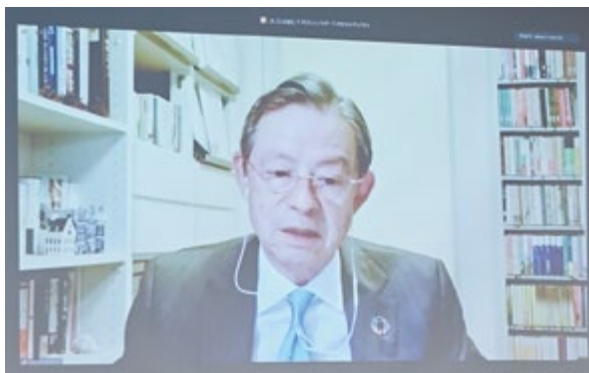
それから、SDGsをベースにする考えは良いと思うのですが、私の理解では、SDGsの一番の肝は今のやり方を基本的に見直す、企業でいえば企業経営のあり方を変えて、問題解決を図っていくことです。

先ほどのお話のとおり、個々の問題の根本は1つです。企業で言えば、企業経営のあり方が問題を引き起こしたのだと思うのです。そういう意味で、何を変えていくのかについて、もう少し打ち出されると良いのではないのでしょうか。

また、御社グループのビジネスは、生命保険会社と機関投資家としての立場の2つにおいて重要な役割を果たしています。ここも少し分けた方が、読み手にとって分かりやすいような気がします。

ぜひグループ長期ビジョンの実践を通じて、公平・公正、社会の弱者の視点からこういった問題に取り組む、そういった風を日本に吹かせていただきたいです。

末吉氏



特に一般の方にとって、投資家としての活動はなかなか目に見えないところがありますので、実はこういうことをしているというオリエンテーションも重要だと思います。

吉高

これは情報の表現の仕方の問題なのではないかと思うのですが、例えばコアビジネスの強化はグループ長期ビジョンの期間に限定せず、継続的に取り組む問題かと思えますので、個々の取組みの時間軸について整理していただけるとさらに分かりやすくなると思います。

また、人権デューデリジェンスも方針を立てて何をするかについて、さらに明確にしていく方が良いと思います。

森中

ありがとうございます。私たちはSDGsの基本方針の中で、最終的には社会的価値を創出して世の中にしあわせを生み出すこと、世の中を良くしてしあわせを生み出すことがゴールなのではないかと思えます。そういう意味では、本業を通じて、あるいは本業以外を通じて世の中を良くしていく、ということを考えたいと思います。

共有価値創造の実現に向けた、サステナビリティ重点テーマの設定

末吉

4つの重点テーマを生命保険会社としての役割と機関投資家としての役割で分けると、おそらく生保会社としてのお客さま向け商品が重点テーマ1、機関投資家としての役割が重点テーマ4です。そう考えると、重点テーマ1と4を紐付けても良いような気がします。それから重点テーマ2の「すべての人」というのは、基本的には御社グループの従業員の方の話です。重点テーマ3の気候変動の話は、社会全体に対するグループ全体の総括的な役割としての対応だと思いますので、順番を入れ替えても良いような気がします。

また、重点テーマ3気候変動については、グループ長期ビジョンの5年間という計画期間に限定するのではなく、ネットゼロという長期目標も示すべきです。ネットゼロが最終的に目指すべきゴールだというのは、どんな企業、地域、国であれ明確に打ち出さないといけないのではないのでしょうか。

吉高

COP26に向けて、今年の4月に「グラスゴー・ファイナンシャル・



アライアンス・フォー・ネットゼロ(GFANZ)」という新たな枠組みが公表されました。2050年に向けてネットゼロを目指していくというのがファイナンス全体の総意になりつつあるということもあって、まずそれを掲げていただいて、2025年まではこの程度CO₂を削減する、と書かれるのが分かりやすいのではないかと、思います。

末吉さんがおっしゃったように、これまでになく機関投資家としての責任が求められてくると思うのです。一方で今後個人投資家がESGやサステナビリティ投資を行うようになっていったとき、ESG投資のポートフォリオに御社グループが入っているかどうかとも重視されるのではないかと、思います。重点テーマ3の気候変動について、商品を通してなのか、投資家としてなのかでそれぞれの責任が違ってくると思うので、そこは整理された方が良いと思います。

また、従業員の満足度はESG評価項目として重要なので、内容を強調されたらよいと思います。従業員の満足度は指標で出されているんですね？

森中

はい。毎年従業員にアンケートを取っております。

吉高

ただ、「すべての人が活躍できる働く場づくり」と記載するとわかりづらいので、ステークホルダーが従業員であれば従業員とした方が良いでしょうし、お客さまとして中小企業の社長・社員の方々であれば、それは別に重点テーマとして立てた方が良いでしょうと思います。

末吉

それから、「すべてのステークホルダー」は企業やさまざまなものを見るときに、この国や地域、人、企業は、若い人の将来のことを本当に考えているだろうか、という尺度を持つようになったと思います。御社グループは間違いなく、地球の将来、若い人の将来

をしっかりと考えている企業だと思います。それをベースにあらゆることを考える、行動する、そういう存在であるという信頼感をどうやって培っていくのか。そこが一番肝になるような気がします。

当社グループに向けて

吉高

御社グループの一人ひとりに寄り添うという姿勢が心に響きました。本来はサステナブルということは弱者や中小企業、そういった方々に対して寄り添うパートナーでなくてはいけない、と私は思っているのです。御社グループでは、中小企業の外国人従業員向けにさまざまな言語に対応し商品を提供しているとお聞きしました。ぜひ今後も一人ひとり、中小企業の方々にも寄り添って、サステナビリティを進めていただきたいと思います。

末吉

長期ビジョンの「すべてのステークホルダーのしあわせのために」という言葉を読んだとき、すごく柔らかい表現を使っておられることに良い意味でショックを受けました。

先ほど森中副社長も触れられましたが、社会の弱者に対する視点を大切にされるということは、本当に今必要なのだと思います。ぜひ明治以来の伝統の中にいる皆さんが、社会の中の弱者の方たちを含めてインクルーシブな世の中を作っていく、そういったことに一層取り組んでいただければ、こんなうれしいことはないと思います。

森中

今日はお二人から本当に勉強になるお話をたくさんいただきました。ありがとうございました。

収益の拡大(大同生命)

コロナ禍に対応した新たな営業モデルと、 中小企業経営者のニーズを捉えたソリューションの提供

大同生命では、2020年度のコロナ禍を契機に、営業活動を中心としたオペレーション全般において、リモート化・デジタル化を加速させました。営業活動効率化のためすでに一部で導入していたWeb会議システム「Zoom[※]」を全社展開するとともに、契約申込時や契約期間中の手続きを順次非対面化することで、お客さまの利便向上を実現するとともに、営業担当者の働き方改革

にもつなげています。また保険契約者に対する無利子での契約者貸付や、社会貢献として「コロナ助け合い保険」の無償提供など、コロナ禍で大きな影響を受けている中小企業をお支えする施策も実施してきました。今後も中小企業を守るという使命のもとで、中小企業経営者のニーズを捉えた商品・サービスを提供することで、加入企業数の拡大を図っていきます。

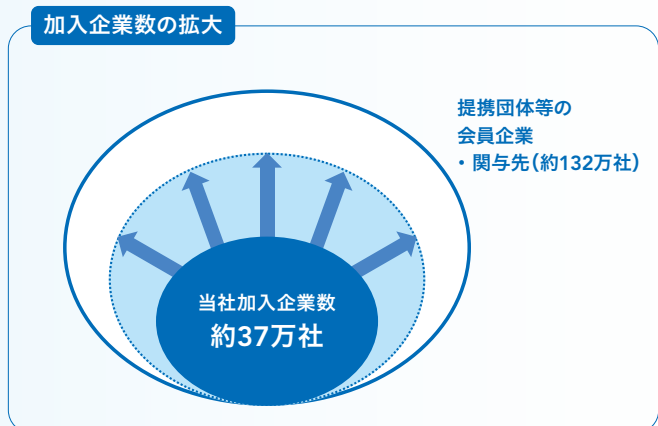
※ Zoomの名称、ロゴは、Zoom Video Communications, Inc.の米国及び日本を含むその他の国における商標又は登録商標です。



マーケット

より多くの中小企業に保障を届けることで、 加入企業数を拡大

コロナ禍において、大同生命がターゲットとする中小企業では事業継続に向けた保障確保の重要性も高まっており、これまで以上に多くのお客さまに保障を届ける必要があります。現在当社の加入企業数は約37万社ですが、国内の中小企業・個人事業主は約400万社(者)あり、加入企業数拡大の余地は大きく残されています。今後も中小企業のニーズにあった商品・サービスを提供し、より多くの中小企業のお客さまにお届けすることで、加入企業数の拡大を目指します。



[出典] 総務省「経済センサスー活動調査結果」より推計

コロナ禍における大同生命の取組み

手続き完全非対面化

契約申込時の手続き

郵送手続き (2020.4)

- 郵送と電話による新契約手続き

リモート手続き (2020.9)

- お客様のスマホ等で手続き完結

リモート診査 (2021.4)

- TV電話で診査を実施

セルフ検査 (2018.6)

- お客様自身で診査を実施

かんたんセルフ (2021.6)

- お客様自身で尿検査を実施

契約期間中の手続き

全業務の郵送手続き (2020.4)

- 郵送手続きにより全業務を非対面化
- 手続きに必要な書類を一部省略

請求手続きのデジタル化 (2021年予定)

- スマホ等に電子請求書を送付し、手続き完結
- 簡易な請求は即時で査定決定

オンライン営業

Zoom活用 (2019.5)

- 営業活動の効率化のため導入
- コロナ禍で全社展開

営業職員へのスマホ貸与 (2021.1)

インサイドセールスの強化 (2021.4)

- 本社部門に専任組織を設置
- ウェビナー開催等による顧客接点創出

AIを活用した研修制度 (2021.4)

- ロールプレイングを自動採点

営業担当者の働き方改革

チャネル

提携団体との強固な関係を有する強力な販売チャネルを深化・拡大

大同生命では、団体との提携による中小企業向け保障の提供という独自のビジネスモデルを構築し、半世紀にわたり保障をお届けしてきました。中小企業を守るという使命を共有し、各団体と大同生命が強固な関係を築いてきたことが、ビジネスモデルの強みです。今後も提携団体と協働による取組みを一層強化するとともに、新たなチャネルによるお客さまとの接点拡大や、ホスピタリティあふれる対面営業と効率的な非対面営業の融合を加速することで、お客さまとの関係を強化していきます。

営業職員

約3,800名

税理士代理店

約13,000店

損保代理店

約1,300店

商品・サービス

トータル保障と付加価値サービスで、中小企業経営者のニーズを捉えたソリューションを提供

大同生命では死亡リスクをカバーする定期保険と、重い病気・身体障がいにより離職せざるを得ないリスクをカバーする就業不能保障をあわせた「トータル保障」を提供することで、引き続き中小企業を守っていきます。加えて、保険のみではカバーできない経営課題の解決を支援する付加価値サービスを一体となって推進することで、中小企業の事業継続・発展に資する保険+αの価値を提供していきます。

死亡+就業不能
法人+個人のトータル保障提案

経営支援・健康支援
サービス

法人	死亡保障	・Rタイプ ・Lタイプα
	就業不能保障	・Jタイプ・Jタイプα ・Tタイプ・Tタイプα ・Mタイプ
個人	介護保障	・収入リリーフ ・介護リリーフα
	資産形成・相続対策	・ライフギフトα ・T&Dフィナンシャル生命の一時払外貨保険



収益の拡大(太陽生命)

コロナ禍による保障ニーズの高まり、 テレワーク浸透に伴う在宅率の上昇など、 家庭市場拡大への戦略

2020年度はコロナ禍により営業活動等に大きな影響がありましたが、新たな活動形態の導入や、人とデジタルの融合の加速、コロナ感染症に対応した新商品の発売等により、社会の変化に対応することができました。

具体的には、コロナ禍で従前の飛込営業が困難となったことから、会社が付与する情報顧客に対し、事前アポイントのうえでの訪問や、訪問先周辺でのポスティングを通じたプロモーション

活動を行うという、新たな活動形態を導入しました。

またコロナ感染症への不安の拡がるなか、太陽生命では2020年9月に業界に先駆けて、コロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」を発売しました。新たなニーズにあわせて迅速に商品を提供できる太陽生命の強みを発揮することで、発売以来好調な販売状況となっています。

マーケット

テレワークの浸透、在宅率の上昇、 保障ニーズの高まりにより家庭市場は有望

コロナ禍より前は、日中在宅しているシニア層や主婦層が太陽生命のメインターゲットでしたが、最近ではコロナ禍でテレワークが浸透し、責任世代の在宅率が上昇していることから、太陽生命と責任世代との接点が拡大しています。このような家庭市場拡大のチャンスを活かすため、太陽生命では集客や募集に際して対面・非対面を組み合わせ、年代を問わずさまざまなお客さまのニーズに応えられる態勢を構築していきます。

集客 募集	対面		非対面
	対面	非対面	非対面
対面	営業職員 窓販	インフォーマーシャル スマ保険 (営業職員連携)	
非対面 デジタル	リモート申込	スマ保険 (ネット完結)	

販売手法

人とデジタルを融合した 新たな営業スタイルを確立

コロナ禍で導入した新たな活動形態(事前アポイントとプロモーション活動)を継続するとともに、今後は既存顧客情報や、スマ保険やインフォーマーシャルで獲得した新規顧客や見込み客の情報を一元管理することで、さらに生産性と効率性を高めて活動を進めていきます。またそのために、新顧客情報DBの確立やマイページのリニューアル等、データ分析基盤の強化を進めていきます。

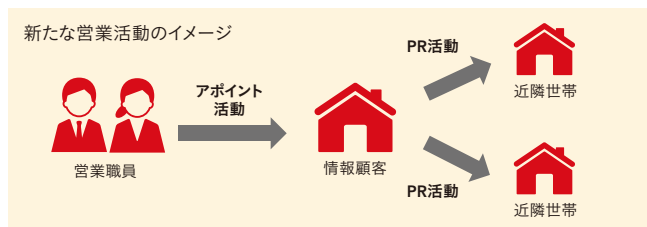
アポイント活動 (情報活動)

会社から付与された情報顧客に対してアポイントを取得し、提案につなげていく活動。



PR活動 (プロモーション)

情報顧客の近隣世帯にチラシの配布などの承諾型ポスティング活動を実施することで新たな見込み客を探す活動。



マーケット(家庭市場)

【環境変化】

- テレワークの浸透
- 在宅率の上昇
- 保障ニーズの高まり

シニア層に加え、
責任世代への顧客接点の
拡大に向けて
チャンネルを多様化
(インフォマーシャル、スマ保険等)

販売手法(対面とデジタルの融合)

【環境変化】

- 飛込活動は困難な状況
- オンライン手続きの浸透

- 営業職員によるコンビでの「情報活動」と「承諾型ポスティング活動」
- 「人」と「デジタル」の融合の加速

商品(第三分野中心の生活保障)

【環境変化】

- 新型コロナウイルス等の感染症への不安
- 責任世代の在宅人口の増加

- コロナ禍における新たなニーズに対応した「感染症プラス入院一時金保険」等の発売
- 責任世代への「保険組曲Best」の拡販

商品・サービス

「元気、長生き、100歳時代」安心で豊かな暮らしを支える保険商品・サービスを断続的に提供

太陽生命では社会的課題を踏まえた商品開発により、シニア層に加え、責任世代を含めたすべてのお客さまの元気・長生きをサポートしていきます。例えば2020年に発売したコロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」は、社会的課題に対応した保険であったことから、従来の当社顧客であるシニア層、女性層だけでなく、新たな顧客層からも幅広く反響があ

りました。また2021年6月には、がんや重大疾病への「早期予防」や「早期発見」につなげ、お客さまの元気・長生きをサポートする「がん・重大疾病予防保険」を発売するなど、引き続きシニア層だけではなく、責任世代を含めたすべてのお客さまの元気・長生きをサポートすることで、顧客層の拡大を図っていきます。

組み立て自由な保険「保険組曲Best」

お客さまの希望にあわせて保障を選択

万一の保障

がん・重大疾病保障

就業不能・認知症・介護

医療保障

保険料払込免除

先進医療

資金準備

がん・重大疾病予防保険

(2021年6月発売)

保障

がん、急性心筋梗塞、脳卒中、糖尿病をはじめとする19もの疾病による所定の状態に対し、最大2,000万円保障

+

予防

予防給付金

アミノインデックス®
リスクスクリーニング

感染症プラス入院一時金保険をいち早く発売！

(2020年9月発売)

① 新型コロナウイルス感染症を含む所定の感染症等による入院を保障
⇒入院一時金保険に組み合わせることで、最高60万円まで保障

② インターネットチャンネル「スマ保険」でも加入可

「ひまわり認知症予防保険」

(2018年10月発売)



ひまわり認知症予防保険

1 簡単な告知によりお申込可能

2 認知症予防サービスに活用できる「予防給付金」をお支払い

3 認知症をダブルの保険金(診断保険金、治療保険金)で保障※

4 シニアに多い所定の疾病等による入院・手術などを保障

※「選択緩和型認知症診断保険」と「選択緩和型認知症治療保険」に両方加入のとき

収益の拡大(生保資産運用の高度化) 生保資産運用の高度化と アセットマネジメント事業の強化を実現

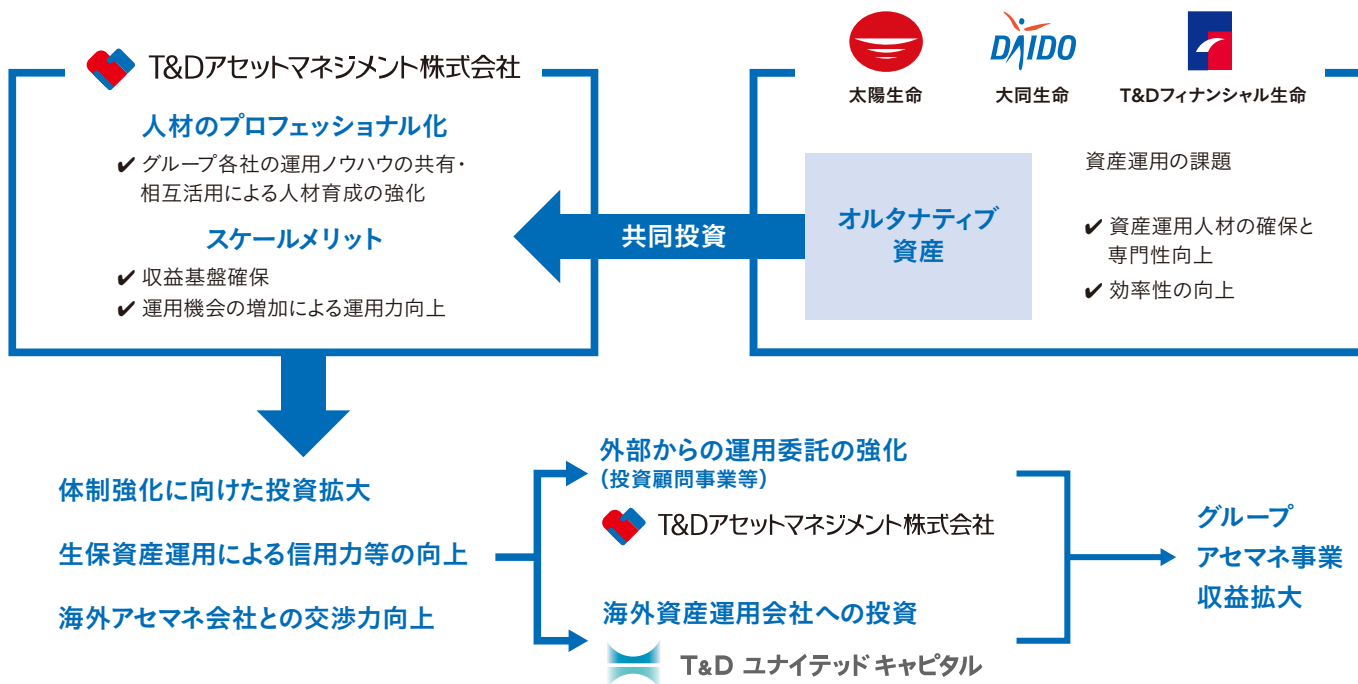
低金利環境の長期継続が見込まれるなか、経済価値ベースでの新規規制導入等を見据え、資産運用における収益性の向上は、グループ生保で共通の課題となっています。またグループ事業と親和性があり、投下資本利益率の高いアセットマネジメント事業の拡大はグループの成長に必要不可欠です。

そこで、グループアセットマネジメント機能の強化に向けて、T&Dグループでは専門人材の確保・育成による運用力の強化と、運用資産の拡大による合理化・効率化を図るため、T&Dアセットマネジメントにオルタナティブ投資に関する資産運用機能を集約していきます。

そのための第一歩として、7月にT&Dアセットマネジメントに、グループの資産運用に関する専門部署を設けました。運用資産が

多様化し、特に海外資産での運用が増加しているなかで、グループとして投資を拡大していく方針であるオルタナティブ資産からT&Dアセットマネジメントに運用を集約し、グループとしての一体運用を開始しました。オルタナティブ投資のノウハウや委託先等を一元化することで、より効率的で高いパフォーマンスの実現が期待できます。

今後は、T&Dアセットマネジメントによる新規ファンドの運用に加えて、既存のファンドについても、T&Dアセットマネジメントへの移管を図り、グループ一体での運用を進めます。またグループ運用資産の集約による規模拡大を梃に、外部からの運用委託の一層の獲得等を図ることで、グループアセットマネジメント事業の拡大を目指します。



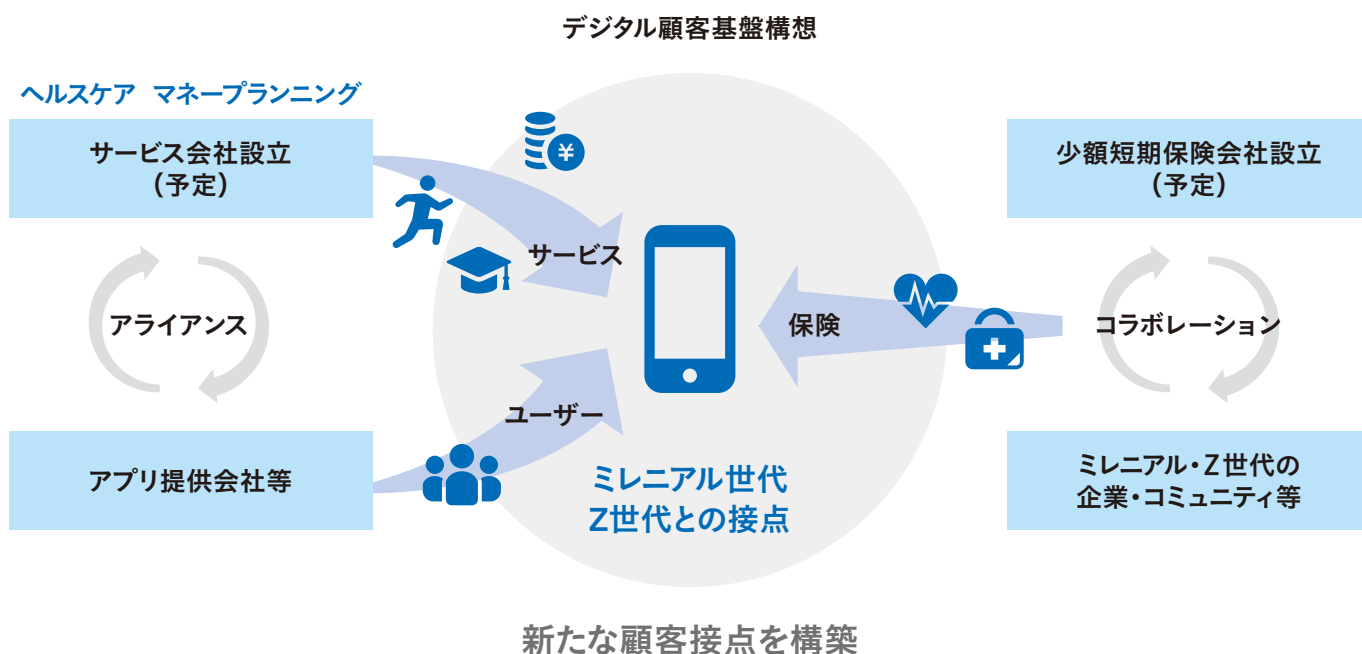
収益の拡大(ミレニアル世代・Z世代へのアプローチ) デジタルを軸とする新たな経済圏の構築を通じ、 次世代を担うミレニアル・Z世代との 新たな接点を構築

国内生命保険事業では、傘下の生命保険会社の特化戦略が奏功していますが、日本国内では少子高齢化と人口減少により国内マーケットはますます競争が激化しています。

このようななか、特にミレニアル世代やZ世代といった保険離れが進んでいる若年層との接点をいかに確保するかが大きな課題であることから、T&D保険グループでは、アプリやSNS等のデジタルを軸とする新たな経済圏の構築を通じ、次世代を担うミレニアル世代・Z世代との新たな接点を構築したいと考えています。

そのために、多くの接点を持つ企業やコミュニティと協働／コラボレーションし、経済圏内でさまざまなサービスを提供するとともに、従来とは異なる新たな保険ニーズに応じた保険商品を機動的に提供する予定です。

新たな接点を構築することで、顧客との関係を長期・安定化するとともに、構築した顧客基盤やチャンネルをグループ会社に連携することで、グループ全体の顧客接点の多様化を図ります。



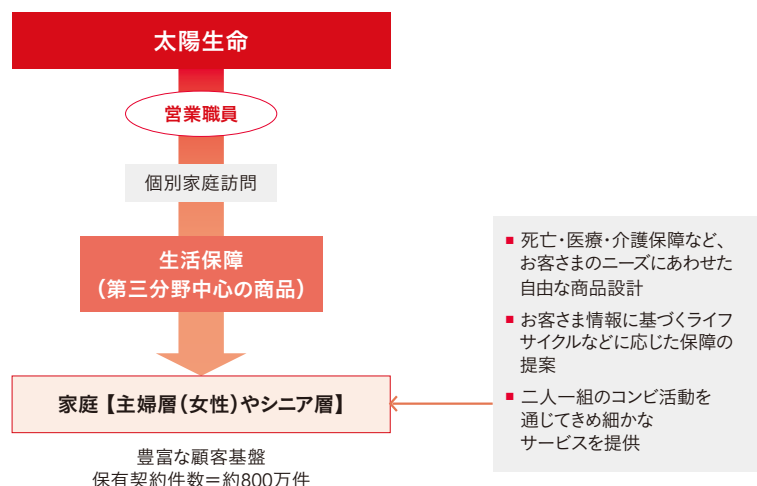
国内生命保険事業



太陽生命

ビジネスモデル

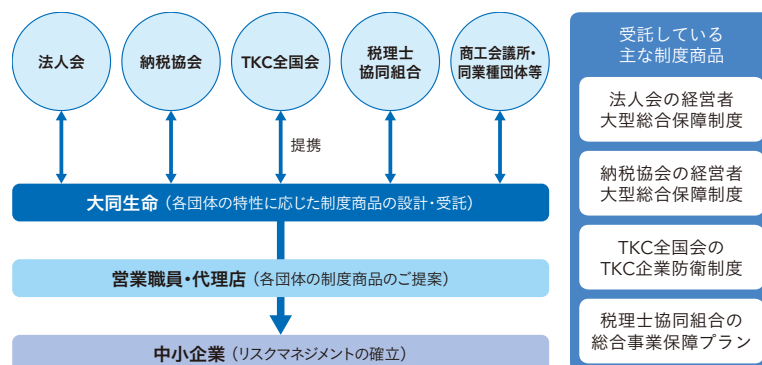
太陽生命は、家庭市場における生命保険販売をコアビジネスとし、営業職員がご家庭へ直接訪問し、各家庭に必要な保障を提案しています。主力商品である「保険組曲Best」は必要な保障を自在に組み合わせることができ、家庭ごとのニーズにあった保障のご提案を可能にしています。このように、家庭市場における強みを活かし、世帯への総合保障を提供しています。



大同生命

ビジネスモデル

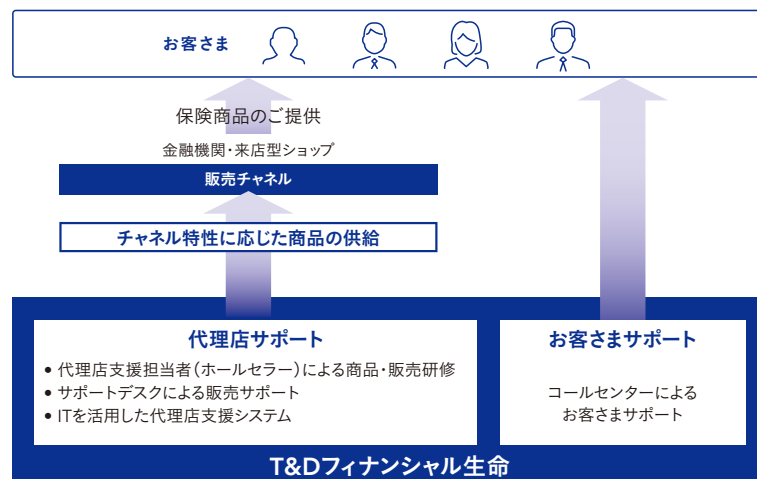
大同生命は、ご契約企業約37万社を有する、中小企業市場に特化した生命保険会社です。中小企業関連団体や税理士団体と提携し、団体の特性に応じて開発した商品・サービスのご提供を「コアビジネス」と位置づけ、営業職員と代理店の2つのチャネルを通じて、中小企業に必要な保障としてご提供する独自のビジネスモデルを確立しています。



T&D フィナンシャル生命

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商品提供に特化しています。乗合代理店チャ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。



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
- コロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」など、社会的課題を踏まえたお客さまのニーズに応える商品の提供
- シニアに優しいお客さまサービス

成長機会

- シニア人口の増加
- テレワークの浸透による、責任世代の在宅率の上昇
- コロナ禍における保障ニーズの高まり
- 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

戦略

- スマ保険やインフォーマーシャル等の情報を活用したハイブリッド型営業の推進
- デジタル化の推進により、対面・非対面での対応を可能にし、さまざまなお客さまのニーズに応える態勢を構築
- 医療保障や介護保障等の「生存保障の充実」と認知症や重大疾病等の「予防保障・サービスの充実」への取り組み
- 社会的課題を踏まえた商品開発により、シニア層に加え、責任世代を含めたすべてのお客さまの元気・長生きをサポート

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

成長機会

- 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

戦略

- 「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の開発
- 営業職員、代理店の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及び銀行、金融機関代理店等の新規チャネルの開拓
- 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
- 中小企業向けプラットフォームの構築や保険手続きの非対面化

強み

- 乗合代理店チャネルへの経営資源の集中、有力な金融機関等代理店チャネルを保有
- 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

成長機会

- 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

戦略

- 多様化するニーズ、チャネル展開に応じた商品開発
- お客さま本位の視点に立ち、ITの利活用による利便性の向上
- リアルとネットの融合により、新たなチャネルの開拓、お客さま及び代理店向けサービスの拡大
- 一定の価格競争力と給付・サービス等を差別化した商品を揃えることによる代理店の開拓・拡大

国内生命保険事業

太陽生命



副島 直樹
太陽生命株式会社
代表取締役社長

経営計画達成に向けた戦略

太陽生命では、お客さまのニーズに応え、チャネルの多様化や新商品の提供を行ってきました。特に足元では、コロナ禍にて人々の行動が大きく変容しておりますが、インターネットによる保険の見積りや申込みと、当社が培ってきた人による丁寧なサービスを融合させたインターネット完結型保険「スマ保険」や、スマ保険と営業職員チャネルによるコンサルティングや申込手続きのサポートを組み合わせたリモート申込（非対面募集）は、コロナ禍の中で多くのお客さまからご支持いただくとともに、コロナ感染症による入院を保障する「感染症プラス入院一時金保険」といった、社会的課題を踏まえた商品も、好評をいただいております。

今後もお客さまのニーズに応え、営業職員チャネル、スマ保険などの新たなチャネルをより一層進化させるとともに、社会的課題を踏まえた商品開発により、すべてのお客さまの元気・長生きをサポートしていきます。

大同生命



北原 睦朗
大同生命株式会社
代表取締役社長

経営計画達成に向けた戦略

近年では、医療技術の進歩等による経営者の現役期間の長期化、健康増進意識の高まり、相続・事業承継への対応など、中小企業を取り巻く環境変化や経営者ニーズの多様化が進んでいます。このような環境変化のなか、大同生命では、主力の死亡保障に加え、就業不能保障の充実による“トータルな保障”のご提案に取り組んでいます。加えて、中小企業の「健康経営」の実践ツールである大同生命「KENCO SUPPORT PROGRAM」や「安否確認システム」をはじめとする付加価値サービスなど、中小企業の事業継続に幅広く役立つ「保険+α」の価値提供を進めています。また営業面では、リモート化・デジタル化を加速し、お客さま利便の向上や、ニューノーマルに適應した営業活動の浸透・定着、営業担当者の働き方改革を推進していきます。

T&Dフィナンシャル生命



板坂 雅文
T&Dフィナンシャル生命
株式会社
代表取締役社長

経営計画達成に向けた戦略

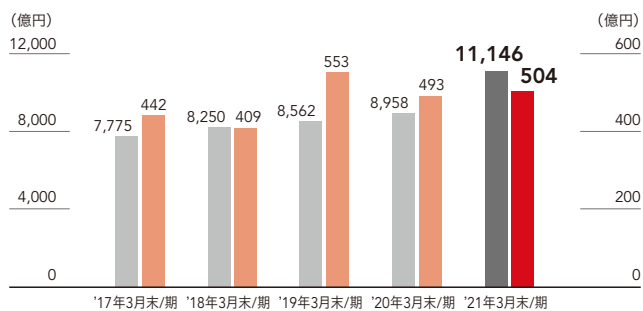
T&Dフィナンシャル生命は、シニアのお客さまには、ゆとりあるセカンドライフのための生活資金の準備や遺族保障等のニーズに応える資産形成商品を、就労・子育て世代のお客さまには、ご加入いただきやすい価格の保障性商品をお届けしています。

金融機関等代理店チャネルでの保険販売は競争が激しいですが、継続してシェア拡大が見込まれる分野であることから、今後も人生100年時代の到来や、超高齢社会の進展を踏まえ、お客様のニーズに応える「一時払商品」や「平準払商品」を拡充していきます。また保険商品とは別に、保険商品を補完する付帯サービスの提供にも取り組んでいきます。

加えて販売チャネルにおいては、リアルとネットの融合により、お客さま接点の拡大や、代理店サポートの充実を図ります。

これらにより、当社は金融機関等代理店市場におけるプレゼンスの拡大と業績拡大を目指します。

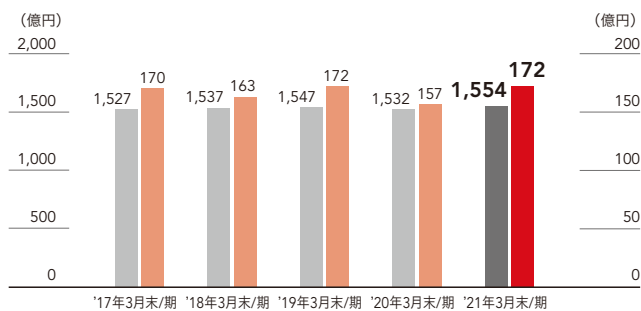
MCEV※／新契約価値※



■ MCEV(左軸) ■ 新契約価値(右軸)

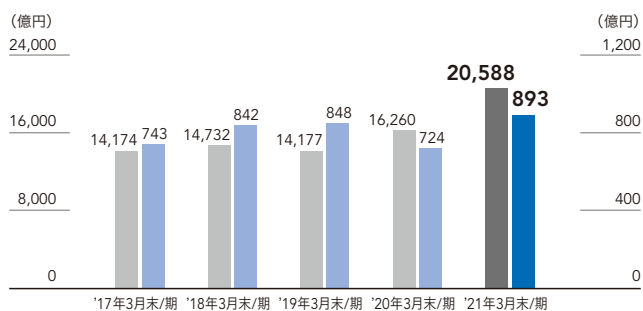
※ 2020年3月末/期から終局金利を適用しています。

保障性年換算保険料



■ 保有契約(左軸) ■ 新契約(右軸)

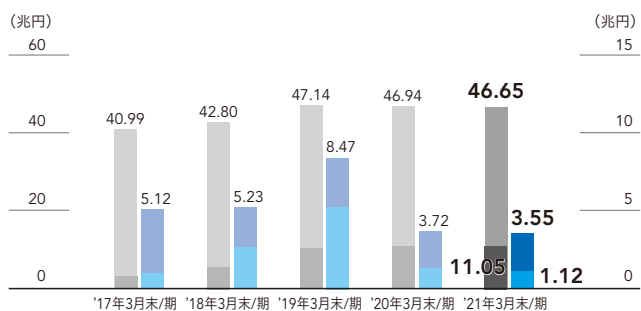
MCEV※／新契約価値※



■ MCEV(左軸) ■ 新契約価値(右軸)

※ 2020年3月末/期から終局金利を適用しています。

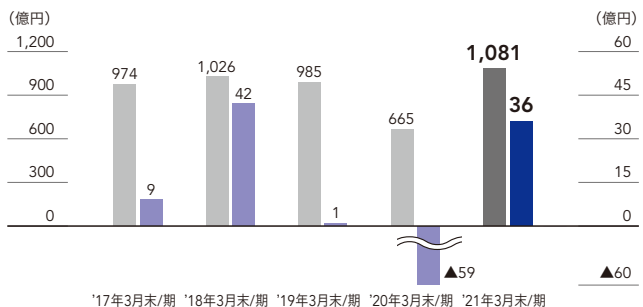
契約高



■ 保有契約(左軸) ■ 新契約(右軸) ■ うち就業不能(左軸)* ■ うち就業不能(右軸)*

※ 就業不能保障商品は「Jタイプ」「Tタイプ」「介護リリーフα」「収入リリーフ」等を含みます。

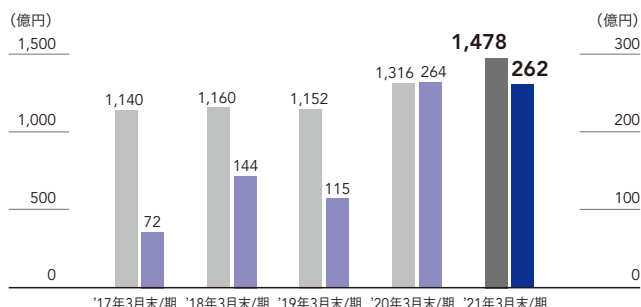
MCEV※／新契約価値※



■ MCEV(左軸) ■ 新契約価値(右軸)

※ 2020年3月末/期から終局金利を適用しています。

年換算保険料



■ 保有契約(左軸) ■ 新契約(右軸)

傘下グループ会社



T&Dアセットマネジメント

一歩先へ、お客さまとともに

T&Dアセットマネジメントは、金融機関を通じて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。超低金利環境が長期にわたり継続するなか、それぞれの世代において将来に備えた資産形成は大きな社会課題となっています。こうしたなか、“Make a Difference (違いを創造する)”の行動指針に則り、特徴のある運用や商品開発に取り組むことで、お客さまにご満足いただける商品・サービスを提供し、微力

ながら社会課題の解決に努めていきます。

また、2021年7月にグループ生命保険会社の運用を担う生保資産運用部を新たに設置しました。グループにおける運用ノウハウの共有、専門人材の確保・育成、スケールメリットを活かした運用効率の向上などによりシナジーを発揮し、資産運用の高度化を図るとともに、アセットマネジメント事業の拡大を目指していきます。



ペット&ファミリー

「家族の一員」であるペットとの充実した生活に安心を

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。ペットを家族の一員と認識し生涯共生することがスタンダードになりつつあり、ペット医療及びその費用への関心はますます高まっているなか、ペット保険の普及を通じて飼い主のニーズに応えることが、当社の社会的使命であると考えています。

ペット保険への加入は、ペットショップでの生体購入と同時にケースが多いため、主力代理店のペットショップと連携し、生体販売時募集の付保率向上に取り組むとともに引き続き、ペットと飼い主がともに健康で潤いのある生活を安心して過ごせるよう、お客さまのニーズにあった保険商品を提供し、サービス向上に取り組めます。



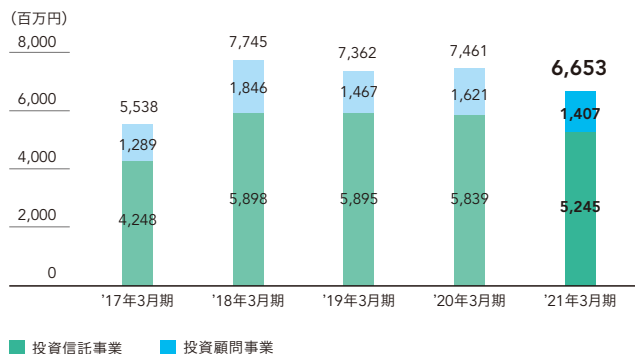
T&D ユナイテッドキャピタル

REALIZING DREAMS TOGETHER ともに夢の実現を

T&Dユナイテッドキャピタルは、当社グループが目指す「事業ポートフォリオの多様化・最適化」の推進主体として、生命保険事業と親和性の高い新たな事業領域への投資を通じ、中長期的なグループ収益の拡大に取り組んでいます。2019年度には、フランスの資産運用会社“Tikehau Capital社”への出資を、2020年度には、米国再保

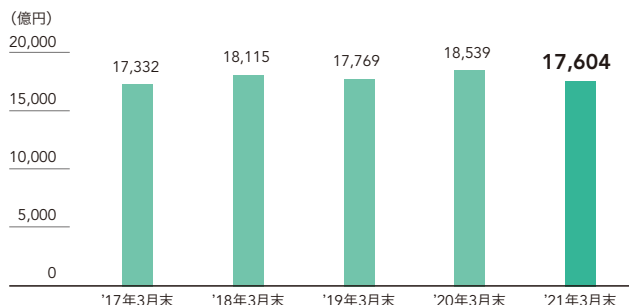
険持株会社“Fortitude社”の持分法適用関連会社化をそれぞれ実施しました。今後もグループ長期ビジョンのもと、クローズドブック事業を戦略的な重点領域と位置づけ、当事業の拡大・強化に取り組んでいきます。

(事業別) 営業収益の推移



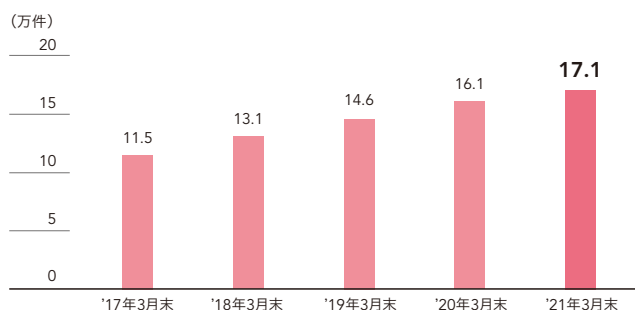
※ 今年度より営業収益は、支払手数料、委託調査費等控除前の数値に変更しています。また過年度分についても、同様の変更をしています。

運用資産残高の推移



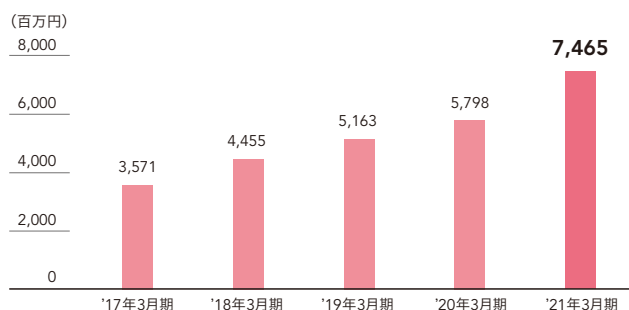
※ 今年度より、投資信託と投資顧問を含む運用資産残高全体の金額を記載しています。また過年度分についても、同様の変更をしています。

保有契約件数の推移



※ 上記は個人保険と団体保険の合計

正味収入保険料(ペット保険)の推移



米国再保険持株会社 Fortitude社の持分取得

FORTITUDE RE Fortitude社の特徴

- Fortitude社は米国の再保険持株会社で、傘下に英領バミューダ籍の再保険会社“Fortitude Re社”を擁します。
- Fortitude Re社はAIG社の新規引受停止済みの保険契約の一部を再保険引受(受再)しています。

T&Dユナイテッドキャピタルの狙い

- Carlyle社及びAIG社とともに、Fortitude社に戦略的パートナーとして資本参画することで、当社グループの収益源泉の多様化及び中長期的に国内生保事業とのシナジー創出を追求します。

フランス資産運用会社 Tikehau Capital社との資本業務提携

Tikehau Capital社の特徴

- 機関投資家・個人投資家向けに、さまざまなオルタナティブ資産(プライベートデット、不動産、プライベートエクイティ等)の運用を実施しています。

T&Dユナイテッドキャピタルの狙い

- T&DアセットマネジメントとTikehau Capital社の協働により、「プライベートデット」商品を日本の年金基金等へ提供しています。
- 他の運用商品の日本での協働マーケティングの可能性も検討します。