

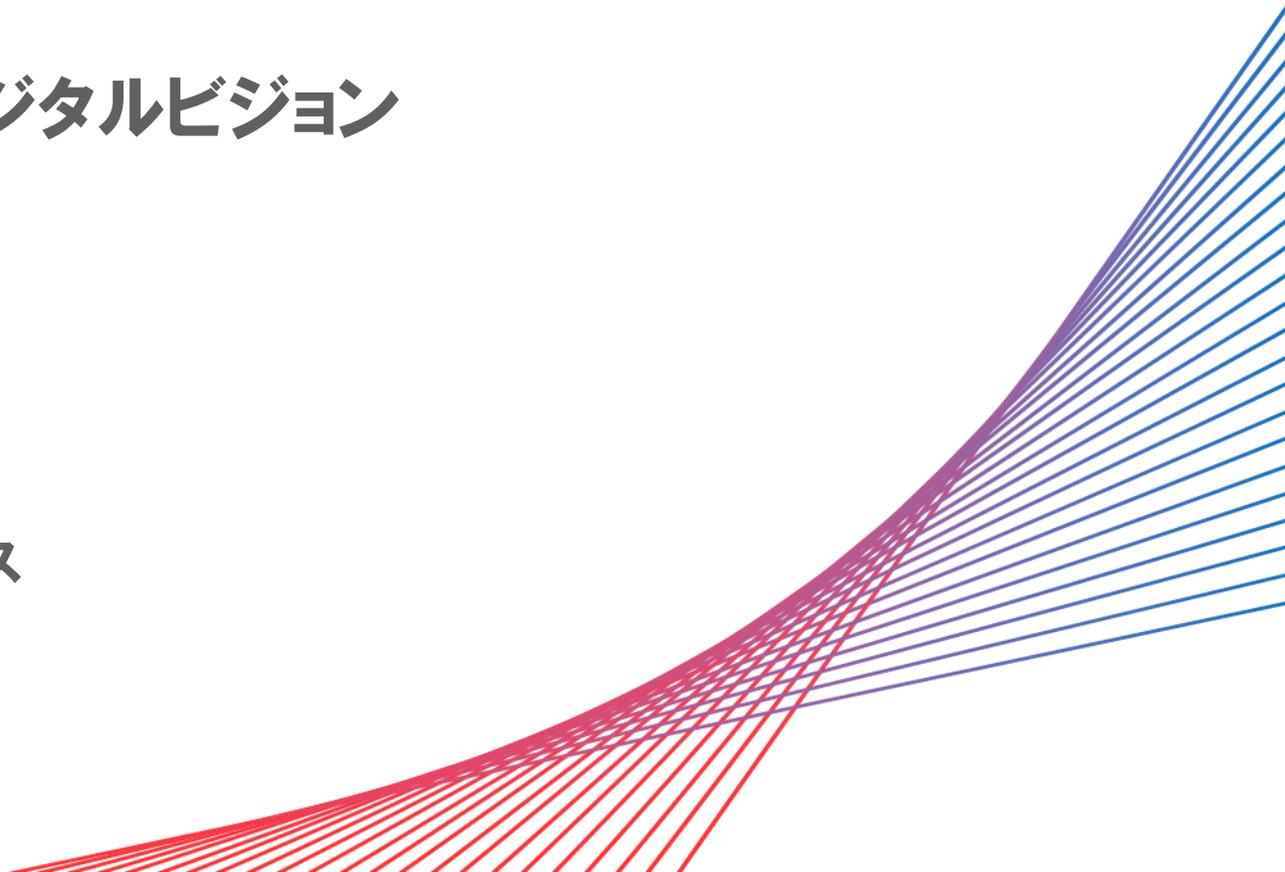
さあ、保険の新次元へ。

T&D 保険グループ

T & D保険グループデジタルビジョン

株式会社T & Dホールディングス

2023年8月



I. グループデジタルビジョンの位置づけ

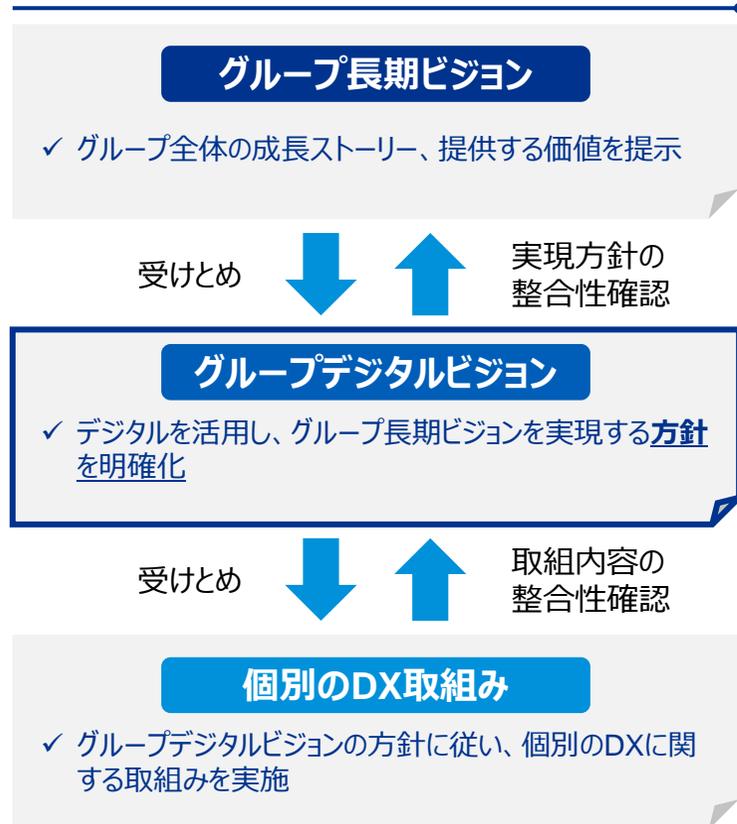
II. グループデジタルビジョン（ステートメント）

III. グループデジタルビジョン実現のための方針

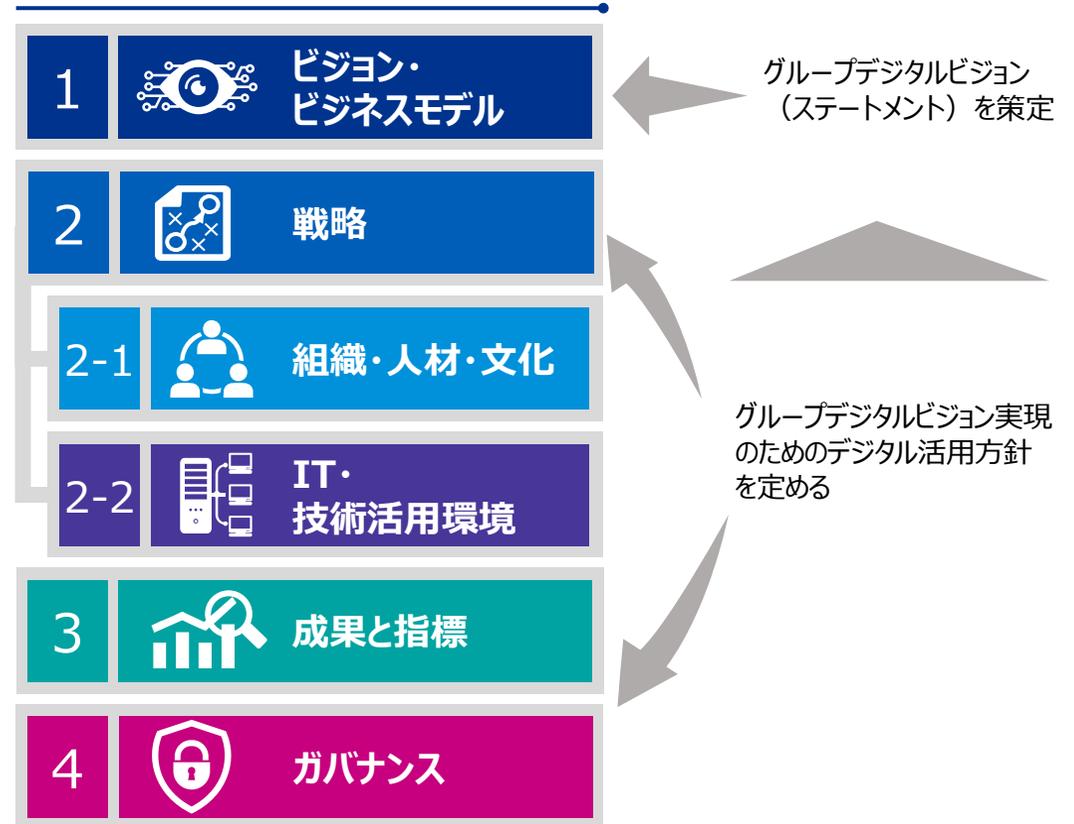
グループデジタルビジョンの位置づけ

- 「グループ長期ビジョン」の成長ストーリーや提供価値を実現するため、経済産業省の「デジタルガバナンス・コード」に沿って本グループデジタルビジョンを策定し、デジタルの活用方針を明確化した。

各ビジョンと個別のDX取組みの関係性



DX推進において実践すべき要素※



※経済産業省の「デジタルガバナンス・コード」より

グループ長期ビジョンの成長ストーリー

- グループ長期ビジョンでは、「特化戦略の深化」、「成長領域の探索」、「グループシナジーの追及」をグループ成長ストーリーとしている。

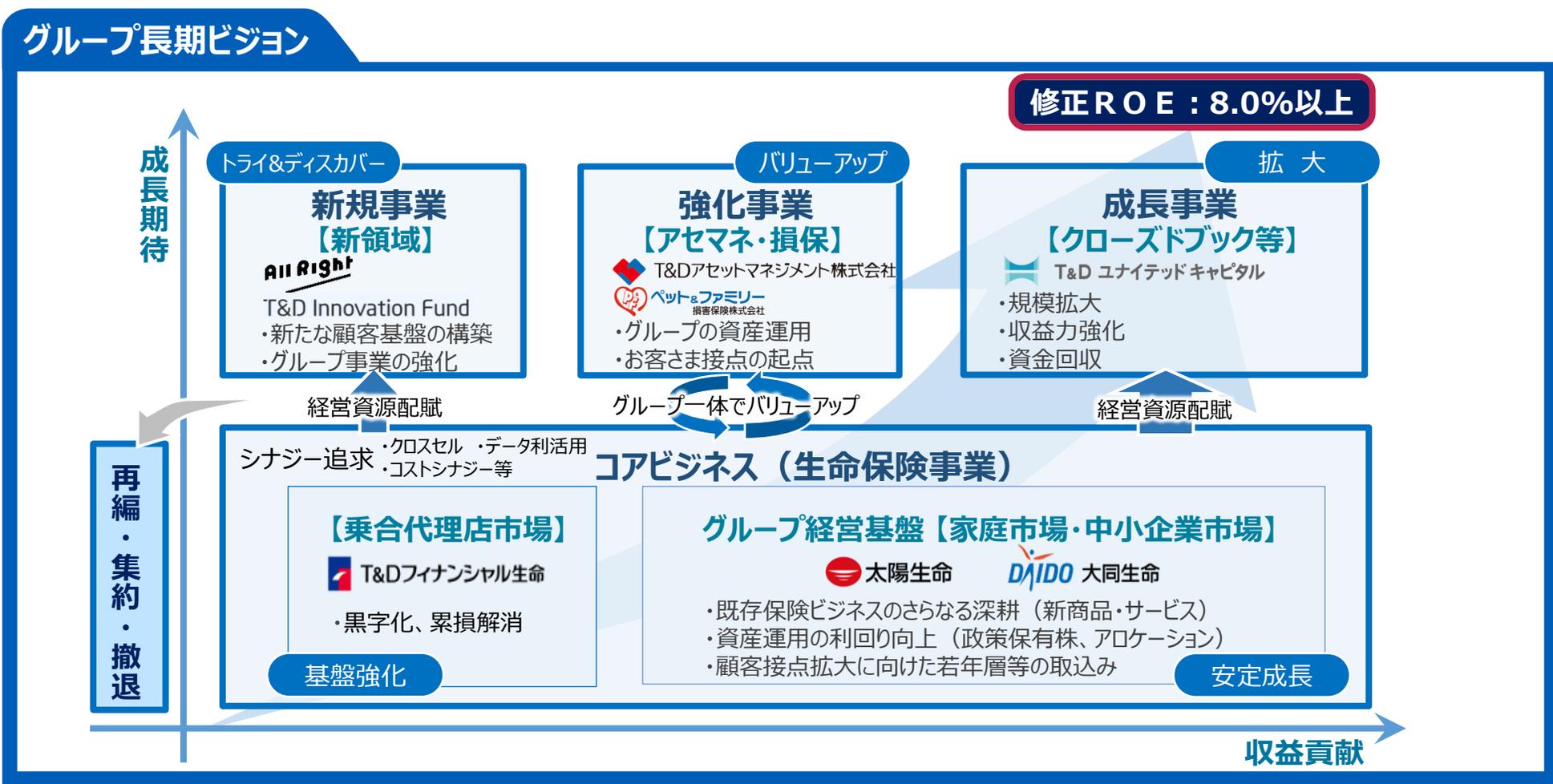
グループ長期ビジョン

- コロナ禍においても、中核生保の特化・差別化されたビジネスモデルは有効に機能
- 国内生命保険事業で持続的な利益成長を目指すとともに、超長期性を有する安定的な収益基盤をベースに、グループの経営資源を新規事業領域へ配賦
- 新たな「グループK P I」の設定により、資本効率を伴った成長ストーリーを推進
 - R O E 視点での国内生保事業の筋肉質化（特化戦略の“深化”）
 - 高R O E かつ成長性のある新規領域への積極的な投資（成長領域の“探索”）
 - グループシナジーの追求による新たなグループ経営のステージへの飛躍

利益拡大による資本効率の向上を実現し、バリュエーションを改善

グループ長期ビジョンにおける戦略マップ

- 先のグループ成長ストーリーを踏まえて、グループKPIとして「修正ROE 8.0%」等を共通のゴールに掲げている。



グループ長期ビジョンにおける重点課題

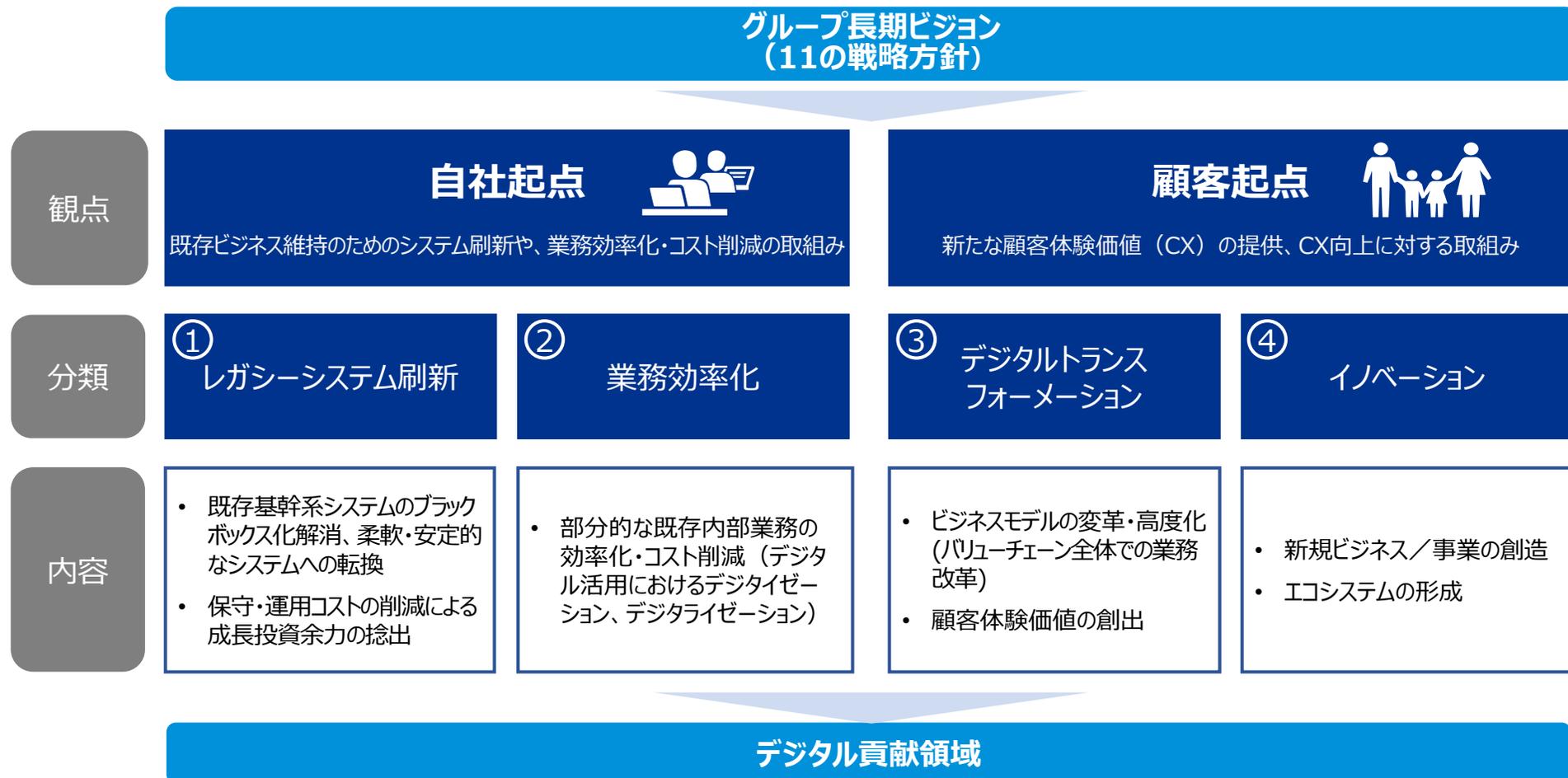
- グループ長期ビジョンでは、グループKPIを達成するために、「5つの重点課題」と「11の戦略方針」を立てている。

グループ長期ビジョン

重点課題		11の戦略方針
I	コアビジネスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 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
II	事業ポートフォリオの多様化・最適化	<ul style="list-style-type: none"> 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
III	ERMの高度化 (資本マネジメントの進化)	<ul style="list-style-type: none"> 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
IV	グループ一体経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 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
V	SDGs 経営と価値創造	<ul style="list-style-type: none"> 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

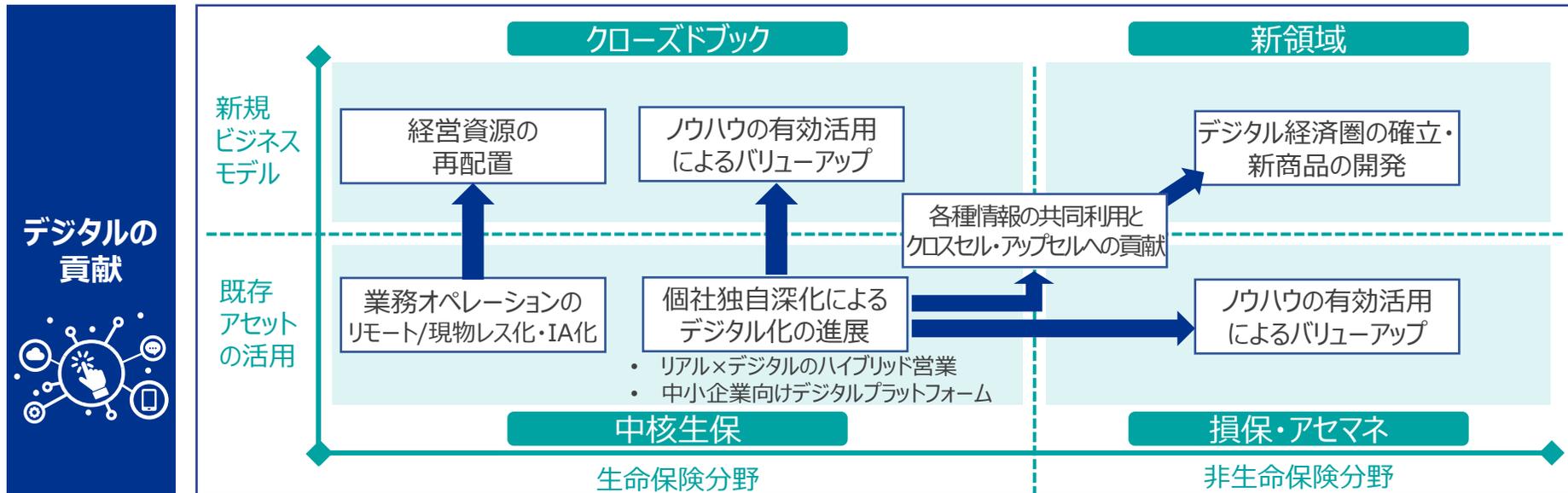
グループデジタルビジョンにおけるデジタル活用スコープ

- グループ長期ビジョンの実現に向け、自社起点の取組みに加えて、顧客起点のデジタルトランスフォーメーションおよびイノベーションに取り組む。



デジタル戦略マップ

- グループ長期ビジョンに対してデジタルを活用して貢献し、デジタルガバナンス・コードの柱に従って貢献を支えるための取組みを実施していく。



デジタルの貢献



戦略	組織・人材・文化	IT・技術活用環境	成果と指標	ガバナンス
デジタルに適応した投資・予算管理	DXを促進する組織・会議体の設置	デジタルに対応したアーキテクチャ整備	DXを定着・促進する仕組み・指標の整備	グループ全体のDX推進状況のモニタリング
グループ全体での投資効果見極めスキームの確立	デジタルに適応した人材の確保・育成	デジタルに親和性の高い方法論の活用		グループ全体でのセキュリティ方針の策定
	グループ全体のDX文化の醸成			

貢献を支える取組み



I . グループデジタルビジョンの位置づけ

II . グループデジタルビジョン（ステートメント）

III . グループデジタルビジョン実現のための方針

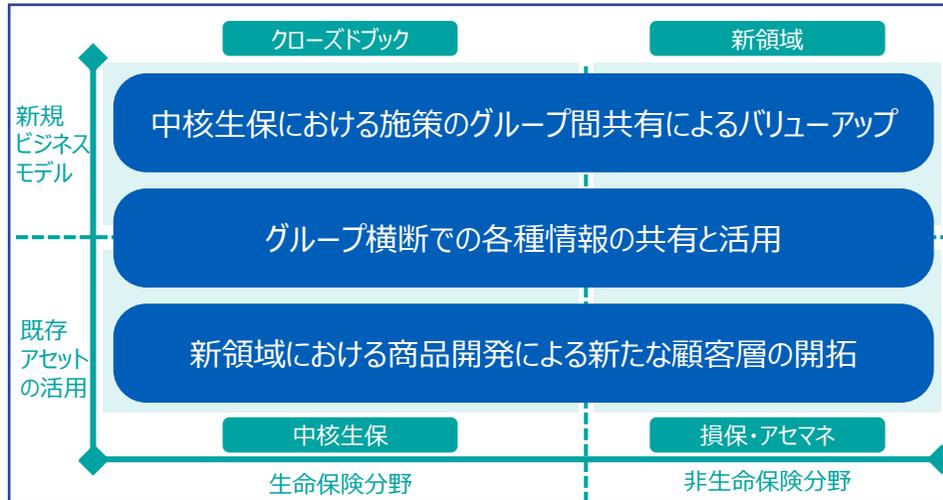
グループデジタルビジョン（ステートメント）を支える考え方

- 各種情報の共有と新たな顧客層の開拓により、お客さまと向き合うためのデータの質・量の向上を図ることで、グループ長期ビジョンにデジタルで貢献。また、その貢献を支える取組みにより、よりスピーディーかつ柔軟に遂行できる能力を組織として具備することが、グループデジタルビジョン（ステートメント）を支える考え方である。

グループ長期ビジョンの要諦

グループデジタルビジョン（キーワード）

**デジタルの
貢献**

**グループ全体で、
より“ひとり”に
向き合える**

**デジタルトランス
フォーメーション**

**貢献を
支える
取組み**




変化対応能力

グループデジタルビジョン（ステートメント）

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。

グループデジタルビジョン

高い変化対応能力によって、グループ全体で
より“ひとり”に向き合うためのデジタルトランスフォーメーション。

I . グループデジタルビジョンの位置づけ

II . グループデジタルビジョン（ステートメント）

III . グループデジタルビジョン実現のための方針

デジタル活用に関する大方針

- グループ長期ビジョンに掲げられたKPIである修正ROE8.0%達成に向け、ホールディングス（以下、HD）は、ガバナンス（投資効率）の観点から各個社のDX施策の推進を横串で確認。グループ共通化によるコスト削減や個社独自深化領域における優良施策の横展開、グループ共通施策の取りまとめ・提言等を行う。

修正ROE 8.0%

グループ全体の目標を達成するため

個社が各々の施策を推進



ガバナンス(投資効率)の観点から横串確認・提言 グループ共通施策の取りまとめ・提言

T&Dホールディングス

グループデジタルビジョン実現のためのデジタル活用方針

- グループデジタルビジョン実現に向け、デジタルガバナンス・コードの要素ごとにデジタル活用方針を定めた。

DX推進において実践すべき要素

デジタル活用方針

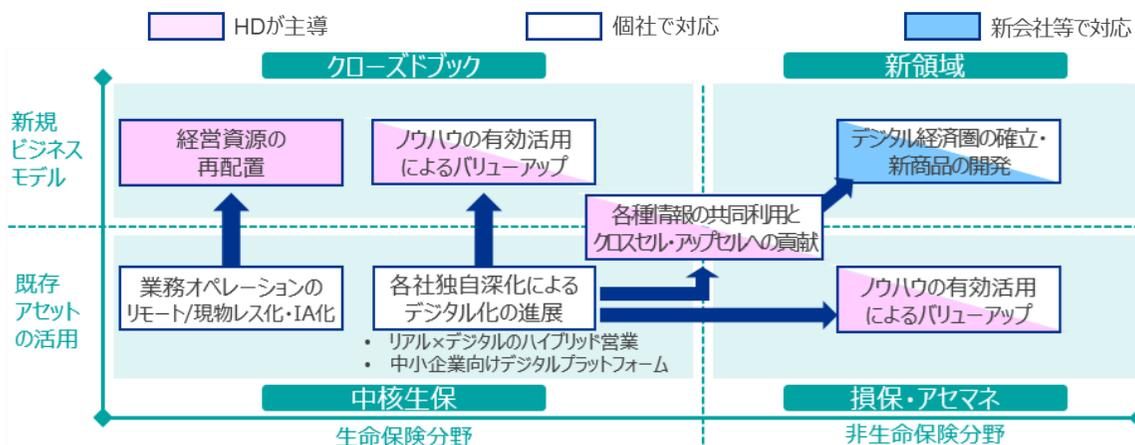
DX推進において実践すべき要素		デジタル活用方針
1	 ビジョン・ビジネスモデル	<p>グループデジタルビジョン（ステートメント）</p> <p>高い変化対応能力によって、グループ全体でより“ひとり”に向き合うためのデジタルトランスフォーメーション。</p>
2	 戦略	<p>① 個社による独自深化領域施策推進とHD協働による共通施策の推進</p> <p>② グループ横断のデータ活用によるシナジー創出</p> <p>③ DXの特性を考慮した柔軟な投資・予算管理と、HDによる横串確認・提言</p>
2-1	 組織・人材・文化	<p>④ グループ全体のDX推進体制構築</p> <p>⑤ 積極的な外部連携</p> <p>⑥ DX推進に必要な人材確保・育成と評価観点の整備</p>
2-2	 IT・技術活用環境	<p>⑦ 競争力確保を可能とする業務・システムの実現に必要な観点のグループ全体への浸透</p> <p>⑧ 変革をスピーディーかつ柔軟に実現する手法の検討</p>
3	 成果と指標	<p>⑨ DX推進を促す指標と、グループKPIに帰着する指標の設定</p>
4	 ガバナンス	<p>⑩ デジタルの特性を考慮したコンプライアンス・セキュリティチェック</p> <p>⑪ 経営者による適時適切な進捗把握と軌道修正</p> <p>⑫ DXを推進する上で重要となるステークホルダーに向けた情報発信</p>

戦略

- 個社独自深化領域の施策に加え、グループ横断でのデータ活用やITの共通取組によるシナジーを追求する。これらを全体最適かつ円滑に立案・実行するため、DXの特性を考慮した柔軟な投資・予算管理の把握を行う。

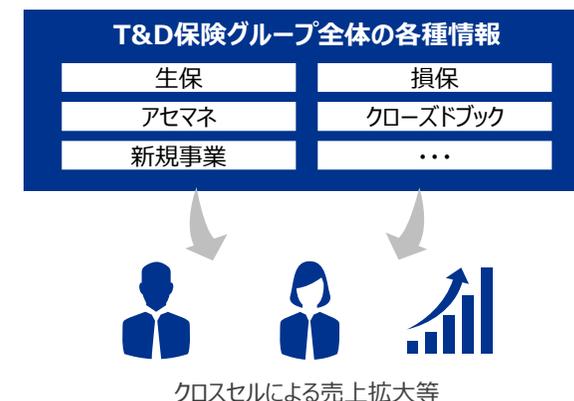
ビジョン実現の変革シナリオ

- 個社による独自深化領域施策推進とHD協働のグループ共通施策推進によりビジョンを実現



データ活用方針

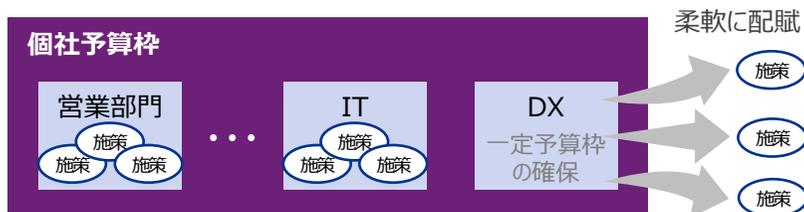
- グループ横断でのデータ活用によりシナジーを発揮



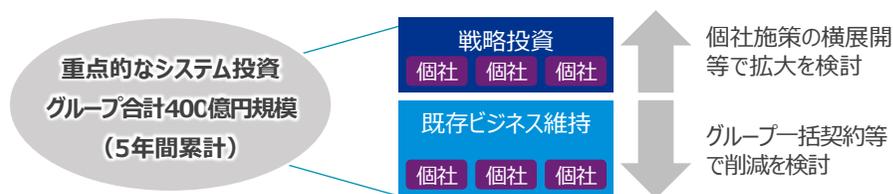
各施策の推進を支える

投資・予算管理

- 個社ごとに一定のDX予算枠を確保し、施策に対して柔軟に配賦することにより円滑に施策を立案・実行



- グループ共通取組等によるコスト削減や優良施策の横展開に向け、HDがグループ全体の投資・予算を横串で確認

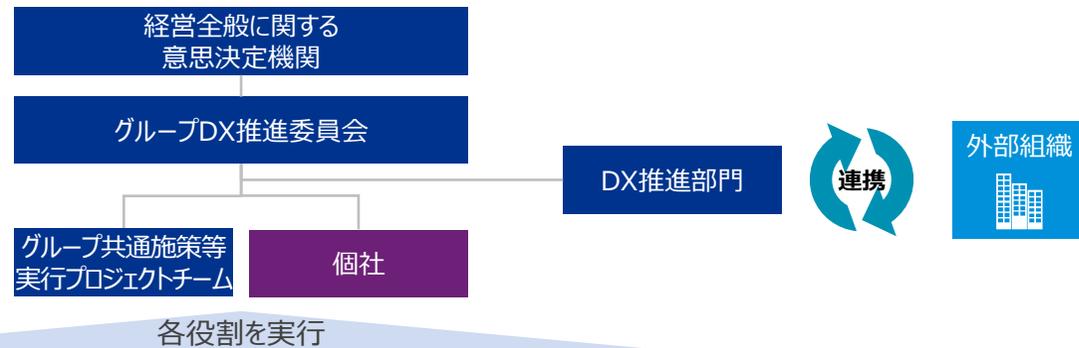


組織・人材・文化

- 個社それぞれのDX推進状況をモニタリングでき、グループ全体のDX推進を加速できる体制を構築。DXの推進に必要な人材を定め、内部人材の育成や外部人材の採用・活用により、必要な人員を確保・育成するとともに、人材を適切に評価するための制度を整備する。

体制と権限/外部連携

- グループ全体での情報共有、個社施策の横展開等を実施するため、「グループDX推進委員会」「DX推進部門」を設置し、グループ全体のDX推進を加速
- 積極的な外部連携により、グループ内に不足している人員を調達

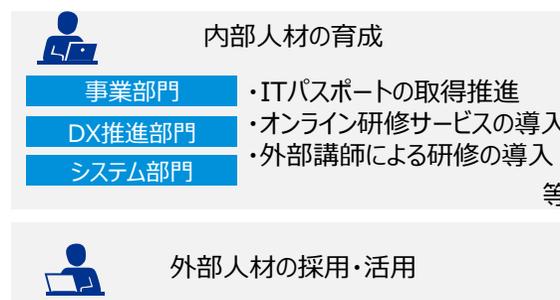


人材確保・育成・評価

- IPA(独立行政法人情報処理推進機構)の人材定義等を参考に、DX人材を定義
DX人材 (イメージ)
- 事業部門も含めた全部門での人材育成、外部人材の採用・活用により人材を確保
- DX推進に必要な人材を適切に評価するため、評価制度を整備

- DXリテラシーの向上
DXに求められるマインドや基本的なITリテラシーを習得し、業務においてAI等のITを活用できる人材
- DX施策の企画立案・推進
顧客体験の向上に向けて、データを活用して課題を発見し、クラウド等の最新技術を活用した解決策を企画立案できる人材

人材の確保・育成



新たな人材の適切な評価

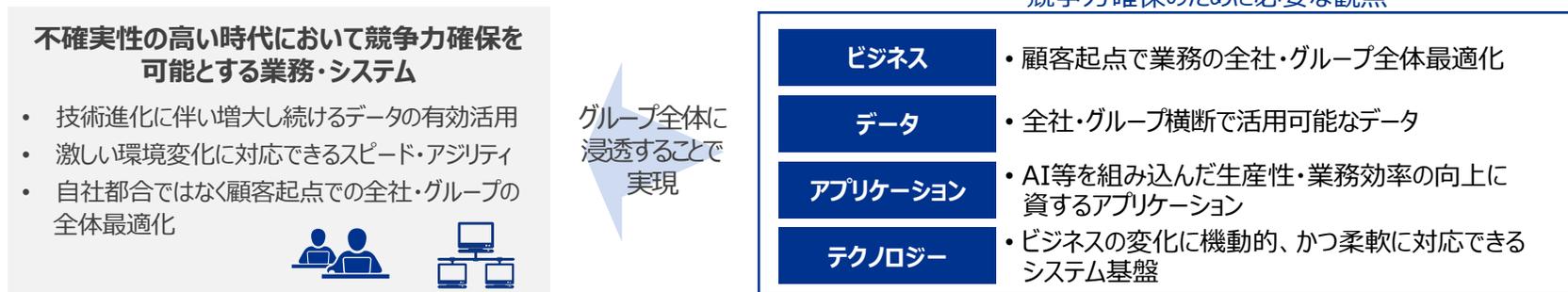


IT・技術活用環境

- 不確実性の高い時代において、競争力確保を可能とする業務・システムの実現に向け、グループ横断でのデータの利活用やITの共通取組等の観点をグループに浸透。また、積極的な外部サービスの活用、開発体制強化の推進等により、変化に対してスピーディーかつ柔軟に対応できる環境を整備する。

アーキテクチャ

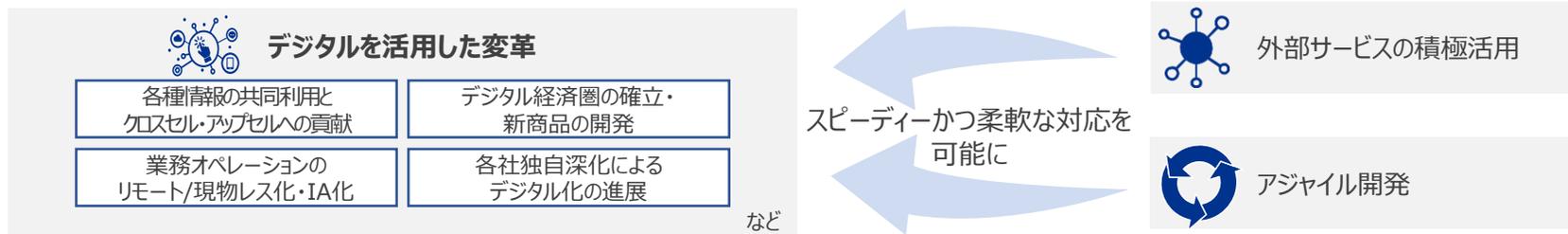
- 「データ活用」、「スピード・アジリティ」、「全社・グループ全体最適」を踏まえた、競争力確保のために必要な観点をグループ全体へ浸透



変革を加速

プロセス

- デジタルを活用した変革をスピーディーかつ柔軟に実現するため、積極的な外部サービスとの連携やアジャイル開発等を推進

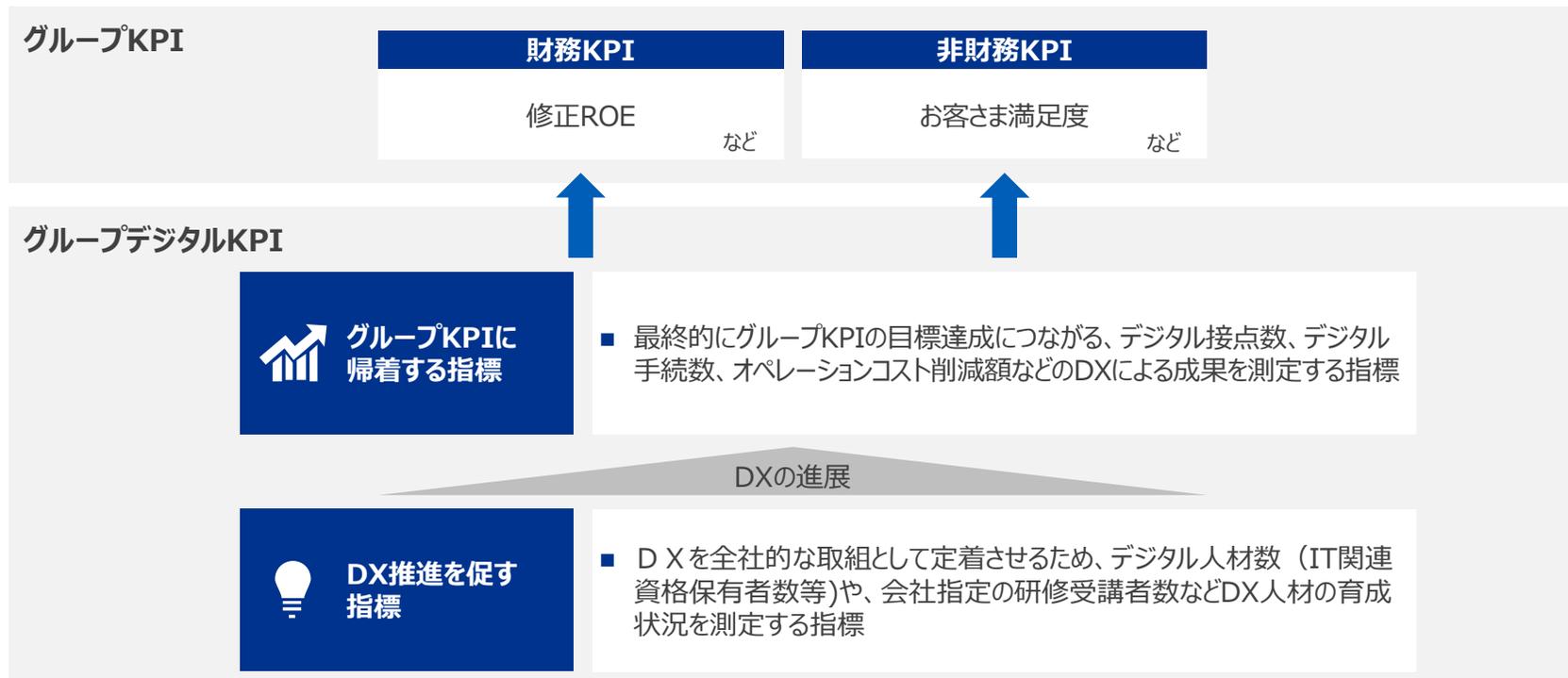


成果と指標

- グループデジタルKPIとして「DX推進を促す指標」と「グループKPIに帰着する指標」を設定し、まずは「DX推進を促す指標」での評価によりDXの浸透を優先する。DXの進展に応じて、「グループKPIに帰着する指標」での評価を優先することで、グループKPIの目標を達成する。

KPI

- グループデジタルKPIとして「グループKPIに帰着する指標」と「DX推進を促す指標」を設定
- 取組みの当初はDXに必要な風土を醸成するため、成果ではなく活動を測定する「DX推進を促す指標」による評価を優先
- DXの進展に応じて、DXによる成果を測定する「グループKPIに帰着する指標」での評価を優先し、財務、非財務のグループKPIを達成



ガバナンス

- 経営者は、DXの進捗やリスクに関する状況を把握し、DX・ITにおける課題への取組を軌道修正等できる態勢を構築するとともに、従来以上に重要となるビジネスパートナー等のステークホルダーに向け、積極的に情報を発信することで、グループの魅力を伝達する。

進捗把握・軌道修正

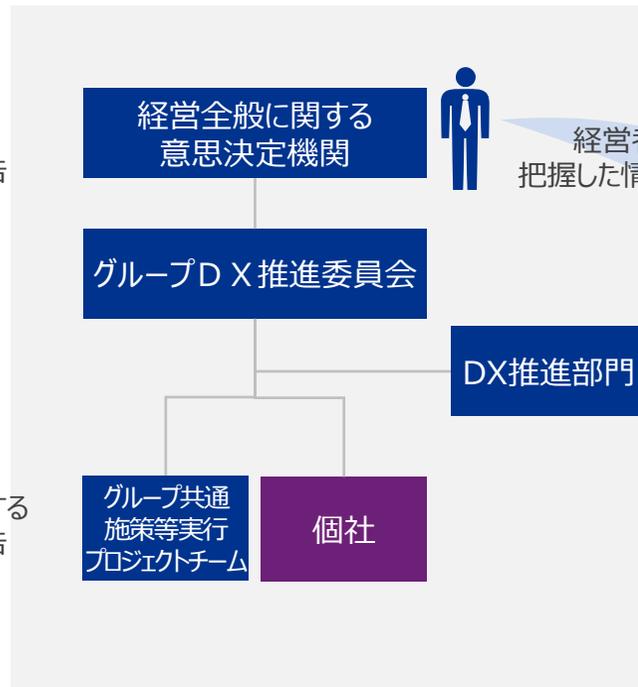
- 経営者が全社・グループのDXの進捗とリスクに関する状況を把握し、DX・ITにおける課題への取組を必要に応じて軌道修正

対外発信

- 株主・投資家だけでなく、DX推進上重要となるビジネスパートナーや外部人材をはじめとするステークホルダーに対して経営者から積極的に情報発信を行うことで、グループの魅力を伝達



DX進捗
状況報告



経営者から
把握した情報を発信

情報発信を強化するステークホルダー



・ ビジネスパートナー



・ 外部人材



・ 学術機関



・ ミレニアル・Z世代

など

セキュリティ

- デジタルの特性を考慮したコンプライアンス・セキュリティチェックを実施



リスクに関する
状況報告

新たな規程・
チェックプロセスを構築