



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～

2021年5月

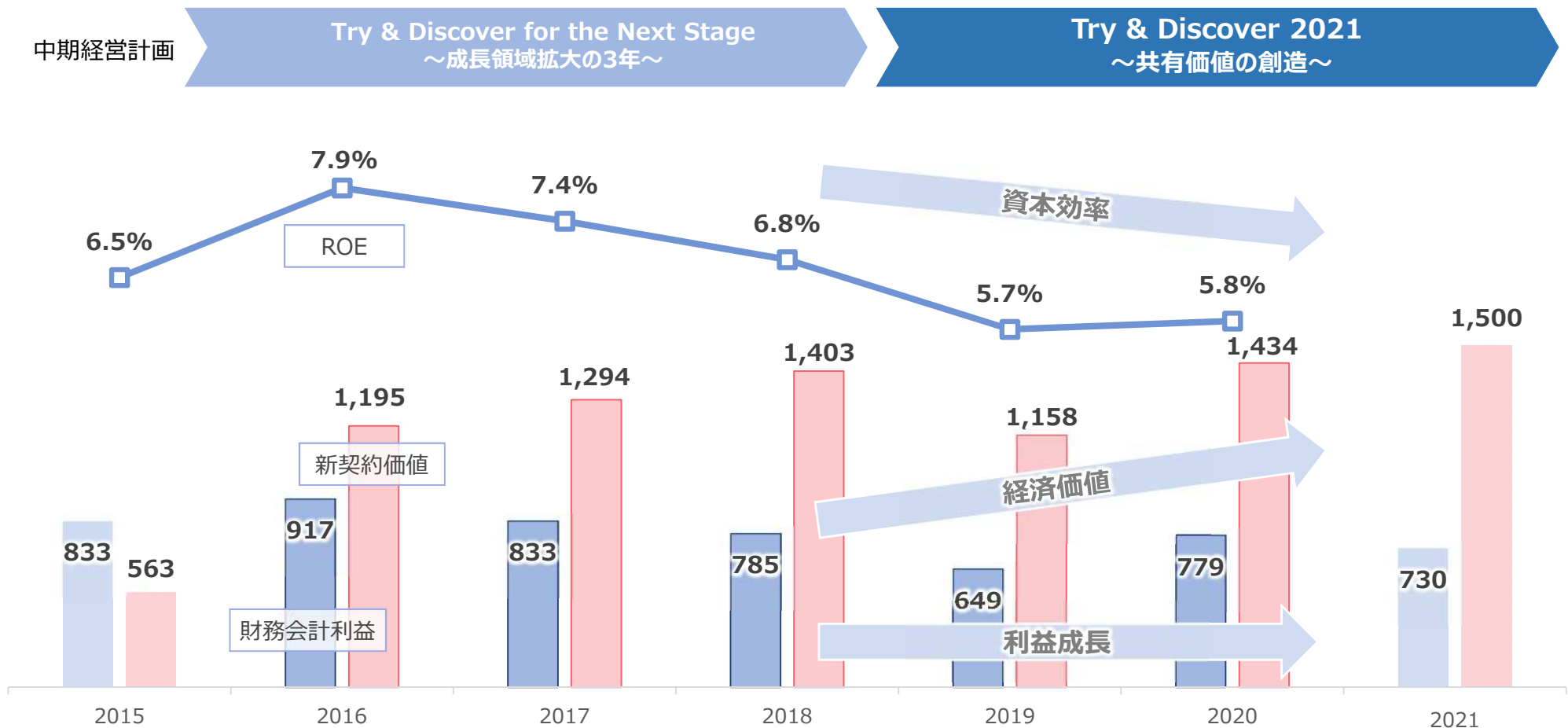
株式会社 T & Dホールディングス

I. グループ経営のレビューと課題

II. グループ長期ビジョン(本編)

I-1. グループ経営のレビュー

- 現中期経営計画では、社会的価値と経済的価値の両立を目指す「共有価値の創造」の実現に向け、グループ各社独自のビジネスモデルを進化させ、クローズドブック事業への投資を行うことで成長を実現
- 経済価値ベースでは堅調な成果を示しているものの、財務会計利益は横ばい、資本効率性は低下

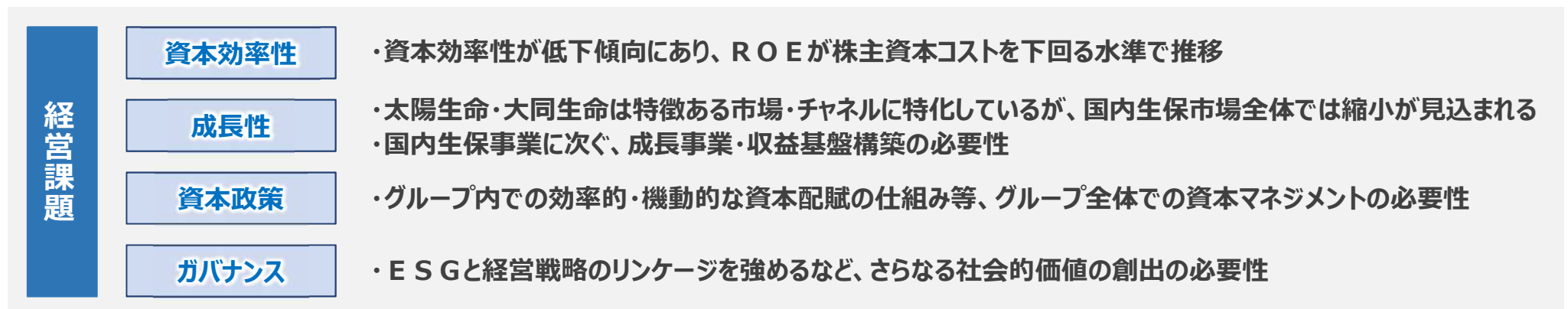
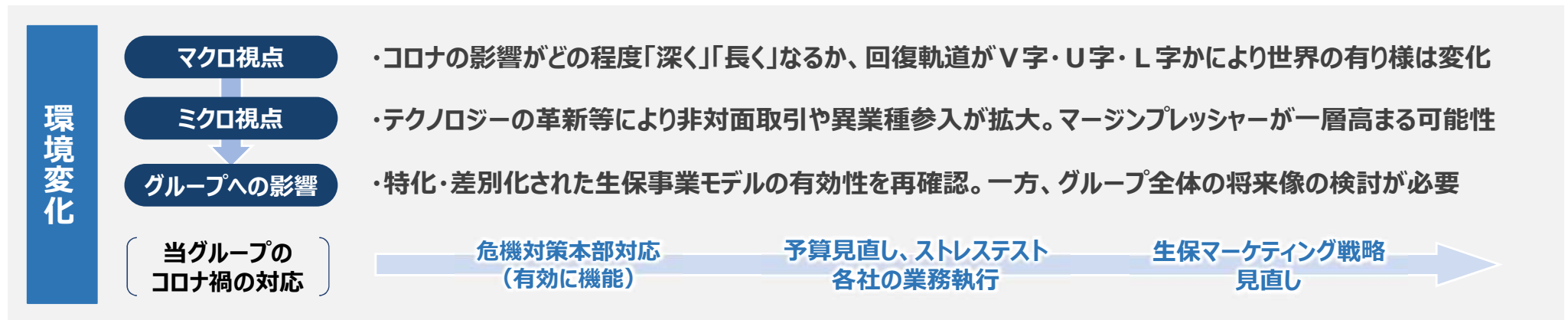


※ ROE = 財務会計利益 / ((前年度末純資産 + 当年度末純資産) / 2)

※ 財務会計利益は2018年度以前は実質利益、2019年度以降は修正利益

I-2. 環境変化とグループ経営課題

- ・ コロナ禍におけるデジタル化や働き方改革の進展等により、グループを取り巻く環境は大きく変化
- ・ 機動性や柔軟性を高めた経営の舵取りを行い、「経営課題の解決」の道筋をつける必要



グループ長期ビジョンの策定へ

I. グループ経営のレビューと課題

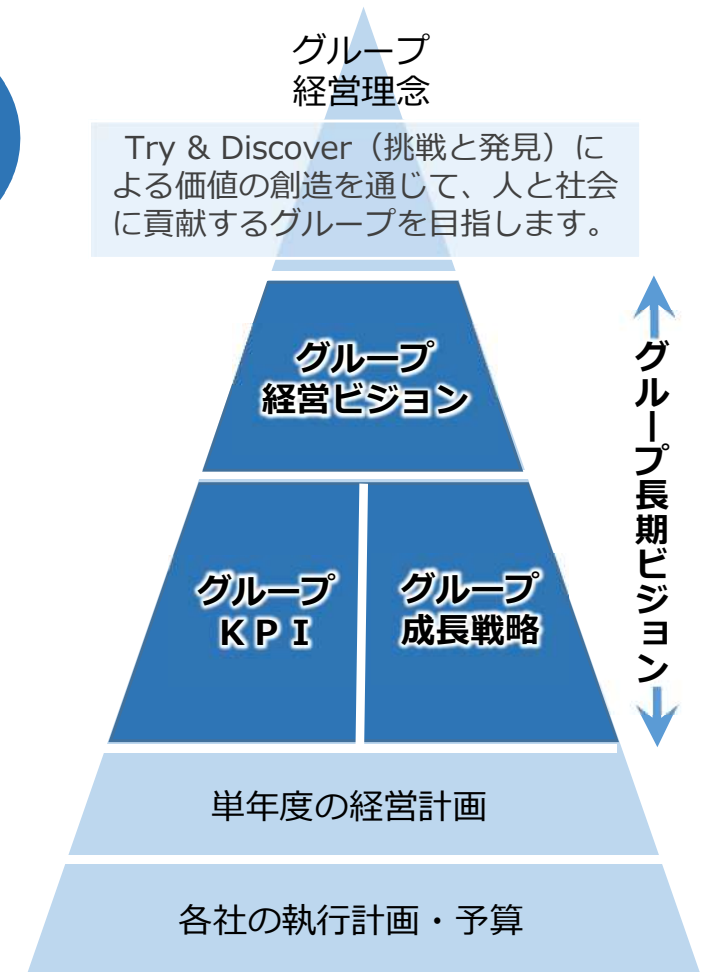
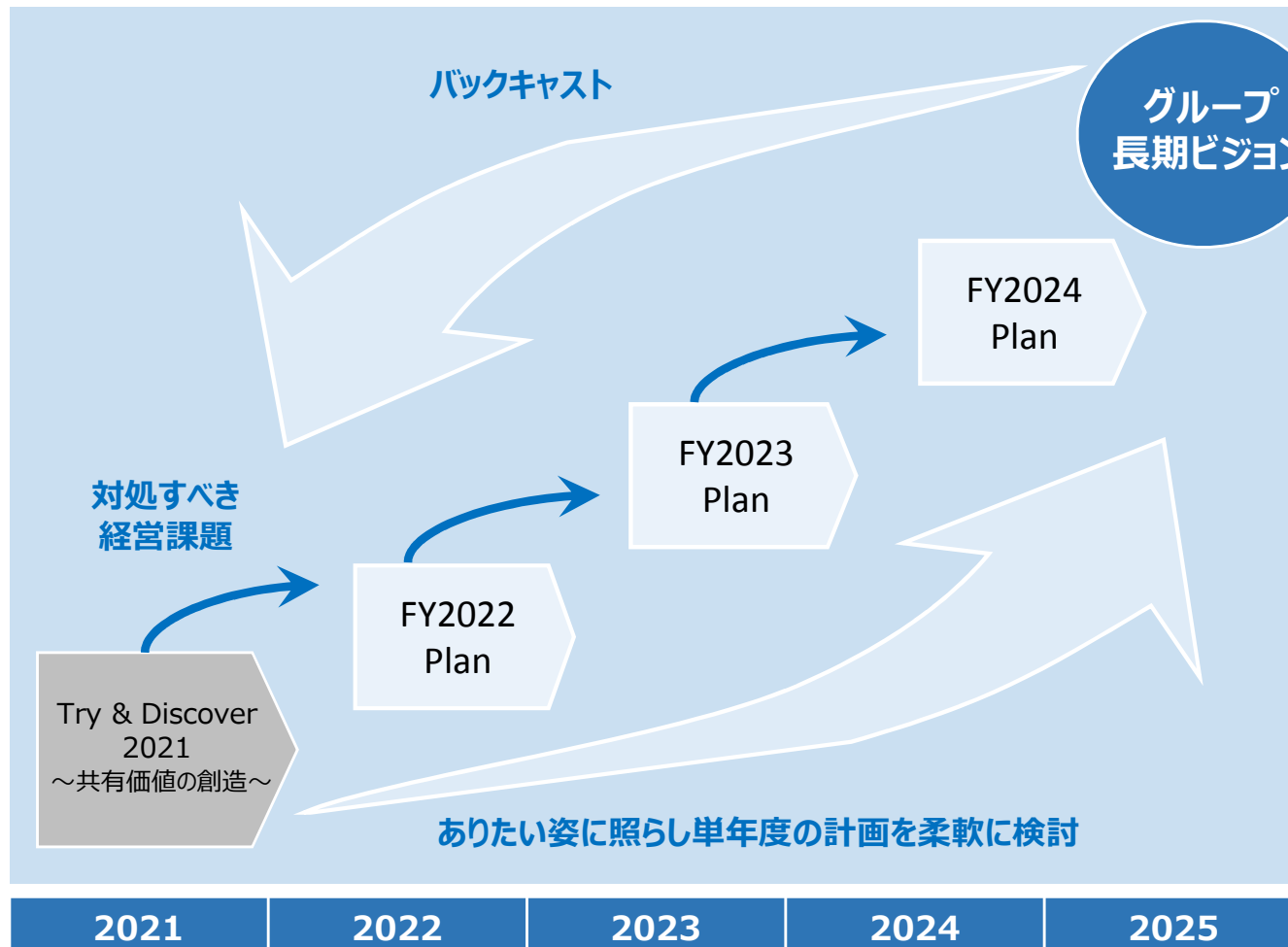
II. グループ長期ビジョン(本編)

グループ長期ビジョン策定の背景

- 従来の中期経営計画では、内外の経営環境を分析し、過去の経験に基づき将来の環境変化を見据えて経営目標を定め、取るべきアクション（戦略）を策定してきた。
 - しかし、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成長が阻害される可能性もある中、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**する必要がある。
 - そのためには、**環境変化に左右されない企業としての「ありたい姿（ビジョン）」を再定義**し、ビジョンに照らし何が有効かを考え（構想し）、実践する思考と行動の柔軟性・スピード感が重要である。
 - また、米ビジネス・ラウンドテーブルにおいて、「企業は株主だけでなく、従業員や地域社会などすべてのステークホルダーに経済的利益をもたらす責任がある」との声明が発表され、株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換が議論されるなど、**企業の存在意義が改めて問われている**。
 - 加えて、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「利益の創出」だけではなく、「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ている。
- **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。そして、ビジョンに沿ったアクションプランを各社が実践するとともに、グループ一体となって課題を解決し、不確実性の高い「VUCAの時代」を生き抜いていく。**

Ⅱ-1. グループ長期ビジョンの位置づけ

- 中長期的に目指すグループ像・方向性を示した「グループ経営ビジョン」、経営ビジョンの実現に向けた定量目標である「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」とする
- 現在検討中の施策を順次実行し、この5年間で収益効果の発現を目指す



Ⅱ-2. グループ経営ビジョン (ステートメント)

**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

Ⅱ-2. グループ経営ビジョン（ビジョンを紐解くストーリー）

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。

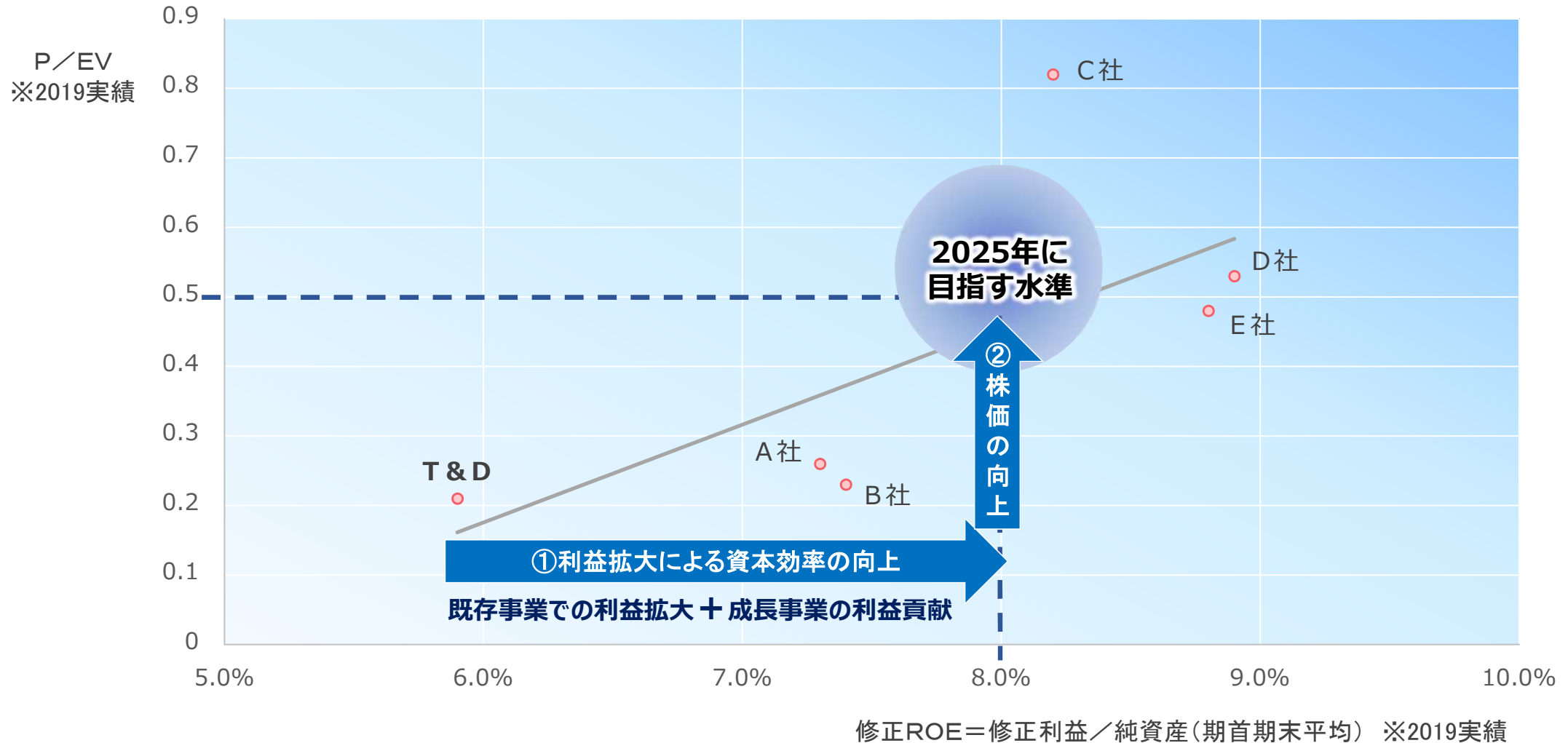
Ⅱ-3. グループ成長ストーリー

- 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KPI」の設定により、資本効率を伴った成長ストーリーを推進
 - ・ ROE視点での国内生保事業の筋肉質化（特化戦略の“深化”）
 - ・ 高ROE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

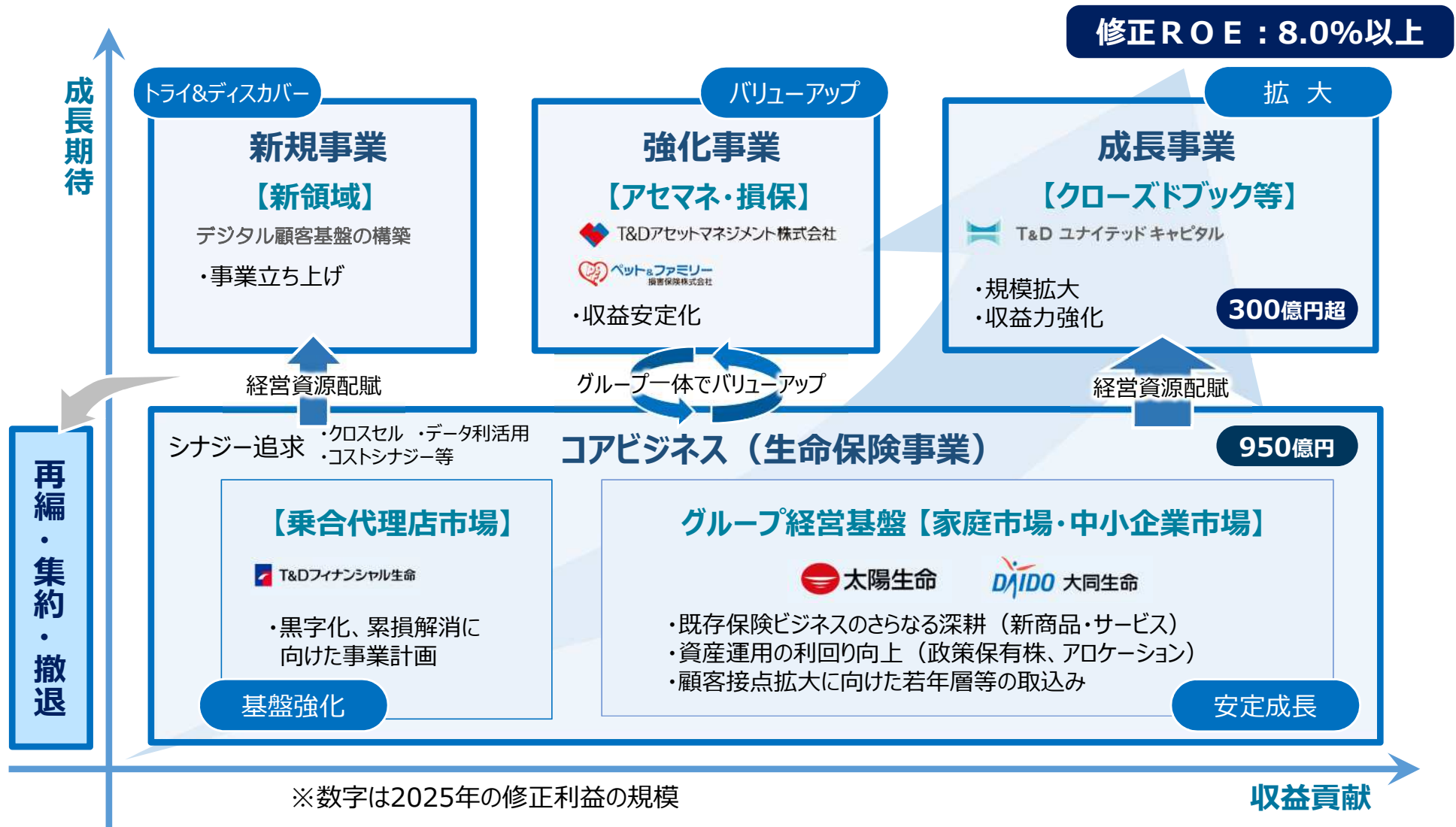
II-4. 2025年に目指す水準

- 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（クローズドブック等）に配賦し、資本マネジメントの高度化を進め、資本効率の向上により、バリュエーションの改善を図る



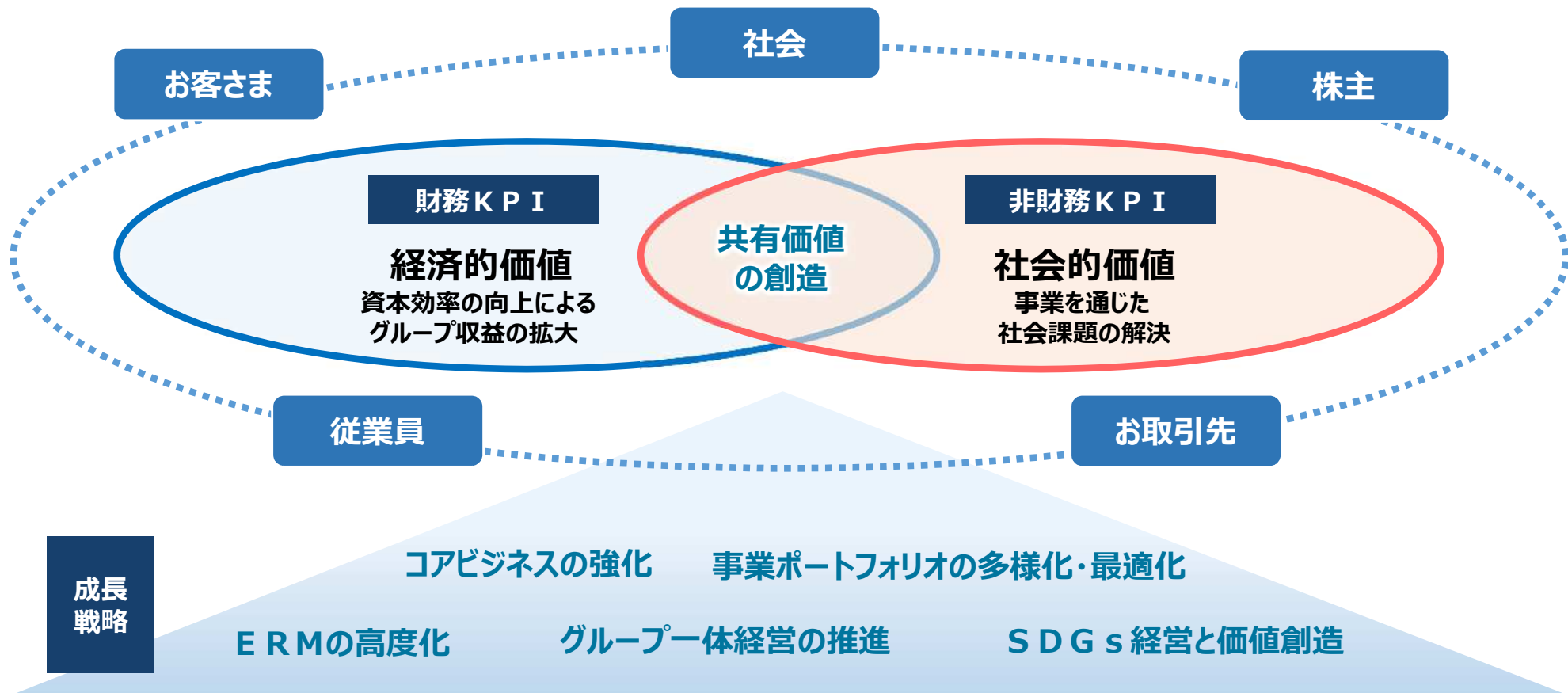
II-5. グループ成長戦略（戦略マップ）

- 環境変化に対応しつつ持続的な成長を実現するために、「攻め」と「守り」の両面で、多様な事業分野・組織に対して適切なガバナンスを発揮し、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



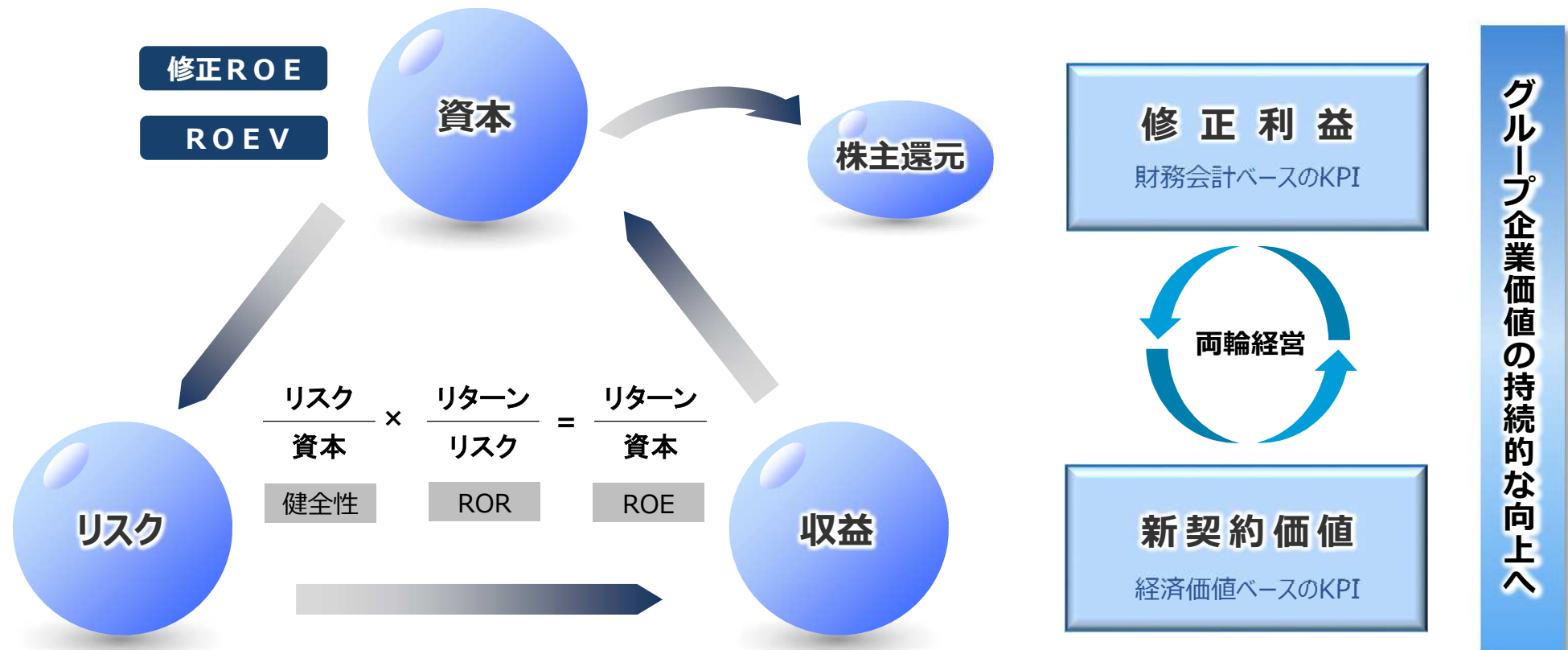
II-6. グループ K P I (全体像)

- お客さまや金融市場から選ばれ続けるために、経済的価値と社会的価値の双方を追求
- 社会の潮流や生命保険事業が有する超長期性を踏まえ、未来志向で T & D 保険グループのビジョンを明確にし、これに沿った形の具体的なアクションプランを各社が実践していくことで、不確実性の高い「VUCAの時代」を生き抜いていく



II-6. グループKPI (財務KPI)

- 市場から供給された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し、株主に還元する。このサイクルを回し続けていくことで、グループ企業価値を持続的に拡大していく



グループ企業価値の持続的な向上へ

Ⅱ-6. グループ K P I (財務 K P I)

	2020年度実績	2021年度目標	2025年度目標
修正利益	779億円	730億円	1,300億円
修正 R O E	5.8%	5.2%	8.0%
新契約価値	1,434億円	1,500億円	2,000億円
R O E V	25.4%	6.5%	7.5%

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

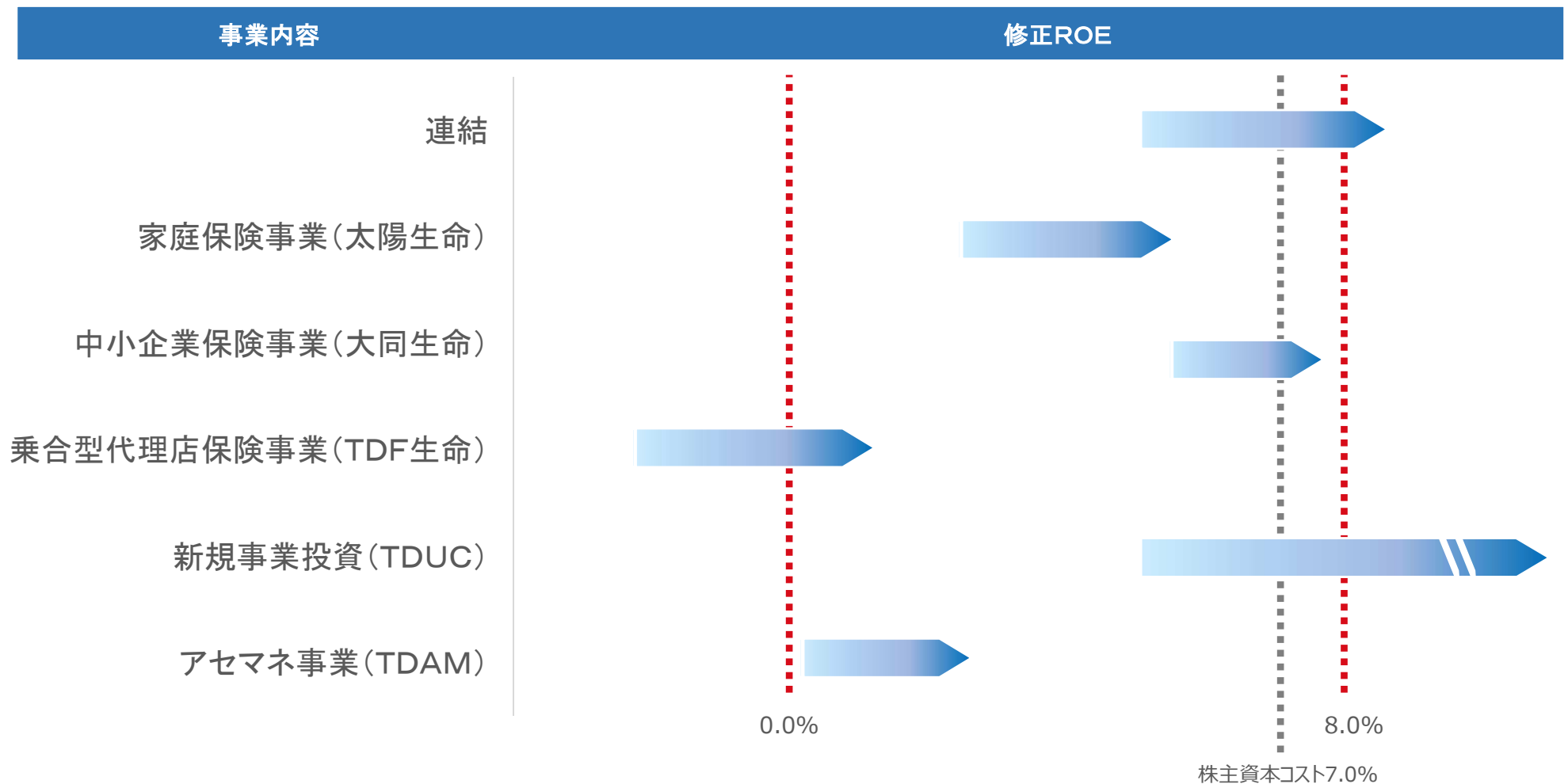
修正 R O E = 修正利益 / ((前年度末純資産 + 当年度末純資産) / 2)

R O E V = E V 増減額 / ((前年度末 E V + 当年度末 E V) / 2)

Ⅱ-6. グループKPI (参考：主要事業の期待リターン)

- 事業特性等に応じた期待リターンを設定。グループ既存事業での利益拡大と成長事業（クローズドブック等）での利益貢献により、グループ全体で修正ROE8.0%の収益性を目指す

事業ごとの修正ROE分布

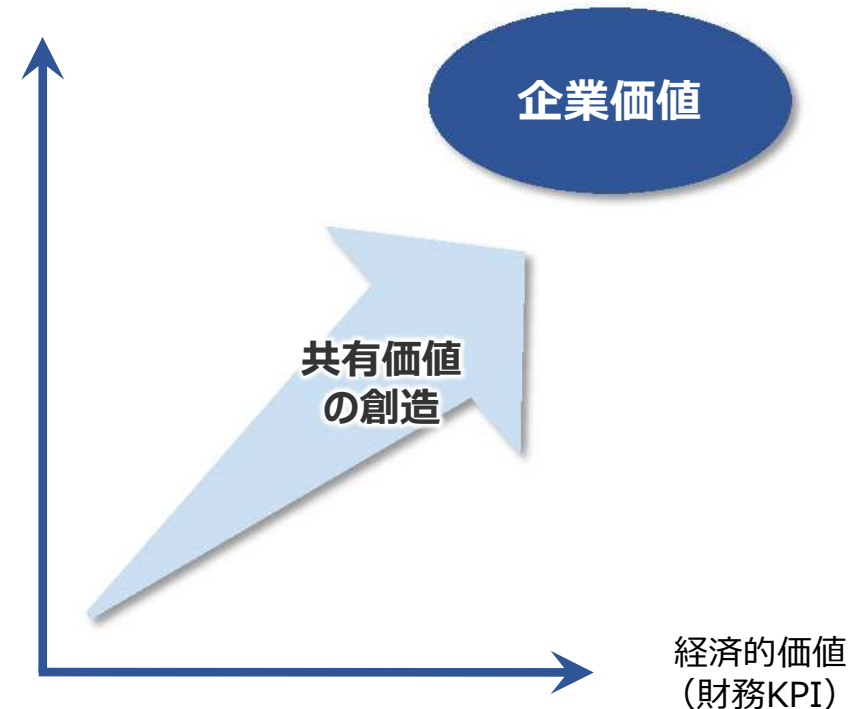


II-6. グループ K P I (非財務 K P I)

- 企業が「社会の公器」である以上、社会の持続可能性は企業の持続可能性と同義。「社会と生きる」企業であるために、現行中計で掲げる「共有価値の創造」を踏襲し、さらに発展させていく
- 非財務 K P I の達成を目指すとともに、外部機関からの客観的な評価の向上を図る

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)

社会的価値
(非財務KPI)





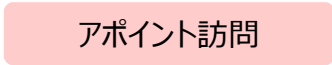
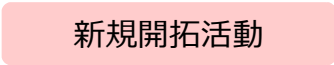

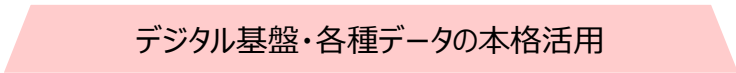

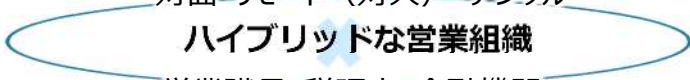

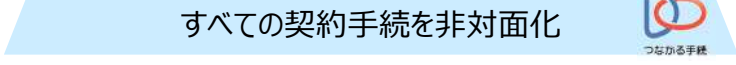





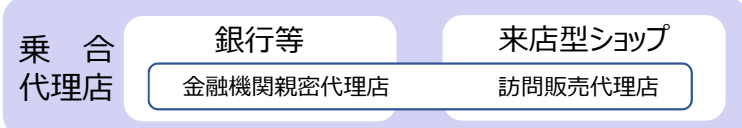
II-7. グループ成長戦略

- 11の戦略方針を実現し、資本効率性を向上させ強固な経営基盤と競争優位性を確保

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

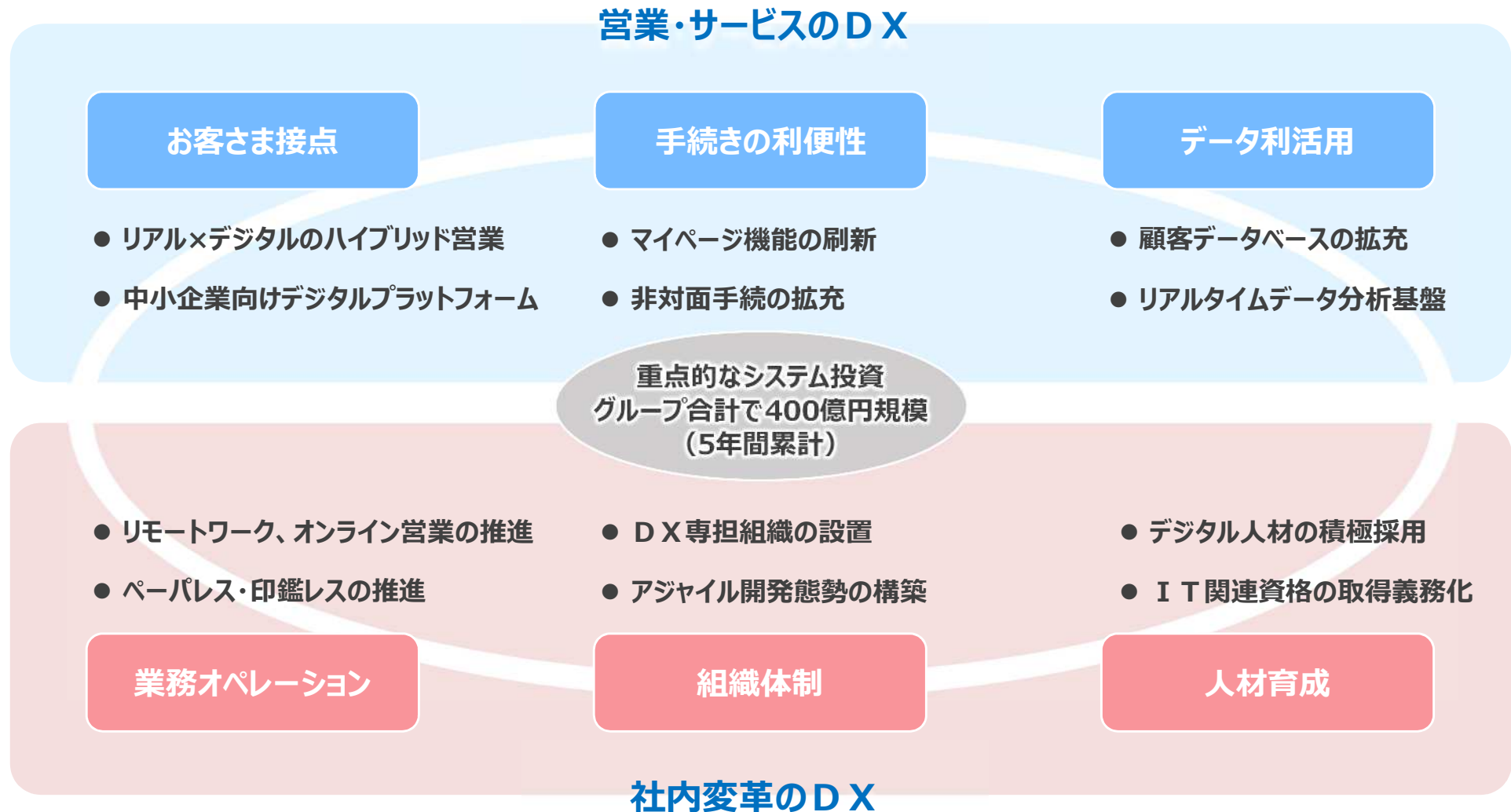
II-8. コアビジネスの強化（生命保険事業の深化）

- 生命保険3社は、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、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	シニア市場のトップブランド構築 <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 	情報活動  承諾型ポスティング活動 アポイント訪問  新規開拓活動  コンビ活動  デジタル基盤・各種データの本格活用 
 大同生命	中小企業市場	中小企業経営のパートナー <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 	対面・リモート（対人）・デジタル ハイブリッドな営業組織  営業職員・税理士・金融機関 中小企業向けデジタルプラットフォーム  すべての契約手続を非対面化  
 T&Dフィナンシャル生命	乗合代理店市場	乗合代理店市場でのプレゼンス拡大 <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 	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  乗合代理店  <ul style="list-style-type: none"> 銀行等 金融機関親密代理店 来店型ショップ 訪問販売代理店

II-8. コアビジネスの強化（生命保険事業の深化）

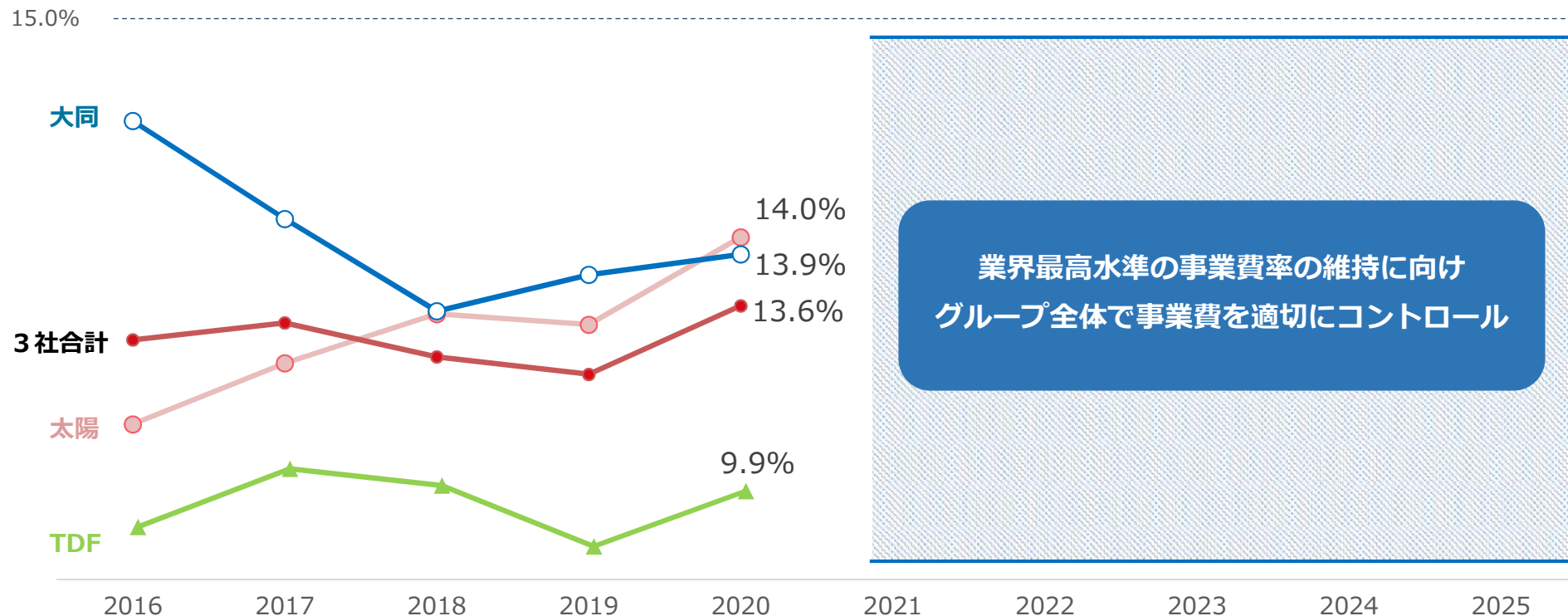
- テクノロジーを最大限活用し、お客さまサービス（フロント業務）、社内変革（バック業務）の両面から、競争優位性に繋がるデジタルトランスフォーメーションに取り組む



II-8. コアビジネスの強化（事業費コントロール）

- 今後、D X 関連のシステム投資等が拡大傾向にあるものの、引き続き、業界最高水準の事業費率の維持に向けて適切な事業費コントロールを実施

事業費率の推移（保有契約年換算保険料ベース）



業界最高水準の事業費率の維持に向け
グループ全体で事業費を適切にコントロール

事業費率 = (事業費 (*) + 減価償却費) / ((前年度末保有契約年換算保険料 + 当年度末保有契約年換算保険料) / 2)
 (*) T D F 生命は再保険に係る費用を控除

II-8. コアビジネスの強化（新領域の探索）

- 「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世代との接点を創出
- 将来的には、経済圏に特化した保険商品等の提供により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に貢献



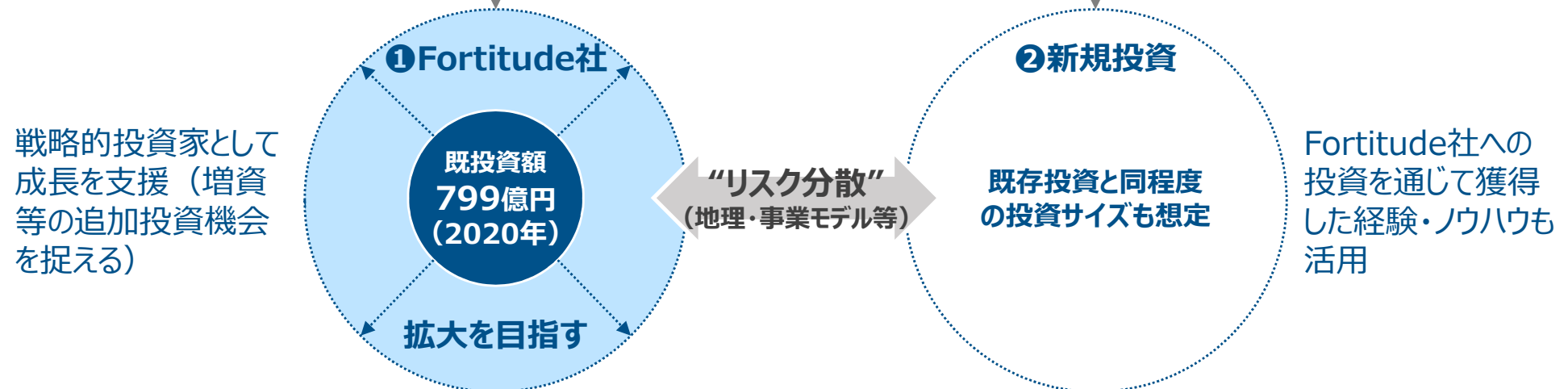
Ⅱ-9. 事業ポートフォリオの多様化・最適化（クローズドブック事業）

- クローズドブック事業は、生保事業の保険引受、資産運用、リスク管理等のノウハウ・知見が活かせる、市場成長性、資本効率性の観点からも、当グループの“機会”と“強み”になりうる重点領域
- 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、収益貢献拡大・事業ポートフォリオの最適化を目指す

事業ポートフォリオの多様化・最適化

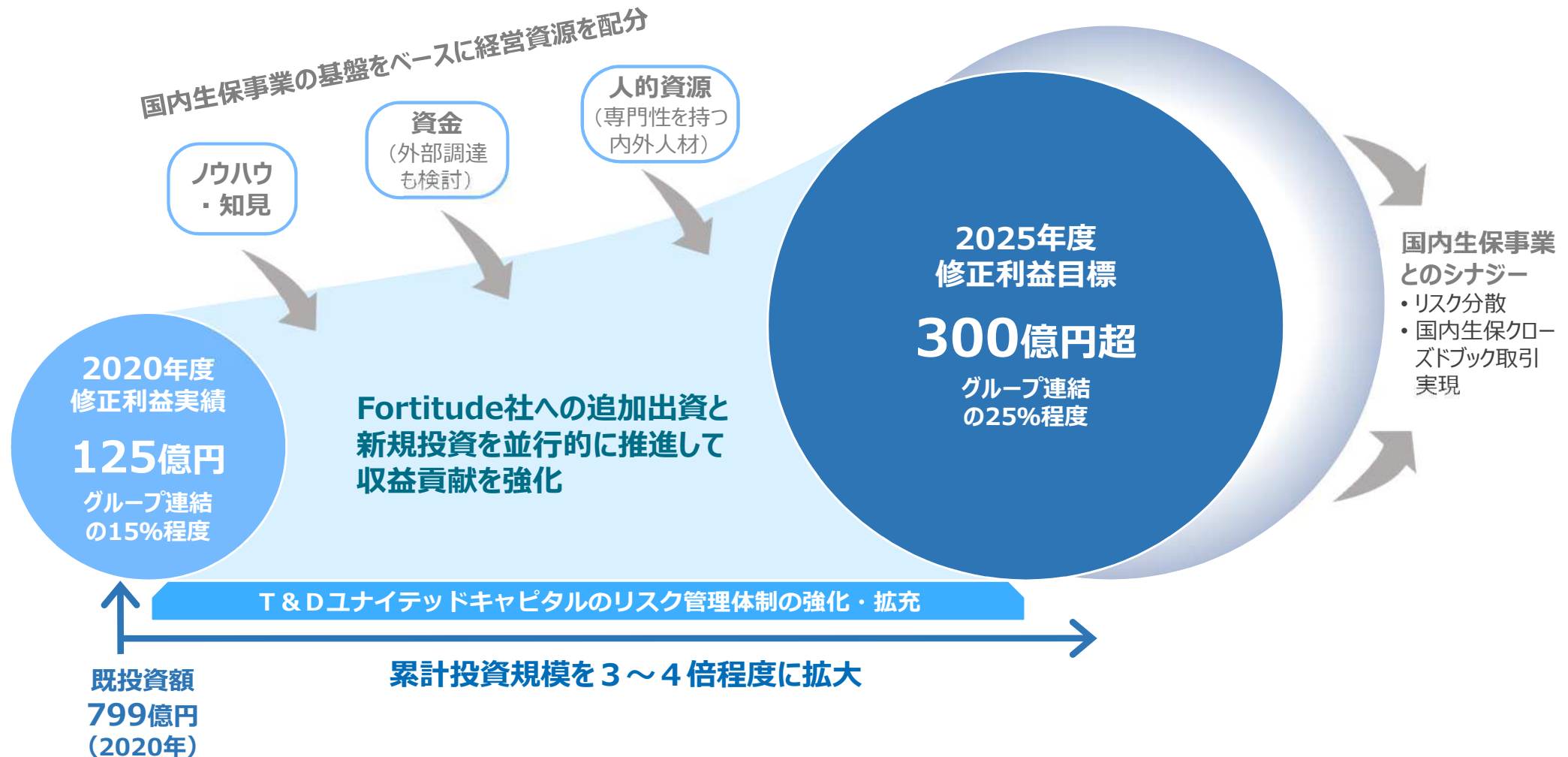
(成長性領域への投資 + 国内生保事業とのリスク分散 → 資本効率向上を伴う利益拡大の実現に寄与)

クローズドブック事業を重点取り組み領域と整理



Ⅱ-9. 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）

- クローズドブック事業投資の拡大・強化に向け、グループの経営資源配賦・態勢強化を進め、収益貢献強化・戦略的メリット獲得を目指す

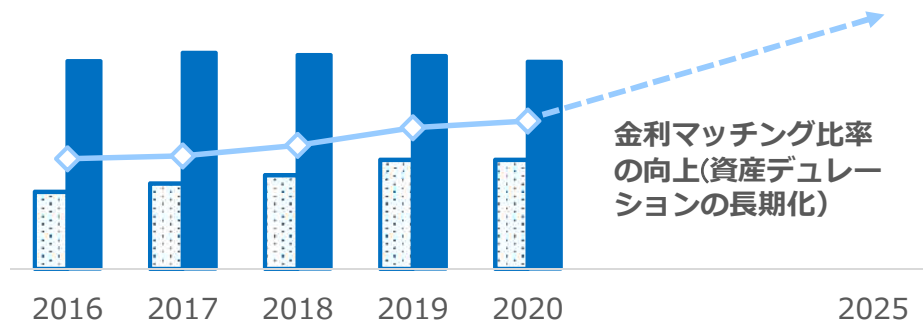


II-10. グループリスクマネジメント

- 経済価値ベースの資本規制の導入を見据え、不確実性が高く、リスク対比リターンが低い、金利リスクの削減や政策保有株式の縮減を実施。資産運用リスクをコントロールする一方で、事業投資によるリスク量の拡大を進め、保険引受リスク、資産運用リスク、海外事業投資リスクの最適なバランスを図っていく

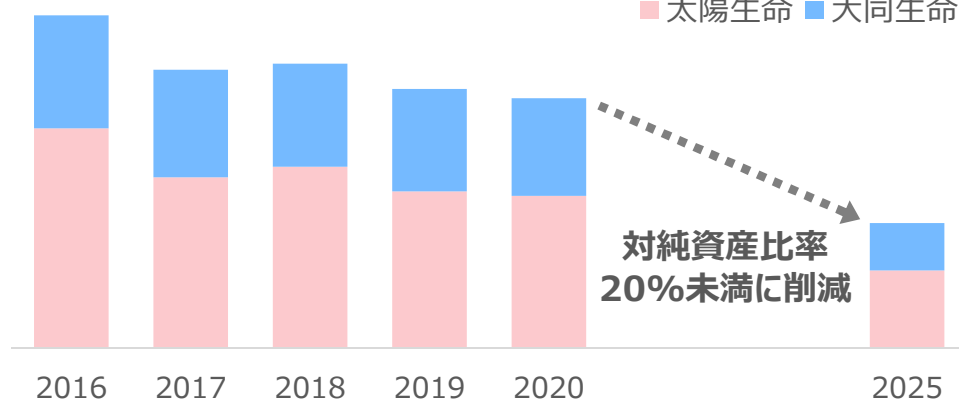
金利リスクの削減（大同生命）

■ 資産 ■ 負債

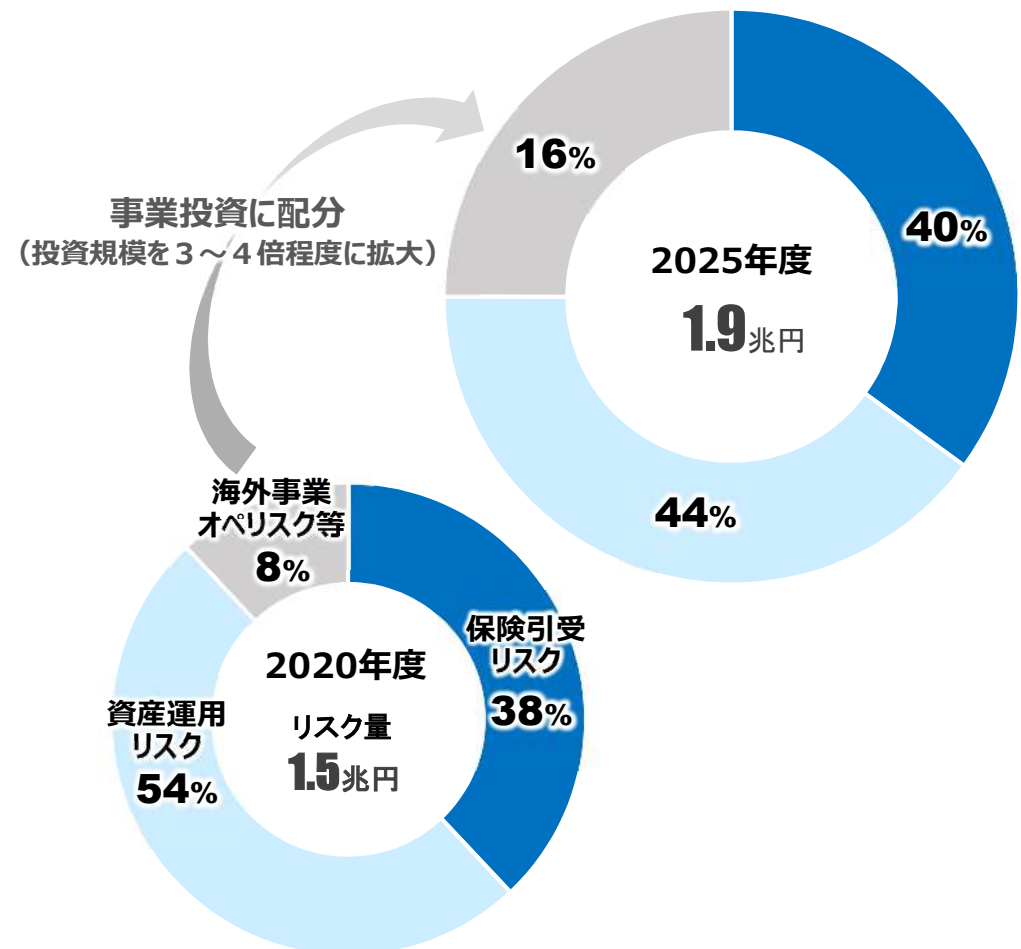


政策保有株式の縮減

■ 太陽生命 ■ 大同生命

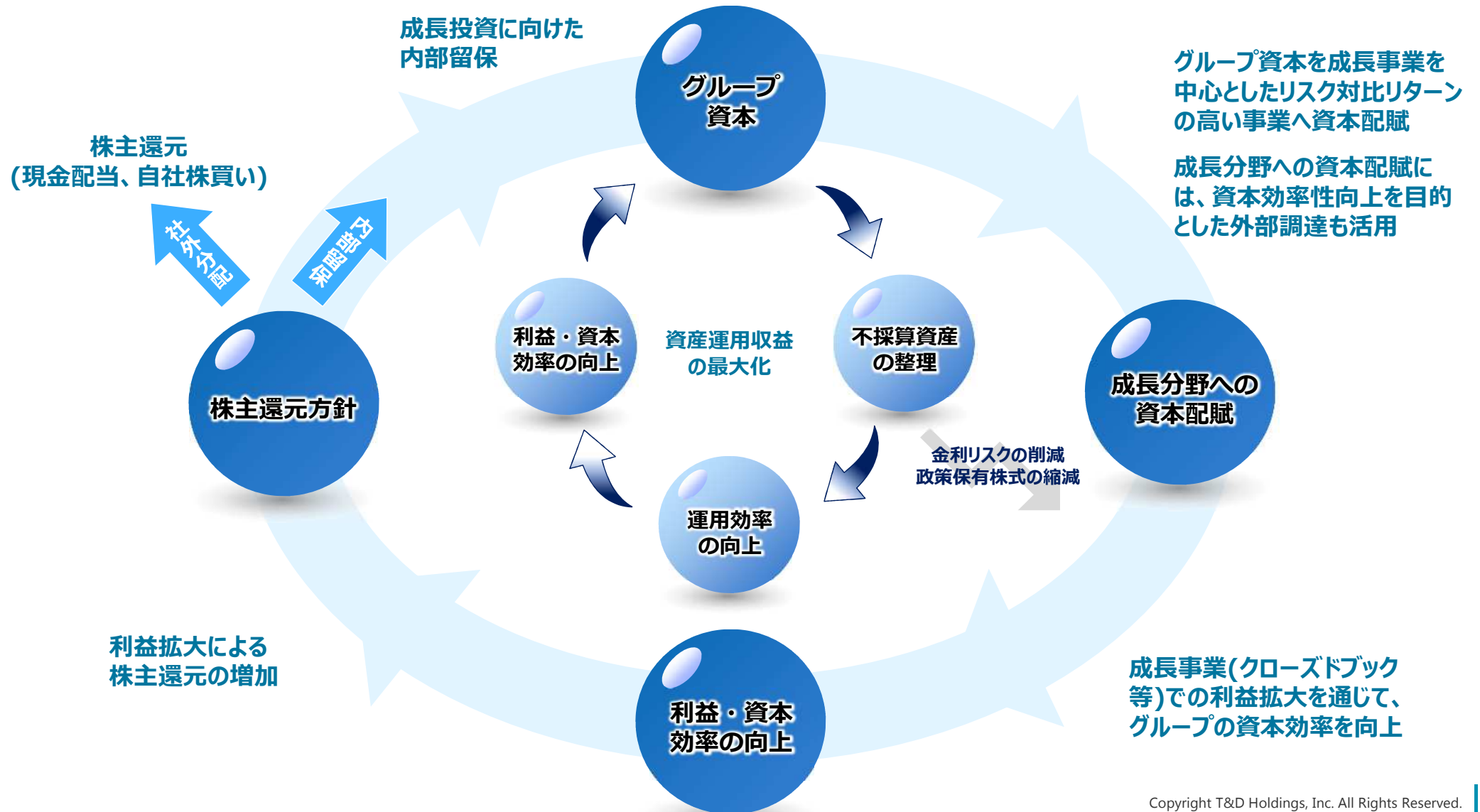


グループ連結ベースのリスク量



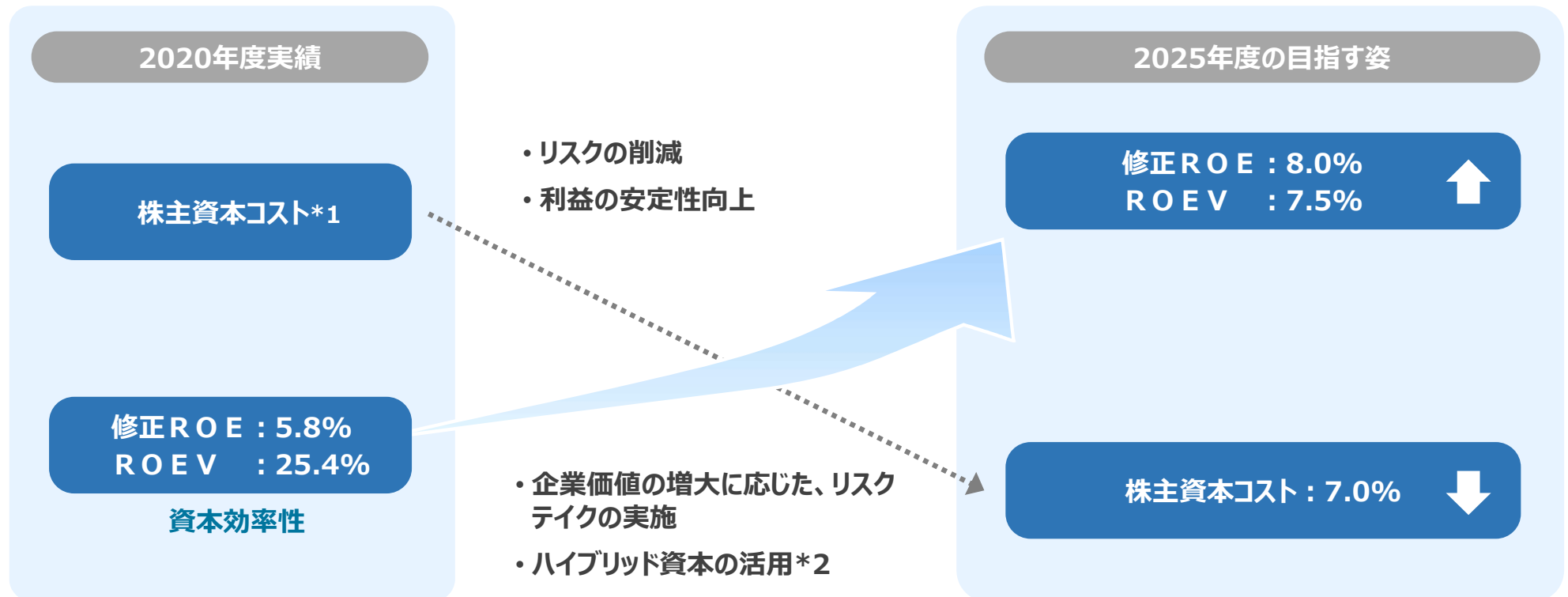
II-11. ERMの高度化（グループ資本マネジメント）

- 国内生命保険事業で安定的な収益を創出し、成長事業や新規ビジネスの開発に資本を配賦する。グループ資本マネジメントサイクルを実践し、資本を有効活用することで資本効率の向上を図る



Ⅱ-11. ERMの高度化（株主資本コスト）

- リスクの削減、利益の安定性向上等により、株主資本コストの低減を図る
- 資本効率を高める観点から、利用可能な範囲内で外部調達（ハイブリッド資本）を積極的に活用



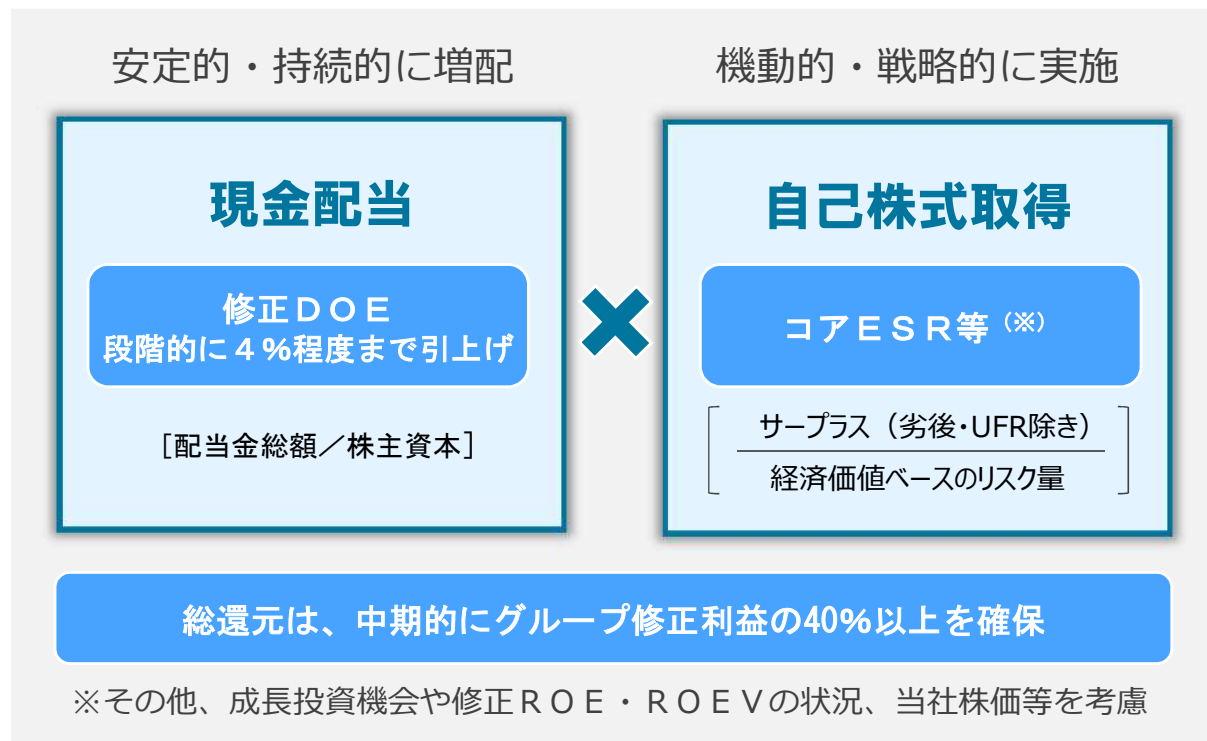
*1 : 株主資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)等を踏まえて設定（現状は8%程度）

*2 : 既存の劣後債務のグループ残高は1,700億円。グループ格付へマイナスの影響を与えない範囲で市場の需給等も考慮のうえで、ハイブリッド資本を活用

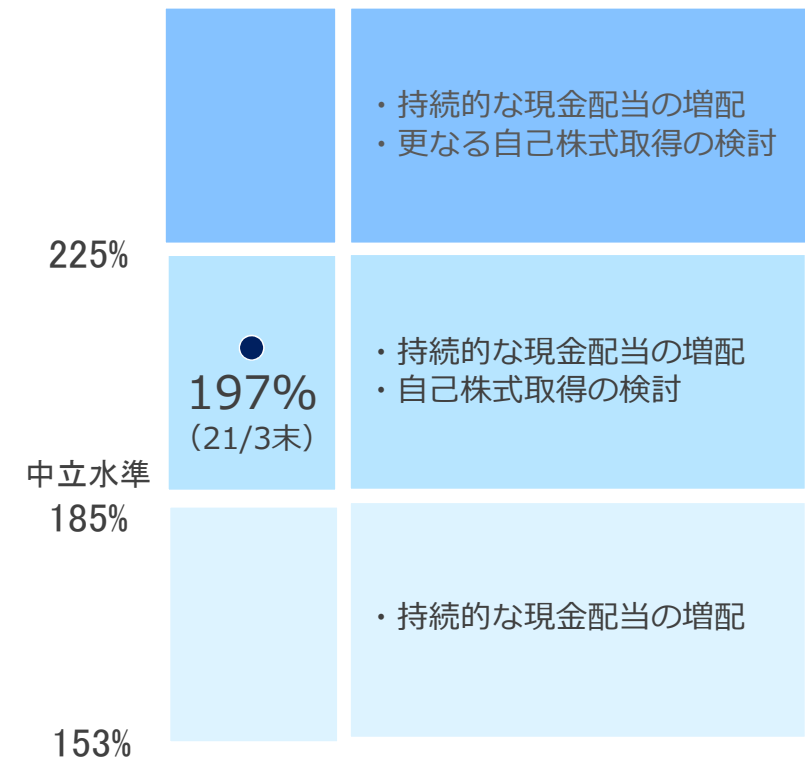
II-11. ERMの高度化（株主還元方針）

- 「単年度の利益に基づく還元」から、「資本に基づく還元」へのシフトにより、安定的・持続的な株主還元を実現
 - 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（段階的に4%程度まで引上げ）
 - 株主還元を検討する指標として、「コアESR」を新たに導入。自己株式取得は、コアESRの水準等を勘案し、機動的・戦略的に実施

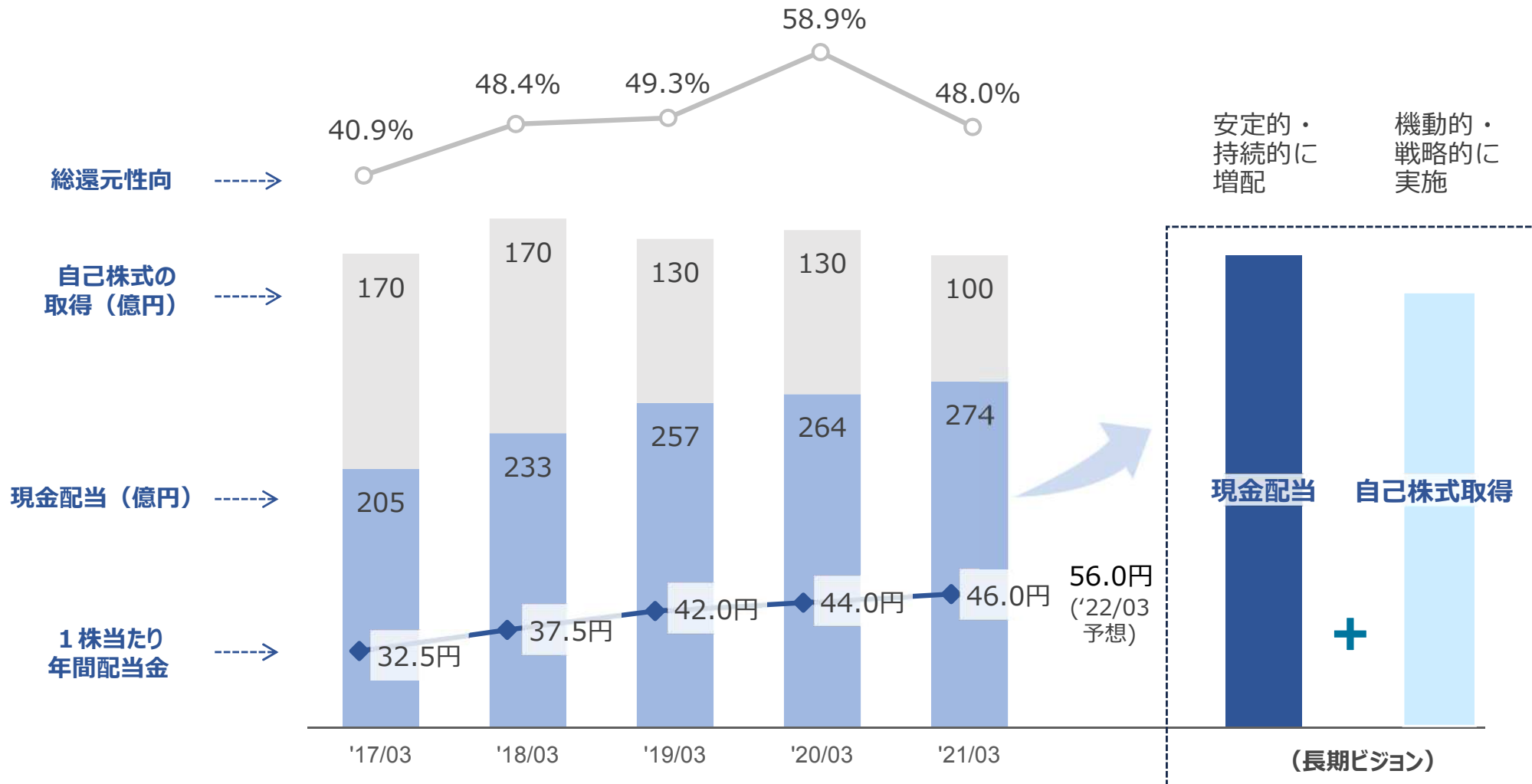
<基本的な考え方>



<コアESRと株主還元の関係>



II-11. ERMの高度化 (参考：株主還元の推移)



Ⅱ-12. グループ一体経営の推進

- 不確実性の高い経営環境に対応していくためには、グループ経営資源を最大限有効活用する必要
- 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

1 中核生保の販売力を活かした事業シナジー

- クロスセルの一層の拡大、P&Fの代理販売、TDAM商品の保険商品への組み込み等
- 顧客情報の共同利用による効果的・効率的な営業活動

2 生保資産運用の高度化とアセマネ事業の強化

- グループ運用機能・運用人材のTDAMへの集約により、生保資産運用の高度化とアセマネ事業の強化を実現

3 経営資源の有効活用によるコスト効率化等

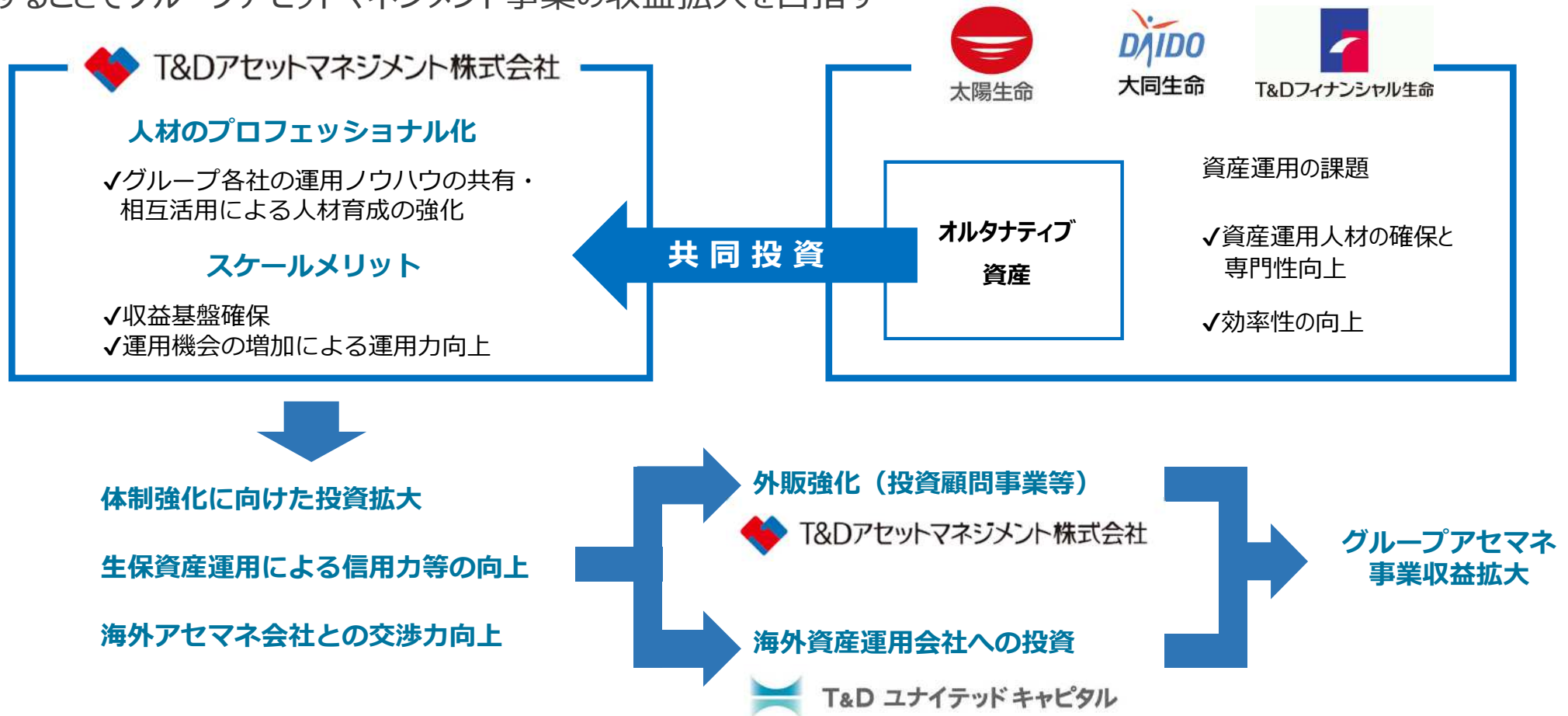
- コストシナジーの推進（例：保有不動産の相互利用等）
- 社会インフラ（介護施設等）の提供

4 グループ・ガバナンスの強化

- 本社ロケーションの工夫や人材交流
- グループ文化の醸成、グループ帰属意識の向上

II-12. グループ一体経営の推進（参考：資産運用機能のグループ協働）

- 運用資産の規模拡大や育成強化による合理化・効率化に向け、オルタナティブ投資に関するグループ協働体制を構築
- 生保資産運用の高度化とともに、生保資金を呼び水とした対外的な訴求力向上、海外資産運用会社とのパートナーシップ強化により、投資顧問事業を強化・拡大。加えて、海外資産運用会社への投資機会を追求することでグループアセットマネジメント事業の収益拡大を目指す



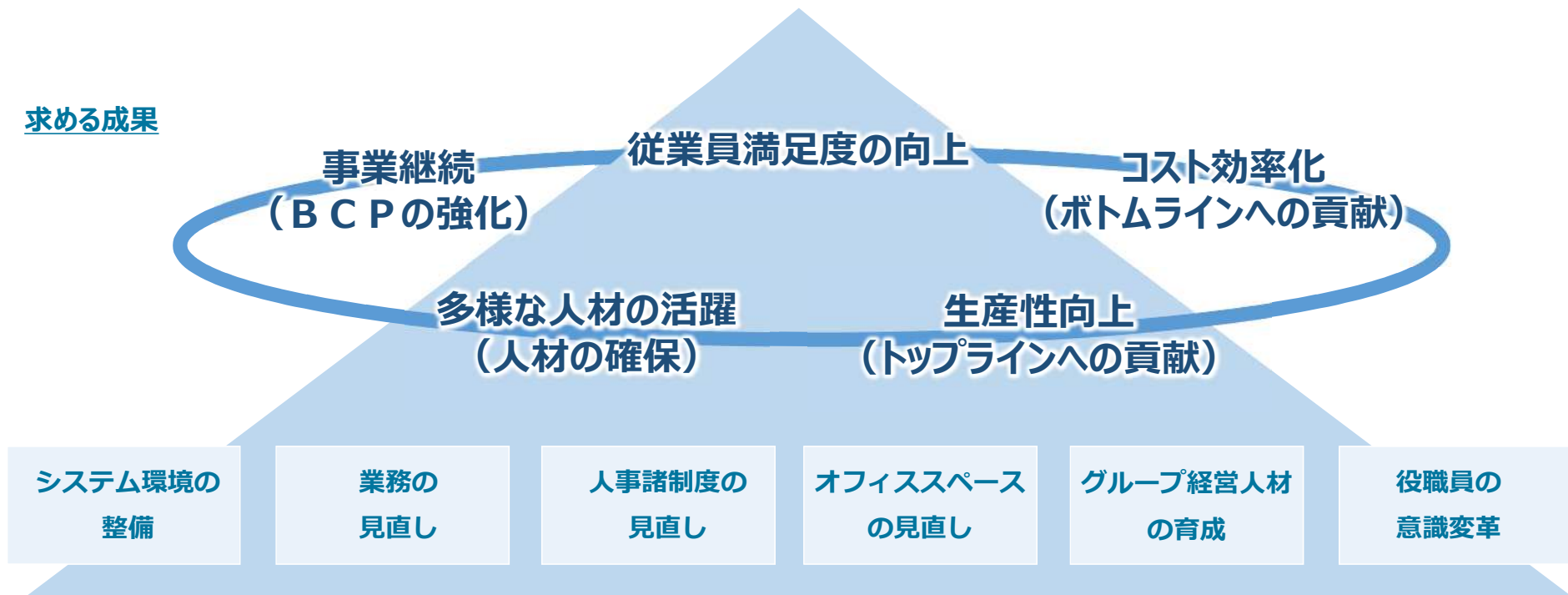
II-12. グループ一体経営の推進（参考：働き方改革等）

- グループとして共通の「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。多様な人材が活躍できる「新しい働き方」を実現する

働き方改革の方向性

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

求める成果



II-13. SDGs経営と価値創造（社会的価値の創出）

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
脱炭素社会への貢献

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

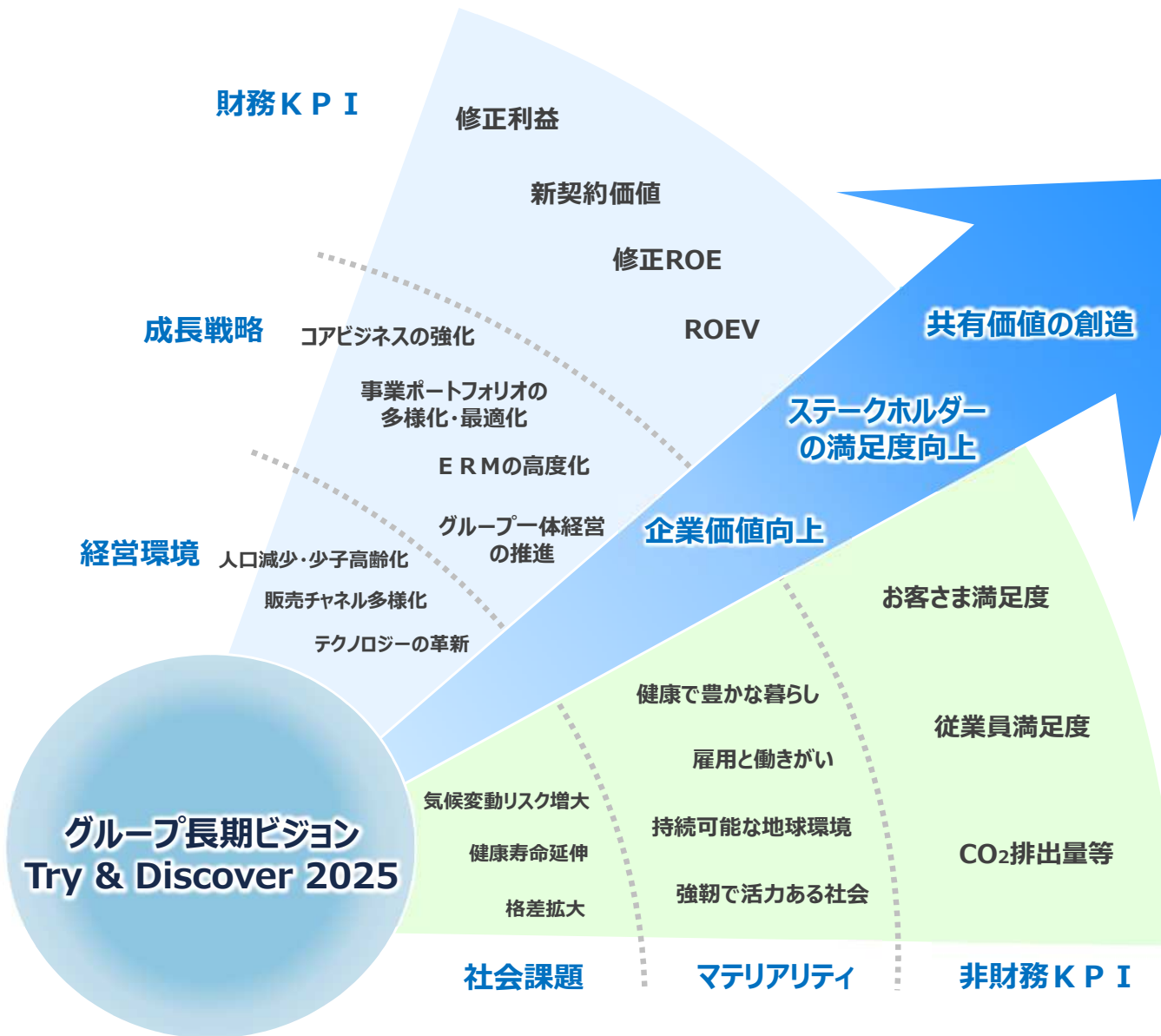


現状評価

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

II-13. SDGs経営と価値創造 (全体像)



世の中の
しあわせをつくる

