

生命保険企業グループのT&Dホールディングス 異業種との提携で新分野に切り込む

生命保険事業をコアに、アセットマネジメント事業、損保事業など生保事業と親和性の高い事業を展開するT&D保険グループ。その親会社であるT&Dホールディングスは、2026年4月、今後5年間の経営構想であるグループ長期ビジョン「Try&Discover2030～挑戦、その先へ～」を発表、さらなる成長をはかる。

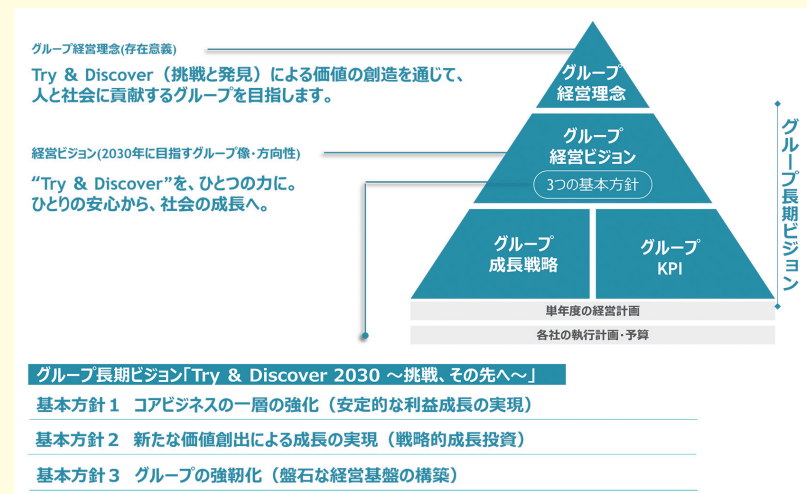
ビジネスモデルがそれぞれ異なる 3つの生命保険会社を持つグループ

T&D保険グループは、太陽生命保険、大同生命保険、T&Dフィナンシャル生命保険の3社を中核とする上場保険グループだ。持株会社のT&Dホールディングス（以下、T&D HD）のもと、異なるビジネスモデルの3社が、それぞれの特化したマーケットで独自性や専門性を最大限に発揮している。

「当グループは、1999年に太陽生命保険と大同生命保険が業務提携したことからスタートしました。その後、両社は相互会社から株式会社化し、2001年にT&Dフィナンシャル生命保険（旧東京生命）の株式を共同で取得しました。2004年4月には、国内生命保険業界で初めてとなる上場保険持株会社としてT&D HDを設立しました。各社が異なるマーケットに特化しているため、独立性や専門性は今も維持しています」。

T&D HD代表取締役社長の森山昌彦氏は、こう説明する。太陽生命保険は「家庭市場」に強みを持ち、特にシニア層をターゲットとした商品開発で業績を伸ばしてきた。一方、大同生命は「中小企業市場」に特化。法人会な

図 グループ長期ビジョンの位置付け



どの経営者団体や、TKCグループをはじめとする税理士団体との強固な提携関係を通じた独自の販売体制が強みだ。そしてT&Dフィナンシャル生命保険は、銀行窓販をはじめとする乗合代理店市場を専門にしている。

PayPay社との包括業務提携と T&Dフィナンシャル生命の株式譲渡

2026年6月、T&D HDはT&Dフィナンシャル生命の株式をPayPay社へ譲渡することを発表。PayPay社はT&Dフィナンシャル生命の70.2%

の株式を取得し、2027年10月に子会社化する。さらに同日、T&D HDとPayPay社は包括業務提携に関する基本合意書を締結。「前グループ長期ビジョン期間中から、成長事業や新規事業への経営資源投下と並行して、既存事業の再編、集約および撤退も含めた事業ポートフォリオ最適化の可能性を常時検討してきました。複数社よりお話をいただき、ご提案を慎重に検討した結果、T&Dフィナンシャル生命がさらに成長していくためにはPayPay社がベストオーナーであると判断いた



森山 昌彦

（もりやま まさひこ）
T&Dホールディングス
代表取締役社長

1989年4月、大同生命保険に入社。営業企画、経営企画、商品開発などの主要部門を経験し、2016年4月に大同生命保険 執行役員に就任。同社取締役常務執行役員などを経て、2023年6月にT&Dホールディングス代表取締役専務執行役員。2024年4月より現職。

能することにより人に求められる役割が変化してくると考えていま

しました」と森山氏は振り返る。経営破綻した旧・東京生命を前身として発足したT&Dフィナンシャル生命保険は、累積損失の解消が目前に迫り、経営が順調に進捗していた。さらなる成長を考えた際、約7400万人のユーザーを抱える「PayPay経済圏」との融合は大きな飛躍のチャンスになる。

「今後はPayPay経済圏で、T&Dフィナンシャル生命保険の商品販売が検討されるでしょう。同時に私たちも、そこを補完できる商品やサービスがあれば提供していきたいと考えています。また、ソフトバンク社やそのグループ会社が提供する技術、インフラ、ソリューション等を活用し、コールセンターの高度化や業務効率化等も検討していきます」。

また、グループの今後の成長基盤として、森山氏が最も重視しているキーワードの1つが人工知能（AI）だ。T&D HDでは約2年前から、AI活用を進めてきた。AIの活用は2026年4月に策定したグループの長期ビジョンでも、1つの鍵となっている。

「AIエージェントは我々の予想を超えて急速に進化しています。その活用により、生産性の向上や新しい価値提供につながるほか、AIが自律的に機

す。人材ポートフォリオの変化にあわせて、人事制度や組織を再設計する等、人事戦略を変えていく必要があります」。

今後は従業員に求められる役割も変化する見込みで、「最も大きい変化は、AIと共に価値創造できる人が求められるようになることです」と森山氏は強調する。例えば、自分の業務を分解してAIに任せられる部分を特定したり、ビジネスや現場の課題解決におけるAIの活用方法を考え、行動に移せる人が必要になる。

このような中、T&D HDでは今後、社員に多様な経験を積んでもらうと共に、ITやAIのリテラシー向上に向けた投資を強化。さらにAIによる生産性向上で生まれた時間を、より創造的で対人価値の高い業務にシフトすることで、組織の変革を加速させる。

コアビジネスの一層の強化と 新たな価値創出で成長を実現

2026～2030年度のグループ長期ビジョン「Try & Discover 2030～挑戦、その先へ～」では、①コアビジネスの一層の強化（安定的な利益成長の実現）、②新たな価値創出による成長の実現（戦略的成長投資）、③グループの強靱化（盤石な経営基盤の構築）

という3つの基本方針を掲げた。

「少子高齢化の進展や人口減少等により国内生命保険市場は中長期的に縮小していきますが、当グループの傘下子会社の特化市場においては、ターゲット深耕と提供価値の高度化により成長を追求することが可能と認識しています。例えば、太陽生命のメイン顧客であるシニア層は当面増加します。大同生命では既存チャネルに加え、相続・事業承継ニーズへの対応強化やデジタル活用による顧客接点の拡大、非保険領域のサービス拡充等を通じ、新たな成長機会の取り込みを図っています。また中長期的に勝ち残る会社となるため、グループ一体となり、効率的で生産性の高い組織への変革を進めるとともにクロズドブック*も含めた成長投資による収益源の多様化に努めます」。

収益基盤の拡大に向けては、外部成長戦略として、クロズドブック事業投資を通じて獲得した強みを活かし、先進市場における安定的な収益拡大を追求するとともに、新興市場生保への出資を通じて成長ポテンシャルを取り込む。5000億円の新規投資枠を設定し、2031年3月期までにグループ修正利益に占める割合を20%以上に引き上げることが目標だ。

「これらの事業展開を支えるのは、グループ創設来の経営理念である『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』という精神です。これからも社会の公器としての役割を果たしていきます」と森山氏は言う。保険事業やその周辺の課題解決に向けたサービスを通じて社会のニーズに応えと共に、健全な利益成長を目指す。

■