



価値創造戦略とパフォーマンス

- 48 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2025」
- 50 次期長期ビジョンに向けて
- 51 グループ従業員座談会
- 55 生命保険事業のマーケット戦略
- 56 生命保険事業
- 61 クローズドブック事業
- 62 アセットマネジメント事業
- 63 損害保険事業
- 64 新領域

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

全体像

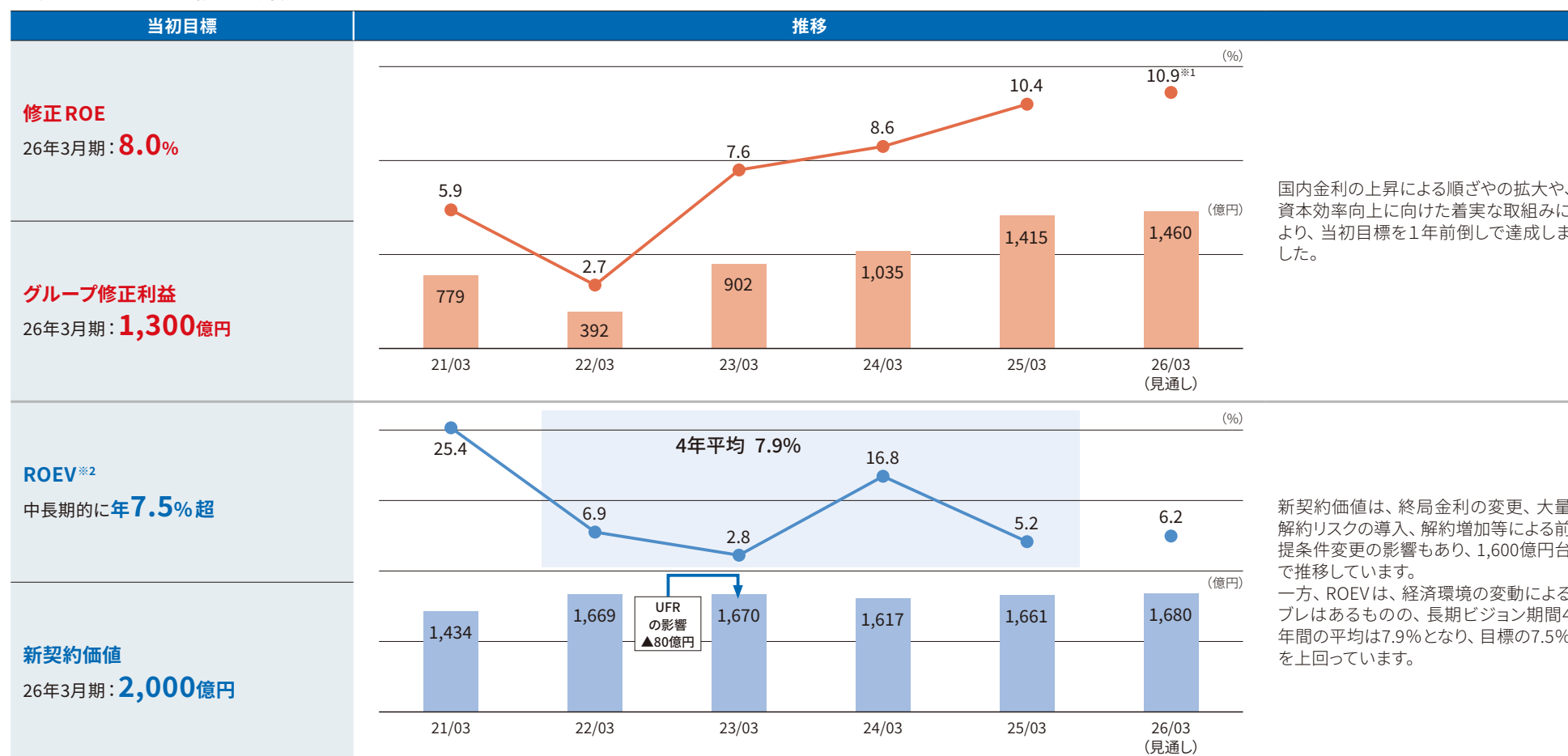
T&D 保険グループが中長期的に目指す姿とその到達に向けた戦略方針を示す「グループ長期ビジョン『Try & Discover 2025』」を、2021年に策定しました。

グループ長期ビジョンの計画期間は2021年4月から2026年3月の5年間であり、グループの経営ビジョンを「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。」と定義したうえで、定量目標である「グループKPI」および、KPI達成に向けた5つの重点テ

マを定めています。グループ長期ビジョンに基づく施策を着実に実践することで、共有価値の創造につなげていきます。

詳細は、[当社ホームページをご参照ください。](https://www.td-holdings.co.jp/ir/ir-policy/long-term-vision.php)
<https://www.td-holdings.co.jp/ir/ir-policy/long-term-vision.php>

■ グループKPIの進捗 ― 財務KPI ―



国内金利の上昇による順ざやの拡大や、資本効率向上に向けた着実な取組みにより、当初目標を1年前倒して達成しました。

新契約価値は、終局金利の変更、大量解約リスクの導入、解約増加等による前提条件変更の影響もあり、1,600億円台で推移しています。
 一方、ROEVは、経済環境の変動によるブレはあるものの、長期ビジョン期間4年間の平均は7.9%となり、目標の7.5%を上回っています。

※1 2026年3月期の修正 ROE は、分母に2025年3月末純資産を使用して算出

※2 ROEV は Fortitude 社に係る評価性損益等を除く

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」

■ グループKPIの進捗 – 非財務KPI –

当社は、長期ビジョンのグループ成長戦略の重点テーマの一つを「SDGs経営と価値創造」とし、社会的価値の創造を定量的に測る「非財務KPI」を設定しています。

【お客さま満足度】

当グループでは、お客さまにとってのわかりやすさを重視し、信頼いただけるサービスの提供に努めています。

「お客さま満足度アンケート」の実施結果や社会環境の変化への対応等を踏まえ、より利便性の高いサービスの提供や業務改善を絶えず図っていくことで、将来にわたり安心して信頼いただけるグループを目指しています。

【従業員エンゲージメントスコア】

年に一度、従業員エンゲージメントスコア調査を実施し、組織の課題抽出や各人事施策の効果測定に活用しています。

⇒P.33 従業員エンゲージメントスコアの活用

【CO₂排出量】

2026年3月期40%削減（2014年3月期比）の目標に対し、49.9%削減（見込み値）と着実に進捗しています。引き続き、電力使用量の削減目標の設定によるエネルギー使用量の抑制と、再生可能エネルギーの導入推進による、CO₂排出量の削減に努めていきます。

非財務KPI

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標
お客さま満足度 ※1	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	2021年3月期 水準以上※4
	太陽：91.8% 大同：82.3% TDF：72.8%	太陽：91.9% 大同：81.1% TDF：75.8%	太陽：91.6% 大同：79.0% TDF：76.7%	太陽：91.4% 大同：85.0% TDF：79.2%	太陽：92.3% 大同：87.0% TDF：80.5%	
従業員 エンゲージメント スコア ※2	基準年	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	目標水準以上達成	
	HD：3.84 太陽：3.61 大同：3.75 TDF：3.55	HD：4.08 太陽：3.63 大同：3.85 TDF：3.70	HD：4.03 太陽：3.57 大同：3.84 TDF：3.80	HD：4.06 太陽：3.58 大同：3.94 TDF：3.82	HD：4.08 太陽：3.72 大同：4.02 TDF：3.94	
CO ₂ 排出量 ※3	2014年3月期比 30.1%削減	2014年3月期比 31.0%削減	2014年3月期比 35.4%削減	目標達成 2014年3月期比 41.2%削減	目標達成 2014年3月期比 49.9%削減 (見込み値)	2014年3月期比 40%削減

※1 太陽生命：「満足」「ほぼ満足」「やや不満」「不満」の4段階、「満足」「ほぼ満足」の合計を集計
大同生命：「とても満足」「満足」「ほぼ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」「とても不満」の7段階、「とても満足」「満足」「ほぼ満足」の合計を集計
TDF生命：「満足」「ほぼ満足」「普通」「やや不満」「不満」の5段階、「満足」「ほぼ満足」の合計を集計

※2 5段階評価。2024年3月期より「従業員エンゲージメントスコア」に名称変更

※3 SCOPE1・2、床面積当たり

※4 会社業績評価に使用する際には、外部ESG評価機関の意見等の定性要素も加味

次期長期ビジョンに向けて

2026年4月より始まる次期長期ビジョンでは、さらなる企業価値の向上を目指して取組みを進めていきます。

グループ修正利益の拡大

企業価値向上に向けた取組みのさらなる推進により、2031年3月期にはグループ修正利益2,000億円以上を目指します。

最も大きな増益要因として、資産運用ポートフォリオの改善と金利上昇による順ざやの拡大を見込んでいます。

第2の増益要因は、TDUC（クローズドブック事業）の利益拡大です。資産運用ポートフォリオの入替によるFortitude社のさらなる利益拡大と、2025年3月に出資を決定したViridium社の利益貢献の開始による増益を見込んでいます。

また3点目として、保有契約の積み上げにより、保険収支の着実な拡大を図っていきます。

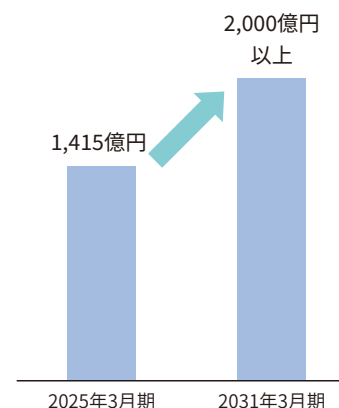
グループ一体経営の推進

現行のグループ長期ビジョンの下、グループ資本マネジメントは大きく進化しましたが、今後もグループ一体経営を一段と推進することで、グループの経営資源を最大限に活用し、グループ各社が単独ではできないことを実現していきます。

グループ一体経営の推進に向けたさらなる議論を取締役会でも行ったうえで、次期長期ビジョンに具体的な施策を反映していきます。

グループ修正利益の拡大

グループ修正利益



主な増益要因

順ざや

資産運用ポートフォリオの改善や金利上昇等により順ざやは拡大

TDUC

Fortitude社の利益拡大とViridium社による利益貢献開始

保険収支

保有契約の積み上げによる保険収支の拡大

有価証券売却益

〈参考〉有価証券売却益は減少

グループ一体経営推進に向けた主な議論内容

1

システムの共同利用、事務の共通化の検討推進
(共通機能の高度化・組織の強靱化)

2

グループ人的資本の向上

→グループ全体での人事運用(最適配置、専門人材確保、人材育成) ⇒ P. 31 人的資本

3

その他シナジー発揮

→グループ顧客基盤の共同利用、グループ資産の効率的活用、ブランド力の強化等

4

グループガバナンスのさらなる強化

→役員報酬制度の改定、グループ経営管理体制の強化等 ⇒ P.70 コーポレート・ガバナンス

グループ従業員座談会

グループ協働運用による企業価値向上——T&D 保険グループの挑戦

T&D 保険グループではグループ企業価値の向上に向けて、グループ一体経営を推進しています。現在、グループの資産運用会社であるT&D アセットマネジメント株式会社（以下、TDAM）をプラットフォームとして、グループ協働運用に取り組んでおり、今回はTDAMの従業員が、シナジー効果、課題、今後の展望について語りました。⇒ P. 62 生保資産のグループ協働運用

■ 皆さんの担当業務についてお聞かせください。

伴: 私はT&D フィナンシャル生命（TDF）で、広報や商品企画、人事・総務などを経験し、その前はT&D ホールディングスでIR業務に携わっていました。2024年4月よりTDAMの株式運用部のアナリストとして出向してきました。食品セクターの企業調査を担当しており、有望な銘柄があればファンドマネジャーに推奨し、ファンドのパフォーマンス向上に貢献する仕事をしています。

高橋: 大同生命では外国国債の運用を担当しており、昨年7月にTDAMに出向してから債券運用部のファンドマネジャーとして引き続き同じ領域を担当しています。大同生命から一任された外国国債を運用しており、主な業務は国内外の経済や金利・為替の見通しを立て、それに基づいたアクティブ運用を行っています。

浪岡: 私はTDAMのプロパー社員です。2017年に中途入社して以来、バランスファンドの運用や、社内のハウスビューの作成を担当し、一貫して運用業務に携わってきました。特別勘定や大同生命向けの運用に関わっているほか、メディア対応や、ホールディングスへの経済見通しの説明も行っています。

饗庭: 私は昨年7月に、株式運用部のファンドマネジャー兼アナリストとして出向してきました。大同生命では営業を経験した後、運用部門で融資、不動産投資を担当しました。現在は国内株式の個別銘柄への投資検討や、大同生命向けの外国株式アクティブファンド



（前列左から）

浪岡 宏
債券運用部
チーフ・ストラテジスト
兼ファンドマネジャー
プロパー社員
2017年入社

（後列左から）

伴 由香利
株式運用部
アナリスト
出向元：T&D フィナンシャル生命
2007年入社

平埴 勇気
オルタナティブ運用部兼 経営企画部
グループ協働推進室
ファンドマネジャー
出向元：太陽生命
2015年入社

饗庭 俊
株式運用部
ファンドマネジャー兼アナリスト
出向元：大同生命
2009年入社

高橋 憲正
債券運用部
ファンドマネジャー
出向元：大同生命
2015年入社

グループ従業員座談会

に関する新規銘柄の組入れ、既存投資銘柄のモニタリングなどを担当しています。

平墳: 私は太陽生命でクレジット運用、プライベート・エクイティ・ファンドのトレーニーなどを経験してきましたが、太陽、大同が共同でファンドに出資することになり、2023年2月、TDAMに出向してきました。オルタナティブ資産の運用に従事しているほか、グループ協働推進室のマネジャーも兼任しており、グループ各社との連携や、浪岡さんがおっしゃったホールディングスの経営陣向けのセミナー運営なども担当しています。

グループ協働運用の取組みについて教えてください。

饗庭: 大同生命の株式資産は、昨年7月にすべてTDAMに移管されました。私は、国内の個別株式、海外のインデックス投資、さらには外株アクティブファンドや一部国内ファンドの運用を担っています。国内の個別株式の運用では、成長性を重視し、厳選した銘柄への投資を行っています。また、インデックス運用については、浪岡さんが中心となって作成している市場見通しに準じて投資判断を行っ



ています。運用のKPIは投資一任ガイドラインで明確化されており、基本的に「ベンチマーク＋一定のスプレッド」を基準とし、四半期ごとにファンドマネジャーが大同生命へ報告しています。

伴: 補足すると、TDAMの強みである企業調査と、大同生命側のトップダウンの視点が交わることで、意見交換を通じた投資判断が活性化しています。また、今回の座談会への参加にあたり、責任投資推進室の担当者にも話を聞きましたが、スチュワードシップ活動においてもTDAMと大同生命で連携して実施しており、投資先への効果的な対話手法を協働で工夫しながら対応しているとのことでした。以前は各社個別に行っていた議決権行使も、現在はTDAMに集約され、グループのリソースをうまく活用することで効率化されています。

浪岡: 先ほどお話のあった見通しの策定にあたっては、大同生命の資産運用政策会議*に提出する形で、株式・債券の両部署の意見を取りまとめた市場見通しを作成しています。グループ内の多様な情報が集約されるようになり、見通しの内容はボリューム・質ともに高まってきているとの印象を持っています。

*四半期ごとに資産配分方針などを協議・決定する会議体

平墳: グループ協働運用が始まる前は、各社が独自にマクロミーティングを開催し、市場動向をモニタリングしながら、算出したフェアバリューに対してどのようにポジションを取るか等という運用スタイルでした。しかし現在は、TDAMとしての市場見直しなど、多様な情報が集約されるようになり、分析の質も高まっていると感じます。

高橋: 債券に関しては大同生命から受託し、ガイドラインに基づいた定量面・定性面の2つの観点から運用目標を設定しています。定量目標は対ベンチマークでの超過収益の獲得などであり、定性目標は協働を通じて目指すべき姿の達成度を測るものです。定性目

定量面・定性面の
2つの観点から
運用目標を設定しています。
(高橋)

標としては大同生命のアセットアロケーションの意思決定の参考となる情報の提供や、新たな運用手法の提案、人材育成への貢献などが設定されています。

平墳: オルタナティブ運用部では、太陽・大同それぞれと、ファンドの運用受託や投資一任契約を結んでおり、ガイドラインと運用目標に基づいて運用をしています。また先ほど債券の方で市場見通しの話がありましたが、我々もオルタナティブの目線から、スプレッドの見通しや、リスクシナリオに基づいた投資方法について、グループ間で連携をしています。

グループ協働運用により、何が変わりましたか？

伴: TDAMの株式運用部は企業の個別調査に強みがあり、大同生命では資産アロケーションも含めた広範な視点で投資判断を行っていたため、双方の強みを活かした運用が進んでいます。大同生命からのメンバーが加わったことで、ミーティングや資料作成の過程でコミュニケーションが活性化し、見通しを作成する中で、株式や債券といった担当資産の枠や、日本・米国・欧州といった地域の枠を超えて、マクロ視点を共有する機会が増えました。そうした中

グループ従業員座談会



経験豊富な
ファンドマネジャーから
多くのことを学べる組織です。
(饗庭)

で、企業調査や投資判断の面でより多角的な検討ができるようになったと感じています。周囲からはもっと早く一体化を進めれば良かったのではないかという、前向きな意見も聞こえてきます。

平墳: マクロや市場見通しの面では、株式・債券チームとの連携を通じて、オルタナティブ運用としても協働のメリットを享受できています。またオルタナの世界は狭く、既存のリレーションによって入口が決まってくる部分があります。現在は太陽、大同、プロパー人材が集結し、それぞれのリレーションや運用アイデアを共有することで、個社での運用と比較して選択肢が広がりました。グループ各社の最前線の知見が集まることで、私自身の成長も感じています。

饗庭: 個人的に感じたのは、TDAMではフロントに限らず、バックやシステムの部門も会社を挙げて運用収支向上という共通の目標に取り組んでいます。育成という観点では、数十年の経験があるファンドマネジャーから日々の判断や知見を共有してもらえており、属人的なスキルに留まらず、組織として情報を共有できる体制となっていますし、情報共有の場で議論を活発に行うことで、一体感が出てきているとも感じています。また、トレーディング業務についてはTDAMの専門部署で対応しているので、出向後は投資判断等の意思決定や銘柄選定により注力できるようになった点では、効率化ができています。

伴: 私も重なっている業務の効率化により、運用にフォーカスできるようになったと思います。また日々の情報共有や、ノウハウの共有を通じて、TDAM内でのそれぞれの距離が縮まっていると感じていますし、各生保とTDAMの距離も縮まったと感じています。

浪岡: プロパーの私から見ても、フラットに話ができていると感じますし、それがTDAMの良いところかなと思っています。グループ協働運用について、当初は不透明感であったり、少し不安な面もありましたが、時間が経つなかで一体感が生まれてきたと感じています。

目指す姿として掲げる「運用利回りの向上」「運用体制の強化・効率化」「運用人材の育成強化」の成果を教えてください。

饗庭: 「運用人材の育成強化」の面で言えば、株式運用部では毎日ファンドマネジャーとの情報共有の場が設けられており、投資判断に至った経緯をオープンに共有できています。経験の浅い担当者向けにも、シニアのプロパーアナリストによる、銘柄分析手法の「勘所」を養う体系的な研修も行われており、人材育成にかなり注力していると感じています。大同の元同僚からも、TDAMで仕事をしたいとの声も聞こえてきています。

伴: 以前は広報やIRの担当者として会社の運用方針や考え方について説明する機会はありませんでしたが、やはりTDAMに来て「現場」に近いところでの経験や肌感覚の大切さを実感しています。また、TDAMのファンドマネジャーの方々は、収益に対する強い責任感と高いプロ意識を持っておられ、チーム全体のレベルアップにも取組みつつ、アナリストとしての私の意見も聞いてくださいます。運用

人材の育成という面でも非常に恵まれた体制であり、日々、成長を感じています。

高橋: 大同生命には、運用部門のトレーニー制度があり、バックオフィスやミドルオフィスに所属する社員が、一定期間、債券や株式などの部署で実務を経験し、素養が認められれば異動のチャンスにつながる仕組みがあります。昨年は数名がTDAMにトレーニーとして参加しており、今年も数名の参加が予定されています。運用会社の業務に触れる機会があることは、グループの人材育成という意味でもプラスの効果があると感じています。

浪岡: 「運用利回りの向上」の点では、協働推進を通じて生保の運用に対する考え方がTDAMにも取り入れられたことが大きいと感じています。特に円債の分野では、運用会社とは異なる生保独自の視点が加わったことで、金利上昇局面における利回りの改善に寄与する場面がありました。生保ならではの長期目線や超長期債に関する分析の精度が、協働により高まった印象があります。

平墳: 「運用体制の強化・効率化」では、先ほども触れましたが、協働によって各社が持つリレーションが結集され、運用の選択肢が広がったことは大きなメリットです。実際、大同生命の投資一任で新たな投資先を探す際に、太陽生命で実績のあるマネジャーを候補に加えたことで、採用に至った例もあります。面談先も太陽・大同・

各社が持つ
リレーションが結集され、
運用の選択肢が広がりました。
(平墳)



グループ従業員座談会

プロパーそれぞれの関係先に広がっており、投資機会の拡大にもつながっています。

グループ協働運用の取組みが進む一方で、課題として感じていることはありますか？

饗庭: 大同生命とTDAMで、運用の時間軸等の見解のすれ違いや、投資判断の整合性がとれない場面もあります。現在、TDAMのプロパーの方々は、大同の超長期の投資スタンスに貢献しようと意識的に対応してくださっていますが、私たち出向者側も、TDAMの投資スタンスを理解し、シナジーを発揮できる環境づくりを進めていく必要があります。

高橋: 先ほどお話しした定性目標の一つに、大同生命のアセットアロケーションに資する情報提供があります。どのような情報が求められているのか分からない部分もあり、一方的な情報提供になっているのではないかと懸念しています。大同側がどのような情報を求めているのか、TDAM側は何を発信できるのか、一層のコミュニケーションをとって意思疎通を深めていくことが大切と感じています。



浪岡: 「体制の強化・効率化」については、残高や人材のTDAMへのさらなる集約が課題です。特に若手人材の参画を促すためには、TDAMのプレゼンス自体を高めなければなりません。そのためには、外部から運用力の高い運用会社と認められることが重要で、公的年金などからのマンデート獲得や、アカデミックな分析を含めた運用力の強化が不可欠です。すでにT&Dグループの資金以外に、公的年金や一部の外部資金も運用していますが、今後さらに運用人材や運用残高の厚みを増すことで、外部評価が高まり、さらなる運用残高の拡大や新たな人材採用にもつながっていくと考えています。

平基: 私は2つの課題を感じています。まず饗庭さんもおっしゃったように、生保特有の運用の考え方、例えばソルベンシーマージンやESRを意識した投資となりますが、今後TDAM内での知識の共有が進めば、より生保運用におけるニーズへの理解が深まっていくと考えています。もう1つは協働の枠組みをさらに発展させていくために、各社の運用資産のさらなる集約や、投資一任以外の新たな運用形態の検討、協働に携わる人材の拡充に取り組む必要があることです。2025年7月に太陽生命の国内株式がTDAMに移管されますが、この点からも、一段上のグループ協働の推進につながると思います。

伴: 私もアセットマネジメント会社としての専門性を持ちながらも、生保資産特有の運用視点を共有・模索していく段階と感じています。

高橋: 債券運用に関しては、ファンダメンタルズ分析に基づく見通しづくりという点では、株式と比べて親和性が高いと感じています。一体経営を進める上では、親和性の高い分野とそうでない分野があることも意識すべきです。例えば、日本国債の運用については、保険負債にかかるものであり、規模が大きく、コンスタントに購入する資産のためTDAMに委託していませんが、集約ありきではなく、このような柔軟な体制とすることも望ましいと感じています。

T&D保険グループの企業価値向上に向けた、皆さんの抱負を聞かせてください。

浪岡: メディアにも出演している立場として、より一層T&D保険グループの名前を広く発信していきます。そのために確かな分析を積み重ねていきます。

高橋: 出向から時が経ちましたが、TDAMでは学べるものがまだ多くあり、将来必ず活かせると考えているので、気持ちを新たに学んでいきたいと思います。

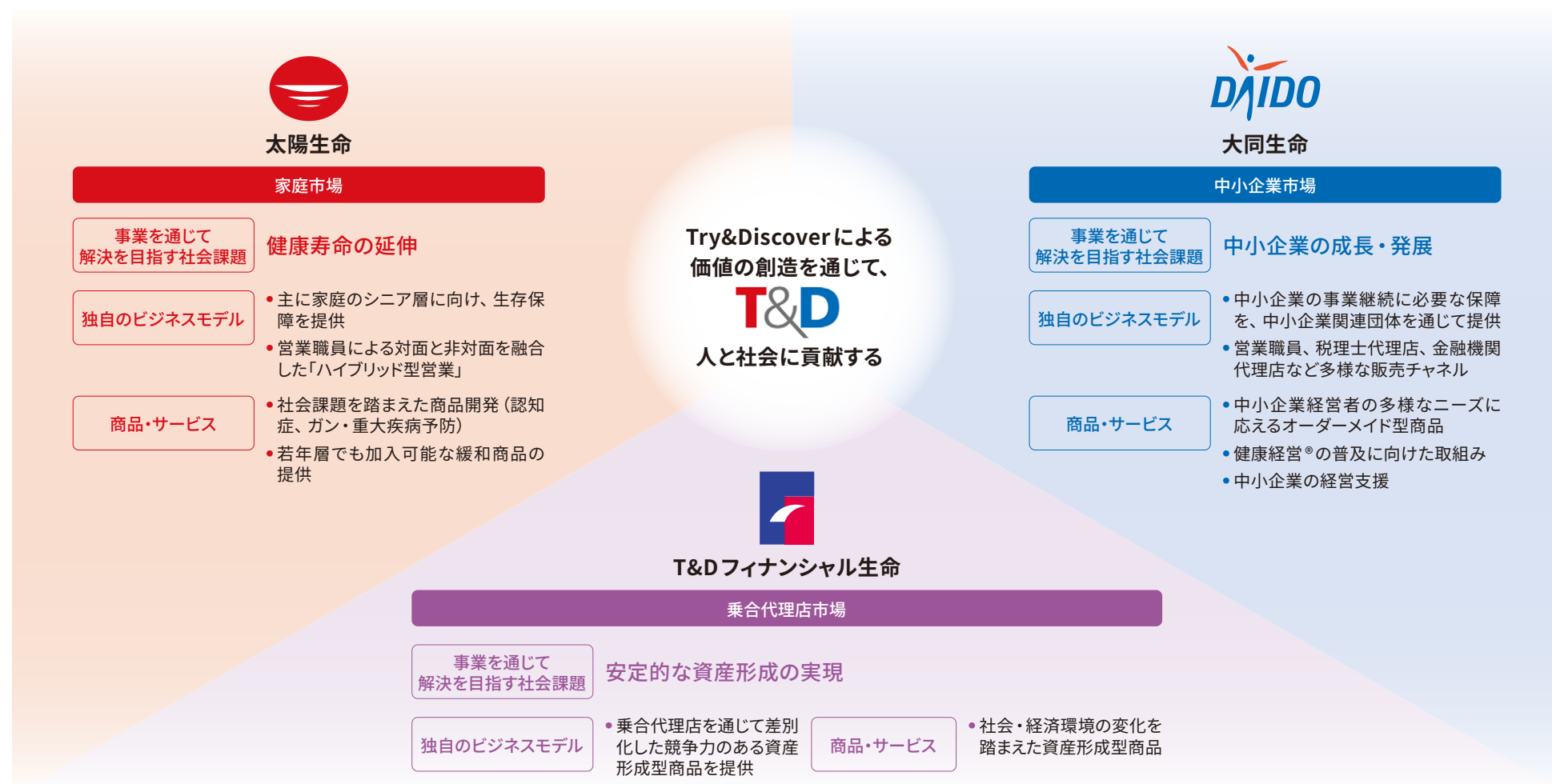
伴: 私はこれまでの経験を通じて、マーケットに近い仕事に挑戦したいという思いがありました。このような挑戦に対してチャンスを与えてくださることが、T&D保険グループの良さと感じています。TDAMでしっかりと結果を出し、グループに貢献していきたいと考えています。

饗庭: 今後大同へ戻る際、TDAMでの成果を還元できれば、人材育成という観点でもこの協働体制の成功を示すものになると考えています。パフォーマンス面では、移管された個別株式の運用改善に加え、TDAMならではのツールや知見を活用することで、新たな戦略や商品の提案につなげ、グループ全体への貢献を目指しています。

平基: 協働運用の目的は何かと言えば、グループ全体の成長を目指して各社が協力し合うことですが、各社の成長も大きな要素だと感じています。協働の成果を各社に持ち帰り、各社の成長に活かすことと、協力してさらなる力を生んでいくことが、グループ全体のシナジー創出と価値向上につながると考えており、そこに向けて頑張っていこうと思います。

生保3社がそれぞれの特化した市場において「独自性」と「専門性」を発揮 ―生命保険事業のマーケット戦略―

当グループは、コアビジネスである国内生命保険事業において、3社それぞれが異なる市場に特化し、「独自性」と「専門性」を発揮することをビジネスモデルの強みとしています。また、生命保険事業は公共性の高いものであり、当グループは特化市場における社会課題の解決を通じて価値を創造しています。具体的には、大同生命は「中小企業の成長・発展」、太陽生命は「健康寿命の延伸」、T&Dフィナンシャル生命は「安定的な資産形成の実現」という社会課題の解決に向けて、各社の強みを活かした商品・サービスを提供しています。



生命保険事業

家庭市場—太陽生命

お客さまの元気・長生きを支える会社へ

太陽生命は、創業132年の歴史の中で、家庭のお客さまに高品質な商品とサービスを提供してきました。近年は、ハイブリッド型営業やAI技術の活用により、多様化するニーズに対応。2025年度は生産性向上による収益力強化を目指し、より高い価値と安心を届けることで、社会に必要とされ愛される存在を目指します。伝統を守りつつ、時代の変化に挑戦し、新たな価値を創造していきます。



田村 泰朗

太陽生命保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&Dホールディングス取締役

2018年、T&Dホールディングス常務執行役員。2020年、T&Dホールディングス専務執行役員。2025年4月、太陽生命保険代表取締役社長（現任）。2025年6月、T&Dホールディングス取締役（現任）。

■戦略

ビジネスモデルの変革

コロナ禍をはじめとする社会環境の変化に伴い、太陽生命はビジネスモデルを大きく変革しました。従来は家庭マーケットでの営業職員によるコンビ営業を中心としてきましたが、これに加えて、テレビCMやインターネット広告などのプロモーションを通じて得られた情報を、営業職員チャネルへシームレスに連携することで、対面と非対面を融合した「ハイブリッド型営業」の推進を図っています。



業界に先駆けた新たな保障の提供

太陽生命では、様々なお客様のニーズにきめ細かくお応えする組み立て保険「保険組曲Best」を時代に先駆けて発売し、現在では保障ラインアップを拡充し就業不能保障、重大疾病保障、引受基準緩和型の認知症・ガン保障を発売しています。また、専門知識を有する職員が直接お客さまの給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」サービスに加え、認知症予防サービスや各種疾病予防サービスを提供しており、商品とサービスを一体化させてお客さまに案内することで、業界に先駆けた新たな保障を提供しています。



生命保険事業

家庭市場—太陽生命

■ 振り返りと今後の展望

生産性の向上による収益力の強化

太陽生命ではハイブリッド型営業を進化させ、生産性の向上に取り組んでいます。ハイブリッド型営業の推進により、経験年数の浅い経験年数3年未満を中心に、営業職員の生産性は向上しました。一人あたりの生産性向上に伴い、営業職員の定着率や採用に好循環をもたらし、営業職員数も増加しています。2024年8月に営業端末「T-AI-Face」を導入し、「オンライン面談機能」や「デジタル提案書機能」により、非対面でありながら、対面と同様のコンサルティング営業が実施できるようになりました。

1人あたり保障性新契約ANP（年換算）

種類	2019	2024	差異（2024-2019）
営業職員全体	186万円	197万円	+11万円
10年以上	291万円	285万円	△6万円
3年以上 10年未満	150万円	174万円	+24万円
3年未満	113万円	153万円	+40万円

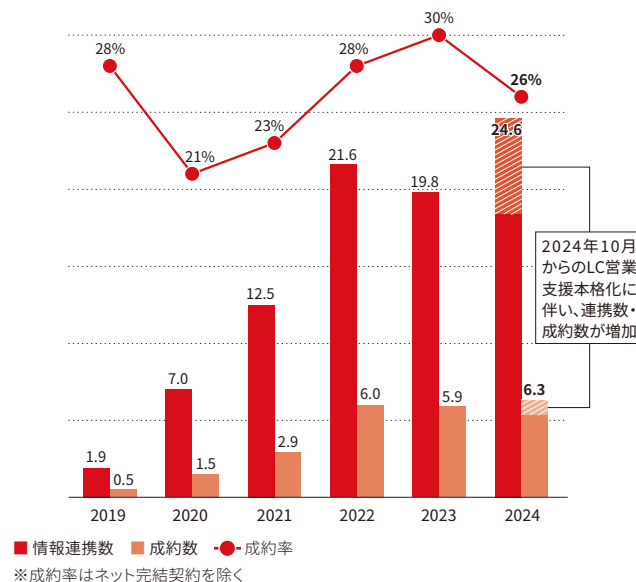
また、2024年10月にはライフカウンセラー職*（以下LC）による営業支援を本格化しました。具体的には、これまで進めてきた業務改革により創出されたLCの人的資本を、営業支援や顧客サービスへとシフトさせるため、人事制度の改定を実施し、LCの中心業務を営業支援活動とする体制を整備しました。その結果、2024年度には従来のダイレクト情報に加え、LCによる営業支援業務を通じて、情報連携数や成約数が拡大しました。加えて、予定事業費率

の引き上げによる商品マージンの向上やアンダーライティングの高度化等の施策により、保有契約の質を向上させ、収益力の強化を図っています。今後も各種施策を通じて生産性の向上と収益力の強化に向けて取り組んでいきます。

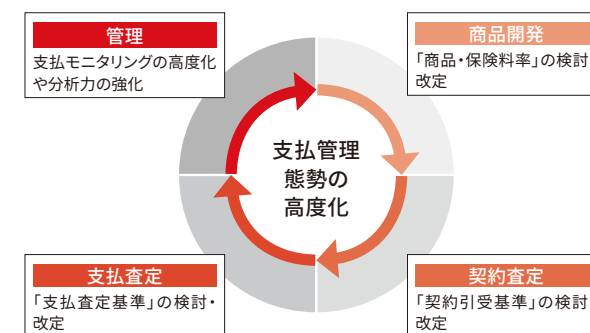
※ライフカウンセラー職（LC）：太陽生命の全国の支社・営業所に勤務し、地域密着型で主にお客さま対応を行う職種

情報連携数 成約数・成約率推移

（万件）



アンダーライティングの高度化



生命保険事業

中小企業市場—大同生命

期待を超える価値をお届けする “中小企業に信頼されるパートナー”

大同生命では、「中小企業を保険でお守りする」ことに加え、保険にとどまらない価値提供により、中小企業が抱えるさまざまな課題解決の伴走支援に取り組んでいます。これからも、中小企業の皆さまに期待を超える価値をお届けし、“中小企業に信頼されるパートナー”として、中小企業とともに良い未来・社会づくりに貢献していくことを目指します。



北原 睦朗

大同生命保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&Dホールディングス取締役

1982年、大同生命保険に入社。2015年、T&Dホールディングス常務執行役員。2017年、T&Dホールディングス専務執行役員。2021年4月、大同生命保険代表取締役社長（現任）。2021年6月、T&Dホールディングス取締役（現任）。

■戦略

独自のビジネスモデル

大同生命は、中小企業市場に特化した生命保険会社です。中小企業の事業継続に必要な「保障」を、中小企業関連団体を通じて提供する独自のビジネスモデルを構築することで、お客さま、提携団体とWin-Winの関係を築き、効率的かつ強固な営業基盤を確立しています。

また、半世紀以上にわたり経営者保険を提供するなかで培った、「標準保障額*」算定ノウハウをベースに、死亡保障と就業不能保障をセットでお届けする「トータル保障提案」を強みとしており、専門的な知識と豊かな経験をもつ営業職員や、質の高い税理士代理店が、中小企業の経営環境に応じた最適な商品・サービスをお届

けています。

※ 標準保障額とは、経営者などに万一のことがあった場合や就業不能になった場合に必要と想定される資金のことです。

経営者保険の必要性

中小企業の経営は、経営者の信用力・営業力などによって成り立っているケースが多くあります。このため、経営者に万一のことがあった場合や、大きな病気・ケガなどで長期間にわたって経営にかかわることができなくなった場合、取引先や金融機関から取引条件の見直しを要請されたり、従業員への給与の支払いが困難になったりと、事業の継続が難しくなることがあります。そのような状態になっても、企業や従業員、ご家族を確実にお守りすることができるよう、生命保険によるリスク対策が必要です。

独自のビジネスモデル



市 場	中小企業市場
チャネル	営業職員、代理店（税理士）
商 品	定期保険、就業不能保障等

福利厚生制度の推進 [営業職員・代理店]

ビジネスモデルにおけるWin-Winの関係

企業（お客さま）	・団体、顧問税理士が推奨する安心感 ・団体割引料率での加入
提携団体	・会員企業、顧問先との信頼強化 ・代理店報酬の受領
大同生命	・効率的かつ強固な営業基盤の確立

企業
（お客さま）

生命保険事業

中小企業市場—大同生命

■振り返りと今後の展望

「トータル保障」のさらなる進化

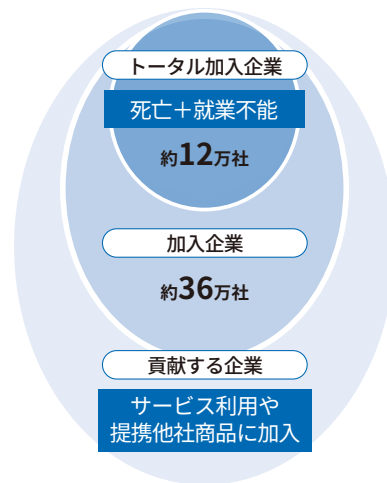
大同生命では、死亡保障と就業不能保障を一体的に提案する「トータル保障」のご提案により、中小企業の多様なニーズにお応えしています。2025年6月には、この「トータル保障」を一層強化する観点から、重症度の高いがんを合理的に保障する「重度がん保障」タイプ、疾病による一時離職リスクを幅広く継続的に保障する「Jワイド特約Plus」を発売しました。

こうした取組みを背景に、大同生命のお客さま36万社のうち、「トータル保障」へのご加入企業は約12万社と拡大を続けています。引き続き、新たな商品開発による「ラインアップ拡充」と、より多くの方にご加入いただくための「バージョンアップ」に取り組んでいくことで、さらに多くの中小企業に必要な保障をお届けしていきます。

顧客基盤の拡大に向けた取組み

顧客基盤の拡大に向けた非保険領域のサービスとして、中小企業の「健康経営®」推進をサポートする「KENCO SUPPORT PROGRAM (KSP)」、中小企業経営者に特化したWebコミュニティ「どうだい?」を提供しています。「どうだい?」は9万人の会員を擁するコミュニティへと成長しており、今後も「中小企業の成長・発展」「地域活性化」「新しいビジネスの創造」といったより大きな社会的インパクトの創出に取り組んでいきます。これらのサービスにより、中小企業市場との接点を拡大し、将来の加入企業数拡大へとつなげていきたいと考えています。

トータル保障のさらなる進化



ラインアップ拡充

バージョンアップ

2019 業界初の法人向けオーダーメイド型商品「αシリーズ」



2021 健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」



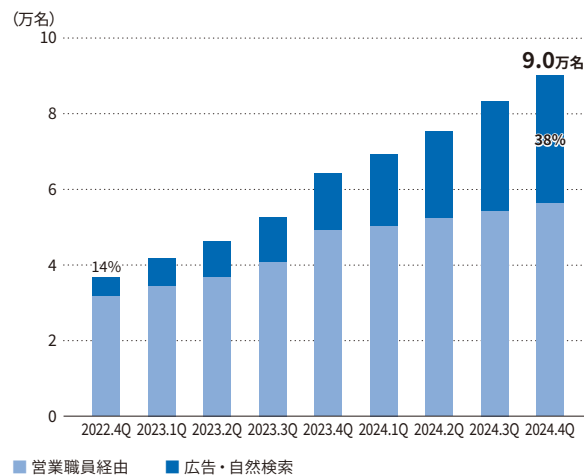
2023 法人向け医療保険「一時金型Mタイプ」



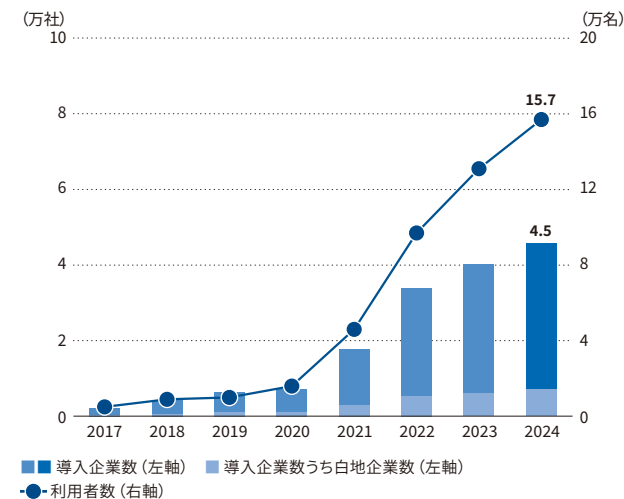
2025 「重度がん保障」タイプ、「Jワイド特約Plus」



どうだい?会員数の推移



KSP導入企業数・利用者数の推移



生命保険事業

乗合代理店市場—T&D フィナンシャル生命

お客さまやパートナーとていねいに
向き合い、選ばれる会社へ

T&D フィナンシャル生命は、乗合代理店チャネルを通じて、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添った資産形成商品をお届けしています。今後も独自性の高い商品・サービスや人材力の向上を通じて、成長のパートナーである代理店のサポート体制を強化することで、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。



森中 哉也

T&D フィナンシャル生命保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&D ホールディングスグループ執行役員

1984年、大同生命保険に入社。2020年6月、T&D ホールディングス代表取締役副社長。2023年6月、T&D フィナンシャル生命代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングスグループ執行役員（現任）。

■ 戦略

人生100年時代の多様なお客さまニーズに応える商品ラインアップ

T&D フィナンシャル生命では、乗合代理店市場を通じて、「お客さまの人生に豊かさと安心をお届けする」ため、お客さまの最善の利益に適った商品提供等（プロダクトガバナンス）を踏まえ、「円建て定額保険」・「外貨建て定額保険」・「変額保険」の3つの商品カテゴリーを主軸に、独自性の高い商品等を通じて、お客さまの安定的な資産形成に貢献してまいります。

人生100年時代に向けた自助努力による資産形成や健康管理への関心が高まるなか、多様なお客さまニーズやボラタイルな金融環境に柔軟に対応できる、バランスのとれた商品ポートフォリオを構築しています。

種類	主力商品	特徴
個人年金保険	 ファイブテン・ワールド4 	- 目的にあわせて円貨・外貨から選べる一時払の個人年金保険 - 年金原資保証に加え、介護・認知症リスクにも備えられる
終身保険		- 自身でつかうお金と家族にのこすお金を準備できる一時払の終身保険 - 円ならではの安心感で備える「生涯プレミアムジャパン」シリーズと、海外の金利と為替を活用する「生涯プレミアムワールド」シリーズを一体化
変額保険	 	- 資産寿命延伸・資産承継ニーズに加え、介護・認知症保障により長生きリスクにも対応 - AI ファンド予測サービスによるアフターフォローやプロによる運用おまかせ機能

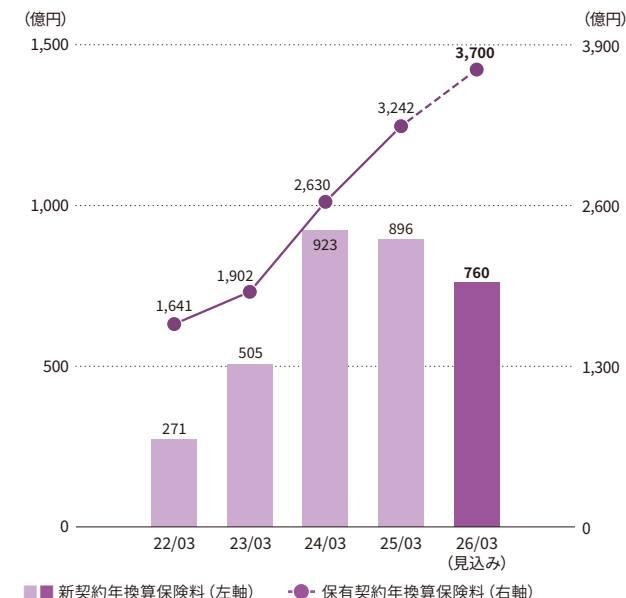
■ 振り返りと今後の展望

保有契約のさらなる積み上げに取り組み、一層の利益の拡大を図る

2024年度は、共同保険式再保険の積極的な活用や、バランスの取れた商品ポートフォリオにより、引き続き新契約業績は好調となり、お客さまからの信頼の証である保有契約は着実に拡大しました。

また、社会、お客さまニーズを踏まえた独自性のある商品・サービスの提供により、保有契約を積み上げることで、一層の利益の拡大を図っていきます。

保有契約年換算保険料



クローズドブック事業

T&D ユナイテッドキャピタル

REALIZING DREAMS TOGETHER 共に夢の実現を

T&D ユナイテッドキャピタルは、グループ事業ポートフォリオの多様化・最適化を目指し、生命保険事業と親和性の高い新たな成長事業領域への戦略的な事業投資を通じてプロフィットセンター機能の確立・強化に取り組んでいます。今後も投資先企業・共同株主企業との強固なパートナーシップのもと、利益成長とシナジー創出を追求し、中長期的なグループ企業価値の向上に貢献していきます。



磯部 友康

T&D ユナイテッドキャピタル株式会社代表取締役社長
株式会社T&D ホールディングス専務執行役員

1987年、大同生命保険に入社。2015年4月、T&D ホールディングス執行役員事業推進部長。2021年6月、T&D ユナイテッドキャピタル代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングス専務執行役員（現任）。

■ 戦略

成長領域への投資

T&D ユナイテッドキャピタルでは、成長事業領域と位置づけるクローズドブック事業*への投資に取り組んでおり、2020年6月から米国のFortitude社に対して累計で約1,440億円を出資し、2025年8月にはドイツのViridium社の29.9%の持分を約1,160億円で取得しています。

本投資を通じた事業参画で培ったクローズドブック事業のノウハウ・知見・実績を活かし、関連領域における新たな事業投資の実行も含めて事業および収益の拡大に取り組み、国内生保事業に次ぐ収益基盤の確立を目指します。

※ ほかの保険会社のクローズドブック（販売停止済みの商品の保有契約（群））をM&A（企業買収）や再保険取引を通じて取得・集約し、バリューアップさせることで収益実現を目指す保険事業の一種

■ 振り返りと今後の展望

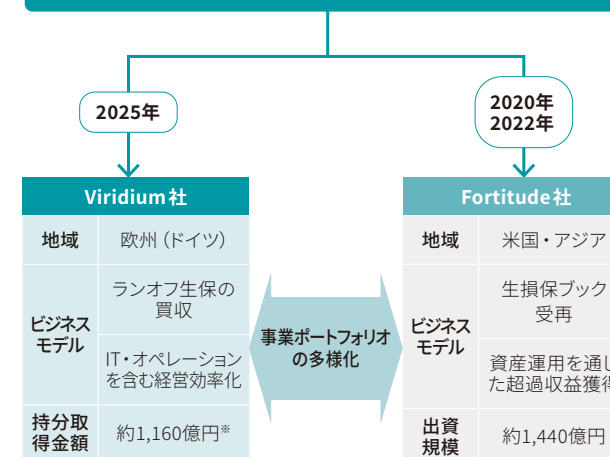
クローズドブック事業の拡大・深化

米国のFortitude社に次ぐ“もう1本の柱”として、2025年8月にドイツのViridium社の持分を取得することで、2つのクローズドブック事業の専業保険持株会社を当グループの持分法適用関連会社としました。

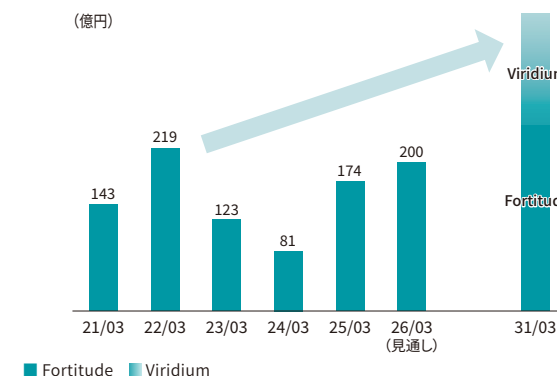
Fortitude社は米国・日本を中心に生命保険会社の買収や再保険取引および低流動性クレジット資産等への投資を通じたバリューアップに強みがある一方、Viridium社はドイツ・欧州を中心に生命保険会社の買収および保険契約の集約・管理効率化を通じたバリューアップに強みがあります。そのため、両社間で地域やビジネスモデルの違いによるリスク分散が期待でき、クローズドブック事業の拡大・深化とともに事業ポートフォリオの多様化・最適化の実現に大きく寄与すると考えています。

クローズドブック事業への投資 ～収益源の多様化～

クローズドブック事業ポートフォリオ



クローズドブック事業に係る損益の推移



アセットマネジメント事業

T&D アセットマネジメント

ステークホルダーの皆さまにご満足いただける「価値を創造」していきます

T&D アセットマネジメントでは、グループ経営理念に加えて、“Make a Difference (違いを創造する)”を行動指針としています。“Try & Discover”と“Make a Difference”、この二つが目指すものは、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにご満足いただける「価値を創造すること」です。

社会の変化を敏感に察知し、新たに生み出されるニーズに沿った「価値を創造すること」により、お客さまの満足度が高い商品・サービスの提供に努めていきます。



田中 義久

T&D アセットマネジメント株式会社代表取締役社長
株式会社T&D ホールディングスグループ執行役員

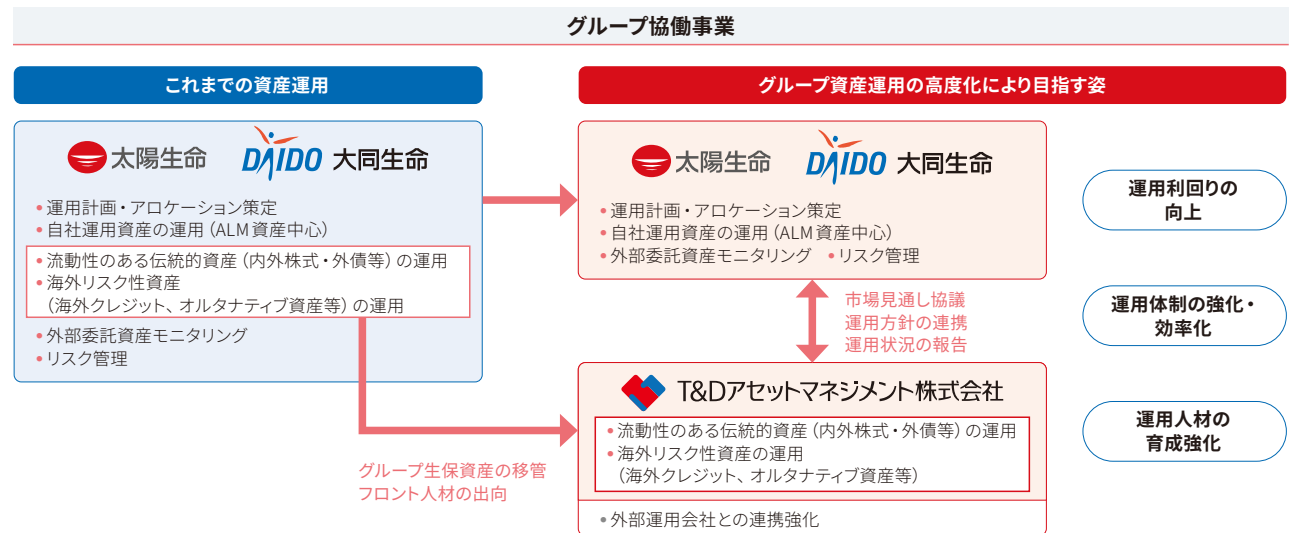
1989年、太陽生命保険に入社。2014年4月、T&D ホールディングス経営企画部長。2019年6月、T&D ホールディングス取締役常務執行役員。2021年6月、T&D アセットマネジメント代表取締役社長（現任）。2024年4月、T&D ホールディングスグループ執行役員（現任）。

■ 今後の展望

T&D アセットマネジメントでは、グループ資産運用機能の高度化に向け、2021年度よりT&D アセットマネジメントをプラットフォームとした、グループ協働運用を推進しています。協働運用はグループ生保のオルタナティブ資産から始まり現在ではその対象を内外株式等の伝統的資産まで拡大しています。グループ協働運用により、グループ内共通の運用機能を集約し、資産運用を高度化することで、運用利回りの向上や運用人材の育成強化を図っていきます。

※グループ協働運用に関する従業員座談会をP.51に掲載しています。

外部の顧客向けのアセットマネジメントビジネスについては、“金利のある世界”となり、金融機関等法人のお客さまも、個人のお客さまもニーズが大きく変わってきました。このような中で、法人のお客さまに対しては新たな経営課題の解決につながる提案を行っていきます。また、投資意欲の高まりを見せる個人のお客さまに対しては多様化するニーズにいち早くお応えできる金融商品を開発・提供してまいります。これらの取組みを通じて、より多くの皆さまから選んでいただける資産運用会社を目指します。



損害保険事業

ペット&ファミリー損害保険

家族の一員である大切なペットの健康をお守りし、安心をお届けします

ペット&ファミリー損害保険は、ペット保険を通して、人と社会に貢献する会社を目指しています。日本で最初にペット保険を作った会社を前身としており、蓄積してきたペット保険の事業運営ノウハウを活かし、お客さまのニーズに合った最良の保険商品を提供することで、お客さまサービスの向上に努めていきます。また当社がお客さま接点拡大の起点となり、グループの顧客基盤の強化に貢献をしていきます。



石井 淳二郎

ペット&ファミリー損害保険株式会社代表取締役社長
株式会社T&Dホールディングスグループ執行役員

1991年、太陽生命保険に入社。2020年6月、ペット&ファミリー損害保険取締役執行役員。2024年4月、ペット&ファミリー損害保険代表取締役社長（現任）。2025年4月、T&Dホールディングスグループ執行役員（現任）。

■ 今後の展望

ペット保険業界においては、ペットを家族の一員と認識し生涯共生する現代にあって、自由診療であるペット医療およびその費用への飼い主の関心は、ますます高まっている一方、日本におけるペット保険への加入率は2割程度の状況です。ペット保険の普及を通じてペットの医療費用に対する飼い主のニーズに応えていくことが、ペット&ファミリー損保の社会的使命と考えています。

こうしたなか、飼い主さまとペットが安心して治療を受けることができるよう、シンプルで分かりやすい保険と、充実した補償をお客さまに提供し、保有契約件数は2023年10月に20万件を突破、

2025年3月末には22.2万件となりました。

ペットショップチャネルでの安定的な収益をベースに、2024年3月に提供を開始したPayPayほけんの認知度向上などによりマーケットシェア拡大を図っていきます。また、デジタル化のさらなる推進により、お客さまサービスの拡充・お客さま満足度の向上を図るとともに、業務効率化・コスト抑制を推進していきます。加えて、グループシナジーのさらなる発揮に向けて、太陽生命・All Rightと連携し、商品供給や個人情報の共同利用などを通じてグループの顧客基盤強化へ貢献していきます。

P&Fの経営戦略

営業・商品戦略

収益基盤

ペットショップチャネル

- 既存代理店との関係強化
- 新規代理店開拓
- 付保率・継続率の向上に向けた取り組み推進

成長/社会貢献

譲渡市場

- 成長市場と位置づけ、さらなるチャネルの開拓推進
- 保護犬・保護猫の里親に向けた補償を提供することにより、社会課題の解決に寄与

収益改善

Webチャネル

- トップラインの拡大と収益性確保の両立に向けた商品戦略検討

サービス戦略

デジタル化のさらなる推進により、「お客さまサービスの拡充」「お客さま満足度」の向上を図るとともに、業務効率化・コスト抑制を推進

マイページの機能充実



ゲートウェイ（入口）としてLINE活用



お客さまサービスの拡充
業務効率化・コスト削減

グループシナジー・提携戦略

提携戦略

- PayPay ほけんにてペット保険「これだけペット」を提供中
- 新たな他業提携先の拡大促進

グループシナジー

- 太陽生命へのペット保険供給により商品ラインアップ充実へ貢献
- All Rightとの連携

**グループお客さま
接点拡大の起点として
位置づけ**

（個人情報の共同利用への貢献など）

新領域

All Right

新領域を探索し、コアビジネスである 生命保険事業を強化

近年、人々のライフスタイルは大きく変化しており、「もしものときの安心」に対するニーズも細分化・多様化していますが、従来の生命保険や損害保険では、そうしたニーズにきめ細かくお応えすることが難しいケースもあります。All Rightは、さまざまな提携先と協働し、人々のライフスタイルや興味・関心にマッチした商品・サービスをご提供することで、社会課題に向き合い、皆さまのウェルビーイング実現に貢献してまいります。



池端 修

株式会社 All Right 代表取締役社長
株式会社 T&D ホールディングスグループ 執行役員

1991年、太陽生命保険に入社。2020年4月、T&D ホールディングス経営企画部長。2023年4月、All Right 代表取締役社長（現任）、T&D ホールディングス執行役員。2024年4月、T&D ホールディングスグループ執行役員（現任）。

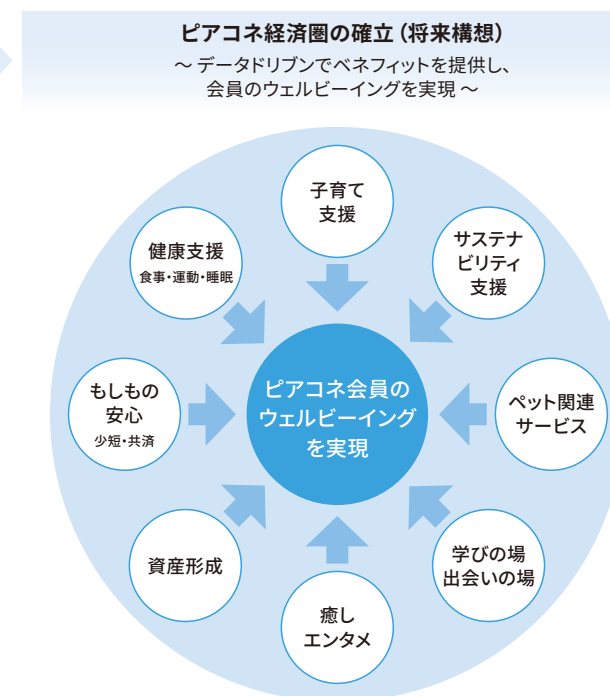
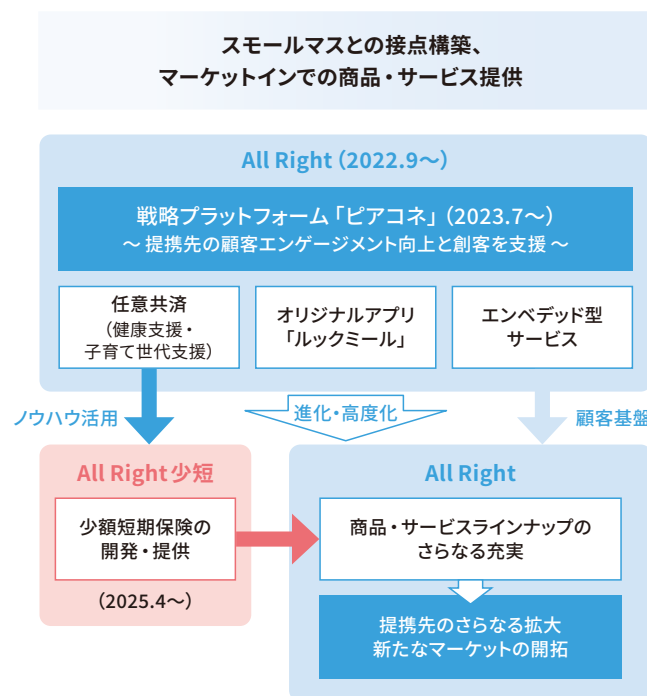
■ 今後の展望

All Rightは、2022年9月の設立以来、デジタル技術の活用およびさまざまな提携先との連携により、スモールマスの顧客ニーズに対応した、商品・サービスの提供を通じて、多様化するニーズへの対応を目指しています。

2023年7月に提供を開始した『ピアコネ』LINE 公式アカウントは、2025年7月末時点で友だち累計登録者数は10万人を突破しており、提携企業数は14社となりました。また顧客接点のさらなる

拡大に向け、BtoBtoC 型のエンベデッドサービスの提供を開始したほか、社会課題の解決に向けたサービスの提供にも取り組んでいます。加えて2025年4月には少額短期保険子会社である「All Right 少額短期保険」が事業を開始し、同社と共同で、提携先顧客のニーズに応える保険商品の開発を進めています。

今後もウェルビーイング向上に資する商品・サービスの拡充を通じて、提携先の拡大と新たなマーケットの開拓を推進していきます。



※ グループ顧客にも開放