

長期ビジョン実現のための 戦略

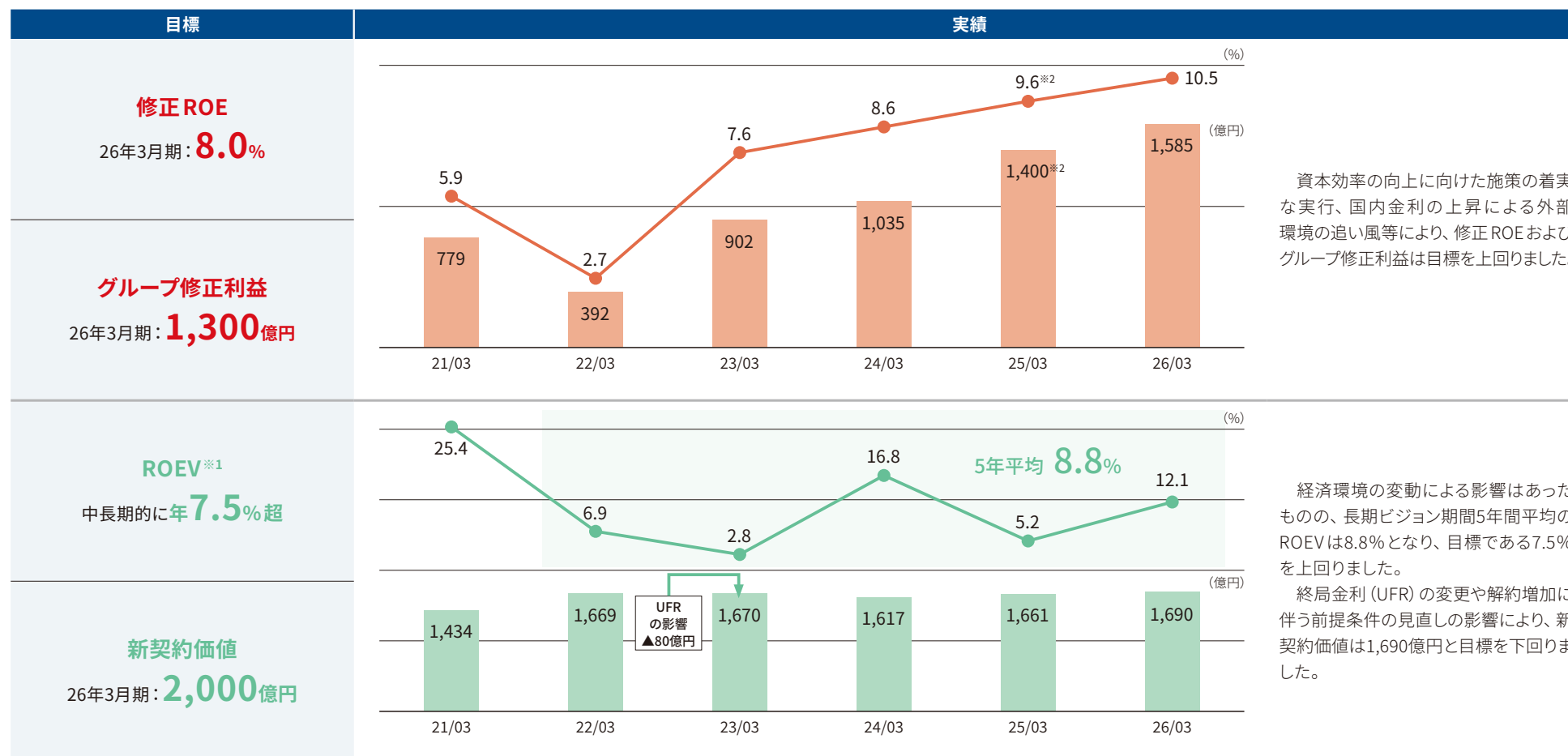
- 20 前グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2025」振り返り
- 22 グループ長期ビジョン
「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」
- 24 事業ポートフォリオ戦略
(経営企画担当役員メッセージ)
- 27 国内生命保険事業
- 30 外部成長戦略
- 31 グループ会社によるコアビジネスの機能強化
- 32 財務資本(財務担当役員メッセージ)
- 38 知的資本
- 40 人的資本(人事担当役員メッセージ)
- 47 グループ従業員座談会
- 51 社会・関係資本
- 56 自然資本



前グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」振り返り

前長期ビジョン（2021年4月～2026年3月）では、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。」としました。そのうえで、定量目標であるグループKPIおよび、KPI達成に向けた5つの重点テーマ（①コアビジネスの強化、②事業ポートフォリオの多様化・最適化、③資本マネジメントの進化、④グループ一体経営の推進、⑤SDGs経営と価値創造）を着実に推進してきました。

■ 財務 KPI



※1 ROEVはFortitudeに係る評価性損益等を除く

※2 FortitudeのLDTI適用に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値

前グループ長期ビジョン「Try & Discover 2025」振り返り

■ 非財務KPI

前グループ長期ビジョンでは、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」につなげるため、社会的価値を表す「非財務KPI」を新たに設定しました。お客さま満足度、従業員エンゲージメントスコア、GHG排出量の各指標は右表の通り概ね堅調に推移しました。

【お客さま満足度】

年度によって若干の変動はあるものの、堅調に推移しました。「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。なお、2025年度までは各社で測定方法^{※1}が異なりましたが、2026年度からはグループ共通の新たな測定方法を制定・移行します。

【従業員エンゲージメントスコア】

グループ各社で、2021年3月期のスコアを上回りました。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おります。
⇒ P.43 従業員エンゲージメントスコアの活用

【GHG排出量】

2026年3月期40%削減（2014年3月期比）の目標に対し、59.6%削減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、GHG排出量の削減に努めていきます。

	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 実績	2026年3月期 目標
お客さま満足度^{※1}							
大同生命	82.3%	81.1%	79.0%	85.0%	87.0%	80.3%	
太陽生命	91.8%	91.9%	91.6%	91.4%	92.3%	91.6%	
TDF生命	72.8%	75.8%	76.7%	79.2%	80.5%	80.2%	
従業員エンゲージメントスコア^{※2}							2021年 3月期 水準以上 ^{※4}
HD	3.84	4.08	4.03	4.06	4.08	4.09	
大同生命	3.75	3.85	3.84	3.94	4.02	4.05	
太陽生命	3.61	3.63	3.57	3.58	3.72	3.74	
TDF生命	3.55	3.70	3.80	3.82	3.94	3.95	
GHG排出量^{※3} (2014年3月期比の削減量)	30.1%	31.0%	35.4%	41.2%	49.9%	59.6%	2014年 3月期比 40%削減

※1 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

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

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肢選択による評点（最大5.0～最小1.0）により、過去の実績や一般的な基準に基づき「3.5」以上を高評価と定義。人員構成等が異なるため、各社間のスコア比較には不適。

※3 Scope1+2、床面積当たり。すべての温室効果ガスを対象としているため、表現を「CO₂」から「GHG」へ変更

※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

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」

グループ長期ビジョン策定にあたり

グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030」においても、私たちのグループ経営理念である「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、グループ結成以来大切にしている精神は変わりません。

一方で、少子高齢化・労働人口の減少などのメガトレンドを背景に、超長期的に市場は縮小していきます。その中で勝ち残るには、グループが一体となり、効率的で生産性の高い組織へ変革しなければなりません。また、生命保険事業がコアビジネスであることは変わりませんが、2030年のその先に向けた持続的成長の礎を構築するため、社会課題の多様化を機会と捉え、新たな事業領域にも挑戦することが必要です。

こうした環境変化や目指す方向性、当グループの存在意義を踏まえ、経営ビジョンを見直しました。新たな経営ビジョンは「“Try

& Discover”を、ひとつの力に。ひとりの安心から、社会の成長へ。」です。「Try & Discover」というグループ組成以来の精神を軸に、グループ一体で価値創造を進めていく方向性を、より明確に打ち出しています。

グループ長期ビジョンの全体像

「グループ経営ビジョン」と、その実現に向けた3つの基本方針をもとに策定した「グループ成長戦略」と「グループKPI」を総称したものがグループ長期ビジョンです。

当グループにとって変わらない存在意義である経営理念のもと、「Try & Discover 2030」では、これまでの成果を土台に、新たな成長ステージに移行します。

3つの基本方針

グループ経営ビジョンに示すこの5年で目指す姿を実現するため、3つの基本方針を設定しています。

基本方針1 コアビジネスの一層の強化

国内生命保険事業の営業力・運用力を高め、着実な保有契約の拡大とALMの推進により、「金利ある世界」を背景に、安定的な利益成長を実現します。

基本方針2 新たな価値創出による成長の実現

グループの強みが活かせる領域に注力し、株主資本コストを意識した規律ある成長投資を行います。

基本方針3 グループの強靱化

非連続的な環境変化の中でも勝ち続ける企業となるために、強く、しなやかなグループへの変革を図ります。DX戦略を起点に、これまで以上に踏み込んだグループ一体経営を推進し、財務資本に加えて人的資本等も循環させ、グループシナジーを創出していきます。

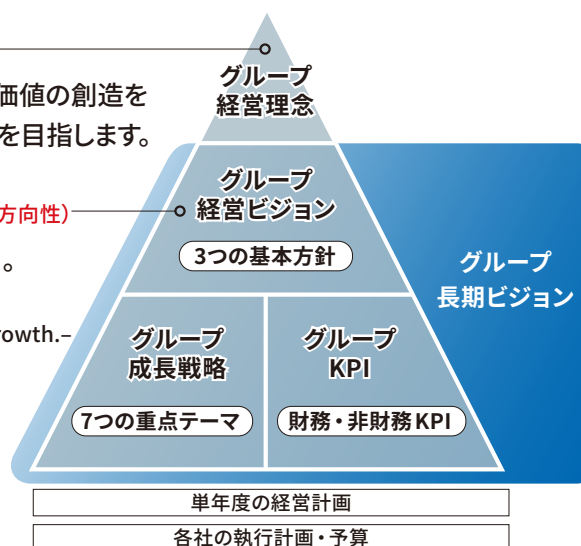
また、3つの基本方針を実行戦略に落とし込んだものが7つの重点テーマです。

グループ経営理念（存在意義）

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。

経営ビジョン（2030年に目指すグループ像・方向性）

“Try & Discover”を、ひとつの力に。
ひとりの安心から、社会の成長へ。
– One “Try & Discover” for sustainable growth.–



3つの基本方針

基本方針1
コアビジネスの一層の強化

基本方針2
新たな価値創出による成長の実現

基本方針3
グループの強靱化

7つの重点テーマ

- 1 生命保険事業の収益基盤の維持・強化
- 2 顧客基盤の強化
- 3 積極的な事業ポートフォリオマネジメント
- 4 外部成長戦略の推進
- 5 グループ資本の効果的な循環・創出
- 6 グループガバナンスの実効性向上
- 7 グループブランドの確立・浸透

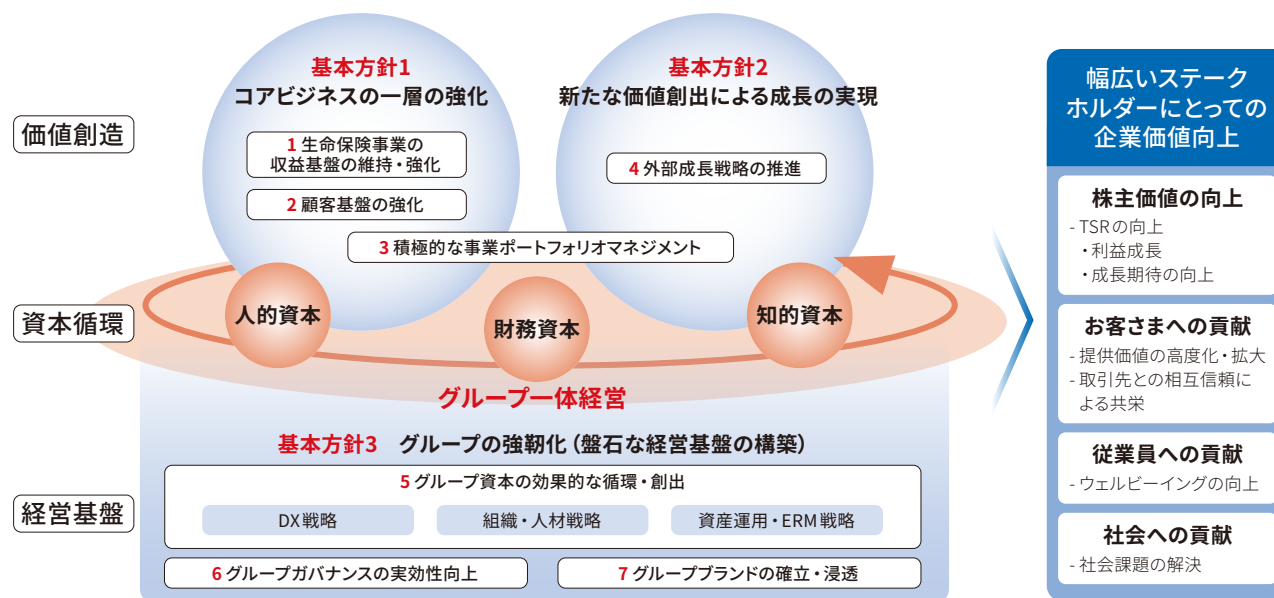
グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」

グループ成長戦略の全体像

下図は3つの基本方針（7つの重点テーマ）を軸にした企業価値向上に向けたグループ成長戦略の全体像を示しています。

3つの基本方針のもと、DX戦略を起点に経営基盤を強靱化するなど、グループ一体経営を推進し、財務資本・人的資本・知的資本の循環を通じた価値創造により、企業価値を向上させていきます。
⇒ P.38 知的資本

その結果として、株主価値の向上だけでなく、お客さま、従業員、社会といった幅広いステークホルダーへの価値提供を実現します。



財務資本：資金のリソース（株主資本、現金、投資資金など）、人的資本：企業の人員および人員が持つ能力・スキル・経験・モチベーションの特性、知的資本：企業が持つ知識資産や無形資産（データ、ITシステム、業務ノウハウ、ブランドなど）

財務 KPI

2031年3月期のグループ修正利益については、足元の経済環境や、これまでに進めてきたポートフォリオ改善の効果、今後の成長投資による利益の積み上げ効果も織り込み2,300億円を目標としました。また、修正 ROE については、株主資本コストを明確に上回る水準として、15%の目標を設定しています。前グループ長期ビジョンで達成できなかった新契約価値は2,000億円を目指します。

加えて、5年間のターゲットとして、EPS 成長率年率+10%以上、ROEV 年率+8%以上を掲げています。なお、これらは、各年度ごとの達成水準を示すものではなく、5年間の期間全体で達成を目指すものとなります。

非財務 KPI

サステナビリティ経営の推進のため、「社会価値向上」と「人的資本向上」の2つの主要課題を設定し、それぞれの主要課題ごとに「重点テーマ」を定めています。重点テーマごとに、「お客さま満足度」「自社 GHG 排出量削減率」「従業員エンゲージメントスコア」等の KPI を設定し、その達成に取り組むことで、社会課題の解決に寄与しながら、持続的なグループの成長を追求していきます。

また、今回の長期ビジョンでは、新たに「多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況」を KPI に設定しました。人材は当社の持続的成長にとって重要な資本であり、引き続き、人的資本の拡充を進めてまいります。

⇒ P.51 社会・関係資本
⇒ P.40 人的資本

財務・非財務 KPI 2031年3月末 達成水準		
財務	グループ修正利益	2,300億円
	新契約価値	2,000億円
	修正 ROE	15%
非財務	お客さま満足度	4.0pt 以上（5段階評価中）
	自社の GHG 排出量削減率（原単位）	▲75%（2013年度比）
	従業員エンゲージメントスコア	4.0pt 以上（5段階評価中）
	多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況*	全内務職員の40%
※グループ複数社経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数・キャリア採用者在籍者数		
グループ長期ビジョン（5年間）におけるターゲット		
EPS 成長率		10%以上
ROEV		8%以上

事業ポートフォリオ戦略

経営企画担当役員メッセージ

未来を起点とした事業ポートフォリオの進化

コア事業の競争力を高めるとともに、
新たな成長領域への戦略的な資本配分を実現します。

常務執行役員
森谷 芳隆

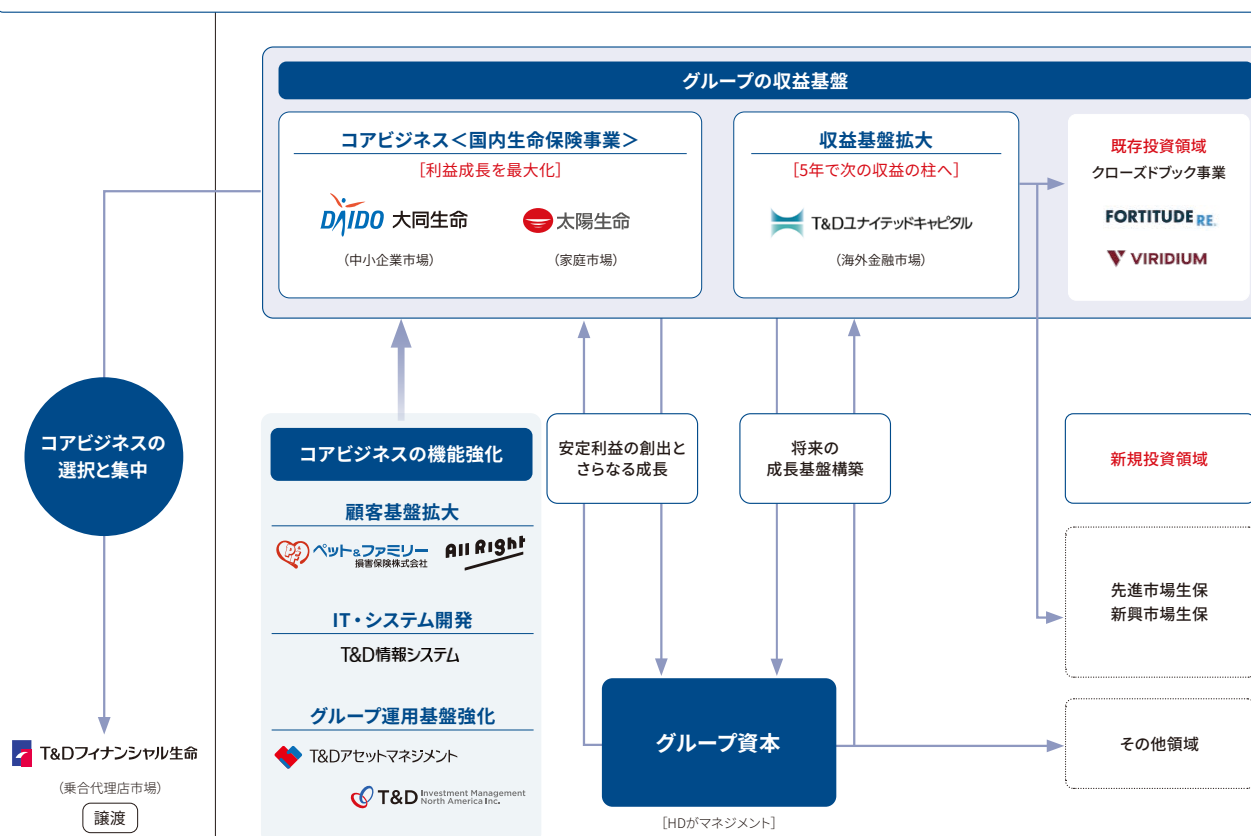


事業ポートフォリオ戦略の基本的な考え方

当グループは、グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～」の策定にあたり、事業ポートフォリオのあり方について改めて議論を重ねました。長期ビジョンでは、「コアビジネスの一層の強化」「新たな価値創出による成長の実現」「グループの強靱化」を3つの基本方針として掲げています。事業ポートフォリオ戦略は、これらの方針の前提として、資本配分最適化の観点から将来的な事業構成や既存事業の方針を具体化したものであり、持続的な企業価値向上につなげるための重要な経営の枠組みです。

長期ビジョンの策定にあたっては、取締役会において、「当グループは何を強みとして成長していくのか」「社会にどのような価値を提供していくのか」といった根本的なテーマについて議論を行いました。あわせて、人口減少や少子高齢化、AIをはじめとする技術革新など事業環境が大きく変化する中で、コアビジネスである太陽生命・大同生命の事業を長期的にどのように評価するのか、両社の競争優位性はどこにあるのか、今後も持続的な成長は期待できるのか、さらには現在の事業構成は将来にわたって最適なのかといった点についても議論を重ねました。こうした議論を通じて、私たちは事業ポートフォリオに対する考え方を改めて整理し、長期的な企業価値向上に向けた資本配分の方方向性を明確化しました。

TDF生命株式譲渡後の戦略マップ



事業ポートフォリオ戦略

経営企画担当役員メッセージ

国内生命保険事業を「成長事業」として再定義

太陽生命が強みを有する家庭市場、大同生命が強みを有する中小企業市場について、市場の成長余地や競争環境、顧客ニーズの変化などを踏まえて多面的な議論を行った結果、両市場には依然として大きな事業機会が存在し、それぞれの市場で培ってきた顧客基盤や販売チャネル、ブランドといった強みを活かすことで、今後も持続的な成長が期待できるとの認識に至りました。

また、「金利ある世界」への転換は、生命保険事業の収益構造にも大きな変化をもたらしています。契約業績の拡大に加え、順ざや改善による収益力向上も期待できることから、国内生命保険事業を取り巻く環境は従来と比較して大きく変化しています。

こうした議論を踏まえ、当グループは国内生命保険事業を単なる安定収益事業としてではなく、長期ビジョン期間における「成長事業」と位置付けました。今後は、太陽生命・大同生命それぞれの強みをさらに磨き上げることで、グループの利益成長を牽引していきます。なお、太陽生命については、収益性向上に向けた取組みが引き続き重要な経営課題であると認識しています。

なお、事業ポートフォリオの見直しの一環としてT&Dフィナンシャル生命の株式譲渡を決定しており、国内生命保険事業については、太陽生命・大同生命への選択と集中を進めるとともに、株式譲渡による資金の一部をグループ強靱化に活用することで、コアビジネスの成長の持続性と資本効率の向上を実現していきます。

今の強みを、次の成長につなげる

一方で、私たちの視点は2030年だけにとどまりません。

人口減少や労働力不足の進展、AIをはじめとするテクノロジーの進化、顧客ニーズの多様化などを踏まえると、現在の競争優位が将来にわたり当然に維持されるとは考えていません。また、家庭市場や中小企業市場のお客さまを取り巻く課題も、保険だけで解決できるものではなくなりつつあります。

だからこそ、国内生命保険事業が好調な今のうちに、その先の成長に向けた準備を進めることが重要であると考えています。

長期ビジョンでは、国内生命保険事業が生み出す利益と資本余力を、利益成長に伴う安定的な株主還元の出発点とするともに、新たな収益源の構築に向けた成長投資へ振り向ける方針を明確にしました。具体的には、長期ビジョン期間中に5,000億円の成長投資枠を設定し、T&D ユナイテッドキャピタルを中心として収益源の多様化を進めていきます。

この5,000億円は単なる投資枠ではありません。現在のコアビジネスが創出する成果を、将来の成長へとつなげるための資本循環の仕組みであり、持続的な企業価値向上を実現するための重要な戦略です。

機能会社によるコアビジネスの機能強化

当グループには、生命保険事業を担う太陽生命、大同生命のほか、多様な事業を行う会社があります。

これらの会社のうち、T&D アセットマネジメントやT&D Investment Management North Americaはグループ資産運用の高度化、ペット&ファミリー損害保険やAll Rightはグループ顧客基盤の拡大、T&D 情報システムはDX・IT基盤の高度化など、コアビジネスである生命保険事業の機能強化の役割も担っています。

事業ポートフォリオ戦略

経営企画担当役員メッセージ

企業価値向上に向けて

■ 私たちが目指しているのは、事業規模の拡大そのものではなく、持続的な企業価値向上です。

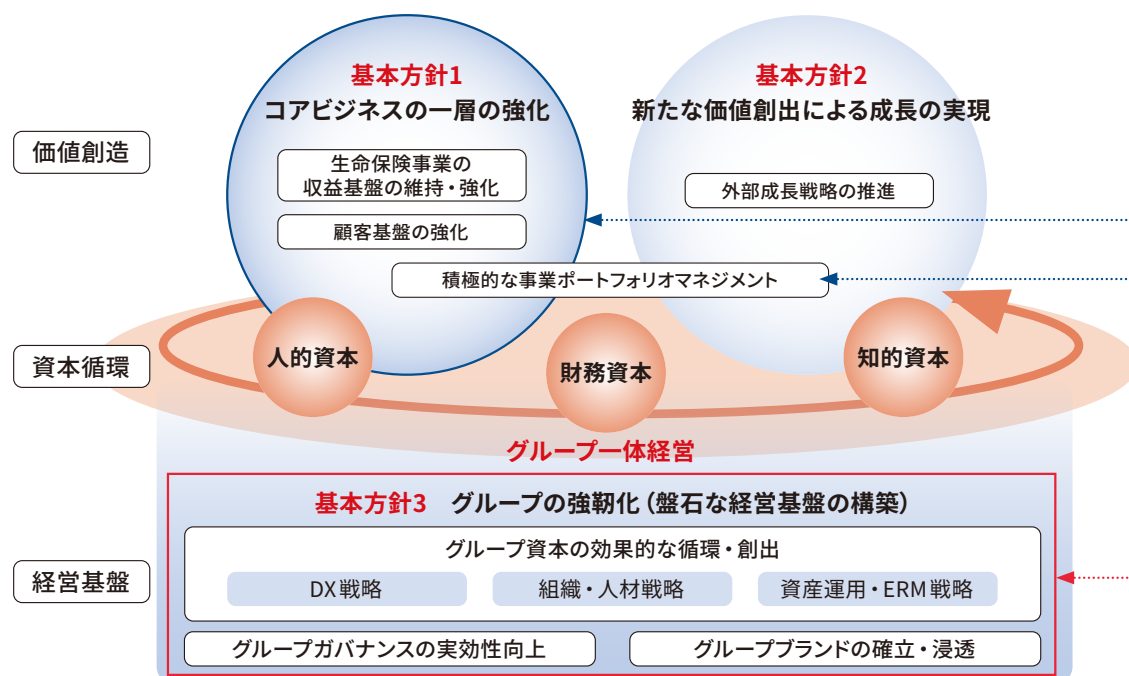
長期ビジョンでは、財務KPIとして修正利益2,300億円、新契約価値2,000億円、修正ROE15%、5年間のターゲットとしてEPS成長

率10%以上、ROEV8%以上という目標を掲げています。事業ポートフォリオマネジメントは、こうした利益成長と資本効率向上の両立を実現するための重要な経営手段です。

事業ポートフォリオは固定的なものではありません。重要なのは、過去の延長線上で事業を評価するのではなく、将来の企業価値向上という観点から継続的に見直していくことです。

今後も市場環境や社会の変化を踏まえながら、すべての事業を聖域なく評価し、必要に応じて新規投資、事業拡大、事業再編、資本再分配を検討していきます。コアビジネスのさらなる成長、新たな収益源の創出、そしてグループの強靱化を通じて、持続的な利益成長と資本効率向上を実現し、長期ビジョンで掲げた目標の達成と、その先の企業価値向上につなげていきます。

Try & Discover 2030 ～挑戦、その先へ～ 全体像



財務資本：資金のリソース（株主資本、現金、投資資金など）、人的資本：企業の人員および人員が持つ能力・スキル・経験・モチベーション等の特性、知的資本：企業が持つ知識資産や無形資産（データ、ITシステム、業務ノウハウ、ブランドなど）

グループ長期ビジョン
実行施策 第1弾めざす姿実現のスピードと
確度の向上

PayPayとの包括提携

- 顧客基盤強化等によりコアビジネスの強化を加速

+

TDF生命の譲渡

- 創出キャッシュをグループ強靱化に向けて戦略的に投資（DX・人材投資等）
- 自己株式取得によりKPI等の達成確度を向上

国内生命保険事業

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、傘下の国内生命保険会社がそれぞれ異なる市場に特化し、「独自性」と「専門性」を発揮することをビジネスモデルの強みとしています。

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」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。



中小企業市場

事業を通じて解決を目指す社会課題	中小企業の成長・発展
独自のビジネスモデル	■ 中小企業関連団体や税理士団体等との提携を通じて提供
商品・サービス	■ 中小企業経営者の多様なニーズに応えるオーダーメイド型商品 ■ 健康経営の普及に向けた取組み ■ 中小企業の経営支援



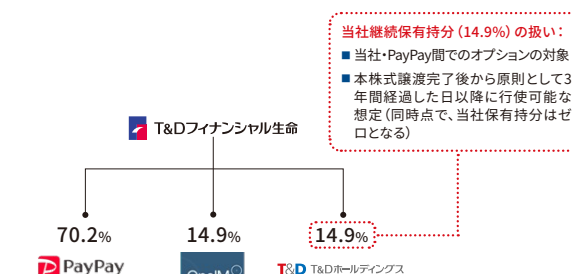
家庭市場

事業を通じて解決を目指す社会課題	健康寿命の延伸
独自のビジネスモデル	■ 主に家庭マーケットのシニア層に向けて保障を提供 ■ 対面・非対面を融合したハイブリッド型営業を展開
商品・サービス	■ 社会課題を踏まえた商品開発（認知症、がん・重大疾病予防） ■ シニア向けサービスの提供

なお、T&D フィナンシャル生命については、PayPay 株式会社等への株式の譲渡が決定しております。これにより、当グループの生命保険会社は大同生命・太陽生命の2社となりますが、本譲渡により創出されたキャッシュを、株主還元と独自の強みを持つコアビジネスの強化に向けた投資に活用することで、成長の持続性や資本効率を一層高めていきます。

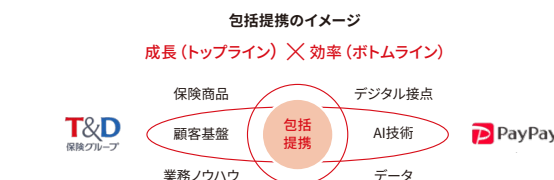
PayPay 株式会社等へのT&D フィナンシャル生命株式の譲渡及び同社との包括提携について

当社は、連結子会社T&D フィナンシャル生命の株式85.1%のうち、70.2%をPayPay 社、14.9%をOne Investment Managementの関連法人へ譲渡することで合意しました。当社が継続保有する14.9%については、PayPay 社との間のオプションの対象となっています。取引は関係当局の認可等を経て、2027年10月の完了を予定しています。



あわせて、PayPay 社とマーケティングおよびデジタル領域での包括提携に関する基本合意書を締結しました。

当グループの健康増進・介護・医療分野の知見と、PayPay 社およびソフトバンク社のFintech技術・ユーザー基盤、AI・デジタル技術を組み合わせ、保険販売、広告・マーケティング、オペレーション、新規領域など複数分野での連携を目指します。



国内生命保険事業

| 大同生命

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、中小企業関連団体や税理士団体等との提携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。

中小企業のお客さまに保障をお届けする強固なビジネスモデル



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・サービスをお届けしています。

※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

市場・チャネル・商品

市場	• 中小企業市場
チャネル	• 営業職員、代理店(税理士・金融機関等)
商品	• 定期保険、就業不能保障等

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

今後の戦略

従来から取り組んでいるトータル保障の進化を通じて既存市場を深耕することで、保有契約高を着実に伸展させていきます。また、「事業ドメインの拡張」を図るとともに「プラットフォームの強化」を通じ、より多くの中小企業との接点構築を実現することで、加入企業数の増加基調への転換を目指します。あわせて営業活動にAIを絡むことで、生産性向上も図ります。加えて、社会的課題・経営課題の広がりに応じた非保険事業の開発・推進により、「お客さまへの新たな価値の提供」と「顧客基盤の拡大」を実現します。

これらの取組みを通じて、中小企業のさらなる発展に寄与するとともに、契約業績・収益拡大を図っていきます。

取組テーマと今後の具体的なアクション

取組テーマ	今後の具体的なアクション
既存市場の深耕 中小企業への提供価値の進化	■ トータル保障の進化 • 中小企業の変化にあわせた保険価値の最適化 • 相続・事業承継を通じた世代を超えた関係性の構築 • 中小企業で働くすべての方への価値提案 等
新規市場の創造 新たな顧客基盤を開拓	■ 社会構造変化を踏まえた事業ドメイン拡張 ■ 多面的なリスク算定 ■ プラットフォームの強化 (どうだい?の進化等) 
新たな領域への挑戦 保険を越えた新規事業の開発・収益化	■ 新規事業の開発・推進体制の構築 ■ サービス開発 サステナ関連事業 ウェルビーイング関連 (健康経営) 事業 災害対策関連事業

国内生命保険事業

| 太陽生命

ビジネスモデル

太陽生命は、家庭市場に特化した生命保険会社です。営業職員が個別の家庭を訪問し、主婦やシニアなど保障が届きにくいお客さまに医療・介護等の第3分野を中心とした商品をご提供しています。

かつては短満期の貯蓄性商品や年金保険の販売を通じて顧客基盤を構築してきましたが、金融環境の変化やお客さまニーズの多様

化を踏まえ保障性商品の展開を本格化し、認知症予防保険を他社に先駆けて導入するなど、顧客ニーズを捉えた商品開発を行ってきました。あわせて、専門知識を有する職員がお客さまを直接訪問し、給付金請求手続きをサポートする「かけつけ隊」等のサービスを提供することで付加価値の高い保障を実現しています。

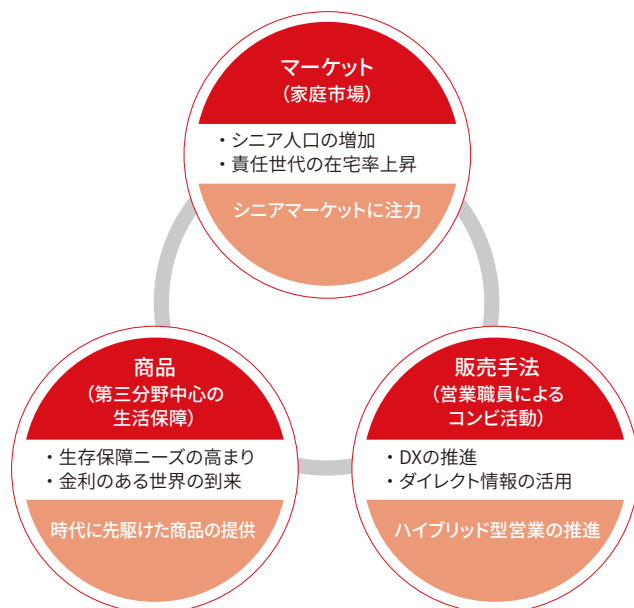
近年ではダイレクト情報を活用し、対面と非対面を組み合わせたハイブリッド型営業へと進化させています。これにより、生産性の向上と新たな顧客接点の創出を図っています。

今後の戦略

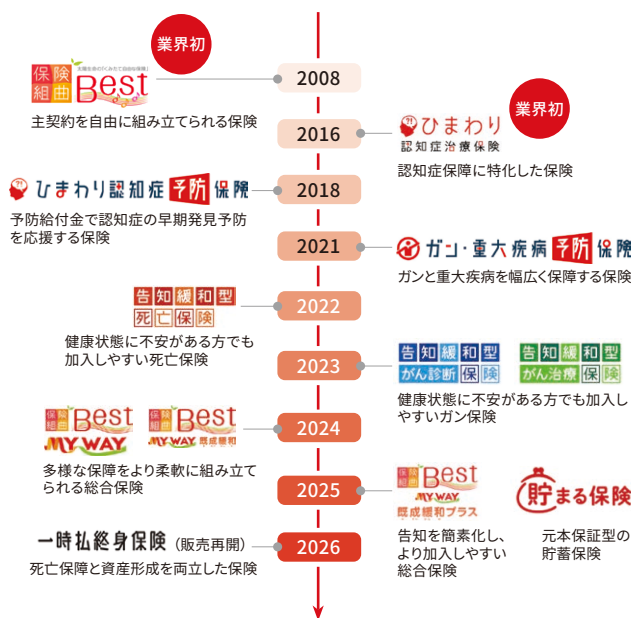
顧客セグメントやニーズの変化に応じた商品戦略の展開に加え、PayPay社等との包括提携を通じた情報戦略の高度化により、ビジネスモデルの更なる進化を図っていきます。加えて、支社マネジメントの変革による営業体制の強化や、AI技術の活用による経営基盤の強化を通じ、生産性の向上を追求していきます。

また、収益性の改善に向けて、収益性に課題のある保有契約（過去に販売した個人年金や銀行窓販商品等）を減少させるとともに、収益性の高い新契約を積み上げることで、保有契約ポートフォリオの長期的な改善を進めていきます。

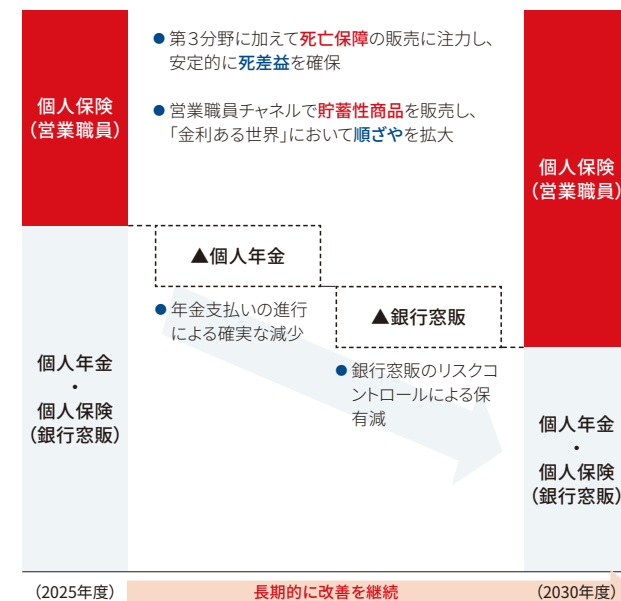
ビジネスモデル



時代に先駆けた商品開発



保有契約ポートフォリオの改善イメージ



外部成長戦略

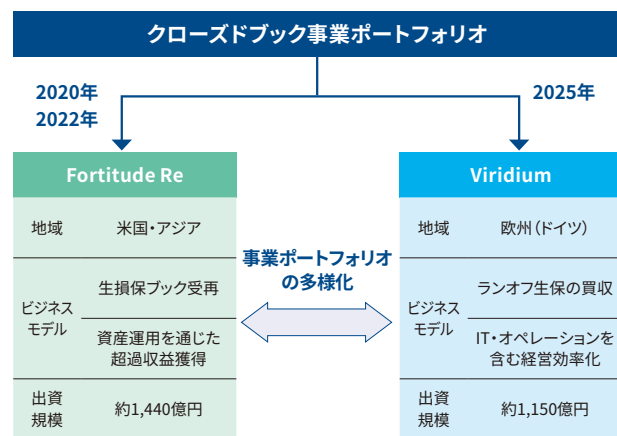
クローズドブック事業※

生命保険事業に次ぐ当グループの収益基盤構築のため、T&D コナテッドキャピタル（以下TDUC）が注力している事業です。具体的には、北米を中心とするFortitude（2020年6月以降、累計約1,440億円を出資）および欧州のViridium（2025年8月に約1,150億円を出資）が主要な投資先となっています。

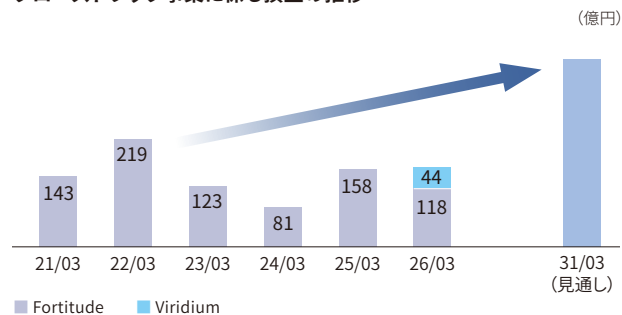
Fortitudeでは、生命保険会社の買収や再保険取引および低流動性クレジット資産等への投資を通じた超過収益の獲得、Viridiumでは、生命保険会社の買収および保険契約の集約・管理効率化を通じた超過収益の獲得といった、収益構造の異なるビジネスモデルを展開しており、地域およびビジネスモデルの両面で分散を図っています。

※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

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に係る損益の推移



※25/3期はFortitudeのLDTI適用に伴う会計処理の遡及適用反映後の数値
26/3期はViridiumの第4四半期（10月～12月）に係る修正利益（持分法損益）を当社第4四半期に計上

長期ビジョン期間の戦略

当社は、コアビジネスの一層の強化に加え、外部成長を第二の価値創造の“柱”として位置付けています。

この外部成長の実現に向けて、先進市場生保におけるさらなる投資機会を追求するとともに、新興市場生保への出資を通じた中長期的な成長ポテンシャルの取り込みを図ります。加えて、グループ事業強化に資する金融セクター企業や生保周辺領域を中心に、投資機会の探索を進めます。

成長投資にあたっては、5,000億円の新規投資枠を設定し、グループ修正利益に占める国内生保事業以外の割合を20%以上へ引き上げることを目標としています。

外部成長の実現に向けて考えられる取組領域

先進市場生保	キャッシュ創出源確保・拡充 既存の“差異化・分散化”されたクローズドブック事業投資ポートフォリオに由来する“強み”（経験・態勢・ネットワーク等）を最大化し、さらなる投資機会を追求
新興市場生保	成長ポテンシャルの取込み 先進市場生保に加え、マクロ経済的要因等から高い潜在性が期待できる領域での出資にも並行して取組み
その他領域	上記以外に、グループ事業強化に資する金融セクター企業や生保周辺領域を中心に投資機会を探索

新規投資枠

5,000億円

ハードルレート（株主資本コスト＋内外金利差等）を上回るリターン確保のため、規律を持って取組む

収益ポートフォリオの多様化

グループ修正利益に占める
国内生保事業以外の割合

20%以上

7%

2026年
3月期

2031年
3月期

グループ会社によるコアビジネスの機能強化

T&D保険グループには、生命保険各社やTDUC以外に、資産運用関連事業を担うT&Dアセットマネジメント（以下TDAM）およびT&D Investment Management North America（以下TDIM）、ペット保険を取扱うペット&ファミリー損害保険（以下P&F）、ヘルスケア・健康領域におけるサービス提供等を行うAll Right、グループのシステム開発・運用等を担うT&D情報システム等のグループ会社があります。

グループ顧客基盤拡大



ペットショップやインターネットを通じて、ペット保険販売に取組む。お客さま接点拡大の起点となり、グループ顧客基盤の強化に取組む。



デジタル技術の活用およびさまざまな提携先との提携により、スモールマス[※]の顧客ニーズに対応した、商品・サービスを提供する。

※特定のライフスタイルや興味・関心をお持ちの方々

グループ運用基盤強化



アセットマネジメント事業に取組むとともに、グループの資産運用の高度化・運用人材の育成を推進する。



米国にて、海外クレジット、オルタナティブ資産等の運用に取組む。

IT・システム開発

T&D情報システム

DX・IT分野におけるグループシナジー創出やグループ各社のシステム支援等を担う。

グループ顧客基盤の拡大

P&Fは既存のペットショップチャネルでの安定的な収益をベースに、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おり、2026年3月末の保有契約件数は約23.0万件となりました。

All Rightは戦略プラットフォーム「ピアコネ」を通じて、提携先を拡大しています。さらに、少短子会社にて保険商品の開発・提供を行い、保障・補償ニーズへの対応を強化しており、2026年3月末現在のAll Rightユーザーは約13.5万人となりました。今後も、提携先のさらなる拡大と新たなマーケットの開拓を推進します。

このように、生命保険会社とは異なる独自のチャネルと商品・サービスを持つP&FとAll Rightが構築する顧客接点から、将来に向けてグループ顧客基盤の拡大に取組みます。



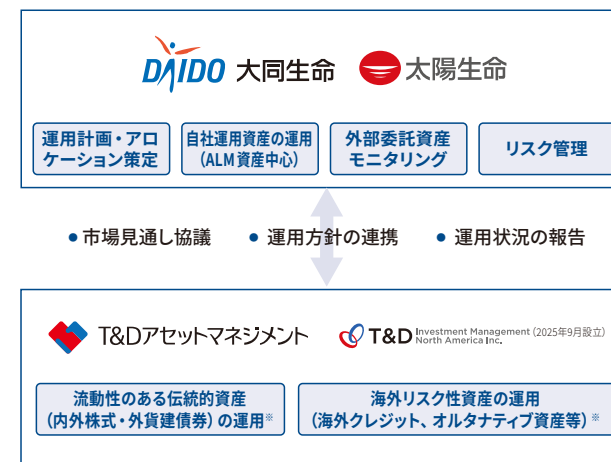
※2026年3月末時点
All Rightユーザーは以下の合計
・LINE友だち登録者数
・オリジナルアプリ「ルックミール」のダウンロード数
・All Right少額短期保険加入者数

グループ運用基盤の強化

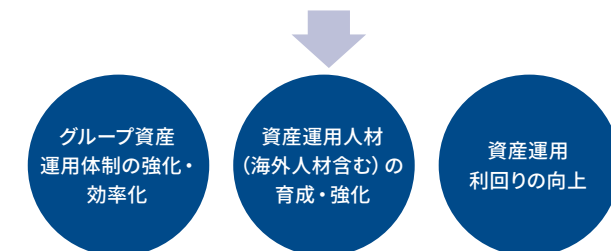
グループの資産運用について、ALM資産は負債特性に応じた運用を生命保険各社で行い、流動性のある伝統的資産（内外株式・外貨建債券等）はTDAM、海外クレジット、オルタナティブ資産等は2025年9月に設立したTDIMをプラットフォームとする体制を整備しています。

この体制のもと、グループ資産運用基盤の強化・効率化や、資産運用人材（海外人材含む）の育成・強化に取組みます。

グループ資産運用の高度化により目指す姿



※委託の範囲および規模については、HDが個社と協議の上、決定



財務資本

財務担当役員メッセージ

規律ある資本マネジメントの 徹底による企業価値の向上

規律ある資本アロケーションのもと、成長投資と株主還元を両立し、持続的な企業価値の拡大を目指します。

常務執行役員
本田 孝宏



財務資本のアウトカム

TSR



グループ資本マネジメントの進化による企業価値の向上

前グループ長期ビジョン（2021年4月～2026年3月）では、収益基盤の強化と資本効率の向上に取り組み、企業価値向上に向けた財務基盤の構築を進めてきました。

新たなグループ長期ビジョン（2026年4月～2031年3月）では、これまでに構築した強固な財務基盤を活用し、規律ある資本アロケー

ションを徹底し、成長投資と株主還元の両立を通じて、持続的な企業価値の拡大を目指します。

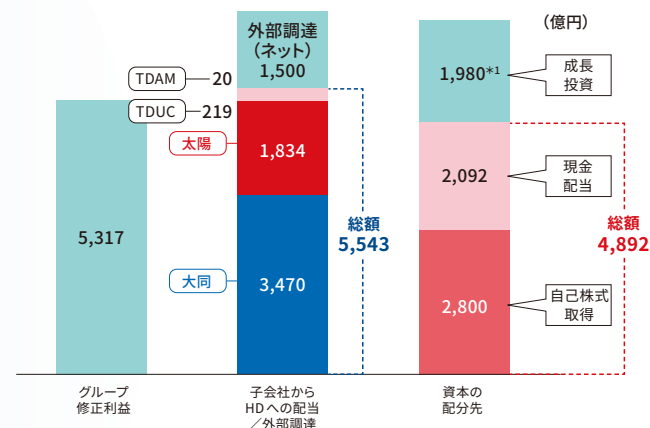
前グループ長期ビジョンにおける資本マネジメントの成果

前グループ長期ビジョンでは、国内生命保険事業から創出した資本や資産運用リスク削減により創出した資本を、クローズドブック事業等への成長投資と株主還元へ配分するグループ資本マネジメントを推進してきました。

その結果、この5年間で子会社から累計5,543億円の配当を受領し、成長投資1,980億円、株主還元4,892億円へ配分することで、資本効率の向上と企業価値の拡大を実現しました。

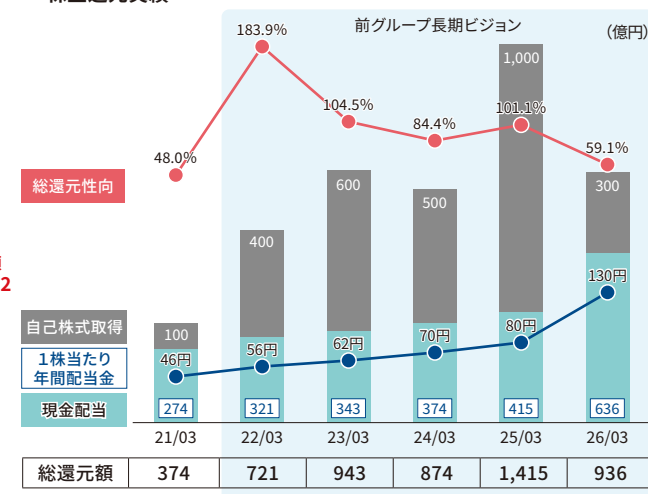
子会社からの配当／資本の配分

2021年4月～2026年3月末実績



*1 成長投資の内訳：Fortitudeへの追加出資640億円、Viridiumへの投資1,150億円、その他190億円（FWD、All Right、CVC）

株主還元実績



財務資本

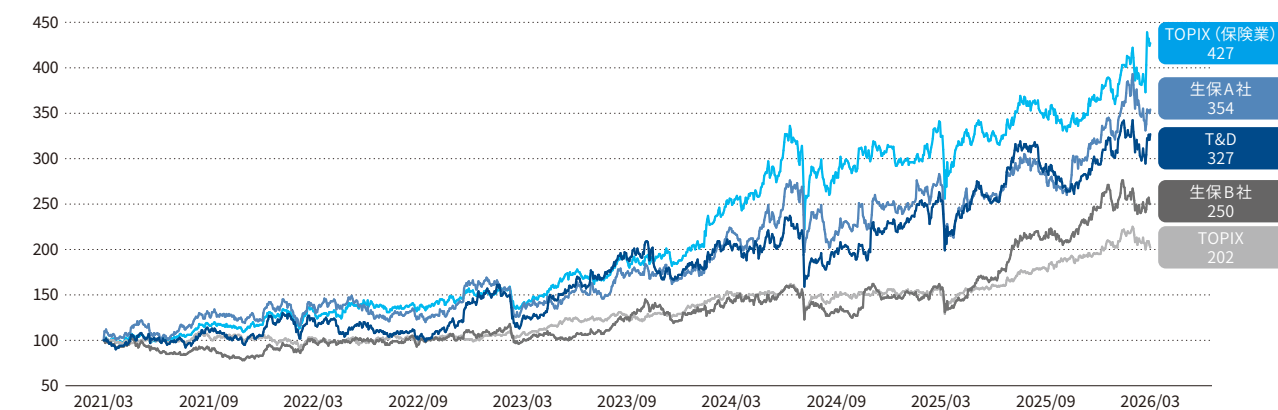
財務担当役員メッセージ

バリュエーションおよび株価パフォーマンス(TSR)の向上

各種施策の結果、財務KPIである修正利益は1,585億円(当初目標1,300億円)、修正ROEは10.5%(同8%)と当初目標を大きく上回る成果を達成することができました。

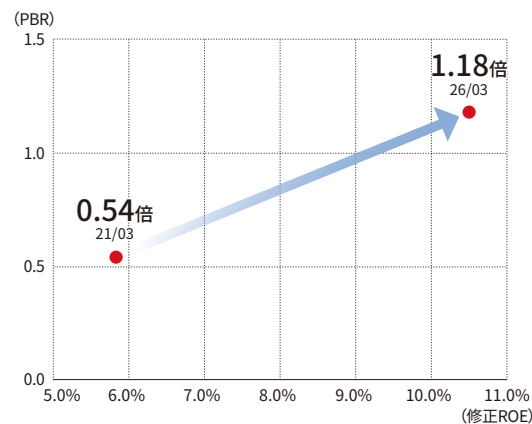
また、こうした成果は資本市場からも評価されており、株主総利回り(TSR)はTOPIXを大きく上回る水準で推移し、PBRは0.54倍から1.18倍まで上昇、株価EV倍率(P/EV)も0.26倍から0.45倍まで改善しました。

TSRの推移

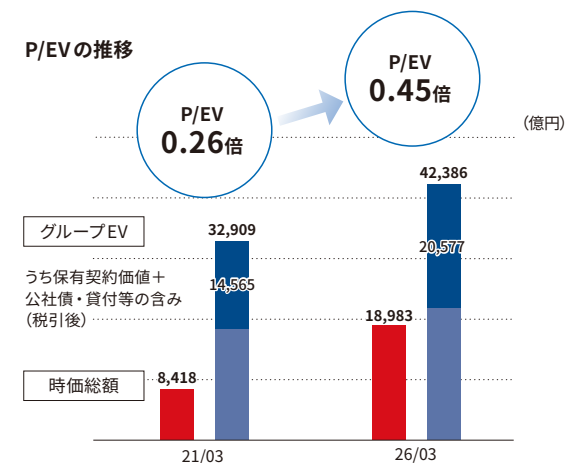


* Total Shareholder Return (TSR) 株主総利回り(税引前配当金再投資後収益率) 2021年3月末を100として指数化

修正ROEとPBR



P/EVの推移



財務資本

財務担当役員メッセージ

グループ資本マネジメントの主な取組み

ここからは、これまでの具体的な取組みと今後の方針についてご説明します。

リスク削減に向けた取組み

株価評価の向上に向けては、資本効率を示す修正ROEの向上に加え、収益の安定性向上を通じた株主資本コストの低減が重要となります。そのため、市場変動の影響を受ける資産運用リスクの削減を進めてきました。具体的には、この5年間で再保険の活用、超長期債への投資による金利リスクの削減、外貨建債券・内外株式の縮減に取り組みました。

株主資本コスト

資産運用リスクの削減により株価ベータは低下しています。一方、足元の金利上昇の影響も踏まえ、当社の株主資本コストは8～10%程度と認識しています。

ベータの推移		
株価β※	21/03	26/03
1年	1.63	1.19
3年	1.51	1.10
5年	1.50	1.03

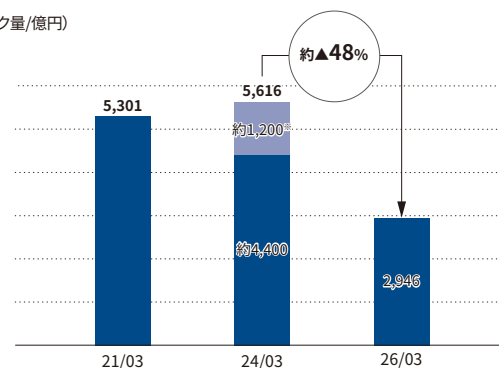
※ 株価βは週次、対TOPIX

国内金利リスクへの対応

国内金利リスクについては、ALMの推進により2024年3月末対比で2026年3月末までに48%削減を実現し、目標を大きく上回る結果となりました。

国内金利リスク

(リスク量/億円)

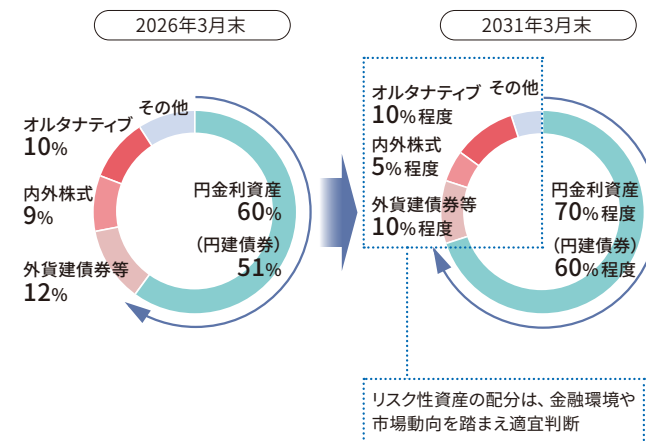


※ 終局金利変更の影響

金利が上昇している環境下において、今後、金利上昇による保険契約の解約増加の影響にも留意しながら、資産・負債のキャッシュフローマッチングを進めていき、円金利資産の比率を足元の60%から、2031年3月までに70%まで拡大させる計画としております。

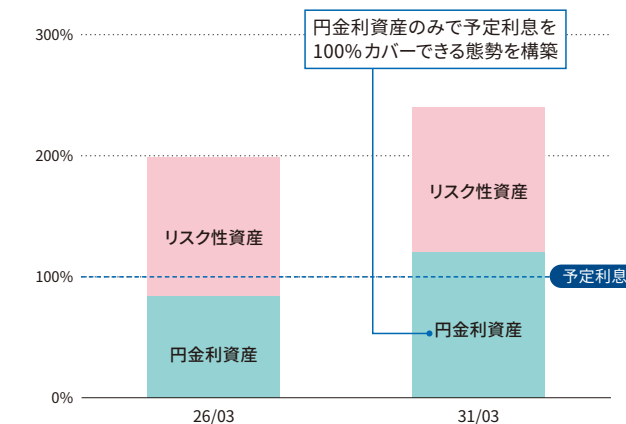
これにより、円金利資産の利息収入のみで予定利息を賄える資産運用ポートフォリオの構築を目指します。

資産運用ポートフォリオ



基礎運用収支（利配収入等）と予定利息

予定利息カバー率（予定利息に対する基礎運用収支の割合）の将来イメージ



財務資本

財務担当役員メッセージ

株式リスクの削減と資産ポートフォリオの改善

内外株式についても削減を進めましたが、時価上昇の影響もあり削減率は12%に留まりました。引き続き、分散投資およびインフレヘッジの観点から一定程度の株式保有は維持しながらも、株式リスクの削減を進め、円金利資産やオルタナティブ資産へのシフトを進めていきます。

政策保有株式については、業務提携先・協業先を除く保有残高ゼロを2031年3月末までに実現する方針に加え、新たに2028年3月末までに、2026年3月末対比で40%縮減する中間目標を設定しました。

新グループ長期ビジョンにおける資本マネジメント

私たちは、これまでの成果に満足することなく、企業価値の向上に向けて、新グループ長期ビジョンのもと資本マネジメントをさらに推進していきます。今後5年間で累計約1兆円の修正利益を見込んでおり、その期間利益のうち60%を株主還元、40%を成長投資に配分することを基本方針としています。

株主還元のうち現金配当については、5年平均グループ修正利益に対する配当性向60%を基本とし、利益成長が現金配当の拡大につながる方針としています。また、現金配当に加え自己株式取得も活用し、中長期的に総還元性向60%程度を目指します。さらに、期間利益からの還元に加え、成長投資の検討状況やESR水準、株価水準などを総合的に勘案し、追加的な自己株式取得も検討してまいります。自己株式取得については実施時期ありきではなく、資本効率

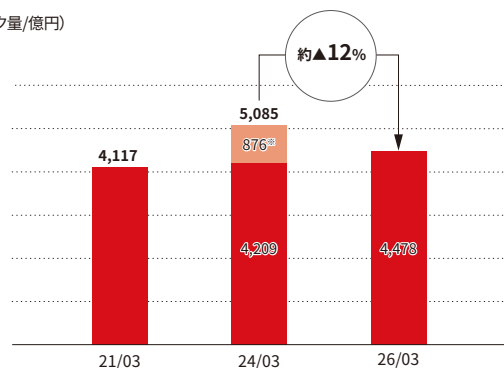
向上への効果を踏まえながら機動的に実施していく考えです。

成長投資については、新たに5,000億円の投資枠を設定し、2031年3月期には国内生保事業以外の修正利益比率を20%以上へ引き上げることを目指しています。私たちは投資額の規模を追求するのではなく、投下資本に対してハードルレート（株主資本コスト＋内外金利差等）を上回る持続的なリターンを創出できるかを重視しています。その観点から企業価値向上に資する案件を厳選し、十分なリターンが期待できる案件に対して投資を実行します。

十分なリターンが期待できる投資機会が見当たらない場合には、自己株式取得を含む株主還元も選択肢とし、最適な資本配分を検討してまいります。このように、資本市場の規律を強く意識した資本マネジメントを徹底することで、市場からの信頼と評価の向上につなげていきたいと考えています。

株式リスク (内外株式)

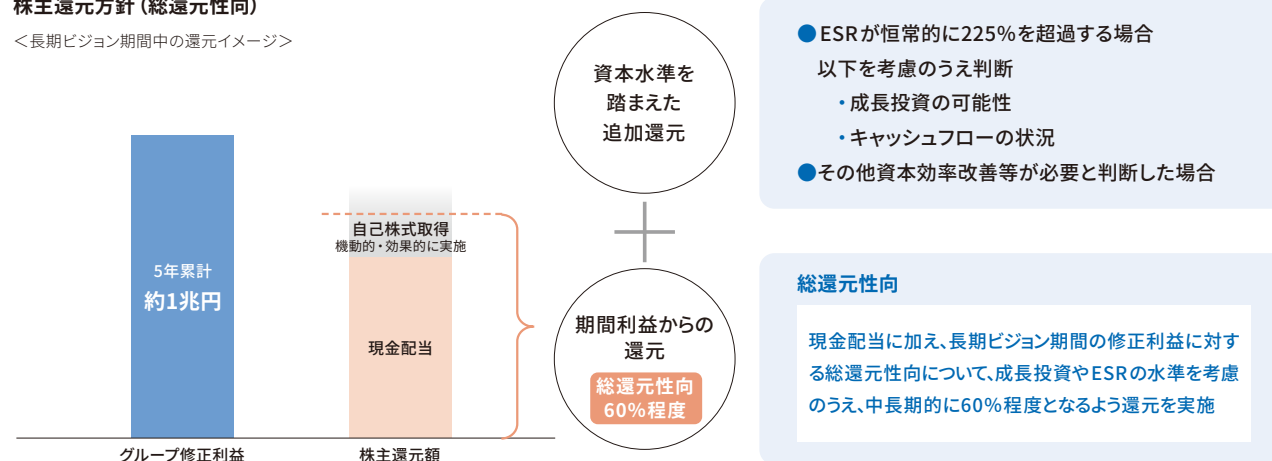
(リスク量/億円)



※ 新基準による影響

株主還元方針 (総還元性向)

<長期ビジョン期間中の還元イメージ>



財務資本

財務担当役員メッセージ

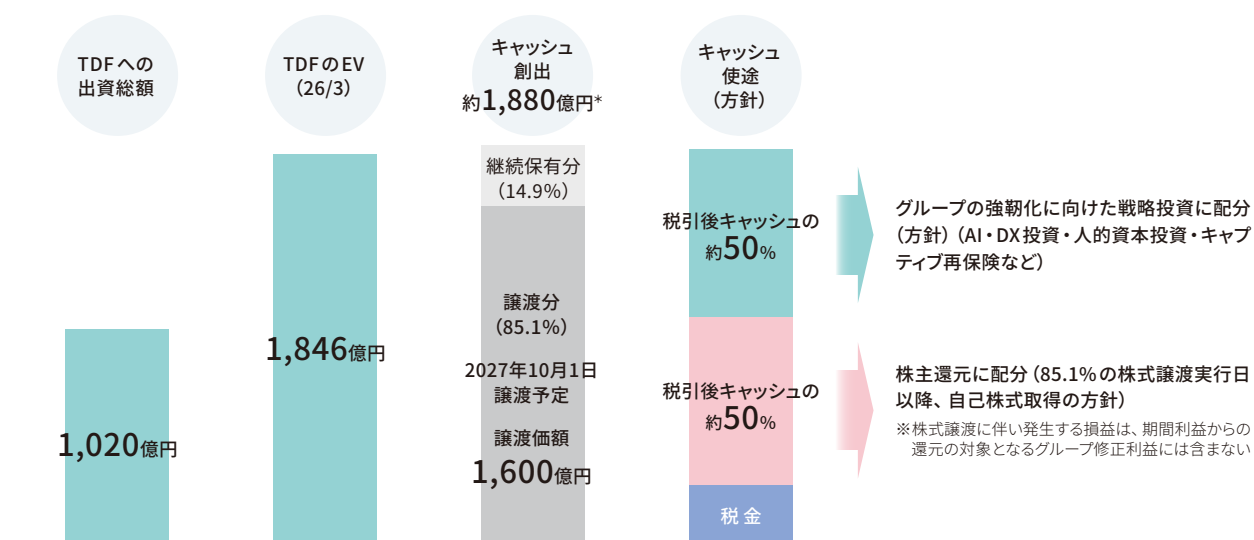
T&Dフィナンシャル生命株式譲渡に伴うキャッシュの使途

T&Dフィナンシャル生命保険株式会社の株式譲渡により創出されるキャッシュについては、前述の方針とは別に、グループ強靱化への投資と株主還元の双方にバランスよく配分する方針です。具体的には、税引後売却キャッシュの約50%をグループの強靱化に向けた戦略投資へ、残り約50%は自己株式取得を中心とした株主還元へ活用してまいります。この配分は、将来の成長に向けた投資と株主還元の双方を重視する当社の資本政策を反映したものです。

最後に ～持続的な企業価値向上に向けて～

新グループ長期ビジョンのもと、「コアビジネスの一層の強化」「新たな価値創出による成長の実現」「グループの強靱化」の3つの基本方針を、規律ある資本マネジメントの徹底を通じて着実に推進し、利益成長、資本効率の向上、株主還元の拡充による好循環を実現することで、企業価値のさらなる向上に貢献してまいります。

TDF株式譲渡に伴うキャッシュの使途（方針）



* 当該金額は2027年10月1日を譲渡予定日とした見通しであり、確定したものではありません

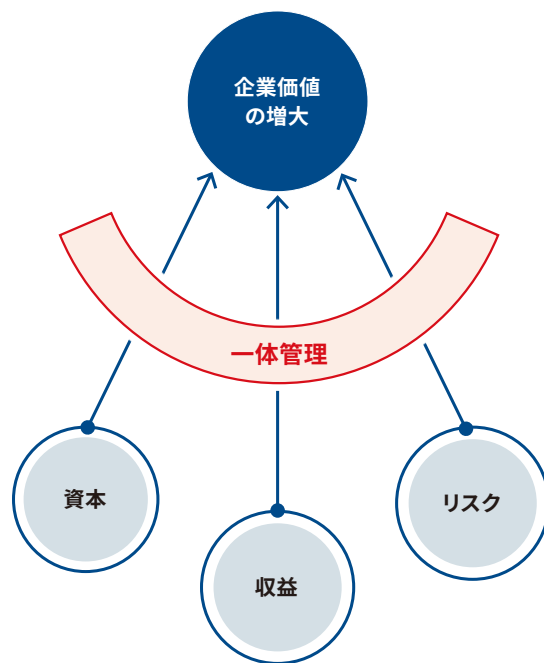
※株式譲渡に伴い発生する損益は、期間利益からの還元の対象となるグループ修正利益には含まない

財務資本

ERM

ERMは、資本・収益・リスクを一体的に管理することにより、企業価値の増大や収益の最大化等の経営目標を達成するための、戦略的な経営管理手法です。

資本・収益・リスクを経済価値ベースで定量化することで「見える化」し、これらを統合的に管理して経営判断を行うことにより、資本水準とリスクの比較によって健全性のコントロールを行いながら、収益を追求することが可能になります。



ERMの推進

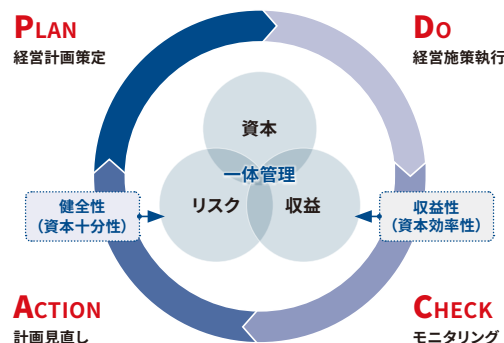
リスク対比リターンの拡大

資本効率の向上に向けて、当グループではリスクカテゴリー別にリスク対比リターンのモニタリングを実施し、その結果をリスクテイク方針等に反映しています。保険引受けや、事業投資といったリスク対比リターンの高いカテゴリーを拡大させる一方で、金利リスクや、政策保有株式等のリスク削減を推進し、グループ全体のリスク対比リターンの拡大を図り、資本効率を向上させていく方針です。

PDCAサイクル

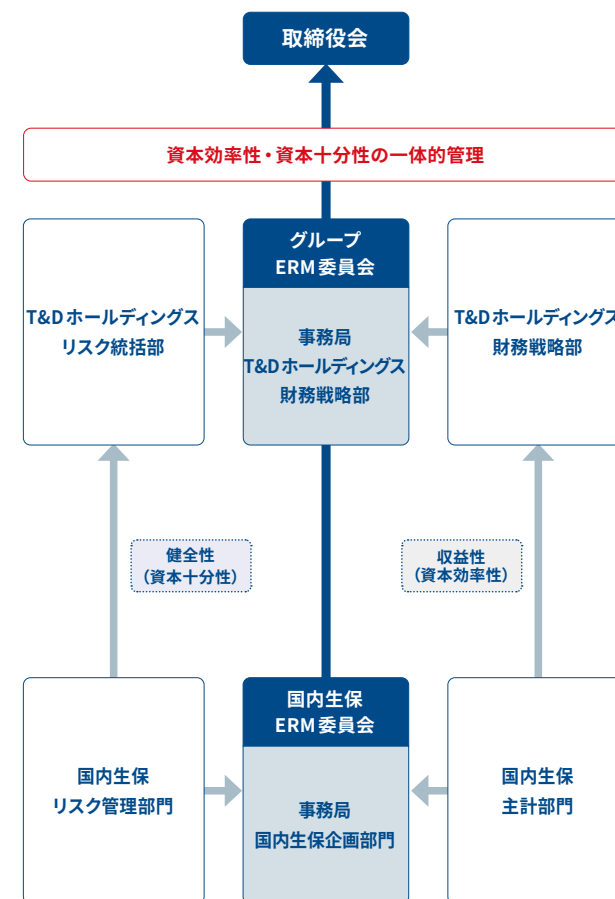
ERMのもと、企業価値の成長を実現化するプロセスがPDCAサイクルです。これはPLAN（経営計画策定）、DO（経営施策執行）、CHECK（モニタリング）、ACTION（計画見直し）を繰り返しながら、目的達成に向けて経営の舵取りを行っていくものです。

当グループでは、経済価値ベースで資本・収益・リスクを評価し、グループリスク選好として健全性及び収益性に関する基準を設定したうえで、当方針を満たすよう上記PDCAサイクルを通じて、ERM経営の高度化を推進していきます。



組織体制

当グループでは、このERMをグループベースで行うため、取締役会直轄の下部機関として「グループERM委員会」を設置しています。当委員会が中心となってグループのERMを推進することで、企業価値の安定的・持続的な増大を実現していきます。



知的資本

T&D保険グループでは、これまで蓄積してきた豊富な知見やデータを保有・活用することで、価値ある商品・サービスの開発や競争優位性の構築につなげていきます。

知的資本のアウトカム

革新的商品 (2025年以降販売した商品)

大同生命

- ・重度がん保障Jタイプ
- ・Jワイド特約プラス

太陽生命

- ・太陽生命の貯まる保険
- ・保険組曲 BestMYWAY 既成緩和プラス
- ・一時払終身保険

資産運用ノウハウ拡充

事業投資の拡大

知的資本の高度化に向けて

生命保険会社がそれぞれの特化市場で培ってきたノウハウ

大同生命・太陽生命の2社は、それぞれのビジネスモデルの中でノウハウを獲得し、価値ある商品・サービスの開発・提供を行ってきました。



大同生命は、提携団体との強固な関係を背景とした税理士チャネルと営業職員チャネルという2つの強力な販売チャネルを通じて、中小企業に必要な保障を提供する独自のビジネスモデルを確立しています。

革新的商品

- ・中小企業経営者の多様な保障ニーズに対応できる業界初のオーダーメイド型商品「Lタイプα」「Jタイプα」「Tタイプα」
- ・重症度の高いがんを合理的に保障する「重度がん保障Jタイプ」
- ・「予防」「そなえ」の機能を一体化した健康増進型保険「会社みんなでKENCO+」等



太陽生命は、営業職員が二人一組のコンビ活動により個別にご家庭を訪問し、各家庭に必要な保障を提案・提供することで、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を持っています。

革新的商品

- ・さまざまなお客さまのニーズにきめ細かくお応えする業界初の組み立て保険「保険組曲 BestMYWAY」
- ・持病や入院歴など、健康状態に不安がある方でも、「認知

症」「がん」「医療」「死亡」等幅広い保障を提供できる「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和プラス」
・金利環境の変化を踏まえた「貯まる保険」「一時払終身保険」等

対面と非対面を融合したハイブリッド型営業の推進(太陽生命)

太陽生命では、営業職員によるコンビ飛込を中心とした対面営業により顧客基盤を構築してきました。近年では、テレビCMやインターネット広告を通じて得られた顧客情報を活用し、対面と非対面を融合したハイブリッド型営業へと進化させることで、生産性の向上を図っています。また、蓄積された顧客情報の活用を通じて、顧客セグメントやニーズに応じた商品戦略の展開につなげることで、顧客基盤の拡充および提供価値の向上を推進しています。

今後は、PayPay社等との包括提携を通じた情報戦略の高度化により、ビジネスモデルのさらなる進化を実現していきます。

大同生命サーベイの実施

大同生命は「中小企業の発展に貢献したい」という想いから、全国の中小企業経営者の皆さまのご協力のもと、中小企業の景況感や経営課題に関するアンケート調査「大同生命サーベイ」を2015年10月から毎月実施しています。調査は、営業職員が訪問またはZoom面談で実施し、中小企業約6,000社の中小企業経営者の“生の声”をレポートにまとめて全国にお届けし、経営



知的資本

のヒントとして役立てていただくとともに、広く一般にも公表しています。また、蓄積されたデータは新たな商品やサービスの開発等にも活用しています。

プラットフォーム「どうだい?」の展開 (大同生命)

大同生命は、中小企業とともに社会的課題の解決に取り組むべく、中小企業経営者に特化したプラットフォーム「どうだい?」を無料で提供しており、会員数は2026年6月時点で13万人を超えています。2026年3月には専用アプリの提供を開始し、利便性を一層高めました。

中小企業経営者の抱える孤独や悩みの解消に向けた「コミュニティ機能」と、中小企業の課題解決や価値創造を支援する「ソリューション機能」の双方を強化することで、地域や業種を超えた経営者同士のつながりを創出しています。

これにより、中小企業の持続的な成長を総合的に支援するオンラインプラットフォームへと進化を図るとともに、会員数や利用者数の拡大を通じて、より多くの中小企業との接点の構築を進めています。

どうだい?

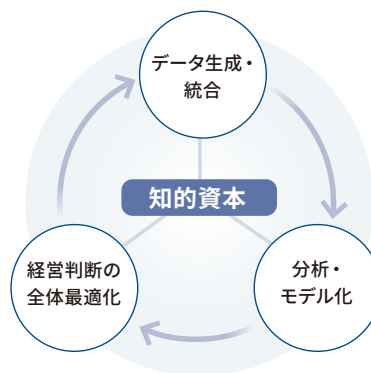


DXの取組み

DX戦略を起点として、ERM・資産運用戦略や組織・人材戦略等を有機的に結合することで、財務資本のみならず人的資本や知的資本もグループ全体で循環させます。

知的資本の具体例としては、グループ各社のデータをリアルタイムで統合・可視化し、経営意思決定のスピードを引き上げるとともに、AIによるシミュレーションやリスク予測を活用することで、意思決定の質を向上させることが挙げられます。

グループの知的資本を統合し、人的資本・財務資本マネジメントの高度化および高速化につなげ、グループ価値の向上を図っていきます。



グループ資産運用体制の強化

当グループでは、2021年度よりT&D アセットマネジメント (以下TDAM) 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開始し、内外株式等の伝統的資産まで対象を拡大しています。

2025年9月には、米国に資産運用子会社であるT&D Investment Management North America Inc. (以下TDIM) を設立しました。海外クレジットやオルタナティブ資産等の運用における協働体制の構築を通じ、グループ資産運用の高度化を目指しています。

TDAMに加えTDIMもプラットフォームとして拡充し、グループ全体の運用ノウハウやリソースを集約することで、資産運用体制の高度化と効率化を進め、資産運用利回りの向上を図っていきます。

また、こうした取組みを支えるため、2026年度には「グループ資産運用戦略委員会」を新設しており、グループ一体での運用を一層推進します。

事業投資の拡大

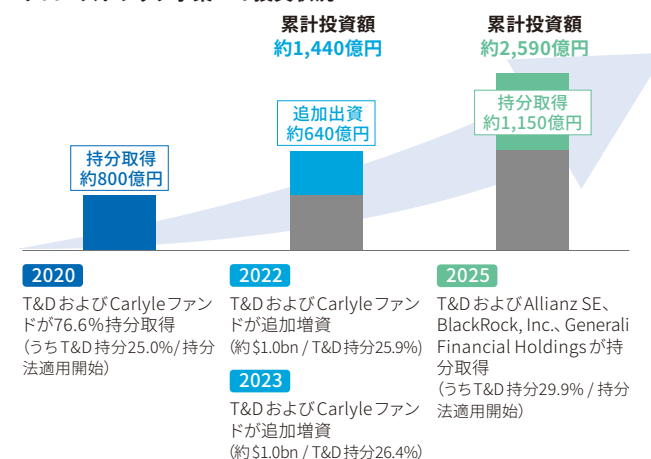
当グループでは、2019年7月に投資専門会社であるT&D ユナイテッドキャピタル株式会社 (以下TDUC) を設立し、生命保険事業との親和性が高い成長領域への投資を推進してきました。

2020年6月には、クローズドブック事業に特化した保険会社である米国のFortitudeへの出資を開始し、同社との協働や人材派遣を通じて、同事業に関するノウハウ・知見・実績を蓄積してきました。

2025年8月には、ドイツのViridiumの持分を取得し、2つのクローズドブック事業の専門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。

また、米国・欧州それぞれにTDUCの現地法人を設立し、出資先の経営管理・モニタリング体制の高度化および市場理解の深化を進めています。これらの取組みを通じて蓄積した知見等を基盤に、事業領域の拡張と収益基盤の強化を図り、国内生命保険事業に次ぐ新たな収益の柱の構築を目指しています。

クローズドブック事業への投資状況



人的資本

人事担当役員メッセージ

長期ビジョンを支える人材戦略

グループ長期ビジョンと連動した人材戦略を推進し、
多様な人材の挑戦と成長を通じて価値創造を実現します。

専務執行役員
森 恭弘



人的資本のアウトカム

従業員エンゲージメントスコア (2025年度)
※ 5段階評価 **3.92**

人材開発・研修総費用 (2025年度)
7.80億円

1人当たり研修時間 (2025年度)
152.3時間

女性管理職比率 (2026年4月1日時点)
※ 女性経営幹部の計画的、段階的な育成に向けて、初級管理職層を含めた数値を算出しています。
【対象会社】 HD、大同生命、太陽生命、TDF、TDAM、P&F、TDS **26.0**%

多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況 (2025年度)
32.8%



当グループの人材に対する考え方

当グループは、保険事業を取り巻く環境が大きく変化する中、競争力の源泉は商品や資本だけでなく、それを活かす人材であると考えています。この考え方のもと、「グループ人事基本方針」を定め、経営戦略と連動した人的資本経営を推進しています。

近年、社会・経済環境の変化に加え、事業ポートフォリオの多様化やグローバル化、AIやデータ活用の進展などにより、当グループに求められる人材像も変化しています。そのため、従来からの人材育成に加え、専門性を有する人材の確保・育成や、環境変化に対応できる人材基盤の強化に取り組んでいます。また、グループ一体経営を推進するうえでは、各社の強みを活かしながら、グループ全体で人材を活用していくことが重要と考えています。そのため、グループ各社間の人材交流や知見の共有を進めることで、多様な経験や価値観を持つ人材の育成と、グループ全体の組織力向上につなげています。

こうした取組みを支えるために、従業員一人ひとりが能力を発揮し、多様な人材が互いを尊重しながら働くことのできる環境づくりを進めています。当グループは、従業員一人ひとりの成長が組織力の向上につながり、それがグループの成長を支えるものと考えて

います。そのため、働きやすい職場環境の整備と人材育成に継続的に取り組んでいます。

グループ長期ビジョンと連動した人材戦略

グループ長期ビジョンの実現には、人材戦略との一体的な推進が重要であると考えています。現在、当グループでは事業ポートフォリオの見直しや新たな成長領域への対応を進めていますが、こうした事業環境の変化に伴い、求められる人材像も変化しています。加えて、AIやデータ活用の進展により、業務の進め方や従業員に求められる役割も変わりつつあります。

こうした変化に対応するため、当グループでは人材の育成や配置に加え、人材ポートフォリオや組織のあり方についても継続的な見直しを進めています。また、グループ内での幅広い経験を積む機会の提供やキャリア採用、リスキリングを通じて、事業戦略の実現に必要な人材の確保・育成に取り組んでいます。

当グループは、こうした取組みを将来の成長と企業価値向上を支える人的資本への投資と位置づけています。従業員エンゲージメントスコアなどの指標を活用し、人材戦略の進捗や組織の状況を継続的に把握することで、施策の改善につなげています。

また、人材戦略をグループ横断で推進するため、当社およびグループ各社の人事・企画担当役員で構成する「グループ人的資本向上委員会」を設置しています。同委員会では、経営戦略の実現に必要な人材の確保・育成やグループ共通の人材課題について議論し、人材戦略の方向性や取組みの実効性の向上を図っています。

人的資本

人事担当役員メッセージ

こうした取組みを通じて、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備するとともに、将来のグループ経営を担う人材の育成にも取り組んでいます。計画的な育成や幅広い経験を積む機会の提供を通じて経営人材層の充実を図り、長期ビジョンの実現につなげていきます。

経営戦略と連動した人材戦略の全体像

経営戦略 (長期ビジョン)	人材戦略 (重点取組テーマ)	目的／成果	施策				
コアビジネスの 一層の強化	人材ポートフォリオの 再構築	生命保険事業の営業力強化	スキル向上支援				
		海外市場への投資					
新たな価値創出 による成長実現		非保険領域への投資	海外人材の創出				
グループの強靱化	従業員の挑戦・ 成長意欲の醸成	最適な経営資源の配賦	専門人材の創出	指標	2025年度(実績)	目標・達成時期	
		人事施策における効率性向上	グループ経営 人材の創出	専門人材数	860名	2025年度から 15%以上増加 (2030年度)	
		従業員の成長意欲向上	キャリア開発支援	海外人材の確保・育成	83名	200名 (2030年度)	
		人材の多様性向上	女性活躍の推進	多様な経験・属性を持つ人材	32.8%	全内務職員の 40% (2030年度)	
				従業員エンゲージメントスコア	3.92pt	4.0pt以上(5段階評価) (毎年度)	
			女性管理職比率	課長級以上	12.3%	15% (2030年度)	
				初級管理職以上	26.0%	30% (2030年度)	

※2025年度について、従業員エンゲージメントスコア以外は2026年4月実績

人的資本

人事担当役員メッセージ

当グループでは、従業員一人ひとりの成長が、グループ各社の成長やグループ全体の事業基盤の強化につながると考えています。この考えのもと、「個人」「組織」「グループ」の各層における人材育成を進めています。

「個人」の自律的な成長とキャリア形成

当グループは、従業員一人ひとりの主体的な挑戦と成長を重視しています。変化が大きい事業環境においては、組織が成長機会を提供するだけでなく、従業員自身が主体的にキャリアを考え、その実現に向けて行動することが重要です。このため、従業員が自らの意思で多様な挑戦機会を選択し、成長を実感できる環境の整備を進めています。公募制度やグループ内外での経験機会の拡充、データ分析やAIなど新たなスキル領域の学習機会の提供に加え、DX・デジタル分野を中心としたスキル習得やセカンドキャリア研修などのリスキリング機会を充実させることで、多様な人材が能力を発揮できるよう、キャリア形成支援の強化にも取り組んでいます。また、当グループにおいて従業員の多くを占める女性の活躍推進を人材戦略上の重要なテーマの一つとして位置づけています。女性がライフステージに応じて多様なキャリアを描き、その能力を発揮できるよう、管理職登用にに向けた育成やキャリア意識の醸成に取り組んでいます。

当グループは、こうした取り組みを通じて、すべての従業員が自らの可能性に挑戦し続ける組織の実現を目指しています。

グループ女性キャリアデザインセミナーに寄せられた反応

【セミナー概要】

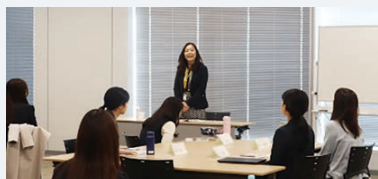
管理職登用前のグループ女性従業員を対象とした、前向きなキャリアビジョンの形成、グループ内のネットワーク構築、および管理職に必要なスキル習得を支援するセミナー

【参加者の声】

- ・先輩社員の生の声を聞くことができて非常に有意義な機会でした。
- ・改めて自分のキャリアを描くことができ、とても良い刺激となりました。
- ・他社の方とグループになって情報交換ができたので良かったです。等

【参加者の上司の声】

- ・業務に前向きに取り組むようになりグループへの帰属意識が高まりました。
- ・上位役職に向けて成長していきたいという意欲が、自己申告面談時に垣間見ることができました。等



グループ女性キャリア
デザインセミナーの様子

「組織」の活力を高めるエンゲージメント

当グループは、従業員エンゲージメントスコアを人材戦略の重要な指標と位置づけ、毎年の調査結果を踏まえた改善に取り組んでいます。直近の調査では、職場環境における管理職と非管理職の

スコア差や、挑戦・変革に関する項目の相対的な低さといった課題が確認されました。これらの課題に対し、1on1ミーティングの実施や対話機会の拡充、経営理念の浸透に向けた情報発信の強化などに取り組んだ結果、総合スコアは3.90から3.92へと改善し、特に「自発性・自律性」「心理的安全性」「変革・挑戦」などの項目で改善が見られました。今後も、「課題把握→施策実行→改善」のサイクルを継続的に回すことで、組織の活力向上につなげていきます。

※京都大学経営管理大学院と共同で行った調査研究結果をP.43に掲載しています。

「グループ」一体経営を支える人材の流動化と協働

当グループは、各社が独自の強みを発揮しながら、グループ全体で事業基盤を強化していくことを目指しています。その実現に向けて、グループ全体での人材活用と知見の共有を進めています。人材の流動化や幅広い経験を積む機会の拡充を通じて、個々の人材の成長とグループ全体の組織力向上に取り組んでいます。各社間の人材交流や当社への配置を通じて、多様な事業領域での経験を積む機会を拡大しています。

また、企業理念・パーパスの浸透やグループIRの展開など、グループ横断での情報発信や対話の充実にも取り組んでおり、各社の枠を超えた価値観の共有を進めています。こうした取り組みを通じて、異なる事業領域で培われた知見や経験の共有につなげていきます。今後も人材の連携を進め、各社の強みを活かしたグループ一体での取り組みを推進していきます。

人的資本

従業員エンゲージメントスコア調査の京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授との調査研究結果

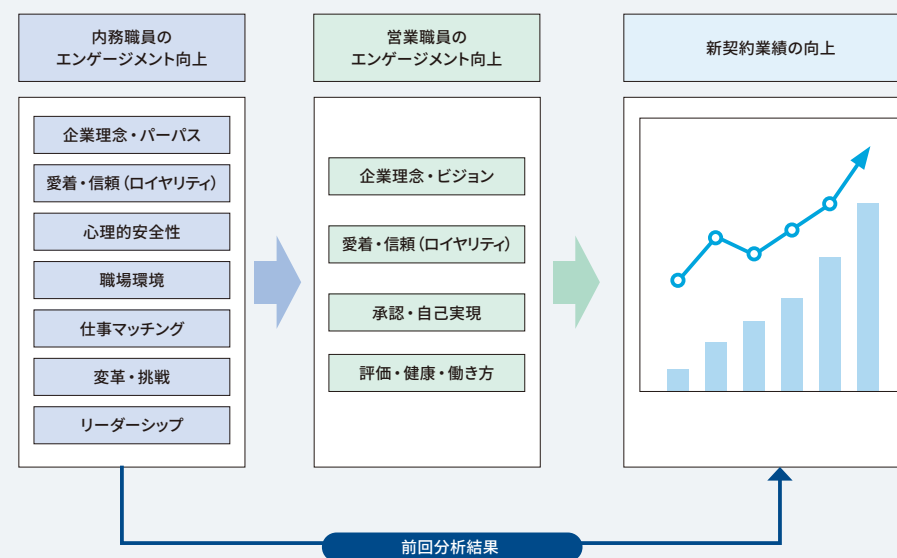
(京都大学100%出資子会社である京大オリジナル株式会社とも連携のうえ取組みを継続中)

当グループでは、京都大学経営管理大学院 砂川伸幸教授・山田和郎准教授および京大オリジナル株式会社と連携し、従業員エンゲージメントと新契約業績の関係性について、データに基づく分析を継続しています。

調査結果

- ・昨年度は、内務職員を対象に分析を行い、新契約業績が相対的に高い支社では、「企業理念・パーパス」への共感、「企業へのロイヤリティ」および「心理的安全性」が高いという特徴が確認されました。
- ・今年度は、分析対象を営業職員にも拡大して分析した結果、新契約業績が相対的に高い支社の営業職員においても、「理念・ビジョン」への共感や「愛着・信頼」に加え、「承認・自己実現」「評価・健康・働き方」等が高いという特徴が見られました。
- ・さらに、内務職員の「職場環境」「仕事マッチング」「心理的安全性」「変革・挑戦」「リーダーシップ」等と、営業職員の「愛着・信頼」「承認・自己実現」「評価・健康・働き方」等との関連が見られました。
- ・これらの結果は、新契約業績の向上には、営業職員個人の意欲や働きがだけでなく、内務職員を含む支社全体の働きやすさ、適材適所、心理的安全性、マネジメントの質といった組織基盤が重要であることを示唆しています。当グループでは、こうした分析も踏まえながら、「企業理念・パーパス」への共感や会社へのロイヤリティの向上、内務職員・営業職員が相互に支え合う職場環境づくりに取り組んでいます。

内務職員と営業職員のエンゲージメントと新契約業績の関係性



人的資本

価値創造を支える人材育成

当グループは、従業員一人ひとりの成長、組織の活力、グループ全体での人材活用を通じて、価値創造を支える取組みを進めています。本ページでは、人的資本に関する主要な取組みと成果を示します。

テーマ	施策	参考指標	
個人の自律的な成長 とキャリア支援	・グループ各社による計画的な人材育成（OJT・集合研修・自己啓発、資格取得支援、計画的な人事異動等） ・グループ内公募（HD業務への挑戦機会） ・リスキリング、キャリア支援 ・MBA、ビジネススクール参加への公募 ・シニア人材、障がい者の活躍推進	●人材開発・研修総費用 2024年 6.65億円 2025年 7.80億円 ●グループ内公募合格者数／応募者数 2024年 6/16人 2025年 6/16人 ●一人当たりの研修時間 2024年 125.7時間 2025年 152.3時間 ●障がい者雇用率 2024年 2.56% 2025年 2.66%	●人件費 2024年 1,284億円 2025年 1,378億円 ●人件費に対するグループ修正利益※ 2024年 109.0% 2025年 115.0% ※ グループ修正利益÷人件費 ●従業員一人当たりの新契約価値※ 2024年 8.3百万円 2025年 8.3百万円 ※ 新契約価値÷生保3社従業員数（内務職員 および営業職員等）
	 「健康経営優良法人～ホワイト500～」に大同生命・太陽生命が10年連続認定。（TDF生命は健康経営優良法人に認定）		
組織の活力を高める エンゲージメント	・1on1ミーティングの実施 ・メンター制度の実施 ・従業員エンゲージメントスコア調査 ・育児・介護・傷病と仕事との両立支援制度の充実 ・有給休暇の取得促進 ・健康経営の推進	●従業員エンゲージメントスコア 2024年 3.90 2025年 3.92 ●男性育児休暇取得率※ 2024年 100% 2025年 105.4% ※ 前年度以前に出生した子に係る取得者を含め算定しているため、取得率が100%を超える場合があります。 ●男性育児休暇平均取得日数 2024年 21.1日 2025年 28.5日 ●有給休暇平均取得日数 2024年 18.1日 2025年 18.5日 ●グループ内IR参加人数 2024年 584人 2025年 593人	

※実績値は年度表記

人的資本

テーマ	施策	参考指標																
グループ全体での人材活用と協働	・海外現地法人への派遣・配置 ・海外企業への派遣 ・女性のキャリア形成支援 ・グループ内IRの実施 ・グループ役員トレーニング、グループ執行役員制度等  T&D ホールディングスへのグループ内公募者の声 今後のキャリアを考えるなかで、以前から関心のあった会計、税務の業務に携わりたいと思い応募しました。T&D ホールディングスの業務を通じて、持株会社ならではの経験を積みながら、知識を身につけ成長していきたいと考えています。 松本 莉々香さん (主計部)	•多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成状況^(※1)<table><tr><td>2025年</td><td>32.8%</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>全内務職員の40%</td></tr></table> •女性管理職比率^(※2)<table><tr><td>2025年</td><td>26.0%</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>30.0%</td></tr></table> •専門人材数^(※3)<table><tr><td>2025年</td><td>860名</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>2025年度から15%以上増加</td></tr></table> •海外人材数<table><tr><td>2025年</td><td>83名</td></tr><tr><td>2030年目標</td><td>200名</td></tr></table> ※1 グループ複数社での業務経験者数、グループ外への派遣・出向経験者数およびキャリア採用在籍者数を、内務職員数で除して算出。 ※2 初級管理職を含めた数値 ※3 数理、M&A、資産運用、経理人材が対象	2025年	32.8%	2030年目標	全内務職員の40%	2025年	26.0%	2030年目標	30.0%	2025年	860名	2030年目標	2025年度から15%以上増加	2025年	83名	2030年目標	200名
2025年	32.8%																	
2030年目標	全内務職員の40%																	
2025年	26.0%																	
2030年目標	30.0%																	
2025年	860名																	
2030年目標	2025年度から15%以上増加																	
2025年	83名																	
2030年目標	200名																	

※参考指標の対象会社はT&Dホールディングスと直接子会社（大同生命、太陽生命、TDF生命、TDAM、P&F、TDUC、All Right、TDS）

人的資本

■人権の尊重

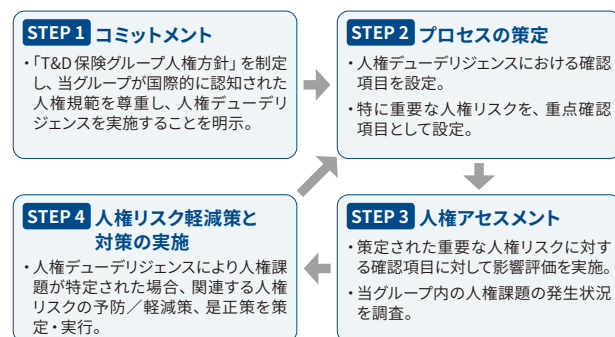
T&D保険グループの人権方針

当グループは「T&D保険グループサステナビリティ憲章」において「人権の尊重」を掲げており、グループのすべての役職員ならびにすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を推進しています。

具体的な行動として、国連人権理事会によるすべての国家および企業を対象とした行動基準「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、当グループの人権尊重の考え方について表明する「T&D保険グループ人権方針」を制定しています。

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/csr/csr-policy/human-right-policy.php>

人権尊重の取組み：全体工程



※2026年3月末基準の人権デューデリジェンスとして、STEP2の「プロセスの策定」と、STEP3の「人権アセスメント」を実施。

人権デューデリジェンス

当グループでは、「T&D保険グループ人権方針」に基づき、当グループの事業活動が影響を及ぼす可能性のある人権に対する負

の影響を特定し、予防・軽減するために、左下の図のとおりPDCAサイクルをまわし、人権に関するデューデリジェンスを実施しています。

人権デューデリジェンスの実施／確認結果

当グループでは、2026年3月末を基準とし、当社および連結子会社において人権デューデリジェンスを実施しました。

デューデリジェンスにおいては、人権啓発推進体制の整備状況や職場における労働者に対する差別防止への対応状況、サプライチェーンや投融資先で配慮すべき人権問題の確認状況等、網羅的に人権問題の確認を行いました。また、特に重要な人権リスクとして、自社の「ハラスメント」「長時間労働」について重点的に確認しました。

人権デューデリジェンスの結果、当グループの事業活動において、是正を要する重大な人権課題は発生していないことを確認しました。また、「ミャンマーでの事業活動における人権配慮」の状況についても、概ね問題が発生していないことを確認しました。

今後も、当グループの人権課題への対応状況を検証し、課題の有無を確認するため、人権デューデリジェンスを継続的に実施し、その結果をグループサステナビリティ推進委員会に年次で報告します。同委員会への報告内容は、T&Dホールディングス取締役会に報告するとともに、グループコンプライアンス委員会にも連携されます。

人権デューデリジェンスにおいて人権課題が認識された場合には、その解決に向けた対応を実施します。

人権啓発研修

T&D保険グループでは、外部講師を招いた「グループ管理職人権セミナー」を年1回開催しています。2025年度は「ジェネレーショ

ンギャップ」をテーマに実施しました。グループ各社においても各種ハラスメントやダイバーシティ等のさまざまな人権にかかわる問題をテーマとした人権啓発研修を実施し、人権に対する理解を深めています。

ハラスメントへの対応

当グループでは、ハラスメント行為（セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、その他のハラスメント）に関する通報・相談は、内部通報制度として設置している「T&D保険グループヘルプライン」および生命保険3社等に設置している「ハラスメント相談窓口」にて受け付けています。

グループヘルプラインでは、ハラスメントも含め人権に関する問題に対する従業員からの通報・相談も受け付けており、被害者の救済や再発防止に取り組んでいます。調査の結果、法令や社内規程に反する行為が判明した場合は、配置換え等の被害者救済の措置をとるとともに、就業規則に基づき処分を行っています。

長時間労働への対応

長時間労働を原因とした重大な人権課題は発生していないものの、月80時間を超える法定外労働が一定数発生しています。当グループでは長時間労働の発生防止に向け、各社の状況に応じた取組みを推進しています。

法定外労働時間月80時間超発生状況

	2023年度	2024年度	2025年度
法定外労働時間月80時間超	20名	19名	24名

※T&Dホールディングスおよび直接子会社8社
※2024年度より子会社化に伴いT&D情報システム株式会社の数値を含めています。

グループ従業員座談会

人材の循環がグループの価値創造を動かす

T&D 保険グループでは、新グループ長期ビジョン「Try & Discover 2030」のもと、多様な経験・属性を持つ人材の確保・育成を進めています。今回は、現在または過去にT&Dホールディングス（以下、HD）での勤務経験を持つメンバーに、人材循環がもたらす学びや視点の変化、その価値について語っていただきました。



（後列左から）

山口 剛史
大同生命
営業企画部
2007年入社

加藤 直子
大同生命
人財開発部
2005年入社

米谷 弘人
T&Dホールディングス
事業推進部（T&Dユ
ナイテッドキャピタル
兼務）
2008年入社

（前列左から）

高岡 花
T&Dホールディングス
リスク統括部
2020年入社

木庭 康宏
T&Dホールディングス
経営企画部（All Right 兼務）
2025年入社

財前 善行
T&Dホールディングス
経営企画部
2011年入社

人材循環によって得られるものとは

ご自身のキャリアと現在の業務について教えてください。

山口 大同生命で法務、生命保険協会への出向、経営計画策定や新規事業開発に携わった後、2020年にHD経営企画部へ異動しました。HDではグループ長期ビジョンの策定やコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）の立ち上げを担当し、現在は大同生命の営業企画部で、マーケティング戦略やチャネル戦略に携わっています。

加藤 大同生命で代理店営業、商品部、コンプライアンス部門、産休・育休を経て内部監査を経験した後、2022年にHD広報部に異動しました。HDでは決算開示やメディア対応、SNS運営、CM制作など幅広い業務を担当し、現在は大同生命の人財開発部で、全社的な育成体系の整備や自律的なキャリア形成支援などに取り組んでいます。

木庭 社会人キャリアのスタートは公務員で医療ヘルスケア政策等に携わり、その後オンライン系の生命保険会社に転職し、法務、リスク管理、事業開発、ベンチャー投資など幅広い業務に携わりました。そうした経験を積む中で、新たな事業や顧客接点の創出に挑戦したいと考え、1年前にキャリア採用でHDに入社しました。現在は、HDの経営企画部で成長投資やCVCなどを担当するとともに、All Rightのコーポレート部門も兼務しています。

高岡 私は大同生命で企業向け融資業務と代理店営業を経験した後、グループ内公募制度を利用してHDのリスク統括部に異動しました。30歳が近づきキャリアアップを考えるなかで、「人がやっていないことをやらないと何も変わらない」と思い、若手社員の出向例の少ないHDへ挑戦しようと思ったことが志望のきっかけです。現在は法務や各社のコンプライアンス統括、内部通報制度の運営などを担当しています。

グループ従業員座談会

米谷 太陽生命で営業、海外事業、外国債券運用を経験した後、HD事業推進部に異動しました。Fortitudeへの出資や同社の経営管理を担当する米国拠点設立に携わり、現在はViridiumのモニタリングやドイツ拠点のサポート、再保険会社設立プロジェクトなどを担当しています。

財前 太陽生命に入社後、営業、人事、資産運用、ニューヨーク駐在などを経験しました。現在はHD経営企画部で、経営計画の策定やグループ長期ビジョンの推進に携わっています。これまで人的資本と財務資本の両面に携わってきた経験を生かし、グループ全体の方向性づくりに取り組んでいます。

視座を変える。それが人材循環の価値

HDでの経験は、ご自身にどのような変化をもたらしましたか。

山口 大同生命の企画部経験があったため、HD経営企画部での業務にも比較的スムーズに入ることができました。ただ、実際に仕事を始めてみると、求められる視点はまったく異なると痛感しました。

その最たるものが株主視点です。大同生命にいとお客さまや営業担当者に近い視点で事業を考える機会が中心になりますが、HDでは、グループ全体として企業価値をどう高めるか、資本効率や生産性をどう向上させるかまで考える必要があります。企業は誰のために存在し、さまざまなステークホルダーとどう向き合うべきかを考える中で、自分に足りなかった視点到気づきました。その気づきは、ROEなど資本効率を重視する議論への理解にもつながりました。

加藤 それまでのキャリアとはまったく異なる広報への異動だった

■異なる立場や価値観を理解し、
新たな挑戦をしたいと思います。
(木庭)



ため、当初は戸惑うことの連続でした。ただ、大同生命で長く仕事をしてきたことで、中小企業のお客さまに対する想いや事業会社として大切にしている価値観を理解した上で異動できたことは、自分の強みになりました。HDではグループ最適の視点が求められるため、各事業会社と考え方が異なる場面もあります。そのような時こそ、各社の想いを理解し、丁寧に対話を重ねることが大切だと実感しました。

また、20周年事業や20周年史の編さんを通じて、各社が異なる役割を担いながらグループとして価値を生み出してきたことや、先人がこのグループを築いてきた歩みを深く理解できました。その歴史の上に、次の価値を積み上げていく責任も感じるようになりました。

木庭 前職で投資家との対話や事業運営に携わっていたので、株主・投資家の視点と事業家の視点を行き来しながら考える感覚は、今の仕事にも生かしています。一方で、HDは自ら事業を行う立場ではなく、グループ全体の方向性を示したり、経営管理を行ったりする立場です。

そのため、HDと事業会社との役割分担を常に意識するようになりました。事業会社にいた頃にはあまり考える機会がありませんでしたが、持株会社ならではの視点だと思います。

また、外部企業との提携では、相手の時間軸や考え方が当グループと異なることもあります。そうした違いを理解しながら、共通のゴールを描いていくこともHDならではの仕事の面白さです。

こうした経験を通じて、複雑な論点をできるだけシンプルな言葉とロジックで整理し、関係者が同じ方向を向けるようにすることの重要性を学びました。

高岡 これまで私は、運用部門では投融資先企業の信用力を分析し、営業部門では現場でコンプライアンス遵守を常に意識しながら、営業活動を行っておりました。その両方の経験が、現在のリスク統括部で活かしています。例えば内部通報制度の運営では、寄せられ

■グループ全体を見渡す経験は、
大きな財産になります。
(高岡)



た内容や調査結果を現場経験や営業知識に基づいて捉えることができます。

また、グループコンプライアンス委員会の事務局として、各社の体制や課題を横断的に把握する中で、一社で発生した問題がグループ全体に大きな影響を与え得ることを日々実感しています。こうした経験を若いうちから積むことは、今後のキャリアにおいて大きな財産になると思います。

米谷 私の場合、海外で拠点や業務をゼロから立ち上げてきた経験が、現在の新規事業の推進にも直結しています。海外では、整った仕組みや前例が存在しない中で、目的を実現するために何をすべきかを自ら考え、道筋を描きながら進める必要がありました。

HDでも、新規事業や海外案件には決まった正解があるわけではありません。状況に応じて必要なことを考え、多くの関係者と連携しながら形にしていくことが求められます。そうした意味で、海外で培った経験が最も生きているのは、未知の課題に向き合う姿勢そのものかもしれません。

また、HDでは株主や投資家、海外パートナーなど、事業会社時代には接点の少なかった方々と仕事をする機会があります。そうした経験を通じて、外部からグループがどのように見られているのかを意識するようになったことも、大きな変化でした。

財前 昨年5月にHDに異動しまだ1年余りですが、営業、人事、資産運用、海外勤務と幅広く経験してきたことが現在の仕事につながっていると実感しています。昨年度策定したグループ長期ビジョン

グループ従業員座談会

についても、「現場で本当に機能するのか」という実務感覚を持って議論することができました。

一方で、HDでは株主や投資家、アナリストなど、事業会社では接点の少ないステークホルダーとも向き合います。そうした経験を通じて、それぞれの部署が最善を尽くすだけでなく、グループとして長期的に企業価値をどう高めるかという視点を持てるようになったことは、自分にとって大きな変化でした。

■ その経験を、それぞれの現場へ還元する

HDで得た経験を、今後のキャリアにどのように生かしていきたいですか。

加藤 私にとってHDで得た一番の財産は、グループ各社の皆さんとの人的ネットワークです。広報として仕事をする中で、多くの部門やグループ会社の方々と関わる機会がありました。今の仕事でも、そのつながりを通じて相談したり連携したりする場面があり、人とのつながりの大切さを改めて感じています。

もう一つ大きかったのは、HD広報として「グループの未来を語る役割」を担えたことです。広報では、足元の業績だけでなく、グループがこの先どのように成長し社会に価値を提供していくかを考え、発信する機会が多くありました。そうした経験を通じて、自分自身も長期的な視点で物事を考えるようになったと思います。

現在は人材開発の仕事に携わっていますが、大同生命だけでなくグループ全体の成長を支える人材をどのように育てていくかという観点で施策を検討できるようになりました。今後は、自分が経験したよ

うな挑戦の機会をより多くの社員に提供していきたいと思っています。

木庭 HDで働く中で、多様な価値観や考え方に触れる機会に恵まれました。グループ内外のさまざまな立場の人と関わる中で、物事を一つの視点だけで捉えるのではなく、多角的に考える力が養われたと感じています。

また、グループ各社はそれぞれ異なるビジネスモデルや企業文化を持っています。HDでの経験を通じて、そうした違いを理解しながら共通の方向性を見だしていくことの重要性を学びました。

今後は、その経験を成長投資や外部企業との提携、新たな事業機会の創出に生かしていきたいと考えています。異なる立場や価値観への理解を深めながら、新たな挑戦や価値創造をしていくことで、グループ全体に貢献していきたいと思っています。

高岡 HDで得た一番大きな学びは、グループ全体を見渡す視点です。融資や営業の仕事をしていた頃は、自分の担当業務や所属組織を中心に考えることが多かったのですが、現在は各社の課題や取り組みを横断的に見る機会があります。

その中で、組織ごとに考え方や仕事の進め方が異なることも実感しました。これまで大同生命しか経験のなかった私にとって、太陽生命の方々の仕事の進め方やスピード感はとても新鮮で、自分の業務にも取り入れたいと思うことが多くありました。

将来どのような部署で働くことになっても、この経験は生きるとしています。今後管理職など組織を率いる立場になった時には、自分の所属組織だけでなく、グループ全体の最適を考えながら意思決定できる人材になりたいと思っています。

米谷 これまでミャンマーでの駐在事務所設立や米国での拠点立ち上げ、FortitudeやViridiumに関連する業務など、新しい取り組みに携わってきました。HDに来てからは、投資家や海外パートナーなどさまざまな立場の方と接する機会が増えました。そうした経験を通じて、グループ全体がどのような価値を目指し、外部からどのように

■ 前例のない仕事ほど、自ら道筋を描く
力が求められると感じています。
(米谷)

見られているのかという視点を持てるようになったと感じています。

現在もグループ一体経営の実現に向けたプロジェクトに携わっていますが、今後も培ってきた経験やネットワークを活かしながら、事業会社や国内外の関係者をつなぐ役割を果たしたいと考えています。

財前 HDではこれまでの経験をグループ全体の企業価値向上という観点から捉える機会を得ることができました。

特にグループ長期ビジョンの策定に携わった経験は、自分にとって非常に大きな財産です。世の中の変化や技術革新、社会課題などを踏まえながら、グループがどこを目指すのか、その中で各社がどのような役割を担うべきかを考える機会がありました。

今後は、HDで得た俯瞰的な視点と現場で培った経験の両方を活かしながら、経営と現場をつなぐ役割を果たしていきたいと考えています。

山口 私がHD経験を通じて得たものを挙げるとすれば、「全体俯瞰力」「スピード感」「長期視点」の3つだと思います。

個社では新契約などのトップラインを意識する場面が多い一方、HDではそこからどれだけの収益を生み、資本効率や生産性をどう高めるかまで考える必要があります。HDで得た視点は現在の業務にも生きており、短期的な成果だけでなく、中長期的にどのような価値を生み出すのかという視点を意識するようになりました。

また、CVCの立ち上げなどを通じて、迅速な意思決定の重要性も実感しました。生命保険事業には長期的な視点が欠かせませんが、それと同時に変化に対応する迅速さも求められます。そうした

■ 各社の想いを理解し、対話を重ねることが
HDの役割だと実感しました。
(加藤)



グループ従業員座談会

考え方を今後も業務で実践しながら、大同生命の成長、そしてグループ全体の企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

人材循環をさらに加速するために

人材循環をさらに進めるために、どのような取り組みが必要だと思いますか。

高岡 私が利用した「グループ内公募制度」は、新しいことに挑戦したい人の背中を押す仕組みとして、とても良い制度だと感じています。一方で、異動そのものが目的になってはいけないとも思っています。

実際に異動してみると、新しい業務や環境に慣れるまでには想像以上に時間がかかります。異動先でどのような経験を積み、どのように成長していくのかを丁寧に支援する仕組みがあれば、若手社員もより安心して挑戦できるのではないのでしょうか。

また、出向や異動を経験した人のキャリア事例が共有される機会が増えれば、将来像も描きやすくなります。挑戦の入口だけでなく、その後の成長まで支える仕組みづくりが重要だと思います。

加藤 人材の循環は、グループ全体の成長に欠かせないものだと思います。HDで培った視点や経験を事業会社に持ち帰り、それぞれの職場で生かしていくとともに、各社が持つノウハウや知見を共有する。その積み重ねが、グループ全体の力につながるはずです。

一方で、出向やグループ内異動を経験した後のキャリアパスが見えにくいと、その挑戦が自分の成長にどのようにつながるか判断しにくい面があります。出向先での経験や成果が適切に把握・評価

■ グループ長期ビジョン策定は、自分の視野を大きく広げる経験になりました。
(財前)

され、挑戦後のキャリアまで見通せるようになれば、より安心して一歩を踏み出せると思います。制度を設けるだけでなく、その先のキャリアの広がりまで示していくことが重要です。

財前 人材育成という観点では、専門性と多様な経験の両立が重要になると思います。

業務の専門性が高まる一方で、これからの経営環境はますます複雑になります。そのなかでは、自分の専門分野を深く掘り下げる力に加え、異なる分野や立場の人と協働できる力も求められます。

例えばアクチュアリーや資産運用など高度な専門性を持つ人材であっても、他部門やグループ会社での経験を積むことで、新たな視点が得られると思います。

専門人材とゼネラリスト人材を二項対立で捉えるのではなく、それぞれがより広い視野を獲得できる仕組みを構築していくことが大切ではないでしょうか。より柔軟な人材ローテーションを進めることが、グループ全体の力をさらに高めることにつながるのではないかと思います。

グループ一体の価値創造に向けて

今後どのような役割を果たしていきたいですか。

米谷 これまで海外やHDで仕事をする中で感じてきたのは、異なる立場や経験を持つ人たちが協力することで、新しい価値が生まれるということです。

ミャンマーでの駐在事務所設立や米国での拠点立ち上げ、現在取り組んでいるViridium関連業務や再保険会社設立プロジェクトなども、多くの関係者との連携があって初めて実現できる仕事です。また、その多くは最初から道筋が用意されているものではなく、自ら考えながら前に進めていく必要がありました。

今後、グループがさらに成長していくためには、各社がそれぞれの強みを発揮するだけでなく、その強みを結び付けていくことが必

■ 株主視点を得たことで、企業価値を俯瞰して考えられるようになりました。
(山口)

要だと思っています。人材も知見も組織の枠を超えて行き来し、新しい挑戦や価値創造が生まれる。そうした好循環を生み出せるグループであってほしいと思います。

私自身も、これまで培ってきた経験やネットワークを活かしながら、グループ一体経営の実現につながる取り組みを形にしていきたいと思っています。

山口 HDで経営計画策定に携わる中で、T&D保険グループについて深く学ぶ機会をいただきました。特に印象に残っているのは、各社の役員や先輩社員から、グループへの想いや歴史を直接伺えたことです。その想いに触れ、なぜこのグループが生まれ、20年以上にわたってどのような価値を提供してきたのかを実感しました。

また、今日皆さんのお話を聞いていて、自分が立ち上げに携わったCVCを木庭さんが、グループ長期ビジョンを財前さんが、それぞれ次のステージへ進めてくれていることにも感謝しています。人材循環の価値は、個人が成長することだけではなく、経験や知見、そして想いが次の世代へ受け継がれていくことにもあるのだと思います。

私は、そうした経験や価値観を次の世代へ伝えていく役割も大切だと考えています。HDで学んだことや、このグループの歴史、先人たちの想いを若い世代に語り継ぎ、人と人、人と組織をつないでいく。いわばT&D保険グループの「伝道師」のような存在になりたいと思っています。



社会・関係資本

T&D 保険グループでは、お客さまへの価値ある商品・サービス・情報の提供や、代理店・提携団体との連携を通じて、共有価値の創造に取り組んでいます。

社会・関係資本のアウトカム

お客さま満足度

大同生命 80.3%

太陽生命 91.6%

T&D フィナンシャル生命 80.2%

かけつけ隊利用件数 (2025年度)

123,102件

どうだい?会員数 (2025年度)

約12.2万名

保険金・給付金のお支払い金額 (2025年度)

約8,242億円

CVCの投資累計額 約31億円

サステナビリティ・
テーマ型投融資累計額 約1.2兆円

大同生命の取組み

経営者を取り巻くリスクへのそなえ（トータル保障）の提供

中小企業の経営は、経営者の信用力・営業力等によって成り立っているケースが多くあります。また、経営者は、法人（企業）を守る責任だけでなく、世帯主として個人（家族）を守る責任も担っています。大同生命では、経営者が万一の場合や働けなくなった場合の経済的損失から企業・家族を守るために必要な資金を確保するため、法人の「標準保障額」および個人の「生活防衛資金」を算定し、法人・個人を一体としたトータルな保障を提供しています。

中小企業の健康経営の普及に向けた取組み

大同生命は、中小企業とそこに働く人々がイキイキと活躍できる社会づくりへの貢献と、わが国の高齢化社会が抱える課題解決への貢献を目指し、中小企業による「健康経営」の実践を支援しています。

その一環として、健康経営に積極的に取り組む企業を当社独自の基準で表彰する「DAIDO KENCO AWARD」を毎年実施し、2025年度は410社の表彰および公表を行っています。



中小企業の経営支援の取組み

中小企業経営者が集い、ともに社会的課題の解決に取り組んでいくための経営者向けオンラインコミュニティ「どうだい?」の利用者数は2026年6月末時点で13万名を突破しました。サイト上では経営者が意見交換できる場の提供や経営支援サービス等を紹介して

いるほか、小学生を対象とした中小企業の職業体験イベントの開催等を通じて、中小企業が支える産業・社会の活性化に貢献しています。これまで保障を通じて中小企業をお支えしてきた大同生命が、今後は「中小企業とともに未来を創る」という想いを形にしたものです。



お客さまサポート体制の高度化

お客さまの視点に立ち、ご加入からお受け取りまで、すべての場面でより質の高い顧客体験をお届けするため、様々な取組みを行っています。

つながる 手続の導入	インターネット上で“いつでも・どこでも”お手続きが可能
社会DXを活用した サービスの提供	マイナンバー制度の活用により、必要なお手続きを大同生命からご案内
請求書レス支払の 導入	お客さまから請求書類をご提出いただくことなく、お客さまの口座に満期保険金・個人年金をお支払
AIドクターによる 支払査定を導入	社内マニュアルと医学情報を学習した生成AIの活用により、支払査定に要する時間を短縮

社会・関係資本



「T&D 保険グループ お客さま本位の業務運営に係る基本方針」については当社ホームページをご覧ください。
https://www.td-holdings.co.jp/information/business_operations.php

太陽生命の取組み

高品質な商品・サービスの提供

太陽生命は、高品質な商品とサービスを通じて、お客さまに生涯にわたる安心を提供することを目指しています。

商品面では、2025年8月に資産形成に対する関心やニーズの高まりに応え、元本確保型の積立保険「太陽生命の貯まる保険」を発売しました。12月には主力商品「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和」の商品改定を行い、新たに「保険組曲 BestMYWAY 既成緩和プラス」を発売いたしました。この改定では、告知項目の削減等を行うとともに、新たな保障として「告知緩和型がん診断保険（複数回型）」、「選択緩和型認知症治療年金保険」、「告知緩和型死亡保険（終身型）」を発売し、持病や入院歴等があるお客さまに幅広い保障を提供できるようになりました。また、病気の予防を後押しする商品として「ひまわり認知症予防保険」、「ガン・重大疾病予防保険」を販売し、シニア世代から責任世代まで幅広い年齢層の方にご支持をいただいております。

サービス面では、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」サービスのほか、認知症予防（MCIスクリーニング検査プラス）や疾病予防（アミノインデックス®リスクスクリーニング）に役立つサービスをご案内しています。また、2026年4月より血中酸素ウェルネスや推定睡眠時皮膚温などの健康指標を記録できるスマートウォッチ（Google Fitbit）と無意識のうちに体組成の測定ができるバスマット（Smart Bath Mat）を選択利用型サービスとしてご案内しています。

太陽生命は、お客さまのニーズに合わせた商品とサービスをご案内することで、より大きな安心をお届けしています。

お客さまの 利便性向上の ための取組み

- お客さま専用インターネットサービス「太陽生命マイページ」内での「各種変更手続き」機能の利用や当社でご加入の損害保険契約の加入状況等の閲覧
- マイナンバーカードの公的個人認証サービスを活用した新契約手続き（インターネット申込）
- 第1回保険料の収納方法として PayPay 決済を選択可能
- 「T-AI-Face」での給付受付
- LINE 公式アカウント登録による、保険手続きの LINE 上での利用
- インターネットに不慣れなお客さまにもスムーズにマイページをご利用いただけるよう、お客さまとマイページ画面を共有し、お客さまの手続きをサポートする機能を活用

ベストシニア サービスの取 組み

- 「ご家族同席」による保険募集の実施
- 「T-AI-Face」のテレビ電話機能を活用した、本社担当者による契約意向や申込内容等を再確認する「シニア安心サポートデスク」の実施
- 年1回以上、請求漏れ点検や契約内容の確認を行う「シニアフォローサービス」の実施

T&D フィナンシャル生命の取組み

社会・経済環境の変化を踏まえた資産形成型商品の提供

T&D フィナンシャル生命は金融機関や来店型保険ショップ等の乗合代理店を通じて、人生100年時代を見据えた、円建て、外貨建ての終身保険、個人年金保険および円建て変額保険等の資産形成型商品をお届けしています。

2025年4月には、変額保険「ハイブリッド あんしん ライフ」を改定し「ハイブリッド あんしん ライフ2」を販売。新商品では、超過給付を受け取ることができる仕組みに死亡保障がついた「うけとるコース」を新設しました。また、投資信託の運用会社と協働し、つみたて投資と保険が一体となったサービスとして、つみたて継続保険「つみえーる」(6月)、「THEO つみたて安心ほけん」(12月)を販売しました。2026年2月には、資産運用による成長可能性を追求しながら、年金原資について基本保険金額を最低保証する変額年金保険「セキユアフライト」を販売開始し、幅広いお客さまのニーズに合わせた商品をお届けしています。

AI ファンド予測サービス

2024年2月より変額保険「ハイブリッドシリーズ」向けに「AI ファンド予測サービス」を提供

しています。本サービスは、経済指標等のデータをもとに、特別勘定（ファンド）のユニットプライスの値動きを予測するサービスです。



社会・関係資本

お客さまの声にお応えする仕組み

お客さま満足度への取組み

T&D保険グループでは、「お客さま本位」をグループ共通の価値観として、お客さまの利益に繋がる真摯・誠実かつ公正・適切な企業活動を行うため、「T&D保険グループお客さま本位の業務運営に係る基本方針」を定めています。グループ各社は当方針に基づき、自社のビジネスモデルを踏まえた、より良い商品・サービスの提供や業務品質の向上等を通じて、お客さまへより高い満足をご提供できるよう取り組んでいます。また、「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。

生命保険3社のお客さま本位の業務運営に係る方針に対する評価(2025年度)

大同生命	太陽生命	TDF生命
80.3% (総合的な満足度)	91.6% (総合的な満足度)	80.2% (総合的な満足度)

※調査実施の方法は、会社ごとに異なります。

「お客さまの声」を経営に活かす仕組み

生命保険3社では、営業担当者、代理店、コールセンター、インターネットなど多様なお客さま接点を通じて、「お客さまの声」を幅広く収集するとともに、「商品・サービス」や「アフターフォロー」に関する満足度アンケートを実施しています。収集した声はデータベースで一元管理し、関係部門間で共有のうえ、商品・サービスの開発や品質向上、業務改善に活用しています。さらに、お客さま本位の業務運営を統括する専任部署や社外メンバーを含む委員会のもと、具体的な目標設定と進捗管理を行い、ご契約から保険金・給付金のお支払いまでのあらゆる場面でお客さま満足の向上に取り組むなど、「お客さまの声」を経営に活かす体制を構築しています。

「お客さまの声」とその対応の事例

大同生命

非対面手続きを望むお客さまの声を受け、時間や場所の制限なく、お客さまのタイミングに合わせて、リモートで加入手続きを行える「つながる手続」を導入しています。現在では、対象を保険金・給付金請求や解約・契約者貸付等に拡大しています。加えて、お客さまの負担軽減のため、一部の満期保険金や個人年金支払において「請求書レス支払」を開始しました。

太陽生命

子どもでも加入できるよう選択緩和型商品の加入年齢の引き下げを望むお客さまの声を受け、3歳から加入できるよう加入年齢の引き下げの取扱いを開始しました。また、「働けなくなったときの保険」のさらなる保障の充実を望むお客さまの声を受けて、短期の継続入院を保障する「14日継続入院給付金特則」の新設や180日以上長期継続入院を保障する「入院・軽度就業不能給付金」の新設、ならびに所定の軽度就業不能状態を新たに保障できるようになりました。

T&Dフィナンシャル生命

コールセンター受付時間である平日日中以外のご請求手続きを望むお客さまの声を受けて導入した「AI 音声応答システム (ボイスボット)」により、お電話で土日祝日を含む24時間お手続き類の請求手続きができる態勢になっています。2025年度には、お手続きいただける項目に「控除証明書再発行の案内」を追加しました。また、インターネットサービスをリニューアルし、「より便利で迷わず利用できる」設計へと全面刷新し、操作性を向上させました。

各社の苦情受付件数

大同生命

苦情*受付状況 (内訳) (単位: 件数=件 占率=%)

内容	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	774	12.3	638	12.9	578	12.7	526	11.9
収納関係	355	5.6	315	6.4	241	5.3	233	5.3
保全関係	1,815	28.9	1,550	31.3	1,228	27.1	1,235	27.9
保険金・給付金関係	1,556	24.8	936	18.9	782	17.3	843	19.1
その他	1,785	28.4	1,517	30.6	1,707	37.6	1,585	35.8
合計	6,285	100.0	4,956	100.0	4,536	100.0	4,422	100.0

※ 苦情とは、当社の事業に関して、お客さまから不満足 of 表明があったものを指しています。
※ 占率は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはなりません。
参考: 大同生命ホームページ『「お客さまの声」を経営に活かす取り組み』
<https://www.daido-life.co.jp/company/satisfied/voice.html>

太陽生命

苦情*受付状況 (内訳) (単位: 件数=件 占率=%)

内容	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	1,919	20.8	1,854	26.5	1,966	26.5	2,356	29.1
収納関係	375	4.0	431	6.1	452	6.1	529	6.5
保全関係	1,067	11.6	1,280	18.3	1,292	17.4	1,335	16.5
保険金・給付金関係	3,947	42.8	1,646	23.5	1,756	23.6	1,726	21.3
その他	1,918	20.8	1,791	25.6	1,962	26.4	2,155	26.6
合計	9,226	100.0	7,002	100.0	7,428	100.0	8,101	100.0

※ 苦情とは、顧客等から当社への申出内容に不満足 of 表明があったものを指しています。
参考: 太陽生命ホームページ『「お客様の声」を活かした改善事例』
https://www.taiyo-seimei.co.jp/company/activity/voice/voice_casestudy.html

T&Dフィナンシャル生命

苦情*受付状況 (内訳) (単位: 件数=件 占率=%)

内容	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度*	
	件数	占率	件数	占率	件数	占率	件数	占率
新契約関係	315	36.5	207	33.0	248	25.8	1,013	16.8
収納関係	45	5.2	52	8.3	25	2.6	114	1.9
保全関係	328	38.0	201	32.0	448	46.6	3,028	50.2
保険金・給付金関係	105	12.2	85	13.6	94	9.8	433	7.2
その他	70	8.1	82	13.1	146	15.2	1,443	23.9
合計	863	100.0	627	100.0	961	100.0	6,031	100.0

※ 苦情とは、お客さまなど申出人からの商品・サービスに対する不平・不満、または、不平・不満に基づく不満足 of 表明があったものを指しています。

※ 2025年度は、お客さまからの苦情件数が増加しましたが、お客さま本位の業務運営を一層推進する観点から、お問い合わせの内容や背景を従来より丁寧に把握し、サービス改善に活かすため、これまで照会として整理していたお問い合わせ等*についても、苦情として集約する運用へ見直したことが主な要因です。

*「定期支払金の着金日」、「書類の到着時期」や「インターネットサービスに関するお問い合わせ」等

参考: T&Dフィナンシャル生命ホームページ「お客さまの声を受けて改善を行った2025年度の主な取り組み」

<https://www.tdf-life.co.jp/company/solvency/2025.html>

社会・関係資本

代理店・提携団体との連携

大同生命

大同生命は、中小企業関連団体や税理士等を会員とする各種団体と提携関係にあり、それぞれの会員企業または会員である税理士等の顧問先企業の状況に応じた、適切な生命保険をご提供するのための販売体制を構築しています。これらの提携団体や代理店である税理士等は、大同生命の重要なステークホルダーであり、大同生命の近況を報告するとともに、経営に対するご意見をいただく場として、「事業報告懇談会」を開催しています。

太陽生命

太陽生命では、連携先代理店における最適な保険提案に貢献するため、本部（支店）への定期的な訪問を通じ、代理店支援を行っています。また、2026年3月より、地域密着型の営業基盤を有する信用組合との「生命保険の共同募集」を開始し、パートナーである代理店と一体となって、地域のお客さまに安心をお届けしています。

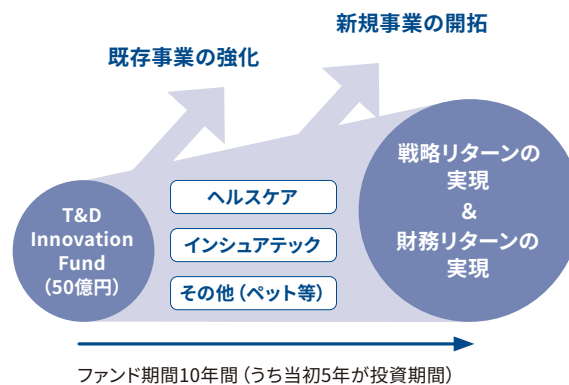
T&Dフィナンシャル生命

T&Dフィナンシャル生命では、お客さまへの最良のご提案ができるよう、代理店に対して、代理店支援担当者（ホールセラー）によるサポート活動を実施しています。また、お客さま・募集代理店の皆さまから信頼を得るために、ホールセラーには保険商品に限らず、金融商品や資産運用、法令・制度に関する知識を深めるための研修、お客さまや募集代理店へ自社商品の特長を正確にお伝えするためのプレゼンテーション研修など、実践的な研修を行い、サポート活動の強化に努めています。

コーポレートベンチャーキャピタル

先進的な技術やビジネスモデルを有するスタートアップ企業との事業連携等を目的として、2022年に「T&D Innovation Fund」を設立しました。重点投資領域であるヘルスケア、インシュアテック領域を中心に、これまでに20社、約31億円の投資を行いました。（例：家族信託サービスを提供する会社やペットの健康管理デバイスを提供する会社）

投資先スタートアップ企業とのオープンイノベーション等を通じて、グループ既存事業等の強化、および新規事業領域の開拓を推進しています。



投資を通じた持続可能な社会への貢献

基本的な考え方

生命保険業を事業の中心とする当グループにとって、投資を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、最も基本的な役割の一つと考えています。長期の資金を運用する機関投資家として、安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献し、社会とともに持続的に成長することが重要と認識しています。

T&D保険グループ責任投資方針＜概要＞

サステナビリティ課題を考慮した資産運用を行うことで、長期安定的な収益の確保と持続可能な社会の実現に貢献し、社会とともに持続的に成長することを目指します。

1. サステナビリティ課題を考慮した投融資の実践
2. サステナビリティ課題に関する投融資先との建設的な対話の実施
3. 責任投資の協働と市場の健全な発展の支援
4. 責任投資の取組みに関する情報開示の充実

社会・関係資本

責任投資の具体的な取組み

当グループはすべての運用資産において、保有資産の特性等に応じてESG要素を含むサステナビリティ課題を考慮するとともに、さまざまな責任投資手法を導入しています。

インテグレーション

上場株式や社債、融資、不動産およびプロジェクトファイナンス等の投融資の際に、財務情報に加え、ESG要素を含むサステナビリティ等の非財務情報に関する分析・評価を取り入れています。

ネガティブスクリーニング

特定の兵器製造企業（クラスター爆弾、生物・化学兵器、対人地雷、核兵器等の製造企業）や、パーム油生産企業への直接投融資を原則禁止しているほか、気候変動への影響が大きい石炭火力発電事業*や石炭採掘事業、オイルサンド事業等への新規の直接投融資を実施しない方針としています。

※ただし、国際原則等に基づき、トランジションに資すると判断した案件を除きます。

サステナビリティ・テーマ型投融資

サステナビリティ課題を考慮し、持続可能な社会の実現に貢献できるテーマを持った投融資に取り組みます。個別の投資案件ごとに収益性とリスクを見極めながら、着実に累計額を積み上げていきます。

主な取組事例



「グリーンボンド」への投資 ―事業会社が行う省エネ性能に優れた新型設備機器の導入に係る設備資金等の資金に充当



「サステナビリティボンド」への投資 ―事業会社が行う再生可能エネルギーやグリーンビルディング、地域経済・社会の活性化等の資金に充当

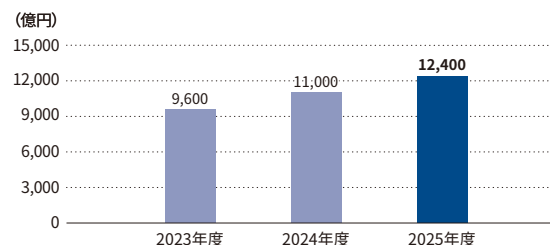


「ソーシャルボンド」への投資 ―独立行政法人が行う道路等のインフラ整備事業や地方創生・地域活性化等に向けた事業等に充当



「クライメート／ネイチャー・リンク・ボンド」への投資 ―脱炭素や森林保全に関するサステナビリティ・パフォーマンス目標を事前に設定し、当該指標の達成状況に連動した条件で資金を供給

サステナビリティ・テーマ型投融資累計額



投融資先との対話（エンゲージメント）

投融資先の企業価値向上および持続的成長を促すため、脱炭素やダイバーシティ、生物多様性などのサステナビリティ課題に関する対話を実施しています。また、2025年度より3社（大同生命、太陽生命、T&D アセットマネジメント）協働での対話を実施しています。

生物多様性への対応・保全	投融資先のTNFDの対応状況（参画、リスクと機会の分析、情報開示等）や課題認識、今後の取組みの方向性について、情報把握に努めています。
人的資本・ダイバーシティへの取組み	投融資先の人権方針の策定・人権デューデリジェンスの実施状況および開示状況を確認し、より一層の取組みに向け、働きかけを行っています。

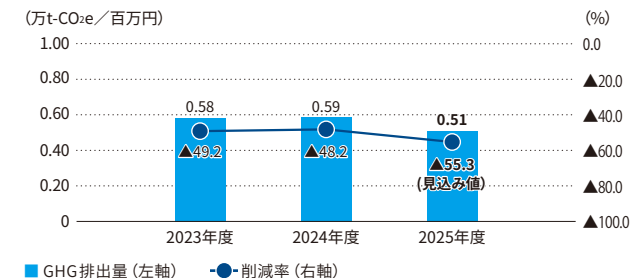
ファイナンスド・エミッションネットゼロに向けた取組み

社会全体のGHG排出量削減に貢献することを目指し、ファイナンスド・エミッション（投融資先のGHG排出量）を2050年度までにネットゼロ、2030年度までに50%削減（2020年度比）する目標を設定しています。

2026年3月末の投融資ポートフォリオ（大同生命・太陽生命が保有する、国内上場企業発行の株式・社債・融資が対象）を基準としたGHG排出量は139万t-CO₂eとなりました。中間目標の対象である原単位ベースでは、0.51万t-CO₂e／百万円となり、2020年度比55.3%（見込み値）の削減となりました。

当グループでは、対話を通じて投融資先の脱炭素への移行を後押しするとともに、グリーンボンドへの投資やトランジションファイナンスの取組み等を通じたファイナンス面の支援も継続していきます。

ファイナンスド・エミッションおよび削減率（2020年度比）



自然資本

T&D 保険グループは環境への取組姿勢を明確に示すために、「T&D 保険グループ環境方針」を制定し、社会とともに持続的成長を遂げ、生命保険業等の公共的使命と企業の社会的責任を果たします。

気候変動の緩和

自然資本のアウトカム

GHG 排出量の削減率 (2013年度比)
(Scope1・2) (2025年度／見込み値)

59.6%

ファイナンスド・エミッションの削減率 (2020年度比)
(2025年度／見込み値)

55.3%

※ 大同生命・太陽生命が保有する国内上場企業発行の株式・社債・融資が対象

再生可能エネルギー導入率 (2025年度／見込み値)

50.9%

考え方

2015年12月に採択されたパリ協定では、世界的な平均気温上昇を産業革命前と比べて2℃よりも十分に低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求することが、世界共通の長期目標として設定されました。この目標の実現のために2050年までのネットゼロ／カーボンニュートラルの達成が求められています。地球環境の保全や低炭素・脱炭素社会への移行と気候変動への適応のためには、産業構造の大規模な転換や私たちの行動様式の変容が必須であり、私たちT&D 保険グループも社会の一員として自らの役割を果たすことが求められていると認識しています。

T&D 保険グループは、環境への取組姿勢を明確に示すため、「T&D 保険グループ環境方針*」、および資産運用における責任投資に対する取組姿勢を示すため「T&D 保険グループ責任投資方針*」を制定しています。企業活動に際して、環境問題の重要性を十分認識し、地球環境の保護に配慮して行動することを役職員へ周知徹底し、社会とともに持続的成長を遂げ、生命保険業等の公共的使命と企業の社会的責任を果たします。

※ 「T&D 保険グループ環境方針」「T&D 保険グループ責任投資方針」は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/environment.php>
<https://www.td-holdings.co.jp/csr/csr-policy/esg.php>

ガバナンス

取締役会は、サステナビリティおよびCSRに関する基本方針や、地球環境や社会的課題に関連する施策を審議検討することを任務とする「グループサステナビリティ推進委員会」を下部機関として設置しています。代表取締役社長が委員長を務め、グループ各社のサステナビリティ・CSR担当部門および運用部門の担当役員、部長を構成員とし、SDGsなど地球環境や社会的課題に関する基本方針・気候変動対応の目標と取組施策を定めています。当委員会は取締役会の監督を受けており、半期ごとに取組状況のモニタリングを実施し、取締役会に報告しています。

また、当委員会の下部機関として「サステナビリティ推進専門部会」などを設置し、取組みを推進しています。

※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/csr/csr-policy/tcfd.php>

戦略

気候変動リスク (物理的リスク*1・移行リスク*2) により生じる当グループへの影響を検証するため、複数のシナリオを元にしたシナリオ分析を実施しています。

※1 台風や洪水など異常気象による自然災害や、平均気温上昇や海面上昇などによりもたらされる事業上のリスク

※2 低炭素・脱炭素社会に移行 (温室効果ガス排出量を大幅に削減) するための、行政・企業・消費者の行動によりもたらされる事業上のリスク



自然資本

シナリオ分析：当グループへの影響と対応策

	影響	対応
物理的 リスク	平均気温の上昇による熱中症搬送者数や死亡者数の増加、また、自然災害の激甚化による災害犠牲者数の増加に起因する保険収支への影響	保険収支に大きなマイナスが生じないように、保険料率の見直しを適切に実施
移行 リスク	温室効果ガス排出に対する規制の強化や炭素税の導入、脱炭素に対応した新規技術への入れ替え、消費者の価値観や行動様式の変化等により生じる、当グループの投融資先への財務的な影響に起因する資産運用収益への影響	エンゲージメントにより投融資先企業の脱炭素化に向けた対応を促進するとともに、脱炭素社会の実現に貢献する事業への投融資活動を推進

シナリオ分析：当グループの事業機会

地球温暖化により疾病発生率や平均寿命が変化する場合、新しいリスクに備える保障（死亡・年金・医療）へのニーズが生じることが想定されます。ニーズに応える保障範囲の拡大・提供等により保険収益を拡大する機会があります。

GHG排出量削減が進められるなかで、機関投資家として、拡大するクリーンエネルギー開発事業、省エネルギー事業に投融資することや、環境性能に優れた不動産（オフィスビル等）の保有・運用等により、投資資産の価値を高め、長期・安定的に運用収益を拡大する機会があります。

機関投資家としてではなく自ら行う事業として、気候変動の抑制と適合に関する新しい事業領域を開拓または参入することにより事業領域を拡張し、収益を拡大する機会があります。

気候変動リスク分析の高度化： 当グループへの影響の定量的分析

KPMGコンサルティング株式会社および一般財団法人日本気象協会（以下、日本気象協会）と連携し、気候変動リスク分析を高度化する取組みとして、当グループへの影響の定量的分析を実施しました。

分析方法

- 日本気象協会は、物理的リスク分析のために気候変動予測データを1kmメッシュに高解像度化した「高解像度地域気候シナリオデータセット」を開発。
- 当グループ向けには、気候変動により将来の日本国内の平均気温が2℃上昇（RCP2.6シナリオ）、4℃上昇（RCP8.5シナリオ）のケースで、「水害による災害犠牲者数推計」および「熱中症搬送者数・死亡者推計」のモデルをそれぞれ開発。5種類の気候予測モデルを活用して推計。
- 2100年までの将来期間を「将来前半期間：2026～2050年」と「将来後半期間：2051～2100年」に区分し、物理的リスク分析を実施。

分析結果

【災害犠牲者】

- 将来的な降雨量の増加は地域によるバラつきが存在（地域によっては減少）。
- また、強大な台風が発生する割合が高くなるが、台風の発生数自体は減少。

⇒2つのシナリオとも、極端な豪雨事例で災害犠牲者数が急増することもあり得るが、期間全体としては横ばい。

【熱中症搬送者・死亡者】

- いずれのシナリオでも、将来前半期間はそれほど大きな変化は生じない。

- 将来後半期間になると、猛暑日・熱帯夜日数が増加。特にRCP8.5シナリオでは、猛暑日日数が現在よりも1カ月以上増加。

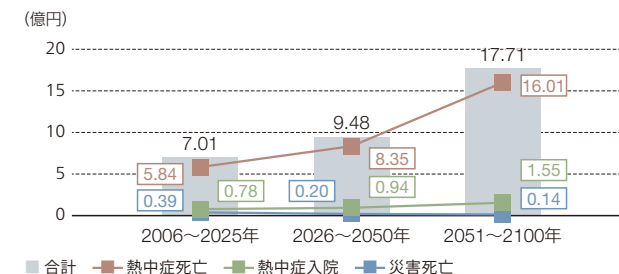
⇒2つのシナリオとも、将来後半期間に熱中症搬送者数・死亡者数が増加。

当グループへの影響

- 分析結果を元にした試算の結果、より影響の大きいRCP8.5シナリオでは、基準期間（2006～2025年）と比べ、将来後半期間に「5.1～16.3億円」（当グループの支払保険金・給付金の約0.1～0.3%に相当する水準）の保険金・給付金増加となった。

＊下記のグラフは5モデルの平均。（将来後半期間に「10.7億円」の増加）

影響額：RCP8.5シナリオ



リスク管理

リスクの特定・評価プロセス

当グループでは、リスクの多様化・複雑化に対応するためリスクプロファイルを用いてグループを取り巻くリスクを網羅的に整理しています。リスクカテゴリー別にリスクを網羅的に洗い出し、当該リスクを把握・評価するとともに、各リスクの重要性、影響度、コン

自然資本

トロール状況等を勘案し、取組事項の優先順位付けを行うとともに、必要に応じ経営計画等への反映を行います。当グループでは、気候変動関連リスクを管理すべき重要なリスクとしてリスクプロファイルに登録し、リスクの洗い出しとリスクの把握・評価を行っています。気候変動関連リスクは、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナルリスク、風評リスクのほか、経営全般に広く影響を及ぼすリスクとして把握・評価されます。

リスクの管理プロセス

- ・リスクの発生や既に認識しているリスクの変更を的確に認識・把握するため、年2回リスクプロファイルの見直しを行い、グループリスク統括委員会および取締役会に報告しています。
- ・リスクプロファイルを通じた全社のリスク特定・評価のプロセスで、気候変動に関連するリスクは、次に示すような観点で管理されています。

気候変動関連リスクの管理

①物理的リスク

- ・大規模災害リスク（保険引受リスク）と合わせ、再保険の活用等による保険収支悪化の緩和を検討
- ・既存商品をモニタリングし、商品改定等の対応を適切に実施

②移行リスク

- ・責任投資原則（PRI）に基づき、気候変動関連リスクを考慮した投融資を実施
- ・エンゲージメントにより、投融資先企業の脱炭素化に向けた対応を促進
- ・経済政策や法規制等の変動動向をモニタリングし、「グループサステナビリティ推進委員会」や「グループ経営推進委員会」におい

て、グループ全体で情報を共有。当グループの対応が上場企業として求められる水準から劣後しないよう取組みを実施

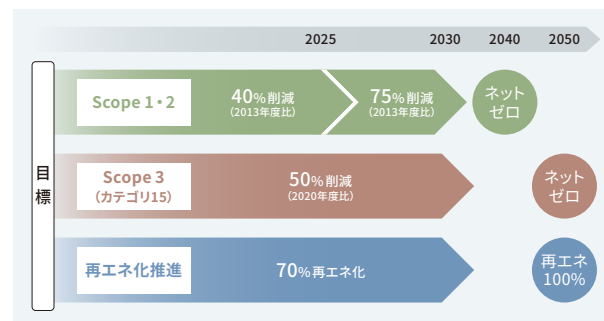
指標と目標

- ・グループとしての環境保護関連の目標を設定し、毎日の事業活動の中でその達成に向けた取組みを進めています。目標は、「GHG排出量の削減」「電力使用量の削減」「事務用紙使用量の削減」「グリーン購入比率の向上」の4つです。その成果を毎年計測し、各種レポート・ホームページ上で開示しています。
- ・GHG排出量は、Scope1（自社の直接排出）／Scope2（電力など

GHG排出量の削減

区分	目標	2025年度実績
自社排出 (Scope1・2)	2030年度：75%削減（2013年度比） 2040年度：ネットゼロ	59.6%
投融資先 (Scope3： カテゴリ15)	2030年度：50%削減（2020年度比） ※対象は国内上場企業の株式、社債、融資 2050年度：ネットゼロ	55.3% (見込み値)

ネットゼロ達成に向けたロードマップ



購入するエネルギーなどの間接排出）／Scope3（原料調達、輸送、廃棄などその他の間接排出）を継続して測定・開示しています。

- ・自社排出（Scope1+2）および投融資先（Scope3：カテゴリ15）について削減目標を設定し、自社排出は2040年まで、投融資先は2050年までのネットゼロ達成を目指しています。

再生可能エネルギーの導入推進

事業活動における全消費電力を再生可能エネルギーで賄うことを目指すグローバルイニシアティブ「RE100」に加盟しています。「2030年度までに使用電力の70%を再生可能エネルギー由来とする」ことを中間目標とし、再生可能エネルギーの利用を積極的に推進しています。



生物多様性保護の取組み

太陽生命は、国内3カ所の「太陽生命の森林^{もり}」にて社員等ボランティアによる森林保全活動を進めています。2023年度には、「太陽生命くつきの森林^{もり}」が30by30「自然共生サイト」（民間の取組み等によって生物多様性の保全が図られている区域）に認定されました。これらの活動の積み重ねにより、生物多様性の保全に直接的に貢献しています。



自然資本

自然関連リスク分析

当グループでは、「T&D 保険グループ環境方針」を制定し、森林保全活動など、地球環境の保護に取り組んできました。TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が2023年9月に最終提言を公表し、自然資本に関する情報開示の重要性が高まっています。これを受け、当グループでもTNFDフレームワークに即した対応を進めており、2024年9月に、「TNFD Adopter」に登録しました。当グループにおける自然資本に係る組織のガバナンス体制については、P.56に記載のガバナンス内容と同様に対応しています。また、今般、LEAPアプローチ^{※1}に即して投融資先企業の自然関連リスクについて分析を実施しました。投融資比率が高く、依存・インパクトの大きい特定セクターのバリューチェーン分析、ロケーション分析を実施したほか、2025年度は新たに特定セクターのリスク・機会についてシナリオ分析のうえ、投融資ポートフォリオへの影響の評価を実施しました^{※2}。

※1 LEAPアプローチとは、自然との接点、自然との依存関係、影響、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。スコーピングを経て、Locate（発見する）、Evaluate（診断する）、Assess（評価する）、Prepare（準備する）のステップを踏み、TNFD 情報開示に向けた準備を行う。

※2 分析の詳細は、T&D ホールディングス、大同生命および太陽生命の「責任投資レポート」からご覧いただけます。

分析方法

本分析では、自然リスク評価ツールENCORE^{※3}の依存・影響モデルに従って、業種ごとの依存度・影響度を定量化。

※3 ENCORE とは、自然資本ファイナンスアライアンス（NCFA）、国連環境計画等の国際機関等が共同で開発した、投資先企業の自然資本と生態系サービスに対する依存とインパクトを評価するための分析ツール。

分析結果

依存 依存度の高い自然資本は「陸上地形学」「構造と生物学的完全性」という結果であった。

インパクト 「攪乱（騒音、光など）」「水・土壌への有毒汚染物質の排出」のインパクトが大きいという結果であった。

依存のヒートマップ

	大気	陸上地形学	ミネラル	海洋地形学	土壌および堆積物	生物種	構造と生物学的完全性	水
エネルギー								
素材								
資本財・サービス								
一般消費財・サービス								
生活必需品								
ヘルスケア								
金融								
情報技術								
コミュニケーション・サービス								
公益事業								
不動産								

インパクトのヒートマップ

	攪乱（騒音、光など）	淡水利用域	GHGの排出	海底利用域	GHG以外の大気汚染物質の排出	生物資源の採取	非生物資源の採取	水・土壌への有毒汚染物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	土地利用域	水使用量	外来種の侵入
エネルギー													
素材													
資本財・サービス													
一般消費財・サービス													
生活必需品													
ヘルスケア													
金融													
情報技術													
コミュニケーション・サービス													
公益事業													
不動産													

※ 2024年10月14日更新分のENCORE ホームページよりダウンロードしたファイルに基づき分析。

※ 依存度・影響度を5段階で分類し、依存度・影響度が高い箇所ほど色を濃くしています。（依存度・影響度ゼロの箇所は無色）

