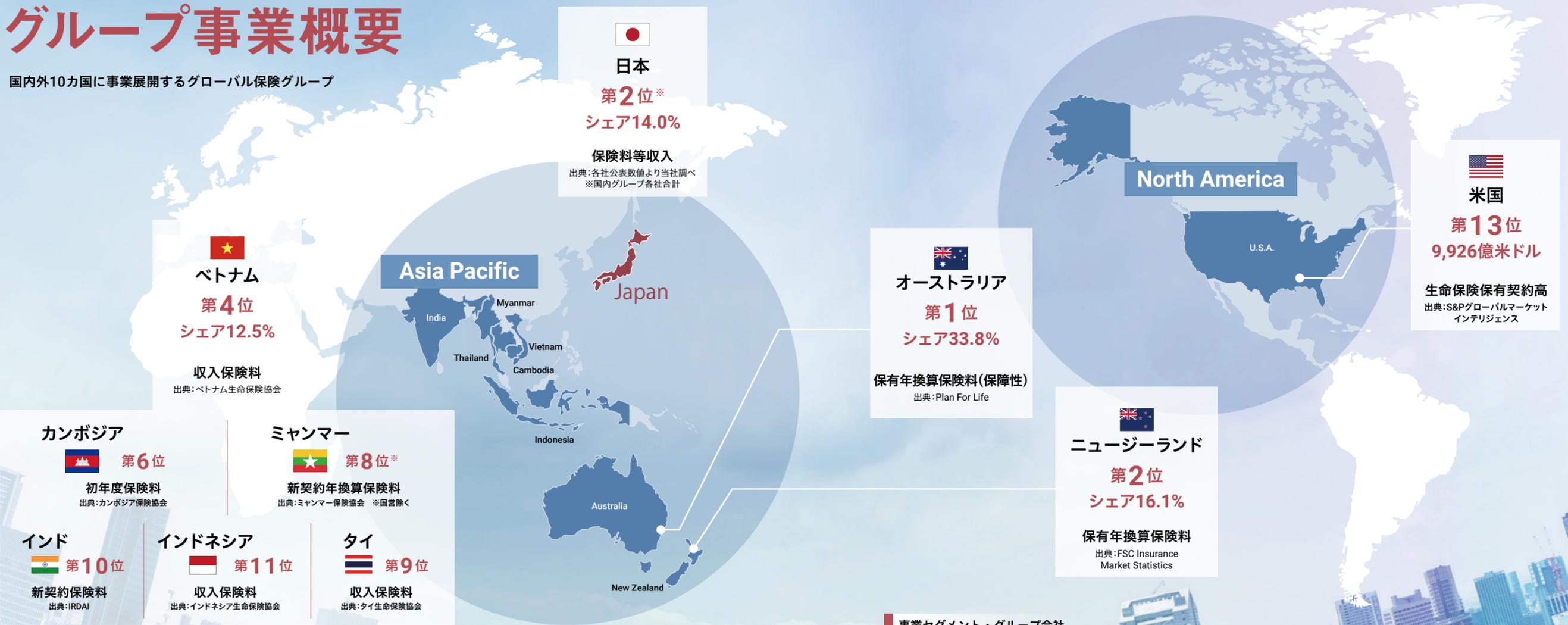


グループ事業概要

国内外10カ国に事業展開するグローバル保険グループ



企業価値			
時価総額	グループEV	株主総利回り (TSR)	
3.7兆円	8.8兆円	+64% (2022年3月末~2024年3月末)	
強固で安定した財務健全性		財務格付け	
資本充足率 (ESR)	第一生命ホールディングス	第一生命	
226%	AA- (JCR)	AA (R&I, JCR)	AA- (Fitch) A+ (S&P, A.M. Best)
グループ資産・利益規模			
連結総資産	連結純資産	グループ修正利益	グループ修正ROE
67.5兆円	3.8兆円	3,193億円	8.2%
業界をリードするESG評価			
PRI		DJSI	
「ポリシー・ガバナンス・戦略」と「透明性確保のプロセス」において、最高評価である「5つ星」を獲得 (第一生命、2023年評価)		Dow Jones Sustainability Asia Pacific Indexの構成銘柄に選定	

※記載のある場合を除き、2023年度末時点の数値を掲載しています

事業セグメント・グループ会社



2021-2023年度

中期経営計画の振り返り

2021年度にスタートした中期経営計画「Re-connect 2023」では、コロナ禍によりすべてのステークホルダーとのつながりの一部が分断・変容を強いられたほか、人々の価値観や社会のあり方も加速度的に変わりつつある環境認識を踏まえ、お客さまをはじめとする各ステークホルダーとのつながりのあり方を見直し、4つの重要施策（財務・資本戦略、国内事業戦略、海外事業戦略、経営基盤・サステナビリティ）を中心に取り組みました。

重要施策の振り返り

国内でのアイペット買収、海外での新たな進出国であるニュージーランドにおけるパートナーズ・ライフの買収など、事業ポートフォリオの改善に向け一定の成果が出ています。また、具体的な戦略の構築・実行は2024年度からの新中計からとなりますが、更なる事業ウイングの拡大やエコシステム形成に向けたベネフィット・ワンの買収も実施しています。

一方で、各種の取組みを通じて一定の成果は出ているものの、依然として資本効率が資本コストを下回る状態であり、また第一生命の新契約業績についても課題として認識しています。新中計の遂行にあたっては、前中計での課題を認識したうえで課題解決に取り組んでいきます。

戦略	重要施策	成果	課題
財務・資本	市場関連リスク削減を中心とした資本効率の抜本的改善	▶ 長期債積増しや出再を通じた金利リスクの削減を通じ市場関連リスク削減は目標値を上回る進捗	資本コストは着実に減少も、株価上昇を起因に株式リスクは高止まり、資本効率は資本コストを下回る状況
	規律ある資本配賦と魅力的な株主還元の見直し	▶ 成長市場への資本シフトと高い総還元性向の両立を通じた資本循環経営を推進	株価上昇に伴い相対劣後する配当利回りや、現金配当と自己株式取得とのバランスに改善余地
国内事業	生涯設計デザイナーチャンネルの改革・高能率化	▶ 商品体系および募集プロセスの刷新や抜本的な運営変更により、生産性指標である1件当たり保険料は向上	新たな採用・育成モデルの定着に時間を要したことによる陣容減少等を主因に、第一生命の新契約業績が低調
	国内ビジネスモデルの変革と4つの体験価値の拡大によるCX向上	▶ ペット保険・福利厚生サービスへの事業領域拡大といった体験価値領域の拡大	ミラシルなどを通じたOMO(Online Merges with Offline)推進も十分なリーズ創出や収益化に至らず
海外事業	既存進出国における利益貢献の拡大と更なる成長に向けた挑戦	▶ 新たな地域進出による事業ポート改善(パートナーズ・ライフ(ニュージーランド)の買収)	北米における買収事業の競争激化やマクロ環境変動に伴う利益の変動幅拡大
	DXを活用したCXの追求と生産性向上に向けた取組み	▶ 英国のYuLifeやインドのRenewBuyへの出資・提携を通じたデジタルケイパビリティ獲得	各社のDX取組みは進展も、グループ横断的なシナジー創出は道半ば
経営基盤・サステナビリティ	経営基盤を支えるグループ人材戦略・グループガバナンス	▶ CXO制の導入・拡大や外部プロフェッショナル人材の登用による経営体制強化	デジタル等の専門人材の確保や、女性役員・組織長比率に改善余地
	グループ一体でのサステナビリティの推進	▶ 複数のESG Indexへの採用、サステナビリティ推進体制の強化、着実なGHG排出量削減	各グループ会社の地域特性が異なる中でグループ横断的な取組みに課題

KPIの達成状況

前中計で目指していた各KPIについては、中計策定当初に目指していた水準を概ね達成している状況となりました。

特に、最終年度である2023年度の実績については、中計開始時点(2021年3月末)を起点とした相対TSRで4位と中位以上の着地となり、グループ修正利益も円安影響を背景にした運用収支の上振れ等により、目標を大きく上回る結果となりました。また、株価・金利上昇といった外部環境の影響もあり、グループROEVも超過達成となりました。

なお、市場関連リスク削減の取組みについても大きく進捗した一方、株価上昇を受けた株式リスクの高止まりは課題として残りました。修正ROEについても目標は捉えているものの、未だ資本コストを上回る水準ではないため、引き続き資本循環経営の取組みを推進したうえで、資本コストの低減と資本効率の向上に資する取組みが必要であると認識しています。

また、保険利益の先行指標である新契約価値については、第一フロンティア生命における国内外の金利上昇等に伴う好調な販売による増加要因があったものの、第一生命での新契約業績の低迷や第一生命ベトナムにおける販売モメンタムの低下による銀行チャネルの販売不振もあり、グループ全体での目標および2022年度実績よりも下回る結果となりました。

第一生命では、ペット保険などのタッチポイント商品による新たなお客さま接点確保に加えて、保障と資産形成・承継の一体価値提供を行うことで早期の販売量回復を目指しています。

なお、新中計では前中計でのKPIのみならず、2030年度に目指す姿に向けコミットすべき総合的なKPIも追加したうえで、進捗の可視化を図ってまいります。

	2023年度末の目標水準	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
グループ修正ROE ^{※1} (グループ修正利益ベース)	8%程度	8.0%	4.9%	8.2%
グループROEV ^{※2}	平均8%程度 (2026年度目標)	4.9%	3.9%	26.8%
市場関連リスク削減 (対'21/3末 金利・株式リスク)	リスク量削減△5,600億円 (金利・株式リスク約20%相当)	△3,929億円	累計 △5,373億円	累計 △7,062億円 (対'21/3末 △25.4%)
資本充足率 (ESR) ^{※3}	中長期的に170~200%水準 の安定確保	227%	212%	226%
相対TSR (株主総利回り)	国内外の競合10社との パフォーマンス比較 ^{※4} において 相対的な優位性を築く	2位	4位	4位
グループ修正利益 ^{※1}	2,500~2,800億円程度	2,961億円	1,705億円	3,193億円
参考: グループ新契約価値 ^{※3}	各事業年度での目標値 により運営	986億円	777億円	545億円

※1 TAL、パートナーズ・ライフが2023年度よりIFRS17を適用したことに伴い、2022年度数値を適宜修正(適及修正前のグループ修正ROE、グループ修正利益は、それぞれ5.0%、1,844億円)

※2 2023年度の計算より、国内3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)について新規制(2025年度末に日本で導入される経済価値ベースのソルベンシー規制)に沿った計算方法に変更

※3 2022年度実績および2023年度実績に関しては※2の計算方法変更を反映

※4 前中計開始時点である2021年3月末時点での株主総利回りによる比較

2024-2026年度

新中期経営計画

2024年度にスタートした新中計については、前中計までの課題および外部環境の変化も認識し、2030年度に「お客さま満足度」「従業員満足度」「商品・サービスの革新性」「企業価値」の4つの領域で国内No.1となることを通じて「グローバルトップティアに伍する保険グループ」そして「日本の保険業界の未来を先導する存在」になることを目指すうえで、3年間で実現すべきことをバックキャストして策定しました。KPIについては、「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」を最重要課題として捉え、2030年度に目指す姿に向けた基盤を整える期間にコミットすべき定量目標を設定しました。

計画の全体像

2030年度に目指す姿

- お客さま満足度、従業員満足度、商品・サービスの革新性、企業価値の4つの領域で国内 No.1
- グローバルトップティアに伍する保険グループ
- 日本の保険業界の未来を先導する存在

2026年度に実現したい姿

- 資本コストを安定的に上回る資本効率の実現
- 保険サービス業への変革に向けた基盤構築
- グループ修正利益4,000億円
- 2023年度始時点の時価総額（3兆円）からの倍増

KPIターゲット

財務			非財務	
KPI項目	2026年度	2030年度	KPI項目	2026年度
ROEV	中長期的に8%程度		お客さま数	国内:約1,500万名 海外:約4,500万名
新契約価値	各事業年度ごと設定	—		
修正ROE	10%程度	安定的に10%を超過	ESG総合インデックス	国内業界トップ水準の評価スコア
修正利益	4,000億円	6,000億円		
資本コスト	8%	安定的に8%以下		
相対TSR (対競合14社)	相対優位			

計画概要

4つの事業と、財務・資本戦略、経営基盤の強化を有機的に循環させ、2026年度に目指す姿を実現



外部環境

生成AIの実装化など、デジタル技術の急速な進化	地政学リスク・不確実性の高まり	少子高齢化の加速
価値観の多様化・細分化の更なる加速	金利・インフレのある世界	資本効率・企業価値への要求の高まり
資産形成ニーズの拡大	サステナビリティ重視の潮流	

計画概要

4つの事業と、財務・資本戦略、経営基盤の強化を有機的に循環させ、2026年度に目指す姿を実現します

国内保障事業

「保障」と「資産形成・承継」の両面における価値提供とチャネル生産性向上を追求し、お客さまから共感される価値創造を実現

- ・お客さまのセグメントごとに課題・ニーズを見つめ直し、課題を起点とした商品ラインアップの拡充のもと「保障」と「資産形成・承継」で価値提供を実施
- ・リアルとデジタルを融合したチャネルにより第一生命では新契約実績のコロナ禍前水準への回帰を目指す

海外生保事業

既存事業の成長とM&Aを通じたインオーガニック成長を通じ、2026年度1,600億円（グループ修正利益のうち40%）の修正利益を目指す

- ・プロテクティブでは、保険・年金商品の販売拡大に加え新規買収の実現、資産運用力の強化を通じて、資本効率・利益規模拡大を進める
- ・インドなど高成長と利益貢献の双方を期待できる市場での基盤強化、未進地域への展開

資産形成・承継事業

事業の拡大に向けた体制整備、アセマネ事業においてはグループ資産運用機能や商品競争力の強化とともにキャピタルライトなフィービジネスの成長

- ・第一生命では資産形成・承継・相続アドバイザーの拡大を含む販売体制を構築
- ・第一フロンティア生命における商品企画力・運用力の向上を通じた預り資産残高の拡大
- ・アセットマネジメント会社への出資を通じた保険事業における競争優位性の確保やキャピタルライトなフィービジネスの収益源を拡大

新規事業

PMIの着実な遂行を前提にベネフィット・ステーションを軸としたエコシステム構築

- ・第一生命とのシナジーによる顧客基盤の拡大や、独自の保険商品の開発・拡販、健康医療サービスの展開、海外事業における協業など、短・中・長期の時間軸に沿ったシナジー創出を行う
- ・非保険領域（含むアセットマネジメント事業）の拡大を行い 2030年度にグループ修正利益における10%規模まで成長させることを目指す

財務・資本戦略

資本循環経営を推進し、前中計を上回る市場リスクの削減を通じた資本コストの低減、魅力的な株主還元の実現

- ・国内株式の削減は3年間で1.2兆円規模に引き上げ、さらに時価が上昇した場合には売却規模を機動的に引き上げるオペレーションを実施し株式リスクの削減を確実に進める
- ・資本コストを上回る資本効率の安定的な実現まで総還元水準は維持する方針とし、配当性向を40%に引き上げ、新たに中間配当の導入を決定

経営基盤(ガバナンス/人財/IT・デジタル)

責任権限の明確化および運営効率の向上を企図したガバナンスの強化

- ・人的資本への積極的な資源配分による経営基盤を支える人財の育成・獲得
- ・各事業戦略に整合するテクノロジー提供によりお客さま基盤拡大や生産性の向上を実現
- ・事業ラインと機能ラインのマトリクス型のガバナンス体制とし、透明性の高い事業推進の実現とグループ横断的な機能の発揮
- ・「グループHRガバナンス」「人事制度・報酬制度」「人財獲得・人財育成」「活躍機会」の4つを人財戦略の柱と位置付け、最適な資源配分に向けて国内外での人事面の変革を強力に推進
- ・グローバルIT開発センターの活用、およびグループ内システム会社の変革を通じて、デジタル組織能力の内製化とグループケイパビリティを強化。また、国内のお客さま情報の一元化などを通じて、データドリブンな営業活動への変革を図る

財務・資本戦略

良質な「資本循環経営」の実践を通じて、「資本効率が資本コストを安定的に上回る状態」を2026年度までに実現します。

執行役員CFO
西村 泰介



目指す姿

- 資本効率が資本コストを安定的に上回る状態（2026年度までに実現）
- 資本循環経営を通じた強固な事業ポートフォリオの構築
- これらの実現を通じた企業価値の持続的な向上（2026年度に6兆円、2030年度に10兆円の時価総額を目指す）

CFOメッセージ

Chief Financial Officer (CFO) の西村です。当社グループは前中計において、資本効率の向上と資本コストの低下を最重要課題に設定のうえ、リスク削減取組み等の諸施策を実行しました。その結果、2023年度末時点で資本コストは9%程度まで低下するなど一定の成果を上げましたが、当社が目指す水準にはいまだ到達していません。本稿ではこれらを踏まえ、今中計の財務・資本戦略について、私のグループ事業全体に対する思いと併せてご説明します。

当社グループは2030年度までにグローバルトップティアに伍するべく、2026年度に6兆円、2030年度に10兆円の時価総額を目指しています。

2030年度までの時間軸において、今中計期間を、前中計から取り組んできた「資本コストを安定的に上回る資本効率」を実現する仕上げのステージと位置付けています。2023年度の修正ROEは8.2%でしたが、これは当社が認識している資本コスト水準である9%をいまだ下回っています。この関係性を逆転させ、資本コストを安定的に上回る資本効率の実現を最重要課題として改善に取り組みます。そのため、既存事業の資本効率向上に加え、より高い成長や高い資本効率が期待される事業へ資本を再配賦していきます。また、資本効率改善にコミットするため、自己株式取得も引き続き重視していきます。2026年度までに資本コストを上回る資本効率を確実なものとし、その後、利益規模の拡大に向けて戦略投資を加速させ、2030年度に目指す姿を実現していきます。当社グループの課題として、

まずは国内の新契約価値を回復させ、ひいては中長期的に第一生命を中心とした国内事業の利益規模を維持していくことが挙げられます。

また、2025年度に予定されている経済価値ベースの新資本規制の導入を見据えて、内部管理用の資本充足率であるESRの改定を行っていますが、現在は国内事業のみ新基準へ移行した状況です。今後、海外事業も新基準へ移行したうえで、新基準ベースのESR水準を明確に示し、財務健全性維持と資本効率向上を両立させていきたいと思っています。

また、コスト管理と生産性向上に向けた取組みの強化も必要です。各事業オーナーやCXOと協働し、例えばグループのベンダーマネジメントを強化するなど、今後のインフレも見据えて生産性を向上させていきます。

2027年度以後に目指す資本効率やそれを実現していくための事業ポートフォリオについてもより具体化が必要です。例えば、資本コストの低減と資本効率の向上に向けた取組みの一つとして、第一生命が保有する国内株式を今中計の3年間で1.2兆円売却する計画を立てていますが、それ以降の期間を含めた最終的な株式保有のあるべき水準についても検討を進めていきます。

当社は国内事業から創出される安定した利益を原資として、株主還元強化と資本効率が高い事業への投資を進めてきました。足元では堅調な国内株式市場に支えられ、財務基盤は良好な水準を維持しています。また、国内金利が上昇すれば、

一定の円建債券の売却損は想定されるものの、商品の魅力向上・新契約価値増加など、事業環境としてはポジティブな影響を享受できる見込みです。

また、事業ポートフォリオについてもより強固なものに進化させていきます。長期の時間軸で保険事業を成長させてきた当社グループの強みを、東南アジアを中心とした成長国において発揮していきたいと考えています。保険事業は規制も厳しく、その成長は決して平坦な道のりではありませんが、それを実現できる企業は、第一生命グループを置いて他にいないと思っています。また、先進国においては高齢化に伴うリタイアメン

トマーケットの成長を見込んでおり、年金商品の組成・販売およびアセットマネジメント事業の強化に取り組んでいます。さらに、ベネフィット・ワンという日本最大の従業員向け福利厚生プラットフォームを獲得しました。今後、そのお客さま基盤を拡大していくとともに投資に見合う利益成長を実現していきたいと思っています。

当社グループの強みを活用し、2030年度にグローバルトップティアに伍する保険グループとなるべく、資本循環経営を一層推進するとともに、マーケットから信頼される高品質なIR活動を実践し、持続的な企業価値向上を推し進めていきます。

資本政策の基本的な考え方

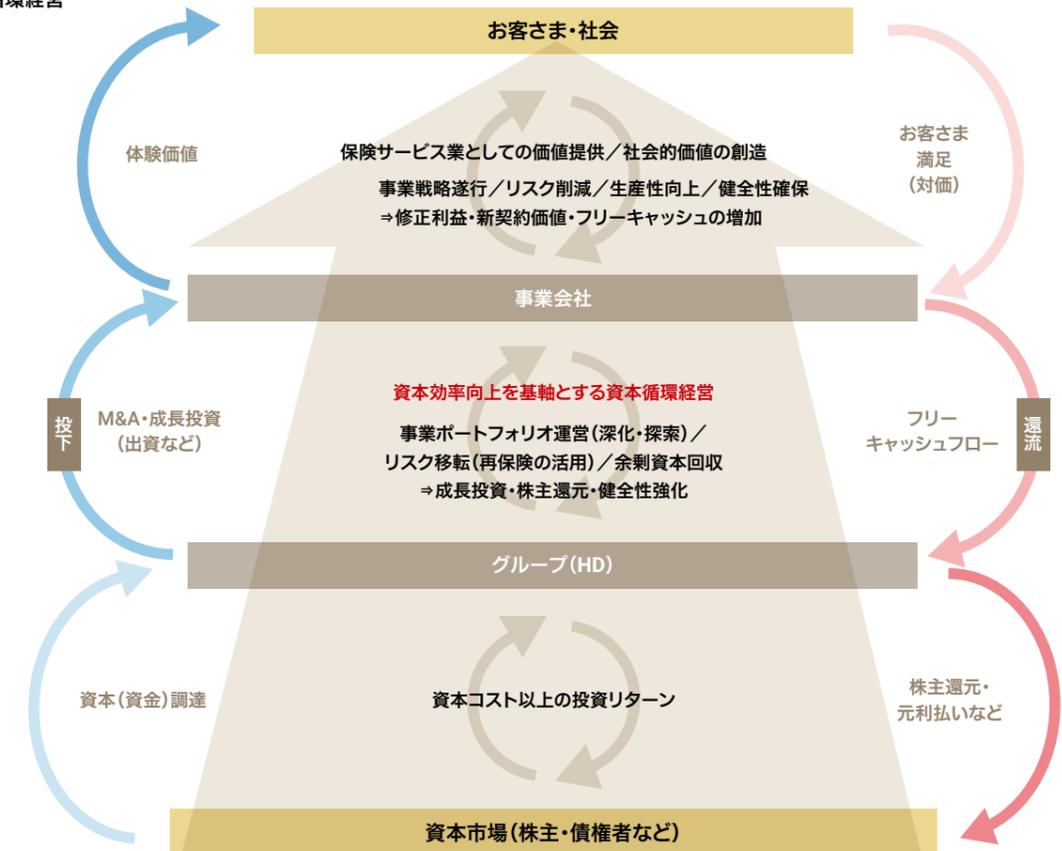
当社グループは、財務健全性を確保しつつ、持続的な企業価値向上と株主還元のさらなる充実を目指し、ERM (Enterprise Risk Management) の枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

今中期経営計画では、前中期経営計画に引き続き、「資本循環経営」の実践を通じた持続的な成長を目指しています。「資本循環経営」とは、事業運営を通じて稼働した資本やリスク削減によって解放された資本を財源として、財務健全性を確保

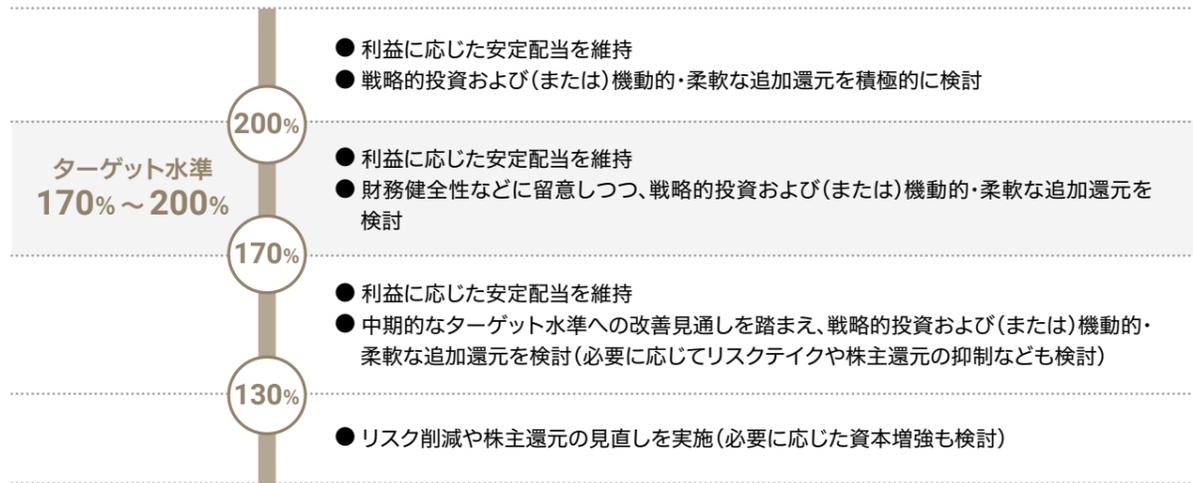
しつつ、より高資本効率・高成長事業へと資本を再配賦することで、資本・キャッシュ創出の好循環を生み出し、企業価値向上を目指す考え方で。

ESRIについては、ターゲット水準を170~200%と定め、200%を超過している場合、市場環境等の状況も勘案のうえ、戦略的投資および機動的・柔軟な追加還元を積極的に検討していきます。

資本循環経営



資本充足率（ESR）水準と資本政策の考え方



資本充足率（Economic Solvency Ratio (ESR)）

ESRとは、保険会社の財務健全性を表す指標であり、現行のソルベンシーマージン比率が会計ベースの貸借対照表を基準として算定される指標であるのに対し、経済価値ベースの貸借対照表を基準として算定する指標となります。

経済価値とは、会計上はオフバランスとなっている資産・負債の含み損益を含めて評価するものであり、資産・負債を同じ経済価値という尺度で整合的に評価でき、会計情報では捕捉できない金利変動に伴う負債の時価評価の変動を包含する指標となります。

経済価値評価については、当社は2010年の東京証券取引所上場時からEmbedded Value (EV) を開示し、ESR は2015-17年度中計からターゲット水準を170~200%と定め開示しております。EV・ESRの導

入以降、適宜経営実態の反映や資本規制等の外部環境の変化に応じた計測手法のレベルアップに取り組んできました。

現在、保険監督者国際機構 (IAIS) が検討している国際的に活動する保険会社グループ (IAIGs) を対象とした国際保険資本基準 (ICS) や本邦で2025年度に導入予定の経済価値ベースのソルベンシー規制 (以下、「新規制」) は、基準の最終化に向けた検討が継続しております。

そのなかで当社は、新規制の導入に向け、EVおよびESRの各指標について、2023年度末より国内3社 (第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命) について先行して新規制に沿った計算方法に変更しております。

資本循環経営の具現化

資本循環経営の推進に向けて、第一生命における市場リスクの削減や子会社からの送金率の引き上げを行い、それにより創出された余剰資本を自己株取得等の株主還元で充てることで資本効率の改善を図るとともに、将来の成長に向けた戦略投資にも規律を持って資本配賦を行っております。国内をはじめとした成熟市場からキャッシュを安定的に創出しつつ、より

高い成長が期待される成長市場への資本アロケーションを継続的に行うことで、将来に向けた持続的な成長を実現すべく資本循環経営を進めていきます。また、再保険をはじめとしたグループ内ファイナンスを通じて、資本活用の最適化やグループ内に留保する利益の向上を実現することで、資本循環経営のさらなる進化を目指しています。

資本循環経営の具現化に向けた主な取組み—リスク削減の取組み—

当社グループの資本コストは、前中計開始時点では10%の自己認識であったところ、前中計期間に進捗した市場リスク削減に伴う資本コスト低減効果を反映した結果、現時点は9%と自己認識しています。今後も金利・株式リスク削減等を通じ、今中計期間中に8%への低減を目指しています。

市場リスク削減額は、前中計期間 ('21-'23年度) 合計で約△7,000億円となり、2020年度末に策定した前中計期間の市場リスクの削減目標対比で125%を達成しました。ただし、株

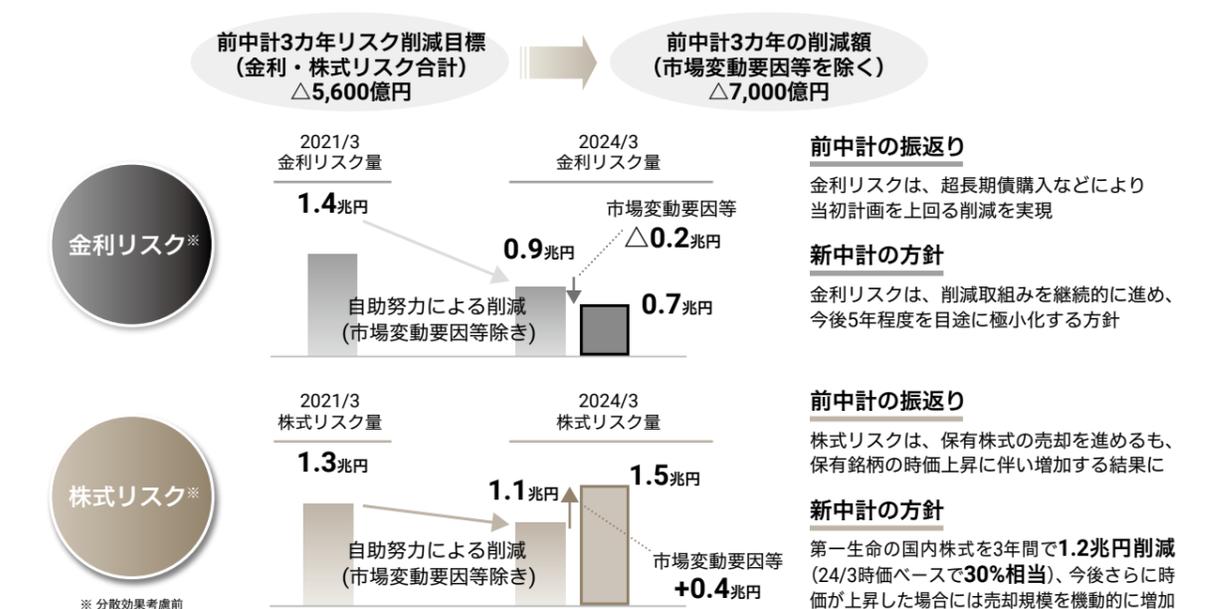
式リスクは保有銘柄の時価上昇に伴い増加する結果となり、新中計においては、第一生命の保有国内株式を3年間で1.2兆円削減することで、株式リスクの削減ペースを加速させます。

2025年度に導入予定の新規制を契機に、今後は単なるリスク削減にとどまらず、より高い資本効率が期待できる事業におけるリスクテイク等を通じ、企業価値向上につながる資本循環経営のレベルアップに取り組んでいきます。

市場リスク削減による資本コスト低減



市場リスク削減の振返りと今後の方針



資本循環経営の具現化に向けた主な取組み－グループ内ファイナンスの活用－

資本循環経営のレベルアップの一環として実施しているグループ内ファイナンスについて、特にグループ内再保険は2021年に再保険会社を設立して以降、大きく拡大しております。前中計期間において、第一フロンティア生命やネオファースト生命は、海外金利上昇やコロナ関連支払いの影響を受けましたが、グループ内再保険の活用により効率的にソルベンシー

マージン比率を改善するなど、資本の有効活用につなげております。また、TALにおいては、従来から第一生命とのグループ内再保険を活用しておりましたが、再保険会社の設立によりグループ内再保険の活用範囲が広がり、さらなる必要資本の抑制が可能となりました。今後も再保険を通じた資本の有効活用等を通じ、資本循環経営を推進していきます。

フリーキャッシュに基づく送金運営

各事業会社から当社への配当金額は、当社が定めるESRの水準、各国のソルベンシー・会計制約を踏まえて定める配当可能資本「フリーキャッシュ」に基づき決定しております。2023年度の当該配当金額は当初想定（2,500億円）を上回る約3,000億円を確保し、結果としてグループ修正利益に対する

送金率は約93%となりました。2024年度のグループ修正利益については約3,400億円を見込んでおり、フリーキャッシュについては、現時点で90%程度の送金率を前提に約3,000億円を見込んでおります。

2023年度 子会社からのキャッシュレミッタンス（配当送金）

	送金額
DL	2,038億円
米PLC ^{※1,3}	約87億円 [58mUSD]
豪TAL ^{※2,3}	約593億円 [574mAUD]
グループ	約3,000億円

※1 米PLC等の海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替え
 ※2 発行済み優先株式償還に伴う償還金約226億円を含む
 ※3 2024年3月末の為替レートで評価した円貨換算額を記載

事業ポートフォリオの変革

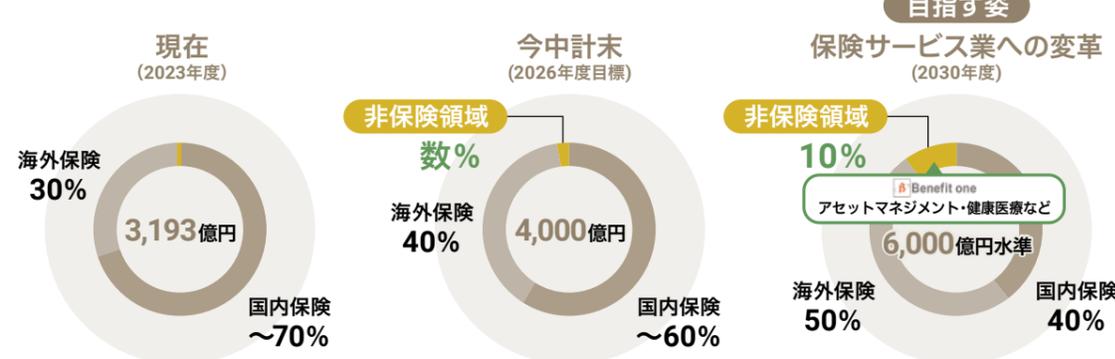
当社グループでは、「中核事業（保障、資産形成・承継）の深化」と「アセットマネジメント事業、新規事業などの非保険領域の探索」を進め、継続的に事業ポートフォリオの拡大・分散を目指しています。

2023年度は、国内トップの福利厚生プラットフォームを持つベネフィット・ワンや、国内でプライベート・デット運用を手がける資産運用会社のトパーズ・キャピタルの子会社化、米国のオルタナティブ資産運用会社のキャニオン・パートナーズ・グ

ループへの出資等、非保険領域の会社のM&Aに積極的に取り組みました。

今後も、事業ポートフォリオの拡大・分散によってグループ修正利益の水準を引き上げていく中で、2026年度には海外保険事業の比率を40%に、2030年度には同比率を50%、アセットマネジメント事業を含む非保険領域の比率を10%規模に成長させることを目指します。

グループ修正利益の事業領域別内訳の推移



株主還元

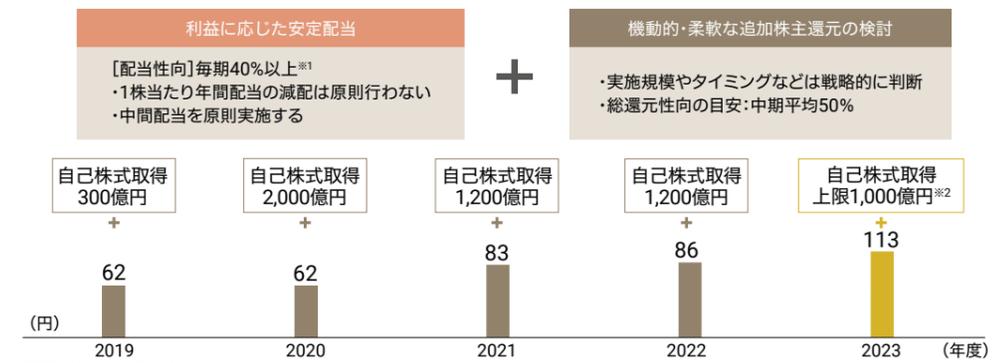
今中計期間においては、配当性向を30%から40%に引き上げ、2023年度末配当より早期適用しております。加えて総還元性向の目安を中期平均50%としつつ、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会や当社株価水準などを総合的に勘案し、自己株式取得による機動的・柔軟な追加還元を戦略的に検討・実施しております。

円と前年度比+27円増額しました。加えて、4年連続の大型自己株式取得となる1,000億円を上限とする自己株式取得を決定しました。また、中間配当についても2024年度より新たに実施します。

今後も、グループ利益の持続的な成長と資本・キャッシュ創出力の強化により、株主還元のさらなる充実を目指します。

2023年度の株主還元については、1株当たり配当金は113

今中計の株主還元方針



※1 安定的な株主還元の実現を目的として、今中計より配当性向を40%に引き上げ(2023年度末配当より早期適用)
 ※2 資本充足率の見直しやキャッシュの状況などを踏まえ、2024年3月29日開催の取締役会において、上限を1,000億円とする自己株式取得を決定

2030年度に目指す姿を実現するための資本政策

2030年度に目指す姿として、グローバルトップティアに伍する保険グループの実現像を定め、その達成に向けた成長を加速するためのステージに入るために、今後3年間で成すべきことをバックキャストして、今中計を定めました。今中計期間では、資本コストを安定的に上回る資本効率を実現し、資本効率向上に向けた仕上げとして、修正ROEが資本コストを安定的に上

回るまでは株主還元を重視します。2027年度から始まる次期中計以降は、資本効率が資本コストを安定的に上回る状態を達成していることを前提に、資本政策については、配当性向は高めつつ自己株式の取得については縮小し、戦略的な投資を重視することで利益成長を加速させていきます。

今後の資本政策の方向性



国内保障事業戦略

「一生涯のパートナー」として、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客さまのライフデザインを協創し、幸せな人生の実現に貢献していきます。



国内保障事業オーナー
常務執行役員 合田 真

目指す姿

一人ひとりに最適なプロテクション（保障）をお届けすることで、顧客価値・社会価値を創造し、サステナブルな事業モデルを目指します。

国内保障事業オーナーメッセージ

国内においては、少子高齢化による社会構造の変化が顕在化し、人々のライフスタイルや価値観、消費行動等が多様化していく中、私たちは市場全体を包括的に捉えるのではなく、お客さまが抱える課題やニーズを踏まえたパーソナライズな価値をお届けしていくことが重要であると考えています。

経済的な安心をお届けする「保障」においては、お客さま一人ひとりが抱えるライフプラン上の課題やリスク認識に基づきながら、一人ひとりに最適なプロテクションをお届けしていくことが私たちの社会的意義だと捉えています。

日本における生命保険の世帯加入率は高く、広く浸透している一方で、若年層を中心に「保険離れ」の傾向が進んでいます。もし、将来の具体的なリスク認識をできずに必要な保障を確保できなかった場合、プロテクションギャップが拡大し、将来世代の生活不安を高めるだけでなく、一人ひとりが持つありたい人生の実現を困難にしてしまうことにつながりかねません。

国内保障事業では、多様化するお客さまニーズにお応えしていくとともに、こうしたプロテクションギャップの解消に向けた最適解を追求し、生命保険会社としての社会的意義の発揮に向けて取り組んでいきます。そのためには、グループとしての商品戦略やチャンネル戦略について、「お客さま」を起点としたマーケットインの発想で磨き込み、お客さまにとって最良の体験価値（CX）を創り出す必要があると考えています。死亡保障・医療保障・所得保障・介護保障という4つの保障において、お客さまから共感される保険商品をお届けすることで社会保障制度の補完的役割を担うとともに、人生100年時代における「保障」と

「資産形成・承継」の一体的な価値提供を通じて、お客さまのありたい人生の実現に向けてライフデザインを協創していきます。

販売チャンネルについては、第一生命の生涯設計デザイナーチャンネルにおける対面コンサルティング力の強化、来店型保険ショップをはじめとした代理店チャンネルでの商品ラインアップ拡充、そしてデジタルダイレクトチャンネルの強化に取り組んでいきます。

また、お客さまに最適なタイミングとチャンネルでお届けしていくためには、リアルチャンネル（対面コンサルティング）の強みとデジタル（オンライン接点）の利点を融合していくことが、お客さまのより良いCXの創出や販売チャンネルの生産性向上においても重要だと認識しています。

こうした取組みを通じて、お客さまに信頼される「一生涯のパートナー」を体現し、顧客価値、社会価値を創造し続けるサステナブルな国内保障事業を目指してまいります。



前中計の取組みと成果

前中期経営計画「Re-connect 2023」では、保障をはじめとした4つの体験価値と、それらを束ねるCXデザイン戦略を通じて、お客さまのCXに着目したビジネスプロセスの構築に取り組みました。

第一生命では、社会保障制度と連動したライフプランシミュレーション「生涯設計プラン」によるコンサルティング手法のレベルアップと、商品ラインアップの刷新により、商品とコンサルティングの一体改革を進めました。また、生涯設計デザイナーチャンネルにおける採用・育成体系や給与評価制度を抜本的に見直し、より高品質なコンサルティングでCXを体現できる販売チャンネルとなるよう体制改革を進めてきました。これらの大きな改革については定着に時間を要したものの、着実に効果が表れつつあります。

また、団体保障分野においては、企業や従業員の皆さまのニーズにお応えすべく、入院時の諸費用に一時金で備えることができる「スマートいりょう」や、必要な保障を自身で選んでデジタル

でお手続きができる「あんしんマイパッケージ」を発売するなど、福利厚生制度のラインアップ拡充に取り組みました。

ネオファースト生命では、主に「ネオdeがんちりょう」「ネオde3疾病サポート」など、がんをはじめとした3大疾病の治療などにかかる費用負担をサポートする商品を発売し、お客さまの「Wellness（ココロとカラダの充実）」を応援する取組みを進めた結果、2023年度末の保有契約件数は89万件になりました。

第一スマート少額短期保険では、主に若年層をターゲットとして、すべてのお手続きがスマホなどで完結するデジタル完結型保険「デジホ」のラインアップを拡充し、新たな保険体験価値の創出に取り組みました。

前中期経営計画から進めてきた中期的なビジネスモデル変革の取組みは、目指す姿に向けては道半ばではあるものの、その歩みを着実に進めています。今後起こり得る環境変化にも柔軟に対応しながら、ビジネスモデル変革のスピードを速めてまいります。

国内3社によるマルチブランド	一生涯のパートナー 第一生命	ネオファースト生命	第一スマート少額短期保険
市場	保障中核世代	比較志向のお客さま	ミレニアル世代・Z世代
商品	総合ラインアップ	医療・健康増進型商品	デジタル完結型保険
中核チャンネル	生涯設計デザイナー	保険ショップなどの乗合代理店	デジタルダイレクト（スマホなど）

国内3社における具体的取組み

第一生命
商品とコンサルティングの一体改革

ネオファースト生命
「Wellness」を応援する取組み

第一スマート少額短期保険
「デジホ」ラインアップの拡充

中期経営計画における国内保障事業戦略

商品戦略

2024年度からの新中期経営計画では、お客さま一人ひとりのFinancial Well-beingの実現に貢献するために、「保障」と「資産形成・承継」の両面による一体的な価値提供を目指しており、国内グループ各社の強みを活かした戦略的な商品開発を進めていきます。

第一生命では、2023年12月に指数連動型個人年金保険「ステップジャンプ」を発売、2024年3月には三大疾病・要介護状態・身体障害状態に一生備えることができる終身保険「とわサポート」を発売し、「保障」と「資産形成・承継」の両面でコンサルティングを推進していますが、これらの商品は多くのお客さまからご好評をいただいています。「とわサポート」は、「3大疾病などに一生備えたい」「急な資金ニーズに対応できるようキャッシュバリューがあるプランも欲しい」といったお客さまの声などを踏まえて開発した商品であり、多様化するお客

さまニーズにまっすぐにお応えすることを目指しました。

ネオファースト生命では、「ちょうど、ちゃんと、いい保険。」という新たなブランドコンセプトのもと、主力医療保険商品である「ネオdeいりょう」において、生活習慣病予防にかかる保障のレベルアップや、より低廉な保険料で必要な医療保障を備えていただけるよう、2024年8月に商品改定を実施しました。

第一スマート少額短期保険では、デジタル完結型保険の特徴を活かし、お客さまの日常的な消費行動の中でシームレスな保険体験価値をお届けできるよう、顕在的ニーズにお応えする商品や、例えば航空券の購入・予約時に合わせてキャンセル費用保険に加入できるようなサービス組み込み型の保険加入スキーム（エンベデッド型保険）等の取組みにも挑戦していきます。

今後も、お客さまに共感いただける価値創造を実現できるよう、グループ一体となって取り組んでまいります。

チャンネル戦略

お客さまに最適なタイミングとチャンネルでお届けしていくためには、リアルチャンネル（対面コンサルティング）の強みとデジタル（オンライン接点）の利点を融合していくことが、お客さまの体験価値や生産性向上の観点でも重要だと認識しています。

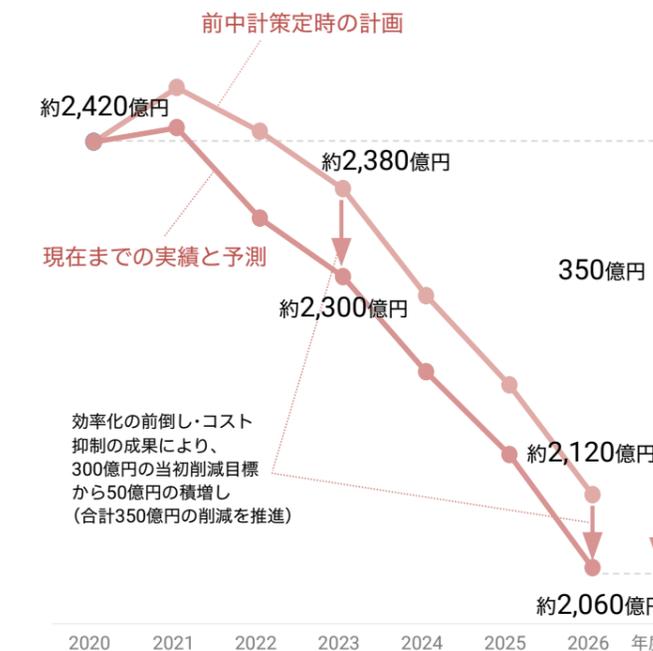
当社グループでは、第一生命の生涯設計デザイナーチャンネルにおける対面コンサルティング力の強化、来店型保険ショップをはじめとした代理店チャンネルでの商品ラインアップ拡充、デジタルダイレクトチャンネルの強化に取り組んでいきます。

なお、第一生命では生涯設計デザイナーチャンネルの営業活動を支えるデジタルパディとして、お客さまとのコミュニケーション時における情報提供サポートや、次の最適な行動をアドバイスする生成AIを活用したアバターの開発に着手しています。加えて、お客さま情報の一元化にも取り組んでおり、今後、AI技術も活用しながらデータドリブンな営業体制を構築していくことでお客さま理解の深化と生産性の向上につなげていきます。



事業費削減の取組み

第一生命の既存事業に係る固定費の推移

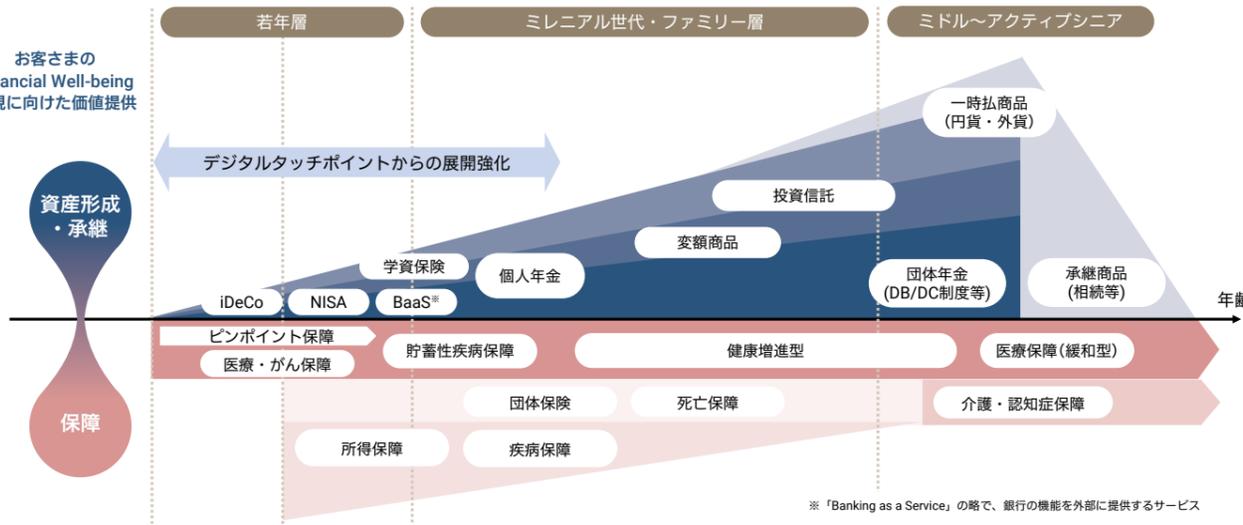


国内生命保険市場は、少子高齢化による生産年齢人口の減少を踏まえれば、今後の大きな成長は見込みにくいことから、これまで以上に生産性・効率性の追求が重要であると認識しており、DXなどの将来投資は積極的に行いつつも、既存領域における事業効率化の取組みを進めていきます。

第一生命では、全国の支社・営業オフィス配置の最適化や人財配置の戦略的な見直し、デジタルを活用した各種事務フローの効率化などに取り組んでおり、前中期経営計画策定時の削減計画を上回るペースで既存事業に係る固定費削減が進捗しています。

また、ネオファースト生命では、乗合代理店に対する効率的な営業推進・サポート体制の強化に向けた取組みを進めており、営業担当者1名当たりの生産性は着実に向上しています。

これからも、お客さまに共感いただける商品・チャンネル戦略とともに、各社におけるバリューチェーンのDX推進や事業効率化に向けた不断の取組みを推進することで、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。



お客さまのFinancial Well-beingを実現



資産形成・承継事業戦略

人生100年時代の資産形成・承継ニーズに対し、高い運用力・コンサル力で一人ひとりに合わせたサービスを提供することで、お客さまのFinancial Well-beingの向上とグループ全体の成長の牽引を目指します。

資産形成・承継事業オーナー
常務執行役員 飯田 貴史



目指す姿

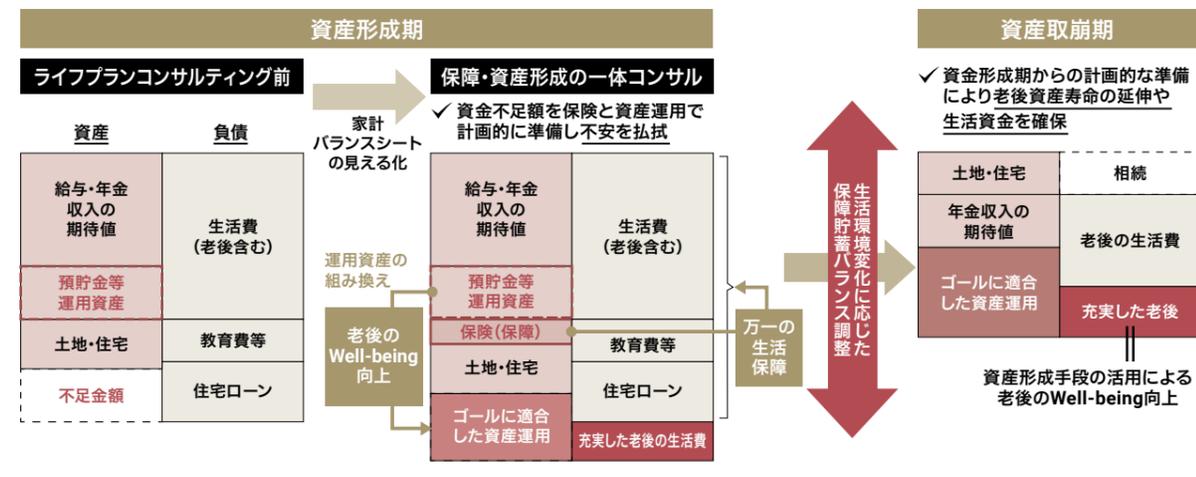
- 資産形成・承継を含めた家計のトータルコンサルティング
- オルタナ投資活用等による高い運用力およびグループ一体のアセマネ戦略
- 資産形成・承継領域の拡大を通じた当社グループの企業価値向上

資産形成・承継事業オーナーメッセージ

人生100年時代を迎え、また一人ひとりの価値観が多様化する今、資産形成・承継領域においても、お客さまそれぞれに合わせた計画・備えが重要となってきています。特に、長寿化が進んでいく中で、資産寿命（預金や年金などの金融資産が枯渇する年齢）が生命寿命に届かないリスクなど、人々の老後資金に対する不安が高まっており、自助努力による老後の資産形成や資産寿命の延伸が社会課題となっています。

生命保険事業は、お客さまの病気等に起因する世帯収入の減少や支出の増加といった家計資産の棄損リスクを下支えする役割（保障性商品）に加え、将来の家計資産を形成する役割（貯蓄性商品）も担うという点で、「家計の安定的な資産形成」に総合的に貢献できる事業であると考えています。家計のバランスシートを見る化し、必要な資産リバランスに加え、オフバランス資産である保険の必要性・効果を同時に示せること（保障・資産形成の両面からのコンサルティング）が、保険会社としての強みだと考えています。また、社会環境の変化や技術革新に伴いお客さまのニーズが多様化する中で、保険商品にとどまらず、お客さまの抱える課題解決に資する手段を提供する「保険サービス業」への変革に向け、資産形成・承継領域からも取組みを行ってまいります。

蓄性商品）も担うという点で、「家計の安定的な資産形成」に総合的に貢献できる事業であると考えています。家計のバランスシートを見る化し、必要な資産リバランスに加え、オフバランス資産である保険の必要性・効果を同時に示せること（保障・資産形成の両面からのコンサルティング）が、保険会社としての強みだと考えています。また、社会環境の変化や技術革新に伴いお客さまのニーズが多様化する中で、保険商品にとどまらず、お客さまの抱える課題解決に資する手段を提供する「保険サービス業」への変革に向け、資産形成・承継領域からも取組みを行ってまいります。



当社グループでは、個人向け貯蓄・投信事業、団体年金事業、窓販事業や、資産運用・アセットマネジメント・不動産事業など、資産形成・承継領域における幅広い事業を展開しています。資産形成・承継領域は、政府による資産所得倍増プラン等を受け、今後も高成長が期待されます。また、伝統的な生命保険ビジネスと比較して資本効率が高いため、その成長はグループ全体の企業価値向上の牽引につながると考えています。各事業が持つ強みを結集・発揮し、外部成長も取り込みながらスピード感をもって、顕在化する資産形成・承継領域の成長を効率的に取り込んでいきたいと考えています。当社グループが目指す2030年度のグループ修正利益6,000億円のうち、国内保険領域の約半分および非保険領域のうちアセットマネジメント事業を加えて、25%を超える貢献を目指していきます。

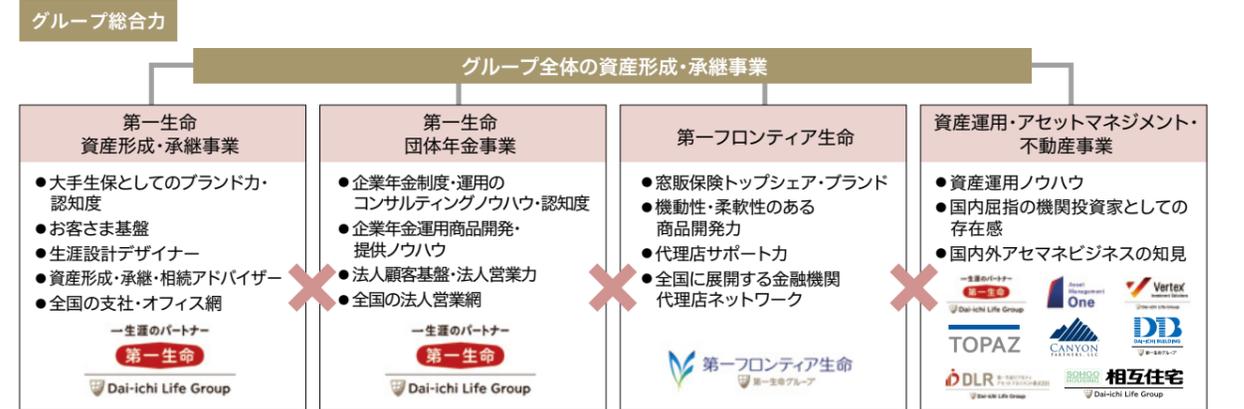
当社グループは「家計の安定的な資産形成を支える商品・サービスをお届けする保険グループ」として、また「アセットオーナーおよびアセットマネジャー」として、さらには「自らも上場し金融・資本市場を構成する主体の1つ」として、インベストメントチェーンを網羅する役割・責任を果たし、資産運用立国の実現および国内経済の成長、お客さまの資産所得の増加に貢献していきたいと考えています。

お客さまのライフプランをもとにして、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客さまに寄り添ったコンサルティングを可能とする人財育成を加速させるとともに、若年層における資産形成、中・高齢世代の資産寿命の延伸や次世代への資産承継など、お客さまのライフステージごとのニーズをサポートできる商品・サービスの充実を目指しています。さらに、お客さまからお預かりした保険料等の運用により、お客さまの期待に応える資産運用収益の安定的な獲得・最大化に努めています。資産運用手段・商品のさらなる多様化・高度化や、M&Aなどの活用により、生命保険会社としての事業特性を踏まえた長期・安定的な運用収益獲得を通じてお客さまの資産形成をサポートしていきます。

また、国内有数の機関投資家として、金融・資本市場の活性化や環境・社会課題の解決にも取り組んでいきます。生命保険事業の特性から、より中長期の資金供給を担えるという特徴を活かし、投融資先企業との対話を含むスチュワードシップ活動、ESG投融資、成長分野への積極的な資金供給を通じて、持続可能でレジリエントな環境・社会の実現に取り組んでいきます。

前中計の取組みと成果

当社グループでは、各事業が持つそれぞれの強みを活かし、「商品競争力の強化・拡充」「コンサルティング機能の高度化」「デジタル接点の強化」に取り組んできました。



第一生命では、iDeCo向けの新プラン「第一生命のiDeCoミライデコ」の取扱いを開始するとともに、保障性商品を中心とする保険商品に加えてiDeCoや投資信託等も取り扱う資産形成・承継・相続アドバイザーの育成を開始し、2024年3月末時点で300名以上を認定し、「保障」と「資産形成・承継」の両面からのコンサルティング活動を行っています。また、デジタル機能を活用し、資産寿命の延伸に向けたアドバイスや情報を一人ひとりにお届けすることで、より身近な日常から資産形成・承

継を考えていただくきっかけとなるべく、デジタルプラットフォームサービス「資産形成プラス」を開始しました。「資産形成プラス」では、住信SBIネット銀行株式会社および楽天銀行株式会社が提供するBaaS（Banking as a Service）を活用したネットバンクサービスや、簡易で高機能な家計簿機能も取り込んだ資産寿命シミュレーションツール、ロボットアドバイザーを提供するなど、デジタル面でのサービスを強化しています。

人生100年時代に資する貯蓄性商品の競争力向上、商品開

Strategy & Business

Financial Well-being for All
Healthy People and Society

発力の強化、アセットマネジメント事業の強化・拡大に向けて、運用機能の拡充にも取り組んでいます。当社グループ傘下に新たな資産運用会社としてパーテックス・インベストメント・ソリューションズを設立しました。同社では金融工学に基づく高度な運用技術（クオンツ）を駆使した運用機能・ソリューション等を提供しています。また、アセットマネジメント事業において高成長かつ収益性の高いオルタナティブ資産領域の運用機能強化に向けて、プライベート・デット投資等に強みを持つ国内外のアセットマネジメント会社（トパーズ・キャピタル、キャニオン・パートナーズ）への出資を実施しました。当社グループの運用利回りの向上を通じた保険事業における競争力・差別化源泉を確保するとともに、グループ外に流出する外部委託運用

コストの抑制等を通じたグループ内でのシナジー創出を見込んでおります。

パーテックス・インベストメント・ソリューションズのクオンツ運用ノウハウを活用した指数連動型年金「ステップジャンプ」を第一生命で発売し、第一フロンティア生命では資産運用としての機能に加え、死亡・認知症・介護への保障機能も有する「プレミアプレゼント3」や資産承継ニーズにも対応できる「プレミアレシーブ2」を発売するなど、グループ一体となってより多くのお客さまに資産形成・承継に係る体験価値をお届けしています。第一フロンティア生命は、2023年度の金融機関窓販チャネルでトップシェアを維持するなど、幅広いお客さまニーズにお応えしています。

中期経営計画における資産形成・承継事業戦略

全体戦略

資産形成・承継領域におけるお客さまの多様化するニーズ・価値観にお応えしていくために、「商品競争力の強化・拡充」、「コンサルティング機能の高度化」、「デジタル接点の強化」に向けた取組みをより一層加速させ、お客さま目線で利便性の高いサービスを展開していくことが重要だと考えています。

第一生命やアセットマネジメントOneなどが培ってきた中長期の運用ノウハウや貯蓄性商品の開発力に加え、パーテックス・インベストメント・ソリューションズ、トパーズ・キャピタル、キャニオン・パートナーズ等の専門性・機動性を活かし、お客さまの資産形成・承継に資する競争力の高い商品ラインアップの拡充を図っていきます。団体年金事業においても、これまではDB向けの特別勘定商品販売事業、DC・投信事業などの、金利環境によらない安定的な収益源としてのフィービジネスの拡大を目指してきましたが、足元の金利環境を踏まえ、スプレッドビジネス（利率保証型商品）についても、お客さまの元本保

証ニーズに応えるべく拡販を検討します。

さらに、お客さま一人ひとりに最適なソリューションをお届けするためには、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客さまの一生に寄り添ったコンサルティングを提供することが重要です。特に資産運用や資産承継のニーズが高まるリタイアメント前後期以降のお客さまに対するコンサルティングサービスの磨き込みは重要な課題です。引き続き、資産形成・承継・相続アドバイザーの体制拡大や、生涯設計デザイナーにおけるiDeCoの取扱い拡大など、「保障」と「資産形成・承継」の両面からのコンサルティング活動を推進していきます。

「資産形成プラス」や、BaaSを活用したネットバンクサービスでは、お客さまに日常的にご利用いただける、より利便性の高い魅力的なサービスへと進化すべく、デジタル領域で実績のある外部のサービス・機能等も活用しながら、引き続きお客さまの資産形成・承継をサポートする機能の充実に努めていきます。

当社グループの強みを結集するとともに、グループ外企業との提携やM&Aなどの活用も積極的に検討し、バリューチェーンを強化しながら新たな取組みにチャレンジすることで、資産形成・承継領域におけるCXを充実させ、お客さまの日常におけるWell-beingの実現や社会課題の解決を目指します。

また、当社グループは、お客さまからお預かりした保険料等を運用するアセットオーナーの立場と、他のアセットオーナーから家計まで幅広いお客さまへ最適なソリューションを提供す

グループ生命保険会社の資産運用戦略

当社グループの生命保険会社では、お客さまよりお預かりした国内で50兆円に迫る保険料等を運用しています。運用資産は将来の保険金や個人年金、企業年金等の原資となることから、資産特性に応じた長期・安定的な収益獲得を目指し、厳格なリスク管理に基づく資産ポートフォリオの構築（資産と負債の統合管理：ALM）を実施しています。

また、低金利環境の継続などの金融市場の環境変化の中で、運用手法の高度化・多様化にも取り組んできました。第一生

アセットマネジメント・不動産事業戦略

当社グループのアセットマネジメント・不動産事業では、他のアセットオーナーから家計まで幅広いお客さまに対して、最適なソリューションの提供に取り組んでいます。

アセットマネジメント会社として国内有数の事業規模を有し、幅広い顧客層のニーズに応える運用商品の開発・提供に取り組むアセットマネジメントOneに加え、近年では、不動産物件を中心とした投資機会を提供する第一生命リアルティアセットマネジメント、クオンツ運用ノウハウを活かし高度な運用商品を提供するパーテックス・インベストメント・ソリューションズを設立し、それぞれの強みを活かしたソリューションの提供に

るアセットマネジャーの立場の両面で、お客さまの期待に応える資産運用収益の獲得・最大化に努め、その成果を市場や家計に還元していく役割を担っていると認識しています。引き続き、M&Aなどの活用や、資産運用・アセットマネジメントノウハウの収益化、資産運用手法・商品のさらなる多様化・高度化に取り組み、生命保険会社としての事業特性を踏まえた長期・安定的な運用収益獲得を通じて家計資産への還元につなげていきます。

命を中心に公社債などの伝統的資産にとどまらず、選別的なクレジット投資やインフラ・プライベートエクイティ・不動産などのいわゆるオルタナティブ資産への投資にも積極的に取り組み、収益性の確保とポートフォリオのリスク分散を強化しています。引き続きグループ内の体制整備・資産運用人材の育成や、高い専門性を持つ特徴的な外部運用事業者への委託を活用し、さらなる長期・安定的な収益獲得を目指します。

取り組んでいます。

さらに、最適なソリューション提供の観点から当社グループに不足している運用ケイパビリティを取り込むため、プライベート・デット投資に強みを有するトパーズ・キャピタルの子会社化、プライベート・デットやCLO投資に強みを有するキャニオン・パートナーズへの出資等を通じ、インオーガニックな成長に取り組んでいます。

引き続き国内外の特徴ある運用事業者やその専門性をグループに取り入れながら資産運用機能を強化するとともに、その相乗効果によりグループ全体の運用力向上につなげていきます。



商品競争力の強化・拡充

コンサルティング機能の高度化

お客さまとのデジタル接点の強化

運用ノウハウや専門性・機動性

資産形成・承継・相続アドバイザー (SSSAD) の体制拡大

BaaSや資産形成プラットフォームによる新規のお客さま接点

当社グループの商品開発力

保険販売が中心であった対面チャネルにおいて、保障と資産形成・承継の一体コンサルを可能とする人材育成を加速

口座機能の利用・日常での接点構築や現在・将来収支の見える化によりお客さまの資産形成・承継をサポート

資産形成・承継に資する競争力の高い商品ラインアップの拡充 (貯蓄性商品・団体年金商品など)

2026年度末に1,700名規模 (既存の生涯設計デザイナーとは異なる人材)

BaaS口座開設数(累計) (2024年7月時点 8.9万名)

海外生保事業戦略

ガバナンス態勢の強化、積極的なM&A、専門人財の育成で世界のお客さまの多様な幸せの実現と保険事業の発展を目指し、事業を大きく発展させます。



海外生保事業オーナー
代表取締役専務執行役員 山口 仁史

目指す姿

- 世界のお客さまの多様な幸せの実現と、各国の保険事業の発展に貢献
- グループの成長ドライバーとして企業価値向上に貢献
- 2026年度に海外生保事業から修正利益1,600億円(グループ占率40%)を創出

海外生保事業オーナーメッセージ

2024年4月より、海外生保事業オーナーに就任した山口です。当社グループが2030年度までに目指したい姿の実現に向けて、海外生保事業が当社グループの成長ドライバーの役割を果たし、企業価値向上に貢献できるよう、事業オーナーとして取り組んでいきます。本稿では、海外生保事業の取組方針についてお話しさせていただきます。

海外生保事業の歴史は2007年のベトナム進出からはじまり、北米等の先進国における安定市場、アジアパシフィック地域におけるインド等の成長市場、長期的な拡大が見込めるアールステージの新興国市場と、事業ステージの異なる市場にバランスよく進出してきました。

前中期経営計画「Re-connect 2023」では、ニュージーランドのパートナーズ・ライフの子会社化を実現し、海外生保グループ会社は9社にまで拡大しました。加えて、既存領域の深化や、デジタル案件への出資機会の検討を重ねてきました。

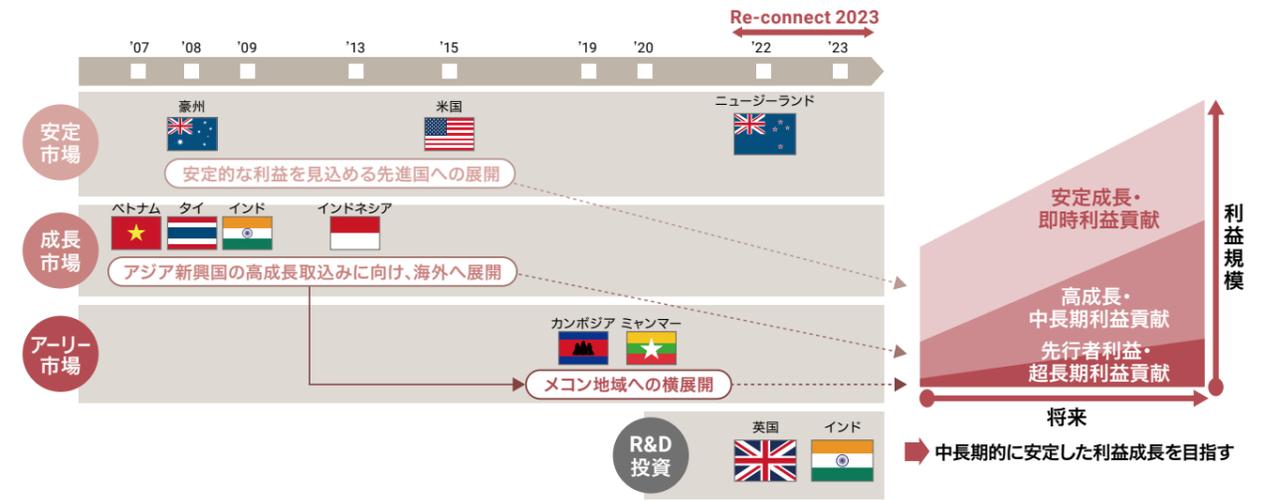
2007年の海外進出以降、順調に事業を拡大してきた結果、前中期経営計画の3年間で、修正利益の累計は約2,300億円となり、グループ修正利益に占める海外生保事業の割合は約30%に成長しました。

これまでの海外生保事業の歩みは、大切な価値観であるValues（いちばん、人を考える / まっすぐに、最良を追求する / まっさきに、変革を実現する）を、海外で展開してきた歴史でもあります。現在、海外のお客さま数は3,700万人を超え、各展開国における保険事業の浸透・発展に貢献できたと考えています。

海外生保事業を取り巻く環境については、ICS（国際保険資本基準）やIFRS17といった新規制や、主にアジア圏における顧客本位の業務運営への意識の高まりに加え、デジタル化の加速を通じた消費者行動の変化や気候変動対応、地政学・人権リスク対応等、変化が極めて激しく将来の見通しが難しい状況にあります。こうした状況下で、事業運営を行っていくにあたり、私は事業オーナーとして、大きく3つの対応方針を掲げています。一つ目は、マトリクス型のガバナンス体制のもと、CXOとの連携をより深めながら、サステナブルな海外生保事業の成長戦略を構築し、実行していくことです。二つ目は、これまで積み上げてきたグループ内の組織能力と外部の知見も総動員することで、新たな領域も含めた積極的なM&Aに取り組むことです。三つ目は、こうした環境変化に強い運営体制を構築していくため、専門人財・経営人財を多数育成・登用していくことです。以上の方針を踏まえた各種取組を推進していきます。

海外生保事業は、世界各地のグループ会社とともに、各国のお客さまの多様な幸せの実現に向けて取り組むことで、今中期経営計画が終了する2026年度時点で修正利益1,600億円、グループに占める割合を40%まで拡大させることを目標として掲げています。私は、海外生保事業オーナーとして、各国において希望に満ちた世界の実現を目指して、各国の保険事業の発展、ならびに企業価値の向上にこれからも邁進していきます。

海外生保事業の沿革



Re-connect 2023 | 深化の取組みの振り返り

既存進出国の子会社によるM&Aや、銀行窓販提携の拡大を通じて、既存事業を着実に強化しました。米プロテクトティブがAUL社の買収（2022年）を、豪TALがWestpac Lifeの買収（2022年）を、それぞれ完了させています。また、メコン地域（ベトナム、カンボジア、ミャンマー）で事業展開を行っている3社については、それぞれの展開国において、銀行窓販提携の更新や締結を行い、お客さま接点の強化に取り組みました。



Re-connect 2023 | 探索の取組みの振り返り

新たな地域への進出を通じた事業ポートフォリオの分散・拡大や、デジタル領域の組織能力の獲得に向けた取組みについても、着実に進捗しました。ニュージーランドのパートナーズ・ライフを子会社化（2022年）し、デジタルに強みを持つ英国YuLife（2022年）やインドRenewBuy（2023年）への出資を実現させています。

ニュージーランドでの生保会社の買収

partners life
2022年8月子会社化

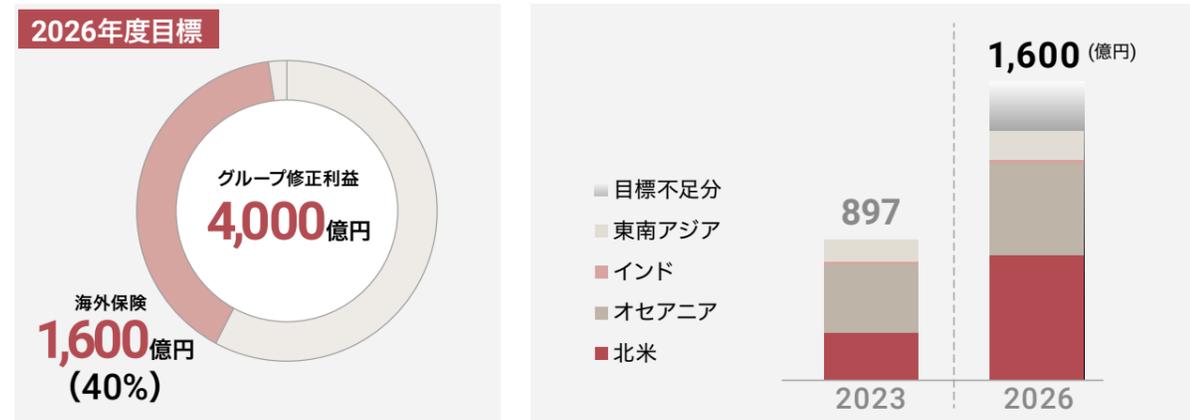
英国、インドでのデジタル・R&D出資

yu life 2022年7月 出資
RenewBuy.com 2023年7月 出資

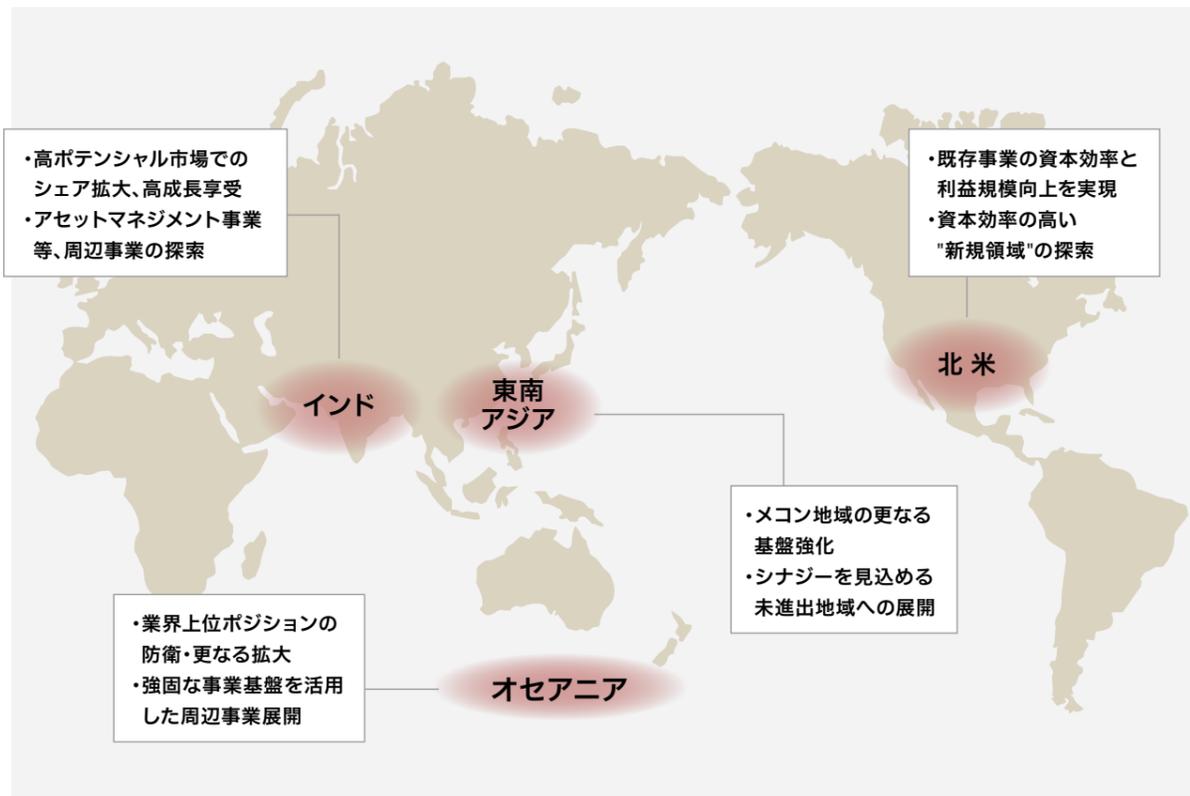
今中期経営計画における取組方針

海外生保事業では、既存進出国の市場規模、事業のステージ、および各社の業界ポジション等を踏まえて策定した戦略に基づき、資本効率の改善や利益貢献の拡大に取り組んでいきます。今中期経営計画で掲げる利益目標について、各地域にお

ける既存事業のオーガニック成長だけで不足する部分（下図「目標不足分」）は、M&A等を通じたインオーガニック成長によってカバーしていきます。

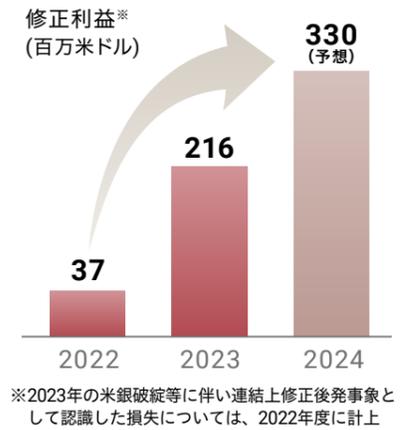


地域ごとの取組み



世界最大の米国市場における事業成長（プロテクティブ）

米国は世界最大の生命保険市場であり、今後も人口増加・経済成長を背景に安定的な成長が期待されています。当社グループは、2015年より米国子会社のプロテクティブを通じて、主にリテール事業（保障、リタイアメント等）と買収事業に取り組んできました。近年、米国市場では、資産運用面で差別化を図るプライベート・エクイティ系生保が、リタイアメント市場や既契約ブロックの買収市場において存在感を高めています。こうした状況下において、プロテクティブでは営業利益について一定レベルの水準を確保しましたが、米国金利の上昇や、破綻した米国銀行の債券に関する損失等の影響により、修正利益は直近2年間で下振れが続きました。プロテクティブでは、以下の取組みを通じて、成長軌道への回帰を図りながら、資本効率と利益規模向上に向けて取り組んでいきます。



成長軌道への回帰に向けた取組み

リテール事業における販売拡大

■保障・リタイアメント市場において、顧客ニーズを踏まえたタイムリーな商品提供を、独立営業員や損保代理店など多様な販売パートナーと協同で推進し、リテール事業における更なる販売拡大を図っていきます。

新規買収の実現

■資本効率の高い新規領域（例：団体保険事業）の買収機会の探索を通じて、インオーガニック成長を追求します。

■具体的な取組みとして、2024年4月に、米国で団体保険事業を展開するShelterPoint Group, Inc.を買収する契約を締結しました。この買収案件は、新規の事業ラインを獲得するものであり、事業の分散効果と利益貢献（中長期的に、プロテクティブの利益を40～50百万米ドル程度押上げ）を見込んでいます。

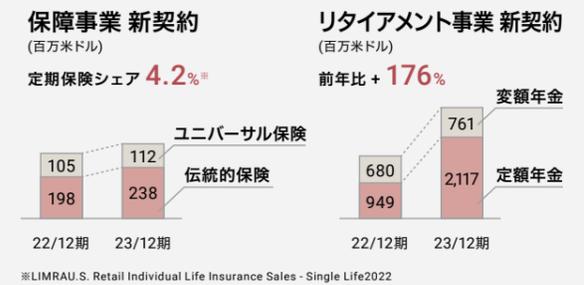
資産運用力強化

■運用収益向上の観点から、オルタナティブ資産等に係る外部委託を含めて資産運用のケイパビリティの向上に取り組めます。

■日本国内グループ会社の信用リスク管理に関するノウハウを共有し、資産運用のモニタリング・リスク管理態勢の強化に取り組めます。

資本効率の改善

■資本効率の改善および市場リスクの削減を企図し、上記に加え、再保険の活用や、コスト削減に関する取組みについて推進していきます。



新規買収の実現

■資本効率の高い新規領域の探索を含むインオーガニック成長の追求



資産運用力強化



資本効率の改善

再保険活用等による資本効率改善/市場リスク削減



豪州市場における成長の軌跡 (TAL)

保障性市場のリーディングカンパニー

当社グループの豪州市場における事業展開は、2008年のTAL (当時のTOWER Australia Group Limited) に対するマイノリティー出資からはじまり、2011年に当社はTALを100%子会社としました。その後、TALは保障性市場のリーディングカンパニーとなり、現在では500万人を超えるお客さまに対して保障を提供しています。TALは、強固な事業基盤を構築することで、保障性市場において10年連続で業界トップ (保有年換算保険料ベース) のポジションを維持しています。

厳しい環境下における成長の実現

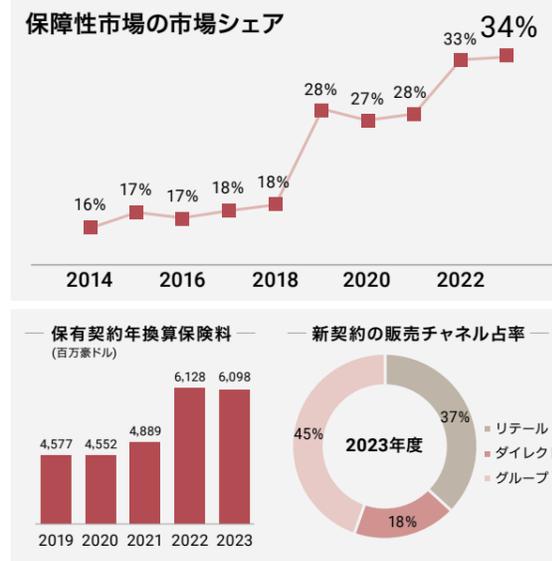
近年の豪州金融業界においては、規制・市場動向が著しく変化し、豪州生保市場は厳しい状況に直面しました。豪州生保市場の規模は約180億豪ドルありますが、直近5年間の年平均成長率 (保有年換算保険料ベース) は1%台と低い水準で推移しました。一方で、TALは、同期間において、12%の年平均成長率を実現することで、業界トップのポジションを強固なものとなりました。

このTALの成功は、分散のきいた販売モデルに基づくオーガニック成長と、当社グループからのサポートを後ろ盾としたインオーガニック成長によって支えられたものです。TALは、団体保険事業において、大規模な年金基金を含む団体顧客と長期の関係性を構築し、これがオーガニック成長を加速させました。また、2008年にダイレクト事業を、2013年にオンライン・ブローカー事業をそれぞれ買収することで、お客さまへの直販市場におけるTALのプレゼンスは高まりました。そして、直近2件の損保・銀行グループの生保事業買収 (2019年サンコブ、2022年Westpac) によって、TALのリテール事業の業界ポジションはより強固なものとなりました。

今後の成長に向けた取組み

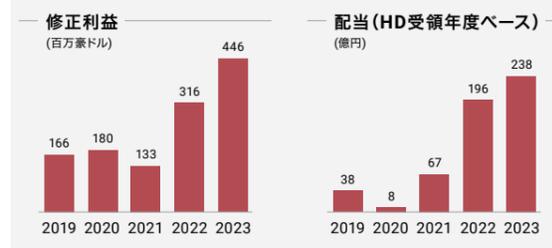
リタイアメント事業の拡大

TALでは、保障性商品に加えて、退職後資金に関するソリューション提供を新たに開始しています。2022年、TALは、豪州年金基金大手AMPとのリタイアメント事業に係る提携について発表をしました。今後も団体保険パートナー (年金基金) と連携しながらリタイアメント市場へ積極的に参入し、お客さまにさらなる価値を提供していきます。



安定した収益性とキャッシュ貢献

TALは、分散のきいた事業ポートフォリオと高い競争力によって安定した業績を残していますが、それに加えて、キャッシュ創出の観点からもグループに対して貢献をしています。直近5年間に於いて、TALの修正利益は堅調に推移しており、この期間、持株会社 (HD) に対して累計547億円の配当支払いを行っています。



テクノロジーの活用による体験価値の向上

お客さまや販売パートナーの体験価値の向上に向けた取組みとして、TALではテクノロジー分野への投資を積極的に行っています。保険金支払いは特に注力している領域で、保険金の請求手続きの簡素化や自動化につながるテクノロジーに対して投資を行っています。また、TALでは、団体保険パートナー (年金基金) 向けデジタルプラットフォームを開発し、パートナーのシステムと結合させることで、業界トップ水準のデジタル体験を提供しています。

優れた人財の最適配置によるグループ経営強化に向けた取組み

DLIAP社長
ブレット・クラーク



2008年 TAL入社
2015年 TALグループCEO兼社長
2024年 当社専務執行役員
DLIAP社長就任

海外人財の登用

当社グループでは、これまでの買収・出資や外部登用を通じて、グローバルな知見や専門性を有する経営人財を獲得してきました。また、海外グループ会社で優れた業績を残したトップマネジメントについて、当該会社のトップを退いた後も、当社や地域統括会社の役員またはアドバイザーなどに登用することで、グループ経営に対して、グローバルな知見やマネジメント経験の取り込みを図っています。直近では、2024年にTALの社長であったクラーク氏を、当社役員およびアジアパシフィック地域の統括会社の社長として登用しました。クラーク氏は、2015年にTALの社長に就任して以降、変化の激しい豪州生保業界において、卓越したリーダーシップを発揮して、提携や他生保の買収なども通じて事業を拡大させ、業界首位 (保障性市場) の座をより盤石なものにしました。

グローバル・リーダーズ・コミッティ (GLC)

当社グループでは、海外グループ会社の経営者と当社役員で構成される会議体 (GLC: グローバル・リーダーズ・コミッティ) を設置して、グループの経営戦略・事業戦略等に係る議論、理念・方針の共有などを行っています。

2023年度は、当社のCXOを新たにメンバーに加えて、事業・機能の両面から戦略討議を行いました。直近では、今中期経営計画の方向性について議論を行うなど、計画策定に当たり各経営者のグローバルな知見を活用しています。今後も、GLCを通じてグループ経営の高度化に取り組むとともに、グループの一体感の醸成一層図ってまいります。



新規事業戦略

従来の保険業を超えたインフラ企業への変革を進めており、健康保険組合サービスや福利厚生プラットフォームなどで、お客さまのWell-being向上に努めます。



新規事業オーナー
執行役員 甲斐 章文

目指す姿

- 保険サービス業への変革 ● エコシステムを通じたお客さま一人ひとりのWell-beingへの貢献
- 非保険領域拡大を通じた当社グループの企業価値向上

新規事業オーナーメッセージ

2024年4月より新規事業オーナーに就任した甲斐です。新規事業オーナーとして、ヘルスケアや福利厚生プラットフォームなど新たな事業領域を拡大し、保険以外の価値提供においてもお客さまのWell-beingの実現を支えるとともに、2030年度までに非保険領域（新規事業+アセットマネジメント事業）のグループ修正利益に占める比率を10%まで高めるべく、全力で取り組んでいきます。本稿では、私の思い描く当社の新規事業についてお話しさせていただきます。

日本国内においては、人口減少・少子高齢化の加速、価値観の多様化・細分化など社会環境が変化し続けています。このような環境を踏まえ、生命保険は成熟産業という認識をしています。一方で、労働市場の逼迫やデジタル技術の急速な進化など、さまざまなビジネスチャンスもあると考えています。当社グループが持続的に社会へ貢献し成長を続けるために、従来の生命保険業を超えた、お客さまの日々の生活をあらゆる面でサポートするインフラのような会社への進化、すなわち『「保険サービス業」への変革』を行っていきます。そのためには、既存の当社事業領域にとらわれない新規事業の取組みが不可欠です。

近年の生命保険業を超えた取組み事例を紹介いたします。2021年、現状の社会課題を踏まえ、健康保険組合向けの医療費適正化支援サービス「Healstep®（ヘルステップ）」の提供を開始しました。「Healstep®」は大きく4つのサービスで構成されています。①将来医療費予測モデル（AIエンジン）で将来の疾病リスクと医療費を可視化し、②これらのデータに基

づいた対応方針を策定。さらに、③サービス事業者と連携して保健指導などをオンラインで対応できるように支援し、④組合員向けの健康増進アプリ「QOLism（キュオリズム）」を通じて、運動や食事、メンタルヘルスといった、一人ひとりの健康増進に役立つ幅広いコンテンツをご提供しています。また2023年、当社グループにペット保険を主力とするアイペット損害保険が加わりました。ペットを飼っているお客さまにとって、ペットはご家族の一員という位置付けであり、Well-being向上の実現に大きな影響を及ぼします。当社グループでは、お客さまへのコンサルティングによるペットへの保障機能やその結果としての医療機会の提供によるペットのWell-beingを含めた価値提供を通じて、ペット・お客さま双方のWell-being向上の実現を目指しています。そして2024年、国内に976万人の会員をもつ福利厚生プラットフォーム「ベネフィット・ステーション」を運営するベネフィット・ワンが当社グループに加わりました。

新規事業は言い換えれば既存事業以外であり、非常に多くの選択肢がありますが、当社の既存事業と親和性が高いもの、社会的なニーズが高いもの、当社グループの目指す姿との整合性など複合的な視点が必要です。そうしたさまざまな選択肢の中で新規事業を検討するにあたり、第一生命の創業者・矢野恒太の「世間の人々が喜ぶか、なくてもいいと思うかを考えよ」という言葉を思い出すようにしています。この言葉のとおり、既存の枠組みにとらわれずに何がお客さまに喜ばれるのか、必要とされるのかを考え抜いて、新規事業に取り組んでいきたいと思っています。

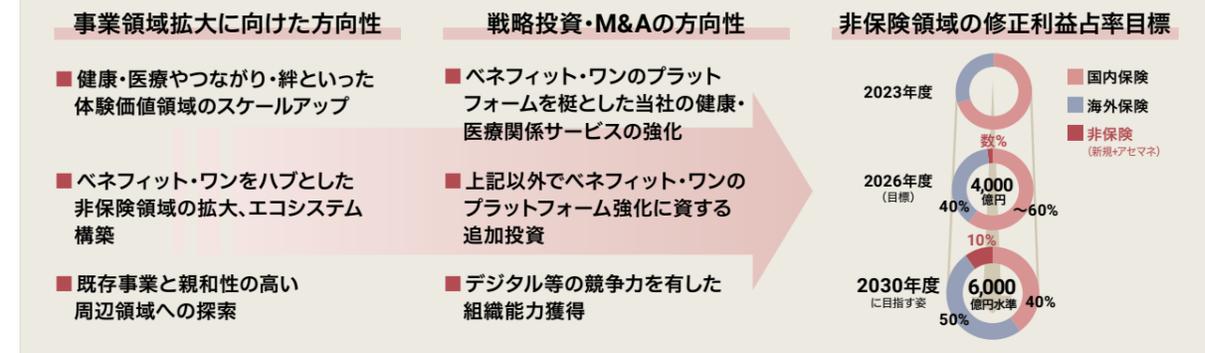
非保険領域の拡大

生成AI等の技術革新を含め目覚ましい速度でさまざまな変化・進化が生じる現代社会においては、拙速な判断となるリスクと時間をかけるリスクの双方を勘案したうえで、企業価値向上に資すると判断された選択肢については、戦略的投資枠を活用したM&A等により、スピード感をもって実行していくことが重要と考えています。次の取組みの方向性については、健康・医療関係サービスの強化、ベネフィット・ステーションというプラットフォームの機能・魅力の更なる向上、あるいは既存事業と親和性の高い新たな事業領域への挑戦等、幅広く検討し

ています。新たな事業領域では、お客さまをはじめとするステークホルダーとの接点創出と当社グループの資本効率の向上を両立させていきます。

当社グループは、2030年度までにグループ修正利益6,000億円という目標を設定しています。その目標達成に向けて、新規事業として数多くある選択肢の中から、社会にもお客さまにも喜ばれ、当社グループの企業価値向上につながる価値提供を探索し、実現していきます。

新規事業の方向性



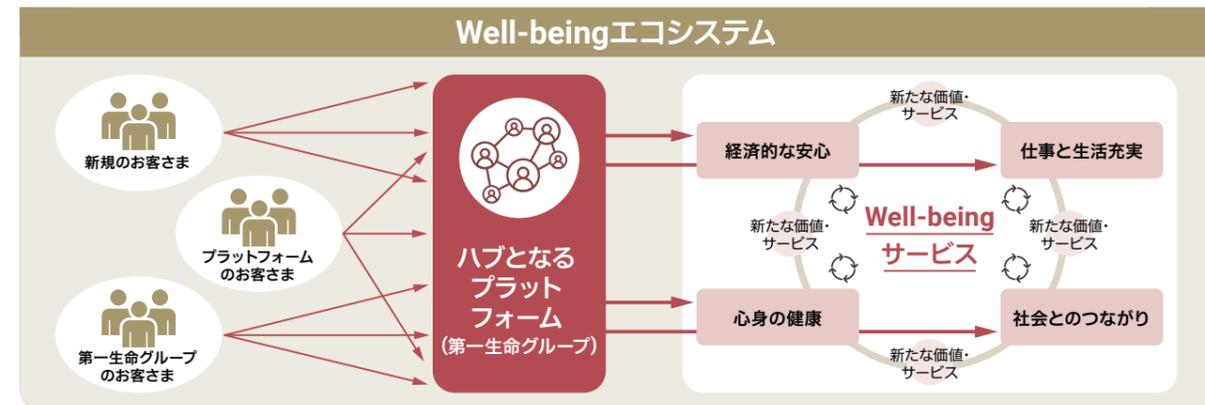
エコシステム構想

当社グループが近代的・現代的な「一生涯のパートナー」であるためには、保険のみでなく非保険も含むさまざまなサービスをお客さまに提供できる強固なWell-beingエコシステムが必須と考えました。このエコシステムはお客さまに使ってみたい・継続して使いたいと思っただけのものである必要があります。

お客さまに使ってみたいと思っただけのためには、良質なコンテンツ/サービスが経済的メリットを伴いながら提供されるという信頼感があること、また継続して使いたいと思っただけのためには、豊富なコンテンツ/サービスをシームレスに利用で

きる高い利便性があることが要件だと考えています。これらの要件を備えたエコシステムを形成するためには、お客さまとコンテンツ/サービスを接続するハブとなるプラットフォーム機能を当社グループで持つ必要がありました。

ベネフィット・ワンはB to B to Eビジネスで「ベネフィット・ステーション」という、これらの要件を満たした確固たるプラットフォームを持っており、今後お客さまのWell-beingにつながる新たな事業を展開するうえで、同社の優位性を認識していま



ベネフィット・ワン

会社概要・当社グループとのシナジー

2024年に新たにグループに加わったベネフィット・ワンおよび当社グループとのシナジーについて紹介いたします。

“サービスの流通創造”を掲げるベネフィット・ワンは、福利厚生会の会員制サービスである「ベネフィット・ステーション」を通じて、顧客企業の従業員とサプライヤーをマッチングさせることで従業員に市場最安値でサービスを提供しています。メインである福利厚生事業の会員数は976万名、契約企業数は約16,000社にのぼり、福利厚生アウトソーシングサービス市場における会員数シェアは業界トップです。労働需給が逼迫する中で、労働市場における魅力を向上させるため、賃上げだけではなく福利厚生サービスへの関心も高まっていると認識しており、成長余地は大きいと感じています。

当社グループとベネフィット・ワンのシナジーとして、短期的にはベネフィット・ワンの顧客基盤拡大に第一生命の営業チャネルを活用し、新規会員獲得を行います。中長期的には、当社グループとしてベネフィット・ワンのプラットフォームの活

用戦略を固め、福利厚生ソリューションや給与天引きサービスである「給トク払い」を起点として、保障、資産形成、健康・医療等の既存のグループの商品・サービスや、新たに進出していく事業領域の商品・サービスを提供していきます。また、健診代行・特定保健指導のサービスを行っているベネフィット・ワンのヘルスケア事業と当社の「Healstep®」等のさまざまなヘルスケアサービスでのシナジーも検討します。お客さま一人ひとりに健康増進の取組みを促し、Well-being向上につなげていくという点で両社は共通しており、お互いのサービスを組み合わせ一体的に提供していくことで相乗効果を発揮し、従来以上に、企業の人事等のご担当者さま・従業員の皆さまの利便性向上へつなげられるのではないかと考えています。

これらさまざまなシナジー創出に向けた取組みを着実に実行し、お客さまのWell-being向上に貢献するとともに、当社グループの企業価値向上とグループ全体の利益成長を目指していきます。

アイペット損保

当社グループは、2019年にアイペット損保と業務提携を開始し、第一生命の生涯設計デザイナーによるペット保険の紹介・提案を行ってきました。また、2023年にはアイペット損保を子会社いたしました。ペットは、人々のQOL向上において、家族や趣味、健康等と並んで重要な存在になっております。その中でアイペット損保は、ペット保険の提供を通じて人とペットの幸せな生活を支えており、第一生命グループの「つながり・絆」領域の重要な価値提供を担っています。

アイペット損保は、ペットの健康をお守りするペット保険商品である「うちの子」を中心に、飼い主の皆さまのニーズに沿った商品をお届けしており、2023年度は、過去最高の新契約件数を記録するなど、多くのお客さまからご好評をいただいております。

当社は、ペットを含む家族の皆さまのWell-beingの実現に向けて、アイペット損保と共に取り組んでまいります。



健康寿命の延伸・企業課題解決に向けたヘルスケアビジネスの推進

超高齢社会への遷移に伴う国民医療費の高止まりという社会課題解決に向け、当社グループでは生命保険事業の枠を超え、健康・医療領域においても人々のWell-being実現に取り組んでいます。

医療費適正化に向けた効率的な保健事業運営や、健康経営®※・コラボヘルス推進をワンパッケージで支援する「Healstep®」、健康増進アプリ「QOLism」を健康保険組合や企業に提供し、導入団体数は順調に拡大しています。

サービスを導入している健康保険組合の事例として、QOLismの利用頻度が高い集団であるほど将来医療費の増加率の抑制効果があるという相関が見られます（将来医療費予測モデルによる分析）。

今後は、ベネフィット・ワンのサービスとの連携強化のうえ、ヘルスケアおよび福利厚生制度の充実も含め、健康保険組合・企業向けソリューションの提供価値の最大化と、健康保険組合員さま・従業員さまのWell-beingの実現に貢献してまいります。



※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

ベネフィット・ステーション

特徴 ▶▶▶

- ✓ 業界 No.1 だからこそ実現できる割引優待
- ✓ 全国で利用できる

- ✓ 二親等以内のご家族対象
- ✓ 困った時のコールセンターも完備

サービス数は140万以上! 市場最安値でサービスを利用可能!

旅

レジャー・エンタメ

スポーツ

リラク・ビューティー

スキルアップ

グルメ

育児

介護

健康

出会い・結婚

ショッピング

家事・住まい・引越し

カー

ペット

通信・電気・ガス

ポイント交換

お祝い

BSオリジナル企画

メンバーの声

担当者の声

この度、ベネフィット・ワンを当社グループに迎え入れることができ、大変嬉しく思います。協業を推進するベネフィット・ワン協働タスクフォースという組織が5月に新設され、早期のシナジー創出・実現に向けて取り組んでいます。中長期的に非保険領域を含む様々なサービスをお客さまにお届けするために、ベネフィット・ワンのサービスは非常に重要であり、さらなる成長に向けてウィン・ウィンの関係を作っていきたいと考えています。

第一生命ホールディングス
ベネフィット・ワン協働タスクフォース

西川 竜央 今枝 和紀 白井 綾佑

第一生命グループと ベネフィット・ワンのシナジー

2024年にベネフィット・ワンが第一生命グループに加わったことで、どのようなシナジーが生まれるのか。保険業から保険サービス業に転換する第一生命グループでベネフィット・ワンが果たす役割について、対談を行いました。

ベネフィット・ワンのビジョンと 第一生命グループとの親和性

白石：ベネフィット・ワンの根本的な考えは、社会が抱える問題点を解決することにあります。会社設立のきっかけは、比較検討が難しいサービス業を見える化し、お客さまが安心・安全に比較検討できる社会インフラを構築するというものです。

以来、私たちベネフィット・ワンは、「人と企業を繋ぐ新たな価値の創造を目指し サービスの流通創造を通して人々の心豊かな生活と社会の発展に貢献しよう」を企業理念に、職域を中心とする会員基盤と、サービスサプライヤ（レジャー・エンタメ等サービス提供事業者）のネットワーク化を進めることで、企業の経営課題解決やユーザーの利用満足度向上に資する事業を展開しています。

甲斐：第一生命グループもブランドメッセージとして「一生涯のパートナー」を掲げているので、考え方はやはり同じですね。私たちは120年間「保険業」を営んできましたが、多様化するお客さまのニーズにお応えし、お客さまの人生により一層寄り添っていくため、生命保険にとどまらないサービス提供を通じて幅広い体験価値をお届けする「保険サービス業」への転換を図っています。

幅広い体験価値をシームレスにお届けするためには多くのお客さまと密接につながっている強力なプラットフォームが必要ですが、一から組成するにはコストも時間もかかるため、強力なプラットフォームを有する企業との協業がより効果的かつ効率的との考えのもと、さまざまな業界を研究していました。その中で協業の第一候補と考えていたのが、第一生命グループと共通の理念を持ち、人的資本経営に資する福利厚生サービスを提供しているベネフィット・ワンでした。

白石：ベネフィット・ワンのビジョンを改めてお話しすると、日本の就業人口約6,700万人とその家族を合わせて、約1億2,000万人すべての日本人にベネフィット・ワンの会員になっていただき、その人が生まれてから亡くなるまで一生涯をカバーするサービスを提供していく会社になりたいと考えています。会員の皆さまと、日本のすべてのサービスサプライヤをベネフィット・ステーションという1つのネットワークでつなぎ、社会インフラに近い流通インフラをつくるのがビジョンです。

ベネフィット・ワンの会員数が1,000万人に到達するまでに創業から28年かかりましたが、現在の福利厚生アウトソーシングサービスの市場普及率は26~28%と認識しています。サービス導入の意思決定に影響を及ぼすとされるクリティカル・マスの30%に近づいていますので、今後は急速な普及が期待されます。また、日本においては約35年間人手が余り続けたフレ時代を抜けて、「インフレ社会への突入」「人手不足」と

いう追い風が来ています。さらに私たちには第一生命グループの強力な経営資源が加わったので、日本中の企業にサービスを案内し、急激な会員数増加を実現したいと考えています。

生涯設計デザイナーを通じた 未開拓マーケットへの展開

甲斐：ベネフィット・ステーションの会員数増加には、まだまだポテンシャルがありますよね。特に中小企業において人財確保やリテンションのために福利厚生がますます重要になってくる時代です。第一生命グループが法人および個人の顧客基盤に向けてベネフィット・ステーションの魅力を伝えることで、そのポテンシャルを開花させるお手伝いができると考えています。

白石：残念ながら、日本の中小企業には法定外の福利厚生がほとんどなく、大企業や公務員と比べて大きな格差があります。福利厚生に係る税制は充実しており、現金で支払う賃金は課税対象となりますが、福利厚生として提供するサービスは特定の条件を満たすことで非課税になります。そのため、福利厚生の提供は企業にとって大きな費用対効果をもたらします。例えば、公務員の官舎や大企業の社宅、社員食堂などがその例です。この税制の利点を活用することで、従業員にとっても可処分所得が増えることにつながります。

大企業は福利厚生に係る税制をうまく活用してきましたが、中小企業は資金面などの余裕が相対的に不足しているためか、福利厚生の提供があまり行われてきませんでした。その結果、大企業と中小企業の間で、賃金だけでなく、福利厚生にも大きな格差が生じています。中小企業においても、福利厚生を提供することで従業員の可処分所得を増やすことができるため、現在、中小企業向けに福利厚生サービスの啓発活動を行っています。中小企業では人手不足を背景とした人財獲得競争が激化していますし、インフレから従業員の生活を守ることもつながりますから。

甲斐：中小企業には、お互いこれからますます積極的に展開していきたいですね。ベネフィット・ワンはもともと大企業や官公庁で高いシェアを持っていますが、中小企業にはまだ多くのポテンシャルがあると考えています。

今後は第一生命グループの全国の支社を活用し、約35,000名の生涯設計デザイナー（営業職員）のコンネクションを使って、中小企業にも福利厚生プラットフォームの魅力を感じていただき、会員になっていただきたいですね。



白石 徳生 (しろいしのりお)
株式会社ベネフィット・ワンの創業者、代表取締役社長。
同社は、日本の福利厚生アウトソーシングサービスのリーディングカンパニーとして、企業の経営課題解決やユーザーの満足度向上を目指すビジョンを持ち、国内外で事業を展開。

甲斐 章文 (かい あきふみ)
執行役員 新規事業オーナー
当社入社後、資産運用分野や海外生保事業分野に従事。
運用企画部長や経営企画ユニット長を歴任し、現在は新規事業オーナーとして「保険サービス業」への変革を推進。

ベネフィット・ワン代表取締役社長

白石 徳生

新規事業オーナー

甲斐 章文



白石：大変心強いです。ベネフィット・ワンのビジョン達成にあたって、当面のミッションは会員数とサービス数を増やす量的拡大です。しかしながら、量的拡大がなされた後は、サービス提供者と消費者が集まる中で、いかに流通総額を引き上げるかが最重要の経営KPIとなろうかと思っています。これを実現するためにベネフィット・ワンではサービスの品揃えを増やし、利用促進を図っています。

そして、この利用促進・流通総額増加に重要な役割を果たすのが、生涯設計デザイナーだと考えています。私たちは足元、第一生命グループの約400名のRM（主に大企業を対象とした法人営業担当者）と連携することで、大手企業のさらなる開拓に力を入れています。日本の企業数の約99%は中小企業が占めます。この未開拓マーケットである中小企業では社長に多くの権限があり、そこへのアプローチが肝となります。そのため、中小企業のトップにアクセス可能な生涯設計デザイナーを通じて、中小企業という新たな市場を開拓していきたいと思っています。

ベネフィット・ステーションを通じて、生涯設計デザイナーが真の「一生涯のパートナー」に

白石：まだ未来の話ですが、将来的には「給付払い」という給与天引き型サービスでの決済手数料を収入源を原資に、ベネフィット・ステーションの会費を無料にすることを考えています。日本国民全員に会員になっていただくことを目指す中で、約1,000万人の自営業者や従業員の少ない中小企業、農林業従事者にも会員になっていただくことを考えた時に、もしそのような方々から会費をいただくとうとすると、会員数を増やすのに大変長い時間がかかると考えています。そのため、どこかのタイミングで会費を無料にすることが必要と考えていますが、一方でマネタイズも必要であり、その手法として決済の活用を考えています。もともと流通ビジネスは、売値と買値の

ブレッドで収益を上げるのが一般的ですが、私たちは会費というサブスクモデルを打ち立ててきました。そして、将来的にはそのモデルすら変更し、決済による収益モデルを構築していく考えです。決済による収益モデルでは、流通総額が利益の基盤となります。そして、そこから生涯設計デザイナーに手数料を支払う仕組みも将来的に検討できれば良いと考えています。ベネフィット・ステーションは、人生のライフイベントに対応したサービスを提供し、第一生命グループの生涯設計デザイナーがより人に寄り添う営業を実現できる仕組みです。

ベネフィット・ステーションは、ただのインターネットを通じた無機質なプラットフォームではなく、人と人とのコミュニケーションをしながら人生に寄り添っていけるもので、それを支えてくれるのが生涯設計デザイナーだと思います。

甲斐：本当にウィン・ウィンの関係ですね。生涯設計デザイナー側から見ても、これまではお客さまとお話するツールが保険や資産形成・承継商品だけであり、加入している保険の見直しや保険金のお支払い時がお客さまとの主な接点でしたが、ベネフィット・ワンとの協業により、お客さまとの接点が圧倒的に増えます。そして「一生涯のパートナー」として、企業の従業員の方々に、必要なサービスをベネフィット・ステーションから提案できます。保険はもちろんのこと、例えば、住宅購入、育児サポート、ヘルスケア、リスクリングに向けた研修コンテンツの紹介など、ベネフィット・ステーション上に掲載されている多種多様なサービスをライフイベントにあわせてご紹介できるのは、狭義の保険業から「保険サービス業」に進化するという私たちの考え方とマッチしています。

白石：おそらく、新しい保険商品の開発が進んでいくと思いますよ。この前、ベネフィット・ワンの創業当時の事業計画書を見返してみたら、設立当初からサービス全般と金融業の融合がテーマとして書かれていました。人の一生におけるさまざまな商品と金融は密接に関連していて、例えば住宅の購入には、住宅ローン、貯蓄、火災保険が関わりますよね。人生のさまざまなイベントの中には、まだまだ見えない保険・金融ニーズがあるはずで、保険、貯蓄、ローンといったものをトータルで組み合わせる商品開発が進んでいくと思います。

甲斐：おっしゃるとおりですね。そして、健康経営やヘルスケアといった分野でも私たちは協力していけると思います。第一生命グループが健康保険組合等の会員に提供している健康増進アプリ「QOLism（キュオリズム）」をベネフィット・ステーションに載せ、福利厚生の一環として健康を促進することで、健康保険組合の財政改善などの効果が期待できます。

また、コーポレート機能の視点でも、ITや人事など、共同

でできることがいくつもあると思います。例えば、ベネフィット・ステーションの利便性向上に向けて、UI/UXのさらなる改善などでもサポートできればと考えています。

白石：いまヘルスケアの話が出ましたが、ベネフィット・ワンは金融とヘルスケアの見える化を進めたいと考えています。消費者目線で見た場合に、その2つの領域は不明瞭な部分が多いですからね。資本関係には至らなかったものの、エムスリーさんと私たちはサービスの見える化を通じて、適切な医療の提供を目指しているという点において、ビジョンを共にしています。医師や医療機関とコネクションを持っているエムスリーさんと、消費者サイドを押さえている私たちが協力することで、日本の社会課題である医療費削減に貢献できると考えています。

日本ではメタボリックシンドローム関連の立法やストレスチェック、オンラインカウンセリングの義務化など、企業に健康管理を促す国策が進んでおり、ヘルスケアの見える化は非常に重要なテーマですし、生命保険との相性も良いと思います。高齢化社会ではヘルスケアが最も伸びる個人消費分野なので、ここを徹底的に取り組んでいきたいと考えています。

甲斐：引き続きエムスリーさんとも協働できる領域を検討していければいいですね。

中長期的なビジョン ～グローバル展開～

白石：ベネフィット・ワンの海外展開はまだまだこれからだと考えています。人材や現地のネットワークが不足する中で試行錯誤を続けてきて、アジアではようやく黒字化が見えてきましたが、北米ではまだ苦戦中です。この状況を打破するため、第一生命グループ入りを機に、一気にグローバル展開を進めたいと考えています。

私たちは、日本国内でまず成功し、その後各国で同様の成功を目指す形を考えています。日本ではすでに優位に立っていると自負していますが、世界中に同様のビジネスモデルを展開している企業が増えてきており、日本以外でも成果を挙げる必要があると感じています。アジアが有望ですが、北米でも成果を出したいですね。第一生命グループのグローバルネットワークと組織力を活用すれば、海外展開を加速できると期待しています。

甲斐：第一生命グループはアジアを中心に、北米を含めて10カ国にオペレーションを持っています。最近、10カ国の全社長が集まって会議を開きましたが、白石社長に

もプレゼンテーションしてもらいました。日本での事業展開に加え、グローバル展開についても話してもらったところ、参加メンバー全員が熱心に聞き入っていました。特にアジアの事業会社のメンバーは日本のビジネスモデルにかなり興味を持っており、タイやインドでは日本以上にモバイルやデジタルが普及していることから、福利厚生サービスと保険業との親和性が高い状況です。法律や税制をしっかりと調べたうえで、傘下保険会社の拠点を中心にベネフィット・ワンの事業を広げていくことは可能だと思っていますので、中長期的課題としてグローバル展開に取り組んでいきます。

今後に向けて

白石：私たちが取り組んでいくうえでの1つの大きな壁は量の問題です。将来の目標としている1億2,000万人という会員数はリアリティをもって言うともうすごい数です。あるいは日本にあるすべてのサービスをネットワークするということは言葉で言うのは簡単ですが、北海道から沖縄まで中小事業サービス業者も含めていくともうすごい数になります。この圧倒的な数に対し、どれだけの短期間で取り組んでいくかということが、最大のポイントです。時間をかけてコツコツ取り組んでいけば必ずゴールが見えることをやっていると思っていますが、本来であれば膨大な時間がかかってしまうところを、どのようにすればスピードアップできるかを私はひたすら考えています。今回第一生命グループに入ったことによって、間違いなく大幅な時間短縮ができると確信しています。

甲斐：第一生命グループは2026年度末までに時価総額6兆円、2030年度には10兆円という目標を掲げていますが、その起爆剤がベネフィット・ワンだと思っています。狭義の保険業から保険サービス業に転換してさまざまなサービスを提供し、資本効率を上げることで、初めて10兆円が達成できます。そこに向けて、ベネフィット・ワンを中心に、保険サービス業のエコシステムのプラットフォームを構築していきます。



TOPICS

国内のCX向上に向けた取組み

お客さま一人ひとりの価値観に寄り添い、
お客さまから選ばれ続ける保険グループを目指します。



取締役常務執行役員CCXO (Japan)
北堀 貴子

CCXOメッセージ

2024年4月よりChief Customer Experience Officer (CCXO) (Japan) に就任いたしました北堀です。国内における商品・サービス、お客さま対応等、お客さまに体験いただく価値 (CX) の向上に向け、今年度よりカスタマーエクスペリエンスユニットを新設しました。

国内事業では、「保障」「資産形成・承継」「健康・医療」「つながり・絆」の4つの体験価値をお客さまにお届けすることで、お客さまが豊かで健康な人生を送れるWell-beingの実現に貢献していきます。ペット保険のアイペット損保や、福利厚生サービスのプラットフォームであるベネフィット・ワンが当社グループに加わることで事業領域を拡大し、非保険領域も含めた最適な商品・サービスの提供を通じて、第一生命グループならではの価値創造に取り組みます。

また、最新のテクノロジーを活用したさまざまなデジタルツールは、私たちの生活に欠かせない存在になりつつあります。当社グループは、生涯設計デザイナーや保険代理店等を中心としたお客さまとのリアルでの接点に加え、デジタルでの接点も

お客さまとの大切なつながりと捉えています。リアルとデジタルを融合させることによって、お客さま一人ひとりの理解を深めることで、最適なタイミングで、最適なコンサルティングやお客さまフォローをご提供する体制を構築します。

従来の保障や資産形成・承継領域だけでなく、新たな商品・サービスも含めたあらゆる顧客体験について、STPDサイクル[※]による改善を繰り返しながら、お客さまに共感いただける価値を追求し続け、多様化する価値観やニーズに寄り添い、お客さまに選ばれ続けるグループになることを目指してまいります。

※STPDサイクル：「See (観察する)」「Think (考える)」「Plan (計画する)」「Do (実行する)」によるマネジメント手法

「お客さまの声」を活かした経営

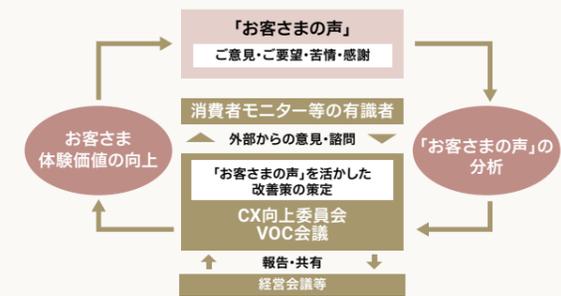
お客さまの価値観の多様化や行動変容が進む中、これまで以上にお客さま一人ひとりの価値観に寄り添い、CXを高めていくことが重要と考えています。

当社グループでは、ご意見・ご要望・苦情・感謝といったさまざまな「お客さまの声」を幅広くお聴きし、「お客さまの声」を起点とした改善取組みを実践することでCXの向上につなげています。例えば、第一生命では、全国からいただく「お客さまの声」を集約・分析し、経営に反映させるための仕組みを構築、順次レベルアップを図っています。具体的には、「VOC (Voice of Customer) 会議」において、「お客さまの声」に加えて、お客さま満足度調査のNPS[®]も活用して分析し、ご支持いただいている点や改善余地がある点を確認して課題の抽出を行っています。抽出した課題の改善策は、「品質諮問委員

会」、「消費者モニター制度」等を通じて消費者の立場からのご意見をいただき、お客さまのご要望に応えられるよう努めているほか、「CX向上委員会」において取組みのフォローアップを行い、その結果を経営層で共有しています。このような取組みを通じて、お客さまとの接点や商品・サービスの改善を繰り返すことで、さらなるCXの向上につなげています。

「お客さまの声」に真摯に耳を傾ける文化を実現・定着させ、事業運営を行うことで、商品やサービスが持つ価値の提供だけではなく、お客さまが得る心理的な満足感=「感情的な価値」もお届けしていきます。多様化する価値観やニーズに寄り添い、2026年度を目標に「国内お客さま数：延べ1,500万人」「NPS[®]：国内業界トップ水準」を目指してまいります。

第一生命における「お客さまの声」を活かした経営



NPS[®]のスコア算出方法

あなたは家族や友人から生命保険の加入について相談を受けた場合、第一生命を勧めてみようと思われますか？

批判者 (0-6) | 中立者 (7) | 推奨者 (8-10)

全くとす思わない (0-6) | 非常にそう思う (8-10)

NPS[®] (顧客推奨度) = 推奨者の割合 - 批判者の割合

※NPSとは「Net Promoter Score (ネット・プロモーター・スコア)」の略で、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

デジタル接点の拡充・レベルアップ

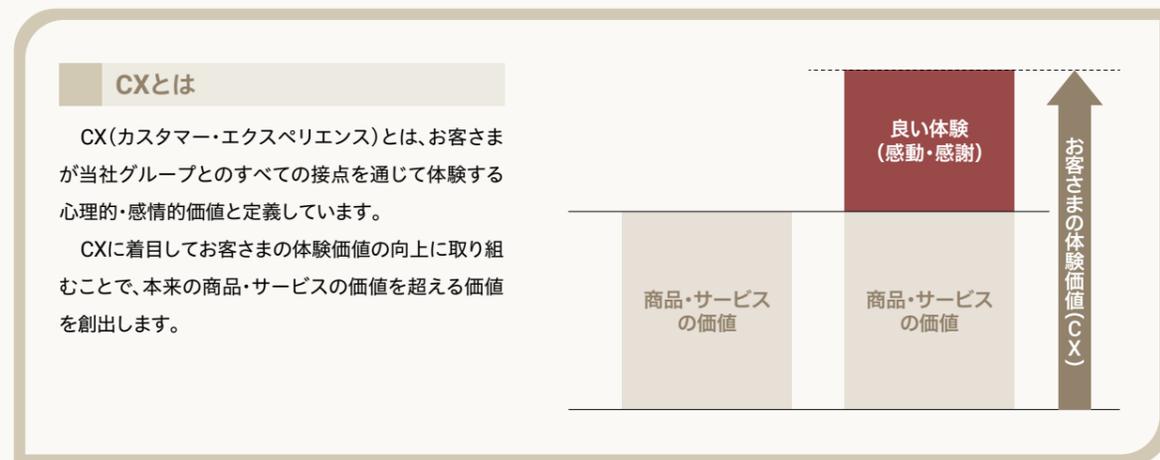
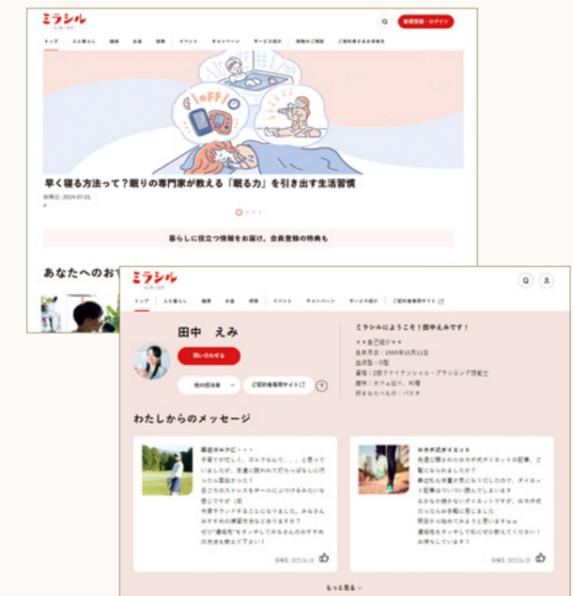
CX向上に向けて、デジタル接点の拡充やデジタルを通じた体験価値のレベルアップにも取り組んでいます。

第一生命では、4つの体験価値を中心とした情報コンテンツや、お客さまの興味・関心事項に応じた情報サイト「ミラシル」を運営しています。お客さまと担当生涯設計デザイナーが「ミラシル」を通じてつながることで、保険の相談をはじめとしたさまざまなお客さまニーズにお応えできるよう機能を拡充しています。

また、第一フロンティア生命やネオファースト生命、アイペット損保等各社においても、お客さまとの直接の接点であるお客さま専用のマイページを提供し、各種お手続きのデジタル対応を拡充することで、お客さまの利便性向上につなげています。その他、お客さまのWell-being実現に向け、健康増進や資産形成に関する各種サービス、アプリなどを提供しています。

デジタル接点の拡充やレベルアップに取り組みながら、リアルチャネルとデジタルの融合を進めることで、お客さまのCX向上に取り組んでまいります。

情報サイト「ミラシル」



CXとは

CX(カスタマー・エクスペリエンス)とは、お客さまが当社グループとのすべての接点を通じて体験する心理的・感情的価値と定義しています。

CXに着目してお客さまの体験価値の向上に取り組むことで、本来の商品・サービスの価値を超える価値を創出します。