

スペシャル対談

真のサステナビリティ 経営のために

グローバルトップティアに伍する保険グループを目指すにあたり、企業価値を高めるためにサステナビリティの観点から何が必要なのか。コア・マテリアリティの策定にも関わった外部有識者のピーダーセン氏と当社CSuO曾我野の対談を通してお伝えします。

第一生命グループのサステナビリティ

曾我野：サステナビリティを考えるうえで重要なのは、第一生命グループ自体の持続可能性です。「もし今と同じ保険ビジネスだけを続けていたら、100年後にこの会社はなくなっているかもしれない」。そういった健全な危機感を持って、私たちは多くの事業部でトランスフォーメーションを進めています。ベネフィット・ワンのグループ参画やDX推進など、これらすべてがサステナビリティ経営に欠かせない視点です。

そうした状況下で、サステナビリティユニットが果たす役割は重要です。企業として、短期の財務指標に基づいて利益を追求することも重要ですが、さらに中長期的な企業価値向上に向けては、人間が人間らしく生きていくために何が重要かを考える必要があります。そういった視点で検討した時に、環境、ダイバーシティ、人権などの要素が浮かび上がってくるのだと、私は考えています。

ピーダーセン：第一生命グループはもともと生命保険会社です。生命保険は長期でお客さまとお付き合いする商品ですから、やはり人と人との結びつきが大切ですね。

私が第一生命グループのサステナビリティ推進に関わってまだ2年目ですが、今はサステナビリティと経営戦略を真の意味で統合していく過渡期だと考えています。お客さまの人生にいきかに寄り添っていくかということに加えて、環境を守ったり、弱い立場の方にどういったサービスを提供するかを考えたりすべき時代に来ている。そんな捉え方をしています。



曾我野 秀彦 (そがの ひでひこ)
取締役常務執行役員 CSuO (Chief Sustainability Officer)
1983年日本銀行に入行後、2015年に当社へ入社。2018年から執行役員、2021年から常務執行役員を務め、2023年4月にCSuOに就任。金融機関での豊富な経験とSDGsに関する知見を活かし、サステナビリティ経営を牽引している。



ピーター・デイビッド・ピーダーセン
NPO法人NELIS代表理事
環境・サステナビリティ分野で20年以上、企業コンサルティングやビジネスリーダー育成に携わる。LOHASの概念を日本に紹介。当社のグループサステナビリティ推進委員会に外部有識者として2023年度から参画。マテリアリティ選定など、当社グループのサステナビリティ戦略の策定に、豊富な経験と鋭い視点から助言を行っている。

CSuOとサステナビリティユニットの役割

曾我野：サステナビリティは広い概念であり、ピーダーセンさんもおっしゃったように、サステナビリティを経営にどう統合するかが鍵となります。この視点を経営会議や取締役会で共有することが、私の役目です。経営の場では、どうしても財務指標が目立がちですが、世界がどう動き、世の中から求められているものがどう変わっているか情報を収集し、それを社内に伝えて共有することが必要だと感じています。

グループサステナビリティ推進委員会（以下、サステナ委員会）は、菊田さんはじめホールディングスのCXOと事業オーナー、主要な国内グループ会社の社長、関係部署の担当役員に、ピーダーセンさんのような外部有識者を交え、事務局の説明を極力抑えて自由な意見交換の場としています。また、サステナ委員会に出席していない社員の方々にも意識を持ってもらうため、広くグループ内で公開もしています。

ピーダーセン：サステナ委員会に出席していて感じることをお

伝えします。私は、まずは、各事業・コーポレート機能のトップがサステナビリティ推進の戦略的意義についてしっかりと意識を持つことが重要だと考えています。その点において、ここ1~2年で大きく進展していると感じており、多くのリーダーたちが自分事化して語り始めています。

生命保険会社は、例えば自動車メーカーのように工場を持って温室効果ガスを多く排出しているわけでもなく、ともすれば、サステナビリティについて何をすべきかがやや分かりにくい業種です。そのため、主体的かつクリエイティブに、新たなアングルでサステナビリティ取組みを進めていく必要があります。その観点からも、多くのリーダーたちが主体的にサステナビリティについて考え、発言・行動し始められているのは、非常に良いことだと思います。

コア・マテリアリティの策定

曾我野：当社は、2024年4月に発表した新中期経営計画を作り上げていく過程で、コア・マテリアリティも策定しました。ピーダーセンさんにも議論に加わっていただきましたね。

ピーダーセン：それまでも第一生命グループにマテリアリティは存在していましたが、より会社の戦略と意図を反映したコア・マテリアリティの設定に向けて、議論を重ねました。

菊田さんは、2030年度までに目指す姿として、「グローバルトップティアに伍する保険グループ」を掲げています。そのため、コア・マテリアリティの議論の際は「グローバルに通用する表現」という点も重視しました。新たな4つのコア・マテリアリティは、メインの文言が英語で、その下に日本語の説明がついており、これは本気でグローバルトップティアを目指すという第一生命グループの意思表示とも言えます。

曾我野：一番苦労したのは、他社もマテリアリティを策定していますので、どのようにして第一生命グループらしさを出すかということでした。グローバルに通用するものであると同時に、当社グループらしく、人とのつながりを感じられる表現にする必要がありました。

最初に掲げているFinancial Well-being for Allというのは、あらゆる人に幸せになっていただくうえで、まずは経済的な面からサポートしますという意味です。従来は伝統的な生命保険を通じてFinancial Well-beingを提供してきましたが、これからは非保険分野を含む幅広いサービスを通じてFinancial Well-beingを提供していきます。生き方の選択肢や価値観が多様化する中、ご提供サービスの拡大によって、あらゆる方々の生活に経済面から寄り添っていくという想いを“for All”という表現に込めました。

2番目はHealthy People and Societyですが、真の意味で

CSuO
曾我野 秀彦

グループサステナビリティ推進委員会外部有識者
ピーター・デイビッド・ピーダーセン



幸せになるためには心身ともに健やかでなくてはならないですし、一人ひとりの幸せを追求しつつも、その人が構成している社会にも貢献できることが欠かせない。そこで、人と社会をどうつなげていくのかという観点も含めて、設定しました。

さらに、事業活動を広げていくと、地球全体に影響を与える環境問題が重要になります。これが3番目のGreen Leadershipです。単に環境に配慮するだけでなく、事業規模から考えても、当社グループには他の金融機関や投融資先に対してリーダーシップを発揮することが求められていると考えて、Leadershipという言葉を入れています。

最後に、4番目に掲げたProactive Governance and Engagementです。これは、前述の3つのコア・マテリアリティを解決するための基盤として不可欠です。コーポレートガバナンス、グループガバナンス、人財戦略といった視点で、持続可能な経営を支える土台をしっかりと築いていく必要があります。また、あらゆるステークホルダーとのつながりも大事な要素です。ピーダーセン：私もコア・マテリアリティ設定の議論に加わるにあたって、「第一生命グループらしさ」を表現し、印象に残る、定着しやすいような言葉を提案するよう心がけました。

これから時が経つにつれ、第一生命グループも人は入れ替わると思いますが、新しく人が入ってきたら、コア・マテリアリティの意図を理解し、第一生命グループをリードするうえで重要な指針と捉えてもらえればと思います。皆さんが心から納得し、コア・マテリアリティを「格好良い」と思えば、リーダーたちは実践したくなるものです。

曾我野：例えば菊田さんが語りたい内容であるかどうかは、サステナビリティ推進に大きく関わってきますので、そうした視点も欠かせませんでした。規制の中での「やらされ感」ではなく、自分たちがどのように自発的に動いていくのが重要です。

環境への取り組み～TNFD・GFANZ～

曾我野：ピーダーセンさんの説明にもありましたが、第一生命グループは大きな割合を占める事業が生命保険であるがゆえに、サステナビリティを推進していくうえで影響が直接的では

ないことから分かりにくい部分があります。特に環境問題に関して言うと、私たち自身が排出しているGHGの量は、当社グループの排出量全体の3%に過ぎません。残りの97%は、お客さまからお預かりしている保険料を投融資した先から排出されるGHGです。

そのため、投融資先一社一社と協力し、どのようにして排出量を削減するか、対話を通して解決策を検討していく必要があります。この過程では、ピーダーセンさんのような外部有識者の方からの意見も伺い、現状の動向を把握しながら計画を練っています。

また、当社グループは2024年度よりTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のEarly Adopter^{※1}に登録しました。TNFDではロケーションが意味を持ち、それぞれの場所の特性を調査し、生態系や水質、大気などへの影響を一つひとつ分析することが求められます。環境を考えるうえで、生態系は無視できませんから、TCFDとTNFDはある意味セットで取り組まなければなりませんね。

ただ、TNFDは取り組みの標準形がまだグローバルで定まっていない側面があります。それゆえに、先導する者として早期に取り組みを開始し、他社にも取り組みの事例を示すことができると考えています。Early Adopterへの登録にはそうした意味合いもあります。

ピーダーセン：ここ3～4年、環境問題に対して取り組むべき事項が明確になってきましたよね。カーボンニュートラル（CN）^{※2}、サーキュラーエコノミー（CE）^{※3}、ネイチャーポジティブ（NP）^{※4}という3つの概念は、すべて持続可能な社会を築くために欠かせない要素です。

カーボンニュートラルはエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーへの投資など、比較的理解しやすく、数値化しやすい。一方、サーキュラーエコノミーやネイチャーポジティブはより複雑で難しい課題ですが、これらに取り組まなければ、人類がこの惑星で生き残ることは難しいといえます。

特にネイチャーポジティブを達成するためのTNFDにはまだ難しい部分がありますが、いくらカーボンニュートラルが行われても、自然が破壊されていたのでは意味がない。投融資に関してはFiduciary Responsibilityという財務的な責任はあるものの、同時にこれからはサステナビリティに係る責任もあり、第一生命グループがCN、CE、NPというシステム全体の中でどのように投融資を行うかが、未来のスタンダードを構築していくことになると思います。

曾我野：スタンダードをつくっていくという意味では、GFANZ（Glasgow Financial Alliance for Net Zero）も重要な取り組みです。GFANZはグラスゴーで行われたCOP26（国連気候変動枠組条約第26回締約国会議）で始まった取り組みで、アジアの中ではシンガポールにAsia Pacific地域のヘッドがあり、2023年6月には世界初の国別支部としてJapan Chapter（日本支部）が設立されました。そこに当社グループも参画しており、メガバンクだけでなく地方銀行や運用会社、生命保険・損害保険会社など、合計で24社が参画しています。また、GFANZ Japan Chapterでは、金融機関だけでなく、金融庁

や経済産業省、環境省といった政府機関の方々にも参加してもらい、金融機関が今何を考えているかを理解してもらう場を提供しています。日本では、民間が政府に対してアドボカシーを行う制度があまり整っていないため、このような場合は重要です。Japan Chapterへの参画を通じて、公的機関と民間機関が一体となって議論を行うことが大切だと思っています。ピーダーセン：GFANZは世界中の金融機関がコミットしており、日本も中心的な役割を果たしています。グローバルトップティアを目指す第一生命グループとしても、この中でリーダーシップを発揮し、プレゼンスを高めることが重要ですよ。

人権レポートの発刊

曾我野：先ほどから人が大切というお話が出ていますが、今回グループ企業理念の改訂にあたって、Values（大切にしている価値観）も見直し、「いちばん、人を考える」をトップに据えています。人を考えるうえで人権は欠かせない視点で、社員だけでなく、お客さまや取引先、サプライチェーン全体に関わるものです。日本ではまだ人権デュー・ディリジェンスが浸透していない部分もありますから、これを徹底し、その意味と重要性を広めることを目的に「第一生命グループ 人権レポート 2024」を発刊しました。

ピーダーセン：根底にあるのは、バリューチェーンの中で上流からお客さまに至るまで、進出国の社会的弱者に対しても、いろいろなステークホルダーと接していく上で、リスペクトとケアの精神が大切という視点ですよ。人権はファーストステップであって、最終目標ではない。でも、土台がしっかりしていないと、サステナビリティ経営はできませんから、人権への取り組みは重要で、人権レポートの発刊をはじめとする良い取り組みが進んでいるという印象です。

また、プラグマティックな視点から見て、人権レポートのような先進的なレポートを発刊することは、株主や外部評価機関の評価という面でプラスです。サステナビリティ経営は理想主義と現実主義の両輪が必要で、理想主義ばかりに走っても非効率であるし、現実主義ばかりでも目指すべき北極星から外れる。そのため、現実主義で活動をドライブしつつ、目指すべき姿を追い求めることが重要だと思います。

第一生命グループのサステナビリティ推進における課題

曾我野：課題は大きく分けて3つあると感じています。1つ目はコミュニケーションの課題です。営業を担当する人たちは、日々お客さまと触れ合う中でサステナビリティを意識していると思います。また、マネジメント層のサステナビリティに対する意識も高い状況ですが、中間層の意識についてはいま一歩と感じており、これが課題の一つです。

2つ目に、サステナビリティの取り組みはすべてグローバル基準で開示する必要があります。第一生命グループがグローバルトップティアを目指す中で、すべてのグループ会社が同じ目線

で行動することが求められ、そのためには国内外のグループ各社とのコミュニケーションを強化し、目線を合わせる必要があります。

3つ目の課題は、「人間価値」や環境価値といった非財務価値の向上をどのように測定し、理解してもらうかです。人間価値とは、人を資本の1つとしてではなく、会社の中心として捉え、創造性とアウトプット志向を高めることで、会社全体の生産性や企業価値を高めていくという考え方です。サステナビリティの取り組みは数値化しにくい面があり、どのようにして分かりやすく伝えるかが難しい問題です。この点については、外部研究機関等の力を借りて研究し、2～3年のタームで解決策を見つけたいと考えています。この課題がクリアされると、他の2つの課題も伝えやすくなり、全体の理解が進むと考えています。これは、事業を通じてコア・マテリアリティにどのように取り組み、企業価値につなげていくのかにも関係しています。非財務的な取り組みが財務につながっていることを、資本市場等へ分かりやすく説明するにはどうしたらいいのか。実は今そこが最大の悩みです。

ピーダーセン：財務と非財務を連結できるのは、新中計の最終年度の2026年度までかかるかもしれませんね。財務と非財務を連結できたうえで、2030年度を目指すことができれば、第一生命グループの事業は俄然面白くなってきます。

私は菊田さんの人財に対するお考えに共感しており、財務はある意味当たり前で、会社は従業員やお客さまを生き生きさせられる状態であるべきだと考えています。

私は財務vs非財務という構図はあまり好きではなくて、大切なのは大きな総和に向かっていくことだと感じます。財務価値と「人間価値」、もちろん環境価値も含めて、総合的な価値の高い会社になって、ステークホルダーから支持をされるのが目指すべき姿だと思います。

曾我野：目指す姿に向けた第一生命グループの取り組みを、今後もぜひサポートいただければと思います。

※1 TNFDが2023年9月に公表した開示提言の早期採用者
 ※2 温室効果ガスの排出量から吸収量・除去量を差し引いた合計をゼロにすること
 ※3 あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を回しつつ、付加価値の最大化を図る経済。循環型経済
 ※4 生物多様性の損失を食い止め、反転させ、自然を回復軌道に乗せること

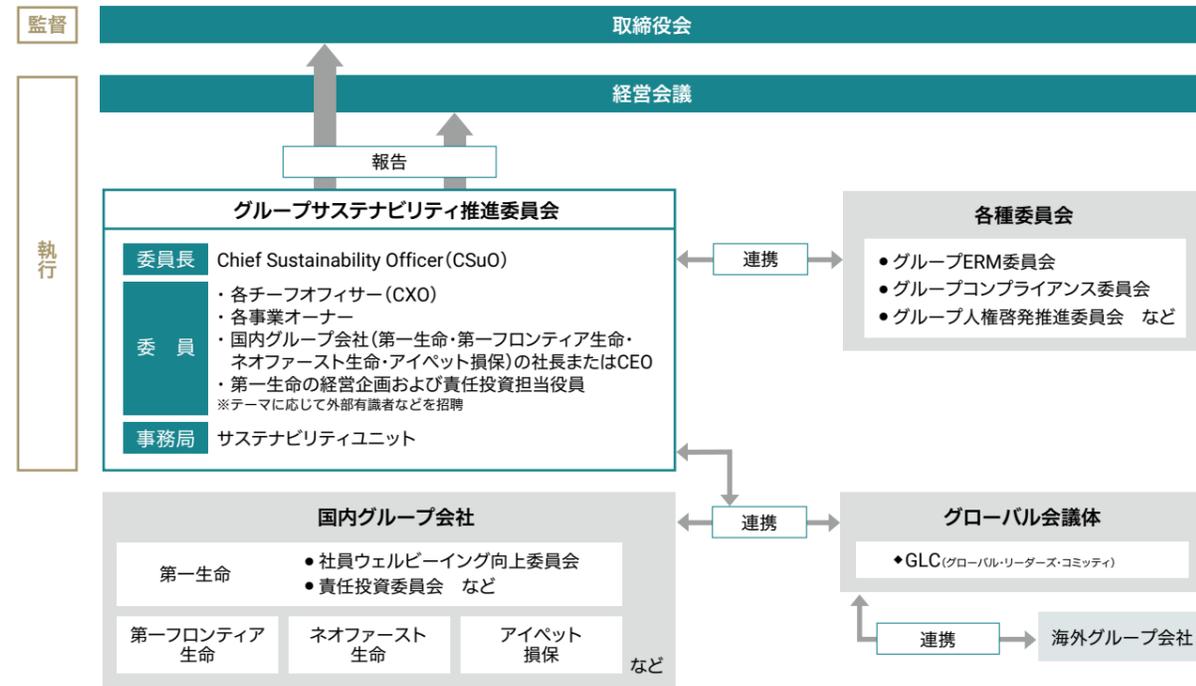


グループサステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、持続的社会的の実現に向けた取組みを力強く推進するために、「グループサステナビリティ推進委員会」を中心としたサステナビリティ推進体制を構築しています。2023年4月には「Chief Sustainability Officer(CSuO)」を新設し、グループサステナビリティ戦略を推進する職責を担

うとともに、グループサステナビリティ推進委員会の委員長を務めています。また、2024年度には、国際基準に基づく環境・社会・ガバナンスが一体となったグループベースでのサステナビリティ取組みをさらに加速させるべく、サステナビリティユニットを新設しました。

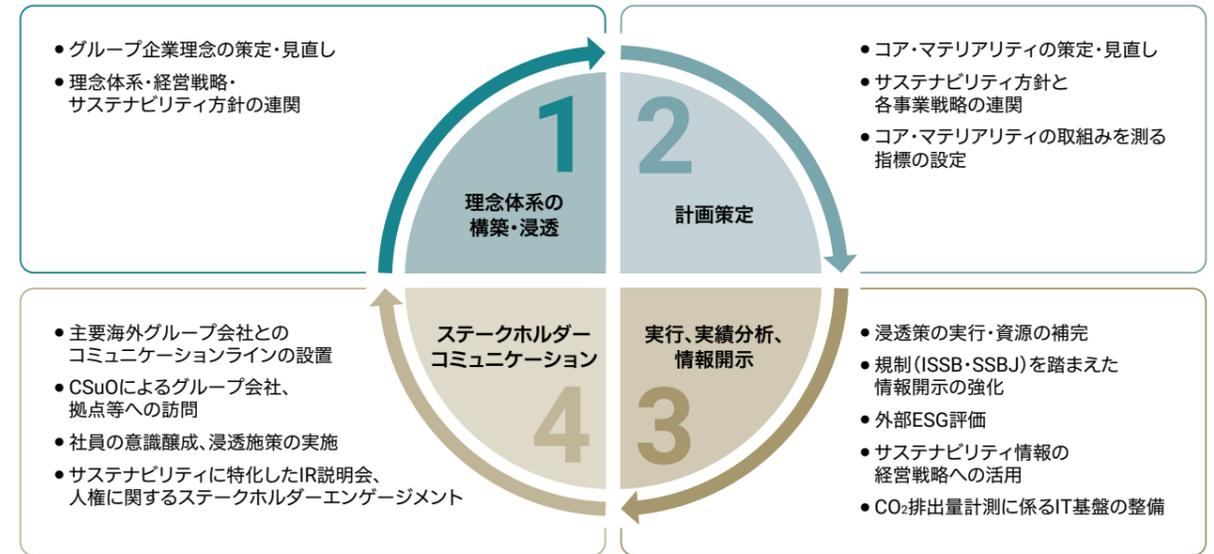


サステナビリティ経営の推進サイクル

当社グループでは、下記のPDCAサイクルを回していくことで、実効性あるサステナビリティ経営を推進しています。

将来的なISSB・SSBJを踏まえた開示も見据えて、2024年度にはデータ計測に係るIT基盤の整備を進めるとともに、ステー

クホルダーコミュニケーションとしてCSuOによるグループ会社、拠点等の訪問や、グループ各社とのコミュニケーションラインの設置等の取組みを強化しています。



役職員の意識醸成

当社グループでは、グループ全体でのサステナビリティ推進に向けて、役職員に向けたさまざまな意識醸成取組みを展開しています。2024年度に新設したサステナビリティユニット内には、全社的なサステナビリティ取組みの推進・意識浸透を担う組織を設置し、取組強化を図っています。また、2024年度より、グループのサステナビリティ取組みをタイムリーに情報共有することで各組織での企画・実行につなげたいという考えから、グループ社員向けの公開をトライアルで

実施しており、第1回の委員会には約140名のグループ社員が参加しました。参加した社員からは「サステナビリティの全体像やグループとしての取組状況への理解が深まった」等のフィードバックを受けており、今後もさまざまな意見を取り入れながらサステナビリティ取組みのレベルアップに取り組んでいきます。このほか、2023年度に実施したグループ横断的な環境イベント「ECO Action リレー」では、グループ11社から1,300名以上の役職員が参加しました。

サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社は、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループのサステナビリティに対する考え方や主な取組みなどを深く理解していただくことを目的に、「サステナビリティレポート」

を作成しています。また、当社ホームページにおける情報拡充に取り組むとともに、年度ごとの更新だけでなく必要に応じて最新情報を公開しています。



<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/report/index.html>



グループサステナビリティ推進委員会

グループサステナビリティ推進委員会では、グループ方針・戦略や対外コミットメントを含む効果的な情報発信の検討、グループ各社における取組遂行状況のモニタリングなどについて、

外部有識者の意見を踏まえ、グループ横断的かつ中長期的な視点で議論しています。委員会にて議論された内容は経営会議・取締役会に報告・提言されます。

■直近の議題

開催月	概要
2023年5月	●サステナビリティ取組みと事業活動の位置付け ●第一生命のトランジション・ファイナンスに関する取組み
2023年9月	●重要課題（マテリアリティ）の見直し ●ISSB基準、外部ESG評価を踏まえた当社グループの課題と対応の方向性
2023年12月	●次期中期経営計画期間でのサステナビリティ方針
2024年3月	●次期中期経営計画期間でのサステナビリティ経営推進 ●人権取組みの状況
2024年5月	●主要海外グループ会社のサステナビリティ取組み ●人的資本開示の強化に向けた方向性 ●価値創造ストーリーを踏まえた今後の取組み

■外部有識者*

石川善樹	公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事
Peter David Pedersen	NPO法人NELIS 代表理事
高村ゆかり	東京大学 未来ビジョン研究センター教授

*各回のテーマに応じて、適宜ご参加いただいています。

気候変動・自然資本への取組み

—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

■ 基本的な考え方

世界のGDPの半分以上が自然・生態系からの恩恵を受けているとされており、当社グループにとっても自然資本は事業活動の重要な基盤です。また、気候変動による豪雨、洪水、干ばつなどは自然資本の劣化につながり得ることなど、両者は密接に関連していると言われています。

そういった認識のもと、当社グループは、社会の一員として地域の環境保全、気候変動対策、地球環境保護、自然資本・生物多様性の保全、および循環型社会の構築を企業の社会的責任と捉え、グループとしての「目指す姿と環境取組方針」^{※1}および国内中核子会社である第一生命の「責任投資の基本方針」^{※1}を遵守し、常に環境への影響に配慮した行動を心がけていきます。

新中期経営計画では、2030年度に当社グループが目指す姿を実現するために優先的に取り組む重要課題を「コア・マテリアリティ」として定義し、人々の生活基盤である地球環境のサ

ステナビリティ確保に向けて取り組むべき課題を「Green Leadership」として掲げました。このコア・マテリアリティのもと、当社グループは事業会社として、そして機関投資家として、脱炭素社会実現へ貢献していくための目標を掲げ、気候変動・自然資本を中心とした環境課題への戦略的対応に取り組んでいきます。また、ネットゼロを掲げる金融機関の世界最大の連合体であるGFANZ^{※2}などの国内外イニシアティブへの積極的な参画を通じて、意見発信やグローバルなルールメイキングへの関与・貢献も積極化していきます。

当社グループのパーパスに込めた想い^{※3}の実現に向けて、これまで以上に、機関投資家・事業会社としてリーダーシップを発揮し、情報開示を含め、世の中の規範となる取組みを推進していくことで、サステナブルな社会の実現と社会からの信頼・お客さまとの共感を通じた当社事業のサステナブルな成長を目指していきます。

■ ガバナンス

■ 経営会議・取締役会の役割

当社グループは、取締役会の監督のもと、経営会議が主導して策定した気候変動に関わる事業計画に基づき、グループサステナビリティ推進委員会やグループERM委員会等を通じて気候変動・自然資本関連の取組みを進めています。取組状況

(グループ目標をはじめとする取組みの方向性、リスクへの対応状況など)は経営会議・取締役会に対して定期的に報告され、取締役会の監督を受けることで気候変動・自然資本への取組みをさらに強化する体制を構築しています。

■ ガバナンス体制強化の取組み

グループガバナンス体制の強化の一つとして、2021年4月より「グループサステナビリティ推進委員会」を新設し、2023年4月からはChief Sustainability Officerを委員長として、気候変動および自然資本への対応をはじめとするサステナビリティに関わる方針・戦略の立案や取組遂行状況のモニタリングなどを実施しています。また、2022年7月より、当社役員報酬の業績

連動型株式報酬の一部に、CO₂排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標^{※4}を設定しました。2024年4月には従来のサステナビリティ推進室からサステナビリティユニットへと規模を拡大し、グループ全体のサステナビリティ方針・活動を取りまとめる人材を拡充することで、脱炭素社会、ネイチャーポジティブへの貢献に向けた推進体制を強化しています。

※1 方針の詳細は、それぞれ以下Webサイトをご参照ください
「目指す姿と環境取組方針」:<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/environment/initiative.html>
「責任投資の基本方針」:https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/esg/investment_policy.html

※2 Glasgow Financial Alliance for Net Zero. 同イニシアティブの詳細や当社グループの取組みはP83をご参照ください

※3 当社グループのPurpose: "Partnering with you to build a brighter and more secure future"

※4 役員報酬の詳細についてはP105をご覧ください
※5 リスク管理の詳細は、以下Webサイトをご参照ください
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html
※6 影響度は経済的損失額、レピュテーション(売上げ・経営責任・株価への影響)等の要素を考慮

■ リスク管理

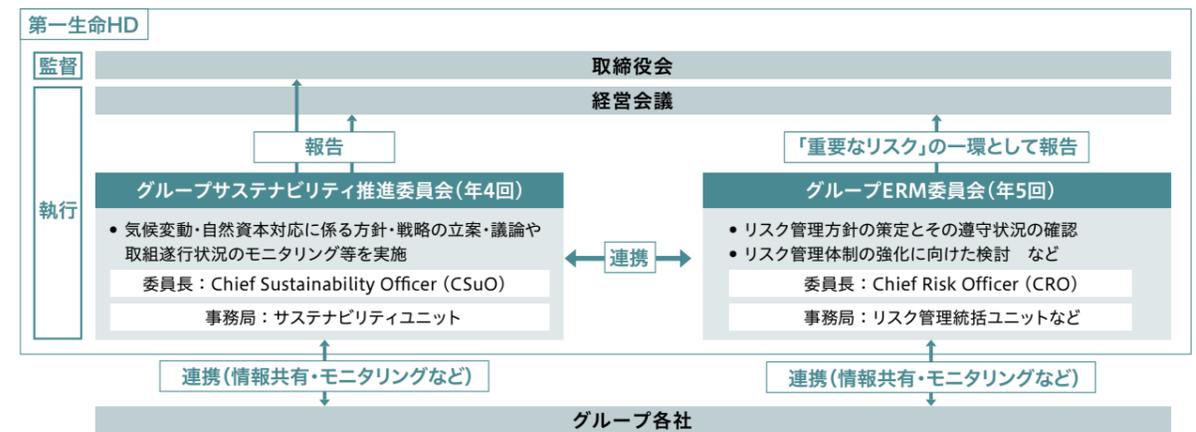
■ リスク管理体制

当社グループでは、経営に重要な影響を及ぼす可能性のある予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定し、そのリスクを踏まえた事業計画の策定を推進することで、予兆段階から適切に対処するリスク管理を実施しています。^{※5}

グループの重要なリスクの特定にあたっては、グループ会社における重要なリスクの洗い出し結果をもとに、各リスクの影響度^{※6}・発生可能性を4段階で評価し、ヒートマップを用いて、重要度の高いリスクを「重要なリスク」としてリスク管理統括ユニットにて特定し、毎年度見直す運営としています。2016年のパリ協定発効により、環境問題、とりわけ気候変動への

対応は国際社会全体で取り組む課題であるとの認識が高まっており、当社グループにとっても、気候変動への対応はお客さまの生命や健康、企業活動、社会の持続可能性などに大きな影響を与えうる重要な経営課題と認識し、2019年度以降、気候変動に関するリスクを「重要なリスク」の一つとして選定し、リスク管理を強化しています。具体的には、Chief Risk Officerが委員長を務める「グループERM委員会」のなかで、物理的リスク・移行リスクの評価・対応方法について議論を行い、必要に応じて、経営会議・取締役会にも報告しています。

気候変動・自然資本対応に関するガバナンス/リスク管理体制 (2024年4月時点)



■ 戦略/指標と目標

～気候変動への取組み～

■ ネットゼロ移行計画

金融機関として、実体経済のネットゼロ移行促進に向けた気候変動対応をより統合的に推進するため、2023年8月に「ネットゼロ移行計画」を具体化し開示しました。本計画は、GFANZにおける移行計画のガイダンスなどを参考としています。本計画は、国内中核子会社の第一生命を主体に策定しており、CSuOが統括、サステナビリティユニットが管理し、第一生命の各担当部署が各取組みを推進します。また、グループサステナビリティ推進委員会にて進捗管理や議論を行い、その内容を経営会議へ報告のうえ、取締役会の監督を受けます。

2024年3月には、新たな中間削減目標として2030年度までにスコープ1+2の75%削減(2019年度比)、また第一生命、第一フロンティア生命の共通目標として2030年までにスコ

ープ3(投融資)の50%削減(2020年比)を掲げました。直近時点でスコープ1+2は62%削減(2019年度比)、スコープ3(投融資)は第一生命は31%削減(2020年比、絶対排出量ベース)、第一フロンティア生命は34%削減(2020年比、インテンシティベース)を達成しており、着実に目標に向かって歩を進めています。環境・気候変動ソリューション投融資の実績・目標については後述のP.79「機関投資家としての取組み」をご覧ください。



ネットゼロ移行計画の全文
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/environment/nztransitionplan.html>

ネットゼロに向けたロードマップ



気候変動関連のリスク・機会

当社グループとして、気候変動によって、下記のような影響が中長期的にもたらされる可能性があること認識し、SSPシナリオ^{※14} (5-8.5)、NGFSシナリオ^{※15}などを用いて分析した結果に基づき、事業会社・機関投資家として、気候変動に対する強靱性の確保・機会獲得に向けた取組みを推進していきます。

リスク	<ul style="list-style-type: none"> 温暖化に伴う熱中症や感染症の増加、および台風などによる水害発生による保険金・給付金支払額の増加 炭素税の導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変容等の環境変化への不十分な対応による投融資価値低下 気候変動の対応の遅れによるレピュテーションの低下、および訴訟の発生
機会	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス(GHG)排出の削減に貢献する商品・サービスの提供 再生可能エネルギー事業などの気候変動問題の解決に資する投融資機会の増加 気候変動リスク・機会等に関する投融資先評価を活用した、運用ポートフォリオのレジリエンス強化 資源効率の高い事業インフラの導入による事業コストの低減

※7 スコープ1:当社自らの直接排出、スコープ2:他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出、スコープ3:スコープ1・2以外の間接排出(=第一生命の活動に関連する他社の排出)。なお、第一生命の「スコープ3(カテゴリ15以外)」は、カテゴリ1(購入した製品・サービス)、カテゴリ3(スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動)、カテゴリ4(輸送、配送(上流))、カテゴリ5(事業から出る廃棄物)、カテゴリ6(出張)、カテゴリ7(雇用者の通勤)、カテゴリ12(販売した製品の廃棄)を対象として集計
 ※8 投融資ポートフォリオのGHG排出量(スコープ3カテゴリ15)
 ※9 2019年度比
 ※10 2020年比(上場株式・社債・不動産ポートフォリオ)
 ※11 2020年度比、保有資産1単位当たりのGHG排出量(インテンシティ)ベース
 ※12 2020年比。第一フロンティア生命はインテンシティベース(上場株式・社債・不動産ポートフォリオ・企業向け融資)
 ※13 The United Nations-convened Net-Zero Asset Owner Alliance。2050年までのファイナンスド・エミッション・ネットゼロを目指す機関投資家団体

シナリオ分析

気候変動リスクは広範な波及経路が想定され、かつさまざまな時間軸で顕在化する可能性があります。当社グループではTCFDの提言を踏まえ、気候変動リスクを物理的リスク^{※16}と移行リスク^{※17}とに分類したうえでリスクカテゴリ別に整理して認識しております。当社グループにおいては、短期的には3年程度、長期的には10年超の時間軸において顕在化する気候変動リスクとして右表のような事例を想定し、保険引受リスクおよび市場・信用リスクについてはシナリオ分析を実施しております。

保険金・給付金支払いに関するリスク把握の取組みの一環として、2020年度より、気温と第一生命の保険金・給付金の関係を、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社と共同で分析しています。詳細は2024年秋発行予定のサステナビリティレポートをご参照ください。

また、市場・信用リスクのうち、投資資産の物理的リスクと移行リスクの分析にMSCI社のCVaRという手法を用いています。CVaR総合は、3°Cシナリオの一つであるNDCs^{※18}で物理的リスクが大きく▲13.8%となり、1.5°CシナリオであるNet Zero 2050で移行リスクが大きく▲18.8%となりました。いずれも昨年から大きな変化はみられず、背景としてNGFSの新シナリオでリスクの上昇補正がなされたものの、企業価値の増加により相殺されたことが挙げられます。また、ベンチマークとの比較では、Net Zero 2050において、物理的リスク、移行リスクともに優位な結果となっております。このほか、当社グループのポートフォリオの予想温度上昇(ITR^{※19})は2.3°Cという結果になりました。

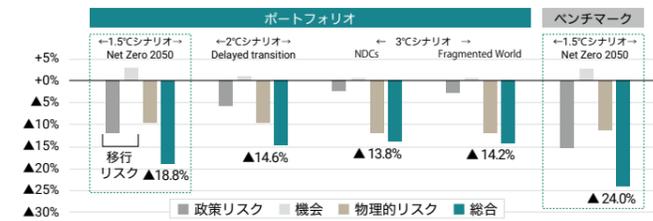
事業会社としての取組み

当社グループのスコープ1+2は、2023年度約42,700トン(2019年度比約62%の削減)となり、グループ全体の中期削減目標(2025年度50%削減)を前倒して達成しました。第一生命は、2019年に国内生命保険会社として初めてRE100^{※20}に加盟して以降、電気需給契約の見直し、オフサイトコーポレートPPAサービス^{※21}、Jクレジットや非化石証書等の環境価値の活用を進めてきたことにより、RE100 運営元のThe Climate Group が刊行する「RE100 Annual Disclosure

※14 Shared Socioeconomic Pathways(共有社会経済経路)。IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が設定する気候変動シナリオ
 ※15 Network for Greening the Financial System(気候変動リスクなどに係る金融当局ネットワーク)が設定する気候変動シナリオ
 ※16 気温上昇や海面上昇等の長期的な気候変動、台風等の自然災害によって、不動産等の資産に対して直接的な損害が発生するリスク
 ※17 気候変動への対応として低炭素経済に移行していく過程で発生する、政策導入、技術革新、市場の変化等から発生するリスク

リスクカテゴリ	主な物理的リスク・移行リスクの事例
保険引受リスク	【物理的リスク】気温上昇に起因する熱中症や感染症被害の拡大によって死亡率等が上昇し、支払保険金・給付金が増加するリスク
市場・信用リスク	【物理的リスク】異常気象による事業設備への損害や製造業等におけるサプライチェーンの寸断等によって、信用供与先の財務状況が悪化するリスク 【移行リスク】脱炭素への影響から事業への影響が出る、また社会的に脱炭素に向けた投資先の選択が進む中で、保有する資産の価格が下落するリスク
流動性リスク	【物理的リスク】異常気象に伴い支払保険金が増加するリスク、また自然災害による市場の混乱等により十分な市場取引ができなくなるリスク
オペレーションリスク	【物理的リスク】異常気象によりデータセンターや事業所等、オペレーションに必要な拠点が損害を被り、業務が停止するリスク 【移行リスク】気候変動対策が不十分であることによって、会社が罰金・訴訟等により損失を被るリスク
風評リスク	【移行リスク】当社グループの気候変動対策が不十分であることや、環境への配慮が不十分な取引先との関係継続等によって、ステークホルダーから不適切と評価され、当社事業にネガティブな影響が出るリスク

CVaR(影響額/対象資産額)



対象は、第一生命(株式・社債)、第一フロンティア生命(社債)で総額は約10兆円。ベンチマークは、国内社債:NomuraBPI・社債、外国社債:Barclays・グローバル社債Index、国内株式:TOPIX、外国株式:MSCI_ACWI。データは2024年3月末時点のもの。
 (出所) Reproduced by permission of MSCI ESG Research LLC
 物理的リスクはRCP8.5シナリオ、移行リスクはNGFSシナリオを使用して計測。

2024年秋発行予定のサステナビリティレポートで詳細記載
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/report/index.html>

Report 2023」にて、2022年度実績におけるRE100の達成率が100%と公表され、正式にRE100 達成企業となりました。その他、国内外のグループ会社においても再生可能エネルギーの導入を進めています。また第一生命のスコープ3(カテゴリ15以外)は、OA用紙の使用量削減等を順次進め、2023年度約44,300トン(2019年度比約11%の削減)の水準となりました。引き続き、ネットゼロの達成に向けグループ一体となり取組みを展開していきます。

※18 Nationally Determined Contributions
 ※19 Implied Temperature Rise。投資先企業が2100年度までに2°Cの温暖化に抑える目標と整合的なGHG排出削減目標を設定しているか分析する指標
 ※20 事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアティブ
 ※21 電力需要施設と離れた土地に第一生命専用の太陽光発電設備を設置し、発電した電気を環境価値とともに電力需要施設に送るというスキームを活用した電力調達の方法

機関投資家としての取組み

グループの国内中核子会社である第一生命では、気候変動問題の解決を責任投資における最重要課題と位置付け、脱炭素社会の実現に向けて、2022年4月に策定した「責任投資の中期取組方針（2025年3月迄）」で掲げた目標を当初想定以上に進捗させるなど取組みを積極的に推進しています。

グループ一体となった責任投資の推進に向けて、2024年3月には第一生命と第一フロンティア生命が共同で「責任投資の中期取組方針（2030年3月迄）」を策定しました。

2050年のネットゼロ実現に向けて、両社が2030年までの運

用ポートフォリオの中間削減目標を設定し、共同で投融資の推進を通じたポジティブ・インパクトの拡大と、継続的なエンゲージメントを通じた投融資先企業の脱炭素戦略の策定・実行促進を柱とした取組みを推進します。両社が保有する脱炭素に向けた知見・ノウハウを活用しながら、本取組みを促進することで、脱炭素社会の実現により一層貢献していきます。

 責任投資の中期取組方針(2030年3月迄)
https://www.dai-ichi-life-hd.com/newsroom/newsrelease/2023/pdf/index_052.pdf

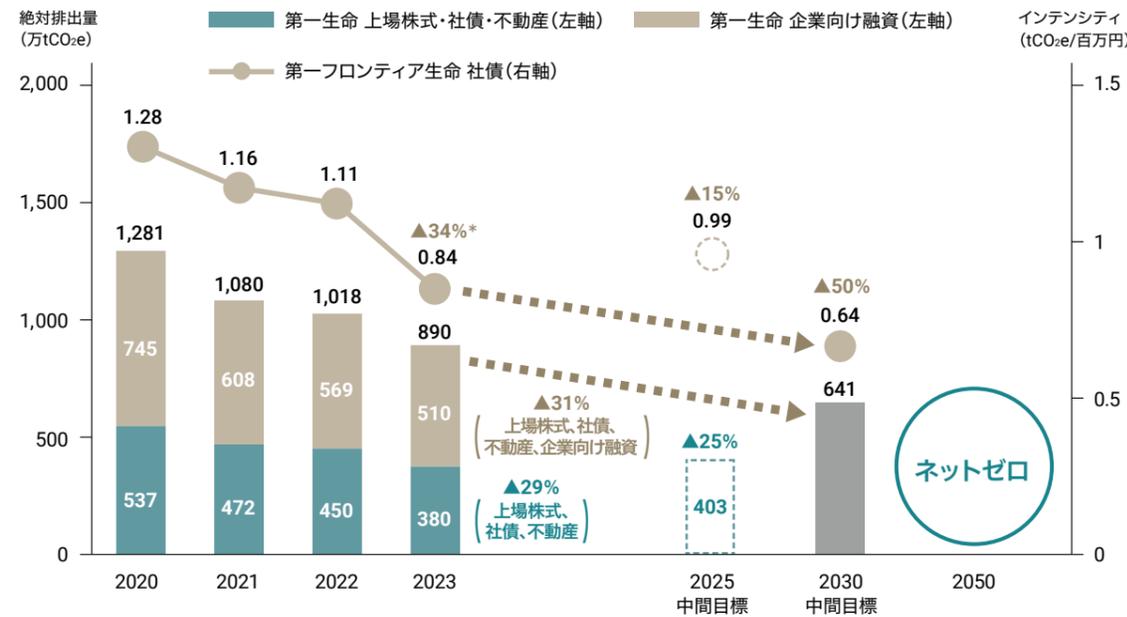
運用ポートフォリオのGHG排出量削減

第一生命と第一フロンティア生命では、2050年のネットゼロ達成に向けて、運用ポートフォリオのGHG削減に関して、2025年目標^{※22}に加えて、2030年迄の中間目標^{※23}として50%削減(対2020年比)を設定しました。

2023年実績では、第一生命では▲31%、第一フロンティア

生命では▲34%（それぞれ対2020年比）の削減となりました。投融資先企業によるGHG排出量削減取組みの進捗に加えて、当社に割り当てられるGHG排出量算出に影響を与えるマーケットの変動などの複合的な影響もあり、2025年目標に対して前倒しで進捗しています。

〈第一生命・第一フロンティア生命〉GHG排出量の推移(上場株式、社債、不動産、企業向け融資ポートフォリオ)



*第一フロンティア生命の2025年中間目標の基準年である2021年からの削減率は▲27%

※22 第一生命: 25%削減、第一フロンティア生命: 15%削減(インテンシティブース)。対象資産は第一生命: 上場株式、社債、不動産ポートフォリオ、第一フロンティア生命: 社債。基準年は第一生命: 2020年3月時点、第一フロンティア生命: 2021年3月時点(2025年目標のみ、2030年目標は第一生命と同一基準年)
 ※23 第一生命の対象資産に企業向け融資を追加

環境・気候変動問題を含む社会課題の解決に資する投融資

第一生命と第一フロンティア生命では、気候変動問題を含む社会課題の解決に向けた投融資(サステナビリティ・テーマ型投融資)を拡大しております。同投融資の累計は、2023年度末時点で約2.5兆円に到達しておりますが、さらなる社会へのポジティブ・インパクト創出に向けて、2029年度末までに同投融資を5兆円以上に拡大していきます。

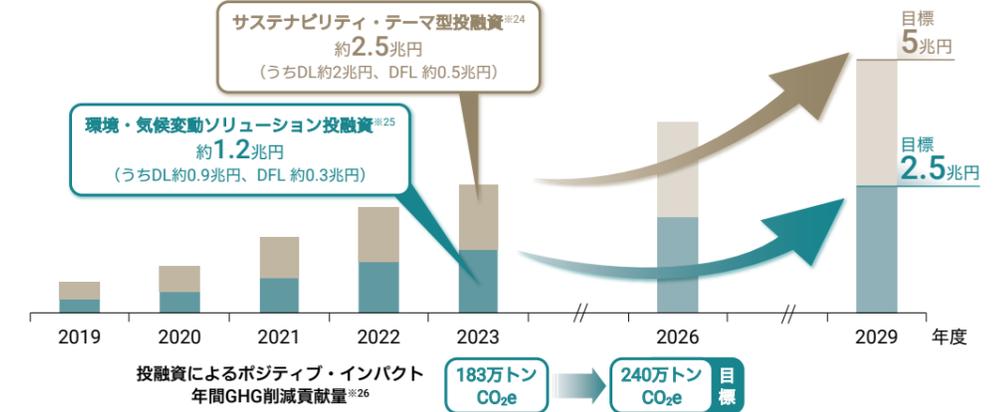
なかでも、責任投資における最重要テーマである気候変動問題への対応強化として、2023年度末時点で累計約1.2兆円である「環境・気候変動問題の解決に資する投融資(環境・気候変動ソリューション投融資)」を2029年度末までに2.5兆円以上

に拡大する目標を策定し、投融資を通じてGHG排出量削減や脱炭素社会の実現に向けたトランジションに貢献していきます。

また、投融資によるポジティブ・インパクトの拡大に向けて、金額目標に加えインパクト目標指標として、投融資による年間GHG削減貢献量を2026年度までに240万トンCO₂eに拡大する目標も設定しています。投融資先に対するエンゲージメントなどを通じてインパクト指標の開示を促進するとともに、その他の環境・社会へのインパクト測定に向けた手法の高度化にも取り組んでいきます。

 「DLサステナビリティ・ファイナンス・フレームワーク」の制定
https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2023_052.pdf

〈第一生命・第一フロンティア生命〉社会課題の解決に向けた投融資実績と目標



投融資先へのエンゲージメント

第一生命と第一フロンティア生命では、運用ポートフォリオのGHG排出量上位約50社に対して継続的にエンゲージメントを実施することで、投融資先企業のネットゼロ戦略の策定・実行を促進しています。

また、気候変動エンゲージメントの強化に向けて、運用ポートフォリオ排出量に占める割合が高い電力・鉄鋼セクターにお

いて目指すべき削減水準(排出原単位目標)を設定しました。同水準は各産業に求められるネットゼロシナリオ、および企業の置かれた状況等を踏まえて設定しており、こうした指標も活用しながらエンゲージメント活動に積極的に取り組むことで、投融資先企業のGHG排出量削減取組みを支援・促進し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

セクターごとに求められる水準を明確化
 ~2°Cを十分に下回り、1.5°Cを目指す水準~

セクター	2030年に目指すべき水準 ^{※27}
電力	186~255g/kWh ^{※28}
鉄鋼	▲16% (2020年比) ^{※29}

※24 ESGテーマ型投融資から名称を変更
 ※25 気候変動問題ソリューション投融資から名称を変更
 ※26 再生可能エネルギー発電事業等にて発電量からの推計が可能な案件(PCAFの基準に沿って算出)、グリーンボンド等において開示している案件(測定結果の一部には、ICE Data Servicesが提供するデータを含む)
 ※27 IEAのNZEシナリオ・APSシナリオを参照して策定。外部環境の変化やネットゼロシナリオの更新等を踏まえて、適宜見直す
 ※28 第一生命の保有データ(2020年時点)に基づく電力セクターの実績は402g/kWh
 ※29 鉄鋼セクターの単位は、排出原単位(粗鋼生産1トン当たりの排出量)

Sustainability & Foundation

Green Leadership

～自然資本への取組み～

自然関連のポートフォリオ分析

自然関連リスク・機会の把握に向けて、TNFDが提案するLEAPアプローチ^{※30}に則り、以下の分析を実施しました。

1. 自然との接点の評価 (Locate)

国内中核子会社である第一生命の国内株式ポートフォリオを対象として前年度実施した自然関連のリスク分析において、リスクが高いと判定した3セクター「生活必需品」「素材」「公益事業」の中から、第一生命にとっての重要性および自然資本に対する依存と影響の状況等を考慮して、投資先10社および

30の事業拠点を分析対象として選定しました。この30拠点について、LEAPアプローチが提唱する要注意地域の4つの定義を踏まえて、自然との接点の評価しました(図表1)。その結果、総合的にリスクが高い拠点(優先地域)として、国内4拠点、海外2拠点を特定しました。

※30 企業や金融機関が社内で自然関連リスクと機会を評価できるようにするためのアプローチ(Locate(自然との接点を発見)、Evaluate(依存関係と影響を診断)、Assess(リスクと機会を評価)、Prepare(リスクと機会に対応する準備を行い、投資家に報告))。今年度はLocate、Evaluate、Assessにフォーカスして記載

図表1 投資先事業拠点における自然との接点 使用ツール: IBAT、Global Forest Watch(GFW)、Aquaduct

セクター	生活必需品			素材																公益事業						参考分析ツール					
	農作物・食品/製造			産業ガス/製造			アルミニウム/精製			銅/採掘			金属・鉱物/採掘			金属/加工			太陽光発電		バイオマス発電		水力発電		風力発電		原子力発電				
事業/プロセス																															
拠点No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
拠点住所 ^{※31}	群馬県	北海道	長野県	新潟県	北海道	茨城県	栃木県	静岡県	大阪府	香川県	福島県	アメリカ	ペルー	チリ	オーストラリア	中国	フィリピン	フィリピン	ニュージーランド	インドネシア	岩手県	広島県	香川県	広島県	愛知県	岐阜県	栃木県	群馬県	静岡県	静岡県	
生物多様性にとって重要な地域																															
生態系の完全性が保たれている地域																															
生態系の完全性が急激に低下している地域																															
物理的な水リスクが高い地域																															
総合リスク評価 ^{※32}	6	6	9	7	4	6	7	6	6	6	7	4	6	4	4	4	5	12	12	6	8	9	11	6	7	6	10	10	8	10	9

※31 各拠点の住所情報をもとに分析を実施。開示上は国内は都道府県名まで、海外は国名までを記載
 ※32 総合リスク評価の算出方法
 ・要注意地域の4つの定義ごとに、リスク大:3点、リスク中:2点、リスク小:1点として、30拠点それぞれについてリスク度合いを点数化
 ・総合リスク評価については、X<7は総合リスク評価小、7≦X<10は総合リスク評価中、10≦Xは総合リスク評価大(優先地域)として判定

2. 自然への依存と影響の分析および自然資本に関するリスクの分析 (Evaluate, Assess)

Locateフェーズで特定した優先地域6拠点で行われている事業・プロセスについて、自然への依存と影響を分析しました(図表2)。分析の結果、特定した6拠点においては、「気候調整」「地表水」「水量維持」といった生態系サービスへの依存が大きく、「陸域生態系の利用」「水の利用」「淡水生態系の利用」等を通じて、自然に影響を与えていることが分かりました。また、住所情報および事業・プロセスをもとに、自然資本に関するリスクを分析した結果、全体として生物多様性・水に関する評

判リスクが高い傾向にあることが分かりました(図表2)。これは、企業の事業活動のなかで、地元住民の生活に悪影響を与えること等により、企業評価が低下するリスクが高いことを示していると理解しています。また、物理的リスクにおいては、洪水や生態系サービスの低下による自然災害等のリスクが高いと評価されており、当該リスクを抑制するための自然資本の適切な管理・使用を推進する重要性を改めて確認しました。

図表2 優先地域と高リスク項目 使用ツール: ENCORE^{※33}、WWFリスクフィルター (Biodiversity・Water)

優先地域No.	①	②	③	④	⑤	⑥	(参考)分析ツール
セクター	素材		公益事業				
事業/プロセス	金属・鉱物/採掘		太陽光発電	水力発電		風力発電	
企業名	A社		B社	C社	D社		
所在地	フィリピン	フィリピン	広島県	岐阜県	栃木県	静岡県	
依存している生態系サービス	地下水、地表水、水量維持、気候調整		気候調整	地表水、水量維持、気候調整 質量安定化と浸食抑制、洪水・暴風対策		換気	ENCORE
自然へ影響を与える要因	生活妨害、淡水生態系の利用、GHG排出 非GHG大気汚染、土壌汚染物質、固形廃棄物 陸域生態系の利用、水質汚染物質、水の利用		陸域生態系の利用 水の利用	淡水生態系の利用、土壌汚染物質 陸域生態系の利用、水質汚染物質、水の利用		海洋生態系の利用 陸域生態系の利用	ENCORE
主なリスク項目 ^{※34}	【評判リスク】 限られた水資源を巡る対立やネガティブなニュースによる企業の評判悪化	【評判リスク】 地域の環境資産(保護地域や生物多様性重要地域)に対して悪影響を及ぼすことによる企業の評判悪化	【評判リスク】 周辺水域における健全な生態系を育み出すことによる企業の評判悪化	【評判リスク】 周辺水域における健全な生態系を育み出すことによる企業の評判悪化	【評判リスク】 周辺水域における健全な生態系を育み出すことによる企業の評判悪化	【評判リスク】 周辺水域における健全な生態系を育み出すことによる企業の評判悪化	WWFリスクフィルター (Biodiversity Water)
	【物理的リスク】 生態系サービスの低下による自然災害の発生・激甚化	【物理的リスク】 政治情勢やメディア報道、特定の地域に対する国際的な関心等に起因した企業の評判悪化	【物理的リスク】 生態系サービスの低下による自然災害の発生・激甚化	【物理的リスク】 生態系サービスの低下による自然災害の発生・激甚化	【物理的リスク】 洪水による事業・バリューチェーンへの影響	【物理的リスク】 洪水による事業・バリューチェーンへの影響	
	【評判リスク】 地域の環境資産(保護地域や生物多様性重要地域)に対して悪影響を及ぼすことによる企業の評判悪化	【評判リスク】 地域社会や先住民にとって文化的に重要な水資源を侵害することによる企業の評判悪化	【物理的リスク】 洪水による事業・バリューチェーンへの影響	【物理的リスク】 洪水による事業・バリューチェーンへの影響	【物理的リスク】 洪水による事業・バリューチェーンへの影響	【物理的リスク】 洪水による事業・バリューチェーンへの影響	

※33 自然資本分野の国際金融業界団体であるNCFA(Natural Capital Finance Alliance)などが開発した自然関連リスク分析ツール。2024年6月時点のバージョンを使用
 ※34 WWFリスクフィルターにて特定された上位3つのリスクを高い順に記載。リスク項目のうち、□がWWFリスクフィルター(Biodiversity)、□がWWFリスクフィルター(Water)

今回の分析では、企業の事業内容だけでなく事業拠点の住所情報を活用することで、地理的な観点を踏まえた自然関連リスクの分析を試行しました。今回得られた知見は、投資先企業とのエンゲージメント取組みの質的向上に資するものであり、

将来的には投資先ポートフォリオのレジリエンス強化につながるものと考えています。今後も、このような自然関連リスクの分析を投資先とのエンゲージメントや投資先の分析等に活用しながら、ネイチャーポジティブへの貢献に取り組んでまいります。

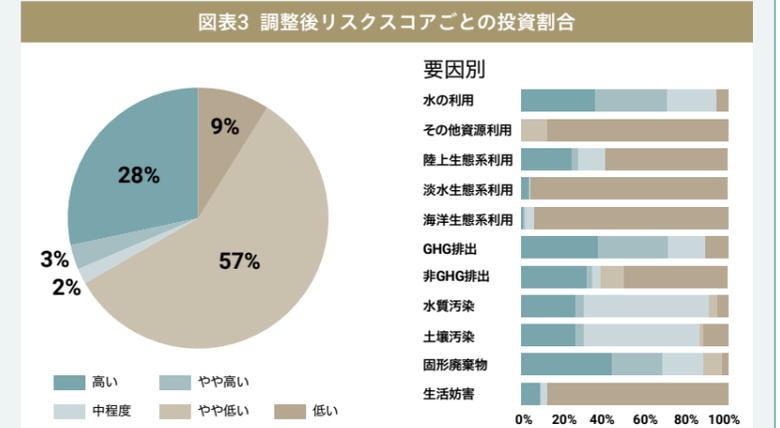
TOPICS

みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社との共同研究

自然資本に関する投資先企業のリスクをより精緻に把握するために、企業の開示情報をベースにみずほ第一フィナンシャルテクノロジー社が独自に開発したサステナビリティ評価スコア^{※35}を活用した追加的な分析を試行しました。

まず、第一生命の国内株式ポートフォリオのうち、前年度の分析においてリスクが高いと判定された3セクター「生活必需品」「素材」「公益事業」に属する企業約200社を対象に、ENCORE^{※36}を用いて企業活動が自然に影響を及ぼす要因(影響ドライバー)別のリスクスコアをサブインダストリーごとに算出しました。これに、企業ごとのサステナビリティに関する取組みを評価した要因別のサステナビリティ評価スコアを用いて、企業ごとのリスクスコアの精緻化を図りました(図表3)。分析の結果、半数以上の企業はリスクが「低い」もしくは「やや低い」と判定された一方、一部の企業では引き続きリスクが高く注意を要することが分かりました。また、特に「水の利用」「GHG排出」「固形廃棄物」等の要因(影響ドライバー)でリスクが高いという結果になりました。

今回の分析では、企業の事業内容だけでなく、企業ごとのサステナビリティに関する取組状況を踏まえたリスク評価を試行しました。当社では、今後もこのような試行的な分析を継続しながら、自然資本関連のリスクと機会のより精緻な把握に努めていきます。



※35 サステナビリティの観点から企業のリスクと機会を把握することを目指して作成されたスコア。企業ごとのさまざまな項目の評価をスコアとして保有しており、ENCOREにおける影響ドライバーと紐づけることで、ポートフォリオにおける企業ごとのリスク分析が可能となる

※36 2024年4月時点のバージョンを使用

気候変動課題の解決に向けたイニシアティブ・意見発信

持続可能な社会の実現は、当社グループの強い願いです。課題は多々ありますが、中でも気候変動への対応は経済界全体としてすぐにも取り組まねばならない喫緊の課題となっています。当社グループでは、ネットゼロを掲げる金融機関の世界最大の連合体であるGFANZ（2023年末時点、50カ国675社超の金融機関が参加）や、機関投資家団体であるNZAOAへの参加を通じて、気候変動課題に取り組む金融機関の輪を広げつつ、脱炭素社会の実現に向けた国際的なルールメイキングに貢献しています。

「世界のネットゼロ移行を加速させる」という目的の実現のため、GFANZは金融業界横断的なネットゼロ移行計画の策定や効果的な実施の支援、新興国の脱炭素化に向けた資金供給、政策提言等の領域で活動しています。2023年6月には初の国別支部である日本支部が始動し、当社社長の稲垣はそのコンサルテティブグループの初代議長を務めました。こうした国際的イニシアティブへの参加は、アジア・日本としての意見発信、当社グループのプレゼンス向上といった観点に加え、イニシアティブへの参画を通じて培ったナレッジを国内金融機関に共有することで、業界全体の脱炭素化取組み促進に貢献しているという観点からも、極めて重要と考えています。

■ 直近の主なイベント

日時	イベント
2023	<p>6月 GFANZ日本支部発足</p> <p>10月 PRI in Person (東京) GFANZとしてのサイドイベント実施、当社グループ役員層によるパネル登壇</p> <p>11月 GFANZ APAC セミナー (シンガポール) 当社グループの移行計画に関するプレゼンテーションを実施</p> <p>12月 COP28 (UAE・ドバイ) GFANZ日本支部として日本パビリオンに出展、「多排出産業の移行に向けたファイナンス」セッションを開催</p>
2024	<p>3月 第1回GFANZ日本サミット GFANZ日本支部ステートメント公表</p> <p>3月 環境省ESG金融ハイレベル・パネル ネットゼロ経済への移行に向けたGFANZの取組みを紹介  当日の資料・講演動画 https://www.env.go.jp/page_01292.html</p> <p>4月 BDTIウェビナー GFANZ日本支部活動の情報発信  BDTIウェビナー動画 https://youtu.be/xrQBEXw4UCE?si=07KQomkS0e8ddczJ</p> <p>5月 IIF Insurance Colloquium パネル登壇、当社サステナビリティ取組みを紹介</p>



PRI in Person (東京)



第1回GFANZ日本サミット

人権尊重の取組み

■ 基本的な考え方

第一生命グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、「第一生命グループ人権方針」を定めています。これに加えて、「第一生命グループ行動規範」の「ベースとなる行動」の一つとして、「人権の尊重」を規定しています。

当社グループは国際社会の人権尊重に関する動向をいち早くつかむとともに、人権に係る原則・イニシアティブ・ガイドライ

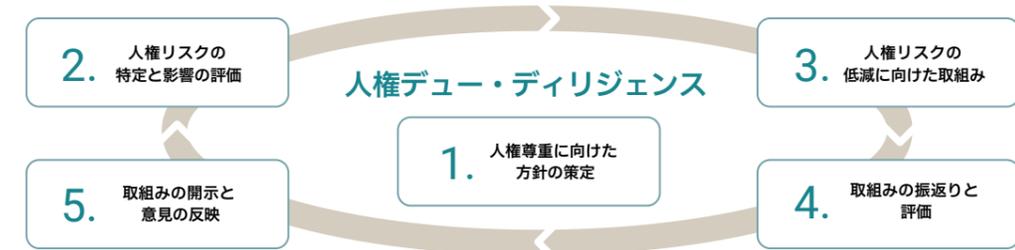
ンを正しく理解し、あらゆる場において常に相手を思いやる心を持って行動できる従業員の育成に努め、人々の幸せを追求した「人権尊重」という価値観に根ざした企業となることを目指します。

 第一生命グループ人権方針
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html>

■ 人権デュー・ディリジェンスの推進

第一生命グループでは、サプライチェーンを含む事業活動全体に係る、すべてのステークホルダーの人権を尊重すべく、以下のステップで人権デュー・ディリジェンスの取組みを継続して推進しています。

第一生命の例：人権デュー・ディリジェンスの取組み



人権デュー・ディリジェンスの推進にあたっては、グループ内に、以下の推進体制を設置しています。

	グループサステナビリティ推進委員会	グループ人権啓発推進委員会
委員長	Chief Sustainability Officer	Chief Human Resources Officer
委員	選任された執行役員等	選任された部門長
開催頻度	原則年4回および必要に応じて随時	原則年1回および必要に応じて随時
協議事項	人権を含むサステナビリティに関する環境変化および課題の認識共有、取組みの振り返り、対応策の策定	人権啓発に関する環境変化およびグループの取組状況・課題の認識共有、対応策の策定

 人権デュー・ディリジェンスの取組み
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html>

■ 人権レポートの発行

人権尊重に向けた取組みについては、従来より当社ホームページ等で開示を行っておりますが、より詳細な報告書として、新たに人権レポートを製作し、2024年6月に発行（当社ホームページ上に掲示）しています。

 人権レポート2024
https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/pdf/rights_001.pdf



人財戦略

新たなグループ人財戦略のもと、一人ひとりの多様性を力に変えて、持続的な企業価値向上を目指します。

執行役員CHRO
沼田 陽太郎



目指す姿

多様な人財が可能性を最大限に発揮し、挑戦と変革を実現する

CHROメッセージ

2024年4月よりChief Human Resources Officer (CHRO) に就任いたしました沼田です。今期より、従業員満足度の向上と多様な人財の活躍機会創出を図るためにCHROの職を創設するとともに、分散していた人事報酬制度・採用等の企画立案機能を持株会社である第一生命ホールディングスに集約しました。

人財戦略の最大の目的は、採用・育成・処遇・福利厚生といった人事のライフサイクルにおける各施策を推進するとともに、DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン) の推進による活躍機会の拡充や、健康経営などの組織風土醸成、Well-beingに関する施策を推進していくことで、グループの経営戦略・事業戦略を実現することにあります。

当社は2024年3月に新中期経営計画を発表しましたが、これと軌を一にしてグループ人財戦略も刷新しました。まず、人財戦略の背骨となるキーメッセージを「多様な人財が可能性を最大限に発揮し、挑戦と変革を実現する」と決めました。当社グループが2030年度に目指す姿である「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リードする存在」となるためには、当社グループの社員一人ひとりが日々挑戦し、可能性を最大限に発揮することで自己と組織の変革を実現していかなければなりません。こうした強い想いをキーメッセージに込め、人財戦略を進めるうえでの拠り所としました。グループ人財戦略は、このキーメッセージのもと、5つの柱に基づき各施策を展開していきます。



グループHRガバナンスでは、グループ全体を俯瞰し、人的資本を事業戦略に即して適所に配置するとともに、グループ各社の安定的な事業継続の観点から、各社のサクセッションプランのレビュー等を行っていきます。

活躍機会では、意欲ある社員の自律的な挑戦を促し、積極的に活躍の機会を提供していくことで、持続的な企業価値向上を実現する強さと柔軟さを備えた組織づくりを目指します。

人財獲得・人育成では、非保険領域への進出や海外事業の拡大といった事業ウィングの拡大を支えるため、新卒採用やキャリア採用、内部人財の登用等を戦略的に展開し、また企業価値創出の源泉である社員の専門性を高めるべく、幅広い育成施策を展開していきます。

人事制度・報酬制度では、公正な評価とパフォーマンスに応じたメリハリある処遇を通じて、社員の成長実感とやりがいを引き出すとともに、日々の活動を通じた企業価値向上の成果を社員が実感できることを目指します。

最後に、風土・Well-beingはグループ人財戦略の土台となる重要なものです。当社グループでは多様な働き方や健康経営を一層推進し、あらゆる組織が多様性に溢れ、全社員が生き生きと安心して活躍できる自由闊達な企業文化を創り上げていきたいと考えています。

変化の激しい環境の中、当社グループが成長を遂げるため

の原動力は人財であり、社員一人ひとりの多様性と専門性こそが最も重要な経営資源であるとの考えのもと、人財戦略を推進してまいります。また、5つの柱に基づく個々の施策を通じて当社グループの人財が持つ可能性を最大限に引き出し、多様性を力に変えて、持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。

当社グループに集う社員に対する想い

事業環境が複雑に変化するなか、経営戦略を遂行し、当社のパーパスを実現していく推進力となるのが人財です。当社グループでは、100年を超える歴史のなかで「一生涯のパートナー」として働く私たちが大切にしてきた想いをEmployee Philosophy Statement「第一生命グループで働く人を考える」として言語化し、世界各国のグループ各社と共有しています。すべての社員が生き生きと個性を発揮し活躍できる世界の実現、そして企業価値の更なる向上に向け、人財の育成や戦略的な人財配置、多様な人財が最大限に活躍できる組織風土の醸成に取り組んでいます。

第一生命グループで働く人を考える

成長は、自分ひとりで成し遂げるものではありません。私たちの100年を超える歴史と経験が教えてくれるように成長とは、多くの仲間とのつながりの中で生まれるもの。第一生命グループは、あなたのパートナーとして共に成長し、皆で高め合い、互いに成功を支援し、今も、そしてこれからもすべての人々の幸せを守り、高めます。あなたがグループのどこにいても、そしてグループのどこへ行っても私たちは共に歩み、皆ですべての社員が生き生きと個性を発揮し活躍できる世界(World of Opportunities)の扉を開いていきます。

人財価値向上・人的資本拡充状況

人財戦略の5つの柱	主な指標 ^{※5}	2022年4月	2023年4月	2024年4月	目標 (2025年4月)	企業価値創造へのつながり
グループHRガバナンス	人財シフト(自然減含む)	682名	1,211名	2,016名	約2,600名	事業戦略実現の推進
人財獲得・人育成	DXコア人材数 ^{※1}	100名	254名	353名	850名	
人事制度・報酬制度	次世代グローバル経営リーダー候補者数	241名	286名	314名		
活躍機会	グローバル・ジョブポストイング公募職務数(累計)	8ポスト	13ポスト	26ポスト	40ポスト	多様性を活かす組織文化
	Myキャリア制度応募者数	302名	371名	411名		
	女性役員比率 ^{※2}	12.1%	13.4%	13.7%	30% (2030年)	
風土・Well-being	女性組織長比率 ^{※3}	16.5%	18.5%	19.1%	30% (2030年)	社員Well-beingの実現
	男性育休取得率/平均日数 ^{※4}	92.3%/11.8日	100%/21.5日	100%/23.1日	100%/1か月	
	2次健診受診率	85.7%	87.6%	87.6%	100%	

※1 2024年度より、DX人材育成プログラムの抜本的な改革を実施。2024年4月時点の実績は、旧来のDX人材育成の定義に基づくもの。目標値は新たなDX人材育成の定義に基づくフェーズ1・2(※92ページ参照)の合計人数

※2 当社および第一生命の合計

※3 当社および国内生保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)の管理職のなかでも組織の長であるライン部長、ラインマネジャー級の職位の合計

※4 当社、国内生保3社、アイベツ損害保険の合計。改正「育児・介護休業法」(2023年4月施行)で公表が義務付けられる「育児休業等の取得割合」の算出基準に則して算出(結果が100%を超過する場合には、100%と表示)

※5 ※2、※4およびグローバルジョブポストイング公募職務数以外は、当社、国内生保3社の合計

グループHRガバナンス

事業拡大を支える適材適所の人財配置

当社グループでは、国内における保障事業や資産形成・承継事業の推進に加えて、海外事業の更なる拡大や非保険領域への進出など事業ウィングが拡大しています。グループHRガバナンスでは、事業戦略遂行に必要な人財とケイパビリティの獲得、注力分野への機動的な人財配置やグループ企業との連

携強化を図っていきます。人的資本の最適な配賦による当社グループのガバナンス強化や新たな視点の獲得を通じて、変化の激しい事業環境の中でも人財戦略が各事業戦略と密接に連動し、人財の可能性を最大限に引き出すためのさまざまな施策を展開しています。

社外人財の役員登用

当社グループは2007年から海外生保事業へ本格的に進出し、2010年の株式会社化・上場および2016年の持株会社体制への移行など、事業環境の変化に応じて、挑戦と変革を絶えず続けてきました。近年、デジタル技術や生成AIの急速な進化、世界各地における地政学リスクの顕在化やマクロ経済・金融市場の不確実性の高まりなど、当社グループを取り巻く環境の変化は一層激しくなっています。そのような経営環境において、当社グループが2030年度にグローバルな保険会社と伍する企業として成長を成し遂げるためには、性別や年齢、国籍等の垣根を越えて価値創造に貢献できる人財の活用が必要不可欠です。

当社ではグループ経営を支える強固なガバナンス体制構築のため、専門性を持つ社外人財を役員に登用するなど、人財の多様化に向けた取組を強化しています。2023年にステイブン・パーナム専務執行役員をChief Information Officer 兼 Chief Digital Officerとして迎えたことを皮切りに、Chief Compliance Officer、Chief Communications Officerに加え、2024年度にはChief Data and AI Officerを新たにグループに迎え入れるなど、高度な専門性を持った多様な人財確保を通じて、人財面からのガバナンス強化とイノベーション創出を促す環境づくりに取り組んでいます。



ステイブン・パーナム
Chief Information Officer 兼
Chief Digital Officer



幸津 ウェブスター
Chief Compliance Officer



和田 京子
Chief Communications Officer



フィゲン・ウルゲン
Chief Data and AI Officer

海外グループ企業へのガバナンス

当社グループでは、海外グループ会社CEOの報酬ガイドラインを制定し、グループ中期経営計画や各社の事業ステージ、マーケット水準等を踏まえて公正かつ競争力のある報酬を担保することで、株主との価値共有を促進し、またグループの成長を牽引する優秀なCEOを採用・定着させることを目指しています。ガイドラインに基づく運営のもと、現地の規制や市場慣行、グループ会社の意思決定機関の権限を尊重しつつも、報酬水準および決定プロセスの透明性・公正性の確保を図っています。

グループHRガバナンスの観点から、子会社経営層の後継者

計画管理は極めて重要であると認識しています。当社では、海外グループ会社が主要経営層の後継者計画を策定するための支援を行い、それらの計画を一元管理しています。各社が早期に候補者を特定し、計画的に育成を行うことで、経営の安定性と継続性を確保しています。特にCEOの後継者については、親会社として候補者と面談を行うなど選任プロセスにも深く関与し、子会社と共同でスムーズなサクセッション実現に取り組んでおります。

海外グループ企業の人事部門との連携強化

グローバルに事業を展開する当社グループでは、人財の側面からグループ経営の高度化を推進するために、各国の人事部門担当者がタスクフォースや特定のテーマに関するワーキンググループを組成しています。これらの会議体では、国を越えたシナジーの創出を目的に、将来の経営人財育成や理念共有など幅広いテーマについて定期的に対話が行われ、数々のグループ横断的な施策の実現を通じてグループ全体の成長に貢献してきました。

施策の例として、グループの次世代リーダー層向けに、グローバルな経営視点の獲得等を目的とした各種施策の提供を行っているほか、社員一人ひとりが当社グループの一員であることを実感できるよう、当社グループの歴史、理念等を伝える新入社員向けツールの作成を進めています。

その他にも、グループ全体で理念の浸透を図るために、DE&Iをテーマとしたワーキンググループを各国横断で組成し、後述するDE&Iサミットの企画・運営なども行っています。

事業戦略に連動した人財配置

グループ各社の事業戦略の実現、多様な人財が可能性を最大限に発揮できる基盤の構築に向けて、2026年度を目途に3,400名程度の人財の戦略的シフトを実施します。第一生命の事業効率を向上し、収益力強化につながる領域やアイペット、ベネフィット・ワンなどの新規事業だけでなく、デジタルや海外といった拡大を続ける事業領域へのローテーション、グループ全体のかじ取り役を担う第一生命ホールディングスへの社内外からの人財登用など、多様性と専門性に富んだ人財の最適な配置を進めてまいります。

また、戦略的人財シフトとしてのキャリアローテーションは、人財の越境学習に対する投資とも位置付けています。キャリアローテーションを経験した社員が獲得したスキル・経験を活かし、グループ各社の事業戦略の実現や企業価値向上につなげていくほか、自治体などへの派遣を通じて社会課題の解決に従事することで、地域・社会の持続性確保にも貢献していきます。

社員の声

ベネフィット・ワン
営業本部 営業推進部

山本 愛



現在の職場では、当社グループとベネフィット・ワンとのシナジー創出に向けた取組みの推進を担当しています。ベネフィット・ステーションのサービス提案やすでにベネフィット・ステーションを導入いただいている企業・団体さまの利用率向上に向けた取組み、プラットフォームを通じた新たな商品・サービスの提供等により、企業・団体さまの課題解決・体験価値向上に貢献していきたいと考えています。保険領域にとどまらない価値提供を目指し、グループ一体となって、新たな取組みに果敢にチャレンジしていきたいと考えています。

福井市役所
総務部 未来づくり推進局

坪田 美佳



仕事と家庭の両立をがんばる女性の役に立ちたいとの思いから応募しました。現在は、働く女性向けの交流会開催、SNSでのロールモデル発信、男性育休やエンゲージメント向上などの職場環境整備、学生向けのキャリアデザインに関する事業を担当しています。企業の経営層や働く女性、学生の声を聞き、意識の醸成、職場環境整備、家庭での家事育児分担など多面的な視点をもとに、庁外の方とコミュニケーションを取りながら事業を進める必要があり、非常に視野が広がったと感じています。この経験を、今後もさまざまな課題解決や誰もが自分らしく働ける環境作りに活かしていきたいと思っています。

活躍機会

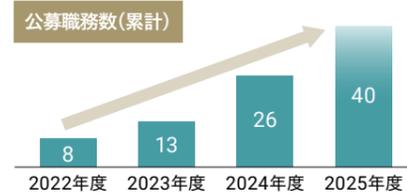
社員一人ひとりが自分らしさと可能性を最大限に発揮するために

企業価値の向上には、社員一人ひとりがそれぞれの持つ可能性を最大限に発揮する機会を得ることが不可欠です。このためグループ人財戦略における重要テーマの一つとして活躍機会を掲げています。当社グループは国内外に幅広い活躍のフィールドを有しており、所属や国をまたいだローテーション制度等

を通じて、自立的に学び、成長を目指す社員の挑戦を積極的に支援しています。また多様な価値観、考え方、能力、経験、専門性をもった人財が互いに意見を出し合い、意思決定に参画することが新たな企業価値創造の源泉になるとの考えのもと、女性の活躍機会創出にも引き続き取り組んでまいります。

グローバル・ジョブポスティング

2022年より、国内外のグループ社員一人ひとりが、会社や国を越えて専門性と経験を活かし、グローバルに活躍する機会を自ら獲得することを後押しするための公募制度として「グローバル・ジョブポスティング」をスタートしています。



グローバル・ジョブポスティング参加者の声

TALから
第一生命ホールディングスへ

Sarah Khoo

第一生命ホールディングスの海外生保事業ユニットに応募したのは、生命保険市場についてもっと知りたいと思ったこと、仕事とプライベートの両面でチャレンジしたいと思ったからです。今回の機会を通じて、TALでの活動や意思決定が、グループ全体の目標やプロジェクトとどのように関わっているのか、より深く理解することができました。この機会によって得られた経験やさまざまな視点が、自身が携わる仕事に更なる付加価値をもたらすこと、ひいてはキャリアの成長にもつながると信じています。



DLI Asia Pacificから
YuLifeへ

Nicola Koh

新しい環境で挑戦し、グローバルな視点を身につけたいと思い、「インターナショナル・エクспанション・スペシャリスト」のポストに応募しました。YuLifeでは、活気にあふれ、創造性と協調性、多様性に富んだ環境が温かく迎えてくれました。革新的なセールスやマーケティング方法に加え、異文化コミュニケーション、問題解決力、適応力などのかけがえのないスキルが私の成長を後押ししてくれました。今後、第一生命グループ内でさらにイノベーションを推進し、グローバルでの戦略実現と成長にも貢献したいと考えています。



担当者の声

第一生命ホールディングス 人事ユニット
グローバル人事戦略グループ マネジャー

竹吉 春樹

国や会社を越えてグループ内の取組みに参加し合うことで、グループ内の人財ギャップを解消するとともに、世界中のグループ社員に自国や自社にとどまらない成長の機会を提供し、第一生命グループの一員であることを実感してもらうことを目的として、国内外のグループ全体でジョブポスティングを運営しています。社員が自身のキャリアを実現し、性別・年齢・経歴・国籍を問わず、多様な人財が活躍できる環境づくりを目指します。



社員自らの意志でキャリアを切り拓く機会の充実

社員一人ひとりが「やりたい・ありたい」を考え挑戦し、キャリアを自ら切り拓いていくための制度としてMyキャリア制度を運営しています。グループ内外の企業において、保険の枠組みを超えた多様なフィールドで活躍できる職務を幅広く用意しており、公募職務数・応募者数・合格者数は年々増加し、「社員がキャリアを選ぶ時代」が実現されつつあります。自身のキャリアビジョンを踏まえた職務にチャレンジすることで、社員一人ひとりの持つスキルとポテンシャルを最大限発揮し、全社員でお客さま体験価値の向上、グループ全体の変革と成長の実現へつなげていきます。

Myキャリア制度

	2022年	2023年	2024年
公募職務数	222	301	369
応募者数	302名	371名	411名
合格者数	93名	141名	153名

女性リーダー育成と目標達成に向けた取組み

国内グループでは、2030年までに役員および組織長に占める女性比率を30%とすることを目指して、パイプライン強化とプール人財の育成に取り組んでいます。階層別研修の充実化とともに、役員が担当部門のマネジメントポスト候補者を選出する際、各ポストの30%を女性とする運営を行っています。また、役員自らが候補者を見て育てる機会として、普段接点のない部門の候補者と定期的に1 for 1（第一生命版1 on 1）を実施しています。

「Female Sponsorship Programs」を実施しています。スポンサーシップの概念を取り入れたこのプログラムでは、参加者がスポンサーとなる役員や部長との関係を構築しながら、5カ月間、ワークショップやプロジェクト業務、エグゼクティブ・コーチング・セッション等を通じて、戦略的思考やビジネス感覚を養っていきます。また、スポンサーにとっては、次世代を担う女性社員のポテンシャルをより深く理解する機会となります。TALはこのプログラムを通じて、女性リーダーの輩出を実現しています。

TALでは、ミドル・シニア層の女性リーダー育成に向けた

制度参加者の声

第一生命
契約サービス部
収納保全品質向上推進課

熊野 美星

同じ部門内での経験が大半を占める私は、他部門・他領域での経験の少なさに引け目を感じていましたが、北堀さんから「知識や理解があるからこそ気付ける変革の種がある」と励ましの言葉をいただき、自身の専門性が組織に貢献できる可能性を再認識しました。課題や悩みを率直に共有し、直接フィードバックや洞察を得られるクロス1 for 1[※]は、自身の今後のキャリアに必要な視座・視点を考えるととても良い契機となりました。

※担当外の部門の役員との1 for 1



第一生命ホールディングス
取締役常務執行役員
Chief Customer Experience Officer

北堀 貴子

熊野さんは、キャリアのほとんどを同じ部門で過ごしてきたため、自身の経験の幅の狭さを気にしていたようです。ですが、その部門を熟知しているからこそ、問題意識を強く持って、対話を重ねる中で、変革していきたいという熱意を感じました。私も熊野さんから多くの刺激をもらいましたし、熊野さんが思い描く変革プランを聞き、当社グループの未来を頼もしく感じました。



TAL
Head of AMP Partnerships

Wendy Lim

このプログラムを通じて、スポンサーやシニアリーダーと交流する機会に恵まれ、キャリア志向を形成し、人脈を構築するうえで、企業内スポンサーの重要性を学びました。また、1対1のエグゼクティブ・コーチング・セッションの機会もあり、自身のパーソナル・ブランドについて考え、探求することができました。すべての女性がより良い自分になり、自信と明晰さを持ってキャリアを確立する力を与えてくれるこのプログラムを、是非周囲にも勧めたいです。



TAL
Head of Governance & Risk

Enza D'Agostino

スポンサーシップ・プログラムでの経験は、私がTALで参加した育成プログラムの中でも最も素晴らしいものの一つでした。私はプログラムの参加者であると同時にスポンサーでもありましたが、プログラムを通じて築かれた絆は、仕事上での接点が生じた際に率直な会話を可能にし、それが素晴らしいTALの企業文化につながっています。また、プログラムが終了した後も、スポンサーが引き続き参加者のケアに時間を割いてくれることも、大きな魅力です。



第一生命WOMAN'sデー

DE&I推進に向けた国内グループ会社のイベントとして、国際女性デー・女性の健康週間の時期にあわせて「第一生命WOMAN'sデー」を開催しました。「DE&I推進と女性の健康支援」をテーマとした講演・トークセッションでは、多様性を尊重する意義とエクイティの必要性、女性特有の健康課題への理解や支援について語られ、社員一人ひとりが各々の立場で自分にできることを考える機会になりました。あわせて実施した生理痛の疑似体験イベント[※]では多くの男性社員が生理痛を体験し、女性の健康課題について身をもって理解することができました。このような取組みを通じて、DE&Iの理解浸透を図り、相互リスペクトと公平でインクルーシブな風土づくりを進めています。



※ 大阪ヒートクール株式会社の生理痛VR体験デバイス「ピリオノイド」を使用した疑似体験

グローバルでのDE&I推進

当社では2022年より、グループ全体でのDE&I推進を開始し、2023年には2回目の開催となるオンラインイベント「グローバルDE&Iサミット」を開催しました。コラボレーションの促進やインクルーシブな風土の醸成に不可欠な「インクルーシブ・リーダーシップ」をテーマに、アメリカ・ミャンマー・日本のグループ各社CEOと外部講師によるパネルディスカッションやグループ・ディスカッションを実施し、各国から参加した70名以上の社員がインクルージョンの実践に向けて共に学ぶ機会となりました。



2023年11月にTALと国内グループ会社の女性役員交流会を開催し、女性活躍に関する情報交換を行いました。それぞれの国・会社の慣習や文化に違いはあっても、働く環境や意識面での課題には共通点も多く、働き方や能力を活かす環境づくり、周囲のサポートにおける工夫などについて学び合いました。そして、さまざまな職歴やスキルを持つ人材が個性を發揮できる環境づくりに向けて、互いに決意を新たにしました。今後も引き続き、グループ全体でDE&Iの理解と行動を促進する取組みを通じ、多様性を活かす企業文化づくりを進めていきます。



女性リーダー層拡充に向けた参考データ



※1 当社と国内生保3社・アイベック損害保険の合計
 ※2 当社、第一生命、プロテクト、TAL、パートナーズ・ライフ、第一生命ベトナム、第一生命カンボジア、第一生命ミャンマー、スター・ユニオン・第一ライフ、オーシャンライフの合計
 ※3 当社および国内生保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)の管理職のなかでも組織の長であるライン部長、ラインマネジャー級の職位の合計
 ※4 当社および第一生命の合計

人財獲得・人財育成

人財の獲得と育成による競争優位の確保

当社グループの最も重要な資本である人財をどのように獲得・育成していくか、グローバルレベルで日々人財獲得競争が激化する中、事業戦略の遂行を担う人財の採用と育成が成長の原動力となります。変革と挑戦を実現し、グローバルトップティアに伍する保険グループとなるためには、世界中のあらゆる地域から、多様なスキルとバックグラウンドを持つ人財を登用していかなければなりません。当社グループではコース別採用やキャリア採用の推進、人財への積極的な投資を通じて、多様な人財を惹きつけ、可能性を引き出すさまざまな施策を展開しています。

社員教育への投資総額			1 for 1 への投資総額と時間(年間概算)	
2022年	2023年	2024年	総時間	約3.7万時間
5.0億円	5.2億円	8.8億円(予定)	総費用	約2.7億円

人財採用

狭義の保険業から保険サービス業への変革を実現するためには、多様かつ高い専門性を有する人財が必要不可欠であり、新卒採用・キャリア採用の両面で取組みを強化しています。新卒採用ではコース別採用を展開しており、2025年4月入社採用からは「資産運用」「海外」「会計・税務」コースを新たに追加、グループのDX実現を中心となって支える人財採用を目的として、従来のIT・システムコースを改称し、「IT・デジタル」コースを新たに開設しました。

コース別採用による入社後は、一定期間特定の部門内で専

門性を高めた後、本人の意向や適性等を勘案したローテーションを行うことで、各領域において高い専門性を発揮することにより戦略の実現を目指します。また、キャリア採用にも従来以上に力を入れて取り組んでおり、グループ外の知見を取り込むと共に、人財の多様化により更なるイノベーションの実現を目指します。

	2021年度	2022年度	2023年度
キャリア採用比率	34%	47%	42%

※ 基幹職の採用数に占めるキャリア採用の割合

グローバル人財育成

グローバルに活躍できる人財確保に向けて、継続的に海外留学・トレーニー等による成長機会の提供や、グローバルビジネス実践力向上に向けた取組を実施しています。若手層の挑戦を後押しすることを目的とした社内公募によるプログラムや、全社員向けのグローバルマインド醸成プログラム、中堅層までの社員向けの海外派遣型研修を中心とした外国人との協働プログラム等、幅広いプログラムを社員へ提供することで海外事業展開を支える専門スキルやマネジメント力を持ったグローバル人財の早期育成に取り組んでいます。



DX人財育成

お客さまと社員の抱える問題を解決するために、デジタルを活用し、ビジネスモデル変革・事業効率向上を実現できる人財を育成することを目的としています。当社では、OFF-JTプログラムとして、デザイン思考、プロダクトマネジメント、データサイエンス、ソフトウェアエンジニアリング、UI/UXデザイン、デジタルマーケティングの基礎的なプログラムを全社員へ提供しています。当社では、DXの更なる推進のため、今年度よりDX人財の定義を刷新しました。DX推進を担うエキスパート層拡充のため、デジタル活用層の早期育成に取り組んでまいります。

エキスパート層	DXフェーズ5	フェーズ4の役割+ デジタルの普及に責任を持ち、自らの経験を踏まえて高度なDXプログラムの講師ができる
	DXフェーズ4	フェーズ3の役割+高い専門性を持ち、自力で高度な業務・プロジェクトを完遂することができる
	DXフェーズ3	DX戦略企画・プロジェクト推進を主体的にリードできる
デジタル活用層	DXフェーズ2	社内業務で即時に役立つデジタル情報を自ら活用し、所属内にも積極的に共有できる
	DXフェーズ1	業務上使用する各種アプリケーションを駆使して、日常のオペレーションを迅速・正確に実行できる
スタート層	DXフェーズ0	DXフェーズ1の前段階

人事制度・報酬制度

人財戦略を支える制度

人財戦略の遂行と、その先にあるグループとして目指す姿の実現に向けては、次世代を担う人財の発掘と育成の計画的な実行や、自分自身の成長および企業価値の向上を実感できる報酬制度など、当社グループの挑戦を下支えする制度が必要です。当社グループの人事制度・報酬制度はこのような基本的な考え方に則り、持続的なタレント輩出に向けた枠組みの整

備に加えて、企業価値向上の果実をメリハリある形で社員に確実に還元する仕組みを構築しています。

人財戦略のそれぞれの柱が互いに好循環を生み出し、世界中の社員がグループ全体の成長という共通の目標に向かって意欲高く挑戦していくための強固な基盤として、人事制度の更なる充実に取り組んでまいります。

株式報酬制度

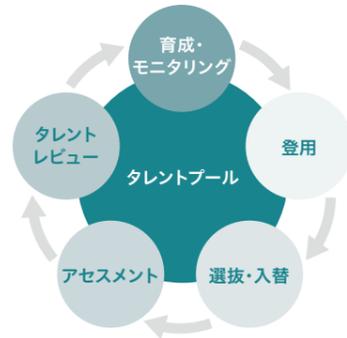
自社の株式保有による経営参画意識の高揚や、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを目的に、今年度より従業員向けの株式報酬制度を導入しています。本制度のもと、従業員持株会を通じて、当社株式の一定数を毎年社員[※]に給付していきます。また、経営幹部層には、より株価・業績向上へのインセンティブを強める観点から、業績条件の達成度合いに応

じ報酬の上乗せとして株式を給付する制度を併せて導入しています。これらの制度を通じて、従業員の中長期的な資産形成を促進し「従業員満足度」を向上させていくとともに、従業員と株主との一層の価値共有を推進してまいります。

※従業員持株会の会員に限る

持続的なタレント輩出への取り組み

当社グループでは、次世代リーダーの発掘と育成に戦略的かつ継続的に取り組むことを経営戦略の一つと位置付けています。候補人財の発掘から、外部評価によるアセスメント、年間を通じた定期的なタレントレビューを経て、育成・モニタリングを行う一連の流れを主たるポジションごとに継続して実施しています。



国内次世代リーダー タレントマネジメント

人財コミティにて主要ポストごとの後継候補人財プールを毎年確認・見直しのうえ、外部アセスメント、研修や異動機会を通じて候補人財を育成しています。特に、多様な人財による意思決定を通じた組織文化の変革を目的に、組織長における女性、キャリア採用者の登用も推進しています。安定的かつ計画的に次世代経営リーダーを育成・輩出していくために若手人財の早期選抜・育成も強化しています。

グローバル タレントマネジメント

海外グループ会社に対して、グループ共通の枠組みを導入し、タレントマネジメントを行っています。多様な環境におかれた海外グループ各社とともに、グループとして次世代リーダーを発掘・育成することの重要性は高まっています。グループのシナジー発揮のためにも、各社経営リーダー人財候補に加え、国を越えてグローバルビジネスに貢献できる人財の発掘と育成への取り組みも進めています。

タレントプールの構築・拡充

風土・Well-being

Well-being向上と働きやすい企業風土

世界中の社員がお互いの個性を尊重し、自由闊達な組織風土を醸成することは、グループ人財戦略遂行の大前提となります。また当社グループは、社員のみならず、お客さま、地域・社会全体の健康増進に寄与する「健康経営」を実践し、一人ひとりのWell-beingへの貢献を目指しています。その土台となる社員Well-being実現に向けて、安全・健康に向けた取組みを推進するとともに、働きやすい職場環境づくり・風土醸成に日々取り組んでい

ます。2023年度には、DE&Iに対する基本的な考え方と、グループとしてのコミットメントを社内外に伝えるため、「DE&Iステートメント」を制定しました。このステートメントのもと、多様性にあふれる社員がお互いをリスペクトし、組織としての価値創造に積極的に貢献するインクルーシブな環境づくりを推進していきます。



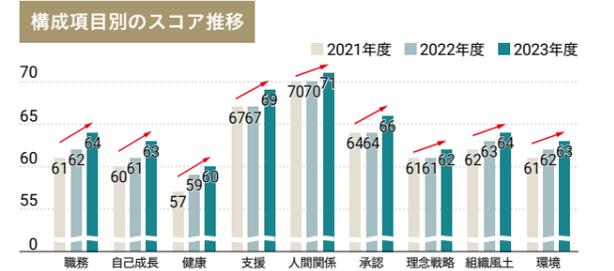
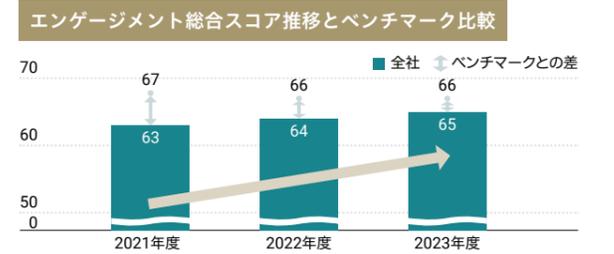
DE&I ステートメント

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/diversity.html>

エンゲージメント向上に向けた取組み

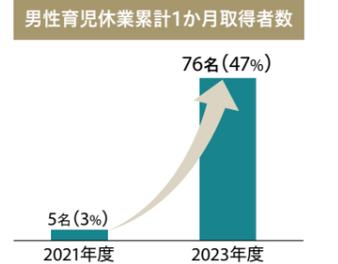
社員が主体的に仕事に取り組んでいる状態を人的資本経営の成果の一つと捉え、社員エンゲージメントを重要指標としています。当社および国内生保3社では2021年度からエンゲージメント調査を導入し、継続的に調査を実施しています。エンゲージメント向上に向けた取組みも活発に行われ、総合スコアの改善につながっています。

総合スコアおよび9つの構成項目すべてについて改善が見られ、2023年度は調査開始以来最も高いスコアとなりました。課題としていた事業の方向性に対する理解・共感度を示す「理念戦略」については、社長メッセージの発信やタウンホールミーティング等、社員と経営との対話の場を設け、経営戦略の理解と共感を深める取組みを継続したことでスコアが着実に改善しています。こうした取組みを通じて、経営ビジョンの理解や変革意識の高まりを実感している社員の声も寄せられています。



多様な働き方の推進

さまざまなバックグラウンドを持つ社員の活躍推進に向けて、育児・治療・介護と仕事の両立支援に取り組んでいます。男性育児休業については、2022年度より累計1か月以上の100%取得を目標としており、男性社員の育児・家事への主体的な参画を後押しするために、プレパパセミナーの開催、上司・部下での育休取得計画書の活用、最大20日間の有給休暇の付与など、法令対応を超える取組みを実施しています。マネジメント層を対象としたイクボスセミナーや両立支援に関する全社員向けの研修も実施し、誰もがワークとライフを両立できる職場環境づくりを推進しています。



健康経営の推進

生活習慣病予防とメンタルヘルス対策の2つを柱とした健康維持・増進施策を通じた重症化予防、女性の健康、両立支援策に取り組む、「健康経営」を推進しています。二次健康診断受診促進等の個人に向けた取組みの継続に加え、健康イベント等を通じた組織の取組みを一層活発化しています。個人の取組みと組織の取組みの相乗効果もあり、生活習慣病の重症化数の減少、エンゲージメント改善等にもつながっています。健康寿命を延伸し、平均寿命との差を縮小するという社会課題の解決を担う社員の健康増進を継続・強化することで、一人ひとりのWell-beingと健全な地域・社会への貢献に挑戦していきます。



IT・デジタル戦略

— 保険の未来を再構築し、誰もが驚く世界を作り出す —
IT・デジタル戦略を通じて、グループ会社を横断した
今までにない新たなシナジーを生みだし、
グループの企業価値向上に貢献していきます。

専務執行役員CIO/CDO
スティーブン・バーナム



目指す姿

- グループの連携強化・シナジー発揮
- DXによる優れたCXの提供
- 事業部門と一体となった事業推進
- 業界をリードするDX人財の内製化

CIO/CDO メッセージ

就任から1年、当社はデジタルを駆使した世界有数の保険会社へと前進しています。当社のIT・デジタル戦略は、イノベーション、生産性や顧客体験(CX)の向上を可能にし、長期的で持続的な成長をもたらします。新中期経営計画で示した2030年度の姿を目指すにあたり、テクノロジーとデジタルは欠かすことのできない重要なものです。この計画は、新しいビジネスモデルへの投資に重点を置き、当社のお客さまや社員を支援するものです。そして、その取組みは世界各国で進められています。

日本では、英国のインシュアテックスタートアップであるYuLife社との協業を通じて、社内および一部のお客さまへYuLife製品の日本市場における適合性テストを実施し、有効な結果を示しました。その結果を基に、次のステップに移る予定です。

オーストラリアのTALでは、最新のデジタルアーキテクチャを活用した消費者向けダイレクト商品を提供することで、よりパーソナライズされた顧客体験をサポートしています。これは、デジタル技術を活用してCXの向上を図る当社の取組みの顕著な例です。米国のプロテクトティブでは、Velocity Purchase Portalと呼ばれるお客さま自身でさまざまな手続きが安全にできるWebサイトを作りました。24時間365日利用可能で、モバイルやタブレットからもアクセスでき、生命保険にオンラインで加入することができます。ニュージーランドのパートナーズ・ライフは、イノベーションファンドの資金提供を受け、PolicyPediaを開発しました。これは、社内における複雑なガイドやルールブックの理解をサポートする対話型のAIチャットボットです。ユーザーにも受け入れられており、利用範囲の拡大を目指しています。

その他、先進的な取組みとして、今年度財務部門と協力し、ベンダーマネジメントにより主要なベンダーとの契約を統合・一元化していきます。これにより、グローバルなスケールメリットを活かし、テクノロジーパートナーとより深く長期的な戦略的パートナーシップの構築が可能になります。

また、当社は技術提携の幅を広げ、マイクロソフト社と初のグローバルパートナーシップを2024年8月に締結しました。これにより、さらに優れたCXを提供していきます。

そして、これらのイノベティブな取組みを推進し、お客さまの信頼を維持していくためには、強固なサイバーセキュリティ対策が不可欠です。定期的な社員教育やトレンドへの対応といった予防を重視した多層防御戦略、最先端のモニタリングシステムによる検知、高度な脅威識別ツールと専門インシデント対応チームなど、幅広いフレームワークで構成されています。

また今後、当社グループがテクノロジーを活用しイノベーションを起こし続けるためには、デジタル組織能力を内製化し、強力なデジタルケイパビリティを手に入れる必要があります。そのために経験豊富な外部人財等の積極登用を進めています。

まず、フレッド・ステュート氏は昨年、エンタープライズアーキテクチャ部門の責任者として当社に入社し、当社のビジネス主導型ソリューションの適切性の検証や、戦略計画のサポートを担っています。次に、DLTXの社長に安藤伊佐武氏が就任しました。社内ユーザーや顧客向けに最新のデジタルソリューションを開発できるよう、豊富な経験を生かしたリーダーシップを発揮します。そして、AIとデータに関する長年の経験を有するフィゲン・ウルゲン氏が、外部テクノロジー企業から当社に入社しました。同氏は、当社のChief Data and AI Officer (CDAO) として、AIに関する取組みを指揮し、強固なデータ戦略を確実に実行していきます。

また、グループケイパビリティの強化に向け、グローバルIT開発センターの設立も検討しており、そのために経験豊富な専門人財を配置しました。

私たちは、お客さまにより良いサービスを提供し、社員が効率性を実感できるよう、テクノロジーに引き続き投資していきます。テクノロジーは、差別化を図るうえで重要な要素であり、当社戦略の中核をなすものです。また、世界をリードする保険会社となるための鍵でもあります。

企業価値向上を実現するIT・デジタル戦略

イノベーションによる保険業の変革がグローバルに加速する中、2030年度に目指す姿を実現していくためには、IT・デジタルは欠かせません。新中期経営計画で示した4つの戦略をテクノロジーでサポートし、イノベーションの創出、生産性の向上、優れたCXの実現をもたらすキードライバーがIT・デジタル戦略です。

IT・デジタル戦略において、4つの領域（CX & Digital Trust・New Business Models・Investment Value・Talent & Organization）の取組に注力していくことで、「グループの連

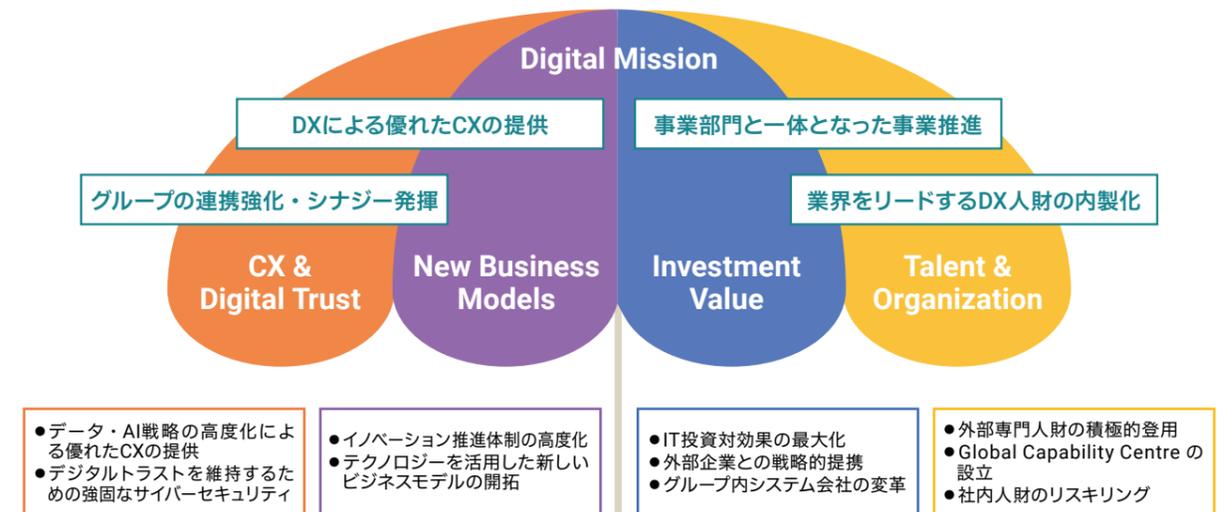
携強化・シナジー発揮」「DXによる優れたCXの提供」「事業部門と一体となった事業推進」「業界をリードするDX人財の内製化」の4つのデジタルミッションを達成していきます。

このIT・デジタル戦略のコンセプトは国内外グループ会社のCEOおよびCIO/CDOに共有されており、この共通のコンセプトのもと、グループ会社はそれぞれ組織課題を解決するIT・デジタル取組を進めつつ、グループとしての新しいシナジーの創出、更なる企業価値の向上につなげていきます。

グループIT・デジタル戦略

Digital Strategy Goal

差別化して競争に勝つ、圧倒的な顧客体験（CX）を提供するDXにグループの総力を挙げて取り組み、各事業の成長エンジンとするとともに、デジタルを戦略投資の優先領域とする



デジタル組織能力の内製化

IT・デジタル戦略を実行していくうえで重要なポイントは「デジタル組織能力の内製化」です。デジタル技術の活用により高い成長を遂げている企業の多くは、デジタル技術に係る開発能力の内製化を推進しており、強力なデジタルケイパビリティを保持しています。それにより、ビジネス課題に対応したデジタルサービスを素早くローンチし、優れたCXを提供することで、他社との差別化を図っています。当社グループでは、グローバルでの経験が豊富な専門スキルを持つ人財を外部から数多く採用し、主要なプロジェクトにアサインすることで自社のケイ

パビリティを強化するなど、「デジタル組織能力の内製化」に向けた取組を強力に推進しています。

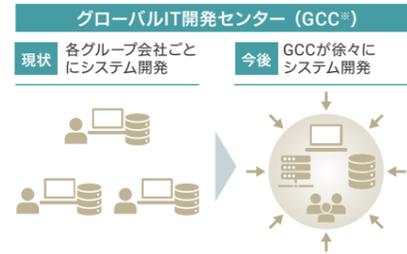
また、今年度、マイクロソフト社と戦略的グローバルパートナーシップを締結し、共同でデジタル人財育成プログラムをスタートさせました。これにより、多くの社員のデジタルスキルを強化し、より強固なデジタル文化を醸成していきます。その他にも、グローバルIT開発センターの立ち上げや第一生命テクノロジー社のHD子会社化など組織変革を行うことで「デジタル組織能力の内製化」を進めていきます。

デジタル組織能力の内製化に向けた取組み

・グローバルIT開発センター(GCC[®])の設立着手

ITデジタル人材の内製化を目的に、グループ共同のIT開発組織としてGCCの設立検討を2024年度より開始しています。今後は、グループ内のIT開発案件をGCCが徐々に担い、経験やノウハウを蓄積していくことで、柔軟・迅速・高効率なIT開発を可能にしていきます。

※Global Capability Centre



・グループ内システム会社の変革

第一生命ホールディングス株式会社の直下に第一生命テクノクロス株式会社 (DLTX) を配置し、グループ全体のDXを牽引する中核子会社と位置付ける組織変更を行いました。これにより、国内外グループ会社を対象にグループ横断でシステム開発を行っていくほか、DLTXをハブとして外部ベンダーとの契約を統合し、ソリューションの共通化や調達コストの最適化を進めていきます。

第一生命テクノクロス株式会社 社長メッセージ

1999年の創業以来、第一生命の子会社としてIT戦略を担ってきた「第一生命情報システム株式会社」を、DX人材の強化・DX企業としての成長を飛躍的に加速させるため、第一生命ホールディングス株式会社の完全子会社として「第一生命テクノクロス株式会社」へ社名変更いたしました。テクノクロスという言葉にはテクノロジーとビジネスをX(クロス)させ、新たな価値を創出するという想いを込めています。第一生命テクノクロスは第一生命グループのデジタル戦略を牽引する中核子会社として変革と挑戦をもって飛躍的に成長し、お客さまや社会の発展に貢献していきます。



・マイクロソフト社との戦略的グローバルパートナーシップの締結

2024年8月、当社グループはマイクロソフト社と複数年にわたる戦略的グローバルパートナーシップを締結しました。マイクロソフト社は長年に亘り当社グループのテクノロジーパートナーとして基幹システムやコラボレーションを支援する製品・サービスを提供し、当社グループは国内生命保険業界で最も早く「Microsoft Azure」を標準採用するなど、信頼関係を構築してきました。本パートナーシップにより、両社の関係性を新たなステージへ引き上げ、革新的テクノロジー(クラウドサービス、AI、データ分析等)を有効活用できる体制を整備することで、当社グループが直面する課題を解決し、優れたCXにつながるサービスを提供していきます。



新しいビジネスモデルの開拓 New Business Models

・イノベーションファンドの強化・グローバルコミュニティ設立

2021年度よりイノベーションを通じた保険業の変革を目指し、国内外グループ各社を対象に、中長期的なグループの新規組織能力獲得に資する革新的なビジネスアイデアの実証実験を支援しています。2023年度には初期段階のアイデアを支援する仕組みを新設したほか、各地域のカンファレンスや注目ニュース、

デジタルヘルスやAIをはじめとする各社の活動を共有し連携するグローバルコミュニティの運営を拡大するなど、より多くの社員の交流と挑戦を後押ししています。



・YuLifeとの協業強化・本格展開検討

2023年に発表した、日本におけるYuLife社とのWell-being事業モデルのトライアルが成功したことを受け、さらなる共同プロジェクトを推進しています。この戦略的パートナーシップは、YuLife社の強みを活かし、テクノロジーを活用した革新的な商

品やサービスを提供することを目的としています。両社の有するノウハウを組み合わせることで、進化のお客さまのニーズに添えていきます。この取組みは、革新の最前線に立ち、世界をリードする保険会社となるという当社の決意を象徴するものです。

データ・AI戦略の高度化 CX&Digital Trust

・安全かつ効率的なAI活用

当社グループ全体におけるデータ・AI活用、促進を支えるデータ・AIガバナンスを担当するChief Data and AI Officer (CDAO) として、当該領域におけるグローバル企業での豊富な経験と高度な専門性を有するフィゲン・ウルゲン氏を登用致しました。今後、ウルゲン氏のリーダーシップのもと、テクノロジーのビジネスへの活用を通じて、グローバルでのグループ成長を加速させます。

具体的な取組みとして、Azure Sandboxを利用して生成AI

ツールのテストや様々なAIプラットフォームの評価を行っており、AIを会社全体で安全かつ効率的に利用するためのAIアプリケーション共有プラットフォームを提供することが目標です。

これにより、生成AIの利用リスクをコントロールしながら、レポート作成や書類のひな形生成などの業務を自動化し、生産性の向上を目指します。今後、国内外の多様なAIモデルとの連携も視野に入れ、お客さまの利便性向上に貢献するサービスを提供していきます。



・フィゲン・ウルゲンCDAOメッセージ

AIとデータを活用することは、もはや選択肢ではなく、競争力を維持し、お客さまに喜んでいただくための必須条件であると考えています。利用の際は、世の中の誇大広告に惑わされることなく、健全なアプローチでAIとデータを活用します。AIとデータの民主化を可能な限り推進し、社員のコアとなる業務のワークフローに取り込んでいきたいと考えます。

テクノロジーを活用した営業活動推進(営業モデル変革) CX&Digital Trust

・「お客さま理解」・「お客さまコンサルティング強化」に向けたテクノロジー活用

リアルとデジタルの強みを融合し、お客さまに最適な商品サービスを、最適なタイミング、最適な方法でお届けすることを目指します。また、最先端テクノロジー(生成AI・クラウド等)を積極的に取り入れることで生涯設計デザイナーの生産性向上と事業の効率性向上を同時追求していきます。

・「お客さま理解」に向けた情報の一元化

CX向上とチャネル生産性向上を実現するため、当社が保有する膨大な情報を集約し、お客さま単位で一元管理する「統合CRM」基盤を構築します。お客さまに寄り添う各チャネルがお客さま情報や日々の活動情報を共有することで、お客さま360度理解を目指します。また、蓄積したデータをマーケティングに活用することで生涯設計デザイナーの生産性を高めていきます。



・「お客さまコンサルティング強化」を目指した生成AI活用

近年、急速な発展を遂げる生成AI等を活用し、アバターが生涯設計デザイナーの「相棒」として伴走することで、CXの最大化を目指します。

具体的には、上記の統合CRMで蓄積したデータと生成AIが連動することで、お客さまにとっての最適なタイミングで商品・サービスを生涯設計デザイナーよりご提供・ご案内いたします。また、コンサルティング強化に向けては、生涯設計デザイナー教育の側面も充実させ、テクノロジーと人の強みを融合させたCXを追求していきます。

