

By your side, for life



Dai-ichi Life
Holdings

INTEGRATED REPORT 2025

第一生命ホールディングス | 統合報告書 2025

第一生命グループ企業理念

Purpose

グループの社会における存在意義

共に歩み、未来をひらく
多様な幸せと希望に満ちた世界へ

Partnering with you to build a brighter and more secure future



Values

大切にする価値観

いちばん、人を考える

We care

私たちは、お客さま、地域・社会、
株主・投資家、お取引先、従業員など、
企業活動を通じて関わる
あらゆる「人」のことを
誰よりも真剣に考えます。

まっすぐに、
最良を追求する

We do what's right

私たちは、お客さまや
社会にとっての「最良」を常に
誠実に追い求めます。

まっさきに、
変革を実現する

We innovate

私たちは、
スピード感をもって
自ら変革し続けます。

Brand Message

Purpose を端的に表した
コミュニケーションメッセージ

一生涯のパートナー

By your side, for life

新商号について

第一生命グループはDaiichi Life Groupへ

当社は、生命保険事業を中心に、資産形成・承継事業、さらに非保険事業へと事業領域を拡大してまいりました。

今後、社業を生命保険領域にとどまらない「保険サービス業」へと進化させ、

一人ひとりに寄り添い「人生」の可能性をひらく企業へと変革を遂げることで、

「グローバルトップティアに伍する保険グループ」へと大きな成長を実現していくことを目指し、

当社は「株式会社第一ライフグループ」へ商号変更することを決定しました。

新商号は、グループ企業理念に込めた想いを表現した名称です。商号変更に伴い、グループブランド名称は「Daiichi Life」といたします。

(変更予定日：2026年4月1日)



新商号・ブランド名称・ロゴに込めた意味

「第一ライフ/Daiichi Life」の「ライフ/Life」は、生命保険や生命という狭い意味の“Life”にとどまらず、

人々の人生や日々の生活というより広い意味の“Life”を意味します。

当社グループが「一生涯のパートナー」として、生命保険の枠を超えて一人ひとりに寄り添い多様な人生の可能性をひらく企業となり、

世界の人々やその生活に貢献する意志を込めています。

「第一/Daiichi」は、いちばん人を考え、まっすぐに最良を追求し、まっさきに挑戦・変革するという、当社が大切にしている価値観を示しています。

新ブランドロゴは、挑戦・変革によって力強く、多様な未来や可能性をひらいていく姿勢を象徴したデザインです。

Contents

プロローグ

- 01 第一生命グループ企業理念
- 02 新商号について
- 03 Contents
- 04 本報告書でお伝えしたいこと／情報開示体系／社外からの評価

Accelerate Transformation

- 06 グループ経営管理体制
- 07 グループ事業概要
- 08 グループCEOメッセージ



- 14 グループCFOメッセージ
- 19 グループCIO／CDOメッセージ
- 20 グループCDAOメッセージ
- 21 グループCHROメッセージ
- 22 グループCSuOメッセージ
- 23 コア・マテリアリティ
- 25 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 26 2024-2026年度中期経営計画
- 28 変革を加速するための資本
- 30 価値創造プロセス
- 31 取締役による座談会



資本効率向上への変革

- 38 人財戦略
- 41 IT・デジタル戦略／データ・AI戦略
- 42 国内保障事業戦略
- 43 資産形成・承継事業戦略
- 44 海外生保事業戦略
- 46 新規事業戦略
- 48 国内のCX向上に向けた取り組み

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

- 50 グループサステナビリティ推進体制
- 51 気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—
- 54 人権の尊重
- 55 コーポレートガバナンス
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方／コーポレートガバナンス体制
取締役会の機能・構成
取締役会の実効性向上に向けた取組み
当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン
役員報酬
コンプライアンス／リスク管理
ITガバナンス
政策保有株式
グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策
- 65 役員体制

データセクション

- 69 業界データ
- 71 グループ各社紹介
- 73 財務・非財務ヒストリカルデータ
- 75 イニシアティブへの参画／主な表彰
- 76 用語集
- 77 発刊にあたって／サステナビリティ関連データ・第三者保証

本報告書でお伝えしたいこと

統合報告書2025の編集方針

第一生命ホールディングスの統合報告書は、お客さま、株主・投資家をはじめとした多様なステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的な価値創造についてお伝えすることを目的として制作しています。

当社グループが2030年度に目指す姿の実現に向けた、グループCXOや事業オーナーのメッセージを充実させました。企業価値向上にいかに関与しているのか、読者の皆さまに伝わりやすいような編集を心掛けましたので、ご理解の一助となれば幸いです。

統合報告書2025では読みやすさを重視して、会社の特長や強み、ステークホルダーの皆さまへお伝えしたいことなどのポイントを押さえながらもコンテンツを絞り込み、他の開示媒体との住み分けに注力しました。具体的には、情報開示体系(レポーティングユニバース)に基づき、サステナビリティや人的資本に関する詳細な取組みやデータ等については、[□サステナビリティレポート](#)や[□人的資本レポート](#)、当社ホームページで閲覧いただけるように統合報告書上にリンクを付して誘導し、統合報告書のページ数の大幅な削減に取り組みました。これにより、読者の皆さまが必要な情報にスムーズにアクセスできる、わかりやすく

てコンパクトな統合報告書を目指しました。

また、利便性・アクセシビリティの向上、環境負荷低減の観点から、今年度より紙に印刷した冊子版を廃止しオンラインのみでの開示といたしました。パソコンやタブレット等のデジタルデバイスでの閲覧に適した横型へと変更し、デザインの視認性向上にも取り組みました。横型の統合報告書は投資家の方々との面談でも多くのご要望を頂戴しましたので、取り入れることにしました。

なお、統合報告書の作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)の「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にして



本誌は「保険業法(第271条の25および第272条の40)」ならびに「保険業法施行規則(第210条の10の2および第211条の82)」に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)です。

情報開示体系(レポーティングユニバース)



社外からの評価

当社グループは、事業活動や社会貢献活動を通じて、お客さま・地域社会に寄り添った取組みやサステナビリティ情報の開示を進め、国内外でさまざまな評価を受賞しています。

■ 当社が組み入れられているESGインデックス ※特段の注記がない限り2025年6月時点

 FTSE4Good Index Series※1	 FTSE Blossom Japan Index※1	 S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数※2	 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)	 Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

※1 FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに第一生命ホールディングスを独立した立場で調査を行った結果、FTSE4Good Index Series並びにFTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証明します。FTSE4Good Index Series並びにFTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンスについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Index Series並びにFTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 第一生命ホールディングスをMSCIインデックスに組み入れること、および第一生命ホールディングスがMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名を使用することは、MSCIまたはその関連会社による第一生命ホールディングスへのスポンサーシップ、賛同、または宣伝を表明するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックス名とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

Accelerate Transformation



Accelerate Transformation

グループ経営管理体制

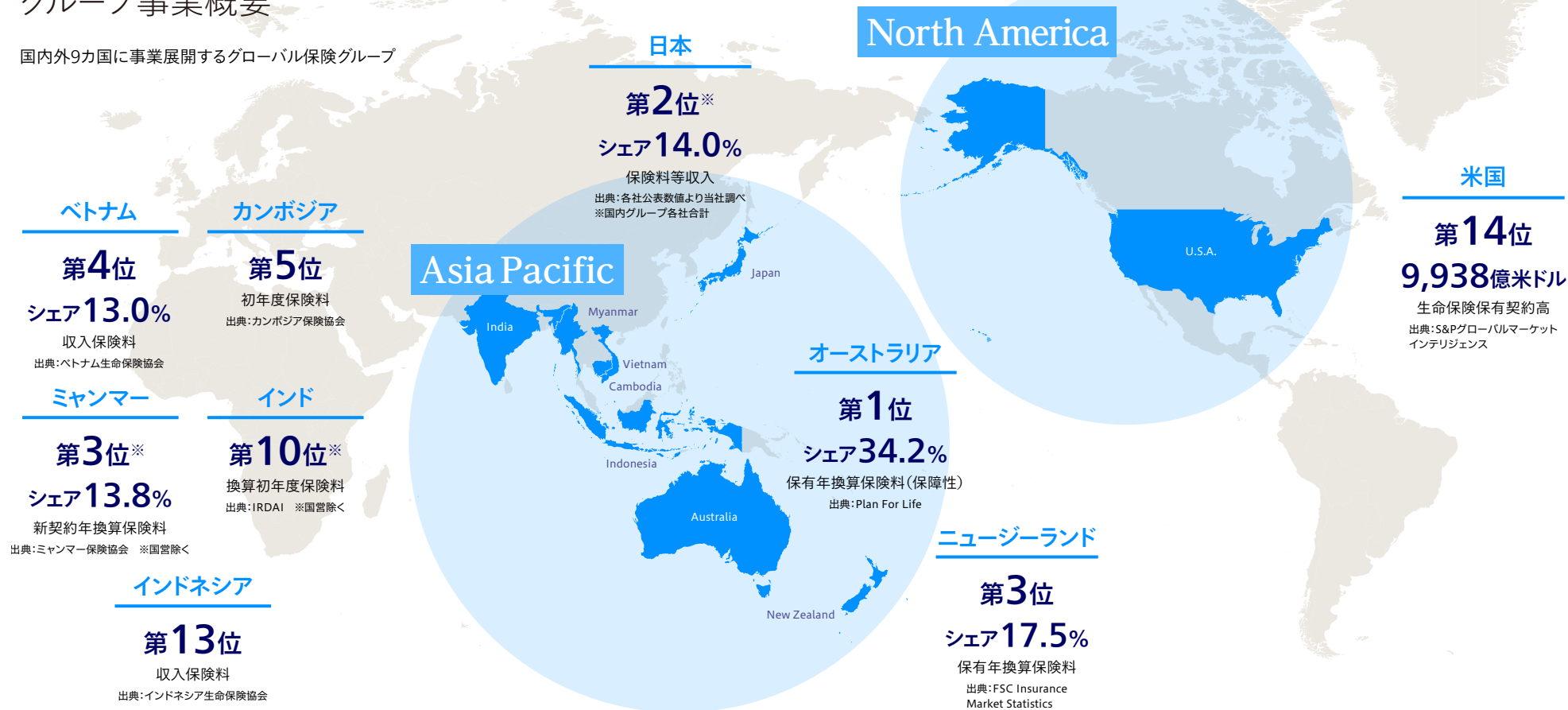
2022年から現在にかけて、グループCXOと事業オーナーの機能を有機的に組み合わせたマトリクス型の経営管理体制を構築しました。



Accelerate Transformation

グループ事業概要

国内外9カ国に事業展開するグローバル保険グループ

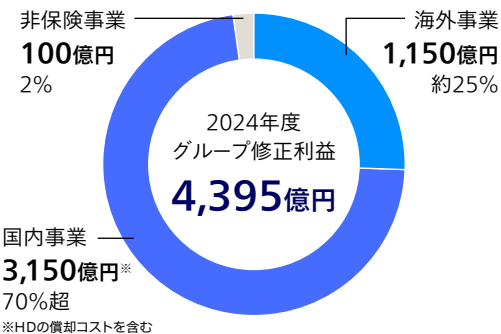


事業セグメント・グループ会社

国内保険事業



非保険事業(アセットマネジメント事業・新規事業)



海外保険事業



「グローバルトップティアに伍する 保険グループ」への進化に向けた “Daiichi Life Group”の さらなる挑戦

第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役社長グループCEO

菊田 徹也

Tetsuya Kikuta

グループCEOメッセージ

Message from the Group CEO

Accelerate Transformation

グループCEOメッセージ

第一ライフグループへの改称

社会環境が急速に変化し、人々の価値観や行動様式がますます多様化する中で、当社グループは社会における存在意義や果たせる役割を見つめ直し、2024年に企業理念を刷新しました。

「共に歩み、未来をひらく 多様な幸せと希望に満ちた世界へ」というパーパスには、生命保険にとどまらない価値の提供、すなわち保険サービス業を通じて、お客さま一人ひとりにさらに寄り添い、「人生（ライフ）の可能性をひらく企業」となる意志を込めています。

そして、この想いをグループ一丸となって具現化していくべく、2026年4月1日に当社は社名を「株式会社第一ライフグループ」へと変更し、あわせて、グループブランド名称を英字で“Daiichi Life”に刷新することを決定いたしました。先ほどのパーパスと同様、この“ライフ/Life”には、「生命保険」や「生命」だけではなく、人々の「人生」や日々の「生活」といった幅広い意味を込めています。

このような企業理念刷新や社名・ブランド名称変更は単なる美麗字句の羅列では断じてありません。ますます変化が早く、大きくなる経営環境の中で、どのようにすれば社会における当社の存在意義をより有意義なものとし、その結果として企業価値の持続的な成長を実現できるのか——そのことを考え抜いた私たちの変革の決意です。この背景にある考え方・志向は、株式会社化・上場の際の決意にも通ずるものです。

日本初の相互会社として100年以上の歴史を有していた当社が2010年に株式会社に移行し、上場した理由は、日本のみならず、グローバルな社会・市場において、企業としての持続的な成長を実現していくためには、株式会社という形態が最良であると判断したからです。

そして私が2023年4月にグループCEOに就任した際、上場して20年が経過する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となること」「日本の保険業界の未来をリードする存在になること」を掲げました。これはパーパスで志向する世界の実現に向けた道標でもあります。そして、これら目指す姿のわかりやすい目安として、時価総額を2026年度に6兆円、2030年度に10兆円を達成するという目標もお示ししました。

現時点の時価総額は約4.5兆円※であり、目指す水準との間にはまだ隔たりがありますが、企業価値向上に向けた経営努力を着実に進めることによって、時価総額の将来目標は十分に到達可能な水準であると思っています。過去の成功体験に固執することなく、また仮に競合他社や隣接業界と歩む道が異なるとしても、経営環境をしっかりと見極めたうえで、当社グループの創出する社会価値の向上、そして企業価値向上に資する策を独自の視点で考え、スピーディに実行に移していきます。

※ 2025年7月末時点

現在地：中期経営計画と進捗

前述したような未来に向けての歩みを進めていくうえで、現在の当社グループの足元の取組みに係る私の自己認識についてお話しします。2024年度からスタートした3カ年の中期経営計画は、2030年度に目指す姿を実現するために当該期間中になすべきことをバックキャストして策定しました。計画の進捗状況について、初年度であった2024年度の業績を振り返ります。そして、資本循環経営を含む財務・資本戦略とリスク削減の取組みの状況についてご説明します。

■ 2024年度の業績振り返り

良好な金融環境の追い風もあり、2024年度の業績は、修正利益4,395億円、修正ROEが10.7%となり、中期経営計画の最終年度である2026年度の当初目標「修正利益4,000億円、修正ROE10%」を初年度にして上回り、幸先の良いスタートを切ることができました。

国内事業では、第一生命で国内株式の売却の効果もあって好調な利益となり、また、第一フロンティア生命も保有契約高を着実に伸ばしたことで、前期比で大幅な増益となりました。また、コロナ禍により営業活動が制約を受けていた第一生命では、指数連動型年金「ステップジャンプ」の販売が好調に推移し、新契約業績が大幅に改善しました。加えて、厳選採用の方針のもとでより良質な生涯設計デザイナー（営業職員）の確保に努め、生涯設計デザイナーの採用数は各四半期で約1,000名ペースと計画通りに進捗し、2024年度末の在籍数は約3万5千人になり、2024年度下半期以降、在籍数は増加基調へと反転しました。営業体制の再構築が進み、持続的な成長に向けた足場が着実に整いつつあります。

海外事業では、プロテクティブは事業費の削減努力が実を結び、TALでも大型の団体保険の新規獲得等により通期計画を達成し、海外事業全体として修正利益1,100億円を超える水準まで順調に拡大しました。

非保険事業では、第一生命の顧客基盤を活用した取組みも奏功し、ベネフィット・ワンにおいて顧客数が1,000万名を上回りました。労働市場がひっ迫し、多くの企業は人材の確保に頭を悩ませています。そうした企業に対するソリューションとして、ベネフィット・ワンのサービスによる福利厚生制度の充実が有効であると確信しています。また、ベネフィット・ワンのサービスをきっかけにして、第一生命における特に中堅・中小企業向け市場の開拓につながる相乗効果も期待できます。新たな価値提供の裾野が広がったと評価しています。

Accelerate Transformation

グループCEOメッセージ

こうした好調な成果をもって、中期経営計画の初年度を順調に終えることができたことは、私たちの掲げる方向性と取組みに対する自信につながるものであり、今後のさらなる成長に向けた土台となる、意義ある一年となりました。

2 財務・資本戦略と資本循環経営の実践

中期経営計画においては、「資本コストを安定的に上回る資本効率を実現し、資本の循環を通じて企業価値を高めること」を最優先課題として位置付けています。資本効率の持続的な向上が確認できた段階においては、自己株式取得を段階的に縮小しつつ、次期中期経営計画に向けて配当性向を引き上げ、成長投資へのシフトを進めていく方針を掲げています。

2024年度は前述のとおり利益が好調に推移したこともあり、修正ROEは10.7%となり、当社が自己認識する資本コストである9%を上場来初めて上回りました。

株主還元に関しては、このような資本効率の改善状況も踏まえ、配当性向を従来の40%から45%へ引き上げました。また、資本効率が資本コストを上回る目標を達成したことは大きな節目となりましたが、これを一過性で終わらせるのではなく、持続可能な水準として定着させていくために、1,000億円の自己株式取得を決定しました。

第一生命の資産運用においては、金利リスクを計画通りに縮小させ、国内株式売却も前倒しで着実に実施いたしました。ここで得たキャッシュはオルタナティブ資産等へ再投資を行い、リスク分散と資本効率を同時に高める“効率的な運用ポートフォリオ”への転換を加速しています。

また、当社グループの資本効率と利益成長期待の向上に向けて、中期経営計画では、3年間で3,000億円程度の戦略投資枠を設けています。

アセットマネジメント事業領域においては、米国クレジット事業に強みを有するオルタナティブ資産運用会社のキャニオン、債券裁定取引に強みを持つキャブラに戦略投資を実施しました。生命保険事業と比較すると、アセットマネジメント事業は資本を使わないキャピタルライトなビジネスであり、資本効率が高いことが特徴です。また、グループ内保険会社との協業によって、第一生命グループの資産運用ケイパビリティの底上げが期待できます。

また、2024年に買収したベネフィット・ワンは、元々その成長性を株式市場から高く評価されている上場企業でした。同社を当社グループに迎え、生命保険事業とのシナジーを発揮しながら、同社の福利厚生サービスを通じた幅広い価値提供を進めていくことで、グループとしての将来的な利益成長期待を向上さ

せ、株式市場からも真に評価される「保険サービス業」への進化を目指していきます。

アセットマネジメント事業と新規事業を合わせた非保険事業の利益占率は、2030年度までに全体の10%程度まで高めることを目標としています。2024年度は約80億円であった非保険事業の修正利益は、2025年度には200億円を見込んでいます。

海外事業においても、2026年度末までにグループ修正利益に占める海外事業の利益占率を40%まで高めることを目指し、M&Aによるインオーガニック成長に向けて積極的に取り組んでいます。

プロテクトティブでは、団体保険に強みを持つシェルターポイントへの出資、低収益な保険既契約ブロックの外部再保険会社への出再など、事業分散や資本効率の向上に向けた施策を実行しました。また、TALは、今後高い成長が期待できるリタイアメント市場に参入するためにチャレンジャーへの出資を発表しました。そして、欧州のアセットマネジメント・生命保険大手の英国のM&Gへの出資決定により、欧州における戦略的事業基盤を獲得し、当社グループの事業ポートフォリオはよりグローバルに進化しました。新たな出資案件に取り組む一方で、タイ事業からは撤退することを決断しました。

資本効率が高い領域や高い成長が期待できる領域にグループの資本を重点的に投下していきますが、当初期待していた成長が見込めなくなった事業等からは資本を引き揚げるなど、メリハリのある資本配賦によって「資本循環経営」を加速させていきたいと考えています。このような取組みを通じて、当社グループの事業ポートフォリオにおける資本効率を向上させ、成長性を高めることで企業価値の持続的増加につなげてまいります。



Accelerate Transformation

グループCEOメッセージ

2030年度に目指す姿に向けた重点取組み

1 資本効率と成長期待の向上

前述した通り、現中期経営計画初年度である2024年度の当社業績は順調に推移したものの、例えば資本効率を例にとっても、グローバルトップティアも同様に成長を遂げており、グローバルトップティアへの距離を縮めていくためには、さらに歩みを速めていく必要があると認識しております。このような背景から、中期経営計画最終年度における重要財務指標の目標を引き上げました。具体的には、2026年度の修正ROEの目標は当初目標の10%から12%以上に、修正利益は4,000億円から4,500億円としました。さらに2030年度の修正ROEの目標を、「安定的に10%を超える水準」から14%以上に引き上げています。時価総額10兆円に向けて、2030年度の修正利益目標も6,000億円水準からの引き上げを検討しています。

このようなさらなる資本効率の向上に向けて、第一生命の国内株式の売却については、本中期経営計画期間における1.2兆円の売却計画に加えて、2027年度以降2030年度までに追加で1.2兆円を上回る株式を売却し、時価残高を最大1.5兆円以下へ圧縮する方針へアップデートしました。この取組みを通じて、戦略的投資や株主還元の前資金を確保していくとともに、第一生命においてクレジットやインフラ、オルタナティブ資産等への投資ウェイトを引き上げることで、国内株式に偏重したリスク性資産の運用ポートフォリオから、よりリスク分散が効いた効率的な運用ポートフォリオが実現できると考えています。

また前述の通り、時価総額10兆円の目標達成には、当社グループの成長期待を高めることも重要です。そのため、市場の成長性が高い海外保険事業領域や、生命保険事業と親和性が高く、より成長期待の高い非保険事業（アセットマネジメント事業、新規事業）領域において、オーガニック・インオーガニックの両面で成長を加速させていくつもりです。

2 国内生命保険市場に対する見解

政府発表の人口統計によれば、2024年、日本の総人口は約55万人減少し、日本人人口に限れば約90万人の大きな減少となりました。出生数も、当初想定よりも大幅に前倒しで、初めて70万人を下回りました。

このように人口減少と少子高齢化が急ピッチで進む環境、さらに加えれば家族構成の変化や価値観・ライフスタイルの多様化も同時並行で進む環境においては、死亡保障などの伝統的な保障性商品市場は今後も徐々に縮小していくと予想せざるを得ません。一方で、日本銀行の資金循環統計によれば、2015年に1,785兆円であった個人金融資産は、2024年には2,236兆円へと大きく増加しており、個人金融資産は人口減少にもかかわらず増加しています。今後、人生100年時代を迎えていく中で、保障性商品市場は

伸びないとしても、資産形成・承継領域の市場はますます拡大し、社会にとっても長寿化に合わせた資産寿命の延伸が一層重要になることは論を待ちません。

当社はこのように大きな変化が起きている状況においても、保険会社グループとしての役割を確実に果たしていくことができるよう、国内におけるビジネスモデルを変革していく必要があると認識しています。生命保険にとどまらない幅広い商品・サービスの提供を通じて、保険サービス業への進化を目指しているのはそのために他なりません。

現在国内で主力の生涯設計デザイナーチャネルについては、デジタルが深化する環境においても、高度なコンサルティングの提供、きめ細やかな対応等による対面チャネルの魅力が減じることはないことを確信していますが、一方で、生成AIの進化やお客さまの価値観変容等を踏まえれば、コンサルティング力のさらなる強化はもちろん、他の販売チャネルへの取組みも進めていく必要があると考えています。

3 マトリクス型経営管理体制の実効性強化

2030年度に目指す姿に向けて今までの延長線上にない進化を遂げるためには、新しい視点や発想を取り入れてスピード感をもって経営していくことが重要になります。グループCXOと各事業をグループ視点で統括する事業オーナーとのマトリクス型経営管理体制により、各事業会社の自律性を尊重しつつ、グループ全体最適とガバナンスを両立させる体制が整備されたと認識しています。2023年4月に私がCEOに就任して以降、外部登用を含めて順次拡充してきたグループCXO体制は概ね確立しました。

2025年7月1日付のグループCXO、事業オーナーの体制において、18名中9名が社内からの生え抜き、9名が社外から登用した人財です。多様性を持った人財で構成される現行体制では、過去のしがらみや現状維持バイアスにとらわれず未来志向で意見をぶつけ合う場面を多く目の当たりにしていますが、こうした健全なコンフリクトは、2030年度に目指す姿の実現に向けた変革には必要不可欠であると考えます。当社グループの変革を加速させていくためにも、経営管理体制を引き続き強化していきます。

一方で、意思決定プロセスが複雑化したことから事業会社の社長・役員と事業オーナー・グループCXO間でのコミュニケーションが不十分となったり、非効率となったりしたケースも散見されました。それを解消するため、事業オーナー・グループCXOと地域統括会社・事業会社間のレポーティング運営に係るガイドラインを策定し、コミュニケーションの頻度や形式等について一定のルールを定め、明瞭かつ効率的な運営に改善しました。このような実効性強化に向けた取組みを継続してまいります。

Accelerate Transformation

グループCEOメッセージ

4 人財ポートフォリオの強化と株式報酬制度

当社グループの持続的な企業価値向上に向けた変革と挑戦を実践する原動力は6万人の人財です。そして、人財の価値を最大限引き出すため、会社と役職員が目指すベクトルを揃え、そして役職員の挑戦と成長を支えることは、グループCEOである私にとって最重要ミッションの一つです。

そのための施策の一つが、2024年度から国内社員向けに導入した株式報酬制度です。初年度であった2024年度は生涯設計デザイナーを含む全社員に対し200株(※株式分割前に実施したため当時支給した株数は50株)を支給したほか、2025年度以降は毎年100株を支給する予定です。また、部長等の幹部層には業績連動で株式が支給される2階建ての制度としています。

同制度の導入によって当社の企業価値向上が従業員の直接的な恩恵につながることから、会社と社員が一丸となって同じ目標に向かって進むエネルギーを高めていく効果を期待しています。社員一人ひとりが「株主」として当社の経営に対する理解を深めるため、社員向けの社内IRイベントをグループCFO主導で定期的に開催することにしました。社員の一人ひとりが株主であることを自覚し、グループの置かれている状況を理解することで、それぞれの業務や役割がどのように企業価値向上に貢献できるのかを考えるきっかけとなり、一人ひとりの行動変容につなげていきたいと考えています。

株式会社であるメリットを存分に活かし、役職員一丸となって企業価値向上に取り組んでいきます。

5 IT・デジタル戦略の強化

生成AIが凄まじいスピードで浸透しており、私たちの生活を大きく変える可能性をステークホルダーの皆さまも実感されていると思います。当社グループのビジネスにおいても、このような最先端のデジタル技術をスピーディにかつ適切に取り込まなければ、事業環境の変化のスピードについていけず取り残されてしまうという強い危機感を私は持っています。そうしたことから、当社では、“Group Chief Data and AI Officer”を配置し、データ・AI戦略の高度化に向けた取組みを進めております。第一生命では、生涯設計デザイナーの活動を支援する生成AIを活用した仕組みの導入により生涯設計デザイナーの負担を軽減し生産性を向上させるとともに、お客さまへの最適かつスムーズなご提案につなげていきたいと考えています。また、生成AIについて今後、保険契約の引受査定、保険金・給付金の支払い査定等、保険会社の根源的なオペレーションにおける活用が進めば、業務のシンプル化と業務品質の改善が飛躍的に進むことになる、私としては大きな期待を持っています。

また、IT・デジタル戦略を実行していく上で、当社グループが重視していることは「デジタル能力の内製化」です。その一環として、テクノロジーを活用したビジネストランスフォーメーションの支援においてグローバルに豊富な実績を有するキャップジェミニ社を戦略的パートナーとして、グローバル・ケイパビリティ・センター(以下、GCC)をインドに設立しました。イノベーションとデータ活用を中心とするインドで2025年5月に設立したGCCは、当社グループのIT・デジタル戦略の推進に特化しています。高度な専門人財を育成・活用することで当社グループとしてのデジタル能力の強化と内製化を実現し、グローバルでの事業活動のイノベーションと生産性向上を目指します。

IT・デジタルの進化の恩恵を享受することで業務全体の生産性、営業現場の提案力の向上、社員の働き方の変革等が期待でき、組織全体の効率が高まり筋肉質な組織になることでROE改善、ひいては企業価値向上にもつながると考えています。

6 サステナビリティ取組みの加速

サステナブルな社会の実現に向けて、パーパスを踏まえ、地域・社会や地球環境の課題解決につながる価値をステークホルダーの皆さまにお届けしていく所存です。その実効性強化の取組みの一つとして、2024年度にスタートした中期経営計画をつくり上げていく過程でコア・マテリアリティ(当社グループが優先的に取り組む重要課題)を策定しました。コア・マテリアリティの解決に向けて、グループ社員への理念・戦略の浸透やサステナビリティ開示の強化によってステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを強化しています。

グループ社員への理念・戦略の浸透の一環として、2025年4月に「グループサステナビリティ宣言」を制定しました。本宣言では、パーパスとサステナビリティ取組みの関係を整理しながら、当社グループ全体のサステナビリティ取組みにおいて意識すべき事項を定めており、さらなる取組み推進のよりどころとなる指針です。

サステナビリティ情報の開示強化に関しては、TCFD・TNFD等のフレームワークに基づく任意の開示情報をまとめた「サステナビリティレポート」の内容を充実させているほか、サステナビリティ基準委員会(SSB)による開示基準への対応を進めています。グローバルに整合した非財務情報の開示体制を整備することは、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を支えると同時に、当社の企業価値向上の重要な要素であると考えており、当社の取組成果を示す適切な非財務指標について検討を進めてまいります。

「社会価値と経済価値の共創」をさらに強力に推進すべく、当社グループが目指すサステナブルな未来の実現に向けて着実に歩みを進めていきます。

Accelerate Transformation

グループCEOメッセージ



終わりに

当社グループでは、新年度が始まる4月に毎年「グループ経営会議」を開催しています。本会議は、国内外の役職員を参加対象とし、経営トップから直接メッセージを届ける重要な機会となっています。

2025年4月の会議で私は、“Think Differently!!”という言葉を目指す企業風土を表すキーワードに掲げました。かつて、スティーブ・ジョブズ氏が赤字にあえぐアップルに社長として復帰した際、“Think different”と言ったことは有名ですが、変化の激しい時代において、当社グループが業界をリードしていくために必要なマインドセットであると考えています。この考え方は、業界や社内の常識や慣習、過去の成功体験、従来型のテクノロジー、競合他社の戦略など既存の枠組みにとらわれることなく、ゼロベースで物事を捉え直し、独自の視点で判断・行動することを促すものです。

日本企業においては、これまで引き継がれてきた価値観や仕組みを尊重しつつ、新たな要素を取り入れて融合させることが重視されてきました。当社もその姿勢を大切にしながらも、変化のスピードが求められる現代においては、過去のレガシーを守ることに偏重するのではなく、より迅速な意思決定と行動が求められています。資本市場やステークホルダーの皆さまが評価するのは、変化への対応力とそのスピードであると考えています。

社員の自由な発想と挑戦を歓迎する文化をグループ全体で醸成する施策として、今年度より、「社内ベンチャー制度」を新設いたしました。この制度は、社員一人ひとりのアイデアを、実際のビジネスとして形にしていくための仕組みであり、まさに社員が「起業家」として“Think Differently!!”を実践できる舞台です。

当社グループは、役職員が一丸となって、“Think Differently!!”のマインドセットのもと、変革を恐れず、挑戦を続けることで、社会への提供価値のさらなる増加と持続的な企業価値向上を目指してまいります。

今後とも、皆さまの変わらぬご支援を何卒よろしくお願いいたします。

Accelerate Transformation

グループCFOメッセージ

**規律ある「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。**

執行役員グループCFO
西村 泰介



グループCFOの西村です。現中期経営計画(中計)の財務・資本戦略について、1年目の振り返りと今後に向けた重点施策の観点から私の考えをご説明します。

▶中計1年目の成果と課題

前中計では、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し、リスク削減に取り組んできました。その結果、最終年度である2023年度末には資本コストは9%程度まで低下するなど一定の成果を上げることができました。一方で、資本効率を示す修正ROEは8.2%と引き続き資本コストを下回ったことを踏まえ、「資本コストを安定的に上回る資本効率」の実現に向けて、中計を仕上げるステージと位置付けました。

2024年度は、経済環境が高位安定して推移し、第一生命の新契約業績も大きく回復しました。また、リスク削減を目的として第一生命が保有する国内株式の売却を計画に沿って進捗させた他、プロテクティブやTALをはじめとした海外各社の業績も順調に進捗し、グループ全体では修正利益4,395億円と、当初中計を発表した際の2026年度目標4,000億円を上回る好調な業績となりました。さらに、自己株式の取得など資本効率の改善にも取り組んだことで、修正ROEは10.7%となり、中計の最終年度である2026年度の目標として設定していた10%を超過し、当社の資本効率は資本コストを初めて上回りました。

2026年度より経済価値ベースのソルベンシーマージン規制の導入が予定されています。当社は、ESR170-200%を目指すターゲットレンジとして設定しており、先行して適用していた国内子会社に加えて2024年度末より海外子会社も計測基準を変更して測定を開始しました。2025年1月に大規模な劣後債発行により資金調達にも取り組んだ結果としてESRが200%を超えていたことも踏まえ、資産形成や海外生保領域の新規事業への投資を実現しています。ESR計測におけるモデルの変更を行った効果もあり、2024年度末の新基準ベースのESRは210%とターゲットレンジを上回る結果となりました。

一方で、従来課題として認識していた事業費効率の向上に向けた取り組みについては、経済環境の変化、特に近年のインフレ率の高まりを受け従来以上の対応が求められており、経営チームが一丸となって、具体的な対応方針について議論を深めていきます。これまでITやAI活用などへの投資を積極的に行ってきたので、今後は投資効果の発現による更なる付加価値提供、事業費効率の向上を実現していきたいと思っています。

▶中計2年目以降の重点施策

中計2年目以降も、財務健全性を維持しつつ資本効率をさらに引き上げ、資本コストを上回る状況を維持・拡大することが必要です。資本循環経営をさらに推し進めていきたいと考えています。

「資本コストを安定的に上回る資本効率」の実現に向けて、前述のとおり、2024年度の修正ROEは10.7%となり10%を超過しました。これが一過性にならずに、2025年度以降も安定的に高い資本効率を実現することが重要です。

当社が高い修正ROEを実現したのと同様に、当社がピアとして設定しているグローバルトップティアもより高いROEを実現しています。当社も目線を高めてさらに高いレベルのROEを達成する必要があります。これら状況を踏まえて、2026年度の修正ROE目標を12%以上に、2030年度目標を14%以上まで引き上げました。その実現に向けて、第一生命が保有する国内株式を売却し、その一部は第一生命において長期の国債に再投資しつつ、利益として解放された資本は当社を通じてグループ各社の競争力強化と利益水準向上のための事業投資に充当することに加え、将来の成長に向けた戦略投資や安定的な株主還元等、規律を持って適切なバランスで資本配賦を実施していくことが最も重要です。

国内では長期にわたって低金利が継続し、特に資産形成領域において保険会社が提供する商品について魅力的な利回りを提供することが困難な状況が継続してきましたが、足元の国内金利上昇は生命保険事業にも追い風となっています。日本に先駆けて金利が上昇した世界最大の保険市場である米国においては、生命保険・年金保険の市場は数年前から模様が大きく変化し、オルタナティブ・証券化商品への資産運用の能力が重要な成功要因となっており、また、それを支えるアセットマネジメント機能も大きく成長しています。日本においても同様の変化が予見されることから、円金利上昇という環境変化を活かした新商品開発や資産運用機能の強化を進めるとともに、アセットマネジメント分野への投資などを通じて一株当たりの修正利益(EPS)について2023年度を起点として2030年度までに年平均10%の成長を実現させていけるよう、資本政策の観点から事業戦略を支えていきたいと考えています。

2025年に入り複数の戦略投資案件を発表した一方で、タイ市場からの撤退を発表しました。今後も成長性の高い事業への戦略投資を進めつつ、当初想定していた効果を享受できなくなった場合には事業ポートフォリオの入替えを進めることで、規律を働かせながら資本を有効活用し成長を実現する「資本循環経営」を今後も一層進めていきます。

2030年度に目指す姿に向けて、引き続き歩みを止めることなく企業価値向上に取り組んでいきます。

Accelerate Transformation

グループCFOメッセージ

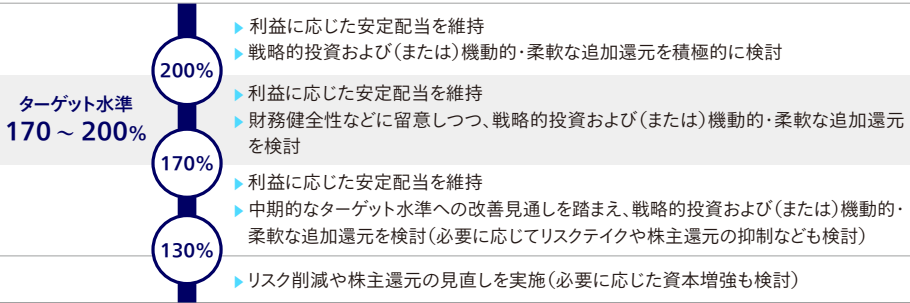
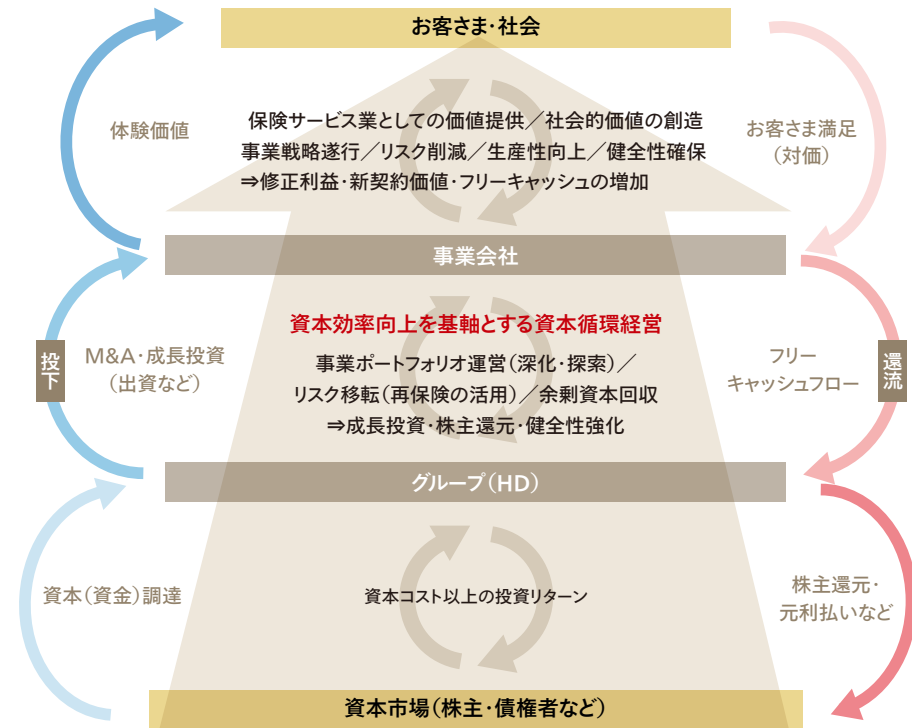
▶資本政策の基本的な考え方

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安定的な株主還元を目指し、ERMの枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

現中計では、前中計に引き続き、「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出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す。

ESR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（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、2015-2017年度中計からESRのターゲット水準を170～200%と定め開示しております。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。

2025年度末には、保険監督者国際機構(IAIS)により採択された国際的に活動する保険会社グループ(IAIGs)に適用される国際資本基準(ICS)の仕様と基本的な構造を共通にした経済価値ベースのソルベンシー規制(以下、「新規制」)が日本に導入される予定です。

そのなかで当社は、新規制の導入に向け、ESRについて、2023年度末より国内保険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)について新規制に沿った計算方法に変更しており、2024年度末からは海外保険各社についても新基準を適用し、グループ連結手法も変更しております。

Accelerate Transformation

グループCFOメッセージ

▶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の余剰資本管理の厳格化を行い、創出した余剰資本を活用し、自己株式取得等の株主還元や将来の成長に向けた戦略投資に規律を持って資本配賦を行うことで資本効率の改善を図っております。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につなげていきます。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外へ流出していた利益の抑制を実現することで、資本循環経営のさらなる進化を目指しています。

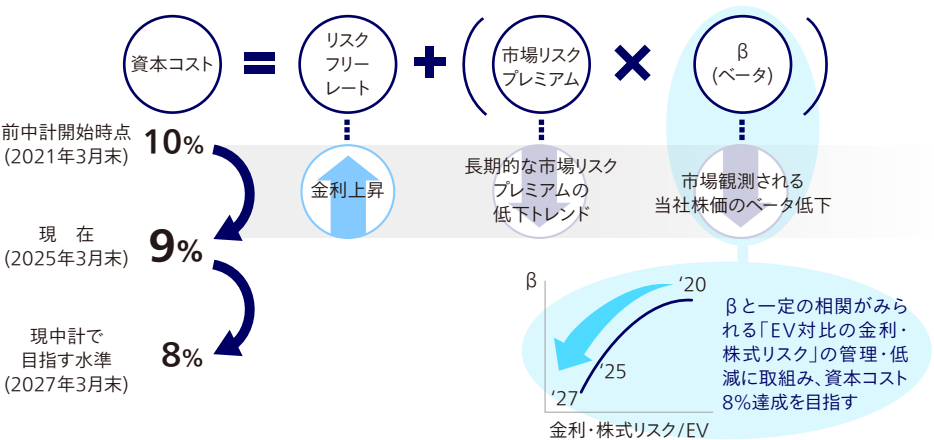
▶資本循環経営の具現化に向けた主な取組み－リスク削減の取組み－

当社グループの資本コストは、中計開始時点では9%と認識していましたが、国内外の金利上昇が資本コストに及ぼす影響も注視しつつ、金利・株式リスク削減等の継続を通じ、中計期間中に資本コストを8%まで低減させることを目指していきます。

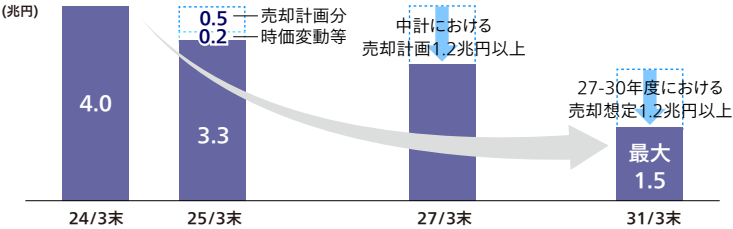
2024年度の第一生命における市場リスク削減額は金利・株式リスク合計で△2,250億円となりました。うち国内株式売却に関しては、2024年度は中計期間の1.2兆円の売却目標に対して約5,000億円の売却を完了し、進捗率は40%と計画を上回りました。今期以降も引き続き計画を進捗させ、2030年度末における国内株式残高を最大1.5兆円とする計画を確実に捉えていきます。

また、2025年度末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可能となるリスクポートフォリオへの転換等を通じ、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



■DL国内株式の時価残高推移・見通し



▶資本循環経営の具現化に向けた主な取組み－再保険の活用－

資本循環経営の一環として実施している再保険について、近年はグループ内再保険の活用も進展しています。2020年に再保険子会社である Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda を設立して以降、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、TALなどの各社が、それぞれの事業特性に応じた目的でグループ内再保険を活用しています。さらに、グループ各社では、プロテクティブによる1兆円規模の既契約ブロックの外部再保険をはじめ、外部出再によるリスク移転や余剰資本の解放にも取り組んでいます。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、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。2024年度の当該配当金額は、主に第一生命の利益水準が期初想定を上回ったことで、グループ修正利益に対する送金率は約86%となりました。2025年度のグループ修正利益については、約4,100億円を見込んでおり、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3,600億円を見込んでおります。

■2024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
第一生命	2,871億円
プロテクティブ※1,3	273億円
TAL※2,3	498億円
グループ	約3,758億円

※1 プロテクティブ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 チャレンジャー社買収に伴い送金を留保する25/3期利益分の配当
※3 2025年3月末の為替レートで評価した円貨換算額を記載

Accelerate Transformation

グループCFOメッセージ

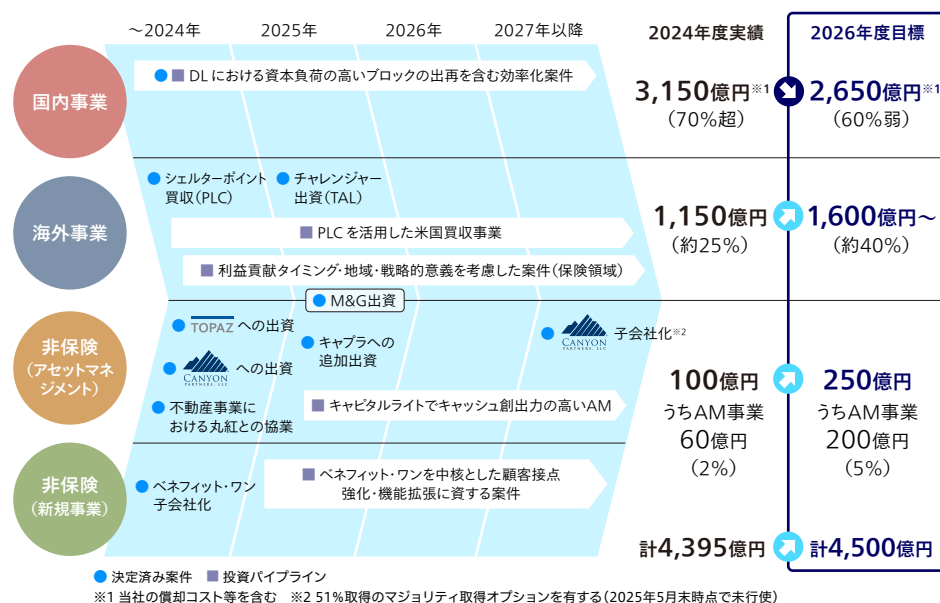
▶事業ポートフォリオの変革

当社グループでは、「中核事業（保障、資産形成・承継）の深化」と「デジタル、健康・医療領域などの新規領域の探索」を進め、継続的な事業ポートフォリオの拡大・分散を通じた最適化を目指しています。

2024年度は、プロテクトティブを通じてシェルターポイント（米国で団体保険事業を展開）の買収を行いました。また、2025年度は、キャブラ（英国の有力ヘッジファンド）への追加出資を行ったほか、TALを通じたチャレンジャー（豪州個人年金市場のリーディングカンパニー）への出資や、欧州でアセマネ・生保分野における英国大手M&Gへの出資が決定しております。なお、事業ポートフォリオの最適化の観点から、市場成長性の鈍化等により事業戦略上の優先度が低下したタイ事業（オーシャンライフ）を売却いたしました。

2026年度に目指す4,500億円の利益目標の達成に向け、投資案件の厳選を進めつつ、リスクと地域の観点で分散の効いた効率性の高い事業ポートフォリオ・規律ある資本配賦を目指します。

■資本戦略案件のパイプライン



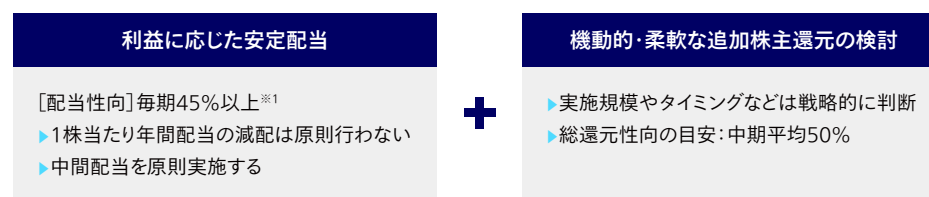
▶株主還元

2024年度の株主還元は、1株当たり配当金を76円とし、中間配当と合わせた年間配当額は137円と前年度比+24円増額しました。加えて、5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の買い付けを2025年5月より開始しています。

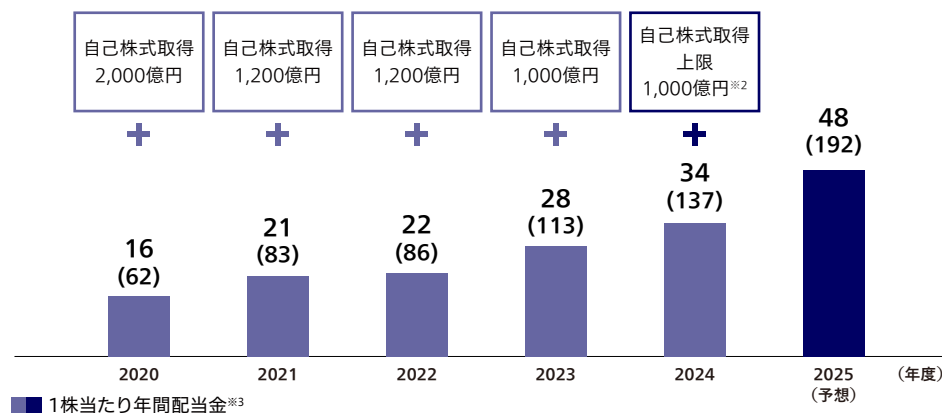
2025年度からは、従来40%以上としていた配当性向を45%以上に引き上げることを決定いたしました。加えて総還元性向の目安を中期平均50%としつつ、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会や当社株価水準などを総合的に勘案し、自己株式取得による機動的・柔軟な追加還元を戦略的に検討・実施しております。

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。

■2024-26年度における株主還元方針



■1株当たり年間配当・自己株式取得増額の実績・予想



※1 安定的な株主還元の実現を目的として、2025年度より配当性向を45%に引き上げ

※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、2025年5月15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

※3 「1株当たり年間配当金」は株式分割(4分割)後の配当金。2024年度以前は、株式分割を考慮した換算額。括弧内は、株式分割前の配当金(2024年度以前は実績、2025年度は換算額)

Accelerate Transformation

グループCFOメッセージ

▶2030年度に目指す姿を実現するための資本政策

当社は2030年度までに「日本の保険業界の未来を先導する存在」、「グローバルトップティアに伍する保険グループ」になるという目指す姿の実現に向けて、現中計の3年間に成すべきことをバックキャストして現中計を定めており、2026年に6兆円、2030年度に10兆円の時価総額到達を目指しています。

2024年度末の修正ROEは初めて10%を超え、中計最終年度の目標を前倒しで達成しました。繰り返しますが、グローバルトップティアの各社も一段と高いROE水準に到達しており、当社の目指すべき水準を12%以上に引き上げるとともに、2030年度の目標水準も14%以上に引き上げました。また、2024年度末の修正利益についても中計最終年度の目標を超過達成したことを受け、2026年度末時点で4,500億円という新たな目標を設定するとともに、2030年度をめどとして目指す水準としていた6,000億円という目標についても引き上げを検討しています。

中計期間は、「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」を最優先課題と位置付け、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ています。

2027年度から始まる次期中計以降は2030年度に目指す姿の実現に向け成長を加速させるステージとして、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、配当還元強化の方針を転換しつつ、自己株式の取得については資本効率や成長投資機会とのバランスを考慮し、機動的な対応としてまいります。そして戦略投資などを通じさらなる利益成長を実現することで、一層の企業価値向上を図っていきます。

■今後の資本政策の方向性



▶ステークホルダーとの対話によりボラティリティの抑制や経営基盤の強化へつなげる

企業価値向上に向けたステークホルダーとのエンゲージメント

当社は多様な機会を通じてステークホルダーとの建設的なコミュニケーションを推進しています。頂いたご意見は、取締役会や経営会議等をはじめ、社内に幅広く報告・共有し、経営の改善に取り入れることで、企業価値向上に役立てています。

具体的には、決算電話会議(四半期ごと)や決算経営説明会(半期ごと)を、主にオンラインで定期的に開催し、国内外の株主・投資家に対して当社の長期ビジョンや決算状況を中心に説明する機会を設けています。

また、社外取締役や事業オーナーがテーマ別の説明会に登壇し、事業戦略やガバナンスの取組み等を説明しました。当社の戦略をアナリスト・投資家の皆さまに解像度高くご説明し、当社の取組みを理解いただく機会を増やすように取り組んでいます。

2024年度は国内外の200余りの株主・投資家との面談を行いました。グループCEO・グループCFOが海外の投資家を訪問し面談する機会も設けることで、投資家の意見を直接お伺いしています。

社外のみならず、マネジメント層の従業員を対象にして、グループCFOから戦略や決算状況を年2回解説し、経営陣と部門リーダーの意思統一を図る機会を設けることで、全社の戦略実行力を高めています。2024年通期決算に関する説明会でも多くの質問が従業員から寄せられ、回数を重ねるごとに従業員の経営に対する関心が高まっていることを実感しています。

全社員を対象とした株式報酬制度を2024年度から導入し、従業員の企業価値向上への意識を醸成し、株主との利害を一致させる仕組みを導入しています。業績が向上すれば従業員も利益を享受できるという利点を実感してもらい、全社一丸となった価値創造を加速させることを目指しています。前述した通期決算に関する従業員向けの説明会では、グループCFOに加えてグループCHROも登壇して、業績に基づく報酬への影響を関連付けて説明し、従業員が経営に対して関心を高められるように工夫しています。

今後も透明性と信頼性の高い情報開示を追求し、様々なステークホルダーとの継続的な対話を通じて、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

株主・投資家との対話実績(2024年度)

- ▶ 電話会議、決算経営説明会開催回数 7回
- ▶ 個人投資家向けメディア配信視聴者数 約10万名
- ▶ IR面談数(国内・国外) 延べ約300回

Accelerate Transformation

グループCIO／CDOメッセージ

保険の未来を再構築し、誰もが驚く世界をつくり出す ——
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。

専務執行役員グループ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
- ▶ 事業部門と一体となった事業推進
- ▶ DXによる優れたCXの提供
- ▶ 業界をリードするDX人財の内製化

企業価値向上に向けて／基本方針

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、当社グループは、テクノロジーを差別化の重要な要素と位置づけ、事業変革とイノベーションを推進しています。IT・デジタル戦略においては、4つの領域（CX & Digital Trust、New Business Models、Investment Value、Talent & Organization）の取組みに注力することで競合との差別化を図るとともに、圧倒的な顧客体験価値を提供し、持続的な成長の原動力とすることを目指しています。

今後も、グループ横断で今までにない新たなシナジーを生みだし、保険の未来を再構築するとともに、誰もが驚く世界を作り出すことで、グループの企業価値向上に貢献していきます。

▶ 中期経営計画1年目の成果と課題

中計1年目には、グループ全体で共通のテクノロジー基盤とITガバナンスを整備するとともに、サイバーセキュリティの強化、新たなビジネスモデルの創出など、複数領域で取組みを加速しました。具体的には、2024年8月にマイクロソフトとの戦略的グローバルパートナーシップを締結し、Microsoft Azureを基盤としたクラウド環境の構築やAI・データ分析技術の活用を推進しています。また、2025年5月にはグローバルでDXを加速するべく、インドに「グローバル・ケイパビリティ・センター」（以下、GCC）を設立しました。このGCCでは、BOT（Build-Operate-Transfer）モデルを採用することで、デジタル能力の内製化による差別化を目指します。また、イノベーションを通じた保険業の変革を目指す「第一生命イノベーションファンド」においては、グループ内での革新的なビジネスアイデアを公募し、2024年度には41件の応募を受け付け、うち24件について実証実験への支援を実施しました。

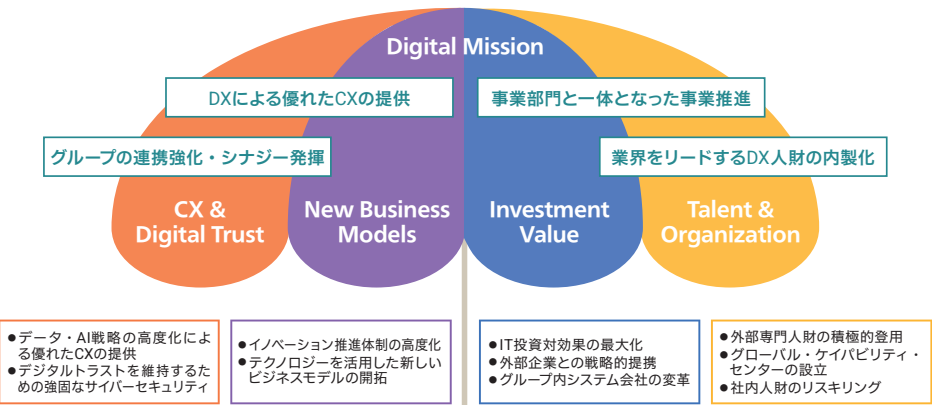
▶ 今後の重点施策

今後は、グローバルトップティアの保険グループへと進化・成長するため、グループ全体でテクノロジーとデジタルの利活用の水準を飛躍的に高め、お客さまとの接点の拡充、保険サービスの向上、従業員の働き方のすべてにおいてイノベーションを推進していきます。特に、インドに設立したGCCの本格稼働による競争力強化や、サイバーセキュリティの強化による「デジタルトラスト」の確立に加え、ITインフラの近代化・簡素化による従業員の生産性向上や、イノベーションを牽引する人財の育成をさらに推進することで、グループ全体のデジタル変革を一層加速し、企業価値の向上に貢献してまいります。

また、グループのイノベーションを牽引する人財育成を目的に設立された「第一イノベーションプログラム」は、より実践的な学びの場として内容を拡充し、そこで生まれたアイデアを実現するためにDIF（Digital Innovation Fund）への応募を推奨し、メンタリング等を通じた支援をしていきます。

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



Accelerate Transformation

グループCDAOメッセージ

AIイノベーションとガバナンスを両立し、
価値創出を加速していきます。

執行役員グループCDAO
フィゲン・ウルゲン



AI・データ戦略で目指す姿

- ▶ AIイノベーションとガバナンスを両立し、信頼されるAIを提供する
- ▶ AIとデータへの投資を通じて、明確なROIと競争優位性を獲得する
- ▶ 全社員がAIを日常業務で自信を持って活用できる組織を実現する

企業価値向上に向けて／基本方針

当社グループは、2030年度に向けて、全社員が日常業務でAIとデータを効果的に活用することを目指しています。AIとデータは単なる技術ではなく、ビジネス変革、高度な意思決定、顧客体験の向上を通じて企業価値を高め、持続的な競争優位性を確立する原動力です。言い換えれば、AIとデータは当社に秘められた可能性を引き出す鍵です。

その実現に向けて、「AIイノベーション」と「AIガバナンス」の両立を基本方針とし、事業ニーズに即した柔軟なAI活用を進める一方、技術的負債の回避と信頼性の高いAI提供体制の構築にも注力しています。

さらに、グローバルに当社グループ内のデータおよびAIチーム間で連携し、地理的に離れたメンバーがオンラインで協働できる体制を整えることで、変化する規制環境や社会的要請に柔軟に対応できる組織力の強化を図っています。これらの取り組みを通じて、AIとデータによる価値創造を加速させ、企業価値の最大化と持続的成長の実現を目指します。

▶ 中期経営計画1年目の成果と課題

2024年度は中期経営計画の初年度として、AI活用の実装に向けた基盤整備を進めました。主な取り組みは、グループ全体のAIプロジェクトのレビュー、ガバナンス体制の構築、AIポリシーの策定、主要ユースケースにおける生成AI技術の検証です。これらにより、プロジェクトの可視性とガバナンスが強化され、AIに対する事業ニーズの理解が深まりました。一方で、AIリスク管理における部門間連携の強化や、現場レベルでのスキルのばらつきといった課題も明らかになっており、今後の成長に向けた基盤づくりの一環として、組織的な対応を進めています。

▶ 今後の重点施策

グループ全体でAIとデータの活用が進展する中、今後は以下の重点施策に取り組みます。

お客さまデータの活用においては、個人情報の適切かつ慎重な取扱いを前提に、グループ横断的な分析を可能にする柔軟なデータ基盤を構築します。これにより、お客さま理解を深め、新たな価値の創出につなげます。

業務プロセスの改革に向けては、AIや生成AIの活用をさらに進め、業務の自動化や意思決定支援を通じて、効率性と品質の向上を図ります。これにより、従業員が創造的な業務に集中できる環境を整え、現場のニーズに即した変革を推進します。

また、グループ内での知見や技術の共有を促進し、それらを再利用可能なAIケイパビリティとして整備することで、開発コストの削減と提供スピードの向上を図ります。これにより、各地域の取組みを相互に高め合い、グループ全体の競争力を強化します。

さらに、生成AIを活用したナレッジマネジメントの高度化を目指し、業務知識の集約・検索・提供を支援する仕組みを整備します。これにより、意思決定力と業務遂行力を高め、知的資産の活用度を向上させ、持続的な成長の基盤を強化します。

AIの活用に伴うリスクへの対応としては、国や地域ごとの技術環境や規制に配慮しながら、共通の原則に基づいた運用ルールを整備し、透明性と説明責任を確保する体制を強化します。これにより、技術革新と社会的信頼の両立を図ります。これらの施策を通じて、AIとデータの力を最大限に活かし、グループ全体の価値創造を加速していきます。

■ データ・AI取組みの全体像



Accelerate Transformation

グループCHROメッセージ

持続的な企業価値向上に向けて、
経営戦略と密接に連動した
グループ人財戦略を推進していきます。

執行役員
グループCHRO
沼田 陽太郎



人財戦略で 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

基本方針

グループの経営戦略を支える多様性に満ちた人財ポートフォリオの形成

企業価値向上に向けて

第一生命グループでは、人財戦略のキーマッセージを「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」と定めています。当社グループは国内外で事業を展開しており、非保険領域にも進出するなど、事業の多様化が進んでいます。加えて、コロナ禍以降のお客さまの価値観の変化やデジタル化の加速など、当社を取り巻く事業環境も一層多様化・複雑化しています。こうした変化の中で、2030年度に目指す「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」を実現するためには、人財戦略も柔軟に変化させるとともに、これを体現する社員一人ひとりが、自らの目指すキャリアの実現に向けて主体的に成長していくことが何より重要です。こうした考えのもと、当社グループでは、人財獲得・人財育成、主体的なキャリア形成支援、風土・Well-beingなど6つの柱を基に各種人事施策を展開し、企業価値の持続的な向上を目指しています。

人財獲得・人財育成

主体的なキャリア形成支援

人事制度・報酬制度

適材適所の人財配置

風土・Well-being

グループHRガバナンス

2024年度の成果と今後に向けて

2024年度は、株式報酬制度の導入や、買収したベネフィット・ワンの基幹サービスであるベネフィット・ステーションの導入を行いました。また、2025年4月から第一生命ホールディングスの一部所属にジョブ型人事制度を導入しており今後対象を拡大予定です。これらの背景には、事業環境の多様化に加え、業界の垣

根を超えた人財獲得競争が非常に激しくなっているという環境認識があります。高度な専門性を持つ人財の獲得とリテンションのためには、市場競争力のある報酬を提示するだけでなく、主体的にキャリアをひらく人財を支援する人事制度のもとで、社員に選ばれ、自信と誇りを持って働くことができる職場環境を整備することが必要不可欠という想いがあります。

主要な制度の企画・導入はこれまで順調に進んでいると感じていますが、今後はこれらの制度が期待通りに機能し、社内にポジティブな変化をもたらしているかをしっかりとフォローしていくことが重要だと考えています。経営戦略の実現を担うのは、国内外で働く社員一人ひとりに他ならないからこそ、人財戦略の推進を通じて、全社員が“Think Differently!!”を実践し、新しいアイデアに積極的にチャレンジしていく企業風土を醸成していきたいと考えています。

第一生命グループの人的資本経営について、より詳細を知りたい方はこちら >> [人的資本レポート](#)

2025年度 KPI	2023	2024	2025	目標
1 DX人財育成 Phase2認定者(累計)	—	—	2,477	↗
2 グローバル人財育成 GPA 3.5 ^{※1} 取得者(累計)	153	187	205	250(2026)
3 Myキャリア制度延べ応募者数(年間累計)	371	411	495	↗
4 グローバルジョブポスティング応募者数(年間累計)	22	26	38	↗
5 女性役員比率 ^{※2}	13.4%	13.7%	17.1%	30%(2030/4)
6 女性組織長比率 ^{※3}	18.5%	19.1%	19.5%	30%(2030/4)
7 エンゲージメント総合スコア(カッコはベンチマーク)	64(66)	65(66)	66.3(66.9)	↗
8 男性育休取得率 ^{※4} ／累計取得日数	130.8%／21.5日	108.5%／23.1日	113.1%／25.4日	100%／1か月
9 2次検診受診率(年間累計)	87.8%	87.4%	87.3%	100%
10 人財シフト(累計)	1,211	2,016	2,852	3,600(2026/4)

※1 外国人講師との実際のビジネスシーンを想定したミーティング、プレゼンテーション、交渉を通じた5段階評価のアセスメント

※2 第一生命ホールディングス及び第一生命の取締役・監査役・執行役員・専門役員の合計

※3 第一生命ホールディングス及び第一生命・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員の合計

※4 前事業年度に配偶者が出産した男性労働者が当事業年度に育児休業を取得した場合を含むため、100パーセントを超える

Accelerate Transformation

グループCSuOメッセージ

サステナビリティ取組みを通じて、
持続可能な社会の実現と企業価値向上に
貢献していきます。

サステナビリティ
戦略で
目指す姿

▶現世代・将来世代のすべての人びとのWell-beingの実現に向けて、
コア・マテリアリティに基づく事業の実践を通じて
社会価値と経済価値を共に生み出す

企業価値向上に向けて/基本方針

2025年4月にグループCSuOに就任いたしました酒井です。私は、「人は島嶼(とうしょ)にあらず(人は孤立した存在ではなく、他者とのつながりの中で生きている)」を信念としています。この信念のもと、当社グループと社会がお互いに与える・与える影響を深く理解するとともに、これまでの経験も活かし、社会インパクト達成までの道筋を描き、事業を通じたコア・マテリアリティ(私たちが優先的に取り組む重要課題)の解決に、国内外のグループ社員と想いを合わせて取り組んでまいります。

当社グループでは、現中期経営計画より4つのコア・マテリアリティを定め、これらに基づいたビジネス展開・経営基盤強化にグループ一丸となって取り組み始めました。当社グループのサステナビリティ取組みは、単に社会的責務を果たすことにとどまらず、戦略的に企業価値向上に資することを目指しています。外部環境の変化に対応するために、事業会社として、そして機関投資家として、気候変動や自然資本、人権といった各分野において積極的な取組みを推進し、業績ボラティリティの抑制や経営基盤の強化を図ります。また、当社グループが創業以来大切にしているお客さまの一生涯に寄り添うという想いを基に、重要な社会課題の解決に向けた生命保険業にとどまらない事業や提供価値の拡大に取り組み、持続的な成長力を向上させてまいります。

私のミッションは、グループ社員の一人ひとりが日常業務の中で、「社会価値と企業価値へのインパクトの観点を持って意思決定できる状態」を達成することです。新たに第一生命グループに参画した立場として、新しい視点の共有や過去にとらわれない客観的な判断を通じて貢献していきたいと思ひます。

執行役員グループCSuO
酒井 由紀子



コア・マテリアリティの解決に向けた取組み

I. Financial Well-being for All

すべての世代を支える金融サービスの提供

II. Healthy People and Society

一人ひとりのWell-beingと健全な社会への貢献

III. Green Leadership

環境課題への戦略的対応

IV. Proactive Governance and Engagement

経営基盤の強化と社員・多様なステークホルダーとの積極的な向き合い

Financial Well-being for Allの観点では、2024年度は、金利ある世界の到来や人口動態の変化を捉え、各国のリタイアメント層の資金ニーズにお応えする商品・サービス展開や、幅広い層の資産形成をサポートする商品の拡充を行いました。

Healthy People and Societyの観点では、2024年度にベネフィット・ワンがグループに加わり、一人ひとりの働きがいや健康とWell-beingにつながる福利厚生や健診代行サービスを展開しており、当社グループの基盤を活用しさらなる拡大を目指しています。これからも、長期にわたりお客さまとお付き合いする当社グループならではの着眼点で社会課題を特定し、従来の保険業にとらわれない取組みを推進します。

Green Leadershipの観点では、2023年8月に策定・開示した「ネットゼロ移行計画[※]」に基づき、事業会社として、そして機関投資家としてネットゼロに向けた取組みを進めています。また、サステナブルな社会の実現に向けてグローバルで必要とされる投資金額からバックキャストして設定した投融資金額目標(第一生命、第一フロンティア生命)を掲げ、サステナビリティ・テーマ型投融資を推進しています。

Proactive Governance and Engagementの観点では、サステナビリティ経営基盤の構築、人権の尊重、働きがいの創出に向けた取組みを行っています。2024年度は、人的資本への取組みが評価され、ESG総合インデックスは国内業界トップ水準に向上しました。

これからも、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値向上に資するサステナビリティ取組みをグループ一丸となって推進してまいります。

[※]GFANZ(Glasgow Financial Alliance for Net Zero)が策定した移行計画ガイダンスに基づき、日本の保険会社として初めて策定・開示

Accelerate Transformation

コア・マテリアリティ

第一生命グループでは、事業を通じた社会課題の解決と目指す社会の実現に向けて、

SDGsなどグローバルの潮流を踏まえて重点的に取り組むべき20の重要課題を選定し、コア・マテリアリティに集約しています。

各重要課題については、当社グループの事業に及ぼすリスク・機会を時間軸別に把握し、現中期経営計画の事業戦略に反映しています。

コア・マテリアリティの選定プロセス

Step1 社会課題の把握・整理

具体性を高めて取り組むべき当社にとって重要な社会課題を検討するために、SDGsの17の目標や国際機関のレポート、外部有識者からの助言等に基づき、35の社会課題を選定

Step2 重要度の評価

Step1で選定した35の社会課題を対象に、ダブルマテリアリティの考え方に基づき、マテリアリティマップを作成し、重要度の評価を実施
さらに、グループサステナビリティ推進委員会や経営会議・取締役会での議論を踏まえて、当社グループ事業への機会やリスクの観点も考慮しながら一部補正を実施

Step3 フォーカスエリアの特定

Step2の優先順位付けに基づき、関心度・重要度が高いフォーカスエリア内の20項目を重要課題として特定

Social:社会

- 一人ひとりの健康とWell-being
- 一人ひとりの生きがい(働きがい)と社会とのつながり
- 地域社会とのつながり
- 多様性
- 人口動態の変化
- 持続可能な金融サービス
- ユースとの協働と働きかけ
- 産業振興とイノベーションの創出
- 持続可能な教育の提供
- 公平で質の高い社会保障の充実
- ビジネスと人権
- 地政学リスク

Environment:環境

- 気候変動への対応
- 再生可能エネルギー
- エネルギーの安定供給
- 自然災害への対応
- 自然資本・生物多様性の喪失

Governance:ガバナンス

- 企業ガバナンスの管理・腐敗防止
- サイバーセキュリティ
- AIテクノロジーとDX

Step4 コア・マテリアリティの策定

Step3で特定した20項目について、各項目ごとの共通項などを考慮したうえで、コア・マテリアリティを策定

I. Financial Well-being for All

すべての世代を支える金融サービスの提供

II. Healthy People and Society

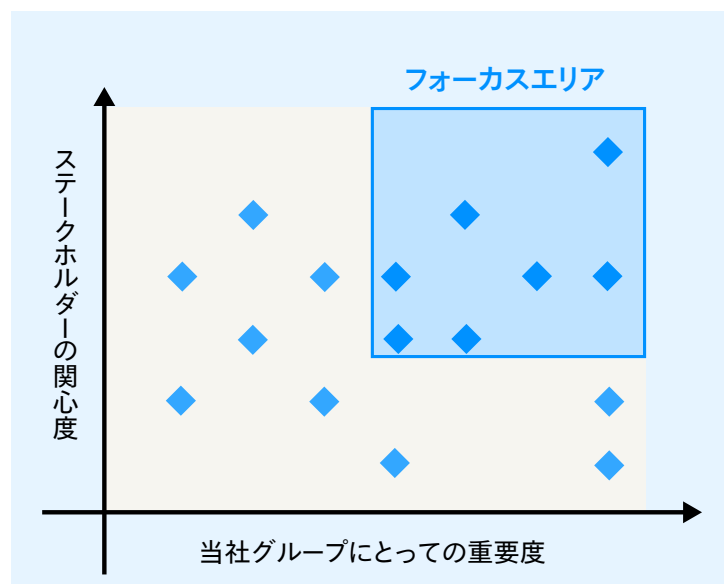
一人ひとりのWell-beingと健全な社会への貢献

III. Green Leadership

環境課題への戦略的対応

IV. Proactive Governance and Engagement

経営基盤の強化と社員・多様なステークホルダーとの積極的な向き合い



Accelerate Transformation

コア・マテリアリティ

コア・マテリアリティと進捗を測る指標・目指す水準

コア・マテリアリティ	コア・マテリアリティに対する取組み	指標と目指す水準		2024年度実績		戦略との関連性
I. Financial Well-being for All (すべての世代を支える金融サービスの提供)	- 顧客セグメントごとの課題をとらえた「保障」と、「資産形成・承継」の2つの領域を中核とした総合的な金融サービスの提供 - 進出地域での顧客ニーズに応じた商品・サービスの提供による、金融包摂(ファイナンス・インクルージョン)の推進	お客さま数 2026年度 国内 約3,750万名 海外 約4,500万名	新契約価値 各事業年度ごとに目標設定	国内 約3,455万名 海外 約4,100万名	新契約価値 1,724億円	国内保障事業戦略 P.42 資産形成・承継事業戦略 P.43 海外生保事業戦略 P.44 新規事業戦略 P.46 国内のCX向上に向けた取組み P.48 グループサステナビリティ推進体制 P.50
		新興国での金融包摂への貢献 (マイクロインシュアランスの提供数)		保有契約件数 約1,400万件		
II. Healthy People and Society (一人ひとりのWell-beingと健全な社会への貢献)	- 将来世代への教育支援、健康と生きがいのサポート、地域コミュニティとのつながり作り - 持続可能な社会システムの包摂的な整備への貢献	将来世代への金融教育支援 (プログラム参加者数※1)	グループ修正利益 2026年度 4,500億円	約3.5万名	グループ修正利益 4,395億円	国内保障事業戦略 P.42 資産形成・承継事業戦略 P.43 海外生保事業戦略 P.44 新規事業戦略 P.46 グループサステナビリティ推進体制 P.50
		社員のボランティア参加者数※2 (地域貢献)		約4.3万名		
III. Green Leadership (環境課題への戦略的対応)	- 脱炭素社会の実現、自然資本の回復への貢献 - 投資を通じたサステナビリティ課題の解決 - 国内外イニシアティブへの参画を通じた意見発信やグローバルなルールメイキングへの貢献	自社GHG排出量削減 (Scope1+2) 2019年度比 2030年度 75%減 2040年度 ネットゼロ	修正ROE 2026年度 12%以上	71%減	修正ROE 10.7%	グループサステナビリティ推進体制 P.50 気候変動・自然資本への取組み P.51
		投資資本ポートフォリオのGHG排出量削減※3 (Scope3カテゴリ15) 2020年比 2030年 50%減 2050年 ネットゼロ	ROEV 中長期的に8%程度	第一生命 41%減 第一フロンティア生命 49%減	ROEV -1.7%	
		サステナビリティ・テーマ型 投資資産累計額※2 2029年度までに累計5兆円 [うち環境・気候変動2.5兆円]	資本コスト 2026年度 8%	ESR 170～200%	資本コスト 9%	
			ESR 170～200%	累計3.1兆円 [累計1.5兆円]	ESR 210%	
IV. Proactive Governance and Engagement (経営基盤の強化と社員・多様なステークホルダーとの積極的な向き合い)	- 社会から評価されるサステナビリティ経営基盤の構築 - すべてのステークホルダーの人権の尊重 - 多様な個性を活かし、能力を最大限発揮・高めていける組織づくりの推進を通じた働きがいの創出	ESG総合インデックス 国内業界トップ水準	相対TSR 相対優位	DJSI:アジアパシフィックIndex選定 MSCI:AA	相対TSR 5位	グループCFOメッセージ P.14 グループサステナビリティ推進体制 P.50 人権の尊重 P.54 人財戦略 P.38 IT・デジタル戦略 P.41 コーポレートガバナンス P.55 役員体制 P.65
		人財の多様性※4 2030年までに、女性役員比率・女性組織長比率ともに30%		女性役員比率 17.1% 女性組織長比率 19.5%		
		働きがいの創出 (エンゲージメントスコア)	66.3			
		イノベーションの推進 (イノベーションファンド※5応募数) 年間30件	41件			

※1 第一生命、第一フロンティア生命の合計
※2 第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命および一部海外グループ会社の合計
※3 2024年3月期末実績。第一生命は上場株式・社債・不動産・融資ポートフォリオを対象とし、絶対量ベースで集計。第一フロンティア生命は社債ポートフォリオを対象とし、インテンシティベースで集計

※4 女性役員比率は第一生命ホールディングス、第一生命の合計。女性組織長比率は第一生命ホールディングス、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の合計
※5 グループに裨益しうる革新的なビジネスアイデアに対して資金面の支援を行うグループ内ファンド制度

Accelerate Transformation

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

第一生命グループはこれまで持株会社体制への移行や国内外の買収を通じた事業ポートフォリオの改善など、その時々の経営環境に向き合い、最適なアクションを実行することで確固たる事業基盤を構築してきました。2030年度に目指す姿からバックキャストして策定した中期経営計画を着実に遂行し、従来の生命保険業の枠を超えた保険サービス業への変革を通じてお客さま・社会に貢献し、持続的な成長を実現してまいります。

中計1年目の2024年度は各戦略が順調に進捗したほか経済環境も良好であったことなどから最終年度目標のグループ修正利益4,000億円を2年前倒して達成することができました。これを受けて2026年度目標を4,500億円に上方修正したほか、今後は2030年度目標の6,000億円の引き上げも検討していきます。

2010
上場時時価総額 **1.6兆円**

2015→2017
持続的価値創造の実現

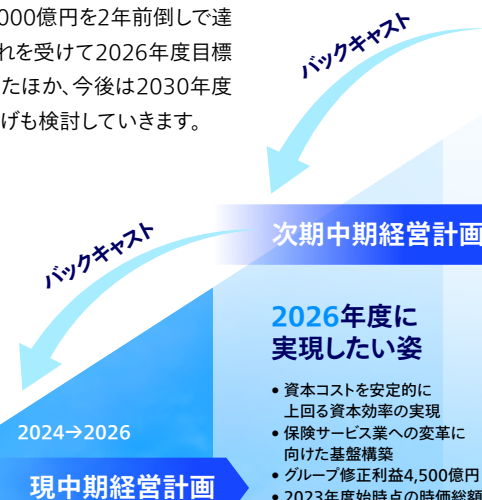
成果：持株会社体制への移行や多様なお客さまニーズに機動的に対応する国内3生保体制の確立、海外事業の展開加速
課題：超低金利環境の長期化を見据えたERMの強化や成長分野、イノベーションへの財源供給

2018→2020
Well-being 向上への
貢献を通じた成長へ

成果：ヘルスケアや少額短期保険など新たな領域への展開着手、従来の延長線上にはない市場リスク削減等による健全性指標の改善
課題：お客さま視点に基づく国内保険事業の抜本的転換、高資本コスト低資本効率からの脱却、グループ運営のグローバル化

2021→2023
結束を強め変革へ挑戦

成果：資本循環経営の推進による戦略投資の実行および株主還元の充実、国内外での買収を通じた事業ポートフォリオの改善
課題：国内新契約業績の回復、海外事業におけるマクロ環境変動に伴う利益ボラティリティの拡大



**2030年度に
目指す姿**

- ・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

次期中期経営計画

**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4,500億円
- ・2023年度始時点の時価総額(3兆円)からの倍増

2024→2026

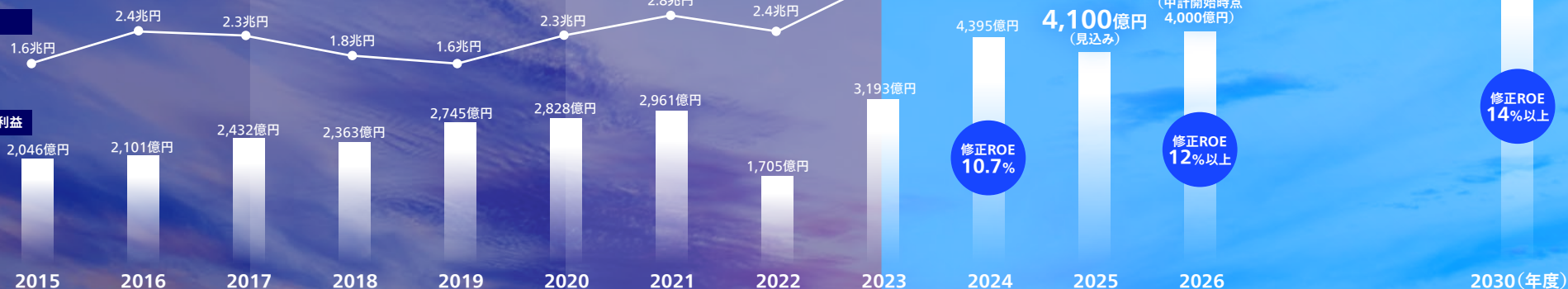
現中期経営計画

引き上げを検討
6,000億円
(目標)

修正ROE
14%以上

時価総額

グループ修正利益



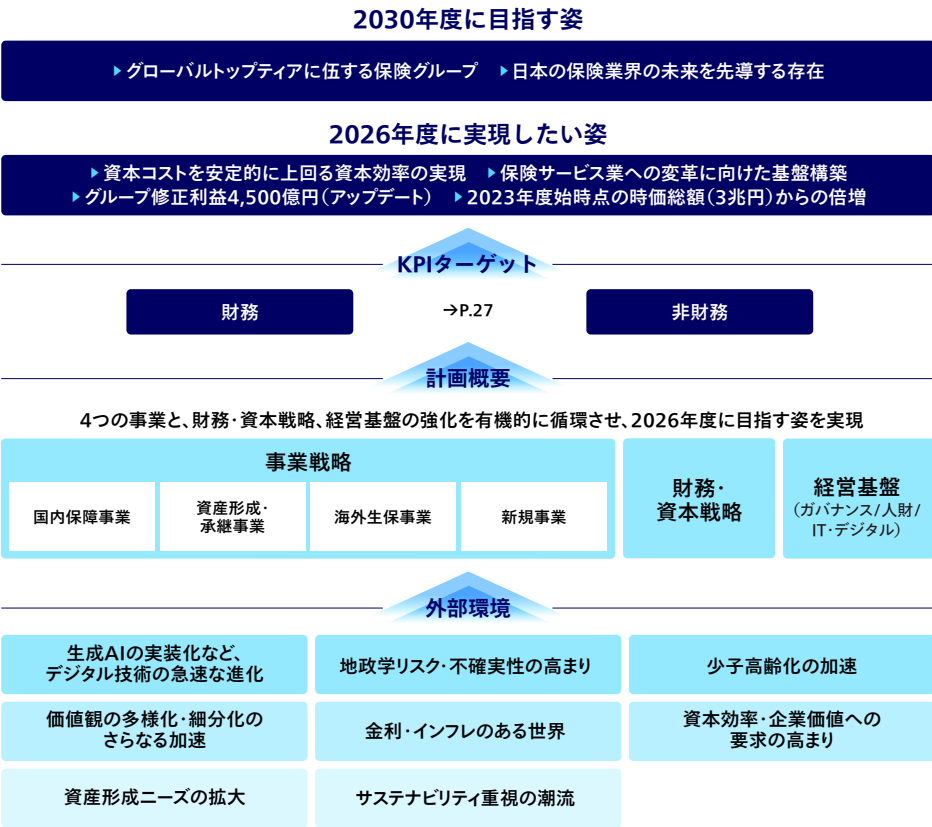
Accelerate Transformation

2024-2026年度中期経営計画

2024年度にスタートした中期経営計画は、前中計までの課題や外部環境の変化を認識し、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」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。

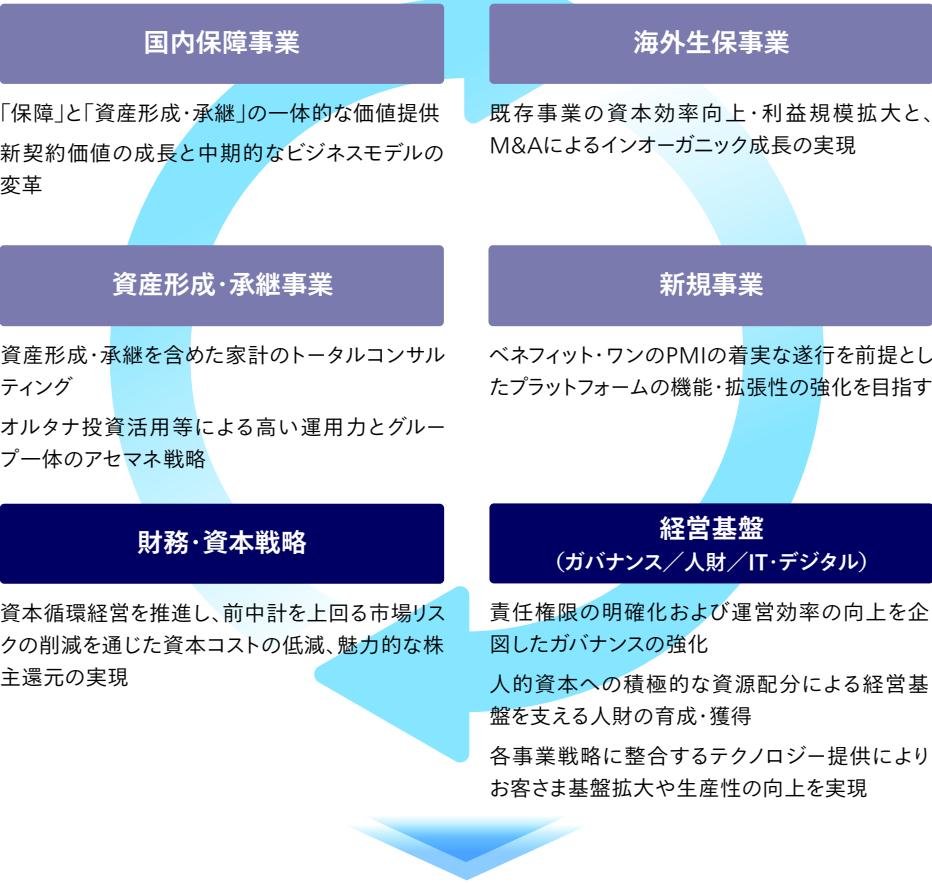
KPIについては、「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」を最重要課題として捉え、2030年度に目指す姿に向けた基盤を整える期間にコミットすべき定量目標の達成に取り組んでいます。

中計の全体像



目指す姿と戦略の概要

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年度に実現したい姿を実現します。



2026年度に実現したい姿を実現

Accelerate Transformation

2024-2026年度中期経営計画

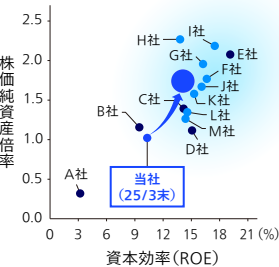
中期経営計画 2024年度の進捗・目標水準の見直し

2024年度の利益水準・資本効率率は2026年度の中計目標を前倒しで達成

一方で、グローバルトップティア各社の業績や資本効率も上昇加えて2026年度に目指す時価総額6兆円に向けては現時点でギャップが存在

グローバルトップティアに伍する保険グループに向けて、目指すべき目線を引き上げ、さらに取組みを強化していく必要

■当社とグローバルトップティア各社の資本効率と株価倍率の関係



中計最終年度のKPIターゲットを上方修正、2030年度目標も柔軟に検討

KPIターゲット

	KPI項目	2024年度実績	2026年度目標	2030年度目標
財務	ROEV	—	中長期的に8%程度	
	新契約価値	1,724億円	2025年度:1,900億円	—
	修正ROE	10.7%	10%→12%以上	安定的に10%を超える水準→14%以上
	修正利益	4,395億円	4,000億円→4,500億円～	6,000億円→引き上げを検討
	資本コスト	9%	8%	安定的に8%以下
	相対TSR (対競合14社)	第5位	相対優位 (中位以上)	
非財務	必要資本充足率	210%	170—200%	—
	お客さま数	国内:約3,455万名 ^{※1} 海外:約4,100万名 ^{※2}	国内:約3,750万名 ^{※1} 海外:約4,500万名	—
	ESG 総合インデックス	DJSI ^{※3} アジアパシフィックIndex選定 MSCI ^{※4} AA	国内業界トップ水準の評価スコア	—

※1 ベネフィット・ワンの福利厚生会員数など計上範囲を拡大した目標・実績 ※2 2025年3月末時点 ※3 Dow Jones Sustainability Indices
※4 MSCI ESG Rating

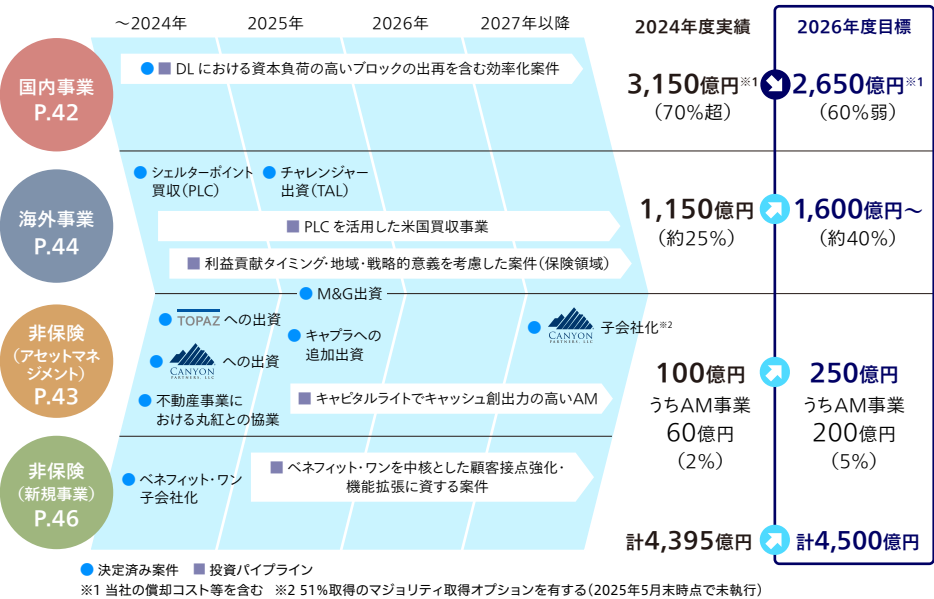
2025年度の重点施策

- ▶2026年度目標への進捗は順調。上方修正した目標に再設定の上、目線を上げて取組みを強化していく
- ▶2030年度に目指す姿に向けて、「さらなる資本効率の向上」と「事業ポートフォリオの変革」に取り組む

収益基盤拡大	● 前期に続く4,000億円超のグループ修正利益の達成 ● グループのキャッシュ創出力の向上	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4,500億円 ● 2023年度始時点の時価総額(3兆円)からの倍増
ポートフォリオマネジメント	● 収益貢献スピードと事業成長の両立 ● 資本効率向上に向けた事業ポートフォリオの入替	
経営基盤強化	● 成長を支えるマトリクス経営のさらなる進化 ● コーポレート機能の強化と成長分野への人財シフト	

さらなる利益成長と資本効率向上に向けた投資パイプライン

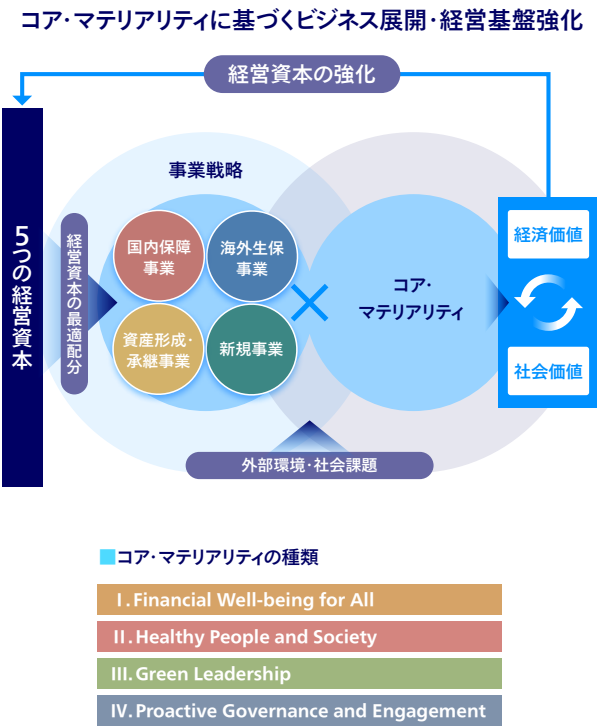
- ▶知見を有する保険領域およびその周辺領域にて厳選した成長投資によって、収益貢献スピードと事業成長を両立
- ▶リスクと地域で分散の効いた効率性の高い事業ポートフォリオを目指し、規律ある資本配賦を目指す



Accelerate Transformation

変革を加速するための資本

当社グループは、120年を超える日本での生命保険事業を通じて培ってきた各資本の強みをベースに、海外事業展開や新規領域の探索、M&Aの拡大により、次なる変革を加速するための資本を獲得・蓄積しています。これらを掛け合わせ、活用しながら「狭義の保険業」から「保険サービス業」への変革を加速し、マテリアリティへの取組みと連動させることで、企業価値の最大化と持続的な成長に邁進しています。



	財務資本	人的資本
強みや特長・主な経営資本	安定的な財務基盤 ● 強固な財務基盤・企業価値： 総資産約69.6兆円、グループEV8.2兆円 ● 盤石な資本・健全性：資本充足率210% 格付け 【当社】 AA-(JCR) 【第一生命】 AA(JCR、R&I)、AA-(Fitch)、A+(S&P、A.M.Best) レミッタンス ● 子会社からの配当送金率：約86%	豊富な人財・多様性 グループ従業員 ● 事業・拠点駐在グループ従業員：約6.1万名 ● うち海外保険事業に係る従業員：約9,700名 お客さまに Well-being を届ける豊富な人財 ● 専属の生涯設計デザイナー(国内)：約3.5万名 グローバルな事業運営を支える多様な人財 ● 次世代グローバル経営リーダー候補者数：205名 ● 女性管理職比率：30.8%^{※1} 2030年4月までに役員の30%以上、部長・ラインマネジャー等の組織長の30%以上 ● キャリア採用比率：51%^{※2} エンゲージメント 経年で向上
位置付け(重要性)	● 既存事業の成長に加えて、戦略投資等により盤石な財務資本を構築 ● 他資本との掛け合わせにより、すべてのステークホルダーへ価値を提供	● 多様な人財の可能性を最大限に発揮するための人財戦略を通じて、「主体的にキャリアをひらく人財」を後押しし、2030年度に目指す姿の実現に資する人財ポートフォリオを形成
変革を加速する強化策	● ERM(Enterprise Risk Management)ベースの資本政策運営により財務健全性を維持し、持続的な企業価値向上と株主還元のさらなる充実を実現 ● 高資本効率/高成長事業への集中により資本効率とキャッシュ創出力を高め、株主還元を充実させる「資本循環経営」を加速	● 戦略的な新卒・キャリア採用の推進による多様な人財の獲得 ● DX・グローバル・次世代経営リーダー育成等、経営戦略実現に資する人財の育成 ● 国内外のローテーションをはじめとする、主体的なキャリア形成支援制度の拡充 ● 株式報酬制度やジョブ型人事制度等、企業価値向上の果実を共有し、経営戦略遂行を担う人財基盤の構築を支える制度の拡充 ● 国内外のタレントを適財適所に配置し、グループの成長を支える人財ポートフォリオの構築 ● エンゲージメント向上、多様な人財の活躍機会創出、健康経営の推進等を通じた、働きがいのある職場環境づくり
	特に関連性の強いコア・マテリアリティ： I II III IV	特に関連性の強いコア・マテリアリティ： IV

(記載のある場合を除き、2025年3月末もしくは2024年度の数値を掲載)
※1 2025年4月1日時点。第一生命ホールディングス及び第一生命・第一フロンティア生命・ネオファースト生命の合計 ※2 2024年度の基幹職採用に占めるキャリア採用者比率

Accelerate Transformation

変革を加速するための資本

	知的資本	社会・関係資本	自然資本
強みや特長・主な経営資本	独自ノウハウ・知的創造実績 ニーズを捉えた商品開発力・コンサルティングノウハウ - MDRT会員^{※3}：国内218名、海外83名 - アクチュアリー資格取得者数^{※4}：105名 - CFP・AFP資格取得者数：CFP339名、AFP1,770名 国内外における戦略投資・M&Aの知見と経験 - 直近の主な戦略投資案件：ベネフィット・ワン、キャニオン、チャレンジャー、キャブラ、M&G等 - 会社買収等による海外進出：9カ国^{※5} ●プロテクティブによる買収事業：60件 イノベーション - 東大工学部とAIを活用して「しあわせ寿命」という新しいwell-being指標を構築しライフデザインと組み合わせる研究など、複数機関との産学連携・共同研究 - イノベーションファンド^{※6}の応募数（2024年度）：41件（国内・海外）うち24件について実証実験への支援を実施 国内外グループネットワーク - 子会社^{※7}：181社 ●関連会社^{※7}：124社	お客さま基盤 - お客さま数：約3,455万名（国内） ●お客さま数：約4,100万名（海外） 多様なビジネスパートナーとのアライアンス - グローバル各社との提携・協業 - Prudential Financialとの戦略的業務提携 - キャップジェミニとのインドでの「グローバル・ケイパビリティ・センター」設立 - 国内拠点数（※第一生命） 支社：69拠点 営業オフィス：1,031拠点 - ベネフィット・ステーション上での提供サービス：140万件以上 地域・コミュニティとの価値協創 全47都道府県をはじめとする多くの地方自治体との連携協定と地域貢献活動（国内） - ふるさと納税制度に係る累計派遣数：93名（国内） - 地元大学との共同研究、地域の環境改善・医療サービスの向上・教育支援（海外）	脱炭素社会・環境保全への貢献 ネットゼロ移行計画の策定 2050年までのネットゼロ実現に向けた行動計画を策定 機関投資家として - 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累計：約1.5兆円 投融資によるポジティブ・インパクト 年間GHG削減貢献量：約300万t-CO₂e/年 - GFANZ^{※8}設立の初期段階から、主要な役割を担うプリンシパリス・グループにアジアを代表する形で参画 事業会社として 「第一生命の森」などの環境保全活動を通じたネイチャーポジティブへの貢献 - 電力調達における再生可能エネルギー割合100%の達成（第一生命が2022年度実績におけるRE100達成企業に認定）
位置付け（重要性）	- 国内外のお客さまとの豊富なリレーションに基づくデータを商品開発力や社会保障制度への知見を含むコンサルティングノウハウのもとで活用し、「保障」「資産形成・承継」の一体価値提供に注力 - インオーガニック戦略に関する高度なビジネスノウハウにより保険サービス業への転換と新規事業の探索を加速 - テクノロジー・イノベーションを、お客さま満足/商品・サービスの革新性の飛躍的な向上につなげ、同時に情報セキュリティの強化を実施（インド、キャップジェミニ） - 世界9カ国での「生命保険事業」に加え「アセットマネジメント事業」を展開 「デジタルに強い企業」や「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」とのシナジー創出により、体験価値を高度化	- 多様な価値提供を通じて国内外での分厚い顧客基盤をさらに広げ、持続的な企業価値拡大へ - 多様なビジネスパートナーとのネットワークを構築し、保険領域を超えて事業ウイングを拡大 - 地域・コミュニティとともに地域課題を解決することで、社会のサステナビリティへ貢献	- 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いわれるなか^{※9}、当社グループにとっても事業活動の基盤であり、ステークホルダーに貢献し続けるために不可欠な資本 - 持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を通じた自然への依存・影響を認識するとともに、自然界への相互作用性（シナジー及びトレードオフ）を理解し、事業会社・機関投資家の両面で脱炭素社会・環境保全に貢献
変革を加速する強化策	- 運用機能強化等による保険商品の競争優位性確保 - 第一生命の資産形成・承継・相続アドバイザー体制の拡大 - 顧客情報の一元化によるデータドリブンマーケティングの実現 - 外部人材も登用のうえ、変革の加速に向けた戦略投資・M&Aケイパビリティを蓄積・発揮 - ベネフィット・ワンのプラットフォーム機能拡張に資する追加投資 - イノベーションファンドのさらなる応募を通じたイノベーション文化の民主化 - ベネフィット・ワンのプラットフォームを活用したグループ商品・サービスの提供 - 当社ビジネスとシナジーを見込める未進出地域（海外）への展開	- 保険領域にとどまらない価値提供を加速 - 革新的な商品・サービスの提供を通じたお客さま満足度向上 - マイクロインシュアランスによる金融包摂の拡充 - 資産運用や商品の開発・供給における国内大手金融グループとの提携関係の構築 - 資産形成プラットフォームの提供におけるスタートアップやネット銀行等との協働 - 金融・投資教育等の機会提供による将来世代への教育支援 - 従業員のボランティア参加による地域・コミュニティとのつながりの創出	- 自社GHG排出量の削減 - エンゲージメント等を通じた、投融資ポートフォリオのGHG排出量削減 - 持続可能な地球環境への貢献に向けた環境・気候変動ソリューション投融資の推進 - GFANZなどの国内外イニシアティブへの参画を通じた、ネットゼロに向けた意見発信や国際的なルールメイキングへの関与・貢献 - 環境関連の分析・開示の拡充（TCFD・TNFD）
	特に関連性の強いコア・マテリアリティ： I II IV	特に関連性の強いコア・マテリアリティ： I II	特に関連性の強いコア・マテリアリティ： III

※3 一部子会社を除き、2025年7月時点の数値 ※4 2025年7月末時点。当社および第一生命（キャリアローテーション者を含む）の合計 ※5 2025年7月末時点 ※6 グループに裨益しうる革新的なビジネスアイデアに対して資金面の支援を行うグループ内ファンド制度
※7 2025年3月末時点の数値 ※8 Glasgow Financial Alliance for NetZero. 排出量ネットゼロを掲げる金融機関を包括するグローバル・イニシアティブ ※9 出典：「世界経済フォーラム報告書「The Future of Nature and Business（2020年）」

Accelerate Transformation

価値創造プロセス

当社グループは、多様な幸せと希望に満ちた世界の実現を目指しています。多様な人財や強固な基盤を強みに、優先課題に基づく事業を通じて社会価値と経済価値を創出し、持続的成長を図ります。

グループ企業理念(パーパス) ▶ P.1
共に歩み、未来をひらく
多様な幸せと希望に満ちた世界へ

第一生命グループの資本 ▶ P.28

コア・マテリアリティに基づくビジネス展開・経営基盤強化

第一生命グループが創出する価値

経営資本の強化

財務・資本戦略
(資本循環経営)
▶ P.15

財務資本

- ▶ 強固な財務基盤・企業価値
(総資産約69.6兆円、グループEV8.2兆円)
- ▶ 盤石な資本・健全性
(資本充足率 210%、格付け AA-(JCR))
- ▶ レミッタンス
(子会社からの配当送金率: 約86%)

人的資本

- ▶ 世界の多様な人財: 9カ国 約6.1万名
- ▶ 次世代グローバル経営リーダー候補・女性管理職・キャリア採用

知的資本

- ▶ 豊富なリレーションに基づくデータを活用した商品開発力とコンサルティングノウハウ
- ▶ 高度な戦略投資・M&Aの知見、経験
- ▶ テクノロジーを活用したイノベーション

社会・関係資本

- ▶ 国内外の強固なお客さま基盤
- ▶ 多様なビジネスパートナー、地域コミュニティとの強力なアライアンス
- ▶ イノベーションの創出に向けたグローバルネットワーク

自然資本

- ▶ 脱炭素社会・環境保全への貢献に向けた、ネットゼロ移行計画の策定や機関投資家・事業会社の両面での取り組み

事業戦略

国内保障
事業
▶ P.42

海外生保
事業
▶ P.44

IT・デジタル戦略
▶ P.41

資産形成・
承継事業
▶ P.43

新規事業
▶ P.46

コア・マテリアリティ

(私たちが優先的に取り組む重要課題) ▶ P.23

I. Financial Well-being for All

(すべての世代を支える金融サービスの提供)

II. Healthy People and Society

(一人ひとりのWell-beingと
健全な社会への貢献)

III. Green Leadership

(環境課題への戦略的対応)

IV. Proactive Governance
and Engagement

(経営基盤の強化と社員・多様な
ステークホルダーとの積極的な向き合い)

経済価値
進捗を測る
指標
▶ P.24

社会価値
進捗を測る
指標
▶ P.24

現世代・
将来世代の
Well-being

サステナブルな
社会の実現

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

外部環境・社会課題 ▶ P.23、P.26

Accelerate Transformation

取締役による座談会

2030年度に目指す姿の実現に向けた課題について



取締役会長(取締役会議長)

稲垣 精二



社外取締役(監査等委員会委員長)

佐藤 りえ子



社外取締役(報酬諮問委員長)

石井 一郎

中期経営計画の1年目であった2024年度は順調なスタートを切りました。

一方で、「2030年度に目指す姿」の実現には課題も残されています。

社外取締役2名と取締役会長による座談会を実施し、当社グループが2030年度に向けてクリアしていくべき課題を中心に語りました。

Accelerate Transformation

取締役による座談会

■ 2024年度に実施したM&A等について

佐藤:2024年5月に買収が完了したベネフィット・ワンのPMI(買収後の統合プロセス)については、取締役会と監査等委員会の双方で、定期的に報告をいただいています。PMIとしては会員数の増加による収益成長が最大のポイントですが、第一生命の生涯設計デザイナーが積極的にベネフィット・ステーション(ベネフィット・ワンによる総合福利厚生サービス)を売り込み、中小企業顧客の開拓に同社サービスを活用することで、会員数が順調に伸びています。ただ、生涯設計デザイナーの中でも同社サービスをうまく活用できている方とそうでない方が二分しており、地域や担当顧客による違いがあるとはいえ、この点が課題であると思います。

もう1点は、ベネフィット・ステーションはかなり大きなインターネット・プラットフォームであるため、福利厚生プラットフォームにとどまらず、さらに新たな使い方や活性化が望まれるという指摘が社外取締役からも寄せられており、そのあたりも課題として捉えています。

石井:私は同社買収完了後の2024年6月に当社に加わったため買収の経緯は直接存じあげませんが、PMIの進捗は、佐藤さんがお話しされたとおりであると思います。一方、私は執行役員との対話の機会に白石社長と会話し、白石さんの思考スケールの大きさを実感するとともに、同社を迎えることで、当社グループの国内ビジネスの可能性が非常に大きく広がったと認識しています。短期的にはPMIにおけるKPIの達成状況をモニタリングしていくとともに、長期的には競合他社に対する当社の優位性として、同社のプラットフォームを軸とする非保険事業の展開に大いに期待しています。ただしこれを本当に実現するには、同社と当社のカルチャーの相互作用を起こし、1足す1を3にするようなシナジーを創出することが必要です。この点はまさにこれからの課題であると思います。

稲垣:シナジーの創出はまさにこれからの課題であることを、取締役

会でもしっかりと共有しています。同社の買収には、非保険事業にしっかり踏み出すという当社グループの意志を込めています。当社は保険事業を「何かあった時」に頼りにしていただける商品として展開してきましたが、今後は「常に」お客さまと伴走できるような存在になりたいという想いがあります。ベネフィット・ワンのサービスはまさに、お客さまの「日常」に寄り添えるプラットフォームです。当社は2026年4月から商号の「生命」を取り「第一ライフグループ」になりますが、お客さまの人生に寄り添う存在を目指す際の重要な基盤として、ベネフィット・ワンを迎えたことは非常に大きな意義があると考えます。

佐藤:2024年度に実施したその他のM&Aのうち、おそらく最も時間をかけて議論したのはキャニオンへの出資の件です。オルタナティブ資産に特化した海外アセットマネジメント会社への出資は当社初であり、取締役会にとっても未知の領域が多く、相当時間をかけて議論しました。その結果、全会一致で決議に至りましたが、このように時間をかけて学んだ経験もあり、その後の海外出資案件であるチャレンジャーやキャブラ、M&Gについてはポイントを明確、スピーディにつかめるようになっていたと思います。また、プロテクトティブによるシェルターポイントのM&Aの際は、当初予定していた買収先を米国市場の変化等を踏まえ直前に変更した経緯があり、それでもうまくいった点が強く印象に残っています。

石井:キャニオンとシェルターポイントは私が当社に加わる前の案件でしたが、きちんとリスクサイドも含めさまざまな議論がなされ、丁寧な議論と意思決定がなされていることがよくわかりました。

また、M&A戦略全体としての視点からは、2030年度に目指す姿に向けてどのようなドメインを獲得し、どのような事業ポートフォリオをつくり、リスクに対していかにリターンを高めていくかについて、中長期戦略検討会や取締役合宿等で議論しました。これは私が当社に加わって早々をお願いをしたものです。議論が買収先の話だけで終わってしまうと、他の選択肢との関係や、それが本当に最善の選択

肢なのかといったことがわかりません。こうした点もやはり常に見ておかねばならず、現在ではかなりカバーされるようになったと認識しています。

加えて、私は前職との関係もあり、M&Gが最も印象的な案件です。これまで保険事業で参入していなかった欧州、特に英国に進出したことは、グローバル戦略の点で大きな意義があります。M&Aにおいては収益性だけでなく他事業とのシナジーも重要であり、さまざまな国で優位なポジションを取る必要がありますが、M&Gの件ではその観点での議論が行われたと思います。また、チャレンジャーへ出資した背景には、すでにTALを有するオーストラリア市場において、年金分野を含めてさらに盤石な地位を築くという戦略的な狙いがあります。特定の国で圧倒的なプレゼンスを確立し、そのマーケットをリードする一すなわちプライスリーダーとなれるポジションを確保することが、当社のグローバル戦略における重要な視点です。ベトナム市場でも同様のポジションを築いており、各案件に、事業ポートフォリオ全体における位置付けや将来へとつながる意味合いが込められています。中期経営計画のテーマである資本効率の向上という視点からも、どの投資先もキャピタルライトである点が通底していると思います。

稲垣:資本効率の視点では、プロテクトティブの外部出再の取引は私としても印象深いものがあります。2025年度末から日本では保険会社の規制がソルベンシー・マージン比率から経済価値ベースに変わる一方、米国では独自の規制が残ります。そうした中で当社グループとしてどのようにしてプロテクトティブに資本効率を上げてもらうかは取締役会でもかなり議論していましたが、具体的なアクションをプロテクトティブが取ってくれたことは非常に象徴的でした。結果としてかなりの規模の資本を開放する形となり、それを同社が資本効率の高い事業に振り向けていける点はやはり大きな前進です。グループ全体戦略の目線と米国子会社の目線がしっかりそろったという意味で、非常に良い案件であったと思います。

Accelerate Transformation

取締役による座談会

佐藤:一方で、当社は今年の5月にタイ事業(Ocean Life)から撤退しました。期待どおりの収益が上っていない海外事業は手放そうという議論は取締役会でもかなり以前からしており、方向性は決まっていたものの、売却交渉に時間を要したというのが実情です。

石井:本件は現地パートナーがマジョリティを持つ会社にマイナーシェアで入り、そこからマジョリティを取るという戦略的な意図はあったものの首尾よくいかず、また、当社のさまざまなノウハウを移植しバリューアップを図るという戦略もなかなか進展しなかったほか、そもそも両社が目指すところが異なるということも明白になっていました。こうした場合は資本関係の継続可否を早めに決めた方が良く、まさにそれをしっかりと決めて実行したという点で、極めて妥当な、当然の結論であったと考えています。

稲垣:同社へは15年ほど前に出資し、私も社長時代はタイに出張するなどして同社の経営者のことをよく知っています。当社側からさまざまなサポートや提案、相談もしてきたという歴史を振り返ると少し寂しい想いはあるものの、目指すところが異なる以上は、当社が期待していた成果を得るのは難しいと判断しました。今回、しっかりとしたプロセスを踏み、秩序立ったイグジット方針を立案できたほか、途中経過も取締役会への報告で確認できたことから、安心して見守っていました。

佐藤:M&Aについてさらに課題を挙げるなら、案件としてまだ成熟していなくても、計画や方向性は種の段階で前広に共有いただけると、検討の時間を確保できるため大変助かります。当社の取締役会は段取りとして中長期戦略検討会、案件の事前説明会、そして取締役会というステップを踏みますので、中長期戦略検討会の段階で、当該M&Aの方向性やロングリスト等を示していただけるとありがたいです。

石井:そうした要望は以前から執行側へ伝えていたこともあり、最近では中長期戦略検討会や取締役合宿等で事前に共有いただける

ケースも増えたと思います。

稲垣:中長期戦略検討会をしっかりと活用していければと思います。また、私からは菊田さんに、同会もしくは社外取締役とのランチの時に、彼の考えている未来像について粗々で構わないのでコメント、会話して欲しいと伝えてあります。そうしたコミュニケーションに菊田さんもかなり時間を使うようになっており、彼のイメージは社外取締役の皆さんに伝わり始めているかと思います。

佐藤:M&A以外について申し上げるなら、マザーマーケットである国内市場をどうするかという点が最大の課題であると思います。2030年度には海外事業の売上構成比を過半数にするというポートフォリオ戦略は理解できるものの、マザーマーケットを置き去りにするわけにはいきません。少子高齢化が加速度的に進む中、国内市場をどのように攻めていく戦略なのかを、是非、中長期戦略検討会で示して欲しいとお願いしています。

稲垣:ベネフィット・ワンなどの非保険事業、新規事業もその一つの要素です。加えて、最も成熟している第一生命という、歴史の長い、国内で相応のブランド認知度をもつ会社がどのように変革していくのかということも、大きなテーマになっていると思います。

石井:特に国内生保市場では、相互会社形態の競合メガ生保が複数存在する中、株式会社化を選択した当社はそれらと異なる戦略に転換していくのが自然であると考えます。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、そしてベネフィット・ワンなど新たな布石や取組みはさまざまに実施されています。今後はそれらをトータルにデザインし、変化する国内市場に対し当社ならではの存在感を示しつつ、一生涯のパートナーとしてのバリューを提供していくということだと思います。

稲垣:第一生命の大きな、骨太な方針は次期中期経営計画に向けて考え始めなくてはいけないテーマであり、ホールディングスの取締役会としても、引き続き注視していきたいポイントの一つです。



■ 商号およびブランド変更の決定について

佐藤:ブランド変更については社外取締役にも投票権をいただき、「どれがいいですか」という問いに対し投票をさせていただきました。私たち社外取締役からすると、やはりグループに属されている社員の方々がどのような商号やブランドを使いたいのか、という点が最大の判断材料になったと思います。グループの社員の方々が「これで行きたい」というものがあればそれを後押ししたい。そのような雰囲気でも議論しました。

石井:当社は2024年度にパーパスやバリューズを新たな企業理念として再策定、2030年度に向けたチャレンジに踏み切りました。そして今回、第一生命ホールディングスから第一ライフグループへ、「生命」から「人生」へとシフトし、一生涯のパートナーとして寄り添っていく姿勢を示したことは象徴的な転換点です。当社の覚悟や姿勢を社内外に示すうえで、非常に重要なことでした。取締役会では第一

Accelerate Transformation

取締役による座談会

ライフではなく全く違う造語も良いのではという議論もありましたが、佐藤さんがおっしゃったとおり、執行側から出てきたものを支持するのが一番いいだろうとの意見でまとまりました。

稲垣:商号変更については2023年度から検討を始めていました。当初は企業理念やパーパスと一緒に検討していたものの一旦切り離し、まずは企業理念やパーパスを2024年に再定義し、ブランドや商号については2025年の株主総会で決めて2026年度から実施する流れとなりました。検討過程ではインタビューを通じて社内外のさまざまな意見を聞いたほか、海外のグループ会社ともしっかりと対話してから決めるなど、非常に丁寧なプロセスを踏んで新商号、新ブランドにたどり着いた印象です。先ほど石井さんがおっしゃったとおり、経営陣の覚悟をこうした形で示すのは非常に勇気が要ることです。それにチャレンジしたいという執行側の意志を、取締役会としても十分にサポートできたと思います。

2026年4月の効力発生までの時間は、ブランドを浸透させ、「ライフ」に込めた想いをグループの全従業員にしっかりと認識していただくことに使います。取締役会でもそうした意見があり、現在はしっかりと浸透策を執行側で策定中です。

石井:国内の第一生命ブランドに親しんだ人にとっては一抹の寂しさみたいなものがあると思いますが、グローバルに、グループとして統一的なブランドを打ち出すことは、海外グループ会社にとって非常にインパクトのあるメッセージであると思います。私の前職の経験からしても、そうしたものがあつた方が、海外のグループ会社を束ねやすい。買収先も含め、より一体感を持たせるという観点でサポートしていきたいと思います。

マトリクス経営の進捗や課題

佐藤: CXO制度については機能面で横串を刺す点で極めて有効であると評価していますが、私は監査等委員会の委員長として、同制度がどこまできちんと浸透できているかという点については大きな課題であると思っています。非常にうまく機能している組織もあれば、なかなかついていけない組織もある。かなりばらつきがあるのではないかという印象です。

具体的には、グループCROやグループCCpOなど、リスクや法務・コンプライアンスの観点では、リスクを横断的に捉えやすく、グループ会社という縦の構造も含めて、一貫した視点で考えることが可能です。しかし、事業会社や事業ユニットにおいては、従来の業務手法とCXOが考える方針が衝突するケースも見受けられます。従来の手法を踏襲したい事業所管がある一方で、機能や横断的な視点から見ると、コスト面で整合性が取れず、なぜこのような業務を続けているのかといった疑問が生じるなど、さまざまなコンフリクトが発生しています。

解消に向けてはやはりコミュニケーションが重要ですが、まだ十分なコミュニケーションが取れていないと感じることがあります。現場が希望する従来手法とCXOが考える手法や内容にはそれぞれメリットがある一方、そのコミュニケーションをきちんと取れていないがためにコンフリクトにつながっている。ただ、コンフリクトが全く解消されていないわけではなく徐々に解消されてきてはいます。それでもまだ十分なコミュニケーションには至っていないということを監査等委員会としては感じています。

石井: まずM&Aの関係で申し上げると、複数の事業オーナーにまたがるM&Aの際に、マトリクス経営の課題が生じています。もちろん事業オーナー同士できちんと連携しているものの、まだまだ改善の余地があります。

ただ、当社が目指すグローバルな保険グループ等はマトリクス経営的なものがスタンダードであり、形としては理にかなっていると思います。その上で、当社が今はまだ発展途上であることは間違いなく、キーワードは「適材適所に人が入っているかどうか」だと私は考えています。現時点では、全組織に適材がピタッと入っているかといえばそうではないかもしれません。現在はまだ発展途上であるという意味で、試行錯誤をしながら新たな人を迎え入れ、まさに菊田さんがおっしゃっている「健全なコンフリクト」を引き起こす、そのための仕組みであると考えています。あえて計算ずくでこれをやっておられるので、その意図は達成されつつあると思います。現在はそうした状況を指名諮問委員会等でも確認し、応援しながら運営しているという状況かと思っています。

また、相当にフレキシブルな報酬の仕組みを整えないと、適材適所の人財をマーケットプライスで採用することができません。従来の第一生命ベースの報酬制度にとらわれず、過渡的なプロセスではありますが、柔軟で合目的な観点から積極果敢に変革にトライしています。

稲垣: マトリクス経営は本当にこの2年で大幅に加速した印象です。考え方自体は2016年に持株会社体制に移行した時からあり、リスク管理やコンプライアンスなどの横軸と、保障事業や貯蓄事業等の縦軸がありましたが、横軸のマネジメントも第一生命ホールディングスと第一生命の兼務でスタートしたことから効果は限定的でした。菊田さんのリーダーシップによって、徐々に兼務を解消しCXOを第一生命ホールディングス専任とすることで、マトリクス経営が大きく進化したと認識しています。

「適材適所」と石井さんがおっしゃいましたが、報酬制度の変革やジョブ型の導入は4、5年前から検討をスタートし、現在ではその枠組みをフルに活かすことで、事業オーナーやCXOの半数が社外から採用した方となりました。本当に適所に適材を持って来るというアク

Accelerate Transformation

取締役による座談会

ションをCEO自らが起こしてくれたことが大きな前進です。そうした人財は見ている景色が第一生命で長年働いてきた者とは異なるため当然摩擦は生まれますが、「摩擦は進歩を生む」と信じて、取締役会としても応援しています。

佐藤: 菊田さんの変革のリーダーシップは本当に素晴らしく、ここまで変わるのかという感銘を受けています。私は当社の社外取締役になってから10年が経過し取締役会の中で最長となりましたが、本当に当社が変わっていく様子を日々実感しています。ただ、こうした変革は稲垣会長がいなければできなかったということも感じています。このお二人のコンビネーションは素晴らしいと思います。

そうした中で、私は監査等委員会の委員長でもありますので、菊田さんの変革に並走することを心がけています。やはりずっと走っていらっしやると、落ちてしまうことや、気が付かないこともあり、現場に往査に行くとき発見することがあります。それはすぐに菊田さんと稲垣さんに共有させていただいており、執行側でもすぐに手を入れたり、取締役会の議題に上げたりという形でご対応いただいています。本当に私ども監査等委員会としては、非常にありがたく思っています。

監査等委員会では1年に1回、当該年度についての所見を取締役会に通知しており、例えば先ほど申し上げた国内市場の問題やベネフィット・ワンのPMI、海外事業における2030年度に向けた次なる打ち手の確認などをなるべくまとめて提示するようにしています。それに対して菊田さんは本当に真摯に応えてくださっており、監査等委員会としては心から応援しているからこそ、厳しく監査しながら執行に並走しているつもりです。

石井: 菊田さんの変革のエネルギーは素晴らしいです。ただ、2030年度に目指すゴール「時価総額10兆円」の達成の難易度が途轍もなく高いため、現在の「As is」から「To be」にいかにか到達するかという点は、M&Aの事業分野を含め、さまざまな戦略オプションを広げ

て考えておられます。残り5年で本当にこれを実現できるかは未知数ですが、菊田さんお一人だけでどうなるものではありませんので、チーム菊田をさらにパワーアップするためにさらなる人財投入も含めて考えておられる感じはします。リーダーとしての菊田さんは素晴らしく、私たち社外取締役を含め、皆が菊田ファンであり、応援しています。ただ楽観的に、菊田さんがやれば何とかなるというところまでは確信を持っていません。目標が高いですから。

ちなみに、私の前職の東京海上ホールディングス（以下、東京海上HD）の時価総額は現在11兆円を超えましたが、4年前は4兆円規模でした。つまり、マーケット次第ではありますが、4年あれば時価総額の大幅な上昇は期待できる。これは勇気づけられる情報だと思います。すでにさまざまな布石は打っているため、ここから何を選び、どのような順番で展開するのかをしっかりと見極めて実行すれば、もっとできる。これはとても大事なメッセージだと思います。

稲垣: 課題はお二人にすべて語っていただけたのかなと思います。私も全く同感ですので、それを取締役会として、しっかり後押しすることが私にできることかと思っています。スピードを落とさずに、ただ、課題についてはしっかりとCEOに伝えていくということが、私たちの重要な役割であると思います。

人財施策の進化

佐藤: 3年連続で賃上げを実施しただけでなく、従業員持株会を通じて内勤職員から生涯設計デザイナーに至るまで株を配ったことは素晴らしいと思います。株を配ることで、自分が上場会社の一員であることを強く意識させる目的があり、私はこうした施策を打てる執行側に感銘を受けています。実際、監査等委員会室のスタッフの方も「株をもらって、すごく上がってうれしい」とおっしゃってくださっています。賃上げにとどまらないこうした施策は、非常に良いと思います。

石井: 取締役会で賃上げについて直接的に議論したことはないものの、議論のテーマとしては登場しますし、事業は人が基本ですので、人財のやる気をそがないことが重要です。社会でこれだけインフレが進んでいますので、執行側からは「抑える」という話ではなく「どこまで上げられるか」という形で議論されており、私たちもそれをしっかりサポートさせていただいています。



Accelerate Transformation

取締役による座談会

稲垣:取締役会では役員報酬についてはかなり議論しますが、従業員の賃上げについては執行側に委ね、報告を受けながら、しっかりとやっていただいていることを確認しています。私も、国内従業員約5万人に株式報酬制度を導入したことは素晴らしいアイデアであると思います。本件は菊田さんのリーダーシップにより導入したのですが、これにより、自分たち一人ひとりの仕事が市場からどのように評価されるのかという意識が芽生え、責任感も同時に生まれるということが非常に良い効果になっていると思います。

佐藤:セカンドキャリア特別支援制度を本年実施した背景には、年齢構成として50代以上の方々が多く、若い方々のプロモーションがうまく進んでいないという事情もありました。そのため、真の意味での「セカンドキャリア」を支援する制度として、次の新たなキャリアを積んでいただくために本当に手厚い割増退職金を提供したほか、他社への転職も相当スムーズに進んだと聞いています。良い時期に、上手な方法で人財ローテーションができたのではないかと思います。現場に往査にいくと「人が足りなくなった」という拠点もあれば「非常に風通しがよくなった」と歓迎する拠点もあり、社員の受け止め方も様々ですが、全体感としては若い方にプロモーションの機会を与え、また、年配の方たちも次にうまくトランスファーすることができた点で、良い施策であったと思います。取締役会でもそのような説明があり、反対意見はありませんでした。

石井:本件はかなり思い切った施策であると思いますが、当社の置かれた状況を踏まえれば適切な内容であり、どのようにしてこの新しいチャレンジングな施策をしっかりと実施するかという視点で、取締役会のメンバーは過去の経験からチェックをし、様々な質問とアドバイスをさせていただきました。あれだけの好条件に加え人財サービス会社による職探しまで支援する良い内容であり、賛成し、応援しました。

稲垣:同制度は私が社長時代から考えていたもので、タイミングや

パッケージについて十分に時間をかけて吟味し、執行側で検討いただけたと思います。ネーミングも「セカンドキャリア支援制度」という形で、やはり当社の50代の勤続15年以上の方々が持っているスキルは社外で非常に活用があるという手応えがありました。同時に、残念ながら当社グループでは実力を発揮し切れていない方々がいらっしゃるということを認識できたため、しっかりと踏み切ることができたと思います。制度設計についてもベンチマークをかなり行い、業界の中では一番、第一生命として誇れる制度にできたという点も執行側の努力の賜物であり、非常にうまくいったと認識しております。

最後に— 2030年度に「目指す姿」の実現に向けて

佐藤:時価総額4兆円やグループ修正利益4,000億円は達成しましたが、時価総額10兆円を達成するには、非連続の成長を実現するしかありません。オーガニック成長では達成しないだろうということはおそらく取締役の全員がわかっており、執行側もわかっていらっしゃる。では、非連続の成長は、どこに何を、どれだけ張るのか。そこが一番の課題ですし、取締役会としても一番見ていかなければいけないところだと思っています。

石井:先ほど申しましたとおり、東京海上HDの例を見れば、達成できると思います。どうやるかによって成功確率は随分変わってくると思います。現在は目指す事業ポートフォリオを国内・海外・新規=4:5:1としています。東京海上HDは現在海外事業が6割を超えて時価総額11兆円超ですので、私の原体験からすると海外にもっとドライブをかけていかないと届かないと感じています。マザーマーケットの話はよくわかりますが、マザーマーケットで5年間でどこまで行けるか



が気になります。そこは果敢にチャレンジしつつも、海外の方をもっとしっかりとやっていくことで成功確率が上がると考えます。どこに資本を振り向けるかといえば、海外の方にもうちょっと寄せるべきではないかと個人的に考えています。

稲垣:資本循環経営に向けて、取締役会ではこの2年間でかなりの種まきをしたうえでアクションを取ってきたと思います。引き続き出資案件や買収案件を審議していきますが、より重要なのは、「再配分した資本がちゃんとリターンを上げているか」ということです。そこでは取締役会としてのモニタリングが非常に重要になりますので、新規投資案件の精査や蓋然性、成長性等を見るだけでなく、既に種をまいた様々な投資先のバリュアアップについてもしっかりとモニタリングし、その結果1株当たり利益(EPS)が実際に伸び始めればおそらくバリュエーションの尺度が変わり、石井さんがおっしゃったように、加速度的に評価が上がる「成長銘柄」になれると思います。成長銘柄になることを新ブランドのもとで実現していくのが、私たちの責任でもあるということです。

資本効率 向上への変革



人財戦略

グループHRガバナンス

持続的な企業価値向上を支える経営メンバーの構築

当社を取り巻く環境が日々激しく変化中、新たな価値創造に向けて当社グループの経営を牽引するのが日本国内及び海外グループ各社の経営層であり、環境の変化を正しく捉え、成長機会へと変えていく力が求められます。当社グループでは、多様な経営メンバーの構築及びグループ会社との強固な連携・規律維持を土台として、専門性に富む経営陣が中心となって持続的な企業価値向上に向けて取り組んでいます。

社外人財の役員登用

生成AI等の急速な技術進歩や地政学リスクの顕在化により、当社グループの経営環境は一層複雑化しており、不確実性への対応力は競争力の鍵となっています。こうした中、グループ経営を担う役員層においても、多様な視点や経験を備えた人財の登用が不可欠であり、当社では外部からの積極的な採用を進めています。外部人財の参画により、意思決定に客観性と多様性が加わることで、経営課題を多角的に捉え、リスクと機会を的確に見極めることが可能になります。さらに、外部人財の視点や経験が社内の意識変容を促し、組織全体の変革につながることも期待しています。今後も、柔軟性と創造性に富んだ経営チームの構築を進め、持続的な企業価値の向上を図っていきます。

海外グループ会社へのHRガバナンス／連携強化

海外グループ会社へのHRガバナンスとして、CEOの報酬ガイドラインを策定し、事業ステージや市場水準を踏まえた公正かつ競争力ある報酬を設定しています。また、主要経営層の後継者選定にあたり、グループ会社への支援及び後継者計画の一元的な管理を実施するとともに、特にCEOの後継者選定については親会社として候補者と面談することで、各社との連携による円滑なサクセッションに取り組んでいます。

シナジー創出の面では、各社の人事部門と連携し、対面とオンラインの双方を活用した対話により密な情報連携を図りつつ、各社の将来を担う人財への育成施策や理念浸透に向けた取組みについて議論を行っています。

人財獲得・人財育成

獲得・育成の両輪による多様な人財ポートフォリオの実現

多様性に富んだ人財ポートフォリオの実現に向け、新卒採用では入社時から特定分野の専門性を磨くスペシャリティコースの拡充を進めています。また、キャリア採用は即戦力の確保に加え、社内風土の変革を促す観点からも重視しています。育成面では、DXなどの必須スキルに加え、語学やマネジメントなど幅広い学びの機会を提供しており、社員の主体的な成長を力強く支援しています。

■キャリア採用比率

2022年度	47%
2023年度	42%
2024年度	51%

※基幹職の採用数に占めるキャリア採用の割合

持続的なタレント輩出(次世代経営候補育成)

日本国内及び海外グループ会社の双方で、将来を担うことが期待される人財の発掘と育成に取り組んでいます。グループを牽引する人財の安定的な輩出に向けて、候補人財のプール形成からアセスメント、育成施策の実施を経て登用に至るプロセスを戦略的に循環させています。

グローバル人財育成

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べく、世界標準のスキルを持った人財の育成に取り組んでいます。海外現地派遣型プログラムへの参加や「実務で生きる」語学力の獲得を目指す複数のプログラムを提供しています。

DX人財育成

当社及び国内生保各社の全社員を対象に、6フェーズで構成されるDX人財育成プログラムを運営しています。グループ全体を先導する高度なDX人財の育成と、社員一人ひとりのデジタルリテラシー向上による組織的な土壌の形成を通じて、生産性と顧客体験(CX)の向上に取り組んでいます。

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、所属組織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

資本効率向上への変革

人財戦略

主体的なキャリア形成支援

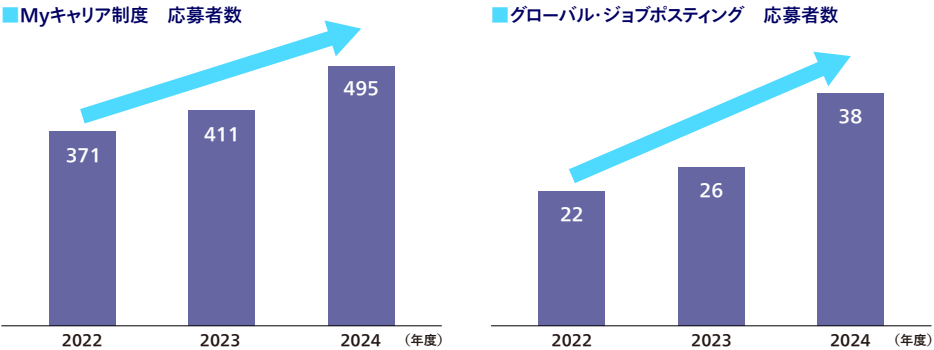
社員一人ひとりが可能性を最大限に発揮するために

当社グループでは、社員に求める人財像を「主体的にキャリアをひらく人財」と定義しています。これは、会社主導のキャリア形成ではなく、社員自らが目指すキャリアを定義し、実現に向けてスキルを磨くことで、自己実現と企業価値向上の両立を目指すものです。当社グループでは、グローバルに事業を展開する強みを活かし、日本国内だけでなく、国や会社をまたいだチャレンジの機会も提供しています。積極的にスキルを磨いた社員が希望するポスト・職務にチャレンジすることで、新たな経験を獲得し、さらなる成長へとつなげていく、そうした好循環を生み出すために、主体的なキャリア形成の支援に取り組んでいます。

自らの意志でキャリアを切り拓く機会の充実

国内向けの公募制度として、Myキャリア制度を運営しています。グループ内の様々な職務・ポストに対して公募を行っており、公募職務数・応募者数・合格者数はいずれも順調に増加し、社員の主体的なキャリア形成が着実に進展しています。また、2024年度からはラインマネジャーポストへの公募も開始し、中堅層からの応募も可能とすることで、キャリア早期からのマネジメントへの挑戦を後押ししています。

さらに、会社・国をまたいだ公募制度として、グローバル・ジョブポストイングを運営しています。グローバルに事業を展開する当社グループにとって、グループ俯瞰的な視点を持った人財は必要不可欠です。所属する会社や国を離れ、新たな職場環境で試行錯誤を重ねる経験が新たな視点や気づきを与え、その後のキャリア形成やグループ一体の戦略推進に寄与することを期待しています。

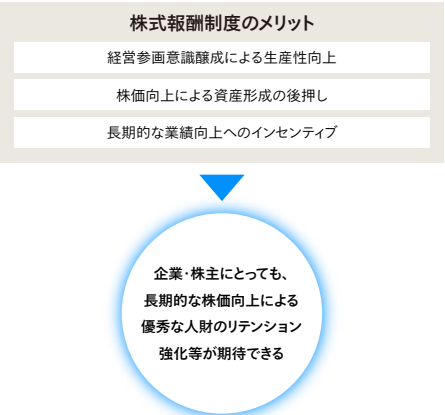


人事制度・報酬制度

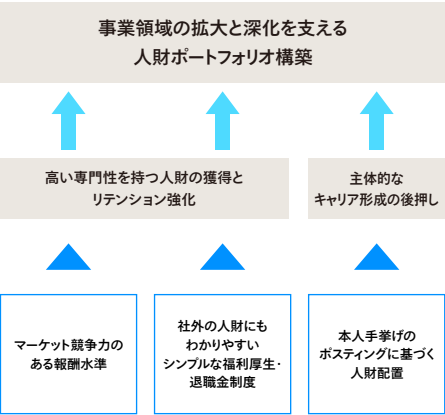
人財戦略を支える制度

成果に応じてメリハリのある評価・報酬を得られることや、企業価値向上の成果を実感できる制度を構築することは、社員が日々の仕事にやりがいを感じ、モチベーション高く日々努力を重ねるための最も重要な基盤だと考えています。2024年度から導入した株式報酬制度では、当社の株式会社化や企業価値向上による資産価値の向上を社員に実感してもらうとともに、経営参画意識の醸成を通じて社員・会社・株主の一体感を強めることを企図しています。また、事業領域の拡大と深化を支える高度な専門性を持つ人財の獲得とリテンション強化のため、2025年4月より第一生命ホールディングスにジョブ型人事制度を導入しました。

■全従業員向け株式報酬制度



■目指す人財ポートフォリオ構築に向けて



適財適所の人財配置

当社グループは、国内保障事業や資産形成・承継事業の推進に加え、海外事業のさらなる拡大や非保険領域への進出など、事業ウイングを拡大しています。このような環境のもと、事業戦略に連動した機動的な人財配置を通じて、成長領域の事業推進やガバナンス強化など、戦略遂行を支える人財ポートフォリオの構築を進めています。日本国内では、第一生命の事業効率化や成長分野への重点的な人財配置などを目的に戦略的人財シフトを推進しています。また、海外事業の拡大に伴い、グループ会社経営層を他国で登用するなど、グループ内のケイパビリティを最大限に活用しながら、グループ経営の高度化にも取り組んでいます。

資本効率向上への変革

人財戦略

風土・Well-being

女性リーダー育成と目標達成に向けた取組み

意思決定層の多様化に向けて、日本国内における女性活躍推進を重要課題の一つと位置付け、2030年4月までに女性役員及び女性組織長の比率を30%にすることを目標として、各種施策を推進しています。具体的には、役員が担当部門のマネジメントポスト候補を選定する際、候補者の30%を女性とする運用を実施しています。加えて、女性向けの階層別研修、役員との対話、ロールモデルとの交流といったパイプライン強化策も推進しています。これらの取組みの成果として、2024年度には第一生命ホールディングスに当社出身の女性取締役が初めて就任しました。引き続き、多様な視点に基づく経営を通じて、グループの持続的成長を目指していきます。

女性管理職比率※1

30.8%

女性組織長比率※2

19.5%

女性役員比率※3

17.1%

※1 当社と国内生保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）の合計

※2 当社及び国内生保3社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

※3 当社及び第一生命の合計

インクルーシブな風土の醸成

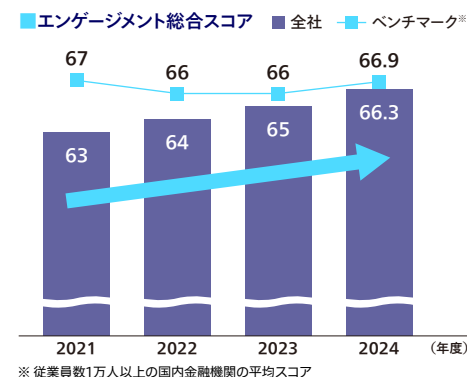
国内向けのイベントとして、国際女性デー及び女性の健康週間にあわせて、「第一生命WOMAN'sデー」を2023年度から開催しています。2024年度は、菊田グループCEOが多様な人財の活躍の重要性についてメッセージを発信し、ゲストの小室淑恵氏からは「多様なライフと仕事の両立」や「ワーク・ライフ・バランスが組織成長につながる」となどについて語っていただきました。また、育児の取得経験がある当社グループの男性役員とのトークセッションでは、上司・部下がそれぞれの立場で「自分にできること」などについて意見を交わし、参加者がお二人の経験からヒントを得て自らの行動を考える機会となりました。また、キャリア採用者の増加を踏まえ、入社1年目・2年目を対象としたフォロー研修も実施しており、理念や戦略への理解促進とネットワーク形成を通じて、多様なバックグラウンドを持つ社員の定着と活躍を支援し、誰もが力を発揮できるインクルーシブな職場づくりにつなげています。



エンゲージメント向上に向けた取組み

当社及び国内生保各社では、社員が主体的に組織に貢献し、個性を発揮して自分らしく働ける職場づくりを目指して、2021年度よりエンゲージメント調査を実施しています。社員のエンゲージメントは経営の重要指標と位置付けており、取締役の業績連動報酬におけるサステナビリティ指標にも組み込んでいます。グループ内に多様な働き方の社員が共存する中で、総合スコアは調査開始以来4年連続で上昇しており、各職場に応じたきめ細かな対応の成果と捉えています。

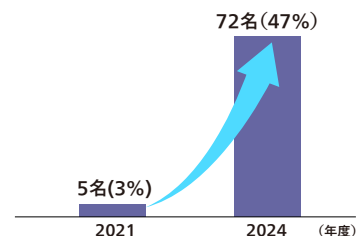
これまで当社グループでは、人的資本投資の拡充に加え、企業理念の刷新を契機としたトップメッセージの発信などの取組みを継続してきました。また、「社員ウェルビーイング向上委員会」を設置し、理念の浸透、業務量の適正化、組織間コミュニケーションの強化など、現場の声をもとに改善を進めています。今後も、エンゲージメントスコアを羅針盤として活用し、社員が誇りと意欲を持って働ける環境づくりに努めていきます。



多様な働き方と健康経営の推進

柔軟な働き方を推進するため、育児・介護・治療などのライフイベントと仕事の両立支援に取り組んでいます。男性育児休について、2022年度から「累計1か月以上取得率100%」を目標として、セミナーの開催や有給休暇の付与など、法令を上回る対応を行っています。また、健康経営を通じて社会全体のWell-beingに貢献することを目指しています。働き方の変化に伴う健康リスクに対応するため、「生活習慣病予防」と「メンタルヘルス対策」を重点領域とし、取組みの強化を図っています。

■男性育児休業累計1か月取得者数



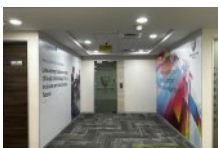
JA山梨厚生連主催 しあわせウオーク2024

資本効率向上への変革

IT・デジタル戦略

デジタル能力の内製化

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、「デジタル能力の内製化」に向けた取組みを強力に推進しています。また、2025年5月にはインドにおける「グローバル・ケイパビリティ・センター」(以下、GCC)設立に向けて、キャップジェミニとBuild-Operate-Transfer(BOT)モデルを採用した戦略的パートナーシップを締結しました。イノベーションとデータ活用を中心であるインドのGCCにおいて、高度な専門人財を育成・活用することで、デジタル能力の強化と内製化を実現し、グローバルでの事業活動のイノベーションと生産性向上を目指します。



サイバーセキュリティの取組みについて

私たちのグループは、サイバー攻撃のリスク増加に対応して、強固なサイバーセキュリティの枠組みを構築してきました。サイバーセキュリティ戦略を策定し、ガバナンス、リスク管理、コンプライアンスを強化しています。教育プログラムを通じて意識向上を図り、先進技術を活用してリアルタイムの脅威監視を行っています。グループ会社間で連携しながら、顧客情報の保護と事業継続の確保に努めています。今後も、安全・安心なサービス提供のために、サイバーセキュリティリスクへの対応状況を継続的に見直していきます。

フレッド・ステューティ グループCISOメッセージ

現在、私たちは政府機関、準政府機関が関与する国家支援型の脅威アクター、あるいは民間の脅威アクターによる脅威が増大する中、不確実な時代に生きています。グループ全体での取組みを通じて、ビジネスを支えるITの安全な運用を確保するための戦略と施策を整備しています。今後は、新たな攻撃手法への備えとしてサイバーリスクへの対応力をさらに強化し、技術的・財務的・レピュテーションリスクによる影響を最小限に抑えようと、顧客との信頼関係をより一層深めていくことを目指してまいります。



グループCISO
フレッド・ステューティ

データ・AI戦略

データ利活用・AIイノベーションによる収益最大化とコスト最適化

AIとデータの利活用は、顧客理解の深化と新たな価値創出を可能にし、収益機会の拡大に寄与します。当社グループでは、顧客データの統合分析基盤の構築を推進しており、個々のニーズに即した商品・サービスの提案、クロスセルやアップセルの機会の増加を目指しています。また、第一生命ではライフプラン設計や保険提案の場面でお客さまとの対話を支援し、営業活動の質を引き上げ、お客さまの体験価値の最大化を目指すため、生成AIを活用した「デジタルレディ」の開発を推進しています。

■ 伴走支援型のAIアバター



Concept

Digital Buddy

～生涯設計デザイナーの頼れる相棒～

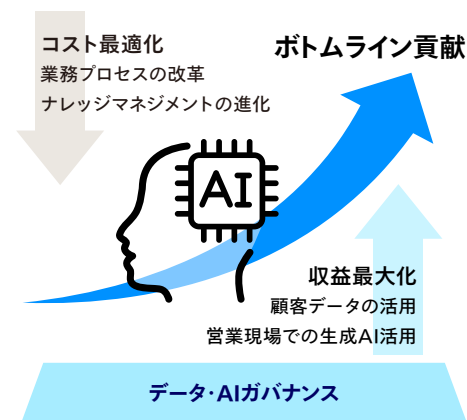
加えて、AI活用は業務プロセスの変革を通じて、意思決定の迅速化とコスト削減を実現します。当社グループでは、戦略的に選定した組織に対して現場ヒアリングを実施し、業務課題を抽出のうえ、AI・データ駆動型の新たな業務フローの設計を推進しています。また、生成AIを活用したナレッジマネジメントの進化に取り組んでおり、社内の知見やFAQの即時検索・活用を可能とすることで、業務効率の大幅な向上を目指しています。

3つの 支援内容

- ①お客さまニーズ・ご意向の360度理解サポート
- ②営業活動、商品・サービスの提案サポート
- ③営業事務、照会業務の事務サポート

AIイノベーションの基盤となるガバナンス態勢の高度化

AI利活用を推進するためには、AIリスクに対する適切なガバナンス態勢を構築することが不可欠です。当社グループは、各国のグループ会社が参画する「AIリスク協議会」を設置し、AIに関する方針・ガイドラインの策定や、AIに関する法規制や技術動向をタイムリーにモニタリングできる体制を構築しています。また、グループ各社のAI関連のプロジェクトの棚卸を実施し、再利用可能なAIモジュールを共有することで投資対効果を最大化することを目指し、AI投資ガバナンスにも注力しています。



国内保障事業戦略

国内保障事業オーナー
専務執行役員
甲斐 講平



2024年度ハイライト

—第一生命の業績が改善傾向—

新契約価値(第一生命)

542億円

目指す姿

- ▶「保障」と「資産形成・承継」の一体的な価値提供とグループシナジーの最大化による顧客価値・社会価値の創造
- ▶新契約価値の成長と中期的なビジネスモデル変革の同時追求による事業価値の向上

基本戦略

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・消費行動が多様化する中、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。

人生100年時代を迎え、資産形成・承継ニーズが顕在化する中、国民の生活に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、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。

「保障」と「資産形成・承継」の一体的価値提供に向けて、マーケットインの発想に基づきながら国内グループ各社の強みを活かした戦略的な商品・サービス開発を進めるとともに、リアルチャネル(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で、CXの向上にもつなげていきます。

また、アイペット損保によるペットオーナー様への価値提供や、ベネフィット・ワンによる企業の福利厚生制度への貢献など、非保険サービス提供を含めたグループシナジーを最大化していくことで、お客さまから選ばれ続ける保険グループを目指してまいります。

国内各社の特徴	一生涯のパートナー 第一生命	ネオファースト生命	第一スマート国保	ipet アイペット損保
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	ペットオーナー
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	ペット保険(損害保険)
中核チャネル	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(Web・スマホなど)	ペットショップ・Web・生涯設計デザイナー

中計1年目の取組みと成果

第一生命では、必要な保障を組み合わせお客さま一人ひとりに“ぴったり”な保険を提供する主力商品「ジャスト」のラインアップ拡充に取り組んできました。2024年9月に生活習慣病を投薬段階から保障する「じぶんケア」を、2025年3月には所定のメンタル疾病による継続入院を保障する「心身サポート」を発売しました。これら商品ラインアップの拡充や、保障と資産形成・承継の一体的なコンサルティングを進めていくことで、新契約業績向上を目指します。

ネオファースト生命では、DXにも積極的に取り組み、2024年12月に「デジタル告知」を導入しました。申込時の告知と同時に医学的査定結果が即時にわかることで、お客さまの契約手続きにおける利便性向上につなげています。

アイペット損保は2024年度においてWEB販売が堅調で、過去最高の新契約実績となりました。また、第一生命の生涯設計デザイナーによるペット保険の販売にも注力し、お客さま接点を拡大しています。

持続的な成長に向けた取組み

少子高齢化による市場縮小やお客さまの価値観の変化等に対応できるよう、中期的なビジネスモデル変革に取り組む中で、本社からの非対面によるお客さまフォロー体制強化やお客さま情報の一元化によるサービス向上など、CXにつながる取組みも同時に進めています。これからも魅力的な商品・サービスの開発、高品質なコンサルティングなどお客さまへの価値提供を磨き込んでいくとともに、AI等のテクノロジーの積極的な活用や、バリューチェーンのDXを進めることで、オペレーショナルエクセレンスを実現していきます。

■各社取組み

一生涯のパートナー 第一生命	ネオファースト生命	ipet アイペット損保
商品ラインアップ拡充 	「デジタル告知」導入 	多様なチャネルで販売 

資本効率向上への変革

資産形成・承継事業戦略

資産形成・承継事業オーナー
常務執行役員
飯田 貴史



2024年度ハイライト

— 堅調に運用資産残高を拡大 —

資産形成・承継事業AUM合計 (2025年3月末時点)[※]

約44兆円

(前年度比約3.8%増)

※国内グループ保険会社の主要な貯蓄・年金・資産形成商品残高およびグループアセマネ会社の経済持分を考慮した運用資産残高の総計
キャニオンに関しては2025年4月1日時点のAUMを使用

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

提供価値と基本戦略

「人生100年時代」を迎え、お客さまニーズが多様化する中、自助努力による資産形成や資産寿命の延伸、次世代への資産承継といったテーマが社会課題となっています。当社は保険商品の提供にとどまらず、お客さまの課題解決に資する手段を幅広く提供する「保険サービス業」への進化を目指しています。資産形成・承継領域では、個人のお客さまに利便性の高いサービスを提供するため、競争力の高い商品の拡充に加え、コンサルティング機能の高度化やデジタル接点の強化を進め、より多様なニーズに応えられる体制を整えています。また企業の従業員の皆さまの老後不安解消に資する団体年金分野での価値提供向上にも努めています。アセットマネジメント・不動産アセットマネジメント領域では、グループ各社の強みを活かし、家計から他のアセットオーナーまで幅広いお客さまに最適なソリューションを提供しています。加えて、国内有数の機関投資家として、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し、グループ全体の運用力向上につなげています。引き続き、グループ外企業との提携やM&Aの活用を視野に入れながら、持続的かつ効率的な事業拡大を推進していきます。



資本効率向上への取組み

資産形成・承継事業は伝統的な生命保険ビジネスと比較して資本効率が高く、本事業の成長がグループ全体の企業価値向上に直結すると考えています。

▶ 中計1年目の成果と課題/今後の重点施策

第一生命では、コンサルティングの高度化やデジタル接点の強化を目指し、iDeCoや投資信託等も取扱い、「保障」と「資産形成・承継」の一体的なコンサルティングを行う「資産形成・承継・相続アドバイザー」700名の育成を完了するとともに、資産形成を支援するWEBプラットフォーム「資産形成プラス」の機能強化を図りました。また商品面でも指数連動型年金「ステップジャンプ」の拡販や利率保証型団体年金「DB-GIC」の案内活動を開始するなど、多くの資産形成ニーズにお応えしています。第一フロンティア生命では、即時払型個人年金「プレミアパートナー」を2024年8月に発売するなど、継続的に商品拡充に取り組んでいます。アセットマネジメント・不動産アセットマネジメント領域では、2024年12月にAnd Doホールディングスと資本業務提携、2025年2月には丸紅株式会社と国内不動産事業の統合を決定し同年7月に合弁会社「第一ライフ丸紅リアルエステート株式会社」を設立しました。さらに2025年5月には、債券裁定ヘッジファンドのキャブラおよび業界内でグローバルトップティアの歴史を持つM&Gへの出資を発表するなど、インオーガニックな成長を加速しました。今後はグループ各社との協業を推進し、早期のシナジー創出を目指し取組みを進めていきます。



海外生保事業戦略

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



2024年度ハイライト

— 利益が大台を突破、お客さま数も堅調に増加 —

修正利益(海外生保)

1,146億円

(対前年比+30%)

お客さま数(海外生保)

約4,100万名

(対前年比+11%)

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

提供価値と基本戦略

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アドバンスト市場、アジアパシフィック地域の成長市場、長期的な市場拡大が見込めるアーリーステージの新興国市場へとバランスよく展開してきました。現在、海外のお客さま数は4,000万名を超え、各国で保険事業の浸透・発展に貢献しています。

海外生保事業では、中期経営計画が終了する2026年度において、1,600億円を上回る修正利益を創出し、グループに占める割合を約40%まで拡大させることを目標として掲げています。この目標の達成に向けて、地域別では、世界最大の市場である北米において、経済価値ベースの資本管理強化を前提に、資本効率向上・利益規模拡大を追求するとともに、キャピタルライトな新規領域への進出を検討していきます。業界トップ水準のシェアを持つオセアニア地域では、生保周辺事業への展開や、オーストラリアとニュージーランド間のシナジーを追求していきます。東南アジアでは、メコン地域の事業基盤の強化に加え、周辺新規国への進出や、デジタルやチャネル等の新たな領域への展開を追求していきます。また、極めて高い成長が見込まれるインド市場でシェアの拡大を図っていきます。英国・欧州では、M&Gを同地域における橋頭堡かつパートナーとして、協業・戦略的取組みの機会を模索していきます。

優先取組み地域

2023年度

修正利益
グループ全体の
約30%

2026年度

修正利益
グループ全体の
約40%
(1,600億円超)



資本効率向上への取組み

資本効率の向上に向けて、既存事業の中で相対的に収益性や成長性が低い事業について、当社グループの“目指す姿”を踏まえたキャピタルアロケーションの見直しを行っています。2025年に入り、複数の資本戦略案件を通じた事業ポートフォリオの入替えを実施しました。今後も、より資本効率の高い事業への資本配賦を推進することで、当社グループの成長を加速させるとともに、継続的な資本効率の向上を目指していきます。



M&Gとの戦略的パートナーシップの締結

収益基盤の多様化

M&Gへの約15%の出資*を通じて、英国・欧州の保険市場に初進出
新たな利益軸の獲得と、事業ポートフォリオの多様化を企図



チャレンジャーへの出資(TAL)

市場成長の享受

豪州生保市場におけるさらなる成長機会を得ることを目的に、リタイアメント市場への参入を企図



戦略的な既契約ブロック出再(プロテクトイブ)

資本効率の向上

低収益の既契約ブロックについて、外部に再保険で移転することで、事業ポートフォリオの改善を企図



タイ事業の売却(オーシャンライフ)

資本効率の向上

2008年の市場参入時と比べてタイの市場環境が悪化したことを背景に、取組みの優先度が低下したことを受けて、オーシャンライフを売却

*株式取得を段階的に行い、約15%の出資を行う予定

資本効率向上への変革

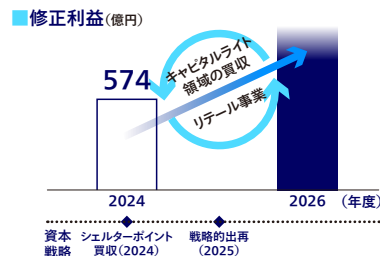
海外生保事業戦略

世界最大の米国市場における事業成長(プロテクトィブ)



2024年度の販売については、年金商品の販売が好調を維持しました。修正利益については、運用収益改善や事業費削減等の取組みが奏功したことに加えて、一過性の損失である破綻した米国銀行の債券に関する損失が剥落したこともあり、574億円と増益となりました。

2024年度の主な取組みとして、リテール事業の推進に加えて、通算60件目の買収案件であるシェルターポイントの買収を2024年11月に完了させました。この買収を通じて、団体保険という新たな事業ラインを獲得したことにより、事業分散や収益の安定化を見込んでいます。また新たな取組みとして、2025年度には収益改善とリスク削減による余剰資本の解放を目的とした既契約ブロックの出再を実施するなど、資本効率の改善に向けた取組みも推進しました。今後も、経済価値ベースの資本管理強化を前提に、資本効率向上・利益規模拡大を追求するとともに、新規領域では、キャピタルライトな領域への進出検討を進めています。

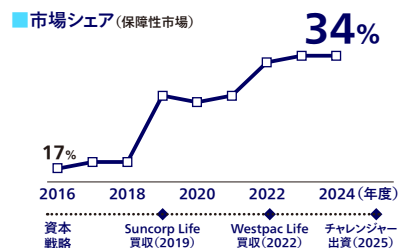


オーストラリア市場における成長の追求



2024年度の販売では、大型団体保険の獲得があったことから、新契約年換算保険料が前年比で大きく伸展しました。修正利益についても、過去の買収案件を通じて強固にした事業基盤を活かすことで、374億円と堅調に推移しました。市場シェアについても34%に拡大させ、TALはオーストラリアの保障性市場におけるリーディングカンパニーのポジションを維持しています。

新たな取組みとして、TALは、オーストラリアの金融グループであるチャレンジャーの発行済株式の19.9%の取得を完了しました。チャレンジャーは、2025年8月より、当社の持分法適用関連会社となりました。チャレンジャーはオーストラリアの個人年金市場におけるリーディングカンパニーであり、個人年金商品の設計・販売・資産運用において豊富なノウハウを有しており、高齢化が進むオーストラリアにおいて成長が期待されるリタイアメント市場で強みを発揮することを見込んでいます。今回のTALによる出資は、同社がリタ



イアメント市場に長期的に取り組んでいくコミットメントであり、TALおよび第一生命グループにとって持続的な利益成長と安定した配当に貢献することを期待しています。

ベトナム市場でのマーケット深耕

2024年度、業界全体で個人代理人・銀行窓販チャネルの販売低迷が継続し、第一生命ベトナムでも減収減益となったものの、お客さまの体験価値の向上等に取り組むことで、販売減を抑制し、市場シェアを拡大させ、新契約年換算保険料ベースでのシェアは外資系生保会社の中でトップとなりました。今後も、事業基盤の強化を継続するとともに、メコン地域内でのグループ間のシナジー創出にも取り組んでいきます。



M&Gとの戦略的パートナーシップの締結

2025年5月、英国・欧州の生保・アセマネ市場における主要企業である英M&Gと長期的な戦略的パートナーシップを締結しました。これは、世界的に不確実性が高まっている環境下において、事業ポートフォリオの多様化を図りながら新たな利益軸の獲得を企図したものです。今後、同社を英国・欧州市場における橋頭堡かつパートナーとして、生保・アセマネ領域での協業・戦略的取組みを推進していきます。

グローバル・リーダーズ・コミティ(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・コミティ)を設置し、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年度以前は海外子会社等のCEOのみをメンバーとしていましたが2024年度からは海外子会社等のCXOや事業責任者も対象とし、これにより、海外子会社等の経営層とさらに密接に連携することが可能になりました。



新規事業戦略

新規事業オーナー
常務執行役員
緒方 賢太郎



2024年度ハイライト ー ベネフィット・ステーションー

導入企業
約18,100団体

福利厚生会員数
1,007万名

※2025年4月時点

目指す姿

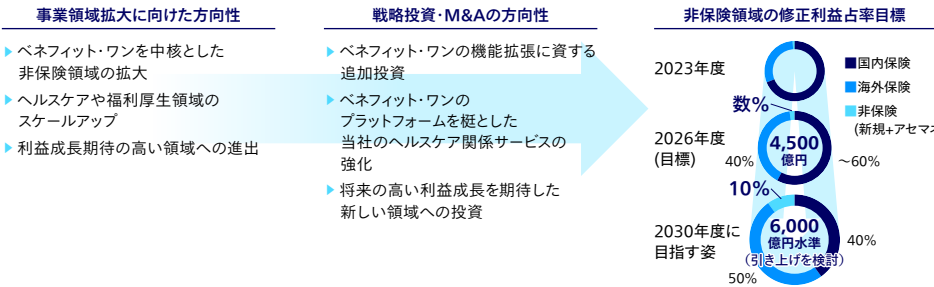
- ▶ 保険サービス業への変革
- ▶ 新たなサービス提供によるお客さま一人ひとりのQOL向上への貢献
- ▶ 非保険領域拡大を通じた当社グループの企業価値向上

提供価値と基本戦略

当社は、生命保険にとどまらず、人生のあらゆる場面で価値提供する「保険サービス業」への進化を目指しています。国内市場は人口減少で縮小する一方、少子高齢化、価値観の多様化、労働市場の逼迫やデジタル技術の進化により、新たなビジネス機会も広がっています。こうした認識のもと、当社グループは持続的に社会へ貢献し成長するため、ヘルスケアや福利厚生などの保険隣接領域へ事業を拡大してきました。例えば、健康増進アプリ「QOLism(キュオリズム)」による価値提供や、日々の生活を幅広く支える福利厚生事業を展開するベネフィット・ワンの子会社化です。これらを通じ、多様なライフスタイルや価値観に寄り添い、お客さま一人ひとりの幸せを支えています。また、非保険領域での幅広い価値提供に絶えず取り組むことで、当社グループの将来の利益成長への期待を高め、企業価値向上を図ります。

2030年度には非保険領域のグループ修正利益構成比を10%に引き上げることを目標に、既存の枠組みにとらわれず、社会課題の解決と企業価値の向上を両立する新たな価値創出に取り組めます。

■ 新規事業の方向性



資本効率向上への取組み

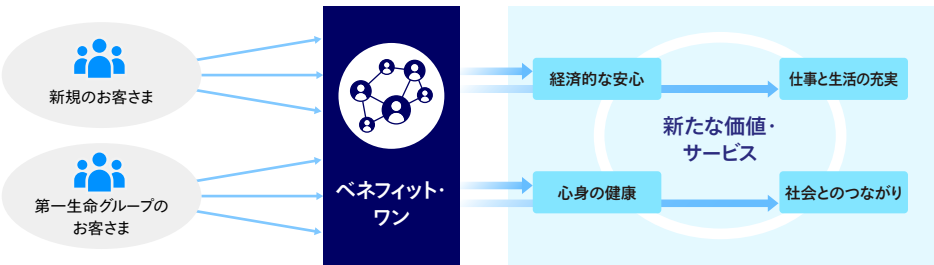
当社は、国内保険事業の安定した利益を原資とし、資本効率が高い事業への投資を進めています。この財務・資本戦略を基に、新規事業領域では資本効率の高い分野へ経営資源を投下し、各事業会社の利益成長を実現することで、グループ全体の収益構造の多様化や企業価値向上に貢献していきます。

▶ 中計1年目の成果と課題/今後の重点施策

2024年5月に、福利厚生事業の業界最大手であるベネフィット・ワンを子会社化しました。これには、同社の強力なプラットフォームを取り込むことで、当社の事業領域を拡張するという戦略的な狙いがありました。同社は、企業を通じて従業員にサービスを提供するB to B to Eビジネスを展開しており、当社が目指す、保険を超えた価値提供の中核を担う存在です。これにより、非保険領域における顧客接点の拡大や、サービス間の連携による利用促進が期待されます。

今後は、ベネフィット・ワンを通じて獲得した新しい事業基盤を活かし、顧客企業の多様な課題のさらなる解決を目指すポルトフォリオ型M&Aや、ヘルスケアなど隣接分野における新たなビジネスモデルを構築していきます。さらに、隣接領域で得られる知見や顧客接点を活かし、より高い利益成長が期待される新しい事業領域への展開を図ることで、グループ全体の事業ポートフォリオの多様化と収益基盤の強化を目指します。これらの当社既存事業との親和性、社会的なニーズ、利益創出能力、そしてグループの目指す姿との整合性などを踏まえながら、段階的かつ戦略的に新規事業を展開していきます。

■ ベネフィット・ワンを中核とした非保険領域の拡大



新規事業戦略

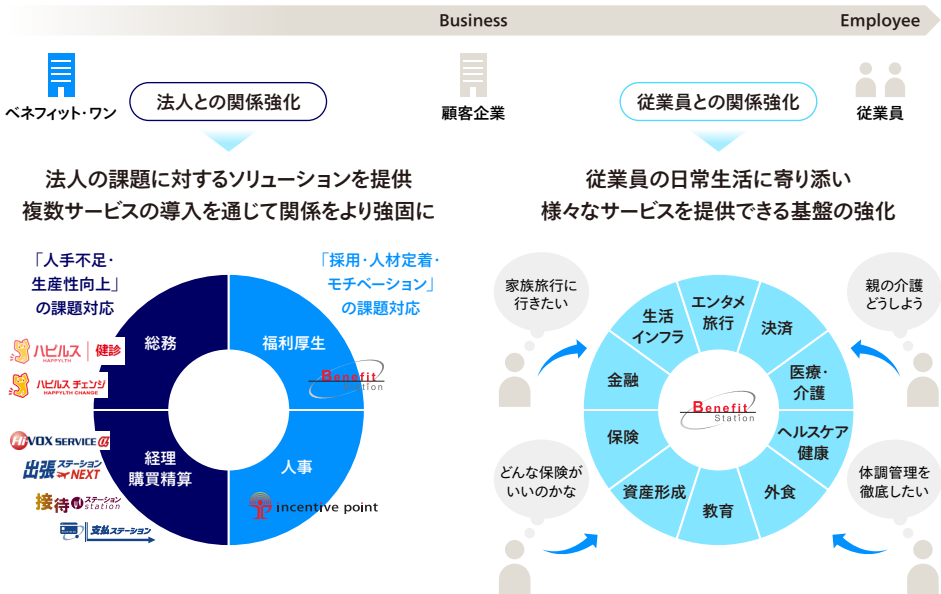
ベネフィット・ワンとのシナジー創出における成果と課題/今後の重点施策



ベネフィット・ワンが当社グループに参入して以降、短期・中長期それぞれの時間軸において、グループ内外で多種多様な協業取組みを推進してまいりました。まず短期協業取組みの代表例としては、第一生命の営業基盤を活用したベネフィット・ステーションの媒介活動があげられます。2024年5月にホールセール部門、2024年9月にリテール部門にてベネフィット・ステーションの媒介活動を開始しました。通常、福利厚生制度としてサービス導入いただく場合、各企業の経営層・人事部門における検討に一定の時間を要しますが、昨年度1年弱の取組み期間にもかかわらず想定を上回るペースで導入が進み、ベネフィット・ワンと第一生命のシナジー効果が実績として表れています。また、ベネフィット・ステーションには現在約140万のサービスが掲載されていますが、私たちと接点のある企業さまの商品・サービスをベネフィット・ステーション上に掲載する提案活動も推進しています。従来私たちが取り扱うことのできなかった福利厚生サービスを、実際に企業様向けに提案することが可能となったことで、提案の幅が大きく広がり、保険サービス業への進化が着実に進展しています。

また、中長期協業取組みとしては、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」を起点に、保障・資産形成・ヘルスケア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。

今後の取組みにおいては、法人のお客さまの課題に応じたソリューションの提供による関係強化と、エンドユーザーのお客さまへのより多くの魅力的なコンテンツ提供が大切だと考えています。そのうえで重点施策としては、お客さまの利用実績を踏まえながら、日常使いやライフイベントの最適なタイミングで最適なサービスをお勧め・お届けできるような取組みを進めてまいります。引き続きベネフィット・ワンがお客さまのWell-beingの実現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。



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

当社グループが提供する健康増進アプリ「QOLism」は、企業の健康経営を支援するツールとして、多くのお客さまよりご好評をいただいています。2024年には、ベネフィット・ステーションの健康支援メニューへの導入に加え、株主優待制度を通じて株主の皆さまにもご利用いただけるようになり、ユーザー数は145万名に達しました。今後もベネフィット・ワンの福利厚生サービスやヘルスケア関連サービスとの連携を強化し、人的資本経営と健康経営の両面から企業の課題解決を支援するとともに、企業の従業員さまのWell-beingの実現に貢献してまいります。



資本効率向上への変革

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
グループCCXO(Japan)

北堀 貴子



2024年度ハイライト

— ベネフィット・ワンをグループに迎え、国内お客さま数は大幅に拡大 —

国内お客さま数
約**3,455**万名

グループCCXOメッセージ

お客さまの体験価値(CX)向上を目指し、お客さま一人ひとりのニーズやライフステージに応じた最適な商品・サービス・情報を、最適なタイミングとチャネルでお届けする体制の構築を進めています。

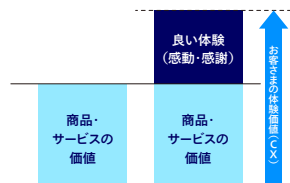
国内においても、ペット保険のアイペット損保や、福利厚生サービスのプラットフォーム「ベネフィット・ステーション」を運営するベネフィット・ワンをグループに迎え、事業領域を拡大しています。お客さまの一生の安心だけでなく、お客さまのライフスタイルに寄り添うサービスの提供を通じて、当社グループならではの価値創造に取り組んでいます。

また、近年急速に進展しているデジタル技術の活用も重要な柱の一つです。生涯設計デザイナーや保険代理店などリアルでのお客さまとの接点に加え、デジタルでの接点も重要なコミュニケーション手段と位置付けています。第一生命では、2025年5月より「健康第一アプリ」を「第一生命アプリ」へとリニューアルしました。これにより、アプリから担当の生涯設計デザイナーに直接連絡できるなど、リアルとデジタルの両面でお客さまとのつながりを強化しています。また、第一フロンティア生命やネオファースト生命、アイペット損保においても、お客さま専用マイページから直接お手続きができる対応を拡充しています。

今後も、従来の保障や資産形成・承継領域だけでなく、新たに広げていく商品・サービスにおいても、お客さまに共感いただける価値の創出を追求し続けてまいります。これらの取組みにより、2026年度をめどに「国内お客さま数:3,750万人」を目指します。

■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。

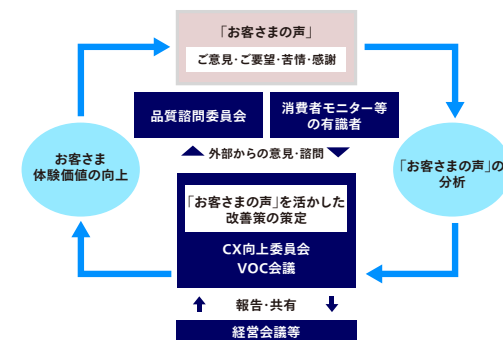


「お客さまの声」を活かした経営

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の質を高めていくことが重要です。当社グループでは、「お客さまの声」を起点とした改善取組みを実践し、CX向上に取り組んでいます。ご意見・ご要望・苦情・感謝といった様々な「お客さまの声」を幅広く収集・分析し、商品・サービスやお客さま対応の品質改善に活かしています。

第一生命では、全国から寄せられる「お客さまの声」を収集・分析し、経営に反映させる仕組みを構築しています。具体的には「VOC(Voice of Customer)会議」において、寄せられた声をもとに、課題の抽出と改善策の検討を行っています。抽出された課題は、「品質諮問委員会」や「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ます。「CX向上委員会」では改善策の実行状況のフォローアップを行い、STPD[※]サイクルを繰り返し、結果や課題を経営層と共有し解決に向けた検討を行っています。また、2025年度からはお客さまからの評価を把握する指標を複線化し、お客さまの当社推奨意向に加え、継続意向や追加加入意向などをあわせ、多面的にお客さまを捉えることで、お客さまに寄り添った対応を進めていきます。

お客さまの声を真摯に受け止め、お客さまの声を起点とした価値創造の文化を組織全体に根付かせ、商品やサービスの機能的価値にとどまらない心理的・感情的価値もお届けしてまいります。



「お客さまの声」を活かした経営

※STPD:「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

サステナビリティ 取組みによる 経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

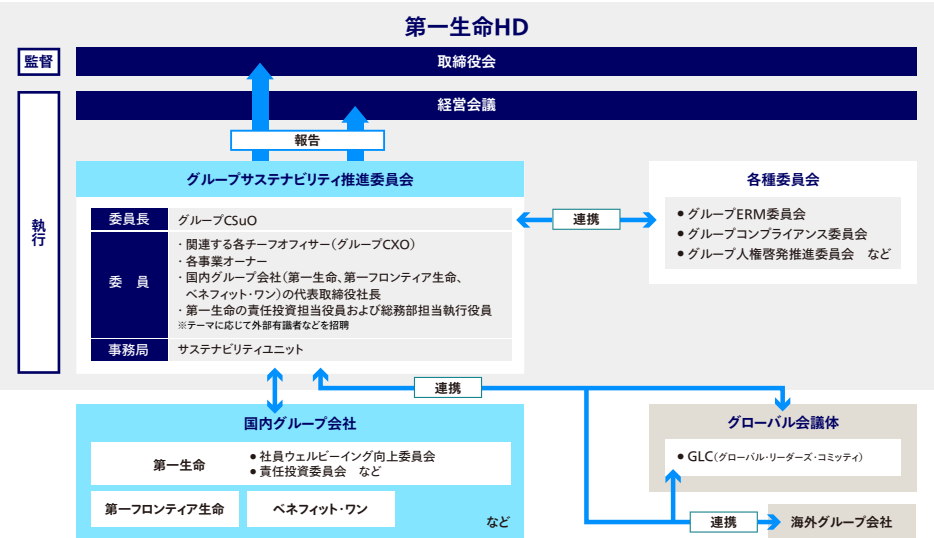
第一生命グループとサステナビリティ

グループサステナビリティ宣言

当社グループのパーパスで目指す世界の実現に向けて、グループ一丸となったサステナビリティ取組みを一層推進すべく、2025年4月に「グループサステナビリティ宣言」を制定しました。本宣言では、当社グループにとってのサステナビリティを、持続可能な環境・社会のなかで現世代・将来世代のあらゆる人びとのWell-beingが実現することと定義しています。本宣言のもと、コア・マテリアリティ(当社グループが優先的に取り組む重要課題)に基づく事業の実践を通じて社会価値と経済価値を創出し、当社グループの持続的な成長とともに、目指す世界を実現していきます。

グループサステナビリティ推進体制

当社グループでは、持続的な社会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。グループCSuOが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、本委員会の委員長を務めています。本委員会では、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。また、本委員会はグループ社員向けに公開しており、議論した内容は経営会議・取締役会に報告しています。本委員会を基盤として、①理念体系の構築・浸透、②計画策定、③実行、実績分析、情報開示、④ステークホルダーコミュニケーションのサイクルを回すことで、実効性のあるサステナビリティ経営を推進しています。



2024年度の議題

日程	概要
5月	▶ 主要海外グループ会社のサステナビリティ取組み ▶ 人的資本に関する取組み ▶ 価値創造ストーリーを踏まえた今後の取組み
10月	▶ サステナビリティ情報開示の状況と今後の課題 ▶ サステナビリティに関する社内浸透の在り方
12月	▶ グループサステナビリティ宣言の策定 ▶ 第一生命グループの環境に関する取組み(気候変動・自然資本)
3月	▶ SSBJ基準を踏まえたサステナビリティ情報開示 ▶ 当社グループの重要課題にかかるリスクと機会の見直し ▶ 人権に関する取組みの状況

外部有識者(2025年4月時点)

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
中久保 菜穂	シェルパ・アンド・カンパニー株式会社 取締役 CSuO(Chief Sustainability Officer)

気候変動・自然資本への取組み —TCFD・TNFD提言に基づく開示—

□ 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

気候変動は世界中で社会や経済に深刻な影響をもたらします。また、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。そして、気候変動による豪雨、洪水、干ばつが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います。そういった認識のもと、当社グループは、地球環境のサステナビリティ確保に向けて、コア・マテリアリティに「Green Leadership」を掲げました。事業会社そして機関投資家として、常に環境への影響に配慮した行動を心がけています。

当社グループの気候変動・自然資本への取組みの概要

当社グループでは、気候変動・自然資本を中心とした環境課題に戦略的に取り組んでいます。TCFD・TNFD提言に基づく情報開示を行っており、以下に、当社グループの気候変動・自然資本への取組みの概要を「ガバナンス/リスク管理」、「戦略」、「指標と目標」に分けてお示ししています。各取組みの詳細については、サステナビリティレポート2025の「気候変動・自然資本への取組み」をご参照ください。なお、「戦略」のうち気候変動・自然資本に関するリスク・機会、「指標と目標」については本誌にも掲載しています。

	気候変動への取組み	自然資本への取組み
ガバナンス/ リスク管理 □	- 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委員会等を通じて取組みを推進 - 取組状況を経営会議・取締役会へ定期的に報告し、取締役会の監督を受けることで気候変動や自然資本にかかる取組みをさらに強化する体制を構築 - 役員報酬の業績評価指標にCO₂排出量削減の進捗を含むサステナビリティ指標を設定 - 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いう認識のもと、気候変動および自然資本・生物多様性に関するリスクを重要なリスクとして選定し、リスク管理を強化	
戦略 □	ネットゼロ移行計画 ▶ 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べく「ネットゼロ移行計画」を策定 リスク・機会 ▶ 気候変動による当社グループへのリスク・機会を特定 シナリオ分析 ▶ TCFDの提言を踏まえ、気候変動リスクを移行リスク^{※1}と物理的リスク^{※2}に分類のうえ、保険引受リスクおよび市場・信用リスクについてシナリオ分析を実施 機関投資家として ▶ 責任投資のさらなる推進に向けて、国内中核事業会社である第一生命と第一フロンティア生命共同で「責任投資の中期取組方針」を策定・公表 ▶ 運用ポートフォリオのGHG排出量削減や、投融資を通じたポジティブ・インパクトの創出、継続的なエンゲージメントを通じた投融資先の脱炭素社会の実現に向けた取組み支援(脱炭素戦略の策定・実行支援等)等を実施。 ▶ 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^{※3}や、機関投資家団体であるNZAOAへの参加を通じて、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 事業会社として ▶ 事業活動におけるネットゼロの実現に向けて、第一生命にて省エネルギー化および使用電力の再生可能エネルギー化等を推進。CO₂排出量算定の精緻化により、サプライチェーン上の削減余力の洗い出しも実施	リスク・機会 ▶ 投融資先や自社事業を通じた自然との接点および依存・影響への理解に基づき、当社グループの自然資本・生物多様性に関するリスク・機会を特定 LEAP分析^{※4} ▶ LEAPアプローチに基づく投融資先や自社事業を通じた自然資本への依存・インパクト、リスク・機会の分析
指標と目標 □	▶ 機関投資家・事業会社の両面で複数の指標を策定	

※1 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、市場の変化などから発生するリスク ※2 気温上昇や海面上昇などの長期的な気候変動、台風などの自然災害によって、不動産などの資産に対して直接的な損害が発生するリスク

※3 Glasgow Financial Alliance for Net Zero. 排出量ネットゼロを掲げる金融機関を包括するグローバル・イニシアティブ ※4 Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)の頭文字をとったものであり、TNFDによって開発された、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

気候変動・自然資本への取組み ―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

気候変動に関するリスクと機会

当社グループは、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と認識し、SSPシナリオ(5-8.5)^{※5}、NGFSシナリオ^{※6}などを用いて影響を分析しています。分析結果に基づき、機関投資家・事業会社として、気候変動に対する強靭性の確保・機会獲得に向けた取組みを推進しています。

リスク	▶ 温暖化に伴う熱中症や感染症の増加、および台風などに起因する水害発生の増加による保険金・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の下落 ▶ 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	▶ 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

※5 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
 ※6 Network for Greening the Financial System(気候変動リスク等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

自然資本に関するリスクと機会

投融資先や自社事業を通じた自然との接点および依存・影響への理解に基づき、当社グループの自然資本・生物多様性に関するリスク・機会を特定しました。今後もサプライチェーンを含む自社ビジネスと自然資本との関係性の理解に向けた取組みを継続しながら、自然資本に関するリスク・機会の把握・精緻化に努めていきます。

リスク	▶ 投融資先における操業の停滞・停止、調達コストの増加などに伴う当社グループの投融資価値の下落 ▶ あらゆる事業活動の基盤である自然資本・生物多様性が喪失することで、経済全体に影響が及び、当社グループの資産価値が毀損するリスク ▶ 規制等への対応に伴う投融資先における費用の増加、および不十分な環境取組みに起因するレピュテーションの悪化に伴う企業価値低下による当社グループの投融資価値の下落 ▶ 自然資本・生物多様性の喪失を原因とする災害の深刻化や汚染に伴う感染症の増加による保険金・給付金の増加 ▶ 自然災害の頻発・激甚化による自社拠点の損壊、社員の安全性への影響 ▶ 当社グループの自然資本・生物多様性の保全に関する対応が不十分なことによるレピュテーションの悪化
機会	▶ 投融資先における売上高の増加、費用の減少に伴う当社グループの投融資価値の上昇 ▶ グリーンファイナンスやネイチャーボンドなど、新たな投融資機会の獲得 ▶ 資源の効率的な利用に伴う事業運営コストの削減

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

気候変動・自然資本への取組み —TCFD・TNFD提言に基づく開示—

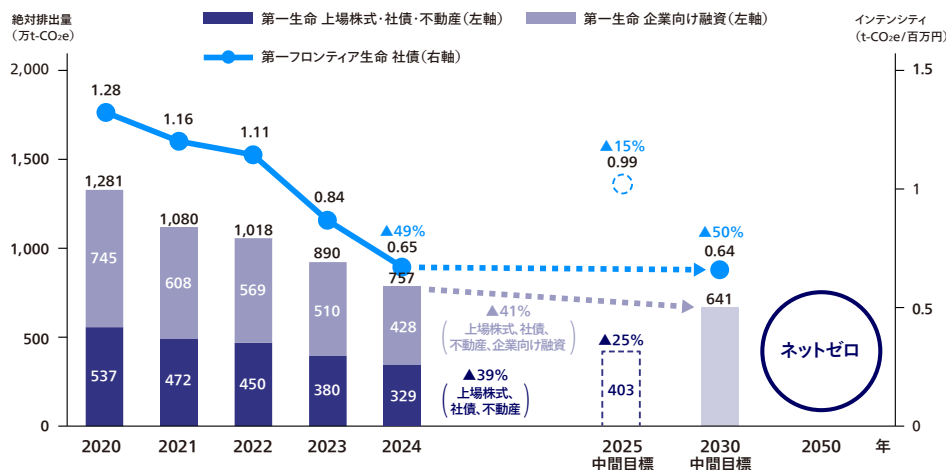
指標と目標

機関投資家として

第一生命と第一フロンティア生命では、2050年のGHG排出量ネットゼロ達成に向けて、運用ポートフォリオのGHG排出量削減に関して、2025年目標※7に加えて、2030年までの中間目標※8として50%削減（対2020年比）を設定しています。

2024年実績では、2025年目標を前倒して進捗しており、2030年目標に対して第一生命では41%、第一フロンティア生命では49%（それぞれ対2020年比）の削減となりました。

■〈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▲44%

※7 第一生命:25%削減、第一フロンティア生命:15%削減(インテンシティベース)。

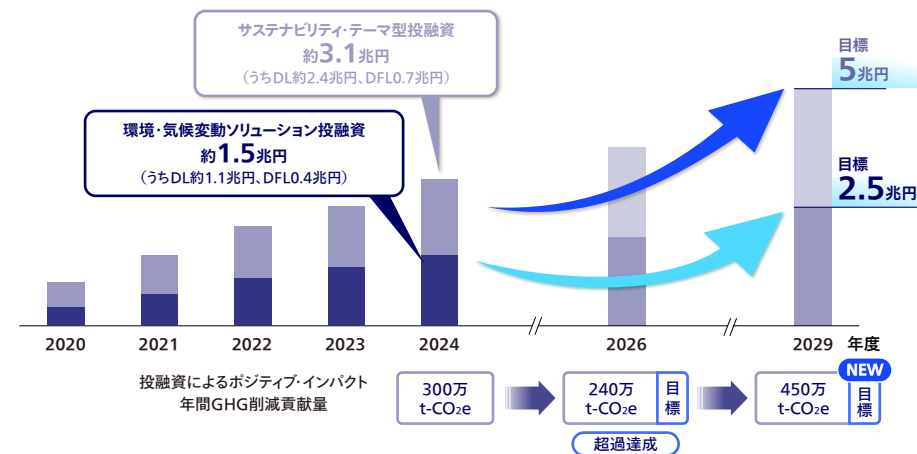
対象資産は第一生命:上場株式、社債、不動産ポートフォリオ、第一フロンティア生命:社債。

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)

※8 第一生命の対象資産に企業向け融資を追加

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）は、2029年度末までに累計5兆円以上とすることを目標としており、2024年度末時点で約3.1兆円となりました。なかでも、気候変動問題への対応強化として、「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年度末までに累計2.5兆円以上に拡大する目標を策定しており、2024年度末時点で約1.5兆円に到達しています。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、金額目標に加え年間GHG削減貢献量をインパクト指標として目標設定しています。同インパクトは順調に拡大しており、2024年度において300万t-CO₂e/年と、2026年度までの目標を超過達成しました。これを踏まえて、投融資によるポジティブ・インパクトのさらなる拡大に向けて、2029年度450万t-CO₂e/年に目標を引き上げました。

■〈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



事業会社として

当社グループでは、スコープ1及びスコープ2のCO₂排出量について、2025年度に50%削減、2030年度に75%削減（いずれも2019年度比）、2040年度にネットゼロを目指しています。加えて、第一生命では、スコープ3（カテゴリ15以外）のCO₂排出量を2030年度に30%削減（2019年度比）、2050年度にネットゼロという目標を設定しています。2024年度実績では、スコープ1及びスコープ2は3.28万t-CO₂e（2019年度比71%の削減）、また、スコープ3（カテゴリ15以外）は4.59万t-CO₂e（2019年度比8%の削減）の削減となりました。

人権の尊重

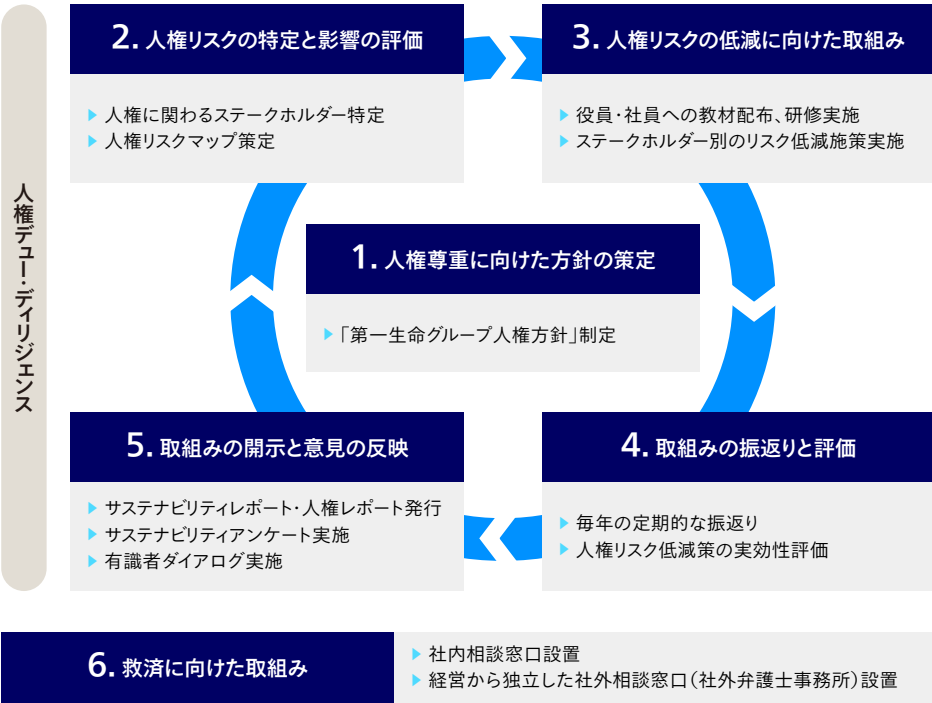
人権の尊重

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、人権に関わる原則・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役員・社員の育成に努め、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であり続けるよう努めます。

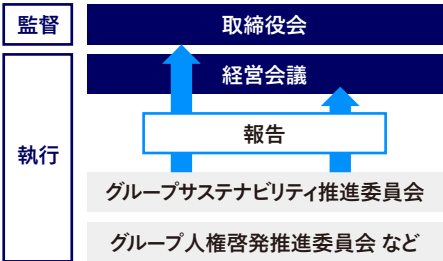
人権の尊重に向けた取組み全体像

第一生命グループは、サプライチェーンを含む事業活動全体に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重すべく、人権デュー・ディリジェンスのステップにしたがって、人権尊重に向けた取組みを推進しています。



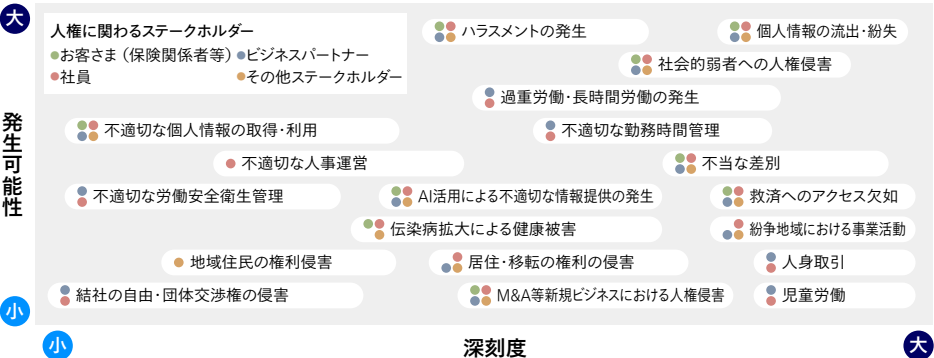
推進体制

人権の尊重を含むサステナビリティに関する取組みを推進するため、第一生命グループは「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」を中心とした推進体制を設置しています。グループ人権啓発推進委員会では、人権啓発が必要な重点テーマを策定し、人権啓発の取組みを推進しています。



人権リスクマップ

人権リスクの特定と影響評価の一環として、2023年度に人権リスクマップを作成しました。サプライチェーンを含むグループ事業全体の人権リスクを評価し、その結果を踏まえ、重点取組みの策定などを行っており、今後も取組みの強化を図っていきます。



コーポレートガバナンス

当社は、お客さま、株主、社会、従業員などのステークホルダーからの負託に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公平かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目的として、「コーポレートガバナンス基本方針」の定めるところにより、コーポレートガバナンス体制を構築します。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレートガバナンス強化の取組み

	旧第一生命	第一生命HD
体制・機関設計・グループガバナンス	2010 東京証券取引所（第一部）へ上場 2013 アドバイザリー・ボードを設置 2014 グループ内部統制基本方針などを制定 2015 コーポレートガバナンス基本方針を制定	2016 持株会社体制・監査等委員会設置会社へ移行 2022 CXO（現：グループCXO）を導入・設置 2023 当社と第一生命の社長の兼任を解消 2024 事業オーナーの導入、マトリクス型の経営管理体制の強化
実効性・監督と執行の分離	2014 社外取締役に対する独立性基準を制定 2014 取締役会の自己評価開始	2016 監査等委員会の自己評価開始 2017 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の自己評価開始 2020 取締役会議長が代表取締役を兼任しない体制へ移行
報酬制度	2011 株式報酬型ストックオプションを導入	2018 譲渡制限付株式報酬制度を導入 2021 KPIとして相対TSRを導入 2022 業績連動型株式報酬制度を導入

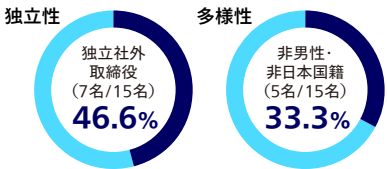
コーポレートガバナンス体制

監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

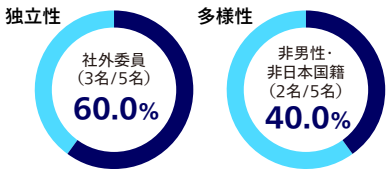
コーポレートガバナンス体制の概要（2025年6月30日時点）

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の任期	1年 ただし、監査等委員である取締役は2年
在任期間の上限	社外取締役：8年 監査等委員である取締役：12年
役員報酬の内訳	①基本報酬 ②単年度業績連動報酬 ③譲渡制限付株式報酬 ④業績連動型株式報酬
任意の諮問機関	指名諮問委員会および報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

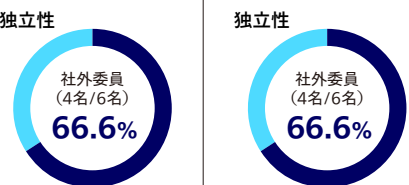
取締役会	
開催回数	17回※
議長	稲垣 精二（取締役会長）



監査等委員会	
開催回数	28回※
委員長	佐藤 りえ子（社外取締役）



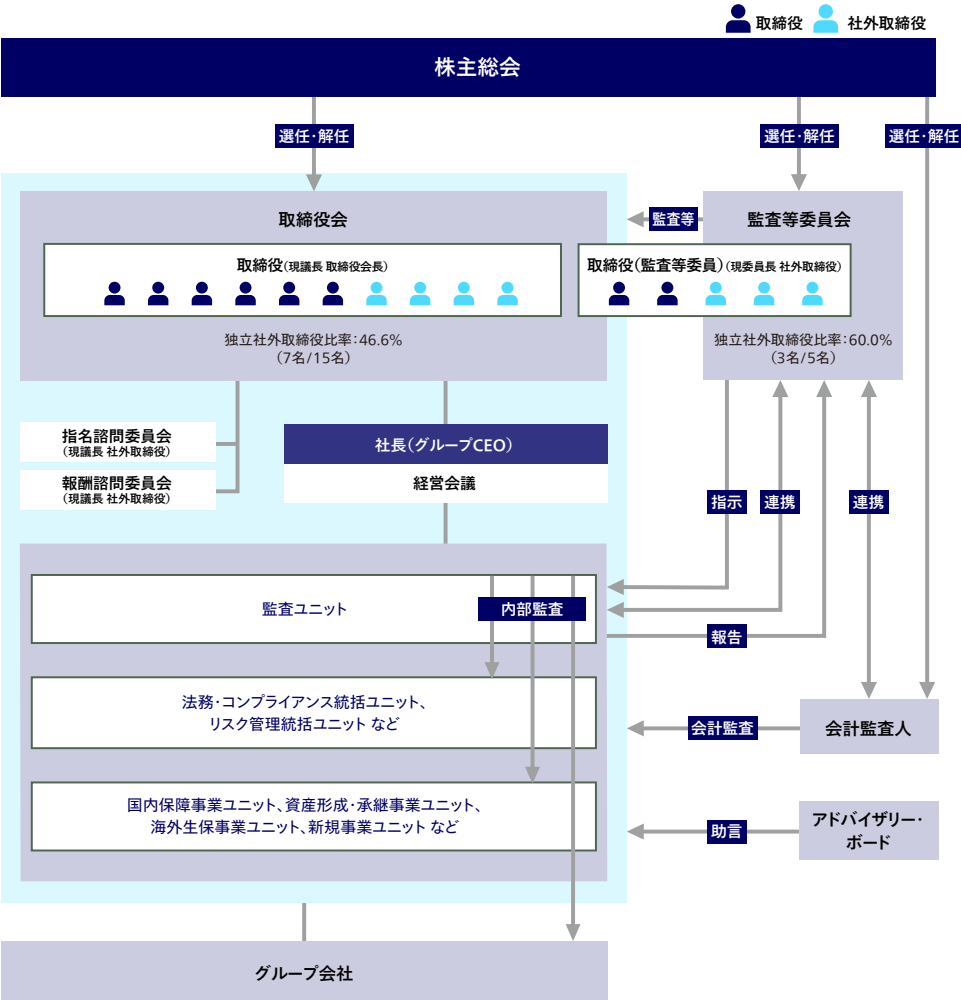
任意の諮問機関	
指名諮問委員会	報酬諮問委員会
7回※	開催回数 12回※
新貝 康司（社外取締役）	議長 石井 一郎（社外取締役）



※2024年度実績

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の機能・構成

取締役会は、グループの経営戦略、経営計画などの重要な意思決定および業務執行の監督を行っています。経営を的確、公正かつ効率的に遂行するための知識および経験を有する社内取締役と、監督機能を十分に発揮するための高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外取締役で構成し、社外取締役を原則として3分の1以上選任しています。また、取締役のジェンダーや国籍等のバランスも考慮しています。

役割

監査等委員会※1	取締役会から独立した機関として、取締役の職務執行(子会社等の経営管理その他の業務)について、実効性の確認および評価を行い、適法性・妥当性の監査を行っています。また、監査等委員会は、取締役などの選任および報酬に関する意見を述べることを通じて、取締役会の監督機能を担います。
指名諮問委員会※2／ 報酬諮問委員会※2	経営の透明性を一層高めるため、取締役会の任意の諮問機関として設置し、各委員会案を審議・決定のうえ、取締役会に付議しています。なお各委員会における主な諮問事項は以下のとおりです。 ■指名諮問委員会: 当社および第一生命の取締役 ならびに第一生命の監査役の選解任 ■報酬諮問委員会: 当社および第一生命の取締役、執行役員の報酬に関する事項
経営会議	社長および社長の指名する執行役員で構成する経営会議を開催し、グループ経営上の重要事項および重要な業務執行の審議を行っています。
アドバイザー・ボード	経営事項全般に関して社外の有識者より中長期的な視点に基づき幅広い助言を得ることによるガバナンスのさらなる強化・充実などを目的に、アドバイザー・ボードを設置しています。

※1 社外取締役が委員長 ※2 社外取締役が議長

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取組み

コーポレートガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の意思決定の有効性等を担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より毎年実施し、翌年度以降の運営改善につなげています。

2024年度評価においても、第三者機関にて、全取締役は無記名方式の事前アンケート※を実施したうえで、各取締役に対する1時間の個別インタビューを行いました。第三者機関からは、当社取締役会の実効性は他社との比較においても相対的に高いとの評価を得ています。

※アンケートは「全体評価」「構成」「事前準備等」「運営」「討議内容」「各委員会」「執行のモニタリング」「その他」の8区分46問で構成されています。

2024年度	課題	改善策
	①グループガバナンス態勢の高度化	▶ 事業オーナー、CXOによる報告の充実 ▶ 海外や非保険領域の事業会社の事業戦略に関する報告の充実
	②グループ戦略議論の充実	▶ オフサイトミーティング等も活用し、グループベースのリソース配分や中長期的な事業ポートフォリオに関する議論を実施
	③取締役会事務局機能のさらなる強化	▶ 適切なアジェンダ設定や説明資料の品質安定化の観点で、取締役会室から各部署へのフィードバックを強化 ▶ 案件の論点をより明確化すべく、説明に用いるサマリー資料の雛型を改善 ▶ 議論の充実に向けて各取締役が事前に案件の内容を把握する時間を確保すべく、資料提供のタイミングを早期化
2025年度	課題	改善策
	①グループガバナンス態勢の高度化	▶ 事業オーナー・グループCXO・事業会社トップ間の責任・権限や役割分担のさらなる明確化 ▶ グループCXOによるグループ横断的な指揮・統制の状況に係る定期的なモニタリング
	②議論の生産性のさらなる向上	▶ 議論の時間対効果を意識し、特に時間が不足する傾向にある中長期戦略検討会のアジェンダ数及び優先順位の見直し

2024年度の具体的な改善取組みの例

①グループガバナンス態勢の高度化

- 事業オーナー・CXOと事業会社（海外事業会社に関してはさらに地域統括会社）との間のレポーティングラインに係る運営のさらなる強化に向けて取締役会での議論を実施。
- 3軸（事業オーナー・CXO・事業会社）体制の浸透をモニタリングする観点から、すべての事業オーナー、CXOに取締役会や中長期戦略検討会※での説明の機会を設け、各領域における目指す姿やその実現に向けた戦略、今後の課題等について議論。事業会社に関しては、新たに当社グループに加わったベネフィット・ワンの社長と中長期の事業戦略をテーマに議論した他、主要な海外事業会社のCEOと事業戦略や出資案件について議論を実施。

※会社の中長期的な課題に対する取締役による戦略的議論の場として開催。重要案件を議論するための前提となる情報の提供や、戦略の方向性等に関する意見交換等を実施。

②グループ戦略議論の充実

- 中長期戦略検討会を活用し、主要な国内事業会社の収支構造やユニットコストを確認のうえ複数回にわたり議論を実施。
- 将来の事業ポートフォリオの最適化に向けた議論を深めるために取締役合宿を実施。マクロ環境やグローバルトップティアに位置付けられる他社の状況を踏まえたうえで、当社グループが目指すべき事業ポートフォリオの方向性、財務戦略等について集中討議を実施。

③取締役会事務局機能のさらなる強化

- 取締役会事務局がハブとなり、必要な情報を収集し取締役会議長へインプットすることで、適切なアジェンダを設定。また、各回の取締役会実施後に取締役会議長やグループCEOよりフィードバックを受けPDCAを継続。
- 取締役会事務局より各部署に提供している説明資料の雛型について、記載すべき事項や資料作成上の留意点を明示する等の改善を実施。各部署に対し雛型に則した資料作成を徹底。
- 説明資料は、議論の充実の観点から各取締役が事前に案件の内容を把握する時間を確保できるよう、原則、取締役会の4営業日前に提供。

④その他の取締役会実効性向上に資する取組み

- 中長期戦略検討会等において、外部有識者を交え「マーケットにおける当社グループの評価」や「企業価値向上に向けて当社がとるべき戦略の方向性」をテーマに客観的かつ専門的な分析・評価を得たうえで意見交換を実施。
- 社外取締役による海外事業所（第一生命ベトナム）視察にて現地社長や主要提携先との対話を実施。

視察の様子



ハイ社長との対話



オフィス視察

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

当社取締役の有する見識および経験（取締役スキルマトリクス）

当社では、持株会社としての監督機能の発揮と中期経営計画の適切な遂行に向け、取締役に必要な見識および経験を以下のとおり定めています。具体的には、生命保険事業の特性等を踏まえた保険持株会社の取締役として必要とされる見識および経験として①～⑦を、中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識および経験として⑧～⑪を定めています。

氏名	地位	① 企業経営	② グローバル	③ 保険事業	④ 金融・ 資産運用	⑤ 資本政策・ 財務会計	⑥ 法務・ コンプライアンス	⑦ リスク管理	⑧ IT・デジタル /DX	⑨ M&A/ 新規事業	⑩ サステナ ビリティ	⑪ 人財 マネジメント
稲垣 精二	取締役会長	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
菊田 徹也	代表取締役社長 グループCEO	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
山口 仁史	代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー	✓	✓	✓		✓				✓		✓
北堀 貴子	取締役常務執行役員 グループCCXO (JP)	✓		✓					✓			
隅野 俊亮	取締役	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
曾我野 秀彦	取締役	✓	✓	✓	✓						✓	✓
井上 由里子	社外取締役						✓		✓		✓	
新貝 康司	社外取締役	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ブルース・ミラー	社外取締役		✓	✓			✓	✓			✓	✓
石井 一郎	社外取締役	✓	✓	✓						✓		✓
柴垣 貴弘	取締役 (常勤監査等委員)	✓		✓								
山腰 憲司	取締役 (常勤監査等委員)	✓	✓		✓	✓						✓
佐藤 りえ子	社外取締役 (監査等委員)						✓	✓				
永瀬 悟	社外取締役 (監査等委員)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓
牧野 あや子	社外取締役 (監査等委員)	✓				✓						

※専門的な知識・経験を有している、または各分野における事業責任者の経歴がある場合に、該当項目にチェックをしています。

サクセッションプラン

社長をはじめとした当社のサクセッションプラン（後継者計画）は定款に規定する指名諮問委員会において議論しています。

取締役の選解任において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定のうえ、取締役会に付議しています。その際には、候補者に関する第三者評価なども活用しているほか、候補者と指名諮問委員の面会の機会を設定するなど、委員会の実効性向上にも取り組んでいます。委員会は、会長、社長および社外委員で構成し、社外委員は取締役会で選定しています。また、独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員としていることに加え、報酬諮問委員会との相互の情報共有や多様な意見を委員会審議の参考とすることを目的として、委員以外の社外取締役もオブザーバーとして参加しています。

コーポレートガバナンス基本方針（抜粋）

指名諮問委員会

(1)役割

指名諮問委員会は、取締役会の諮問委員会として、当社および第一生命の取締役ならびに第一生命の監査役の選解任手続において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定の上、当社に関するものは取締役会に付議し、第一生命に関するものは同社の取締役会に提出する。

(2)全体の構成

指名諮問委員会は、会長、社長、および社外委員で構成し、社外委員は、社外取締役または社外有識者から取締役会が選任する。また、同委員会の独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員とする。

指名諮問委員会の主な審議テーマ

- 取締役候補者（案）
- 取締役等のサクセッションプラン（後継者計画）に関する事項

コーポレートガバナンス

役員報酬

当社は、役員報酬制度を当社グループビジョンの実現を担う役員に対する「公正な処遇」の重要な要素として位置付け、基本方針、基本原則および決定プロセスを以下のとおりとしています。

基本方針

- 中長期的な目線を持って、ステークホルダーとの価値共有を実現する仕組みであること
- 役割・責任の大きさおよびその発揮度合いを反映した、公正な報酬体系、適切な水準であること
- 会社・個人業績と連動することで、各役員の貢献を評価し、グループとして重視する価値創造実現を後押しすること

基本原則

1. 役割・責任に応じた適切な報酬設計
2. グループとして重視する戦略との整合
3. 会社・個人業績との連動
4. あらゆるステークホルダーとの利益共有
5. 適切かつ競争力ある報酬水準
6. 客観性・透明性の確保

決定プロセス

当社は社外取締役以外の取締役（取締役会長などの業務執行を行わない取締役および監査等委員を除く。）の役員報酬を、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、基本報酬、単年度業績連動報酬（会社業績報酬、個人業績報酬）および株式報酬（譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬）で構成しています。社外取締役および監査等委員である取締役については、基本報酬のみとしています。また、社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち、取締役会長などの業務執行を行わない取締役については、単年度業績連動報酬および業績連動型株式報酬については対象外としています。これらの報酬水準は、業種などを考慮した第三者による企業経営者の報酬に関する調査などを参照し、設定することとしています。また、左記の役員報酬の基本方針および基本原則を含む「役員報酬決定方針」を、過半数を社外委員で構成する報酬諮問委員会の審議を経たうえで取締役会で決定しています。

取締役の報酬体系

	取締役 (監査等委員である 取締役を除く。)		取締役 (監査等委員)	備考
	社内	社外		
基本報酬	○	○	○	職責に応じた報酬
単年度業績連動報酬	○※	—	—	単年度の業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、株主との利益共有を目的として設定
業績連動型株式報酬	○※	—	—	企業価値向上へのインセンティブとして経営目標を踏まえ選定する指標の達成度に連動

※ 取締役会長などの業務執行を行わない取締役については対象外

単年度業績連動報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益（経済価値）	グループ新契約価値
会計利益	グループ修正ROE
経済価値	株式・金利リスク／EV
健全性（経済価値）	資本充足率（ESR）

業績連動型株式報酬の主な業績評価指標

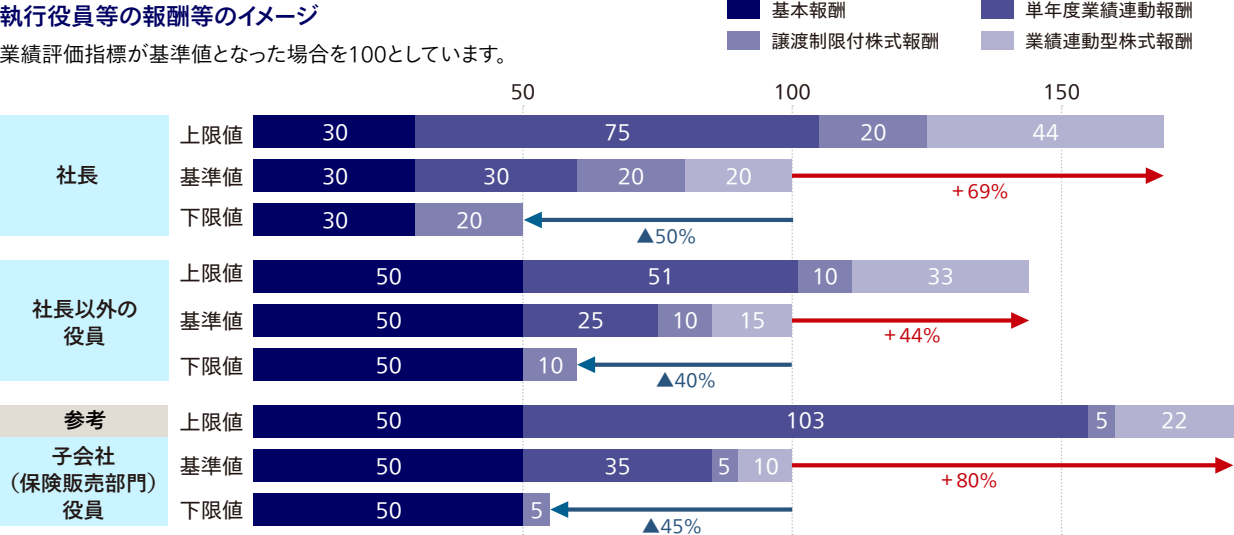
分類	業績評価指標
市場評価	相対TSR
資本効率	グループ修正ROE
資本効率（経済価値）	グループROEV
サステナビリティ指標	CO ₂ 排出量を含む複数指標からなるサステナビリティ指標

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

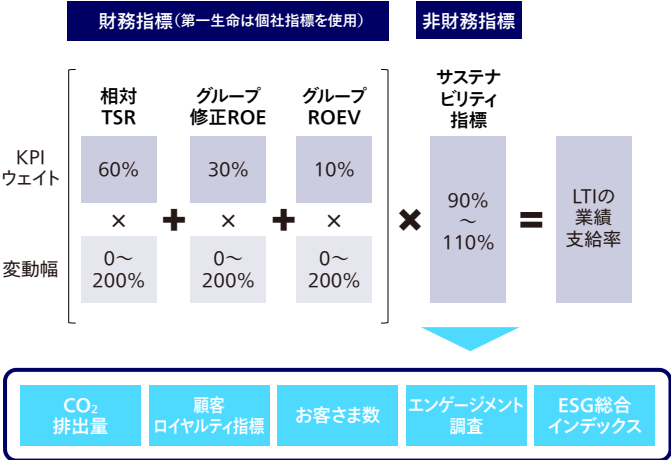
コーポレートガバナンス

執行役員等の報酬等のイメージ

業績評価指標が基準値となった場合を100としています。



■参考:業績連動型株式報酬 支給率計算方法の概要



取締役の報酬等の総額等に関する事項

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の 員数
		基本報酬	単年度業績連動報酬等	非金銭報酬等(株式報酬)		その他	
			会社業績報酬	個人業績報酬	譲渡制限付株式	業績連動型株式	
取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)	436	221	39	20	68	85	7
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	74	74	-	-	-	-	5
監査等委員である取締役(社外取締役を除く。)	104	104	-	-	-	-	3
監査等委員である社外取締役	76	76	-	-	-	-	4

(注)

1. 上表に記載の単年度業績連動報酬等については、2022年度に係る実績に基づく2024年4月から2024年6月の3ヶ月間の報酬等及び2023年度に係る実績に基づく2024年7月から2025年3月の9ヶ月間の報酬等の合計額です。

2. 上表に記載の業績連動型株式報酬については、2024年4月から2025年3月の期間において、当該期間に対する報酬として費用計上された金額です。

3. 業績連動型株式報酬につき、その費用を負担する会社の負担額決定方法を変更しました。具体的には、2022年度及び2023年度においては、3事業年度に渡る業績評価期間中にグループ内の他の会社へ異動となった役員については異動先の会社が当該役員の業績連動型株式報酬の費用を全額負担することとして、当社が計上した費用の額を記載しておりましたが、業績評価期間終了後に業績連動型株式報酬として付与される金銭債権の額は初年度に在籍した会社の業績評価指標に基づいて定める運用を前提に、業績評価指標の基準となる会社と実際の費用を負担する会社を合わせるため、これを改め、3事業年度に渡る業績評価期間中に他の会社へ異動となった役員についても、当該役員が初年度に在籍した会社が当該役員のその後の異動に関係なく業績連動型株式報酬の費用の全額を負担するという算出方法としました。変更後の算出方法により再計算された、2022年度(2022年4月から2023年3月の期間)及び2023年度(2023年4月から2024年3月の期間)において、当該期間に対する業績連動型株式報酬として費用計上される額は次のとおりです。2022年度:15(百万円) 2023年度:46(百万円)

4. 非金銭報酬等又はこれに準じた報酬等であると位置付けられる株式報酬は、第一生命グループ全体の株主価値向上への貢献意欲や士気を一層高め、株主との価値共有を可能な限り長期にわたって進めること

を目的とする当社の譲渡制限付株式報酬と企業価値向上へのインセンティブとして、中期経営計画をはじめとする第一生命グループの経営目標を踏まえ選定する指標における目標値の達成度合いに連動する当社の業績連動型株式報酬です。これらのうち、譲渡制限付株式報酬は、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)を対象とするものであり、譲渡制限期間を3年とし、①当該譲渡制限期間中に任期満了又は定年その他当社の取締役会が相当と認める事由により当社又は当社の一定のグループ会社の役員等の地位のいずれかの地位を退任又は退職した場合、退任又は退職直後時点で譲渡制限を解除すること、及び②当該譲渡制限期間中に、交付対象の取締役が禁錮以上の刑に処せられた場合又は重要な法令違反等の一定の事由に該当し、当社の取締役会が相当と認めた場合には、当社が当該株式を無償取得できること等の条件が付されるとともに、③譲渡制限解除後のクローバック条項が設けられております。また、業績連動型株式報酬は、当社の取締役会が定める取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)を対象とするものであり、業績評価期間を3事業年度とし、①業績評価期間中継続して、当社の取締役会が定める地位にあったこと、②法令違反その他当社の取締役会で定める一定の非遵行行為等がなかったこと、及び③業績連動型株式報酬制度の趣旨を達成するために必要と認める要件を充足すること等の条件が付されたとともに、④業績評価期間が終了し当社普通株式の発行又は処分がなされた後のクローバック条項が設けられております。

5. 社外取締役が当社から受け取った報酬以外の金額はありません。また、社外取締役が当社の親会社等から受け取った報酬等もありません。

6. 上記には、2024年6月24日に当社を退任した監査等委員ではない取締役2名、監査等委員である取締役2名及び同日に就任した監査等委員でない取締役2名、監査等委員である取締役2名を含んでおります。

役員報酬制度の高度化

2022年度に職務価値グレードをベースとした報酬制度をスタートするとともに、中長期の業績を反映させるための業績連動型株式報酬の設定等、役員報酬制度の改革に取り組んできました。2024年度においても当社グループの成長や変革への貢献を評価するためのインセンティブ設計に加え、報酬ベンチマーク企業の見直しを行う等の制度改正を実施しております。引き続き、当社グループの成長や変革を牽引する優秀な経営人財を社内外問わず幅広く登用できるよう、市場競争力のある報酬体系の実現に向け、制度設計・運営に取り組んでまいります。

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

当社グループは、グループ企業理念を実践し、「事業活動」と「社会的価値の創造」に一体で取り組み、すべてのステークホルダーからの期待を実現することで、持続的な企業価値の創造に努めております。このグループ企業理念を実践するため、すべての役員・社員がプリンシプルベースで考え、行動するにあたっての最も基本的な指針となるものとして、行動規範を制定しています。行動規範はコンプライアンスに限るものではありませんが、コンプライアンスを推進する際のよりどころにもなるものです。

コンプライアンス推進にあたっては、当社グループ事業のグローバル化の進展等ビジネス環境が変容するなか、法令・定款などを遵守し、社会的規範、市場ルールに従うことに加え、先を見越して潜在的なコンダクト・リスクの把握にも努めるなど、リスクに応じた取組みを行っています。

こうしたコンプライアンスに関わる重要なリスクの把握、グループ各社のモニタリング・指導は法務・コンプライアンス統括ユニットが担い、さらにコンプライアンスに関する重要事項は、CCpO(Chief Compliance Officer)が委員長を務めるグループコンプライアンス委員会で協議し、取締役会、監査等委員会など、経営各機関に報告し、指示を受けています。

2024年度においては、例えば、マネー・ローンダリング／テロ資金供与防止、贈収賄防止について、新規にグループ入りした会社に対し、当社の求める水準を満たすよう態勢強化を実施しています。特に海外のグループ会社では、2023年度に特定した優先事項への対応を概ね完了し、継続的な態勢強化に取り組んでいます。

2024年8月に判明した保険代理店出向者による情報漏えい事案を踏まえ、保険代理店等他社から情報取得時の留意事項、「Need to knowの原則」に基づく情報取扱いについて研修等を通じて再発防止に取り組んでいます。

リスク管理

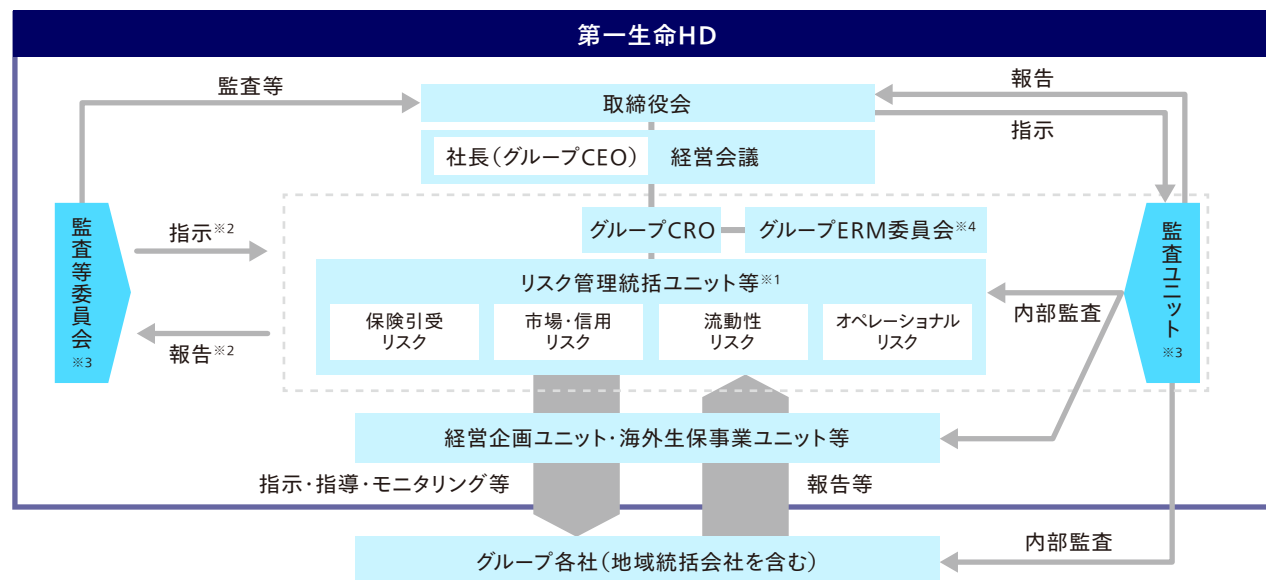
[リスク管理の詳細](#)

当社グループは、資本・リスク・利益の状況に応じた経営計画・資本政策などを策定し、事業活動を推進するエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM:Enterprise Risk Management)に取り組んでいます。経営計画や資本政策の策定にあたっては、リスク管理統括ユニットがその妥当性を検証するとともに、リスク許容度の設定・管理を通じて、資本・リスク・利益のバランスを適切に管理しており、これらを通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

当社グループでは、経済価値ベース、会計ベースおよび規制ベースで各種リスクを統合し、自己資本などと対比することにより、健全性を維持するためのリスク管理を行っています。経済価値ベースのリ

スク管理では、生命保険会社の企業価値を表す指標の一つであるエンベディッド・バリュー(Embedded Value:潜在的価値)と整合的なリスクの評価方法を採用しています。

また、モデルによるリスクの計量化では捉えきれない事象を認識・把握する際は、金融市場の混乱や大規模災害などの過去の出来事や、将来見通しなどに基づき考えられる最悪の状況を想定したストレス・テストを実施しています。その上で、健全性に与える影響を分析し、経営会議・取締役会などに報告するとともに、必要に応じて市場環境などの確認、モニタリングの強化、経営・財務面での対応策の検討・実施を行っています。



※1 リスク管理統括ユニットおよび各リスク管理を担当する所管 ※2 点線枠は、監査等委員会の指示・報告対象を示す ※3 監査等委員会と監査ユニットは連携 ※4 グループERM委員会の委員長はグループCFOも共同で務める

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

さらに、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」として特定しています。重要なリスクは、グループ会社におけるリスクの洗い出し結果をもとに、ヒートマップを用いた各リスクの影響度^{※5}・発生可能性の評価を踏まえて特定し、毎年見直しております。また、現時点では重要なリスクではないものの、環境変化などにより新たに現れてくることが想定されるリスクを表す「エマージングリスク」の洗い出しも毎年行っています。これらのリスクを踏まえた事業計画を策定することで、リスク認識に基づくPDCAサイクルを推進し、予兆段階からの適切な対応を図っています。重要なリスクの管理状況は定期的に経営会議・取締役会に報告され、リスクの発生回避に向けた対応を推進するとともに、リスクが顕在化した場合には迅速かつ適切な対応に努めています。

※5 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)などの要素を考慮

ITガバナンス

企業を取り巻く環境が急速に変化する中、テクノロジーの進展により新たなビジネスやサービスが次々と生まれ、IT・デジタルは経営戦略と密接に関わる不可欠な要素となっています。当社グループでは、こうした変化を的確に捉え、持続的な成長とビジネスモデルの変革を実現するために、グループ経営戦略と整合したIT・デジタル戦略を策定し、推進しています。

ITガバナンス

経営戦略に対するIT・デジタルの影響度が高まる中、当社グループでは経営層のリーダーシップのもとITガバナンスを重点視し、ITの利活用を適切にコントロールすることで、ビジネスにもたらす価値の最大化とリスクの最小化を図り、企業価値の向上につなげています。

具体的には、グローバルに展開するグループ経営を安定的に支え、世界各国のお客さまへの持続的な価値提供を実現するために、「グループITガバナンス基本方針」を制定し、COBIT^{※1}をベースとしたITガバナンスの態勢整備を推進しています。また、国内外のグループ会社のITトップとの定期的な会議体を通じて、グループのIT・デジタル戦略の共有とグループ内での協業を加速させることで、企業価値向上に貢献するIT・デジタルを目指しています。

一方、ITシステムの不備によるダウン又は誤作動、あるいはコンピューターが不正使用され、お客さまの信頼や当社の業務運営に影響を及ぼし、当社が損失を被るリスクを「システムリスク」として管理することを徹底しています。システムリスクについては、「グループシステムリスク管理規程」に基づき、グループ各社に対して、方針・運営体制・プロセスの整備および有効性の継続的な評価と改善を行って

ます。

また、AI利活用におけるリスクに対しては、AIの利用用途や環境に応じたリスクを特定・評価し、適切にコントロールすることで、安全性や信頼性に配慮し、お客さまの利便性や業務効率化の向上につながるAI利活用の取組みを推進しています。

サイバーセキュリティ対策

当社グループでは、グループ横断的な情報セキュリティ対策を担う役職としてグループCISO^{※2}を設置し、日々高度化するサイバー攻撃からグループ内の情報資産を保護し、お客さまなどのステークホルダーへ安心・安全・安定を継続して提供するために、「人・組織」「プロセス」「技術」の各領域でサイバーセキュリティ対策のさらなる「進化」を目指しています。

「グループサイバーセキュリティ基本方針」を制定し、サイバーセキュリティ対策において推進する事項をグループ各社で共有しています。また、高度な技術を持つ専任者を中心に構成する「CSIRT^{※3}」を設置し、サイバーセキュリティに関するインシデント対応や規程類の整備、啓発など、グループ内の態勢を強化しています。さらに、複数の外部機関から最新のセキュリティ情報を収集し、グループ内で共有しています。これらの取組みによって、システム面では不正アクセスやウイルスなどの検知・防御の仕組みを複数導入するとともに、多層防御の整備を進めるなど、新たな脅威への対策を随時講じることで、グループ全体としてサイバーセキュリティ対策の最適化に取り組んでいます。

※1 米国の情報システムコントロール協会・ITガバナンス協会の提唱するITガバナンスの成熟度を測るフレームワーク

※2 Group Chief Information and Security Officer

※3 Computer Security Incident Response Team



当社は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会および競争環境の変化を踏まえた経営ビジョンおよびビジネスモデルを策定し、実現に向けて取り組む準備ができている企業として、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しています。

コーポレートガバナンス

政策保有株式

政策保有株式

当社グループにおいては、生命保険事業に関連する資産運用の一環として投資株式を保有しています。

当社グループが生命保険商品を通じて提供する保障期間は、しばしば長期にわたることがあります。例えば、伝統的な終身保険や年金保険では、契約期間が数十年に及ぶことも珍しくありません。このように長期の保険契約を確実に履行するために、保険会社は保険料や運用収益を財源として社内に積み立てておくことが保険業法において定められています。この積立金は、責任準備金と呼ばれ、貸借対照表上の負債に該当するものです。

保険業法は、保険の引受けに加えて資産運用も保険会社の固有業務であると定めており、保険会社の中でも長期安定した保険負債を有する生命保険会社は、保険契約者に実質的に帰属する責任準備金相当額について、長期的な視点に基づき資産運用を行うべきであると当社では考えています。

当社グループにおける各生命保険会社においては、資産運用にあたっては、確定利付資産を中心としたALM運用（資産と負債の統合的管理）を基本としていますが、グループの中でもとりわけ長期安定的かつ大規模な保険負債を有する第一生命においては、超長期の負債に対応する超長期の債券の市場の流動性や金利環境等を踏まえ、資産間の分散効果を図るべく、企業分析や業種・銘柄の分散、リスク管理を前提として、株式等のリスク性資産を運用ポートフォリオの一部に組み込むバランス型の運用を行っています。このように、生命保険事業を営むグループ各社における投資株式の保有は、原則として、責任準備金に対応する資産運用の一環として純投資目的で行うものです。なお、第一生命における純投資目的の株式運

用においては、同社の株式部等の投資執行所管が営業部門等から独立し、売買執行に係る一切の決裁権限を有しており、株式のポートフォリオ運用を前提とした上で、中長期的な価値変動や配当による利益の享受等、経済合理性に基づいた判断を行っています。

一方、政策保有株式は、発行体との間の資本業務提携、幅広い領域を対象とする包括的な業務提携を通じた事業戦略上の効果の獲得やその他の機能の獲得を主たる目的として管理・保有しています。当該株式については、経営企画部門等の事業責任所管が実質的な売買判断を行っています。

また、政策保有株式は、保有目的の適切性および資本コスト対比の収益性を踏まえた検証を行い、縮減の是非を判断しています。保有目的の適切性については、各銘柄における業務提携取組みの状

況や事業戦略上の効果を確認しています。前述の資本コスト対比の収益性については投下資本に対する収益性を評価しており、具体的には、政策的な保有による収益貢献（政策効果）を計る収益率、株式の時価変動も含めた収益貢献（トータルリターン）を計る収益性について、単年度と直近3年平均の数値を算出し、銘柄ごとに採用する資本コストと比較して検証しています。資本コストは、保有株式ごとにリスク特性を踏まえたCAPMIに基づいて推計し、推計値とグループ資本コストのより高い方を銘柄ごとの資本コストとして採用しています。

上場株式については毎年取締役会における検証を行い、その内容を開示しています。保有の適切性や合理性が認められない場合は、売却を行います。

政策保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産（2025年3月末時点）に対する比率
30銘柄	1,256億円	3.6%

※2025年3月末日時点で当社及び第一生命（当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社）が保有している保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

（参考）みなし保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産（2025年3月末時点）に対する比率
1銘柄	280億円	0.8%

※2025年3月末日時点で第一生命（当社の連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社）が退職給付信託として拠出し、純投資目的以外の目的で議決権行使権限を有する株式

コーポレートガバナンス

グループ税務ガバナンス

国際機関で策定された新たな課税ルール（グローバル・ミニマム課税など）の導入が各国で検討されており、日本でも2024年度より適用されています。また、ステークホルダーによる税務への関心の高まりや、事業活動の多様化に伴うグループベースでの取引・活動の増加を背景に、適正な税務対応の重要性がより高まっています。

こうした現状を踏まえ、当社はグループ税務ガバナンスの一層の向上を図るため、グループ各社が尊重すべき税務に対する基本的な考え方や取組方針を「グループ税務基本方針」として制定しています。

当社グループは本方針を遵守し、活動するすべての国、地域において適正な納税を通じて社会的責任を果たし、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献します。

グループ税務基本方針

1. 基本方針
2. 税法の遵守
3. 体制整備
4. 税務当局との関係構築・維持
5. 透明性の確保
6. 税務リスクへの対応
7. 適正な税負担の実現
8. 適正な移転価格
9. 税務戦略／企業価値の向上

 グループ税務基本方針の詳細

当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

事案概要と経営層の受け止め

- 当社グループの出向者が派遣されている保険代理店3社において、当該出向者がお客さまの個人情報を漏えいさせていた事案が判明しました。
- お客さま、株主や関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。金融機関として、また生命保険会社として、信頼を揺るがしてしまったことを非常に重く受け止めております。
- 本事案に係る対応を第一生命ホールディングスの最重要経営課題の一つに位置付け、グループベースで体制を整備し、再発防止に向けた各取組みを進めていくことで、皆さまからの信頼回復に努めていく所存です。

再発防止に向けた取組み

抜本的な再発防止策を検討・実施すべく、当社代表取締役社長グループCEOによる指揮のもと、第一生命ホールディングスが主導となった「代理店情報漏えい事案再発防止対策本部」を設置し、グループ横断的に再発防止策を検討し、取組みを開始しています。

<主な再発防止策>

- 情報取扱いの再教育などのコンプライアンス取組み

社外から情報を取得する際には、個人情報保護法・不正競争防止法・独占禁止法といった各種法令に抵触しないことの事前確認と先方了承の取得等を行うことを社規に明記し、研修を通じて再教育を行っています。

また、当社グループ出向者に対しても、各種法令遵守の観点から、コンプライアンス部門等により定期的な研修を実施し、適切な情報取扱いの徹底を図るとともに、乗合代理店に対する情報資産保護態勢の確認・強化を実施してまいります。
- 保険代理店への出向方針

保険会社向けの総合的な監督指針の内容や、金融業界で発生した類似事案等を踏まえながら、当社グループの保険代理店への出向方針を策定します。同方針に基づき、営業に携わる出向を段階的に縮減させ、基本的にゼロとします。

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

役員体制



後列(左より) 山腰 憲司 柴垣 貴弘 隅野 俊亮 山口 仁史 北堀 貴子 曾我野 秀彦 石井 一郎

前列(左より) 牧野 あや子 永瀬 悟 佐藤 りえ子 稲垣 精二 菊田 徹也 井上 由里子 新貝 康司 ブルース・ミラー

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

役員体制

取締役※

取締役会長

稲垣 精二

[1963年5月10日生]

●保有株式数:563,059株

2024年度活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

第一生命保険株式会社 取締役会長
東急株式会社 社外監査役

取締役

隅野 俊亮

[1969年10月26日生]

●保有株式数:149,648株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

第一生命保険株式会社 代表取締役社長

社外取締役

ブルース・ミラー

[1961年3月6日生]

●保有株式数:0株

●社外取締役在任期間:3年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

株式会社INPEX 社外取締役

代表取締役社長

Group Chief Executive Officer

菊田 徹也

[1964年10月14日生]

●保有株式数:249,794株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

第一生命保険株式会社 取締役

取締役

曾我野 秀彦

[1960年9月28日生]

●保有株式数:126,776株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

社外取締役

報酬諮問委員長

石井 一郎

[1955年6月15日生]

●保有株式数:0株

●社外取締役在任期間:1年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 12回／12回

主な兼職

troisH株式会社 代表取締役
日鉄ソリューションズ株式会社 社外取締役

代表取締役専務執行役員

海外生保事業オーナー

山口 仁史

[1966年1月27日生]

●保有株式数:59,334株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

社外取締役

井上 由里子

[1963年5月29日生]

●保有株式数:40,953株

●社外取締役在任期間:7年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

日本信号株式会社 社外取締役

取締役(常勤監査等委員)

柴垣 貴弘

[1965年2月25日生]

●保有株式数:131,209株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

監査等委員会出席回数 28回／28回

主な兼職

静岡ガス株式会社 社外監査役

取締役常務執行役員

Group Chief Customer Experience Officer (Japan)

北堀 貴子

[1969年7月1日生]

●保有株式数:71,551株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 12回／12回

社外取締役

指名諮問委員長

新貝 康司

[1956年1月11日生]

●保有株式数:1,200株

●社外取締役在任期間:6年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

イグアルファン株式会社 代表取締役
株式会社新貝経営研究所 代表取締役

取締役(常勤監査等委員)

山腰 憲司

[1968年3月2日生]

●保有株式数:16,400株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 12回／12回

監査等委員会出席回数 23回／23回

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

役員体制

取締役※

社外取締役(監査等委員) **監査等委員会委員長**

佐藤 りえ子

[1956年11月28日生]

- 保有株式数: 54,066株
- 社外取締役在任期間: 10年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回
監査等委員会出席回数 28回／28回

主な兼職

石井法律事務所 パートナー
三菱商事株式会社 社外取締役(監査等委員)

社外取締役(監査等委員)

永瀬 悟

[1955年11月12日生]

- 保有株式数: 12,000株
- 社外取締役在任期間: 1年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 12回／12回
監査等委員会出席回数 23回／23回

社外取締役(監査等委員)

牧野 あや子

[1965年11月2日生]

- 保有株式数: 0株
- 社外取締役在任期間: 0年

主な兼職

牧野公認会計士事務所 所長
東京エレクトロン株式会社 社外監査役

執行役員※

専務執行役員

スティーブン・バーナム
(Group Chief Information Officer兼
Group Chief Digital Officer)
明石 衛
ブレット・クラーク
白石 徳生
甲斐 講平
(国内保障事業オーナー)

常務執行役員

庄子 浩
(Group Chief Internal Audit Officer)
飯田 貴史
(資産形成・承継事業オーナー)
大橋 秀行
(Group Chief Risk Officer)
武本 聡史
緒方 賢太郎
(新規事業オーナー)

執行役員

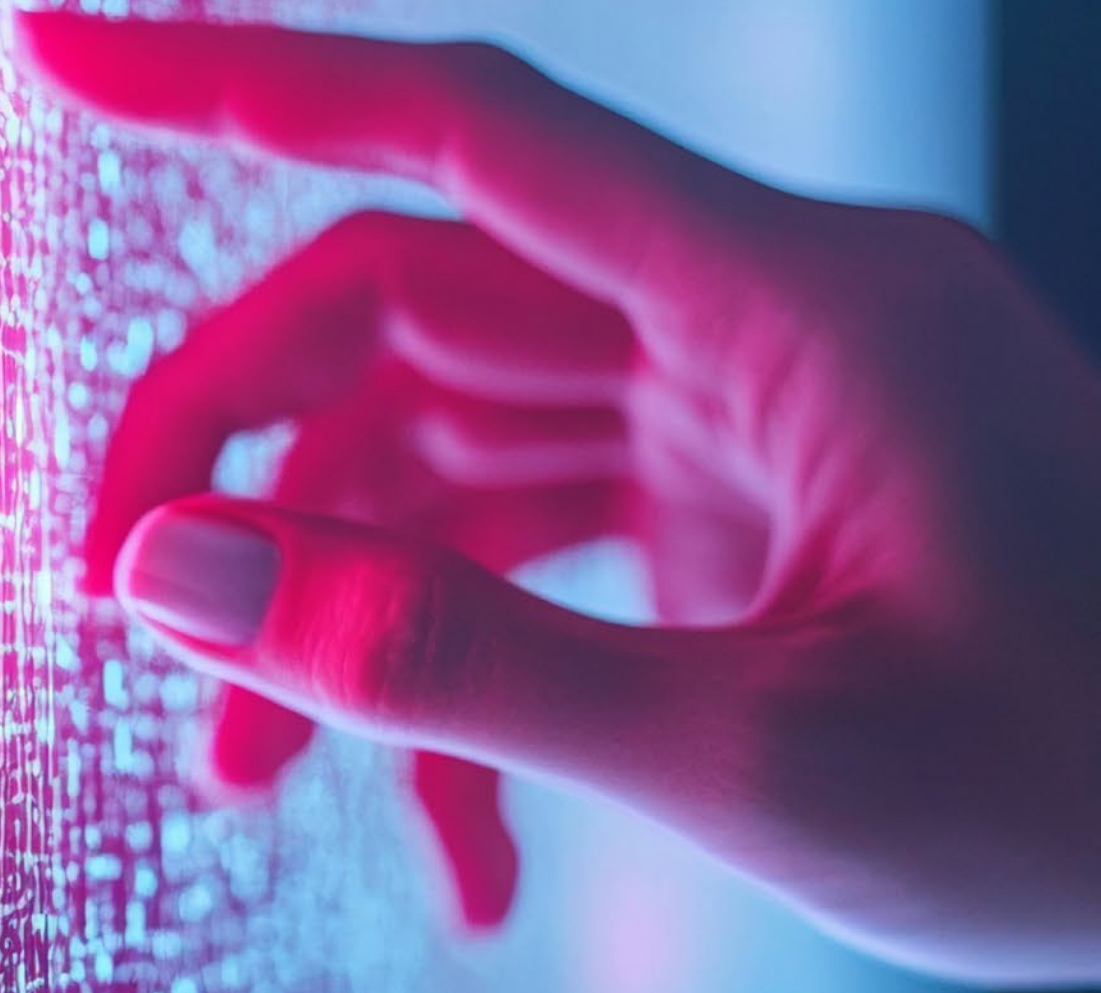
安田 敦子
菱田 真
阿部 裕一郎
西村 泰介
(Group Chief Financial Officer)
沼田 陽太郎
(Group Chief Human Resources Officer)
甲斐 章文
幸津 ウェブスター
(Group Chief Compliance Officer)

和田 京子
(Group Chief Communications Officer)
新村 健
上原 高志
安藤 伊佐武
牧内 克司
フィゲン・ウルゲン
(Group Chief Data and AI Officer)
坂本 香織
(Group Chief Brand and Culture Officer)
酒井 由紀子
(Group Chief Sustainability Officer)

専門役員※

フレッド・ステューティ
(Group Chief Information Security Officer)
野地 裕敬
(Group Chief Accounting Officer)

データセクション



データセクション

業界データ

国内 日本の生命保険市場

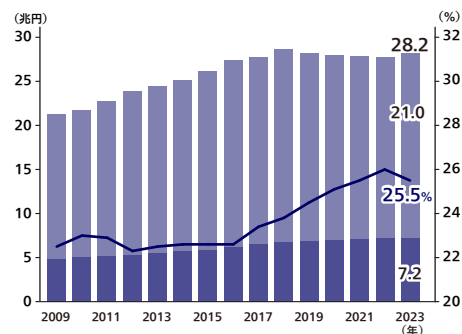
生命保険市場の動向

個人保険・個人年金保険における保有契約の年換算保険料(契約期間中に平均して保険料が支払われると仮定した場合の1年間の保険料収入)は2023年度末現在で、28.2兆円(前年比+1.7%)となりました。うち医療保障等の第三分野の年換算保険料は7.2兆円(同+0.7%)となり、堅調に推移しています。新契約の年換算保険料は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響も縮小する中、第一分野の増加が大きく牽引する形で、2023年には前年比+15.8%増加しました。

生命保険市場(個人保険・年金保険)の推移

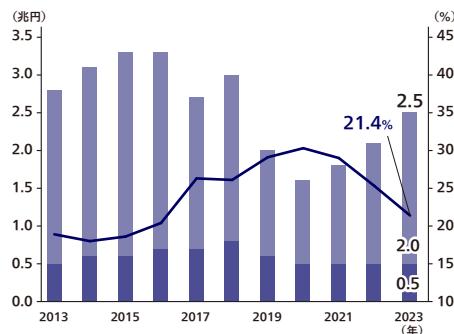
保有契約年換算保険料

第一分野 第三分野 第三分野比率



新契約年換算保険料

第一分野 第三分野 第三分野比率



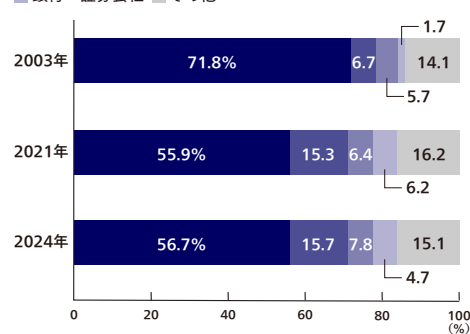
販売チャネル多様化と生活保障に対する高い準備意向がみられる

個人の生命保険・年金保険の世帯加入率は2024年調査において89.2%と従前から大きな変化はありませんが、直近の加入チャネルは、生命保険会社の営業職員に加え、保険代理店やインターネット等の通信販売、銀行・証券会社等、多様化が進んでいます。世帯加入率は高い状況にあり、2人以上世帯における生命保険(個人年金含む)の加入・追加加入意向調査では、コロナ禍が収束した2024年においても、保障加入ニーズは減少していないことがわかります。

生命保険・年金保険 世帯加入率 89.2% (うち年金保険世帯加入率 23.2%)

直近加入契約の加入チャネル
(民間保険・かんぽ生命を除く)

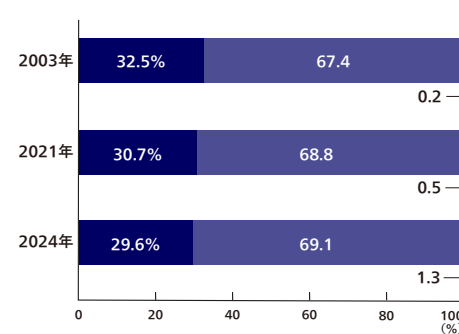
生命保険会社の営業職員 保険代理店 通信販売
銀行・証券会社 その他



(データ) 生命保険文化センター 生命保険に関する全国実態調査

2人以上世帯における生命保険(個人年金含む)の
加入・追加加入意向

加入・追加加入意向あり 意向はない 不明



(データ) 生命保険文化センター 生命保険に関する全国実態調査

海外 海外の生命保険市場

生命保険市場の動向

2023年における全世界の生命保険収入保険料は2,889十億ドルで、前年から+1.3%増加しました。
生命保険市場規模は、第1位：米国（シェア24.7%）、第2位：中国（13.5%）、第3位：日本（9.6%）となっています。

■世界の生命保険市場（2023年上位10か国および当社進出国）

当社進出国※	順位	国名	生命保険収入保険料 (百万米ドル)	前年比 (インフレ率調整後)	市場 シェア	一人あたり 収入保険料 (米ドル)	生命保険 深度 (対GDP)	人口 (百万人)	実質 GDP 成長率
		全世界	2,888,998	+1.3%	100.0%	361	2.9%	7,967	+2.7%
○	1	米国	714,859	+1.4%	24.7%	2,136	2.6%	335	+2.5%
	2	中国	390,400	+12.5%	13.5%	274	2.1%	1,426	+5.2%
○	3	日本	277,198	+5.8%	9.6%	2,245	6.8%	123	+1.9%
	4	英国	236,941	+2.7%	8.2%	3,466	7.1%	68	+0.1%
	5	フランス	170,098	+1.1%	5.9%	2,431	5.5%	68	+0.9%
	6	イタリア	110,549	△7.7%	3.8%	1,878	4.9%	59	+1.0%
○	7	インド	100,185	+0.6%	3.5%	70	2.8%	1,433	+8.2%
	8	ドイツ	93,325	△10.5%	3.2%	1,106	2.1%	84	+0.0%
	9	韓国	84,364	△12.9%	2.9%	1,635	5.0%	52	+1.3%
	10	カナダ	70,319	+2.5%	2.4%	1,759	3.3%	40	+1.1%
○	25	オーストラリア	15,603	△2.6%	0.5%	584	0.9%	27	+2.1%
○	31	インドネシア	10,576	△10.7%	0.4%	38	0.8%	278	+5.0%
○	34	ベトナム	6,551	△15.3%	0.2%	69	1.6%	99	+5.0%
○	52	ニュージーランド	1,059	△8.9%	0.0%	205	0.4%	5	+0.7%

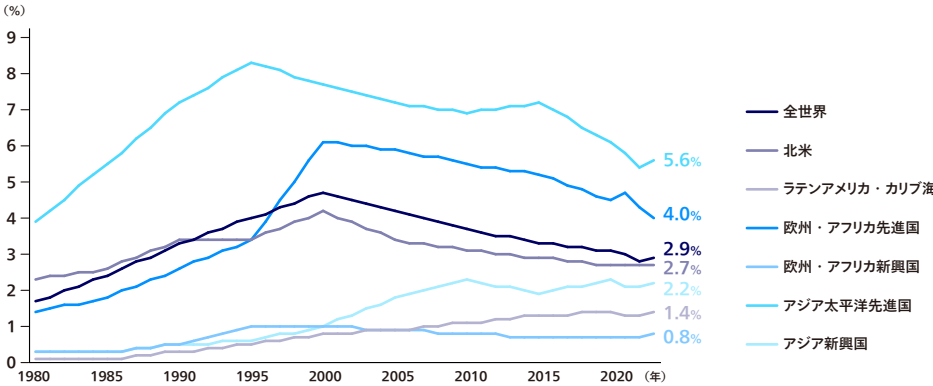
※個別国の開示データがない進出国（カンボジア・ミャンマー）を除く （データ） Swiss Re Institute Sigma No 3 / 2024 World insurance

新興国において今後さらなる生命保険の普及が見込まれる

全世界の生命保険市場成長率（インフレ率調整後）は2023年において+1.3%となっており、先進国が△0.7%となった一方で、新興国では+2.1%となり、全世界平均を牽引しました。新興国においては、生命保険の普及水準を示す生命保険深度（収入保険料対GDP比率）が先進国対比で低い状態にあり、経済成長を背景として今後さらなる普及が期待されます。



■世界の生命保険深度（収入保険料対GDP比率）の推移（2023年まで）



（データ） sigma explorer | Swiss Re Institute (sigma-explorer.com)

データセクション

グループ各社紹介

グローバルに事業分散の効いた確固たる事業基盤を構築

グループ統括	所在国	従業員数 ^{※1}		
第一生命ホールディングス株式会社	日本	490名		

国内保険事業	所在国	従業員数 ^{※1}	出資比率 ^{※2}	事業概要
第一生命保険株式会社	日本	47,502名	100%	1902年創業の国内中核事業会社。「一生涯のパートナー（お客さま第一主義）」を経営の基本理念に据え、主に生涯設計デザイナー（営業職員）チャネルを通じて、生命保険を中心とする幅広い商品・サービスを提供。より多くのお客さまの人生にさらに寄り添っていけるよう、「保障」と「資産形成・承継」の両面からの最適な生涯設計コンサルティングに取り組む。
第一フロンティア生命保険株式会社	日本	543名	100%	「資産形成・承継分野を軸に、一人ひとりの幸せをサポートし、信頼され選ばれ続ける会社」をビジョン（目指す姿）とし、主に金融機関窓販チャネルを通じて個人年金保険商品や終身保険商品を提供。2007年8月に開業。
ネオファースト生命保険株式会社	日本	532名	100%	主に代理店チャネルを通じて健康増進に資する商品・サービスを提供。「一生涯のパートナー」「あったらいいな」をいちばんに。『』のブランドメッセージのもと、多様化するお客さまのライフスタイルや価値観に寄り添い、今までにない新たなお客さま満足の創造に取り組む。2015年8月より、当社グループの一員として商品提供を開始。
アイペット損害保険株式会社	日本	660名	100%	主にペットショップチャネル、インターネットチャネルを通じてペット保険を提供。「ペットと人とが共に健やかに暮らせる社会」の実現を目指し、ペットに関わる社会的課題に向き合いながら、取組みを進める。2023年3月に完全子会社化。
第一スマート少額短期保険株式会社	日本	6名 ^{※3}	100%	「あなたらしい」ライフスタイルを応援すべく、多様化するニーズに合わせた保険を、ダイレクトチャネルを通じて柔軟かつ迅速に販売。2021年4月に開業。

海外保険事業	所在国	従業員数 ^{※1}	出資比率 ^{※2}	事業概要
プロテクトィブ Protective Life Corporation	米国	3,586名	100%	当社の海外生保事業における最大規模の生命保険会社。2015年、完全子会社化。伝統的な個人保険・年金などのリテール事業と買収事業の両輪により、利益創出・事業規模拡大を追求する独自のビジネスモデルを構築。リテール事業における販売拡大と、資本効率の高い新規領域での買収等を通じて、資本効率の改善と利益規模の拡大を推進。
TAL TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd.	豪州	3,000名	100%	豪州保障性市場のリーディングカンパニー。2011年、完全子会社化。各事業におけるパートナーとの強固な関係や、買収を通じた成長により11年連続で業界首位のポジションを維持（保有年換算保険料ベース）し、現在500万人を超えるお客さまに対して保障を提供している。業界トップの防衛とさらなる拡大、強固な事業基盤を活用した周辺事業展開を推進。
パートナーズ・ライフ Partners Group Holdings Limited	ニュージーランド	382名	100%	ニュージーランド市場において業界3位の生命保険会社（保有年換算保険料ベース）。2022年、完全子会社化。2010年の設立以降、独立アドバイザーチャネルを通じた保障提供により高成長を実現。2022年にニュージーランド銀行傘下の生命保険会社の買収・統合を完了させる等、チャネルの多様化、事業規模の拡大・安定化を推進。
第一生命ベトナム Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited	ベトナム	1,956名	100%	当社グループの海外展開の第一号案件として、2007年に完全子会社化。ベトナムにおいて、個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて、保険商品を提供することで着実な成長を遂げ、大手生命保険会社の一角としての地位を確立。2024年は収入保険料ベースで業界4位。
第一生命カンボジア Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) PLC.	カンボジア	411名	100%	カンボジアにおける初の日系生命保険会社。2018年に100%子会社として設立。2019年から営業開始。個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて、保険商品を提供。
第一生命ミャンマー Dai-ichi Life Insurance Myanmar Ltd.	ミャンマー	332名	100%	ミャンマーで唯一の100%子会社形態の日系生命保険会社。2019年に100%子会社として設立。2020年から営業開始。個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて、保険商品を提供。

データセクション

グループ各社紹介

海外保険事業	所在国	従業員数※1	出資比率※2	事業概要
スター・ユニオン・第一ライフ Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited	インド	5,614名	47.4%	インドの大手国有銀行2行と共同で2007年に設立した合併会社。パートナー銀行のインド国内における幅広いネットワークを活用することで、個人・団体向けに保険商品を提供。
パニン・第一ライフ PT Panin Dai-ichi Life	インドネシア	393名	40%	インドネシアの金融グループであるパニングループとの合併会社。2013年に出資。個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて、保険商品を提供。

非保険事業(アセットマネジメント事業・新規事業)	所在国	従業員数※1	出資比率※2	事業概要
アセットマネジメントOne株式会社	日本	885名	49% (議決権) 30% (経済持分)	2016年に発足した当社およびみずほフィナンシャルグループ共同出資による日本有数の資産運用会社。バランス型ファンドや海外株式ファンドなどの公募投信、機関投資家向けの高付加価値商品・ソリューションサービスを提供。
パーテックス・インベストメント・ソリューションズ株式会社	日本	27名※3	100%	クオンツ運用に強みを有する資産運用会社。2022年8月に当社100%出資の子会社として設立。最先端の金融技術・運用手法を駆使し、第一生命グループに運用機能・運用商品を提供するとともに、資産形成・承継領域におけるお客さま視点の商品開発・組成を推進。
第一ライフ丸紅リアルエステート株式会社	日本	単体22名※3 (グループ従業員数 約1,390名)※4	50%	2025年に当社と丸紅株式会社の折半出資による共同持株会社として発足。当社の生命保険会社としての資産運用ノウハウ・金融仲介機能と、総合商社である丸紅株式会社が保有する幅広いネットワークや知見を活かし、不動産のアセットマネジメントを主軸に、不動産の開発・所有賃貸からプロパティマネジメントまでを一貫して提供する不動産バリューチェーンを強化・拡大することで、幅広い不動産分野での価値提供を目指す。
トバース・キャピタル株式会社	日本	19名	73.1%	2023年に当社が出資した国内有数のプライベート・デット領域の資産運用会社。伝統的な銀行借入や資本市場調達にアクセス困難な企業ヘファイナンスを提供しつつ、機関投資家に対して魅力的なミドルリスク・ミドルリターンクレジット運用機会を提供。
キャニオン・パートナーズ CP New Co LLC	米国	151名	19.9%	企業や不動産へのクレジット投資を中心に国際的に事業を展開する米国のオルタナティブ資産運用会社。2024年に関連会社化。プライベート・デットや不動産などのオルタナティブ投資商品を通じ、年金基金やファミリーオフィスなどの機関投資家から資金運用を受託。
株式会社And Doホールディングス	日本	709名	15.7%	不動産事業を通じて世の中を安心、便利にすることを目標に、「ハウスドゥ」のブランドで全国にフランチャイズネットワークを展開する不動産サービスメーカー。時代に即した様々な不動産ソリューションサービスをワンストップで提供できることが強み。2025年6月に関連会社化。
Capula Investment Management LLP	英国	406名	15.0%	2005年設立のオルタナティブ資産運用会社。世界最大級の金利裁定戦略は、市場リスクに依存せず過去暦年でマイナスの年はなく極めて高いシャープレシオにて絶対収益を生み出す。グローバル金利運用やデリバティブを用いたヘッジ戦略において卓越したノウハウを有する。2025年に関連会社化。
株式会社ベネフィット・ワン	日本	1,312名※3	100%	“サービスの流通創造”を掲げ、業界最大級の福利厚生会員制サービス「ベネフィット・ステーション」をはじめ、給与天引きサービス「給トク払い」、健診代行・特定保健指導などさまざまなサービスを提供。2024年5月に完全子会社化。

地域統括会社・中間持株会社	Innovation Lab	その他子会社
DLI NORTH AMERICA INC. 米国	Dai-ichi Life Innovation Lab, Tokyo 日本	第一生命テクノクロス株式会社 日本
DLI ASIA PACIFIC PTE. LTD. シンガポール	Dai-ichi Life Innovation Lab, Silicon Valley 米国	株式会社第一生命経済研究所 日本
第一生命インターナショナルホールディングス合同会社 日本	Dai-ichi Life Innovation Lab, London 英国	株式会社QOLeap 日本
現地法人・駐在員事務所	再保険	
Dai-ichi Life International (Europe) Limited 英国	Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd. バミューダ諸島	

※各社の名称は2025年7月末時点
※1 2025年3月31日時点。一部は傘下企業の従業員を含む
※2 当社による直接出資比率および当社子会社を通じた間接出資比率の合計(2025年6月末時点)
※3 基準:常勤役員・社員(除 非常勤・執行役員・契約・嘱託・派遣・パート)のみ
※4 単体の従業員数は2025年7月末時点、グループ従業員数は2025年4月末時点

データセクション

財務・非財務ヒストリカルデータ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績※1										
経常収益	7,333,947	6,456,797	7,037,827	7,184,094	7,114,099	7,827,807	8,209,709	9,508,767	11,028,167	9,873,251
うち保険料等収入	5,586,001	4,468,736	4,884,579	5,344,016	4,885,407	4,730,301	5,291,974	6,654,427	7,526,357	6,795,905
うち資産運用収益	1,344,852	1,626,177	1,802,627	1,583,229	1,876,635	2,719,584	2,551,112	2,280,869	3,033,982	2,528,417
経常費用	6,915,781	6,031,477	6,565,833	6,751,149	6,895,718	7,274,945	7,618,811	9,121,266	10,489,161	9,154,179
うち保険金等支払金	3,830,942	3,618,386	3,789,908	3,839,106	4,870,795	5,001,110	5,855,703	6,548,179	6,756,863	6,581,327
うち責任準備金等繰入額	1,496,360	1,016,745	1,223,871	1,309,287	164,491	971,281	316,838	15,349	1,877,423	414,614
うち資産運用費用	524,042	342,102	548,958	541,541	821,971	326,626	381,136	1,145,908	603,877	810,290
うち事業費	661,384	650,985	661,111	703,573	680,154	689,058	752,160	841,699	926,325	989,777
経常利益	418,167	425,320	471,994	432,945	218,381	552,861	590,897	387,501	539,006	719,073
契約者配当準備金繰入額	97,500	85,000	95,000	87,500	82,500	77,500	87,500	95,000	87,500	100,000
親会社株主に帰属する当期純利益	178,516	231,286	363,929	225,036	32,433	363,777	409,354	173,736	320,765	429,614
財政状態※1										
資産の部合計	49,924,923	51,985,851	53,603,029	55,941,261	60,011,999	63,593,706	65,881,162	61,653,700	67,540,309	69,592,968
負債の部合計	46,991,963	48,848,584	49,853,757	52,227,669	56,235,081	58,786,577	61,472,654	58,991,935	63,658,152	66,123,261
うち責任準備金	42,922,534	43,740,238	44,597,718	47,325,762	49,520,817	49,897,295	51,407,656	52,498,771	55,268,875	57,701,860
純資産の部合計	2,932,959	3,137,267	3,749,272	3,713,593	3,776,918	4,807,129	4,408,507	2,661,764	3,882,157	3,469,707
うち株主資本合計	1,129,262	1,300,757	1,589,623	1,708,808	1,641,506	1,893,644	1,996,302	1,753,795	1,872,093	2,014,630
うちその他有価証券評価差額金	1,840,084	1,906,092	2,238,160	2,101,588	2,283,198	3,056,350	2,397,969	740,293	1,733,897	1,054,504
契約の状況※2										
新契約年換算保険料(億円)※3	3,873	4,407	4,065	5,087	3,360	2,289	3,131	3,936	5,030	5,464
うち国内グループ会社計(億円)	2,948	3,719	3,194	4,189	2,205	1,513	2,068	2,806	3,787	3,457
うち海外グループ会社計(億円)※3	924	688	871	898	1,156	776	1,063	1,131	1,243	2,007
保有契約年換算保険料(億円)	33,962	36,334	36,712	39,559	39,698	40,546	42,344	45,250	48,108	49,593
うち国内グループ会社計(億円)	26,348	28,654	28,955	30,925	30,579	30,786	30,902	31,197	32,634	33,198
うち海外グループ会社計(億円)	7,614	7,681	7,756	8,634	9,119	9,761	11,442	14,053	15,474	16,396

※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年度数値もTAL、パートナーズ・ライフ分についてはIFRS17ベースに遡及適用し開示。

※2 2015年度から2018年度までは、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、プロテクトティブ、TAL、第一生命ベトナムの合算。2019年度は第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、プロテクトティブ、TAL、第一生命ベトナム、第一生命カンボジアの合算。2020年度から2021年度までは第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、プロテクトティブ、TAL、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の合算。2022年度以降は第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、アイベット損保、プロテクトティブ、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の合算。

※3 2019年度の数値より、TALは既契約増減を除いた基準で集計。

データセクション

財務・非財務ヒストリカルデータ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
企業価値										
グループEV(億円)※4※5	46,461	54,955	60,942	59,365	56,220	69,712	71,509	70,743	85,106	81,646
グループ新契約価値(億円)※4※5※6	2,162	1,456	1,903	1,975	1,503	1,196	987	778	1,068	1,724
新契約マージン(%)※4※5※6	3.92	2.94	4.3	3.78	3.32	3.56	2.36	1.48	1.69	2.71
主要な財務指標										
ROE(%)※1	5.5	7.6	10.6	6.0	0.9	8.5	8.9	5.1	9.8	11.7
ROEV(%)※5	△21.9	20.3	13.1	△0.6	△2.8	32.5	4.9	3.9	26.8	△1.7
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	763.8	749.2	838.3	869.7	884.1	958.5	902.6	704.1	692.6	643.4
修正ROE(%)※1	－	8.6	8.5	7.6	9.5	8.9	8.0	4.9	8.2	10.7
経済価値ベースの資本充足率(%)※4※5※7	98	151	170	169	195	203	227	212	226	210
グループ修正利益(億円)※1	2,046	2,101	2,433	2,364	2,746	2,828	2,961	1,706	3,194	4,395
1株当たり指標										
1株当たり当期純利益額(EPS)(円)※1※8	37.63	49.16	77.67	48.61	7.13	81.40	95.79	42.75	82.42	115.95
1株当たり純資産額(BPS)(円)※1※8	618.22	667.15	804.42	810.18	836.06	1,082.27	1,027.28	676.70	1,026.76	942.52
1株当たり配当額(DPS)(円)※8	9	11	13	15	16	16	21	22	28	34
主要な非財務指標										
連結従業員数(名)	61,446	62,606	62,943	62,938	63,719	64,823	62,260	60,997	59,495	60,814
うち国内グループ会社計(名)	56,503	57,262	57,339	56,565	56,691	57,228	53,992	51,398	48,706	49,237
うち海外グループ会社計(名)	4,943	5,344	5,604	6,373	7,028	7,595	8,268	9,599	9,867	9,668
女性管理職比率(%)※9	23.3	24.2	25.2	25.6	26.5	27.5	28.5	29.3	29.6	30.8
障がい者雇用数(名)※10	926	953	966	955	976	1,046	1,011	977	963	991
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ e)※11	178,100	171,900	166,000	155,300	113,300	88,700	71,200	44,800	42,700	32,700
紙使用量(t)※12	6,559	6,967	6,475	6,474	6,092	4,794	5,425	4,774	4,348	4,304

※4 2020年度の数値より、終局金利等の変更および第一フロンティア生命の負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映を実施。

※5 2022年度の計算より、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の国内3社について、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。2023年度の計算より、プロテクトティブ、TAL、第一生命ベトナム、パートナーズ・ライフの海外各社についても新規制に沿った計算方法に変更。

※6 2020年度から2023年度までの数値は、誤計上分を遡及修正して開示。

※7 2016年度数値より、保険負債評価に際して期待資産運用収益率を反映。2019年度数値より、国際資本基準(ICS)や国内での経済価値規制の検討などを踏まえ、計測基準を高度化。

※8 2025年4月1日付で普通株式1株を4株に分割する株式分割を行ったことに伴い、当該株式分割が2015年度の期首に行われたと仮定し計算。

※9 当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示。

※10 当社、第一生命、第一生命チャレンジド、第一生命ビジネスサービス、第一生命テクノクロスの合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示。

※11 スコープ(1+2)ベース。第一生命ホールディングスおよび日本国内外における子会社・関連会社(2024年度は計40社)について合算。2019年度以降はマーケット基準で算出。2019年度以降は第一生命の生涯設計デザイナー等が業務上使用する私有車から生じるCO₂排出量を算定対象に含める等、算定基準を一部見直しのうえ算出。

※12 第一生命ホールディングスおよび日本国内外における子会社・関連会社(2024年度は計40社)について合算。

データセクション

イニシアティブへの参画／主な表彰

イニシアティブへの参画

外部組織との連携

当社グループは、国内外のサステナビリティ関連イニシアティブへの参画を通じ、持続可能な社会を実現するための取組みを推進しています。

 21世紀 金融行動原則 持続可能な社会の形成 に向けた金融行動原則 (21世紀金融行動原則)	 WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT 国連グローバル・ コンパクト (UNGC)	 Signatory of: PRI Principles for Responsible Investment 国連責任投資原則 (PRI)
 行動 宣言 輝く女性の活動を加速する 男性リーダーの会	 WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES Established by UN Women and the UN Global Compact Office 女性の エンパワーメント原則 (WEPs)	 JSI Japan Stewardship Initiative ジャパン・スチュワード シップ・イニシアティブ
 一般社団法人 機関投資家協働対話 フォーラム	 Challenge #HereWeGo203030 2030年30%への チャレンジ	 インパクト志向金融宣言 Japan Impact-driven Financing Initiative Advance A stewardship initiative for human rights and social issues

気候変動・自然資本関連イニシアティブ

 CLIMATE GROUP RE100 RE100	 Climate Action 100+ Climate Action 100+	 UN-convened Net-Zero Asset Owner Alliance THE NET-ZERO ASSET OWNER ALLIANCE	 GFANZ Glasgow Financial Alliance for Net Zero Glasgow Financial Alliance for Net Zero
 spring Spring	 TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures 自然関連財務情報開示 タスクフォース (TNFD) フォーラム	 GX 推進機構 Acceleration Agency 脱炭素成長型 経済構造移行推進機構 (GX推進機構)	

当社グループの取組みに対する主な表彰

 2025 ESG FINANCE AWARDS JAPAN GOLD 第6回 ESG ファイナンス・アワード・ジャパン 投資家部門金賞 (環境大臣賞)	 2025 健康経営銘柄 KENKO Investment for Health 健康経営銘柄2025	 2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health ホワイト500 健康経営優良法人2025 ホワイト500	 NADE BRAND KO 2024 なでしこ銘柄 2024	 WGEA Employer of Choice for Gender Equality Employer of Choice for Gender Equality (オーストラリア)	 プラチナくるみんプラス
---	--	---	--	--	--

データセクション

用語集

修正ROE／ グループ修正ROE	Return on Equity／自己資本利益率 グループ修正ROE=修正利益÷{純資産－のれん・確定利付資産含み損益(税後)・市場価格調整(MVA)関連損益累計(税後)など}
修正利益／ グループ修正利益	株主還元の原因となる当社独自の指標であり、グループ各社の修正利益を合計したもの グループ各社の修正利益は、キャッシュベースの実質的な利益を示す。持株会社である当社は、グループ各社から受け取る配当金などに基き株主還元を行う
フリーキャッシュ	会計資本、健全性規制、ESRのうち最も厳格な基準における余剰資本
CX	Customer Experience／顧客体験 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
DX	Digital Transformation／デジタルトランスフォーメーション 進化したIT技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革させるという概念
ERM	Enterprise Risk Management／統合的リスク管理 リスクの所在、種類および特性を踏まえ、資本、リスクおよび利益の状況に応じた経営計画、資本政策などを策定し、事業活動を推進すること。 具体的には、リスクを適正にコントロールし健全性確保を図る一方で、より高い利益が見込める事業などに資本を配賦していくことで資本効率・企業価値向上を実現する取組み
ESR	Economic Solvency Ratio／経済価値ベースの資本充足率 資産・負債を足元の市場金利などで時価評価した指標で、一定のストレスに対する資本の余力を示す指標
EV	Embedded Value 「貸借対照表上の純資産の部の金額に必要な修正を加えた修正純資産」と、「保有契約から生じる将来の税引後利益の現在価値である保有契約価値」を合計したものであり、株主に帰属する企業価値を表す指標の一つ
Financial Well-being	経済的な安心感を持ち、人生を楽しむための選択ができる状態
GHG	Greenhouse Gas／温室効果ガス 二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、フロンガスなどの、太陽に温められた地表から放射される熱(赤外線)を吸収する性質を持つガスで、これらが大気中に増えると、地球温暖化に影響を及ぼす
ROEV	Return on Embedded Value／EV成長率 EVの増加額を生命保険会計の特殊性を考慮した利益とみなし、企業価値の成長性を測定する指標
TSR	Total Shareholder Return／株主総利回り キャピタルゲインとインカムゲインを合わせた株主にとっての総投資利回り
Well-being	安心に満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であること。当社グループでは、4つの体験価値を通じて将来にわたるすべての人々のWell-beingに貢献することを目指しています

データセクション

発刊にあたって／サステナビリティ関連データ・第三者保証

「第一生命ホールディングス 統合報告書2025」の発刊にあたって

本書を最後までお読みいただき、誠にありがとうございます。

当社グループは、日本初の相互会社として1902年に創業して以来、120年以上にわたり、多様なステークホルダーの皆さまと協創による変革を通じ、価値創造の歴史を紡いでまいりました。株式会社化を経て持株会社体制に移行した2016年度以降は、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーをより深くご理解いただくため、統合報告書を毎年発行し、資本市場関係者の皆さまからのご意見や外部機関での評価、政府・諸団体等が定める指針などを踏まえ、改善を重ねてまいりました。

本年度版のポイントは二つです。

まず、2030年度に当社が目指す姿に向け、どのような経営を志向しているかということについて、中期経営計画初年度の振り返りや課題、今後の計画を通してわかりやすくお伝えすることに注力しました。お伝えしたい情報は年々増えておりますが、その中で思い切って掲載内容を精選し、必要に応じて他の媒体へ誘導する構成としています。結果として、やや思い切り過ぎた感もありますが、それも次年度以降の改善の糧といたします。

一方で、社外取締役や各CXOの想いはしっかりと盛り込みました。中期経営計画を1年経たからこそ語れる課題や今後の施策を、余すことなく率直にお伝えしています。

第二に、新商号・新ブランドへの移行期であることを、本書全体から感じ取っていただけるよう工夫しました。2026年4月の新たな商号でのスタートに向け、新たなブランドカラーであるブルーを誌面に取り入れ、企業価値向上、目指す姿に向けた変革等、グループ全体が変わろうとしている姿勢を、ビジュアル面からも表現しています。

当社グループが紡ぐ成長に向けた変革のストーリーを、投資家・株主の皆さまにも深くご理解いただき、引き続きご支援を賜れば幸いです。

末筆ながら、本レポートの編集責任を担う担当執行役員として、統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。今後もいただいたご意見を真摯に受け止め、開示内容のさらなる充実と改善に努めてまいります。

執行役員 甲斐 章文

サステナビリティ関連データ・第三者保証

サステナビリティに関する詳細なデータ及び第三者保証は当社WEBサイトをご参照ください。

WEBサイト

サステナビリティ関連データ

第三者保証

一般財団法人日本品質保証機構

一般社団法人非財務情報保証協会

お問合せ先

第一生命ホールディングス株式会社

〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1

経営企画ユニット IRグループ

03-3216-1222(代表)

お問い合わせ

将来の見通しに関する注意

将来の業績に関して本誌に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、これに限りませんが「信じる」「予期する」「計画」「戦略」「期待する」「予想する」「予測する」または「可能性」や将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした第一生命ホールディングス株式会社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来に関する記述は、さまざまなリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に依拠することのないようご注意ください。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。

MEMO



Dai-ichi Life
Holdings

第一生命ホールディングス株式会社

〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1 03-3216-1222(代表)