

資本効率 向上への変革

> プロローグ

> Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

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

> データセクション

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「実務で活きる」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

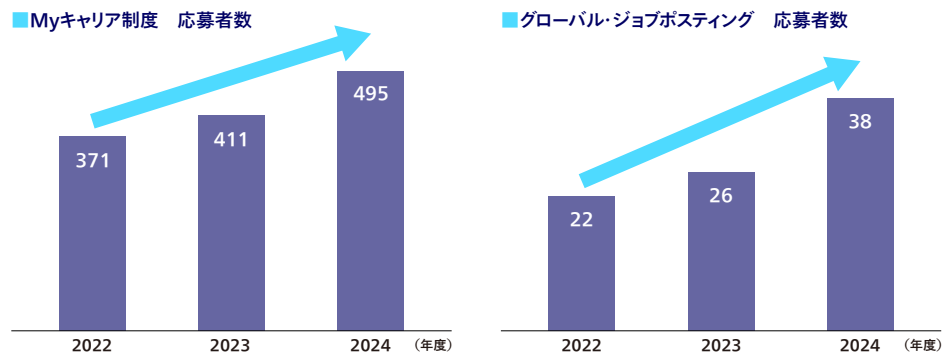
社員一人ひとりが可能性を最大限に発揮するために

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。

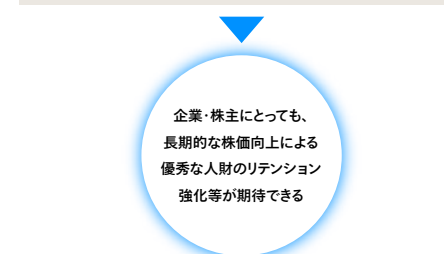
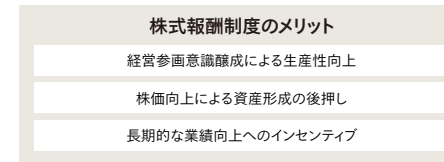


人事制度・報酬制度

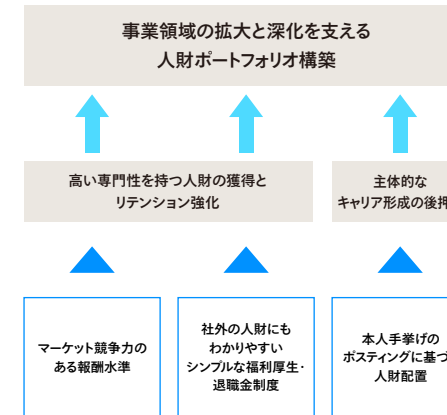
人財戦略を支える制度

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。

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

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

＞ データセクション

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

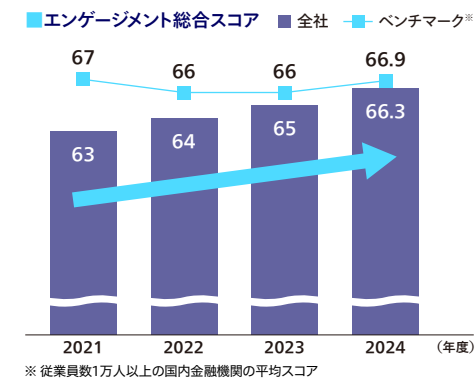
国内向けのイベントとして、国際女性デー及び女性の健康週間にあわせて、「第一生命WOMAN'sデー」を2023年度から開催しています。2024年度は、菊田グループCEOが多様な人財の活躍の重要性についてメッセージを発信し、ゲストの小室淑恵氏からは「多様なライフと仕事の両立」や「ワーク・ライフ・バランスが組織成長につながる」となどについて語っていただきました。また、育児の取得経験がある当社グループの男性役員とのトークセッションでは、上司・部下がそれぞれの立場で「自分にできること」などについて意見を交わし、参加者がお二人の経験からヒントを得て自らの行動を考える機会となりました。また、キャリア採用者の増加を踏まえ、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。

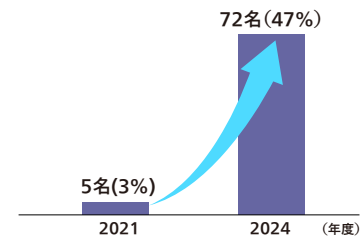
これまで当社グループでは、人的資本投資の拡充に加え、企業理念の刷新を契機としたトップメッセージの発信などの取組みを継続してきました。また、「社員ウェルビーイング向上委員会」を設置し、理念の浸透、業務量の適正化、組織間コミュニケーションの強化など、現場の声をもとに改善を進めています。今後も、エンゲージメントスコアを羅針盤として活用し、社員が誇りと意欲を持って働ける環境づくりに努めていきます。



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。男性育休については、2022年度から「累計1カ月以上取得率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カ月取得者数



JA山梨厚生連主催 しあわせウォーク2024

プロローグ

Accelerate Transformation

資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

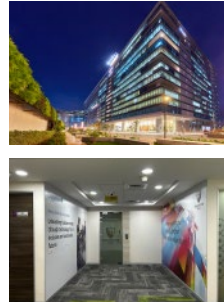
データセクション

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バ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バ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・ケイバリティ・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らることに、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います。



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「デジタルバディ」の開発を推進しています。

加えて、AI利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。

伴走支援型のAIアバター



Concept

Digital Buddy

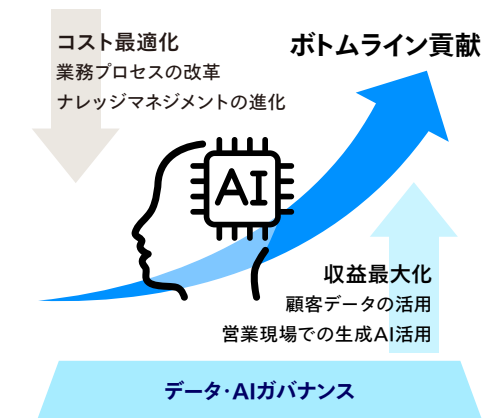
～生涯設計デザイナーの頼れる相棒～

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投資がガバナンスにも注力しています。



> プロローグ

> Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

> サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

> データセクション

資本効率向上への変革

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、アイベ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	一生運のパートナー 第一生命	ネオファースト生命	第一スマート国保	ipet アイベット損保
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て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「ジヤスト」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。

アイベット損保は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

一生運のパートナー 第一生命	ネオファースト生命	ipet アイベット損保
商品ラインアップ拡充 「ジヤスト」の拡充と「じぶんケア」「心身サポート」の新商品発売	「デジタル告知」導入 「デジタル告知」による即時の医学的査定結果の提供	多様なチャネルで販売 「ペット保険」のWEB販売拡大

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

＞ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

＞ データセクション

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。

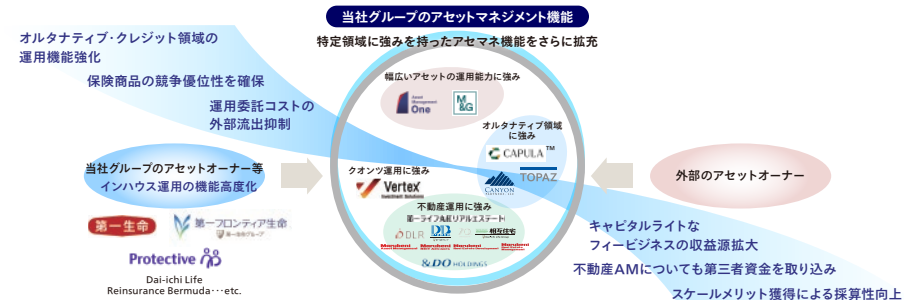


資本効率向上への取組み

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月に合併会社「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。



＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

＞ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

＞ データセクション

資本効率向上への変革

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%)

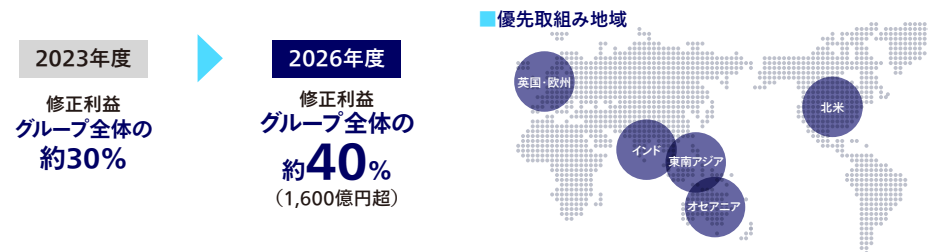
目指す姿

- ▶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。



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

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

＞ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

＞ データセクション

資本効率向上への変革

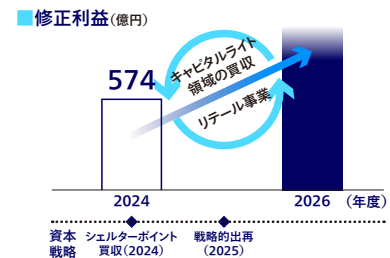
海外生保事業戦略

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。

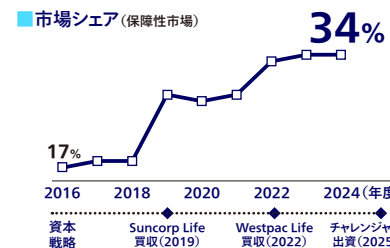


オーストラリア市場における成長の追求



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、過去に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。

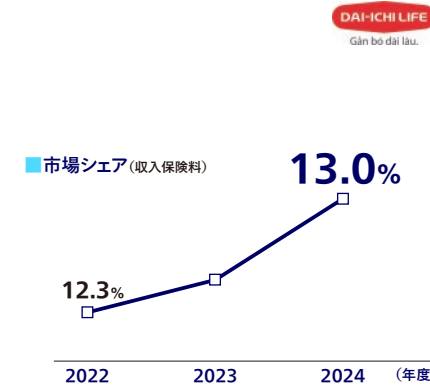
新たな取組みとして、TALは、オーストラリアの金融グループであるチャレンジャーの発行済株式の19.9%の取得を完了しました。チャレンジャーは、2025年8月より、当社の持分法適用関連会社となりました。チャレンジャーはオーストラリアの個人年金市場におけるリーディングカンパニーであり、個人年金商品の設計・販売・資産運用において豊富なノウハウを有しており、高齢化が進むオーストラリアにおいて成長が期待されるリタイアメント市場で強みを発揮することを見込んでいます。今回のTALによる出資は、同社がリタ



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・コミッティ(GLC)

当社グループでは、海外グループ会社の経営者と当社役員で構成される会議体(GLC: グローバル・リーダーズ・コミッティ)を設置し、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。



プロローグ

Accelerate Transformation

資本効率向上への変革

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

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

データセクション

資本効率向上への変革

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

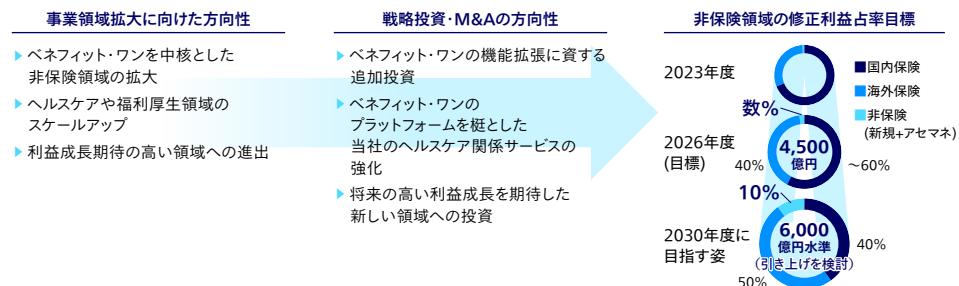
- ▶保険サービス業への変革
- ▶新たなサービス提供によるお客さま一人ひとりのQOL向上への貢献
- ▶非保険領域拡大を通じた当社グループの企業価値向上

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、ヘルスクエ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

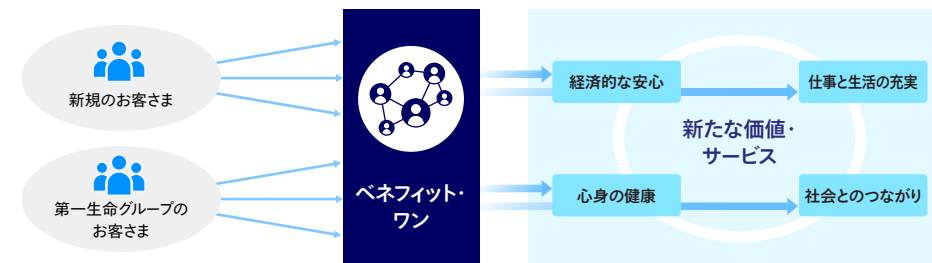
当社は、国内保険事業の安定した利益を原資とし、資本効率が高い事業への投資を進めています。この財務・資本戦略を基に、新規事業領域では資本効率の高い分野へ経営資源を投下し、各事業会社の利益成長を実現することで、グループ全体の収益構造の多様化や企業価値向上に貢献していきます。

▶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ボルトオン型M&Aや、ヘルスクエ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



＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

＞ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

＞ データセクション

資本効率向上への変革

新規事業戦略

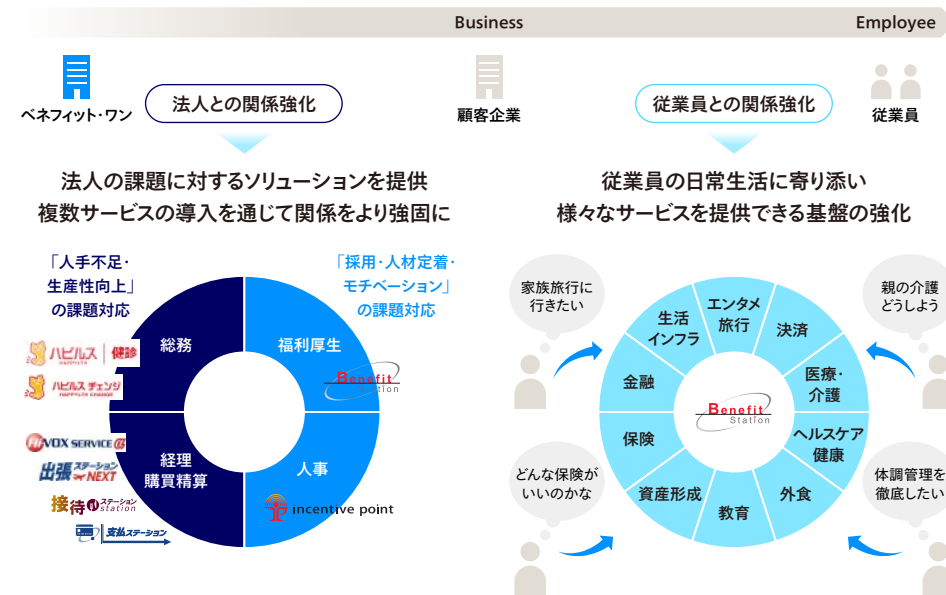
ベネフィット・ワンとのシナジー創出における成果と課題/今後の重点施策



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。



＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

＞ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

＞ データセクション

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。

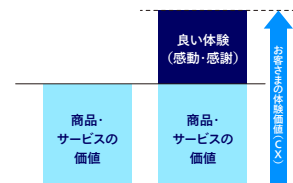
国内においても、ペット保険のアイペット損保や、福利厚生サービスのプラットフォーム「ベネフィット・ステーション」を運営するベネフィット・ワンをグループに迎え、事業領域を拡大しています。お客さまの一生の安心だけでなく、お客さまのライフスタイルに寄り添うサービスの提供を通じて、当社グループならではの価値創造に取り組んでいます。

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。

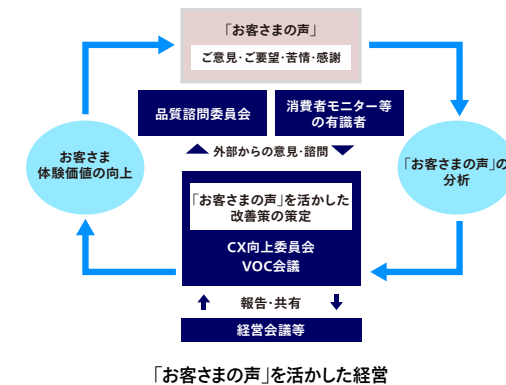


「お客さまの声」を活かした経営

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もご意見をいただき、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・感情的な価値もお届けしてまいります。



※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

INDEX

> プロローグ

> Accelerate Transformation

✓ 資本効率向上への変革

人財戦略

IT・デジタル戦略／データ・AI戦略

国内保障事業戦略

資産形成・承継事業戦略

海外生保事業戦略

新規事業戦略

国内のCX向上に向けた取組み

> サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

> データセクション