



Dai-ichi Life
Holdings

Special IR ミーティング

『第一生命ホールディングスのコーポレートガバナンス』

2025年2月26日

モデレーター

SMBC日興証券
シニアアナリスト/
グローバル金融ストラテジスト

村木 正雄 様

社外取締役

ブルース・ミラー
佐藤 りえ子

執行役員

甲斐 講平 専務執行役員
西村 泰介 執行役員・CFO
甲斐 章文 執行役員・新規事業オーナー

本日のスケジュール

時間

テーマ

15:00 ~ 15:20

第一生命ホールディングスのコーポレートガバナンス

社外取締役

ブルース・ミラー

社外取締役(監査等委員会委員長)

佐藤 りえ子

15:20 ~ 15:45

パネルディスカッション

SMBC日興証券

シニアアナリスト/グローバル金融ストラテジスト

村木 正雄 様

社外取締役

ブルース・ミラー

社外取締役(監査等委員会委員長)

佐藤 りえ子

15:45 ~

質疑応答

第一生命ホールディングスのコーポレートガバナンス



ブルース・ミラー

社外取締役

- 1986年 2月 豪州外務貿易省 入省
- 2001年 1月 同 戦略政策部部長
- 2003年 4月 同 北東アジア部部長
- 2004年 8月 在日オーストラリア大使館 政務担当公使
- 2009年 5月 豪州国家情報評価庁 副長官
- 2011年 8月 駐日オーストラリア大使
- 2017年 1月 豪州国家情報評価庁 長官
- 2018年 9月 オーストラリア国立大学 上級政策フェロー
- 2020年 8月 豪日交流基金 理事長(現任)
- 2022年 4月 海外投資審査委員会(豪) 委員長(現任)
- 2022年 6月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役(現任)

これまでの経験

- TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd Non-Executive Director (2018-)



佐藤 りえ子

社外取締役

監査等委員会委員長

1984年 4 月 弁護士登録

1989年 6 月 シャーマン・アンド・スターリング法律事務所

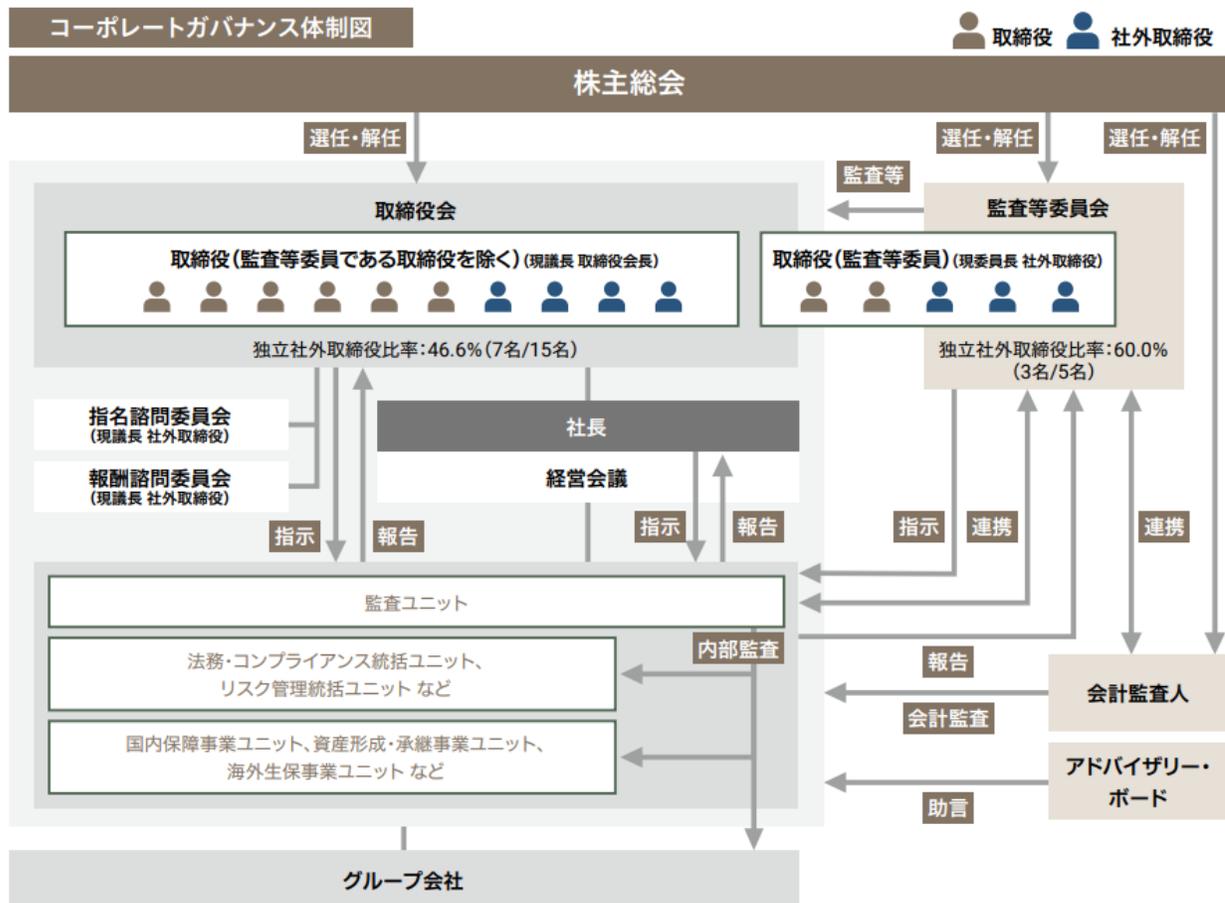
1998年 7 月 石井法律事務所 パートナー(現任)

2015年 6 月 第一生命保険株式会社 社外取締役

2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社
社外取締役(監査等委員)(現任)

これまでの経験(抜粋)

- 味の素株式会社 監査役(2004-2016)
- 株式会社NTTデータ 監査役(2012-2020)
- J.フロント リテイリング株式会社 取締役(2018-2024)
- 京浜急行電鉄株式会社 企業価値分析会議委員(2018-)
- 日産自動車株式会社 ガバナンス改善特別委員会委員(2018-2019)
- 株式会社NTTデータ 取締役(2020-2022)
- 三菱商事株式会社 社外監査等委員(2020-)



ガバナンス強化に向けた対応

- 監査等委員会の委員長、および、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の議長を社外取締役が担当

指名諮問委員会

社外取締役 (監査等委員) 増田宏一 (議長)
 社外取締役 井上由里子
 社外取締役 新貝康司
 社外取締役 (監査等委員) 佐藤りえ子
 取締役会長 稲垣精二
 代表取締役社長 菊田徹也

報酬諮問委員会

社外取締役 新貝康司 (議長)
 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 (監査等委員) 永瀬悟
 取締役会長 稲垣精二
 代表取締役社長 菊田徹也

- 管掌役員の仕組みを廃止して、役員の役割・責任を明確化

『執行サイドの健全なリスクテイクの後押し』

議論したテーマの例

- 2030年のビジョン
- 中期経営計画の策定
- ベネフィット・ワン等の買収案件の検討(次ページ)

社外取締役と執行とのコミュニケーション

- 2024年度は22回開催予定(20回開催済み)
- 各回1時間30分

ベネフィット・ワンをはじめとした戦略案件の検討



Benefit one
(ベネフィット・ワン)

非保険

福利厚生アウトソーシングサービスでトップクラスのシェア



(キャニオンパートナーズ)

非保険

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事業を営む



SHELTERPOINT
(シェルターポイント)

海外

米国ニューヨーク州を中心に団体保障事業を展開

2030年度に目指す姿



**日本の
保険業界の未来を
リードする存在**



**グローバル
トップティアに
伍する保険グループ**

パネルディスカッション



質疑応答





参考資料



グループ経営管理体制（2025年4月1日～）



※2025年4月1日で新設するチーフオフィサーを赤枠囲み

- 役員(社外取締役を除く)の報酬は、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に、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)にて構成

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

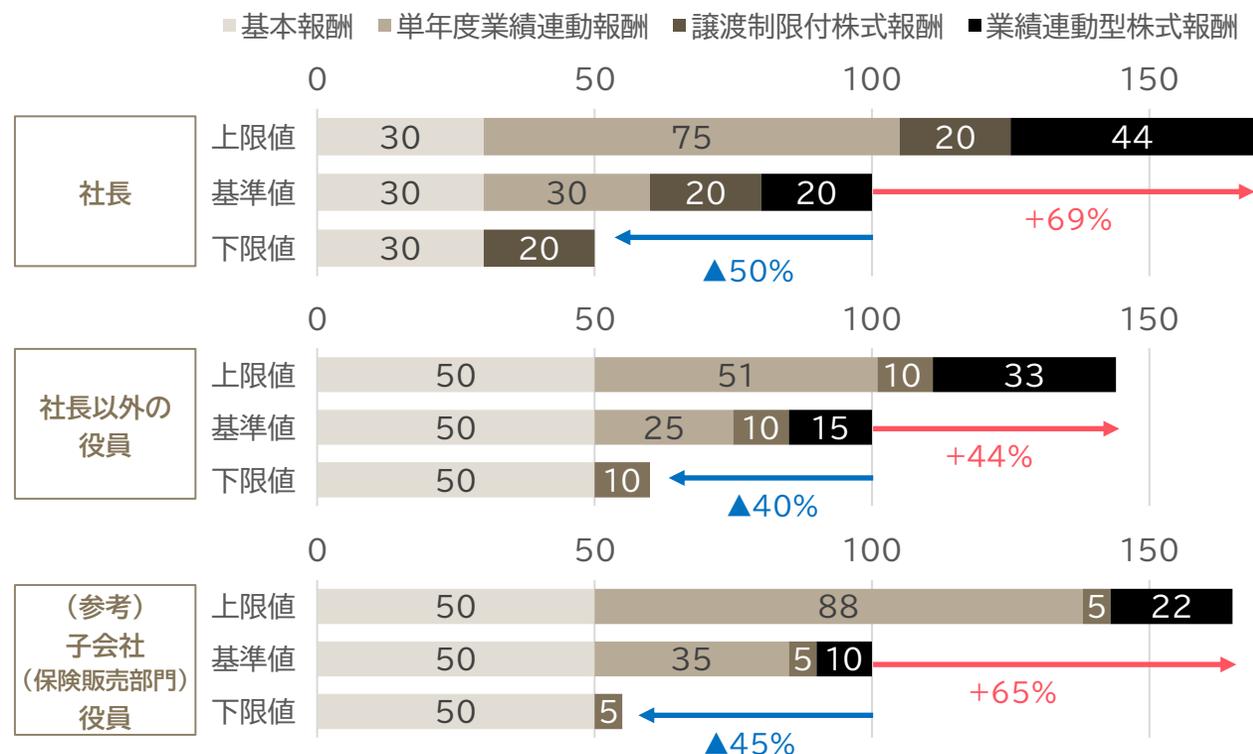
業績評価指標

(単年度業績連動報酬の主な業績評価指標)

(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	分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益	市場評価	相対TSR
将来利益(経済価値)	グループ新契約価値	資本効率	グループ修正ROE
健全性(経済価値)	資本充足率(ESR)	資本効率(経済価値)	グループROEV
フリーキャッシュ	フリーキャッシュフロー	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パッケージ

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。
- 執行役員等の報酬等は、従来の役位に基づく報酬体系から職責に応じた報酬体系へ移行しました。

取締役会等の機関設計・構成

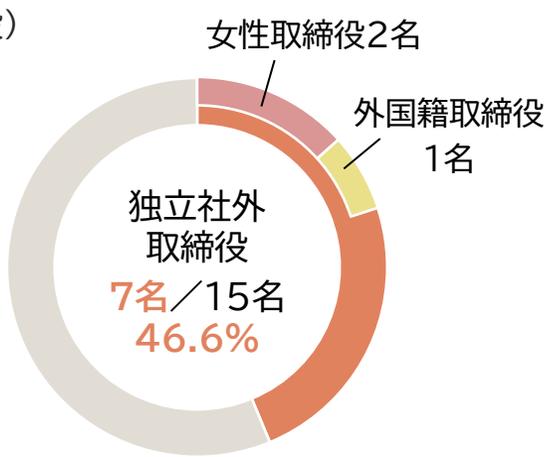
- ▶ 保険事業に精通した社内取締役と外部の豊富な経験・知見を有する社外取締役から構成されるバランスの取れた取締役会構成
- ▶ 多様化・複線化するグループ会社の監督に重点を置き、その監督機能を更に強化するため、監査等委員会設置会社を選択
- ▶ 経営の透明性・客観性を担保するため、社外取締役を過半数とする任意の諮問機関(指名・報酬)を設置

取締役会 議長: 取締役会長(非業務執行取締役)

2023年度: 21回開催

【主な審議テーマ】

- ・新中期経営計画の策定
- ・中期経営計画の遂行状況
- ・内部統制態勢(内部監査・リスク管理・コンプライアンス・反社会的勢力との関係遮断等)の整備・運用状況
- ・子会社における経営品質刷新プロジェクトの対応状況
- ・指名・報酬諮問委員会の審議内容
- ・提携・買収案件の妥当性

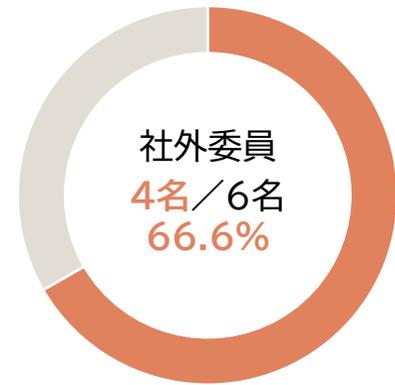


指名諮問委員会 議長: 独立社外取締役

2023年度: 8回開催

【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

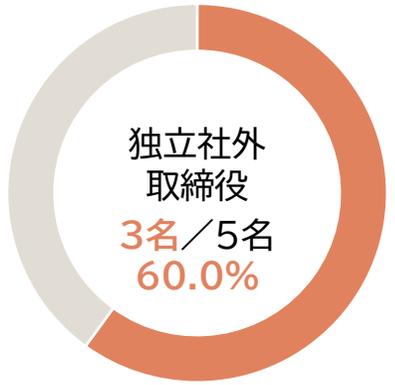


監査等委員会 委員長: 独立社外取締役

2023年度: 26回開催

【主な審議テーマ】

- ・グループガバナンスに係る取組み、経営管理・内部統制態勢の適正性・実効性
- ・中期経営計画の遂行状況及び経営課題への取組み内容の妥当性・実効性
- ・新中期経営計画の検討状況及び策定プロセス・内容の妥当性
- ・取締役等の選任・報酬に関する意見形成
- ・内部監査部門との連携等を含む内部監査
- ・会計監査人との連携等を含む会計監査

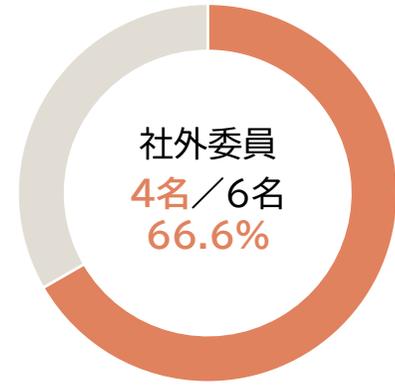


報酬諮問委員会 議長: 独立社外取締役

2023年度: 10回開催

【主な審議テーマ】

- ・役員個人の個人別の評価及び報酬額に関する事項
- ・譲渡制限付株式の割当て
- ・役員報酬制度運営に関する事項





当社取締役の有する見識及び経験(取締役スキルマトリクス)

▶ 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及び経験を以下のとおり策定

①～⑦: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及び経験

⑧～⑪: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及び経験

取締役スキルマトリクス

	役職	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 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	✓	✓	✓		✓				✓		✓
曾我野 秀彦	取締役常務執行役員 CSuO	✓	✓	✓	✓						✓	✓
北堀 貴子	取締役常務執行役員 CCXO(JP)	✓		✓					✓			
隅野 俊亮	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)						✓	✓				
増田 宏一	社外取締役 (監査等委員)	✓				✓						
永瀬 悟	社外取締役 (監査等委員)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓

注)専門的な知識・経験を有している、又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。



取締役会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
- ▶ 2023年度は、全取締役へのアンケートと個別インタビューを第三者機関にて実施し、それに基づく評価及び今後の課題・対応の方向性案を受領のうえ、改善策を検討・実行
- ▶ また、取締役相互評価(ピア・レビュー)として、第三者機関から各取締役に対し個別インタビューを実施

2023年度	
課題	改善策
①グループガバナンス態勢の高度化	・グループガバナンス上の重要課題について認識を共有したうえで、持株会社の取締役会としてモニタリングすべき経営指標の議論を更に深め、新中期経営計画の検討に反映
②企業価値の向上に資する取締役会のあり方に係る検討・取組み	・議論すべきテーマ等の取締役間での定期的な認識共有 ・戦略議論の論点明確化による社外取締役の知見の活用及び議論活性化に資する情報提供・資料作成の実施 ・オフサイトミーティング等を通じて社外取締役の当社事業への理解を深めるための機会を引き続き提供 ・社外取締役と執行のコミュニケーション機会の更なる充実

2024年度	
課題	改善策
①グループガバナンス態勢の高度化	・CXO、事業オーナーによる報告の充実 ・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更なる強化	・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

【2023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

- ・グループガバナンス上の課題として、事業会社への当社のガバナンス発揮のあり方について更なる整理を実施
- ・持株会社がモニタリングすべき経営指標として適切な新中期経営計画のKPI設定に向け、修正ROE>資本コストを実現するための指標設定や、2025年度末の新経済価値規制導入を見据えた定義変更等に係る議論を実施
- ・新中期経営計画関連の議案は、意見交換会や事前説明会を活用し年間を通じて議論の時間を十分に確保することで実効的な審議プロセスを実現

② 企業価値の向上に資する取締役会のあり方に係る検討・取組み

a) 議論すべきテーマの認識共有

- ・2023年度第1回取締役会において、議長より、当年度は戦略議論や適切なリスクテイク、執行に対する実効性の高い監督といった視点に軸足を置く方針を共有
- ・年間議案上程スケジュールを策定し、2023年度終了時にあるべき状態からバックキャストした実効的なスケジュール及び議論内容を実現
- ・議論の進捗や状況変化に応じて上程すべき議案のアップデートやリスケジュールを行い適宜取締役会にて合意

b) 資料における論点明確化

- ・議論活性化に資する要素の充足を企図し、サマリー資料の雛型を提供
- ・取締役会室が資料の事前確認を行い、必要に応じて更なる論点明確化に向けたフィードバックを実施

c) 社外取締役の当社グループ事業への理解促進及びコミュニケーション機会の更なる充実

- ・社外取締役と執行役員との対話や事業所視察を通じて、当社の課題や目指すべき方向性について相互に理解を深め、中期経営計画策定等の議論を行ううえでの土台を強化

③ その他の取締役会実効性向上に向けた取組み

- ・買収案件等、執行による果敢なリスクテイクを後押しすべく機動的に議論の機会を設け、当社取締役会の機能を十分に発揮(臨時取締役会6回、臨時意見交換会3回)

<取締役会>

<意見交換会 ● /事前説明会 ● >

(以上)

本資料の問い合わせ先
第一生命ホールディングス株式会社
経営企画ユニット IRグループ

免責事項

本プレゼンテーション資料の作成にあたり、第一生命ホールディングス株式会社(以下「当社」という。)は当社が入手可能なあらゆる情報の正確性や完全性に依拠し、それを前提としていますが、その正確性または完全性について、当社は何ら表明または保証するものではありません。本プレゼンテーション資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本プレゼンテーション資料およびその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が公開または利用することはできません。

将来の業績に関して本プレゼンテーション資料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当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、様々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。