

Special IR Meeting with 社外取締役

2025.10.15

第一生命ホールディングス株式会社

本日のスケジュール

時間	テーマ	
13:00 ~ 13:05	中長期戦略	執行役員 甲斐 章文
13:05 ~ 13:30	パネルディスカッション	社外取締役 石井 一郎 社外取締役(監査等委員) 永瀬 悟 執行役員 グループCFO 西村 泰介 執行役員 甲斐 章文
13:30 ~ 13:55	Q & A セッション	
13:55 ~ 14:00	CFOアップデート	執行役員 グループCFO 西村 泰介
14:00 ~ 14:20	Q & A セッション	

中長期戦略

2030年度に目指す姿

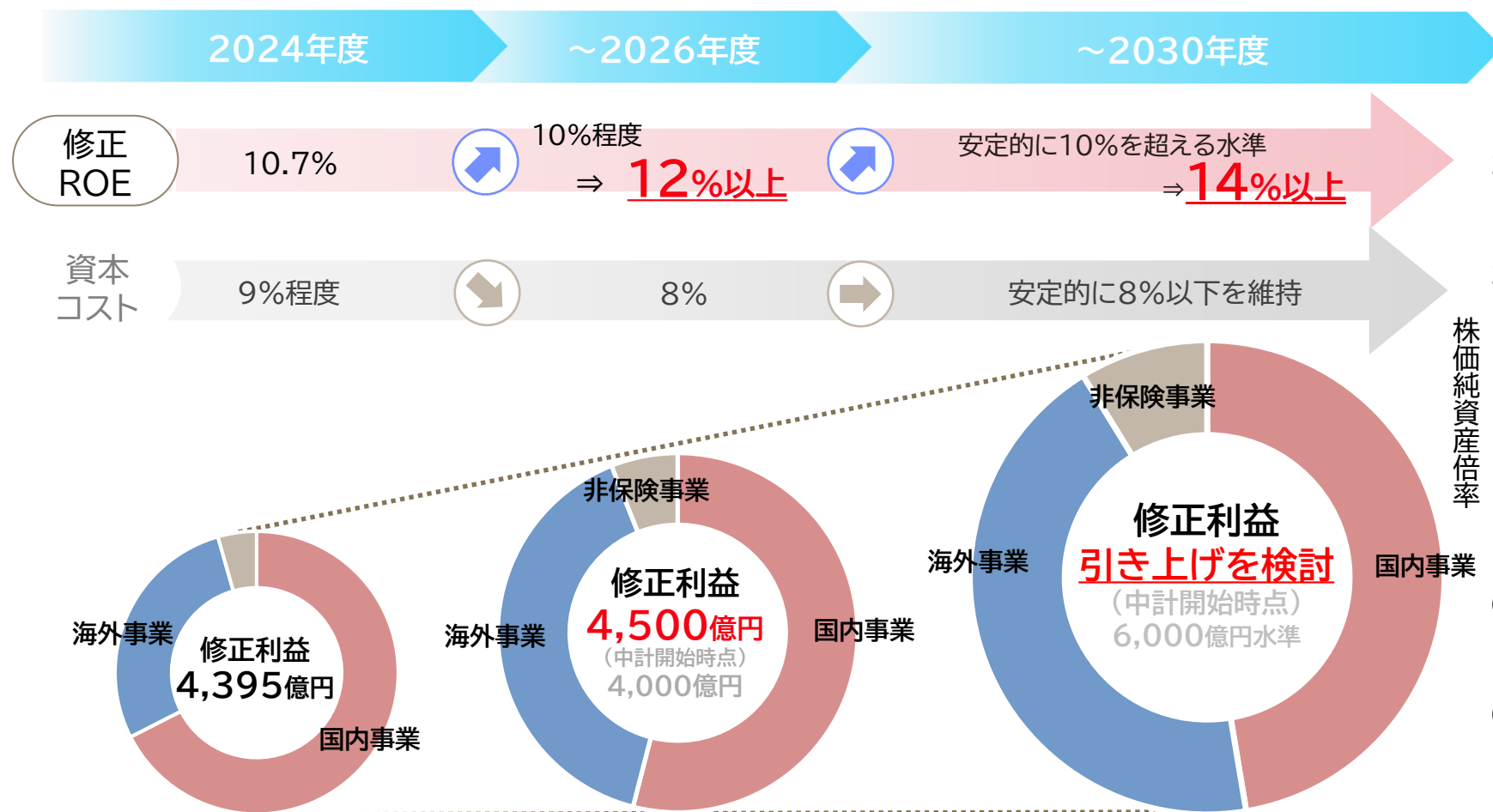
- ▶ グローバルトップティアに伍する保険グループ
- ▶ 日本の保険業界の未来を先導する存在

2026年度に実現したい姿

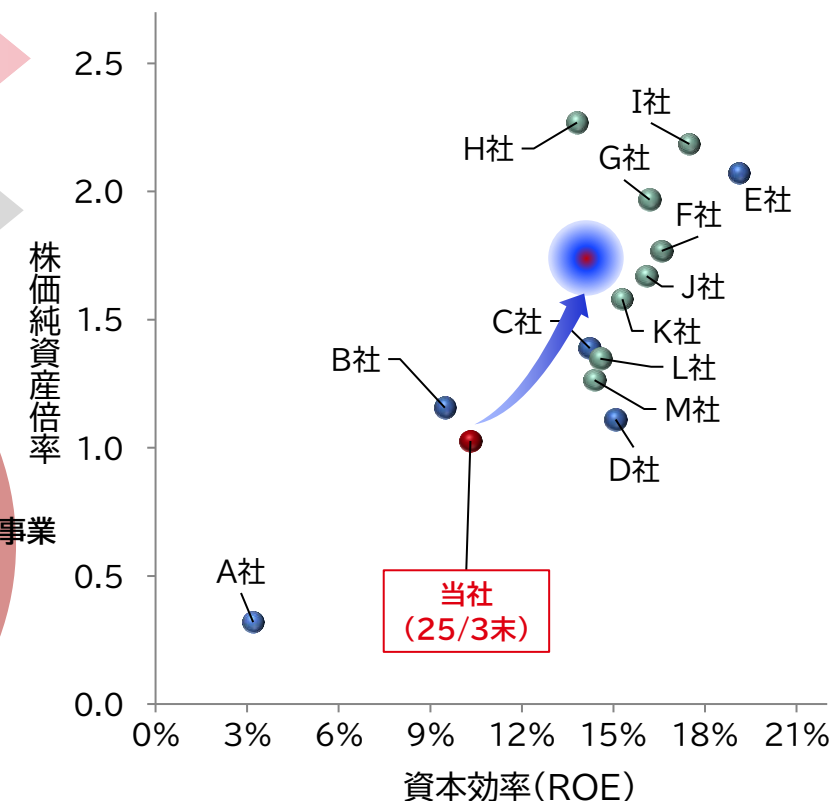
- ▶ 資本コストを安定的に上回る資本効率の実現
- ▶ 保険サービス業への変革に向けた基盤構築
- ▶ グループ修正利益4,500億円(アップデート)
- ▶ 2023年度始時点の時価総額(3兆円)からの倍増

(再掲)グループ修正利益の拡大と資本効率改善見通し

- ▶ グループ修正利益の増益により、修正ROEは目標としていた10%を超過。一方で、国内金利上昇により資本コストはリスク削減実施による効果が相殺され下げ止まり。引き続き株式売却を中心としたリスク削減を継続
- ▶ 目指すべきグローバルトップティアと当社のギャップを踏まえ、資本効率の実現をより早い段階で確実に達成すべく、グループ修正利益および修正ROEの2026年目指すべき水準を引き上げ、2030年度の利益目標も引き上げを検討

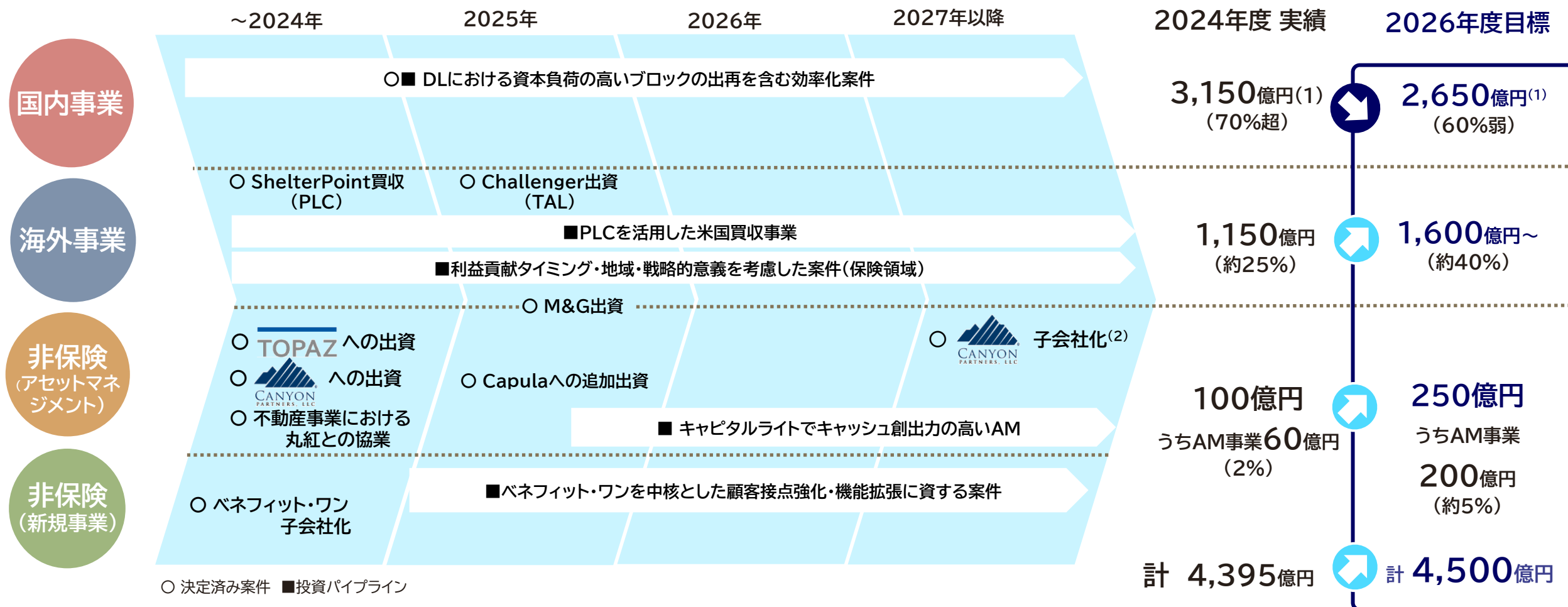


資本効率と株価倍率の関係⁽¹⁾



(再掲)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



(1) HDの償却コスト等を含む (2) 51%取得のマジョリティ取得オプションを有する(2025年9月末時点で未行使)

パネルディスカッション



石井 一郎 いしい いちろう

社外取締役

報酬諮問委員会(議長)

1978年4月	東京海上火災保険株式会社入社
2010年6月	東京海上ホールディングス株式会社執行役員海外事業企画部部長
2011年6月	同執行役員海外事業企画部長
2013年6月	同常務執行役員
2015年4月	同専務執行役員
2015年6月	同専務取締役
2017年4月	同取締役副社長
2018年10月	同常勤顧問
2021年7月	troisH株式会社代表取締役(現任)
2024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)

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

自己紹介



永瀬 悟 ながせ さとし

社外取締役

監査等委員

1979年4月	サントリー株式会社入社
1985年8月	モルガン銀行入社
1995年2月	JPモルガン証券債券本部長
1999年4月	同東京支店長兼株式派生商品共同本部長
2000年5月	同日本における代表者(東京支店長)兼株式本部長
2016年6月	デクセリアルズ株式会社取締役常務執行役員CFO
2021年6月	第一フロンティア生命保険株式会社社外取締役
2024年6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)

(参考)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)

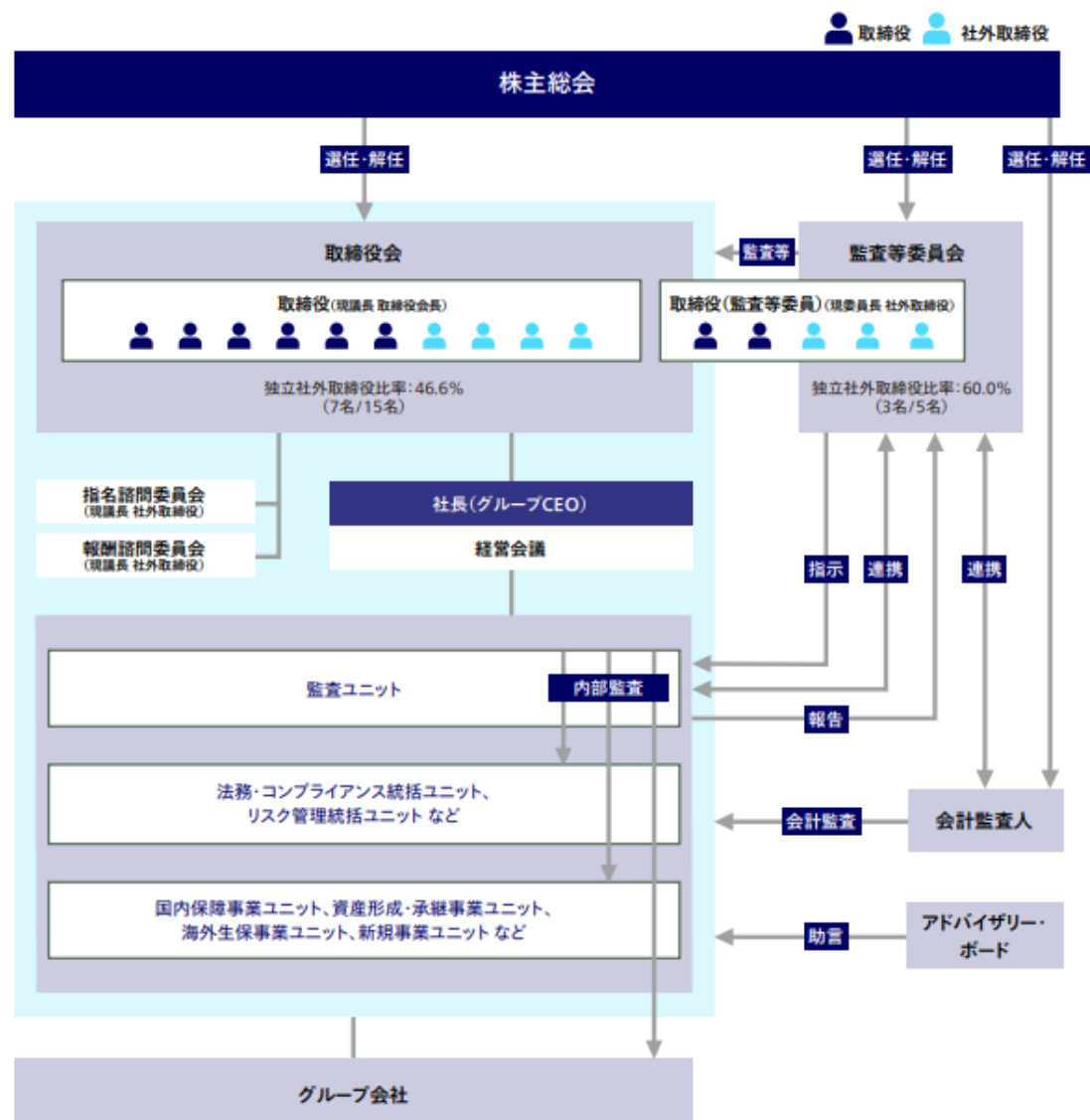
- ▶ 持株会社としての監督機能の発揮と中期経営計画の適切な遂行に向け、取締役に必要な見識及び経験を以下のとおり策定
 - ①～⑦:生命保険事業の特性等を踏まえた保険持株会社の取締役として必要とされる見識及び経験
 - ⑧～⑪:中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識及び経験

氏名	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 Group 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 Group CCXO(JP)	✓		✓					✓			
隅野 俊亮	取締役	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
曽我野 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)	✓				✓						

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。

当社のコーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図



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

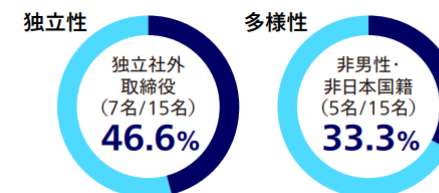
指名諮問委員会

社外取締役 新貝康司(議長)
社外取締役 井上由里子
社外取締役 石井一郎
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

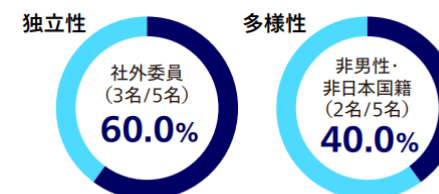
報酬諮問委員会

社外取締役 石井一郎(議長)
社外取締役 ブルース・ミラー
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
取締役会長 稲垣精二
代表取締役社長 菊田徹也

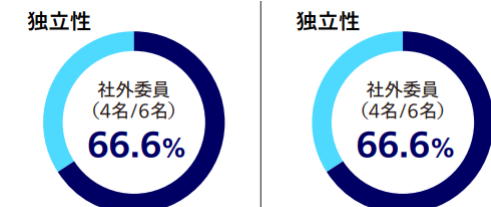
取締役会



監査等委員会



任意の諮問機関



Q. 中期経営計画の折り返しを迎えるなかで、現在までの進捗についてどのように評価しているか。

**Q. 菊田社長の掲げる2030年に目指す姿の実現に向けて、
どのような議論がなされているか。**

Q. 2025年に複数のM&A案件(Challenger、Capula、M&G)が実施・公表されているが、取締役会ではどのような議論がなされたか。また、M&A案件の決定プロセスにおいて、ガバナンス面で重視されている点、改善すべきポイントはあるか。マイノリティ出資が多いことについてどう考えているか。

Q. 既存事業のモニタリングは、取締役会でどのように行っているか。
また、足元の環境における留意すべきリスク等があればご教示
いただきたい。

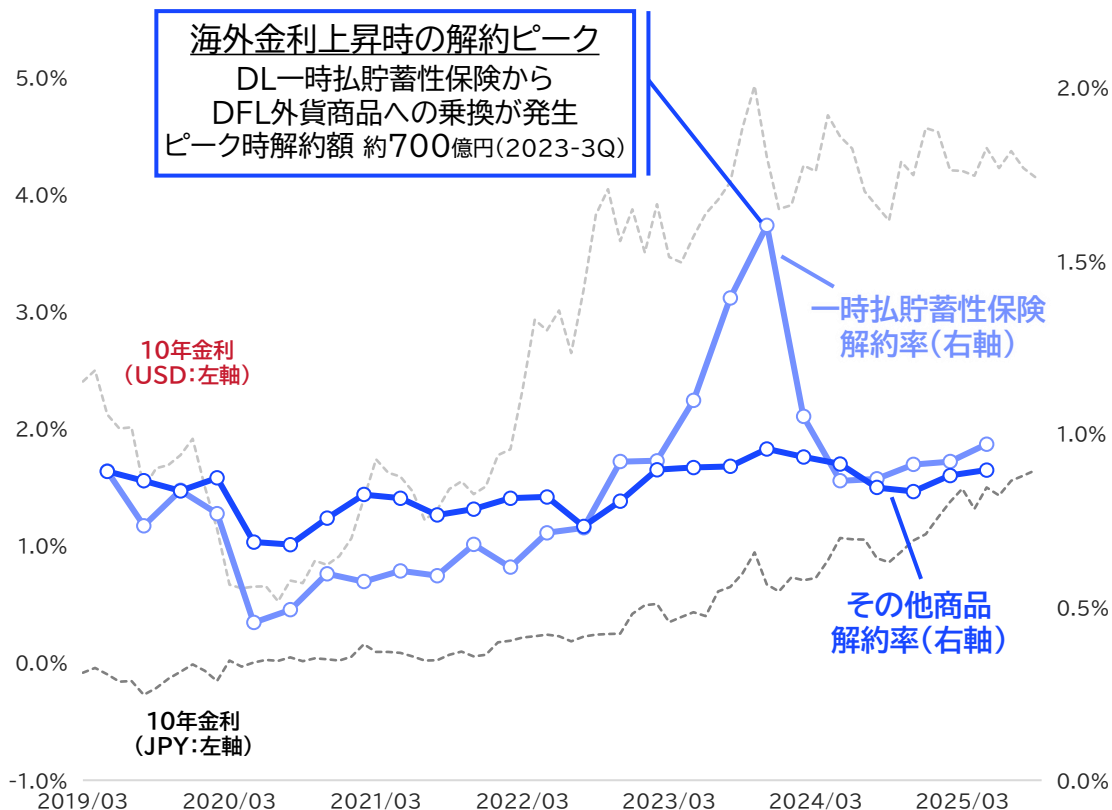
Q & A セッション

CFOアップデート

貯蓄性商品の解約リスクについて

- ▶ 近年の内外金利上昇時も、DLにおける解約率実績に数%増加する等の顕著な変化は認められず、また、生涯設計デザイナー経由で販売した商品群については、お客さまのライフスタイル・加入目的に応じたコンサルティングや保障機能を兼ね備える商品性等を背景に、金利上昇時においても解約率上昇は限定的
- ▶ DLにおける貯蓄性商品の保有契約全体に占める割合は2割程度。加えて、一時払終身保険のセグメントにおいて保有する債券については、他区分と比較して価格下落も小さく、貯蓄性商品における解約リスクは管理可能な水準で適切にコントロールされている

市中金利と貯蓄性商品における解約率⁽¹⁾の変遷



低予定利率ブロック⁽²⁾における貯蓄性商品別責任準備金残高の状況

(兆円)	責任準備金残高	
一時払貯蓄性保険	3.11兆円	一時払終身保険が該当。他商品比で解約が発生しやすいものの、残高は限定的であり、影響は軽微
平準払貯蓄性保険	1.32兆円	養老保険・終身保険が該当。保障機能を兼ね備え、金利上昇に伴う解約は相対的に発生しづらい。
平準払個人年金	2.88兆円	保障機能は具備していないが、再加入時には改めて解約控除期間が発生。保障見直し ⁽³⁾ は発生する可能性がある。
個人保険・個人年金全体 ⁽⁴⁾	21.5兆円	

一時払貯蓄性商品区分における保有債券の状況⁽⁵⁾

(億円)	簿価	含み損益	時価下落率
有価証券	253,010	2,885	-
国内債券	181,982	△ 24,622	△ 14%
うち責任準備金対応債券	159,606	△ 24,423	△ 15%
うち一時払終身区分 ⁽⁶⁾	11,849	△ 944	△ 8%

- デュレーションの短い一時払終身区分の価格下落は限定的
- 加えて、一時払終身区分ではスワップションを活用したヘッジを実施済

(1) ANPベース。四半期毎実績を各期央にプロット (2) 2000年代に予定利率を大きく引き下げて以降の契約(予定利率2.75%未満)を抽出(特別勘定を除く) (3) 責任準備金を新契約に移行する(転換制度)等、契約内容の見直しを行うこと (4) 低予定利率ブロック以外も含む契約全体 (5) 2025/6末時点 (6) 区分経理開始(2011年)以降の残高。区分経理開始前の資産は他ファンドにて管理(Durは同程度)

Q & A セッション

参考資料

役員報酬体系

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、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

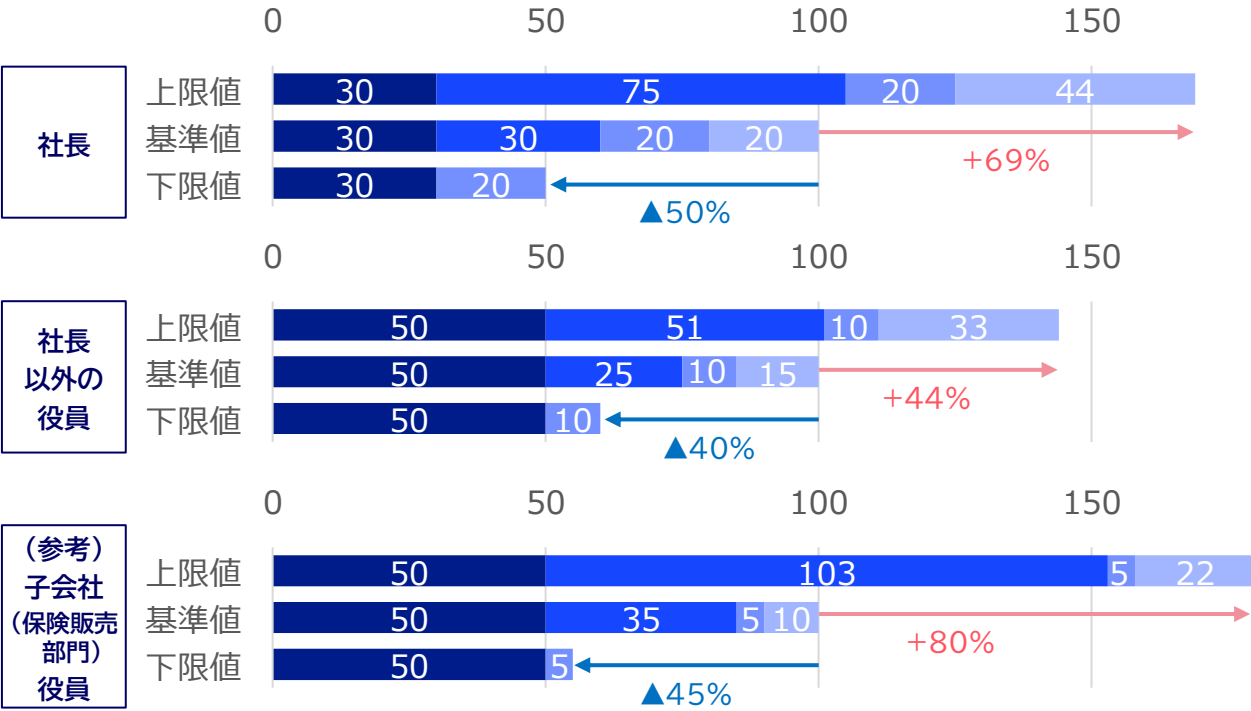
業績評価指標

(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
会計利益	グループ修正ROE	資本効率(経済価値)	グループPROEV
経済価値	株式・金利リスク/ EV	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
健全性(経済価値)	資本充足率(ESR)		

執行役員等の報酬等のイメージ

■ 基本報酬 ■ 単年度業績連動報酬 ■ 譲渡制限付株式報酬 ■ 業績連動型株式報酬



業績評価指標が基準値となった場合を100としています。

【ガバナンス】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)

2024年度: 17回開催

【主な審議テーマ】

- ・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・コンプライアンス等)の整備・運用状況
- ・指名・報酬諮問委員会の審議内容
- ・グループにおける出向者管理及び情報管理の態勢
- ・顧客本位の業務運営に関する態勢
- ・買収・出資案件の妥当性

女性取締役3名

外国籍取締役
1名

独立社外
取締役
7名/15名
46.6%

指名諮問委員会

議長: 独立社外取締役

2024年度: 7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

社外委員
4名/6名
66.6%

監査等委員会

委員長: 独立社外取締役

2024年度: 28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
- ・取締役等の選任・報酬に関する意見形成
- ・内部監査部門・内部統制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

独立社外
取締役
3名/5名
60.0%

報酬諮問委員会

議長: 独立社外取締役

2024年度: 12回開催

【主な審議テーマ】

- ・役員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

社外委員
4名/6名
66.6%

【ガバナンス】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
- ▶ 2024年度においても、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(第三者機関からは、当社取締役会の実効性が他社との比較においても相対的に高いとの評価)

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。

(以上)

会社名略称

HD	第一生命ホールディングス	
DL	第一生命	
PLC	プロテクティブ	[米国] Protective Life Corporation
TAL	TAL	[豪州] TAL Dai-ichi Life Australia

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。