

Accelerate Transformation

> プロローグ

▼ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
グループ事業概要
グループCEOメッセージ
グループCFOメッセージ
グループCIO/CDOメッセージ
グループCDAOメッセージ
グループCHROメッセージ
グループCSuOメッセージ
コア・マテリアリティ
長期ビジョンとその実現までのロードマップ
2024-2026年度中期経営計画
変革を加速するための資本
価値創造プロセス
取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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。



プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

資本効率向上への変革

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

海外グループ各社トップマネジメント

| | | | |
|---|--------------------------------------|---|---|
| Protective Richard J. Bielen プロテクティブ | TAL Fiona Macgregor TAL | partners life Michael Weston パートナーズ・ライフ | DAI-ICHI LIFE Dang Hong Hai 第一生命ベトナム |
| 第一生命カンボジア Mah Kin Yoong | 第一生命ミャンマー Zarchi Tin | Star Union Dai-ichi Life Insurance Abhay Tewari スター・ユニオン・第一ライフ | PaninDai-ichiLife Fadjar Gunawan パニン・第一ライフ |
| 第一生命フィリピン Joshua S. Friedman Mitchell R. Julis キャニオン CP New Co LLC | | | |

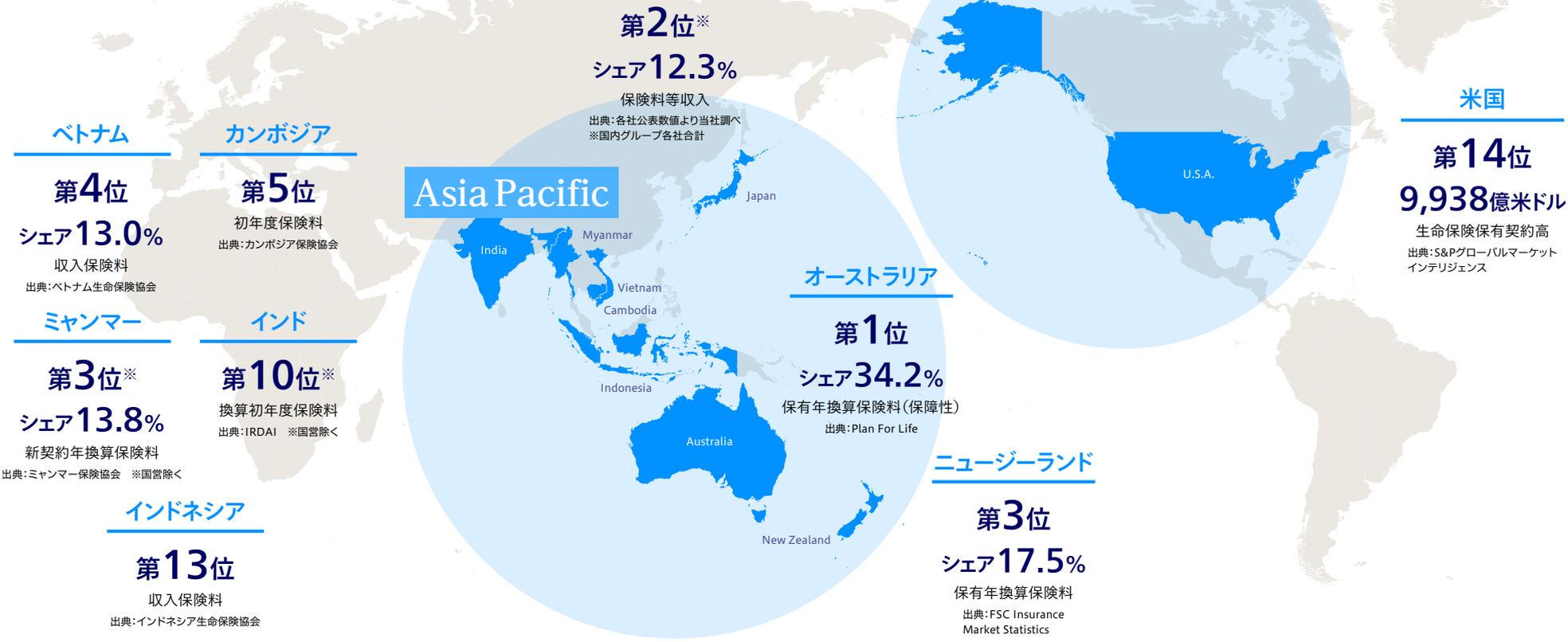
国内グループ各社トップマネジメント

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 第一生命 Dai-ichi Life Group 隅野 俊亮 第一生命保険 | 第一フロンティア生命 明石 衛 第一フロンティア生命保険 | ネオファースト生命 上原 高志 ネオファースト生命保険 | ipet アイペット 安田 敦子 アイペット損害保険 | Benefit one Da-ichi Life Group 白石 徳生 ベネフィット・ワン |
| 第一スマート生命 益子 明紀 第一スマート少額短期保険 | Asset Management One 杉原 規之 アセットマネジメントOne | Vertex Investment Solutions 星野 元伸 パーテックス・インベストメント・ソリューションズ | TOPAZ 新村 健 トパーズ・キャピタル | 第一ライフ丸紅リアルエステート 金子 伸一郎 第一ライフ丸紅リアルエステート |

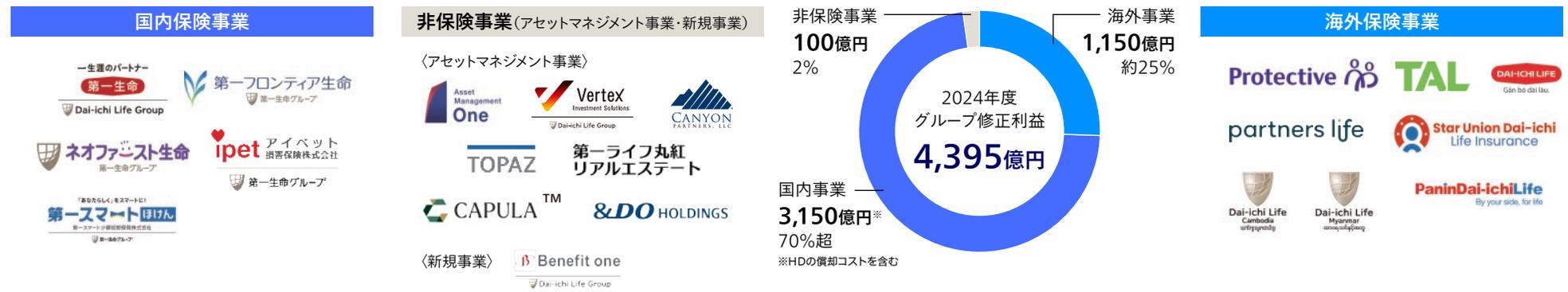
Accelerate Transformation

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



> プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

「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

> プロローグ

▼ Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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年度を目指す姿として、「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年度を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。

1 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。

> プロローグ

Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
グループ事業概要
グループCEOメッセージ
グループCFOメッセージ
グループCIO/CDOメッセージ
グループCDAOメッセージ
グループCHROメッセージ
グループCSuOメッセージ
コア・マテリアリティ
長期ビジョンとその実現までのロードマップ
2024-2026年度中期経営計画
変革を加速するための資本
価値創造プロセス
取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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。



＞ プロローグ

＜ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

＞ 資本効率向上への変革

＞ 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

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原資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ことを認識しています。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。

> プロローグ

> Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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と、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の中心であるインドで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。

➤ プロローグ

▼ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

➤ 資本効率向上への変革

➤ 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

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願いいたします。

> プロローグ

> Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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、中計を仕上げの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えます。

▶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想されることから、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楽しめなくなった場合には事業ポートフォリオの入れ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。

▶ プロローグ

▼ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
グループ事業概要
グループCEOメッセージ
グループCFOメッセージ
グループCIO/CDOメッセージ
グループCDAOメッセージ
グループCHROメッセージ
グループCSuOメッセージ
コア・マテリアリティ
長期ビジョンとその実現までのロードマップ
2024-2026年度中期経営計画
変革を加速するための資本
価値創造プロセス
取締役による座談会

▶ 資本効率向上への変革

▶ 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

Accelerate Transformation

グループCFOメッセージ

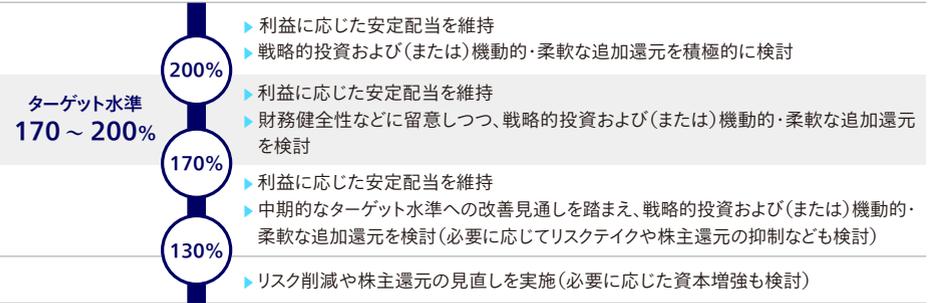
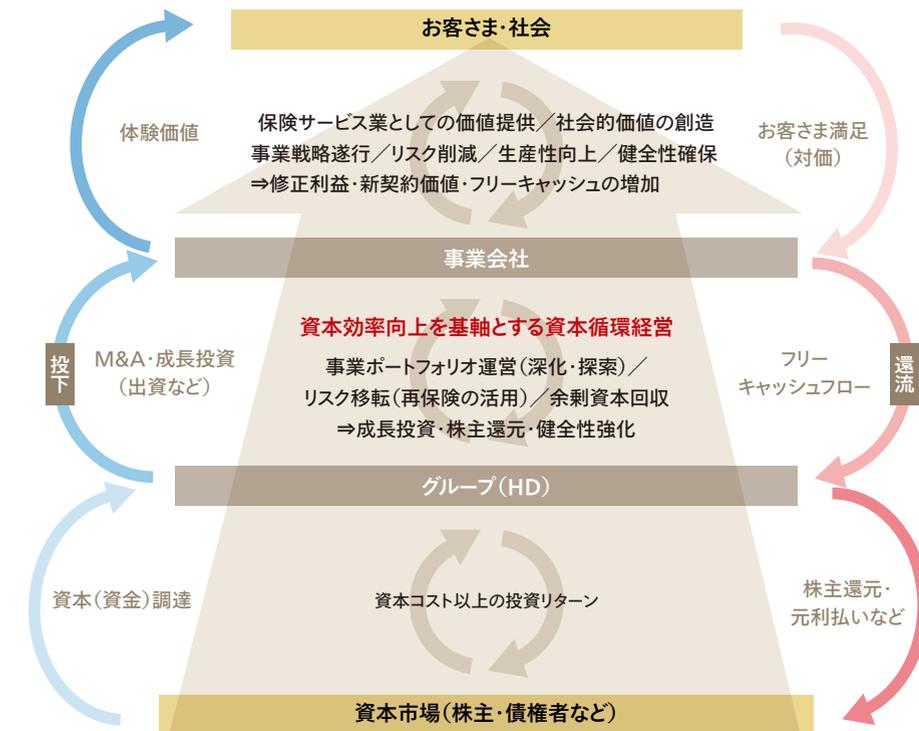
▶資本政策の基本的な考え方

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得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統合的に評価でき、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。

> プロローグ

✓ Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO / CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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。

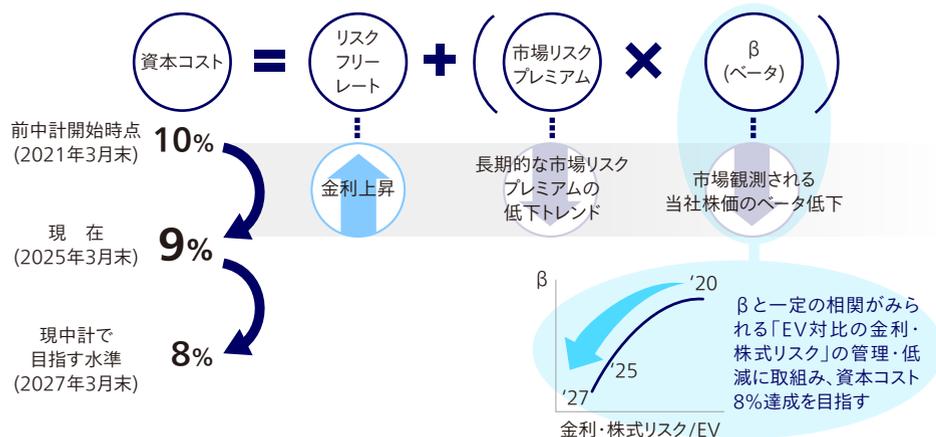
▶資本循環経営の具現化に向けた主な取組み－リスク削減の取組み－

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まいります。

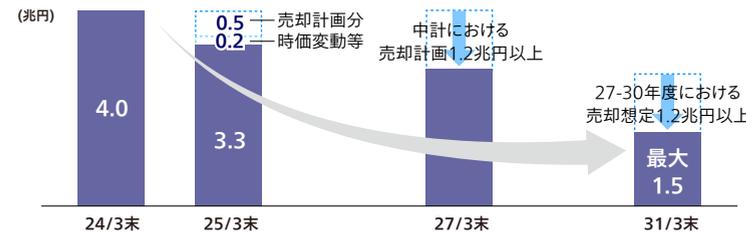
2024年度の第一生命における市場リスク削減額は金利・株式リスク合計で△2,250億円となりました。うち国内株式売却に関しては、2024年度は中計期間の1.2兆円の売却目標に対して約5,000億円の売却を完了し、進捗率は40%と計画を上回りました。今期以降も引き続き計画を進捗させ、2030年度末における国内株式残高を最大1.5兆円とする計画を確実に捉えてまいります。

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、より高い資本効率期待でき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まいります。

■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おります。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まいります。

▶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

プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

資本効率向上への変革

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

Accelerate Transformation

グループCFOメッセージ

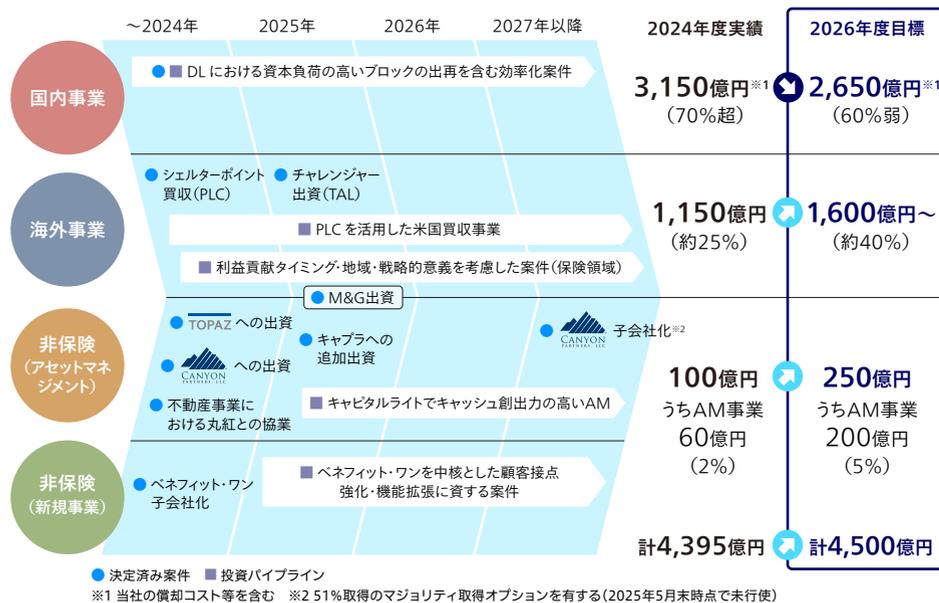
▶事業ポートフォリオの変革

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



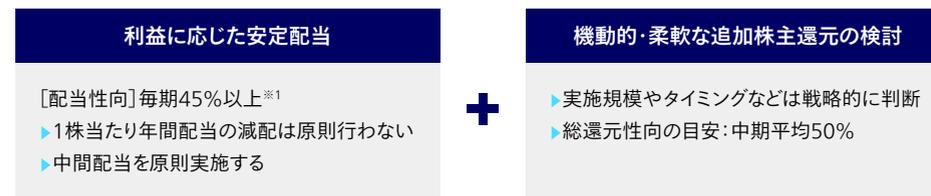
▶株主還元

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。

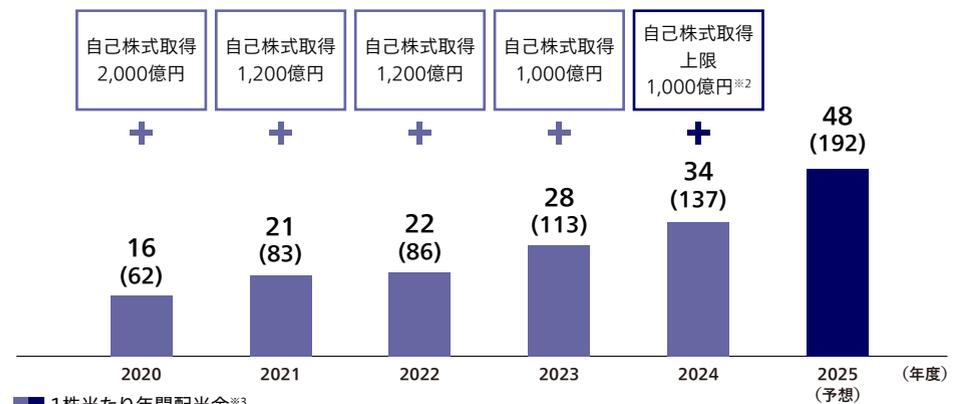
2025年度からは、従来40%以上としていた配当性向を45%以上に引き上げることを決定いたしました。加えて総還元性向の目安を中期平均50%としつつ、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会や当社株価水準などを総合的に勘案し、自己株式取得による機動的・柔軟な追加還元を戦略的に検討・実施しております。

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株当たり年間配当金※3

※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)

> プロローグ

✓ Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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て達成しました。繰り返しになりますが、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、配当還元強化へ方針を転換しつつ、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まいります。

■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

プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本価値創造プロセス
- 取締役による座談会

資本効率向上への変革

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

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。

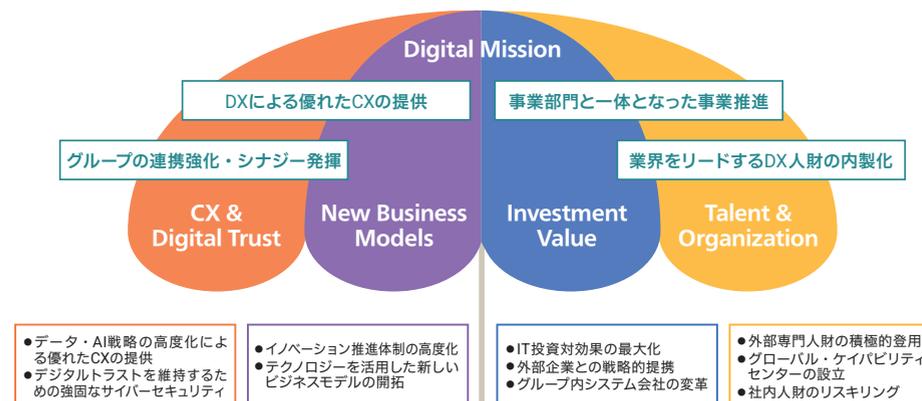
▶ 今後の重点施策

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



> プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO／CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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

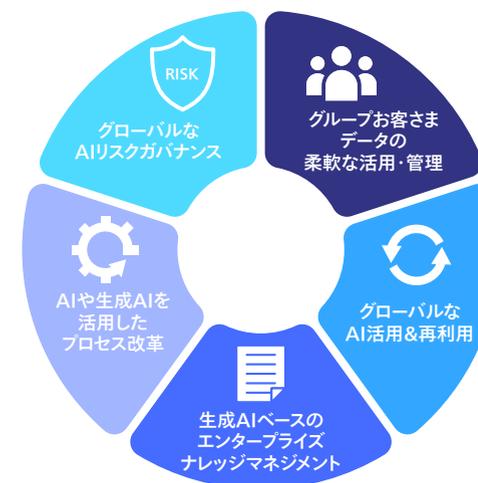
グループ全体でAIとデータの活用が進展する中、今後は以下の重点施策に取り組みます。お客さまデータの活用においては、個人情報の適切かつ慎重な取扱いを前提に、グループ横断的な分析を可能にする柔軟なデータ基盤を構築します。これにより、お客さま理解を深め、新たな価値の創出につなげます。業務プロセスの改革に向けては、AIや生成AIの活用をさらに進め、業務の自動化や意思決定支援を通じて、効率性と品質の向上を図ります。これにより、従業員が創造的な業務に集中できる環境を整え、現場のニーズに即した変革を推進します。

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



▶ プロローグ

▼ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
グループ事業概要
グループCEOメッセージ
グループCFOメッセージ
グループCIO/CDOメッセージ
グループCDAOメッセージ
グループCHROメッセージ
グループCSuOメッセージ
コア・マテリアリティ
長期ビジョンとその実現までのロードマップ
2024-2026年度中期経営計画
変革を加速するための資本
価値創造プロセス
取締役による座談会

▶ 資本効率向上への変革

▶ 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

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トイング応募者数(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

> プロローグ

▼ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
グループ事業概要
グループCEOメッセージ
グループCFOメッセージ
グループCIO／CDOメッセージ
グループCDAOメッセージ
グループCHROメッセージ
グループCSuOメッセージ
コア・マテリアリティ
長期ビジョンとその実現までのロードマップ
2024-2026年度中期経営計画
変革を加速するための資本
価値創造プロセス
取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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。

執行役員グループCSuO
酒井 由紀子



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っております。

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

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

第一生命グループのサステナビリティについて、より詳細を知りたい方はこちら >> [サステナビリティレポート](#)

> プロローグ

▼ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
グループ事業概要
グループCEOメッセージ
グループCFOメッセージ
グループCIO/CDOメッセージ
グループCDAOメッセージ
グループCHROメッセージ
グループCSuOメッセージ
コア・マテリアリティ
長期ビジョンとその実現までのロードマップ
2024-2026年度中期経営計画
変革を加速するための資本
価値創造プロセス
取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

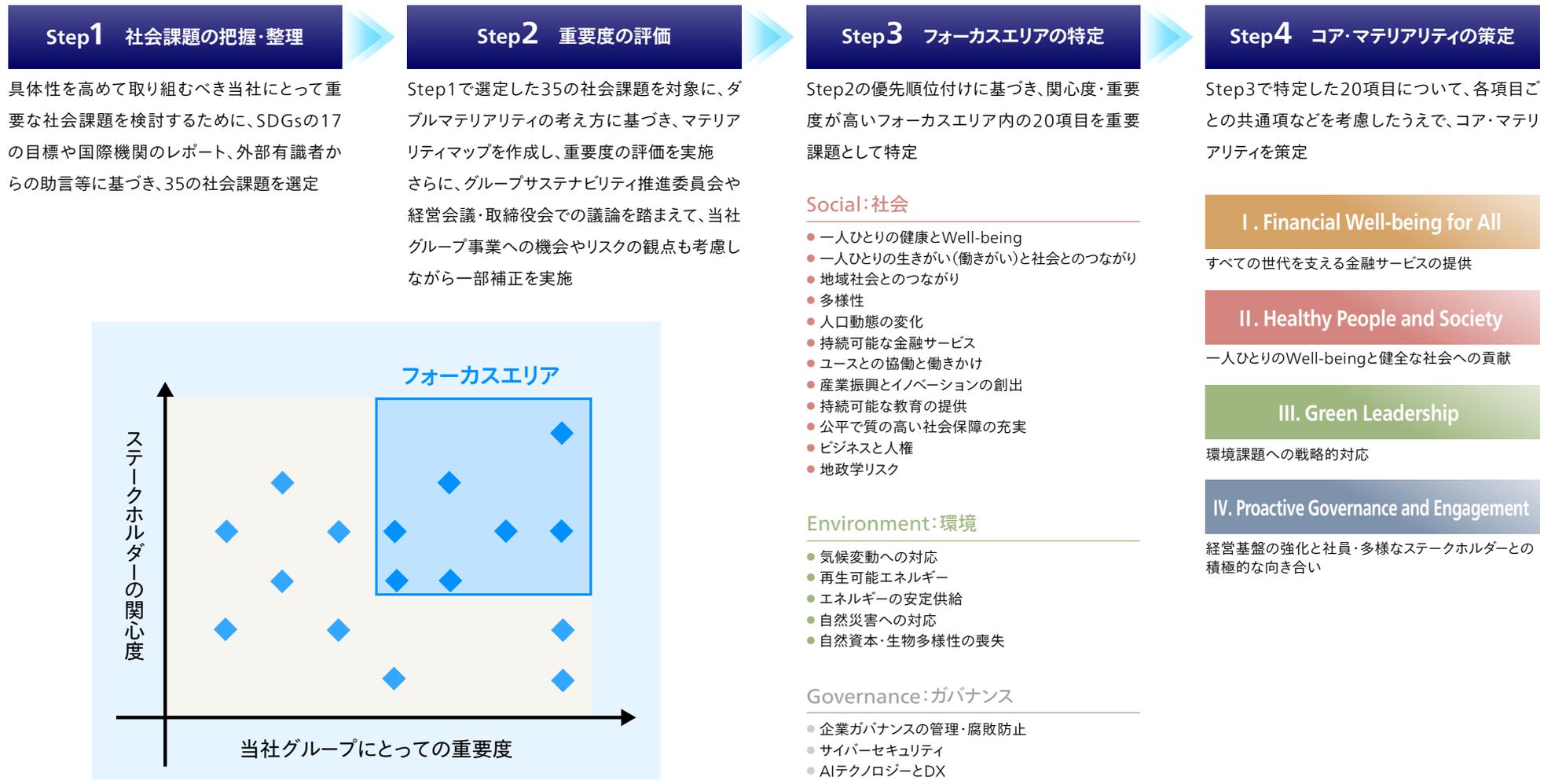
> データセクション

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



> プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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) | <ul style="list-style-type: none"> 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(ファイナンシャル・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 | 国内 約3,455万名 海外 約4,100万名 | 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) | <ul style="list-style-type: none"> 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}) | 約3.5万名 | 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) | 新契約価値 各事業年度ごとに目標設定 グループ修正利益 2026年度 4,500億円 | | 約4.3万名 |
| III. Green Leadership (環境課題への戦略的対応) | <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会の実現、自然資本の回復への貢献 投融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 | 修正ROE 10.7% ROEV -1.7% 資本コスト 9% ESR 210% 相対TSR 5位 | |
| | | 投融資ポートフォリオの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 | | 71%減 |
| | | サステナビリティ・テーマ型 投融資累計額 ^{※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% | | 第一生命 41%減 第一フロンティア生命 49%減 累計3.1兆円 [累計1.5兆円] |
| 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) | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 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% | DJI: アジアパシフィックIndex選定 MSCI: AA | | 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 | | 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 | | 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

プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

資本効率向上への変革

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

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、その時々を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

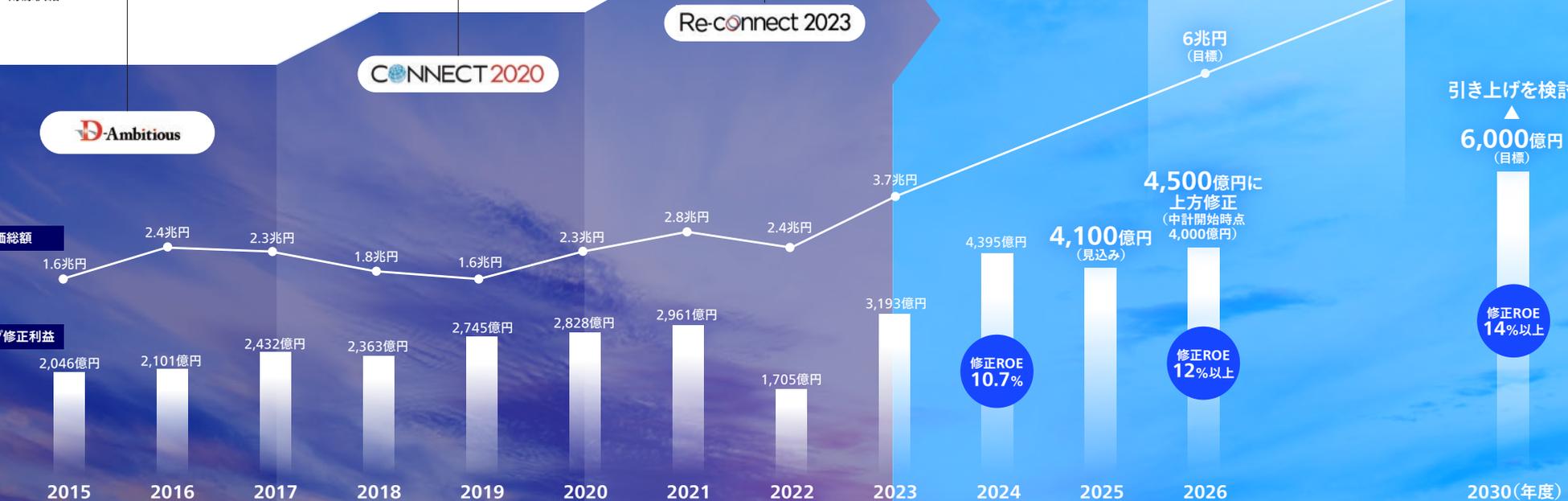
成果: ヘルスケアや少額短期保険など新たな領域への展開着手、従来の延長線上にはない市場リスク削減等による健全性指標の改善
課題: お客さま視点に基づく国内保険事業の抜本的転換、高資本コスト低資本効率からの脱却、グループ運営のグローバル化

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実現、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

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**

> プロローグ

> Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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。

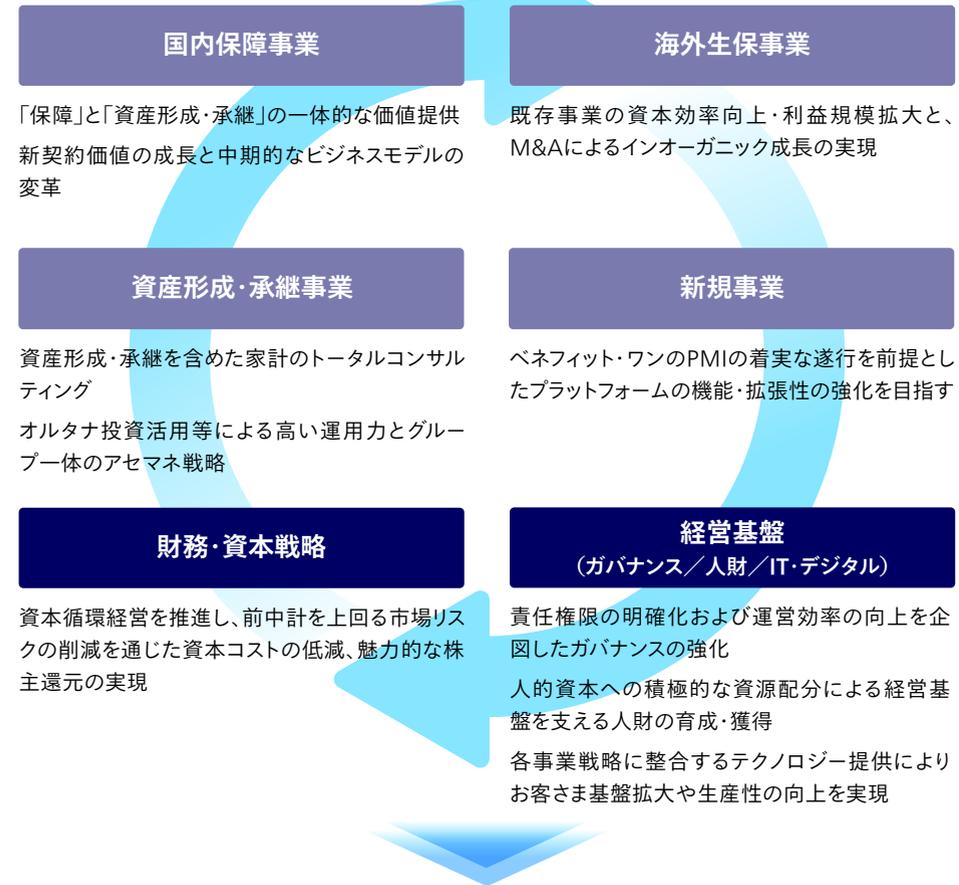
KPIについては、「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」を最重要課題として捉え、2030年度に目指す姿に向けた基盤を整える期間にコミットすべき定量目標の達成に取り組んでいます。

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

▶ プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

▶ 資本効率向上への変革

▶ 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

Accelerate Transformation

2024-2026年度中期経営計画

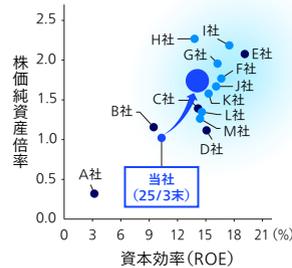
中期経営計画 2024年度の進捗・目標水準の見直し

2024年度の利益水準・資本効率等は2026年度の中計目標を前倒して達成

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年度を目指す時価総額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 |
|----------------|---|--|---------------------|
| 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) | |
| 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

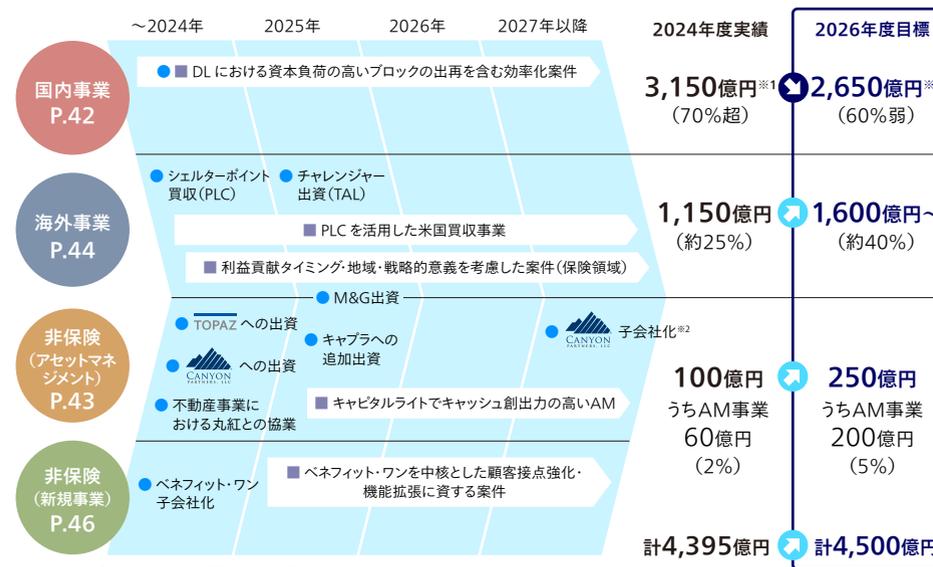
2025年度の重点施策

- ▶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年度を目指す姿に向けて、「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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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



● 決定済み案件 ■ 投資パイプライン ※1 当社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5月末時点で未執行)

プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本価値創造プロセス
- 取締役による座談会

資本効率向上への変革

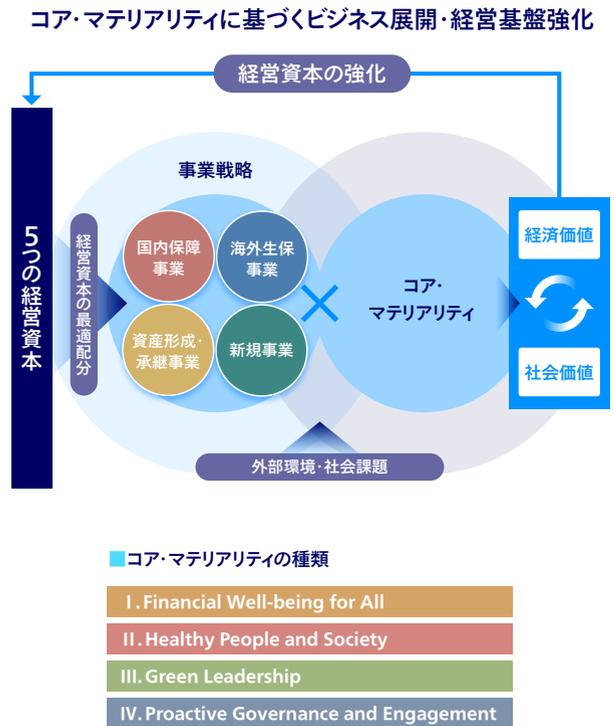
サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

データセクション

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 | <p>安定的な財務基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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% <p>格付け</p> <p>【当社】 AA-(JCR)</p> <p>【第一生命】 AA(JCR, R&I)、AA-(Fitch)、A+(S&P, A.M.Best)</p> <p>レミッタンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 子会社からの配当送金率：約86% | <p>豊富な人財・多様性</p> <p>グループ従業員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>お客さまに Well-beingを届ける豊富な人財</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 専属の生涯設計デザイナー(国内)：約3.5万名 <p>グローバルな事業運営を支える多様な人財</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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} <p>エンゲージメント 経年で向上</p> |
| | 位置付け(重要性) | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 |
| 変革を加速する強化策 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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

プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

資本効率向上への変革

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

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 | <p>独自ノウハウ・知的創造実績</p> <p>ニーズを捉えた商品開発力・コンサルティングノウハウ</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>国内外における戦略投資・M&Aの知見と経験</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>イノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>国内外グループネットワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> 子会社^{※7}:181社 ●関連会社^{※7}:124社 | <p>お客さま基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> お客さま数:約3,455万名(国内) ●お客さま数:約4,100万名(海外) <p>多様なビジネスパートナーとのアライアンス</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル各社との提携・協業 <ul style="list-style-type: none"> 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・ケイバリティ・センター」設立 国内拠点数(※第一生命) <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>地域・コミュニティとの価値協創</p> <p>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)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) | <p>脱炭素社会・環境保全への貢献</p> <p>ネットゼロ移行計画の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> 2050年までのネットゼロ実現に向けた行動計画を策定 <p>機関投資家として</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境・気候変動問題の解決に資する投融資 <ul style="list-style-type: none"> 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ルス・グループにアジアを代表する形で参画 <p>事業会社として</p> <ul style="list-style-type: none"> 「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) | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| 変革を加速する強化策 | <ul style="list-style-type: none"> 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ケイバリティを蓄積・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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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)」

プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

資本効率向上への変革

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

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



- 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

> プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

※2024年度あるいは2024年度末の数値を掲載

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(報酬諮問委員会議長)

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。

> プロローグ

∨ Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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と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なければならず、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。

プロローグ

Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

資本効率向上への変革

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

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が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、秩序立ったイグジツ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と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っています。

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ならないテーマであり、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

> プロローグ

Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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った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、そこ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」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担とすることで、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

> プロローグ

> Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

Accelerate Transformation

取締役による座談会

ジョンを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、現場に往査に行くが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伝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えます。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えます。

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。



> プロローグ

> Accelerate Transformation

グループ経営管理体制
 グループ事業概要
 グループCEOメッセージ
 グループCFOメッセージ
 グループCIO/CDOメッセージ
 グループCDAOメッセージ
 グループCHROメッセージ
 グループCSuOメッセージ
 コア・マテリアリティ
 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 2024-2026年度中期経営計画
 変革を加速するための資本
 価値創造プロセス
 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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

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したが、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す。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も認識できたため、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エーション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。

> プロローグ

Accelerate Transformation

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFOメッセージ
- グループCIO/CDOメッセージ
- グループCDAOメッセージ
- グループCHROメッセージ
- グループCSuOメッセージ
- コア・マテリアリティ
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 変革を加速するための資本
- 価値創造プロセス
- 取締役による座談会

> 資本効率向上への変革

> 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