

Enhancing Corporate Value and Accelerating Transformation 1

企業価値向上とさらなる変革への道筋

> プロローグ

▼ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

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×アナリスト対談
財務・資本戦略
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
国内保険事業戦略
海外生保事業戦略
アセットマネジメント事業戦略
新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

> 4 データセクション

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。

マトリクス型の経営管理体制で
企業価値向上を加速

各グループ会社のマネジメントと密接に連携し、
各社の成長とグループ横断的な事業・ガバナンスの強化を図る



海外グループ各社トップマネジメント

 Richard J. Bielen プロテクティブ	 Fiona Macgregor TAL	 Michael Weston パートナーズ・ライフ	 Dang Hong Hai 第一ライフ・ベトナム
 Mah Kin Yoong 第一ライフ・カンボジア	 Zarchi Tin 第一ライフ・ミャンマー	 Abhay Tewari スター・ユニオン・第一ライフ	 Fadjar Gunawan パニン・第一ライフ
 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

 隅野 俊亮 第一生命保険	 加納 裕之 第一フロンティア生命保険	 近藤 良祐 第一ネオ生命保険	 安田 敦子 第一アイベット損害保険	 羽生 和之 ベネフィット・ワン
 稲尾 行宣 第一スマート少額短期保険	 杉原 規之 アセットマネジメントOne	 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	 新村 健 トパース・キャピタル	 金子 伸一郎 第一ライフ丸紅リアルエステート

＞ プロローグ

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

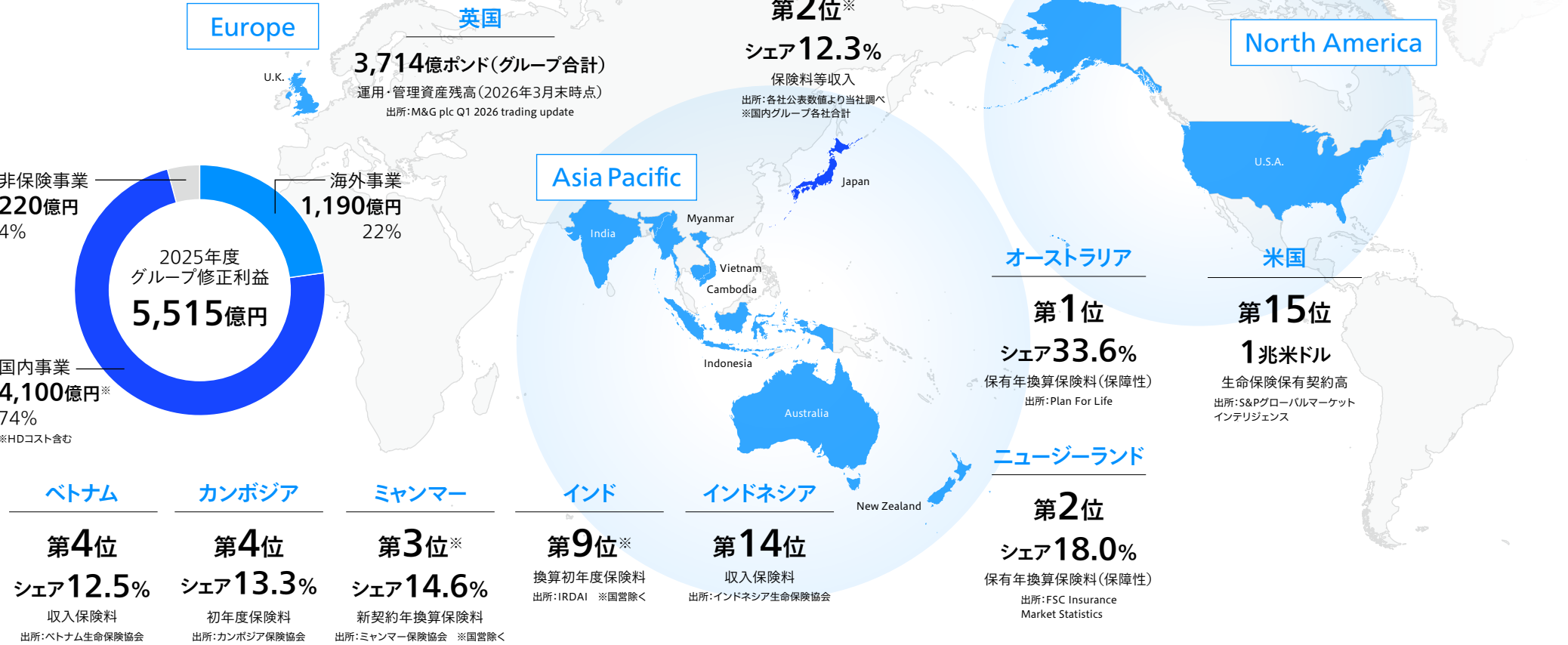
2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

4 データセクション

グループ事業概要

国内外10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・主なグループ会社

国内保険事業		海外保険事業					非保険事業（アセットマネジメント事業・新規事業）	
 第一生命 Daiichi Life Group	 第一フロンティア生命 Daiichi Life Group	 Protective Part of Daiichi Life Group	 TAL Daiichi Life Group	 partners life Daiichi Life Group	 Daiichi Life Vietnam	〈アセットマネジメント事業〉		
 第一ネオ生命 Daiichi Life Group	 Daiichi ipet Daiichi Life Group	 Daiichi Life Cambodia	 Daiichi Life Myanmar	 Star Union Dai-ichi Life Insurance Daiichi Life	 Panin Dai-ichi Life By your side, for life	 M & G	〈新規事業〉	
						 Asset Management One	 Vertex Investment Solutions Daiichi Life Group	
						 CANYON PARTNERS, LLC	 Benefit one Daiichi Life Group	
						 CAPULA ™	 DMRE	

>

プロローグ

✓

1

企業価値向上とさらなる変革への道筋

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×アナリスト対談

財務・資本戦略

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

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

>

2 中長期価値創造力の強化

>

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

>

4 データセクション

> プロローグ

▼ **1** 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

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×アナリスト対談

財務・資本戦略

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

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

> **2** 中長期価値創造力の強化

> **3** 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

> **4** データセクション

新商号・新ブランドのもと、 徹底的なAI活用と、生命保険の枠を超えた 幅広い価値を提供する「保険サービス業」で 企業価値を高める

グループ CEO
メッセージ

株式会社第一ライフグループ
代表取締役社長 グループ CEO

菊田 徹也 Tetsuya Kikuta

Message from the Group CEO

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

Daiichi Lifeグループとしての船出

2026年4月1日、私たちは商号を「株式会社第一ライフグループ」に変更し、グループブランドを「Daiichi Life」に刷新しました。これは、120年を超える歴史の中で大切に培ってきた「一生涯のパートナー」という精神を受け継ぎながら、生命保険の枠を超え、人生100年時代におけるお客さま一人ひとりの人生や日々の生活に深く寄り添い、幅広い価値を提供する「保険サービス業」へ進化していくという私たちの強い意志を込めたものです。

また、このように新たな一歩を踏み出した中で、もう1つ大きな節目を迎えることができました。それは、2026年5月に当社の時価総額が6兆円に到達したことです。私は2023年4月のCEO就任時、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」、そして「日本の保険業界の未来を先導する存在」の2つを掲げました。また、目指す姿に向けた分かりやすい目安として、2030年度末に10兆円の時価総額を目指し、そのマイルストーンとして、2026年度末までに6兆円の時価総額を目指すとお伝えしました。当時約2.4兆円だった時価総額を2.5倍以上に拡大していくというアスピレーションは、「野心的」と評されたこともありましたが、全社を挙げた資本効率向上の取組みや事業ポートフォリオ改革の進展によって、目標を約1年前倒して達成しました。

しかし、私たちはこの成果に満足しているわけではありません。2030年度末までの「時価総額10兆円」の達成に向けては、さらなる利益成長と資本効率の向上を実現していく必要があります。私たちが目標とするグローバルトップティアの保険グループもまた、企業価値の向上に取り組んでいます。そのため、私たちが目指すのは単なる成長ではなく、そうした世界のトッププレイヤーとの距離を着実に縮め、肩を並べる存在へと進化し、成長していくことです。

足元では、事業環境の不確実性はかつてないほどに高まっています。特にAIをはじめとするテクノロジーは驚異的な速度で進歩しており、このような環境下でグローバルトップティアとの差を縮めていくためには、従来の延長線上の発想や取組みだけでは不十分です。そのため私は、グループ社員に対し、「Think Differently!!」というマインド

セットを常に呼びかけています。過去の成功体験や生命保険業界の常識にとらわれることなく、柔軟な思考で新たな価値創造に挑戦し続けることこそが、次の成長ステージへの原動力になると考えています。

2025年度の振返りと現中期経営計画の ここまでの総括

2024年度からスタートした3カ年の現中期経営計画は、当社グループが2030年度までに目指す「グローバルトップティアに伍する保険グループ」、そして「日本の保険業界の未来を先導する存在」からバックキャストして策定したものです。これまでの2年間で振り返ると、従来の枠組みにとらわれない変革を推し進め、着実な成果への手応えを感じています。

まず事業面では、「資本循環経営」のもとで事業ポートフォリオ改革を加速してきました。利益成長やリスク削減によって創出した資本を、より高い資本効率や成長性が期待できる領域へ再配分することで、収益力と資本効率を高めてきました。その結果、2025年度のグループ修正利益は5,515億円となり、3期連続で過去最高益を更新しました。また、資本効率を表すグループ修正ROEは12.7%となり、2026年度目標である12%以上を1年前倒して達成しました。これにより、現中期経営計画で最重要課題としていた「資本コストを上回る資本効率」を2期連続で実現しました。この成果を踏まえ、2026年度から、配当性向を45%以上から50%以上へと引き上げるとともに、2030年度のグループ修正ROEの目標を15%以上、グループ修正利益の目標を7,000億円以上に引き上げました。私たちは現状に満足することなく、さらなる企業価値向上に向け、挑戦を続けていきます。

一方で、どれほど良好な業績を積み上げていても、それを支える実効性の高いガバナンスとステークホルダーからの信頼なくして、持続的な成長は実現できないと認識しています。当社グループにおいては、保険代理店に出向していた社員が、出向先の保険代理店の了承を得ずに内部情報を取得していた事案が発生しました。保険代理店の皆さまをはじめ、関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしたことについて

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

グループ CEO
メッセージ

て、グループCEOとして改めて心よりお詫び申し上げます。

社会の価値観や期待が変化の中で、当社グループの常識と世間の常識との間に乖離が生じていないかを常に問い続ける姿勢が重要だと考え、2026年4月以降、保険代理店の営業フロント部門への出向者をゼロにしたうえで、コンダクトリスク管理や社員教育の強化を進めています。特定の事案に対する再発防止策にとどめるのではなく、役員・社員自らの行動様式や価値観を見直す契機とし、新ブランドのもとで、私をはじめとする経営陣が先頭に立ち、お客さま本位とコンプライアンス遵守の企業文化をさらに深化させていきます。

2026年度は、現中期経営計画の総仕上げの年であると同時に、2030年度に向けた次なる成長ステージへの出発点となる年でもあります。現在策定を進めている次期中期経営計画は、2027年度から2030年度までの4カ年計画として位置付ける予定ですが、その前提として、まず2035年度に当社グループが目指す姿を描き、そこからバックキャストする形で戦略や経営目標を設計していきます。グループ修正利益7,000億円以上の実現にとどまらず、その先の持続的な成長と企業価値向上を見据え、成長をさらに加速させていきます。これまでの取組みによって、当社グループの収益力、キャッシュ創出力、そして資本効率を着実に向上しました。今後は財務規律を堅持しながら、戦略的投資をより積極的に実行し、次なる成長の果実を獲得していく方針です。また、驚異的なスピードで進歩するAIを徹底的に活用し、AIとともに飛躍的な進化を体現できる企業グループとなるよう、グループCEOとして不退転の覚悟で変革を進めていく所存です。



2030年度に向けた事業ポートフォリオ改革と
2026年度の取組み

今後のさらなる成長に向けては、引き続き「資本循環経営」のもと、既存の進出国・事業におけるオーガニック成長を基本としながら、2030年度に目指す姿の実現に向けて不足するケイパビリティについてはM&Aや資本提携を通じて機動的に補完していきます。2026年度から2030年度にかけて約1.5兆円規模の戦略投資を想定しており、その約7割を海外先進国市場に、約3割を新興国市場や国内・非保険領域に配分するイメージを持っています。

先進国市場では保険・アセットマネジメント領域において早期の利益貢献とキャッシュ創出が期待できる投資を進める一方、アジアを中心とする新興国市場や新規事業では、将来の成長に向けた収益基盤の拡大を目指します。

このような戦略投資も踏まえた2030年度の事業ポートフォリオとしては、成長率の高い海外保険事業の利益割合を50%以上に、アセットマネジメント事業と新規事業の利益割合の合計を10%以上に拡大していく考えです。

また、株主還元についても機動的かつ柔軟に実施し、株価水準や投資案件の状況を総合的に勘案しながら成長投資とのバランスを勘案しつつ資本の最適配分を追求していきます。

まず国内保険事業では、人口減少が続く一方で家計金融資産は拡大を続けており、資産形成・承継分野を中心に引き続き大きな成長機会があると考えます。2026年度は、保障と資産形成の一体的な価値提供に引き続き注力するとともに、AIの活用による営業・アンダーライティング・収納保全などを含む幅広い業務の生産性向上を通じて、さらなる資本効率の改善を図ります。

海外生保事業は、引き続き当社グループの利益成長と企業価値向上を牽引するドライバーです。これまで築いてきた各国の事業基盤のもと、オーガニック・インオーガニック両面から成長を加速させることで、2026年度は1,600億円を超える修正利益の達成を目指します。具体的には、世界最大の保険市場である米国では、プロテクティブを中核に利益成長を加速するとともに、M&Aなどを通じて資本負担の低い事業を強化

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

AIとともに圧倒的な進化を遂げる会社へ

事業ポートフォリオ改革に加え、飛躍的な成長を実現するうえで欠かせないのがAIをはじめとするテクノロジーの活用です。昨今のAI技術、特に生成AIの進化スピードは私たちの想像を遥かに超えており、保険ビジネスのあり方そのものを大きく変えようとしています。AIは、生産性を劇的に高めるのみならず、お客さまや社会に対する新たな付加価値を創出する戦略的な基盤であると私は捉えています。その考えのもと、第一生命では2030年度までの5年間で、通常計画に対して約1,000億円の攻めのAI・デジタル投資を上積みし、総額4,000億円規模の投資を実施する予定です。

すでに取組みを開始しているAI投資の一例が、生涯設計デザイナーの活動をサポートする伴走支援型のAIアバター「デジタルバディ」です。お客さまとの対話内容の記録や提案書作成を支援するとともに、統合CRM(顧客関係管理システム)との連携により、お客さま一人ひとりに最適かつ高度なコンサルティングを、より迅速に提供できる環境を構築しています。また、複雑かつ多様な保険商品の約款や商品内容の照会など、これまで時間を要していた事務作業をAIがサポートすることでリードタイムを大幅に短縮し、お客さまとの対話の質を高めながらお客さまの体験価値の向上へとつなげていきます。保険金・給付金のお支払いを担うアンダーライティング業務の自動化や、生涯設計デザイナーの活動支援の観点から、AIは生産性と品質の向上に大きく貢献すると期待しています。

加えて、2025年5月には世界屈指のIT人財・技術が集積するインドにグローバル・ケイパビリティ・センター(GCC)を設立しました。IT・デジタル領域の開発力をグループ内に取り込み、競争力の源泉となるケイパビリティを獲得することが狙いです。当社グループは、同拠点を、日本のみならず、米国のプロテクティブや豪州のTALを含むグループ全体のIT・デジタルハブとして位置付け、グループ全体のDXを加速していきます。

IT・AIの活用においては、強固なデータガバナンスやサイバーセキュリティ態勢の構築が大前提です。フロンティアAIの登場によって、サイバーセキュリティのリスクと重要性はこれまでにないほど高まっていることは言うまでもありません。利便性と信頼性、攻めと守りを高次元で両立させながら、テクノロジーを当社の競争優位の源泉へと高め、デ

することで、利益成長と資本効率向上の両立を追求します。オーストラリアでは、引き続きTALの保障性市場における圧倒的シェアと、2025年度に出資したチャレンジャーの退職年金(リタイアメント)市場での強みを活かし、同国市場での成長を追求します。また、M&Gとの戦略的パートナーシップを通じて英国・欧州市場における事業基盤を拡大するとともに、資産運用領域での競争力強化も進めていきます。私は同社の経営陣と対話を重ねるなかで、同社が170年以上にわたって守り抜いてきた「お客さまを大切にするDNA」に深く共感し、こうした価値観を共有できるパートナーとの提携が、グローバル市場でのさらなる成長の鍵になると考えます。

アセットマネジメント事業は、国内保険事業、海外生保事業に続く「第三の柱」として強化していきます。スケールの拡大に加えて、保険・年金商品の競争力向上や運用収益力の強化を通じた保険事業とのシナジーを実現していきます。

新規事業は、「保険サービス業」への進化を支える重要な成長領域として位置付けています。ベネフィット・ワンを核として福利厚生分野での圧倒的な競争優位を確立するとともに、同社を起点に展開するBtoBtoE(E:Employee)型のデジタルなエコシステムを創生していくことにより、グループシナジーの発揮と収益力向上を通じて事業ポートフォリオの変革を推進していきます。

こうした成長戦略を支えるM&Aや資本提携は、2030年度の目標達成に向けた重要な手段です。一方で、私たちは成長のための「足し算」だけでなく、収益性や資本効率の観点から事業を見直す「引き算」も同様に重視しています。2025年に実施したタイ事業からの撤退は、その考え方を体現するものです。今後も「資本循環経営」のもと、投資・成長・再配分を繰り返しながら、市場環境の変動に左右されにくい、安定的かつ持続的な利益成長を実現できる事業ポートフォリオへの転換を図っていきます。

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

サステナビリティ戦略の進化

サステナビリティは、当社グループが将来にわたって価値を提供し続けるための存立基盤であり、成長戦略そのものでもあります。2024年度より、当社が取り組むべき重要課題を4つのコア・マテリアリティ「Financial Well-being for All」、「Healthy People and Society」、「Green Leadership」、「Proactive Governance and Engagement」として設定し、これら重要課題の解決を通じて社会価値と財務・企業価値の双方の向上に注力しています。私自身、入社3年目に「三方良し」の経営理念で有名な大手総合商社に出向した際には、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という考え方に触れました。事業は企業やお客さまだけでなく、社会にも価値をもたらしてこそ持続的に発展する——この学びは、私の社会人としての原点であり、現在重視されるステークホルダー経営にも通じるものです。そこで培った、社会価値と経済価値を両立して追求する姿勢は、今なお私の経営の根幹となっています。2025年度には、社会課題の解決を事業機会として捉え、事業戦略とのつながりを「見える化」する取組みを始めました。具体的には、サステナビリティ取組みが企業価値へと繋がる価値連鎖を図式化したインパクト・パスの作成に着手し、社内だけでなく、外部有識者・投資家の方とも意見交換をすることで、当社が目指すべき価値創造の姿をより明確にしました。

次期中期経営計画では、サステナビリティを事業戦略のさらに深い部分に実装することで、価値創造との一体化を進めていきます。現中期経営計画では、株主・投資家の皆さまに向けては「業界トップクラスの株主総利回り(TSR)」、お客さまには「業界トップクラスのお客さま満足度」、人財施策では「業界トップクラスのエンゲージメント」、環境・社会・ガバナンスなどに関する取組みでは「業界トップクラスのサステナビリティ評価」の実現を目標に取り組んできましたが、次期中期経営計画においては、こうした取組みをさらに発展させ、全てのステークホルダーの皆さまとともに、社会価値と財務・企業価値のさらなる共創を加速します。そして、創出価値を各ステークホルダーの皆さまへ還元することで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

デジタル時代の保険サービスグループとしての価値創造を加速していきます。

私が、CEO就任時に申し上げた目指すべき姿の一つである「日本の保険業界の未来を先導する存在」は、もはや「日本の保険業界で最もAIを使い切っている会社」と言い換えても過言ではない状況と認識しており、次期中期経営計画では、その実現に向けて全力で取り組んでいきたいと考えています。

価値創造を支える経営基盤

どれほど優れた戦略や最先端のテクノロジーを備えても、それを実践・活用する「人」がもたらす付加価値の重要性は変わらないと考えています。そのため、多様な人財が能力を最大限に発揮し、挑戦と変革を実現できる組織づくりを経営課題として取り組んでいます。

その一環として、第一生命では「人財エンパワーメント戦略」を始動させました。これは、パフォーマンススペースの処遇や若手優秀層の抜擢、転勤制度の抜本的な見直しなど、これまでの当たり前をゼロベースで見直す取組みです。挑戦した人財が正当に評価され、自らのキャリアを主体的に切り拓ける環境の整備を進めています。

また、変化を恐れず自ら手を挙げて挑戦する文化を醸成するため、管理職級の社員が一部の国内グループ会社の社長職に応募できる「経営人財公募制度『社長やります!』プロジェクト」や、社員自らのアイデアを事業化する「社内ベンチャー制度」などの取組みも推進しています。こうした社員の挑戦が共有される場において、私自身は、社員の声に真摯に耳を傾けることを大切にしています。社員の意見に「なるほど」と相槌を打ち、社員の言葉を引き出していくためには、心理的安全性が確保される環境が不可欠です。多様な意見や新しい発想が活発に生まれる環境こそが、変革を支える基盤になると考えているからです。

組織運営においては、グループCXOと事業オーナーが横串で連携する「マトリクス経営」の実効性向上と意思決定の迅速化を進めています。同時に、トップと現場の距離を縮めることで、現場の知恵や挑戦をグループ全体の成長につなげる組織づくりを推進していきます。

ステークホルダーの皆さまに向けて

当社グループは今後も、パーパスである「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」の実現に向けて、人々の人生や日々の生活に、より一層寄り添う企業グループとなることを目指します。そして、「生き方ひろげるDaiichi Lifeグループ」として、生命保険の枠を超えた幅広い価値をご提供する「保険サービス業」への進化を一段と推し進めていきます。

また、私はこれから先訪れる新たな産業革命ともいえるAI時代においては、業種を問わず、全ての企業がAIの全面的な活用をビジネスの前提とするデジタル企業に生まれ変わらなければ生き残ることはできないと認識しています。このAIの進化を大きなチャンスと捉え、AIとともに飛躍的な進化と成長を遂げられるよう、AIを先行的かつ最大限に導入・活用するための取組みを強い覚悟で進めていきます。

私は、株主・投資家の皆さまや、お客さま、社員、そしてパートナーの皆さまとの対話こそが、経営を進化させ、企業価値向上の源泉になると考えています。同時に、私自身が経営者としての見識や判断力を磨き、自らを成長させる貴重な機会でもあります。今後も、ステークホルダーの皆さまとの真摯な対話とエンゲージメントを重ねながら、持続的な企業価値向上の実現に挑戦し続けていきます。



グループ CEO メッセージ

> プロローグ

▼ 1 企業価値向上と さらなる変革への道筋

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×アナリスト対談

財務・資本戦略

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

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資する サステナビリティ取組み

> 4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

資本循環経営を進化させ、
2030年度目標の達成とさらなる企業価値向上を目指す

常務執行役員
グループCFO

西村 泰介

BofA証券株式会社
調査部 保険・証券・ソノンバンク担当アナリスト
マネージング ディレクター

辻野 菜摘

上場から16年。Daiichi Lifeグループは、国内中心の保険グループから、海外事業やアセットマネジメント事業を成長ドライバーとするグローバルな保険グループへと進化してきました。2030年度に向けて掲げる新たな成長戦略と企業価値向上への道筋について、長年当社を分析してきたセルサイドアナリストとの対話を通じてお伝えします。

株式会社として、当社グループは
どのような変革を遂げてきましたか

辻野 第一ライフグループは2010年に上場して以降、極めてダイナミックな変化を遂げてきたと感じます。上場当初はグループ収益のほとんどを日本の第一生命が占め、海外事業は進出を開始したばかりの段階でした。当時の国内生保業界は表面上、収益性が高く見えていましたが、販売面では若年層の保険離れが進み、伝統的な営業スタイルが通用しにくくなりつつある転換期にありました。金利はすでにある程度下がってきていた中で、貴社はかつての逆ざやからは脱していた状況でした。

また、2010年代は海外では生命保険会社の企業価値について評価の見方が変化する時期でもありました。欧州のソルベンシーIIに代表される経済価値ベースの規制の導入準備が整うとともに、生命保険会社の企業価値評価では、エンベディッド・バリュー(EV)の活用が広がりました。折しも当時の日本は、マイナス金利時代に突入するという大きな変化の中にあり、貴社は、市場整合的手法で見た時の自社のEVが低金利環境下で非常に厳しいということを早く認識され、そのうえで何をすべきか、必死に考えてこられていたと思います。

外から見れば、日本の生命保険会社はずっと同じような商品を販売していて変化がないように見えたかもしれませんが、貴社はいち早く金利リスクや株式リスクを認識し、その適正化に向けてリスク性資産の削減に踏み切りました。株式については、多くの企業が持ち合い株式を特定投資株式として開示する中、貴社は純投資目的であると表明したことも新しい試みでした。これは売却する意思があることを表明したということで、特に近年は株式市況が良好な中で売却を加速している点も、他の国内生保とは一線を画していると感じます。ERM(統合的リスク管理)を推し進め、それによって創出し

> プロローグ

✓ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

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×アナリスト対談
財務・資本戦略
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
国内保険事業戦略
海外生保事業戦略
アセットマネジメント事業戦略
新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

> 4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

たリソースを株主還元と成長投資に振り向けてきた、というのが、ここ2、3年の貴社の重要な経営戦略だと見ています。

人口動態や若者の行動変化という大きな変化の中で、どのようなビジネスを国内でやるのか、どのような成長投資をするのか、どのようにアセットマネジメント事業に投資するのか、前中期経営計画でも進めてきたと思いますが、現中期経営計画ではそれを仕上げていくステージにある、と見ています。

西村 辻野さんには上場以来ずっとアナリストとして当社をカバーしていただいておりますが、特に上場生保の企業価値をどう測るかという点で、日本国内の会計だけでなく世界の保険会社が指標として使っている経済価値ベースのEVについて深くご理解され、それを企業価値の説明のツールとする取組みをリードしてこられた点が、とても強く印象に残っています。

振り返ると上場当時の我々は、保険本業の生産活動を表す新契約価値(VNB)指標を伸ばすことに成長戦略の重きをおいてきました。VNBを伸ばすことでEVを拡大する、そして将来的にVNBの伸長がより期待できる海外へと進出していく、というのが当時のストーリーでしたが、取締役や投資家から、「当社のEVは、新契約の獲得以上に、金利や株価といった外的経済環境の変動の影響を大きく受ける」との意見をいただきました。これは裏を返せば、外的要因によるボラティリティに対応するために余剰な資本を持たざるを得ないということで、資本効率が悪くなることを意味していました。そこで我々は、リターンの低い資産から高い資産へと入替えを進め、リスクを適正化することで、余剰資本を持たない資本循環経営へと舵を切りました。

辻野 貴社は、資本循環経営という言葉を使われる前から、過度なボラティリティをもたらすリスク性資産を削減し、その分を事業投資や株主還元に戻していくことを、金融業界全体の中でも早くから取り組

んでこられたと思います。アナリストの視点では、金利リスクや株式の減らし方のペースが遅いと思った時期もありましたが、今振り返ると、結果的にはそれで良かったと思います。以前の低金利環境下では、金利リスクをどこまで削減すべきか、あるいは将来金利が急上昇した際に何が起きるかについて、世界でも明確な答えが出ていませんでした。しかし、日本で実際に金利が上昇し始めた際、貴社は過度なリスク削減による機会損失を避けつつ、絶妙なバランスを維持することができました。これは一種の幸運でもありましたが、戦略的な準備があったからこそその結果ではないでしょうか。

西村 金利リスクの管理については、現在も、金利上昇に伴う解約リスクへの対応強化など、引き続き取り組んでいるところです。当社は、第一フロンティア生命(DFL)を設立し、伝統的な国内の生保ビジネスとは別に、貯蓄型や年金型といったキャッシュバリューが積み上がる商品をDFLに寄せてきました。もし、低金利時代に伝統的な商品を過度に増やしていれば、現在のような金利上昇局面で解約が続出し、資産側がオーバーヘッジに陥るリスクがあるからです。将来的な金利上昇を見据え、金利に応じて解約返戻金の変動する金利上昇に強い商品を作り、負債側でしっかりヘッジする構造を徹底したことが、現在の安定的な収益基盤と良好な業績に繋がっていると思います。

辻野 そうですね。DFLがMVA(市場価格調整)を付加した商品を開発し、一方で第一生命単体ではそうした商品を開発しない。このような商品政策を徹底した点は良かったと思います。また、DFLは銀行窓販で、国内の貯蓄性商品への根強いニーズを捉え、リスク管理が徹底された商品を供給することで、有力プレイヤーとしての地位を築くことができたと思います。

西村 はい。DFLはメガバンクをはじめとした全国の金融機関、証券会社、生保プロ代理店など、非常に多様な販路を構築しており、



BofA証券株式会社
調査部 保険・証券・ノンバンク担当アナリスト
マネージング ディレクター

辻野 菜摘

特定のチャネルに依存しない分散された強みを持っています。他社との競争環境が激しいチャネルですが、今後は運用機能の強化と、再保険の規律ある活用といった2つの視点で強化していくことが重要と考えます。特に再保険については、2026年度、金融庁が規律ある活用をより強く求める新たな監督指針を示しており、単に再保険会社の運用能力に頼るだけでなく、彼らがどのような資産運用を行っているかを理解し、モニタリングしたうえでリスクを管理するといった、より高度なステージに当社も進んでいかなければいけません。

次なる成長を支える
海外事業の戦略をどう見えていますか

辻野 海外事業で特に印象に残っているのが、豪州TALへの追加投資です。投資するだけでなく、現地でのどのような資本政策を行

プロローグ

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談



常務執行役員グループCFO

西村 泰介

い、余剰資本を回収していくのかまで考えて投資を実行している点は、良く練られた戦略と感じました。

西村 海外事業の中でも、特にTALは、我々の投資の中でも最も成功した事例の一つです。豪州は収益性も決して高くない競争環境の厳しい国で、投資当初のTALは、その中でも中堅生保の位置づけでした。しかし我々は豪州の「スーパーアニュエーション」という公的な退職年金制度の成長性に着目し、現地でNo.1シェアを得られるよう、東京から資本や再保険の面で果敢に支援しました。現地のマネジメントに権限を委ね、伸ばすべき領域に資本を充当しながら進めていきましたが、その過程で、撤退していく現地の他生保なども買収・統合し、その効果を実現しながら資本を回収するなどした結果、現在では、高いROEを達成する企業へと成長しています。

辻野 生保ビジネスは国ごとに規制や商慣習が大きく異なるため、ある国での成功をそのまま横展開すれば成功するような容易さは

ありません。貴社は、2025年度には豪州での成功基盤を活かして、隣接分野のアセットマネジメントや、個人年金ビジネスを手掛けるチャレンジャーへ19.9%のマイノリティ出資をされました。知見のあるマーケットで領域を深掘りする戦略は、全く未知の市場に飛び込むよりも、非常に理にかなっていると思います。

西村 次に私が成長できる領域として期待しているのが、ニーズの旺盛な先進国の退職年金市場です。銀行窓販で国内シェアNo.1のDFLは、アセットマネジメント機能を強化していくことで、利益成長の余地もあると思っています。アセットマネジメント型の生命保険会社は、やり方を間違えるとキャピタルヘビーとなり、PERなどのバリュエーションも低下してしまいます。ですからALMを徹底しながら資本をタイトに管理し、新しい目標であるROE15%以上を達成しながら成長領域での事業拡大を図っていきたいと考えています。その意味では、プロテクティブも同様の進化を遂げています。2015年に買収して以降、競争環境の変化によって従来の買収戦略が通用せずに成長が鈍化した局面もありましたが、現在では日本の新たな資本規制ともうまく折り合いながら、成長を期待できる分野で事業を拡大しています。アセットマネジメント型の年金ビジネスについても、米国は業界全体で強い成長を続けており、我々も運用機能を強化していくことで、さらなる利益成長を期待したいと思います。

辻野 キャピタルヘビーな分野に対する慎重な考え方をうかがえ、安心しました。プロテクティブは、買収後かなりの期間は比較的現地任せとなっており、事業が成長しているのかわかりづらい状況でしたが、日本でのESR規制の導入を活用し、うまくコミュニケーションをすることで現地の危機意識も高まり、経営のメンタリティや戦略が変わってきた印象です。

西村 プロテクティブとは、コミュニケーションの質が良くなったと

いう実感があります。もともと同社は米国の上場生保であり、我々が「資本循環経営」を提唱する前からその考え方を実践していました。特に現CEOのRich Bielenはかつて「名CFO」として知られた人物でもあり、私自身もCFOとして彼から多くの学びを得ています。例えば、投資家との対話に関しても、長期的な信頼関係を築くことの大切さや、投資家への約束は必ず守るなど、多くの示唆がありました。今、我々が成熟してきた中で、ようやく米国の経営陣と対等に意見を交わせるところまできたと感じています。

辻野 そうなのですね。ただ、プロテクティブとの関係性がもっと早くから変わっていたら、今のプロテクティブはもっと違う姿になっていたかもしれないとも思います。プロテクティブへの投資や経営管理から得た経験を、どのように最近の投資先などに活かしていくかに注目したいと思います。また、最近ではマイノリティ出資の案件が複数ありましたので、そうした出資先に対してどのように価値を高めていくのか注目しています。

西村 最近の投資事例として、英国でも先進的な退職年金市場が形成され、生命保険会社に求められる役割が大きいことを踏まえ、我々は事業機会の拡大を図っています。成熟した市場が形成されている中で、先進的で有力なプレイヤーであるM&Gへのマイノリティ出資を通じて年金ビジネスを取り込もうとしています。

辻野 M&Gへの投資は、配当利回りの高さというキャッシュ面での安心感があるのに加え、アセットマネジメント領域で様々な協働が考えられ、戦略的な意義も大きいと思います。M&Gは英国の成熟した年金市場において今後どう成長していくかという点で、貴社にも期待していると思いますし、両社の規模感を見ても、良い関係を築きやすいように推察します。

西村 M&Gとのパートナーシップはまだ始まったばかりのため、方向性や評価は今後変わり得ますが、これまで私が強く感じてい

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

るのが、彼らのやろうとしているビジネスモデルや目指す姿が我々と非常に似ているということです。もともと生保事業をやりつつ、アセットマネジメント機能を強化し、成長する年金市場で事業を拡大するという考え方です。そして、英国版のソルベンシーの最適化や徹底したコスト管理など、古くからの巨大な生保ブロックを抱えつつ、満期に向かう資産のコスト管理を徹底してきた手法や経験・実践事例も、今後の日本の生命保険会社にとって非常に重要です。様々な領域で協働できる余地があると思っているほか、始まったばかりの関係性を今後どう発展させていけるか、楽しみにしています。

2030年度目標の達成に向けて
何が鍵となりますか

西村 2030年度のグループ修正利益7,000億円以上、修正ROE15%以上の達成に向けては、もちろんオーガニック成長にも注力しますが、最大のドライバーとなるのが成長投資です。4年間で1.5兆円規模の成長投資枠をどこに投資していくか。前述の先進国の退職年金市場や、アセットマネジメントといったキャッシュ貢献が確実に見込まれる領域にも注目しているほか、国内でもベネフィット・ワンなど新たな付加価値領域を広げる新規事業、さらには少し長期目線で成長期待の大きい東南アジアなどの市場への展開などを考えています。1.5兆円については、当社グループの信用格付が直近でも外部格付機関から格上げされるなど過去最高水準にあることを活かし、株式の希薄化を伴わない形での積極的な資金調達も取り入れていきます。

辻野 1.5兆円という投資規模は、グループの未来を左右する極めて大きな決断です。投資家は、その資金が具体的にどのような規律

を持って投じられるかを注視しています。また、7,000億円以上という新たな利益目標のうち、1,000億円を1.5兆円の投資で積み上げると菊田グループCEOが正直におっしゃったことに、私はある意味で驚きを感じました。それは、2026年度に5,600億円の利益を見込む現時点のビジネスが、4年間で6,000億円にしかないという意味でもあるからです。その原因の一つは、日本の生保事業だと思います。グループ修正利益が7,000億円に到達した後も、グループ全体の持続的な利益成長を確かなものとするためには、日本の生保事業が構造改革を通じて収益力を高め、安定した利益基盤を維持できる状態へと進化していくことが求められます。そのために、多様なIT投資をし、業務効率を改善していくとのことですが、ぜひ実現していただきたいと思っています。

西村 おっしゃるとおりです。2025年度は約5,500億円のグループ修正利益で修正ROEは12.7%でしたが、実はその中にはキャピタルゲインも相当程度含まれています。今の辻野さんのご指摘は、第一生命のコア利益(修正利益からキャピタル損益などの一過性要因を除いた指標)に課題があるということだと私は捉えています。そのコア利益を伸ばしていくために、金利上昇局面を捉えながらしっかり順ぎやを引き上げていきます。そしてもう一つは、順ぎや以外のコア利益を、より高い生産性のもとで伸ばしていくことが重要だと思います。

辻野 順ぎやを増やすとか、効率化といった財務的な取組みは、既存の枠組みの中でできることです。国内の生涯設計デザイナーチャネルをどう変えるべきかという議論は約20年前から続いてきたと思いますが、大きな変革は難しかったと拝察しております。しかし、これからの20年を見据えれば、もはや「変えたいが変えられない」と言える段階ではありません。人口動態の変化や若年層の行動変容の中で、国内事業をどこまで再構築できるかが鍵にな

ると見ています。国内のマネジメントは、そこが最大の課題だと思います。

西村 国内事業の現場トップを含め、近年の当社グループは外部からITや各分野の専門人材をCXOクラスのリーダーとして積極的に登用していますが、その結果、我々にできることが広がり、組織が変化し始めていることを強く感じています。また、業務遂行能力も格段に高まっていくとの期待と手応えがあります。一方で、当社グループの強みである生涯設計デザイナーを中核としたビジネスモデルで、着実に収益を創出していくことも重要です。そのうえで外部から入ってきた力を活用し、これまで外部ベンダーに頼っていたシステム領域を内製化するなど、スピーディに変化に対応できる組織へと進化させていきます。また、コストについては、2030年度までに固定費を20%削減するという大きなコミットメントを掲げており、着実に実行していきたいと思っています。

辻野 人との接点を作るという点で、国内では新たな成長の種として、幅広い企業・従業員との接点を持つベネフィット・ワンを買収されました。買収して少し時間が経ちましたが、これを生保販売にどうつなげていくのか、外部からは想像しにくいところです。劇的に変わらないのであれば、その投資は少し高かったのではないかとともわれますので、早く利益を上げていただきたいと思いながら見守っています。

西村 ベネフィット・ワンを当社グループに迎えたことで、同社の福利厚生サービスの加入者拡大に向けた取組みが着実に進展しています。特に第一生命の営業部門がその拡大を力強く後押ししており、他の保険会社にはない付加価値の高い提案が可能になりました。福利厚生サービスの提案は保険販売の競争力向上にもつながっているとともに、お客さまとの接点を拡大する機会にもなっています。そうしたシナジーが当初の想定を上回る力強いモメンタムで発現して

＞ プロローグ

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

おり、グループ一体となった価値創出が着実に進んでいます。一方で、クロスセルだけでなく、同社のプラットフォームを使った革新的なサービスを提供し収益化していきたいと考えており、まだそこが道半ばという点は課題と認識しています。

資本市場との対話をさらなる企業価値向上にどうつなげていきますか

辻野 資本市場への向き合い方については、貴社は相互会社の形態から非常に大きな決断をされて株式会社になられたという背景もあり、上場当初から資本市場との対話に非常に前向きで、熱い想いも感じてきました。だからこそ割と早くから海外投資家からも認知され、時価総額も大きく流動性も高いという点もあり、すぐに投資候補先として選んでもらえるようになったと思います。大株主を含めた投資家対応全体を見ても、上手に取り組まれていると思っています。株式市場には、余剰資本があれば全部株主に還元してほしいといった極端な意見もありますが、投資もしないと成長できず、両者のバランスをとる必要があります。投資家の要望にも可能な限り応えつつ投資もするという、非常に難しいところを攻めてこれたと評価しています。

西村 資本市場と向き合う経営という意味では、実は社内でも良いサイクルが回ってきているとの手応えがあります。一つは、会社の重要KPIとしてTSR(株主総利回り)を2021年度より導入したことです。これは、投資家との対話を通じて、役員や従業員の報酬を株主利益と連動させる仕組みが重要であることを認識して取り入れたものです。また、2024年度より、従来の従業員持株会制度に加え、従業員向け株式報酬制度を導入し、株主とのアラインメントを高めています。株価が上がれば従業員も明るくなり、グループ全

体の一体感が強くなっていくことを期待しています。

辻野 従業員持株会や株式報酬制度は、従業員全員が企業経営に参画していくという機運が醸成されるという意味では非常に良いことだと思います。

もう一つ、資本市場との対話という点では、毎年度の始めにコミットしてきた自社株買いの方針を見直すことについて、2025年度の期中から市場とコミュニケーションしてきたことは良かったと思います。これまで貴社は配当性向を段階的に引き上げてきており、現在は50%という水準に到達しました。そこに至るまでの過程で、配当性向や還元方針について、想定されるキャッシュの動きの明確な開示とともに説明されてきた姿勢も、業界の中で先進的だったと思います。もし、自社株買いへのコミットはしないということを2025年度から説明されていなければ、マーケットからのネガティブなリアクションにつながっていたかもしれません。資本市場や株価へのリアクションも見ながら、とすればネガティブに受け止められるかもしれない自社の行動も早めに説明し、情報の非対称性を解消しようとする姿勢に、非常に真摯なものを感じます。そして今、もっと成長投資をしなければならないという考えが経営側にある中で、ここから先、配当性向をさらに引き上げるのか、あるいは成長投資に優先順位を置くのか、そのバランスとタイミングが投資家の最大の関心事になってきています。

西村 配当性向について、私は現状の50%を維持していきたいと思っています。我々はまだグローバルトップティアを目指す途上にあり、成長にも資本を振り向ける必要がありますので、この50:50のバランスが現時点では最適だと思っています。成長投資を着実に実行し、利益を成長させていけば、配当性向が50%のままでも配当額そのものは増やしていけますので、それを基本に据えたいと思います。仮に成長投資が想定どおりに進まない場合は株主還元を

強化するという議論になるかもしれませんが、新目標に向けた取組みをまだ始めたばかりである点を踏まえ、資本市場の皆さまと丁寧にコミュニケーションをしていきたいと思います。そして、2030年度のグループ修正利益7,000億円以上、修正ROE15%以上という目標を、確実に達成できるよう取り組んでいきます。

辻野 2030年度の目標には、1.5兆円の投資成果や、すでにやってきたことの延長線上で創出される価値がまだ十分入っていない部分もありますよね。マネジメントの方々は、現在進めている戦略的な提携などが花開く2030年度に時価総額10兆円を目指していこうという、そのような目線でいろいろな手を打たれ、成長戦略を考えていらっしゃると思います。すでにプロテクティブの経営が変わりつつあるなど、今見えているさまざまな兆しが今後4年間ですべて数値として表れなかったとしても、それ以降に表れてくるに違いないと捉え、楽しみにしています。

西村 ありがとうございます。まずは2030年度の目標達成に向けて、国内の金利上昇という追い風を逃さず、第一生命ではAIを活用して徹底した効率化を図り、DFLやアセットマネジメント領域もしっかり拡大していきます。また海外でもプロテクティブに加え、マイノリティ投資を実施してきた豪州や英国でも、さらなる成果を創出できると考えています。こうした海外事業の成長がポテンシャルは、現時点では株価に十分織り込まれていない部分もあると認識しています。今後は、これらの投資の成果を着実に実現するとともに、その進捗や成長ストーリーを市場へ丁寧に説明していくことで、株価上昇を後押しする重要なカタリストの一つとしていきたいと考えています。今後も資本市場の皆様と丁寧に対話しながら企業価値向上に努めていきますので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

> プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

> 4 データセクション

財務・資本戦略

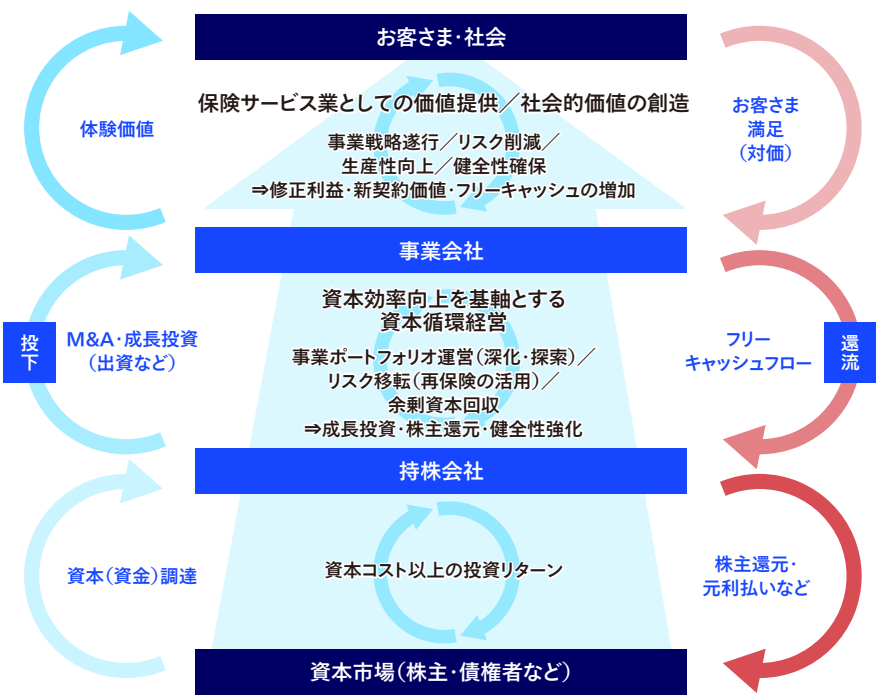
資本政策の基本的な考え方

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。

現中期経営計画では、「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については健全性の指標と位置付けたうえで、ターゲット水準の下限を170%と定めています。財務健全性を確保しながら、利益成長と資本効率の向上に向けて、市場環境等も勘案のうえ、戦略的投資や機動的・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))

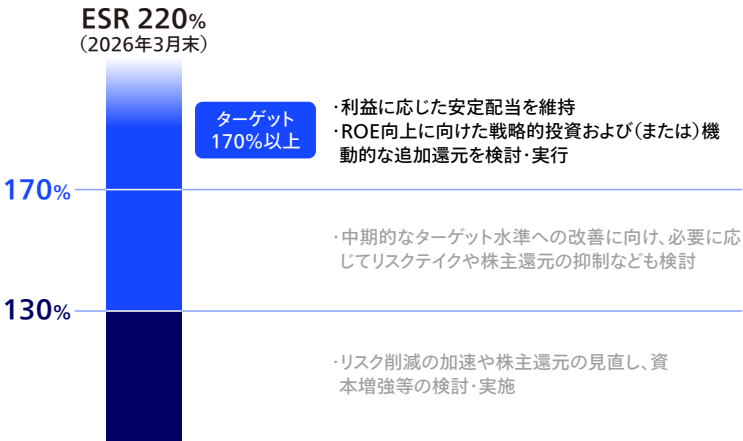
ESRとは、保険会社の財務健全性を表す指標です。従前のソルベンシーマージン比率が会計ベースの貸借対照表を基準として算定されるのに対し、ESRは経済価値ベースの貸借対照表を基準として算定されます。

経済価値とは、会計上はオフバランスとなっている資産・負債の含み損益を含めて評価するものであり、資産・負債を同じ経済価値という尺度で整合的に評価でき、会計情報では捕捉できない金利変動に伴う負債の時価評価の変動を包含する指標となります。

経済価値評価については、2015-2017年度中期経営計画から内部モデルに基づくESRのターゲット水準を定めて開示しています。ESRの導入以降、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。

2026年3月期から、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、「新資本規制」)が日本に導入され、当社グループにおいても同規制に基づくESRの計測を開始しています。

● 資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



> プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

> 4 データセクション

財務・資本戦略

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通じて創出した余剰資本を活用し、株主還元や将来の成長に向けた戦略的投資へ規律ある資本配賦を行うことで、資本効率の向上と利益成長の実現を図っています。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。

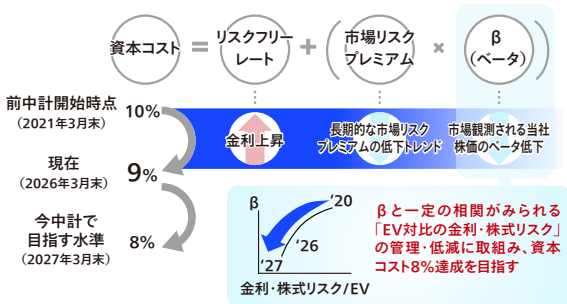
資本循環経営の具現化に向けたリスク削減の取組み

当社グループは、現中期経営計画開始時点において資本コストを9%と認識し、同計画期間中に8%まで低減させることを目指していました。しかし、その後の急激な金利上昇により、資本コストに上昇圧力が生じる環境へと変化しています。こうした状況を踏まえ、当初想定を上回る株式・金利リスクの削減などを通じて、資本コストの低減および上昇抑制に引き続き取り組んでいます。

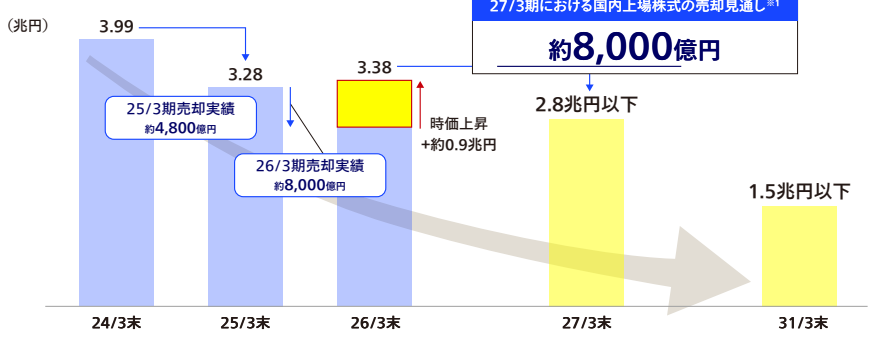
2025年度において第一生命では、市場環境の変化を踏まえながら、株式・金利リスク削減に向けた取組みを継続しました。国内株式については、現中期経営計画3年間の売却目標1.2兆円に対して、2025年度は株価上昇局面を捉え、当初計画を上回る約8,000億円を売却しました。2026年度の売却目標は、2025年度と同水準となる約8,000億円とし、その後も着実に売却を進めることで、2030年度末における国内株式残高を最大1.5兆円とする計画の達成を目指します。

また、2026年3月期に導入された資本規制も踏まえ、今後は単なるリスク削減にとどまらず、より高い資本効率ができるリスクポートフォリオへの転換などを通じて、企業価値向上につながる資本循環経営の高度化に取り組んでいます。

● 市場リスク削減による資本コスト低減



● 第一生命における国内株式残高の推移と見通し



※1 2026年4月末の経済環境が継続した場合の見通し

資本循環経営の具現化に向けた再保険の活用

資本循環経営の一環として活用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第一ライフ・リー・バミュダを設立して以降、第一フロンティア生命、第一ネオ生命、TALなどの各社が、それぞれの事業特性に応じた目的でグループ内再保険を活用しています。さらに、グループ各社では、プロテクティブによる1兆円規模の既契約ブロックの外部再保険をはじめ、外部出再によるリスク移転や余剰資本の解放にも取り組んでいます。今後も、再保険を通じた資本の有効活用を進めることで、資本循環経営を推進していきます。

フリーキャッシュに基づく送金運営

各事業会社から当社への配当金額は、ESR水準および各国のソルベンシー規制・会計上の制約を踏まえて算定する配当可能資本「フリーキャッシュ」に基づき決定しています。2025年度の当社への配当金額は、グループ修正利益の増益に加え、第一フロンティア生命において新資本規制移行に伴い解放された必要資本相当額の配当を実施したことなどにより増加しました。この結果、グループ修正利益に対する送金率は約109%となりました。

● 2025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	3,779億円
第一フロンティア生命	930億円
プロテクティブ※1,2	404億円
TAL※2	562億円
グループ全体	約6,000億円

※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 2026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

▼ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

> 4 データセクション

財務・資本戦略

事業ポートフォリオの変革

当社グループでは、「中核事業(国内保険)の深化」と「アセットマネジメント事業、新規事業などの非保険領域の探索」を進め、継続的に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。

2025年度は、英国の有力ヘッジファンドであるキャブラへの追加出資を行ったほか、TALを通じた豪州個人年金市場のリーディングカンパニーであるチャレンジャーへの出資や、欧州におけるアセットマネジメント・生命保険分野の大手である英国M&Gへの出資、さらにプロテクティブを通じた米国でアセットプロテクション事業を展開するポートフォリオの買収を実施しました。加えて、ホテル開発・運営等の不動産事業を展開するウェルス・マネジメントや、BtoBのSaaSプラットフォーム事業を展開するインフォマートなど、非保険事業への出資も実施しました。また、事業ポートフォリオの最適化の観点から、タイ事業を売却しました。

2026年度は、プロテクティブを通じた米国損保のハイブリッド型フロンティング会社であるオプシディアンの買収を実施しています。

2030年度に目指す7,000億円以上の利益目標の達成に向け、投資案件を厳選し、リスクおよび地域の両面で分散の効いた効率性の高い事業ポートフォリオと、規律ある資本配賦を推進していきます。

株主還元

2025年度の株主還元については、1株当たり期末配当を30.5円とし、中間配当と合わせた年間配当は54.5円となりました。これは前年度比(2025年4月1日付株式分割換算後)で20.25円の増配となります。

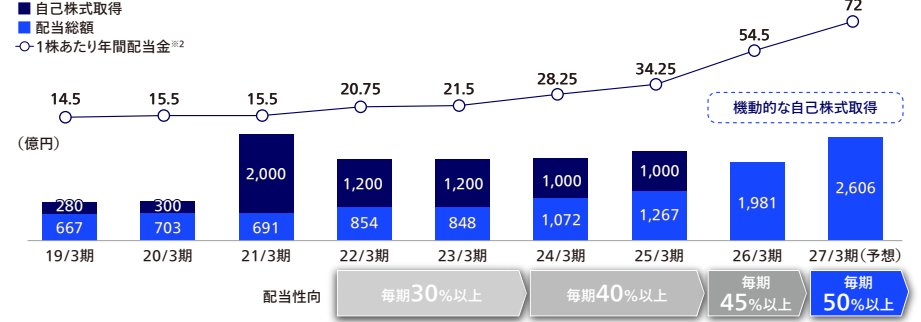
また、2026年度からは、従来45%以上としていた配当性向を50%に引き上げるとともに、総還元性向の目安(中期平均50%以上)を廃止しました。今後は、ESRやキャッシュフローの状況に加え、戦略的な投資機会の有無や当社株価などを総合的に勘案し、機動的かつ柔軟な追加還元を検討します。

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を通じて、株主還元のさらなる充実を目指します。

● 株主還元方針

利益に応じた安定配当	機動的・柔軟な追加株主還元の検討
「配当性向」毎期50%以上^{※1} ● 1株当たり年間配当の減配は原則行わない ● 中間配当を原則実施する	+ ● ESRやキャッシュフローの状況、戦略的な投資機会の有無や当社株価等を勘案し、戦略的に判断

● 1株あたり年間配当金と株主還元の推移



※1 安定的な株主還元の実現を目的として、2026年度より配当性向を50%に引き上げ
※2 「1株当たり年間配当金」は、2025年4月1日を効力発生日として実施した株式分割(4分割)後の配当金。2024年度以前については、当該株式分割を反映して再計算した金額

2030年度に目指す姿を実現するための資本政策

当社グループは、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」となることを目指しています。当初は2026年度中の実現を目指していた時価総額6兆円については、2026年5月に前倒して達成しており、引き続き2030年度における時価総額10兆円の実現を目指しています。

その実現に向けて、現中期経営計画期間中は「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」に取り組んできました。グループ修正ROEについては、2026年3月期に現中期経営計画最終年度の目標水準である12%を前倒して達成しました。さらに、キャッシュ創出力の向上を踏まえ、2030年度の目標水準を15%以上へ引き上げるとともに、グループ修正利益についても2030年度に7,000億円以上を目指しています。

また、当社グループの持続的な利益創出力を表す指標として、グループ修正利益からキャピタル損益などの一過性要因を除いた「グループコア利益」を設定し、次期中期経営計画以降はグループ修正利益と並ぶ主要指標として位置付ける予定です。加えて、第一生命では、保有契約の減少やインフレ環境を踏まえた事業効率向上に向けて、今後5年間で約1,000億円規模のIT追加投資を実施する予定です。

2027年度から始まる次期中期経営計画は、成長を加速するステージと位置付けています。現中期経営計画を通じて高めてきた資本効率やキャッシュ創出力を活用し、既存事業の利益拡大に加え、2026年度から2030年度までの総額1.5兆円程度の戦略的投資を通じてさらなる利益成長を実現していきます。機動的かつ柔軟な追加還元も検討しながら、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

＞ プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

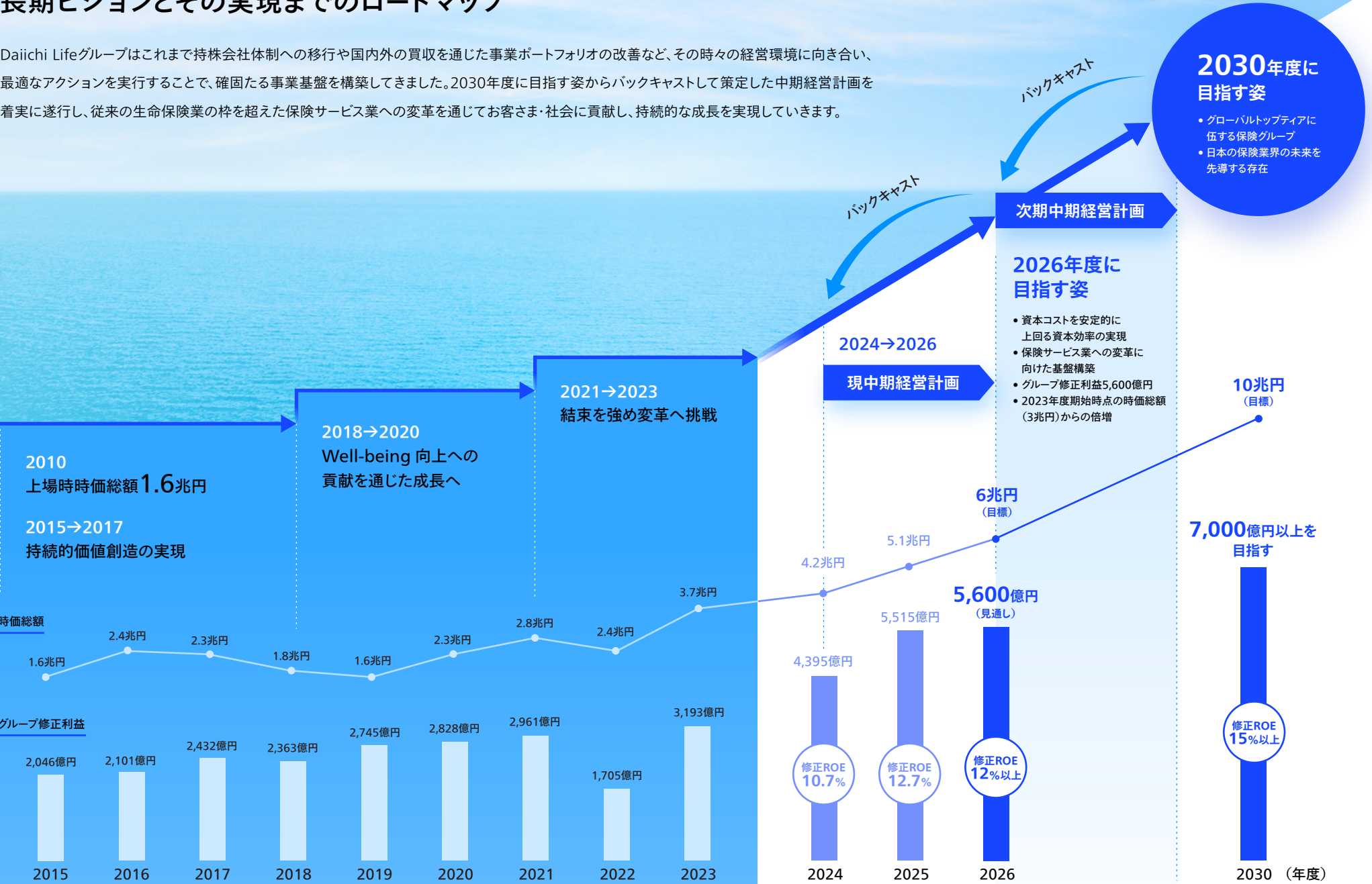
＞ 2 中長期価値創造力の強化

＞ 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

＞ 4 データセクション

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

Daiichi Life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いきます。



> プロローグ

✓ 1

企業価値向上と
さらなる変革への道筋

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×アナリスト対談
財務・資本戦略
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
国内保険事業戦略
海外生保事業戦略
アセットマネジメント事業戦略
新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

> 4 データセクション

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、前中期経営計画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。

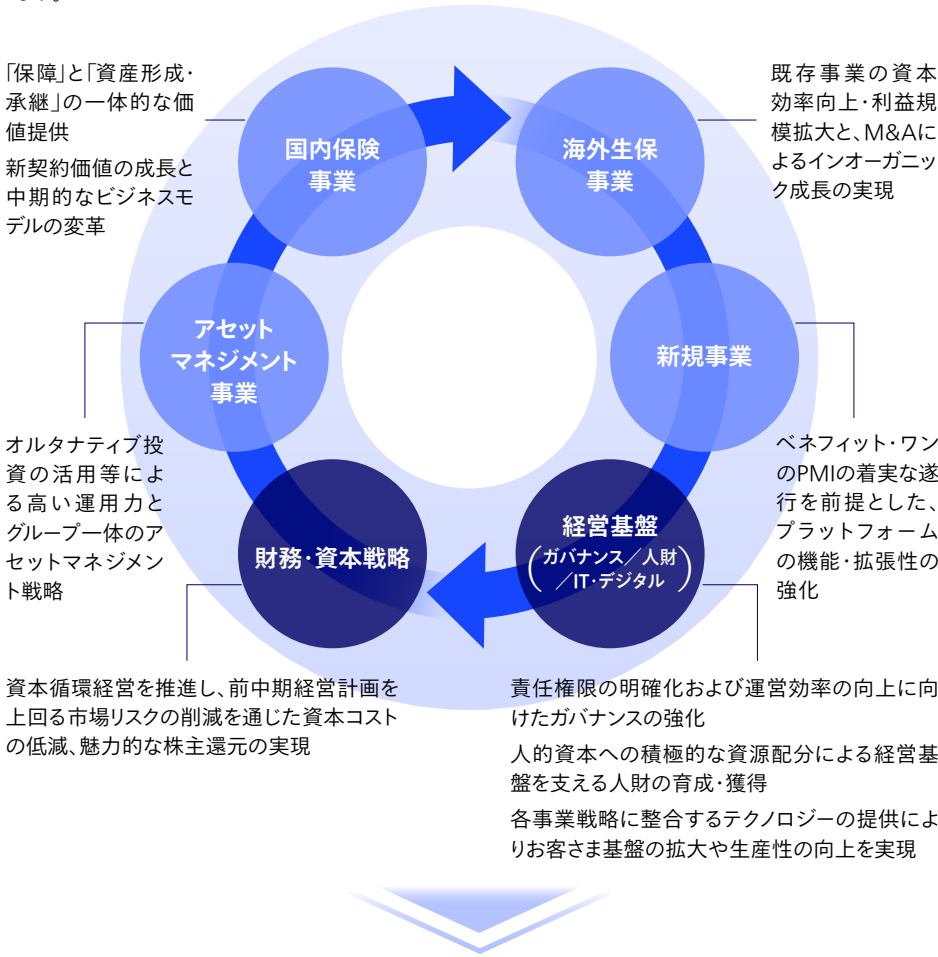
KPIについては、「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」を最重要課題として捉え、2030年度に目指す姿に向けた基盤を整える期間にコミットすべき定量目標の達成に取り組んでいます。

中期経営計画の全体像



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年度に目指す姿を実現します。



2026年度に目指す姿を実現

＞ プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

＞ 2 中長期価値創造力の強化

＞ 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

＞ 4 データセクション

2024-2026年度中期経営計画

2025年度の進捗

グループ

国内

海外

非保険

- ▶ グループ修正利益・修正ROEは中期経営計画の目標値を大きく上回り、前倒しで達成。これを受け、目指す水準もアップデート
- ▶ 時価総額は当初目標から約1年前倒しで6兆円に到達
- ▶ 第一生命の販売実績は回復基調。国内金利の上昇等を受け、資産運用収益は大きく拡大
- ▶ 第一フロンティア生命の預かり資産拡大等もあり、国内保険事業は堅調に推移
- ▶ 米プロテクティブが海外生保事業の利益を牽引
- ▶ 戦略投資は、資本効率を意識したキャピタルライトな案件が進捗
- ▶ キャッシュ創出力の高いアセットマネジメント分野の利益貢献が拡大
- ▶ 第一生命チャネルの販売寄与により、ベネフィット・ワンがお客さま基盤を大きく拡大

KPI ターゲット

KPI項目		2025年度 実績	中期経営計画目標 (2026年度)	2030年度を目途として 目指す水準
財務指標	ROEV	20.7%	中長期的に8%程度	
	新契約価値	1,738億円	2026年度:1,880億円程度	—
	修正ROE	12.7%	10%→12%以上	安定的に10%を超える水準 →15%以上
	修正利益	5,515億円	4,500億円→5,600億円	6,000億円水準 →7,000億円以上を目指す
	資本コスト	9%	8%	安定的に8%以下を維持
	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	220%	170%以上	—
非財務指標	お客さま数	国内:約3,650万名 海外:約3,950万名	国内:約3,750万名 海外:約4,500万名	—
	ESG 総合インデックス	Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index、MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数選定	国内業界トップ水準の 評価スコア	—

2030年度に目指す姿に向けて

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
時価総額:10兆円

グループ修正利益:7,000億円以上・グループ修正ROE:15%以上

オーガニック成長の深化

インオーガニック取組みの加速

- ▶ 目指す姿の実現に向けては、一過性要因に依存しない持続的な利益創出力の拡大が重要
- ▶ 当社グループの持続的な利益創出力をより適切に表す指標として、グループコア利益[※]を設定し、グループ修正利益と並ぶ主要指標として位置付け
- ▶ 短期的にはグループ修正利益とグループコア利益との間には一定の差異が生じるものの、この差異を大規模な株式売却が終了する2030年度末に向けて着実に縮小させ、グループコア利益の水準を引き上げていく

※ グループ修正利益からキャピタル損益等を除いた指標

- ▶ グループ修正利益・修正ROEの中期経営計画目標は前倒しで達成し、キャッシュ創出力は中期経営計画開始時点から大きく拡大
- ▶ これまでの利益成長と資本効率改善の成果を踏まえ、2030年度に目指すグループ修正利益7,000億円以上の実現に向けて、今後は成長加速フェーズへと移行
- ▶ 財務規律を維持しながら、戦略的投資を積極的に実行していくことで、目指す水準の達成に向けた成長を着実に実現していく

オーガニック成長に向けた重点取組み

- ・第一生命における順ぎや拡大
- ・第一フロンティア生命におけるAUM拡大

戦略的投資の方向性

戦略的投資(2026-2030年度)
1.5兆円程度
(外部調達活用も含む)

即時利益貢献

将来成長

先進国市場
(保険・アセットマネジメント)

新興(アジア)市場
・新規事業

株価水準や潜在投資案件の状況により、機動的・柔軟な株主還元も想定

- ・AI等の活用による顧客体験価値と生産性の大幅な向上
- ・成長ドライバーである海外・非保険領域の事業拡大・収益性の向上

＞ プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

4 データセクション

国内保険事業戦略

— お客さま一人ひとりの Financial well-being の実現 —
資産形成・承継、福利厚生から保障までの一体的な価値提供を通じて、
お客さまの人生の可能性をひろげます。

国内保険事業オーナー 常務執行役員
高橋 宏典



目指す姿
お客さま一人ひとりの将来に向けた資産形成・承継と、人生のリスクに備える保障を一体的にお届けすることで、Financial well-beingの実現に貢献する。さらに、AI・デジタルの積極活用により、お客さまから選ばれ続ける高いCX（顧客体験）と高品質かつ高効率なオペレーションを実現する

関連性の強いコア・マテリアリティ

I. Financial Well-being for All

II. Healthy People and Society

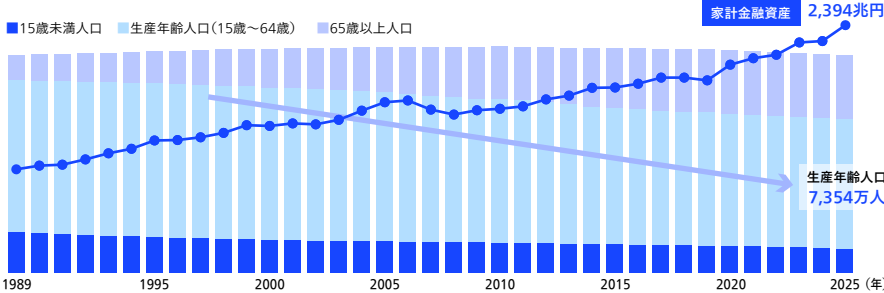
事業環境認識（リスクと機会）

国内保険市場は、生産年齢人口の減少など構造的課題に直面する一方で、家計金融資産の増大や資産形成・承継ニーズの高まり、企業の福利厚生制度の充実に向けた動きなど、新たな成長機会も生まれています。こうした成長機会を確実に捉えるために、グループにおける価値提供の幅を広げながら、お客さま一人ひとりが抱える課題やニーズにお応えしていくことが重要だと考えています。

また、デジタルテクノロジーやAI技術の加速度的な発展は、お客さまとの接点や商品・サービスといった価値提供のあり様を変えるとともに、保険引受におけるオペレーションの効率化・生産性向上など大きな可能性を秘めています。

私たちは、さまざまな環境変化を事業成長に向けた変革の機会と捉え、お客さまの人生の可能性をひ

● 生産年齢人口と家計金融資産の推移



（出所）日本銀行「資金循環統計」2025年12月、総務省統計局「人口推計」2025年12月

ろげるための商品・サービスの拡充やお客さま接点における体験価値の向上、デジタルやAI活用を通じたオペレーション変革による生産性向上に取り組み、持続的成長を実現していきます。

中期経営計画 2 年目の成果と課題

国内保険事業では、資産形成・承継から保障までの一体的価値提供に向け、生涯設計デザイナー、保険代理店、Web ダイレクトなど多様なチャネルを通じて、お客さまに最適な商品・サービスをお届けしました。

第一生命では、お客さまの要介護状態に対する重症化予防を応援する要支援・介護保険「要支援プラス」や、12種類の疾病・状態に保障範囲を拡大した「保険料払込免除特約（ワイド型）」を新たに発売するなど、商品ラインアップを拡充しました。また、お客さまとの対話を支援する生成AI「デジタルバディ」を導入し、コンサルティング力強化と生産性向上に取り組みました。第一フロンティア生命では、金利環境に応じて積立利率が定まる終身保険「プレミアプレゼント5」をはじめとする資産形成・承継商品の改定や、国内金利の上昇を背景とした魅力的な円建商品の提供に注力した結果、お客さまからお預かりする資産残高は14兆円を超えました。また、第一ネオ生命では、がん保険「ネオdeがんちりょう」における公的医療保険対象外のがん治療費を保障する特約の新設や、新契約加入時の「デジタル告知」など利便性の高いサービスの提供に取り組み、お客さまや代理店からご好評をいただいています。さらに、第一アイペット損保では、ペットショップやWeb ダイレクト、第一生命の生涯設計デザイナーによるマルチチャネルを通じたペット保険販売の拡大により、保有契約件数は100万件を突破しました。これらの取組みの結果、国内保険会社4社の2025年度新契約年換算保険料は、対前年度比18%増加の4,077億円となりました。

一方で、営業活動における生産性向上、お客さま基盤の拡大などは引き続き課題であると認識しており、今後の重点戦略を通じて、課題解決に向けた取組みを進めていきます。



今後の重点戦略

国内保険事業は、国内グループ各社の強みを活かしながら、顕在化する資産形成・承継ニーズや企業の福利厚生ニーズの高まりにお応えしつつ保障を一体的にお届けすることで、お客さま一人ひとりの Financial well-being に貢献することを目指していきます。そのためにも、グループが持つ商品・サービスの価値向上に向けた磨き込みや、第一生命の生涯設計デザイナーをはじめとした各チャネルのコンサルティング力の向上、そして積極的なAI・デジタル活用を通じたオペレーション変革によって、よりよいCXの実現と生産性の高い事業運営の両立を図っていきます。

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

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×アナリスト対談

財務・資本戦略

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

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

4 データセクション

国内保険事業戦略

具体的施策 1：保障と資産形成・承継の一体的価値提供によるLTVの最大化

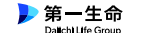
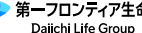
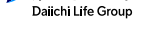
人生100年時代といわれる中、お客さまが抱える金融課題は、万への備えだけでなく、資産形成や資産活用、次世代への資産承継へと広がっています。こうした環境変化を踏まえ、保障と資産形成・承継を一体的に提供することで、お客さまの Financial well-being の実現に貢献していきます。

具体的には、第一生命の生涯設計デザイナーをはじめ、代理店や Web ダイレクトなど多様なチャネルを通じて、若年層における資産形成支援から、現役・子育て世代の保障と資産形成、シニア層における資産活用や円滑な資産承継まで、世代ごとのお客さまニーズにお応えできるよう保障と資産形成・承継の一体的価値提供を実現していきます。

生涯設計デザイナーが利用する営業コンサルティング端末に、AIによる「デジタルバディ」を搭載しました。お客さまからの照会に即時対応できる機能や、対話内容を踏まえた次のアクション提示など順次機能拡充を進めています。AIやデジタル技術を活用した顧客理解の深化や提案力向上を通じて、お客さまとの接点強化や体験価値を高め、ライフイベントの変化に応じた継続的な価値提供を実現します。

法人市場においては、様々な企業が従業員のエンゲージメント向上や人的資本経営を重視する中、ベネフィット・ワンが提供する福利厚生サービスと、第一生命の団体保険・団体年金保険などを組み合わせて価値提供していくことで、企業と従業員双方の課題解決に貢献していきます。具体的には、企業における福利厚生制度の充実や健康増進・資産形成などを通じた従業員のエンゲージメント向上を支援するとともに、そこで働く従業員に対しては、保障と資産形成・承継の一体的なコンサルティングを展開することで、お客さま一人ひとりの Financial well-being の実現を支援していきます。企業との関係を起点に、その先にいる従業員やご家族へと価値提供を広げる BtoBtoC モデルを推進することで、新たなお客さま接点の創出と長期的な関係構築を実現し、グループ全体の顧客基盤拡大とLTV(ライフ・タイム・バリュー)の最大化を目指していきます。

● Daiichi Life グループの国内保険会社 4 社による価値提供

国内のお客さま※1	国内保険会社	チャネル	主な商品
 個人 約3,650万人※2	 第一生命 Daiichi Life Group	生涯設計デザイナー	 ジヤスト  スタッフ ジヤスト
	 第一フロンティア生命 Daiichi Life Group	金融機関・ 保険代理店	 プレミアプレゼント5  プレミアアカレンシー3
 法人 約16万社※3	 第一ネオ生命 Daiichi Life Group	保険代理店・ Webダイレクト	 ネオdeいりようー  ネオdeがんぢりょう
	 Daiichi ipet Daiichi Life Group	ペットショップ・ Webダイレクト・ 生涯設計デザイナー	 うちの子  うちの子 Light!!

※1 2026年3月末時点 ※2 グループ全体の国内のお客さま数 ※3 第一生命の取引企業数

具体的施策 2：事業効率・生産性向上に向けた取組み

国内保険事業では、国内グループ各社において、デジタルテクノロジーやAIをはじめとする先進技術の活用を加速し、事業効率や生産性において競争優位となるよう、オペレーショナルエクセレンスの実現に取り組んでいます。新契約引受査定、契約保全、保険金・給付金支払などのアンダーライティング領域やコンタクトセンターなどのお客さま接点領域を中心に業務プロセスの効率化・自動化を進めることで、手続きや処理に要する時間を大幅に短縮し、CXの向上とコスト競争力の強化を両立していきます。第一生命では、2030年度までの5年間でAI・デジタル分野に約1,000億円を追加投資する計画としていますが、全社的なオペレーション変革取組みを通じて、業務の選択と集中を進め、迅速な意思決定と機動的に変化に対応できる組織構造・オペレーティングモデルを目指します。こうした取組みを通じて、創出した経営資源を、お客さま向けの価値創造や新たなビジネスモデルの構築といった成長戦略へ重点投入することにより、事業成長と資本効率向上を両立し、国内保険事業の持続的な成長を実現していきます。

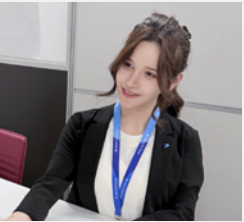
※ 第一生命 生涯設計デザイナーによるペット保険販売

私は主に企業の職域のお客さまと日々コミュニケーションを取らせていただいておりますが、お客さまとの会話の中で「ペット」の話はよく登場します。ペットを飼育されているお客さまは、ペットを大切な「家族の一員」と捉えていらっしゃると思いますので、第一アイペット損保のペット保険を必ずご提案するようにしています。「人」に対する保険のご提案はもちろんのこと、大切な家族でもある「ペット」の安心までお届けできることに、大きなやりがいを感じています。

実際にご契約からお支払いがあったお客さまからは「これまでペットの医療費に不安があったが、ペット保険に加入したことで、何かあった際にも安心して通院できるようになった」といった感謝のお声もいただいています。お客さまの保障や資産形成・承継といったライフプランだけでなく、ペットまで含めた暮らし全体に安心をお届けできることは、Daiichi Life グループならではの強みだと感じています。



第一アイペット損保
公式キャラクター



第一生命 名古屋総合支社
名古屋第一職域営業オフィス
成瀬 麗

＞ プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

4 データセクション

海外生保事業戦略

― 各国のお客さまの多様な幸せと保険事業の発展を実現 ―
グループの成長ドライバーとして、
さらなる企業価値向上に貢献します。

海外生保事業オーナー 常務執行役員
甲斐 章文

目指す姿
先進国から成長・新興国市場まで、事業ステージの異なる地域へバランスよく展開し、
安定的な利益貢献と資本効率の向上により、グループの成長ドライバーとして企業価値の継続的な
向上に貢献する

関連性の強いコア・マテリアリティ

I. Financial Well-being for All

II. Healthy People and Society

事業環境認識（リスクと機会）

海外生保事業を取り巻く事業環境は、様々なリスク要因に直面する一方、新たな成長機会も拡大して
います。そうした中で、短期的には、インフレ進行や各国の規制・サイバーリスクへの対応が重要となるも
のの、先進国における高齢化に伴う保障・資産形成ニーズの拡大や、デジタル活用による業務効率化・付
加価値向上は収益拡大の機会となります。中長期的には、地政学リスクや急激な金利・為替の変動が事
業基盤に影響を及ぼす可能性がある一方、M&Aによる事業ポートフォリオの多様化や新たなサービス展
開、グループシナジーの発揮による成長が期待されます。

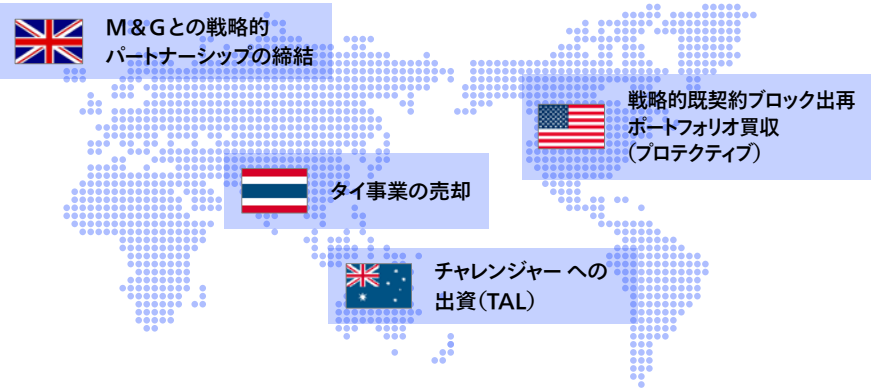
● 海外生保事業を取り巻く環境

規制・制度		顧客ニーズ・経済	人口動態	横断的リスク・機会
先進国 市場	新資本規制 会計基準対応	貯蓄ニーズ 経済成熟	高齢化 人口減少	AI・デジタル活用 市場変動 地政学リスク サイバーリスク
新興国	顧客本位の 業務運営	保障ニーズ 経済成長	保険加入ニーズが 高い層の増大 人口増加	
成長 市場				
アーリー 市場	マネロン、贈収賄・ 腐敗防止等規制対応			

中期経営計画 2 年目の成果と課題

2025年度は、既存進出国の市場規模、事業のステージ、および各社の業界ポジション等を踏まえて策
定した戦略に基づき、各地域において資本効率の改善や利益貢献の拡大に取り組んだほか、M&A 等を
通じたインオーガニック成長に向けた取組みを継続しました。米国においては、プロテクティブが61件目
の買収となるポートフォリオの買収を2026年1月に完了し、豪州においては、TAL がチャレンジャーの株
式19.9%の取得を2025年8月に完了しました。さらに、英国のM&G と、生命保険分野および資産運用
分野における長期的な戦略的パートナーシップを2025年5月に締結し、当社として初めて英国・欧州の
生保・年金市場へ進出しました。これらの取組みにより、海外部門の修正利益は過去最高の1,192億円
に到達するなど着実な成長を実現し、グループの成長ドライバーとしての役割を果たしました。一方で、オ
セアニア地域における給付金支払増加への対応や、東南アジア地域における収益安定性の向上は、引
き続き課題であると認識しており、今後、各地域における重点戦略等を通じて、課題の解決に向けた取
組みを進めていきます。

● 資本効率向上への取組み



今後の重点戦略

海外生保事業は、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へ貢献すべく、修正利益を
2026年度に1,600億円、2030年度に3,000億円超へと成長させることを目指しています。引き続き、北
米・欧州・オセアニア等の先進国市場、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において、バランスよく事業を展開しつつ、特に早期の利益貢献・高い
資本効率が期待できる地域・事業に優先的に資本を配分していきます。

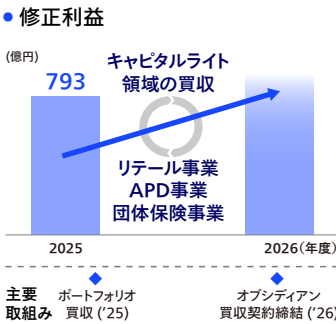
海外生保事業戦略

先進国市場における利益規模拡大

資本効率と利益規模の向上

北米は世界最大の生命保険市場であり、当社グループは、2015年より米国子会社のプロテクティブを通じて、リテール事業（保障、リタイアメント等）と買収事業に加え、アセットプロテクション事業や団体保険事業等に取り組んできました。直近の主な取組みとして、プロテクティブでは、顧客ニーズに即した商品を通じた保障・リタイアメント事業の販売強化や資産運用力の向上に取り組みました。また、2026年1月には、通算61件目の買収案件となるポートフォリオの買収を完了しました。この買収により、プロテクティブのアセットプロテクション事業の成長を加速させるとともに、同社の事業規模の拡大、収益性の向上および顧客基盤の拡大を図っています。

また、2026年4月に、プロテクティブはオブシディアン®の買収契約の締結について公表しました。オブシディアンは、損害保険事業における専門分野に特化した保険商品・サービスを提供しています。プロテクティブでは、同社の買収を通じてサービス領域の拡大を目指しており、現在、関係当局からの認可取得に向けた対応を進めています。今後は、経済価値ベースの資本管理の高度化を進めながら、資本効率の向上と利益成長を追求するとともに、新規領域においては、キャピタルライトな事業の強化に向けた検討を進めていきます。



安定した利益貢献と新たな取組み

当社グループは、オセアニア市場において、2011年に子会社化した豪州のTALと、2022年に子会社化したニュージーランドのパートナーズ・ライフを通じた事業展開をしています。TALは豪州保障性市場において約3割のシェアを有するリーディングカンパニーであり、パートナーズ・ライフもニュージーランドの保障性保険市場の上位ポジションに位置するなど、安定した事業基盤を維持しています。

直近の主な取組みとして、TALがチャレンジャーの株式19.9%の取得を2025年8月に完了しました。今後は、保障性市場のリーディングカンパニーとして、引き続きお客さまに安心をお届けするとともに、豪州では、同市場の高齢化を受けたリタイアメント商品のニーズにお応えするための取組みに注力していきます。

● 世界の生命保険市場（2024年・当社進出国）

順位	国名	生命保険 収入保険料 (百万米ドル)	前年比 (インフレ率 調整後)	市場 シェア	一人あたり 収入保険料 (米ドル)	生命保険 深度 (対 GDP)	人口 (百万人)	実質 GDP 成長率
	全世界	3,197,641	+6.1%	100.0%	388	3.0%	8,072	+2.7%
1	米国	781,205	+6.3%	24.4%	2,300	2.7%	340	+2.8%
3	英国	334,442	△ 0.2%	10.5%	4,827	9.2%	69	+0.8%
4	日本	257,952	△ 3.9%	8.1%	2,084	6.4%	124	+0.1%
7	インド	104,839	+2.3%	3.3%	72	2.7%	1,451	+6.4%
31	オーストラリア	10,361	△ 35.2%	0.3%	380	0.6%	27	+1.1%
32	インドネシア	10,178	+1.1%	0.3%	36	0.7%	283	+5.0%
35	ベトナム	5,965	△ 8.3%	0.2%	59	1.3%	101	+7.1%
52	ニュージーランド	1,061	△ 1.3%	0.0%	201	0.4%	5	△ 0.3%

※個別国の開示データがない進出国（カンボジア・ミャンマー）を除く（データ）Swiss Re Institute Sigma No2/2025 World insurance

M&G 協業取組み

当社は、2025年に英国のM&Gとの戦略的パートナーシップ契約を締結し、英国・欧州の生保・年金市場に初参入しました。直近では、2026年8月に同社の発行済株式約15%の取得を完了したほか、アセットマネジメント領域において、M&Gと新たな投資戦略の共同開発や、当社グループのアセットマネジメント会社の商品への相互投資等の協業取組みを開始しました。今後、当社グループとM&Gが共同で、事業成長、販売チャネルの拡大および商品開発の機会に焦点を当てながら、双方にとって有益なビジネス機会の創出を図ることで、企業価値向上への寄与に取り組めます。

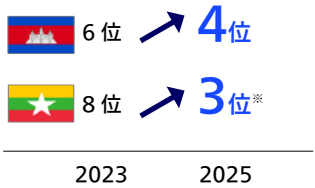
成長市場・アーリー市場における事業規模拡大

高ポテンシャル市場でのプレゼンス拡大

メコン地域では、ベトナムで第一ライフ・ベトナムが新契約年換算保険料で2024年より外資系生保で首位を維持しているほか、カンボジアで第一ライフ・カンボジアが2025年の初年度保険料シェアで4位となり、ミャンマーでも第一ライフ・ミャンマーが新契約年換算保険料シェアで3位[※]となるなど、着実に各国でのプレゼンスを高め、事業規模を拡大しています。

インドおよびインドネシアでは、現地パートナーとの合併会社を通じて、事業規模拡大と市場成長享受に注力しています。

● アーリーステージシェア順位



※国営除く

＞ プロローグ

✓ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

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×アナリスト対談

財務・資本戦略

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

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

＞ 2 中長期価値創造力の強化

＞ 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

＞ 4 データセクション

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

4 データセクション

アセットマネジメント事業戦略

— 世界中のお客さまの Financial well-being へ貢献する —
国内保険・海外保険に続く第三の柱として、
アセットマネジメント事業を成長させます。

アセットマネジメント事業オーナー 常務執行役員
飯田 貴史

目指す姿
キャピタルライトなアセットマネジメント事業の利益拡大を通じ、グループの事業ポートフォリオ変革を主導する。構築した運用機能をグループの保険会社へ提供することで、保険・年金事業の成長に加え、お客さまの資産形成を支援し、Financial well-being 向上に貢献する

関連性の強いコア・マテリアリティ

I. Financial Well-being for All

II. Healthy People and Society

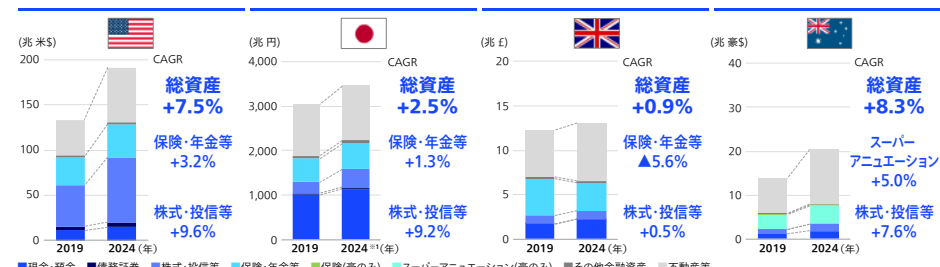
事業環境認識（リスクと機会）

世界の主要先進国では個人資産が拡大基調にあり、株式等のリスク性資産や不動産が成長をけん引しています。日本でも家計資産の約半を預貯金が占める一方、政府が掲げる「資産運用立国」の実現に向けた取組みを背景に「貯蓄から投資」への流れが加速しており、様々な金融機関がアセットマネジメントビジネスに参入しています。

また、同じく先進各国では、高齢化の進展により資産寿命の延伸が重要な社会課題となっており、投資性の保険・年金商品に対するニーズが高まっています。この領域では、オルタナティブ運用会社が保有する保険会社との競争が激化しています。

このように、保険会社をとりまく競争環境は変化していますが、当社グループは、このような変化をリスクであると同時に機会と捉え、資産にまつわる社会課題の解決を通じた事業成長を目指します。

先進各国における個人資産の状況



(出所)：米FRB、内閣府、日本銀行、英統計局、豪統計局 ※1 非金融資産は2023年時点

中期経営計画 2 年目の成果と課題

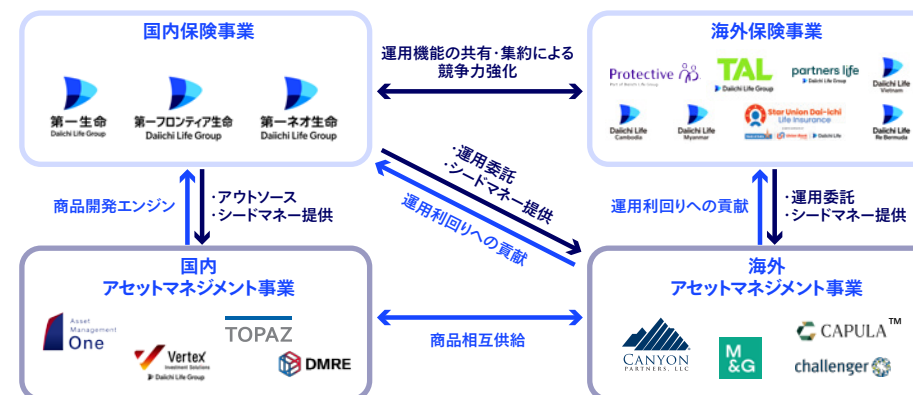
アセットマネジメント市場の成長取込みとグループシナジーの最大化に向けて、過去2年間で複数の戦略的な出資・提携を進めてきました。2025年5月には、世界最大規模の債券裁定ヘッジファンドで業界屈指の運用実績を誇るキャブラ、および保険業界と資産運用業界で長い歴史と伝統を有するM&Gへの出資を実施し、グローバルな視点で高度な運用機能の獲得を図りました。

また、不動産アセットマネジメント領域では、2025年7月に丸紅との合弁会社「第一ライフ丸紅リアルエステート」を設立したほか、2024年12月にはAnd Doホールディングスと、2025年10月にはウェルス・マネジメントとそれぞれ資本業務提携契約を締結し、幅広い事業機会の獲得に取り組みました。これらの取組みにより、アセットマネジメント事業の利益貢献は、2年間で5倍以上に拡大し、200億円規模に達しています。

今後の重点戦略

新規出資・提携による事業基盤の拡大に加え、既存出資先・グループ会社においても着実に成長しています。アセットマネジメントOneやバーテックスは過去最高益を更新、キャニオン・パートナーズは受託資産残高が過去最高額に到達、トパズにおいてもファンドレイズが順調に完了するなど、既存事業の収益力強化も進展しています。今後は、既存事業のオーガニックな成長を着実に取り込むとともに、商品開発力や運用力の提供を通じて、グループの保険・年金事業とのシナジーを創出・拡大していきます。

アセットマネジメント事業戦略の全体像



アセットマネジメント事業戦略

具体的施策 1：アセットマネジメント事業基盤の拡充と資産運用力の強化

当社グループは、国内外のオルタナティブ領域への出資や不動産事業の拡大を通じて、アセットマネジメント事業の基盤を強化してきました。また、2025年10月には第一生命と第一フロンティア生命が共通して投融資を行う資産の運用執行業務を一部集約するなど、グループリソースの効率的な活用にも着手しました。こうした取組みを通じて、現在では、カバーする地域、資産クラス、運用戦略の観点で国内有数の資産運用能力を有しています。

さらに、2026年6月には、出資先であるキャニオン・パートナーズが新たに設立した資産担保ファイナンス(ABF)プラットフォームにアンカー投資家として参画しました。成長が期待されるABF分野へのアクセスを強化し、オルタナティブ領域における競争力の向上を目指しています。

今後も、グループ全体の資産運用機能を拡張するとともに、各運用会社・機能間の連携を強化することで、アセットマネジメント事業の安定的な収益拡大を目指します。

具体的施策 2：アセットマネジメント事業と保険・年金事業のシナジー創出

当社グループでは、アセットマネジメント事業と保険・年金事業の双方の強みを活かし、グループ内シナジーの創出・拡大に向けた取組みを進めています。保険・年金事業では競争力ある商品を提供するために高度な運用力が重要である一方、アセットマネジメント会社にとっては、グループの保険会社からの運用委託やシードマネーの活用が商品開発や運用資産の拡大を支える基盤となります。

パーテックスでは、当社グループ内の金融工学人財や運用ノウハウを活用し、第一生命の個人向け標準払い年金商品「ステップジャンプ」の開発・運用を担っています。同商品は発売からおよそ2年で50万件以上の販売実績があり、アセットマネジメント機能を保険・年金事業の成長につなげた事例です。今後も両事業の連携を一層深めるとともに、グループ内の運用機能を活用することで、グループ全体の収益力向上に貢献していきます。



出資先の成長加速を通じた価値創出

当社グループが出資するキャニオン・パートナーズは、同社が手掛けたCLO取引において、北米のAlternative Credit Awards North America 2026の「BSL CLO of the Year」を受賞するなど、オルタナティブ・クレジット分野における実績と商品開発力が業界で高く評価されています。

当社グループからのシード投資による支援もあり、プライベートクレジットをはじめとする複数の新ファンドを設立し、受託資産残高は過去最高額に到達しています。



具体的施策 3：不動産アセットマネジメント事業の成長

不動産は家計資産の中でも大きな割合を占めており、お客さまの一生のパートナーを目指す当社グループにとって重要な資産の一つです。また、国内不動産アセットマネジメント市場は継続的な拡大が見込まれ、当社グループの事業ポートフォリオ変革に向けた成長領域の一つでもあります。

当社は、丸紅との国内不動産事業統合に加え、And Doホールディングスやウェルス・マネジメントの関連会社化など不動産事業の拡大にむけた戦略的取組みを着実に進めています。今後も、機関投資家のニーズに応える優良資産を積み上げることで事業成長を図り、不動産運用資産残高を国内不動産業界トップ水準まで拡大することを目指します。

国内不動産業界トップ水準の不動産運用資産規模へ



新規事業戦略

— “Think Differently” による独自の価値創造 —
非保険領域の拡大を牽引し、
中長期的な企業価値向上に貢献します。

新規事業オーナー 常務執行役員
緒方 賢太郎



目指す姿
当社は「人生をひろげる会社」として、非保険領域の多様な商品・サービスをtoB／toCに提供し、企業の生産性向上と個人の生活の質向上を通じて需要と成長の循環を生み出し、国内経済の持続的発展に貢献する。これを収益性と成長性が両立する事業として確立させることで、当社グループの企業価値向上につなげる

関連性の強いコア・マテリアリティ

I. Financial Well-being for All

II. Healthy People and Society

事業環境認識（リスクと機会）

国内の人口減少に伴う生命 保険需要の低下が予見される中、グループとして収益源の多様化を図り、非保険領域の拡大が重要であると考えています。具体的には、国内の就業人口減少に伴い、人手不足を背景に、人財の採用・定着や生産性向上という喫緊の課題を解決するためのソリューションへのニーズが高まっています。こうした足元の状況を踏まえ、福利厚生や業務効率化を支援するBtoB(BtoBtoE)サービスの拡充を大きな機会と捉えています。ベネフィット・ワンを中心に企業向けサービス基盤の強化を進めるとともに、「DtoD(Data to Data)」で電子取引のプラットフォームを提供するインフォマートへの出資なども通じてサービス提供機能の拡充を図り、持続的な競争力の確保につなげていきます。

中期経営計画 2 年目の成果と課題

中期経営計画2年目は、2030年度の非保険領域の目指す姿の実現に向けて、戦略およびロードマップを刷新しました。併せて、新規事業の展開手法を「Buy／Borrow／Build」の3つに整理し、それぞれの取組みを加速してきました。

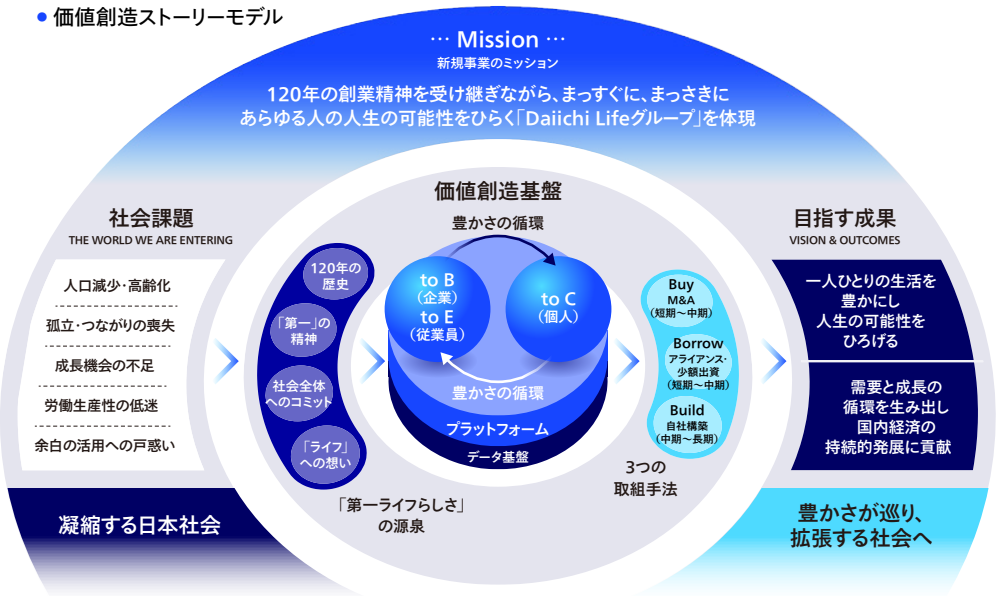
Buy(投資・バリューアップ)では、2024年5月に子会社化したベネフィット・ワンのPMIを完了し、第一生命の営業チャネルを活用した福利厚生制度の会員拡大や「ベネトクほけん」の販売開始など、グループ間シナジーを創出しました。加えて、新規投資では、中堅・中小企業の生産性向上に資するBtoB領域を中心に能動的なソーシングを進め、2026年2月にインフォマートとの資本業務提携を実現しました。

Borrow(業務提携・アライアンス)の手法としては、ベネフィット・ワンを軸に大手金融機関やスタートアップとの業務提携や協業の検討を積極的に推進してきました。

また、Build(自前での事業開発)の手法として、国内グループ会社の従業員を対象に、社内起業を支援する制度「社内ベンチャー制度」を2025年8月に創設し、事業化候補案件の発掘に取り組んでいます。

このように、中期経営計画2年目においては、各種案件の創出を着実に進め、一部は具体的な成果として結実しました。一方で、2030年度の目指す姿の実現に向けては、ベネフィット・ワンのさらなるバリューアップを図るとともに、投資先・提携先との協業を通じた新たな収益機会やグループ間シナジーの創出を一層加速させることが課題です。

● 価値創造ストーリーモデル



今後の重点戦略

2030年度に非保険領域の利益をグループ修正利益の10%まで高めることを目指し、保険サービス業への変革の基盤構築に向けて、今後は①ベネフィット・ワン等の既存の投資先の価値向上、②さらなる買収・アライアンスを通じたエコシステムの拡大、③自社の事業開発能力の強化、の3つを柱に取組みを進めていきます。これらについて「Buy／Borrow／Build」の手法を組み合わせながらスピード感をもって実行し、ベネフィット・ワンを中心としたプラットフォームの拡大と機能充実を図ることで、非保険領域における持続的な利益成長の実現につなげていきます。

＞ プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

＞ 2 中長期価値創造力の強化

＞ 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

＞ 4 データセクション

新規事業戦略

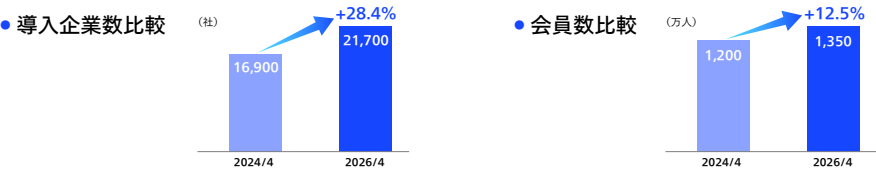
具体的施策 1：ベネフィット・ワンのプラットフォーム強化とアライアンスを通じた価値提供

プラットフォームの基盤・機能の拡充

2024年5月にベネフィット・ワンが当社グループに参画して以来、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」の導入活動は、グループシナジーを発揮する代表的な取組みとなっています。当社グループに参画前(2024年4月)の導入企業数は約16,900社、会員数は約1,200万人でしたが、2026年4月時点の導入企業数は約21,700社^{※1}(+28.4%)、会員数は約1,350万人^{※2}(+12.5%)へと順調に拡大しています。

ベネフィット・ワンのプラットフォームのさらなる強化に向けては、UI/UXの向上に資するシステム開発・リリースを順次進めているほか、給与天引きの仕組みを通じた任意加入型団体保険「ベネトクほけん」の販売開始を2026年11月に予定しています。

※1 2026年4月時点の概数 ※2 2026年4月時点の概数。福利厚生、CRMおよびパーソナルの合計会員数



他企業とのアライアンスを通じた魅力的な価値の提供

従来以上に幅広い層のお客さまへ価値あるサービスを提供できるよう、さまざまな企業とのアライアンスを積極的に推進していきます。

2026年5月にりそなホールディングスが展開する新たな個人向けサービス「りそなプラス」の提供開始に向け、協業に関する基本合意を締結しました。(※「りそなプラス」には当社に加え、ジェーシービーも参画しています。)

2026年9月下旬を目途にベネフィット・ワンの「暮らしに役立つ幅広い優待サービス」を、りそなグループアプリのユーザーへ提供する予定です。

また、人財確保・定着に向けて企業の福利厚生制度の充実に対するニーズが高まるなかで、各種サービス強化を目的として miive(食事補助サービスの提供)および Leafea(全国のコンビニエンスストアで利用可能な10%割引等の提供)と提携を開始しました。

今後の方針

引き続き会員数・導入企業数の拡大や他企業とのアライアンスを推進していくとともに、将来的には企業からの会費収入以外のマネタイズポイントの創出を目指していきます。そして企業の課題解決や個人のお客さまの人生や日々の暮らしに寄り添うサービスを提供しながら、当社グループの企業価値向上およびグループ全体の持続的な利益成長の実現を目指していきます。

具体的施策 2：戦略的投資を通じた非保険領域の拡充

新規事業におけるインオーガニック戦略の考え方

当社はインオーガニック戦略として、戦略的投資(Buy)を通じて外部のアセット・ケイパビリティを取り込み、非保険領域の成長を加速していく方針です。具体的には、中堅・中小企業の人財定着や生産性向上といった経営課題の解決やベネフィット・ワンを中心としたプラットフォーム機能拡充に資する案件を能動的に創出していきます。スタンドアローンの収益力のみならずグループのアセットを最大限に活用することで成長が期待できる企業を探索し、買収後はPMIを徹底し、バリューアップを図ることで早期の利益貢献を目指します。

インフォマートとの資本業務提携による BtoB 領域での事業拡大

当社は2026年2月にインフォマートと資本業務提携を締結しました。

インフォマートは1998年に設立され、企業間取引をデジタルデータでつなぐ「DtoD(Data to Data)」を推進し、商取引のデジタル化を牽引してきました。外食業界を中心に「BtoB プラットフォーム受発注」により受発注業務の電子化を進めるとともに、「BtoB プラットフォーム請求書」を通じて、業界を問わず請求書のデジタル化を推進し、総務・経理業務の効率化に貢献しています。こうしたインフォマートの強みは、企業の業務効率化と生産性向上を後押しする BtoB 領域における当社の戦略遂行において大きな強みとなります。今後は、当社グループの法人顧客基盤を活かし、ベネフィット・ワンの福利厚生事業を通じた採用力・リテンションの向上と、インフォマートの商取引のデジタル化を通じた生産性の向上という提供価値を両輪として、中堅・中小企業に対し当社グループならではのソリューション提供を推進していきます。



※ [担当者の声] 新規事業ユニット フェロー 松浦 優

インフォマートへの出資は、「生き方ひろげる。」という新たなメッセージを掲げる当社が、企業間取引の完全なる電子化に取り組む唯一無二の会社とともに、働くすべてのの方の業務効率化や生産性向上を後押しする重要な取組みです。当社とインフォマートが力をあわせ、Daiichi Life グループとして「人生をまもる会社から、人生をひろげる会社へ。」に込めた想いのもと、「イキイキとスマートに働ける社会を実現」するべく、シナジー創出に向けて邁進していきます。



> プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 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×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 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
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

> 2 中長期価値創造力の強化

> 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

> 4 データセクション