

Enhancing Long-Term Value Creation 2

中長期価値創造力の強化

> プロローグ

> 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

▼ 2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本

価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

データ・AI戦略

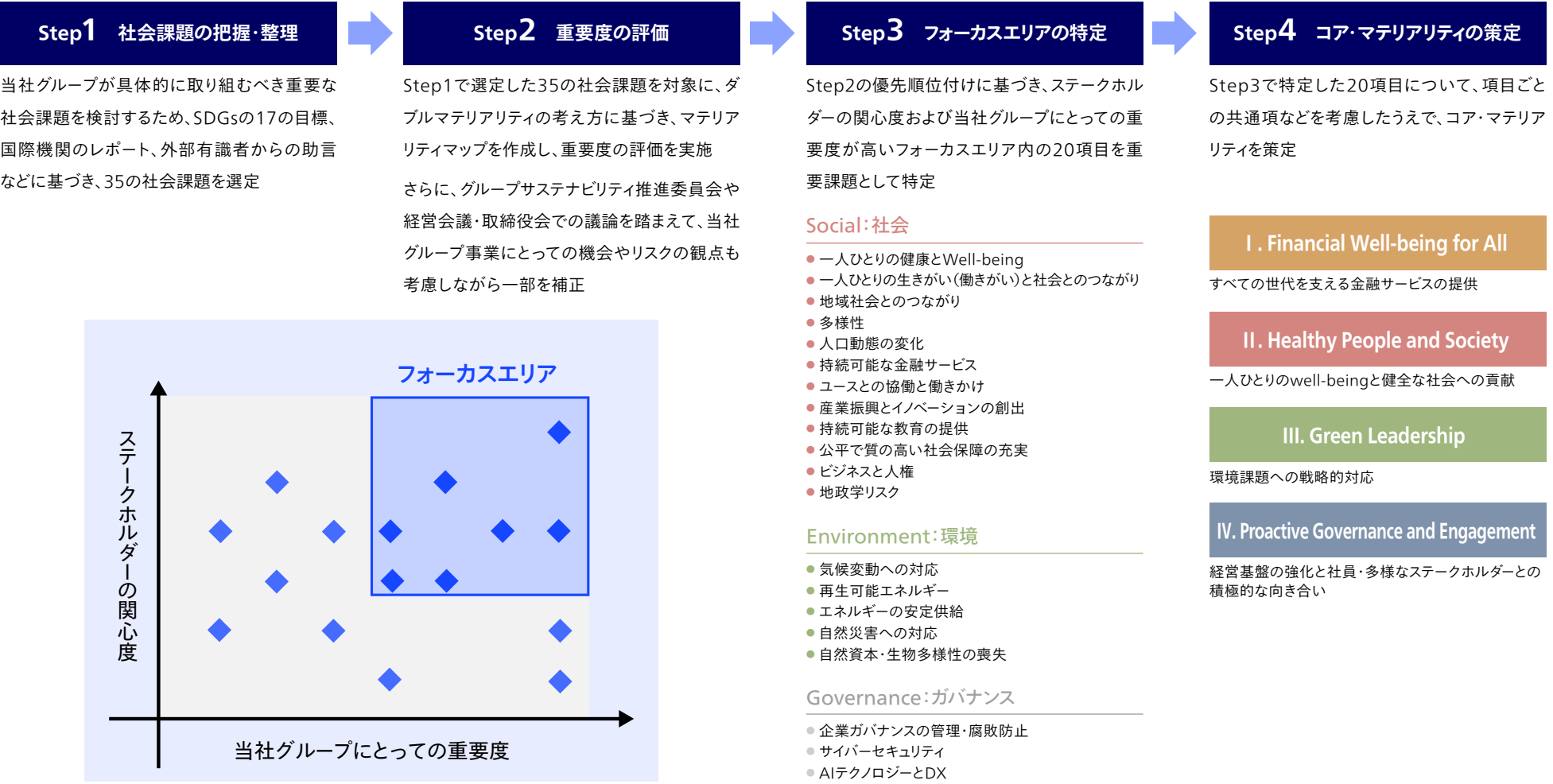
> 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

> 4 データセクション

コア・マテリアリティ

Daiichi Life 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、重点的に取り組むべき20項目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。

コア・マテリアリティの選定プロセス



> プロローグ

> 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

> 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り組み

> 4 データセクション

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

データ・AI戦略

短期・中期・長期のリスクと機会

変化の激しい市場・社会環境の中、当社グループの事業に影響を及ぼし得るリスク・機会を捉え、事業戦略に反映することが、事業の持続可能性の確保につながると考えています。当社グループは、コア・マテリアリティの選定プロセスで抽出した重要課題に関連するリスクと機会を時間軸別に把握し、中期経営計画の事業戦略に反映しています。

社会

当社グループの重要課題		当社グループが認識するリスク・機会		時間軸※		
				短	中	長
1. 一人ひとりの健康とWell-being	リスク	生命寿命と健康寿命のギャップ拡大に伴う保険金・給付金支払額の増加	-	●	-	
		疾病リスク予測の精度向上に伴う逆選択リスク・給付金支払額の増加	●	●	-	
		医療技術の進歩に伴う死亡・重症化リスクの減少による保障ニーズの低下	●	●	-	
		多様な価値観を捉えきれないことや医療技術の進歩への対応の遅れによる商品・サービスの魅力低下	●	●	-	
		社員の健康が損なわれることによる社員の労働生産性の低下、離職率上昇や採用競争力の低下	●	●	-	
	機会	健康増進につながる新たなビジネス・保険関連サービスの創出	●	●	-	
		豊かな生活や日常の生活をサポートする商品・サービスの提供	●	●	-	
		人々の健康志向の高まりや医療技術の進歩による保険金・給付金支払の減少	-	●	●	
		新たな投融資機会の獲得	●	●	●	
		健康経営の推進により、社員の健康が保たれることによる労働生産性の向上、離職率低下や採用競争力の向上、これらに伴う企業価値の向上	●	●	-	
2. 一人ひとりの生きがい（働きがい）と社会とのつながり 3. 地域社会とのつながり	リスク	地域社会とのつながりの希薄化や社員エンゲージメントの低下に伴う社員の労働生産性の低下、離職率上昇や採用競争力の低下	●	●	-	
		働きがいや心の豊かさを求める「つながり」に関連する新たなサービスの提供	●	●	-	
	機会	地域社会とのつながりの強化や社員エンゲージメントの向上による社員の労働生産性の向上、離職率低下や採用競争力の向上	●	●	-	
		自社保有不動産・開発ノウハウなどを活用した地域活性化	-	●	●	
4. 多様性	リスク	同質性の高い組織となることで、多様な人財・価値観を活かすことができないことによる、多様化する市場のニーズへの対応の遅れ、および新たな事業機会の喪失	●	●	-	
	機会	多様性を持った人財が自由にアイデアを出し、創造的な仕事を行える環境の整備を通じた生産性の向上とイノベーションの創出	●	●	-	
5. 人口動態の変化	リスク	国内の人口減少に伴う生命保険への需要低下による、生命保険事業の縮小	-	●	-	
		急激な人口動態の変化（少子高齢化・移民の増加など）を捉えきれないことによる商品・サービスの魅力低下	-	●	●	
	機会	進出国での人口増加に伴う生命保険への需要増加による、生命保険事業の拡大	●	●	-	
		人口減少・少子高齢化に伴う自助による保障確保や介護・看取りのニーズ、資産形成の必要性の高まり	●	●	-	
6. 持続可能な金融サービス	リスク	国内の就業人口減少に伴う企業が提供する社員向けサービスへの差別化	●	●	-	
		規制や金融機関の経営判断によるユニバーサルな金融サービスの減少に伴うマーケットの縮小	-	●	●	
	機会	マイクロインシュアランスなど、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新たなマーケットの創出	●	●	●	
		フィンテックの台頭・金融の民主化などの環境変化を捉えた新たなサービスの提供	●	●	-	
		新たな投融資機会の獲得	●	●	●	

当社グループの重要課題		当社グループが認識するリスク・機会		時間軸※		
				短	中	長
7. ユースとの協働と働きかけ	リスク	将来世代への理解不足による、時代の変化への対応の遅れ、および新たな事業機会の喪失	-	●	-	
	機会	ユースを含めた多様な人財との価値観のコラボレーションによるイノベーション創出および新規商品・サービスの提供	-	●	-	
		ユースとの協働による新たなビジネス・サービスの創出	●	●	-	
8. 産業振興とイノベーションの創出	リスク	地域の過疎化、少子高齢化、社会インフラの老朽化などによる地域の活力減退およびこれらに伴うマーケットの縮小	●	●	-	
		新たな技術・イノベーションへの対応の遅れによる競争力の低下	●	●	-	
	機会	IT・デジタルを活用した新たな商品・サービスの提供	●	●	-	
		地域コミュニティとの連携による新たなビジネス・サービスの創出	●	●	-	
9. 持続可能な教育の提供	リスク	ベンチャー投資を通じたイノベーション支援・社会課題解決と投融資リターン	-	●	●	
		獲得	-	●	●	
	機会	不十分な教育が貧困の拡大・固定化につながることで経済格差の拡大、国・社会の成長鈍化、これらに伴う進出国を中心としたマーケットの縮小や投融資リターン	-	●	●	
10. 公平で質の高い社会保障の充実	リスク	金融リテラシーを高める教育機会の提供を通じた、資産形成市場の拡大	●	●	-	
		リカレント・リスキリング教育やIT・プログラミング教育機会を提供することによる潜在顧客の獲得および企業価値の向上	-	●	●	
	機会	不安定・不十分な社会保障制度が貧困の拡大・固定化につながることで経済格差の拡大、国・社会の成長鈍化、これらに伴う進出国を中心としたマーケットの縮小や投融資リターン	-	●	●	
		社会保障制度を補完する民間保障へのニーズの高まり	●	●	-	
11. ビジネスと人権	リスク	公平公正な待遇改善に向けたビジネス・サービスの提供	●	●	-	
		ベンチャー投資を通じた最先端の医療提供と投融資リターン	-	●	●	
		人権侵害やその恐れが発生した場合の企業ブランド・信用力の棄損、訴訟や行政罰、ストライキや人財流出の発生、ダイベストメントや株価下落	●	●	-	
	機会	買収先・投融資先企業の事業およびサプライチェーンで問題が生じた場合の当社グループの資産価値の毀損	●	●	●	
12. 地政学リスク	リスク	人権尊重に積極的な企業として認知されることによる、社会からの信用の獲得および企業価値の向上	●	●	-	
		進出国での政治的・軍事的な緊張の高まり、国家再編などによる事業運営・展開の見直し	●	●	●	
		新たな法規制の導入などによる、財務・業績への悪影響	●	●	●	
	機会	投融資先企業の事業およびサプライチェーンで問題が生じた場合の当社グループの資産価値の毀損	●	●	●	
12. 地政学リスク	機会	地政学的再編に伴う、エマージングマーケットの拡大	●	●	●	

※ リスクはその発現時期、機会は具体的な取組みを実施する時期に着目し、短期は3年未満、中期は3～10年、長期は10年以上と定義

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本

価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

データ・AI戦略

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

短期・中期・長期のリスクと機会

環境

当社グループの重要課題		当社グループが認識するリスク・機会	時間軸 [※]		
			短	中	長
13. 気候変動への対応	リスク	温暖化に伴う熱中症や感染症の増加、および台風などによる水害発生の増加による保険金・給付金支払額の増加	-	●	●
		投融資先企業が気候変動による自然災害の増加に対して、脆弱な拠点、バリュー・チェーンを有する場合の、当社グループの保有する運用資産の毀損、および政策・法規制の強化、技術革新、消費者行動の変容等への対応が不十分な投融資先企業の座礁資産化	●	●	●
		炭素税の大幅な変更による事業コストの増加	●	●	●
		気候変動対応の遅れによるレピュテーションの低下、および訴訟の発生	●	●	-
		温室効果ガス排出量の少ない製品・サービスへの転換や排出量計測に伴うコストの増加	●	●	●
	機会	温室効果ガス排出量の削減に貢献する商品・サービスの提供	-	●	●
		資源効率の高い事業インフラの導入による事業コストの低減	-	●	●
		気候変動リスク・機会などに関する投融資先評価を活用した、運用ポートフォリオのレジリエンス強化	●	●	●
		新たな投融資機会の獲得	●	●	●
	リスク	再生可能エネルギーの性急な導入に伴う、購入電力コストの増大	●	●	-
14. 再生可能エネルギー	機会	再生可能エネルギーや脱炭素社会への移行に資するイノベーションに関するベンチャー投資機会とリターンを獲得	-	●	●
15. エネルギーの安定供給	リスク	エネルギー需給の逼迫や資源価格の高騰、安定調達の困難などによる事業コストの増加	●	●	-
	機会	新たな投融資機会の獲得	●	●	●
16. 自然災害への対応	リスク	地震、津波などの大規模災害に起因する保険金・給付金支払額の予測困難性	●	●	●
		地震、津波などの自然災害増加によってもたらされる物理的な被害による、業務運営への重大な支障	●	●	●
		地震、津波などの自然災害増加による投融資先資産、保有不動産の棄損	●	●	●
	機会	地震、津波などの自然災害増加への備えにつながる商品・サービスの提供	●	●	●
17. 自然資本・生物多様性の喪失	リスク	新たな投融資機会の獲得	●	●	●
		自然資本の減少に伴う投融資先・取引先企業の業績低下	-	●	●
		自然資本・生物多様性の保全への対応の遅れによるレピュテーションの低下、および訴訟の発生	●	●	●
	機会	自然資本・生物多様性の保全に積極的な企業として認知されることによる、社会からの信用の獲得および企業価値の向上	●	●	-
		緑化推進を通じた保有不動産における資産価値の向上	●	●	●
		新たな投融資機会の獲得	●	●	●

ガバナンス

当社グループの重要課題		当社グループが認識するリスク・機会	時間軸 [※]		
			短	中	長
18. 企業ガバナンスの管理・腐敗防止	リスク	不適切な募集行為や情報資産の取扱いなどの経営理念や行動規範の浸透が不十分なことなどから生じるコンプライアンス課題の発生による、企業レピュテーションやブランド価値、お客さまからの信頼の低下、およびガバナンス上の不備是正に伴う事業活動の低迷	●	●	●
		投融資における責任投資活動が適切になされないことによる、当社グループのレピュテーション低下	●	●	●
	機会	透明性の高い意思決定や環境変化への適切な対応による業務運営の安定化	●	●	-
		取締役会による適切な監督の実施、および更なる監督強化による企業統治の向上、これに伴うステークホルダーからの信頼の獲得、および企業価値の向上	●	●	●
		投融資先企業のガバナンス改善による資産運用収益の安定化・拡大	●	●	-
	リスク	センシティブ情報・機密情報の漏洩、重要なシステムとデータの継続的な中断、システムやデータの改ざんによる事業活動の中断、レピュテーション低下	●	●	●
19. サイバーセキュリティ	機会	サイバーセキュリティ対策に積極的な企業として認知されることによる、社会からの信用の獲得および企業価値の向上	●	●	-
20. AIテクノロジーとDX	リスク	AIやテクノロジーを適切に制御できないことによる、情報漏洩や権利侵害	●	●	-
		取組みが他社に劣後、あるいは抜本的な革新に対応できないことによる競争力の低下	●	●	-
	機会	蓄積されたビッグデータに基づく商品ラインアップの拡充	●	●	-
		消費活動も含めた顧客データを活用した最適なサービスの提供	●	●	-
		デジタルを活用した販売チャネルの多様化・お客さまサービスの向上	●	●	-

※ リスクはその発現時期、機会は具体的な取組みを実施する時期に着目し、短期は3年未満、中期は3～10年、長期は10年以上と定義

＞ プロローグ

＞ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

▼ 2 中長期価値創造力の強化

- コア・マテリアリティ
- 短期・中期・長期のリスクと機会
- KPI&目標
- さらなる変革を加速するための資本価値創造プロセス
- 社会価値と財務・企業価値のつながり
- グループCHROメッセージ
- 好循環を加速するための人財戦略
- グループCIO/CDOメッセージ
- IT・デジタル戦略
- サイバーセキュリティ
- データ・AI戦略

＞ 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

KPI & 目標

進捗を測る KPI & 目標

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		2025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)	- 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（ファイナシヤル・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3,650万名 海外 約3,950万名		国内保険事業戦略 P.26 海外生保事業戦略 P.28 アセットマネジメント事業戦略 P.30 新規事業戦略 P.32 グループサステナビリティ推進体制 P.54
		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1,350万件		
II. Healthy People and Society (一人ひとりのWell-beingと健全な社会への貢献)	- 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づくり - 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)	新契約価値 2026年度 1,880億円程度	約2.8万名	新契約価値 1,738億円	国内保険事業戦略 P.26 海外生保事業戦略 P.28 アセットマネジメント事業戦略 P.30 新規事業戦略 P.32 グループサステナビリティ推進体制 P.54
		社員のボランティア参加者数※2 (地域貢献)	グループ修正利益 2026年度 5,600億円	約3.9万名	グループ修正利益 5,515億円	
III. Green Leadership (環境課題への戦略的対応)	- 脱炭素社会の実現、自然・生物多様性の喪失の回復への貢献 - 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な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	86%減	修正ROE 12.7%	グループサステナビリティ推進体制 P.54 気候変動・自然に関する取組み P.55
		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	第一生命 43%減 第一フロンティア生命 52%減	ROEV 20.7%	
		サステナビリティ・テーマ型 投融資累計額※1 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%	累計額3.7兆円 [うち環境・気候変動累計1.9兆円]	資本コスト 9%	
			ESR 170%以上		ESR 220%	
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)	- 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	Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index選定 MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数選定	相対TSR 5位	財務・資本戦略 P.20 人財戦略 P.44 IT・デジタル戦略 P.49 グループサステナビリティ推進体制 P.54 人権の尊重 P.58 コーポレートガバナンス P.65 役員体制 P.76
		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%		女性役員比率 18.2% 女性組織長比率 22.0%		
		働きがいの創出 (エンゲージメントスコア)		67.6		
		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		17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、第一ネオ生命および一部海外グループ会社の合計

※3 2025年3月期実績。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 女性役員比率は当社、第一生命の合計。女性組織長比率は当社、第一生命、第一フロンティア生命、第一ネオ生命の合計

※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

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本
価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

データ・AI戦略

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

さらなる変革を加速するための資本

当社グループは、120年を超える日本における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、海外事業の展開、新規領域の探索、M&Aの推進などを通じて、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。これらを有機的に掛け合わせることで、「狭義の保険業」から「保険サービス業」への変革をさらに加速しているほか、マテリアリティへの取組みと連動させることで、社会価値と財務・企業価値へのインパクトの創出と持続的な企業価値向上に邁進しています。

 財務資本 強みとKPI	 人的資本 強みとKPI	 知的資本 強みとKPI
安定的な財務基盤 ● 強固な財務基盤：総資産約74.2兆円 企業価値：グループEV約9.7兆円 ● 盤石な資本・健全性：資本充足率（ESR）220% 格付け 【当社】 AA-(JCR) 【第一生命】 AA（JCR、R&I）、Aa3（Moody's）^{※1}、AA-(Fitch)、A+(S&P) レミッタンス ● 子会社からの配当送金率：約109%	豊富な人財・多様性 グループ従業員 ● 事業・拠点駐在グループ従業員：約6万名 ● うち海外保険事業に係る従業員：約9,700名 お客さまに Well-beingを届ける多様な人財 ● 専属の生涯設計デザイナー（国内）：約3.5万名 グローバルな事業運営を支える多様な人財 ● グローバルコア人材数：281名 ● 女性管理職比率：31.0%^{※2} 2030年4月までに、部長・ラインマネジャーなどの組織長および役員における女性比率30%を目標 ● キャリア採用比率：69%^{※3} エンゲージメント ● 経年で向上	独自ノウハウ・知的創造実績 ニーズを捉えた商品開発力・コンサルティングノウハウ ● MDRT会員^{※4}：国内273名、海外167名 ● アクチュアリー資格取得者数^{※5}：131名 ● CFP・AFP資格取得者数：CFP336名、AFP1,725名 国内外における戦略投資・M&Aの知見と経験 ● 直近の主な戦略投資案件：ペネフィット・ワン、チャレンジャー、キャブラ、M&G、ポートフォリオ、インフォマート等 ● 会社買収などによる海外進出：9カ国^{※6} ● プロテクティブによる買収実績：61件^{※7} 事業開発能力の向上 ● 2025年8月、中長期的な視点での新規事業を創出するため、国内グループ会社に在籍する全社員を対象に、社内起業を支援する「社内ベンチャー制度」を創設 国内外グループネットワーク ● 子会社^{※8}：198社 ● 関連会社^{※8}：255社
さらなる強化策	さらなる強化策	さらなる強化策
● 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。持続的な企業価値向上と安定的な株主還元を実現 ● 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	● 戦略的採用による多様な人財ポートフォリオの構築 ● DX・AI・グローバル領域の専門人財や次世代経営リーダーなど、経営戦略の推進を支える人財の育成 ● 国内外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、経営戦略遂行を支える制度基盤の拡充 ● 国内外のタレントの強みと資質を最大限に活かす適材適所の配置 ● 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	● 運用機能強化等による保険商品の競争優位性の確保 ● 第一生命の資産形成・承継・相続アドバイザー体制の拡大 ● 外部人財も登用し、変革の加速に向けた戦略投資・M&Aケイパビリティを蓄積、発揮 ● 「社内ベンチャー制度」をグループ横断の取組みとし、事業開発能力の組織的な底上げ・風土醸成 ● 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

（記載のある場合を除き、2026年3月末もしくは2025年度の数値を掲載）
※1 2026年5月末時点
※2 2026年5月末時点。当社および第一生命・第一フロンティア生命・第一ネオ生命の合計

※3 2025年度の基幹職採用に占めるキャリア採用者比率
※4 一部子会社を除き、2026年7月時点の数値
※5 2026年6月末時点

※6 2026年7月末時点
※7 2026年7月末時点における買収完了ベース
※8 2026年3月末時点の数値

＞ プロローグ

＞ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

✓ 2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ
短期・中期・長期のリスクと機会
KPI&目標
さらなる変革を加速するための資本
価値創造プロセス
社会価値と財務・企業価値のつながり
グループCHROメッセージ
好循環を加速するための人財戦略
グループCIO/CDOメッセージ
IT・デジタル戦略
サイバーセキュリティ
データ・AI戦略

＞ 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

さらなる変革を加速するための資本

 社会・関係資本 強みとKPI	 自然資本※10 強みとKPI
お客さま基盤 ●お客さま数:約3,650万人(国内) ●お客さま数:約3,950万人(海外) 多様なビジネスパートナーとのアライアンス ●幅広い事業領域での協業 - ー丸紅との合弁会社「第一ライフ丸紅リアルエステート」の発足 - ーリソナホールディングスが展開する新しい個人向けサービス「リソナプラス」の提供開始に向け、協業に関する基本合意を締結（「リソナプラス」には、当社に加え、ジェーシーピーも参画しています。） ●国内拠点数(第一生命):支社69拠点、営業オフィス1,029拠点 ●ベネフィット・ステーション上での提供サービス数:140万件以上 地域・コミュニティとの価値協創 ●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の締結および地域貢献活動の実施（国内） - ー企業版ふるさと納税制度(人材派遣型)を通じた派遣数:24名(国内) ●地域大学との共同研究、地域の環境改善、医療サービスの向上、教育支援(海外) 株主・投資家との対話実績(2025年度) ●電話会議、決算経営説明会、その他IR説明会 開催回数 10回 ●個人投資家向けメディア配信視聴者数 約3.5万名 ●IR面談数(国内・国外) 延べ約250回 ●証券会社主催のカンファレンス等参加回数 9回	ネットゼロ・ネイチャーポジティブへの貢献 ネットゼロ移行計画の策定 ●2050年までのネットゼロ実現に向けた行動計画を策定 機関投資家として ●環境・気候変動問題の解決に資する投融資 - ー環境・気候変動ソリューション累計投融資額:約1.9兆円 ●投融資によるポジティブ・インパクト - ー年間GHG排出削減貢献量:約421万t-CO₂e/年 - ーGFANZ※9設立の初期段階から、主要な役割を担うプリンシパルズ・グループにアジアを代表して参画 事業会社として ●「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 ●国内主要連結会社における電力調達における再生可能エネルギー割合100%の達成（第一生命は、2022年度実績に基づきRE100達成企業として認定され、以降も認定を継続）
さらなる強化策	さらなる強化策
●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の向上 ●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 ●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 ●金融経済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	●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への投融資の推進 ●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・気候変動に関するリスク・機会の分析・開示の拡充(TCFD・TNFDの枠組みを踏まえた対応) ●自社のGHG排出量の削減

※9 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

※10 本文版では当社における気候変動や生物多様性などの環境要素を自然資本として位置づけている点に留意

＞ プロローグ

＞ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

▼ 2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本

価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

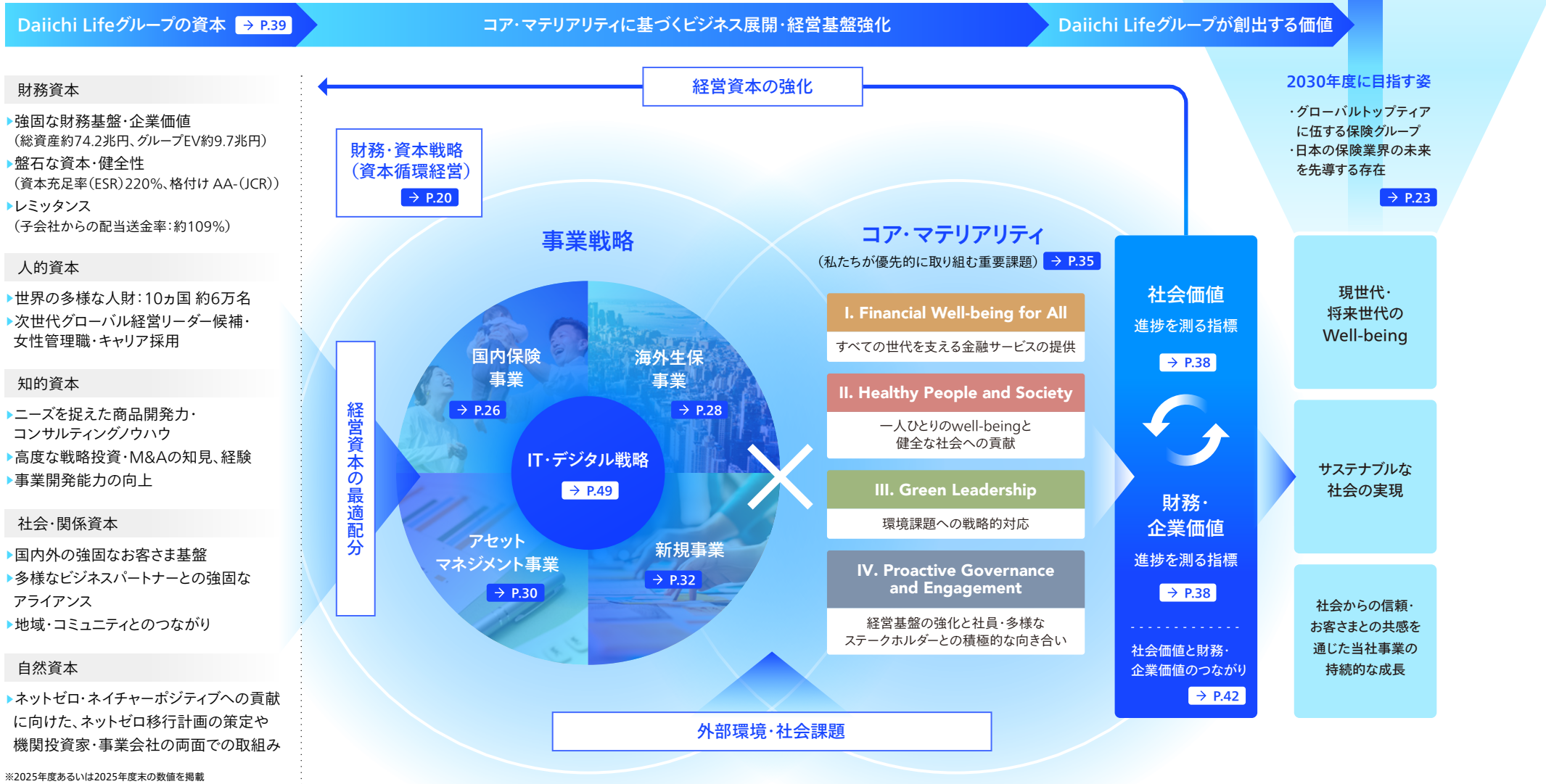
データ・AI戦略

＞ 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

価値創造プロセス

当社グループは、生命保険にとどまらない価値の提供による「保険サービス業」への変革を目指しています。今後も、さらなる変革に向けた経営資源の適切な配分、およびコア・マテリアリティの解決に向けた事業展開を通じて社会価値と財務・企業価値を創出することで、多様な幸せと希望に満ちた世界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

2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ
短期・中期・長期のリスクと機会
KPI&目標
さらなる変革を加速するための資本
価値創造プロセス
社会価値と財務・企業価値のつながり
グループCHROメッセージ
好循環を加速するための人財戦略
グループCIO/CDOメッセージ
IT・デジタル戦略
サイバーセキュリティ
データ・AI戦略

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

社会価値と財務・企業価値のつながり

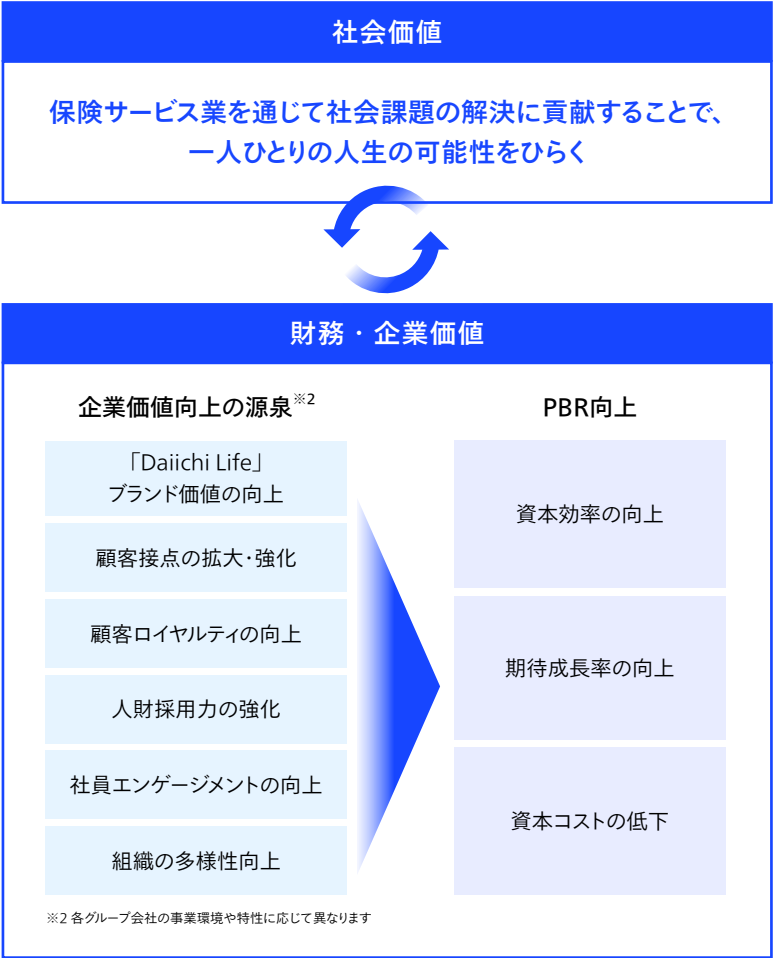
当社グループは現在、財務・非財務の両面から経営の高度化に注力しています。その重要な要素の一つであるコア・マテリアリティをより具体化するため、2025年度は、コア・マテリアリティの解決に向けた取組みがどのよう

に社会価値と財務・企業価値につながるか(=インパクト・パス)について、社内外の関係者と議論を深め、優先して取り組むテーマを明確化しました。

今後は、次期中期経営計画の策定にあわせてさらなる具体化を進め、コア・マテリアリティの解決に向けた取組みを本格化させる方針です。

コア・マテリアリティの解決に向けた取組み

優先して取り組む8つのテーマ		ビジネス		社会貢献
Financial Well-being for All	「まもる」「ふやす」「つかう」を通じた多様な“Life”の応援 - アジアの保障ギャップの解消	保障と資産形成・承継の一体的な価値提供	福利厚生充実による豊かな消費生活の支援	金融経済教育
		金融・資本市場の活性化への貢献	アジア進出国での保険事業の浸透・発展への貢献	
Healthy People and Society	- 生産性向上を通じた働きやすさの向上 - 未来への挑戦を支える機会の拡大 - すべての人々の心身の健康増進	企業の生産性向上サービス	心身の健康増進の取組み	次世代チェンジメーカーの支援
Green Leadership	- 投融資を通じた環境課題解決への取組み※1 - 環境保全活動を通じたネイチャーポジティブへの貢献 - 国際的ルールメイキングへの関与・貢献※1	環境・気候変動ソリューション投融資※1	環境保全活動	国内外のイニシアティブへの積極関与※1
Proactive Governance and Engagement		人的資本経営		



※1 取組主体：第一生命、第一フロンティア生命
(注)優先テーマおよび取組内容により取組主体が異なります

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ
短期・中期・長期のリスクと機会
KPI&目標
さらなる変革を加速するための資本価値創造プロセス
社会価値と財務・企業価値のつながり
グループCHROメッセージ
好循環を加速するための人財戦略
グループCIO/CDOメッセージ
IT・デジタル戦略
サイバーセキュリティ
データ・AI戦略

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CHROメッセージ

あらゆる価値創造の源泉である人財への投資を通じ、
企業価値向上につながる好循環を加速していきます。

代表取締役専務執行役員
Group Chief Human Resources Officer
山口 仁史



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た独自の人財戦略

「日本の保険業界の未来を先導する存在」および「グローバルトップティアに伍する保険グループ」の実現、そして保険サービス業への進化という経営目標の実現確度を高めることが人財戦略の目的であり、同時にグループCHROとしての最大の使命です。

デジタル技術や生成AIの急速な進化、地政学リスクの高まりなど、事業環境の変化が加速する中、持続的な企業価値向上の源泉は、多様な知識・経験を有する人財が日々研鑽を重ねることにあると考えています。社員一人ひとりが自身のなりたい姿や、グローバルトップティアに求められる水準の仕事とは何かを考え、現在地とのギャップを把握し、その差を埋めるための努力を主体的に積み重ねることが、経営戦略を実現する組織づくりの核心だと信じています。

当社グループは人財戦略において「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」をキーメッセージとして掲げ、以下の6つの柱に基づき各施策を展開しています。主体的にキャリアをひらく人財を支援し、多様な人財がグループのあらゆる国・地域で活躍できる環境を整えることで、変化の激しい環境下で持続的に成長する強さとしなやかさを備えた人財基盤を構築していきます。

- 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
- 適財適所の人財配置
- 風土・Well-being
- グループHRガバナンス

2025年度の成果と課題・今後の重点施策

2025年度から持株会社においてジョブ型人事制度を導入したほか、主体的なキャリア形成支援の一環として、一部の国内グループ会社の社長職を公募する『『社長やります！』プロジェクト』を実施しました。今後の課題は、2027年4月に予定している第一生命の人事制度改定を円滑に実装することに加え、2027年度から始まる次期中期経営計画において、事業戦略とより密接に連動した人財戦略を推進することです。

企業価値と人財戦略の関係を可視化するために、人的資本インパクトパスを策定しました。最大の目標である生産性の向上を目指す上で、企業風土の変革が重要な課題だと考えています。具体的には、主体的なキャリア形成文化を定着させること、パフォーマンスや役割に応じて従来以上にメリハリをもって報いる「公平な不平等」を実現すること、そして、性別や国籍、入社経路等にとらわれない多様性に富んだ人財ポートフォリオを形成することの3点が、人財戦略の成否を分けてと考えています。

生成AIの発展によって仕事のあり方が根本から変化し、社員が目指す姿も一層多様化していくと考えています。スキル獲得をはじめとする各種支援をさらに拡充し、「主体的にキャリアをひらく人財」を原動力として、持続的な価値創造に取り組んでいきます。

 人財戦略の詳細は人的資本レポートをご参照ください

● 人財戦略 KPI

項目		指標	2023 年度	2024 年度	2025 年度	目標
アウト プット	人財育成	GPA3.5 以上評価取得者数（累計）	187 名	205 名	281 名	2026年度末約320名
		DX人財育成プログラムPhase 2取得者数（累計）	-	2,359 名	4,124 名	2026年度末約5,400名
		Udemy 受講者数	239 名	525 名	974 名	拡大
		Udemy 受講者一人あたり学習時間	-	8.6 時間	32.7 時間	拡大
		生涯設計デザイナーチャネルにおける 営業収益価値（2022 年度比）	96.7%	138.0%	149.1%	拡大
		生涯設計デザイナーチャネルにおける 一件あたり保険料（2022 年度比）	143.3%	200.6%	226.6%	拡大
		生涯設計デザイナーにおける入社3年目在籍率	66.6%	70.8%	70.8%	拡大
	キャリア 自律	My キャリア制度延べ応募者数	411 名	495 名	550 名	2026年度600名
		グローバル・ジョブポストティング応募者数	26 名	38 名	21 名	拡大
	多様性	女性役員比率	13.7%	17.1%	18.2%	2030年30%
		女性組織長比率	19.1%	19.5%	22.0%	2030年30%
	働きやすい 職場づくり	年間男性育休取得率 [※]	108.5%	113.1%	107.9%	累計1か月取得100%
		年間男性育休平均取得日数	23.1 日	25.4 日	36.7 日	30日
		プレゼンティーズム	23.4%	23.3%	22.5%	モニタリング指標
アウト カム	エンゲージ メント	エンゲージメント総合スコア	65.0	66.3	67.6	モニタリング指標

※前事業年度に配偶者が出産をし、当事業年度に育児休業を取得した男性従業員を含めて算出しているため、取得率が100%を超える場合があります。

＞ プロローグ

＞ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

✓ 2 中長期価値創造力の強化

- コア・マテリアリティ
- 短期・中期・長期のリスクと機会
- KPI&目標
- さらなる変革を加速するための資本
価値創造プロセス
- 社会価値と財務・企業価値のつながり
- グループCHROメッセージ
- 好循環を加速するための人財戦略
- グループCIO/CDOメッセージ
- IT・デジタル戦略
- サイバーセキュリティ
- データ・AI戦略

＞ 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

好循環を加速するための人財戦略

グループ HR ガバナンス

人財コミッティ

当社では、グループCEOを含む役員層で構成される人財コミッティのもと、次世代の経営リーダー育成と組織多様性向上に取り組んでいます。

経営リーダー候補人財の安定的な輩出は、将来にわたる経営基盤の安定・強化につながり、持続的な成長を支える重要な経営戦略の一つと位置付けています。経営リーダー候補者の選抜・育成状況を定期的に確認し、継続的かつ戦略的な育成を進めています。

また、変化の激しい経営環境に柔軟に適応し、新たな価値を持続的に生み出すためには、組織の多様性が必要不可欠だと考えています。足元では、女性活躍の推進、キャリア採用者の積極的な登用、若手の早期抜擢、障がい者雇用の促進に重点的に取り組んでおり、これらの取組みについて部門別の状況を把握するとともに、必要なアクションとその進捗状況を人財コミッティのメンバーである役員間で共有しています。

今後も経営陣のコミットメントのもと、経営戦略を支える組織・人財基盤の構築を戦略的に推進していきます。

変革をリードする多様な経営メンバーの登用

当社グループは、常に将来を見据えた経営基盤の強化を進めてきた一方で、当社グループを取り巻く環境は近年一層複雑化しており、不確実性への対応力が競争力の鍵となっています。こうした中、当社グループでは、変化の激しい経営環境においても確実に成長を実現するために、多様なバックグラウンドを持つ経営チームの構築に取り組んでいます。

その一例として、当社では経営層における社外からの人財登用を積極的に進めており、2026年4月時点で当社の役員のうち約4割が外部出身者です。業界や当社固有の慣習にとらわれない人財を迎え、より多角的な視点に基づき迅速に意思決定を行うだけでなく、企業風土の変革を伴いながら新たな価値創造へとつなげていくことで、「グローバルトップティアに伍する保険グループ」への成長を目指します。

海外グループ会社への HR ガバナンス / 連携強化

当社は、国内外のグループ各社と連携しながらHRガバナンスに取り組んでいます。取組みの1つとして、海外グループ会社CEOを対象とする報酬ガイドラインを策定し、グループ中期経営計画や各社の事業ステージ、市場水準を踏まえた公正かつ競争力のある報酬水準を設定しています。これにより、株主との価値の共有を促進しつつ、グループの成長を牽引する優秀なCEOの採用・定着につなげています。

また、海外グループ会社が主要経営層の後継者計画を策定するにあたり、親会社として必要な支援を提供し、それらの計画を一元的に管理しています。特にCEOの後継者選定に際しては、親会社として候補者との面談などを通じて選任プロセスに深く関与し、各社と連携しながら円滑なサクセッションの実現に取り組んでいます。

加えて、グループ経営を人財面から高度化し、各社間のシナジーを創出するため、海外グループ各社のHR部門との定期的な対話の機会を設けています。海外グループ各社のCHROが年1回対面で参加するGlobal HR Leadership Forumでは、グループの目指す姿や経営戦略を再確認するとともに、グローバルタレントに求めるコンピテンシーやアセスメントの運営など、シナジー強化に向けて幅広く議論しています。グループ一体でのタレント育成にも注力しており、2025年度には海外グループ会社の幹部層を対象にAdvanced Global Leadership Program (AGLP)を実施し、世界トップクラスのビジネススクールの協力のもと、企業戦略等について学ぶ機会を提供しました。



> プロローグ

> 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

▼ 2 中長期価値創造力の強化

- コア・マテリアリティ
- 短期・中期・長期のリスクと機会
- KPI&目標
- さらなる変革を加速するための資本価値創造プロセス
- 社会価値と財務・企業価値のつながり
- グループCHROメッセージ
- 好循環を加速するための人財戦略
- グループCIO/CDOメッセージ
- IT・デジタル戦略
- サイバーセキュリティ
- データ・AI戦略

> 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

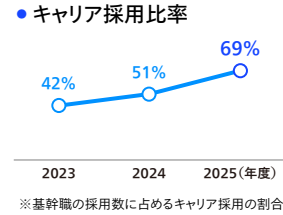
> 4 データセクション

好循環を加速するための人財戦略

人財獲得・人財育成

多様な人財ポートフォリオの実現

保険サービス業への進化に向けて事業領域を拡大する中、新たな発想を生み出す基盤として、人財の多様性確保が重要という認識のもと、新卒採用においては特定分野の専門性を磨くスペシャリティコースの拡充を進めています。また、即戦力の確保だけでなく、社内風土の変革という観点からも、キャリア採用に積極的に取り組んでいます。直近2年では、キャリア採用者が新卒採用者の数を上回り、組織の多様性が着実に向上しています。

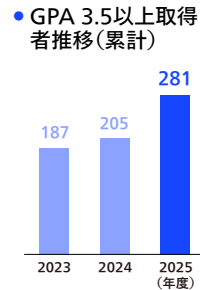


次世代リーダーの持続的な輩出

次世代リーダーの計画的な育成を、将来の安定した経営基盤の構築と持続的成長を支える重要な経営戦略と位置付けています。育成施策は、「研修」「異動」「経営層との接点」の三つの要素で構成しています。研修では、国内外の大学のエグゼクティブ向けプログラムなど幅広い学習機会を提供しています。また、本人の同意を前提として、未経験領域へのローテーションを通じた経験の多様化も図っています。経営層との接点として実施している個別対話「1for1」には、2025年度は約50名が参加しました。将来のキャリアや当社グループの経営課題などについて議論することで、リーダーに必要な高い視座の獲得を促しています。

グローバル人財育成

グローバルトップティアに伍する保険グループの実現に向けて、グローバルに通用する語学力やビジネス実践力を持つ人財の計画的な育成に取り組んでいます。育成状況を測るため、Global Pool Assessment(GPA)を使用しています。これは、外国人講師を相手に、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、交渉を行うアセスメントです。5段階評価で3.5以上を取得した人数をKPIに設定しており、2025年度には累計281名と目標を上回りました。



DX・AI 人財育成

2024年度から当社および国内生保会社を対象に、DX人財育成プログラムを展開しており、研修受講やITパスポート取得などを通じ、社員のデジタルスキル向上を推進しています。また、2026年度より各部門が課題を持ち寄り、AIの実装を通じて解決を図るプログラムを展開する予定です。本プログラム参加者が各部門におけるAI活用の推進役となり、AIによる業務効率化と付加価値創出を一層加速していきます。

主体的なキャリア形成支援

社員一人ひとりが、グループ社員に求める人財像である「主体的にキャリアをひらく人財」を体現できるよう、キャリア形成を支援するさまざまな制度を整備・提供しています。

My キャリア制度

国内向けの制度として、グループ内の多様な職務に対して公募を行うMyキャリア制度を運営しています。応募者数・合格者数はいずれも順調に増加し、社員の主体的なキャリア形成が着実に進展しています。また、2024年度よりラインマネジャー職への公募を導入しました。ラインマネジャー職の2階級下に相当する職位の社員から応募可能としており、キャリアの早い段階からマネジメントへ挑戦する意欲のある社員を後押ししています。

グローバル・ジョブポスティング

会社・国をまたいだ公募制度として、グローバル・ジョブポスティングを運営しています。グループに事業を展開する当社グループにとって、グループ俯瞰的な視点を持った人財が必要不可欠です。異国での就業というタフな経験を経ることで、元の会社に戻った後に学びや気づきを周囲に還元し、グループ一体での成長に貢献することを期待しています。制度開始からこれまでに51ポストで公募があり、119名が応募しました。

第一ライフ・カンボジア

横山美希

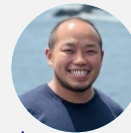


【From】 第一生命 新潟総合支社
【To】 第一ライフ・カンボジア

日本国内で営業経験を積む中で、成長・拡大フェーズにある海外市場に挑戦したいと思い、Myキャリア制度を通じて海外勤務を希望しました。海外拠点で多様な人々と日々協働しながら、事業運営への理解を深め、異文化環境下で調整力や柔軟性を培っています。これらの経験をグローバルな価値創造につなげていきたいと考えています。

Daiichi Life Asia Pacific

Shawn Lau



【From】 Daiichi Life Asia Pacific
(シンガポール)
【To】 第一ライフグループ IT・デジタルユニット

グローバルな経験、そして日本本社と協働する機会を得たいと考え応募しました。本社とグループ各社のコラボレーションを強化する取組みの企画・支援に携わる中で、それまでは接点のなかった仲間との関係を構築する機会にも恵まれました。チームやカルチャーの壁を越えて働く力を磨くとともに、異文化環境でコンフォートゾーンを抜け出し、「走りながら学ぶ」ことの重要性を学びました。

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本

価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

データ・AI戦略

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

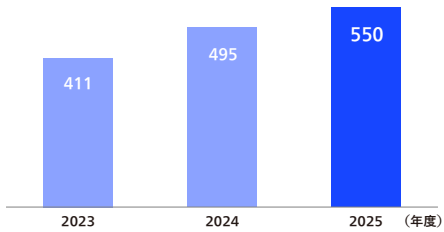
4 データセクション

好循環を加速するための人財戦略

社長やります！プロジェクト

管理職級社員を対象に、一部の国内グループ会社の社長職を公募する「経営人財公募制度『社長やります！』プロジェクト」を2025年度に実施しました。公募によって新たな視点を持つ人財が経営に参画することで、企業文化・組織風土を変革し、既存の常識にとらわれず各社の事業発展を促進すること、そして当社の未来を担う経営人財を育成することを目的としています。将来を担う経営人財を育成する観点から、応募資格を45歳以下とし、21名が応募しました。

● Myキャリア制度延べ応募者数



※いずれも年間累計

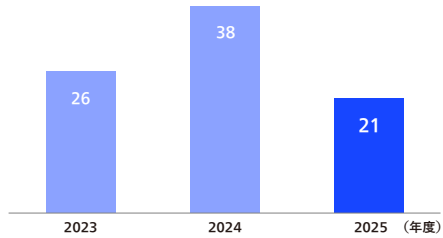
第一ライフペイメント
廣田友輝



【From】 第一生命 総合審査部
【To】 第一ライフペイメント

社長職への純粋な好奇心に加えて、これまでの守備範囲から一歩踏み出し新たな挑戦をしたい、また、グループ会社管理や運用部門で得た知見を活かせるのではないかと考え応募しました。Daiichi Lifeグループが「保険サービス業」への変革を目指す中、当社も決済機能を軸にしつつ、従来の枠に囚われずステークホルダーへの価値提供およびそれを支える基盤整備に向けた「挑戦」と「変革」に取り組んでいます。

● グローバル・ジョブポスティング応募者数



人事制度・報酬制度

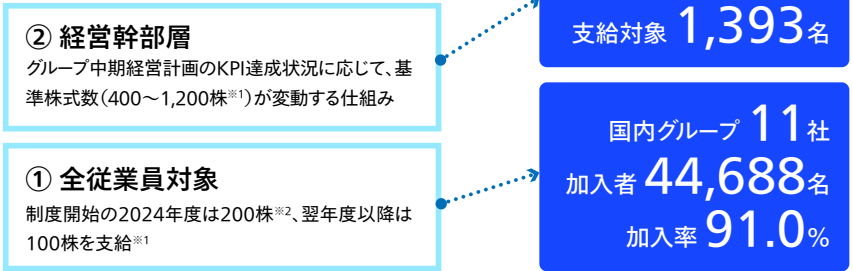
「公平な不平等」の実現に向けて、成果に応じて従来以上にメリハリのある処遇を実現できる人事制度の導入を進めています。人財獲得競争が業界の垣根を越えて激化する中で、社員の意欲とポテンシャルを引き出す制度基盤を構築し、主体的にキャリアをひらく人財が、その成果や挑戦に応じて確実に報いる環境づくりに取り組んでいます。

このような考え方のもと、当社ではジョブ型人事制度を2025年度から導入しています。制度適用者は段階的に拡大しており、2026年4月時点で約420名がジョブ型人事制度に移行しています。第一生命においても、2027年4月に実施予定の人事制度改定を通じて、職務内容に応じて従来以上に柔軟な報酬を設定できるようにする予定です。

2024年度に導入した従業員株式報酬制度では、従業員持株会に加入している全従業員を対象に、当社株式の一定数を毎年給付しています。また、経営幹部層に対しては、業績達成度に応じて追加給付を行い、企業価値向上への一層のインセンティブを付与する仕組みとしています。当社の企業価値向上による保有株式の価値の向上を社員に実感してもらうとともに、経営参画意識を高めることで、社員・会社・株主の一体感を強めることを企図しています。

全従業員を対象に、従業員持株会を通じて株式を給付する1階部分については、2025年度に国内6社が加わり新たに約3,000名が持株会に入会しました。従業員持株会の加入率は90%を超えており、高水準で推移しています。

株式報酬制度の仕組みと対象範囲



※1 2026年4月時点
※2 2025年4月1日付で行った株式分割前の株数に変換

＞ プロローグ

＞ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

✓ 2 中長期価値創造力の強化

- コア・マテリアリティ
- 短期・中期・長期のリスクと機会
- KPI&目標
- さらなる変革を加速するための資本価値創造プロセス
- 社会価値と財務・企業価値のつながり
- グループCHROメッセージ
- 好循環を加速するための人財戦略
- グループCIO/CDOメッセージ
- IT・デジタル戦略
- サイバーセキュリティ
- データ・AI戦略

＞ 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

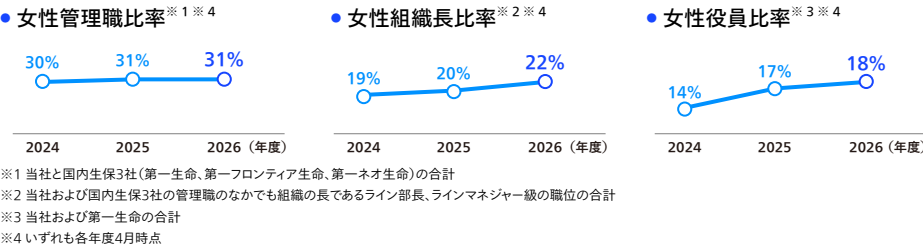
＞ 4 データセクション

好循環を加速するための人財戦略

風土・Well-being

女性リーダー育成と目標達成に向けた取組み

当社グループでは意思決定層の多様性を重視し、日本国内における女性活躍推進を重要課題の一つと位置付けています。2030年4月までに役員および組織長に占める女性比率を30%にすることを目標に掲げ、各種施策を展開しています。具体的には、役員が担当部門のマネジメントポストの候補者を選定する際に、候補者の30%を女性とする運用を実施するなど、プール人財の確保に向けた取組みを実施しています。また、役員との対話、ロールモデルとの交流などパイプライン強化施策も推進しています。さらには、経営視点の習得やグループ各社経営層の多様化を図るため、グループ会社の非常勤取締役への女性社員登用も進めており、2025年度は8社において延べ10名を登用しました。



インクルーシブな風土の醸成

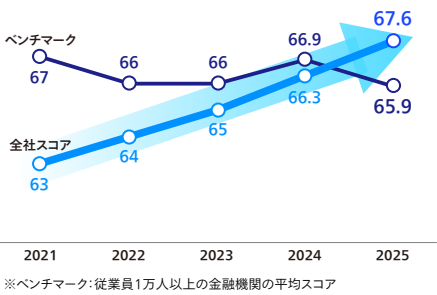
国内向けイベントとして、国際女性デーおよび女性の健康週間に合わせ、「Daiichi Life Group WOMAN's デー」を2023年度から毎年実施しています。2025年度は、ゲストの篠田真貴子氏より、「なぜ今『キャリア自律』が問われるのか」をテーマに、人財の多様性が生み出す価値や、キャリア自律の本質について語っていただきました。当社グループの女性役員とのトークセッションでは、キャリア形成や働き方について意見を交わし、参加者が自らのキャリアを考える機会となりました。また、当社グループにおいて、キャリア採用者が増加し、オンボーディング(入社後の定着・早期活躍支援)の重要性が高まる中、入社後3か月および1年経過時点でのフォローアップ研修等の施策も行っています。多様な社員の活躍を支援し、自分らしく働くことができるインクルーシブな職場づくりに引き続き取り組んでいます。



エンゲージメント向上に向けた取組み

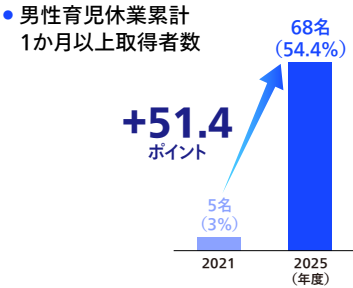
当社および国内生保各社では、社員が主体的に組織へ貢献し、個性を発揮できる職場づくりを目指し、2021年度よりエンゲージメント調査を実施しています。エンゲージメントを経営の重要指標と位置付け、取締役の業績連動報酬におけるサステナビリティ指標にも組み込んでいるほか、2026年度に策定した人的資本インパクトバ

スにおいても、生産性向上のキーフaktorとしてしています。多様な働き方が広がる中で、総合スコアは堅調に上昇しており、人財育成施策やキャリア形成機会の拡充などの各種施策の成果が表れたものと考えています。これまで当社グループは、企業理念の刷新を契機としたトップメッセージの発信などに継続して取り組んできました。第一生命では、人事担当役員が委員長を務める本社部門横断組織「社員ウェルビーイング向上委員会」を設置し、デジタル活用による事務効率化や、経営層との接点の創出による理念浸透などの取組みを進めています。今後もエンゲージメントを軸に、社員が誇りと意欲を持って働ける環境づくりに努めていきます。



多様な働き方と健康経営の推進

柔軟な働き方の推進に向けて、育児・治療・介護などのライフイベントと仕事の両立支援に取り組んでいます。男性育休は累計1か月以上の取得率100%を目指し法令で定める水準を超える取組みを実施しています。2024年度からは福利厚生サービス「ベネフィット・ステーション」を国内全社員に導入し、多様なライフスタイルに応じたサービス選択を可能にすることで、従業員満足度の向上を図っています。さらに、健康経営の実践を通じた社会全体のWell-being向上に貢献することを目指し、「生活習慣病予防」と「メンタルヘルス対策」を重点領域として、社員の健康支援を一層強化しています。



プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ
短期・中期・長期のリスクと機会
KPI&目標
さらなる変革を加速するための資本価値創造プロセス
社会価値と財務・企業価値のつながり
グループCHROメッセージ
好循環を加速するための人財戦略
グループCIO/CDOメッセージ
IT・デジタル戦略
サイバーセキュリティ
データ・AI戦略

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CIO/CDOメッセージ

AIとデジタルを業務の中核に据え、プラットフォームの近代化を推進、ITをコストから競争力の源泉へと転換。イノベーションの加速と企業価値の創出を実現しています。

専務執行役員
Group Chief Information Officer 兼 Group Chief Digital Officer
スティーブン・バーナム



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への進化に向け、IT・デジタル戦略の指針としてOneTech Vision 2030を策定した。AIやデジタル技術の活用を経営と事業の中核に据え、IT・デジタルを成長と企業価値創出を牽引するエンジンへと転換する

2025年度の成果と課題

2025年度において、当グループのIT・デジタル部門は、テクノロジーを事業変革の中核ドライバーとして位置付けるための基盤強化を着実に進めました。ITインフラの近代化、サイバーセキュリティ、グローバルな開発能力強化といった主要領域における取組みを推進し、業務のレジリエンス向上と中長期的な拡張性の確立を図りました。

また、2025年5月にインドに設置した「グローバル・ケイパビリティ・センター」(以下、GCC)の拡充も順調に進展しており、特に米国のプロテクティブや豪州のTALといった海外拠点において、既に複数の開発案件を完了しています。加えて、GCCにおける人員は160名を超える規模へと拡大しており、内製化を支える組織能力の強化を着実に進めています。

同時に、ベンダーマネジメント施策の導入やグループ横断的な契約手法の整備を通じて、ガバナンスの高度化およびコストの透明性向上に向けた取組みも進展しました。グループ包括契約の対象拡大や見直しなどにより、対象契約の調達コストについて約22%の削減を実現しました。加えて、一部の業務領域においてAIやデジタルソリューションの導入を先行的に進めたことにより、テクノロジーを活用した効率的な業務プロセスへの転換が進みつつあります。

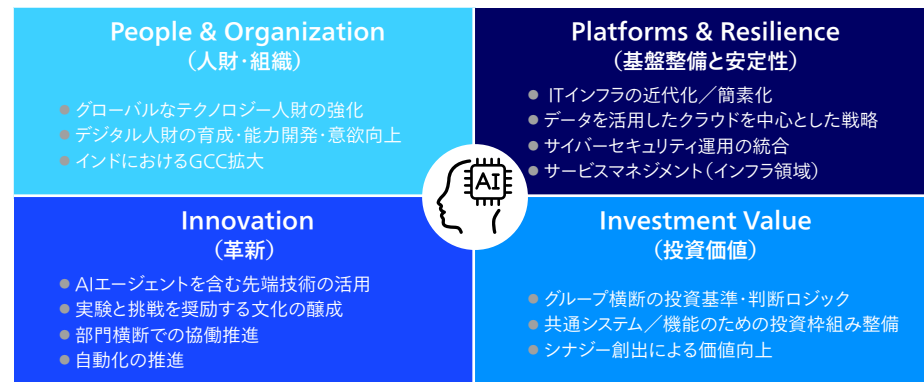
さらなる価値創出に向けて取り組むべき構造的な課題も一層明確になりました。私たちは、固定費削減の加速やレガシーインフラの近代化に加え、特にAIやソフトウェアエンジニアリング分野における先進的な技術能力の強化を重要な優先課題と位置付けています。また、進化を続けるサイバーセキュリティの脅威を踏まえ、グループ全体のレジリエンス強化に向けた継続的な投資を着実に進めていきます。

総じて、2025年度は重要な基盤の整備、主要な戦略的施策の有効性検証、そしてより機動的かつ拡張性の高い価値創出志向のIT・デジタル機能への進化に向けた推進体制の整備など、重要な進展を遂げた転換点の年となりました。

企業価値の向上に向けて

AIを活用したITおよびデジタル戦略により、当社グループはテクノロジーを効率化の手段にとどめず、事業成長を支える中核へと進化させます。基盤の整備と共通機能の拡張を通じて、環境変化に柔軟に対応できる体制を確立し、持続的な競争力の向上を図ります。また、価値創出に直結する領域への投資を強化し、中長期的な企業価値の向上へとつなげます。

● OneTech Vision 2030



IT・デジタル戦略を通じた企業価値の創出

当社グループのIT・デジタル戦略は、AI、基盤の近代化、および共通機能の活用を業務の中核に組み込むことで、企業価値の向上を支える中心的な役割を担っています。ITインフラの近代化・標準化や共通技術の再利用拡大を通じて、生産性向上と重複業務の削減を進めるとともに、部門横断での拡張性と一貫性を備えたシステム基盤の構築を推進しています。

また、GCCの拡張により、内部における技術力を強化するとともに、グループ全体で再利用可能なシステムへの移行を進めています。今後は、GCCにおいてAIを活用したソフトウェア開発基盤の構築を進めるとともに、エンジニア数を200名超へ拡大し、グローバルな開発・運用体制のさらなる強化を図ります。あわせて、開発の現場におけるAI活用を拡大し、設計、試験、文書作成、進行管理に至るまで幅広く適用することで、開発効率の向上と提供までの期間短縮、顧客ニーズへの迅速な対応力の強化を目指します。さらに、サイバーセキュリティへの継続的な投資を通じて、デジタルの信頼性と業務の安定性の強化を図るとともに、技術への投資をより直接的に事業成果へと結びつけていきます。こうした取組みにより、当社グループのIT・デジタルは、持続的な成長と競争力強化を支える中核基盤として、企業価値のさらなる創出に貢献していきます。

> プロローグ

> 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

✓ 2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本

価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

データ・AI戦略

> 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

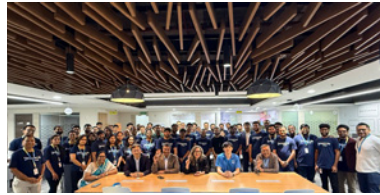
IT・デジタル戦略

今後の重点施策

当社グループは、AIを中核とし、共通基盤を軸とした組織への変革を進めています。グローバル人財基盤の強化とGCC拡張により内製力と生産性を高めるとともに、AI・先端技術の業務実装とグループ横断連携を加速します。併せて、クラウド前提の基盤近代化とセキュリティ強化を推進し、デジタル投資を通じた生産性革新と収益構造の転換を実現、持続的な成長と競争力の強化を図ります。

拡張性のあるグローバル・テクノロジーを支える人財基盤の構築

当社グループは、将来の事業成長に対応可能なシステムの提供と中長期的な体制拡充を支えるため、グローバルに統合されたテクノロジー人財基盤の強化を進めています。中核的な取り組みとして、GCCの拡張を推進しており、グループとしての内製力および生産性の向上を図るとともに、外部ベンダーへの依存度の低減を進めています。



併せて、グループのDX推進を担うDX推進層を将来のデジタルリーダーとして育成し、グループのビジネス変革を牽引する中核人財の強化を図っていきます。また、国内外のグループ会社のITトップとの定期的な会議体の開催を通じて、グループ全体での重要テクノロジー優先事項の整合を図るとともに、グループ内での知見共有を加速しています。

AIとグループ横断連携による進化

当社グループは、開発プロセスおよび業務全体において、AIおよび先端技術の活用を推進しています。具体的には、AIを活用したソフトウェア開発ツールの導入や、再利用可能なシステム構成要素および自動化機能の拡充により、効率性と実行スピードの向上を図っています。

また、Viva Engage[※]などのプラットフォームを活用し、部門を超えた連携やアイデア共有を促進することで、グループ全体のイノベーション創出力を強化しています。これにより、各社員がイノベーション施策に参画し、その成果を展開させる基盤を整備しています。

さらに、各種施策は具体的な業務課題への適用に重点を置き、試行的な取り組みが実際の成果や業務への貢献につながるよう進めています。

今後も、AIの活用を一層拡大し、新たな技術の導入とグループ横断の連携を強化することで、イノベーションの加速と顧客価値・事業価値の創出を推進していきます。

※Microsoft社が提供する社内の情報共有やコミュニケーションを促進する企業向けソーシャルプラットフォーム

最先端のプラットフォームと強靱なオペレーション

当社グループは、ITインフラの近代化および簡素化を推進するとともに、クラウドやデータ・AI活用を前提としたシステム基盤構造への移行を推進しています。直近では、ITインフラ近代化に向けたロードマップの策定、共通基盤の拡充、グループ全体のサイバーセキュリティ運用の強化に取り組んでいます。

今後は、システム基盤の標準化を加速し、組織間での共通利用を拡大するとともに、情報セキュリティおよびリスク管理の統一的な枠組みを一層強化していきます。

これにより、システム開発の効率性、拡張性、安定性を高めるとともに、イノベーションと持続的成長を支える安全かつ強固な基盤を構築していきます。

AI・デジタル活用による生産性革新と収益構造の転換

第一生命は、インフレ圧力やコストの上昇、国内市場の縮小といった構造的な逆風に対応するため、事業モデルの抜本的な変革を加速させていきます。

今後5年間で、AIやデジタル技術に約1,000億円を投資し、生産性の飛躍的向上を実現するとともに、業務の在り方そのものを再構築していきます。これらの取り組みは単なるコスト抑制にとどまらず、構造的な効率化を追求すると同時に、あらゆる顧客接点における顧客体験の質的向上を目指すものです。

シヴァクマール・ラマラジ CIO（第一生命）メッセージ

AIおよびデジタル技術の活用は、業務の効率化やビジネスモデルの高度化、そして顧客に対するより迅速で個々のニーズに応じたサービス提供を支える重要な要素として、経営基盤の中核になりつつあります。この変革を通じて、当社はより機動性と拡張性が高く、持続的に収益を生み出す競争優位性を有した組織を構築していきます。



プロローグ

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ

短期・中期・長期のリスクと機会

KPI&目標

さらなる変革を加速するための資本

価値創造プロセス

社会価値と財務・企業価値のつながり

グループCHROメッセージ

好循環を加速するための人財戦略

グループCIO/CDOメッセージ

IT・デジタル戦略

サイバーセキュリティ

データ・AI戦略

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

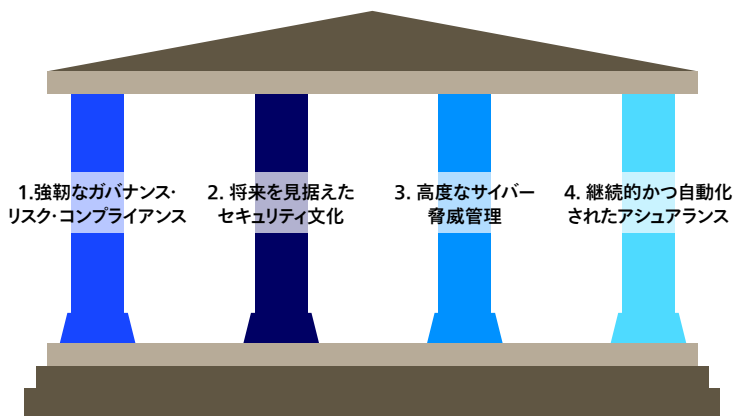
サイバーセキュリティ

今後の重点施策

当社グループは、ガバナンスおよびリスク管理の高度化のため、NIST[※]サイバーセキュリティフレームワークおよびセキュリティリスク・レーティングサービスに基づく定量的指標を活用しています。加えて、教育・訓練による意識向上と先進技術を活用した脅威監視の深化、さらにサイバーセキュリティ運用を通じたセキュリティサービスの拡充により、対応力を高めています。グループ会社間連携を強化し、顧客情報保護と事業継続の確保に取り組み、安全・安心なサービス提供に努めていきます。

※NIST：米国国立標準技術研究所 National Institute of Standards and Technology

サイバーセキュリティ（ステークホルダーの信頼獲得）



直近のサイバーセキュリティの取組みについて（体制・リスクマネジメント）

サイバーセキュリティ態勢の高度化に向け、金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドラインの対応を推進し、内外のセキュリティ評価を通じ、グループ全体のリスクの可視化・是正・管理を強化しています。これらの取組みをグループ横断で推進し、各社のリスク可視化と継続的改善を目指しています。

また、脆弱性診断や標的型メール訓練、インシデント報告プロセスの整備に加え、役員向け演習の実施等により、有事の対応力および意思決定の実効性の向上を図っています。これらは、継続的に高度化するガバナンスの枠組みのもと、反復実施しています。

さらに、グループ内連携を強化し、インシデント発生時の迅速な情報共有と一体的な対応を可能とするとともに、意思決定および統制プロセスの高度化を進めています。これにより、グループ全体のレジリエンスを高め、変化する脅威への対応力の強化を図っています。

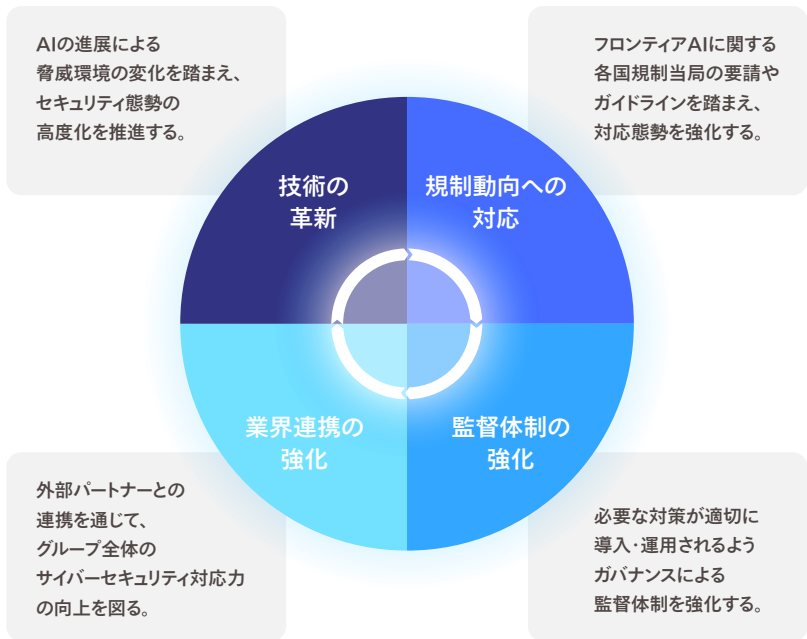
サイバー関連トピック

生成AIを含むAI技術の進展により、攻撃者はより高度な攻撃手法の開発を可能とし、サイバー攻撃は一層高度化しています。同時に、脆弱性発見から悪用までの期間も大幅に短縮されています。

こうしたAIの進展は、従来のリスクベースの評価および対策の前提となる脅威認識そのものを変え、未知の脆弱性に起因するリスク（ゼロデイリスク）や急速に変化する攻撃シナリオに対し、セキュリティパッチ適用[※]を含めたより迅速かつ柔軟な対応の必要性が高まっています。

当社グループは、金融庁が公表しているフロンティアAIに関するサイバーセキュリティの対応要請との整合を図りつつ、グループ会社横断での対応の強化を進めています。具体的には、重要システムの優先順位付け、対応枠組みの継続的見直し、多層防御の強化、インシデント対応の迅速化に取り組んでいるほか、金融ISACを通じた情報共有や外部のパートナーとの連携により最新動向の把握に努めています。

※システムの脆弱性や不具合に対応するため、ソフトウェアの更新プログラムを導入すること



データ・AI 戦略

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、統合されたAIとデータの活用基盤を中核に、組織横断で新たな価値創出を推進します。先進的な分析・開発環境を再利用可能な形で提供することで、開発コストの削減と価値創出の迅速化を実現し、AI活用のスケール拡大を図ります。さらに人財育成とガバナンスを強化し、グループAIガバナンス基本方針のもと安全かつ責任あるAI活用を持続的に推進することで、グループ全体の価値創造を一層加速していきます。

●データ・AI 取組みの全体像



データ利活用・AI イノベーションによる収益最大化とコスト最適化

AIとデータの利活用は、顧客理解の深化や業務プロセスの変革にとどまらず、新たな価値創出を実現し、収益機会の拡大およびコスト構造の最適化に寄与します。当社グループでは、AI・データ活用によるROIを勘案し戦略的に選定した部門への現場ヒアリングを起点に、実態に即した課題を可視化・構造化し、AI・データ駆動型の新たな業務フローの設計・実装を推進しています。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により、社内に蓄積された知見やFAQを即時に活用できる社内照会ソリューション「DIAL」をリリースし、日常業務で発生する「調べる」「探す」「聞く」という手間を削減しています。今後は、営業支援にとどまらず、引受査定や保険金支払査定といった中核業務へのAI活用も一層深化させ、高度で一貫性のある意思決定を実現するとともに、収益機会の拡大や業務効率の飛躍的向上によるコスト最適化を目指していきます。

AI 関連トピック①デジタルバディ

第一生命では、お客さまの体験価値の最大化 ●伴走支援型の AI アバター

を目指し、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」が全国の営業拠点で稼働しております。ライフプラン設計や保険提案の場面で商談を記録し、お客さまの状況やニーズに合わせた提案や複雑な手続きを「相棒」のようにサポートし、蓄積データをもとに訪問先を提案するなど、より質の高いコンサルティングとスピードの向上を実現します。



Concept
Digital Buddy
～生涯設計デザイナーの頼れる相棒～

3つの
支援内容

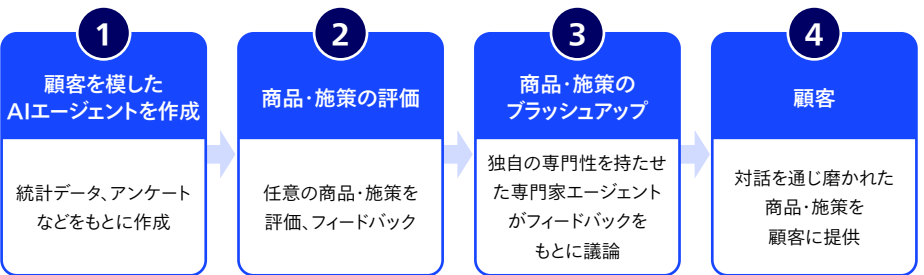
- ①お客さまニーズ・ご意向の360度理解サポート
- ②営業活動、商品・サービスの提案サポート
- ③営業事務、照会業務の事務サポート

AI 関連トピック②デジタルカスタマーツイン

AIを活用した新たな取組みとして、顧客を擬似的に再現する「デジタルカスタマーツイン」と呼ばれるAIペルソナの構築を進めています。統計データや公開情報、顧客アンケートなどをもとに生成し、シミュレーションを通じて購買行動の再現・分析に活用しています。デジタル上での対話と仮説検証を高速に反復することで、マーケティング施策の改善を迅速に進めるとともに、顧客体験の高度化と業務生産性の向上を実現しています。

●デジタルカスタマーツイン

マルチエージェント・シミュレーション*による商品・施策のブラッシュアップ



※異なる特性を持つAIエージェントの相互作用を、仮想空間上で再現する手法

＞ プロローグ

＞ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

✓ 2 中長期価値創造力の強化

コア・マテリアリティ
短期・中期・長期のリスクと機会
KPI&目標
さらなる変革を加速するための資本
価値創造プロセス
社会価値と財務・企業価値のつながり
グループCHROメッセージ
好循環を加速するための人財戦略
グループCIO/CDOメッセージ
IT・デジタル戦略
サイバーセキュリティ
データ・AI戦略

＞ 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