

Sustainability for Corporate Value

企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

3

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

グループCSuOメッセージ

ビジネスを通じたサステナビリティ取組みによる持続的な企業価値向上を強化するべく、インパクト・パスを活用しながら財務・非財務の両面から経営の進化に取り組みます。

執行役員
Group Chief Sustainability Officer
酒井 由紀子



サステナビリティ戦略で目指す姿

当社のパーパス「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、コア・マテリアリティに基づく事業活動を通じて社会価値と財務・企業価値をともに生み出す

基本方針 / サステナビリティ取組みと企業価値向上の関連性

私たちは、サステナビリティを特別な取組みではなく日々の業務そのものと捉え、4つの重要課題に取り組んでいます。2025年度は、これらの重要課題の解決に向け、当社の事業特性や強みを基に優先テーマを選定し、それら課題解決に向けた事業を通じた取組みがどのように社会インパクトと企業価値につながるか(=インパクト・パス)について、議論を深めました。例えば、お客さまニーズが多様化する中、自助努力による資産形成や資産寿命の延伸が社会課題となっており、将来への不安は消費の抑制や「豊かさ」の低下にもつながる可能性があります。この社会課題に対して、私たちは保険サービス業へと変革し、「保障」と「資産形成・承継」の両面による経済的な安心感に加え、充実した消費生活に資する選択肢を提供し、金融リテラシー向上にも貢献します。これらの取組みを通じて「まもる」「ふやす」「つかう」を通じた多様な“Life”を応援し、あらゆる人々のFinancial well-beingの実現に取り組んでいきます。この取組みはお客さまのFinancial well-beingの向上に貢献すると同時に、短期的な業績へのインパクト、そして、顧客接点の拡大・強化や顧客ロイヤリティの向上を通じて、中長期的な企業価値向上につながると考えます。このように、社会課題の解決に保険サービスを通じて貢献することで社会インパクトを創出するとともに、中長期的な企業価値向上の実現も図り、インパクト・パスを活用しながら財務・非財務の両面から経営の進化に取り組んでいきます。

● コア・マテリアリティと優先テーマ

I. Financial Well-being for All	II. Healthy People and Society	III. Green Leadership
●「まもる」「ふやす」「つかう」を通じた多様な“Life”の応援	●生産性向上を通じた働きやすさの向上	●投融資を通じた環境課題解決への取組み*
●アジアの保障ギャップの解消	●未来への挑戦を支える機会の拡大	●環境保全活動を通じたネイチャーポジティブへの貢献
	●すべての人々の心身の健康増進	●国際的ルールメイキングへの関与・貢献*
IV. Proactive Governance and Engagement		

※取組主体：第一生命、第一フロンティア生命
(注)優先テーマにより取組主体が異なります

ここまでの成果と課題・今後の重点施策

2025年度は4つの重要課題の解決に向け、事業の実践を通じてさまざまな新しい取組みを推進してきました。以下に代表的な取組みを例示します。

【Financial Well-being for All】

「保障」と「資産形成・承継」の一体的な価値提供に向けて、お客さま一人ひとりに“ぴったり”な保障を提供する主力商品「ジャスト」を中心に、指数連動型年金「ステップジャンプ」などの資産形成・承継商品を合わせて提供することで、お客さまの多様なライフプランの実現を後押ししてきました。さらに機関投資家として、証券会社等と連携した社債発行支援・投資を通じ、企業の資金調達手段の多様化と市場機能の強化に貢献し、インベストメントチェーンの活性化に寄与することで、結果として家計の資産形成環境の底上げにもつなげています。

【Healthy People and Society】

TALでは、複雑なメンタルヘルスの課題を抱える方々への支援を目的として、オーストラリアのメンタルヘルスクエア分野を先導する団体であるSANEとパートナーシップを締結しました。この取組みには、同様の経験を持つ人がお客さまに寄り添う回復支援のパイロットプログラムや、統合的なケアへのアクセス向上を目指したデジタル支援サービスへの共同出資が含まれています。また、国内ではインフォマートと資本業務提携し、DXを軸に業務効率化・経営高度化に資するサービスの提供や将来的なサービスの共同開発に向けた検討を進めており、企業と働く人たちの生産性向上に寄与することを目指しています。

今後は、これらの取組みを個別に進めるのではなく、相互に連携させることで成果を可視化し、グループ横断での展開を加速していきます。

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

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

4 データセクション

グループサステナビリティ推進体制

グループサステナビリティ宣言

当社グループのパーパスで目指す世界の実現に向けて、グループ一丸となったサステナビリティ取組みを一層推進すべく、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、当社グループにとってのサステナビリティを、持続可能な環境・社会のなかで現世代・将来世代のあらゆる人々のWell-beingが実現することと定義しています。本宣言のもと、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)に基づく事業の実践を通じて社会価値と財務・企業価値を創出し、当社グループの持続的な成長とともに、目指す世界を実現していきます。

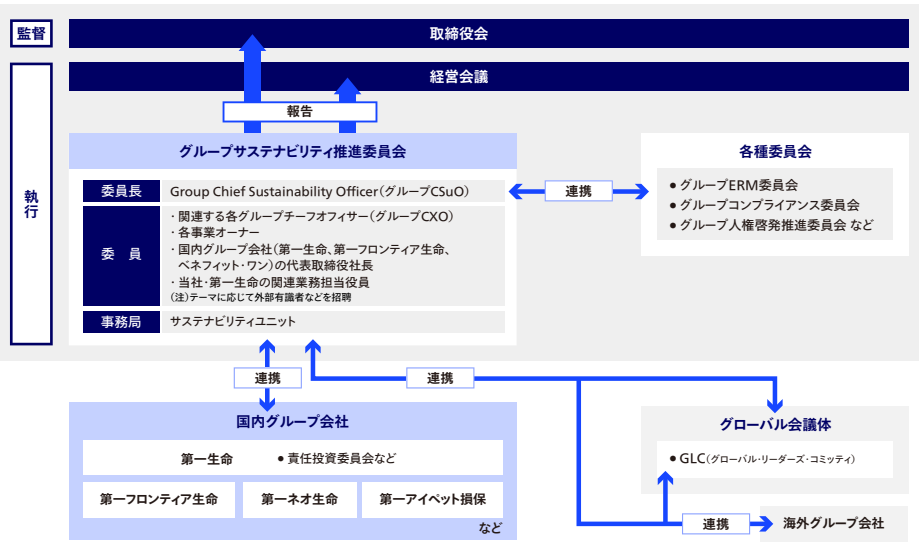
グループサステナビリティ推進体制

当社グループでは、持続的な社会の実現に向けた取組みを力強く推進するために、「グループサステナビリティ推進委員会」を中心としたサステナビリティ推進体制を構築しています。

「Group Chief Sustainability Officer(グループCSuO)」がグループサステナビリティ戦略を推進する職責を担うとともに、グループサステナビリティ推進委員会の委員長を務めています。本委員会では、グループ方針・戦略やステークホルダーエンゲージメントを含む効果的な情報発信の検討、グループ各社における取組みの進捗状況のモニタリングなどについて、外部有識者の意見も踏まえ、グループ横断的かつ中長期的な視点で議論しています。

また、本委員会はグループ社員向けに公開しており、委員会での議論の内容は、経営会議および取締役会に報告しています。本委員会を基盤として、①戦略・取組みの策定、②戦略の浸透・取組みの推進、③データモニタリング・分析、④レポート開示、⑤エンゲージメント・外部評価のサイクルを回すことで、実効性のあるサステナビリティ経営を推進しています。

Daiichi Lifeグループとサステナビリティ



グループサステナビリティ推進委員会 2025年度の議題

日程	概要
5月	- 中長期的な企業価値向上に向けたリスク・機会分析と指標設定 2024年度外部評価結果報告 - サステナビリティ・責任投資アンケート結果報告
9月	- SSBJ基準適用に向けた対応 - グループ責任投資取組方針の方向性議論 - インパクト・パス策定にかかる初期報告
12月	- グループ責任投資取組方針にかかる検討状況報告 - コア・マテリアリティの解決に向けたインパクト・パスの策定 - サステナビリティおよびコア・マテリアリティの社内浸透に向けた対応 - SSBJ基準適用に向けた検討状況
3月	- インパクト・パスを踏まえた今後の取組方針 - 自然への取組みの方向性 - サステナビリティ情報開示のあり方 2025年度の人権に係る取組みの総括

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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

4 データセクション

気候変動・自然に関する取組み ―TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示―

☑ 気候変動・自然に関する取組み
―TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示―

基本的な考え方

気候変動は、社会や経済に深刻な影響をもたらすグローバル共通の社会課題であり、当社グループにとっても重要な経営課題であると認識しています。また、自然に関する課題については、自然があらゆる事業活動の基盤であることから、気候変動とともに当社グループの事業活動においても重要な経営課題であると認識しています。こうした認識のもと、当社グループは「Green Leadership」を重要課題の一つに掲げています。機関投資家および事業会社として、気候変動や自然を中心とした環境課題に対し、戦略的かつ主体的に取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指しています。

● TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた当社グループの対応状況

ガバナンス

取締役会の監督のもと、グループサステナビリティ推進委員会が中心となって各領域の取組みを推進しています。また、経営会議やグループサステナビリティ推進委員会の議論の内容は取締役会に報告され、監督機能の実効性を確保しています。

なお、役員報酬の業績評価指標にCO₂排出量削減の進捗を含むサステナビリティに関する指標を組み入れています。

当社グループの気候変動・自然への取組みの概要

当社グループでは、TCFD および TNFD の枠組みを踏まえた情報開示を行っており、当社グループの気候変動・自然への取組みを「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」で整理しています。各取組みの詳細については、[☑サステナビリティレポート2026](#)の「コア・マテリアリティの解決に向けた取組み：Green Leadership」をご参照ください。

戦略 / リスク管理

リスク・機会の認識をはじめ、機関投資家および事業会社として、GFANZ など金融分野における国際イニシアティブの取組みを踏まえつつ、気候変動や自然への影響に配慮した取組みを推進しています。

また、当社グループの事業活動に大きな影響を与えうる重要な経営課題という認識のもと、気候変動・自然に関するリスクを重要なリスクとして選定し、リスク管理を強化しています。

気候変動（Climate Change）

実体経済のネットゼロ移行促進に向けて「ネットゼロ移行計画」を策定し、当社グループへの気候変動によるリスク・機会の特定・分析を実施したうえで、機関投資家および事業会社の両面から、気候変動への対応を進めています。

機関投資家としては、投融資を通じたポジティブ・インパクトの創出、継続的なエンゲージメントを通じた投融資先の脱炭素社会の実現に向けた取組みを支援しています。また、事業会社としてもネットゼロの実現に向けて、使用電力の再生可能エネルギー化などを推進しています。

自然（Nature）

投融資先や自社事業を通じた自然との接点および依存・影響への理解に基づき、当社グループの自然に関するリスク・機会を特定・分析しています。特に投融資先の分析においては、バリューチェーン全体を対象としてさらなる深掘りを行っています。

> 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

☑ 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
―TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示―

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> 4 データセクション

気候変動・自然に関する取組み ―TCFD および TNFD の枠組みを踏まえた開示―

指標・目標

気候変動・自然を中心とした環境課題の解決への貢献に向けて、機関投資家・事業会社の両面で指標を定め、着実に取組みを進めています。

指標		目標	直近実績
スコープ 1 + 2	グループ全体	2019 年度比 2030 年度▲ 75% 2040 年度ネットゼロ	2025 年度▲ 86%
スコープ 3 (自社排出：カテゴリ 15 以外) ※ 1	第一生命	2019 年度比 2030 年度▲ 30% 2050 年度ネットゼロ	2025 年度▲ 33%
スコープ 3 (投融資を通じた排出：カテゴリ 15)	第一生命・ 第一フロンティア生命	2030 年▲ 50% ※ 2 2050 年ネットゼロ	第一生命： 2025 年度▲ 43% 第一フロンティア生命： 2025 年度▲ 52%
サステナビリティ・ テーマ型投融資累計額		2029 年度 累計 5 兆円	2025 年度：累計約 3 兆円
うち環境・気候変動関連 ※ 3		2029 年度 累計 2.5 兆円	2025 年度：累計約 1.9 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 ※ 4)		2029 年度約 450 万 t-CO ₂ e	2025 年度 421 万 t-CO ₂ e
エンゲージメント実施社数		ポートフォリオ排出量 国内上位約 50 社	69 社 ※2023年度～2025年度累計 エンゲージメント社数

※1 カテゴリ1、3、4、5、6、7、12を対象として算定
※2 2020年比、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、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、インシデントベース
※3 グリーンボンド、再生可能エネルギー発電所関連事業への投融資など環境・気候変動問題の解決に資する投融資
※4 再生可能エネルギー発電事業などにて発電量からの推計が可能な案件(PCAFの基準に沿って算出)、グリーンボンドなどにおいてインパクトを開示している案件(測定結果の一部には、ICE Data Services が提供するデータを含む)

自社の GHG 排出（スコープ 1+2、スコープ 3（カテゴリ 15 を除く））

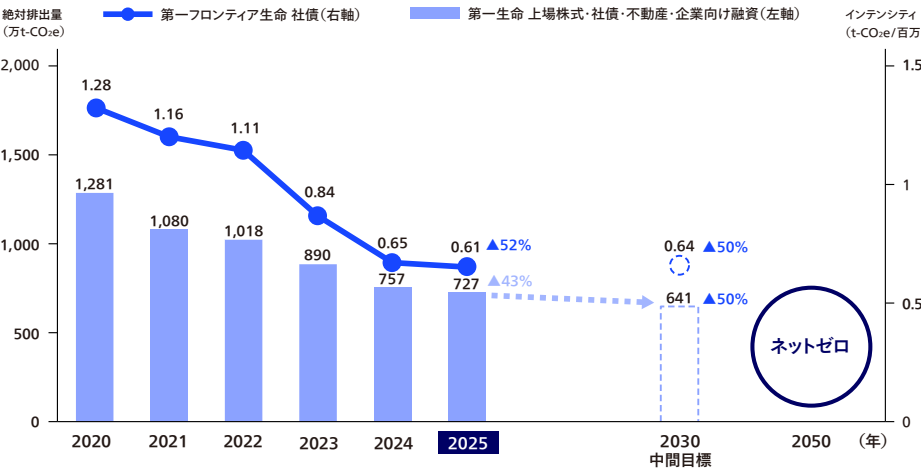
スコープ1+スコープ2については、省エネルギー化の推進や使用電力の再生可能エネルギーへの切替えなどに取り組んでいます。

また、第一生命におけるスコープ3(カテゴリ15を除く)については、排出原単位データの精緻化を実施することで、より正確な排出量の算定を推進しています。また、業務における紙資源使用量の削減を通じた排出削減を図っています。

投融資を通じた排出（スコープ 3 カテゴリ 15）

第一生命・第一フロンティア生命では運用ポートフォリオの2050年ネットゼロ達成に向けた取組みを進めており、足元では順調に進捗しています。投融資先が算定・開示するデータの範囲拡大や正確性等により、ファイナンスド・エミッションの計測結果が今後増減する場合も想定されるものの、企業の実効的な脱炭素戦略を促進し、実質的に社会全体のGHG排出量を削減することがより重要であることから、引き続きエンゲージメントを基軸とした取組みにより目標達成を目指します。

●（第一生命・第一フロンティア生命）投融資を通じた GHG 排出の推移



> 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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
―TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示―

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> 4 データセクション

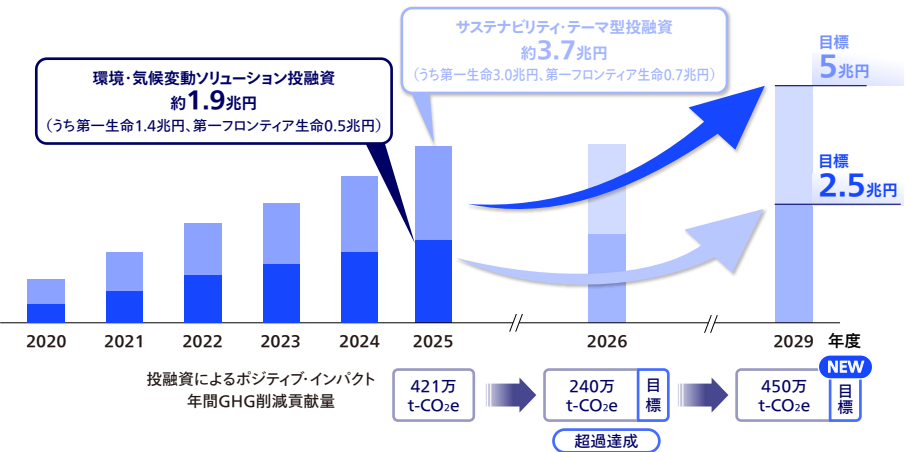
気候変動・自然に関する取組み ―TCFD および TNFD の枠組みを踏まえた開示―

社会課題の解決に向けた投融資の推進

サステナブルな社会の実現に貢献するため、社会課題の解決に向けた投融資の累計額5兆円以上（うち環境・気候変動ソリューション投融資は累計2.5兆円）という目標を設定し、着実に実績を積み上げています。

また、投融資による社会的インパクトを測る指標として設定した年間 GHG 削減貢献量も順調に推移しており、今後も投融資によるポジティブ・インパクトのさらなる拡大に取り組んでいます。

●（第一生命・第一フロンティア生命）社会課題の解決に向けた投融資実績と目標



✧ ネイチャーポジティブの実現に向けた取組み

当社グループは、自然が経済全体の基盤であることから、自然関連諸課題を気候変動と並ぶ重要な経営課題として認識しており、TNFD 提言に基づき、投融資先および自社の自然関連リスク・機会の分析を進めていますが、自然の状態を評価する統一指標はまだ存在していません。

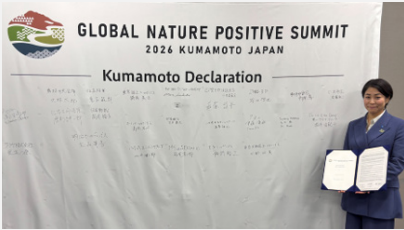
このような状況の中、Nature Positive Initiative (NPI) による State of Nature Metrics (自然の状態に関する指標) の開発など、国際的な枠組みにおいて自然の状態を可視化するための指標の検討が進められています。

当社グループも、2026年7月に熊本で開催された「グローバルネイチャーポジティブサミット 2026」に協賛し、当社の取組みを共有するとともに、関係者との議論を行いました。今後も外部ステークホルダーとも協働しながら、ネイチャーポジティブの実現に向けた取組みを進めていきます。

Global Nature Positive Summit 2026



酒井グループCSuOが登壇したパネルディスカッション



熊本宣言への署名

> 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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
―TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示―

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> 4 データセクション

人権の尊重

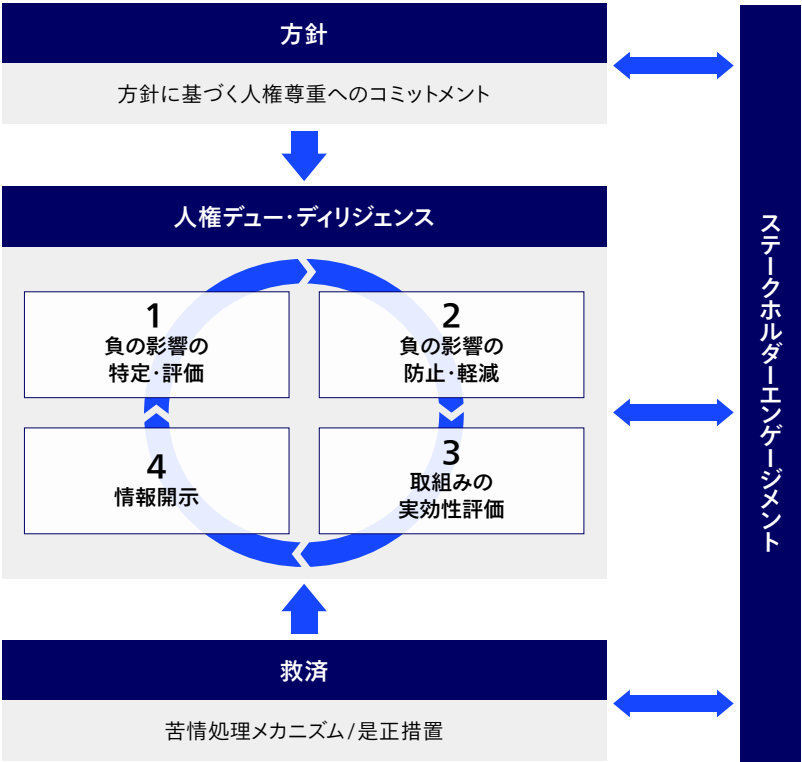
人権の尊重

基本的な考え方

Daiichi Life グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「Daiichi Life グループ人権方針」を定めています。また、「Daiichi Life グループ行動規範」において、「ベースとなる行動」の一つとして「人権の尊重」を掲げています。当社グループは、人権尊重をめぐる国際社会の動向をいち早く捉えるとともに、人権に関わる原則・イニシアティブ・ガイドラインを正しく理解し、あらゆる場において常に相手を思いやる心を持って行動できる役員・社員の育成に努めています。人々の幸せを追求する「人権尊重」という価値観に立脚し、バリューチェーン全体における人権尊重の実現に向けた取組みを推進しています。

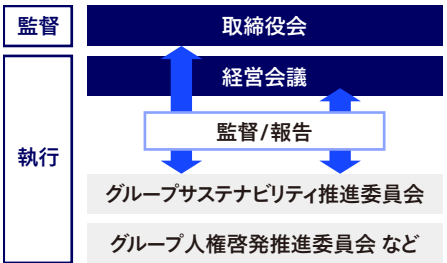
人権マネジメントの全体像

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った人権デュー・ディリジェンスや救済・是正に向けた取組みを含む、人権尊重の取組みを推進する枠組みを構築しています。また、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、人権尊重に関する取組みの実効性向上に努めています。



推進体制

人権尊重の取組みは、経営会議やグループサステナビリティ推進委員会などの執行の会議体で議論し、取締役会において監督を行う体制としています。また、グループ人権啓発推進委員会を設置し、人権啓発の取組みの推進に関する事項の議論を行っています。



2025 年度の主な取組み

人権方針の運用・見直し	▶ 国連指導原則を踏まえ、バリューチェーン全体への適用範囲の明確化などを目的としてグループ人権方針を改定
人権デュー・ディリジェンス	▶ 委託契約書へのサステナビリティ条項の導入を通じた責任ある調達強化 ▶ 国連指導原則に沿ったライツホルダー（人権への負の影響を受ける可能性のある人々）視点での人権リスクアセスメントの実施、顕著な人権課題の特定 ▶ 国内外グループ会社を対象に国連指導原則に沿った人権デュー・ディリジェンスを実施
救済	▶ 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が運営する「対話救済プラットフォーム」に参画、外部ステークホルダー向けの苦情処理メカニズムの構築
社内啓発	▶ グループ人権方針の周知を含めたビジネスと人権に関する研修を国内外グループ会社で展開

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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験（取締役スキルマトリクス）/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

4 データセクション

社外取締役×有識者対談

さらなる企業価値向上に向けて、「モニタリング・ボード」を進化させる



社外取締役
ブルース・ミラー

社外取締役（監査等委員）
牧野 あや子

一橋大学大学院 経営管理研究科 教授
円谷 昭一

社外取締役（報酬諮問委員長）
石井 一郎

2025年度も過去最高益と株価最高値を更新し、2030年度の時価総額10兆円の達成に向けて邁進するDaiichi Lifeグループ。

新コーポレートガバナンス・コードも見据えた、さらなる企業価値向上のための「モニタリング・ボード」のあり方について、一橋大学の円谷教授と、社外取締役3名の対談を実施しました。

> 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

▼ 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> 4 データセクション

社外取締役×有識者対談

取締役会の姿勢や議論内容、
「攻めのモニタリング」について

円谷 まず、第一ライフグループのコーポレートガバナンスの特徴について伺います。取締役会ではどのようなテーマを重視して議論しているのか、また、どのような点を大切にしながらガバナンスの実効性を高めているのかについてお聞かせください。

ミラー 私は社外取締役に就任して約4年になりますが、就任前は日本企業の取締役会に対し、ある種の先入観を持っていました。予定調和的な議論が多いのではと予想していたのですが、その印象は大きく変わりました。取締役会では、皆さんが率直に意見を述べ、「私はそうは思いません」と明確に発言します。自由に意見を交わし、考えをぶつけ合いながら議論を深めていく風土があり、私も、就任当初から率直に意見を述べることができました。このように、活発で率直な議論を通じて意思決定を行っていることは、第一ライフグループのガバナンスの大きな特徴の一つであり、議論の深さにもつながっていると感じています。象徴的だったのは、2023年の菊田グループCEOの選任プロセスです。社外取締役が議長を務める指名諮問委員会での議論を社外取締役が主導し、大きな役割を果たしました。

4年間で最も変化した点は、個別M&A案件を非常に丁寧に議論しており、案件を重ねる中で取締役会の知見や判断力も向上していることから、M&Aに関する議論の質が着実に高まっていることです。一方で、他の選択肢や代替案との比較という視点では、さらに議論を深める余地があると感じています。大きな課題ではありませんが、今後M&A案件が増えるほど、そうした視点の重要性は高まるのではないのでしょうか。

牧野 私は就任して約1年ですが、ガバナンスについては現体制が最初からあったわけではなく、多くの方々が時間をかけて改善してきたと伺っています。特に、任意の指名諮問委員会や報酬諮

問委員会については、社外取締役が積極的に主導しながら機能と実効性を高めてきたと聞いています。現在のガバナンスは、そうした継続的な取組みの積み重ねによって築かれたものであり、私はその想いを意識しながら、職務に取り組んでいます。

また、ミラーさんがおっしゃったように、M&A案件の審議の仕方については、社外取締役共通の課題認識でもあります。審議案件が多い一方、資金や人材は有限であり、全てを実行できるわけではないため、常に優先順位と全体最適の視点を意識することが重要だと考えます。ただ、案件ごとに検討タイミングや進捗スピードは異なり、全てを同条件で比較することも容易ではありません。今後も試行錯誤を重ね、より良い意思決定のあり方を追求していく必要があると考えています。

石井 私は社外取締役に就任して約2年になります。この2年間で振り返ると、2023年に菊田グループCEOが就任されて以降、当社は大きな変革に向けて力強く前進しています。先ほどミラーさんもおっしゃいましたが、変革のリーダーとして菊田グループCEOが選任されたことは非常に大きな意味がありました。私は就任前から同業の立場で当社を見ていましたので、菊田グループCEOの考えや目指す方向性については理解しており、まさに攻めのモニタリングを実行するつもりで職務を始めました。私は前職で海外M&Aに数多く携わり、その知見を期待されてお声がけいただいたのだと思っています。そのため、M&Aについては個別案件の議論だけでなく、M&A全体を戦略の中でどう位置づけるかという視点を提案しました。現在は取締役会だけでなく、会社の中長期的な課題を議論する中長期戦略検討会にも社外取締役が積極的に参画しながらモニタリングしています。こうした取組みが、当社の攻めのガバナンスを支える重要な要素になっていくと考えます。

一方で、守りのガバナンスもしっかり機能していると感じています。特に監査等委員会は、2026年6月の株主総会をもって退任した前社外取締役の佐藤委員長を中心にこの4年間でさまざまな改革



一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

円谷 昭一

を進め、実効性を非常に高めてきたと認識しています。その一例が、執行部門との対話です。会長や社長を交えず、持株会社の執行役員や国内外主要グループ会社の経営陣一人ひとりと社外取締役、常勤監査等委員が率直に意見交換を行う場を設けました。非常に率直かつ本音の意見交換が行われ、私たちの考えを伝えるとともに、執行部門の考えも直接聞くことができ、大変有意義な場となっています。こうした対話がガバナンスの土台としてしっかり機能しており、企業風土として根付いていると感じています。

「あるべきガバナンス」の実現に向けた
課題認識と打ち手のイメージ

円谷 皆さまそれぞれが、コーポレートガバナンスの「あるべき姿」の実現を目指されていることが伝わりました。それでは、その理想とするガバナンスを100%とした場合、現在はどのあたりまで到達していて、どのような課題があるとお考えでしょうか。打ち手のイメージとあわせてお聞かせください。

石井 現時点では、理想に対し7割程度までは来ているという感覚です。ただ、先輩方が築き上げてきた基盤に支えられている部

> 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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> 4 データセクション

社外取締役×有識者対談



社外取締役
ブルース・ミラー

分も大きく、今後は私たち自身がガバナンスのレベルを維持・向上させていかなければなりません。理想の実現に向けて取り組むべき課題は、菊田グループCEOという強い変革のリーダーによる積極的なリスクテイクや挑戦を、社外取締役として後押ししながらも、適切に統制を効かせていくことです。当社への期待が高まり、さまざまな案件や提案がグループCEOのもとに集まる中、それらを適切に選択し、健全性と成長のバランスを保ち続けることが重要です。仮に進むべき方向から外れそうになったらいち早く兆候を捉え、軌道修正を促す「ガードレール」としての役割を、これまで以上に重視していきます。

牧野 私の感覚では、現在は65%程度でしょうか。これまでの課題と現在の経営環境、そして今後目指す姿を踏まえると、取締役会に求められる役割も変化してきていると感じています。攻めのガバナンスを実現し、執行部門が迅速に意思決定を行うためには、権限委譲とモニタリングは不可欠です。一方で、権限を委譲することは、任せきりにすることではありません。執行部門には委譲された権限に基づく説明責任があり、取締役会には、その内容を十分に確認し、必要に応じて軌道修正を促す責任があります。このことを、執行部門とガバナンス側で明確に認識していくことが今後の課題です。取締役会としては、気になる点があれば納得できるまで

確認し、必要な助言や提言を行うことが重要であり、その役割を今後も果たしていきたいと考えています。

ミラー 私としては75%ぐらいという感覚です。お二人のお話を伺い、なるほどと思いました。変革を牽引する菊田グループCEOの取組みをどのように適切にモニタリングするかが今後の課題である、という石井さんのご意見には、私も賛成です。私は当時の取締役会の一員として菊田グループCEOの選任に関わり、その後もサポートしてきました。そのため、自分自身に相応のバイアスがあるかもしれないと意識しています。だからこそ、石井さんと牧野さんのような新しい社外取締役が加わり、より客観的な視点からグループCEOや執行全体をモニタリングしていただくことは、ガバナンスにとって非常に良いことだと考えています。

私のもう一つの課題感は、新コーポレートガバナンス・コードでは従前と比べ、社外取締役に求められる水準や期待が確実に高まっているため、当社のガバナンスをさらに進化させていく必要があるという点です。例えば現在の取締役会は効率的に機能している一方、その実効性が個々のメンバーに依存している面もあります。今後はガバナンスの属人化を防ぐためにも、機関設計について議論していくことが重要ではないでしょうか。例えば、社外取締役比率をさらに高めることや、取締役会議長を社外取締役とすることも、今後検討すべきテーマです。

円谷 ありがとうございます。現在の到達点だけでなく、今後の課題についても率直なご意見を伺うことができました。こうした課題認識は、投資家の皆さまにとっても大変関心の高いテーマです。次に各委員会の活動についてお伺いします。当社では、当該委員会に属さない社外取締役もオブザーバーとして参加できるという特徴があります。報酬諮問委員会や指名諮問委員会の活動について、現在重視していることをお聞かせください。

石井 私が議長を務める報酬諮問委員会では、企業価値向上を担う人財を適切にリテンションし、必要に応じ外部からも迎えられ

る報酬水準とすることを重視しています。そのため国内の大手金融機関だけでなく海外の保険会社もベンチマーキングして、グループCEOの報酬水準を十分に吟味しながら設定しています。それを基準に他の役員報酬も決めているほか、適切な水準となるよう引き上げる方向で調整しています。

また、固定報酬の比率を抑え、業績連動報酬や株式報酬の比率を高める方向で見直しを進めてきた一方、海外の保険会社と比べるとまだ改善の余地があるため、制度のさらなるレベルアップを図ることが今後の課題です。

円谷 事業子会社のトップの報酬もモニタリングしていますか。

石井 しています。主要な事業子会社の社長や取締役の報酬の最終的な決定権限は、事業子会社の取締役会にありますが、当社の事前承認を経て決定がされています。また、報酬諮問委員会では、主要な事業子会社の社長等の報酬に関する事項について審議を行っており、社外取締役の意見も踏まえながら運用されています。

牧野 事業子会社の役員報酬については特定の個人について議論するのではなく、あらかじめ定められたロジックに基づき、グループCEOの裁量も織り込みながら透明性と公正性を確保し、報酬制度全体として適切に機能しているかをモニタリングしています。

ミラー 海外子会社のトップマネジメントの報酬についても報告を受けています。各社の状況を比較しながら確認することができ、必要に応じ社外取締役として意見を述べる機会も設けられています。

石井 次に指名諮問委員会について、最も重要な役割はグループCEOの選解任です。委員会は社外取締役4名と会長・社長で構成しており、社外取締役が中心となって議論を進め、取締役会へ答申しています。また、社外取締役の選任も重要なテーマです。任期を見据え、1年前ではなく2年ほど前から候補者の検討を始め、社外取締役だけでなく社内取締役からの推薦も受けながらショートリストへと絞り込み、十分な議論を重ねています。最終的には、社外取締役も候補者との面談に参加するなど、丁寧なプロセスを経て選任しています。

＞ 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

✓ 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ 4 データセクション

社外取締役×有識者対談

「守りのモニタリング」について

円谷 次は「守りのモニタリング」についてお伺いします。先ほど、監査等委員会設置会社としての体制が実効的に機能しているというお話がありましたが、具体的にはどのような視点で監査・モニタリングし、実効性を高めているのでしょうか。また、Daiichi Lifeグループはさまざまなリスクへの対応が求められる領域で事業を展開していますが、監査等委員会として何を重視し、どのような工夫によってガバナンスの実効性を確保しているのかお聞かせください。

牧野 監査等委員としては、まず会社そのものを深く理解することが何より重要であるため、執行部門との対話では、会長や社長が同席しない場で直接話を聞き、率直に意見交換しています。また、子会社への往査も実施し、現場の状況を直接確認しています。私個人の考えも含みますが、監査等委員会が機能するうえで最も重要なポイントの一つは、常勤監査等委員の存在であると思います。当社の業務を深く理解し、豊富なマネジメント経験を有し、必要な情報を適時に収集いただけることが非常に重要です。現在の常勤監査等委員のお二人はその役割を十分に果たしていただいていると感じています。また、監査等委員会では、毎年、指名諮問委員会に対して監査等委員として求める人物像を提示しています。常勤・社外を問わず、どのような経験やバックグラウンドを持つ人材が望ましいかについて、監査等委員会としての考えを明確に伝えています。

コミュニケーションの面では、重要な事象が発生した際には比較的早い段階で情報共有できている一方、今後はよりプロアクティブな対応が必要だと考えます。事象が重大化してからではなく、その前段階、いうなれば「ボヤ」の段階でリスクの兆候を把握できるようになることが重要です。日本企業、特に金融機関は、監督当局への対応もあり事故や不祥事を未然に防ぐことに重点を置く傾向がありますが、どれだけ備えていても、何らかの事象は起こり得ます。

だからこそ、予兆や事象の発生を早期に捉え、大きな問題に発展する前に対応することが重要です。地政学リスクやサイバーリスクなど、当社グループを取り巻くリスクはますます多様化しており、こうしたリスクへの感度をさらに高めるとともに、リスクの把握、評価、対応について、執行部門とこれまで以上に連携しながら取り組む必要があると考えています。

円谷 2024年度取締役会実効性評価では、次年度に向けた課題として「グループガバナンス態勢の高度化」が挙げられていました。この点について、持株会社の監査等委員としてどのような工夫をされているのかお聞かせください。また、グループ全体の内部統制や事業子会社のガバナンスについて、現状の課題認識を率直に伺いたいと思います。

牧野 これは多くの上場企業に共通することですが、事業子会社でガバナンスを担う監査役や監査等委員、取締役との連携をしっかり図ることが非常に重要です。海外子会社も訪問しますが、実際に現地へ足を運び話を聞くことで初めて把握できる課題も少なくありません。だからこそ、現場との対話を継続していくことが大切です。さらに重要なのは、そうしたコミュニケーションを通じて困ったときに相談してもらえるルートを確保しておくことです。多くの企業で、事業子会社やグループ会社の現場から問題が発生するケースは少なくありません。一方で、規模の小さいグループ会社ではガバナンス人材に限られ、十分に対応できないことや、相談先が分からないこともあり得ます。そうした状況を防ぐためにも、日頃から「困ったことがあれば相談してもらえる」関係を築き、適切に相談・報告してもらえる体制を維持・構築していくことが重要だと考えています。

特に近年はM&Aや資本提携の増加に伴い、グループ会社が着実に増えています。そのため、グループ全体をどのように効率的かつ実効的にモニタリングしていくかは、今後さらに工夫していくべき課題だと考えています。



社外取締役（報酬諮問委員長）

石井 一郎

ミラー その中で一つの論点となるのが、M&Aによってグループに加わった、アセットマネジメント会社へのガバナンスのあり方です。こうした会社は組織文化が既存の会社と大きく異なるため、監査や内部統制をどこまで強めるべきか、バランスを慎重に見極める必要があります。統制を過度に強めるとその会社の強みや競争力が損なわれるだけでなく、人材の流出といったリテンションリスクにもつながりかねません。一方で、必要な監査や内部統制は確実に機能させなければなりません。その両立をどのように図るかが、今後の重要な課題の一つです。

牧野 同感です。今後は会社ごとのプロファイル、業種や地域性に応じ、どこを重点的に確認すべきかを明確にし、どのポイントを見ればガバナンスを効かせられるのかを整理しておくことが重要です。事業環境やビジネスは日々変化していきますので、必要なときに各社の状況をすぐ確認できるような仕組みを整えていきたいと考えています。

石井 グループガバナンス態勢の高度化というテーマの背景には、当社が進めているマトリクス経営体制があります。機能による横軸と、各事業オーナーの縦軸を組み合わせたマトリクス型経営は欧州をはじめとするグローバルトップティアの多くが導入しており、当

＞ 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組み

- グループCSuOメッセージ
- グループサステナビリティ推進体制
- 気候変動・自然に関する取組み—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—
- 人権の尊重
- 社外取締役×有識者対談
- コーポレートガバナンス
 - 取締役会議長メッセージ/社外取締役メッセージ
 - コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/取締役会における議論内容
 - 取締役会の機能・構成
 - 取締役会の実効性向上に向けた取組み
 - 当社取締役の有する見識および経験（取締役スキルマトリクス）/サクセッションプラン
 - 役員報酬
 - コンプライアンス/リスク管理
 - ITガバナンス
 - 政策保有株式
 - グループ税務ガバナンス/当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策
- 役員体制

＞ 4 データセクション

社外取締役×有識者対談



社外取締役（監査等委員）

牧野 あや子

社もその方向性を志し体制は整ったものの、実効性は改善の余地があります。特定の機能を十分にマネジメントできる人財は限られるため外部人財の登用も積極的に進めており、日本人・外国人を問わず、グローバルな経験を持つ人財を積極的に迎えています。そうした人財が加わるたびに組織は着実に進化しているという手応えはありますが、まだ発展途上の段階であり、今後も引き続き実効性を高めていく必要があると考えています。

牧野 一方で、マトリクス経営には難しさもあると感じています。例えば、保険子会社にはそれぞれ社長がおり、法令や規制に基づく責任を負っているため、その判断や意見は非常に重要なものになります。こうした事業軸と機能軸の両立を図るマトリクス経営が十分に定着するまでには、一定の時間が必要だと考えています。試行錯誤を重ね、それぞれの役割や責任を明確にし、体制をより実効性の高いものへと進化させていくことが重要です。

石井 そうですね。マトリクス経営の形は整いつつありますが、その機能をグローバルで十分に発揮できる体制づくりはまだ道半ばです。事業環境やリスクが絶えず変化する中、グローバルトップティアを目指し継続的な改善を重ねていくことが不可欠です。特に、海外グループ会社を含むコンプライアンスやサイバーセキュリティ等の

機能軸の浸透は重要な課題です。国内では保険代理店への出向者による不適切な情報の取扱い事案を契機に、持株会社としてグループ全体を適切にモニタリングする必要性を改めて認識しました。グループ会社にて全てを任せるとも、逆に持株会社が細部まで関与し過ぎることも適切ではなく、そのバランスをどう取るかが重要です。こうした議論を踏まえ、現在はグループCEO直下にコンダクトリスクを統括する事務局体制を整備し、グループ全体のリスク管理体制を強化しています。さまざまな経験を次の改善につなげるPDCAは回り始めていますが、まだ発展途上であり、さらなる進化が必要です。

また、第二線・第三線から取締役会への報告については、統合リスク管理や内部監査を含め、CROをはじめとする各機能から定期的かつ丁寧な報告が行われており、モニタリングの実効性が高まっています。

ミラー 海外グループ会社からのリスクレポートは、着実に改善してきたと評価しています。

一方で、守りのモニタリングで最も重要なのは、ルール作りだけではありません。不祥事が起きるたびに新たなルールを設けることは必要ですが、それだけでは十分ではありません。本当に重要なのは、一人ひとりの社員が「これは本当に正しいのか」と自ら問いかける、自律的な姿勢を持つことです。たとえルール上は問題がない場合でも、その行動が本当に適切かを自ら考える企業文化を醸成することも、守りのガバナンスの実効性を高めるうえで重要であると考えます。

当社のマテリアリティと価値創造

円谷 Daiichi Lifeグループは2024年の現中期経営計画策定と同時にコア・マテリアリティを策定し、事業戦略とマテリアリティの連動を強化させてきました。この取組みについて、皆様からの率直な評価とご意見をお願いします。

ミラー 企業価値を長期的に向上させるためには、財務資本だけでなく、人財、顧客、知的財産、デジタルテクノロジー、環境への取組みなど、多様な資本を一体的に捉えることが重要です。当社では、こうしたさまざまな資本の相互作用を踏まえ、経営の意思決定に反映する取組みを着実に進めていると評価します。

石井 当社グループのマテリアリティ選定プロセスについて過去を振り返ると、当社グループが取り組むべき社会課題を踏まえ20項目に特定したマテリアリティを、各項目の共通項などを考慮したうえで4つのコア・マテリアリティへと集約し、さらに、2025年度に各マテリアリティに対する優先テーマを8項目に整理してきました。ただ、私たちの議論では、この8項目についてもなお多いという認識です。実行につなげ、経営と確実に紐づけていくためには、さらに絞り込むことも必要ではないでしょうか。一方で、規制や開示要請は年々複雑化・多様化しており、取り組むべきテーマは広がり続けています。そうした中で現在の執行部門は、マテリアリティと重要課題、KPI、さらにはダブルマテリアリティの考え方や社会へのインパクトまでを一体的に整理し、経営へ反映していくという大きなテーマに取り組んでいる最中です。まだ始まったばかりの取組みであるため、今後の進展に期待しています。

牧野 2025年度には、インパクト・パスを用いてコア・マテリアリティの解決に向けた取組みが、ステークホルダーに提供できる価値や当社の企業価値につながる道筋をより具体化するという方向性で執行部門の議論が進みました。ただ、その内容がナラティブとして十分に伝わる形で表現できているかという点については、まだ課題があると考えています。また、コア・マテリアリティを社内の従業員によりしっかりと響かせていくことも重要です。日々の業務とコア・マテリアリティがどのようにつながり、それが会社の姿や企業価値にどのような影響を与えるのかを、より分かりやすく言語化していく必要があります。企業価値を高めるためには、財務資本だけでなく、さまざまな資本や社会課題への対応が相互に関係してい

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

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

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

4 データセクション

社外取締役×有識者対談

ます。そのつながりをより明確にし、社会課題の解決と企業価値向上を両立させるストーリーをもっと強く示していく必要があると考えています。

ミラー サステナビリティと事業を別々に管理するのではなく、一体的に推進していくことが求められる一方で、リスクマネジメントとの連携も重要な課題です。マテリアリティ、経営戦略、リスクマネジメントを個別に捉えるのではなく、横断的につなげながら経営に反映していくことが、今後さらに重要になると考えます。

牧野 その点は私も同感です。まずは社内で十分に理解・共有され、一人ひとりが腹落ちした状態になって初めて、社外に対しても説得力のあるメッセージとして発信できるのだと思います。その意味では道半ばであり、今後さらに取組みを深めていく必要があると考えています。

サステナビリティ開示については多くの企業が同様の課題に取り組んでいる段階であり、当社もその中で先行して検討を進めていると認識しています。特に当社は時価総額等を踏まえると、SSBJ制度開示への対応で第一陣となることは間違いありません。そのため、社内でも非常に真剣に議論を重ねています。今後は、こうした取組みを着実に定着させるとともに、社員一人ひとりが理解・共感できるナラティブとして言語化し、社内外へ浸透させていくことが重要です。

ミラー 今後の課題として私が重要だと考えているのが、M&Aのデュー・ディリジェンスにサステナビリティの視点をより明確に組み込むことです。現在も財務バリュエーションや資本効率、PMIの進捗に加え、組織文化の適合性や人財リテンションなどを確認していますが、今後はデュー・ディリジェンスにおいてもサステナビリティ視点を強化していくことが重要であると考えています。例えば、そのM&Aが財務価値を創出するだけでなく、社会全体にどのような価値やインパクトをもたらすのかという視点です。足元で多くのM&A案件を検討する中、譲渡側が上場会社ではなく透明性が不

十分なケースもありますが、ビジネス上の人権リスクを抱えていないか等デュー・ディリジェンスをより徹底する必要があります。仮に買収後にリスクが顕在化すれば、当社側にその意図が全くなくともレピュテーションリスクにつながる可能性があります。こうしたリスクを未然に防ぐためにも、社会的インパクトやサステナビリティの視点をM&Aプロセスに積極的に取り入れ、リスク評価や意思決定の質をさらに高めていくことが重要です。

最後に— Daiichi Lifeグループに ご期待いただきたいこと

円谷 最後に、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまから「Daiichi Lifeグループにご期待いただきたいこと」について、皆さまそれぞれお話しください。

石井 2026年4月から正式にDaiichi Lifeグループとして新たなスタートを切り、生命保険会社という枠を超え、「保険サービス業」への進化を目指した変革を加速しています。保険事業にとどまらず、人々の人生に寄り添い、幸せを支える存在となることがDaiichi

Lifeグループの目指す姿です。その実現に向けた具体的な取組みはこれから一つひとつ形にしていりますが、是非、新しいDaiichi Lifeグループの進化と企業価値向上にご期待いただきたいです。

ミラー 「お客さまのベストインタレスト」を追求する会社へと進化していくことをご期待いただきたいと思います。これはオーストラリアで重視されている考え方ですが、Daiichi Lifeグループにおいても非常に重要な視点です。社員一人ひとりが自らの倫理観に基づき、この商品やサービスがお客さまにとって本当に最適なのかという視点で判断し、「お客さまのベストインタレスト」を実践する企業文化がさらに根付き、競争力へと結実していく姿に注目していただきたいと思います。

牧野 Daiichi Lifeグループはさまざまなライフステージのお困りごとをサポートだけでなく、人生をより楽しんでいただくための価値も提供していきたいと考えています。例えばベネフィット・ワンのように、お客さまの満足度を高め、日々のさまざまな場面で役立つ存在になることを目指しています。何か困ったときや、「こんなサービスはないだろうか」と思ったときに、真っ先に思い浮かべていただける存在を目指しています。もっと気軽に相談できる、身近な存在へと進化していく姿を楽しみにしていただきたいです。



> 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

✓ 3 企業価値向上に資する サステナビリティ取組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> 4 データセクション

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ



企業価値向上に向け
果断なリスクテイクを後押し

取締役会長（取締役会議長） 稲垣 精二

取締役会では、株主からの受託者責任を果たすべく、多面的かつ活発な議論の下、資本コストを上回る資本効率の実現と、当社グループの可能性を最大限に引き出す果断なリスクテイクを後押ししてまいりました。私は代表取締役社長としての経験を有する立場にありますが、現在は非執行の取締役として取締役会議長を務めています。その役割において最も重視しているのは、特定の執行の立場や過去の経緯にとらわれることなく、中立的かつ客観的な視点から議事運営を行うことです。取締役会における質の高い意思決定に向け十分に議論が尽くされるよう、社外取締役、社内非執行取締役及び経営執行陣それぞれの意見を公平に引き出すことを意識しています。今年度の取締役会においては、来年度から開始する次期中期経営計画の策定に関する報告・審議の機会を十分に確保するとともに、足もとのコーポレートガバナンス・コード改訂も踏まえ、特に以下の3点を柱として活発に審議・議論を行ってまいります。

- ①事業ポートフォリオ：各事業のモニタリング及び中長期的な事業ポートフォリオの方向性
- ②リスク管理：サイバーセキュリティ、コンダクトリスク、経済安全保障を含むエマージングリスクへの備えとその有効性
- ③事業の将来持続性：多様なステークホルダーへの価値提供・当社グループの責任の観点から、非財務価値の創造に係る課題の把握と取組方針の適切性

引き続き、菊田グループCEOが掲げる2030年度に当社が目指す姿「グローバルトップティアに伍する保険グループ」の実現や時価総額目標10兆円の達成に向けて、執行との適切な緊張感を維持しつつ、既存の枠にとらわれない企業価値向上策の推進を力強く後押ししてまいります。そして、当社グループの更なる成長に資する実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築に取り組んでまいります。

社外取締役メッセージ



取締役会の実効性確保に向けて、中長期的な視点から、
取締役のサクセッションに関する議論を実施

社外取締役 指名諮問委員長 新貝 康司

2025年度は、中長期的な取締役のサクセッションについて、求められる人財像をもとに複数回の議論を通じて候補者の絞り込みを行い、取締役会に対して候補者の提案を行いました。今後も、取締役の安定したサクセッションを実現し、取締役会の監督機能を維持・向上させることで、当社グループの変革と成長を支えてまいります。



長期的な企業価値成長への動機付けや、優秀な経営人財の
獲得・リテンションを目的に、報酬制度を継続的に改善

社外取締役 報酬諮問委員長 石井 一郎

長期的な企業価値成長への動機付けや、優秀な経営人財の獲得・リテンションを目的に、2025年度も、報酬構成の見直し、より重責を担う役員の業績・報酬の連動性の強化等役員報酬制度の改善に取り組みました。優秀な経営人財を社内外問わず幅広く登用できるよう、今後も競争力ある報酬体系の実現に向け取組みを継続します。



執行との並走を心掛けつつ、充実した監査活動により
企業価値の持続的向上に貢献する監査を実施

社外取締役 監査等委員会委員長 永瀬 悟

監査等委員会は、2025年度も執行部門との並走を心掛けつつ、執行との対話、国内外子会社往査の実施、内部監査・内部統制部門や会計監査人との密な連携、委員間の意見交換等の監査活動を通じて監査の充実を図りました。得られた気づきを執行や取締役と共有し、今後も企業価値の持続的向上に取り組んでまいります。

コーポレートガバナンス

当社は、お客さま、株主、社会、社員などのステークホルダーからの負託に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公平かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目指しています。この考え方のもと、コーポレートガバナンス基本方針に基づき、コーポレートガバナンス体制を構築します。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレートガバナンス強化の取組み

	旧第一生命	第一ライフグループ(旧第一生命HD)
体制・機関設計・グループガバナンス	2010 東京証券取引所(第一部)へ上場 2013 アドバイザリー・ボードを設置 2014 グループ内部統制基本方針などを制定 2015 コーポレートガバナンス基本方針を制定	2016 持株会社体制・監査等委員会設置会社へ移行 2022 CXO体制(現グループCXO体制)を導入 2023 当社と第一生命の社長の兼任を解消 2024 事業オーナーの導入、マトリクス型の経営管理体制の強化
実効性・監督と執行の分離	2014 社外取締役に対する独立性基準を制定 2014 取締役会の自己評価開始	2016 監査等委員会の自己評価開始 2017 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の自己評価開始 2020 取締役会議長が代表取締役を兼任しない体制へ移行
報酬制度	2011 株式報酬型ストックオプションを導入	2018 譲渡制限付株式報酬制度を導入 2021 KPIとして相対TSRを導入 2022 業績連動型株式報酬制度を導入

コーポレートガバナンス体制／取締役会における議論内容

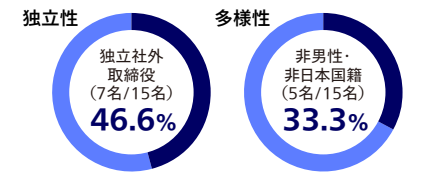
監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制の概要（2026年6月30日時点）

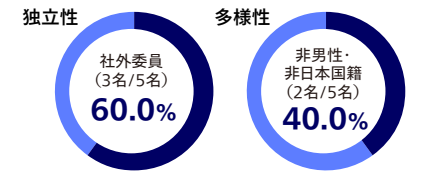
機関設計	監査等委員会設置会社	役員報酬の内訳	①基本報酬 ②単年度業績連動報酬 ③譲渡制限付株式報酬 ④業績連動型株式報酬
取締役の任期	1年 ただし、監査等委員である取締役は2年	任意の諮問機関	指名諮問委員会および報酬諮問委員会
在任期間の上限	社外取締役：8年 監査等委員である取締役：12年	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

※監査等委員である社外取締役の在任期間の上限については、2026年7月1日より8年となります。

取締役会	
開催回数	20回※
議長	稲垣 精二(取締役会長)

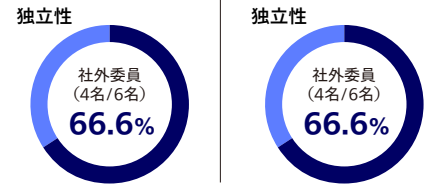


監査等委員会	
開催回数	30回※
委員長	永瀬 悟(社外取締役)



2025年度取締役会の主な議論内容	
■ 中期経営計画の遂行状況	
■ 内部統制態勢(内部監査・リスク管理・コンプライアンス等)の整備・運用状況	
■ AIガバナンス、サイバーセキュリティに関する態勢	
■ 指名・報酬諮問委員会の審議内容	
■ グループにおける出向者管理および情報管理の態勢	
■ 顧客本位の業務運営に関する態勢	
■ 買収・出資案件の妥当性	

任意の諮問機関			
指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
11回※	開催回数	11回※	
新貝 康司(社外取締役)	議長	石井 一郎(社外取締役)	



※2025年度実績

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

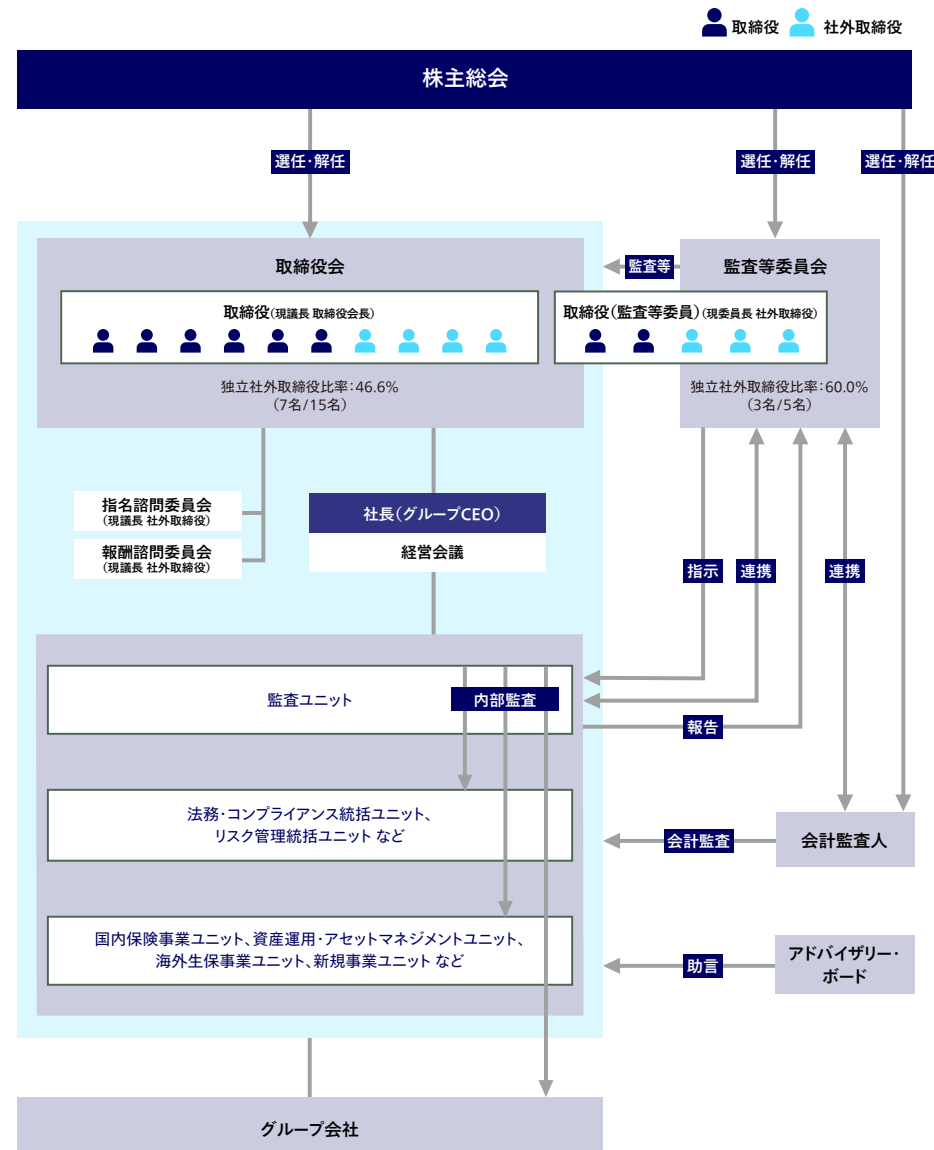
3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

- グループCSuOメッセージ
- グループサステナビリティ推進体制
- 気候変動・自然に関する取組み—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—
- 人権の尊重
- 社外取締役×有識者対談
- コーポレートガバナンス
 - 取締役会議長メッセージ/社外取締役メッセージ
 - コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/取締役会における議論内容
 - 取締役会の機能・構成
 - 取締役会の実効性向上に向けた取組み
 - 当社取締役の有する見識および経験(取締役スキルマトリクス)/サクセッションプラン
 - 役員報酬
 - コンプライアンス/リスク管理
 - ITガバナンス
 - 政策保有株式
 - グループ税務ガバナンス/当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策
- 役員体制

4 データセクション

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の機能・構成

取締役会は、グループの経営戦略、経営計画などの重要な意思決定および業務執行の監督を行っています。経営を的確、公正かつ効率的に遂行するための知識および経験を有する社内取締役と、監督機能を十分に発揮するための高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外取締役で構成し、社外取締役を原則として3分の1以上選任しています。また、取締役のジェンダーや国籍などのバランスも考慮しています。

役割

監査等委員会※1	取締役会から独立した機関として、取締役の職務執行（子会社等の経営管理その他の業務）について、実効性の確認および評価を行い、適法性・妥当性の監査を行っています。また、監査等委員会は、取締役などの選解任および報酬に関する意見を述べることを通じて、取締役会の監督機能を担います。
指名諮問委員会※2／ 報酬諮問委員会※2	経営の透明性を一層高めるため、取締役会の任意の諮問機関として設置し、各委員会案を審議・決定のうえ、取締役会に付議しています。なお、各委員会における主な諮問事項は以下のとおりです。 ■ 指名諮問委員会: 当社および第一生命の取締役ならびに第一生命の監査役の選解任 ■ 報酬諮問委員会: 当社および第一生命の取締役、執行役員の報酬に関する事項
経営会議	社長および社長の指名する執行役員で構成する経営会議を開催し、グループ経営上の重要事項および重要な業務執行の審議を行っています。
アドバイザリー・ボード	経営事項全般について、社外の有識者から中長期的な視点に基づく幅広い助言を得ることで、ガバナンスのさらなる強化・充実などを目的として、アドバイザリー・ボードを設置しています。

※1 社外取締役が委員長 ※2 社外取締役が議長

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取組み

取締役会の意思決定の有効性等を担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より実施しています。具体的には、全取締役に無記名方式のアンケートを行い、第三者機関で集計・分析し、抽出された課題について改善策を検討・実行しています。

2022年度以降は、アンケートに加え、第三者機関による各取締役に対する1時間の個別インタビューを実施しています。さらに、2023年度は、取締役相互評価(ピア・レビュー)として、第三者機関から各取締役に30分間の個別インタビューを実施しました。

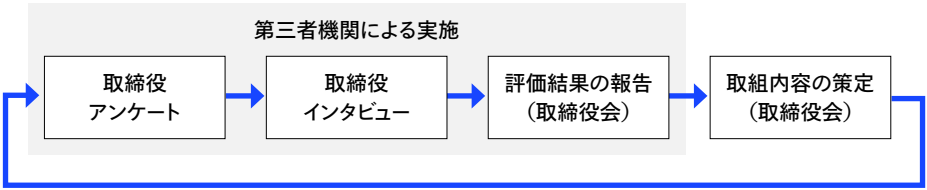
こうした対応を通じ、継続的にコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

これまでの主な取組み

※各取組みは原則として発展的に継続実施

2017	・実効性評価において第三者機関評価を実施 ・指名・報酬諮問委員会の議長を社外取締役が担う運営に変更 ・社外取締役の国内外拠点訪問を通じ、現地経営幹部との意見交換を実施 ・社外取締役と執行役員との経営課題・戦略等に関する意見交換を実施 ・社外取締役への就任前後での研修を充実 ・取締役会上程議案の重要度に応じて事前説明を実施
2020	・指名・報酬諮問委員会の委員もしくはオブザーバーとして、両諮問委員会に全ての社外取締役が参加する運営に変更 ・社外取締役のみでの意見交換を実施 ・取締役会上程議案の精査により審議を充実 ・取締役会上程議案の内容・論点等の一層の明確化を目的に、資料の統一フォーマットを整備
2023	・実効性評価において第三者機関による取締役へのインタビューを実施 ・実効性評価において取締役相互評価を実施 ・社外取締役と執行役員との経営課題・戦略等に関する意見交換を充実 ・取締役会を支援するための専任組織として「取締役会室」を新設 ・重要案件を計画的に審議するため、取締役会上程議案の年間スケジュールを策定
2024	・将来の事業ポートフォリオの最適化に向けた議論を深めるため、取締役会宿を実施 ・アナリスト、コンサルタント等の外部有識者による取締役へのインプット機会を増加 ・3軸体制(事業オーナー・グループCXO・事業会社)の浸透をモニタリングする観点から、各領域の戦略等に関する議論を実施 ・各回の取締役会後に議長やグループCEOより取締役会室がフィードバックを受けPDCAを強化

・実効性向上に向けた取組みプロセス



2025 年度評価結果と 2026 年度取組みの方向性

2025年度評価において、当社取締役会の実効性は概ね高いレベルで確保されているとの評価結果を第三者機関より得ています。

2026年度は、さらなる実効性の向上に向けて次の取組みを進めています。

1. ガバナンスのあり方に関する認識の共有

- 取締役会の監督のあり方をテーマに意見交換を行う



2. 資料・説明のさらなる充実

- AIの活用等、議案上程前の確認プロセスを強化する



3. オープンな意見交換の機会拡充

- 取締役間のオフサイトでの対話の機会について、実施頻度やテーマ設定などの観点から、従来の取組みからさらなる拡充を行う



なお、2025年度は、取締役会上程議案における各取締役の課題認識を詳細に把握するために、各取締役が認識する議案カテゴリーごとの「重要度」と、その議案が十分に上程・議論されているかという「充足度」についてギャップ分析を実施しました。その結果、他社と比較してギャップが少なく、重要な議案が適切に議論されているとの評価結果を第三者機関より得ています。

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

コーポレートガバナンス

当社取締役の有する見識および経験（取締役スキルマトリクス）

当社では、持株会社としての監督機能の発揮と中期経営計画の適切な遂行に向け、取締役に必要な見識および経験を以下のとおり定めています。具体的には、生命保険事業の特性等を踏まえた保険持株会社の取締役として必要とされる見識および経験として①～⑦を、中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識および経験として⑧～⑪を定めています。

当社取締役のスキルマトリクスは以下のとおりです。

氏名	地位	① 企業経営	② グローバル	③ 保険事業	④ 金融・ 資産運用	⑤ 資本政策・ 財務会計	⑥ 法務・ コンプライアンス	⑦ リスク管理	⑧ IT・デジタル /DX	⑨ M&A/ 新規事業	⑩ サステナ ビリティ	⑪ 人財 マネジメント
稲垣 精二	取締役会長	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
菊田 徹也	代表取締役社長 グループCEO	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
山口 仁史	代表取締役専務執行役員 グループCHRO	✓	✓	✓		✓				✓		✓
北堀 貴子	取締役常務執行役員 グループCCXO (JP)	✓		✓					✓			
隅野 俊亮	取締役	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
松田 清人	取締役	✓			✓	✓				✓		✓
新貝 康司	社外取締役	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ブルース・ミラー	社外取締役		✓	✓			✓	✓			✓	✓
石井 一郎	社外取締役	✓	✓	✓						✓		✓
シェイクスピア 悦子	社外取締役	✓	✓						✓	✓		
柴垣 貴弘	取締役 (常勤監査等委員)	✓		✓								
山腰 憲司	取締役 (常勤監査等委員)	✓	✓		✓	✓						✓
永瀬 悟	社外取締役 (監査等委員)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓
牧野 あや子	社外取締役 (監査等委員)	✓				✓						
大串 淳子	社外取締役 (監査等委員)			✓			✓	✓				

※専門的な知識・経験を有している、又は各分野における事業責任者の経験がある場合に、該当項目にチェックをしています。

サクセッションプラン

社長をはじめとする経営層のサクセッションプラン（後継者計画）は定款に規定する指名諮問委員会において議論しています。

取締役の選解任において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定のうえ、取締役に付議しています。その際には、候補者に関する第三者評価なども活用しているほか、候補者と指名諮問委員の面会の機会を設けるなど、委員会の実効性の向上にも取り組んでいます。委員会は、会長、社長および社外委員で構成し、社外委員は取締役会で選定しています。また、独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員としています。さらに、報酬諮問委員会との情報共有を図るとともに、多様な意見を審議に反映するため、委員ではない社外取締役もオブザーバーとして参加しています。

●実効性向上に向けた取組例



指名諮問委員会における議論を通じた候補者の絞り込み



候補者に対する第三者評価の実施



指名諮問委員と候補者との面会

＞ 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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ 4 データセクション

コーポレートガバナンス

役員報酬

当社は、役員報酬制度を当社グループビジョンの実現を担う役員に対する「公正な処遇」の重要な要素として位置付け、基本方針、基本原則および決定プロセスを以下のとおりとしています。

基本方針

- 中長期的な視点に立ち、ステークホルダーとの価値共有を実現する仕組みであること
- 役割・責任の大きさおよびその発揮度合いを反映した公正な報酬体系であるとともに、適切な水準であること
- 会社・個人業績と連動させることで、各役員の貢献を評価し、グループとして重視する価値創造の実現を後押しすること

基本原則

1. 役割・責任に応じた適切な報酬設計
2. グループとして重視する戦略との整合
3. 会社・個人の業績との連動
4. あらゆるステークホルダーとの利益共有
5. 適切かつ競争力のある報酬水準
6. 客観性・透明性の確保

決定プロセス

当社は社外取締役以外の取締役（取締役会長などの業務執行を行わない取締役および監査等委員を除く。）の役員報酬を、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、基本報酬、単年度業績連動報酬（会社業績報酬、個人業績報酬）および株式報酬（譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬）で構成しています。社外取締役および監査等委員である取締役については、基本報酬のみとしています。また、社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち、取締役会長などの業務執行を行わない取締役については、単年度業績連動報酬および業績連動型株式報酬については対象外としています。これらの報酬水準は、業種などを考慮した第三者による企業経営者の報酬に関する調査などを参照し、設定することとしています。また、上記の役員報酬の基本方針および基本原則を含む「役員報酬決定方針」を、過半数を社外委員で構成する報酬諮問委員会の審議を経たうえで取締役会で決定しています。

● 取締役の報酬体系

	取締役 （監査等委員である 取締役を除く。）		取締役 （監査等委員）	備考
	社内	社外		
基本報酬	○	○	○	職責に応じた報酬
単年度 業績連動報酬	○※	—	—	単年度の業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付 株式報酬	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、株主との利益共有を目的として設定
業績連動型 株式報酬	○※	—	—	企業価値向上へのインセンティブとして経営目標を踏まえて選定する指標の達成度に連動

※ 取締役会長などの業務執行を行わない取締役については対象外

● 単年度業績連動報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益 （経済価値）	グループ新契約価値
資本効率	グループ修正ROE
経済価値	株式・金利リスク／EV
健全性 （経済価値）	資本充足率(ESR)

● 業績連動型株式報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
市場評価	相対TSR
資本効率	グループ修正ROE
資本効率 （経済価値）	グループROEV
サステナビリティ 指標	CO ₂ 排出量を含む複数のサステナビリティ指標

＞ 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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
（取締役スキルマトリクス）/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

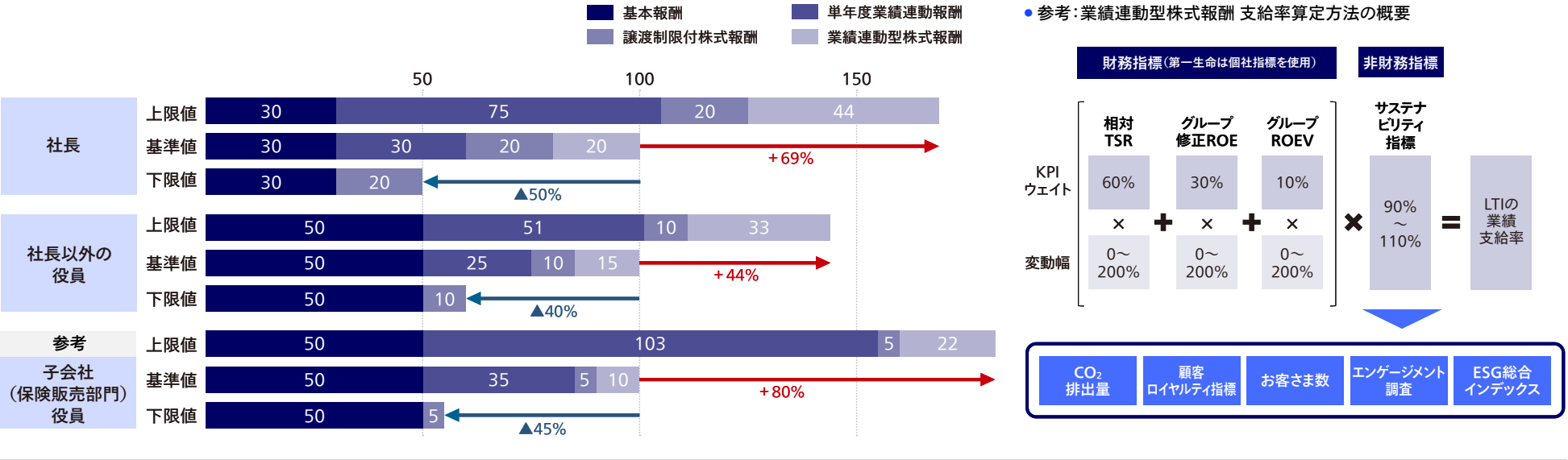
役員体制

＞ 4 データセクション

コーポレートガバナンス

執行役員等の報酬のイメージ

業績評価指標が基準値となる場合を100としています。



取締役の報酬等の総額等に関する事項

役員区分		報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数	
			基本 報酬	単年度業績 連動報酬等		非金銭報酬等 (株式報酬)			その他
				会社 業績報酬	個人 業績報酬	譲渡制限 付株式	業績連動 型株式		
取締役(監査等委員である 取締役および社外取締役 を除く。)	639	279	98	19	87	154	0	6	
社外取締役(監査等委員で ある取締役を除く。)	82	82	－	－	－	－	－	4	
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く。)	109	109	－	－	－	－	0	2	
監査等委員である社外取 締役	80	80	－	－	－	－	－	4	

(注1) 左表に記載の業績連動報酬等については、2024年3月期に係る実績に基づく2025年4月から2025年6月の3ヶ月間の報酬等および2025年3月期に係る実績に基づく2025年7月から2026年3月の9ヶ月間の報酬等の合計額です。

(注2) 左表に記載の業績連動型株式報酬については、2025年4月から2026年3月の期間において、当該期間に対する報酬として費用計上された金額です。この費用計上額には、交付済の業績連動型株式報酬の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額および取締役の役位又は地位の変更により生じた業績連動型株式報酬の金銭精算額を含んでいます。また、業績連動型株式報酬の3事業年度にわたる業績評価期間中に他の会社へ異動となった役員や他の会社との兼務となった役員についても、当該役員が初年度に在籍した会社が当該役員のその後の異動に関係なく業績連動型株式報酬の費用の全額を負担するとともに、業績評価期間中に新たに当社の取締役に就任した者に当社から交付した業績連動型株式報酬の費用の全額を当社において計上することとしているため、左表に記載の業績連動型株式報酬については、これらの役員に係る業績連動型株式報酬の費用計上額を含んでいます。

(注3) 非金銭報酬等又はこれに準じた報酬等であると位置付けられる株式報酬は、Daiichi Lifeグループ全体の株主価値向上への貢献意欲や士気を一層高め、株主との価値共有を可能な限り長期にわたって進めることを目的とする当社の譲渡制限付株式報酬と、企業価値向上へのインセンティブとして、中期経営計画をはじめとするDaiichi Lifeグループの経営目標を踏まえ選定する指標における目標値の達成度合いに連動する当社の業績連動型株式報酬です。これらのうち、譲渡制限付株式報酬は、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)を対象とするものであり、譲渡制限期間を3年とし、①当該譲渡制限期間中に任期満了又は定年その他当社の取締役会が相当と認める事由により当社又は当社の一定のグループ会社の役員等の地位のいずれかの地位を退任又は退職した場合、退任又は退職直後時点で譲渡制限を解除すること、および②当該譲渡制限期間中に、交付対象の取締役が禁錮以上の刑に処せられた場合又は重要な法令違反等の一定の事由に該当し、当社の取締役会が相当と認めた場合には、当社が当該株式を無償取得できること等の条件が付されるときに、③譲渡制限解除後のクローバック条項が設けられております。また、業績連動型株式報酬は、当社の取締役会が定める取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)を対象とするものであり、業績評価期間を3事業年度とし、①業績評価期間中継続して、当社の取締役会が定める地位にあったこと、②法令違反その他当社の取締役会が定める一定の非遵行為等がなかったこと、および③業績連動型株式報酬制度の趣旨を達成するために必要と認める要件を充足すること等の条件が付されるときに、④業績評価期間が終了し当社普通株式の発行又は処分がなされた後のクローバック条項が設けられております。

(注4) 社外取締役が当社から受け取った報酬以外の金額はありません。また、社外取締役が当社の親会社等から受け取った報酬等もありません。

(注5) 上記には、2025年6月23日に当社を退任した監査等委員である取締役1名および同日に就任した監査等委員である取締役1名を含んでおります。

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

3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

4 データセクション

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

当社グループは、グループ企業理念を実践し、「事業活動」と「社会的価値の創造」に一体で取り組み、すべてのステークホルダーからの期待を実現することで、持続的な企業価値の創造に努めています。グループ企業理念を実践するため、すべての役員・社員がプリンシプルベースで考え行動するための最も基本的な指針として行動規範を制定し、コンプライアンス推進に際してもよりどころとしています。

コンプライアンス推進にあたっては、当社グループ事業のグローバル化の進展や事業領域の拡大などによりビジネス環境が変容するなか、法令・定款、社会的規範、市場ルールの遵守に加え、先を見越して潜在的なコンダクトリスクの把握にも努めるなど、リスクに応じた取組みを行っています。また、グループ各社のリスク状況を体系的に可視化できるフレームワークを新たに導入し、グループ全体で重要なコンプライアンス・リスクを横断的に把握・評価しています。

こうしたコンプライアンス・リスクの把握、グループ各社のモニタリング・指導は法務・コンプライアンス統括ユニットが担い、コンプライアンスに関する重要事項は、グループCCpO(Group Chief Compliance Officer)が委員長を務めるグループコンプライアンス委員会で協議し、取締役会や監査等委員会などの各経営機関に報告を行い、指示を受けています。

個別対応としては、国内グループ会社において、2024年8月に判明した保険代理店出向者による情報漏えい事案を受け2025年度に実施した調査を踏まえ、同年より情報取扱いに関する意識向上施策を強化しています。また2026年度は保険代理店(営業フロント部門)への出向停止・出向者管理態勢強化、国内生命保険子会社におけるCCpOの新規任命によるコンプライアンス態勢強化、グループCEO直下の「グループコンダクトリスク管理事務局」の設置による管理強化などを実施し、お客さま・社会からの信頼回復に向けて取り組んでいます。

また海外グループ会社においては、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止、贈収賄防止などに向けた態勢の強化に継続的に取り組んでいます。

当社グループは、これらの取組みを通じて、コンプライアンス・リスクの早期把握と適切な対応を図り、企業価値の毀損防止および持続的な成長の基盤強化に努めています。

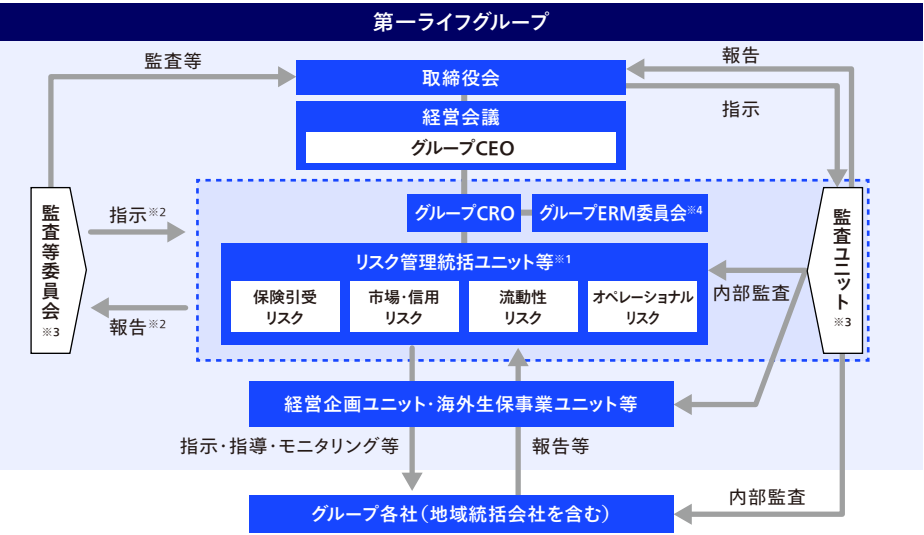
リスク管理

[リスク管理の詳細](#)

当社グループは、資本・リスク・利益の状況を踏まえて経営計画・資本政策などを策定し、事業活動を推進するエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM:Enterprise Risk Management)に取り組んでいます。経営計画や資本政策の策定にあたっては、リスク管理統括ユニットがその妥当性を検証するとともに、リスク許容度の設定・運営を通じて、資本・リスク・利益の適切なバランスを確保しています。これらを通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

当社グループの健全性については、経済価値ベース(規制・内部管理)および会計ベースの双方の観点から各種リスクを統合し、自己資本などとの対比を通じて適切に管理しています。

また、モデルによる計量化だけでは十分に捉えられないリスクに対しては、金融市場の混乱や大規模災害などの過去事象に加え、将来の環境変化も踏まえたストレステストを実施しています。その上で、健全性への影響を分析し、経営会議・取締役会へ報告するとともに、必要に応じて市場環境のモニタリングを強化し、経営・財務面の対応策を検討・実施しています。



※1 リスク管理統括ユニットおよび各リスク管理を担当する所管
※2 点線枠は、監査等委員会の指示・報告対象を示す
※3 監査等委員会と監査ユニットは連携
※4 グループERM委員会の委員長はグループCFOも共同で務める

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組み

- グループCSuOメッセージ
- グループサステナビリティ推進体制
- 気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—
- 人権の尊重
- 社外取締役×有識者対談
- コーポレートガバナンス
 - 取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ
 - コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容
 - 取締役会の機能・構成
 - 取締役会の実効性向上に向けた取組み
 - 当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン
 - 役員報酬
 - コンプライアンス/リスク管理
 - ITガバナンス
 - 政策保有株式
 - グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策
- 役員体制

4 データセクション

コーポレートガバナンス

さらに、当社グループでは、経営に重要な影響を及ぼす可能性のある予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定しています。重要なリスクは、グループ会社におけるリスクの洗い出し結果をもとに、ヒートマップを用いた各リスクの影響度^{※5}・発生可能性の評価を踏まえて特定し、毎年度見直しています。また、現時点では重要なリスクではないものの、環境変化などにより新たに現れてくることが想定されるリスクとして「エマージングリスク」の洗い出しも毎年度行っています。これらのリスクを踏まえた事業計画を策定することで、リスク認識に基づくPDCAサイクルを推進し、予兆段階からの適切な対応を図っています。重要なリスクの管理状況は定期的に経営会議・取締役会に報告しています。リスクの顕在化を防ぐための措置を講じるとともに、顕在化した場合には、迅速かつ適切に対応するよう努めています。

※5 影響度は経済的損失額、レピュテーション(売上げ・経営責任・株価への影響)などの要素を考慮

ITガバナンス

企業を取り巻く環境が急速に変化する中、テクノロジーの進展により新たなビジネスやサービスが次々と生まれ、IT・デジタルは経営戦略と密接に関わる不可欠な要素となっています。当社グループでは、こうした変化を的確に捉え、持続的な成長とビジネスモデルの変革を実現するために、グループ経営戦略と整合したIT・デジタル戦略を策定し、推進しています。

ITガバナンス

経営戦略に対するIT・デジタルの影響度が高まる中、当社グループでは経営層のリーダーシップのもとITガバナンスを重視し、ITの活用を適切にコントロールすることで、ビジネスにもたらす価値の最大化とリスクの最小化を図り、企業価値の向上につなげています。具体的には、グローバルに展開するグループ経営を安定的に支え、世界各国のお客さまへの持続的な価値提供を実現するために、「グループITガバナンス基本方針」を制定し、COBIT^{※1}をベースとしたITガバナンスの態勢整備を推進しています。また、国内外のグループ会社のIT責任者が参加する定期的な会議体を通じて、グループのIT・デジタル戦略を共有し、グループ内での協業を加速させることで、企業価値の向上に貢献するIT・デジタルを目指しています。一方、ITシステムの不備による停止・誤作動や、コンピューターが不正使用され、お客さまの信頼や当社の業務運営に影響を及ぼし、当社が損失を被るリスクを「システムリスク」として管理することを徹底しています。システムリスクについては、「グループシステムリスク管理規程」に基づき、グループ各社に対して、方針・運営

体制・プロセスの整備および有効性の継続的な評価と改善を行っています。また、AI活用に伴うリスクに対しては、「グループAIガバナンス基本方針」の制定に加え、AI利用状況の可視化、人材育成、ベンダー管理などを通じてガバナンスを高度化しています。これにより、イノベーションの創出と適切なリスク管理を両立させた、AIの利活用を推進しています。

サイバーセキュリティ対策

当社グループでは、グループ横断的な情報セキュリティ対策を統括する責任者としてグループCISO^{※2}を設置し、日々高度化するサイバー攻撃に対応するためのガバナンス態勢を整備しています。お客さまなどのステークホルダーに、安心・安全・安定したサービスを継続して提供することを目的に、「人」「プロセス」「技術」の各領域で態勢を整備しています。

また、「グループサイバーセキュリティ基本方針」を制定し、当該方針に基づきグループ各社の取組みを統括・推進するとともに、グループ全体としての管理・監督の一体性を確保しています。加えて、専門性を有する専任者で構成するCSIRT^{※3}を設置し、グループ横断的な対応態勢を整備しています。

これらの態勢のもと、外部環境の変化を踏まえた継続的な見直しを行い、グループ全体としてサイバーセキュリティの実効性の確保およびガバナンスの強化に取り組んでいます。

※1米国の情報システムコントロール協会・ITガバナンス協会の提唱するITガバナンスの成熟度を測るフレームワーク
※2 Chief Information Security Officer
※3 Computer Security Incident Response Team



当社は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会および競争環境の変化を踏まえた経営ビジョンおよびビジネスモデルを策定し、実現に向けて取り組む準備ができています。経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しています。

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

3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

- グループCSuOメッセージ
- グループサステナビリティ推進体制
- 気候変動・自然に関する取組み—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—
- 人権の尊重
- 社外取締役×有識者対談
- コーポレートガバナンス
 - 取締役会議長メッセージ/社外取締役メッセージ
 - コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/取締役会における議論内容
 - 取締役会の機能・構成
 - 取締役会の実効性向上に向けた取組み
 - 当社取締役の有する見識および経験(取締役スキルマトリクス)/サクセッションプラン
 - 役員報酬
 - コンプライアンス/リスク管理
 - ITガバナンス
 - 政策保有株式
 - グループ税務ガバナンス/当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策
- 役員体制

4 データセクション

コーポレートガバナンス

政策保有株式

📄 政策保有株式

当社グループにおいては、生命保険事業に関連する資産運用の一環として投資株式を保有しています。

当社グループが生命保険商品を通じて提供する保障期間は、しばしば長期にわたることがあります。例えば、伝統的な終身保険や年金保険では、契約期間が数十年に及ぶことも珍しくありません。このように長期の保険契約を確実に履行するために、保険会社は保険料や運用収益を財源として社内に積み立てておくことが保険業法において定められています。この積立金は、責任準備金と呼ばれ、貸借対照表上の負債に該当するものです。

保険業法は、保険の引受けに加えて資産運用も保険会社の固有業務であると定めており、保険会社の中でも長期安定した保険負債を有する生命保険会社は、保険契約者に実質的に帰属する責任準備金相当額について、長期的な視点に基づき資産運用を行うべきであると当社では考えています。

当社グループにおける各生命保険会社においては、資産運用にあたっては、確定利付資産を中心としたALM運用（資産と負債の統合的管理）を基本としていますが、グループの中でもとりわけ長期安定的かつ大規模な保険負債を有する第一生命においては、超長期の負債に対応する超長期債の市場流動性や金利環境等を踏まえ、資産間の分散効果を図るべく、企業分析や業種・銘柄の分散、リスク管理を前提として、株式等のリスク性資産を運用ポートフォリオの一部に組み込むバランス型の運用を行っています。このように、生命保険事業を営むグループ各社における投資株式の保有は、原則として、責任準備金に対応する資産運用の一環として純投資目的で行うものです。なお、第一生命における純投資目

的の株式運用においては、同社の株式部等の投資執行所管が営業部門等から独立し、売買執行に係る一切の決裁権限を有しており、株式のポートフォリオ運用を前提とした上で、中長期的な価値変動や配当による利益の享受等、経済合理性に基づいた投資判断を行っています。

一方、政策保有株式は、発行体との間の資本業務提携、幅広い領域を対象とする包括的な業務提携を通じた事業戦略上の効果の獲得やその他の機能の獲得を主たる目的として管理・保有しています。当該株式については、経営企画部門等の事業責任所管が実質的な売買判断を行っています。

また、政策保有株式は、保有目的の適切性および資本コスト対比の収益性を踏まえた検証を行い、縮減の是非を判断しています。保有目的の適切性については、各銘柄における業務提携取組み

の状況や事業戦略上の効果を確認しています。前述の資本コスト対比の収益性については投下資本に対する収益性を評価しており、具体的には、政策的な保有による収益貢献（政策効果）を計る収益率、株式の時価変動も含めた収益貢献（トータルリターン）を計る収益性について、単年度と直近3年平均の数値を算出し、銘柄ごとに採用する資本コストと比較して検証しています。資本コストは、保有株式ごとにリスク特性を踏まえたCAPMに基づいて推計し、推計値とグループ資本コストのより高い方を銘柄ごとの資本コストとして採用しています。

上場株式については毎年取締役会における検証を行い、その内容を開示しています。保有の適切性や合理性が認められない場合は、売却を行います。

● 政策保有株式の保有銘柄数・金額[※]

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産（2026年3月末時点）に対する比率
29 銘柄	2,904 億円	6.8%

※2026年3月末日時点で当社および第一生命（当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社）が保有している保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

●（参考）みなし保有株式の保有銘柄数・金額[※]

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産（2026年3月末時点）に対する比率
1 銘柄	210 億円	0.5%

※2026年3月末日時点で第一生命（当社の連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社）が退職給付信託として拠出し、純投資目的以外の目的で議決権行使権限を有する株式

➤ 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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
（取締役スキルマトリクス）/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

➤ 4 データセクション

コーポレートガバナンス

グループ税務ガバナンス

国際機関で策定された新たな課税ルール(グローバル・ミニマム課税など)については、2024年以降各国で施行が進んでおり、日本でも2024年度より適用されています。また、ステークホルダーによる税務への関心の高まりや、事業活動の多様化に伴うグループベースでの取引・活動の増加を背景に、適正な税務対応の重要性がより高まっています。

こうした現状を踏まえ、当社はグループ税務ガバナンスの一層の向上を図るため、グループ各社が尊重すべき税務に対する基本的な考え方や取組方針を「グループ税務基本方針」として制定しています。

当社グループは、本方針を遵守し、事業活動を行うすべての国・地域において適正な納税を行うことで、社会的責任を果たし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献します。

グループ税務基本方針

- 1. 基本方針
- 2. 税法の遵守
- 3. 体制整備
- 4. 税務当局との関係構築・維持
- 5. 透明性の確保
- 6. 税務リスクへの対応
- 7. 適正な税負担の実現
- 8. 適正な移転価格
- 9. 税務戦略／企業価値の向上

📄 グループ税務基本方針の詳細

当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

事案概要と経営層の受け止め

- 2024年8月、当社グループから保険代理店へ出向していた社員により、当該保険代理店のお客さまの個人情報が当社グループの保険会社に漏えいしていた事案が判明しました。また、2025年9月には、保険代理店へ出向していた社員が当該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判明しました。
- お客さま、株主や関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。金融機関として、また生命保険会社として、信頼を揺るがしてしまったことを非常に重く受け止めております。
- 本事案に係る対応を第一ライフグループの最重要経営課題の一つに位置付け、皆さまからの信頼を回復できるよう、グループベースで体制を整備し、再発防止に向けた各取組みを進めております。

再発防止に向けた取組み

抜本的な再発防止策を検討・実施すべく、当社代表取締役社長グループCEOによる指揮のもと、第一ライフグループが主導する「代理店情報漏えい事案再発防止対策本部」を設置しました。同対策本部を中心に、グループ横断で再発防止策を検討・実行しています。

<主な再発防止策>

(1) 保険代理店（営業フロント部門）への出向の停止

保険代理店への出向については、営業フロント部門への出向者派遣を取りやめることを決定しております。2026年4月時点で、当該部門への出向者はゼロになっています。

(2) 情報取扱いに関するコンプライアンス意識向上のための取組強化

2024年8月以降、経営陣を含む全役員・全社員を対象に情報取扱いのリテラシー向上に関する研修を継続的に実施し、プリンシプルベースに基づく行動を徹底すべく取り組んでいます。

(3) 牽制態勢の強化

2026年4月より国内生保3社において、新たにチーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCoO)を任命し、グループ共通課題や各社固有の個別課題の解決に向けたコンプライアンス態勢を強化しています。

(4) コンダクトリスク管理態勢の強化

当社では、グループCEO直下に「グループコンダクトリスク管理事務局」を設置しています。既に設置している国内生保3社のコンダクトリスク管理事務局との連携を通じて、当社による国内生保3社の適時・適切なモニタリング・指導や各組織間の連携強化を行い、グループベースの管理態勢をさらに強化しています。

> 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

✓ 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> 4 データセクション

役員体制

取締役※



取締役会長
稲垣 精二 [1963年5月10日生]
●保有株式数: 573,183株
[2025年度の活動状況](#)
取締役会出席回数 20回／20回
[主な兼職](#)
第一生命保険株式会社 取締役会長
東急株式会社 社外監査役

略歴	1986年4月	第一生命保険相互会社入社
	2012年4月	第一生命保険株式会社 執行役員
	2015年4月	同 常務執行役員
	2016年6月	同 取締役常務執行役員
	2016年10月	第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 取締役常務執行役員
	2017年4月	同 代表取締役社長
	2022年4月	同 代表取締役社長 Chief Executive Officer
	2023年4月	同 代表取締役会長
	2023年6月	同 取締役会長(現任)



代表取締役社長
Group Chief Executive Officer
菊田 徹也 [1964年10月14日生]
●保有株式数: 314,221株
[2025年度の活動状況](#)
取締役会出席回数 20回／20回
[主な兼職](#)
第一生命保険株式会社 取締役

略歴	1987年4月	第一生命保険相互会社入社
	2014年6月	第一生命保険株式会社 [※] 執行役員
	2016年10月	第一生命保険株式会社 [※] 執行役員
	2017年4月	同 常務執行役員
	2018年4月	第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 常務執行役員
	2020年6月	同 取締役常務執行役員
	2021年4月	同 代表取締役専務執行役員
	2022年4月	同 代表取締役専務執行役員 Chief Financial Officer
	2023年4月	同 代表取締役社長 Chief Executive Officer
	2025年4月	同 代表取締役社長 Group Chief Executive Officer(現任)

※2016年10月1日付の持株会社体制移行に伴い、同年9月30日までの第一生命保険株式会社と、10月1日以降の第一生命保険株式会社は別の会社であります。



代表取締役専務執行役員
Group Chief Human Resources Officer
山口 仁史 [1966年1月27日生]
●保有株式数: 71,634株
[2025年度の活動状況](#)
取締役会出席回数 20回／20回

略歴	1989年4月	第一生命保険相互会社入社
	2021年4月	第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 執行役員
	2023年4月	同 常務執行役員
	2023年6月	同 代表取締役常務執行役員
	2024年4月	同 代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー
	2026年4月	同 代表取締役専務執行役員
		Group Chief Human Resources Officer(現任)



取締役常務執行役員
Group Chief Customer Experience Officer(Japan)
北堀 貴子 [1969年7月1日生]
●保有株式数: 79,215株
[2025年度の活動状況](#)
取締役会出席回数 20回／20回

略歴	1994年4月	第一生命保険相互会社入社
	2020年4月	第一生命保険株式会社 執行役員
	2022年4月	同 取締役常務執行役員
	2024年4月	第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 常務執行役員 Chief Customer Experience Officer(Japan)
	2024年6月	同 取締役常務執行役員 Chief Customer Experience Officer(Japan)
	2025年4月	同 取締役常務執行役員 Group Chief Customer Experience Officer(Japan)(現任)



取締役
隅野 俊亮 [1969年10月26日生]
●保有株式数: 181,602株
[2025年度の活動状況](#)
取締役会出席回数 20回／20回
[主な兼職](#)
第一生命保険株式会社 代表取締役社長

略歴	1992年4月	第一生命保険相互会社入社
	2016年10月	第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 執行役員
	2020年4月	同 常務執行役員
	2021年6月	同 取締役常務執行役員
	2023年4月	同 取締役(現任)



取締役
松田 清人 [1952年9月6日生]
●保有株式数: 0株
[主な兼職](#)
トバース・キャピタル株式会社 取締役会長
株式会社ベネフィット・ワン 取締役会長

略歴	1975年4月	株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほ銀行) 入行
	2002年4月	株式会社みずほコーポレート銀行(現株式会社みずほ銀行) 執行役員
	2004年4月	同 常務執行役員
	2007年4月	みずほ証券株式会社 取締役副社長
	2008年4月	ユニゾン・キャピタル株式会社 パートナー
	2012年6月	トバース・キャピタル株式会社 取締役
	2018年4月	同 取締役会長(現任)
	2022年8月	トバース・リージョナルパートナーズ株式会社 取締役(現任)
	2024年6月	株式会社ベネフィット・ワン 取締役会長
	2025年10月	同 代表取締役会長兼社長
	2026年6月	同 取締役会長(現任)
		株式会社第一ライフグループ 取締役(現任)

※ 2026年7月1日時点

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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

データセクション

役員体制

取締役※



社外取締役 **指名諮問委員長**
新貝 康司 [1956年1月11日生]
●保有株式数:1,200株
●社外取締役在任期間:7年
2025年度の活動状況
取締役会出席回数 20回／20回
主な兼職
イグアルファン株式会社 代表取締役
株式会社新貝経営研究所 代表取締役
パナソニック ホールディングス株式会社 社外取締役

略歴	1980年4月 2001年7月 2004年7月 2005年6月 2006年6月	日本専売公社(現日本たばこ産業株式会社)入社 同 財務企画部長 同 執行役員財務責任者 同 取締役執行役員財務責任者 同 取締役 JT International S.A. エグゼクティブヴァイスプレジデント 日本たばこ産業株式会社 代表取締役副社長 同 取締役 第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 社外取締役(現任) 株式会社新貝経営研究所 代表取締役(現任) 2022年4月 2025年2月
----	---	--



社外取締役 **報酬諮問委員長**
ブルース・ミラー [1961年3月6日生]
●保有株式数:0株
●社外取締役在任期間:4年
2025年度の活動状況
取締役会出席回数 20回／20回
主な兼職
株式会社INPEX 社外取締役

略歴	1986年2月 2001年1月 2003年4月 2004年8月 2009年5月 2011年8月 2017年1月 2018年9月 2020年8月 2022年4月 2022年6月	豪州外務貿易省入省 同 戦略政策部部長 同 北東アジア部部長 在日オーストラリア大使館 政務担当公使 豪州国家情報評価庁 副長官 駐日オーストラリア大使 豪州国家情報評価庁 長官 オーストラリア国立大学 上級政策フェロー 豪日交流基金 理事長 海外投資審査委員会(豪) 委員長(現任) 第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 社外取締役(現任)
----	---	--



社外取締役 **報酬諮問委員長**
石井 一郎 [1955年6月15日生]
●保有株式数:6,012株
●社外取締役在任期間:2年
2025年度の活動状況
取締役会出席回数 20回／20回
主な兼職
troisH株式会社 代表取締役
日鉄ソリューションズ株式会社 社外取締役

略歴	1978年4月 2010年6月 2011年6月 2013年6月 2015年4月 2015年6月 2017年4月 2018年10月 2021年7月 2024年6月	東京海上火災保険株式会社(現東京海上日動火災保険株式会社)入社 東京海上ホールディングス株式会社 執行役員海外事業企画部部長 同 執行役員海外事業企画部長 同 常務執行役員 同 専務執行役員 同 専務取締役 同 取締役副社長 同 常勤顧問 troisH株式会社 代表取締役(現任) 第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 社外取締役(現任)
----	---	---



社外取締役
シェイクスピア 悦子 [1967年6月20日生]
●保有株式数:0株
●社外取締役在任期間:0年
主な兼職
EG Globe Partners合同会社 代表社員
株式会社アンドエスティHD 社外取締役

略歴	1990年4月 1998年3月 2001年9月 2002年4月 2006年10月 2007年10月 2017年11月 2020年4月 2021年4月 2024年5月 2025年12月 2026年5月 2026年6月	株式会社電通(現株式会社電通グループ)入社 ブーツ・カンパニー・ジャパン入社 ジェイ・ウォルター・トンプソン シニア・ストラテジック・プランニング・ディレクター ウォルト・ディズニーマー・ジャパン株式会社入社 同 テレビジョン部門 マーケティング・エグゼクティブ・ディレクター 同 チーフ・マーケティング・オフィサー・バイスプレジデント 同 ミュージック・ライブエンターテインメント・クレジットカード・アライアンス バイスプレジデント&ゼネラルマネージャー グーグル合同会社 執行役員 メディアパートナーシップ事業本部 同 執行役員 代理店パートナーシップ営業本部 同 執行役員 ブランディング&代理店パートナーシップ担当ディレクター 同 執行役員 ディレクター EG Globe Partners合同会社 代表社員(現任) 株式会社第一ライフグループ 社外取締役(現任)
----	---	---



取締役(常勤監査等委員)
柴垣 貴弘 [1965年2月25日生]
●保有株式数:134,627株
2025年度の活動状況
取締役会出席回数 20回／20回
監査等委員会出席回数 30回／30回
主な兼職
静岡ガス株式会社 社外監査役

略歴	1987年4月 2016年4月 2016年10月 2018年4月 2022年4月 2022年6月 2024年6月	第一生命保険相互会社入社 第一生命保険株式会社 [※] 執行役員 第一生命保険株式会社 [※] 執行役員 第一フロンティア生命保険株式会社 代表取締役副社長執行役員 第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 常務執行役員 同 取締役(上席常勤監査等委員) 同 取締役(常勤監査等委員)(現任)
----	--	---

※2016年10月1日付の持株会社体制移行に伴い、同年9月30日までの第一生命保険株式会社と、10月1日以降の第一生命保険株式会社は別の会社であります。



取締役(常勤監査等委員)
山腰 憲司 [1968年3月2日生]
●保有株式数:19,937株
2025年度の活動状況
取締役会出席回数 20回／20回
監査等委員会出席回数 30回／30回

略歴	1990年4月 2017年4月 2019年4月 2023年4月 2024年4月 2024年6月	第一生命保険相互会社入社 第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) アセットマネジメント事業ユニット長 同 監査ユニット長 第一生命保険株式会社 内部監査部長 第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ) 監査等委員会室 フェロー 同 取締役(常勤監査等委員)(現任)
----	--	---

※ 2026年7月1日時点

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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

4 データセクション

役員体制

取締役※



社外取締役(監査等委員) 監査等委員会委員長

永瀬 悟 [1955年1月12日生]

- 保有株式数:14,829株
- 社外取締役在任期間:2年

2025年度の活動状況

取締役会出席回数 20回／20回
監査等委員会出席回数 30回／30回

略歴	1979年4月	サントリー株式会社入社
	1985年8月	モルガン銀行入社
	1995年2月	JPモルガン証券 債券本部長
	1999年4月	同 東京支店長兼株式派生商品共同本部長
	2000年5月	同 日本における代表者(東京支店長)兼株式本部長
	2016年6月	デクセリアルズ株式会社 取締役常務執行役員 CFO
	2021年6月	第一フロンティア生命保険株式会社 社外取締役
	2024年6月	第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ)
		社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)

牧野 あや子 [1965年11月2日生]

- 保有株式数:904株
- 社外取締役在任期間:1年

2025年度の活動状況

取締役会出席回数 14回／14回
監査等委員会出席回数 23回／23回

主な兼職

牧野公認会計士事務所 所長
東京エレクトロン株式会社 社外監査役

略歴	1988年4月	日興証券株式会社(現SMBC日興証券株式会社)入社
	1993年12月	学校法人大原簿記学校 講師
	1994年10月	監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入社
	2008年7月	有限責任監査法人トーマツパートナー
	2017年6月	デロイトトーマツ合同会社 評議員
	2022年7月	有限責任監査法人トーマツ 評議員 監査委員長
		デロイトトーマツ合同会社 評議員 監査委員長
		牧野公認会計士事務所 所長(現任)
	2025年1月	第一生命ホールディングス株式会社(現株式会社第一ライフグループ)
	2025年6月	社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)

大串 淳子 [1960年8月23日生]

- 保有株式数:0株
- 社外取締役在任期間:0年

主な兼職

かなめ総合法律事務所 パートナー
日比谷総合設備株式会社 社外取締役
三菱自動車工業株式会社 社外取締役

略歴	1984年4月	企業勤務(銀行、商社)
	1998年4月	弁護士登録 日比谷共同法律事務所
		渥美・臼井法律事務所(現渥美坂井法律事務所・外国法共同事業)
	2000年1月	同 パートナー
	2003年1月	同 パートナー
	2006年1月	同 シニアパートナー
	2006年10月	法制審議会(保険法部会) 幹事
	2017年12月	カリフォルニア州弁護士登録
	2026年4月	かなめ総合法律事務所 パートナー(現任)
	2026年6月	株式会社第一ライフグループ 社外取締役(監査等委員)(現任)

専門役員※

専門役員

フレッド・ステューティ
(Group Chief Information Security Officer)

野地 裕敬
(Group Chief Accounting Officer)

片岡 正史

WEBサイト 役員情報

執行役員※

専務執行役員

スティーブン・バーナム
(Group Chief Information Officer 兼 Group Chief Digital Officer)

加納 裕之

ブレット・クラーク

常務執行役員

重本 和之
飯田 貴史
(アセットマネジメント事業オーナー)

大橋 秀行
(Group Chief Risk Officer)

武本 聡史
(海外生保事業オーナー)

緒方 賢太郎
(新規事業オーナー)

高橋 宏典
(国内保険事業オーナー)

安田 敦子
羽生 和之

執行役員

新村 健

安藤 伊佐武

牧内 克司

水上 将克

フィゲン・ウルゲン
(Group Chief Data and AI Officer)

坂本 香織
(Group Chief Brand and Culture Officer)

酒井 由紀子
(Group Chief Sustainability Officer)

石井 博子
(Group Chief Internal Audit Officer)

近藤 良祐

※ 2026年7月1日時点

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組み

グループCSuOメッセージ

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然に関する取組み
—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—

人権の尊重

社外取締役×有識者対談

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスに関する基本的な
考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)/
サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス/リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の
漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

4 データセクション