

〈第二部〉 新規事業

緒方 賢太郎

常務執行役員 新規事業才一ナ一



緒方 賢太郎

常務執行役員
新規事業オーナー

1994年 4月	株式会社ジェーシービー 入社
2004年 7月	株式会社ボストンコンサルティンググループ入社
2010年 5月	同 プリンシパル
2014年 6月	トランスコスモス株式会社 常務執行役員
2016年 6月	同 上席常務執行役員 デジタルマーケティング・EC・コンタクトセンター統括 副責任者
2019年 6月	合同会社ボストンコンサルティンググループ パートナー
2022年 1月	同 マネージングディレクター&パートナー
2025年 7月	第一生命ホールディングス株式会社 常務執行役員 新規事業オーナー(現職)
2025年 10月	株式会社ベネフィット・ワン 専務取締役(現職)

内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

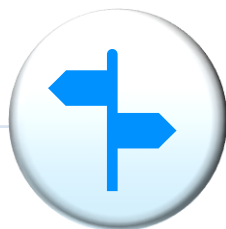
- ▶ 今中計では、保険サービス業への変革に向けた基盤を確立し、目指す姿である「グローバルトップティアの保険グループ」に向けて、非保険事業(アセットマネジメント事業含む)で2030年度のグループ修正利益の10%を創出することを目標に取り組んできた

今中計での期待



保険サービス業への変革基盤確立

手段



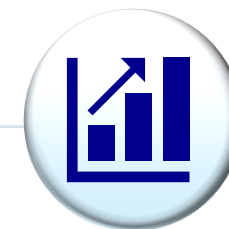
ベネフィット・ワン バリューアップ

- ✓ 速やかなPMIの実行
- ✓ 今後収益を拡大

新規事業の 次の一手

- ✓ 戦略立案
- ✓ M&Aの探索

目標

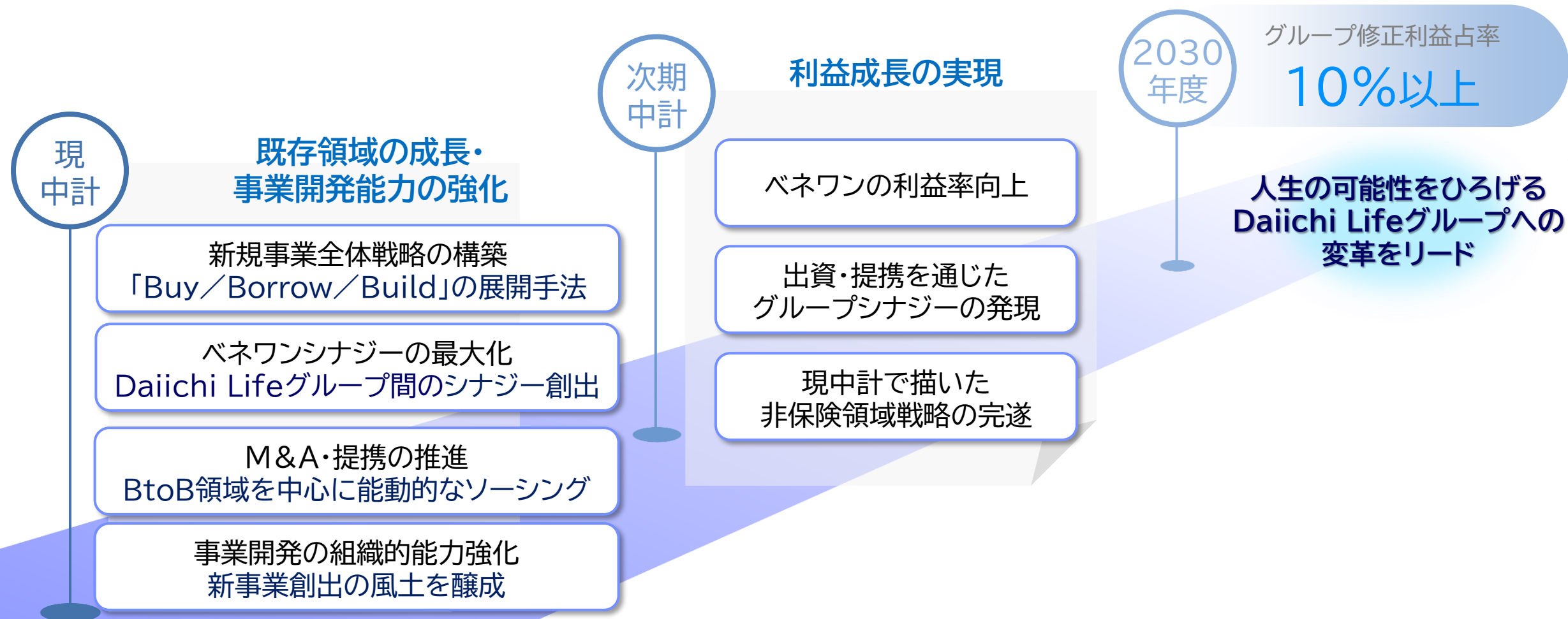


修正利益貢献額の積上げ

- ✓ 中長期的な利益成長期待を醸成
- ✓ FY30に非保険事業(AM事業含む)でグループ修正利益10%への貢献

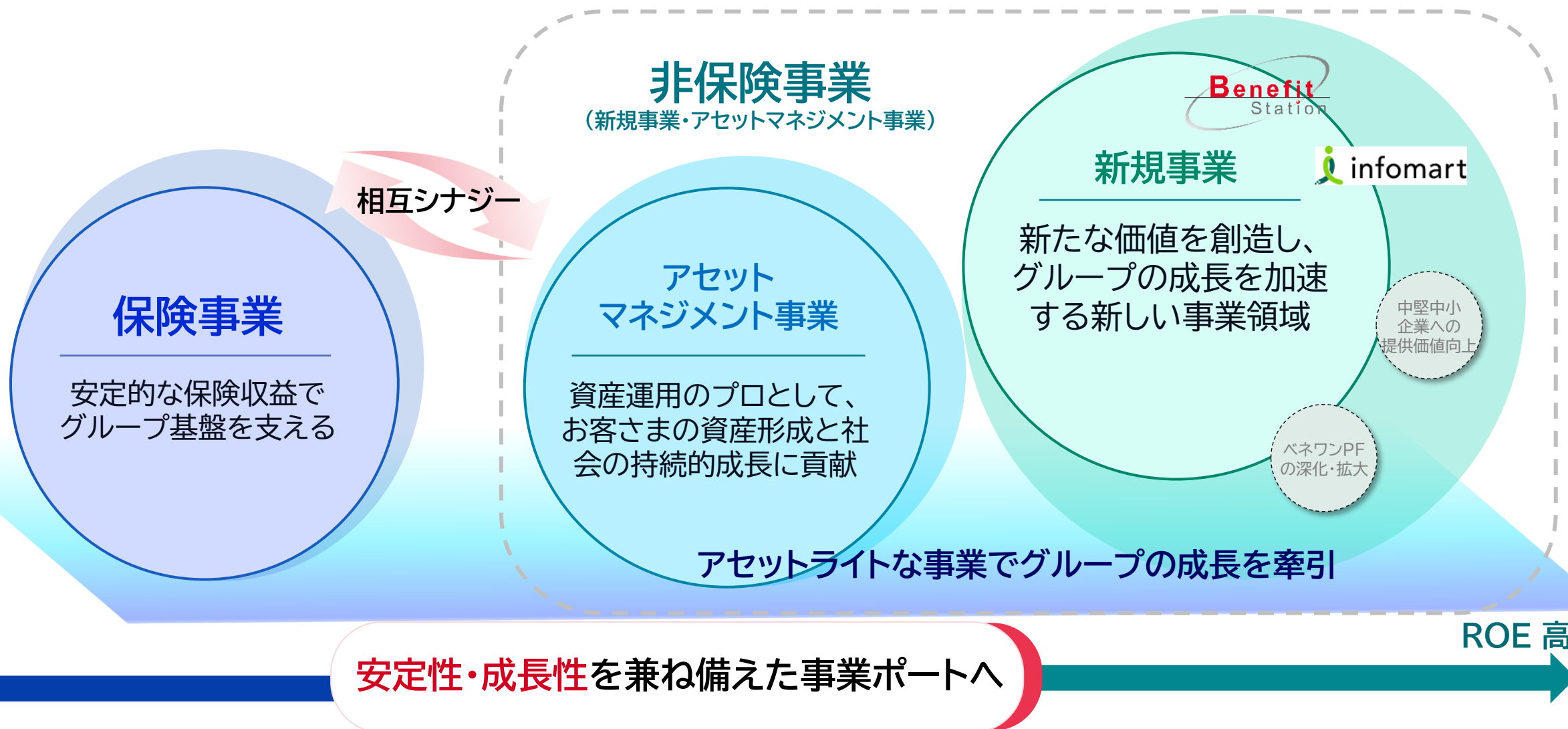
2030年度に向けたここまでの進捗

- ▶ 2030年度のグループ修正利益10%への貢献に向けて、今中計では、戦略策定やM&A・提携推進を進めてきた。今後、出資先の更なるバリューアップと戦略を着実に推進していく



当社グループにおける事業ポートフォリオの変革

- ▶ 従来の保険中心の構成から、非保険領域においてアセットライトな事業を組み合わせていき、事業ポートフォリオを変革



内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

人間の役割が、変わる。 人口は、減り続ける。

知識を処理すること、正解を探すこと、効率よく遂行すること。それらの多くは、テクノロジーと分担されていく。

エネルギー・土地・税収 —— リソースはあらゆる方向で制約される。「成長を前提とした社会設計」は、もはや機能しない。

では、この世界で人間は何をするのか。そしてDaiichi Lifeグループは何をすべきか。

労働 WORK

テクノロジーが
知的労働を代替。
「働くこと」の意味が溶ける。

資源 RESOURCES

人口(特に日本)・エネルギー・財政。
すべての量が縮む。

意味 MEANING

成長なき社会で、
人はどう生きるのか。

日本は、縮んでいるのではない。 凝縮されている。

在来の読み方

衰退。停滞。緩慢な死滅。

労働力は減る。消費者は減る。納税者は減る。
同じ国ですべてが少なくなる。管理された下降。

Daiichi Lifeグループの読み方

圧縮。密度。深く沈む社会へ。

少ない人数。ひとりひとりが、より能力を高め、より豊かに、より自由な存在になる。生活に、かつてない余白と奥行きが生まれる。
崩壊する星が中性子星になるように ——
世界初「量からの自由」を享受する文明。

Daiichi Lifeグループの賭けは、後者にある。

物質的な豊かさは実現された。 しかし、「真の充実」には依然として大きな空白がある。

ソーシャル・キャピタルの 資産価値崩壊

日本の社会関係資本は167カ国中141位、個人間の信頼116位、市民・社会活動参加139位と、つながりという無形資産が国家規模で目減りしている。単身世帯の増加、地域コミュニティの空洞化により、人と人が自然に出会い・関係を築く場そのものが社会から失われつつある。

成長機会の不足

日本人の基礎的な読解力・数的思考力はOECD加盟国でトップ水準だが、識字能力が高い成人のうち、過去1年間に正規・非正規の教育や訓練に参加した割合は52%（OECD平均は70%）。識字能力が低い層では参加率は17%（同26%）にとどまる。能力の土台はあるが、それを更新し続ける仕組みが機能していない。

蔓延する将来への不安感

一人当たりGDPは世界トップ水準を維持する日本だが、それで安心して生きられるかは別問題である。実際に「自由時間をもっと増やしたい」（40.1%）より「収入をもっと増やしたい」（55.9%）が常に上回る。社会保障制度や、AIに象徴されるように短期間でゲームチェンジが起こる社会の変動などもこの背景にある。

常に時間に追われる生活

週49時間以上の長時間労働者は、日本男性が2021年時点で21.7%とG7最高水準。女性も6.9%とアメリカに次いで2番目に高い。6歳未満の子を持つ共働き世帯の3割が、十分な育児・家事・余暇の時間を確保できない「時間貧困」状態に陥り、子どものケアや余暇に充てる時間はG7最少。「時間が足りない」という慢性的な欠乏状態にある。

余白時間活用への戸惑い

日本人の15～69歳の78.5%が「なるべく早く正解にたどり着きたい」と答える。一方で、「何もしない時間を増やしたい」（49.8%）、「何もしない時間は怖い・不安」（35.9%）と相反する感情でゆれ、効率を追い求めること自体がプレッシャーも生んでいる。このような価値観が、創造的な時間を奪っている。

「選択の自由」への投資低迷

日本はG7で幸福度最下位。「人生の選択の自由」のスコアが著しく低いことが順位を押し下げる主因となっている。「将来の選択肢を広げる資本」への再投資が個人・企業の両方で滞っており、学歴や初期キャリアで人生の選択肢が固定され、そこから抜け出す手段に投資が向かわない構造がある。

豊かさとは、 人生がひとつの物語に閉じないこと。

在来の定義

より安全に、より長く、
より多く所有すること。

保険はその「完了」に備えるものだった。
成長を前提とした社会設計が、機能していた時代の答え。

生きる基礎となる「生存」を保証するもの。

Daiichi Lifeグループが提示する定義

凝縮する社会で、人間の「実存」のあり方を再定義する。

年齢・役割・場所が変化しても、人が自らのLifeを何度でも再構成できること。

完成された幸福の達成是非ではなく、人生が閉じないこと。

どの年齢・状況からでも、何度でも、役割を変え、場所を変え、関係を変え、未来を描き直せること。

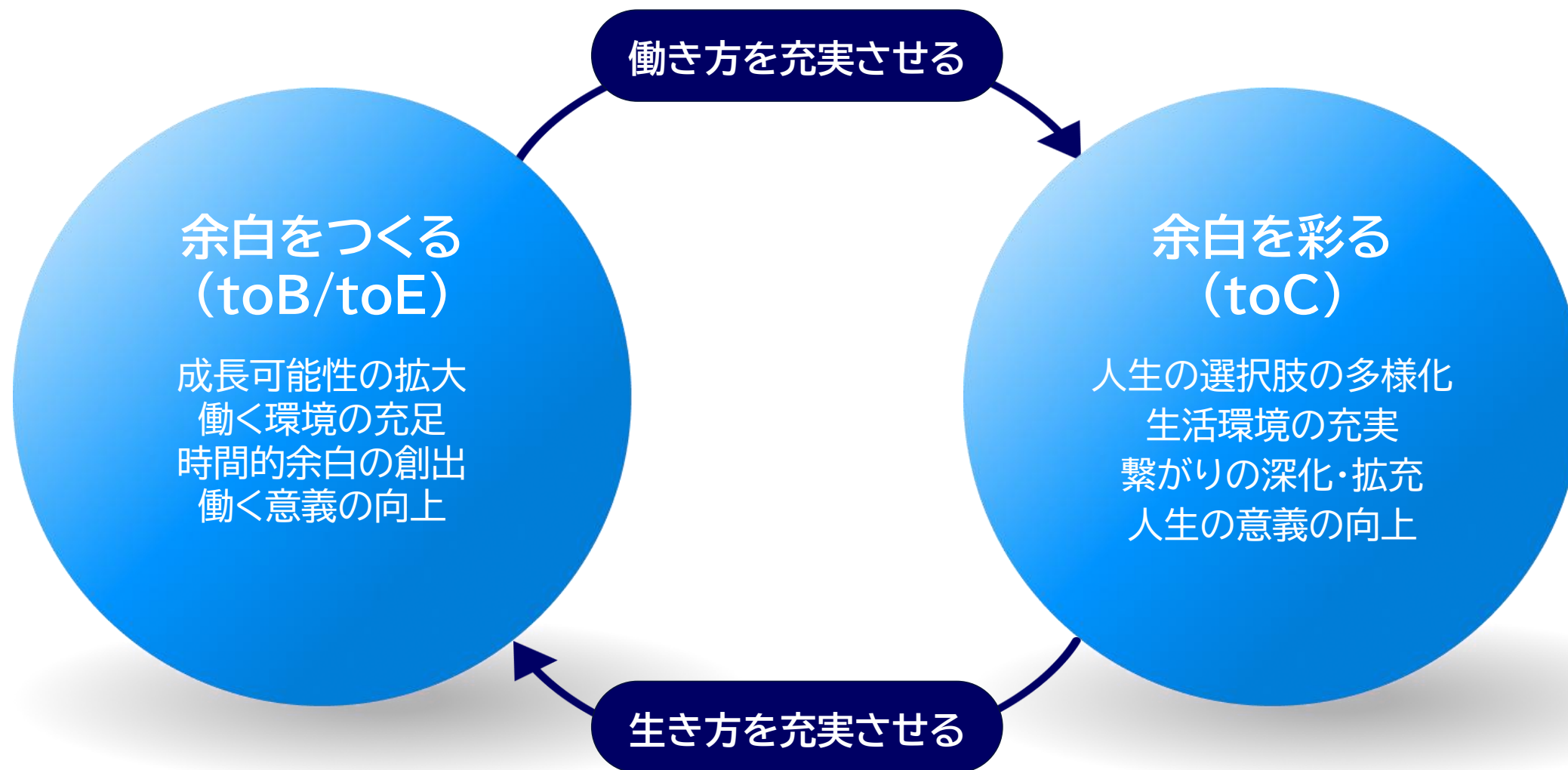
Daiichi Lifeグループは、実存の変化を不安ではなく、可能性に変える。

— Daiichi Life に込めた想い

生命保険の枠を超えて、
多様な人生「Life」の可能性をひらく企業へ



新規事業は
124年の歴史を大切にしながら
まっすぐに、まっさきに挑戦・変革し
あらゆる人の人生の可能性をひらく
「Daiichi Lifeグループ」を体現する

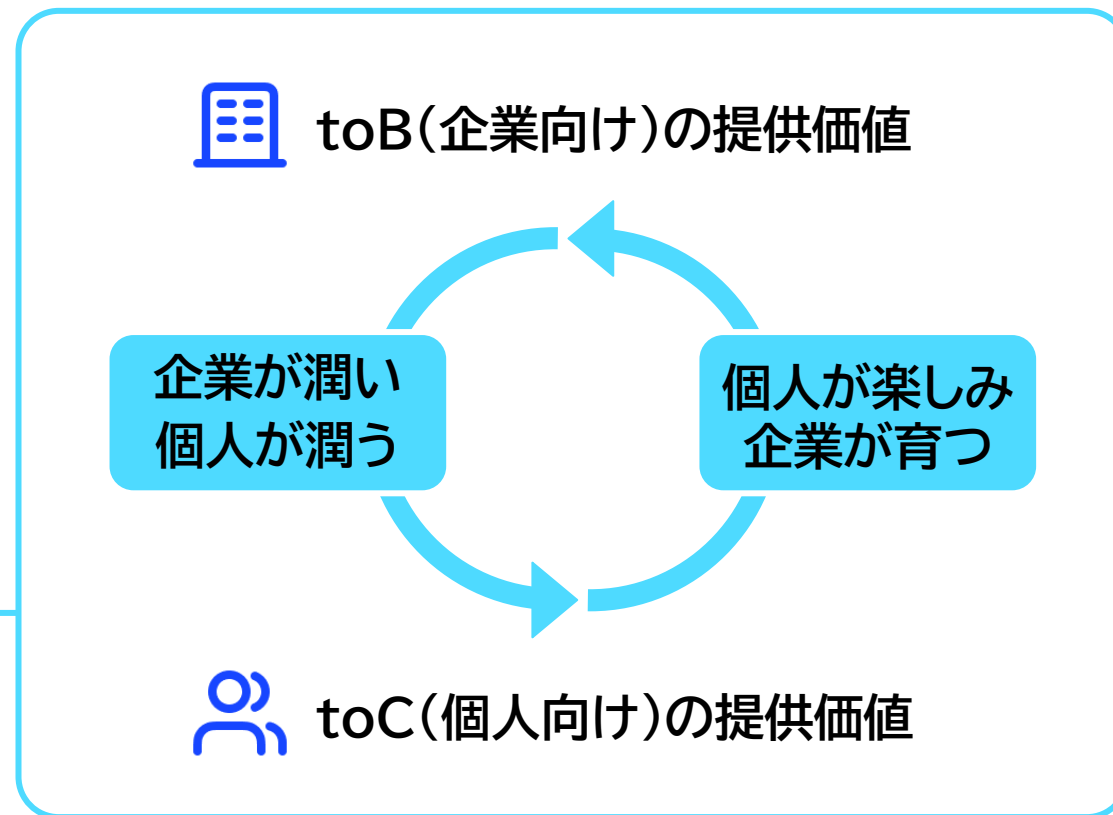
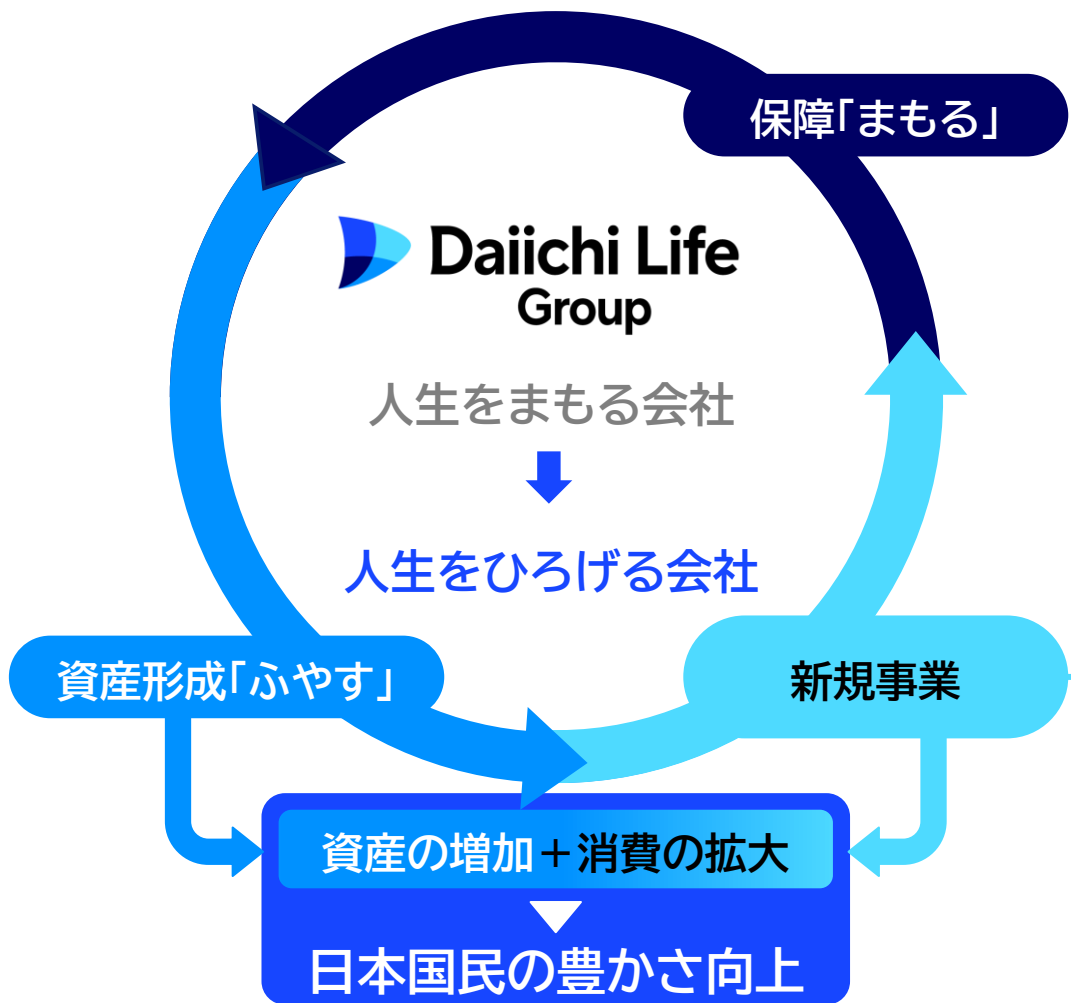


内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

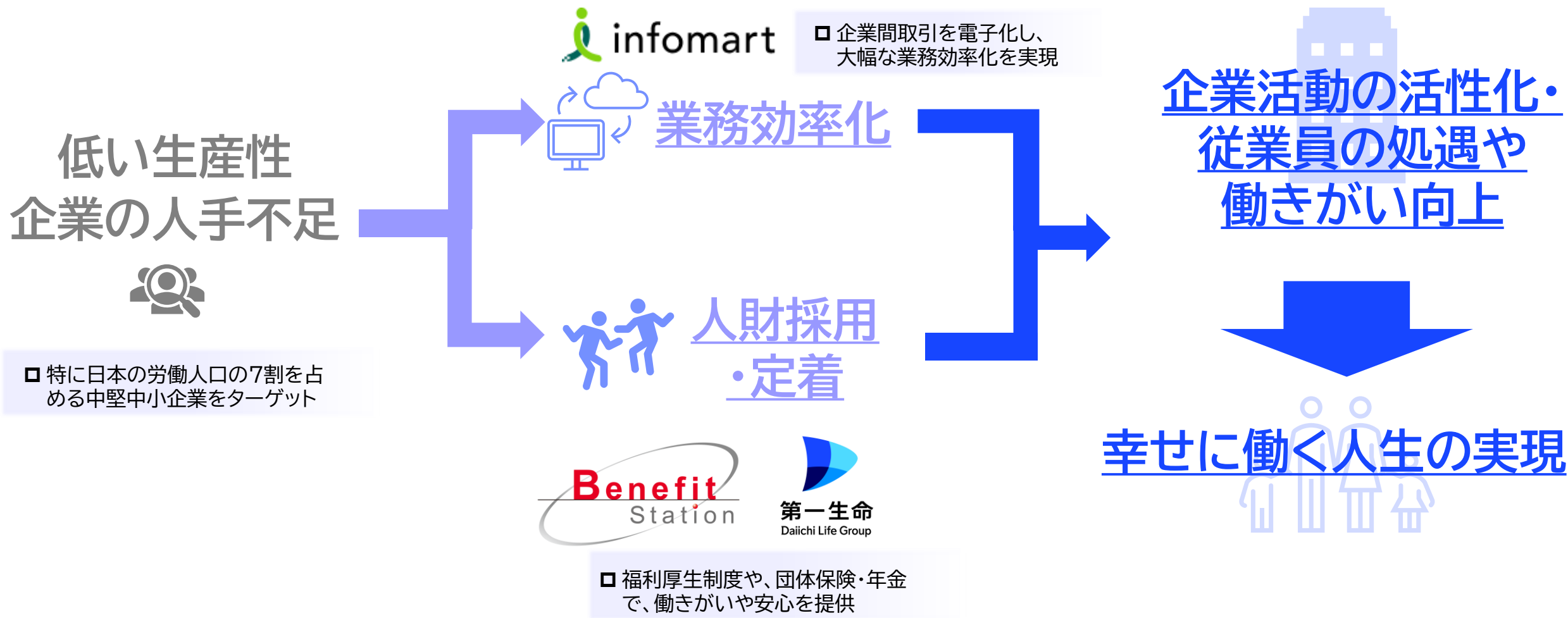
新規事業の提供価値

- ▶ 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



toB(企業向け)の提供価値

- ▶ 特に中堅・中小企業に対して、人手不足に起因する様々な経営課題に、幅広く対応していく
- ▶ これらを通じて、「幸せに働く人生」を日本中で実現していく



toC(個人向け)の提供価値

- ▶ 個人向けには、人間が広く普遍的に楽しさを感じることできる「食べる」「旅する」「遊ぶ」といった価値にフォーカスし、ベネフィット・ステーションを軸としたPF上で、人々の人生を豊かにする体験を様々な形で提供していく



Daiichi Lifeグループでしか体験できない、
楽しくて豊かな消費生活を実現するコンテンツの拡充

食



…飲食サービス、等

旅



…宿泊・旅行、等

遊ぶ



…エンタメ、等



Benefit
Station



企業顧客

ベネフィット・ステーションを中心としたPFで、
上記の体験価値を従業員(個人)に様々な形で提供

内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

グループとして2030年度までに目指す姿

お客さま満足度
国内No.1

従業員満足度
国内No.1

商品・サービスの革新性
国内No.1

企業価値
国内No.1

「グローバルトップティアに伍する保険グループ」「保険業の未来を先導する存在」となる



新規事業のミッション

非保険領域の拡大を牽引し、中長期的な企業価値拡大に貢献
→ 人生の可能性をひろげるDaiichi Lifeグループへの変革をリード



目標

- 2030年度のグループ修正利益7,000億円の10%を非保険(新規+AM)で創出する
- 新規事業の展開手法 (**Buy・Borrow・Build**)を組み合わせ、新しい価値を創出することでグループの非保険利益成長の期待感を醸成し、市場・顧客から高い評価を獲得するとともに、持続可能な新規事業の組織能力を構築

- ▶ 戦略的に新規事業の3手法を組み合わせながら、ベネワンのバリューアップやM&A・アライアンスによる“リターンの早期拡大”と、Daiichi Lifeグループの“非保険領域の裾野を広げる活動”を限られたリソースを効率的に使いながら数多く実行する

短期的に収益拡大できる
領域・案件に注力

投下資本を抑えながら
中長期で可能性のある領域へ拡大

Buy

～M&A～

- 買収後のオーガニックでのバリューアップ
- M&Aによるプラットフォーム強化

Borrow

～アライアンス/少額出資～

- プラットフォーム強化を加速化させるアライアンス・エコシステム構築
- スタートアップ等への少額出資による事業構築

Build

～自社構築～

- 社内ベンチャー制度の創設とレベルアップ
- 事業開発能力の組織的な底上げ・風土醸成

大
短

小 投下資本
長 効果発現

内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

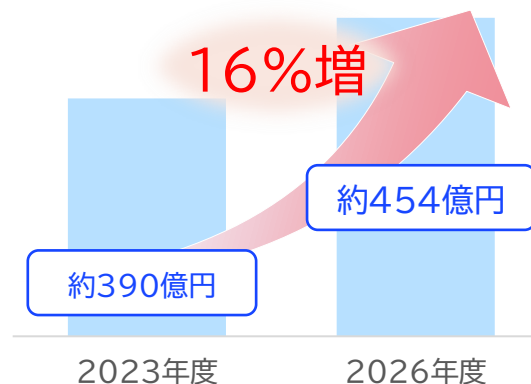
ベネフィット・ワン足元の成長

- ▶ 第一生命との相互シナジーにより、ベネフィット・ワンは足元で着実に成長
- ▶ ベネフィット・ステーションの売上高・会員数・導入企業数はいずれも買収前と比べて増加し、右肩上がりで推移

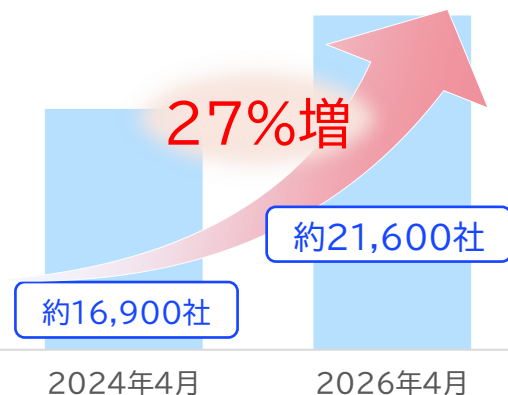
ベネワン・第一生命による相互シナジー創出



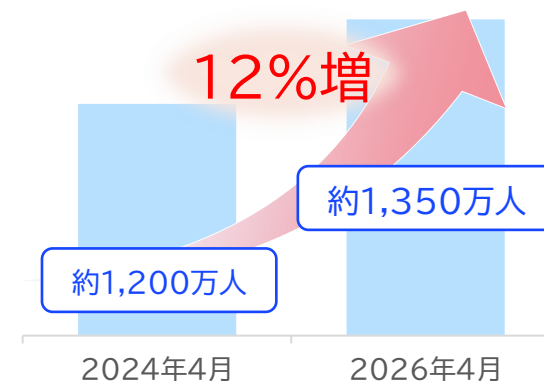
ベネフィット・ワン売上高



ベネフィット・ステーション導入企業数(※1)



ベネフィット・ステーション会員数(※1)



第一生命における保険展開

(2024年5月～2026年4月迄実績)

ホールセール/リーテイル合計

ベネフィット・ステーション導入企業
からの経営者保険・団体保険販売

導入約4,000社うち779社
(展開率19.4%)

(※1) 2026年4月時点の概数。福利厚生、CRM、パーソナル合算数値
Copyright © 2026 Daiichi Life Group, Inc.

バリューアップに向けた戦略的取組み

▶ グループ経営資源を投入しながら、ベネフィット・ワンの成長に向けた各種戦略的取組みを着実に推進



バリューアップにより目指す姿

- ▶ コスト構造改善・生産性向上を土台に、利用者数の増加、マネタイズ複線化による新たな売上創出を目指す

マネタイズ複線化による売上創出

企業からの会費収入以外の、利用者数に連動する新たなマネタイズポイントを創出



プラットフォームのUI/UX改善・提供価値向上による利用者数増加



ベネフィット・ステーション MAU数※1,000万人

※MAU(Monthly Active Users)数:月間アクティブユーザー数を指す

コスト構造改善・生産性向上

コスト構造の改善に向けてBPOセンターの業務アセスメント等を実施、AI・テクノロジー活用により生産性をさらに向上

足元の取り組み:インフォマート社への出資(Buy)

- ▶ 2026年2月、インフォマート社との戦略的資本業務提携を開始。また、6月より第一生命による紹介活動を開始
- ▶ 同社が有する商取引の電子化に関するケイパビリティを最大限に活用し、中堅・中小企業の業務効率化を実現する新たな価値提供に取り組む



インフォマートの事業概要

- 主に飲食店(外食チェーン、個人店、ホテル、結婚式場など)向けに、飲食店と卸・メーカー間の受発注を電子化するサービスを提供し、煩雑な業務対応を大幅に効率化
また、請求書の授受をデータだけで完結するサービスも展開
- これらを通じて、**127万社**(無償ユーザー含む)の企業ユーザーを抱える、企業向けDXサービス提供者のリーディングカンパニー

両社で協業し、
中堅・中小企業を中心とした顧客の
業務効率化・生産性向上という、
Daiichi Lifeグループとして
新たな価値を提供していく

M&AなどによるBtoB領域への進出

▶ 今後もM&Aなど“Buy”の手法により、一定規模の利益や新しいアセット・ケイパを獲得し、提供価値を強化・拡大

中堅・中小企業が抱える課題

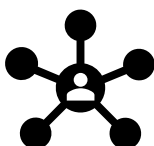


国内の就業人口減少が進行するなか、日本の就業人口7割を雇用する中堅・中小企業においては、生産性向上や人財の採用・定着が喫緊の経営課題

当社のBtoB領域への進出戦略



中堅・中小企業の持続的な発展に資するBtoB領域を中心にサービス群を獲得していく



Daiichi Lifeグループの営業網・顧客基盤を最大限に活用するとともに、獲得した事業間で顧客基盤の共有・クロスセルを推進

中堅・中小企業の発展に貢献

当社グループ
営業網・顧客基盤の活用

M&Aによる領域拡大を通じて
企業向けに総合的サービスを提供

福利厚生



経理・総務



その他BtoB



内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

株式会社りそなホールディングスとの協業

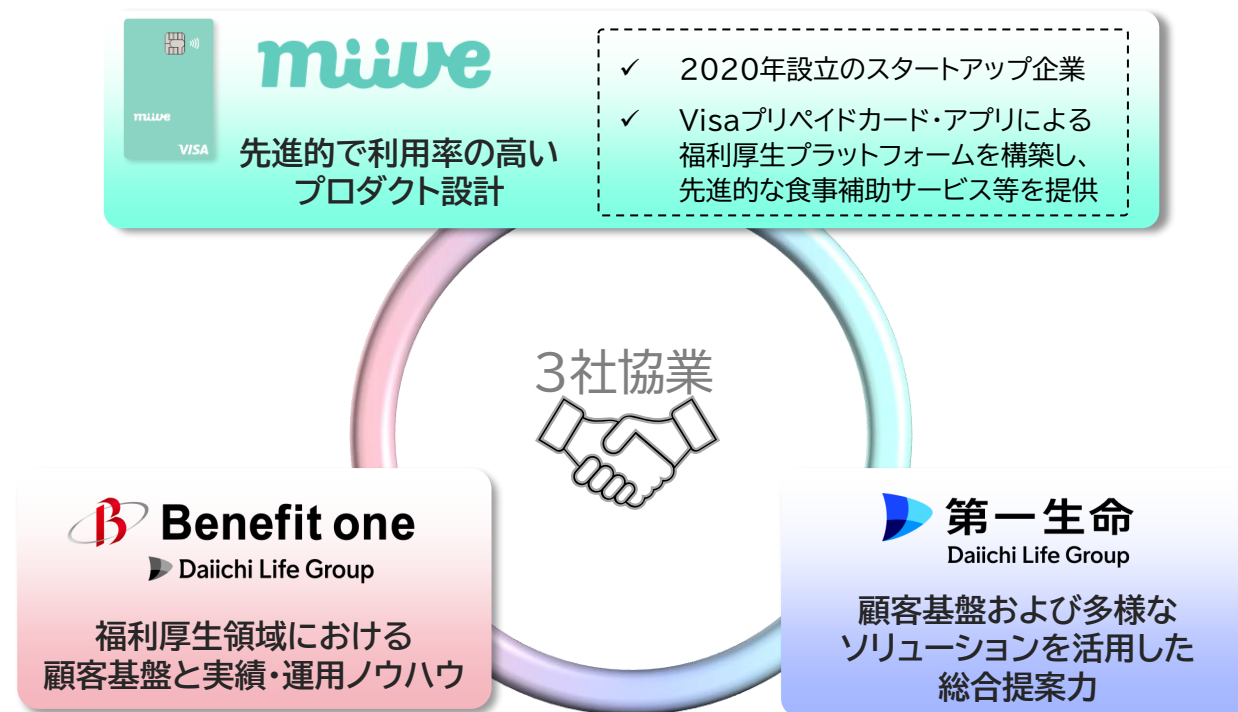
- ▶ りそなHDが展開する新しい個人向けサービス「りそなプラス」の提供開始に向け、協業に関する基本合意を締結。（「りそなプラス」には当社に加え、JCBも参画）
- ▶ 2026年9月下旬を目途に、ベネフィット・ワンが提供する優待コンテンツをりそなグループアプリを通じて提供予定。今後は、位置情報やお客さまの趣味・志向に応じた最適な優待のご案内等、独自サービスの実現を目指す

金融+で、未来をプラスに。



株式会社miiveとの協業

- ▶ 2026年4月の税制改正(食事補助の非課税枠拡大)を背景に、市場ニーズの機動的な取り込みと機能拡充を目的として、スタートアップ企業である株式会社miive(以下、miive)との業務提携を発表
- ▶ miiveの先進的かつ利用率の高いプロダクト基盤を活用した「ベネワン スマート食事補助 powered by miive」の提供を、2026年5月18日より開始



食事補助を起点に、割引クーポンやカフェテリアプランの共同展開、利用データに基づく利用促進施策を推進

他企業とのアライアンス(Borrow)

- ▶ 新たなサービスやコンテンツは、M&A等だけではなく、他の金融機関やスタートアップ等とのアライアンスを通じて他企業の強みを「借りてくる」(Borrow)
- ▶ 顧客基盤拡大や提供機能拡充等の視点から各種アライアンスを実施、プラットフォーム提供価値の向上へとつなげていく

お互いの強みを生かす

目的: サービス提供の面を広げる(顧客基盤拡大等)

- ✓ 新たな付加価値の提供を模索する大企業(金融機関等)
- ✓ ベネフィット・ワンの持つ巨大なユーザー基盤・BtoBtoEというユニークな接点

ミッシングパーツを埋める

目的: サービス提供を深化させる(機能拡充等)

- ✓ スタートアップの持つスピード感のあるサービス開発ケイパビリティ
- ✓ 当社グループの組織的な強み(ブランド・営業チャネル・資本力等)



各種アライアンスによる「エコシステム」の実現へ

内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

社内ベンチャー制度の創設(Build)

- ▶ 中長期的な目線での新規事業開発の位置づけとして、社内起業を支援する「社内ベンチャー制度」を2025年8月に創設
- ▶ 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・風土醸成を目指す

社内ベンチャー制度の目的



チャレンジを促進する社内風土の醸成



事業開発能力の組織的な底上げ

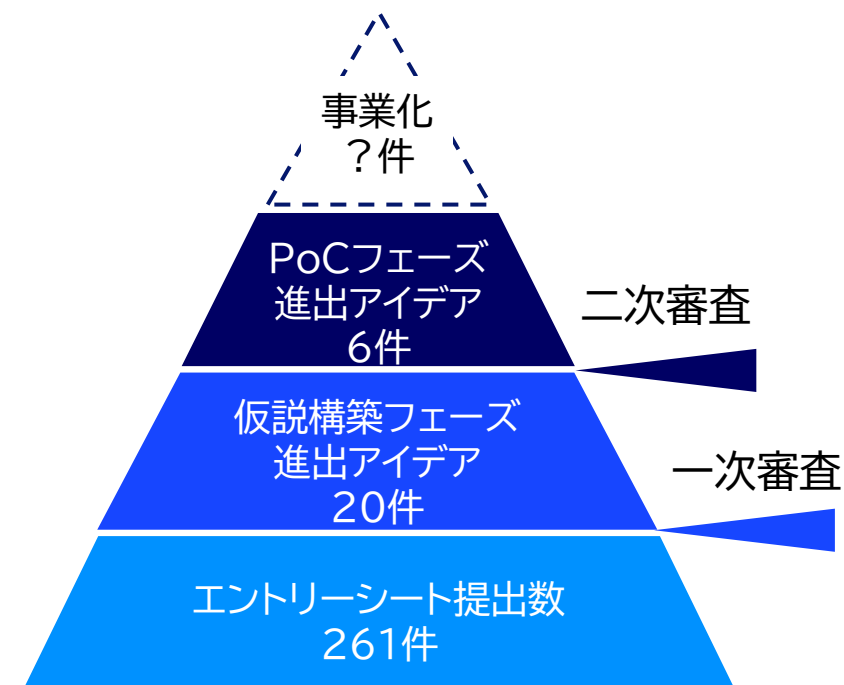


事業展開手法の多様化

社内ベンチャー制度の概要

- 対象は日本国内グループ会社に在籍する全社員
- エントリーシート提出から段階的に審査をし、最終審査を通過すれば事業化
- 事業開発に関する講座等、充実したサポートを用意

これまでの進捗

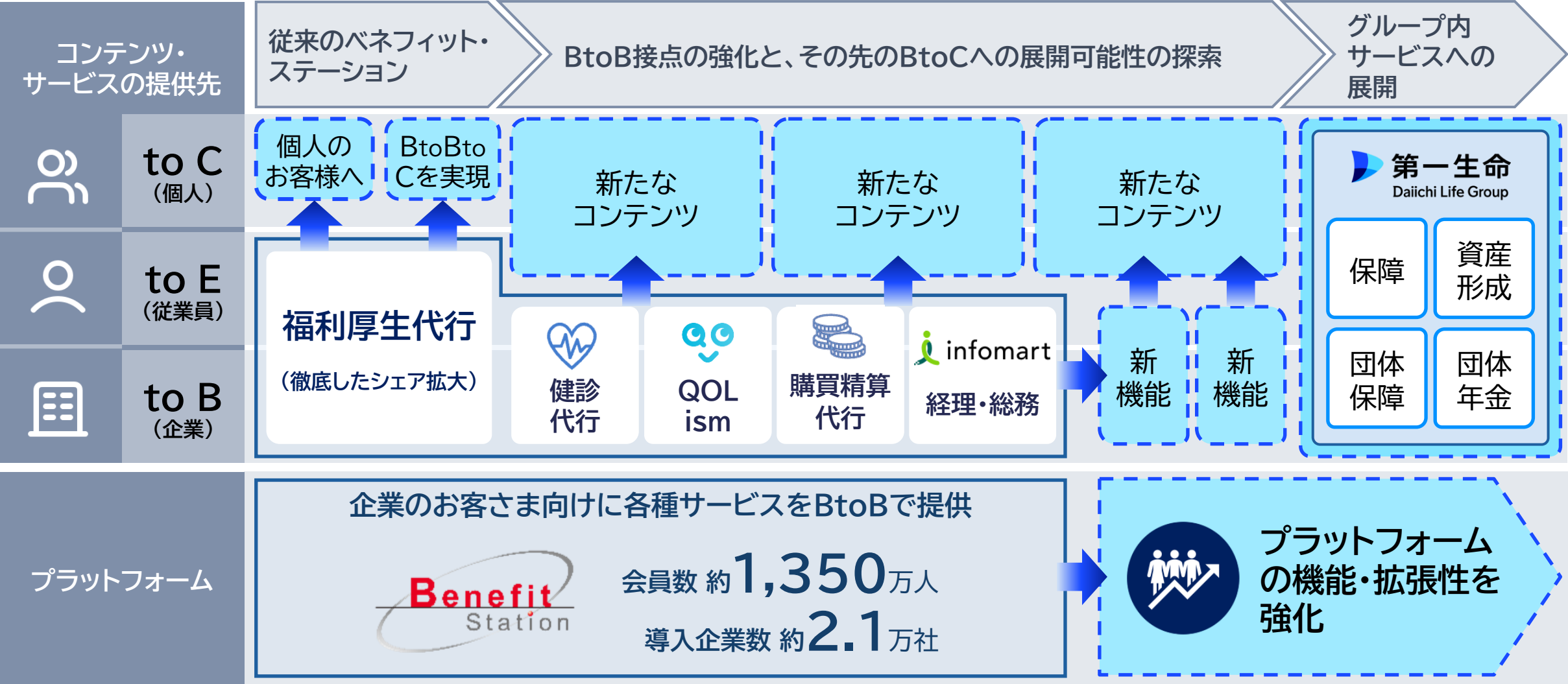


内容:

1. 今中計振り返り・事業ポート変革
2. Daiichi Lifeグループにおける位置づけ
3. 新規事業が提供する価値
4. 新規事業戦略
 - Buy(M&A・企業投資)
 - Borrow(アライアンス・少額出資)
 - Build(自社構築)
5. 今後に向けて

新規事業プラットフォームのイメージ

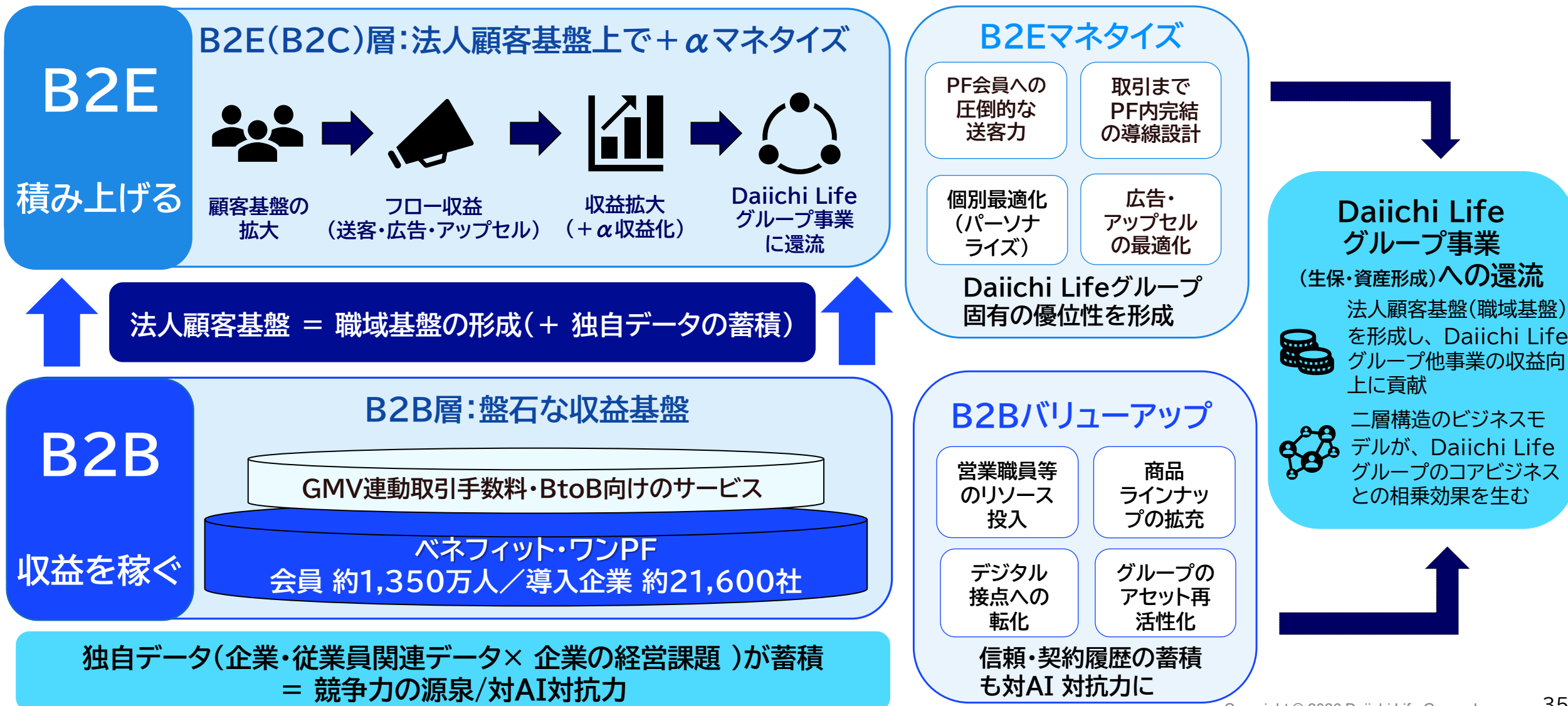
▶ バリューアップ、M&A等を通じてプラットフォームの魅力を向上 – 当社独自のエコシステムの構築



□ 既に保有する機能やコンテンツ ■ 今後追加・拡張していきたい領域

新規事業ビジネスモデルイメージ

▶ B2Bを収益の柱として盤石にしつつ、その基盤上でB2Eによる $+\alpha$ のフロー収益を積み上げ、グループの職域展開基盤も構築



2026年度の取組みの方向性



更なるベネフィット・ワン会員拡大に向けた販売促進とバリューアップへの取り組み



プラットフォームの強化・拡大に向けた、M&A、アライアンス、スタートアップ連携に絶えず着手



ベネフィット・ワン、インフォマートなどグループ会社・出資先間のシナジー創出



社内ベンチャー制度の運営を通じた、組織的な全社の事業開発能力の向上

非保険領域においてアセットライトな事業を組み合わせていき、
当社グループの事業ポートフォリオ変革をリード

2030年度にグループ修正利益10%達成を目指し、「Buy／Borrow／Build」
手法を組み合わせながらスピード感をもって戦略を着実に実行

生き方ひろげる。



Daiichi Life
Group

ご清聴ありがとうございました



羽生 和之

常務執行役員
株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長

1996年	4月	外務省 入省
2002年	9月	マッキンゼー・アンド・カンパニー 入社
2008年	2月	三菱商事株式会社 入社
2011年	8月	ボストンコンサルティンググループ 入社
2012年	12月	同 プリンシパル
2014年	4月	みらかホールディングス株式会社(現H.U.グループホールディングス) 執行役付兼取締役
2016年	6月	株式会社SRL 代表取締役副社長
2017年～2019年		みらかホールディングス株式会社 経営戦略、海外および新規事業担当執行役
2019年	5月	ウエストユニティス株式会社 代表取締役社長兼 CEO
2022年	1月	ボストンコンサルティンググループ パートナー
2023年	1月	同 マネージングディレクター&パートナー
2026年	6月	株式会社第一ライフグループ 常務執行役員(現任)／株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長(現任)

本資料の問い合わせ先
株式会社第一ライフグループ
経営企画ユニット IRグループ

免責事項

本プレゼンテーション資料の作成にあたり、株式会社第一ライフグループ(以下「当社」という。)は当社が入手可能なあらゆる情報の正確性や完全性に依拠し、それを前提としています。その正確性または完全性について、当社は何ら表明または保証するものではありません。本プレゼンテーション資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本プレゼンテーション資料およびその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が公開または利用することはできません。

将来の業績に関して本プレゼンテーション資料に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、これに限りませんが「信じる」、「預期する」、「計画」、「戦略」、「期待する」、「予想する」、「予測する」または「可能性」や将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に依拠することのないようご注意ください。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。