

事業戦略説明会(海外生保事業・新規事業) 説明要旨

日時: 2026 年 7 月 16 日 (木) 13:00~14:50

説明者: 常務執行役員 海外生保事業オーナー 甲斐 章文
常務執行役員 新規事業オーナー 緒方 賢太郎
株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長 羽生 和之

(本資料に記載の頁数は、第一部および第二部それぞれの資料における頁数を示しております)

第一部: 海外生保事業

<P2>

- 皆様、お集まりいただきまして誠にありがとうございます。第一ライフグループ常務執行役員 海外生保事業オーナーの甲斐章文でございます。よろしくお願いします。
- 本日の説明においては、当社の海外事業の現在地、またその目指す姿をご紹介の上、海外事業全体および各地域の事業戦略をご説明いたします。
- まずは、簡単に自己紹介させていただければと思います。私は 1997 年に第一生命へ入社しています。現在のみずほ第一フィナンシャルテクノロジー等において、いわゆる金融工学、クオンツ関連の業務を十数年やっていました。
- その後、海外留学等も経て、2013 年から 6 年間、香港そしてシンガポールで海外事業に携わっていました。その後、帰国して第一生命の運用企画、直近はグループの経営企画や新規事業を担当していました。
- 今年度より海外生保事業オーナーとして、7 年ぶりに海外事業へ戻ってきた形になっています。本年より、海外事業オーナーとして、グループの成長ドライバーである海外生保事業をさらに発展させていきたいと考えています。私自身のこれまでの経験も十分に活かしながら、各地域の事業戦略を着実に前進させてまいります。

<P3>

- まず、海外生保事業の現在地についてお話しさせていただきます。われわれは 2007 年にベトナム進出を行い、それ以降世界の主要なマーケット、そして異なる事業ステージにバランスよく分散しながら、各国での競争力強化を図ってまいりました。
- 世界最大の市場である米国においては、PLC によるボルトオンの M&A を通じた事業規模の拡大により、現在全アメリカにおいて生命保険会社が 329 社ありますが、その中で 15 位に位置しています。
- オセアニアにおいては、オーストラリアの TAL が保障性市場のシェア 33.6%と同国首位の座を維持しており、またニュージーランドの PNZ においても既存事業を着実に成長させ、現状同国において 2 位の地位となるなど、オセアニアにおいてはリーディングポジションを確立し維持している状況です。

- アジアに関しては、販売チャネルの強化、新しい商品の開発を通じ、各国において既存事業を着実に成長させています。
- DLVN は、同国シェアで第 2 位、外資系の中では第 1 位というポジションを維持しています。
- また、DLKH の同国シェアが第 4 位、DLMM は同国シェアが第 3 位と、しっかりと規模を拡大しながら、各国のスケールアップをしっかりと実現させてまいりました。
- さらに直近では、M&G への出資も行い、欧州地域への参入も果たしています。
- これら各国の着実な事業規模の拡大や、好調な PLC の業績やコスト削減等が寄与し、海外部門の昨年度の修正利益は、グループ修正利益の約 22%となる 1,192 億円と、過去最高益を達成しています。
- また、海外事業のボトムラインの 10 年平均成長率は約 10%程度と、過去 10 年でしっかりと着実な成長を実現しています。

<P4>

- 続いて、海外生保事業の目指す姿についてお話しします。当社グループは、2030 年度にグローバルトップティアに伍する保険グループ、または日本の保険業界の未来を先導する存在を目指し、時価総額 10 兆円の保険グループとなることを掲げています。
- 海外生保事業としては、グループの成長ドライバーとして、グループ全体の利益の 50% 以上に貢献することを目指しています。
- われわれ海外生保事業は、先ほど申し上げたように、2007 年のベトナム進出以降、利益成長と配当還元を通じて国内事業を補完する役割を担ってきたわけですが、2030 年度に向けてはさらに規模を拡大し、グループ収益の根幹を担う役割へと成長してまいりたいと思っています。
- 一方、当然課題やリスクはあると思っています。足元では中東の情勢、あるいは金融市場の動向、そして進出国における規制変更等の市場あるいは地政学等のリスクが存在しています。
- そのため、われわれとしては、そうした環境の変化やボラティリティに強いレジリエンスな事業ポートフォリオの構築が必要であると思っています。
- 今までもバランスよく展開してまいりましたが、今後もそのような形でしっかりと分散の利いた形で事業ポートフォリオを構築できればと思っています。
- グループの根幹を担う事業としてさらに安定的な利益の創出を実現すべく、これまで同様に北米、欧州、オセアニア、アジアへとバランスの取れた地域分散を図りながら、事業の幅としても、いわゆる伝統的な生命保険だけではなく、グローバルに進行する高齢化をしっかりと捉えたリタイアメントビジネスや、より資本効率の高いキャピタルライトな事業に拡大していきます。
- そうすることで、収益基盤の強化、そして健全性と資本効率のバランスを取りながら、最終的にグループの約半分の利益を創出する事業へ成長させることを目指していきます。

<P5>

- 続いて、海外生保事業の戦略をお話しします。2026 年度の海外生保事業の修正利益は、1,600 億円を計画しています。
- 加えて、先ほどのページでも申し上げたとおり、2030 年度に向けてはグループの利益の 50%を占める事業へと成長させていくために、オーガニック成長は当然のことですが、加えてインオーガニックの取り組み、この双方で利益をしっかりと成長させ、目標を実現したいと考えています。
- 既存事業のオーガニック成長については、利益成長の大半は北米地域の拡大によるものとなります。欧州、オセアニア、その他のアジアでも着実に利益を積み上げてまいります。
- 北米地域については、拡大が続く個人保険や年金市場の成長の取り込みに加え、団体保険やアセットプロテクション事業など、資本負荷の低いキャピタルライトな事業の割合を増加させていくことで、利益に加え、先ほど申し上げたような資本効率もしっかりと向上させていければと思っています。
- 欧州地域においては、M&G への出資を通じ欧州のリタイアメント市場の成長を享受するとともに、生保・年金領域におけるノウハウの蓄積を進めてまいります。
- リーディングポジションをしっかりと取っているオセアニアにおいては、既に保障性市場で 30%を超えるマーケットシェアを取っています。これに加えて、オーストラリアで今後拡大が見込まれるリタイアメント市場において、個人年金や団体年金の成長を実現していきます。
- アジアについては、将来的な利益貢献フェーズに向けて、まずは各国のスケールの拡大を優先事項として取り組んでまいります。
- 最後に、これらのオーガニック取り組みに加え、2030 年の目標に対して不足する利益のギャップについては、ボルトオン、あるいはグループからの直接的な M&A も含めて、特に早期利益貢献やキャッシュ回収が期待できるインオーガニック案件を優先的に実施したいと思っています。それにより、目標とのギャップをしっかりと埋めていきます。

<P6>

- ここからは地域別の事業戦略についてお話しさせていただければと思います。
- まず、北米地域です。当社グループにおいて、先ほど申し上げたとおり、北米地域は海外事業の成長と資本効率の向上を両立させながら実現していくために中核となるマーケットです。
- 2025 年度の PLC における修正利益は約 800 億円となりましたが、2030 年度には年金事業やキャピタルライト事業の成長に、先日公表した Obsidian の貢献分等も含めると、約 10 億米ドルほどの利益まで成長させることができると考えています。
- この見通しの背景として、個人年金においては、米国においていわゆる Peak65 と呼ばれるベビーブーマー世代の引退が進んできています。年間約 400 万人規模で 65 歳以上の人口が増加するなど高齢化が急速に進んでいること、加えて公的そして企業年金へ

のアクセスが十分ではないことから、自助による資産形成ニーズが増加すると考えています。年金商品の需要は引き続き高い水準で推移すると見ています。

- 個人保険においても、人口増、経済成長に加え、特に死亡率の改善効果等もあり、利益の向上を見込んでいます。
- キャピタルライト事業については、アセットプロテクション事業等の既存事業では、インフレを受けた料率改定や効率化による収益改善が見込まれています。また、新規事業においては、Portfolio の PMI 後の利益貢献が期待されます。
- 加えて、Obsidian の買収、統合についても早期に完了できるように鋭意進めています。
- 団体保険事業については、既存のニューヨーク州における保障内容の拡充、あるいは新規州への進出による販売地域拡大を進めていきます。
- これらの取り組みにより、2030 年度に 10 億米ドル程度の利益創出を目指していきます。
- これらのオーガニックの取り組みに加え、良質な案件の探索も継続し、インオーガニックの取り組みによるさらなる成長についても積極的に検討していきたいと思っています。

<P7>

- 続いて、欧州地域です。当社は、欧州地域のうち最大市場である英国にストラテジックアセットを有する M&G の 15.7%の議決権を取得しています。それに伴い、戦略的なパートナーシップを締結しています。
- 今年度は、取締役の派遣や関連会社化を計画しており、生保・年金事業、アセットマネジメント事業の双方で新たな成長機会の創出を目指していきます。
- 海外事業部門としては、まず生保・年金分野の収益拡大ということで、その他の先進国同様に、高齢化により拡大していくリタイアメントのニーズをしっかりと捉え、M&G を通じたグループ利益の拡大を図っていきます。
- 加えて、生保・年金分野での協業についても、取締役の派遣などを通じてしっかり連携を深めたいと思います。組織的なシナジー創出のために、足元では商品の相互供給や共同開発、アセマネ分野の協業検討が先行しています。
- 生保・年金分野においても、M&G との共同出資や、BPA 事業のノウハウの獲得、そしてこのグループへのノウハウの還元にもしっかり取り組んでいきたいと思っています。
- アセマネ分野における協業についても、資産運用戦略の共同検討等を通じながら、M&G が運用するファンドへの投資や当社グループからの運用委託を行っています。また、グループ傘下のアセットマネジメント会社の運用機能を活用した商品展開を進めることで、新たな投資機会の創出と商品競争力の強化に向けた取り組みを、海外事業部門とアセットマネジメント部門で協働しながら進めていきます。
- このスライド右側の営業利益については、2026 年 4 月、M&G 公表のコンセンサスベース、かつ当社持分ではなく M&G 全体の数字となっています。同社は、欧州市場の継続的な拡大に伴い、年 8%程度の安定的な利益成長が想定されています。

- 今後も、M&G を最良のパートナーとして、生保とアセマネ分野における協業の取り組みを進めるとともに、持分利益や配当受領を通じて欧州市場の成長を享受していきます。そしてグループ企業価値に貢献すべく、英国・欧州事業を成長させていきます。

<P8>

- 続いて、オセアニア地域です。
- オセアニア地域では、高いシェアを誇る保障事業における競争優位性を十分に活かしていきたいと思っています。
- 優位性を活かしながら、安定的な利益貢献に加え、今後、オーストラリアにおいて拡大が見込まれる、いわゆるリタイアメント市場の成長を享受していくことで継続的な成長を図っていききたいと思います。
- 保障事業では、昨年度の給付金請求増加で利益の下押し影響がありましたが、今年はその影響が緩和し、安定的な利益創出フェーズへ回帰する見込みになっています。
- これまで TAL では、オーガニック、インオーガニックの取り組みによる継続的な成長でリテールのシェアが約 2 割、団体保険シェアが約 4 割と、合算で保障市場全体のシェアは 3 割超となり、トップシェアまで拡大しています。
- また、ニュージーランドの Partners Life についても、創業十数年の若い会社ではあるものの、シェアが約 2 割弱と、業界 2 位の地位を確立しています。
- 2030 年に向けて、引き続き両社がしっかりとそれぞれのマーケットにおいて、リーディングポジションを維持しながら、昨年度の収益性改善の取り組みによる効果もあり、保障事業からの利益を安定的に拡大していくことを想定しています。
- 加えて、オーストラリア市場は、今後、65 歳以上の退職世代の増加が増えてくるということで、リタイアメント事業の拡大が見込まれる市場です。市場の成長をしっかり享受すべく、昨年度、TAL を通じて、個人年金市場で約 9 割超のシェアを有する Challenger へ出資を行い、関連会社化しています。
- Challenger による個人年金市場の成長を享受するだけではなく、TAL の強みである、スーパーアニュエーションファンドとの強いリレーションを活かしながら、各団体のニーズに沿う商品開発・提案を進めながら、団体年金市場の拡大にも貢献できればと思っています。
- 2026 年度の修正利益としては、オセアニア事業全体で約 640 億円程度を見込んでいます。各種の取り組みを通じた収益源の多様化や利益の上積みを通じて、2030 年度に向け、さらなる利益の拡大を実現していきたいと思っています。

<P9>

- 続いて、アジア地域についてです。
- まず、当社のアジア事業において、利益創出フェーズとなっている唯一のエンティティである DLVN の利益水準の回復を図りたいと思っています。
- 加えて、その他の進出国においても、着実にマーケットシェアを拡大していきながら、第 2

の DLVN を作りたいと思います。将来の利益創出に向けた事業基盤の強化を進められればと思っています。

- 繰り返しになりますが、2007 年に子会社となった、海外事業第 1 号案件でもある DLVN についてはしっかりと着実な成長を遂げてきています。
- 初年度保険料ベースでは同国国内シェア第 2 位、かつ外資系生保の中では首位の地位を確保していますが、昨年度の修正利益については、銀行窓販の新契約が振るわずに、アップフロントフィーの減損という一時的要因の影響もあり約 20 億円程度まで利益が減少しました。
- 現在、DLVN では、商品のリプライシングや主力チャネルの質の向上・強化を通じた継続率改善の取組み等を進めています。
- トップライン、そして契約品質の改善の両輪による利益水準の回復を図りながら、2030 年度に向けては直近数年間の修正利益水準となる 130 億円から 150 億円程度、あるいはそれ以上の利益水準を目指したいと考えています。
- その他の地域に関して、世界有数の大型市場であるインドでは、2030 年に向けて生保市場は十分に成長する見込みです。この高い成長率を取り込みながら、SUD の事業と利益貢献の規模拡大を図っていきたいと考えています。
- 加えて、ベトナム以外のメコン地域について、DLKH では、銀行とのパートナーシップの強化や、既存事業のオーガニック成長等を通じて、直近 3 年間でマーケットシェアを 6 位から 4 位に伸ばしています。
- また、DLMM は、同じく直近 3 年間でマーケットシェアを 8 位から 3 位に伸ばしており、2 社とも大きく順位を上げ、国内上位のポジションをしっかりと確立しているわけですが、今後もさらなるスケール拡大とともに、2030 年までに DLKH、DLMM 事業の黒字化を目指しています。
- 引き続き、アジア事業においては、ベトナムにおける利益成長への回帰、そしてその他進出国については高い成長享受と早期の利益貢献開始のための各種施策をしっかりと進めたいと思います。

<P10>

- 最後に、インオーガニック成長に向けた取組方針についてお話しします。5 月にグループ CEO の菊田からもご説明しましたとおり、当社では 2026 年度から 2030 年度において約 1.5 兆円の規模の戦略投資を想定しています。
- 先進国市場における保険、あるいはアセットマネジメントの領域については、早期に利益貢献あるいはキャッシュ創出を見込む案件を中心に取り組んでいきたいと考えています。
- それらを通じた収益基盤の強化を図りつつ、アジアを中心とする新興市場、新規事業については、中長期的な成長の取り込みを目的として、将来の収益源の拡大を進めていきたいと考えています。
- この戦略投資枠は、概ね 7 割程度が海外の先進国市場に配分される予定となっています。

す。残りの 3 割程度がアジアなどの新興市場および国内の非保険領域に配分されるイメージです。

- 無論、オポチュニティや案件次第ではあるものの、大きなイメージとしては、そうした形でのキャピタルアロケーションを考えています。
- 海外生保事業としては、財務規律を維持しつつオーガニック成長の確保は当然ですが、戦略投資枠を積極的に活用したインオーガニック成長に向けた取り組みを進めたいと思っています。
- 以上、海外生保事業戦略のご説明でした。
- 2026 年度は現中計の最終年度となります。今年度の修正利益目標である 1,600 億円を達成するとともに、2030 年度に向けて各地域における既存事業の着実な成長、加えてインオーガニックの取組みの拡大を通じ、当社グループの企業価値向上に向けて引き続き海外事業として尽力していければと考えています。
- ご清聴ありがとうございました。

第二部:新規事業

<P2>

- Daiichi Life グループ、新規事業オーナーの緒方でございます。
- ちょうど昨年も同じ頃にこの場に立たせていただきました。当時はまだ入社 2 週間目ぐらいだったのですが、そこから 1 年間、新たな Daiichi Life グループの新規事業戦略を考えてまいりました。本日は、それを皆様にお話させていただければと考えています。
- 今、申し上げましたとおり、2025 年の 7 月に Daiichi Life グループ、当時の第一生命ホールディングスに入社しました。現在は、Daiichi Life グループの常務執行役員、ならびにベネフィット・ワン社の専務取締役を兼務し、Daiichi Life グループの新規事業全般を統括しています。

<P4>

- 現中計の振り返りです。
- 現中計では、保険サービス業への変革に向け、その変革基盤を確立することが大きなテーマになっております。
- 非保険事業で 2030 年度にグループ修正利益の 10%の創出、これは新規事業とアセットマネジメント事業の合算になりますが、それを目標に取り組んでおります。
- 左側の手段としましては、2 年前に統合したベネフィット・ワンについて着実に PMI を実行しバリューアップすることと、それに続く新しい一手を実行することです。

<P5>

- 現中計は、残すところ 1 年を切った状態ですが、まず戦略および基盤を作り、来年度以降の次期中計においては、新しく獲得した事業資産を使った利益成長、そしてキャッシュ創出を実現していく段階になります。それらを基に、2030 年度にグループ修正利益 10%

以上を目指していく目標になっています。

<P6>

- 当社における事業ポートフォリオの変革です。
- 現中計においては、保険サービス業への転換を考えています。これまで培ってきた保険事業に加え、アセット・資本を多く用いない、アセットライトな事業で新しい収益を積み立てていきます。
- 一つはアセットマネジメント事業、もう一つが新規事業です。利益創出の仕方が異なる事業を組み合わせることで、我々の新たな成長ドライバーとすることが目的になっています。

<P8>

- Daiichi Life グループにおける新規事業の位置づけについてお話しします。
- その前提としての、ここからわれわれが向き合う世界の捉え方です。
- 今後、AI が台頭し、人間の役割は非常に変わっていきます。知識の処理も、手元業務の効率化の多くは、テクノロジーと分担するようになります。
- 特に日本においては、今後、人口減少、エネルギー、財政など、様々なリソースに制約を受ける状態になっていきます。この中で、労働や生きる意味を、改めて問い直す時代に来ています。
- Daiichi Life グループとして、何をすべきなのかというところが、思考の出発点になります。

<P9>

- 我々新規事業としては、日本が縮小していくとは考えていません。
- 我々の読み方としては、日本は凝縮していくと考えています。たとえ人口が減ったとしても、一人一人が能力を高めて、より豊かで自由になることで、国全体の GDP を維持していく。こうした社会が生まれないと日本の活力が生まれない、この可能性に賭けていこうと考えています。

<P10>

- 一方で、そうした凝縮する社会には課題があります。
- これまで、物質的な豊かさはある程度実現しましたが、人々は本当に充実して、可能性を感じて生きられているかというと、大きな空白が残っています。
- 長時間労働、家事・育児の負担で、可能性を広げる時間が足りません。また、リスクリング・副業など、人生を再設計する機会も不十分で、日本においては、人とのつながりが非常に弱まっていると言われています。
- 我々は、一人ひとりがより充実して生きられる社会の構築に、力を発揮していきたいと考えています。

<P11>

- いわば新しい豊かさを定義するのであれば、人生がひとつの物語に閉じないことです。

- 従来の豊かさは、高度経済成長の中で、より安全に、より長く、より多く物質的に所有することが豊かさとして定義されてきました。
- ここから先の豊かさは、年齢・役割・場所が変わっても、自らの人生を何度でも再構築できることが求められているのではないかと考えます。Daiichi Life グループとしては、こうした変化の可能性に変える存在でありたいと考えています。

<P12>

- これは Daiichi Life グループ、第一生命がこれまで 124 年の歴史の中で、真っすぐに、真っ先に挑戦していく DNA を引き継いできた、我々のブランドのテーマであります。あらゆる人の人生の可能性をひらく Daiichi Life グループを、新規事業が率先して体現していきたいと考えています。

<P13>

- 私たちが目指す人生を広げるエコシステムは、二つの循環で成り立っています。
- 一つは余白をつくること。これは BtoB、BtoE の領域で働き方を充実させて、成長機会、時間的余白、働く意義を高めることです。二つ目は、その余白を彩ること。BtoC の領域で選択肢を多様化し、つながりを含め人生の意義を高めます。働き方の充実が余白を生み、余白が生き方の充実へ、そして再び働く意義へつながる。この循環がわれわれのサービス利用につながり、継続利用が最終的に LTV やフロー収益の源泉になると考えています。

<P15>

- 新規事業が提供する価値についてお話しします。
- 当社は、長らく保険事業を通じて、お客さまの人生を守ってきましたが、今後は人生を広げる存在になりたい。企業に対しては、生産性向上や従業員への価値提供、個人のお客さまには、生活の質向上と選択肢の拡大を提供します。
- 企業が成長し、働く人が豊かになり、新たな消費や挑戦が生まれ、さらに企業が成長する。こうした好循環を生み出したいと考えています。

<P16>

- BtoB(企業向け)の提供価値についてです。
- 日本では、労働人口の約 7 割を中堅・中小企業が占めています。現状、人手不足起因の多くの経営課題があります。こうした課題に幅広く対応すべく、ベネフィット・ステーションによる福利厚生、インフォマート社による取引の電子化、団体保険・年金による採用定着支援を組み合わせしていく予定です。そして取引・会費・保険といった複線の収益を、同一の顧客基盤から獲得していきます。

<P17>

- BtoC(個人向け)の提供価値についてです。
- ここでは、日本において成長余地の高いセクターである飲食・旅行・エンターテインメントといった体験にフォーカスをします。ベネフィット・ステーションを中心にしたプラットフォーム

ム上で、飲食・旅行・エンターテインメントの領域で豊かな消費コンテンツを拡充して、従業員の皆さまの QOL 向上に寄与していきます。その中で、送客・手数料といったフロー収益につなげていきます。

<P19>

- 新規事業の戦略についてです。
- 新規事業のミッションは、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することです。
- 先ほど申し上げたとおり、目標は 2030 年度のグループ修正利益 7,000 億円の 10% を、非保険領域である新規事業とアセットマネジメント事業で創出することにあります。目標の実現に向けて、さまざまな新規事業創出の手法を組み合わせ、市場・お客さまから高い評価を獲得するとともに、持続可能な組織能力を構築します。

<P20>

- 目標を実現する手法は三つあります。
- 一番左の Buy では、M&A によるプラットフォーム強化と買収先のバリューアップに力を入れます。
- 真ん中の Borrow は、すべてを買収できるわけではないので、他社の強みを活用したアライアンスや、スタートアップへの少額出資を通じた、新しい事業の開発に取り組みます。
- 最後の Build に関して、社内のビジネスコンテストを昨年からはじめており、組織の中に自ら事業を作っていく能力の底上げを図っていきます。
- 短期で収益化できる領域に注力しつつ、投下資本を抑えて中長期の領域へ拡大します。投下資本と時間を規律的に管理するような、資本配分の考え方です。

<P22>

- まず、Buy についてです。ベネフィット・ワンの足元の成長を示しています。
- 売上高は 2025 年度比 114% の約 454 億円、統合前と比べて、導入企業数は参画時 2024 年 4 月比 27.8% 増の約 2.1 万社、会員数は同約 12.5% 増の約 1,350 万人に拡大しています。
- 第一生命の販売チャネルによる営業シナジーも、ベネフィット・ステーションの販売実績を大きく引き上げています。
- さらにシナジーは、ベネフィット・ステーションの販売にとどまらず、第一生命の企業保険販売にも寄与しています。第一生命チャネル経由の新規獲得企業は累計で約 800 社ですが、そこからの経営者保険の獲得も進んでおり、非保険の成長が、グループの保険収益へ還流する流れを実現できています。

<P23>

- ベネフィット・ワンのバリューアップは、四つのレバーで進めます。
- 一つ目は会員数の拡大、二つ目は収益性の改善、三つ目は生産性の向上、四つ目は利用

率の向上となります。

<P24>

- 利用率の向上に関しては、ベネフィット・ステーションの MAU(月間アクティブユーザー数)1,000 万人を目指します。利用者数の増加と、それに伴うマネタイズの複線化を進めることによって、MAU は見栄えの数字ではなく、将来のフロー収益の先行指標として管理していきます。

<P25>

- 2026 年 2 月、インフォマートとの資本業務提携を開始しました。
- 同社は、約 127 万社の企業ユーザーを持つ企業向け DX のリーディングカンパニーです。取引電子化のケイパビリティを活用して、中堅・中小企業の業務効率化、リカーリング取引からの収益基盤を築いていきます。

<P26>

- M&A など Buy によって、一定規模の利益、アセット、ケイパビリティを獲得し、提供価値を強化・拡大します。BtoB 領域を中心にサービス群を獲得し、営業網・顧客基盤を活用したクロスセルで、顧客当たり売上と継続率を高めていきます。

<P28>

- 続いて、Borrow の取組みです。
- 一つ目は、りそなホールディングスとの協業です。
- りそなホールディングスの個人向けサービス「りそなプラス」の提供に向け、基本合意を締結しました。2026 年 9 月下旬を目途に、ベネフィット・ワンで提供するサービスを、りそなプラス経由で提供します。JCB を含む 3 社の強みで、独自サービスを実現します。
- これは資本を使わずに、金融接点を借りる Borrow の取組みになります。

<P29>

- 二つ目の例はスタートアップ、miive との業務提携です。
- 食事補助の非課税枠拡大に関する 2026 年 4 月の税制改正を背景に、市場ニーズを機動的に取り込みます。「ベネワン スマート食事補助 powered by miive」を 5 月 18 日より提供開始しました。
- 食事補助を起点に、割引クーポンやカフェテリアプラン、利用データに基づく施策を推進していきます。

<P30>

- 新サービスは M&A だけではなく、アライアンスで他社の強みを借りて実現します。顧客基盤の拡大は大企業や金融機関との協業で、機能拡充はスタートアップとの協業で、ミッシングパーツを迅速に埋めます。
- 以上により、Daiichi Life グループならではの独自性の高いエコシステムを構築します。

<P32>

- 最後に、Build の取り組みです。
- 2025 年 8 月に社内ベンチャー制度を創設しました。今後さらに変化する社会環境に対応するために、組織として挑戦を促す風土の醸成、自社の事業開発能力の底上げ、展開手法の多様化が目的になります。
- すぐに利益に貢献するものではありませんが、中期的に当社が変革をしていく力をつけていくことが非常に重要だと考えております。

<P34>

- こちらは新規事業プラットフォームのイメージを示しています。
- 中核はベネフィット・ワンです。ベネフィット・ワンを中核に据えるのは、福利厚生サービス会社だからというわけではなく、既に約 1,350 万人の会員基盤と、約 2.1 万社の企業基盤を持ち、企業・個人双方につながるプラットフォームだからです。
- このプラットフォームを起点に、健康・学び・働き方・消費サービスを拡充します。BtoB から従業員・個人へと価値提供を広げ、Daiichi Life グループならではのエコシステムを構築します。

<P35>

- 新規事業のビジネスモデルは、まず B2B を収益の柱として盤石にし、その上に B2E (B2C)の収益を積み上げる二層構造になっています。
- 第 1 層の B2B では、第一生命の営業リソースを投入して、グループ全体の法人顧客基盤を拡大し、福利厚生のストック収益を強化するとともに、われわれのお客さまとなる従業員ユーザー数を拡大します。さらに、そのプラットフォーム上で B2B サービスを拡大し、取引ボリュームに連動したフローの手数料収益を獲得します。
- そして、B2B 基盤の拡大で MAU1,000 万人を達成し、それを起点に B2E の送客や広告のフロー収益によるマネタイズの複線化を図っていきます。また、企業やユーザーのデータの獲得により独自の競争力を確立して、今後訪れる AI の時代でも対抗できるサービスを作り上げていきます。
- こうした二層構造によって、安定的かつ成長性のある収益基盤を確立し、コアビジネスとの相乗効果を生んでいきます。

<P36>

- 今後の取り組みです。
- 2026 年度はベネフィット・ワン会員の拡大へ、販売促進とバリューアップに取り組み、プラットフォームの強化・拡大を継続します。ベネフィット・ワンや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で、グループ全体の価値向上を図ります。
- これらを通じて、事業ポートフォリオ変革をリードして、2030 年度に修正利益 10%達成

を目指して Buy・Borrow・Build を、スピード感をもって実行していきます。

- 今後は会員数、導入企業数、単価、利益率に加えて、MAU や LTV といった先行 KPI が売上、キャッシュへどのように転換していくかを継続的に確認していきます。保険の安定性を継続しつつ、非保険の成長性と資本効率を積み上げ、グループ全体の利益の質と成長期待の向上につなげます。

<P37>

- 私たちの新しい方向性は、保険から離れることなく、保険で築いた信頼と法人接点を、より頻度の高い、アセットライトな収益へ転換することです。
- ご清聴ありがとうございました。

<P38>

- ただいま紹介がありました羽生でございます。6 月 1 日より着任いたしました。初めて皆さまとお目にかかりますので、簡単に自己紹介をさせていただきます。
- 私のキャリアの半分ほどは、消費財の BtoC のマーケティングをやってまいりました。主に食品・外食・小売といった業界です。残りの半分は、ヘルスケアの上場企業や IT スタートアップの経営に携わっておりました。
- 先ほど登壇していた緒方とは 15 年ほどの付き合いで、前職コンサルタントの時代から一緒に仕事をしてきた仲間でもあります。今回、Daiichi Life グループの一員として一緒に仕事をするようになったことを、大変感慨深く思っています。
- 着任しまして現在 1 カ月半ほどが経ち、事業と会社の理解を深めるために現場のオペレーション、お客さま、社員一人ひとりとの対話を行っています。
- 私のミッションは三つございます。一つ目は、まず顧客起点の価値創造と提供を強化していくこと。二つ目が第一ライフグループ、第一生命との連携を深化・強化して、売上を引き続き強気に伸ばしていくこと。三つ目が AI・デジタルを最大限活用して、オペレーショナルエクセレンスを実現することだと理解しています。
- 次の世代に残る No.1 企業として、そして Daiichi Life グループの新規事業の中核としてのベネフィット・ワンを、しっかりと作っていきます。これから皆さまとはお目にかかる機会も多くございますので、どうぞよろしくお願いいたします。
- 簡単ではございますが、私から以上とさせていただきます。

(注)上記内容については、理解しやすいように、部分的に加筆・修正しています。

【会社名略称】

PLC:米国プロテクティブ、TAL:豪 TAL、PNZ:パートナーズ・ライフ、DLVN:第一ライフ・ベトナム、DLKH:第一ライフ・カンボジア、DLMM:第一ライフ・ミャンマー、SUD:スター・ユニオン・第一ライフ

【免責事項】

本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」)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が、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、これに限らず、「信じる」、「予期する」、「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が含まれます。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。