

IRミーティング (第一部:ガバナンス / 第二部:サステナビリティ)

2026年10月13日

株式会社第一ライフグループ

本日のスケジュール

時間		テーマ	
第一部	13:00 ~ 13:05	ガバナンス体制	常務執行役員 沼田 陽太郎
	13:05 ~ 13:30	パネルディスカッション	社外取締役 新貝 康司 社外取締役(監査等委員) 永瀬 悟 常務執行役員 沼田 陽太郎 (モデレーター) 常務執行役員 グループCFO 西村 泰介 (陪席)
	13:30 ~ 13:55	質疑応答	
第二部		～休憩～	
	14:00 ~ 14:40	サステナビリティ取組み	執行役員 グループCSuO 酒井 由紀子 常務執行役員 グループCFO 西村 泰介 (陪席) 常務執行役員 沼田 陽太郎 (陪席)
	14:40 ~ 14:55	質疑応答	

〈第一部〉 ガバナンス

社外取締役 新貝 康司

社外取締役（監査等委員） 永瀬 悟



新貝 康司 しんが い やすし

社外取締役

指名諮問委員会議長

1980年4月	日本専売公社(現日本たばこ産業株式会社)入社
2001年7月	同財務企画部長
2004年7月	同執行役員財務責任者
2005年6月	同取締役執行役員財務責任者
2006年6月	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
2011年6月	日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長
2018年1月	同取締役
2019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(現任)
2022年4月	株式会社新貝経営研究所代表取締役(現任)
2025年2月	イグアルファン株式会社代表取締役(現任)

主な社外取締役歴(当社を除く)

- 1991年 Cell Genesys, Inc.(米国NASDAQ上場スタートアップ)
- 2000年 株式会社ケアネット
- 2003年 フロンティア・リート・マネジメント株式会社
(現三井不動産商業ファンドマネジメント株式会社)
- 2014年 株式会社リクルートホールディングス
- 2018年 アサヒグループホールディングス株式会社
- 2018年 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
- 2018年 株式会社エクサウィザーズ(AIスタートアップ)
- 2019年 株式会社オープンエイト(AIを用いた動画SaaSスタートアップ)
- 2021年 西日本電信電話株式会社(現NTT西日本株式会社)
- 2022年 オリンパス株式会社
- 2026年 パナソニック ホールディングス株式会社(現任)



永瀬 悟 ながせ さとし

社外取締役

監査等委員会委員長

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)

【参考】当社取締役の有する見識及び経験（取締役スキルマトリクス）

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及び経験を以下のとおり策定

①～⑦：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及び経験

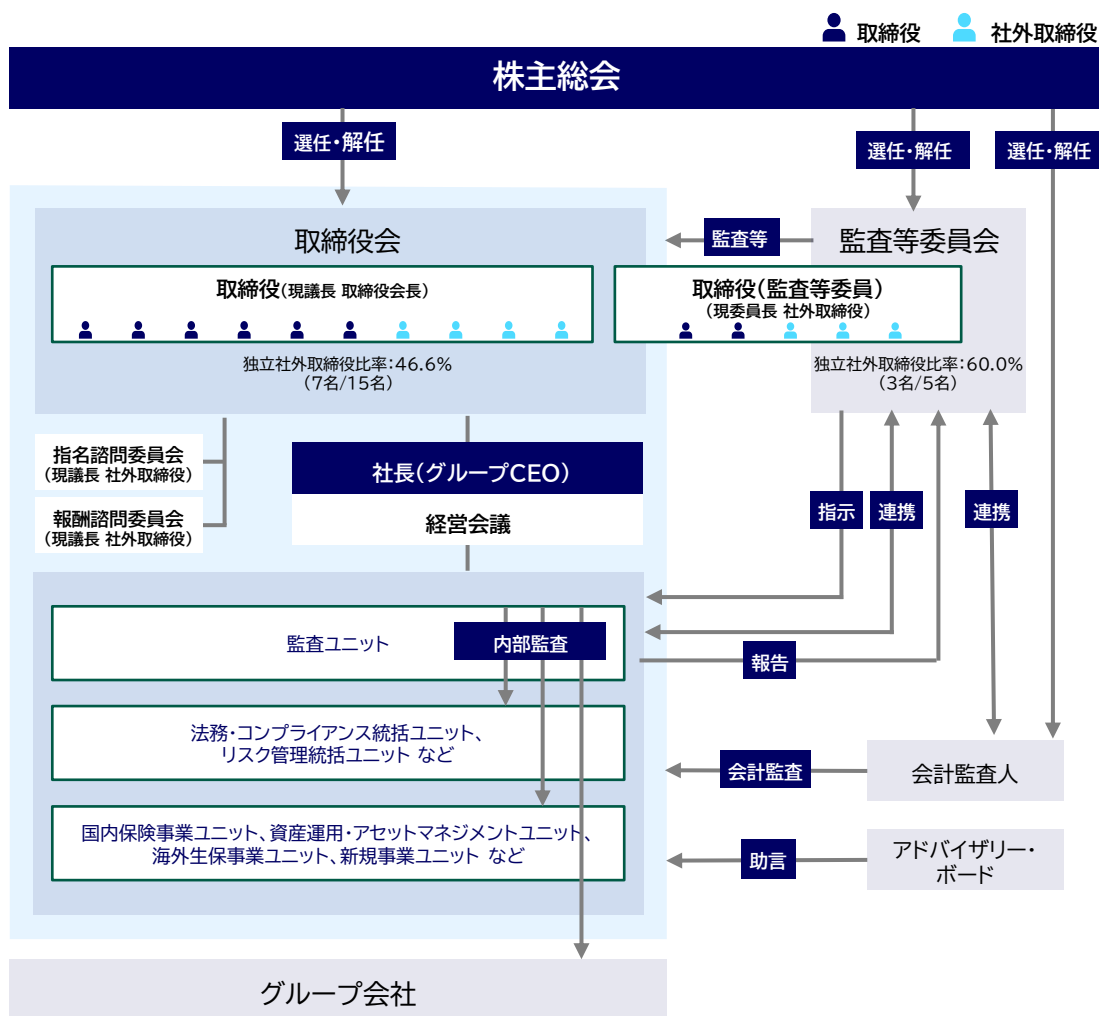
⑧～⑪：中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識及び経験

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)			✓			✓	✓				

注)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歴がある場合に、該当項目にチェックをしています。

当社のコーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図



ガバナンス強化に向けた対応

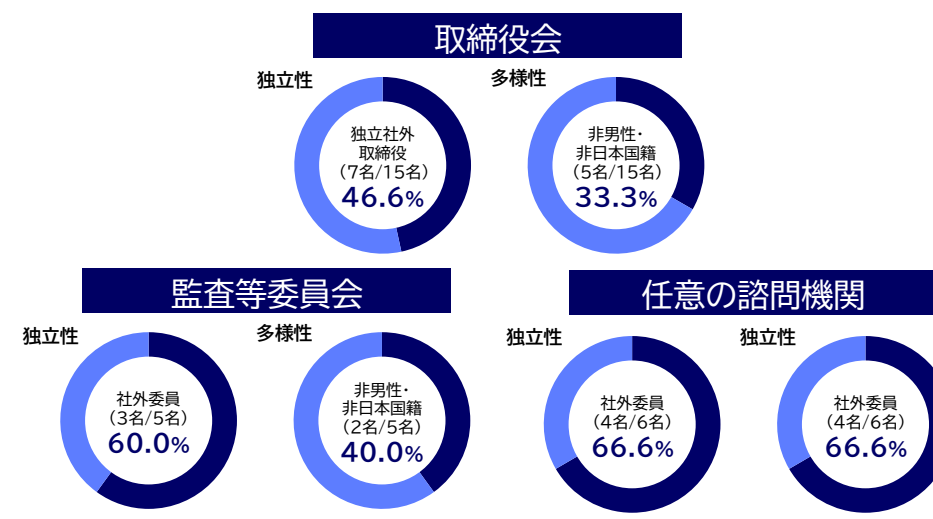
監査等委員会の委員長、および、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の議長を社外取締役が担当

指名諮問委員会

社外取締役 新貝康司(議長)
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(監査等委員) 永瀬悟
取締役会長 稲垣精二
代表取締役社長 菊田徹也

報酬諮問委員会

社外取締役 石井一郎(議長)
社外取締役 シェイクスピア 悦子
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
取締役会長 稲垣精二
代表取締役社長 菊田徹也



※2025年度実績

指名諮問委員会

報酬諮問委員会

パネルディスカッション

Q. 当社のコーポレートガバナンスはどのように進化してきたと評価されていますか。また、社外取締役として特に変化を実感する点は何でしょうか。

Q. 当社は、2030年度に目指す姿の実現に向けて、M&Aや事業ポートフォリオ変革などのリスクテイクを進めています。社外取締役として、執行の挑戦を後押しする一方、どのような観点から規律を働かせ、意思決定の質を高めていますか。具体的な議論を交えてお聞かせください。

Q. 投資家が特に注目しているのは、社外取締役が経営トップに対して実質的なけん制機能を発揮できているかという点です。指名諮問委員会と監査等委員会、それぞれの立場から、グループCEOを含む経営陣をどのように評価、モニタリングし、必要な軌道修正を促しているのでしょうか。

Q. 社外取締役が実効的に監督するためには、質・量・タイミングともに十分な情報が提供され、執行側と率直に議論できる環境が不可欠です。当社の情報提供や取締役会運営をどのように評価していますか。また、社外取締役からの要請によって改善した点と、今後さらに改善すべき点を教えてください。

Q. 当社のガバナンス体制をより一層高めていくために、お二人が現在、最も重要だと考えている課題は何でしょうか。また、今後1～3年程度で、どのような変化を実現したいと考えていますか。

Q&A セッション

参考資料

【参考】取締役会等における主な審議テーマ

取締役会

議長: 取締役会長(非業務執行取締役)

2025年度: 20回開催

【主な審議テーマ】

- ・ 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

監査等委員会

委員長: 独立社外取締役

2025年度: 30回開催

【主な審議テーマ】

- ・ グループガバナンスに係る取組み、経営管理・内部統制態勢の適正性・実効性
- ・ 中期経営計画の遂行状況及び経営課題への取組内容の妥当性・実効性
- ・ 取締役等の選任・報酬に関する意見形成
- ・ 内部監査部門・内部統制部門との連携等を含む内部監査
- ・ 会計監査人との連携等を含む会計監査

指名諮問委員会

議長: 独立社外取締役

2025年度: 11回開催

【主な審議テーマ】

- ・ 取締役候補者(案)
- ・ 取締役等のサクセッションプラン(後継者計画)に関する事項

報酬諮問委員会

議長: 独立社外取締役

2025年度: 11回開催

【主な審議テーマ】

- ・ 役員の個人別の評価及び報酬額に関する事項
- ・ 譲渡制限付株式の割当て
- ・ 役員報酬制度運営に関する事項

【参考】取締役会実効性向上に向けた取り組み

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。

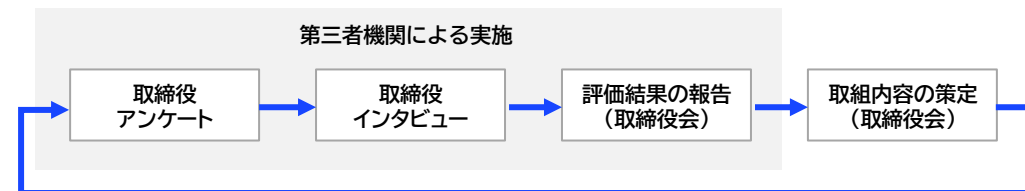
2022年度以降は、アンケートに加え、第三者機関による各取締役に対する1時間の個別インタビューを実施しています。さらに、2023年度は、取締役相互評価(ピア・レビュー)として、第三者機関から各取締役に対し30分間の個別インタビューを実施しました。こうした対応を通じ、継続的にコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

これまでの主な取り組み

※各取り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、取締役合宿を実施
 - ・ 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り組みプロセス



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

- 取締役間で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

【参考】役員報酬体系

役員(社外取締役を除く)の報酬は、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)にて構成

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

業績評価指標

(単年度業績連動報酬の主な業績評価指標)

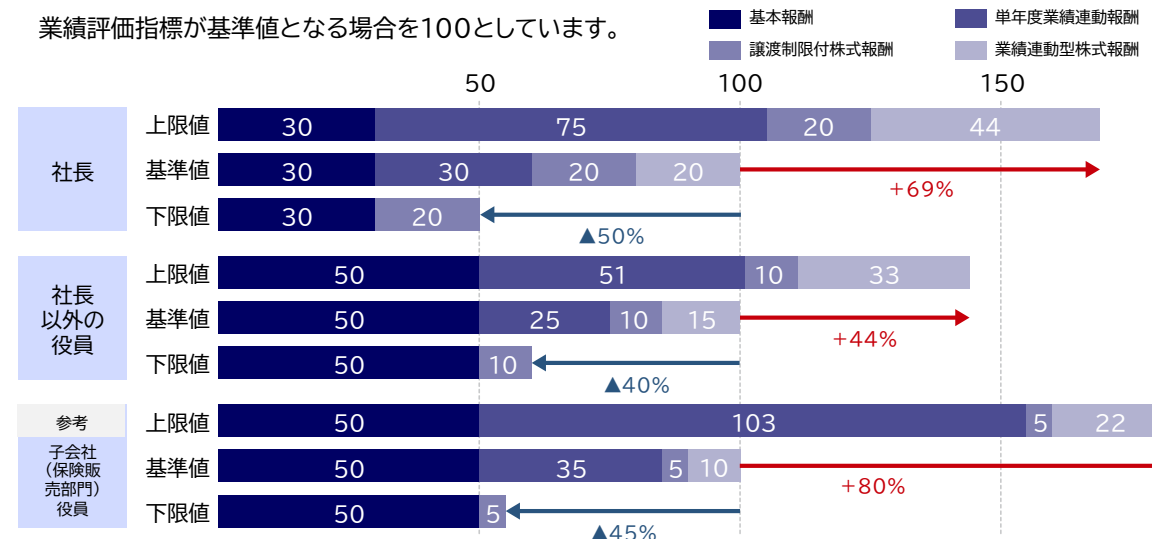
分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益(経済価値)	グループ新契約価値
会計利益	グループ修正ROE
経済価値	株式・金利リスク/ EV
健全性(経済価値)	資本充足率(ESR)

(業績連動型株式報酬の主な業績評価指標)

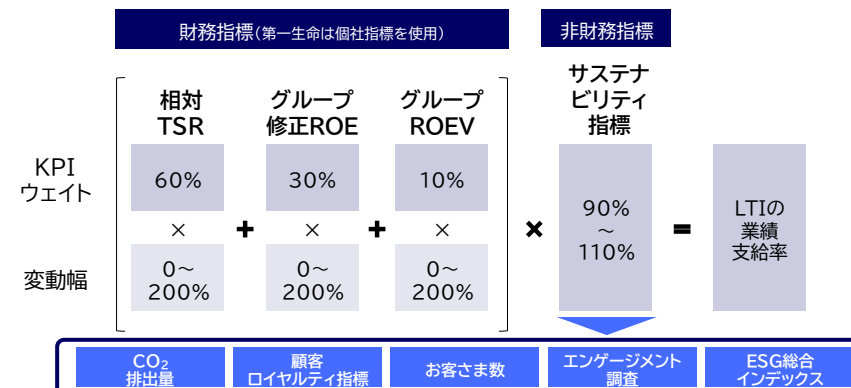
分類	業績評価指標
市場評価	相対TSR
資本効率	グループ修正ROE
資本効率(経済価値)	グループROEV
サステナビリティ指標	CO ₂ 排出量を含む複数指標からなるサステナビリティ指標

執行役員等の報酬等のイメージ

業績評価指標が基準値となる場合を100としています。



● 参考:業績連動型株式報酬 支給率算定方法の概要



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」、「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。