

INTEGRATED REPORT 2026

第一ライフグループ | 統合報告書 2026



Daiichi Lifeグループ企業理念

Purpose

グループの社会における存在意義

Values

大切にする価値観

Brand Message

Purposeを端的に表した
コミュニケーションメッセージ共に歩み、未来をひらく
多様な幸せと希望に満ちた世界へ

Partnering with you to build a brighter and more secure future

いちばん、
人を考える

We care

私たちは、お客さま、地域・社会、
株主・投資家、お取引先、従業員など、
企業活動を通じて関わる
あらゆる「人」のことを
誰よりも真剣に考えます。まっすぐに、
最良を追求する

We do what's right

私たちは、お客さまや
社会にとっての「最良」を常に
誠実に追い求めます。まっさきに、
変革を実現する

We innovate

私たちは、スピード感をもって
自ら変革し続けます。

一生涯のパートナー

By your side, for life

▼ プロローグ

Daiichi Lifeグループ企業理念

Daiichi Lifeグループについて

Daiichi Lifeブランドのスタート

Contents

本報告書でお伝えしたいこと

> 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

> 4 データセクション

Daiichi Lifeグループについて

Daiichi Life グループは、1902年に日本で創業し、アジア・パシフィック、北米などグローバルに事業を展開しています。

生命保険の枠を超えて事業や商品・サービスを広げ、
一人ひとりの人生の可能性をひろげる企業へと進化するため、

2026年4月1日、グループ名を「**第一生命グループ**」から「**Daiichi Life グループ**」へ変更しました。

新グループ名「Daiichi Life グループ」は、グループ企業理念に込めた想いを表現した名称です。

「Daiichi Life」の「**ライフ / Life**」は、生命保険や生命という狭い意味の「Life」に留まらず、
人々の人生や日々の生活というより広い意味の「Life」を意味します。

当社グループが生命保険の枠を超えて一人ひとりに寄り添い多様な人生の可能性をひらく企業となり、
世界の人々やその生活に貢献する意志を込めています。

「**第一 / Daiichi**」は、いちばん人を考え、まっすぐに最良を追求し、まっさきに挑戦・変革するという、
当社グループが大切にする価値観を示しています。



新グループロゴについて

新グループロゴのシンボルマーク「Daiichi Life Flag」は、挑戦・変革によって力強く未来や可能性をひらいていく姿勢を象徴したデザインです。
人々の多様な“Life”を応援する「旗」をイメージし、重なり合う色は多様な個性を掛け合わせ新たな価値を生み出すことを表現しています。

▼ プロローグ

Daiichi Lifeグループ企業理念

Daiichi Lifeグループについて

Daiichi Lifeブランドのスタート

Contents

本報告書でお伝えしたいこと

> **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

> **4** データセクション

Daiichi Life ブランドのスタート

① 社員とともに育てる Daiichi Life ブランド

Daiichi Life ブランドは、社員一人ひとりがその理念を理解し、実践することで育まれると考えています。新ブランドの門出を祝うブランドセレモニー「Daiichi Life Day」では、会場とオンラインをつなぎ、国内外の役員・社員が新ブランドに込めた想いや目指す姿を共有することで、ブランドへの理解を深めました。

社員が主体的にブランドを実践する取組みとして、グループ各社からブランドアンバサダーを募集し、所属部署への情報発信を通じた新ブランドへの理解促進や、認知度向上に向けた施策のアイデア創出に取り組みました。また、新CM放映に先立ち、ブランド変更の背景や新ブランドに込めた想いをまとめた「なぜ変わる?」ペーパーを配布し、社員がステークホルダーの皆さまへ自らの言葉で新ブランドを発信しています。これらの取組みを通じて、新たなブランドを社員一人ひとりが育てていく機運が、グループ全体で高まっています。



② ブランドデザインの刷新と統合

2026年4月、Daiichi Life ブランドは本格的なスタートを迎えました。新たなブランドには「一人ひとりに寄り添いながら多様な人生の可能性をひらいていく」という想いが込められています。この想いを世界中のステークホルダーへ一貫して届けるため、グループ各社ではロゴやブランドカラーをはじめ、WEB サイト、パンフレット、広告、イベントツールなど、さまざまな媒体の刷新を進めました。グループ共通のブランドガイドラインのもと、グローバルで一貫性のあるデザイン展開を推進することで、国内外のあらゆる接点において Daiichi Life ブランドを明確に認識いただける環境を整備しています。統一されたブランド表現を通じてグループの一体感を高めるとともに、社員一人ひとりがブランドを体現し、ステークホルダーの皆さまと共に Daiichi Life ブランドを育み、その価値向上を目指しています。



▼ プロローグ

Daiichi Lifeグループ企業理念
Daiichi Lifeグループについて
Daiichi Lifeブランドのスタート
Contents
本報告書でお伝えしたいこと

- > 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
- > 4 データセクション

CONTENTS

Prologue
プロローグ

- 01 Daiichi Lifeグループ企業理念
- 02 Daiichi Lifeグループについて
- 03 Daiichi Lifeブランドのスタート
- 04 Contents
- 05 本報告書でお伝えしたいこと

1 Enhancing Corporate Value and Accelerating Transformation
企業価値向上とさらなる変革への道筋

- 07 グループ経営管理体制
- 08 グループ事業概要
- 09 グループCEOメッセージ
- 15 グループCFO×アナリスト対談
- 20 財務・資本戦略
- 23 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 24 2024-2026年度中期経営計画
- 26 国内保険事業戦略
- 28 海外生保事業戦略
- 30 アセットマネジメント事業戦略
- 32 新規事業戦略



2 Enhancing Long-Term Value Creation
中長期価値創造力の強化

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 35 コア・マテリアリティ | 43 グループCHROメッセージ |
| 36 短期・中期・長期のリスクと機会 | 44 好循環を加速するための人財戦略 |
| 38 KPI&目標 | 48 グループCIO/CDOメッセージ |
| 39 さらなる変革を加速するための資本 | 49 IT・デジタル戦略 |
| 41 価値創造プロセス | 50 サイバーセキュリティ |
| 42 社会価値と財務・企業価値のつながり | 51 データ・AI戦略 |

3 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

- 53 グループCSuOメッセージ
- 54 グループサステナビリティ推進体制
- 55 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―
- 58 人権の尊重
- 59 社外取締役×有識者対談
- 65 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
- 66 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
- 67 取締役会の機能・構成
- 68 取締役会の実効性向上に向けた取組み
- 69 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
- 70 役員報酬
- 72 コンプライアンス/リスク管理
- 73 ITガバナンス
- 74 政策保有株式
- 75 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
- 76 役員体制



4 Data Section
データセクション

- 80 業界データ
- 82 グループ各社紹介
- 84 財務・非財務ヒストリカルデータ
- 86 イニシアティブへの参画/主な表彰
- 87 用語集
- 88 発刊にあたって/真正性表明/サステナビリティ関連データ・第三者保証

▼ プロローグ

Daiichi Lifeグループ企業理念
Daiichi Lifeグループについて
Daiichi Lifeブランドのスタート
Contents
本報告書でお伝えしたいこと

> 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

> 4 データセクション

本報告書でお伝えしたいこと

統合報告書 2026 の編集方針 ― 企業価値向上に向けた成長と変革の取り組みを「ナラティブ」でお伝えする ―

第一ライフグループの統合報告書は、お客さま、株主・投資家をはじめとした多様なステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをお伝えすることを目的として制作しています。

統合報告書2026では、企業価値向上に向けた成長戦略や変革の取り組みについて、読者の皆さまにより理解を深めていただけるよう、全体を通じてシンプルで一貫性のあるストーリー展開を心がけました。例えば、グループCFOとセルサイドアナリストとの対談を新たに掲載するなど、経営層の考え方や意思決定の背景を対話形式でお伝えすることで、当社からの説明に加え株式市場の視点を交えながら、より深い理解につながる内容としています。

また、近年その重要性が一層高まるコーポレートガバナンスについては、社外取締役座談会に外部有識者を迎え、取締役会における議論や社外取締役の関与のあり方、監督・牽制機能の発揮状況をより客観的かつ具体的にお伝えする内容としました。加えて、取締役会議長や各諮問委員会議長・委員長のメッセージを掲載し、当社グループのガバナンスの実効性について多面的にご理解いただけるよう工夫しています。

情報開示体系(レポーティングユニバース)



(注)本報告書に掲載している数値は、特段の記載がない限り四捨五入により表示しています。

さらに、従業員の声や具体的な事例の掲載を拡充し、価値創造を支える人財や現場での取り組みをより身近に感じていただける内容としました。また、2026年4月の商号・グループブランド変更後初となる統合報告書として、新たなコーポレートカラーである「Daiichi Life Blue」をデザイン全体に採用しています。海と空が出合い、どこまでも広がる水平線のように、ステークホルダーの皆さまや当社グループの無限の可能性を表現したブランドの想いを、本報告書にも反映しています。

本報告書が、当社グループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただく一助となれば幸いです。

なお、統合報告書の作成にあたっては、IFRS 財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)の「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」および経済産業省の「価値協創ガイダンス 2.0」を参考にしています。



本誌は「保険業法(第271条の25および第272条の40)」ならびに「保険業法施行規則(第210条の10の2および第211条の82)」に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)です。

社外からの評価

当社グループは、事業活動や社会貢献活動を通じて、お客さま・地域社会に寄り添った取り組みやサステナビリティ情報の開示を進め、国内外でさまざまな評価を受けています。

- 当社が組み入れられているESGインデックス ※特段の注記がない限り、2026年6月時点

 FTSE4Good FTSE4Good Index Series※1	 FTSE JPX Blossom Japan Index FTSE JPX Blossom Japan Index※1	 S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
 2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数※2	 2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN) MSCI日本株 女性活躍指数※2	 Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

※1 FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに当社グループを独立した立場で調査を行った結果、FTSE4Good Index Series並びにFTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証明します。FTSE4Good Index Series並びにFTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Index Series並びにFTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 当社グループをMSCIインデックスに組み入れること、および当社グループがMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名を使用することは、MSCIまたはその関連会社による当社グループへのスポンサーシップ、賛同、または宣伝を表明するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックス名とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

▼ プロローグ

Daiichi Lifeグループ企業理念
Daiichi Lifeグループについて
Daiichi Lifeブランドのスタート
Contents
本報告書でお伝えしたいこと

➤ 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

Enhancing Corporate Value and Accelerating Transformation 1

企業価値向上とさらなる変革への道筋

> プロローグ

▼ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制
グループ事業概要
グループCEOメッセージ
グループCFO×アナリスト対談
財務・資本戦略
長期ビジョンとその実現までのロードマップ
2024-2026年度中期経営計画
国内保険事業戦略
海外生保事業戦略
アセットマネジメント事業戦略
新規事業戦略

> 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

> 4 データセクション

グループ経営管理体制

2022年から現在にかけて、グループCXOと事業オーナーの機能を有機的に組み合わせたマトリクス型の経営管理体制を構築しました。

マトリクス型の経営管理体制で
企業価値向上を加速

各グループ会社のマネジメントと密接に連携し、
各社の成長とグループ横断的な事業・ガバナンスの強化を図る

主要コーポレート機能を統括する「グループCXO」を導入・拡充し、外部登用も含めて実効性を向上

グループCEO 菊田 徹也



主要事業を統括する「事業オーナー」を設置

事業推進機能（事業オーナー）

国内保険事業オーナー
高橋 宏典



海外生保事業オーナー
甲斐 章文



アセットマネジメント
事業オーナー
飯田 貴史



新規事業オーナー
緒方 賢太郎



コーポレート機能（グループCXO）

グループCFO
西村 泰介
(財務・資本)



グループCIO/CDO
スティーブン・バーナム
(ITガバナンス・DX)



グループCHRO
山口 仁史
(人財)



グループCRO
大橋 秀行
(リスク管理)



グループCCmO
和田 京子
(コーポレートコミュニケーション)



グループCCpO
幸津 ウェブスター
(コンプライアンス・法務)



グループCCXO (Japan)
北堀 貴子
(お客さま満足度・品質向上(国内))



グループCSuO
酒井 由紀子
(サステナビリティ)



グループCIAO
石井 博子
(監査)



グループCBCO
坂本 香織
(ブランド・理念)



グループCDAO
フィゲン・ウルゲン
(データ・AI)



グループCISO
フレッド・ステューティ
(情報セキュリティ)



グループCAO
野地 裕敬
(アカウンティング)



海外グループ各社トップマネジメント

Protective
Part of Daiichi Life Group



Richard J. Bielen
プロテクティブ

TAL
Daiichi Life Group



Fiona Macgregor
TAL

partners life
Daiichi Life Group



Michael Weston
パートナーズ・ライフ

Daiichi Life
Vietnam



Dang Hong Hai
第一ライフ・ベトナム

Daiichi Life
Cambodia

Mah Kin Young
第一ライフ・カンボジア

Daiichi Life
Myanmar

Zarchi Tin
第一ライフ・ミャンマー

Star Union Dai-ichi
Life Insurance
Daiichi Life Group

Abhay Tewari
スター・ユニオン・第一ライフ

PaninDai-ichiLife
By your side, for life

Fadjar Gunawan
パニン・第一ライフ

CANYON
Financial Group
Daiichi Life Group

Joshua S. Friedman
Mitchell R. Julis
キャニオン
CP New Co LLC

国内グループ各社トップマネジメント

第一生命
Daiichi Life Group

隅野 俊亮
第一生命保険

第一フロンティア生命
Daiichi Life Group

加納 裕之
第一フロンティア生命保険

第一ネオ生命
Daiichi Life Group

近藤 良祐
第一ネオ生命保険

Daiichi Ipet
Daiichi Life Group

安田 敦子
第一アイペット損害保険

Benefit one
Daiichi Life Group

羽生 和之
ベネフィット・ワン

第一スマートほけん
Daiichi Life Group

稲尾 行宣
第一スマート少額短期保険

Asset Management
One

杉原 規之
アセットマネジメントOne

Vertex
Investment Solutions
Daiichi Life Group

星野 元伸
バーテックス・インベストメント・ソリューションズ

TOPAZ

新村 健
トパース・キャピタル

DMRE

金子 伸一郎
第一ライフ丸紅リアルエステート

プロローグ

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

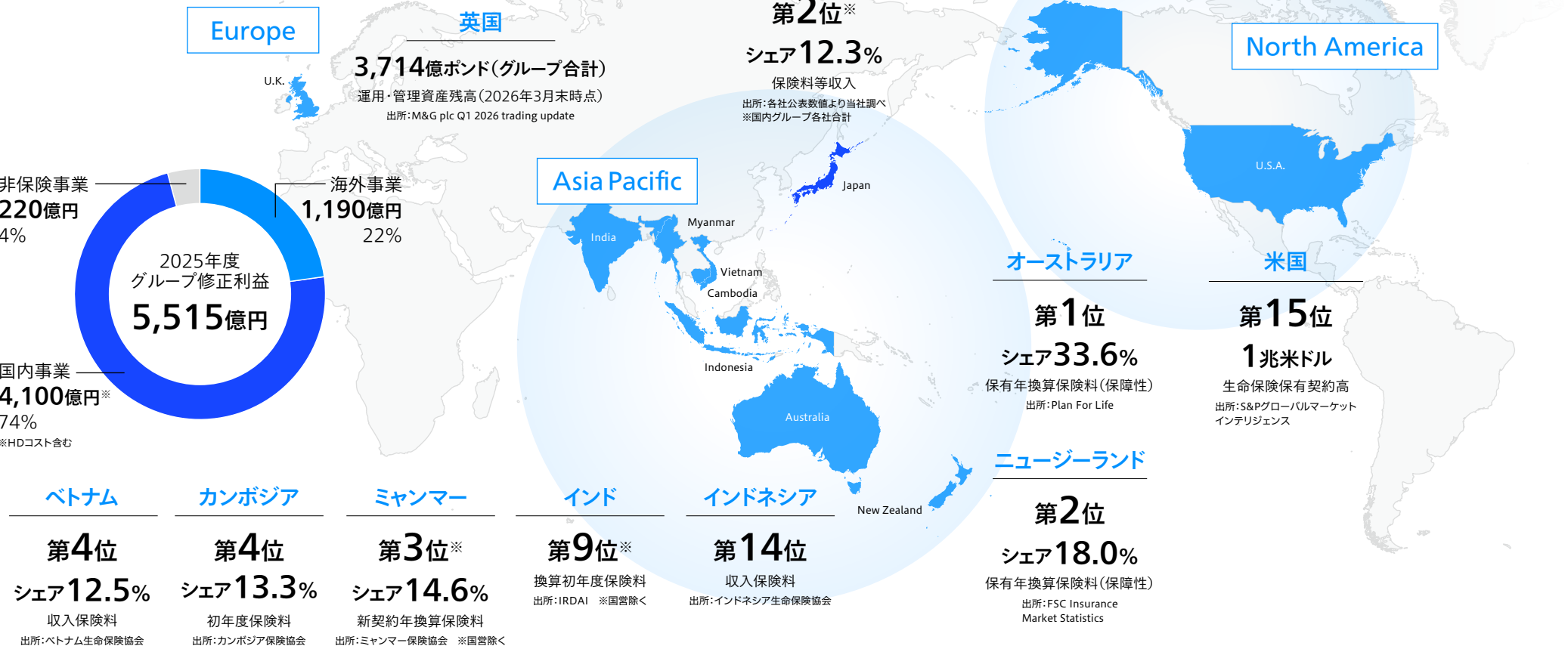
2 中長期価値創造力の強化

3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

4 データセクション

グループ事業概要

国内外10カ国に事業展開するグローバル保険グループ



事業セグメント・主なグループ会社

国内保険事業		海外保険事業					非保険事業 (アセットマネジメント事業・新規事業)	
 第一生命 Daiichi Life Group	 第一フロンティア生命 Daiichi Life Group	 Protective Part of Daiichi Life Group	 TAL Daiichi Life Group	 partners life Daiichi Life Group	 Daiichi Life Vietnam	〈アセットマネジメント事業〉		
 第一ネオ生命 Daiichi Life Group	 Daiichi ipet Daiichi Life Group	 Daiichi Life Cambodia	 Daiichi Life Myanmar	 Star Union Dai-ichi Life Insurance Daiichi Life	 PaninDai-ichiLife By your side, for life	 M & G	 Asset Management One	
						 Vertex Investment Solutions Daiichi Life Group	 CANYON PARTNERS, LLC	
						 CAPULA ™	 DMRE	
							〈新規事業〉	
							 Benefit one Daiichi Life Group	

＞ プロローグ

- ▼ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋
- グループ経営管理体制
 - グループ事業概要
 - グループCEOメッセージ
 - グループCFO×アナリスト対談
 - 財務・資本戦略
 - 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
 - 2024-2026年度中期経営計画
 - 国内保険事業戦略
 - 海外生保事業戦略
 - アセットマネジメント事業戦略
 - 新規事業戦略

＞ 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

＞ 4 データセクション

> プロローグ

▼ **1** 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

> **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

> **4** データセクション

新商号・新ブランドのもと、 徹底的なAI活用と、生命保険の枠を超えた 幅広い価値を提供する「保険サービス業」で 企業価値を高める

グループ CEO
メッセージ

株式会社第一ライフグループ
代表取締役社長 グループ CEO

菊田 徹也 Tetsuya Kikuta

Message from the Group CEO



1

企業価値向上と
さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

Daiichi Lifeグループとしての船出

2026年4月1日、私たちは商号を「株式会社第一ライフグループ」に変更し、グループブランドを「Daiichi Life」に刷新しました。これは、120年を超える歴史の中で大切に培ってきた「一生涯のパートナー」という精神を受け継ぎながら、生命保険の枠を超え、人生100年時代におけるお客さま一人ひとりの人生や日々の生活に深く寄り添い、幅広い価値を提供する「保険サービス業」へ進化していくという私たちの強い意志を込めたものです。

また、このように新たな一歩を踏み出した中で、もう1つ大きな節目を迎えることができました。それは、2026年5月に当社の時価総額が6兆円に到達したことです。私は2023年4月のCEO就任時、2030年度に目指す姿として、「グローバルトップティアに伍する保険グループ」、そして「日本の保険業界の未来を先導する存在」の2つを掲げました。また、目指す姿に向けた分かりやすい目安として、2030年度末に10兆円の時価総額を目指し、そのマイルストーンとして、2026年度末までに6兆円の時価総額を目指すとお伝えしました。当時約2.4兆円だった時価総額を2.5倍以上に拡大していくというアスピレーションは、「野心的」と評されたこともありましたが、全社を挙げた資本効率向上の取組みや事業ポートフォリオ改革の進展によって、目標を約1年前倒して達成しました。

しかし、私たちはこの成果に満足しているわけではありません。2030年度末までの「時価総額10兆円」の達成に向けては、さらなる利益成長と資本効率の向上を実現していく必要があります。私たちが目標とするグローバルトップティアの保険グループもまた、企業価値の向上に取り組んでいます。そのため、私たちが目指すのは単なる成長ではなく、そうした世界のトッププレイヤーとの距離を着実に縮め、肩を並べる存在へと進化し、成長していくことです。

足元では、事業環境の不確実性はかつてないほどに高まっています。特にAIをはじめとするテクノロジーは驚異的な速度で進歩しており、このような環境下でグローバルトップティアとの差を縮めていくためには、従来の延長線上の発想や取組みだけでは不十分です。そのため私は、グループ社員に対し、「Think Differently!!」というマインド

セットを常に呼びかけています。過去の成功体験や生命保険業界の常識にとらわれることなく、柔軟な思考で新たな価値創造に挑戦し続けることこそが、次の成長ステージへの原動力になると考えています。

2025年度の振返りと現中期経営計画の ここまでの総括

2024年度からスタートした3カ年の現中期経営計画は、当社グループが2030年度までに目指す「グローバルトップティアに伍する保険グループ」、そして「日本の保険業界の未来を先導する存在」からバックキャストして策定したものです。これまでの2年間で振り返ると、従来の枠組みにとらわれない変革を推し進め、着実な成果への手応えを感じています。

まず事業面では、「資本循環経営」のもとで事業ポートフォリオ改革を加速してきました。利益成長やリスク削減によって創出した資本を、より高い資本効率や成長性が期待できる領域へ再配分することで、収益力と資本効率を高めてきました。その結果、2025年度のグループ修正利益は5,515億円となり、3期連続で過去最高益を更新しました。また、資本効率を表すグループ修正ROEは12.7%となり、2026年度目標である12%以上を1年前倒して達成しました。これにより、現中期経営計画で最重要課題としていた「資本コストを上回る資本効率」を2期連続で実現しました。この成果を踏まえ、2026年度から、配当性向を45%以上から50%以上へと引き上げるとともに、2030年度のグループ修正ROEの目標を15%以上、グループ修正利益の目標を7,000億円以上に引き上げました。私たちは現状に満足することなく、さらなる企業価値向上に向け、挑戦を続けていきます。

一方で、どれほど良好な業績を積み上げていても、それを支える実効性の高いガバナンスとステークホルダーからの信頼なくして、持続的な成長は実現できないと認識しています。当社グループにおいては、保険代理店に出向していた社員が、出向先の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発生しました。保険代理店の皆さまをはじめ、関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしたことについて

グループ CEO メッセージ

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

グループ CEO
メッセージ

て、グループCEOとして改めて心よりお詫び申し上げます。

社会の価値観や期待が変化する中で、当社グループの常識と世間の常識との間に乖離が生じていないかを常に問い続ける姿勢が重要だと考え、2026年4月以降、保険代理店の営業フロント部門への出向者をゼロにしたうえで、コンダクトリスク管理や社員教育の強化を進めています。特定の事案に対する再発防止策にとどめるのではなく、役員・社員自らの行動様式や価値観を見直す契機とし、新ブランドのもとで、私をはじめとする経営陣が先頭に立ち、お客さま本位とコンプライアンス遵守の企業文化をさらに深化させていきます。

2026年度は、現中期経営計画の総仕上げの年であると同時に、2030年度に向けた次なる成長ステージへの出発点となる年でもあります。現在策定を進めている次期中期経営計画は、2027年度から2030年度までの4カ年計画として位置付ける予定ですが、その前提として、まず2035年度に当社グループが目指す姿を描き、そこからバックキャストする形で戦略や経営目標を設計していきます。グループ修正利益7,000億円以上の実現にとどまらず、その先の持続的な成長と企業価値向上を見据え、成長をさらに加速させていきます。これまでの取組みによって、当社グループの収益力、キャッシュ創出力、そして資本効率を着実に向上しました。今後は財務規律を堅持しながら、戦略的投資をより積極的に実行し、次なる成長の果実を獲得していく方針です。また、驚異的なスピードで進歩するAIを徹底的に活用し、AIとともに飛躍的な進化を体現できる企業グループとなるよう、グループCEOとして不退転の覚悟で変革を進めていく所存です。



2030年度に向けた事業ポートフォリオ改革と
2026年度の取組み

今後のさらなる成長に向けては、引き続き「資本循環経営」のもと、既存の進出国・事業におけるオーガニック成長を基本としながら、2030年度に目指す姿の実現に向けて不足するケイパビリティについてはM&Aや資本提携を通じて機動的に補完していきます。2026年度から2030年度にかけて約1.5兆円規模の戦略投資を想定しており、その約7割を海外先進国市場に、約3割を新興国市場や国内・非保険領域に配分するイメージを持っています。

先進国市場では保険・アセットマネジメント領域において早期の利益貢献とキャッシュ創出が期待できる投資を進める一方、アジアを中心とする新興国市場や新規事業では、将来の成長に向けた収益基盤の拡大を目指します。

このような戦略投資も踏まえた2030年度の事業ポートフォリオとしては、成長率の高い海外保険事業の利益割合を50%以上に、アセットマネジメント事業と新規事業の利益割合の合計を10%以上に拡大していく考えです。

また、株主還元についても機動的かつ柔軟に実施し、株価水準や投資案件の状況を総合的に勘案しながら成長投資とのバランスを勘案しつつ資本の最適配分を追求していきます。

まず国内保険事業では、人口減少が続く一方で家計金融資産は拡大を続けており、資産形成・承継分野を中心に引き続き大きな成長機会があると考えます。2026年度は、保障と資産形成の一体的な価値提供に引き続き注力するとともに、AIの活用による営業・アンダーライティング・収納保全などを含む幅広い業務の生産性向上を通じて、さらなる資本効率の改善を図ります。

海外生保事業は、引き続き当社グループの利益成長と企業価値向上を牽引するドライバーです。これまで築いてきた各国の事業基盤のもと、オーガニック・インオーガニック両面から成長を加速させることで、2026年度は1,600億円を超える修正利益の達成を目指します。具体的には、世界最大の保険市場である米国では、プロテクティブを中核に利益成長を加速するとともに、M&Aなどを通じて資本負担の低い事業を強化

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

> 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

> 4 データセクション

AIとともに圧倒的な進化を遂げる会社へ

事業ポートフォリオ改革に加え、飛躍的な成長を実現するうえで欠かせないのがAIをはじめとするテクノロジーの活用です。昨今のAI技術、特に生成AIの進化スピードは私たちの想像を遥かに超えており、保険ビジネスのあり方そのものを大きく変えようとしています。AIは、生産性を劇的に高めるのみならず、お客さまや社会に対する新たな付加価値を創出する戦略的な基盤であると私は捉えています。その考えのもと、第一生命では2030年度までの5年間で、通常計画に対して約1,000億円の攻めのAI・デジタル投資を上積みし、総額4,000億円規模の投資を実施する予定です。

すでに取組みを開始しているAI投資の一例が、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」です。お客さまとの対話内容の記録や提案書作成を支援するとともに、統合CRM(顧客関係管理システム)との連携により、お客さま一人ひとりに最適かつ高度なコンサルティングを、より迅速に提供できる環境を構築しています。また、複雑かつ多様な保険商品の約款や商品内容の照会など、これまで時間を要していた事務作業をAIがサポートすることでリードタイムを大幅に短縮し、お客さまとの対話の質を高めながらお客さまの体験価値の向上へとつなげていきます。保険金・給付金のお支払いを担うアンダーライティング業務の自動化や、生涯設計デザイナーの活動支援の観点から、AIは生産性と品質の向上に大きく貢献すると期待しています。

加えて、2025年5月には世界屈指のIT人財・技術が集積するインドにグローバルレイバビリティ・センター(GCC)を設立しました。IT・デジタル領域の開発力をグループ内に取り込み、競争力の源泉となるケイバビリティを獲得することが狙いです。当社グループは、同拠点を、日本のみならず、米国のプロテクティブや豪州のTALを含むグループ全体のIT・デジタルハブとして位置付け、グループ全体のDXを加速していきます。

IT・AIの活用においては、強固なデータガバナンスやサイバーセキュリティ態勢の構築が大前提です。フロンティアAIの登場によって、サイバーセキュリティのリスクと重要性はこれまでにないほど高まっていることは言うまでもありません。利便性と信頼性、攻めと守りを高次元で両立させながら、テクノロジーを当社の競争優位の源泉へと高め、デ

グループ CEO
メッセージ

することで、利益成長と資本効率向上の両立を追求します。オーストラリアでは、引き続きTALの保障性市場における圧倒的シェアと、2025年度に出資したチャレンジャーの退職年金(リタイアメント)市場での強みを活かし、同国市場での成長を追求します。また、M&Gとの戦略的パートナーシップを通じて英国・欧州市場における事業基盤を拡大するとともに、資産運用領域での競争力強化も進めていきます。私は同社の経営陣と対話を重ねるなかで、同社が170年以上にわたって守り抜いてきた「お客さまを大切にするDNA」に深く共感し、こうした価値観を共有できるパートナーとの提携が、グローバル市場でのさらなる成長の鍵になると考えます。

アセットマネジメント事業は、国内保険事業、海外生保事業に続く「第三の柱」として強化していきます。スケールの拡大に加えて、保険・年金商品の競争力向上や運用収益力の強化を通じた保険事業とのシナジーを実現していきます。

新規事業は、「保険サービス業」への進化を支える重要な成長領域として位置付けています。ベネフィット・ワンを核として福利厚生分野での圧倒的な競争優位を確立するとともに、同社を起点に展開するBtoBtoE(E:Employee)型のデジタルなエコシステムを創生していくことにより、グループシナジーの発揮と収益力向上を通じて事業ポートフォリオの変革を推進していきます。

こうした成長戦略を支えるM&Aや資本提携は、2030年度の目標達成に向けた重要な手段です。一方で、私たちは成長のための「足し算」だけでなく、収益性や資本効率の観点から事業を見直す「引き算」も同様に重視しています。2025年に実施したタイ事業からの撤退は、その考え方を体現するものです。今後も「資本循環経営」のもと、投資・成長・再配分を繰り返しながら、市場環境の変動に左右されにくい、安定的かつ持続的な利益成長を実現できる事業ポートフォリオへの転換を図っていきます。

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

サステナビリティ戦略の進化

サステナビリティは、当社グループが将来にわたって価値を提供し続けるための存立基盤であり、成長戦略そのものでもあります。2024年度より、当社が取り組むべき重要課題を4つのコア・マテリアリティ「Financial Well-being for All」、「Healthy People and Society」、「Green Leadership」、「Proactive Governance and Engagement」として設定し、これら重要課題の解決を通じて社会価値と財務・企業価値の双方の向上に注力しています。私自身、入社3年目に「三方良し」の経営理念で有名な大手総合商社に出向した際には、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という考え方に触れました。事業は企業やお客さまだけでなく、社会にも価値をもたらしてこそ持続的に発展する——この学びは、私の社会人としての原点であり、現在重視されるステークホルダー経営にも通じるものです。そこで培った、社会価値と経済価値を両立して追求する姿勢は、今なお私の経営の根幹となっています。2025年度には、社会課題の解決を事業機会として捉え、事業戦略とのつながりを「見える化」する取組みを始めました。具体的には、サステナビリティ取組みが企業価値へと繋がる価値連鎖を図式化したインパクト・パスの作成に着手し、社内だけでなく、外部有識者・投資家の方とも意見交換をすることで、当社が目指すべき価値創造の姿をより明確にしました。

次期中期経営計画では、サステナビリティを事業戦略のさらに深い部分に実装することで、価値創造との一体化を進めていきます。現中期経営計画では、株主・投資家の皆さまに向けては「業界トップクラスの株主総利回り(TSR)」、お客さまには「業界トップクラスのお客さま満足度」、人財施策では「業界トップクラスのエンゲージメント」、環境・社会・ガバナンスなどに関する取組みでは「業界トップクラスのサステナビリティ評価」の実現を目標に取り組んできましたが、次期中期経営計画においては、こうした取組みをさらに発展させ、全てのステークホルダーの皆さまとともに、社会価値と財務・企業価値のさらなる共創を加速します。そして、創出価値を各ステークホルダーの皆さまへ還元することで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

デジタル時代の保険サービスグループとしての価値創造を加速していきます。

私が、CEO就任時に申し上げた目指すべき姿の一つである「日本の保険業界の未来を先導する存在」は、もはや「日本の保険業界で最もAIを使い切っている会社」と言い換えても過言ではない状況と認識しており、次期中期経営計画では、その実現に向けて全力で取り組んでいきたいと考えています。

価値創造を支える経営基盤

どれほど優れた戦略や最先端のテクノロジーを備えても、それを実践・活用する「人」がもたらす付加価値の重要性は変わらないと考えています。そのため、多様な人財が能力を最大限に発揮し、挑戦と変革を実現できる組織づくりを経営課題として取り組んでいます。

その一環として、第一生命では「人財エンパワーメント戦略」を始動させました。これは、パフォーマンススペースの処遇や若手優秀層の抜擢、転勤制度の抜本的な見直しなど、これまでの当たり前をゼロベースで見直す取組みです。挑戦した人財が正当に評価され、自らのキャリアを主体的に切り拓ける環境の整備を進めています。

また、変化を恐れず自ら手を挙げて挑戦する文化を醸成するため、管理職級の社員が一部の国内グループ会社の社長職に応募できる「経営人財公募制度『社長やります!』プロジェクト」や、社員自らのアイデアを事業化する「社内ベンチャー制度」などの取組みも推進しています。こうした社員の挑戦が共有される場において、私自身は、社員の声に真摯に耳を傾けることを大切にしています。社員の意見に「なるほど」と相槌を打ち、社員の言葉を引き出していくためには、心理的安全性が確保される環境が不可欠です。多様な意見や新しい発想が活発に生まれる環境こそが、変革を支える基盤になると考えているからです。

組織運営においては、グループCXOと事業オーナーが横串で連携する「マトリクス経営」の実効性向上と意思決定の迅速化を進めています。同時に、トップと現場の距離を縮めることで、現場の知恵や挑戦をグループ全体の成長につなげる組織づくりを推進していきます。

ステークホルダーの皆さまに向けて

当社グループは今後も、パーパスである「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、人々の人生や日々の生活に、より一層寄り添う企業グループとなることを目指します。そして、「生き方ひろげるDaiichi Lifeグループ」として、生命保険の枠を超えた幅広い価値をご提供する「保険サービス業」への進化を一段と推し進めていきます。

また、私はこれから先訪れる新たな産業革命ともいえるAI時代においては、業種を問わず、全ての企業がAIの全面的な活用をビジネスの前提とするデジタル企業に生まれ変わらなければ生き残ることはできないと認識しています。このAIの進化を大きなチャンスと捉え、AIとともに飛躍的な進化と成長を遂げられるよう、AIを先行的かつ最大限に導入・活用するための取組みを強い覚悟で進めていきます。

私は、株主・投資家の皆さまや、お客さま、社員、そしてパートナーの皆さまとの対話こそが、経営を進化させ、企業価値向上の源泉になると考えています。同時に、私自身が経営者としての見識や判断力を磨き、自らを成長させる貴重な機会でもあります。今後も、ステークホルダーの皆さまとの真摯な対話とエンゲージメントを重ねながら、持続的な企業価値向上の実現に挑戦し続けていきます。



グループ CEO メッセージ

> プロローグ

▼ 1 企業価値向上と さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

> 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

> 4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

資本循環経営を進化させ、
2030年度目標の達成とさらなる企業価値向上を目指す常務執行役員
グループCFO

西村 泰介

BofA証券株式会社
調査部 保険・証券ソノバンク担当アナリスト
マネージング ディレクター

辻野 菜摘

上場から16年。Daiichi Lifeグループは、国内中心の保険グループから、海外事業やアセットマネジメント事業を成長ドライバーとするグローバルな保険グループへと進化してきました。2030年度に向けて掲げる新たな成長戦略と企業価値向上への道筋について、長年当社を分析してきたセルサイドアナリストとの対話を通じてお伝えします。

株式会社として、当社グループは
どのような変革を遂げてきましたか

辻野 第一ライフグループは2010年に上場して以降、極めてダイナミックな変化を遂げてきたと感じます。上場当初はグループ収益のほとんどを日本の第一生命が占め、海外事業は進出を開始したばかりの段階でした。当時の国内生保業界は表面上、収益性が高く見えていましたが、販売面では若年層の保険離れが進み、伝統的な営業スタイルが通用しにくくなりつつある転換期にありました。金利はすでにある程度下がってきていた中で、貴社はかつての逆ざやからは脱していた状況でした。

また、2010年代は海外では生命保険会社の企業価値について評価の見方が変化する時期でもありました。欧州のソルベンシーIIに代表される経済価値ベースの規制の導入準備が整うとともに、生命保険会社の企業価値評価では、エンベディッド・バリュー(EV)の活用が広がりました。折しも当時の日本は、マイナス金利時代に突入するという大きな変化の中にあり、貴社は、市場整合的手法で見た時の自社のEVが低金利環境下で非常に厳しいということを早く認識され、そのうえで何をすべきか、必死に考えてこられていたと思います。

外から見れば、日本の生命保険会社はずっと同じような商品を販売していて変化がないように見えたかもしれませんが、貴社はいち早く金利リスクや株式リスクを認識し、その適正化に向けてリスク性資産の削減に踏み切りました。株式については、多くの企業が持ち合い株式を特定投資株式として開示する中、貴社は純投資目的であると表明したことも新しい試みでした。これは売却する意思があることを表明したということで、特に近年は株式市況が良好な中で売却を加速している点も、他の国内生保とは一線を画していると感じます。ERM(統合的リスク管理)を推し進め、それによって創出し

> プロローグ

✓ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

> 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

> 4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

たリソースを株主還元と成長投資に振り向けてきた、というのが、ここ2、3年の貴社の重要な経営戦略だと見ています。

人口動態や若者の行動変化という大きな変化の中で、どのようなビジネスを国内でやるのか、どのような成長投資をするのか、どのようにアセットマネジメント事業に投資するのか、前中期経営計画でも進めてきたと思いますが、現中期経営計画ではそれを仕上げていくステージにある、と見ています。

西村 辻野さんには上場以来ずっとアナリストとして当社をカバーしていただいています。特に上場生保の企業価値をどう測るかという点で、日本国内の会計だけでなく世界の保険会社が指標として使っている経済価値ベースのEVについて深くご理解され、それを企業価値の説明のツールとする取組みをリードしてこられた点が、とても強く印象に残っています。

振り返ると上場当時の我々は、保険本業の生産活動を表す新契約価値(VNB)指標を伸ばすことに成長戦略の重きをおいてきました。VNBを伸ばすことでEVを拡大する、そして将来的にVNBの伸長がより期待できる海外へと進出していく、というのが当時のストーリーでしたが、取締役や投資家から、「当社のEVは、新契約の獲得以上に、金利や株価といった外的経済環境の変動の影響を大きく受ける」との意見をいただきました。これは裏を返せば、外的要因によるボラティリティに対応するために余剰な資本を持たざるを得ないということで、資本効率が悪くなることを意味していました。そこで我々は、リターンの低い資産から高い資産へと入替えを進め、リスクを適正化することで、余剰資本を持たない資本循環経営へと舵を切りました。

辻野 貴社は、資本循環経営という言葉が使われる前から、過度なボラティリティをもたらすリスク性資産を削減し、その分を事業投資や株主還元に戻していくことを、金融業界全体の中でも早くから取り組

んでこられたと思います。アナリストの視点では、金利リスクや株式の減らし方のペースが遅いと思った時期もありましたが、今振り返ると、結果的にはそれで良かったと思います。以前の低金利環境下では、金利リスクをどこまで削減すべきか、あるいは将来金利が急上昇した際に何が起きるかについて、世界でも明確な答えが出ていませんでした。しかし、日本で実際に金利が上昇し始めた際、貴社は過度なリスク削減による機会損失を避けつつ、絶妙なバランスを維持することができました。これは一種の幸運でもありましたが、戦略的な準備があったからこそその結果ではないでしょうか。

西村 金利リスクの管理については、現在も、金利上昇に伴う解約リスクへの対応強化など、引き続き取り組んでいるところです。当社は、第一フロンティア生命(DFL)を設立し、伝統的な国内の生保ビジネスとは別に、貯蓄型や年金型といったキャッシュバリューが積み上がる商品をDFLに寄せてきました。もし、低金利時代に伝統的な商品を過度に増やしていれば、現在のような金利上昇局面で解約が続出し、資産側がオーバーヘッジに陥るリスクがあるからです。将来的な金利上昇を見据え、金利に応じて解約返戻金に変動する金利上昇に強い商品を作り、負債側でしっかりヘッジする構造を徹底したことが、現在の安定的な収益基盤と良好な業績に繋がっていると思います。

辻野 そうですね。DFLがMVA(市場価格調整)を付加した商品を開発し、一方で第一生命単体ではそうした商品を開発しない。このような商品政策を徹底した点は良かったと思います。また、DFLは銀行窓販で、国内の貯蓄性商品への根強いニーズを捉え、リスク管理が徹底された商品を供給することで、有力プレイヤーとしての地位を築くことができたと思います。

西村 はい。DFLはメガバンクをはじめとした全国の金融機関、証券会社、生保プロ代理店など、非常に多様な販路を構築しており、



BofA証券株式会社
調査部 保険・証券・ノンバンク担当アナリスト
マネージング ディレクター

辻野 菜摘

特定のチャネルに依存しない分散された強みを持っています。他社との競争環境が激しいチャネルですが、今後は運用機能の強化と、再保険の規律ある活用といった2つの視点で強化していくことが重要と考えます。特に再保険については、2026年度、金融庁が規律ある活用をより強く求める新たな監督指針を示しており、単に再保険会社の運用能力に頼るだけでなく、彼らがどのような資産運用を行っているかを理解し、モニタリングしたうえでリスクを管理するといった、より高度なステージに当社も進んでいかなければいけません。

次なる成長を支える
海外事業の戦略をどう見えていますか

辻野 海外事業で特に印象に残っているのが、豪州TALへの追加投資です。投資するだけでなく、現地でのどのような資本政策を行

＞ プロローグ

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談



常務執行役員グループCFO

西村 泰介

い、余剰資本を回収していくのかまで考えて投資を実行している点は、良く練られた戦略と感じました。

西村 海外事業の中でも、特にTALは、我々の投資の中でも最も成功した事例の一つです。豪州は収益性も決して高くない競争環境の厳しい国で、投資当初のTALは、その中でも中堅生保の位置づけでした。しかし我々は豪州の「スーパーアニュエーション」という公的な退職年金制度の成長性に着目し、現地でNo.1シェアを得られるよう、東京から資本や再保険の面で果敢に支援しました。現地のマネジメントに権限を委ね、伸ばすべき領域に資本を充当しながら進めていきましたが、その過程で、撤退していく現地の他生保なども買収・統合し、その効果を実現しながら資本を回収するなどした結果、現在では、高いROEを達成する企業へと成長しています。

辻野 生保ビジネスは国ごとに規制や商慣習が大きく異なるため、ある国での成功をそのまま横展開すれば成功するような容易さは

ありません。貴社は、2025年度には豪州での成功基盤を活かして、隣接分野のアセットマネジメントや、個人年金ビジネスを手掛けるチャレンジャーへ19.9%のマイノリティ出資をされました。知見のあるマーケットで領域を深掘りする戦略は、全く未知の市場に飛び込むよりも、非常に理にかなっていると思います。

西村 次に私が成長できる領域として期待しているのが、ニーズの旺盛な先進国の退職年金市場です。銀行窓販で国内シェアNo.1のDFLは、アセットマネジメント機能を強化していくことで、利益成長の余地もあると思っています。アセットマネジメント型の生命保険会社は、やり方を間違えるとキャピタルヘビーとなり、PERなどのバリュエーションも低下してしまいます。ですからALMを徹底しながら資本をタイトに管理し、新しい目標であるROE15%以上を達成しながら成長領域での事業拡大を図っていきたいと考えています。その意味では、プロテクトイブも同様の進化を遂げています。2015年に買収して以降、競争環境の変化によって従来の買収戦略が通用せずに成長が鈍化した局面もありましたが、現在では日本の新たな資本規制ともうまく折り合いながら、成長を期待できる分野で事業を拡大しています。アセットマネジメント型の年金ビジネスについても、米国は業界全体で強い成長を続けており、我々も運用機能を強化していくことで、さらなる利益成長を期待したいと思います。

辻野 キャピタルヘビーな分野に対する慎重な考え方をうかがえ、安心しました。プロテクトイブは、買収後かなりの期間は比較的現地任せとなっており、事業が成長しているのかわかりづらい状況でしたが、日本でのESR規制の導入を活用し、うまくコミュニケーションをすることで現地の危機意識も高まり、経営のメンタリティや戦略が変わってきた印象です。

西村 プロテクトイブとは、コミュニケーションの質が良くなったと

いう実感があります。もともと同社は米国の上場生保であり、我々が「資本循環経営」を提唱する前からその考え方を実践していました。特に現CEOのRich Bielenはかつて「名CFO」として知られた人物でもあり、私自身もCFOとして彼から多くの学びを得ています。例えば、投資家との対話に関しても、長期的な信頼関係を築くことの大切さや、投資家への約束は必ず守るなど、多くの示唆がありました。今、我々が成熟してきた中で、ようやく米国の経営陣と対等に意見を交わせるところまできたと感じています。

辻野 そうなのですね。ただ、プロテクトイブとの関係性がもっと早くから変わっていたら、今のプロテクトイブはもっと違う姿になっていたかもしれないとも思います。プロテクトイブへの投資や経営管理から得た経験を、どのように最近の投資先などに活かしていくかに注目したいと思います。また、最近ではマイノリティ出資の案件が複数ありましたので、そうした出資先に対してどのように価値を高めていくのか注目しています。

西村 最近の投資事例として、英国でも先進的な退職年金市場が形成され、生命保険会社に求められる役割が大きいことを踏まえ、我々は事業機会の拡大を図っています。成熟した市場が形成されている中で、先進的で有力なプレイヤーであるM&Gへのマイノリティ出資を通じて年金ビジネスを取り込もうとしています。

辻野 M&Gへの投資は、配当利回りの高さというキャッシュ面での安心感があるのに加え、アセットマネジメント領域で様々な協働が考えられ、戦略的な意義も大きいと思います。M&Gは英国の成熟した年金市場において今後どう成長していくかという点で、貴社にも期待していると思いますし、両社の規模感を見ても、良い関係を築きやすいように推察します。

西村 M&Gとのパートナーシップはまだ始まったばかりのため、方向性や評価は今後変わり得ますが、これまで私が強く感じてい

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

るのが、彼らのやろうとしているビジネスモデルや目指す姿が我々と非常に似ているということです。もともと生保事業をやりつつ、アセットマネジメント機能を強化し、成長する年金市場で事業を拡大するという考え方です。そして、英国版のソルベンシーの最適化や徹底したコスト管理など、古くからの巨大な生保ブロックを抱えつつ、満期に向かう資産のコスト管理を徹底してきた手法や経験・実践事例も、今後の日本の生命保険会社にとって非常に重要です。様々な領域で協働できる余地があると思っているほか、始まったばかりの関係性を今後どう発展させていけるか、楽しみにしています。

2030年度目標の達成に向けて 何が鍵となりますか

西村 2030年度のグループ修正利益7,000億円以上、修正ROE15%以上の達成に向けては、もちろんオーガニック成長にも注力しますが、最大のドライバーとなるのが成長投資です。4年間で1.5兆円規模の成長投資枠をどこに投資していくか。前述の先進国の退職年金市場や、アセットマネジメントといったキャッシュ貢献が確実に見込まれる領域にも注目しているほか、国内でもベネフィット・ワンなど新たな付加価値領域を広げる新規事業、さらには少し長期目線で成長期待の大きい東南アジアなどの市場への展開などを考えています。1.5兆円については、当社グループの信用格付が直近でも外部格付機関から格上げされるなど過去最高水準にあることを活かし、株式の希薄化を伴わない形での積極的な資金調達も取り入れていきます。

辻野 1.5兆円という投資規模は、グループの未来を左右する極めて大きな決断です。投資家は、その資金が具体的にどのような規律

を持って投じられるかを注視しています。また、7,000億円以上という新たな利益目標のうち、1,000億円を1.5兆円の投資で積み上げると菊田グループCEOが正直におっしゃったことに、私はある意味で驚きを感じました。それは、2026年度に5,600億円の利益を見込む現時点のビジネスが、4年間で6,000億円にしかないという意味でもあるからです。その原因の一つは、日本の生保事業だと思います。グループ修正利益が7,000億円に到達した後も、グループ全体の持続的な利益成長を確かなものとするためには、日本の生保事業が構造改革を通じて収益力を高め、安定した利益基盤を維持できる状態へと進化していくことが求められます。そのために、多様なIT投資をし、業務効率を改善していくとのことですが、ぜひ実現していただきたいと思っています。

西村 おっしゃるとおりです。2025年度は約5,500億円のグループ修正利益で修正ROEは12.7%でしたが、実はの中にはキャピタルゲインも相当程度含まれています。今の辻野さんのご指摘は、第一生命のコア利益(修正利益からキャピタル損益などの一過性要因を除いた指標)に課題があるということだと私は捉えています。そのコア利益を伸ばしていくために、金利上昇局面を捉えながらしっかり順ぎやを引き上げていきます。そしてもう一つは、順ぎや以外のコア利益を、より高い生産性のもとで伸ばしていくことが重要だと思います。

辻野 順ぎやを増やすとか、効率化といった財務的な取組みは、既存の枠組みの中でできることです。国内の生涯設計デザイナーチャネルをどう変えるべきかという議論は約20年前から続いていると思いますが、大きな変革は難しかったと拝察しております。しかし、これからの20年を見据えれば、もはや「変えたいが変えられない」と言える段階ではありません。人口動態の変化や若年層の行動変容の中で、国内事業をどこまで再構築できるかが鍵にな

ると見ています。国内のマネジメントは、そこが最大の課題だと思います。

西村 国内事業の現場トップを含め、近年の当社グループは外部からITや各分野の専門人材をCXOクラスのリーダーとして積極的に登用していますが、その結果、我々にできることが広がり、組織が変化し始めていることを強く感じています。また、業務遂行能力も格段に高まっていくとの期待と手応えがあります。一方で、当社グループの強みである生涯設計デザイナーを中核としたビジネスモデルで、着実に収益を創出していくことも重要です。そのうえで外部から入ってきた力を活用し、これまで外部ベンダーに頼っていたシステム領域を内製化するなど、スピーディに変化に対応できる組織へと進化させていきます。また、コストについては、2030年度までに固定費を20%削減するという大きなコミットメントを掲げており、着実に実行していきたいと思っています。

辻野 人との接点を作るという点で、国内では新たな成長の種として、幅広い企業・従業員との接点を持つベネフィット・ワンを買収されました。買収して少し時間が経ちましたが、これを生保販売にどうつなげていくのか、外部からは想像しにくいところです。劇的に変わらないのであれば、その投資は少し高かったのではないかとともわれますので、早く利益を上げていただきたいと思いながら見守っています。

西村 ベネフィット・ワンを当社グループに迎えたことで、同社の福利厚生サービスの加入者拡大に向けた取組みが着実に進展しています。特に第一生命の営業部門がその拡大を力強く後押ししており、他の保険会社にはない付加価値の高い提案が可能になりました。福利厚生サービスの提案は保険販売の競争力向上にもつながっているとともに、お客さまとの接点を拡大する機会にもなっています。そうしたシナジーが当初の想定を上回る力強いモメンタムで発現して

＞ プロローグ

1 企業価値向上と さらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

グループCFO×アナリスト対談

おり、グループ一体となった価値創出が着実に進んでいます。一方で、クロスセルだけでなく、同社のプラットフォームを使った革新的なサービスを提供し収益化していきたいと考えており、まだそこが道半ばという点は課題と認識しています。

資本市場との対話をさらなる企業価値向上にどうつなげていきますか

辻野 資本市場への向き合い方については、貴社は相互会社の形態から非常に大きな決断をされて株式会社になられたという背景もあり、上場当初から資本市場との対話に非常に前向きで、熱い想いも感じてきました。だからこそ割と早くから海外投資家からも認知され、時価総額も大きく流動性も高いという点もあり、すぐに投資候補先として選んでもらえるようになったと思います。大株主を含めた投資家対応全体を見ても、上手に取り組まれていると思っています。株式市場には、余剰資本があれば全部株主に還元してほしいといった極端な意見もありますが、投資もしないと成長できず、両者のバランスをとる必要があります。投資家の要望にも可能な限り応えつつ投資もするという、非常に難しいところを攻めてこれたと評価しています。

西村 資本市場と向き合う経営という意味では、実は社内でも良いサイクルが回ってきているとの手応えがあります。一つは、会社の重要KPIとしてTSR(株主総利回り)を2021年度より導入したことです。これは、投資家との対話を通じて、役員や従業員の報酬を株主利益と連動させる仕組みが重要であることを認識して取り入れたものです。また、2024年度より、従来の従業員持株会制度に加え、従業員向け株式報酬制度を導入し、株主とのアラインメントを高めています。株価が上がれば従業員も明るくなり、グループ全

体の一体感が強くなっていくことを期待しています。

辻野 従業員持株会や株式報酬制度は、従業員全員が企業経営に参画していくという機運が醸成されるという意味では非常に良いことだと思います。

もう一つ、資本市場との対話という点では、毎年度の始めにコミットしてきた自社株買いの方針を見直すことについて、2025年度の期中から市場とコミュニケーションしてきたことは良かったと思います。これまで貴社は配当性向を段階的に引き上げてきており、現在は50%という水準に到達しました。そこに至るまでの過程で、配当性向や還元方針について、想定されるキャッシュの動きの明確な開示とともに説明されてきた姿勢も、業界の中で先進的だったと思います。もし、自社株買いへのコミットはしないということを2025年度から説明されていなければ、マーケットからのネガティブなリアクションにつながっていたかもしれません。資本市場や株価へのリアクションも見ながら、ともすればネガティブに受け止められるかもしれない自社の行動も早めに説明し、情報の非対称性を解消しようとする姿勢に、非常に真摯なものを感じます。そして今、もっと成長投資をしなければならないという考えが経営側にある中で、ここから先、配当性向をさらに引き上げるのか、あるいは成長投資に優先順位を置くのか、そのバランスとタイミングが投資家の最大の関心事になってきています。

西村 配当性向について、私は現状の50%を維持していきたいと思っています。我々はまだグローバルトップティアを目指す途上にあり、成長にも資本を振り向ける必要がありますので、この50:50のバランスが現時点では最適だと思っています。成長投資を着実に実行し、利益を成長させていけば、配当性向が50%のままでも配当額そのものは増やしていけますので、それを基本に据えたいと思います。仮に成長投資が想定どおりに進まない場合は株主還元を

強化するという議論になるかもしれませんが、新目標に向けた取組みをまだ始めたばかりである点を踏まえ、資本市場の皆さまと丁寧にコミュニケーションをしていきたいと思います。そして、2030年度のグループ修正利益7,000億円以上、修正ROE15%以上という目標を、確実に達成できるよう取り組んでいきます。

辻野 2030年度の目標には、1.5兆円の投資成果や、すでにやってきたことの延長線上で創出される価値がまだ十分入っていない部分もありますよね。マネジメントの方々は、現在進めている戦略的な提携などが花開く2030年度に時価総額10兆円を目指していこうという、そのような目線でいろいろな手を打たれ、成長戦略を考えていらっしゃると思います。すでにプロテクティブの経営が変わりつつあるなど、今見えているさまざまな兆しが今後4年間ですべて数値として表れなかったとしても、それ以降に表れてくるに違いないと捉え、楽しみにしています。

西村 ありがとうございます。まずは2030年度の目標達成に向けて、国内の金利上昇という追い風を逃さず、第一生命ではAIを活用して徹底した効率化を図り、DFLやアセットマネジメント領域もしっかり拡大していきます。また海外でもプロテクティブに加え、マイノリティ投資を実施してきた豪州や英国でも、さらなる成果を創出できると考えています。こうした海外事業の成長がポテンシャルは、現時点では株価に十分織り込まれていない部分もあると認識しています。今後は、これらの投資の成果を着実に実現するとともに、その進捗や成長ストーリーを市場へ丁寧に説明していくことで、株価上昇を後押しする重要なカタリストの一つとしていきたいと考えています。今後も資本市場の皆様と丁寧に対話しながら企業価値向上に努めていきますので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

＞ プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

財務・資本戦略

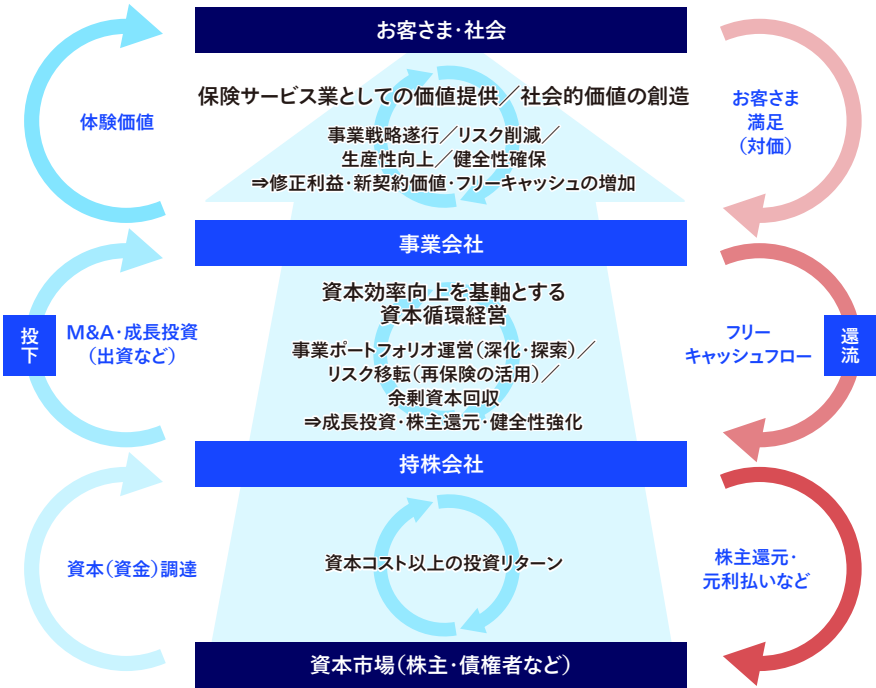
資本政策の基本的な考え方

当社グループは、財務健全性を確保しつつ、持続的な企業価値向上と安定的な株主還元を目指し、ERMの枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

現中期経営計画では、「資本循環経営」の実践を通じた持続的な成長を目指しています。「資本循環経営」とは、事業運営を通じて稼得した資本やリスク削減によって解放された資本を財源として、財務健全性を確保しつつ、より高資本効率・高成長事業へと資本を再配賦することで、資本・キャッシュ創出の好循環を生み出し、企業価値向上を目指す考え方です。

ESRについては健全性の指標と位置付けたうえで、ターゲット水準の下限を170%と定めています。財務健全性を確保しながら、利益成長と資本効率の向上に向けて、市場環境等も勘案のうえ、戦略的投資や機動的・柔軟な追加還元を積極的に検討していきます。

● 資本循環経営



✦ 資本充足率（Economic Solvency Ratio（ESR））

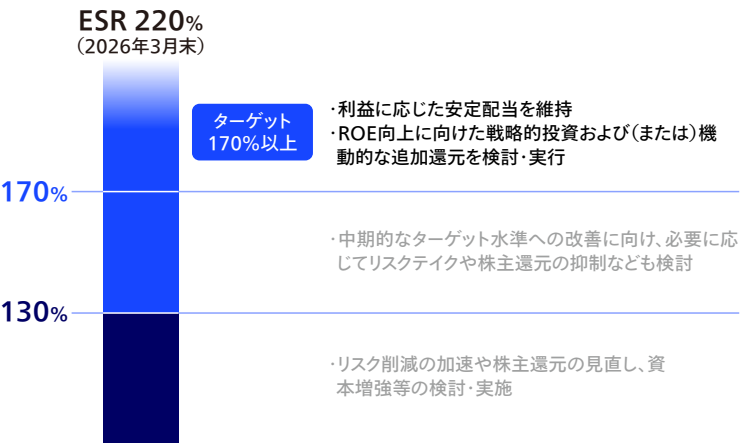
ESRとは、保険会社の財務健全性を表す指標です。従前のソルベンシーマージン比率が会計ベースの貸借対照表を基準として算定されるのに対し、ESRは経済価値ベースの貸借対照表を基準として算定されます。

経済価値とは、会計上はオフバランスとなっている資産・負債の含み損益を含めて評価するものであり、資産・負債を同じ経済価値という尺度で整合的に評価でき、会計情報では捕捉できない金利変動に伴う負債の時価評価の変動を包含する指標となります。

経済価値評価については、2015-2017年度中期経営計画から内部モデルに基づくESRのターゲット水準を定めて開示しています。ESRの導入以降、経営実態の反映や資本規制等の外部環境の変化に応じた計測手法のレベルアップに取り組んできました。

2026年3月期から、保険監督者国際機構(IAIS)により採択された国際的に活動する保険グループ(IAIGs)に適用される国際資本基準(ICS)の仕様と基本的な構造を共通にした経済価値ベースのソルベンシー規制(以下、「新資本規制」)が日本に導入され、当社グループにおいても同規制に基づくESRの計測を開始しています。

● 資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



> プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

> 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

> 4 データセクション

財務・資本戦略

資本循環経営の具現化

資本循環経営の推進に向けて、第一生命における市場リスクの削減や子会社の余剰資本管理の厳格化を通じて創出した余剰資本を活用し、株主還元や将来の成長に向けた戦略的投資へ規律ある資本配賦を行うことで、資本効率の向上と利益成長の実現を図っています。国内をはじめとした成熟市場からキャッシュを安定的に創出しつつ、より高い成長が期待される成長市場への資本アロケーションを継続的に行うことで、将来に向けた持続的な成長につなげていきます。また、再保険をはじめとしたグループ内ファイナンスを通じて、資本活用の最適化やグループ外へ流出していた利益の抑制を実現することで、資本循環経営のさらなる進化を目指しています。

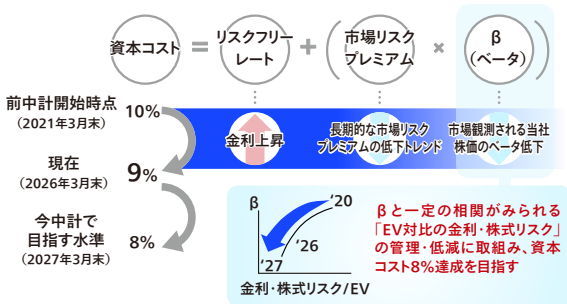
資本循環経営の具現化に向けたリスク削減の取組み

当社グループは、現中期経営計画開始時点において資本コストを9%と認識し、同計画期間中に8%まで低減させることを目指していました。しかし、その後の急激な金利上昇により、資本コストに上昇圧力が生じる環境へと変化しています。こうした状況を踏まえ、当初想定を上回る株式・金利リスクの削減などを通じて、資本コストの低減および上昇抑制に引き続き取り組んでいます。

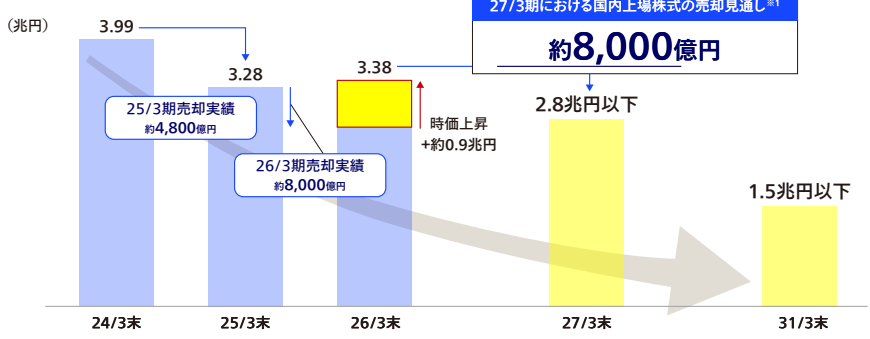
2025年度において第一生命では、市場環境の変化を踏まえながら、株式・金利リスク削減に向けた取組みを継続しました。国内株式については、現中期経営計画3年間の売却目標1.2兆円に対して、2025年度は株価上昇局面を捉え、当初計画を上回る約8,000億円を売却しました。2026年度の売却目標は、2025年度と同水準となる約8,000億円とし、その後も着実に売却を進めることで、2030年度末における国内株式残高を最大1.5兆円とする計画の達成を目指します。

また、2026年3月期に導入された資本規制も踏まえ、今後は単なるリスク削減にとどまらず、より高い資本効率期待できるリスクポートフォリオへの転換などを通じて、企業価値向上につながる資本循環経営の高度化に取り組んでいます。

● 市場リスク削減による資本コスト低減



● 第一生命における国内株式残高の推移と見通し



※1 2026年4月末の経済環境が継続した場合の見通し

資本循環経営の具現化に向けた再保険の活用

資本循環経営の一環として活用している再保険について、近年はグループ内再保険の活用も進展しています。2020年に再保険子会社である第一ライフ・リー・バミュダを設立して以降、第一フロンティア生命、第一ネオ生命、TALなどの各社が、それぞれの事業特性に応じた目的でグループ内再保険を活用しています。さらに、グループ各社では、プロテクティブによる1兆円規模の既契約ブロックの外部再保険をはじめ、外部出再によるリスク移転や余剰資本の解放にも取り組んでいます。今後も、再保険を通じた資本の有効活用を進めることで、資本循環経営を推進していきます。

フリーキャッシュに基づく送金運営

各事業会社から当社への配当金額は、ESR水準および各国のソルベンシー規制・会計上の制約を踏まえて算定する配当可能資本「フリーキャッシュ」に基づき決定しています。2025年度の当社への配当金額は、グループ修正利益の増益に加え、第一フロンティア生命において新資本規制移行に伴い解放された必要資本相当額の配当を実施したことなどにより増加しました。この結果、グループ修正利益に対する送金率は約109%となりました。

● 2025年度 子会社からのキャッシュレミッタンス（配当送金）

	送金額
第一生命	3,779億円
第一フロンティア生命	930億円
プロテクティブ※1,2	404億円
TAL※2	562億円
グループ全体	約6,000億円

※1 プロテクティブ等の海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替え

※2 2026年3月末の為替レートで評価した円貨換算額を記載

＞ プロローグ

▼ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

＞ 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

＞ 4 データセクション

財務・資本戦略

事業ポートフォリオの変革

当社グループでは、「中核事業(国内保険)の深化」と「アセットマネジメント事業、新規事業などの非保険領域の探索」を進め、継続的に事業ポートフォリオの拡大・分散を通じた最適化を目指しています。

2025年度は、英国の有力ヘッジファンドであるキャブラへの追加出資を行ったほか、TALを通じた豪州個人年金市場のリーディングカンパニーであるチャレンジャーへの出資や、欧州におけるアセットマネジメント・生命保険分野の大手である英国M&Gへの出資、さらにプロテクティブを通じた米国でアセットプロテクション事業を展開するポートフォリオの買収を実施しました。加えて、ホテル開発・運営等の不動産事業を展開するウェルス・マネジメントや、BtoBのSaaSプラットフォーム事業を展開するインフォマートなど、非保険事業への出資も実施しました。また、事業ポートフォリオの最適化の観点から、タイ事業を売却しました。

2026年度は、プロテクティブを通じた米国損保のハイブリッド型フロンティング会社であるオプシディアンの買収を実施しています。

2030年度に目指す7,000億円以上の利益目標の達成に向け、投資案件を厳選し、リスクおよび地域の両面で分散の効いた効率性の高い事業ポートフォリオと、規律ある資本配賦を推進していきます。

株主還元

2025年度の株主還元については、1株当たり期末配当を30.5円とし、中間配当と合わせた年間配当は54.5円となりました。これは前年度比(2025年4月1日付株式分割換算後)で20.25円の増配となります。

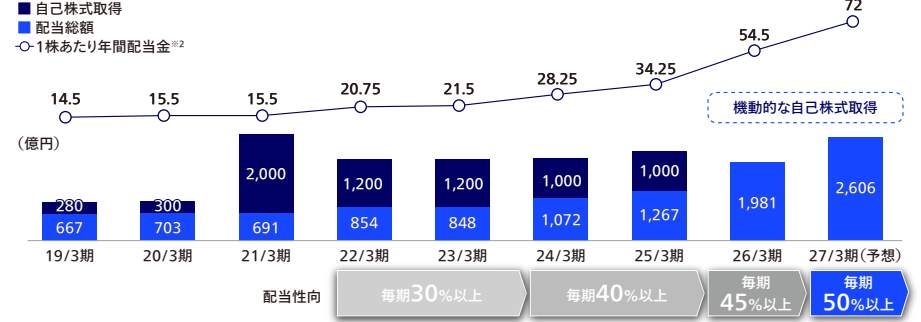
また、2026年度からは、従来45%以上としていた配当性向を50%に引き上げるとともに、総還元性向の目安(中期平均50%以上)を廃止しました。今後は、ESRやキャッシュフローの状況に加え、戦略的な投資機会の有無や当社株価などを総合的に勘案し、機動的かつ柔軟な追加還元を検討します。

今後も、グループ利益の持続的な成長と資本・キャッシュ創出力の強化を通じて、株主還元のさらなる充実を目指します。

● 株主還元方針

利益に応じた安定配当	機動的・柔軟な追加株主還元の検討
「配当性向」毎期50%以上^{※1} ● 1株当たり年間配当の減配は原則行わない ● 中間配当を原則実施する	+ ● ESRやキャッシュフローの状況、戦略的な投資機会の有無や当社株価等を勘案し、戦略的に判断

● 1株あたり年間配当金と株主還元の推移



※1 安定的な株主還元の実現を目的として、2026年度より配当性向を50%に引き上げ
※2 「1株当たり年間配当金」は、2025年4月1日を効力発生日として実施した株式分割(4分割)後の配当金。2024年度以前については、当該株式分割を反映して再計算した金額

2030年度に目指す姿を実現するための資本政策

当社グループは、2030年度までに「日本の保険業界の未来を先導する存在」、「グローバルトップティアに伍する保険グループ」となることを目指しています。当初は2026年度中の実現を目指していた時価総額6兆円については、2026年5月に前倒して達成しており、引き続き2030年度における時価総額10兆円の実現を目指しています。

その実現に向けて、現中期経営計画期間中は「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」に取り組んできました。グループ修正ROEについては、2026年3月期に現中期経営計画最終年度の目標水準である12%を前倒して達成しました。さらに、キャッシュ創出力の向上を踏まえ、2030年度の目標水準を15%以上へ引き上げるとともに、グループ修正利益についても2030年度に7,000億円以上を目指しています。

また、当社グループの持続的な利益創出力を表す指標として、グループ修正利益からキャピタル損益などの一過性要因を除いた「グループコア利益」を設定し、次期中期経営計画以降はグループ修正利益と並ぶ主要指標として位置付ける予定です。加えて、第一生命では、保有契約の減少やインフレ環境を踏まえた事業効率向上に向けて、今後5年間で約1,000億円規模のIT追加投資を実施する予定です。

2027年度から始まる次期中期経営計画は、成長を加速するステージと位置付けています。現中期経営計画を通じて高めてきた資本効率やキャッシュ創出力を活用し、既存事業の利益拡大に加え、2026年度から2030年度までの総額1.5兆円程度の戦略的投資を通じてさらなる利益成長を実現していきます。機動的かつ柔軟な追加還元も検討しながら、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

＞ プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

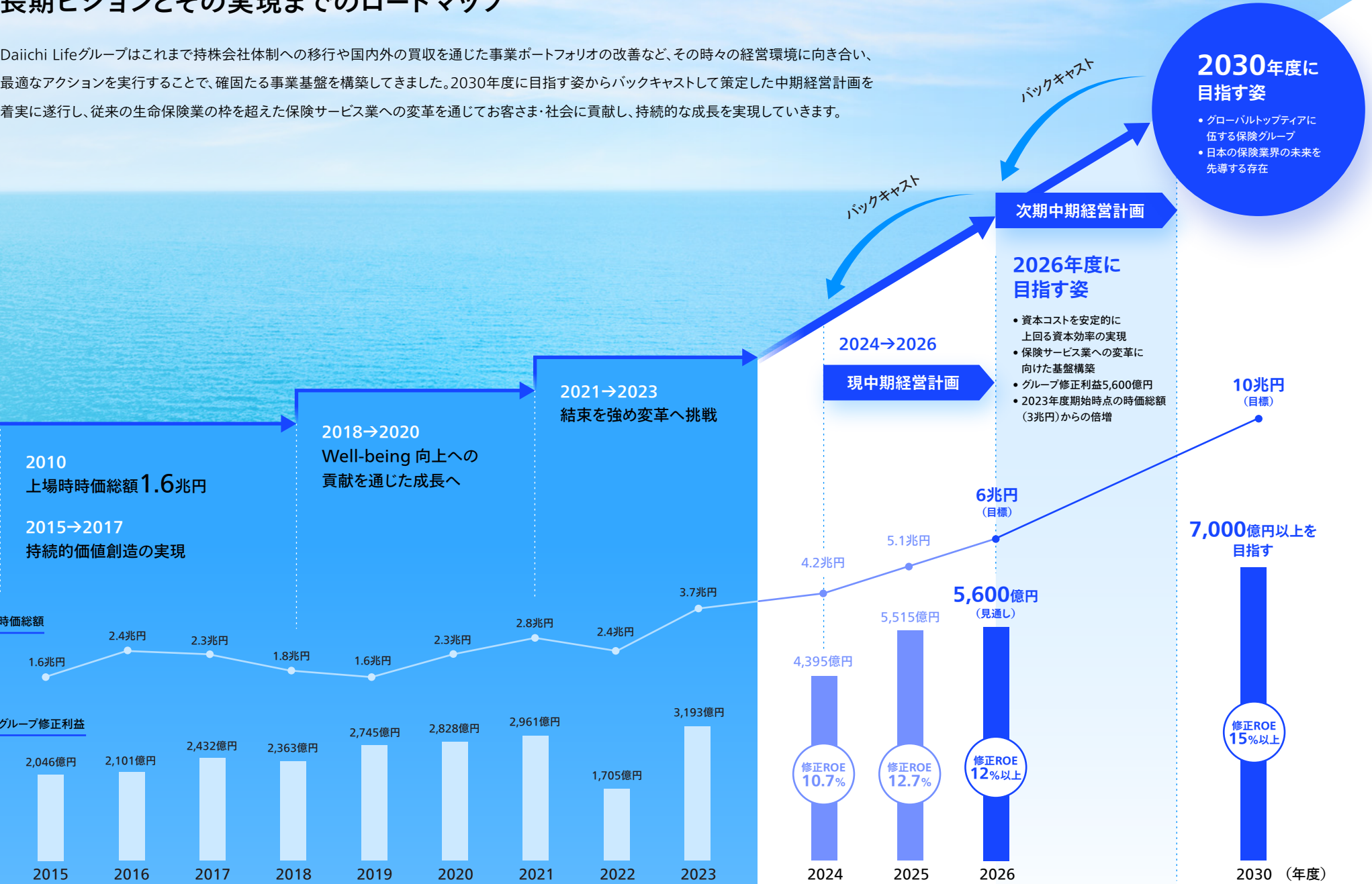
＞ 2 中長期価値創造力の強化

＞ 3 企業価値向上に資するサステナビリティ取組み

＞ 4 データセクション

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

Daiichi Lifeグループはこれまで持株会社体制への移行や国内外の買収を通じた事業ポートフォリオの改善など、その時々を経営環境に向き合い、最適なアクションを実行することで、確固たる事業基盤を構築してきました。2030年度に目指す姿からバックキャストして策定した中期経営計画を着実に遂行し、従来の生命保険業の枠を超えた保険サービス業への変革を通じてお客さま・社会に貢献し、持続的な成長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

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

2024-2026年度中期経営計画

2024年度にスタートした中期経営計画は、前中期経営計画までの課題や外部環境の変化を認識し、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」、そして「日本の保険業界の未来を先導する存在」になることを目指すうえで、3年間で実現すべきことをバックキャストして策定しました。

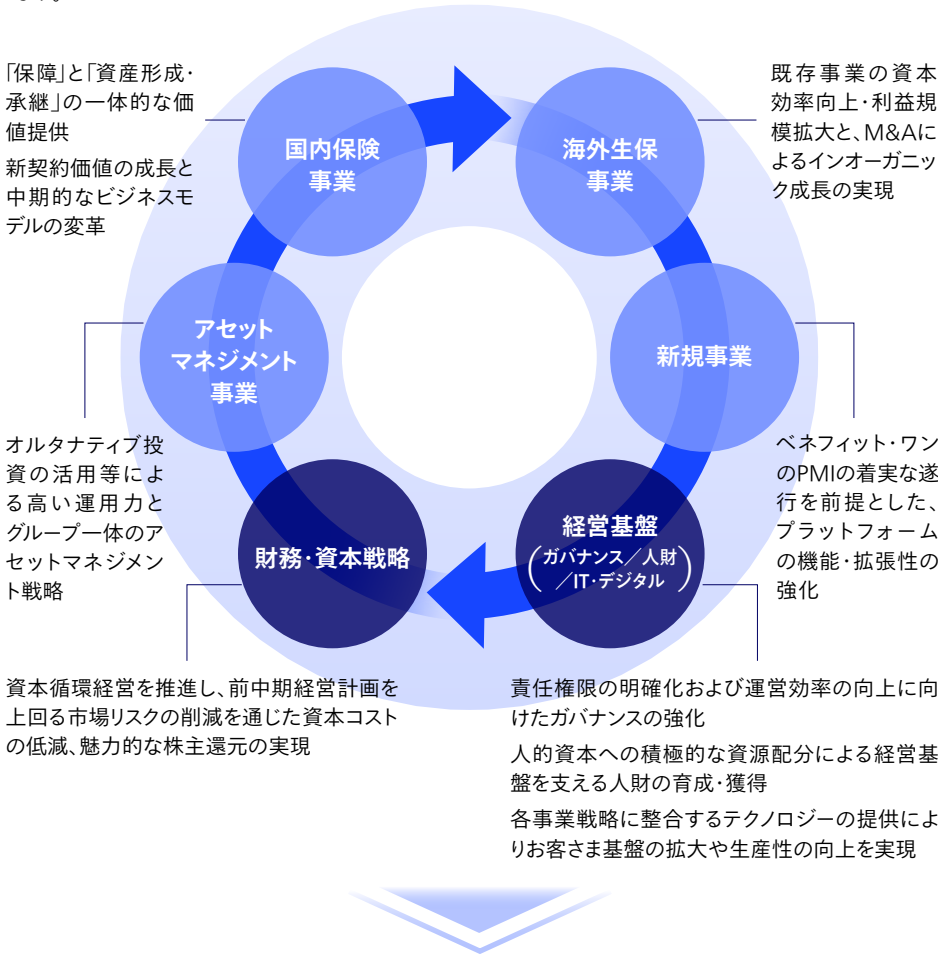
KPIについては、「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」を最重要課題として捉え、2030年度に目指す姿に向けた基盤を整える期間にコミットすべき定量目標の達成に取り組んでいます。

中期経営計画の全体像



目指す姿と戦略の概要

4つの事業と、財務・資本戦略、経営基盤の強化を有機的に循環させ、2026年度に目指す姿を実現します。



2026年度に目指す姿を実現

＞ プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

＞ 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

＞ 4 データセクション

2024-2026年度中期経営計画

2025年度の進捗

グループ

国内

海外

非保険

- ▶ グループ修正利益・修正ROEは中期経営計画の目標値を大きく上回り、前倒しで達成。これを受け、目指す水準もアップデート
- ▶ 時価総額は当初目標から約1年前倒しで6兆円に到達
- ▶ 第一生命の販売実績は回復基調。国内金利の上昇等を受け、資産運用収益は大きく拡大
- ▶ 第一フロンティア生命の預かり資産拡大等もあり、国内保険事業は堅調に推移
- ▶ 米プロテクティブが海外生保事業の利益を牽引
- ▶ 戦略投資は、資本効率を意識したキャピタルライトな案件が進捗
- ▶ キャッシュ創出力の高いアセットマネジメント分野の利益貢献が拡大
- ▶ 第一生命チャネルの販売寄与により、ベネフィット・ワンがお客さま基盤を大きく拡大

KPI ターゲット

KPI項目		2025年度 実績	中期経営計画目標 (2026年度)	2030年度を目途として 目指す水準
財務指標	ROEV	20.7%	中長期的に8%程度	
	新契約価値	1,738億円	2026年度:1,880億円程度	—
	修正ROE	12.7%	10%→12%以上	安定的に10%を超える水準 →15%以上
	修正利益	5,515億円	4,500億円→5,600億円	6,000億円水準 →7,000億円以上を目指す
	資本コスト	9%	8%	安定的に8%以下を維持
	相対TSR (対競合14社)	第5位	相対優位(中位以上)	
	必要資本充足率	220%	170%以上	—
非財務指標	お客さま数	国内:約3,650万名 海外:約3,950万名	国内:約3,750万名 海外:約4,500万名	—
	ESG 総合インデックス	Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index、MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数選定	国内業界トップ水準の 評価スコア	—

2030年度に目指す姿に向けて

2030年度に目指す姿

グローバルトップティアに伍する保険グループ／日本の保険業界の未来を先導する存在
時価総額:10兆円

グループ修正利益:7,000億円以上・グループ修正ROE:15%以上

オーガニック成長の深化

インオーガニック取組みの加速

- ▶ 目指す姿の実現に向けては、一過性要因に依存しない持続的な利益創出力の拡大が重要
- ▶ 当社グループの持続的な利益創出力をより適切に表す指標として、グループコア利益[※]を設定し、グループ修正利益と並ぶ主要指標として位置付け
- ▶ 短期的にはグループ修正利益とグループコア利益との間には一定の差異が生じるものの、この差異を大規模な株式売却が終了する2030年度末に向けて着実に縮小させ、グループコア利益の水準を引き上げていく

※ グループ修正利益からキャピタル損益等を除いた指標

- ▶ グループ修正利益・修正ROEの中期経営計画目標は前倒しで達成し、キャッシュ創出力は中期経営計画開始時点から大きく拡大
- ▶ これまでの利益成長と資本効率改善の成果を踏まえ、2030年度に目指すグループ修正利益7,000億円以上の実現に向けて、今後は成長加速フェーズへと移行
- ▶ 財務規律を維持しながら、戦略的投資を積極的に実行していくことで、目指す水準の達成に向けた成長を着実に実現していく

オーガニック成長に向けた重点取組み

- ・第一生命における順ぎや拡大
- ・第一フロンティア生命におけるAUM拡大
- ・AI等の活用による顧客体験価値と生産性の大幅な向上
- ・成長ドライバーである海外・非保険領域の事業拡大・収益性の向上

戦略的投資の方向性

戦略的投資(2026-2030年度)
1.5兆円程度
(外部調達活用も含む)

即時利益貢献

将来成長

先進国市場
(保険・アセットマネジメント)

新興(アジア)市場
・新規事業

株価水準や潜在投資案件の状況により、機動的・柔軟な株主還元も想定

＞ プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

国内保険事業戦略

— お客さま一人ひとりの Financial well-being の実現 —
資産形成・承継、福利厚生から保障までの一体的な価値提供を通じて、
お客さまの人生の可能性をひろげます。

国内保険事業オーナー 常務執行役員
高橋 宏典



目指す姿
お客さま一人ひとりの将来に向けた資産形成・承継と、人生のリスクに備える保障を一体的にお届けすることで、Financial well-beingの実現に貢献する。さらに、AI・デジタルの積極活用により、お客さまから選ばれ続ける高いCX（顧客体験）と高品質かつ高効率なオペレーションを実現する

関連性の強いコア・マテリアリティ

I. Financial Well-being for All

II. Healthy People and Society

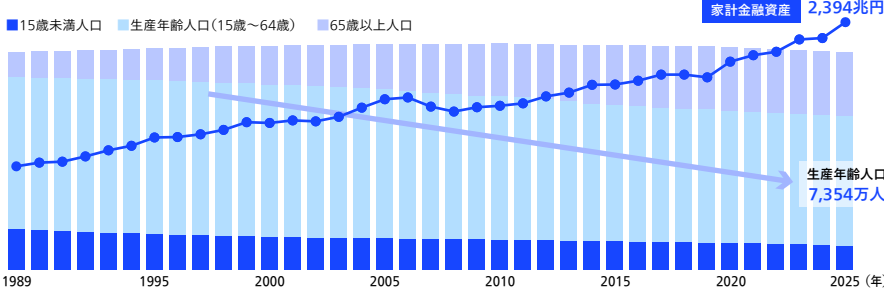
事業環境認識（リスクと機会）

国内保険市場は、生産年齢人口の減少など構造的課題に直面する一方で、家計金融資産の増大や資産形成・承継ニーズの高まり、企業の福利厚生制度の充実に向けた動きなど、新たな成長機会も生まれています。こうした成長機会を確実に捉えるために、グループにおける価値提供の幅を拡げながら、お客さま一人ひとりが抱える課題やニーズにお応えしていくことが重要だと考えています。

また、デジタルテクノロジーやAI技術の加速度的な発展は、お客さまとの接点や商品・サービスといった価値提供のあり様を変えるとともに、保険引受におけるオペレーションの効率化・生産性向上など大きな可能性を秘めています。

私たちは、さまざまな環境変化を事業成長に向けた変革の機会と捉え、お客さまの人生の可能性をひ

● 生産年齢人口と家計金融資産の推移



（出所）日本銀行「資金循環統計」2025年12月、総務省統計局「人口推計」2025年12月

ろげるための商品・サービスの拡充やお客さま接点における体験価値の向上、デジタルやAI活用を通じたオペレーション変革による生産性向上に取り組み、持続的成長を実現していきます。

中期経営計画 2 年目の成果と課題

国内保険事業では、資産形成・承継から保障までの一体的価値提供に向け、生涯設計デザイナー、保険代理店、Web ダイレクトなど多様なチャネルを通じて、お客さまに最適な商品・サービスをお届けしました。

第一生命では、お客さまの要介護状態に対する重症化予防を応援する要支援・介護保険「要支援プラス」や、12種類の疾病・状態に保障範囲を拡大した「保険料払込免除特約（ワイド型）」を新たに発売するなど、商品ラインアップを拡充しました。また、お客さまとの対話を支援する生成AI「デジタルバディ」を導入し、コンサルティング力強化と生産性向上に取り組みました。第一フロンティア生命では、金利環境に応じて積立利率が定まる終身保険「プレミアプレゼント5」をはじめとする資産形成・承継商品の改定や、国内金利の上昇を背景とした魅力的な円建商品の提供に注力した結果、お客さまからお預かりする資産残高は14兆円を超えました。また、第一ネオ生命では、がん保険「ネオdeがんちりょう」における公的医療保険対象外のがん治療費を保障する特約の新設や、新契約加入時の「デジタル告知」など利便性の高いサービスの提供に取り組み、お客さまや代理店からご好評をいただいています。さらに、第一アイペット損保では、ペットショップやWeb ダイレクト、第一生命の生涯設計デザイナーによるマルチチャネルを通じたペット保険販売の拡大により、保有契約件数は100万件を突破しました。これらの取組みの結果、国内保険会社4社の2025年度新契約年換算保険料は、対前年度比18%増加の4,077億円となりました。

一方で、営業活動における生産性向上、お客さま基盤の拡大などは引き続き課題であると認識しており、今後の重点戦略を通じて、課題解決に向けた取組みを進めていきます。



今後の重点戦略

国内保険事業は、国内グループ各社の強みを活かしながら、顕在化する資産形成・承継ニーズや企業の福利厚生ニーズの高まりにお応えしつつ保障を一体的にお届けすることで、お客さま一人ひとりの Financial well-being に貢献することを目指していきます。そのためにも、グループが持つ商品・サービスの価値向上に向けた磨き込みや、第一生命の生涯設計デザイナーをはじめとした各チャネルのコンサルティング力の向上、そして積極的なAI・デジタル活用を通じたオペレーション変革によって、よりよいCXの実現と生産性の高い事業運営の両立を図っていきます。

＞ プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

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

4 データセクション

国内保険事業戦略

具体的施策 1：保障と資産形成・承継の一体的価値提供によるLTVの最大化

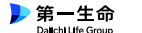
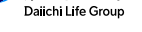
人生100年時代といわれる中、お客さまが抱える金融課題は、万への備えだけでなく、資産形成や資産活用、次世代への資産承継へと広がっています。こうした環境変化を踏まえ、保障と資産形成・承継を一体的に提供することで、お客さまの Financial well-being の実現に貢献していきます。

具体的には、第一生命の生涯設計デザイナーをはじめ、代理店や Web ダイレクトなど多様なチャネルを通じて、若年層における資産形成支援から、現役・子育て世代の保障と資産形成、シニア層における資産活用や円滑な資産承継まで、世代ごとのお客さまニーズにお応えできるよう保障と資産形成・承継の一体的価値提供を実現していきます。

生涯設計デザイナーが利用する営業コンサルティング端末に、AIによる「デジタルバディ」を搭載しました。お客さまからの照会に即時対応できる機能や、対話内容を踏まえた次のアクション提示など順次機能拡充を進めています。AIやデジタル技術を活用した顧客理解の深化や提案力向上を通じて、お客さまとの接点強化や体験価値を高め、ライフイベントの変化に応じた継続的な価値提供を実現します。

法人市場においては、様々な企業が従業員のエンゲージメント向上や人的資本経営を重視する中、ベネフィット・ワンが提供する福利厚生サービスと、第一生命の団体保険・団体年金保険などを組み合わせて価値提供していくことで、企業と従業員双方の課題解決に貢献していきます。具体的には、企業における福利厚生制度の充実や健康増進・資産形成などを通じた従業員のエンゲージメント向上を支援するとともに、そこで働く従業員に対しては、保障と資産形成・承継の一体的なコンサルティングを展開することで、お客さま一人ひとりの Financial well-being の実現を支援していきます。企業との関係を起点に、その先にいる従業員やご家族へと価値提供を広げる BtoBtoC モデルを推進することで、新たなお客さま接点の創出と長期的な関係構築を実現し、グループ全体の顧客基盤拡大とLTV(ライフ・タイム・バリュー)の最大化を目指していきます。

● Daiichi Life グループの国内保険会社 4 社による価値提供

国内のお客さま※1	国内保険会社	チャネル	主な商品
		生涯設計デザイナー	 
		金融機関・保険代理店	 
		保険代理店・Webダイレクト	 
		ペットショップ・Webダイレクト・生涯設計デザイナー	 

※1 2026年3月末時点 ※2 グループ全体の国内のお客さま数 ※3 第一生命の取引企業数

具体的施策 2：事業効率・生産性向上に向けた取組み

国内保険事業では、国内グループ各社において、デジタルテクノロジーやAIをはじめとする先進技術の活用を加速し、事業効率や生産性において競争優位となるよう、オペレーショナルエクセレンスの実現に取り組んでいます。新契約引受査定、契約保全、保険金・給付金支払などのアンダーライティング領域やコンタクトセンターなどのお客さま接点領域を中心に業務プロセスの効率化・自動化を進めることで、手続きや処理に要する時間を大幅に短縮し、CXの向上とコスト競争力の強化を両立していきます。第一生命では、2030年度までの5年間でAI・デジタル分野に約1,000億円を追加投資する計画としていますが、全社的なオペレーション変革取組みを通じて、業務の選択と集中を進め、迅速な意思決定と機動的に変化に対応できる組織構造・オペレーティングモデルを目指します。こうした取組みを通じて、創出した経営資源を、お客さま向けの価値創造や新たなビジネスモデルの構築といった成長戦略へ重点投入することにより、事業成長と資本効率向上を両立し、国内保険事業の持続的な成長を実現していきます。

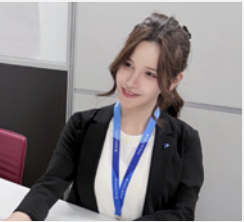
※ 第一生命 生涯設計デザイナーによるペット保険販売

私は主に企業の職域のお客さまと日々コミュニケーションを取らせていただいておりますが、お客さまとの会話の中で「ペット」の話はよく登場します。ペットを飼育されているお客さまは、ペットを大切な「家族の一員」と捉えていらっしゃると思いますので、第一アイペット損保のペット保険を必ずご提案するようにしています。「人」に対する保険のご提案はもちろんのこと、大切な家族でもある「ペット」の安心までお届けできることに、大きなやりがいを感じています。

実際にご契約からお支払いがあったお客さまからは「これまでペットの医療費に不安があったが、ペット保険に加入したことで、何かあった際にも安心して通院できるようになった」といった感謝のお声もいただいています。お客さまの保障や資産形成・承継といったライフプランだけでなく、ペットまで含めた暮らし全体に安心をお届けできることは、Daiichi Life グループならではの強みだと感じています。



第一アイペット損保
公式キャラクター



第一生命 名古屋総合支社
名古屋第一職域営業オフィス
成瀬 麗

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

海外生保事業戦略

― 各国のお客さまの多様な幸せと保険事業の発展を実現 ―
グループの成長ドライバーとして、
さらなる企業価値向上に貢献します。

海外生保事業オーナー 常務執行役員
甲斐 章文



目指す姿
先進国から成長・新興国市場まで、事業ステージの異なる地域へバランスよく展開し、
安定的な利益貢献と資本効率の向上により、グループの成長ドライバーとして企業価値の継続的な
向上に貢献する

関連性の強いコア・マテリアリティ

I. Financial Well-being for All

II. Healthy People and Society

事業環境認識（リスクと機会）

海外生保事業を取り巻く事業環境は、様々なリスク要因に直面する一方、新たな成長機会も拡大して
います。そうした中で、短期的には、インフレ進行や各国の規制・サイバーリスクへの対応が重要となるも
のの、先進国における高齢化に伴う保障・資産形成ニーズの拡大や、デジタル活用による業務効率化・付
加価値向上は収益拡大の機会となります。中長期的には、地政学リスクや急激な金利・為替の変動が事
業基盤に影響を及ぼす可能性がある一方、M&Aによる事業ポートフォリオの多様化や新たなサービス展
開、グループシナジーの発揮による成長が期待されます。

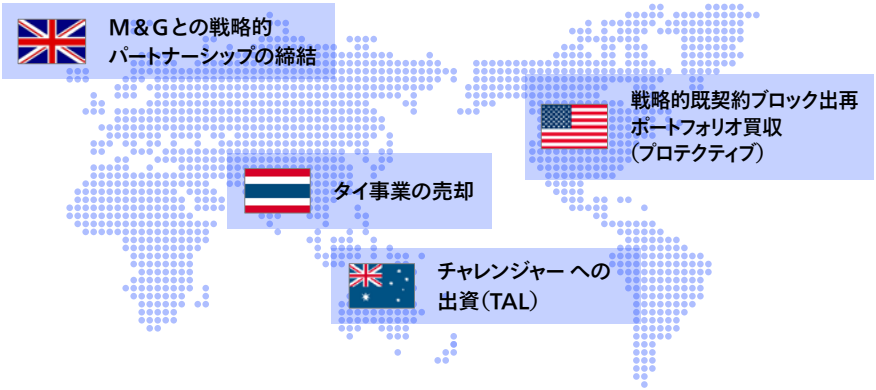
● 海外生保事業を取り巻く環境

規制・制度		顧客ニーズ・経済	人口動態	横断的リスク・機会
先進国市場	新資本規制 会計基準対応	貯蓄ニーズ 経済成熟	高齢化 人口減少	AI・デジタル活用 市場変動 地政学リスク サイバーリスク
新興国	顧客本位の 業務運営	保障ニーズ 経済成長	保険加入ニーズが 高い層の増大 人口増加	
成長市場				
アーリー市場	マネロン・贈収賄・ 腐敗防止等規制対応			

中期経営計画 2 年目の成果と課題

2025年度は、既存進出国の市場規模、事業のステージ、および各社の業界ポジション等を踏まえて策
定した戦略に基づき、各地域において資本効率の改善や利益貢献の拡大に取り組んだほか、M&A 等を
通じたインオーガニック成長に向けた取組みを継続しました。米国においては、プロテクティブが61件目
の買収となるポートフォリオの買収を2026年1月に完了し、豪州においては、TAL がチャレンジャーの株
式19.9%の取得を2025年8月に完了しました。さらに、英国のM&G と、生命保険分野および資産運用
分野における長期的な戦略的パートナーシップを2025年5月に締結し、当社として初めて英国・欧州の
生保・年金市場へ進出しました。これらの取組みにより、海外部門の修正利益は過去最高の1,192億円
に到達するなど着実な成長を実現し、グループの成長ドライバーとしての役割を果たしました。一方で、オ
セアニア地域における給付金支払増加への対応や、東南アジア地域における収益安定性の向上は、引
き続き課題であると認識しており、今後、各地域における重点戦略等を通じて、課題の解決に向けた取
組みを進めていきます。

● 資本効率向上への取組み



今後の重点戦略

海外生保事業は、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へ貢献すべく、修正利益を
2026年度に1,600億円、2030年度に3,000億円超へと成長させることを目指しています。引き続き、北
米・欧州・オセアニア等の先進国市場、アジアパシフィック地域の成長市場、長期的な市場拡大が見込め
るアーリーステージの新興国市場において、バランスよく事業を展開しつつ、特に早期の利益貢献・高い
資本効率が期待できる地域・事業に優先的に資本を配分していきます。

＞ プロローグ

1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

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

4 データセクション

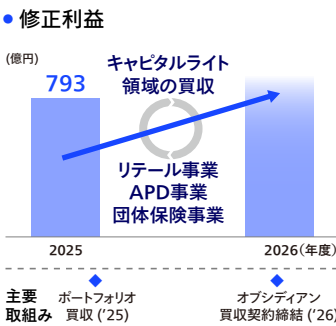
海外生保事業戦略

先進国市場における利益規模拡大

資本効率と利益規模の向上

北米は世界最大の生命保険市場であり、当社グループは、2015年より米国子会社のプロテクティブを通じて、リテール事業（保障、リタイアメント等）と買収事業に加え、アセットプロテクション事業や団体保険事業等に取り組んできました。直近の主な取組みとして、プロテクティブでは、顧客ニーズに即した商品を通じた保障・リタイアメント事業の販売強化や資産運用力の向上に取り組ましました。また、2026年1月には、通算61件目の買収案件となるポートフォリオの買収を完了しました。この買収により、プロテクティブのアセットプロテクション事業の成長を加速させるとともに、同社の事業規模の拡大、収益性の向上および顧客基盤の拡大を図っています。

また、2026年4月に、プロテクティブはオブシディアン®の買収契約の締結について公表しました。オブシディアンは、損害保険事業における専門分野に特化した保険商品・サービスを提供しています。プロテクティブでは、同社の買収を通じてサービス領域の拡大を目指しており、現在、関係当局からの認可取得に向けた対応を進めています。今後は、経済価値ベースの資本管理の高度化を進めながら、資本効率の向上と利益成長を追求するとともに、新規領域においては、キャピタルライトな事業の強化に向けた検討を進めていきます。



安定した利益貢献と新たな取組み

当社グループは、オセアニア市場において、2011年に子会社化した豪州のTALと、2022年に子会社化したニュージーランドのパートナーズ・ライフを通じた事業展開をしています。TALは豪州保障性市場において約3割のシェアを有するリーディングカンパニーであり、パートナーズ・ライフもニュージーランドの保障性保険市場の上位ポジションに位置するなど、安定した事業基盤を維持しています。

直近の主な取組みとして、TALがチャレンジャーの株式19.9%の取得を2025年8月に完了しました。今後は、保障性市場のリーディングカンパニーとして、引き続きお客さまに安心をお届けするとともに、豪州では、同市場の高齢化を受けたリタイアメント商品のニーズにお応えするための取組みに注力していきます。

● 世界の生命保険市場（2024年・当社進出国）

順位	国名	生命保険 収入保険料 （百万米ドル）	前年比 （インフレ率 調整後）	市場 シェア	一人あたり 収入保険料 （米ドル）	生命保険 深度 （対 GDP）	人口 （百万人）	実質 GDP 成長率
	全世界	3,197,641	+6.1%	100.0%	388	3.0%	8,072	+2.7%
1	米国	781,205	+6.3%	24.4%	2,300	2.7%	340	+2.8%
3	英国	334,442	△ 0.2%	10.5%	4,827	9.2%	69	+0.8%
4	日本	257,952	△ 3.9%	8.1%	2,084	6.4%	124	+0.1%
7	インド	104,839	+2.3%	3.3%	72	2.7%	1,451	+6.4%
31	オーストラリア	10,361	△ 35.2%	0.3%	380	0.6%	27	+1.1%
32	インドネシア	10,178	+1.1%	0.3%	36	0.7%	283	+5.0%
35	ベトナム	5,965	△ 8.3%	0.2%	59	1.3%	101	+7.1%
52	ニュージーランド	1,061	△ 1.3%	0.0%	201	0.4%	5	△ 0.3%

※個別国の開示データがない進出国（カンボジア・ミャンマー）を除く （データ）Swiss Re Institute Sigma No2/2025 World insurance

M&G 協業取組み

当社は、2025年に英国のM&Gとの戦略的パートナーシップ契約を締結し、英国・欧州の生保・年金市場に初参入しました。直近では、2026年8月に同社の発行済株式約15%の取得を完了したほか、アセットマネジメント領域において、M&Gと新たな投資戦略の共同開発や、当社グループのアセットマネジメント会社の商品への相互投資等の協業取組みを開始しました。今後、当社グループとM&Gが共同で、事業成長、販売チャネルの拡大および商品開発の機会に焦点を当てながら、双方にとって有益なビジネス機会の創出を図ることで、企業価値向上への寄与に取り組めます。

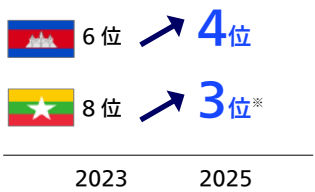
成長市場・アーリー市場における事業規模拡大

高ポテンシャル市場でのプレゼンス拡大

メコン地域では、ベトナムで第一ライフ・ベトナムが新契約年換算保険料で2024年より外資系生保で首位を維持しているほか、カンボジアで第一ライフ・カンボジアが2025年の初年度保険料シェアで4位となり、ミャンマーでも第一ライフ・ミャンマーが新契約年換算保険料シェアで3位[※]となるなど、着実に各国でのプレゼンスを高め、事業規模を拡大しています。

インドおよびインドネシアでは、現地パートナーとの合併会社を通じて、事業規模拡大と市場成長享受に注力しています。

● アーリーステージシェア順位



※国営除く

＞ プロローグ

✓ 1 企業価値向上と
さらなる変革への道筋

グループ経営管理体制

グループ事業概要

グループCEOメッセージ

グループCFO×アナリスト対談

財務・資本戦略

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

2024-2026年度中期経営計画

国内保険事業戦略

海外生保事業戦略

アセットマネジメント事業戦略

新規事業戦略

＞ 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

＞ 4 データセクション

アセットマネジメント事業戦略

— 世界中のお客さまの Financial well-being へ貢献する —
国内保険・海外保険に続く第三の柱として、
アセットマネジメント事業を成長させます。

アセットマネジメント事業オーナー 常務執行役員
飯田 貴史

目指す姿
キャピタルライトなアセットマネジメント事業の利益拡大を通じ、グループの事業ポートフォリオ変革を主導する。構築した運用機能をグループの保険会社へ提供することで、保険・年金事業の成長に加え、お客さまの資産形成を支援し、Financial well-being 向上に貢献する

関連性の強いコア・マテリアリティ

I. Financial Well-being for All

II. Healthy People and Society

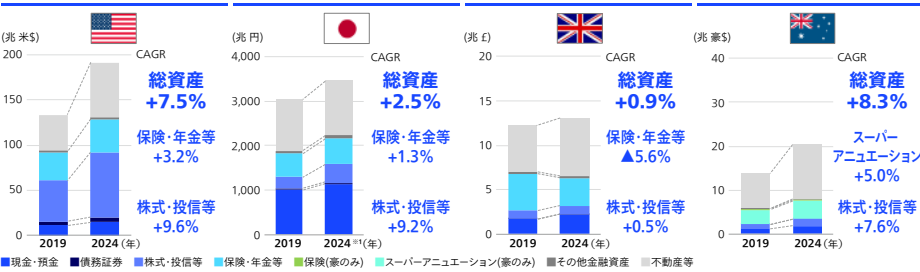
事業環境認識（リスクと機会）

世界の主要先進国では個人資産が拡大基調にあり、株式等のリスク性資産や不動産が成長をけん引しています。日本でも家計資産の約半分を預貯金が占める一方、政府が掲げる「資産運用立国」の実現に向けた取組みを背景に「貯蓄から投資」への流れが加速しており、様々な金融機関がアセットマネジメントビジネスに参入しています。

また、同じく先進各国では、高齢化の進展により資産寿命の延伸が重要な社会課題となっており、投資性の保険・年金商品に対するニーズが高まっています。この領域では、オルタナティブ運用会社が保有する保険会社との競争が激化しています。

このように、保険会社をとりまく競争環境は変化していますが、当社グループは、このような変化をリスクであると同時に機会と捉え、資産にまつわる社会課題の解決を通じた事業成長を目指します。

● 先進各国における個人資産の状況



中期経営計画 2 年目の成果と課題

アセットマネジメント市場の成長取込みとグループシナジーの最大化に向けて、過去2年間で複数の戦略的な出資・提携を進めてきました。2025年5月には、世界最大規模の債券裁定ヘッジファンドで業界屈指の運用実績を誇るキャブラ、および保険業界と資産運用業界で長い歴史と伝統を有する M&G への出資を実施し、グローバルな視点で高度な運用機能の獲得を図りました。

また、不動産アセットマネジメント領域では、2025年7月に丸紅との合弁会社「第一ライフ丸紅リアルエステート」を設立したほか、2024年12月には And Do ホールディングスと、2025年10月にはウェルス・マネジメントとそれぞれ資本業務提携契約を締結し、幅広い事業機会の獲得に取り組みしました。これらの取組みにより、アセットマネジメント事業の利益貢献は、2年間で5倍以上に拡大し、200億円規模に達しています。

今後の重点戦略

新規出資・提携による事業基盤の拡大に加え、既存出資先・グループ会社においても着実に成長しています。アセットマネジメント One や パーテックスは過去最高益を更新、キャニオン・パートナーズは受託資産残高が過去最高額に到達、トパズにおいてもファンドレイズが順調に完了するなど、既存事業の収益力強化も進展しています。今後は、既存事業のオーガニックな成長を着実に取り込むとともに、商品開発力や運用力の提供を通じて、グループの保険・年金事業とのシナジーを創出・拡大していきます。

● アセットマネジメント事業戦略の全体像



プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

アセットマネジメント事業戦略

具体的施策 1：アセットマネジメント事業基盤の拡充と資産運用力の強化

当社グループは、国内外のオルタナティブ領域への出資や不動産事業の拡大を通じて、アセットマネジメント事業の基盤を強化してきました。また、2025年10月には第一生命と第一フロンティア生命が共通して投融資を行う資産の運用執行業務を一部集約するなど、グループリソースの効率的な活用にも着手しました。こうした取組みを通じて、現在では、カバーする地域、資産クラス、運用戦略の観点で国内有数の資産運用能力を有しています。

さらに、2026年6月には、出資先であるキャニオン・パートナーズが新たに設立した資産担保ファイナンス(ABF)プラットフォームにアンカー投資家として参画しました。成長が期待されるABF分野へのアクセスを強化し、オルタナティブ領域における競争力の向上を目指しています。

今後も、グループ全体の資産運用機能を拡張するとともに、各運用会社・機能間の連携を強化することで、アセットマネジメント事業の安定的な収益拡大を目指します。

具体的施策 2：アセットマネジメント事業と保険・年金事業のシナジー創出

当社グループでは、アセットマネジメント事業と保険・年金事業の双方の強みを活かし、グループ内シナジーの創出・拡大に向けた取組みを進めています。保険・年金事業では競争力ある商品を提供するために高度な運用力が重要である一方、アセットマネジメント会社にとっては、グループの保険会社からの運用委託やシードマネーの活用が商品開発や運用資産の拡大を支える基盤となります。

パーテックスでは、当社グループ内の金融工学人財や運用ノウハウを活用し、第一生命の個人向け標準払い年金商品「ステップジャンプ」の開発・運用を担っています。同商品は発売からおよそ2年で50万件以上の販売実績があり、アセットマネジメント機能を保険・年金事業の成長につなげた事例です。今後も両事業の連携を一層深めるとともに、グループ内の運用機能を活用することで、グループ全体の収益力向上に貢献していきます。



出資先の成長加速を通じた価値創出

当社グループが出資するキャニオン・パートナーズは、同社が手掛けたCLO取引において、北米のAlternative Credit Awards North America 2026の「BSL CLO of the Year」を受賞するなど、オルタナティブ・クレジット分野における実績と商品開発力が業界で高く評価されています。

当社グループからのシード投資による支援もあり、プライベートクレジットをはじめとする複数の新ファンドを設立し、受託資産残高は過去最高額に到達しています。



具体的施策 3：不動産アセットマネジメント事業の成長

不動産は家計資産の中でも大きな割合を占めており、お客さまの一生のパートナーを目指す当社グループにとって重要な資産の一つです。また、国内不動産アセットマネジメント市場は継続的な拡大が見込まれ、当社グループの事業ポートフォリオ変革に向けた成長領域の一つでもあります。

当社は、丸紅との国内不動産事業統合に加え、And Doホールディングスやウェルス・マネジメントの関連会社化など不動産事業の拡大にむけた戦略的取組みを着実に進めています。今後も、機関投資家のニーズに応える優良資産を積み上げることで事業成長を図り、不動産運用資産残高を国内不動産業界トップ水準まで拡大することを目指します。

国内不動産業界トップ水準の不動産運用資産規模へ



プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

新規事業戦略

— “Think Differently” による独自の価値創造 —
非保険領域の拡大を牽引し、
中長期的な企業価値向上に貢献します。

新規事業オーナー 常務執行役員
緒方 賢太郎



目指す姿
当社は「人生をひろげる会社」として、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。これを収益性と成長性が両立する事業として確立させることで、当社グループの企業価値向上につなげる

関連性の強いコア・マテリアリティ

- I. Financial Well-being for All
- II. Healthy People and Society

事業環境認識（リスクと機会）

国内の人口減少に伴う生命 保険需要の低下が予見される中、グループとして収益源の多様化を図り、非保険領域の拡大が重要であると考えています。具体的には、国内の就業人口減少に伴い、人手不足を背景に、人財の採用・定着や生産性向上という喫緊の課題を解決するためのソリューションへのニーズが高まっています。こうした足元の状況を踏まえ、福利厚生や業務効率化を支援するBtoB(BtoBtoE)サービスの拡充を大きな機会と捉えています。ベネフィット・ワンを中心に企業向けサービス基盤の強化を進めるとともに、「DtoD(Data to Data)」で電子取引のプラットフォームを提供するインフォマートへの出資なども通じてサービス提供機能の拡充を図り、持続的な競争力の確保につなげていきます。

中期経営計画 2 年目の成果と課題

中期経営計画2年目は、2030年度の非保険領域の目指す姿の実現に向けて、戦略およびロードマップを刷新しました。併せて、新規事業の展開手法を「Buy／Borrow／Build」の3つに整理し、それぞれの取組みを加速してきました。

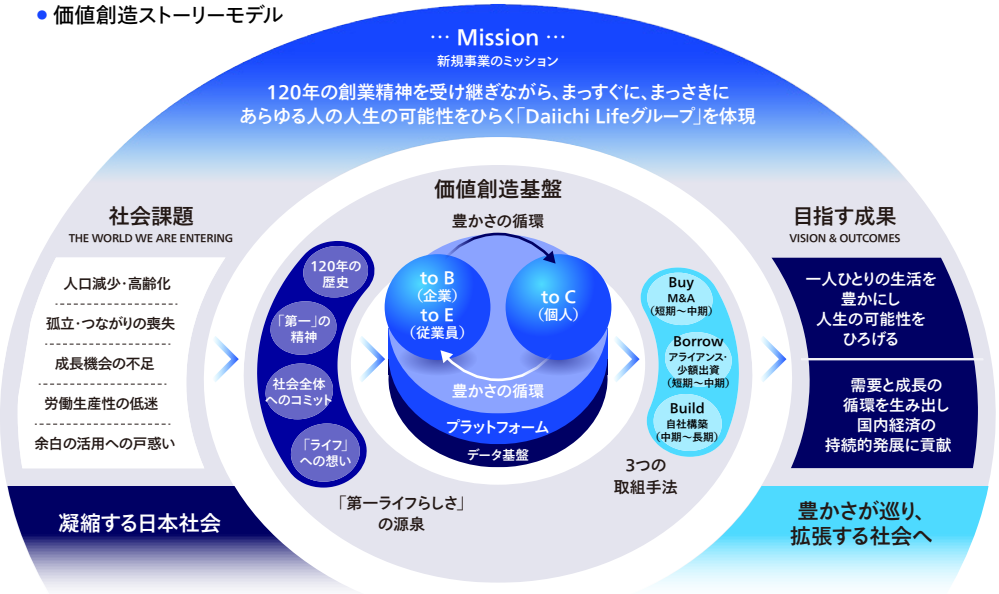
Buy(投資・バリューアップ)では、2024年5月に子会社化したベネフィット・ワンのPMIを完了し、第一生命の営業チャネルを活用した福利厚生制度の会員拡大や「ベネトクほけん」の販売開始など、グループ間シナジーを創出しました。加えて、新規投資では、中堅・中小企業の生産性向上に資するBtoB領域を中心に能動的なソーシングを進め、2026年2月にインフォマートとの資本業務提携を実現しました。

Borrow(業務提携・アライアンス)の手法としては、ベネフィット・ワンを軸に大手金融機関やスタートアップとの業務提携や協業の検討を積極的に推進してきました。

また、Build(自前での事業開発)の手法として、国内グループ会社の従業員を対象に、社内起業を支援する制度「社内ベンチャー制度」を2025年8月に創設し、事業化候補案件の発掘に取り組んでいます。

このように、中期経営計画2年目においては、各種案件の創出を着実に進め、一部は具体的な成果として結実しました。一方で、2030年度の目指す姿の実現に向けては、ベネフィット・ワンのさらなるバリューアップを図るとともに、投資先・提携先との協業を通じた新たな収益機会やグループ間シナジーの創出を一層加速させることが課題です。

● 価値創造ストーリーモデル



今後の重点戦略

2030年度に非保険領域の利益をグループ修正利益の10%まで高めることを目指し、保険サービス業への変革の基盤構築に向けて、今後は①ベネフィット・ワン等の既存の投資先の価値向上、②さらなる買収・アライアンスを通じたエコシステムの拡大、③自社の事業開発能力の強化、の3つを柱に取組みを進めていきます。これらについて「Buy／Borrow／Build」の手法を組み合わせながらスピード感をもって実行し、ベネフィット・ワンを中心としたプラットフォームの拡大と機能充実を図ることで、非保険領域における持続的な利益成長の実現につなげていきます。

プロローグ

1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

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

4 データセクション

新規事業戦略

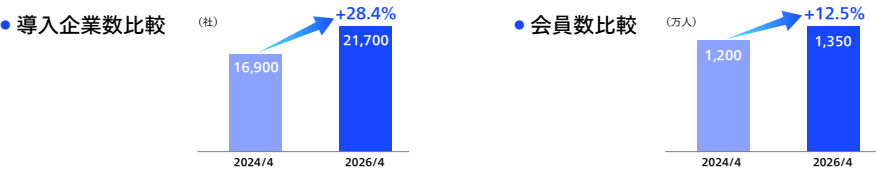
具体的施策 1：ベネフィット・ワンのプラットフォーム強化とアライアンスを通じた価値提供

プラットフォームの基盤・機能の拡充

2024年5月にベネフィット・ワンが当社グループに参画して以来、第一生命の営業基盤を活用した「ベネフィット・ステーション」の導入活動は、グループシナジーを発揮する代表的な取組みとなっています。当社グループに参画前(2024年4月)の導入企業数は約16,900社、会員数は約1,200万人でしたが、2026年4月時点の導入企業数は約21,700社^{※1}(+28.4%)、会員数は約1,350万人^{※2}(+12.5%)へと順調に拡大しています。

ベネフィット・ワンのプラットフォームのさらなる強化に向けては、UI/UXの向上に資するシステム開発・リリースを順次進めているほか、給与天引きの仕組みを通じた任意加入型団体保険「ベネトクほけん」の販売開始を2026年11月に予定しています。

※1 2026年4月時点の概数 ※2 2026年4月時点の概数。福利厚生、CRMおよびパーソナルの合計会員数



他企業とのアライアンスを通じた魅力的な価値の提供

従来以上に幅広い層のお客さまへ価値あるサービスを提供できるよう、さまざまな企業とのアライアンスを積極的に推進していきます。

2026年5月にりそなホールディングスが展開する新たな個人向けサービス「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しました。(※「りそなプラス」には当社に加え、ジェーシービーも参画しています。)

2026年9月下旬を目途にベネフィット・ワンの「暮らしに役立つ幅広い優待サービス」を、りそなグループアプリのユーザーへ提供する予定です。

また、人財確保・定着に向けて企業の福利厚生制度の充実に対するニーズが高まるなかで、各種サービス強化を目的として miive(食事補助サービスの提供)および Leafea(全国のコンビニエンスストアで利用可能な10%割引等の提供)と提携を開始しました。

今後の方針

引き続き会員数・導入企業数の拡大や他企業とのアライアンスを推進していくとともに、将来的には企業からの会費収入以外のマネタイズポイントの創出を目指していきます。そして企業の課題解決や個人のお客さまの人生や日々の暮らしに寄り添うサービスを提供しながら、当社グループの企業価値向上およびグループ全体の持続的な利益成長の実現を目指していきます。

具体的施策 2：戦略的投資を通じた非保険領域の拡充

新規事業におけるインオーガニック戦略の考え方

当社はインオーガニック戦略として、戦略的投資(Buy)を通じて外部のアセット・ケイパビリティを取り込み、非保険領域の成長を加速していく方針です。具体的には、中堅・中小企業の人財定着や生産性向上といった経営課題の解決やベネフィット・ワンを中心としたプラットフォーム機能拡充に資する案件を能動的に創出していきます。スタンドアローンの収益力のみならずグループのアセットを最大限に活用することで成長が期待できる企業を探索し、買収後はPMIを徹底し、バリューアップを図ることで早期の利益貢献を目指します。

インフォマートとの資本業務提携による BtoB 領域での事業拡大

当社は2026年2月にインフォマートと資本業務提携を締結しました。

インフォマートは1998年に設立され、企業間取引をデジタルデータでつなぐ「DtoD(Data to Data)」を推進し、商取引のデジタル化を牽引してきました。外食業界を中心に「BtoB プラットフォーム受発注」により受発注業務の電子化を進めるとともに、「BtoB プラットフォーム請求書」を通じて、業界を問わず請求書のデジタル化を推進し、総務・経理業務の効率化に貢献しています。こうしたインフォマートの強みは、企業の業務効率化と生産性向上を後押しする BtoB 領域における当社の戦略遂行において大きな強みとなります。今後は、当社グループの法人顧客基盤を活かし、ベネフィット・ワンの福利厚生事業を通じた採用力・リテンションの向上と、インフォマートの商取引のデジタル化を通じた生産性の向上という提供価値を両輪として、中堅・中小企業に対し当社グループならではのソリューション提供を推進していきます。



※ [担当者の声] 新規事業ユニット フェロー 松浦 優

インフォマートへの出資は、「生き方ひろげる。」という新たなメッセージを掲げる当社が、企業間取引の完全なる電子化に取り組む唯一無二の会社とともに、働くすべてのの方の業務効率化や生産性向上を後押しする重要な取組みです。当社とインフォマートが力をあわせ、Daiichi Life グループとして「人生をまもる会社から、人生をひろげる会社へ。」に込めた想いのもと、「イキイキとスマートに働ける社会を実現」するべく、シナジー創出に向けて邁進していきます。



> プロローグ

✓ 1 企業価値向上とさらなる変革への道筋

- グループ経営管理体制
- グループ事業概要
- グループCEOメッセージ
- グループCFO×アナリスト対談
- 財務・資本戦略
- 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
- 2024-2026年度中期経営計画
- 国内保険事業戦略
- 海外生保事業戦略
- アセットマネジメント事業戦略
- 新規事業戦略

> 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

> 4 データセクション

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

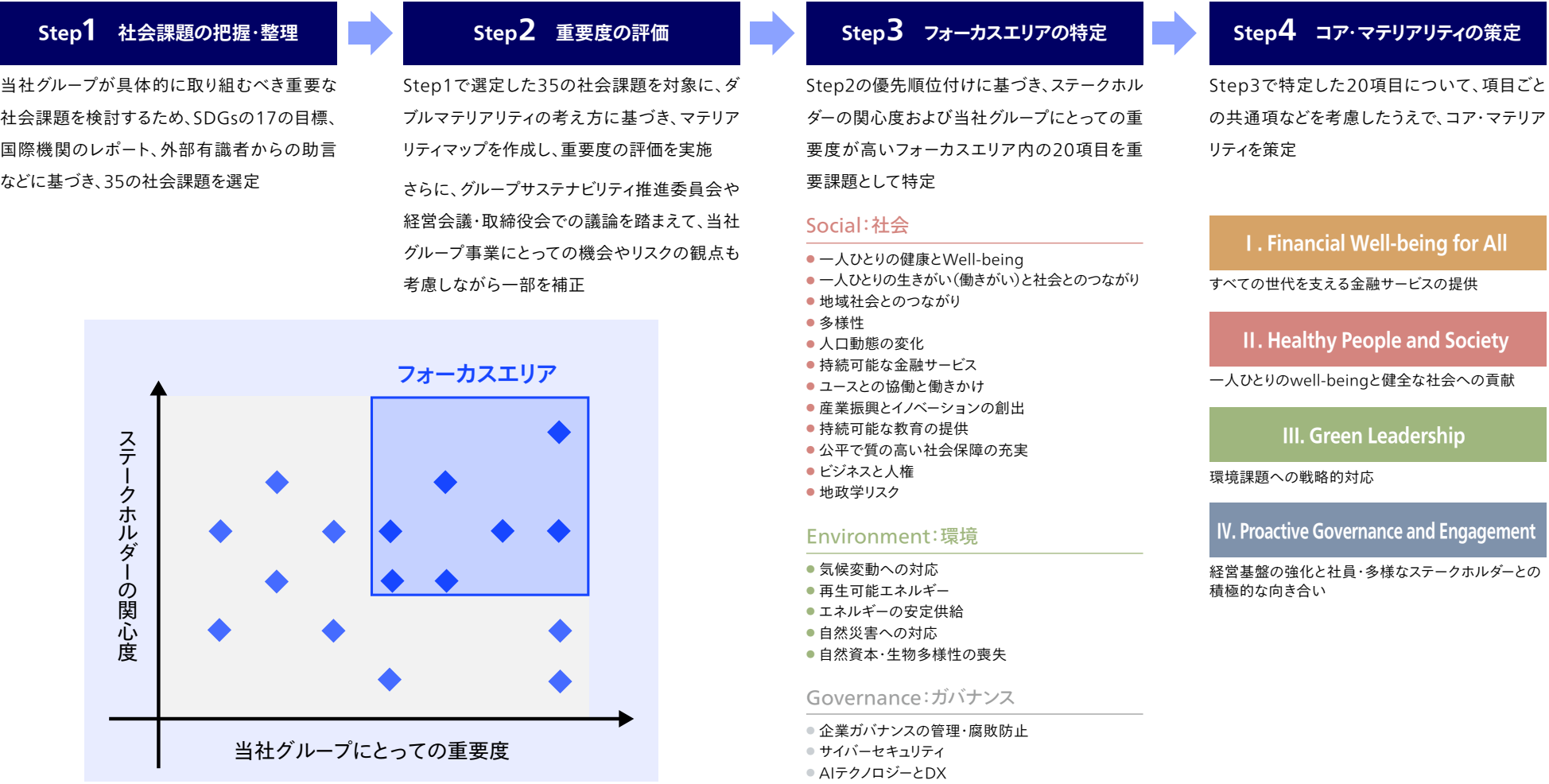
> 3 企業価値向上に資する
サステナビリティ取組み

> 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	-	●	●	
	機会	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	●	●	-	
12. 地政学リスク	リスク	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	●	●	●	
		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	●	●	-	
	機会	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	●	●	●	
		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	●	●	●	

※ リスクはその発現時期、機会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	●	●	●
14. 再生可能エネルギー	リスク	再生可能エネルギーの性能な導入に伴う、購入電力コストの増大	●	●	-
	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	●	●	-
19. サイバーセキュリティ	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	●	●	●
	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

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

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	 自然資本※10
強みとKPI	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。

Daiichi Lifeグループの資本 → P.39

コア・マテリアリティに基づくビジネス展開・経営基盤強化

Daiichi Lifeグループが創出する価値

グループ企業理念(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
→ P.01

2030年度に目指す姿

・グローバルトップティアに伍する保険グループ
・日本の保険業界の未来を先導する存在
→ P.23

- 財務資本
- ▶ 強固な財務基盤・企業価値
(総資産約74.2兆円、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AA-(JCR))
 - ▶ レミッタンス
(子会社からの配当送金率:約109%)

- 人的資本
- ▶ 世界の多様な人財:10カ国 約6万名
 - ▶ 次世代グローバル経営リーダー候補・女性管理職・キャリア採用

- 知的資本
- ▶ ニーズを捉えた商品開発力・コンサルティングノウハウ
 - ▶ 高度な戦略投資・M&Aの知見、経験
 - ▶ 事業開発能力の向上

- 社会・関係資本
- ▶ 国内外の強固なお客さま基盤
 - ▶ 多様なビジネスパートナーとの強固なアライアンス
 - ▶ 地域・コミュニティとのつながり

- 自然資本
- ▶ ネットゼロ・ネイチャーポジティブへの貢献に向けた、ネットゼロ移行計画の策定や機関投資家・事業会社の両面での取り組み

財務・資本戦略
(資本循環経営)
→ P.20

経営資本の強化

経営資本の最適配分

事業戦略

国内保険事業
→ P.26

海外生保事業
→ P.28

IT・デジタル戦略
→ P.49

アセット
マネジメント事業
→ P.30

新規事業
→ P.32

コア・マテリアリティ

(私たちが優先的に取り組む重要課題) → P.35

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

II. Healthy People and Society

一人ひとりのwell-beingと健全な社会への貢献

III. Green Leadership

環境課題への戦略的対応

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

社会価値
進捗を測る指標
→ P.38

財務・企業価値
進捗を測る指標
→ P.38

社会価値と財務・企業価値のつながり
→ P.42

現世代・将来世代のWell-being

持続可能な社会の実現

社会からの信頼・お客さまとの共感を通じて当社事業の持続的な成長

外部環境・社会課題

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

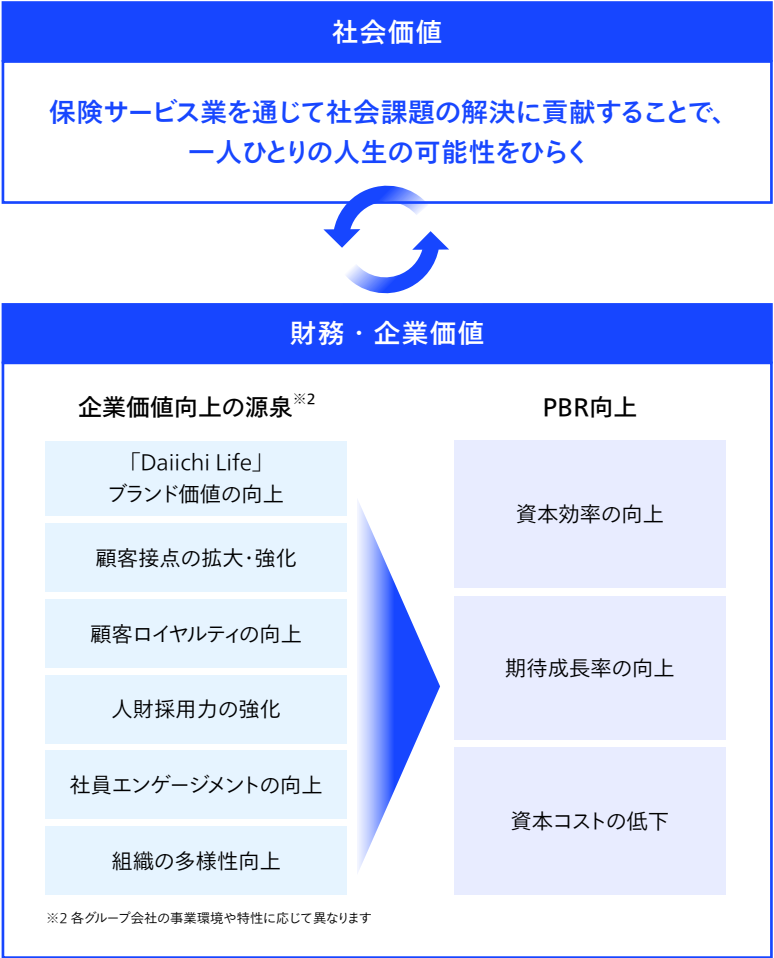
当社グループは現在、財務・非財務の両面から経営の高度化に注力しています。その重要な要素の一つであるコア・マテリアリティをより具体化するため、2025年度は、コア・マテリアリティの解決に向けた取組みがどのよう

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	福利厚生の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

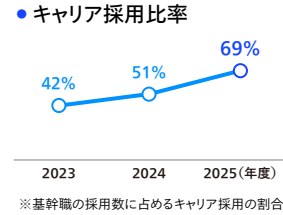
> 4 データセクション

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。

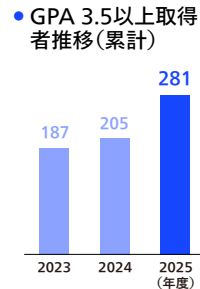


次世代リーダーの持続的な輩出

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

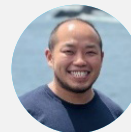


【From】 第一生命 新潟総合支社
【To】 第一ライフ・カンボジア

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

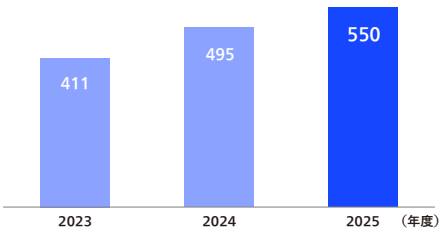
4 データセクション

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

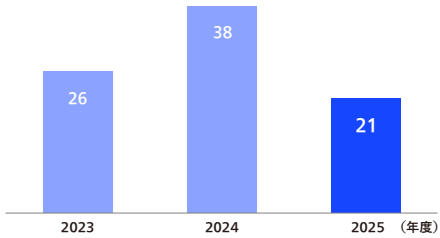
第一ライフペイメント
廣田友輝



【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

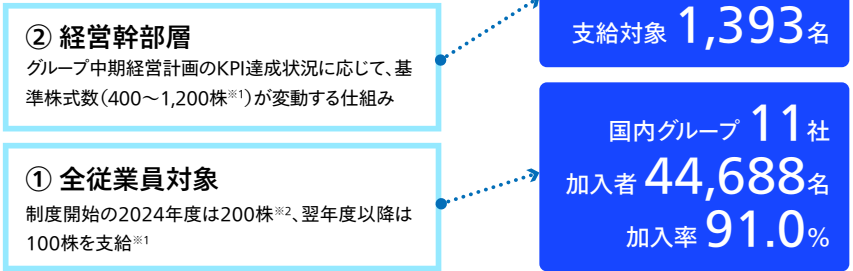
「公平な不平等」の実現に向けて、成果に応じて従来以上にメリハリのある処遇を実現できる人事制度の導入を進めています。人財獲得競争が業界の垣根を越えて激化する中で、社員の意欲とポテンシャルを引き出す制度基盤を構築し、主体的にキャリアをひらく人財が、その成果や挑戦に応じて確実に報いる環境づくりに取り組んでいます。

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

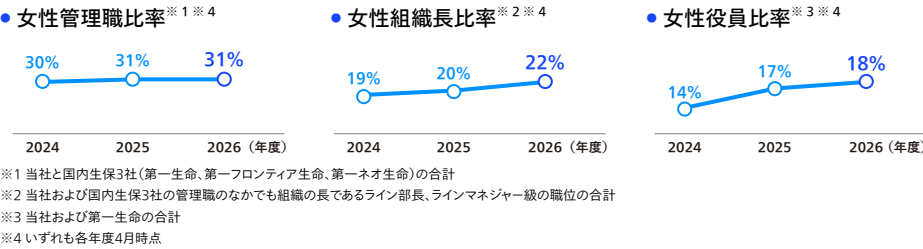
＞ 4 データセクション

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

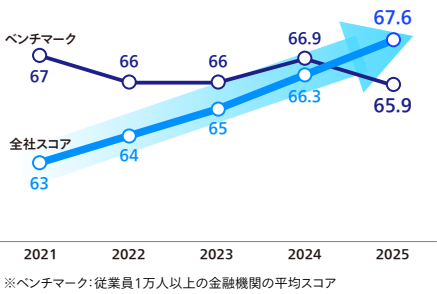
国内向けイベントとして、国際女性デーおよび女性の健康週間に合わせ、「Daiichi Life Group WOMAN's デー」を2023年度から毎年実施しています。2025年度は、ゲストの篠田真貴子氏より、「なぜ今『キャリア自律』が問われるのか」をテーマに、人財の多様性が生み出す価値や、キャリア自律の本質について語っていただきました。当社グループの女性役員とのトークセッションでは、キャリア形成や働き方について意見を交わし、参加者が自らのキャリアを考える機会となりました。また、当社グループにおいて、キャリア採用者が増加し、オンボーディング(入社後の定着・早期活躍支援)の重要性が高まる中、入社後3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

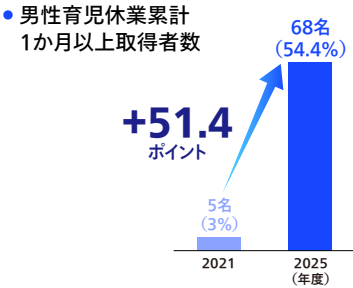
当社および国内生保各社では、社員が主体的に組織へ貢献し、個性を発揮できる職場づくりを目指し、2021年度よりエンゲージメント調査を実施しています。エンゲージメントを経営の重要指標と位置付け、取締役の業績連動報酬におけるサステナビリティ指標にも組み込んでいるほか、2026年度に策定した人的資本インパクトバ

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。

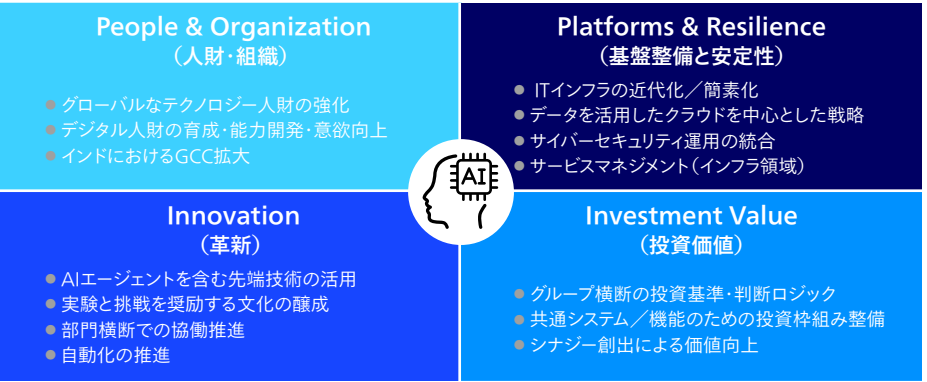
さらなる価値創出に向けて取り組むべき構造的な課題も一層明確になりました。私たちは、固定費削減の加速やレガシーインフラの近代化に加え、特に AI やソフトウェアエンジニアリング分野における先進的な技術能力の強化を重要な優先課題と位置付けています。また、進化を続けるサイバーセキュリティの脅威を踏まえ、グループ全体のレジリエンス強化に向けた継続的な投資を着実に進めていきます。

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

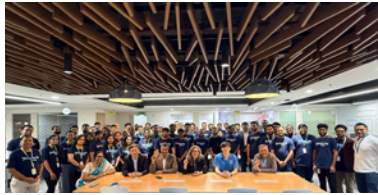
IT・デジタル戦略

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

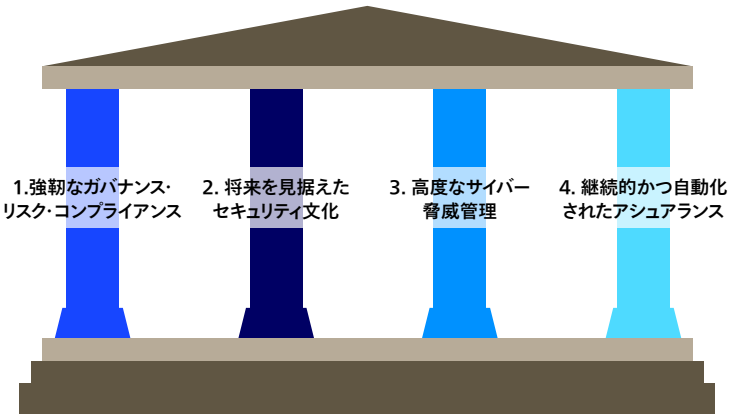
サイバーセキュリティ

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。

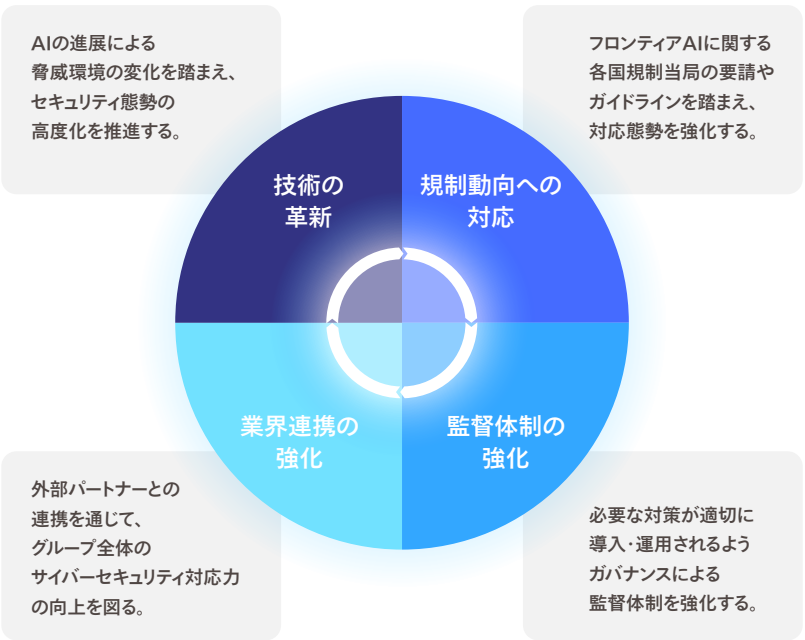
サイバー関連トピック

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



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

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

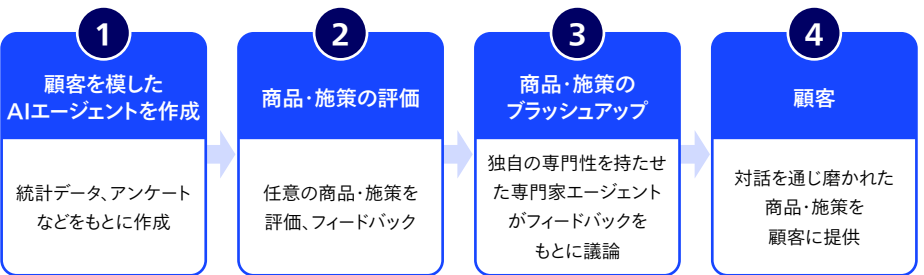
- ①お客さまニーズ・ご意向の360度理解サポート
- ②営業活動、商品・サービスの提案サポート
- ③営業事務、照会業務の事務サポート

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

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。

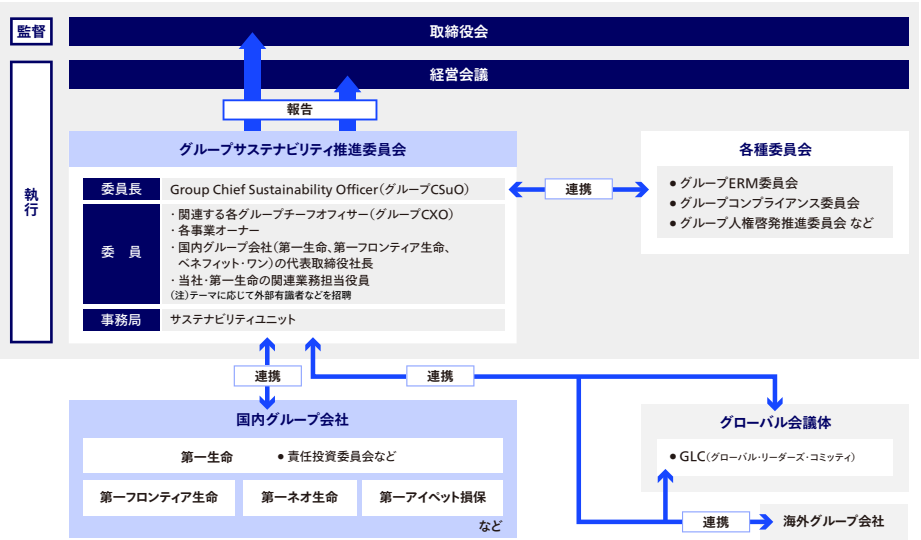
グループサステナビリティ推進体制

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））

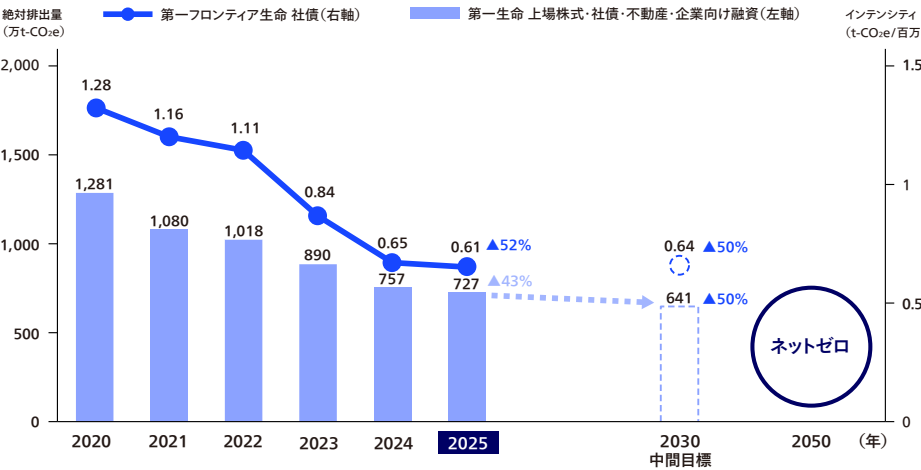
スコープ1+スコープ2については、省エネルギー化の推進や使用電力の再生可能エネルギーへの切替えなどに取り組んでいます。

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

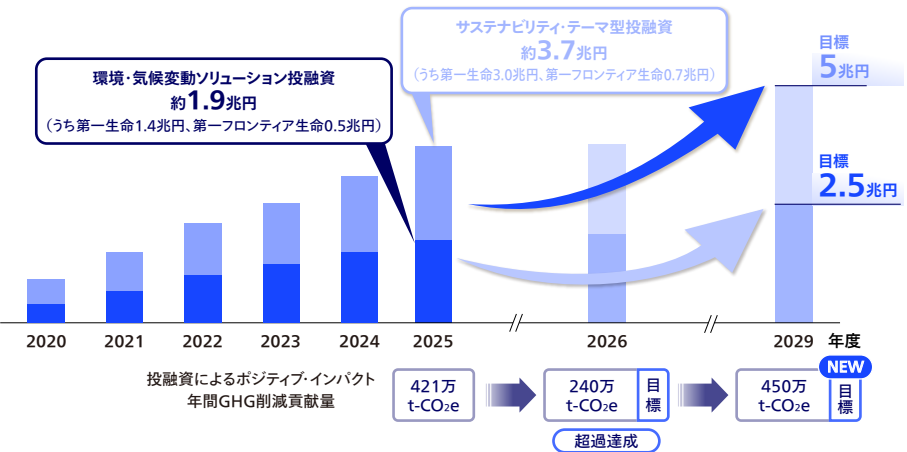
気候変動・自然に関する取組み ―TCFD および TNFD の枠組みを踏まえた開示―

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。

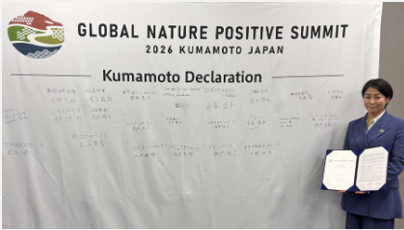
このような状況の中、Nature Positive Initiative (NPI) による State of Nature Metrics (自然の状態に関する指標) の開発など、国際的な枠組みにおいて自然の状態を可視化するための指標の検討が進められています。

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

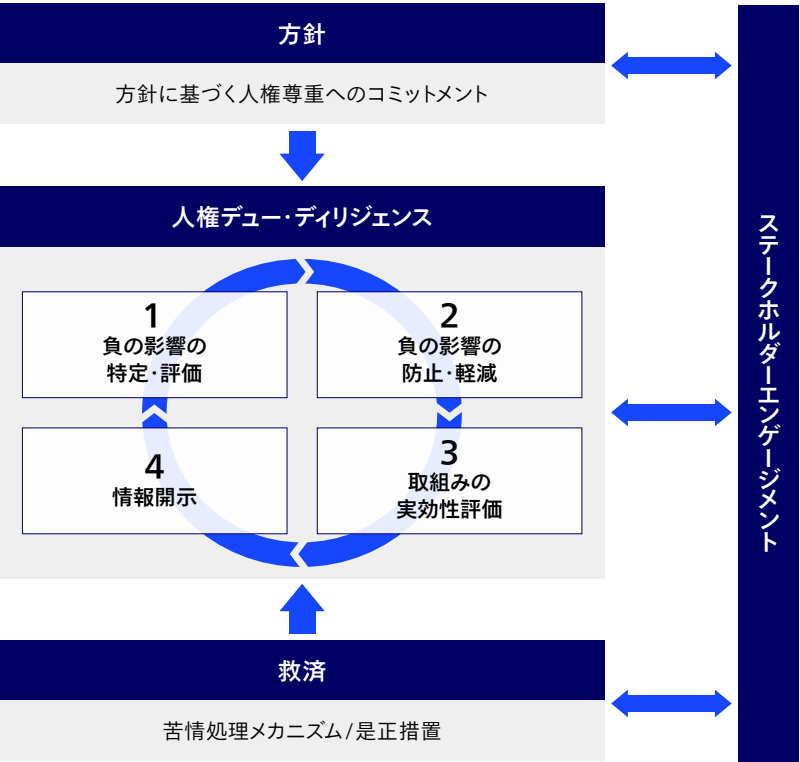
人権の尊重

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。

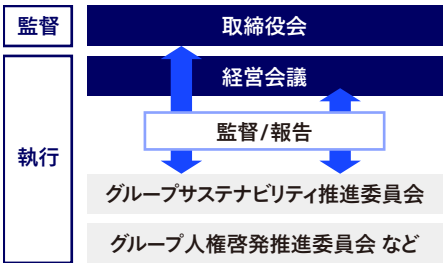
人権マネジメントの全体像

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。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。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するだけでなく、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。



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

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

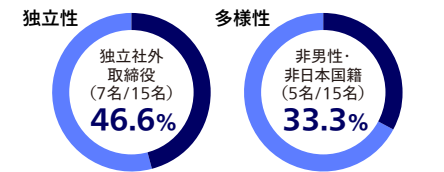
監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制の概要（2026年6月30日時点）

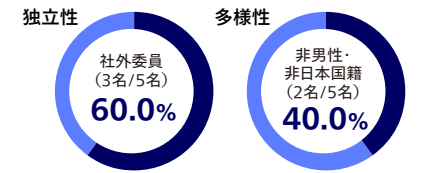
機関設計	監査等委員会設置会社	役員報酬の内訳	①基本報酬 ②単年度業績連動報酬 ③譲渡制限付株式報酬 ④業績連動型株式報酬
取締役の任期	1年 ただし、監査等委員である取締役は2年	任意の諮問機関	指名諮問委員会および報酬諮問委員会
在任期間の上限	社外取締役：8年 監査等委員である取締役：12年	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

※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)

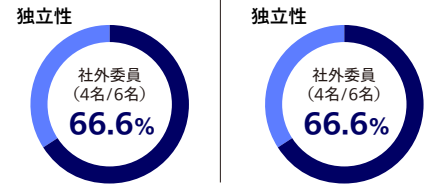


監査等委員会	
開催回数	30回※
委員長	永瀬 悟(社外取締役)



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

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

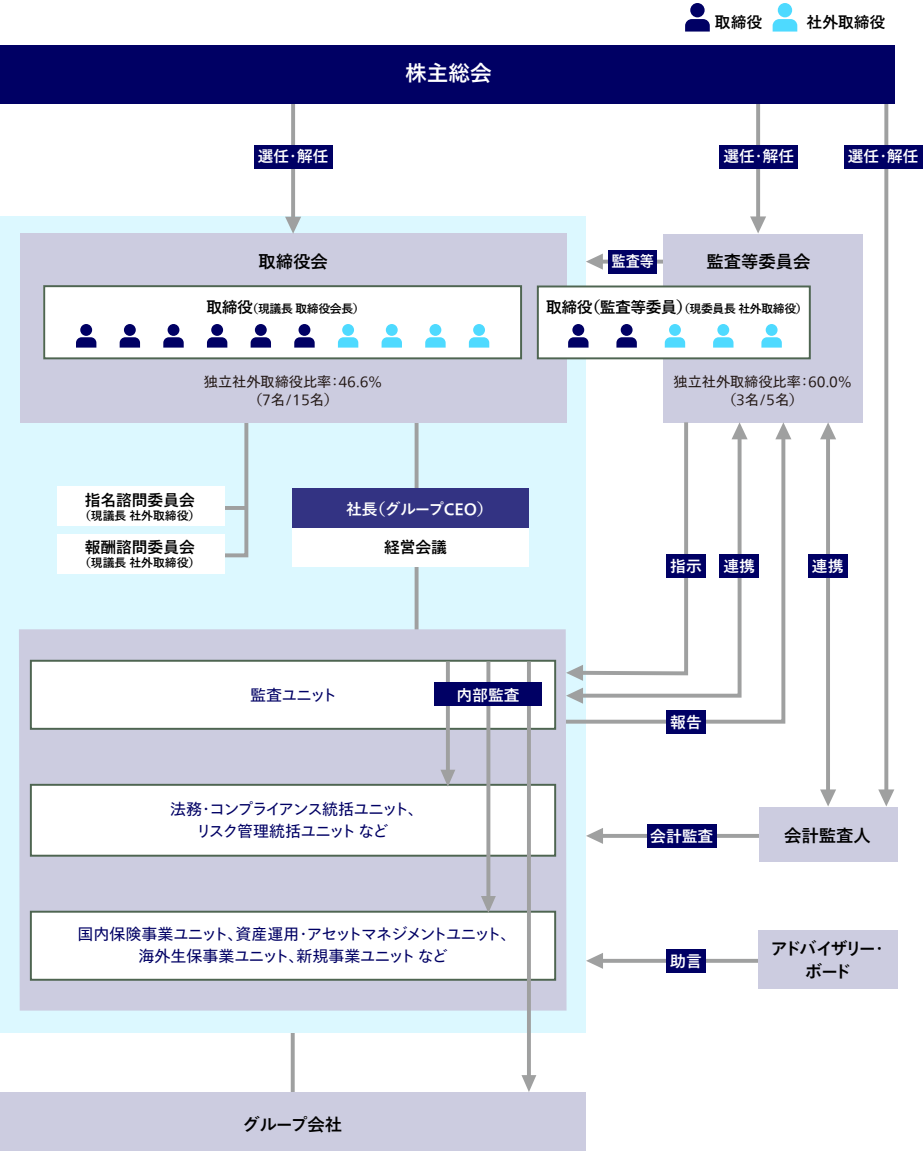
ITガバナンス
政策保有株式
グループ税務ガバナンス/
当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

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

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

コーポレートガバナンス

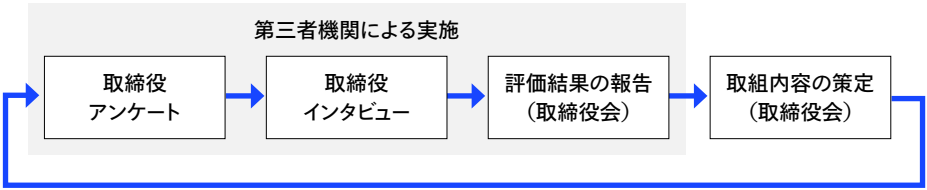
取締役会の実効性向上に向けた取組み

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。

・実効性向上に向けた取組みプロセス



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

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

- 取締役間のお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

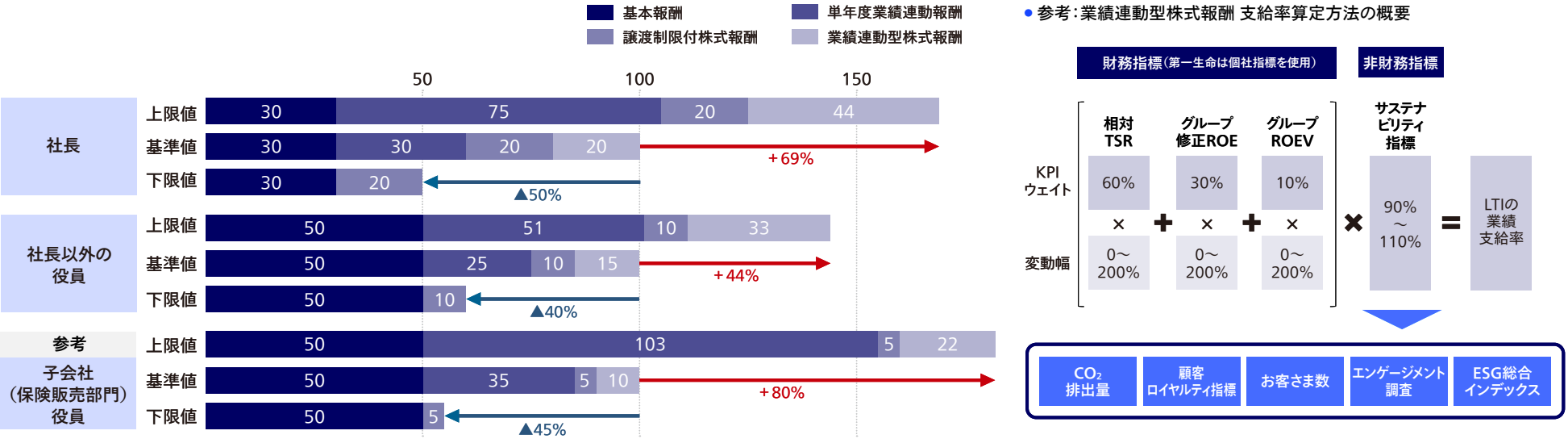
- グループCSuOメッセージ
- グループサステナビリティ推進体制
- 気候変動・自然に関する取組み—TCFDおよびTNFDの枠組みを踏まえた開示—
- 人権の尊重
- 社外取締役×有識者対談
- コーポレートガバナンス
 - 取締役会議長メッセージ/
社外取締役メッセージ
 - コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方/コーポレートガバナンス体制/
取締役会における議論内容
 - 取締役会の機能・構成
 - 取締役会の実効性向上に向けた取組み
 - 当社取締役の有する見識および経験（取締役スキルマトリクス）/
サクセッションプラン
- 役員報酬
- コンプライアンス/リスク管理
- IT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

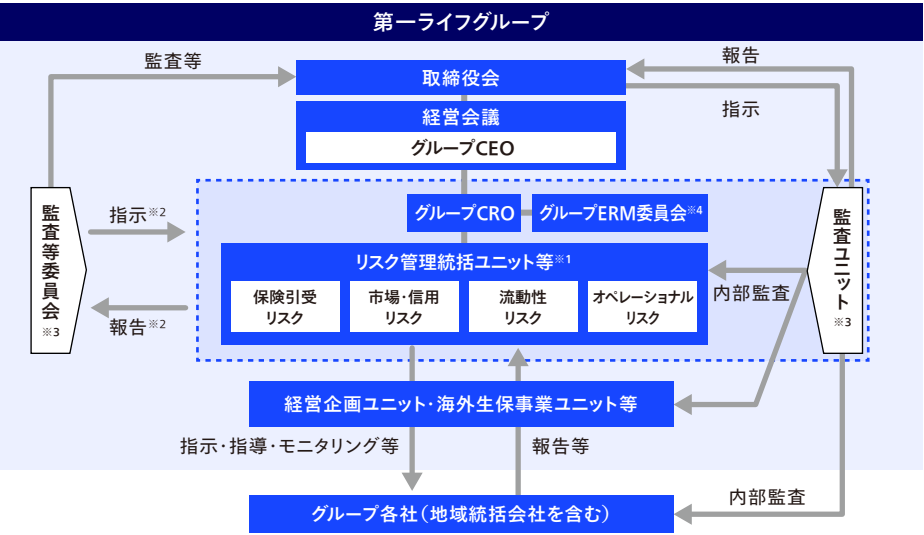
リスク管理

[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の利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利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

4 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
		イグアルファン株式会社 代表取締役(現任)



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

菱田 真
西村 泰介
(Group Chief Financial Officer)

沼田 陽太郎

甲斐 章文
(海外生保事業オーナー)

幸津 ウェブスター
(Group Chief Compliance Officer)

和田 京子
(Group Chief Communications Officer)

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

> 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

✓ 4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

Data Section

データセクション

4

業界データ

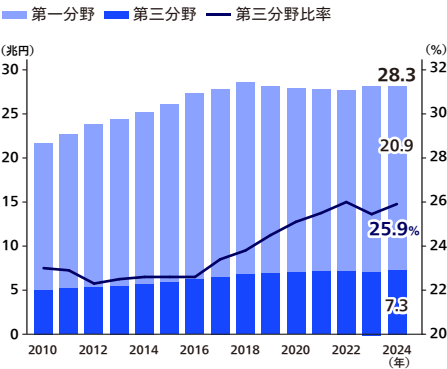
国内 日本生命保険市場

生命保険市場の動向

個人保険・個人年金保険における保有契約の年換算保険料(契約期間中に平均して保険料が支払われると仮定した場合の1年間の保険料収入)は2024年度末現在で、28.3兆円(前年比+0.2%)となりました。うち医療保障等の第三分野の年換算保険料は7.3兆円(同+0.8%)となり、堅調に推移しています。新契約の年換算保険料は、新型コロナウイルスによる影響の反動増は落ち着いたものの、2024年度は前年比+2.6%と4年連続で増加しました。

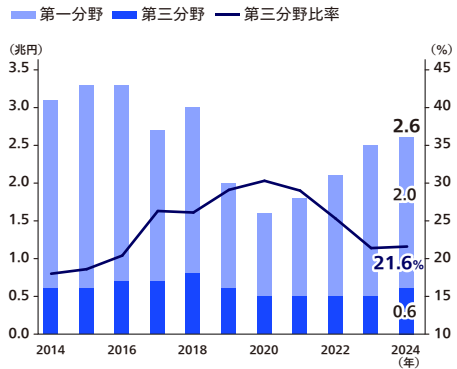
生命保険市場（個人保険・年金保険）の推移

保有契約年換算保険料



(出所) 一般社団法人 生命保険協会 2025年度版 生命保険の動向

新契約年換算保険料

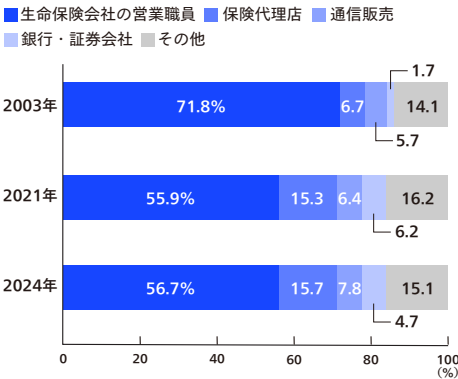


販売チャネル多様化と、生活保障に対する高い準備意向がみられる

個人の生命保険・年金保険の世帯加入率は、2024年調査で89.2%となり、従前から大きな変化はありません。一方、直近の加入チャネルは、生命保険会社の営業職員に加え、保険代理店、インターネットなどを通じた通信販売、銀行・証券会社などへと多様化しています。世帯加入率は引き続き高い水準にあります。また、2人以上世帯における生命保険(個人年金を含む)への加入・追加加入意向を見ると、2024年においても、保障への加入ニーズは低下していないことがうかがえます。

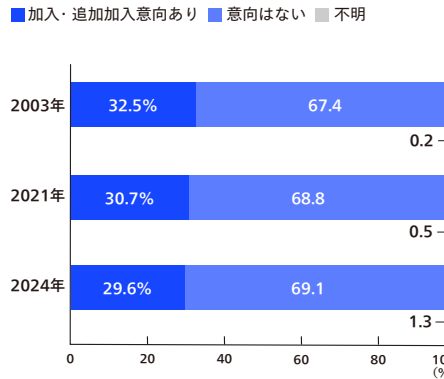
生命保険・年金保険 世帯加入率 89.2% (うち年金保険世帯加入率 23.2%)

2人以上世帯における直近加入契約の加入チャネル(かんぽ生命を除く)



(出所) 生命保険文化センター 生命保険に関する全国実態調査

2人以上世帯における生命保険(個人年金含む)の加入・追加加入意向



(出所) 生命保険文化センター 生命保険に関する全国実態調査

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

4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

業界データ

海外 海外の生命保険市場

生命保険市場の動向

2024年における全世界の生命保険収入保険料は3,197十億ドルで、前年から6.1%増加しました。

生命保険市場規模は、第1位：米国（シェア24.4%）、第2位：中国（13.9%）、第3位：英国（10.5%）、第4位：日本（8.1%）となっています。

● 世界の生命保険市場（2024年上位10か国および当社進出国）

当社 進出国※	順位	国名	生命保険 収入保険料 (百万米ドル)	前年比 (インフレ率 調整後)	市場 シェア	一人あたり 収入保険料 (米ドル)	生命保険 深度 (対GDP)	人口 (百万人)	実質 GDP 成長率
		全世界	3,197,641	+6.1%	100.0%	388	3.0%	8,072	+2.7%
○	1	米国	781,205	+6.3%	24.4%	2,300	2.7%	340	+2.8%
	2	中国	443,553	+15.2%	13.9%	313	2.4%	1,419	+5.0%
○	3	英国	334,442	△0.2%	10.5%	4,827	9.2%	69	+0.8%
○	4	日本	257,952	△3.9%	8.1%	2,084	6.4%	124	+0.1%
	5	フランス	190,323	+10.2%	6.0%	3,011	6.5%	68	+1.1%
	6	イタリア	126,950	+16.2%	4.0%	2,155	5.4%	59	+0.7%
○	7	インド	104,839	+2.3%	3.3%	72	2.7%	1,451	+6.4%
	8	ドイツ	97,890	+0.7%	3.1%	1,158	2.1%	85	△0.2%
	9	韓国	77,656	△1.4%	2.4%	1,501	4.2%	52	+2.1%
	10	カナダ	74,449	+3.2%	2.3%	1,809	3.3%	41	+1.5%
○	31	オーストラリア	10,361	△35.2%	0.3%	380	0.6%	27	+1.1%
○	32	インドネシア	10,178	+1.1%	0.3%	36	0.7%	283	+5.0%
○	35	ベトナム	5,965	△8.3%	0.2%	59	1.3%	101	+7.1%
○	52	ニュージーランド	1,061	△1.3%	0.0%	201	0.4%	5	△0.3%

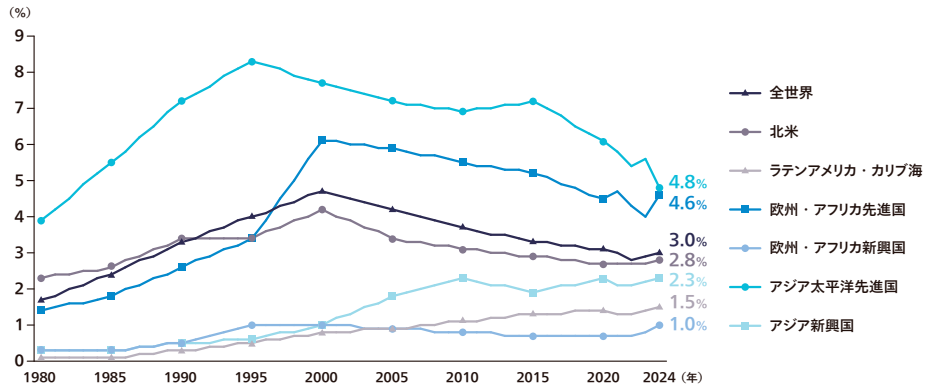
※個別国の開示データがない進出国（カンボジア・ミャンマー）を除く（出所）Swiss Re Institute Sigma No2/2025 World insurance

新興国において今後さらなる生命保険の普及が見込まれる

全世界の生命保険市場成長率（インフレ率調整後）は2024年において+6.1%となりました。先進国が3.9%となった一方で、新興国では+10.5%となり、全世界平均を牽引しました。新興国においては、生命保険の普及水準を示す生命保険深度（収入保険料対GDP比率）が先進国対比で低い状態にあり、経済成長を背景として今後さらなる普及が期待されます。



● 世界の生命保険深度（収入保険料対GDP比率）の推移（2024年まで）



（出所）sigma explorer | Swiss Re Institute (sigma-explorer.com)

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

4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

グループ各社紹介

グローバルに事業分散の効いた確固たる事業基盤を構築

グループ統括	所在国	従業員数※1
株式会社第一ライフグループ	日本	702名

国内保険事業	所在国	従業員数※1	出資比率※2	事業概要
第一生命保険株式会社	日本	46,447名	100%	主に生涯設計デザイナー（営業職員）チャネルを通じて、生命保険を中心とする幅広い商品・サービスと生涯設計コンサルティングを提供。「一生涯のパートナー」として、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客さま一人ひとりの人生に寄り添う国内中核生命保険会社。1902年創業。
第一フロンティア生命保険株式会社	日本	555名	100%	主に金融機関窓販チャネルを通じて個人年金保険や終身保険を提供し、資産形成・承継分野を中心にお客さまと大切なご家族の安心で豊かな生活を支える生命保険会社。2007年開業。
第一ネオ生命保険株式会社	日本	564名	100%	主に代理店チャネルを通じて健康増進に資する商品・サービスを提供し、お客さまの長く健やかな人生の実現を支える生命保険会社。1999年開業。2015年より、当社グループの一員として商品提供を開始。
第一アイペット損害保険株式会社	日本	656名	100%	主にペットショップチャネルやインターネットチャネルを通じてペット保険を提供し、「ペットと人とが共に健やかに暮らせる社会」の実現を目指す損害保険会社。2023年完全子会社化。
第一スマート少額短期保険株式会社	日本	6名	100%	多様化するライフスタイルやニーズに合わせた少額短期保険商品をダイレクトチャネル等で提供する少額短期保険会社。2021年開業。

海外保険事業	所在国	従業員数※1	出資比率※2	事業概要
プロテクトティブ Protective Life Corporation	米国	3,822名	100%	個人保険・年金などのリテール事業に加え、買収事業、アセットプロテクション事業、団体保険事業を通じた成長を推進し、各事業における販売拡大と資本効率の高い事業運営を強みとする米国の生命保険会社。2015年完全子会社化。
TAL TAL Daiichi Life Australia Pty Ltd	豪州	2,863名	100%	豪州保障性市場のリーディングカンパニーとして、強固なパートナーネットワークや買収を通じた成長により、12年連続で業界首位（保有年換算保険料ベース）を維持し、500万人を超えるお客さまに保障を提供する生命保険会社。2011年完全子会社化。
パートナーズ・ライフ Partners Group Holdings Limited	ニュージーランド	439名	100%	独立アドバイザーチャネルを通じて生命保険商品を提供し、ニュージーランド市場で高い成長を実現する生命保険会社。同市場において業界2位（保有年換算保険料ベース）。2022年完全子会社化。
第一ライフ・ベトナム Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited	ベトナム	1,767名	100%	個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて生命保険商品を提供し、ベトナムにおける当社グループの成長を牽引する生命保険会社。当社グループの海外展開の第一号案件。2007年完全子会社化。
第一ライフ・カンボジア Daiichi Life Insurance (Cambodia) PLC.	カンボジア	397名	100%	個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて生命保険商品を提供し、カンボジアにおける保険普及と事業成長を推進する生命保険会社。2018年設立、2019年営業開始。
第一ライフ・ミャンマー Daiichi Life Insurance Myanmar Ltd.	ミャンマー	375名	100%	個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて生命保険商品を提供し、ミャンマーで唯一の100%子会社形態の日系生命保険会社として事業を展開。2019年設立、2020年営業開始。

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

4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

グループ各社紹介

海外保険事業	所在国	従業員数※1	出資比率※2	事業概要
スター・ユニオン・第一ライフ Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited	インド	7,439名	47.4%	インド有数の国有銀行との合併により、パートナー銀行の幅広いネットワークを活用して個人・団体向け生命保険商品を提供する生命保険会社。2007年設立の合併会社。
パニン・第一ライフ PT Panin Dai-ichi Life	インドネシア	378名	40%	個人代理人チャネルや銀行窓販チャネルを通じて生命保険商品を提供し、インドネシアにおける事業基盤の拡大を進める生命保険会社。2013年出資の合併会社。
M&G M&G plc.	英国	8,282名※4	15.7%	資産運用、資産形成支援、金融アドバイスおよびリタイアメントソリューションを175年にわたり提供し、生命保険と資産運用の両分野で高い専門性を有する英国の国際金融グループ。2026年9月に関連会社化予定。

非保険事業(アセットマネジメント事業・新規事業)	所在国	従業員数※1	出資比率※2	事業概要
アセットマネジメントOne株式会社	日本	950名	49% (議決権) 30% (経済持分)	個人・機関投資家向けに投資信託や資産運用ソリューションを提供し、日本有数の運用資産残高を有する資産運用会社。当社およびみずほフィナンシャルグループ共同出資により2016年発足。
パーテックス・インベストメント・ソリューションズ株式会社	日本	29名	100%	クオンツ運用に強みを持ち、先端的な金融技術・運用手法を活用して資産運用サービスを提供する資産運用会社。当社グループの運用機能強化に加え、資産形成・承継領域の商品開発・組成を担う存在。2022年8月設立。
トバース・キャピタル株式会社	日本	34名	73.1%	国内有数のプライベート・デット領域の資産運用会社として、企業向けファイナンスや機関投資家向けのクレジット運用機会を提供。銀行借入等へのアクセスが困難な企業への資金提供も担う。2023年子会社化。
キャニオン・パートナーズ CP New Co LLC	米国	224名	19.9%	企業や不動産へのクレジット投資を中心に、プライベート・デットや不動産などのオルタナティブ投資商品を提供する米国の資産運用会社。年金基金やファミリーオフィスなどの機関投資家から資金運用を受託。2024年関連会社化。
Capula Investment Management LLP	英国	484名	15.0%	世界最大級の金利裁定戦略を中心に、グローバルな債券・金利市場でオルタナティブ運用を展開する英国の資産運用会社。市場リスクに依存しない高度な運用ノウハウと運用実績が強み。2025年関連会社化。
第一ライフ丸紅リアルエステート株式会社	日本	単体22名※3 (グループ従業員数約1,400名)	50.0%	当社の生命保険会社としての資産運用ノウハウ・金融仲介機能と、総合商社である丸紅が保有する幅広いネットワークを活かし、不動産AMを主軸に不動産バリューチェーンを構築。不動産の開発・所有賃貸からPMまでの一貫したサービスを提供。2025年に当社と丸紅の折半出資による共同持株会社として発足。
株式会社And Doホールディングス	日本	639名	15.7%	「ハウスドゥ」ブランドで全国にフランチャイズネットワークを展開する不動産サービス会社。様々な不動産関連ソリューションをワンストップで提供。2025年6月関連会社化。
ウェルス・マネジメント株式会社	日本	586名	28.5%	世界的なホテルオペレーター等との多彩なネットワークを有し、ラグジュアリーホテルを中心とした不動産の取得・開発・運用・売却までを一気通貫で展開する不動産会社。2025年12月関連会社化。
株式会社ベネフィット・ワン	日本	1,515名	100%	業界最大級の福利厚生プラットフォームである「ベネフィット・ステーション」において約140万件以上の優待サービスを提供するほか、給与天引きサービス「給トク払い」、健診代行・特定保健指導など幅広いサービスを展開。2024年5月完全子会社化。

地域統括会社・中間持株会社	現地法人・駐在員事務所	その他子会社
Daiichi Life North America, Inc. 米国	Daiichi Life Europe Limited 英国	第一ライフテクノクロス株式会社 日本
Daiichi Life Asia Pacific Pte. Ltd. シンガポール	再保険	株式会社第一ライフ資産運用経済研究所 日本
第一ライフインターナショナルホールディングス合同会社 日本	Daiichi Life Reinsurance Bermuda Ltd. バミューダ諸島	株式会社QOLeap 日本
		第一ライフペイメント株式会社 日本
		株式会社第一ライフ物産 日本

※各社の名称は2026年7月末時点
※1 2026年3月31日時点。一部は傘下企業の従業員を含む
※2 当社による直接出資比率および当社子会社を通じた間接出資比率の合計(2026年6月末時点)
※3 臨時雇用者数(契約社員、嘱託及びアルバイトの就業人員数)を除く
※4 M&Gの連結対象となっているインフラファンドおよびプライベートエクイティファンドが保有する事業会社の従業員含む

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

4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

財務・非財務ヒストリカルデータ

(百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績※1 ※2										
経常収益	6,456,797	7,037,827	7,184,094	7,114,099	7,827,807	8,209,709	9,508,767	11,028,167	9,876,616	11,308,276
うち保険料等収入	4,468,736	4,884,579	5,344,016	4,885,407	4,730,301	5,291,974	6,654,427	7,526,357	6,799,366	6,944,066
うち資産運用収益	1,626,177	1,802,627	1,583,229	1,876,635	2,719,584	2,551,112	2,280,869	3,033,982	2,528,417	3,735,314
経常費用	6,031,477	6,565,833	6,751,149	6,895,718	7,274,945	7,618,811	9,121,266	10,489,161	9,120,887	10,554,587
うち保険金等支払金	3,618,386	3,789,908	3,839,106	4,870,795	5,001,110	5,855,703	6,548,179	6,756,863	6,581,327	6,447,114
うち責任準備金等繰入額	1,016,745	1,223,871	1,309,287	164,491	971,281	316,838	15,349	1,877,423	341,899	1,814,937
うち資産運用費用	342,102	548,958	541,541	821,971	326,626	381,136	1,145,908	603,877	842,153	867,009
うち事業費	650,985	661,111	703,573	680,154	689,058	752,160	841,699	926,325	988,092	1,048,234
経常利益	425,320	471,994	432,945	218,381	552,861	590,897	387,501	539,006	755,728	753,688
契約者配当準備金繰入額	85,000	95,000	87,500	82,500	77,500	87,500	95,000	87,500	100,000	107,500
親会社株主に帰属する当期純利益	231,286	363,929	225,036	32,433	363,777	409,354	173,736	320,765	458,407	436,598
財政状態※1 ※2										
資産の部合計	51,985,851	53,603,029	55,941,261	60,011,999	63,593,706	65,881,162	61,653,700	67,540,309	69,404,123	74,159,097
負債の部合計	48,848,584	49,853,757	52,227,669	56,235,081	58,786,577	61,472,654	58,991,935	63,658,152	65,764,753	69,904,884
うち責任準備金	43,740,238	44,597,718	47,325,762	49,520,817	49,897,295	51,407,656	52,498,771	55,268,875	57,387,967	59,192,743
純資産の部合計	3,137,267	3,749,272	3,713,593	3,776,918	4,807,129	4,408,507	2,661,764	3,882,157	3,639,370	4,254,213
うち株主資本合計	1,300,757	1,589,623	1,708,808	1,641,506	1,893,644	1,996,302	1,753,795	1,872,093	2,041,323	2,270,210
うちその他有価証券評価差額金	1,906,092	2,238,160	2,101,588	2,283,198	3,056,350	2,397,969	740,293	1,733,897	959,318	1,372,692
契約の状況※3										
新契約年換算保険料(億円)※4	4,407	4,065	5,087	3,360	2,289	3,131	3,936	5,030	5,464	5,769
うち国内グループ会社計(億円)	3,719	3,194	4,189	2,205	1,513	2,068	2,806	3,787	3,457	4,077
うち海外グループ会社計(億円)※4	688	871	898	1,156	776	1,063	1,131	1,243	2,007	1,691
保有契約年換算保険料(億円)	36,334	36,712	39,559	39,698	40,546	42,344	45,250	48,108	49,593	54,336
うち国内グループ会社計(億円)	28,654	28,955	30,925	30,579	30,786	30,902	31,197	32,634	33,198	35,578
うち海外グループ会社計(億円)	7,681	7,756	8,634	9,119	9,761	11,442	14,053	15,474	16,396	18,758

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

4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

財務・非財務ヒストリカルデータ

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
企業価値										
グループEV(億円) ^{※2 ※5 ※6}	54,955	60,942	59,365	56,220	69,712	71,509	70,743	85,106	81,646	96,584
グループ新契約価値(億円) ^{※5 ※6 ※7}	1,456	1,903	1,975	1,503	1,196	987	778	1,068	1,724	1,738
新契約マージン(%) ^{※5 ※6 ※7}	2.94	4.3	3.78	3.32	3.56	2.36	1.48	1.69	2.71	2.45
主要な財務指標										
ROE(%) ^{※1 ※2}	7.6	10.6	6.0	0.9	8.5	8.9	5.1	9.8	12.2	11.1
ROEV(%) ^{※2 ※6}	20.3	13.1	△0.6	△2.8	32.5	4.9	3.9	26.8	△1.7	20.7
修正ROE(%) ^{※1}	8.6	8.5	7.6	9.5	8.9	8.0	4.9	8.2	10.7	12.7
経済価値ベースの資本充足率(%) ^{※2 ※5 ※6 ※8}	151	170	169	195	203	227	212	226	210	220
グループ修正利益(億円) ^{※1}	2,101	2,433	2,364	2,746	2,828	2,961	1,706	3,194	4,395	5,515
1株当たり指標										
1株当たり当期純利益額(EPS)(円) ^{※1 ※2 ※9}	49.16	77.67	48.61	7.13	81.40	95.79	42.75	82.42	123.72	119.83
1株当たり純資産額(BPS)(円) ^{※1 ※2 ※9}	667.15	804.42	810.18	836.06	1,082.27	1,075.64	676.70	1,026.76	988.61	1,181.36
1株当たり配当額(DPS)(円) ^{※9}	10.75	12.50	14.50	15.50	15.50	20.75	21.50	28.25	34.25	54.50
主要な非財務指標										
連結従業員数(名)	62,606	62,943	62,938	63,719	64,823	62,260	60,997	59,495	60,814	60,138
うち国内グループ会社計(名)	57,262	57,339	56,565	56,691	57,228	53,992	51,398	48,706	49,237	48,222
うち海外グループ会社計(名)	5,344	5,604	6,373	7,028	7,595	8,268	9,599	9,867	9,668	9,670
エンゲージメント総合スコア ^{※10}	－	－	－	－	－	63.0	64.0	65.0	66.3	67.6
女性役員比率(%) ^{※11}	8.8	8.9	10.0	10.8	10.8	12.1	13.4	13.7	17.1	18.2
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ e) ^{※12}	171,900	166,000	155,300	113,300	88,700	71,200	44,800	42,700	32,700	10,900
紙使用量(t) ^{※13}	6,967	6,475	6,474	6,092	4,794	5,425	4,774	4,218	4,304	4,020

※1 TAL、パートナーズ・ライフが2023年度よりIFRS17を適用したことに伴い、2022年度数値もTAL、パートナーズ・ライフ分についてはIFRS17ベースに遡及適用し開示。

※2 2025年度の数値より、米国プロテクトティブにおいて米国新保険会計基準LDTI(Long-Duration Targeted Improvements)を適用。これに伴い、2024年度の数値についても遡及適用して開示。なお、グループEV・ROEV・経済価値ベースの資本充足率の2024年度の数値については遡及適用していない。

※3 2016年度から2018年度までは、第一生命、第一フロンティア生命、第一ネオ生命、プロテクトティブ、TAL、第一ライフ・ベトナムの合算。2019年度は第一生命、第一フロンティア生命、第一ネオ生命、プロテクトティブ、TAL、第一ライフ・ベトナム、第一ライフ・カンボジアの合算。2020年度から2021年度までは第一生命、第一フロンティア生命、第一ネオ生命、プロテクトティブ、TAL、第一ライフ・ベトナム、第一ライフ・カンボジア、第一ライフ・ミャンマーの合算。2022年度以降は第一生命、第一フロンティア生命、第一ネオ生命、第一アイベット、プロテクトティブ、TAL、パートナーズ・ライフ、第一ライフ・ベトナム、第一ライフ・カンボジア、第一ライフ・ミャンマーの合算。

※4 2019年度の数値より、TALは既契約増減を除いた基準で集計。

※5 2020年度の数値より、終局金利等の変更および第一フロンティア生命の負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映を実施。

※6 2022年度の計算より、第一生命、第一フロンティア生命、第一ネオ生命の国内3社について、2025 年度末に日本で導入された経済価値ベースのソルベンシー規制に沿った計算方法に変更。2023年度の計算より、プロテクトティブ、TAL、第一ライフ・ベトナム、パートナーズ・ライフの海外各社についても新規制に沿った計算方法に変更。

※7 2020年度から2023年度までの数値は、誤計上分を遡及修正して開示。

※8 2016年度数値より、保険負債評価に際して期待資産運用収益率を反映。2019年度数値より、国際資本基準(ICS)や国内での経済価値規制の検討などを踏まえ、計測基準を高度化。

※9 2025年4月1日付で普通株式1株を4株に分割する株式分割を行ったことに伴い、当該株式分割が2015年度の期首に行われたと仮定し計算。

※10 当社、第一生命、第一フロンティア生命および第一ネオ生命の合算。

※11 当社および第一生命の合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示。

※12 スコープ(1+2)ベース。当社グループおよび連結子会社(2025年度は計111社)について合算。2019年度以降はマーケット基準で算出。2019年度以降は第一生命の生涯設計デザイナー等が業務上使用する私有車から生じるCO₂排出量を算定対象に含める等、算定基準を一部見直しのうえ算出。なお、2024年度以前は第一生命および第一ネオ生命の営業に利用する私有車からの排出量をスコープ1に計上していたが、2025年度より当該項目の計上先をスコープ3へ変更している。

※13 当社グループおよび連結子会社(2025年度は計111社)について合算。

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

4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

イニシアティブへの参画／主な表彰

イニシアティブへの参画

[外部組織との連携](#)

当社グループは、国内外のサステナビリティ関連イニシアティブへの参画を通じ、持続可能な社会を実現するための取組みを推進しています。

・気候変動・自然関連イニシアティブ



当社グループの取組みに対する主な表彰・インデックス選定状況



※当社グループをMSCI インデックスに組み入れること、および当社グループがMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名を使用することは、MSCIまたはその関連会社による当社グループへのスポンサーシップ、賛同、または宣伝を表明するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCI およびMSCI インデックス名とロゴは、MSCI またはその関連会社の商標またはサービスマークです。

※イニシアティブへの参画・社外からの評価の詳細については、[Daiichi Lifeグループサステナビリティレポート2026](#) p.19-22をご確認ください。

[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

4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

用語集

修正ROE／ グループ修正ROE	Return on Equity／自己資本利益率 グループ修正ROE=修正利益÷{純資産－のれん・確定利付資産含み損益(税後)・市場価格調整(MVA)関連損益累計(税後)など}
修正利益／ グループ修正利益	株主還元の原因となる当社独自の指標であり、グループ各社の修正利益を合計したもの グループ各社の修正利益は、キャッシュベースの実質的な利益を示す。持株会社である当社は、グループ各社から受け取る配当金などにに基づき株主還元を行う
フリーキャッシュ	会計資本、健全性規制、ESRのうち最も厳格な基準における余剰資本
CX	Customer Experience／顧客体験 お客さまが当社グループとのすべての接点を通じて体験する心理的・感情的価値
DX	Digital Transformation／デジタルトランスフォーメーション 進化したIT技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革させるという概念
ERM	Enterprise Risk Management／統合的リスク管理 リスクの所在、種類および特性を踏まえ、資本、リスクおよび利益の状況に応じた経営計画、資本政策などを策定し、事業活動を推進すること。 具体的には、リスクを適正にコントロールし健全性確保を図る一方で、より高い利益が見込める事業などに資本を配賦していくことで資本効率・企業価値向上を実現する取組み
ESR	Economic Solvency Ratio／経済価値ベースの資本充足率 資産・負債を足元の市場金利などで時価評価した指標で、一定のストレスに対する資本の余力を示す指標
EV	Embedded Value 「貸借対照表上の純資産の部の金額に必要な修正を加えた修正純資産」と、「保有契約から生じる将来の税引後利益の現在価値である保有契約価値」を合計したものであり、株主に帰属する企業価値を表す指標の一つ
Financial well-being	経済的な安心感を持ち、人生を楽しむための選択ができる状態
GHG	Greenhouse Gas／温室効果ガス 二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、フロンガスなどの、太陽に温められた地表から放射される熱(赤外線)を吸収する性質を持つガスで、これらが大気中に増えると、地球温暖化に影響を及ぼす
ROEV	Return on Embedded Value／EV成長率 EVの増加額を生命保険会計の特殊性を考慮した利益とみなし、企業価値の成長性を測定する指標
TSR	Total Shareholder Return／株主総利回り キャピタルゲインとインカムゲインを合わせた株主にとっての総投資利回り [相対TSRの比較対象企業]※順不同 国内:T&Dホールディングス、かんぽ生命保険、東京海上ホールディングス、MS&ADホールディングス、SOMPOホールディングス 海外:AIAグループ、アフラック、アリアンツ、アクサ、チューリッヒ・インシュアランス・グループ、ブルデンシャル・ファイナンシャル(米国)、ブルーデンシャル(英国)、マニユライフ、メットライフ
Well-being	安心に満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であること。当社グループでは、4つの体験価値を通じて将来にわたるすべての人々のWell-beingに貢献することを目指しています

(五十音・アルファベット順)

> 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

▼ 4 データセクション

業界データ

グループ各社紹介

財務・非財務ヒストリカルデータ

イニシアティブへの参画/主な表彰

用語集

発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証

発刊にあたって／真正性表明／サステナビリティ関連データ・第三者保証

「第一ライフグループ 統合報告書 2026」の発刊にあたって

本書を最後までお読みいただき、誠にありがとうございます。

当社グループは、日本初の相互会社として1902年に創業して以来、120年以上にわたり、多様なステークホルダーの皆さまとの協創による変革を通じ、価値創造の歴史を紡いでまいりました。株式会社化を経て持株会社体制へ移行した2016年度以降は、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーをより深くご理解いただくため、統合報告書を毎年発行しています。資本市場関係者の皆さまからのご意見や外部機関での評価、政府・諸団体等が定める指針なども踏まえながら、継続的な改善に取り組んでまいりました。

2026年度版のポイントは主に三つです。

まず一つ目は、企業価値向上に向けた成長と変革のストーリーを、よりナラティブに、分かりやすくお伝えすることです。中期経営計画最終年度を迎えるにあたり、これまでの進捗や課題に加え、2030年度に当社グループが目指す姿に向け、どのような考えのもとで経営を行い、どのような価値創造を目指しているのかについて、読者の皆さまにより深くご理解いただけるよう工夫しました。例えば、グループCFOとセルサイドアナリストとの対談を新たに掲載し、会社の考え方だけでなく市場からの視点も交えながら、上場後の変革の歩みを振り返るとともに、2030年度に向けた展望について率直に語っています。

二つ目は、当社グループのコーポレートガバナンスの実効性を、より分かりやすくお伝えすることです。企業価値向上を支える基盤として、ガバナンスの重要性はますます高まっています。社外取締役座談会

に外部有識者を迎え、取締役会でどのような議論が行われ、社外取締役がどのような役割を果たしているのかをより具体的にお伝えしています。また、取締役会議長や各諮問委員会議長・委員長のメッセージも掲載し、監督・牽制機能の実効性を多面的にご理解いただける内容としました。

三つ目は、当社グループで働く人々や現場の姿、そして新たなブランドに込めた想いを、より身近に感じていただける誌面づくりです。従業員の声をこれまで以上に取り上げることで、価値創造を支える人財や事業活動の実像をお伝えすることを意識しました。また、本報告書は2026年4月の商号・グループブランド変更後、初めて発行する統合報告書となります。誌面全体には新たなコーポレートカラーである「Daiichi Life Blue」を採用し、ステークホルダーの皆さまの人生の無限の可能性と、未来をひらくことに挑戦する当社グループ自身の無限の可能性を表現する新ブランドの想いを反映しています。

本報告書を通じて、当社グループが描く持続的な成長と企業価値向上に向けた変革のストーリーを、投資家・株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただき、引き続きご支援を賜れば幸いです。

末筆ながら、本レポートの編集責任を担う担当執行役員として、統合報告書の作成プロセスが適切であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。今後もいただいたご意見を真摯に受け止め、開示内容のさらなる充実と改善に努めてまいります。

常務執行役員 沼田 陽太郎

サステナビリティ関連データ・第三者保証

サステナビリティに関する詳細なデータおよび
第三者保証は当社WEBサイトをご参照ください。

WEB サイト	第三者保証		
 サステナビリティ関連データ	 一般財団法人日本品質保証機構	 一般社団法人非財務情報保証協会	 KPMG あずさサステナビリティ株式会社

お問合せ先

株式会社第一ライフグループ

〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1
経営企画ユニット IRグループ
03-3216-1222(代表)

 お問い合わせ

将来の見通しに関する注意

将来の業績に関して本誌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株式会社第一ライフグループ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、さまざま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。

 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

 4 データセクション

業界データ
グループ各社紹介
財務・非財務ヒストリカルデータ
イニシアティブへの参画/主な表彰
用語集
発刊にあたって/真正性表明/
サステナビリティ関連データ・第三者保証



株式会社第一ライフグループ

〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1 03-3216-1222(代表)