

# INTEGRATED REPORT 2024



Dai-ichi Life  
Holdings

Dai-ichi Life Holdings, Inc.

第一生命ホールディングス 統合報告書

By your side, for life



# Contents

## Introduction

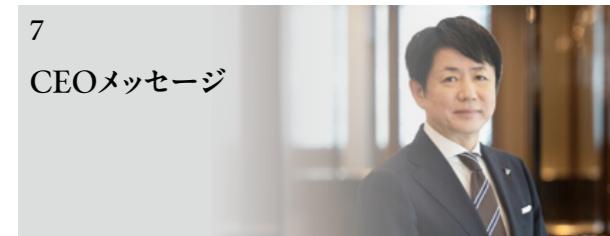
### 1 目次／編集方針

## Purpose & Values

- 3 パーパスグループの社会における存在意義-
- 5 パーパストーリー

## Messages to Our Stakeholders

### 7 CEOメッセージ



### 14 グループ経営管理体制

### 15 長期ビジョンとその実現までのロードマップ

### 17 取締役による座談会



## Value Creation

- 23 儲値創造プロセス
- 25 第一生命グループの資本
- 27 第一生命グループの重要課題（マテリアリティ）
- 31 財務・非財務ハイライト

## Strategy & Business

- 33 グループ事業概要
- 35 2021-2023年度 中期経営計画の振り返り
- 37 2024-2026年度 新中期経営計画
- 39 財務・資本戦略
- 45 国内保障事業戦略
- 49 資産形成・承継事業戦略
- 53 海外生保事業戦略
- 59 新規事業戦略



### 67 TOPICS 国内のCX向上に向けた取組み

## Sustainability & Foundation

### 69

#### スペシャル対談

真のサステナビリティ  
経営のために



### 73 グループサステナビリティ推進体制

- 75 気候変動・自然資本への取組み  
-TCFD・TNFD提言に基づく開示-
- 83 気候変動課題の解決に向けたイニシアチブ・意見発信
- 84 人権尊重の取組み
- 85 人財戦略
- 95 IT・デジタル戦略

## Governance

- 99 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
- 100 取締役会の機能・構成
- 101 取締役会の実効性向上に向けた取組み
- 103 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)
- 104 サクセションプラン/役員報酬
- 107 内部統制体制の整備および運営/  
コンプライアンス
- 108 リスク管理
- 109 ITガバナンス
- 110 グループ税務ガバナンス/内部監査
- 111 政策保有株式
- 112 経営品質刷新
- 113 役員体制

## Data

- 117 業界データ
- 119 グループ各社紹介
- 121 財務・非財務ヒストリカルデータ
- 123 ステークホルダーとの対話/  
イニシアチブへの参画
- 124 当社グループの取組みに対する主な表彰
- 125 会社・財務データ
- 171 用語集
- 172 「第一生命ホールディングス 統合報告書2024」  
の発刊にあたって/サステナビリティ関連データ・  
第三者保証

## 編集方針

第一生命ホールディングスの統合報告書は、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ついてお伝えすることを目的として制作しています。

今回の統合報告書では、新中期経営計画開始に合わせて新たに策定したグループ企業理念や「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)を踏まえたうえで、当社が2030年度を目指す姿に向けて、いかに持続的に社会価値・経済価値を創出し成長していくかを明確化すべく、価値創造プロセスをプラッシュアップしました。また、各事業戦略とコア・マテリアリティとのつながりを示す工夫を随所に行なったほか、価値創造に向けたストーリーを読者の皆さまにより分か

りやすくお伝えするために対談ページを増やしています。加えて、当社が推進するマトリクス経営の要諦をご理解頂くべく、今期より新設した各事業オーナーや主要なCXOのメッセージの掲載量を増やし、価値創造に向けた当社マネジメントの考えをご説明しています。

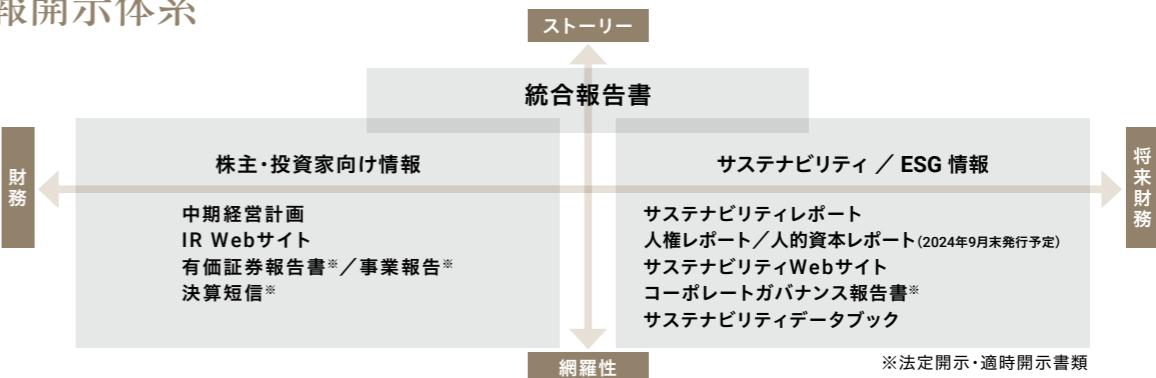
社会環境の不確実性が日増しに高まる中、当社グループの持続的な価値創造に対するご理解の一助となれば幸いです。

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・レポートイング・イニシアチブ(GRI)の「サステナビリティ・レポート・スタンダード」および経済産業省の「価値協創ガイドライン」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。



## 情報開示体系



※法定開示・適時開示書類

## Webサイト掲載情報

### 第一生命グループが目指すこと(グループ企業理念／グループ経営戦略)

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/aims/index.html>



### サステナビリティ／ESG情報

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/index.html>



### 決算・IR情報

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/index.html>



## 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組みやESG情報の開示を進め、国内外でさまざまな評価を受賞しています。

### ■当社が組み入れられているESGインデックス ※2024年7月時点



FTSE4Good  
Index Series<sup>①</sup>



FTSE Blossom  
Japan Index<sup>①</sup>



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシェン  
ス指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指標(WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ  
指数<sup>②</sup>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指標(WIN)

Member of  
Dow Jones  
Sustainability Indices  
Powered by the S&P Global CSA

Dow Jones  
Sustainability  
Asia Pacific Index

※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の商標商号) はここに第一生命ホールディングスが第三者調査の結果、FTSE 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します。  
FTSE 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な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。FTSE 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 第一生命ホールディングスを MSCI インデックスに組み入れること、および第一生命ホールディングスが 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第一生命ホールディングスへのスポーツ・ライセンス、許可、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 の独自的財産です。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。

# Purpose

グループの社会における存在意義

## 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

Introduction

Purpose &  
Values

Messages to Our  
Stakeholders

Value Creation

Strategy &  
Business

Sustainability &  
Foundation

Governance

Data

世界の人の数だけ、人生がある。

人生の数だけ、幸せのかたちがある。

一人ひとりの幸せのかたちを実現するために  
何かを乗り越えようとしている人、何かに挑もうとしている人の  
新たな一歩の支えとなりたい。

社会、地球、すべてのステークホルダーの  
未来を切りひらく存在でありたい。

100年以上にわたり、人生に寄り添ってきた  
第一生命グループだからこそできること。

それは、生命保険の枠を超えて  
一人ひとりの人生の可能性を開いていくこと。  
時代の先を見つめて変革し続けること。

さあ、一緒に。未来へ。

第一生命グループ  
企業理念  
**Purpose**  
グループの社会における存在意義  
  
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  
  
  
**Values**  
大切な価値観  
  
いちばん、人を考える  
We care  
  
私たちちは、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  
  
私たちちは、  
スピード感をもって  
自ら変革し続けます。  
  
**Brand Message**  
Purpose を端的に表した  
コミュニケーションメッセージ  
  
**一生涯のパートナー**  
By your side, for life

# Purpose Story

## パーサスストーリー

### 「生涯のパートナー」を未来に向けて再定義

第一生命グループは、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拡大してきました。また、昨今では生命保険業にとどまらない事業や提供価値の拡大に取り組んでいます。このような中、2024年度にグループ企業理念を再策定し、第一生命グループが目指す新たな未来への指針として、パーサス(グループの社会における存在意義)とバリューズ(大切にする価値観)を策定しました。社会環境や、人々の行動様式、価値観が変わり、より多くの社会課題が顕在化する中、第一生命グループが果たすべき役割は、かつてないほど多様な領域に広がっています。新しいパーサスでは、これまで大切にしてきた「生涯のパートナー」という考え方を未来に向け再定義し、目指す姿を明確にしました。

### グループ社員の共創

パーサスやバリューズの策定にあたっては、国内・海外から約1,000人の社員が参画し、未来の第一生命グループの社会における存在意義や大切にすべき価値観について議論を重ね、完成しました。

どのような世界を実現したいのか (WHAT)  
**「多様な幸せと希望に満ちた世界」**  
  
「多様な幸せ」という言葉には、価値観や生き方が異なる、多様な人生を、保険に留まらない事業で支え、応援する意味を込めました。また、「希望」という言葉は、現在だけでなく、未来に向けた思い、志、アクションを支援すること、苦しい状況にある方にとっての「希望」も支援することを示しています。  
「満ちた世界へ」という言葉には、グローバルで価値を提供し、世界に対しサステナビリティやESGも含めたインパクトを創造する意志を込めています。

どのように実現するのか (HOW)  
**「共に歩み未来をひらく」**  
  
「共に歩む」とは、ステークホルダーに寄り添い伴走することであり、第一生命グループが創業以来ずっと大切にしてきた、私たちらしい方法です。  
「未来をひらく」とは、これまで以上に未来を見据え、先んじて挑戦し、ステークホルダーのため、未来を切り拓くことです。  
これまで以上に私たち自身が挑戦していく意志を、この言葉に込めました。

### コア・マテリアリティ（重要課題）との連動

パーサスを策定するにあたっては、当社グループの4つのコア・マテリアリティ(重要課題)を踏まえて検討を進めました。コア・マテリアリティで定めた社会課題の解決に、企業活動を通じて取り組みことで、パーサスで描く世界を実現することを目指します。

Financial Well-being for All (すべての世代を支える金融サービスの提供)	Green Leadership (環境課題への戦略的対応)
Healthy People and Society (一人ひとりのWell-beingと健全な社会への貢献)	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)

パーサスの実現に向けバリューズに基づき行動する  
バリューズには、第一生命グループが創業から大切にしてきた価値観を込めると共に、未来に向けて一層強くしたい価値観・判断軸を表現しました。  
社員1人ひとりがパーサスの実現を目指し、仕事の中でバリューズに基づいた行動を実践していくことこそが、グループのエネルギーとなり、お客さまをはじめとするステークホルダーへの価値の提供、そして社会課題の解決につながっていくと私たちは信じています。こうしたことの結果として、中期経営計画の達成や、2030年度に目指すグローバルトップティア入りが実現できるものと捉えています。これからも、第一生命グループはパーサスの実現に向け、力強く進化していくことを目指します。

第一生命グループ  
パーサスムービー<sup>®</sup>  
はこちら

# Message *from the* CEO

## CEOメッセージ



第一生命ホールディングス株式会社

代表取締役社長CEO

菊田 徹也

Tetsuya Kikuta

「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、  
企業価値向上を加速させるステージへ

### | グループCEOとして、私がこだわりたいこと |

2023年度始のグループCEO就任時に私は、2030年度に当社グループが目指す姿として、「日本の保険業界の未来をリードする存在」に加え、「グローバルトップティアに伍する保険グループ」を掲げました。その背景について改めてご説明します。

長らく相互会社として歩んできた当社は、2010年に国内大手生命保険会社の中で初めて株式会社となり、上場しました。その理由は、社会へ提供する価値を増加させていき、企業としての持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指していくためには、株式会社という形態が最良であると判断したからです。私の使命も、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現していくことがあります。それを飛躍的な形で実現させていきたいというのが私のこだわりです。

その分かりやすい目標が、上場から20年となる2030年度に、保険グループとしてグローバルトップティアの企業価値を目指していくことです。現時点の時価総額で見ると、トップ10の水準はおよそ10兆円であり、2030年度にそこを目指していきたいと思っています。

そのために今何を成し遂げないといけないのか、これを外部環境の変化の見通しも踏まえて、2030年度に目指す姿からバックキャストして考えることが、今年度よりスタートした新たな中期経営計画（以下、「中計」）策定の立脚点でした。過去からの延長線上の思考にとどまることなく、2030年度に目指す姿に向けて必要な戦略を、スピード感をもって実践し、過去との非連続な取組みにも臆することなく勇気をもってチャレンジしていきたいと思っています。

この度、企業理念を改定し、当社グループの存在意義を表すパーカスを新たに策定したのは、上述した目指す姿の実現にグループ一丸となって挑戦するためです。「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」というパーカスには、従来生命保険会社が提供してきたサービスの範囲を超えた「革新的なサービス」の実現に挑戦し続けることで、お客様の人生に寄り添う社会インフラのような会社へと進化していく意志を込めています。

## 変化を恐れず、伝統的な「保険業」から「保険サービス業」へ

お客様の人生に寄り添う社会インフラのような会社になるうえで私たちが目指すビジネスモデルは、従来の狭義の生命保険にとどまらないサービス提供を通じて、幅広い体験価値をお届けすることです。具体的には、「保障」「資産形成・承継」「健康・医療」「つながり・絆」の4つの柱を中心に、お客様に幅広い価値を提供していくことを目指します。

このようなビジネスモデルの転換の背景・狙いをお伝えさせて頂きます。

従来、伝統的な生命保険会社は、将来の万が一の不安や病気、長寿社会における老後の資金不安などに対する保障を提供する役割を果たしてきました。しかしながら、生き方の選択肢や人々の価値観・抱える不安が多様化する現代社会においては、私たちがお客様にご提供する商品やサービスも、その変化に合わせて変えていく必要があると考えています。

## 前中計の振り返り：未来への扉を開く

### 新中計以降の企業価値向上に向けた土台を形成

前中計「Re-connect 2023」の3年間について私たちは、資本市場からの評価が割安であるという自己認識からスタートしました。その評価が割安のままでは、株式会社化を決意した際の本意が遂げられないと考えたからです。割安の主要因の一つは、資本効率（修正ROE）が資本コストを下回っていることであるとの認識から、その関係性を近い将来に逆転させるべく、取組みを進めました。

資本コストについては、3年前に10%との自己認識を示しましたが、前中計期間において市場関連リスクの削減を強力に推進した結果、前中計終了時点で9%程度まで低減できました。その一方で、資本効率は8%程度と、依然として資本コストを下回っています。

グループ修正利益の約7割を占める国内事業において、新型コ

ロナウイルスや第一生命において過去に発生した金銭不正取得事案に伴う生涯設計デザイナーチャネルの運営変更の影響等により、前中計期間中の第一生命の新契約業績が大幅に落ち込みました。しかしながら、第一生命では2023年12月に久しぶりに新商品をリリースし、お客様からご好評をいただくことで、長らく低迷していた生涯設計デザイナーの活動量も大幅に増加し、新契約業績の回復基調が鮮明となっています。第一生命の生涯設計デザイナー1人当たりの営業成績は、前中計末（2024年3月末）時点ではほぼコロナ禍前の水準まで回復してきています。一方で陣容に関しては、より良質な生涯設計デザイナーを確保するため、過去毎年6,000～7,000人であった採用数を4,000人程度に厳選する方針としたことで、コロナ禍前の約4万名台から3.4万名程度まで減少しています。そのため、第一生命全体としての営業業績をコロナ禍前の水準に完全に回復させるためには、生涯設計デザイナー1人当たりの生産性をここからさらに向上させていく必要があります。生産性向上に向けては、AIをはじめとするテクノロジーやデータの利活用を早期に実装していくことが重要であると考えています。

第一生命の生涯設計デザイナーチャネルの新契約業績回復に向けた施策に加え、国内でのアイペット買収、海外での新たな進出国であるニュージーランドにおけるパートナーズ・ライフの買収など、事業ポートフォリオの改善に取り組んだほか、CXO制度の導入・拡大を行い、事業領域の広がりに合わせた、多様性に富む専門性の高い経営チームを組成しました。これらの取組みにより、2024年度からの新中計期間において、当該期間における資本コストを安定的に上回る資本効率の実現をはじめとする重要課題への対応の土台がいよいよ整ったと考えています。



## 2030年度に目指す姿へ向けて、新中計で実現すべきこと

### 資本コストを安定的に上回る 資本効率を必ず実現する

冒頭で申し上げましたとおり、新中計は、当社グループが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リードする存在」）からバックキャストし、今後3年間で実現すべきことを具体化したもので、最終年度である2026年度に向けた最重要課題は、前中計から取り組んできた「資本コストを安定的に上回る資本効率の実現」であり、これは必ず達成したいと考えています。そのためには、中計最終年度である2026年度に4,000億円のグループ修正利益、10%の修正ROEを達成することが必要です。国内においては、先ほどお伝えしたように、狭義の生命保険会社から、幅広いサービス・価値提供を行う「保険サービス業」に転換し、私たち自身が変わっていくことで、さまざまなライフステージでお客様の多様なニーズにお応えし、お客様の人生に寄り添っていくことが目標です。このことがご提供するサービスの対価を通じて財務価値の増加につながっていくと考えています。

資本コストの低減と資本効率の向上に向けては、市場リスクの削減を継続します。特に、保有株式の時価上昇に伴い前中計で増加した株式リスクの削減ペースを加速すべく、第一生命が保有する国内株式について、保有時価の約30%に当たる1.2兆円以上をこの3年間で売却する計画としています。

また、保険市場の大きな成長が見込まれる新興国を含め、海外事業の比率を引き上げていくことは、グループ全体の資本効率改善と事業成長に向けて不可欠です。ただし、国内事業を縮小させる形で海外の比率を上げたのでは意味がありません。国内事業もしっかりと成長させながら、成長スピードの速い海外事業比率を2026年度には40%まで高めていきます。

### 国内ではデジタルを活用した、 保障・資産形成サービスの提供を想定

前中計の振り返りでお伝えしたように、生涯設計デザイナーチャネルの新契約業績は回復を始めていますが、今後、市場全体としては大きな成長が見込めない国内において当社グループの持続可能な成長には、保障と資産形成・承継の両面からご提案を行っていくことが重要であると考えています。特に、足元で国内金利が回復し、日本政府がNISAやiDeCoなどを通じて資産形成を推奨している中、若年層を中心に資産形成への関心が高まっています。20代、30代の若い世代のお客さまのニーズにお応えするため、私たちの資産形成サービスや商品開発・資産運用のケイバリティを向上させることが重要と考えています。保障性の生命保険に支払う保険料と資産形成

や投資に充てる資金とが同じ財布から出していくため、お客様の家庭のご事情などに応じて、もしくは関心の度合いに応じて保障と資産形成・承継の両面から、バランスを重視したコンサルティングをご提供していく必要があります。

このような保障と資産形成・承継の両面からのご提案に際しては、多様化しているお客様ごとのニーズに合ったご提案を行えるよう、マーケティングの発想力を強化していくとともに、お客様との接点を最適化し、満足度を向上させることを視野に入れています。そのためには、IT・デジタル戦略の加速、特に生成AIやデジタルデータの活用推進が重要であり、国内事業の成否を左右するポイントと考えています。

そのため、2024年4月にフィゲン・ウルゲン氏を専門役員のChief Data and AI Officer (CDAO) として招き入れ、IT・デジタル戦略を強化する体制を整えました。当社グループが保有する膨大な情報を集約した顧客データ基盤の構築や、生成AIを活用したお客様へのコンサルティング力強化と生涯設計デザイナーの日々の活動へのサポート強化を実装し、顧客体験 (CX) と生涯設計デザイナーの生産性を大きく向上させていきます。

### ベネフィット・ワンが生み出す、 保険サービス業への流れ

国内事業の成否を左右するもう一つの重要な要素が、新たに当社グループの一員となったベネフィット・ワンとのシナジー創出です。

同社の買収に踏み切った背景には、福利厚生事業を営む同社の強力なサービス・プラットフォームを獲得し、当社の保険サービス業の領域を拡張するという戦略的な狙いがありました。国内事業の将来については従前より深い社内議論を行っていましたが、その中で、お客様に体験価値をシームレスに提供するためには、強力なプラットフォームの獲得や非保険事業への展開が必要を感じていました。そんな中、ベネフィット・ワンに着目し、協業の可能性を社内で模索していましたが、2023年11月に他社による同社へのTOBが公表されました。私たちにとっては青天の霹靂でしたが、取締役会や若手を含む社員の意見も踏まえ、ベネフィット・ワンが唯一無二の存在であり、代替できる会社がないとの判断から、TOBの提案を行った決意を固めました。他社のTOB公表後約2週間という短期間で当社の提案を提出しましたが、それまでのスタディがあつたからこそ、迅速な対応が可能だったのです。

ベネフィット・ワンは2024年3月末時点で約1,000万人の会員を有していますが、当社のサポートにより、当初3年間で約200万人の新規会員獲得を見込んでいます。こうした短期的なシナジーに加えて、将来的には、給与天引きサービスである「給トク払い」を起点として、保障、資産形成・承継、

## Messages to Our Stakeholders

健康・医療等の体験価値に係る当社グループの商品・サービスをベネフィット・ワンのプラットフォームを通じて提供し、グループ全体の利益成長につなげていきます。このようなシナジーの発現に向けて、グループの総力を挙げて全力で取り組んでいきます。

### 伸びしろのある海外では、生命保険事業で成長を図る

海外事業は私たちの成長エンジンとしてとても重要な位置付けにあります。海外事業がグループ修正利益に占める割合は現在約30%ですが、2026年度には40%、2030年度には50%超を目指しています。日本は少子高齢化が進む中で人口が減少していますが、米国やアジアの多くの国では人口が増加しており、これらの地域で生命保険事業を中心に成長を実現していきたいと考えています。

具体的には、すでに高いマーケットシェアを誇っているオーストラリアや、米国、ベトナムなどでスケールをさらに拡大し、他の進出国においても上位5位以内のポジションを目指します。また、それぞれの国の特性に合わせて最適な販売チャネル（営業職員、銀行など）を拡大していきます。例えばインドでは銀行とのパートナーシップを強固なものにするとともに、営業職員チャネルについても強化していく予定です。米国では引き続き米国子会社プロテクティブが得意とする買収戦略を推し進めます。2024年4月にはニューヨーク州を中心に団体保険事業を展開するShelterPoint社の買収を決定しました。

海外事業については、全体戦略は持株会社で策定しますが、個々の国の事業は現地の経営陣に経営を任せたアプローチを採用しています。当社は目に見える製品を販売しているわけではなく、各国の保険規制や現地のお客さまのニーズに適応したサービスを提供する必要があります。そのため、現地の保険業界に精通した優秀な経営陣の確保が重要で、当社はガバナンスを効かせるとともにサポートを提供し、実際の経営は現地の専門家チームに任せることが基本です。なお、当社グループのグローバル化をより一層加速させる観点から、2024年7月には、オーストラリア子会社TALで長年CEOを務めたブレット・クラークを持株会社の専務執行役員とともに、アジアパシフィック地域事業を統括する責任者に任命しています。

このように海外事業を成長させる基盤は整って来ていますが、目標を達成するためには、オーガニックな成長だけでなく、インオーガニックな成長、すなわちM&Aが不可欠です。米国やアジアパシフィック地域の既進出国における追加的な買収機会を引き続き追求するほか、今後の高い成長が見込めるアジア地域における新規進出についても模索していきたいと考えています。

### 2030年度に目指す姿を見据えた財務・資本戦略

財務・資本戦略についても2030年度に目指す姿からバックキャストして策定しています。資本コストを安定的に上回る資本効率が実現するまでは株主還元を戦略投資よりも重視し、前中計の総還元水準を維持する方針です。戦略投資としては新中計3年間で3,000億円程度を想定し、海外事業やアセットマネジメントに重点を置き、グループ全体の資本効率と成長性を向上させるM&Aを実行していきます。一方で、次期中計期間以降のタイミングを想定していますが、資本コストを安定的に上回る資本効率が実現した後には、成長投資にシフトして利益成長を重視した取組みを加速させていきます。その際には、株主還元の内訳としても、自己株式取得は徐々に縮小しつつ配当にシフトし、次期中計期間中には配当性向を50%に引き上げていくことを展望しています。

このような透明性の高いロードマップ型の財務・資本戦略によって、2030年度に目指す姿に向けた企業価値向上を実現していきます。

### 最適な資本循環を促すマトリクス型の経営管理体制

2023年4月の社長就任以後、CXO体制を順次拡充するとともに、各事業をグループ視点で統括する「事業オーナー」を新設しました。このマトリクス型の経営管理体制は、新中計がスタートした2024年4月から本格的に稼働し、機能する段階に入っています。この体制は一見すると、意思決定プロセスを複雑化するように見えるかもしれません、事業オーナー・CXOと各事業会社トップで健全なコンフリクトを引き起こし、グループ全体の視点で最適な戦略や課題の見える化を推進するために採用しました。

例えばCXOや事業オーナーがない場合、持株会社の傘下に各事業会社が単純に配置される形となり、事業会社は自社にとって最適な戦略や戦術を選ぶことになります。その結果として、各事業会社が既定路線の取組みや過去の成功体験に過度に固執するあまり、抜本的な変革が進まない、あるいは非効率なビジネスが温存される可能性があります。効果的・効率的に資本循環経営を進めていくにあたり、成熟して多くの資本を必要としなくなったビジネスから、今後資本が必要な成長ビジネスや資本効率の高い事業に経営資源を再分配していくことが持株会社の最大の役割です。グループ全体としての最適を、スピード感をもって実現するうえで、事業オーナーやCXOが重要な役割を担います。また、国内外でグループ会社の数が増えている中で、各事業会社が独立して個別に運営することは非効率であり、各事業会社間でベストプラクティスを共有し、グループ内シナジーを

発揮し、そしてグループ内で最適な役割を最適な事業会社が担うことができるよう横串を刺していく必要があります。

CXO制と事業オーナー制は、海外事業の拡大においても重要な役割を果たします。グローバルな視点でグループ全体を見渡す役割を担うCXO・事業オーナーは、グローバルな視点での競争力を一層強化し、当社グループがグローバルトップティアのプレイヤーと成ることに大きく寄与すると考えています。



### 目指す姿への推進力となる、サステナビリティ経営

#### グループ企業理念とコア・マテリアリティの浸透で、本質的な求心力を

2024年度から始まる新中計の策定にあたって、前述した企業理念体系の刷新に加え、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）の策定を行いました。このような経営の基盤に関わる決定が、新中計の人財戦略や従前から取り組んでいるガバナンスの強化と相まって、2030年度に目指す姿の実現に向けてグループの役職員を大きく一つにまとめる推進力になると考えています。

新中計とともに新たに策定した理念体系は、すべての社員自らが共感・共有し自分ごと化することで本質的なグループへの求心力を生み出し、そして私たちの存在意義を社会にコミットメントするためのものです。そのため、国内外の従業員や役職員、幹部も含めて、皆が参加して一緒に上昇しました。このプロセスを通じて、理念体系の内容やそこに込めた想いが、グループ内で深く共有されています。

また、当社グループには従来14個のマテリアリティがありました。優先課題をより明確化するため、新中計策定と同時に改めて重要課題を整理し、大きく“Financial Well-being for All” “Healthy People and Society” “Green Leadership” “Proactive Governance and Engagement” の4つにまとめました。社会にとって良いことを総合的に掲げるのではなく、当社グループの理念体系と事業にしっかりと連動させ、実効性のある形で優先課題を絞り込んでいます。実際、事業オーナーとCXOが中心となり、新たに策定したコア・マテリアリティを、意識して事業戦略に落とし込む取組みをすでに始めています。このようなコア・マテリアリティに基づく事業活動等によって社会価値と経済価値を共に生み出し、社会にポジティブインパクトを与えるながら当社の財務・非財務の経営基盤を持続的に強化していきます。

理念体系やコア・マテリアリティの改定・策定はグループ全体としての大きな方向転換を示していますが、従業員一人ひとりがこれを感じ取り、具体的な変化を起こしていくことが重要です。共感を伴った理念の共有が、戦略の実行において強力な動機となり、全員が一体となって前進する力になります。私自身もタウンホールミーティングなどを通じて、新たなグループ企業理念とコア・マテリアリティを改めて説明し、理解から実行のフェーズへの移行を後押ししていきます。

### 多様性に満ちた、人財のサファリパークに

2030年度に目指す姿の実現に向けて、多様な人財がそれぞれの可能性を最大限に発揮するための人財戦略は大変重要であると考えています。事業領域が拡大する中、スピード感を持って変革と成長を実現するため、外国籍の方や外国出身者を含め社外からも経営幹部を積極的に登用し、多様な視点と専門知識をもたらしてもらっています。私は「人財のサファリパーク」を目指したいと言っていますが、これは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が生産性の向上につながるという考え方に基づいています。もちろん、一定のルールやインテグリティは存在し、その中で個々の創造性を最大限に発揮できるような企業風土をつくり上げることが大切だと感じています。

また、デジタル技術やAIについては、特に成熟した国内事業における当社グループの強みを明確化するカギであることは言うまでもありません。加えて、テクノロジーの進化により新たな競争相手が出現するリスクもあると考えており、そのリスクに対し当社はアジャイルに対応し、常に最先端のテクノロジーを取り入れる不断の努力を続けていく必要があります。そのためには、専門人財の獲得とリテンションが不可欠で、これを実現するために、魅力的な企業風土や適切な待遇を提供し、活躍できる環境を整えています。

## Messages to Our Stakeholders

先ほどお伝えしたように、2022年度からCXO制度を導入・拡充していく中で、専門性の高い外部の人財を役員に登用しています。これにより、経営チームに外部の視点を取り入れ、より迅速で適切な意思決定が可能となりました。役員以外でもキャリア採用を積極的に行っており、新規採用社員の約4割がキャリア採用となっています。

今後も、女性活躍推進を含め、人財のダイバーシティを一気に加速させ、それにグローバルな視点と強固な経営基盤を融合させることで、最先端のテクノロジーを自在に活用できる企業、すべてのステークホルダーに対して持続的に価値を提供できる企業を目指していきます。

### グループ一丸となって 企業価値の向上を目指す

2024年5月に当社は社員向け株式報酬制度を導入しました。前述のとおり、当社は相互会社として創業後、長らく相互会社形態を取っていましたが、2010年に株式会社として上場し、2016年からは持株会社制を導入しました。持株会社の社員には株式会社としての意識が浸透していますが、グループ内の事業会社の社員にとっては、株式会社化が日々の仕事にどのように影響するかが実感しにくい状況が続いていました。

そこで、全社員が企業価値の向上に貢献する共通認識を持つために、企業価値が増えた分を社員にも還元する株式報酬制度を今年度導入しました。対象は、生涯設計デザイナーを含む約5万人の社員です。かなり大規模な取組みですが、これによって目指す姿への求心力とモチベーションがより高まり、グループ一丸となって2030年度に目指す姿へ自走していくことができると考えています。

### 終わりに

グループCEOに就任後、投資家の方々をはじめとする社外のステークホルダーの皆さまや、国内外でのタウンホールミーティングにおける社員との対話を通じて、改めて第一生命グループを俯瞰してみる機会を得ました。そこで感じるのは、変革の重要性と変革への期待です。

「日本の保険業界の未来をリードする存在」「グローバルトップティアに伍する保険グループ」という2030年度に目指す姿を実現していくには、時価総額という視点でも過去の水準を2倍3倍にしていく必要があります。スピード感と大きな変化の規模が必要です。私たち一人ひとりが常識を疑い、現状維持バイアスから脱却して真に効果的な道筋を考え行動していく必要があります。その一つの表れが、保険業から保険サービス業への変革や、それを加速させるベネフィット・ワンの買収であると思っています。ベネフィット・ワンの買収決定には、会社の変革に対する若手社員の熱意も大変大きな役割を果たしました。

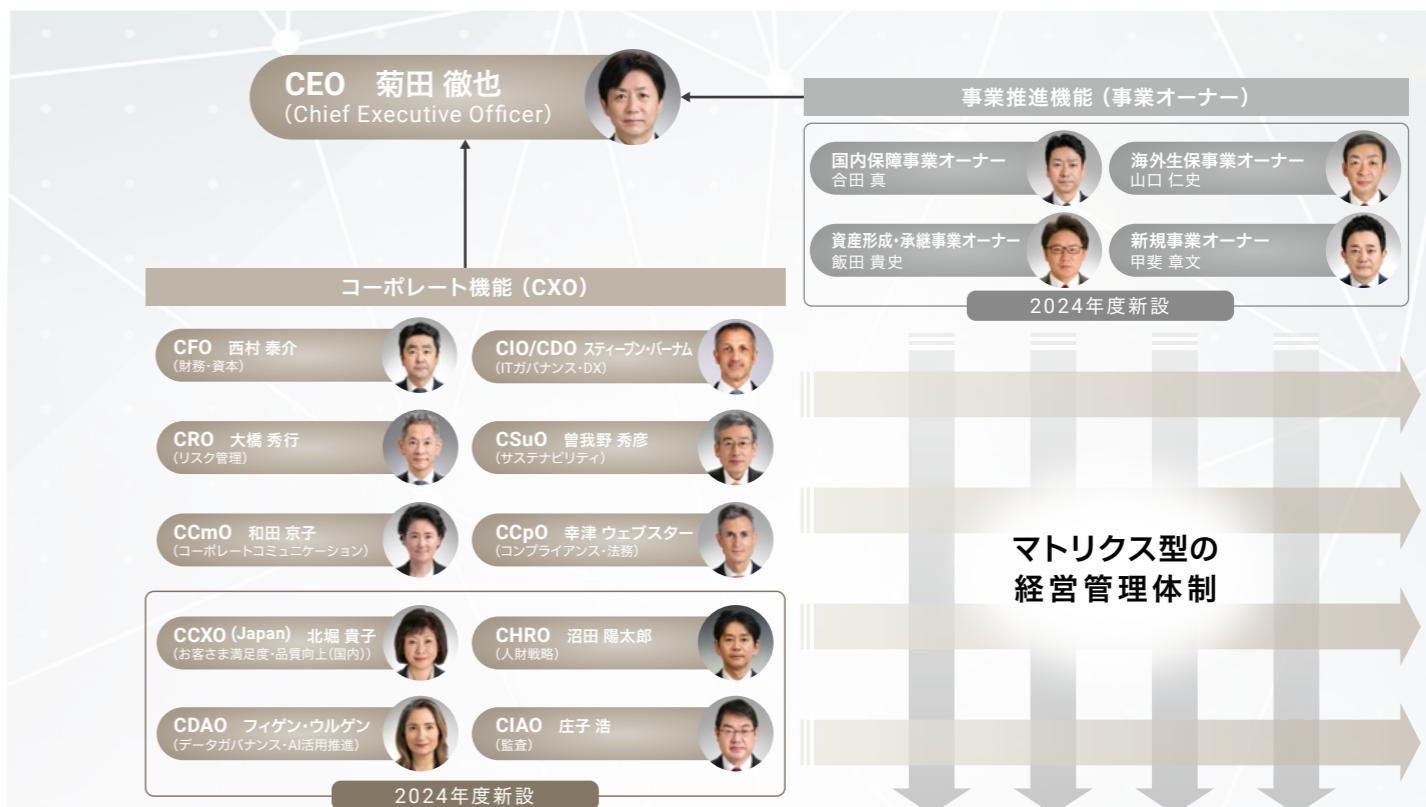
世界10カ国に展開する6万人のグループ社員が、新たに策定したパーサスのもと、「2030年度に目指す姿」に向かって挑戦と変革にワクワクしながら取り組むことは必ず大きな成果をもたらすと確信しています。私は、第一生命グループはそれを実現できる変革のDNAを持っている企業であると思っています。また、そのような挑戦と変革を後押しするのが私の役割ですし、私自身も勇気をもって企業価値向上に向けた変革を進めていく決意を固くしています。

皆さまのご期待にしっかりとお応えし、より一層皆さまに必要とされるグループに変革していきます。引き続きのご支援を、どうぞよろしくお願ひいたします。



## グループ経営管理体制

主要コーポレート機能を統括する「CXO」を2022年度から導入・拡充し、外部登用も含めて実効性を高めてきましたことに加え、2024年度には主要事業を統括する「事業オーナー」を新設し、双方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持株会社に構築しました。CXO・事業オーナーが各グループ会社のマネジメントと密接に連携することで、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り、企業価値の向上を加速させていきます。



### マトリクス型の 経営管理体制



海外グループ会社のCEO等で構成されるグローバル・リーダーズ・コミッティでの議論の様子  
(グループの経営戦略・事業戦略等に係る議論や理念・方針の共有を実施)



# 長期ビジョンと その実現までのロードマップ

第一生命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、その時々の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新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様さま・社会に貢献し、持続的な成長を実現してまいります。

## 2015-2017 持続的価値創造の実現

成果:持株会社体制への移行や多様なお客さまニーズに機動的に対応する国内3生保体制の確立、海外事業の展開加速  
課題:超低金利環境の長期化を見据えたERMの強化や成長分野、イノベーションへの財源供給



## 2018-2020 Well-being 向上への貢献を通じた成長へ

成果:ヘルスケアや少短保険など新たな領域への展開着手、従来の延長線上にはない市場リスク削減等による健全性指標の改善  
課題:お客様視点に基づく国内保険事業の抜本的転換、高資本コスト低資本効率からの脱却、グループ運営のグローバル化  
▶P.35



## 2021-2023 結束を強め 変革へ挑戦

成果:資本循環経営の推進による戦略投資の実行および株主還元の充実、国内外での買収を通じた事業ポートフォリオの改善  
課題:国内新契約業績の回復、海外事業におけるマクロ環境変動に伴う利益ボラティリティの拡大



## 2024-2026 新中期経営計画

## 次期中期経営計画

### 2026年度に実現したい姿

- ・資本コストを安定的に上回る資本効率の実現
- ・保険サービス業への変革に向けた基盤構築
- ・グループ修正利益 4,000 億円
- ・2023 年度始時点の時価総額 (3兆円)からの倍増

### 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

10兆円  
(目標)

6,000億円  
(目標)

6兆円  
(目標)

4,000億円  
(目標)

3,400億円  
(見込み)

## 取締役による座談会

# 2030年度に 目指す姿に向けて

2023年度の取締役会では、菊田CEOが掲げた「2030年度に目指す姿」からバックキャストする形で、パーカスや新中期経営計画の策定など多岐にわたる議論が行われました。

今回、取締役会長と社外取締役で座談会を実施し、2023年度を振り返りました。



### 2023年度の取締役会の議論

稻垣：2023年度の菊田さんのサクセッションを経て、持株会社と第一生命のトップの兼任が解かれ、2024年度からスタートする新中期経営計画は新体制下で議論を進めました。私たち取締役のミッションは菊田さんのビジョンを理解し、第一生命グループの可能性を最大限に発揮するためのリスクティクを後押しすることですから、菊田さんが目指す姿からバックキャストして議論を進めましたね。その結果2023年度の取締役会は21回の開催となりました。

新貝：今回特筆すべきは、稻垣さんもおっしゃった2030年度でのありたい姿からバックキャストをして、今何をすべきか討議した点だと思います。これまでには、ともすれば今の延長線上の議論が多かったように思いますが、2023年度の議論は違いました。

最初に2023年度の取締役会の議論を振り返っておくと、財務・資本戦略、国内事業戦略、海外事業戦略、事業のリスクマネジメント、市場リスクのマネジメント、人的資本をはじめとするサステナビリティと多岐にわたるものでした。また、2030年度を展望して、私たちは何のために存在しているのか

というパーカスの議論も避けることができませんでしたし、ベネフィット・ワンのM&A、CXO・事業オーナーのマトリクス経営の是非と、本当に盛りだくさんのアジェンダで、自由闊達な取締役会の議論が進んだと感じています。

増田：私は指名諮問委員会の議長として、菊田さんを指名する立場にあったわけですが、菊田さんがCEOに就任したことには歓迎すべきことだったと思います。彼が最初に述べた「2026年度までに時価総額を3兆円から6兆円に、2030年度には10兆円にする」という分かりやすい目標設定が、投資家を含めたステークホルダーに対して効果的でした。「そこまで言うのか」という思いもありましたが、その分かりやすさが、私たちが成すべきことの明確化につながったと感じています。

### パーカスの策定と新中期経営計画

稻垣：前中計「Re-connect 2023」では「深化」と「探索」の2軸で進めたわけですが、新中計ではそれを超えて、「存在意義」から議論をスタートできました。結果的に「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」というパーカスを策定しましたが、十分にこの議論を行えていたからこそ、ベネフィット・ワンのようなプラットフォームを通じて、お客さま一人ひとりの人生を支えるという発想につながったと思います。

また、菊田さんが示した財務的な価値、特に時価総額を倍増させるという明確なビジョン、そして足元の利益水準の確保とともに将来の成長期待を高めることを通じてPERを引き上げるという世界観が社内外にしっかりと伝わったと思います。

新貝：やはりコーポレート・ファイナンスと企業文化の両方が重要ですよね。企業文化の礎となるのはパーカスです。社内取締役からも社外取締役からもパーカスについての議論が必要だという意見が出ました。元々は企業ブランドの議論から出発したのですが、これは存在意義に立ち戻らないと、私たちのブランドを深化させていくことができないし、事業ドメインの議論も進まないと気づいていたからです。パーカスは単なる言葉遊びではなく、社会課題に刺さるようなものでなくてはならず、その点に関する議論がまず重要でした。加えて、会社を永続・発展させていくために、自分たちの事業ドメインをどのように定義するかも極めて重要です。私はいつも言うのですけれども、かつて存在した米国の「鉄道王」のようにパーカスに立ち戻ることなく事業ドメインを狭く定義してしまうと、事業を拡張して成長する機会を失いますし、衰退につながります。

加えて、既存事業についてよりしっかりと利益を上げ続け

られるようにする「深化」と、新しい事業を立ち上げる「探索」とは異なる活動であり、ともすれば深化に取り組む社員と探索に取り組む社員とが、お互いに相手の活動のことを羨ましく思うことがまま起こります。それでは会社全体として成長への強いモーメンタムをつくることはできません。そのため、この2つの活動を感情的にしっかりと結び付けるパーカスが必要でした。

過去、私が他企業の経営を担っていた時に大規模なM&Aを行うにあたり、企业文化の融合が課題として挙がったことがあります。その際に、企业文化とは何なのか改めて考えて定義をしました。企业文化とは、会社に長年かけて培われてきた「行動のパターン」だと考えています。第一生命グループが2030年度に目指す姿を実現するために、この「行動のパターン」をどう変えていくのかが重要です。中計策定前にパーカスの議論を行ったことは、その礎になることから大変有意義だったと思います。

増田：パーカスの議論で良かったのは、国内だけでなく、海外も含めたグループ会社の社員と一緒にになって考えたことだと思います。パーカスは内容も大事ですが、策定する過程も極めて重要です。社員の皆さんで決めたのだから、自分たちのパーカスという実感が伴います。

稻垣：時代とともに社会課題が変わる中で、お客さまにとって変わらないパートナーであるためには、私たちが変わり続けなければなりませんが、変われない部分と摩擦が起きて、社員のモチベーションダウンなどにつながるということが過去にはありました。ですので、パーカスで自分たちの存在意義をもう一度確認し合ったところが、今回の新中計の広がりにつながり、それが社員一人ひとりの行動にも必ずや良い影響が出ると、私も思っています。

新貝：おっしゃるとおりですね。そして、菊田さんが掲げた財務目標を達成するためには、今お話し出したパーカスの議論に加えて、コーポレート・ファイナンスの視点からの議論が、中計策定にあたって絶対に必要でした。すなわち、目標達成のためには、資本コストを安定的に上回る資本効率の実現に加えて、資本市場に成長期待を持っていただく必要があるという視点です。

具体的には、前中計で金利リスクをかなり低減させて資本コストを下げ、修正ROEを一定程度上げることには成功しましたが、保有株式時価の増加に伴い株式リスクはむしろ増加したことから、新中計では株式リスクをしっかりと低減させ市場リスクを下げ、資本コストをさらに引き下げることが重要です。また、資本市場の成長期待を引き上げるために、海外

事業の成長だけではなく、マザーマーケットである国内事業の利益水準を維持あるいは成長させられるのだということをお示すことが重要です。日本での人口減少、少子高齢化の急速な進展は、1980年代末の時点で、経営学者のドランカーが言う「すでに起こった未来」でした。その中で、4つの体験価値に基づいて、国内の保険事業をどのように捉入れし、成長させられるのかという議論が、ベネフィット・ワンの買収につながりました。

**増田：**第一生命は、この十数年で相互会社から株式会社化して上場し、そして持株会社制へ移行する等、大きな変革を遂げてきましたが、これらの変革は、生命保険以外のサービスも幅広くご提供する「保険サービス業」への変革や海外展開を見据えてのことでした。2023年度の取締役会での議論はある意味私たちが原点に立ち返り、当初の目標を徹底的に実行する段階に来たことを示すものだったかもしれません。

**新貝：**私たちは、株式会社化し、持株会社制へ移行したこと、保険会社にとどまらない視点を持てるようになりました。この器を最大限に活用したいというのが、新しいパーソナリティ、そして新中計ですね。



社外取締役  
新貝 康司

日本たばこ産業株式会社で、長年にわたり経営者として企業変革、大規模M&Aによるグローバル化を推進。著書に『JTのM&A』がある。2019年より当社社外取締役に就任し、取締役会などでグローバルな視点から経営の監視・監督、アドバイザリー役を務めている。

## ベネフィット・ワンM&Aの経緯

**新貝：**まず経緯を簡単に振り返りますと、2023年8月に、プラットフォーム構築の必要性、方法論と買収対象となり得る企業について執行側から案出しがなされました。すなわち、4つの体験価値、特に「つながり・絆」と「健康・医療」を推し進めるためには、プラットフォームを持つ必要があり、方法論としては、自前でプラットフォームを作る方法と、外部リソースを活用する方法がある中で、外部リソースを活用する際のベストな候補としてベネフィット・ワンが挙がりました。

パソナ社がベネフィット・ワンを将来的に売却するかもしれないとの情報に接したので、11月下旬にアポイントを取っていたのですが、その間にエムスリー社によるTOBの話が持ち上がり、取締役会として、計4回の長時間に亘る、しかしインテンシブな議論が必要となりました。緊急ではありましたが、執行側は以前からベネフィット・ワンと関係を構築していましたし、準備が整っていたため迅速に対応できました。

議論のポイントとしては、4つの体験価値に基づく保険サービス業への拡充の方法論とそのエコシステム構築に買収という手段が適切なのか、100%買収する必要性があるのか、TOBの意向を表明した後にどれだけの情報を集められるのか、買収後のシナジーがどの程度のものなのか、経済産業省から「企業買収における行動指針」が出ているとはいえた最終的に同意なき買収にまで踏み込むのか、買収後のシナジーを最大化するためのグループガバナンスはどうするのか、約3,000億円の買収を行った後も、資本コストを上回る資本効率を実現するまでは株主還元を充実させるとの株主の皆さまへの約束を実行することは可能なのかなど、多面的な視点で討議し、意義のある議論ができたと感じています。

**増田：**私も今回の買収は重要で意義のあるものだと考えました。一方で、過去の買収対象は保険会社でしたが、今回は非保険領域であり、買収後のシナジー効果やPMIがうまくいくのかという点や、買収額約3,000億円の大部分が無形資産ののれんになることが財務的観点から容認できるのかといった点からのリスクを考慮しました。しかしながら、本案件の希少性が非常に高いことから、乗り越えるべき課題は多いものの、執行が覚悟を持って買収を進めるべきという意見でした。

私は監査等委員でもあり、今後の運営やシナジー効果を監視していく必要があります。これからが肝心であり、お互いに成長し、企業価値が高まるることを期待しています。

また、今回の同意なきTOBは、日本の大手生命保険会社が行ったことで大きな注目を集めましたが、経済産業省のガイドラインに則って適切に進めた点がマスコミからも高評価を受けました。このような挑戦は、日本の閉塞した状況を打破

するために必要だったと感じています。

**稻垣：**同意なき買収に関しては、ベネフィット・ワンにとっても価値を創出できるプランであり、単なる財務的な取引ではなく、事業の親和性にも説得力がある内容だったので、取締役会として承認しました。

社外取締役の皆さまには、短期間で複数回集まっていただき、深い議論ができたことに感謝しています。企業文化の相違への対処やPMI・バリューアップをどのように行うか、そして投資効果の予測といった定量面から多くの課題を出していただき、それに対して執行側がしっかりと宿題に応えたことで、実のある議論になりました。もともとM&Aの専門チームの必要性は認識しており、メンバーも選出していたので、2023年の夏ごろに社内のリソースを集め、急ピッチでチームが組成されました。短期間で執行側の検討を進めてくれた菊田さんのリーダーシップには感謝しています。

菊田さんは、ベネフィット・ワンの白石社長と何度も会い、将来像が一致しているか、ベネフィット・ワンの経営陣とどのように協業していくのかなど、議論を行いましたが、取締役会でもこれらの点が重要であるとの指摘がなされました。重要なポイントについて執行側と意見が一致したことで、取締役会も安心感が得られました。

**増田：**ベネフィット・ワンの議論は白熱し、社外取締役だけでなく社内取締役から多くの質問が出ました。執行側は時間がない中で集中して対応し、準備も大変だったと思いますが、納得できる回答を出してくれました。その結果、取締役会で買収を承認することができたと思います。

**新貝：**今回の買収は、従来の保険会社の買収とは異なります。言葉なれば全く違う事業ドメイン買収で、1足す1を3や4にすることを目指していますから、100%子会社化する中で、何を任せて何を自分たちで管理するか責任権限を明確にすることが極めて重要でした。ベネフィット・ワンの成長力をさらに拡大し、私たちとのシナジーを増大させるために、どのようなグループガバナンスと契約関係を持つべきかについても、しっかりと議論ができたと思います。

ただし、TOB予告前には、デューディリジェンスが行えなかっただため、必要とする情報の一部に不確定な要素があり、これを予告後どう埋めていくかが極めて重要でした。また、ダウンサイドリスクをどのように最小化するかと、買収後の経営をどうするかという2点が私にとって極めて重要な関心事でした。それらに対して菊田さんがどれくらいコミットしているのかが重要な判断のリトマス試験紙でしたが、十二分に執行側としてコミットしてくれたと感じます。

社外取締役  
増田 宏一

日本公認会計士協会会長を経て、同相談役。2016年より当社社外取締役（監査等委員）に就任。取締役会などで財務に関する知見を活かし客観的な視点から積極的に意見を提供し、経営を監督・監査する役割を担っている。



取締役会長

稻垣 精二

2017年より当社代表取締役社長、2023年より同取締役会長に就任。当社グループの一員として経営企画と運用企画に携わり、豊富な業務知識と経験を持つ。株式会社化の中心的な役割を果たし、成長戦略を策定し実行してきた。



## コーポレートガバナンスの進化

**稻垣：**2023年度は社外取締役と第一生命ホールディングスおよび第一生命の執行役員が自由に対話する機会を積極的に設けました。これにより、取締役会に上程される付議事項だけでなく、現場の意見や執行役員がどのような考え方で事業経営・機能強化を行っているかについて社外取締役に触れて頂いたことは取締役会での議論に深みをもたらしたと考えています。

取締役会で納得できている点は執行側に任せ、課題だと感じた点についてはしっかりと時間を取って議論するという、メリハリのある運営ができたと思います。このような取組みにより、取締役会の実効性は向上してきました。このように社外取締役が主体的に関与してくださったことが、ガバナンスをさらに前進させる大きなドライビングフォースとなったと感じています。

**新貝：**2023年度は、経営執行に携わる役員の方々と22回の対話を行いました。これは取締役会の21回より多い開催回数です。社外取締役として、まずは、理解を深めるためにさまざまな角度から質問し、答えていただく中で、ホールディン

グスの社外取締役として念頭に置かなければならない事項について頭の整理ができました。これはコーポレートガバナンスの基盤とも言えますし、グループガバナンスを自分たちが考えるうえでも大きな助けになったと感じます。

**増田：**グループガバナンスの進化という点で申し上げます。私は監査等委員でもあるため、各グループ会社の監査を行っています。全体的によく運営されていると感じていますが、独立性を重んじる一方で、ホールディングスが適切に監督しているかは注視しています。

その点、ここ2年ほどでCXO制や事業オーナー制を導入し、機能面・事業面を分化してチェック機能を強化しました。このようなマトリクス型の経営の導入で、事業会社との間ではコンフリクトが生じてくることもあろうかと思います。このようなコンフリクトを通じて、CXO、事業オーナー、事業会社といった各主体の責任・権限関係が整理されていくことによって、グループガバナンスがより一層進化していくことになると思っています。これは非常によいことだと思っています。

**稻垣：**私が社長を務めていた時期には、私以外のCXOはCFOしかおらず、菊田さんが務めっていました。しかし、菊田さんが社長に就任するとすぐに、Chief Information Officer 兼 Chief Digital OfficerやChief Compliance Officerなど、CXOを次々と外部から登用しました。菊田さんの描くグループガバナンスの姿が明確に伝わってきました。2023年度はグループガバナンスのレベルが格段に上がったと感じています。

しかも他社でグループ運営の経験を持つベストタレントをCXOとして招聘することで、私たちが認識できていなかった課題が明らかになり、グループ全体に推進力が生まれました。これらの動きは菊田さんの描くマトリクス経営の一環であり、彼の経営ビジョンが実現されたと感じます。

CXOの招聘は当然、指名諮問委員会にも事前に報告が上がり、承認を得ながら進めてきましたが、彼のリーダーシップがこの成功の鍵であったと感じています。

**増田：**これまでグループ経営の中で、各事業会社の独立性を尊重し、それぞれが成長してきました。これは良い点であり、今後も尊重すべきだと思いますが、ホールディングスとしては、グループ全体の資源配分や回収についても考えていかなければなりません。そのため、今回のCXO制の導入によって、各事業会社に対して機能的な介入や監督が可能となりました。

マトリクス経営によって、各事業会社とCXOの間にコンフリクトが発生する可能性もありますが、グループガバナンスの進化に向けて非常に効果があると私は思っており、監査等委

員として、大いに期待しているところです。

**新貝：**菊田さんの変革リーダーシップは素晴らしいものだと考えています。これが可能になった背景にはいくつかの要因があります。まず、ホールディングスの社長と第一生命の社長を分けたことが大きな要因です。ホールディングスの社長がグループ全体を最適化するための時間を確保できるようになります。さらに、グループの経営に集中できるようになりました。

さらに、外部からの人財を招聘するために、報酬制度の見直しを2022年度の時点で行っていました。具体的には、役員報酬制度をジョブ・バリューに基づくものに変更し、海外からの人財を登用する際の柔軟性も併せて確保しました。

この2つの要因は非常に重要だったと思っており、菊田さんはそういった新たにできた土壌を十二分に活用されているなと感じています。

取締役会レベルでは、健全な緊張関係、すなわち「プロダクティブテンション」を保つつゝ、社外取締役と社内取締役が忌憚なく議論できる文化が醸成されています。ベネフィット・ワンの議論でも見られたように、各取締役が積極的に意見を述べることができます。関係性が構築されています。

最後に、菊田さんのサクセッションの際に、菊田キャビネット構成をどうするかについて稻垣さんが影響力を全く行使されなかつたことは特筆すべき点だと感じます。日本企業では、社長が会長となって影響力を行使し、それで院政を敷いてしまったとか、あるいは、前社長がやったことは変えられないといったことが多く見られましたが、「昨日からの延長線上に明日はない」ということを、身をもって体現されたことは大変重要なことであり、これは、日本企業が変革を遂げるための一つのモデルケースなのではないかと思います。

## 中長期的な価値創造に向けて

**増田：**今後の課題ですが、私たちが強調しているのは、進出すると同時に撤退もきちんと行う必要があるということです。新規進出は勇ましく見えるのに対して、撤退や回収は大変であり、嫌な役割です。しかし、これもスクラップ&ビルトでしっかりと行う必要があります。ホールディングスとしては、グループ全体の収益と企業価値を上げるために、このバランスが重要です。

国内には生命保険会社だけでなく、不動産グループや運用会社もあります。これらの強みを活かし、総合的に取り組むことで、さらなる発展を目指していくべきだと考えます。

**稻垣：**私たちがまだ想定していない新たな事業が、グループ

のビジネスドメインに入ってくる可能性もあると考えています。取締役会としても、執行との対話をを行いながら、新たな成長機会に対して、資本循環経営のもとでしっかりとリスクテイクすることを後押ししていくことが重要だと考えています。

**新貝：**私が改めてお伝えしたいのは、企業を変革する立役者は取締役会ではなく、CEOだということです。素晴らしいCEOが企業を変革し、成長させ、企業価値を上げた例は世界中に多くあります。取締役会の重要な責務は、そうした優れた経営執行陣を選び、必要な関与を通じて企業価値を長期的に継続的に向上させることです。そのためには、実効性のあるコーポレートガバナンスが必要です。すなわち、優れたCEOを選び、CEOが素晴らしいチームを構築することを促す、といったことです。

私が社外取締役に就任した5年前と比べると、取締役会の雰囲気はガラッと変わりました。厳しい提言を社外取締役が多くしていましたが、それに対して当時社長であった稻垣さんが真正面から受け止めたことが大きな要因だと思います。稻垣さんが勇気をもって伝統を変えるという大きな決断をしたことがターニングポイントでした。長い歴史のある会社において伝統を変えることは簡単ではありませんが、変化の激しい時代にお客さまのニーズや世の中の変化に対応するために必要です。

**稻垣：**取締役会や社外取締役が成長をリードすることはないと私はいますが、良い取締役会とそうでない取締役会があった時に、企業価値をしっかりと生み出すことができるのは前者だと思います。取締役会のカルチャーは議長がつくるものではなく、各取締役が会社のビジョンに共感し、全力で貢献することで形成されます。現在の取締役会は皆さんのご協力のおかげで非常に良いカルチャーが育まれています。これが菊田さんのパフォーマンスにも良い影響を与えていると感じています。

また、先ほど新貝さんがおっしゃったとおり、取締役会には健全な緊張感が必要です。これは社内取締役では実現しづらいものであり、社外取締役の皆さんに感謝しています。社外取締役が積極的に意見を述べ、社内取締役も「違うと思ったら建設的に言い返す」カルチャーが大切です。これにより、ボードレベルで方向性が決まり、中長期的な価値創造につながって、株主の方々をはじめとするステークホルダーの期待に応えることができると思います。

# 価値創造プロセス

当社グループが目指す世界は、多様な幸せと希望に満ちた世界です。豊富で多様な人財、強固なお客さま基盤・財務資本といった強みをベースに、優先課題（コア・マテリアリティ）に基づく事業の実践を通じて社会価値と経済価値を創出していくことで、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。

グループ企業理念（パーカス）▶ P.3

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

第一生命グループ  
の資本 ▶ P.25

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

第一生命グループが  
創出する価値

2030年度に  
目指す姿 ▶ P.16

- ・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

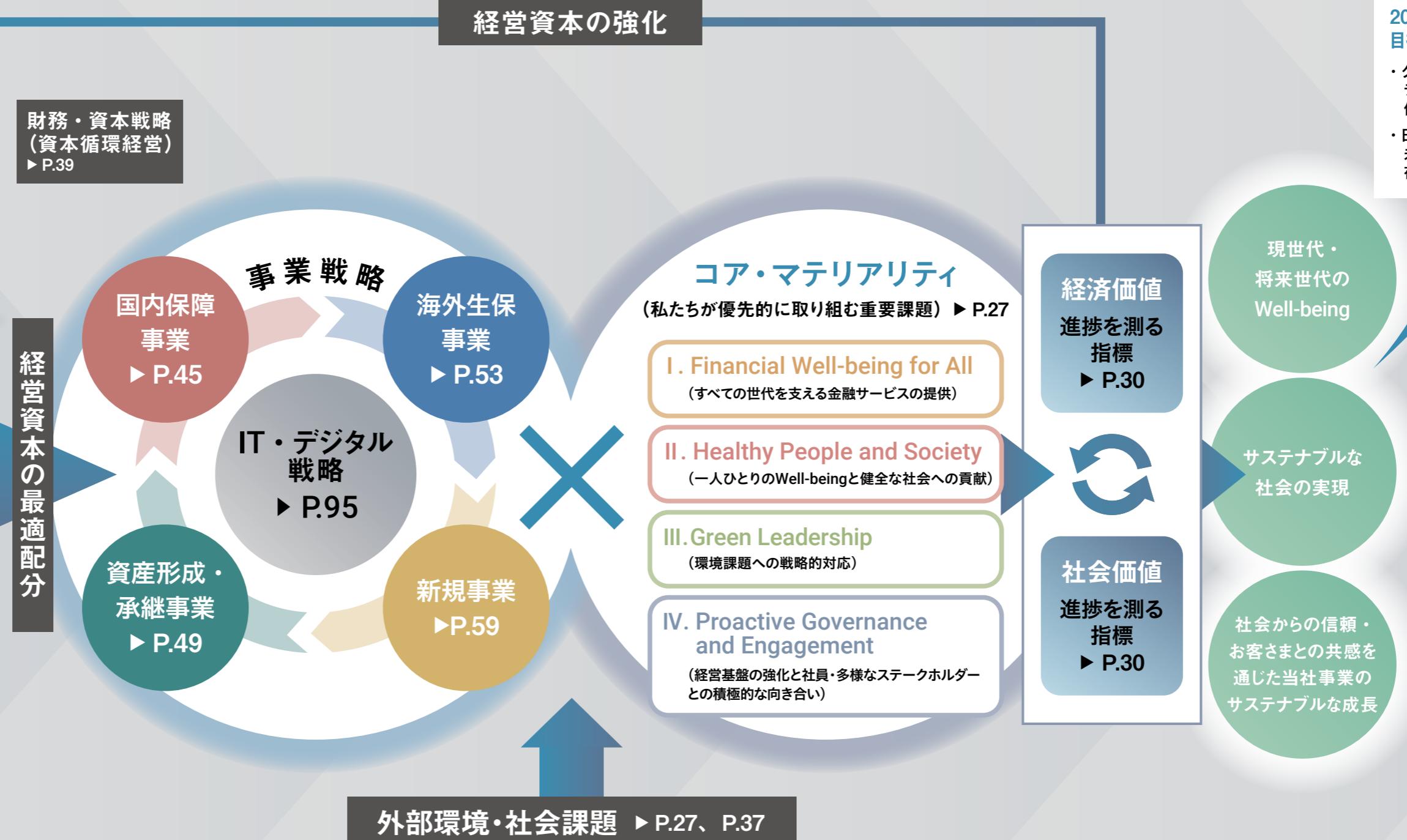
**財務資本**  
強固な財務基盤・企業価値  
(総資産 約67.5兆円、グループEV 8.8兆円)  
盤石な資本・健全性  
(資本充足率 226%、格付け AA-(JCR))  
新たな価値創造に向けた資本投下  
(戦略投資累計 約1.9兆円)

**人的資本**  
世界の多様な人財：10カ国 約6.0万名  
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**  
豊富なリレーションに基づくデータを活用した商品開発力とコンサルティングノウハウ  
高度なM&Aの知見・経験  
テクノロジーを活用したイノベーション

**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、地域コミュニティとの強力なアライアンス  
イノベーションの創出に向けたグローバルネットワーク

**自然資本**  
紙使用量：4,348t  
水使用量：1,016千m<sup>3</sup>  
総エネルギー使用量：1,226,564GJ





# 第一生命グループの資本

当社グループは、日本国内における120年を超える生命保険事業のみならず、世界各国への事業展開や新規領域の探索を通じて、独自の資本を獲得・蓄積してきました。これらの資本を掛け合わせながら事業活動を行うことで狭義の保険業から保険サービス業へと変革していき、社会価値の創造を行なながら、企業価値の最大化と持続的な成長を目指していきます。

中長期の価値創造における位置付け(重要性)と拡充策			
	位置付け(重要性)	拡充策	
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>●強固な財務基盤・企業価値：総資産約67.5兆円、グループEV8.8兆円</li> <li>●盤石な資本・健全性：資本充足率226%、格付け【当社】AA-(JCR)【第一生命】:AA(JCR, R&amp;I)、AA-(Fitch)、A+(S&amp;P, A.M.Best)</li> <li>●新たな価値創造に向けた資本投下：戦略投資累計約1.9兆円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルな経済・金融環境が変動する中でも、既存事業の成長に限らず数々の戦略投資等も通じて着実に財務資本を積み上げています。盤石な財務資本をその他資本と掛け合わせて活用することですべてのステークホルダーへ価値を提供します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ERM(Enterprise Risk Management)の枠組みに基づく資本政策運営によって、財務健全性の維持と、持続的な企業価値向上と株主還元の更なる充実を実現</li> <li>●高い資本効率や成長性が見込まれる事業への資本投下を通じてグループの資本効率・キャッシュ創出力を高めるとともに、株主還元を充実させる「資本循環経営」を推進</li> </ul>
人的資本	<p><b>豊富な人財・多様性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業・拠点駐在グループ従業員：約6.0万名</li> <li>●うち海外保険事業に係る従業員：約9,800名</li> <li>お客様に Well-being を届ける豊富な人財</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>●専属の生涯設計デザイナー(国内)：約3.4万名</li> </ul> <li>●グローバルな事業運営を支える多様な人財</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>●次世代グローバル経営リーダー候補者数：314名</li> <li>●女性管理職比率：29.6%<sup>*1</sup></li> <li>●キャリア採用比率：42%<sup>*2</sup></li> </ul> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●“挑戦と変革”を進め、グローバルトップティアに伍する保険グループを実現するために最も重要な経営資源は人財です。世界10ヵ国約6万人の多様な人財が、その可能性を最大限に発揮できる人財戦略を定めています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自律的に学び、挑戦する人財に対する国内外でのローテーション制度を通じた積極的な機会の提供</li> <li>●階層別研修や女性リーダー育成のための役員・部長とのクロス1for1等を通じた女性役員比率、組織長比率等の向上によるDE&amp;Iの推進</li> <li>●国内従業員を対象とした株式報酬制度の導入など、人的資本への資源投下を通じた経営基盤を支える人財の育成および獲得</li> </ul>
	<p><b>高い専門性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●CFP・AFP資格取得者数：CFP402名、AFP2,269名</li> <li>●MDRT会員<sup>*3</sup>：国内 158名、海外253名</li> <li>●アクチュアリー資格取得者数<sup>*4</sup>：117名</li> </ul>		
知的資本	<p><b>ニーズを捉えた商品開発力・コンサルティングノウハウ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ会社のアジャイルかつ高度な商品開発力(国内・海外)</li> <li>●社会保障制度等を踏まえた高度なライフプランニングノウハウ</li> </ul> <p><b>国内外におけるM&amp;Aの知見・経験</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●国内におけるTOB実績(ベネフィット・ワン、アイベット)</li> <li>●会社買収等による海外進出：9カ国</li> <li>●プロテクティブによる買収事業：59件</li> </ul> <p><b>イノベーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●島根大学医学部とのメンタルヘルス領域における未病状態の改善等に関する研究など、複数の大学・機関との産学連携・共同研究</li> <li>●イノベーションファンド<sup>*5</sup>の応募数(2023年度)：29件(国内・海外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様(国内外合計約5,100万人)との豊富なリレーションに基づくデータを活用した商品開発力や社会保障制度を含めたコンサルティングノウハウにより、「保障」と「資産形成・承継」の一体価値提供を実現します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オルタナティブ・クレジット領域の運用機能強化等を通じた保険商品の競争優位性の確保</li> <li>●第一生命における資産形成・承継・相続アドバイザーの体制拡大</li> <li>●お客様情報の一元化のうえデータドリブンなマーケティングの実現</li> </ul>
	<p><b>シナジー創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外のグループネットワークを生かしたシナジー創出</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>●子会社<sup>*6</sup>：172社</li> <li>●関連会社<sup>*6</sup>：123社</li> </ul> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●保険サービス業への転換に向け、新規事業の探索を行っていくうえで、これまでのインオーガニック戦略に関する高度なビジネスノウハウは不可欠な資産です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●外部人財も登用のうえ、M&amp;Aケイパビリティを蓄積</li> <li>●国内におけるエコシステムの形成に向けて、ベネフィット・ワンプラットフォームの価値向上に資するボルトオン買収の実行を通じノウハウを蓄積</li> </ul>
	<p><b>お客さま基盤</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さま数：約1,380万人(国内)</li> <li>●お客さま数：約3,720万人(海外)</li> </ul> <p><b>多様なビジネスパートナーとのアライアンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●代理店数：4,560(国内)</li> <li>●ヘルスケアなど非保険領域に強みを持つパートナーとの協力体制</li> <li>●イノベーション創出に向けたグローバルネットワーク</li> </ul> <p><b>地域・コミュニティとの価値創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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と地域貢献活動(国内)</li> <li>●ふるさと納税制度に係る派遣数：87名(国内)</li> <li>●地元大学との共同研究、地域の環境改善・医療サービスの向上・教育支援(海外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な価値提供を通じ、国内外での豊富なお客さま基盤を広げていくことで将来の持続的な企業価値拡大につながります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●保険領域に留まらない価値提供</li> <li>●革新的な商品・サービスの提供を通じたお客さま満足度(NPS)向上</li> <li>●マイクロインシュアランスの拡充</li> </ul>
社会・関係資本	<p><b>多様なビジネスパートナーとのアライアンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●代理店数：4,560(国内)</li> <li>●ヘルスケアなど非保険領域に強みを持つパートナーとの協力体制</li> <li>●イノベーション創出に向けたグローバルネットワーク</li> </ul> <p><b>地域・コミュニティとの価値創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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と地域貢献活動(国内)</li> <li>●ふるさと納税制度に係る派遣数：87名(国内)</li> <li>●地元大学との共同研究、地域の環境改善・医療サービスの向上・教育支援(海外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様なビジネスパートナーとのネットワークを構築することで、保険領域を超えて事業ウイングを広げていきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>
	<p><b>自然資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●紙使用量<sup>*7</sup>：4,348t</li> <li>●水使用量<sup>*7</sup>：1,016千m<sup>3</sup></li> <li>●総エネルギー消費量<sup>*7</sup>：1,226,564GJ (うち再生可能エネルギー消費量<sup>*7</sup>：869,717GJ ※第一生命ではRE100を達成(2022年度))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域・コミュニティとのつながりを持ち続け、ともに地域課題を解決していくことで、経営の基盤となる持続的な社会を創ることができます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融・投資教育等の機会提供による将来世代への教育支援</li> <li>●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</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●世界のGDPの半分以上が自然・生態系からの恩恵を受けているとされています。<sup>*8</sup> 当社グループにとっても事業活動の基盤であり、持続可能な形であらゆるステークホルダーに貢献し続けるために不可欠な資産です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社GHG排出量の削減</li> <li>●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</li> <li>●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投融資の推進</li> <li>●環境関連の分析・開示の拡充(TCFD・TNFD)</li> </ul>

(記載のある場合を除き、2024年3月末もしくは2023年度の数値を掲載)

\*1 当社および第一生命・第一フロンティア生命・ネオファースト生命・アイベット損保の合計  
 \*2 第一生命における基幹職の採用数に占めるキャリア採用の割合  
 \*3 一部子会社を除き、2024年7月時点の数値

\*4 当社および第一生命(キャリアローテーション者を含む)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  
 \*6 2024年6月末時点の数値

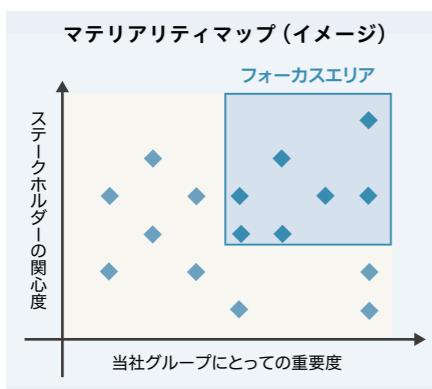
\*7 国内外の主な子会社・関連会社の合計

\*8 出典：世界経済フォーラム報告書「The Future of Nature and Business (2020年)」

# 第一生命グループの重要課題 (マテリアリティ)

第一生命グループでは、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て重点的に取り組むべき20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。各重要課題については、当社グループの事業に及ぼすリスク・機会を時間軸別に把握し、新中期経営計画の事業戦略に反映しています。

## コア・マテリアリティの選定プロセス



### Step1 社会課題の把握・整理

具体性を高めて取り組むべき社会課題の優先度・重要度を検討するために、SDGsの17の目標や国際機関のレポート、外部有識者からの助言等に基づき、35の社会課題を選定

### Step2 優先度・重要度の評価

Step1で選定した35の社会課題を対象に、ダブルマテリアリティの考え方に基づき、マテリアリティマップを作成し、優先順位付けを実施。さらに、グループサステナビリティ推進委員会や経営会議・取締役会での議論を踏まえて、当社グループ事業への機会やリスクの観点も考慮しながら一部補正を実施

### Step3 フォーカスエリアの特定

Step2の優先順位付けに基づき、関心度・重要度が高いフォーカスエリア内の20項目を重要課題として特定

#### Social : 社会

- 一人ひとりの健康とWell-being
- 一人ひとりの生きがい(働きがい)と社会とのつながり
- 地域社会とのつながり
- DE&I
- 人口動態の変化
- 持続可能な金融サービス
- ユースとの協働と働きかけ
- 産業振興とイノベーションの創出
- 持続可能な教育の提供
- 公平で質の高い社会保障の充実
- ビジネスと人権
- 地政学リスク

#### Environment : 環境

- 気候変動への対応
- 再生可能エネルギー
- エネルギーの安定供給
- 自然災害への対応
- 自然資本・生物多様性の喪失

#### Governance : ガバナンス

- 企業ガバナンスの管理・腐敗防止
- サイバーセキュリティ
- AIテクノロジーとDX

### Step4 コア・マテリアリティの策定

Step3で特定した20項目について、各項目ごとの共通項などを考慮したうえで、コア・マテリアリティを策定

#### 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

## 当社グループの重要課題とリスク・機会

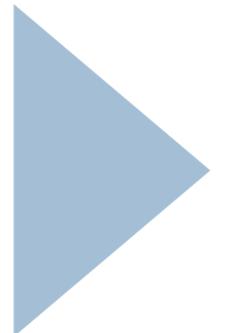
当社グループの重要課題	当社グループが認識するリスク・機会	時間軸*		
		短	中	長
一人ひとりの健康とWell-being	リスク	生命寿命と健康寿命のギャップ拡大に伴う保険金・給付金支払額の増加	●	
	リスク	死亡リスクの減少による保障ニーズの低下	●	
	機会	多様な価値観を捉えきれないことや医療技術の進歩への対応の遅れによる商品・サービスの魅力低下	●	●
	機会	増加する医療費を補填する民間保障へのニーズの高まり	●	●
	機会	健康増進につながる新たなビジネス・保険関連サービスの創出	●	●
	機会	豊かな生活や日常の生活をサポートする保障	●	●
一人ひとりの生きがい(働きがい)と社会とのつながり 地域社会とのつながり	リスク	生きがい(働きがい)の減少および地域社会とのつながりの希薄化に伴う社員の労働生産性の低下	●	●
	機会	社員の働きがいにつながる新たなサービスの提供	●	●
	機会	心の豊かさを求める「つながり」の提供につながる新たなサービスへのニーズの高まり	●	●
	機会	自社保有不動産・開発ノウハウ等を活用した地域活性化	●	●
	リスク	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	●	●
	リスク	同質性の高い企業風土により、健全な組織運営に対する自浄作用が働くかないリスク	●	●
DE&I	機会	社員の離職率上昇や採用競争力の低下	●	●
	機会	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機会の高まり	●	
	機会	優れた人財の安定的な採用とリテンション	●	
	リスク	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	●	●
	リスク	同質性の高い企業風土により、健全な組織運営に対する自浄作用が働くかないリスク	●	●
	機会	社員の離職率上昇や採用競争力の低下	●	●
社会	リスク	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機会の高まり	●	
	リスク	優れた人財の安定的な採用とリテンション	●	
	リスク	国内の人口減少に伴う生命保険への需要減少による、生命保険事業の縮小	●	
	機会	急激な人口動態の変化(少子高齢化・移民の増加等)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	●	●
	機会	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	●	●
人口動態の変化	機会	就業人口の減少に伴う国内の企業が提供する社員向けサービスの差別化	●	●
	リスク	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	●	
	リスク	貧富等の格差拡大・固定化、難民の増加等による世界経済の不安定化に伴う不確実性の高まり	●	●
	機会	進出国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	●	●
	機会	フィンテックの台頭・金融の民主化等の環境変化を捉えた新たなサービスの提供	●	●
	リスク	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	●	
持続可能な金融サービス	リスク	貧富等の格差拡大・固定化、難民の増加等による世界経済の不安定化に伴う不確実性の高まり	●	●
	機会	進出国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	●	●
	機会	フィンテックの台頭・金融の民主化等の環境変化を捉えた新たなサービスの提供	●	●
	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	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機会の高まり	●	
	機会	ユースとの協働による新たなビジネス・サービスの創出	●	●
ユースとの協働と働きかけ	リスク	地域の過疎化、少子高齢化、社会インフラの老朽化等による地域の活力減退	●	●
	機会	新たなイノベーションへの対応が追いつかないリスク	●	●
	機会	AIを含むデジタル技術を活用した新たな商品・サービスの提供	●	●
	機会	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	●	
	機会	ベンチャー投資を通じたイノベーション支援・社会課題解決とフィナンシャルリターンの獲得	●	●
	リスク	地域の過疎化、少子高齢化、社会インフラの老朽化等による地域の活力減退	●	●
産業振興とイノベーションの創出	機会	新たなイノベーションへの対応が追いつかないリスク	●	●
	機会	AIを含むデジタル技術を活用した新たな商品・サービスの提供	●	●
	機会	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	●	
	機会	ベンチャー投資を通じたイノベーション支援・社会課題解決とフィナンシャルリターンの獲得	●	●
	リスク	地域の過疎化、少子高齢化、社会インフラの老朽化等による地域の活力減退	●	●
	リスク	新たなイノベーションへの対応が追いつかないリスク	●	●
持続可能な教育の提供	機会	AIを含むデジタル技術を活用した新たな商品・サービスの提供	●	●
	機会	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	●	
	機会	ベンチャー投資を通じたイノベーション支援・社会課題解決とフィナンシャルリターンの獲得	●	●
	リスク	不十分な教育が貧困の拡大・固定化につながることによる、経済格差の拡大、国・社会の成長鈍化	●	●
	機会	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	●	●
	機会	リカレント・リスキリング教育およびIT・プログラミング教育機会の提供	●	●
公平で質の高い社会保障の充実	リスク	不十分な教育が貧困の拡大・固定化につながることによる、経済格差の拡大、国・社会の成長鈍化	●	●
	機会	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	●	●
	機会	リカレント・リスキリング教育およびIT・プログラミング教育機会の提供	●	●
	リスク	社会保障制度の補完による民間保障へのニーズの高まり	●	●
	機会	公平公正な待遇改善に向けたビジネス・サービスの提供	●	●
	機会	現行医療システムの効率化、DX推進、モバイル活用を通じた利便性および医療の質の向上	●	●
ビジネスと人権	リスク	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	●	●
	機会	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	●	●
	機会	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	●	●
	リスク	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	●	●
	機会	優れた人財の安定的な採用とリテンション	●	●
	機会	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	●	●

\*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、中期は10年程度、長期は40~50年程度と定義

## Value Creation

\*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、中期は10年程度、長期は40~50年程度と定義

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
社会	地政学リスク	リスク	● 進出国での、政治的・軍事的な緊張の高まりによる事業運営・展開の見直し ● 新たな法規制の導入等による、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	● ● ●
		機会	● 地政学的再編に伴う、エマージングマーケットの拡大	● ● ●
		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 ● 炭素税の大額な変更、市場・社会環境変化による資産の毀損、気候変動対策に資する新技術開発、消費者行動の変容等の環境変化への対応が不十分な企業の投融資価値の低下	● ● ●
	機会	● 気候変動対応の遅れによるレビューーションの低下、および訴訟の発生	● ●	
環境	気候変動への対応	リスク	● 温室効果ガス排出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・機会等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	● ● ●
		機会	● 新たな投融資機会の獲得	● ● ●
		リスク	● 急速な導入に伴う、購入電力コストの増大	● ● ●
	機会	● 新たな投融資機会の獲得	● ● ●	
エネルギー	再生可能エネルギー	リスク	● イノベーションを通じた再生可能エネルギーの普及、脱炭素社会への移行	● ● ●
		機会	● エネルギー需給の逼迫や資源価格の高騰、安定調達の困難等による事業活動の低迷	● ● ●
		リスク	● デジタル化に伴う電力需要の増加によりエネルギーの需給が逼迫し、事業活動が低迷するリスク	● ● ●
	機会	● 新たな投融資機会の獲得	● ● ●	
自然災害	自然災害への対応	リスク	● 大規模災害に起因する保険給付の予測困難性 ● 物理的な被害による、業務運営への重大な支障 ● 自然災害等による投融資先資産の棄損	● ● ●
		機会	● 自然災害への備えにつながる商品・サービスの提供 ● 新たな投融資機会の獲得	● ● ●
		リスク	● 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ビューーションの低下、および訴訟の発生	● ● ●
	機会	● 新たな投融資機会の獲得	● ● ●	
ガバナンス	企業ガバナンスの管理・腐敗防止	リスク	● ガバナンス上の不備に伴う事業活動の低迷 ● 問題が顕在化した場合のレビューーションの低下、および社会的信用の失墜による企業価値の毀損 ● 社員へのコンプライアンス教育不足に伴う問題の顕在化による、レビューーションやお客さまからの信頼低下	● ● ●
		機会	● 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、当社グループのレビューーションへの悪影響 ● 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	● ●
		リスク	● 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 ● 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	● ●
	機会	● 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	● ●	
サイバーセキュリティ	リスク	● サイバー攻撃・システム障害による、サービスや資産運用業務の中止 ● リスクが顕在化した場合の、レビューーションやお客さまからの信頼低下	● ●	
	機会	● 機密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	● ●	
AIテクノロジーとDX	AIテクノロジーとDX	リスク	● 優れた人財の安定的な採用とリテンション ● AIやテクノロジーを適切に制御できることによる、情報漏洩や権利侵害	● ●
		機会	● 取組みが他社に劣後、あるいは抜本的な革新に対応できることによる競争力の低下 ● 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	● ●
		機会	● 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	● ●



## コア・マテリアリティと進捗を測る指標・目指す水準

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	2023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つの領域を中心とした総合的な金融サービスの提供	お客様数 2026年度 国内 約1,380万名 海外 約3,720万名	国内 約1,380万名 海外 約3,720万名	国内保障事業戦略 P45／資産形成・承継事業戦略 P49／海外生保事業戦略 P53／新規事業戦略 P59／国内のCX向上に向けた取組み P67／グループサステナビリティ推進体制 P73
	● 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、ファイナンシャル・インクルージョンの推進	NPS <sup>※1</sup> 2026年度 国内業界トップ水準	-44.2	
	● 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作り	新興国での金融包摂への貢献 (マイクロインシュランスの提供数)	保有契約件数 約1,300万件	
	● 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 <sup>※2</sup> ) 従業員のボランティア参加者数 <sup>※3</sup> (地域貢献)	新契約価値 各事業年度ごとに目標設定 約4.3万名 約4.3万名	
II. Healthy People and Society (一人ひとりのWell-beingと健全な社会への貢献)	● 脱炭素社会の実現、自然資本の回復への貢献	自社GHG排出量削減 (グループScope1+2) 2019年度比 2030年度 75%減 2040年度 ネットゼロ	修正利益 2026年度 4,000億円	修正利益 3,193億円
	● 投融資を通じたサステナビリティ課題の解決	修正ROE 2026年度 10%程度	62%減	
	● 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	ROEV 中長期的に 8%程度	修正ROE 8.2%	
	● サステナビリティ・テーマ型投融資累計額 <sup>※2</sup> 2029年度までに累計5兆円 [うち環境・気候変動2.5兆円]	第一生命 31%減 第一フロンティア 生命 34%減	ROEV 26.8%	
III. Green Leadership (環境課題への戦略的対応)	● サステナビリティ・テーマ型投融資累計額 <sup>※2</sup> 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%	資本コスト 9%	グループサステナビリティ推進体制 P73／気候変動・自然資本への取組み P75／気候変動課題の解決に向けたイニシアティブ・意見発信 P83
	● ESG総合インデックス 国内業界トップ水準	ESR 170～200%	ESR 226%	
	● 社会から評価されるサステナビリティ経営基盤の構築	相対TSR 相対優位	DJSI : アジアパシフィックIndex選定 MSCI : BBB	
	● 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、能力を最大限發揮・高めていく組織づくりの推進を通じた働きがいの創出	人財の多様性 2030年までに、女性役員比率 <sup>※5</sup> ・女性組織長比率 <sup>※6</sup> ともに30% 働きがいの創出 (エンゲージメントスコア <sup>※6</sup> )	女性役員比率 13.7% 女性組織長比率 19.1% 65	
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)	● イノベーションの推進 (イノベーションファンド <sup>※7</sup> 応募数) 年間30件	内訳 DJSI : アジアパシフィックIndex選定 MSCI : BBB 女性役員比率 13.7% 女性組織長比率 19.1% 65 29件	29件	財務・資本戦略 P39／グループサステナビリティ推進体制 P73／人権尊重の取組み P84／人財戦略 P85／IT・デジタル戦略 P95／コーポレートガバナンス P99／役員体制 P113
	● 第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の合計	※5 当社、第一生命の合計		
	● 第一生命、第一フロンティア生命の合計	※6 当社、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の合計		
	● 第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命および一部海外グループ会社の合計	※7 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		
	● 第一生命は絶対量ベース、第一フロンティア生命はインテンシティベース	※4 第一生命は絶対量ベース、第一フロンティア生命はインテンシティベース		

\*1 「Net Promoter Score(ネット・プロモーター・スコア)」の略で、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サメトリックス・システムズの登録商標、スコアの対象は第一生命

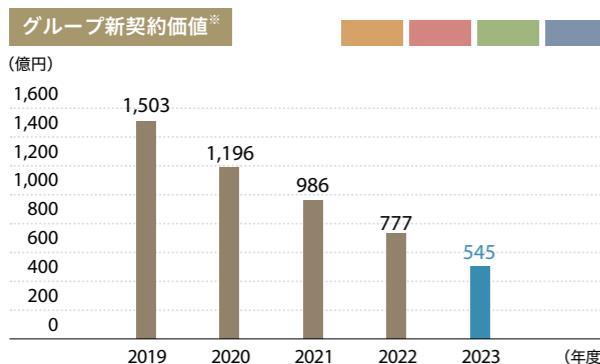
\*2 第一生命、第一フロンティア生命の合計

\*3 第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命および一部海外グループ会社の合計

\*4 第一生命は絶対量ベース、第一フロンティア生命はインテンシティベース

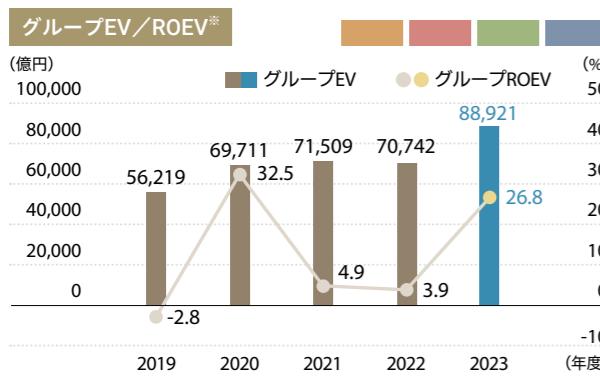
## Value Creation

# 財務・非財務ハイライト



新契約価値は、ある期間に獲得した新契約の契約獲得時点における価値を表したもので、2023年度は第一フロンティア生命が堅調に推移した一方、団体年金事業の増加分を除いた第一生命で低迷したほか、米プロテクティブで一部商品の新契約価値がマイナスになったことや、第一生命ペトナムで販売モメンタムの低下に伴う販売不振もあり、グループ全体では前年比で30%の減少となりました。

\*2020年度より、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社債スプレッドを反映。2023年度より、国内3社（第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命）について2025年度末に日本で導入される新経済価値ベースの計算方法を適用（2022年度について遡及適用）

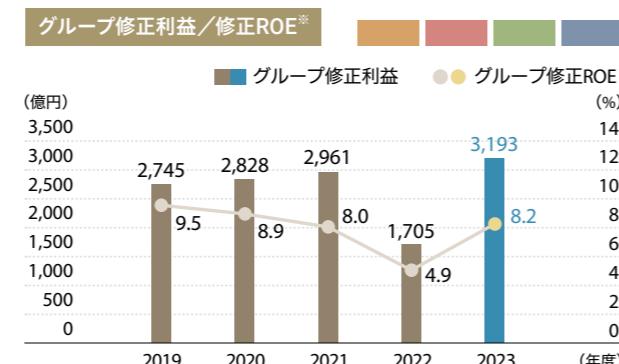


経済価値ベースの企業価値を示すグループEVは、国内株式の時価上昇や国内金利上昇の影響を主な要因として、2023年度は前期比で26.8%の増加となりました。

\*2023年度より、国内3社（第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命）について2025年度末に日本で導入される新経済価値ベースの計算方法を適用（2022年度について遡及適用）



2023年度実績に基づく1株当たり配当金額について、現中計の配当性向40%を早期適用して前期比27円増配の113円とし、また、上限1,000億円の大規模な自己株式取得を決定しました。



株主還元の原資となる当社独自の指標であるグループ修正利益は、第一生命における保険関係損益の改善や第一フロンティア生命における新契約費負担の改善、米プロテクティブにおける前期の米銀破綻による減益要因の剥落などにより、2023年度は前期比で87.2%増加の3,193億円となりました。

\*豪TAL、パートナーズ・ライフが2023年度よりIFRS17を適用したことにより、2022年度数値も豪TAL、パートナーズ・ライフ分についてはIFRS17ベースに遡及適用前のグループ修正利益、グループ修正ROEはそれぞれ1,844億円、5.0%。



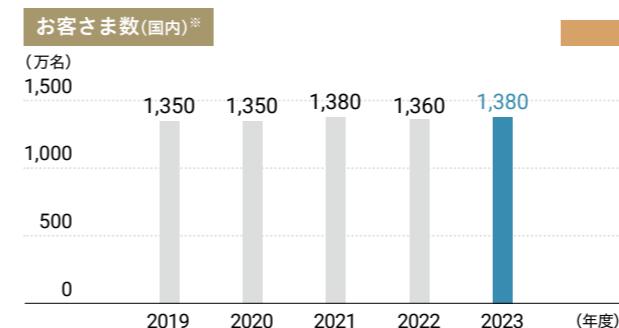
経済価値ベースの財務健全性指標である資本充足率(ESR)は、リスク削減の進捗に加え、株高・円金利上昇・円安進行等の市場要因がプラスに寄与し、2023年度は前期末比で14ポイント上昇しました。

\*2020年度数値より、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。2023年度より、国内3社（第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命）について2025年度末に日本で導入される新経済価値ベースの計算方法を適用（2022年度について遡及適用）



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リターンを指すTSRは、2022年3月末から2024年3月末までに64%上昇し、比較対象である15社中第5位となりました。

\*2022年3月末の各社株価を100として指標化（Bloombergデータより当社算出）。国内保険グループ7社（かんぽ生命保険・T&D HD・東京海上HD・MS&ADインシュアランスグループHD・SOMPO HD）、海外保険グループ9社（AIA・Aflac・Allianz・AXA・Manulife・MetLife・Prudential（米国）・Prudential（イギリス）・Zurich）の計14社との比較



2026年度を目指して国内で延べ1,500万名という目標に向けて、2023年度1,380万名と、お客さま数の維持拡大に取り組みました。また、海外は2023年度3,720万名という実績に対して、2026年度を目指して延べ4,500万名という目標を新たに設定し、取組みを強化しています。

\*第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、第一生命スマートおよびアイベット損保の合計。保険領域のみならず、非保険領域の商品・サービスを含む



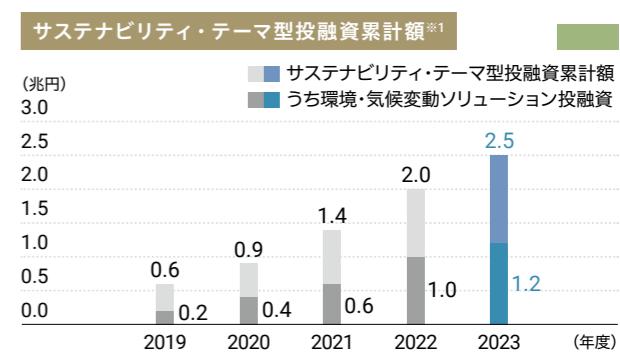
ごろく形式の金融教育教材\*を用いて、学校だけでなく、企業や官公庁等向けにもセミナーを実施し、全世代に向けて幅広く金融教育支援を行っています。全国の自治体・教育機関・金融機関等と連携することで、2022～2023年度は参加者数が大きく増加しました。

\*第一生命「ライフサイクルゲームⅢ」、第一フロンティア生命「ライフシミュレーションゲーム Frontier World」



2040年度までのネットゼロに向けて、2023年度は62%減\*と、2030年度75%減の中間目標に対して順調に進捗しました。なお、計測の精緻化に向けて、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CO<sub>2</sub>排出量を算定対象に含める等、算定基準の一部見直しを実施しました。

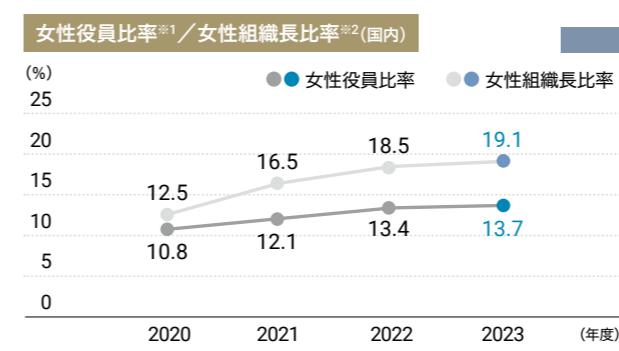
\*2019年度比



社会課題解決に資する投融資を推進し、2024年度までにサステナビリティ・テーマ型投融資累計額2兆円という目標を前倒しで達成しました。そのため、2029年度までに投融資累計額5兆円（うち環境・気候変動ソリューション投融資\*2 2.5兆円）という目標を新たに設定しました。

\*1 第一生命および第一フロンティア生命の合計

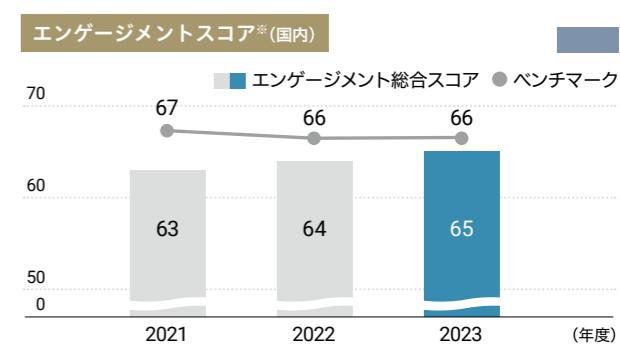
\*2 グリーンボンド、再生可能エネルギー発電所関連事業への投融資など



2030年までの女性役員比率30%を目指して、階層別研修や役員によるマネジメントポスト候補者の選出・育成など、パイプラインの強化に取り組んでいます。その結果、2023年度に女性役員比率13.7%、女性組織長比率19.1%と、着実に向上しています。

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

\*2 当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合計

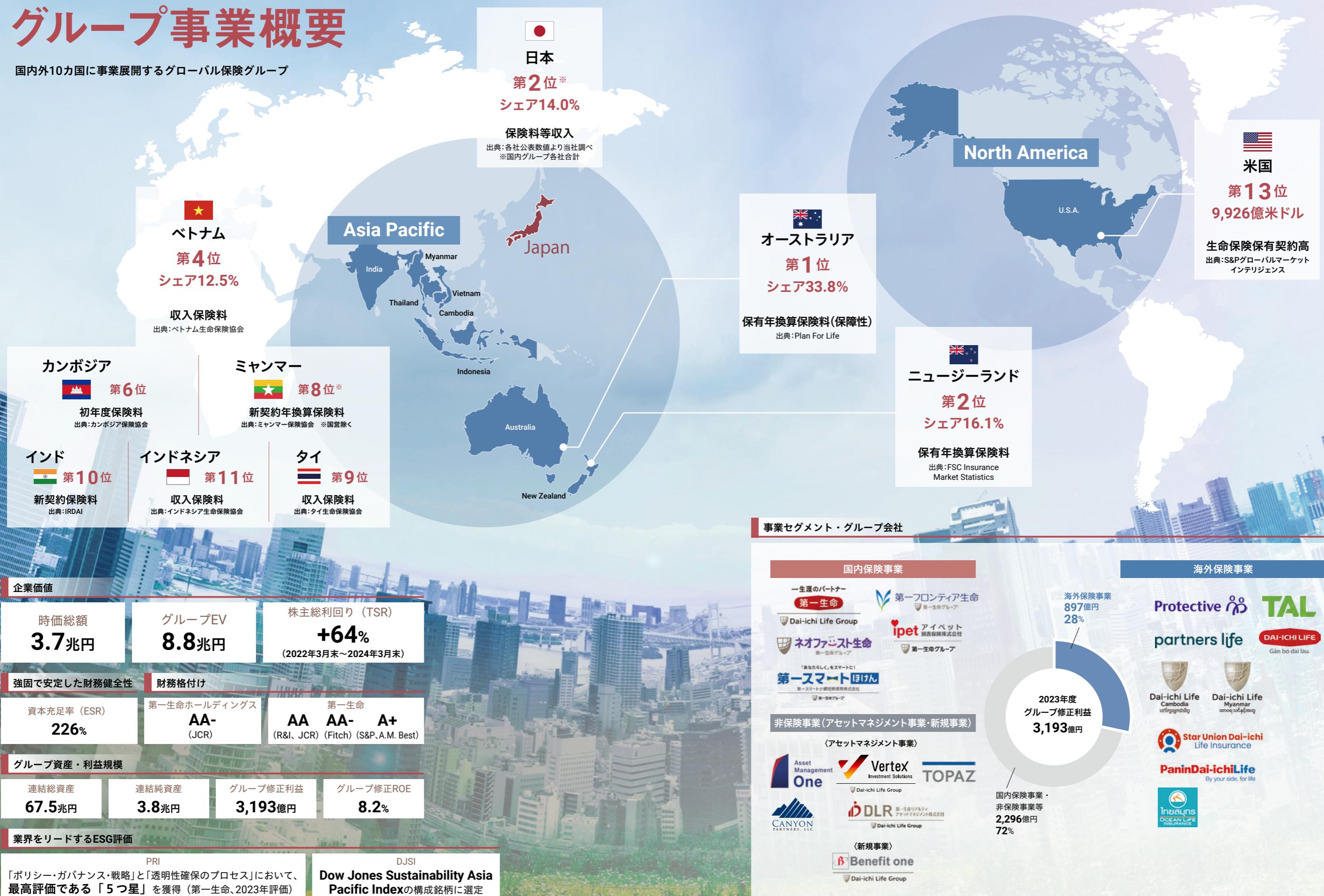


社員エンゲージメントを重要指標と位置付け、エンゲージメントスコア向上に向けて積極的に取り組んでいます。継続的な取組みにより総合スコアは引き続き改善しており、2023年度はこれまで課題と認識していた理念戦略に関するスコアも改善しました。

\*当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合計

# 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



※記載のある場合を除き、2023年度末時点の数値を掲載しています

2021-2023年度

# 中期経営計画の振り返り

2021年度にスタートした中期経営計画「Re-connect 2023」では、コロナ禍によりすべてのステークホルダーとのつながりの一部が分断・変容を強いられたほか、人々の価値観や社会のあり方も加速度的に変わりつつある環境認識を踏まえ、お客さまをはじめとする各ステークホルダーとのつながりのあり方を見直し、4つの重要施策（財務・資本戦略、国内事業戦略、海外事業戦略、経営基盤・サステナビリティ）を中心に取り組みました。

## 重要施策の振り返り

国内でのアイペット買収、海外での新たな進出国であるニュージーランドにおけるパートナーズ・ライフの買収など、事業ポートフォリオの改善に向け一定の成果が出ています。また、具体的な戦略の構築・実行は2024年度からの新中計からとなります。更なる事業ウイングの拡大やエコシステム形成に向けたベネフィット・ワンの買収も実施しています。

一方で、各種の取組みを通じて一定の成果は出ているものの、依然として資本効率が資本コストを下回る状態であり、また第一生命の新契約業績についても課題として認識しています。新中計の遂行にあたっては、前中計での課題を認識したうえで課題解決に取り組んでいきます。

戦略	重要施策	成果	課題
財務・資本	市場関連リスク削減を中心とした資本効率の抜本的改善	長期債積増しや出再を通じた金利リスクの削減を通じ市場関連リスク削減は目標値を上回る進捗	資本コストは着実に減少も、株価上昇を起因に株式リスクは高止まり、資本効率は資本コストを下回る状況
	規律ある資本配賦と魅力的な株主還元の両立	成長市場への資本シフトと高い総還元性向の両立を通じた資本循環経営を推進	株価上昇に伴い相対劣後する配当利回りや、現金配当と自己株式取得とのバランスに改善余地
国内事業	生涯設計デザイナー・チャネルの改革・高能率化	商品体系および募集プロセスの刷新や抜本的な運営変更により、生産性指標である1件当たり保険料は向上	新たな採用・育成モデルの定着に時間を要したことによる陣容減少等を主因に、第一生命の新契約業績が低調
	国内ビジネスモデルの変革と4つの体験価値の拡大によるCX向上	ペッタ保険・福利厚生サービスへの事業領域拡大といった体験価値領域の拡大	ミラシルなどを通じたOMO(Online Merges with Offline)推進も十分なリーズ創出や収益化に至らず
海外事業	既存進出国における利益貢献の拡大と更なる成長に向けた挑戦	新たな地域進出による事業ポート改善(パートナーズ・ライフ(ニュージーランド)の買収)	北米における買収事業の競争激化やマクロ環境変動に伴う利益の変動幅拡大
	DXを活用したCXの追求と生産性向上に向けた取組み	英国のYuLifeやインドのRenewBuyへの出資・提携を通じたデジタルケイパビリティ獲得	各社のDX取組みは進展も、グループ横断的なシナジー創出は道半ば
サステナビリティ・経営基盤	経営基盤を支えるグループ人財戦略・グループガバナンス	CXO制の導入・拡大や外部プロフェッショナル人財の登用による経営体制強化	デジタル等の専門人財の確保や、女性役員・組織長比率に改善余地
	グループ一体でのサステナビリティの推進	複数のESG Indexへの採用、サステナビリティ推進体制の強化、着実なGHG排出量削減	各グループ会社の地域特性が異なる中のグループ横断的な取組みに課題

## KPIの達成状況

前中計で目指していた各KPIについては、中計策定当初に目指していた水準を概ね達成している状況となりました。

特に、最終年度である2023年度の実績については、中計開始時点(2021年3月末)を起点とした相対TSRで4位と中位以上の着地となり、グループ修正利益も円安影響を背景にした運用収支の上振れ等により、目標を大きく上回る結果となりました。また、株価・金利上昇といった外部環境の影響もあり、グループROEVも超過達成となりました。

なお、市場関連リスク削減の取組みについても大きく進捗した一方、株価上昇を受けた株式リスクの高止まりは課題として残りました。修正ROEについても目標は捉えているものの、未だ資本コストを上回る水準ではないため、引き続き資本循環経営の取組みを推進したうえで、資本コストの低減と資本効率の向上に資する取組みが必要であると認識しています。

また、保険利益の先行指標である新契約価値については、第一フロンティア生命における国内外の金利上昇等に伴う好調な販売による増加要因があったものの、第一生命での新契約業績の低迷や第一生命ベトナムにおける販売モメンタムの低下による銀行チャネルの販売不振もあり、グループ全体での目標および2022年度実績よりも下回る結果となりました。

第一生命では、ペット保険などのタッチポイント商品による新たなお客様接点確保に加えて、保障と資産形成・承継の一体価値提供を行うことで早期の販売量回復を目指しています。

なお、新中計では前中計でのKPIのみならず、2030年度に目指す姿に向けコミットすべき整合的なKPIも追加したうえで、進捗の可視化を図っていきます。

	2023年度末の目標水準	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
グループ修正ROE <sup>*1</sup> (グループ修正利益ベース)	8%程度	8.0%	4.9%	8.2%
グループROEV <sup>*2</sup>	平均8%程度 (2026年度目途)	4.9%	3.9%	26.8%
市場関連リスク削減 (対'21/3末 金利・株式リスク)	リスク量削減△5,600億円 (金利・株式リスク約20%相当)	△3,929億円	累計△5,373億円	累計△7,062億円 (対'21/3末△25.4%)
資本充足率 (ESR) <sup>*3</sup>	中長期的に170~200%水準 の安定確保	227%	212%	226%
相対TSR (株主総利回り)	国内外の競合10社との パフォーマンス比較 <sup>*4</sup> において 相対的な優位性を築く	2位	4位	4位
グループ修正利益 <sup>*1</sup>	2,500~2,800億円程度	2,961億円	1,705億円	3,193億円
参考: グループ新契約価値 <sup>*3</sup>	各事業年度での目標値 により運営	986億円	777億円	545億円

\*1 TAL、パートナーズ・ライフが2023年度よりIFRS17を適用したことにより、2022年度数値を適応修正(適応修正前のグループ修正ROE、グループ修正利益は、それぞれ5.0%、1,844億円)

\*2 2023年度の計算より、国内3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)について新規制(2025年度末に日本で導入される経済価値ベースのソリベンシー規制)に沿った計算方法に変更

\*3 2022年度実績および2023年度実績に関しては\*2の計算方法変更を反映

\*4 前中計開始時点である2021年3月末時点での株主総利回りによる比較

# 2024-2026年度 新中期経営計画

2024年度にスタートした新中計については、前中計までの課題および外部環境の変化も認識し、2030年度に「お客さま満足度」「従業員満足度」「商品・サービスの革新性」「企業価値」の4つの領域で国内No.1となることを通じて「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」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を設定しました。

## 計画の全体像

### 2030年度に目指す姿

- お客さま満足度、従業員満足度、商品・サービスの革新性、企業価値の4つの領域で国内 No.1
- グローバルトップティアに伍する保険グループ ● 日本の保険業界の未来を先導する存在

### 2026年度に実現したい姿

- 資本コストを安定的に上回る資本効率の実現 ● 保険サービス業への変革に向けた基盤構築
- グループ修正利益4,000億円 ● 2023年度始時点の時価総額(3兆円)からの倍増

## KPI ターゲット

財務		非財務		
KPI項目	2026年度	2030年度	KPI項目	2026年度
ROEV	中長期的に8%程度		お客さま数	国内:約1,500万名 海外:約4,500万名
新契約価値	各事業年度ごと設定	—	ESG総合インデックス	国内業界トップ水準の評価スコア
修正ROE	10%程度	安定的に10%を超過		
修正利益	4,000億円	6,000億円		
資本コスト	8%	安定的に8%以下		
相対TSR (対競合14社)	相対優位			

## 計画概要

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

事業戦略		財務・資本戦略		経営基盤 (ガバナンス/ 人財/IT・デジタル)
国内保障事業	資産形成・承継事業	海外生保事業	新規事業	

## 外部環境

生成AIの実装化など、デジタル技術の急速な進化	地政学リスク・不確実性の高まり	少子高齢化の加速
価値観の多様化・細分化の更なる加速	金利・インフレのある世界	資本効率・企業価値への要求の高まり
資産形成ニーズの拡大	サステナビリティ重視の潮流	

## 計画概要

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

### 国内保障事業

「保障」と「資産形成・承継」の両面における価値提供とチャネル生産性向上を追求し、お客さまから共感される価値創造を実現

- お客さまのセグメントごとに課題・ニーズを見つめ直し、課題を起点とした商品ラインアップの拡充のもと「保障」と「資産形成・承継」で価値提供を実施
- リアルとデジタルを融合したチャネルにより第一生命では新契約実績のコロナ禍前水準への回帰を目指す

### 海外生保事業

既存事業の成長とM&Aを通じたインオーガニック成長を通じ、2026年度1,600億円(グループ修正利益のうち40%)の修正利益を目指す

- プロテクティブでは、保険・年金商品の販売拡大に加え新規買収の実現、資産運用力の強化を通じて、資本効率・利益規模拡大を進め
- インドなど高成長と利益貢献の双方を期待できる市場での基盤強化、未進出地域への展開

### 資産形成・承継事業

事業の拡大に向けた体制整備、アセマネ事業においてはグループ資産運用機能や商品競争力の強化とともにキャピタルライトなフィービジネスの成長

- 第一生命では資産形成・承継・相続アドバイザーの拡大を含む販売体制を構築
- 第一フロンティア生命における商品企画力・運用力の向上を通じた預り資産残高の拡大
- アセットマネジメント会社への出資を通じた保険事業における競争優位性の確保やキャピタルライトなフィービジネスの収益源を拡大

### 新規事業

PMIの着実な遂行を前提にペネフィット・ステーションを軸としたエコシステム構築

- 第一生命とのシナジーによる顧客基盤の拡大や、独自の保険商品の開発・拡販、健康医療サービスの展開、海外事業における協業など、短・中・長期の時間軸に沿ったシナジー創出を行う
- 非保険領域(含むアセットマネジメント事業)の拡大を行い2030年度にグループ修正利益における10%規模まで成長させることを目指す

### 財務・資本戦略

資本循環経営を推進し、前中計を上回る市場リスクの削減を通じた資本コストの低減、魅力的な株主還元の実現

- 国内株式の削減は3年間で1.2兆円規模に引き上げ、さらに時価が上昇した場合には売却規模を機動的に引き上げるオペレーションを実施し株式リスクの削減を確実に進める
- 資本コストを上回る資本効率の安定的な実現まで総還元水準は維持する方針とし、配当性向を40%に引き上げ、新たに中間配当の導入を決定

### 経営基盤(ガバナンス/ 人財/IT・デジタル)

責任権限の明確化および運営効率の向上を企図したガバナンスの強化  
人的資本への積極的な資源配分による経営基盤を支える人財の育成・獲得  
各事業戦略に整合するテクノロジー提供によりお客さま基盤拡大や生産性の向上を実現

- 事業ラインと機能ラインのマトリクス型のガバナンス体制とし、透明性の高い事業推進の実現とグループ横断的な機能の発揮
- 「グループHRガバナンス」「人事制度・報酬制度」「人財獲得・人財育成」「活躍機会」の4つを人財戦略の柱と位置付け、最適な資源配分に向けて国内外での人事面の変革を強力に推進
- グローバルIT開発センターの活用、およびグループ内システム会社の変革を通じて、デジタル組織能力の内製化とグループケイパビリティを強化。また、国内のお客さま情報の一元化などを通じて、データドリブンな営業活動への変革を図る

# 財務・資本戦略

良質な「資本循環経営」の実践を通じて、  
「資本効率が資本コストを安定的に上回る状態」を  
2026年度までに実現します。

執行役員CFO  
西村 泰介



## 目指す姿

- 資本効率が資本コストを安定的に上回る状態（2026年度までに実現）
- 資本循環経営を通じた強固な事業ポートフォリオの構築
- これらの実現を通じた企業価値の持続的な向上（2026年度に6兆円、2030年度に10兆円の時価総額を目指す）

## CFOメッセージ

Chief Financial Officer(CFO)の西村です。当社グループは前中計において、資本効率の向上と資本コストの低下を最重要課題に設定のうえ、リスク削減取組み等の諸施策を実行しました。その結果、2023年度末時点では資本コストは9%程度まで低下するなど一定の成果を上げましたが、当社が目指す水準にはまだ到達しておりません。本稿ではこれらを踏まえ、今中計の財務・資本戦略について、私のグループ事業全体に対する思いと併せてご説明します。

当社グループは2030年度までにグローバルトップティアに伍するべく、2026年度に6兆円、2030年度に10兆円の時価総額を目指しています。

2030年度までの時間軸において、今中計期間を、前中計から取り組んできた「資本コストを安定的に上回る資本効率」を実現する仕上げのステージと位置付けています。2023年度の修正ROEは8.2%でしたが、これは当社が認識している資本コスト水準である9%をいまだ下回っています。この関係性を逆転させ、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改善に取り組みます。そのため、既存事業の資本効率向上に加え、より高い成長や高い資本効率が期待される事業へ資本を再配賦していきます。また、資本効率改善にコミットするため、自己株式取得も引き続き重視していきます。2026年度までに資本コストを上回る資本効率を確実なものとし、その後、利益規模の拡大に向けて戦略投資を加速させ、2030年度に目指す姿を実現していきます。当社グループの課題として、

まずは国内の新契約価値を回復させ、ひいては中長期的に第一生命を中心とした国内事業の利益規模を維持していくことが挙げられます。

また、2025年度に予定されている経済価値ベースの新資本規制の導入を見据えて、内部管理用の資本充足率であるESRの改定を行っていますが、現在は国内事業のみ新基準へ移行した状況です。今後、海外事業も新基準へ移行したうえで、新基準ベースのESR水準を明確に示し、財務健全性維持と資本効率向上を両立させていきたいと思います。

また、コスト管理と生産性向上に向けた取組みの強化も必要です。各事業オーナーやCXOと協働し、例えばグループのベンダーマネジメントを強化するなど、今後のインフレも見据えて生産性を向上させていきます。

2027年度以後に目指す資本効率やそれを実現していくための事業ポートフォリオについてもより具体化が必要です。例えば、資本コストの低減と資本効率の向上に向けた取組みの一つとして、第一生命が保有する国内株式を今中計の3年間で1.2兆円売却する計画を立てていますが、それ以降の期間を含めた最終的な株式保有のるべき水準についても検討を進めています。

当社は国内事業から創出される安定した利益を原資として、株主還元の強化と資本効率が高い事業への投資を進めてきました。足元では堅調な国内株式市場に支えられ、財務基盤は良好な水準を維持しています。また、国内金利が上昇すれば、

一定の円建債券の売却損は想定されるものの、商品の魅力向上・新契約価値増加など、事業環境としてはポジティブな影響を享受できる見込みです。

また、事業ポートフォリオについてもより強固なものに進化させていきます。長期の時間軸で保険事業を成長させてきた当社グループの強みを、東南アジアを中心とした成長国において発揮していきたいと考えています。保険事業は規制も厳しく、その成長は決して平たんな道のりではありませんが、それを実現できる企業は、第一生命グループを置いて他にいないと思っています。また、先進国においては高齢化に伴うリタイアメン

トマーケットの成長を見込んでおり、年金商品の組成・販売およびアセットマネジメント事業の強化に取り組んでいます。さらに、ベネフィット・ワンという日本最大の従業員向け福利厚生プラットフォームを獲得しました。今後、そのお客さま基盤を拡大していくとともに投資に見合う利益成長を実現していきたいと思います。

当社グループの強みを活用し、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となるべく、資本循環経営を一層推進するとともに、マーケットから信頼される高品質なIR活動を実践し、持続的な企業価値向上を推し進めていきます。

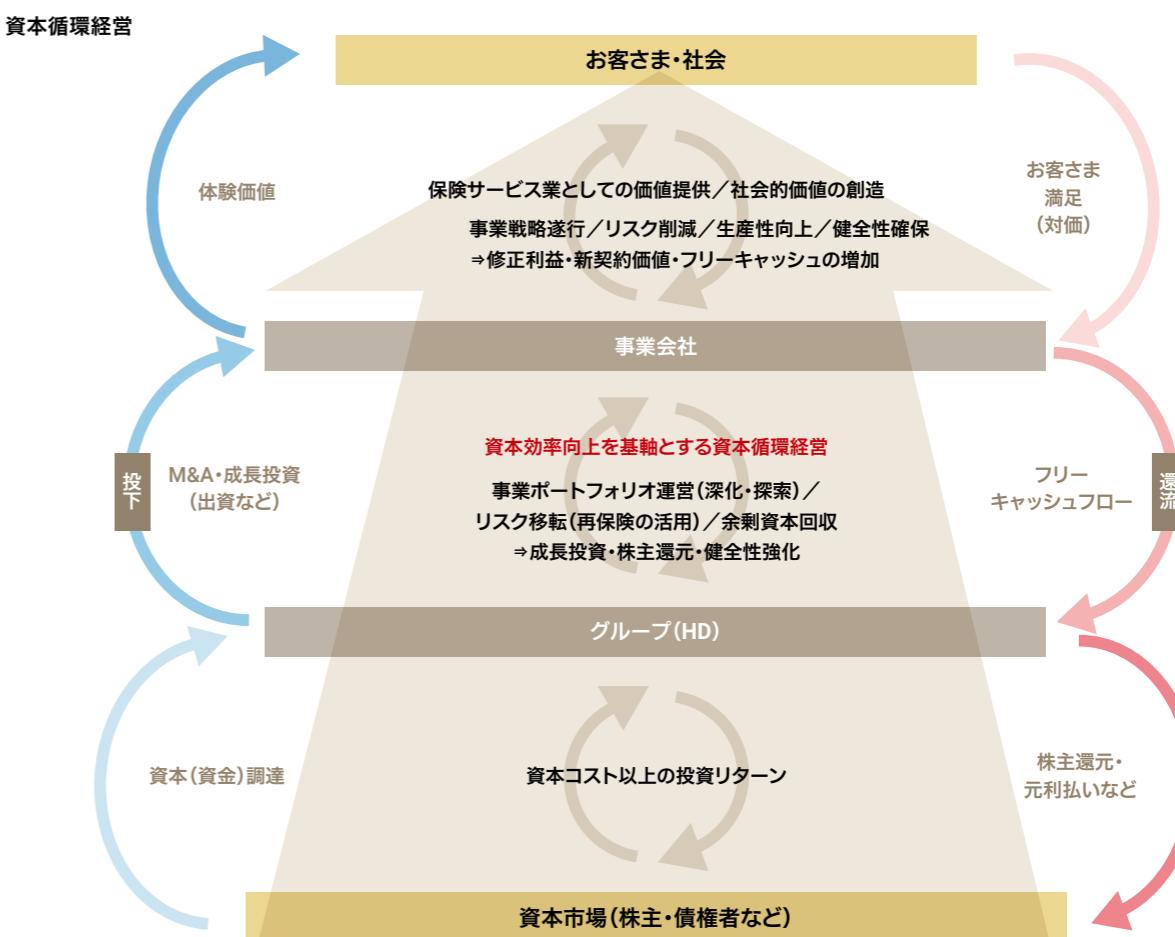
## 資本政策の基本的な考え方

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株主還元のさらなる充実を目指し、ERM(Enterprise Risk Management)の枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

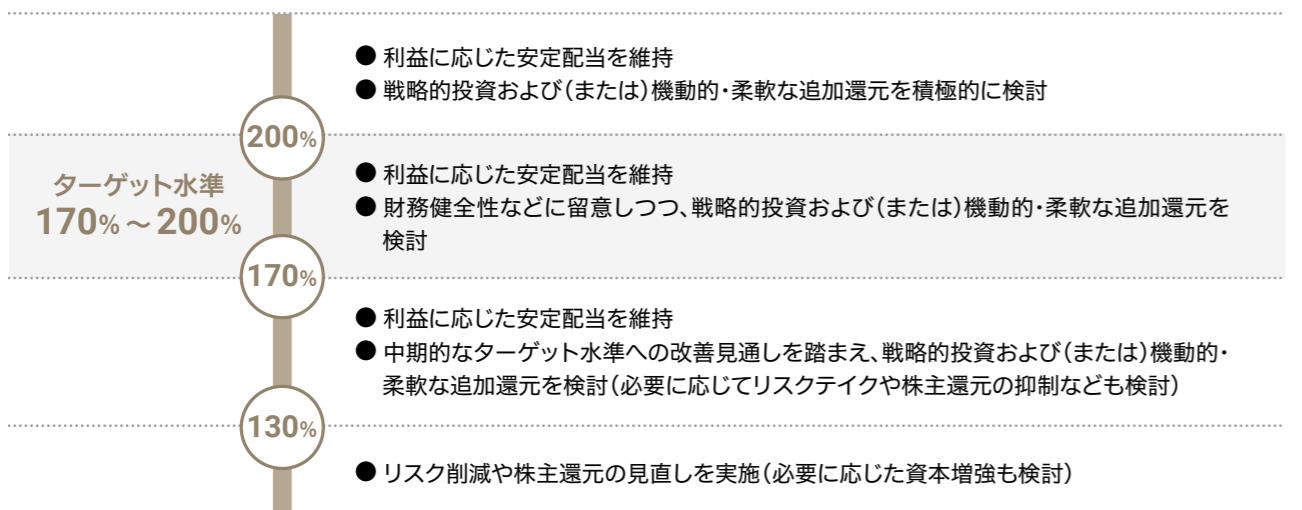
今中期経営計画では、前中期経営計画に引き続き、「資本循環経営」の実践を通じた持続的な成長を目指しています。「資本循環経営」とは、事業運営を通じて稼得した資本やリスク削減によって解放された資本を財源として、財務健全性を確保

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、ターゲット水準を170～200%と定め、200%を超過している場合、市場環境等の状況も勘案のうえ、戦略的投資および機動的・柔軟な追加還元を積極的に検討していきます。



## 資本充足率（ESR）水準と資本政策の考え方



## 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あり、現行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指標であるのに対し、経済価値ベースの貸借対照表を基準として算定する指標となります。

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、当社は2010年の東京証券取引所上場時からEmbedded Value (EV) を開示し、ESRは2015-17年度中計からターゲット水準を170~200%と定め開示しております。EV・ESRの導

入以降、適宜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。

現在、保険監督者国際機構（IAIS）が検討している国際的に活動する保険会社グループ（IAIGS）を対象とした国際保険資本基準（ICS）や本邦で2025年度に導入予定の経済価値ベースのソルベンシーリスク規制（以下、「新規制」）は、基準の最終化に向けた検討が継続しております。

そのなかで当社は、新規制の導入に向け、EVおよびESRの各指標について、2023年度末より国内3社（第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命）について先行して新規制に沿った計算方法に変更しております。

## 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からの送金率の引き上げを行い、それにより創出された余剰資本を自己株取得等の株主還元に充てることで資本効率の改善を図るとともに、将来の成長に向けた戦略投資にも規律を持って資本配賦を行っております。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なうことで、将来に向けた持続的な成長を実現すべく資本循環経営を進めています。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内に留保する利益の向上を実現することで、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主な取組み・リスク削減の取組み

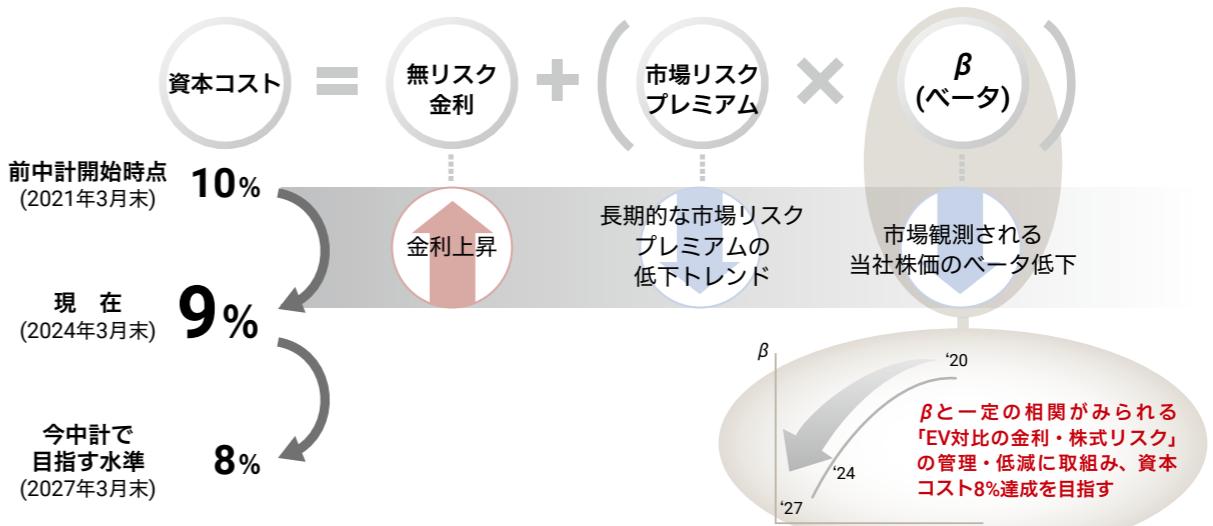
当社グループの資本コストは、前中計開始時点では10%の自己認識であったところ、前中計期間に進捗した市場リスク削減に伴う資本コスト低減効果を反映した結果、現時点は9%と自己認識しています。今後も金利・株式リスク削減等を通じ、今中計期間中に8%への低減を目指しています。

市場リスク削減額は、前中計期間（'21-'23年度）合計で約△7,000億円となり、2020年度末に策定した前中計期間の市場リスクの削減目標対比で125%を達成しました。ただし、株

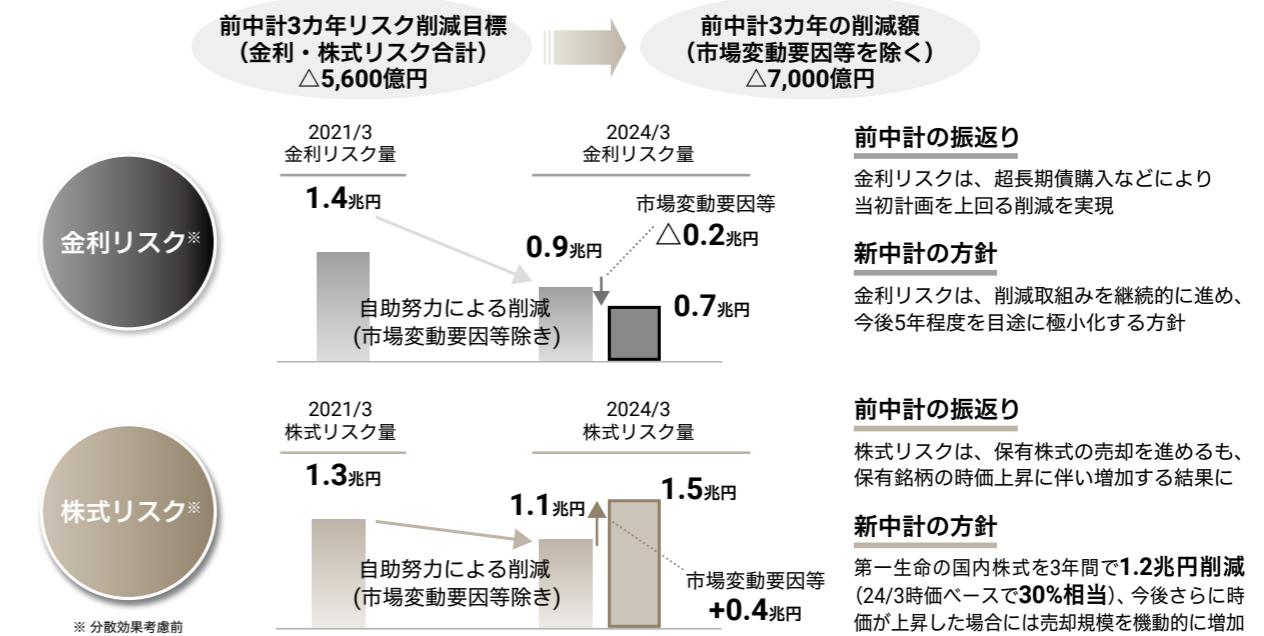
式リスクは保有銘柄の時価上昇に伴い増加する結果となり、新中計においては、第一生命の保有国内株式を3年間で1.2兆円削減することで、株式リスクの削減ペースを加速させます。

2025年度に導入予定の新規制を契機に、今後は単なるリスク削減にとどまらず、より高い資本効率が期待できる事業におけるリスクテイク等を通じ、企業価値向上につながる資本循環経営のレベルアップに取り組んでいきます。

## 市場リスク削減による資本コスト低減



## 市場リスク削減の振り返りと今後の方針



## 資本循環経営の具現化に向けた主な取組み—グループ内ファイナンスの活用—

資本循環経営のレベルアップの一環として実施しているグループ内ファイナンスについて、特にグループ内再保険は2021年に再保険会社を設立して以降、大きく拡大しております。前中計期間において、第一フロンティア生命やネオファースト生命は、海外金利上昇やコロナ関連支払いの影響を受けましたが、グループ内再保険の活用により効率的にソルベンシー

マージン比率を改善するなど、資本の有効活用につなげております。また、TALにおいては、従来から第一生命とのグループ内再保険を活用しておりましたが、再保険会社の設立によりグループ内再保険の活用範囲が広がり、さらなる必要資本の抑制が可能となりました。今後も再保険を通じた資本の有効活用等を通じ、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、当社が定めるESRの水準、各国のソルベンシー・会計制約を踏まえて定める配当可能資本「フリー・キャッシュ」に基づき決定しております。2023年度の当該配当金額は当初想定（2,500億円）を上回る約3,000億円を確保し、結果としてグループ修正利益に対する

送金率は約93%となりました。2024年度のグループ修正利益については約3,400億円を見込んでおり、フリー・キャッシュについては、現時点で90%程度の送金率を前提に約3,000億円を見込んでおります。

### 2023年度 子会社からのキャッシュレミッタス（配当送金）

	送金額
DL	2,038億円
米PLC <sup>*1,3</sup>	約87億円 [58mUSD]
豪TAL <sup>*2,3</sup>	約593億円 [574mAUD]
グループ	約3,000億円

\*1 米PLC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 発行済み優先株式償還に伴う償還金約226億円を含む

\*3 2024年3月末の為替レートで評価した円貨換算額を記載

## 事業ポートフォリオの変革

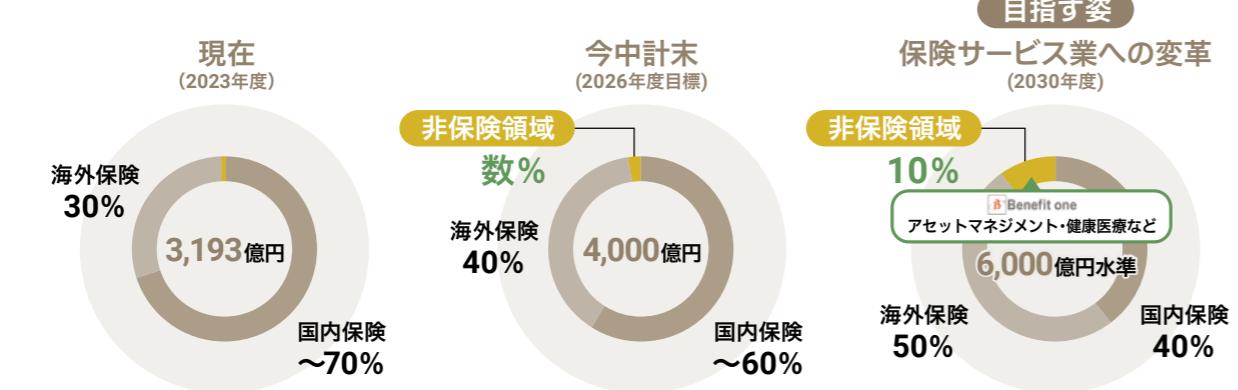
当社グループでは、「中核事業（保障、資産形成・承継）の深化」と「アセットマネジメント事業、新規事業などの非保険領域の探索」を進め、継続的に事業ポートフォリオの拡大・分散を目指しています。

2023年度は、国内トップの福利厚生プラットフォームを持つベネフィット・ワンや、国内でプライベート・デット運用を手がける資産運用会社のトバーズ・キャピタルの子会社化、米国のオルタナティブ資産運用会社のキャニオン・パートナーズ・グ

ループへの出資等、非保険領域の会社のM&Aに積極的に取り組みました。

今後も、事業ポートフォリオの拡大・分散によってグループ修正利益の水準を引き上げていく中で、2026年度には海外保険事業の比率を40%に、2030年度には同比率を50%、アセットマネジメント事業を含む非保険領域の比率を10%規模に成長させることを目指します。

### グループ修正利益の事業領域別内訳の推移



## 株主還元

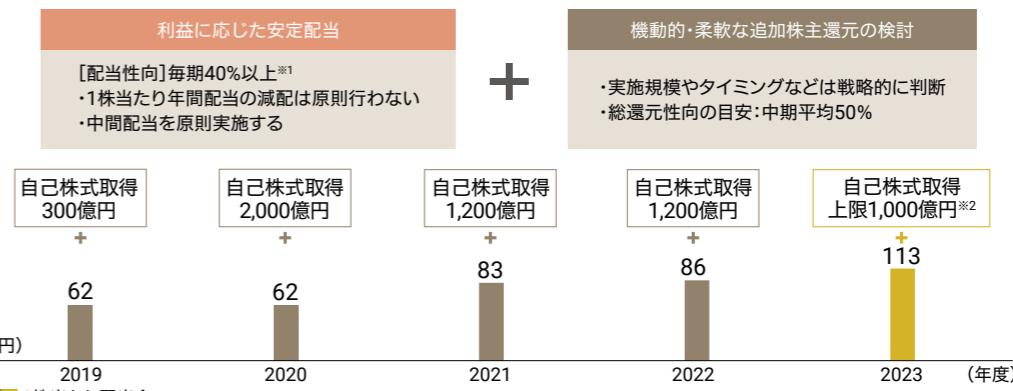
今中計期間においては、配当性向を30%から40%に引き上げ、2023年度末配当より早期適用しております。加えて総還元性向の目安を中期平均50%としつつ、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会や当社株価水準などを総合的に勘案し、自己株式取得による機動的・柔軟な追加還元を戦略的に検討・実施しております。

2023年度の株主還元については、1株当たり配当金は113

円と前年度比+27円増額しました。加えて、4年連続の大型自己株式取得となる1,000億円を上限とする自己株式取得を決定しました。また、中間配当についても2024年度より新たに実施します。

今後も、グループ利益の持続的な成長と資本・キャッシュフローの強化により、株主還元のさらなる充実を目指します。

### 今中計の株主還元方針



\*1 安定的な株主還元の実現を目的として、今中計より配当性向を40%に引き上げ（2023年度末配当より早期適用）  
\*2 資本充足率の見通しやキャッシュの状況などを踏まえ、2024年3月29日開催の取締役会において、上限を1,000億円とする自己株式取得を決定

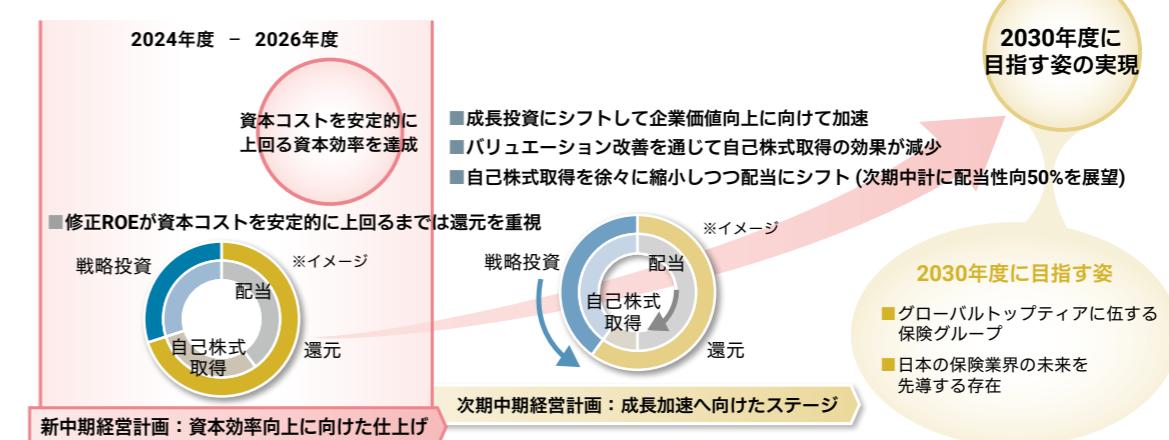
## 2030年度に目指す姿を実現するための資本政策

2030年度に目指す姿として、グローバルトップティアに位置する保険グループの実現像を定め、その達成に向けた成長を加速するためのステージに入るために、今後3年間で成すべきことをバックキャストして、今中計を定めました。今中計期間では、資本コストを安定的に上回る資本効率を実現し、資本効率向上に向けた仕上げとして、修正ROEが資本コストを安定的に上

回るまでは株主還元を重視します。

2027年度から始まる次期中計以降は、資本効率が資本コストを安定的に上回る状態を達成していることを前提に、資本政策については、配当性向は高めつつ自己株式の取得については縮小し、戦略的な投資を重視することで利益成長を加速させていきます。

### 今後の資本政策の方向性



# 国内保障事業戦略

「一生涯のパートナー」として、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客様のライフデザインを協創し、幸せな人生の実現に貢献していきます。

国内保障事業オーナー  
常務執行役員 合田 真



## 目指す姿

一人ひとりに最適なプロテクション（保障）をお届けすることで、顧客価値・社会価値を創造し、サステナブルな事業モデルを目指します。

## 国内保障事業オーナーメッセージ

国内においては、少子高齢化による社会構造の変化が顕在化し、人々のライフスタイルや価値観、消費行動等が多様化していく中、私たちは市場全体を包括的に捉えるのではなく、お客様が抱える課題やニーズを踏まえたパーソナライズな価値をお届けしていくことが重要であると考えています。

経済的な安心をお届けする「保障」においては、お客様一人ひとりが抱えるライフプラン上の課題やリスク認識に基づきながら、一人ひとりに最適なプロテクションをお届けしていくことが私たちの社会的意義だと捉えています。

日本における生命保険の世帯加入率は高く、広く浸透している一方で、若年層を中心に「保険離れ」の傾向が進んでいます。もし、将来の具体的なリスク認識をできずに必要な保障を確保できなかった場合、プロテクションギャップが拡大し、将来世代の生活不安を高めるだけでなく、一人ひとりが持つありたい人生の実現を困難にしてしまうことにつながりかねません。

国内保障事業では、多様化するお客様ニーズにお応えしていくとともに、こうしたプロテクションギャップの解消に向けた最適解を追求し、生命保険会社としての社会的意義の発揮に向けて取り組んでいます。そのためには、グループとしての商品戦略やチャネル戦略について、「お客様」を起点としたマーケットインの発想で磨き込み、お客様にとって最良の体験価値（CX）を創り出す必要があると考えています。死亡保障・医療保障・所得保障・介護保障という4つの保障において、お客様から共感される保険商品をお届けすることで社会保障制度の補完的役割を担うとともに、人生100年時代における「保障」と

「資産形成・承継」の一体的な価値提供を通じて、お客様のありたい人生の実現に向けてライフデザインを協創していきます。

販売チャネルについては、第一生命の生涯設計デザイナーチャネルにおける対面コンサルティング力の強化、来店型保険ショップをはじめとした代理店チャネルでの商品ラインアップ拡充、そしてデジタルダイレクトチャネルの強化に取り組んでいきます。

また、お客様に最適なタイミングとチャネルでお届けしていくためには、リアルチャネル（対面コンサルティング）の強みとデジタル（オンライン接点）の利点を融合していくことが、お客様のより良いCXの創出や販売チャネルの生産性向上においても重要だと認識しています。

こうした取組みを通じて、お客様に信頼される「一生涯のパートナー」を実現し、顧客価値・社会価値を創造し続けるサステナブルな国内保障事業を目指してまいります。



## 前中計の取組みと成果

前中期経営計画「Re-connect 2023」では、保障をはじめとした4つの体験価値と、それらを束ねるCXデザイン戦略を通じて、お客様のCXに着目したビジネスプロセスの構築に取り組みました。

第一生命では、社会保障制度と連動したライフプランシミュレーション「生涯設計プラン」によるコンサルティング手法のレベルアップと、商品ラインアップの刷新により、商品とコンサルティングの一体改革を進めました。また、生涯設計デザイナーチャネルにおける採用・育成体系や給与評価制度を抜本的に見直し、より高品質なコンサルティングでCXを体現できる販売チャネルとなるよう体制改革を進めてきました。これらの大きな改革については定着に時間を要したもの、着実に効果が表れつつあります。

また、団体保障分野においては、企業や従業員の皆さまのニーズにお応えすべく、入院時の諸費用に一時金で備えることができる「スマートいりょう」や、必要な保障を自分で選んでデジタル

でお手続きができる「あんしんマイパッケージ」を発売するなど、福利厚生制度のラインアップ拡充に取り組みました。

ネオファースト生命では、主に「ネオdeがんちりょう」「ネオde3疾病サポート」など、がんをはじめとした3大疾病の治療などにかかる費用負担をサポートする商品を発売し、お客様の「Wellness（ココロとカラダの充実）」を応援する取組みを進めた結果、2023年度末の保有契約件数は89万件になりました。

第一スマート少額短期保険では、主に若年層をターゲットとして、すべてのお手続きがスマホなどで完結するデジタル完結型保険「デジホ」のラインアップを拡充し、新たな保険体験価値の創出に取り組みました。

前中期経営計画から進めてきた中期的なビジネスモデル変革の取組みは、目指す姿に向けて道半ばではあるものの、その歩みを着実に進めています。今後起こり得る環境変化にも柔軟に対応しながら、ビジネスモデル変革のスピードを速めてまいります。

国内3社によるマルチブランド	一生涯のパートナー 第一生命	ネオファースト生命	第一スマートほけん
市場	保障中核世代	比較志向のお客さま	ミレニアル世代・Z世代
商品	総合ラインアップ	医療・健康増進型商品	デジタル完結型保険
中核チャネル	生涯設計デザイナー	保険ショップなどの乗合代理店	デジタルダイレクト（スマホなど）

## 国内3社における具体的取組み

第一生命	ネオファースト生命	第一スマート少額短期保険
商品とコンサルティングの一体改革 	「Wellness」を応援する取組み 	「デジホ」ラインアップの拡充 

## 中期経営計画における国内保障事業戦略

### 商品戦略

2024年度からの新中期経営計画では、お客さま一人ひとりのFinancial Well-beingの実現に貢献するために、「保障」と「資産形成・承継」の両面による一的な価値提供を目指しており、国内グループ各社の強みを活かした戦略的な商品開発を進めています。

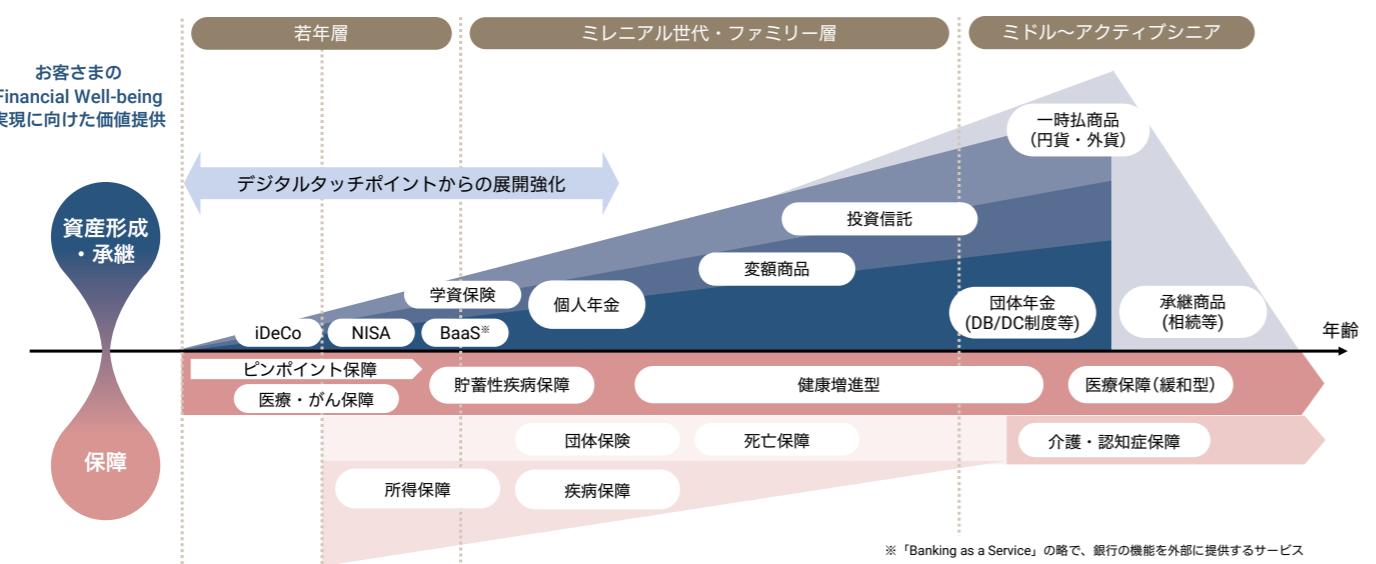
第一生命では、2023年12月に指連動型個人年金保険「ステップジャンプ」を発売、2024年3月には三大疾病・要介護状態・身体障害状態に一生懸命働くことができる終身保険「とわサポート」を発売し、「保障」と「資産形成・承継」の両面でコンサルティングを推進していますが、これらの商品は多くのお客さまからご好評をいただいている。「とわサポート」は、「3大疾病などに一生懸命働く」「急な資金ニーズに対応できるようキャッシュアバリューがあるプランも欲しい」といったお客さまの声などを踏まえて開発した商品であり、多様化するお客

さまニーズにまっすぐにお応えすることを目指しました。

ネオファースト生命では、「ちょうど、ちゃんと、いい保険。」という新たなブランドコンセプトのもと、主力医療保険商品である「ネオdeいりょう」において、生活習慣病予防にかかる保障のレベルアップや、より低廉な保険料で必要な医療保障を備えていただけるよう、2024年8月に商品改定を実施しました。

第一スマート少額短期保険では、デジタル完結型保険の特徴を活かし、お客さまの日常的な消費行動の中でシームレスな保険体験価値をお届けできるよう、頭在的ニーズにお応えする商品や、例えば航空券の購入・予約時に合わせてキャンセル費用保険に加入できるようなサービス組込み型の保険加入スキーム（エンベデッド型保険）等の取組みにも挑戦していきます。

今後も、お客さまに共感いただける価値創造を実現できるよう、グループ一体となって取り組んでまいります。



### お客さまのFinancial Well-beingを実現



### チャネル戦略

お客さまに最適なタイミングとチャネルでお届けしていくためには、リアルチャネル（対面コンサルティング）の強みとデジタル（オンライン接点）の利点を融合していくことが、お客さまの体験価値や生産性向上の観点でも重要だと認識しています。

当社グループでは、第一生命の生涯設計デザイナーチャネルにおける対面コンサルティング力の強化、来店型保険ショップをはじめとした代理店チャネルでの商品ラインアップ拡充、デジタルダイレクトチャネルの強化を取り組んでいます。

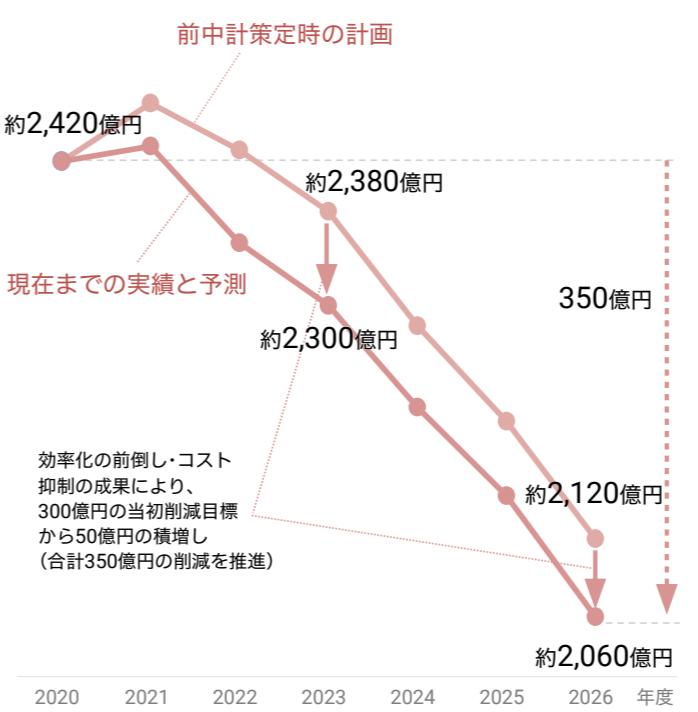
なお、第一生命では生涯設計デザイナーチャネルの営業活動を支えるデジタルパラディとして、お客さまとのコミュニケーション時における情報提供サポートや、次の最適な行動をアドバイスする生成AIを活用したアバターの開発に着手しています。加えて、お客さま情報の一元化にも取り組んでおり、今後、AI技術も活用しながらデータドリブンな営業体制を構築していくことでお客さま理解の深化と生産性の向上につなげていきます。

リアルとデジタルを融合させることで  
お客さま体験価値の向上を実現



### 事業費削減の取組み

#### 第一生命の既存事業に係る固定費の推移



国内生命保険市場は、少子高齢化による生産年齢人口の減少を踏まえれば、今後の大きな成長は見込みにくいことから、これまで以上に生産性・効率性の追求が重要であると認識しており、DXなどの将来投資は積極的に行いつつも、既存領域における事業効率化の取組みを進めています。

第一生命では、全国の支社・営業オフィス配置の最適化や人材配置の戦略的な見直し、デジタルを活用した各種事務フローの効率化などに取り組んでおり、前中期経営計画策定期の削減計画を上回るペースで既存事業に係る固定費削減が進捗しています。

また、ネオファースト生命では、乗合代理店に対する効率的な営業推進・サポート体制の強化に向けた取組みを進めており、営業担当者1名当たりの生産性は着実に向上しています。

これからも、お客さまに共感いただける商品・チャネル戦略とともに、各社におけるバリューチェーンのDX推進や事業効率化に向けた不断の取組みを推進することで、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

# 資産形成・承継事業戦略

人生100年時代の資産形成・承継ニーズに対し、高い運用力・コンサル力で一人ひとりに合わせたサービスを提供することで、お客様のFinancial Well-beingの向上とグループ全体の成長の牽引を目指します。

資産形成・承継事業オーナー  
常務執行役員 飯田 貴史



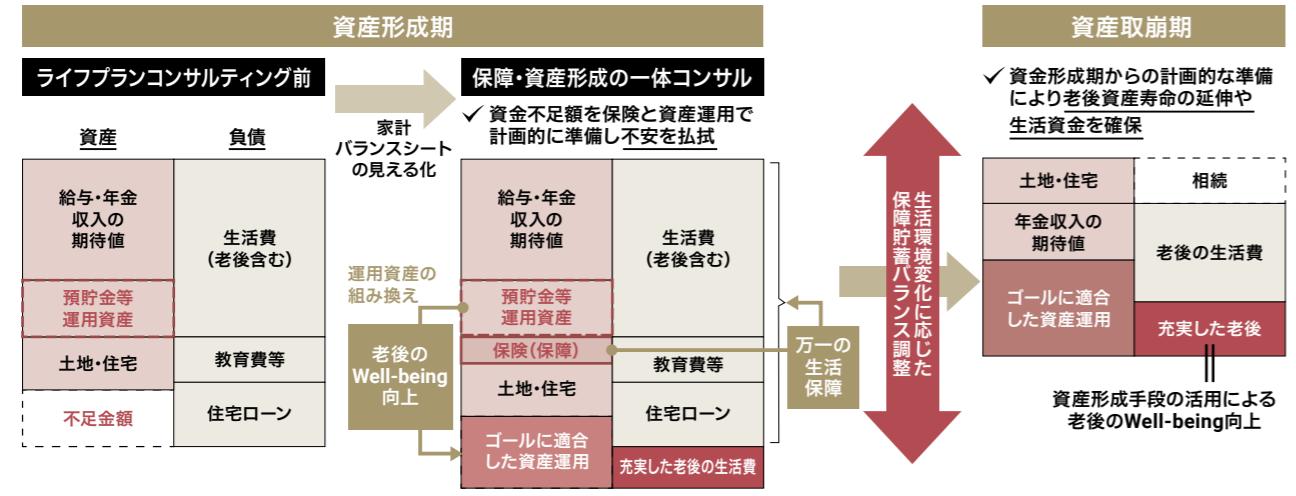
## 目指す姿

- 資産形成・承継を含めた家計のトータルコンサルティング
- オルタナ投資活用等による高い運用力およびグループ一体のアセマネ戦略
- 資産形成・承継領域の拡大を通じた当社グループの企業価値向上

## 資産形成・承継事業オーナーメッセージ

人生100年時代を迎え、また一人ひとりの価値観が多様化する今、資産形成・承継領域においても、お客様それぞれに合わせた計画・備えが重要となってきています。特に、長寿化が進展していく中で、資産寿命（預金や年金などの金融資産が枯渇する年齢）が生命寿命に届かないリスクなど、人々の老後資金に対する不安が高まっており、自助努力による老後の資産形成や資産寿命の延伸が社会課題となっています。

生命保険事業は、お客様の病気等に起因する世帯収入の減少や支出の増加といった家計資産の棄損リスクを下支えする役割（保障性商品）に加え、将来の家計資産を形成する役割（貯蓄性商品）も担うという点で、「家計の安定的な資産形成」に総合的に貢献できる事業であると考えています。家計のバランスシートを見る化し、必要な資産リバランスに加え、オフバランス資産である保険の必要性・効果を同時に示せること（保障・資産形成の両面からのコンサルティング）が、保険会社としての強みだと考えています。また、社会環境の変化や技術革新に伴いお客様のニーズが多様化する中で、保険商品にとどまらず、お客様の抱える課題解決に資する手段を提供する「保険サービス業」への変革に向け、資産形成・承継領域からも取組みを行っていきます。



当社グループでは、個人向け貯蓄・投信事業、団体年金事業、窓版事業や、資産運用・アセットマネジメント・不動産事業など、資産形成・承継領域における幅広い事業を開拓しています。資産形成・承継領域は、政府による資産所得倍増プラン等を受け、今後も高成長が期待されます。また、伝統的な生命保険ビジネスと比較して資本効率が高いため、その成長はグループ全体の企業価値向上の牽引につながると考えています。各事業が持つ強みを結集・発揮し、外部成長も取り込みながらスピード感をもって、顕在化する資産形成・承継領域の成長を効率的に取り込んでいきたいと考えています。当社グループが目指す2030年度のグループ修正利益6,000億円のうち、国内保険領域の約半分および非保険領域のうちアセットマネジメント事業を加えて、25%を超える貢献を目指しています。

当社グループは「家計の安定的な資産形成を支える商品・サービスをお届ける保険グループ」として、また「アセットオーナーおよびアセットマネジャー」として、さらには「自らも上場し金融・資本市場を構成する主体の1つ」として、インベストメントチェーンを網羅する役割・責任を果たし、資産運用立国の実現および国内経済の成長、お客様の資産所得の増加に貢献していきたいと考えています。

お客様のライフプランをもとに、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客様に寄り添ったコンサルティングを可能とする人財育成を加速させるとともに、若年層における資産形成、中・高年齢世代の資産寿命の延伸や次世代への資産承継など、お客様のライフステージごとのニーズをサポートできる商品・サービスの充実を目指しています。さらに、お客様からお預かりした保険料等の運用により、お客様の期待に応える資産運用収益の安定的な獲得・最大化に努めています。資産運用手段・商品のさらなる多様化・高度化や、M&Aなどの活用により、生命保険会社としての事業特性を踏まえた長期・安定的な運用収益獲得を通じてお客様の資産形成をサポートしていきます。

また、国内有数の機関投資家として、金融・資本市場の活性化や環境・社会課題の解決にも取り組んでいます。生命保険事業の特性から、より中長期の資金供給を担えるという特徴を活かし、投融資先企業との対話を含むスチュワードシップ活動、ESG投融資、成長分野への積極的な資金供給を通じて、持続可能でレジリエントな環境・社会の実現に取り組んでいます。

## 前中計の取組みと成果

当社グループでは、各事業が持つそれぞれの強みを活かし、「商品競争力の強化・拡充」「コンサルティング機能の高度化」「デジタル接点の強化」に取り組んできました。



第一生命では、iDeCo向けの新プラン「第一生命のiDeCoミライデコ」の取扱いを開始するとともに、保障性商品を中心とする保険商品に加えてiDeCoや投資信託等も取り扱う資産形成・承継・相続アドバイザーの育成を開始し、2024年3月末時点で300名以上を認定し、「保障」と「資産形成・承継」の両面からのコンサルティング活動を行っています。また、デジタル機能を活用し、資産寿命の延伸に向けたアドバイスや情報を一人ひとりにお届けすることで、より身近な日常から資産形成・承

継を考えていただききっかけとなるべく、デジタルプラットフォームサービス「資産形成プラス」を開始しました。「資産形成プラス」では、住信SBIネット銀行株式会社および楽天銀行株式会社が提供するBaaS (Banking as a Service) を活用したネットバンクサービスや、簡易で高機能な家計簿機能も取り込んだ資産寿命シミュレーションツール、ロボットアドバイザーを提供するなど、デジタル面でのサービスを強化しています。

人生100年時代に資する貯蓄性商品の競争力向上、商品開

発力の強化、アセットマネジメント事業の強化・拡大に向けて、運用機能の拡充にも取り組んでいます。当社グループ傘下に新たな資産運用会社としてバーテックス・インベストメント・ソリューションズを設立しました。同社では金融工学に基づく高度な運用技術（クオンツ）を駆使した運用機能・ソリューション等を提供しています。また、アセットマネジメント事業において高成長かつ収益性の高いオルタナティブ資産領域の運用機能強化に向けて、プライベート・デット投資等に強みを持つ国内外のアセットマネジメント会社（トパーズ・キャピタル、キャニオン・パートナーズ）への出資を実施しました。当社グループの運用利回りの向上を通じた保険事業における競争力・差別化源泉を確保するとともに、グループ外に流出する外部委託運用

コストの抑制等を通じたグループ内でのシナジー創出を見込んでいます。

バーテックス・インベストメント・ソリューションズのクオンツ運用ノウハウを活用した指標連動型年金「ステップジャンプ」を第一生命で発売し、第一フロンティア生命では資産運用としての機能に加え、死亡・認知症・介護への保障機能も有する「プレミアプレゼント3」や資産承継ニーズにも対応できる「プレミアレシープ2」を発売するなど、グループ一体となってより多くのお客さまに資産形成・承継に係る体験価値をお届けしています。第一フロンティア生命は、2023年度の金融機関窓販チャネルでトップシェアを維持するなど、幅広いお客様ニーズにお応えしています。

## 中期経営計画における資産形成・承継事業戦略

### 全体戦略

資産形成・承継領域におけるお客様の多様化するニーズ・価値観にお応えしていくために、「商品競争力の強化・拡充」、「コンサルティング機能の高度化」、「デジタル接点の強化」に向けた取組みをより一層加速させ、お客様目線で利便性の高いサービスを開拓していくことが重要だと考えています。

第一生命やアセットマネジメントOneなどが培ってきた中長期の運用ノウハウや貯蓄性商品の開発力に加え、バーテックス・インベストメント・ソリューションズ、トパーズ・キャピタル、キャニオン・パートナーズ等の専門性・機動性を活かし、お客様の資産形成・承継に資する競争力の高い商品ラインアップの拡充を図っています。団体年金事業においても、これまでDB向けの特別勘定商品販売事業、DC・投信事業などの、金利環境によらない安定的な収益源としてのフィービジネスの拡大を目指してきましたが、足元の金利環境を踏まえ、スプレッドビジネス（利率保証型商品）についても、お客様の元本保

証ニーズに応えるべく拡販を検討します。

さらに、お客様一人ひとりに最適なソリューションをお届けするためには、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客様の生涯に寄り添ったコンサルティングを提供することが重要です。特に資産運用や資産承継のニーズが高まるリタイアメント前後期以降のお客さまに対するコンサルティングサービスの磨き込みは重要な課題です。引き続き、資産形成・承継・相続アドバイザーの体制拡大や、生涯設計デザイナーにおけるiDeCoの取扱い拡大など、「保障」と「資産形成・承継」の両面からのコンサルティング活動を推進していきます。

「資産形成プラス」や、BaaSを活用したネットバンクサービスでは、お客様に日常的にご利用いただける、より利便性の高い魅力的なサービスへと進化すべく、デジタル領域で実績のある外部のサービス・機能等も活用しながら、引き続きお客様の資産形成・承継をサポートする機能の充実に努めています。

### 商品競争力の強化・拡充

#### 運用ノウハウや専門性・機動性

#### 当社グループの商品開発力

資産形成・承継に資する競争力の高い商品ラインアップの拡充（貯蓄性商品・団体年金商品など）

### コンサルティング機能の高度化

#### 資産形成・承継・相続アドバイザー（SSSAD）の体制拡大

保険販売を中心とした対面チャネルにおいて、保障と資産形成・承継の一體コンサルを可能とする人財育成を加速

2026年度末に1,700名規模  
(既存の生涯設計デザイナーとは異なる人財)

### お客様とのデジタル接点の強化

#### BaaSや資産形成プラットフォームによる新規のお客さま接点

口座機能の利用・日常での接点構築や現在・将来収支の見える化によりお客様の資産形成・承継をサポート

BaaS口座開設数(累計)  
(2024年7月時点 8.9万件)

当社グループの強みを結集するとともに、グループ外企業との提携やM&Aなどの活用も積極的に検討し、バリューチェーンを強化しながら新たな取組みにチャレンジすることで、資産形成・承継領域におけるCXを充実させ、お客様の日常におけるWell-beingの実現や社会課題の解決を目指します。

また、当社グループは、お客様からお預かりした保険料等を運用するアセットオーナーの立場と、他のアセットオーナーから家計まで幅広いお客様へ最適なソリューションを提供す

るアセットマネジャーの立場の両面で、お客様の期待に応える資産運用収益の獲得・最大化に努め、その成果を市場や家計に還元していく役割を担っていると認識しています。引き続き、M&Aなどの活用や、資産運用・アセットマネジメントノウハウの収益化、資産運用手法・商品のさらなる多様化・高度化に取り組み、生命保険会社としての事業特性を踏まえた長期・安定的な運用収益獲得を通じて家計資産への還元につなげていきます。

### グループ生命保険会社の資産運用戦略

当社グループの生命保険会社では、お客様よりお預かりした国内で50兆円に迫る保険料等を運用しています。運用資産は将来の保険金や個人年金、企業年金等の原資となることから、資産特性に応じた長期・安定的な収益獲得を目指し、厳格なリスク管理に基づく資産ポートフォリオの構築（資産と負債の統合管理：ALM）を実施しています。

また、低金利環境の継続などの金融市場の環境変化の中で、運用手法の高度化・多様化にも取り組んできました。第一生

命を中心とした公社債などの伝統的資産にとどまらず、選別的なクレジット投資やインフラ・プライベートエクイティ・不動産などのいわゆるオルタナティブ資産への投資にも積極的に取り組み、収益性の確保とポートフォリオのリスク分散を強化しています。引き続きグループ内の体制整備・資産運用人財の育成や、高い専門性を持つ特徴的な外部運用事業者への委託を活用し、さらなる長期・安定的な収益獲得を目指します。

### アセットマネジメント・不動産事業戦略

当社グループのアセットマネジメント・不動産事業では、他のアセットオーナーから家計まで幅広いお客様に対して、最適なソリューションの提供に取り組んでいます。

アセットマネジメント会社として国内有数の事業規模を有し、幅広い顧客層のニーズに応える運用商品の開発・提供に取り組むアセットマネジメントOneに加え、近年では、不動産物件を中心とした投資機会を提供する第一生命リアルティアセットマネジメント、クオンツ運用ノウハウを活かし高度な運用商品を提供するバーテックス・インベストメント・ソリューションズを設立し、それぞれの強みを活かしたソリューションの提供に

取り組んでいます。

さらに、最適なソリューション提供の観点から当社グループに不足している運用ケイパビリティを取り込むため、プライベート・デット投資に強みを有するトパーズ・キャピタルの子会社化、プライベート・デットやCLO投資に強みを有するキャニオン・パートナーズへの出資等を通じ、インオーガニックな成長に取り組んでいます。

引き続き国内外の特徴ある運用事業者やその専門性をグループに取り入れながら資産運用機能を強化するとともに、その相乗効果によりグループ全体の運用力向上につなげていきます。

### オルタナティブ・クレジット領域の運用機能強化

#### 保険商品の競争優位性を確保

#### 運用委託コストの外部流出抑制

#### 当社グループのアセットオーナー等 インハウス運用の機能高度化

Dai-ichi Life  
Reinsurance Bermuda etc.

#### 当社グループのアセットマネジメント機能 特定領域に強みを持ったアセマネ機能をさらに拡充

#### 幅広いアセットの運用能力に強み プライベート・デット領域に強み

Asset Management One  
TOPAZ  
CANYON PARTNERS INC.  
Vertex Investment Solutions  
DRL  
相互住宅  
Dai-ichi Life Group

外部のアセットオーナー

キャピタルライトな  
フィービジネスの収益源拡大  
不動産アセマネについても第三者資金を取り込み  
スケールメリット獲得による採算性向上

# 海外生保事業戦略

ガバナンス態勢の強化、積極的なM&A、専門人財の育成で世界のお客さまの多様な幸せの実現と保険事業の発展を目指し、事業を大きく発展させます。

海外生保事業オーナー  
代表取締役専務執行役員 山口 仁史



## 目指す姿

- 世界のお客さまの多様な幸せの実現と、各国の保険事業の発展に貢献
- グループの成長ドライバーとして企業価値向上に貢献
- 2026年度に海外生保事業から修正利益1,600億円（グループ占率40%）を創出

## 海外生保事業オーナーメッセージ

2024年4月より、海外生保事業オーナーに就任した山口です。当社グループが2030年度までに目指したい姿の実現に向けて、海外生保事業が当社グループの成長ドライバーの役割を果たし、企業価値向上に貢献できるよう、事業オーナーとして取り組んでいきます。本稿では、海外生保事業の取組方針についてお話しさせていただきます。

海外生保事業の歴史は2007年のベトナム進出からはじまり、北米等の先進国における安定市場、アジアパシフィック地域におけるインド等の成長市場、長期的な拡大が見込めるアーリーステージの新興国市場と、事業ステージの異なる市場にバランスよく進出してきました。

前中期経営計画「Re-connect 2023」では、ニュージーランドのパートナーズ・ライフの子会社化を実現し、海外生保グループ会社は9社にまで拡大しました。加えて、既存領域の深化や、デジタル案件への出資機会の検討を重ねてきました。

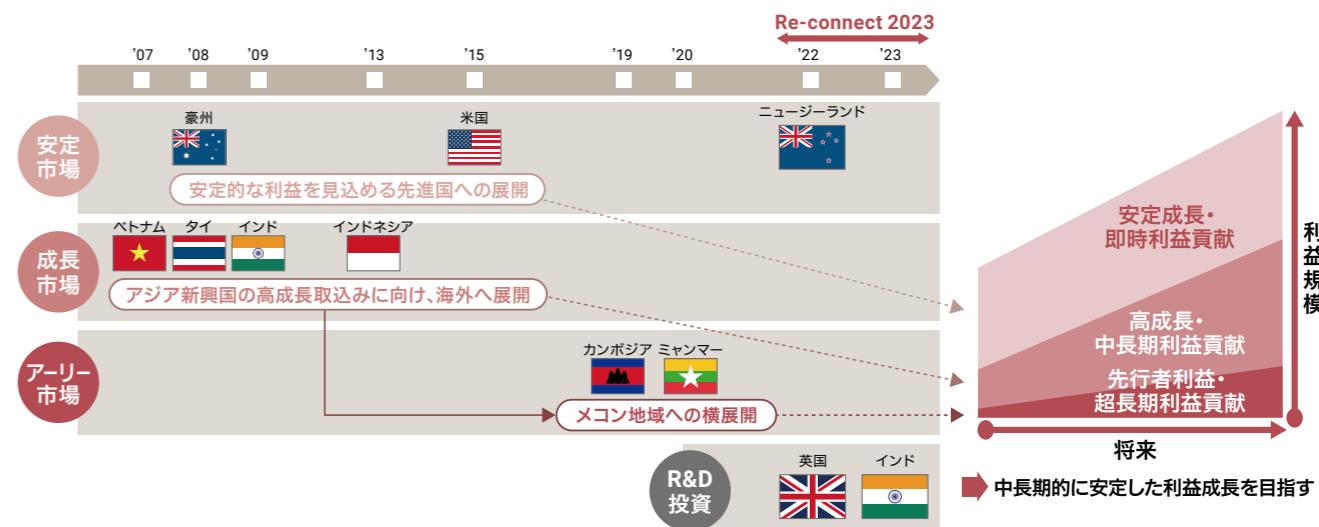
2007年の海外進出以降、順調に事業を拡大してきた結果、前中期経営計画の3年間で、修正利益の累計は約2,300億円となり、グループ修正利益に占める海外生保事業の割合は約30%に成長しました。

これまでの海外生保事業の歩みは、大切な価値観であるValues（いちばん、人を考える／まっすぐに、最良を追求する／まっさきに、変革を実現する）を、海外で展開してきた歴史でもあります。現在、海外のお客さま数は3,700万人を超え、各展開国における保険事業の浸透・発展に貢献できたと考えています。

海外生保事業を取り巻く環境については、ICS（国際保険資本基準）やIFRS17といった新規制や、主にアジア圏における顧客本位の業務運営への意識の高まりに加え、デジタル化の加速を通じた消費者行動の変化や気候変動対応、地政学・人権リスク対応等、変化が極めて激しく将来の見通しが難しい状況にあります。こうした状況下で、事業運営を行っていくにあたり、私は事業オーナーとして、大きく3つの対応方針を掲げています。一つ目は、マトリクス型のガバナンス体制のもと、CXOとの連携をより深めながら、サステナブルな海外生保事業の成長戦略を構築し、実行していくことです。二つ目は、これまで積み上げてきたグループ内の組織能力と外部の知見も総動員することで、新たな領域も含めた積極的なM&Aに取り組むことです。三つ目は、こうした環境変化に強い運営体制を構築していくため、専門人財・経営人財を多数育成・登用していくことです。以上の方針を踏まえた各種取組みを推進していきます。

海外生保事業は、世界各地のグループ会社とともに、各のお客さまの多様な幸せの実現に向けて取り組むことで、今中期経営計画が終了する2026年度時点で修正利益1,600億円、グループに占める割合を40%まで拡大させることを目標として掲げています。私は、海外生保事業オーナーとして、各において希望に満ちた世界の実現を目指して、各の保険事業の発展、ならびに企業価値の向上にこれからも邁進していきます。

## 海外生保事業の沿革



## Re-connect 2023 | 深化の取組みの振り返り

既存進出国の子会社によるM&Aや、銀行窓販提携の拡大を通じて、既存事業を着実に強化しました。米プロテクティブがAUL社の買収（2022年）を、豪TALがWestpac Lifeの買収（2022年）を、それぞれ完了させています。また、メコン地域（ベトナム、カンボジア、ミャンマー）で事業展開を行っている3社については、それぞれの展開国において、銀行窓販提携の更新や締結を行い、お客様接点の強化に取り組みました。

**Protective**

AUL買収  
→収益源分散、収益安定化

**TAL**

Westpac Life買収  
→保障分野シェア拡大

**DAI-ICHI LIFE**  
Gán bô dai lău.

Dai-ichi Life Cambodia

Dai-ichi Life Myanmar

銀行窓販提携の  
更新・締結  
→チャネル強化

## Re-connect 2023 | 探索の取組みの振り返り

新たな地域への進出を通じた事業ポートフォリオの分散・拡大や、デジタル領域の組織能力の獲得に向けた取組みについても、着実に進捗しました。ニュージーランドのパートナーズ・ライフを子会社化（2022年）し、デジタルに強みを持つ英国YuLife（2022年）やインドRenewBuy（2023年）への出資を実現させています。

## ニュージーランドでの生保会社の買収

**partners life**

2022年8月子会社化

## 英国、インドでのデジタル・R&D出資

**yu life**

2022年7月 出資

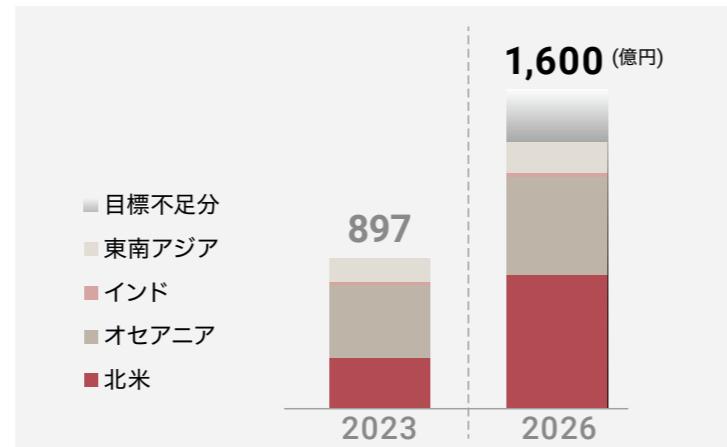
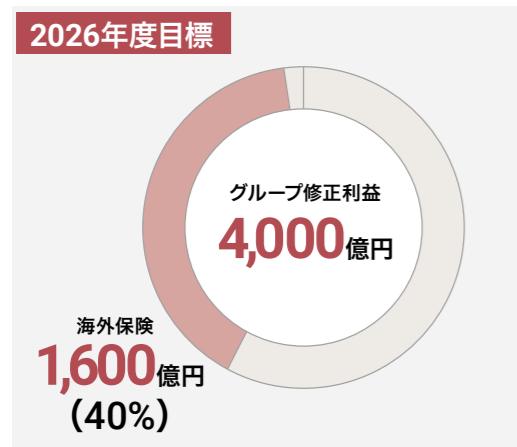
**RenewBuy.com**

2023年7月 出資

## 今中期経営計画における取組方針

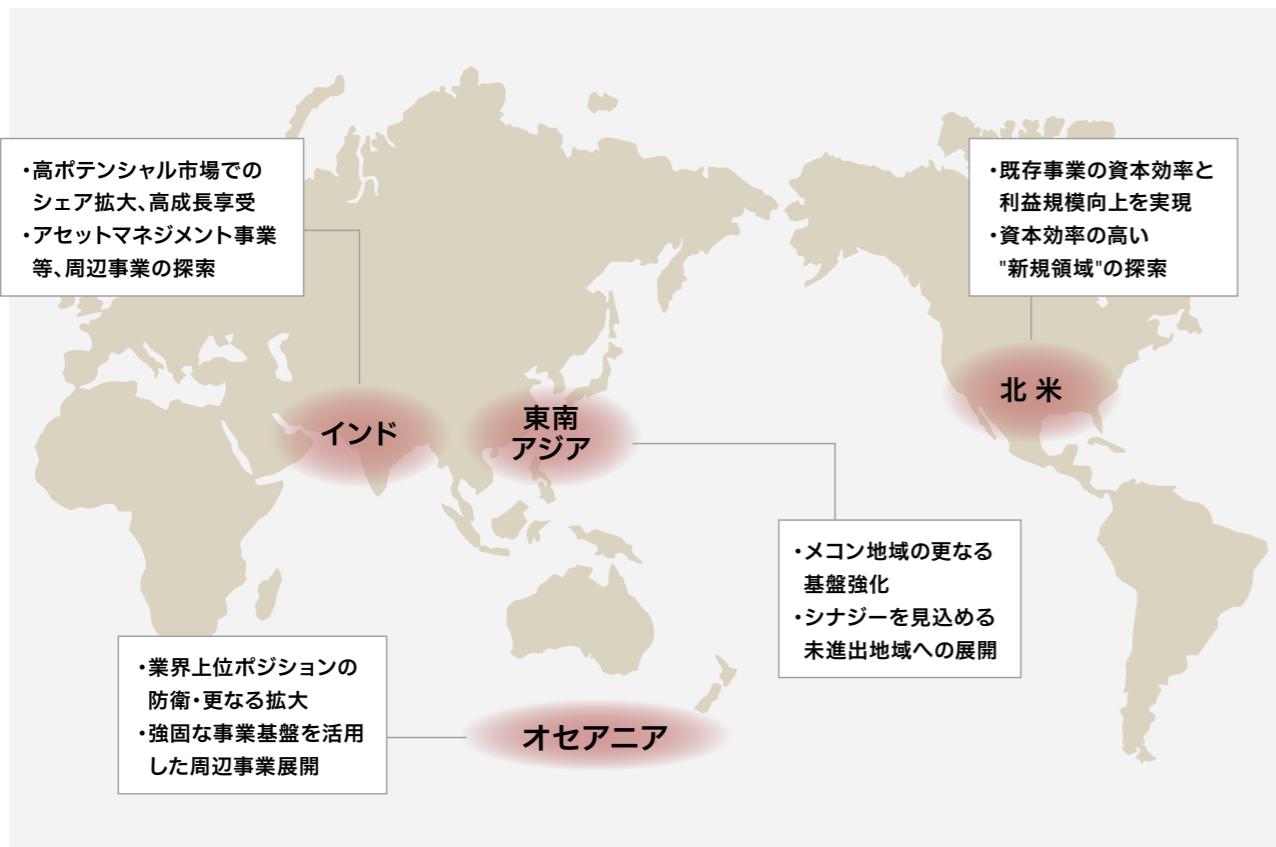
海外生保事業では、既存進出国の市場規模、事業のステージ、および各社の業界ポジション等を踏まえて策定した戦略に基づき、資本効率の改善や利益貢献の拡大に取り組んでいきます。

今中期経営計画で掲げる利益目標について、各地域にお



ける既存事業のオーガニック成長だけで不足する部分（下図「目標不足分」）は、M&A等を通じたインオーガニック成長によってカバーしていきます。

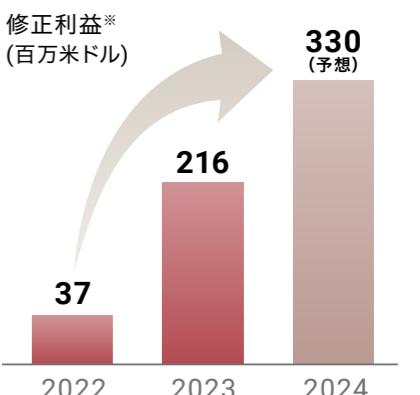
## 地域ごとの取組み



## 世界最大の米国市場における事業成長（プロテクティブ）

米国は世界最大の生命保険市場であり、今後も人口増加・経済成長を背景に安定的な成長が期待されています。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、主にリテール事業（保障、リタイアメント等）と買収事業に取り組んできました。近年、米国市場では、資産運用面で差別化を図るプライベート・エクイティ系生保が、リタイアメント市場や既契約ブロックの買収市場において存在感を高めています。こうした状況下において、プロテクティブでは営業利益について一定レベルの水準を確保しましたが、米国金利の上昇や、破綻した米国銀行の債券に関する損失等の影響により、修正利益は直近2年間で下振れが続きました。

プロテクティブでは、以下の取組みを通じて、成長軌道への回帰を図りながら、資本効率と利益規模向上に向けて取り組んでいきます。



\*2023年の米銀破綻等に伴い連結上修正後発事象として認識した損失については、2022年度に計上

## 成長軌道への回帰に向けた取組み

### リテール事業における販売拡大

■保障・リタイアメント市場において、顧客ニーズを踏まえたタイムリーな商品提供を、独立営業員や損保代理店など多様な販売パートナーと協同で推進し、リテール事業における更なる販売拡大を図っていきます。

### 新規買収の実現

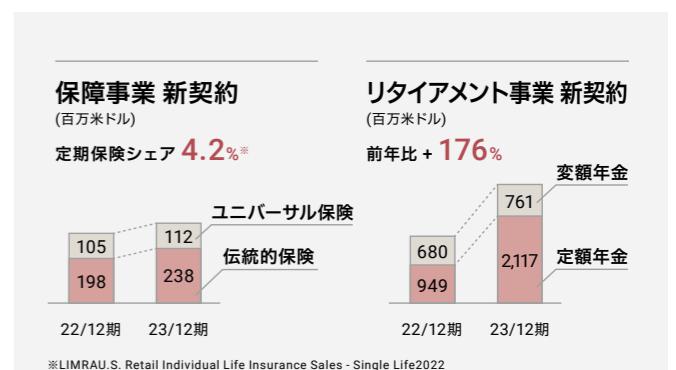
■資本効率の高い新規領域（例：団体保険事業）の買収機会の探索を通じて、インオーガニック成長を追求します。  
■具体的な取組みとして、2024年4月に、米国で団体保険事業を展開するShelterPoint Group, Inc.を買収する契約を締結しました。この買収案件は、新規の事業ラインを獲得するものであり、事業の分散効果と利益貢献（中長期的に、プロテクティブの利益を40~50百万米ドル程度押上げ）を見込んでいます。

### 資産運用力強化

■運用収益向上の観点から、オルタナティブ資産等に係る外部委託を含めて資産運用のケイパビリティの向上に取り組みます。  
■日本国内グループ会社の信用リスク管理に関するノウハウを共有し、資産運用のモニタリング・リスク管理態勢の強化に取り組みます。

### 資本効率の改善

■資本効率の改善および市場リスクの削減を企図し、上記に加え、再保険の活用や、コスト削減に関する取組みについて推進していきます。



### 新規買収の実現

キャピタルライトな新規領域の探索を含むインオーガニック成長の追求



### 資産運用力強化



### 資本効率の改善

再保険活用等による資本効率改善/市場リスク削減



## 豪州市場における成長の軌跡 (TAL)

### 保障性市場のリーディングカンパニー

当社グループの豪州市場における事業展開は、2008年のTAL（当時のTOWER Australia Group Limited）に対するマイノリティー出資からはじまり、2011年に当社はTALを100%子会社としました。その後、TALは保障性市場のリーディングカンパニーとなり、現在では500万人を超えるお客さまに対して保障を提供しています。TALは、強固な事業基盤を構築することで、保障性市場において10年連続で業界トップ（保有年換算保険料ベース）のポジションを維持しています。

### 厳しい環境下における成長の実現

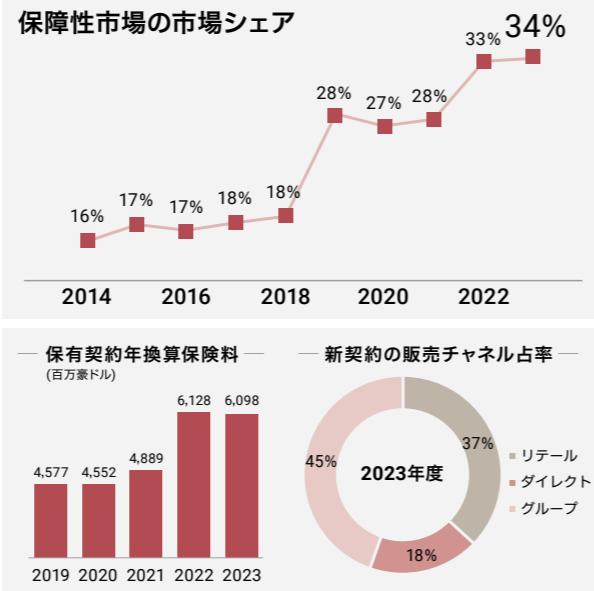
近年の豪州金融業界においては、規制・市場動向が著しく変化し、豪州生保市場は厳しい状況に直面しました。豪州生保市場の規模は約180億豪ドルありますが、直近5年間の年平均成長率（保有年換算保険料ベース）は1%台と低い水準で推移しました。一方で、TALは、同期間ににおいて、12%の年平均成長率を実現することで、業界トップのポジションを強固なものとしました。

このTALの成功は、分散のきいた販売モデルに基づくオーガニック成長と、当社グループからのサポートを後ろ盾としたインオーガニック成長によって支えられたものです。TALは、団体保険事業において、大規模な年金基金を含む団体顧客と長期の関係性を構築し、これがオーガニック成長を加速させました。また、2008年にダイレクト事業を、2013年にオンライン・プロローカー事業をそれぞれ買収することで、お客さまへの直販市場におけるTALのプレゼンスは高まりました。そして、直近2件の損保・銀行グループの生保事業買収（2019年サンコープ、2022年Westpac）によって、TALのリテール事業の業界ポジションはより強固なものとなりました。

### 今後の成長に向けた取組み

#### リタイアメント事業の拡大

TALでは、保障性商品に加えて、退職後資金に関するソリューション提供を新たに開始しています。2022年、TALは、豪州年金基金大手AMPとのリタイアメント事業に係る提携について発表をしました。今後も団体保険パートナー（年金基金）と連携しながらリタイアメント市場へ積極的に参入し、お客さまにさらなる価値を提供していきます。



#### 安定した収益性とキャッシュ貢献

TALは、分散のきいた事業ポートフォリオと高い競争力によって安定した業績を残していますが、それに加えて、キャッシュ創出の観点からもグループに対して貢献をしています。直近5年間において、TALの修正利益は堅調に推移しており、この期間、持株会社（HD）に対して累計547億円の配当支払いを行っています。



#### テクノロジーの活用による体験価値の向上

お客さまや販売パートナーの体験価値の向上に向けた取組みとして、TALではテクノロジー分野への投資を積極的に行ってています。保険金支払いは特に注力している領域で、保険金の請求手続きの簡素化や自動化につながるテクノロジーに対して投資を行っています。また、TALでは、団体保険パートナー（年金基金）向けデジタルプラットフォームを開発し、パートナーのシステムと結合させることで、業界トップ水準のデジタル体験を提供しています。

## 優れた人財の最適配置によるグループ経営強化に向けた取組み

### DLIAP社長 プレット・クラーク



2008年 TAL入社  
2015年 TALグループCEO兼社長  
2024年 当社専務執行役員  
DLIAP社長就任

### 海外人財の登用

当社グループでは、これまでの買収・出資や外部登用を通じて、グローバルな知見や専門性を有する経営人財を獲得してきました。

また、海外グループ会社で優れた業績を残したトップマネジメントについて、当該会社のトップを退いた後も、当社や地域統括会社の役員またはアドバイザーなどに登用することで、グループ経営に対して、グローバルな知見やマネジメント経験の取り込みを図っています。直近では、2024年にTALの社長であったクラーク氏を、当社役員およびアジアパシフィック地域の統括会社の社長として登用しました。

クラーク氏は、2015年にTALの社長に就任して以降、変化の激しい豪州生保業界において、卓越したリーダーシップを発揮して、提携や他生保の買収なども通じて事業を拡大させ、業界首位（保障性市場）の座をより盤石なものにしました。

### グローバル・リーダーズ・コミッティ(GLC)

当社グループでは、海外グループ会社の経営者と当社役員で構成される会議体（GLC：グローバル・リーダーズ・コミッティ）を設置して、グループの経営戦略・事業戦略等に係る議論、理念・方針の共有などを行っています。

2023年度は、当社のCXOを新たにメンバーに加えて、事業・機能の両面から戦略討議を行いました。直近では、今中期経営計画の方針について議論を行うなど、計画策定にあたり各経営者のグローバルな知見を活用しています。今後も、GLCを通じてグループ経営の高度化に取り組むとともに、グループの一休感の醸成を一層図っていきます。



# 新規事業戦略

従来の保険業を超えたインフラ企業への変革を進めており、健康保険組合サービスや福利厚生プラットフォームなどで、お客さまのWell-being向上に努めます。

新規事業オーナー  
執行役員 甲斐 章文



## 目指す姿

- 保険サービス業への変革
- エコシステムを通じたお客さま一人ひとりのWell-beingへの貢献
- 非保険領域拡大を通じた当社グループの企業価値向上

## 新規事業オーナーメッセージ

2024年4月より新規事業オーナーに就任した甲斐です。新規事業オーナーとして、ヘルスケアや福利厚生プラットフォームなど新たな事業領域を拡大し、保険以外の価値提供においてもお客さまのWell-beingの実現を支えるとともに、2030年度までに非保険領域（新規事業+アセットマネジメント事業）のグループ修正利益に占める比率を10%まで高めるべく、全力で取り組んでいきます。本稿では、私の思い描く当社の新規事業についてお話しさせていただきます。

日本国内においては、人口減少・少子高齢化の加速、価値観の多様化・細分化など社会環境が変化し続けています。このような環境を踏まえ、生命保険は成熟産業という認識をしています。一方で、労働市場の逼迫やデジタル技術の急速な進化など、さまざまなビジネスチャンスもあると考えています。当社グループが持続的に社会へ貢献し成長を続けるために、従来の生命保険業を超えた、お客さまの日々の生活をあらゆる面でサポートするインフラのような会社への進化、すなわち「『保険サービス業』への変革」を行っていきます。そのためには、既存の当社事業領域にとらわれない新規事業の取組みが不可欠です。

近年の生命保険業を超えた取組み事例を紹介いたします。2021年、現状の社会課題を踏まえ、健康保険組合向けの医療費適正化支援サービス「Healstep®（ヘルステップ）」の提供を開始しました。「Healstep®」は大きく4つのサービスで構成されています。①将来医療費予測モデル（AIエンジン）で将来の疾病リスクと医療費を可視化し、②これらのデータに基づいて

いた対応方針を策定。さらに、③サービス事業者と連携して保健指導などをオンラインで対応できるように支援し、④組合員向けの健康増進アプリ「QOLism（キュオリズム）」を通じて、運動や食事、メンタルヘルスといった、一人ひとりの健康増進に役立つ幅広いコンテンツをご提供しています。また2023年、当社グループにペット保険を主力とするアイペット損害保険が加わりました。ペットを飼っているお客さまにとって、ペットはご家族の一員という位置付けであり、Well-being向上の実現に大きな影響を及ぼします。当社グループでは、お客さまへのコンサルティングによるペットへの保障機能やその結果としての医療機会の提供によるペットのWell-beingを含めた価値提供を通じて、ペット・お客さま双方のWell-being向上の実現を目指しています。そして2024年、国内に976万人の会員をもつ福利厚生プラットフォーム「ベネフィット・ステーション」を運営するベネフィット・ワンが当社グループに加わりました。

新規事業は言い換えると既存事業以外であり、非常に多くの選択肢がありますが、当社の既存事業と親和性が高いもの、社会的なニーズが高いもの、当社グループの目指す姿との整合性など複合的な視点が必要です。そうしたさまざまな選択肢の中で新規事業を検討するにあたり、第一生命の創業者・矢野恒太の「世間の人が喜ぶか、なくてもいいと思うかを考えよ」という言葉を思い出すようにしています。この言葉のとおり、既存の枠組みにとらわれずに何がお客さまに喜ばれるのか、必要とされるのかを考え抜いて、新規事業に取り組んでいきたいと思っています。

## 非保険領域の拡大

生成AI等の技術革新を含め目覚ましい速度でさまざまな変化・進化が生じる現代社会においては、拙速な判断となるリスクと時間をかけるリスクの双方を勘案したうえで、企業価値向上に資すると判断された選択肢については、戦略的投資枠を活用したM&A等により、スピード感をもって実行していくことが重要と考えています。次の取組みの方向性については、健康・医療関係サービスの強化、ベネフィット・ステーションというプラットフォームの機能・魅力の更なる向上、あるいは既存事業と親和性の高い新たな事業領域への挑戦等、幅広く検討し

ています。新たな事業領域では、お客さまをはじめとするステークホルダーとの接点創出と当社グループの資本効率の向上を両立させていきます。

当社グループは、2030年度までにグループ修正利益6,000億円という目標を設定しています。その目標達成に向けて、新規事業として数多くある選択肢の中から、社会にもお客さまにも喜ばれ、当社グループの企業価値向上につながる価値提供を探求し、実現していきます。

## 新規事業の方向性

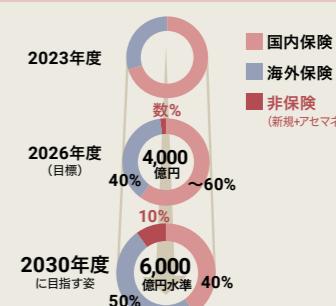
### 事業領域拡大に向けた方向性

- 健康・医療やつながり・絆といった体験価値領域のスケールアップ
- ベネフィット・ワンをハブとした非保険領域の拡大、エコシステム構築
- 既存事業と親和性の高い周辺領域への探索

### 戦略投資・M&Aの方向性

- ベネフィット・ワンのプラットフォームを梃とした当社の健康・医療関係サービスの強化
- 上記以外でベネフィット・ワンのプラットフォーム強化に資する追加投資
- デジタル等の競争力を有した組織能力獲得

### 非保険領域の修正利益占率目標



## エコシステム構想

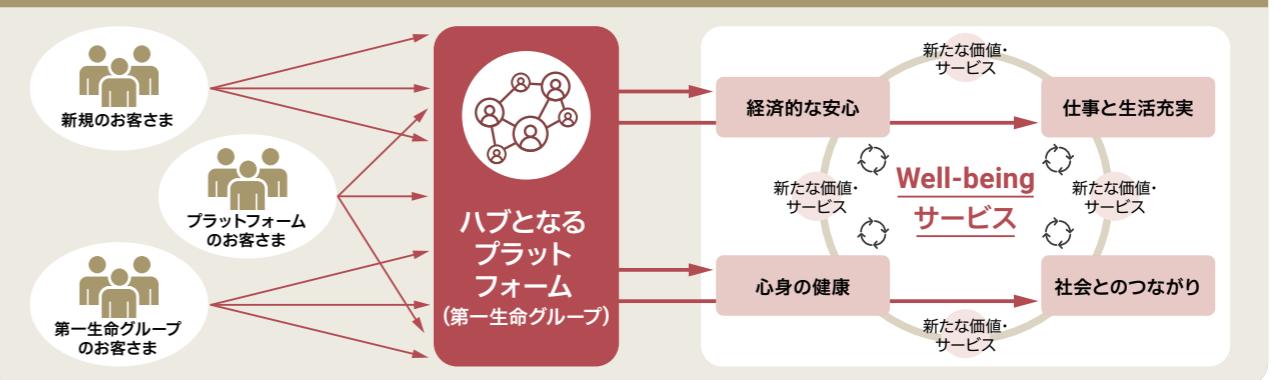
当社グループが近代的・現代的な「一生涯のパートナー」であるためには、保険のみでなく非保険も含むさまざまなサービスをお客さまに提供できる強固なWell-beingエコシステムが必要と考えました。このエコシステムはお客さまに使ってみたい・継続して使いたいと思っていただけるものが必要があります。

お客さまに使ってみたいと思っていただくためには、良質なコンテンツ/サービスが経済的メリットを伴いながら提供されるという信頼感があること、また継続して使いたいと思ってもらうためには、豊富なコンテンツ/サービスをシームレスに利用で

きる高い利便性があることが要件だと考えています。これらの要件を備えたエコシステムを形成するためには、お客さまとコンテンツ/サービスを接続するハブとなるプラットフォーム機能を当社グループで持つ必要がありました。

ベネフィット・ワンはB to B to Eビジネスで「ベネフィット・ステーション」という、これらの要件を満たした確固たるプラットフォームを持っており、今後お客さまのWell-beingにつながる新たな事業を展開するうえで、同社の優位性を認識していました。

## Well-beingエコシステム



## ベネフィット・ワン

### 会社概要・当社グループとのシナジー

2024年に新たにグループに加わったベネフィット・ワンおよび当社グループとのシナジーについて紹介いたします。

“サービスの流通創造”を掲げるベネフィット・ワンは、福利厚生の会員制サービスである「ベネフィット・ステーション」を通じて、顧客企業の従業員とサプライヤーをマッチングさせることで従業員に市場最安値でサービスを提供しています。メインである福利厚生事業の会員数は976万名、契約企業数は約16,000社にのぼり、福利厚生アウトソーシングサービス市場における会員数シェアは業界トップです。労働需給が逼迫する中で、労働市場における魅力を向上させるため、貢上げだけではなく福利厚生サービスへの関心も高まっていると認識しており、成長余地は大きいと感じています。

当社グループとベネフィット・ワンのシナジーとして、短期的にはベネフィット・ワンの顧客基盤拡大に第一生命の営業チャネルを活用し、新規会員獲得を行います。中長期的には、当社グループとしてベネフィット・ワンのプラットフォームの活

用戦略を固め、福利厚生ソリューションや給与天引きサービスである「給トク払い」を起点として、保障・資産形成、健康・医療等の既存のグループの商品・サービスや、新たに進出していく事業領域の商品・サービスを提供していきます。また、健診代行・特定保健指導のサービスを行っているベネフィット・ワンのヘルスケア事業と当社の「Healstep®」等のさまざまなヘルスケアサービスでのシナジーも検討します。お客様一人ひとりに健康増進の取組みを促し、Well-being向上につなげていくという点で両社は共通しており、お互いのサービスを組み合わせ一体的に提供していくことで相乗効果を発揮し、従来以上に、企業の人事等のご担当者さま・従業員の皆さまの利便性向上へつなげられるのではないかと考えています。

これらさまざまなシナジー創出に向けた取組みを着実に実行し、お客様のWell-being向上に貢献するとともに、当社グループの企業価値向上とグループ全体の利益成長を目指していきます。

## アイペット損保

当社グループは、2019年にアイペット損保と業務提携を開始し、第一生命の生涯設計デザイナーによるペット保険の紹介・提案を行ってきました。また、2023年にはアイペット損保を子会社化いたしました。ペットは、人々のQOL向上において、家族や趣味、健康等と並んで重要な存在になっております。その中でアイペット損保は、ペット保険の提供を通じて人とペットの幸せな生活を支えており、第一生命グループの「つながり・絆」領域の重要な価値提供を担っています。

アイペット損保は、ペットの健康をお守りするペット保険商品である「うちの子」を中心に、飼い主の皆さまのニーズに沿った商品をお届けしており、2023年度は、過去最高の新契約件数を記録するなど、多くのお客様からご好評をいただいております。

当社は、ペットを含む家族の皆さまのWell-beingの実現に向けて、アイペット損保と共に取り組んでまいります。



## ベネフィット・ステーション

- 特徴 ▶▶▶
  - ☑ 業界No.1だからこそ実現できる割引優待
  - ☑ 二親等以内のご家族対象
  - ☑ 全国で利用できる
  - ☑ 困った時のコールセンターも完備

サービス数は140万以上! 市場最安値でサービスを利用可能!



### メンバーの声

#### 担当者の声

第一生命ホールディングス  
ベネフィット・ワン協働タスクフォース

西川 竜央 今枝 和紀 白井 純佑

この度、ベネフィット・ワンを当社グループに迎え入れることができ、大変嬉しく思います。協業を推進するベネフィット・ワン協働タスクフォースという組織が5月に新設され、早期のシナジー創出・実現に向けて取り組んでいます。中長期的に非保険領域を含む様々なサービスをお客さまにお届けするために、ベネフィット・ワンのサービスは非常に重要であり、さらなる成長に向けてWIN・WINの関係を作っていくたいと考えています。



## 健康寿命の延伸・企業課題解決に向けたヘルスケアビジネスの推進

超高齢社会への遷移に伴う国民医療費の高止まりという社会課題解決に向け、当社グループでは生命保険事業の枠を超えて、健康・医療領域において人々のWell-being実現に取り組んでいます。

医療費適正化に向けた効率的な保健事業運営や、健康経営<sup>※</sup>・カラボヘルス推進をワンパッケージで支援する「Healstep®」、健康増進アプリ「QOLism」を健康保険組合や企業に提供し、導入団体数は順調に拡大しています。

サービスを導入している健康保険組合の事例として、QOLismの利用頻度が高い集団であるほど将来医療費の増加率の抑制効果があるという相関が見られます（将来医療費予測モデルによる分析）。

今後は、ベネフィット・ワンのサービスとの連携強化のうえ、ヘルスケアおよび福利厚生制度の充実も含め、健康保険組合・企業向けソリューションの提供価値の最大化と、健康保険組合員さま・従業員さまのWell-beingの実現に貢献してまいります。

※「健康経営<sup>®</sup>」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



## スペシャル対談

# 第一生命グループと ベネフィット・ワンのシナジー

2024年にベネフィット・ワンが第一生命グループに加わったことで、  
どのようなシナジーが生まれるのか。保険業から保険サービス業に転換する  
第一生命グループでベネフィット・ワンが果たす役割について、対談を行いました。

## ベネフィット・ワンのビジョンと 第一生命グループとの親和性

白石：ベネフィット・ワンの根本的な考えは、社会が抱える問題点を解決することにあります。会社設立のきっかけは、比較検討が難しいサービス業を見る化し、お客さまが安心・安全に比較検討できる社会インフラを構築するというものです。

以来、私たちベネフィット・ワンは、「人と企業を繋ぐ新たな価値の創造を目指し サービスの流通創造を通して人々の心豊かな生活と 社会の発展に貢献しよう」を企業理念に、職域を中心とする会員基盤と、サービスサプライヤ（レジャー・エンタメ等サービス提供事業者）のネットワーク化を進めることで、企業の経営課題解決やユーザーの利用満足度向上に資する事業を展開しています。

甲斐：第一生命グループもブランドメッセージとして「一生のパートナー」を掲げているので、考え方はやはり同じですね。私たちは120年間「保険業」を営んできましたが、多様化するお客さまのニーズにお応えし、お客さまの人生により一層寄り添っていくため、生命保険にとどまらないサービス提供を通じて幅広い体験価値をお届けする「保険サービス業」への転換を図っています。

幅広い体験価値をシームレスにお届けするためには多くのお客さまと密接につながっている強力なプラットフォームが必要ですが、一から組成するにはコストも時間もかかるため、強力なプラットフォームを有する企業との協業がより効果的かつ効率的との考えのもと、さまざまな業界を研究していました。その中で協業の第一候補と考えていたのが、第一生命グループと共に理念を持ち、人的資本経営に資する福利厚生サービスを提供しているベネフィット・ワンでした。

白石：ベネフィット・ワンのビジョンを改めてお話しすると、日本の就業人口約6,700万人とその家族を合わせて、約1億2,000万人すべての日本人にベネフィット・ワンの会員になっていただき、その人が生まれてから亡くなられるまで一生涯をカバーするサービスを提供していく会社になりたいと考えています。会員の皆さんと、日本のすべてのサービスサプライヤをベネフィット・ステーションという1つのネットワークでつなぎ、社会インフラに近い流通インフラをつくるのがビジョンです。

ベネフィット・ワンの会員数が1,000万人に到達するまでに創業から28年かかりましたが、現在の福利厚生アウトソーシングサービスの市場普及率は26~28%と認識しています。サービス導入の意思決定に影響を及ぼすとされるクリティカル・マスの30%に近づいていますので、今後は急速な普及が期待されます。また、日本においては約35年間人手が余り続けたデフレ時代を抜けて、「インフレ社会への突入」「人手不足」という追い風が来ています。さらに私たちには第一生命グループの強力な経営資源が加わったので、日本中の企業にサービスを案内し、急激な会員数増加を実現したいと考えています。

甲斐：ベネフィット・ステーションの会員数増加には、まだまだポテンシャルがありますよね。特に中小企業において人財確保やリテンションのために福利厚生がますます重要な時代です。第一生命グループが法人および個人の顧客基盤に向けてベネフィット・ステーションの魅力を伝えることで、そのポテンシャルを開花させるお手伝いができると考えています。

白石：残念ながら、日本の中小企業には法定外の福利厚生がほとんどなく、大企業や公務員と比べて大きな格差があります。福利厚生に係る税制は充実しており、現金で支払う賃金は課税対象となります。福利厚生として提供するサービスは特定の条件を満たすことでの非課税になります。そのため、福利厚生の提供は企業にとって大きな費用対効果をもたらします。例えば、公務員の官舎や大企業の社宅、社員食堂などがその例です。この税制の利点を活用することで、従業員にとっても可処分所得が増えることにつながります。

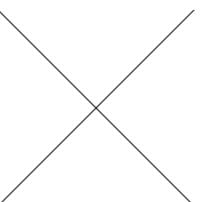
大企業は福利厚生に係る税制をうまく活用してきましたが、中小企業は資金面などの余裕が相対的に不足しているためか、福利厚生の提供があまり行われてきませんでした。その結果、大企業と中小企業の間で、賃金だけでなく、福利厚生にも大きな格差が生じています。中小企業においても、福利厚生を提供することで従業員の可処分所得を増やすことができるため、現在、中小企業向けに福利厚生サービスの啓発活動を行っています。中小企業では人手不足を背景とした人財獲得競争が激化していますし、インフレから従業員の生活を守ることにもつながりますから。

甲斐：中小企業には、お互いこれからますます積極的に展開していきたいですね。ベネフィット・ワンはもともと大企業や官公庁で高いシェアを持っているですが、中小企業にはまだ多くのポテンシャルがあると考えています。

今後は第一生命グループの全国の支社を活用し、約35,000名の生涯設計デザイナー（営業職員）のコネクションを使って、中小企業にも福利厚生プラットフォームの魅力を感じていただき、会員になっていただきたいですね。



ベネフィット・ワン代表取締役社長  
**白石 徳生**



新規事業オーナー  
**甲斐 章文**



白石：大変心強いです。ベネフィット・ワンのビジョン達成にあたって、当面のミッションは会員数とサービス数を増やす量的拡大です。しかしながら、量的拡大がなされた後には、サービス提供者と消費者が集まる中で、いかに流通総額を引き上げるかが最重要の経営KPIとなろうかと思っています。これを実現するためにベネフィット・ワンではサービスの品揃えを増やし、利用促進を図っています。

そして、この利用促進・流通総額増加に重要な役割を果たすのが、生涯設計デザイナーだと考えています。私たちは足元、第一生命グループの約400名のRM（主に大企業を対象とした法人営業担当者）と連携することで、大手企業のさらなる開拓に力を入れていますが、日本の企業数の約99%は中小企業が占めます。この未開拓マーケットである中小企業では社長に多くの権限があり、そこへのアプローチが肝となります。そのため、中小企業のトップにアクセス可能な生涯設計デザイナーを通じて、中小企業という新たな市場を開拓していくたいと思っています。

## ベネフィット・ステーションを通じて、生涯設計デザイナーが真の「一生涯のパートナー」に

白石：まだ未来の話ですが、将来的には「給トク払い」という給与天引き型サービスでの決済手数料を収入源を原資に、ベネフィット・ステーションの会費を無料にすることを考えています。日本国民全員に会員になっていただくことを目指す中で、約1,000万人の自営業者や従業員の少ない中小企業、農林業従事者にも会員になっていただくことを考えた時に、もしのような方々から会費をいただこうとすると、会員数を増やすのに大変長い時間がかかると思っています。そのため、どこかのタイミングで会費を無料にすることが必要と考えていますが、一方でマネタイズも必要であり、その手法として決済の活用を考えています。もともと流通ビジネスは、売値と買値のス

プレッドで収益を上げるのが一般的ですが、私たちは会費というサブスクモデルを打ち立ててきました。そして、将来的にはそのモデルすら変更し、決済による収益モデルを構築していく考えです。決済による収益モデルでは、流通総額が利益の基盤となります。そして、そこから生涯設計デザイナーに手数料を支払う仕組みも将来的に検討できれば良いなと考えています。ベネフィット・ステーションは、人生のライフイベントに対応したサービスを提供し、第一生命グループの生涯設計デザイナーがより人に寄り添う営業を実現できる仕組みです。

ベネフィット・ステーションは、ただのインターネットを通じた無機質なプラットフォームではなく、人と人とのコミュニケーションをしながら人生に寄り添っていけるもので、それを支えてくれるのが生涯設計デザイナーだと思います。

甲斐：本当にWIN・WINの関係ですね。生涯設計デザイナー側から見ても、これまでお客様とお話しするツールが保険や資産形成・承継商品だけであり、加入している保険の見直しや保険金のお支払い時がお客様との主な接点でしたが、ベネフィット・ワンとの協業により、お客様との接点が圧倒的に増えます。そして「一生涯のパートナー」として、企業の従業員の方々に、必要なサービスをベネフィット・ステーションから提案できます。保険はもちろんのこと、例えば、住宅購入、育児サポート、ヘルスケア、リスクリソースに向けた研修コンテンツの紹介など、ベネフィット・ステーション上に掲載されている多種多様なサービスをライフイベントに合わせてご紹介できるのは、狭義の保険業から「保険サービス業」に進化するという私たちの考え方とマッチしています。

白石：おそらく、新しい保険商品の開発が進んでいくと思います。この前、ベネフィット・ワンの創業当時の事業計画書を見返してみたら、設立当初からサービス全般と金融業の融合がテーマとして書かれていました。人の一生におけるさまざまな商品と金融は密接に関連していて、例えば住宅の購入には、住宅ローン、貯蓄、火災保険が関わりますよね。人生のさまざまなイベントの中には、まだ見えない保険・金融ニーズがあるはずで、保険、貯蓄、ローンといったものをトータルで組み合わせる商品開発が進んでいくと思います。

甲斐：おっしゃるとおりですね。そして、健康経営やヘルスケアといった分野でも私たちは協力していくと思います。第一生命グループが健康保険組合等の会員に提供している健康増進アプリ「QOLism（キュオリズム）」をベネフィット・ステーションに載せ、福利厚生の一環として健康を促進することで、健康保険組合の財政改善などの効果が期待できます。

また、コーポレート機能の視点でも、ITや人事など、共同

でできることがあると思います。例えば、ベネフィット・ステーションの利便性向上に向けて、UI/UXのさらなる改善などでもサポートできればと考えています。

白石：いまヘルスケアの話が出ましたが、ベネフィット・ワンは金融とヘルスケアの見える化を進めたいと考えています。消費者目線で見た場合に、その2つの領域は不明瞭な部分が多いですからね。資本関係には至らなかったものの、エムスリーさんと私たちはサービスの見える化を通じて、適切な医療の提供を目指しているという点において、ビジョンを共にしています。医師や医療機関とコネクションを持っているエムスリーさんと、消費者サイドを押さえている私たちが協力することで、日本の社会課題である医療費削減に貢献できると考えています。

日本ではメタボリックシンドローム関連の立法やストレスチェック、オンラインカウンセリングの義務化など、企業に健康管理を促す国策が進んでおり、ヘルスケアの見える化は非常に重要なテーマですし、生命保険との相性も良いと思います。高齢化社会ではヘルスケアが最も伸びる個人消費分野なので、ここを徹底的に取り組んでいきたいと考えています。

甲斐：引き続きエムスリーさんとも協働できる領域を検討していけばいいですね。

## 中長期的なビジョン～グローバル展開～

白石：ベネフィット・ワンの海外展開はまだまだこれからだと考えています。人財や現地のネットワークが不足する中で試行錯誤を続けてきて、アジアではようやく黒字化が見えてきましたが、北米ではまだ苦戦中です。この状況を打破するため、第一生命グループ入りを機に、一気にグローバル展開を進めたいと考えています。

私たちは、日本国内でまず成功し、その後各国で同様の成功を目指す形を考えています。日本ではすでに優位に立っていると自負していますが、世界中に同様のビジネスモデルを展開している企業が増えており、日本以外でも成果を挙げる必要があると感じています。アジアが有望ですが、北米でも成果を出したいですね。第一生命グループのグローバルネットワークと組織力を活用すれば、海外展開を加速できると期待しています。

甲斐：第一生命グループはアジアを中心に、北米を含めて10カ国にオペレーションを持っています。最近、10カ国の全社長が集まって会議を開きましたが、白石社長に

もプレゼンテーションしてもらいました。日本での事業展開に加え、グローバル展開についても話してもらったところ、参加メンバー全員が熱心に聞き入っていました。特にアジアの事業会社のメンバーは日本のビジネスモデルにかなり興味を持っており、タイやインドでは日本以上にモバイルやデジタルが普及していることから、福利厚生サービスと保険業との親和性が高い状況です。法律や税制をしっかり調べたうえで、傘下保険会社の拠点を中心にベネフィット・ワンの事業を広げていくことは可能だと思っていますので、中長期的課題としてグローバル展開に取り組んでいきます。

## 今後に向けて

白石：私たちが取り組んでいくうえでの1つの大きな壁は量の問題です。将来の目標としている1億2,000万人という会員数はアリアリティをもって言うものすごい数です。あるいは日本にあるすべてのサービスをネットワークするということは言葉で言うのは簡単ですが、北海道から沖縄まで中小事業サービス業者も含めていくとのすごい数になります。この圧倒的な数に対し、どれだけの短期間で取り組んでいくかということが、最大のポイントです。時間をかけてコツコツ取り組んでいけば必ずゴールが見えることをやっていると思っていますが、本来であれば膨大な時間がかかるところを、どのようにすればスピードアップできるかを私はひたすら考えています。今回第一生命グループに入ったことによって、間違いなく大幅な時間短縮ができると確信しています。

甲斐：第一生命グループは2026年度末までに時価総額6兆円、2030年度には10兆円という目標を掲げていますが、その起爆剤がベネフィット・ワンだと思っています。狭義の保険業から保険サービス業に転換してさまざまなサービスを提供し、資本効率を上げることで、初めて10兆円が達成できます。そこに向けて、ベネフィット・ワンを中心、保険サービス業のエコシステムのプラットフォームを構築していきます。



# 国内のCX向上に向けた取組み

お客さま一人ひとりの価値観に寄り添い、  
お客さまから選ばれ続ける保険グループを目指します。

取締役常務執行役員CCXO (Japan)  
北堀 貴子



## CCXOメッセージ

2024年4月よりChief Customer Experience Officer (CCXO) (Japan)に就任いたしました北堀です。国内における商品・サービス、お客さま対応等、お客さまに体験いただく価値 (CX) の向上に向け、今年度よりカスタマーエクスペリエンスユニットを新設しました。

国内事業では、「保障」「資産形成・承継」「健康・医療」「つながり・絆」の4つの体験価値をお客さまにお届けすることで、お客さまが豊かで健康な人生を送れるWell-beingの実現に貢献していきます。ペット保険のアイペット損保や、福利厚生サービスのプラットフォームであるベネフィット・ワンが当社グループに加わることで事業領域を拡大し、非保険領域も含めた最適な商品・サービスの提供を通じて、第一生命グループならではの価値創造に取り組みます。

また、最新のテクノロジーを活用したさまざまなデジタルツールは、私たちの生活に欠かせない存在になりつつあります。当社グループは、生涯設計デザイナーや保険代理店等を中心としたお客さまとのリアルでの接点に加え、デジタルでの接点もお

客さまとの大切なつながりと捉えています。リアルとデジタルを融合させることによって、お客さま一人ひとりの理解を深めることで、最適なタイミングで、最適なコンサルティングやお客さまフォローをご提供する体制を構築します。

従来の保障や資産形成・承継領域だけでなく、新たな商品・サービスも含めたあらゆる顧客体験について、STPDサイクル<sup>\*</sup>による改善を繰り返しながら、お客さまに共感いただける価値を追求し続け、多様化する価値観やニーズに寄り添い、お客さまに選ばれ続けるグループになることを目指してまいります。

<sup>\*</sup>STPDサイクル：「See（観察する）」「Think（考える）」「Plan（計画する）」「Do（実行する）」によるマネジメント手法

## CXとは

CX(カスタマー・エクスペリエンス)とは、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・感情的価値と定義しています。

CXに着目してお客さまの体験価値の向上に取り組むことで、本来の商品・サービスの価値を超える価値を創出します。

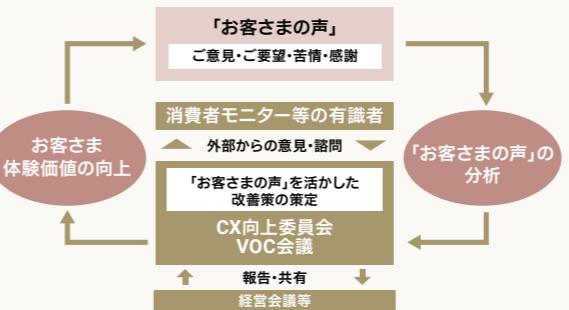


## ■ 「お客さまの声」を活かした経営

お客さまの価値観の多様化や行動変容が進む中、これまで以上にお客さま一人ひとりの価値観に寄り添い、CXを高めていくことが重要と考えています。

当社グループでは、ご意見・ご要望・苦情・感謝といったさまざまな「お客さまの声」を幅広くお聴きし、「お客さまの声」を起点とした改善取組みを実践することでCXの向上につなげています。例えば、第一生命では、全国からいただく「お客さまの声」を集約・分析し、経営に反映させるための仕組みを構築、順次レベルアップを図っています。具体的には、「VOC (Voice of Customer) 会議」において、「お客さまの声」に加えて、お客さま満足度調査のNPS®も活用して分析し、ご支持いただいている点や改善余地がある点を確認して課題の抽出を行っています。抽出した課題の改善策は、「品質諮問委員

### 第一生命における「お客さまの声」を活かした経営



## ■ デジタル接点の拡充・レベルアップ

CX向上に向けて、デジタル接点の拡充やデジタルを通じた体験価値のレベルアップにも取り組んでいます。

第一生命では、4つの体験価値を中心とした情報コンテンツや、お客さまの興味・関心事項に応じた情報サイト「ミラシル」を運営しています。お客さまと担当生涯設計デザイナーが「ミラシル」を通じてつながることで、保険の相談をはじめとしたさまざまなお客さまニーズにお応えできるよう機能を拡充しています。

また、第一フロンティア生命やネオファースト生命、アイペット損保等各社においても、お客さまとの直接の接点であるお客さま専用のマイページを提供し、各種お手続きのデジタル対応を拡充することで、お客さまの利便性向上につなげています。その他、お客さまのWell-being実現に向け、健康増進や資産形成に関する各種サービス、アプリなどを提供しています。

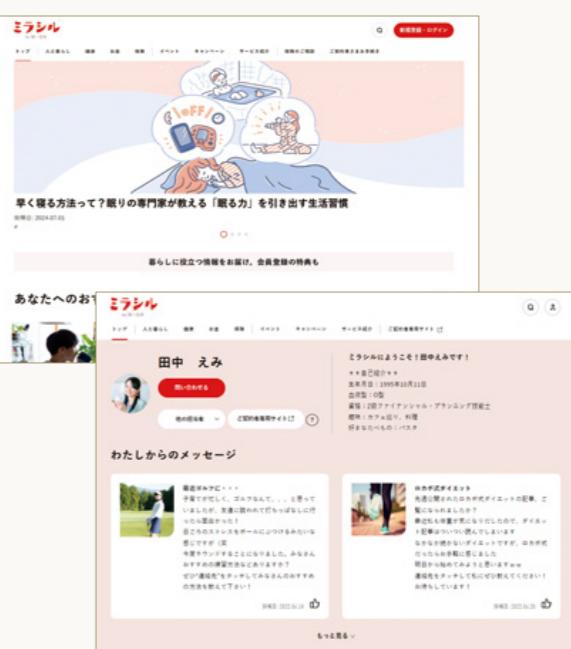
デジタル接点の拡充やレベルアップに取り組みながら、リアルチャネルとデジタルの融合を進めることで、お客さまのCX向上に取り組んでまいります。

会」、「消費者モニター制度」等を通じて消費者の立場からもご意見をいただき、お客さまのご要望に応えられるよう努めているほか、「CX向上委員会」において取組みのフォローアップを行い、その結果を経営層で共有しています。このような取組みを通じて、お客さまとの接点や商品・サービスの改善を繰り返すことで、さらなるCXの向上につなげています。

「お客さまの声」に真摯に耳を傾ける文化を実現・定着させ、事業運営を行うことで、商品やサービスが持つ価値の提供だけではなく、お客さまが得る心理的な満足感＝「感情的な価値」もお届けしていきます。多様化する価値観やニーズに寄り添い、2026年度を目指す「国内お客さま数: 延べ1,500万人」「NPS®: 国内業界トップ水準」を目指してまいります。



## 情報サイト「ミラシル」



## スペシャル対談

# 真のサステナビリティ 経営のために

グローバルトップティアに伍する保険グループを目指すにあたり、企業価値を高めるために  
サステナビリティの観点から何が必要なのか。コア・マテリアリティの策定にも関わった  
外部有識者のピーダーセン氏と当社CSuO曾我野の対談を通してお伝えします。

## 第一生命グループのサステナビリティ

曾我野：サステナビリティを考えるうえで重要なのは、第一生命グループ自体の持続可能性です。「もし今と同じ保険ビジネスだけを続けていたら、100年後にこの会社はなくなっているかもしれない」。そういう健全な危機感を持って、私たちは多くの事業部でトランسفォーメーションを進めています。ベネフィット・ワンのグループ参画やDX推進など、これらすべてがサステナビリティ経営に欠かせない視点です。

そうした状況下で、サステナビリティユニットが果たす役割は重要です。企業として、短期の財務指標に基づいて利益を追求することも重要ですが、さらに中長期的な企業価値向上に向けては、人間が人間らしく生きていくために何が重要なかを考える必要があります。そういう視点で検討した時に、環境、ダイバーシティ、人権などの要素が浮かび上がってくるのだと、私は考えています。

ピーダーセン：第一生命グループはもともと生命保険会社です。生命保険は長期でお客さまとお付き合いする商品ですから、やはり人ととの結びつきが大切ですよね。

私が第一生命グループのサステナビリティ推進に関わってまだ2年目ですが、今はサステナビリティと経営戦略を真の意味で統合していく過渡期だと考えています。お客さまの人生にいかに寄り添っていくかということに加えて、環境を守ったり、弱い立場の方にどういったサービスを提供するかを考えたりすべき時代に来ている。そんな捉え方をしています。



曾我野 秀彦（そが の ひでひこ）  
取締役常務執行役員 CSuO (Chief Sustainability Officer)  
1983年日本銀行に入行後、2015年に当社へ入社。2018年から執行役員、2021年から常務執行役員を務め、2023年4月にCSuOに就任。金融機関での豊富な経験とSDGsに関する知見を活かし、サステナビリティ経営を牽引している。

CSuO  
曾我野 秀彦



ピーター・デイビッド・ピーダーセン  
NPO法人NELIS代表理事  
環境・サステナビリティ分野で20年以上、企業コンサルティングやビジネスリーダー育成に携わる。  
LOHASの概念を日本に紹介。当社のグループサステナビリティ推進委員会に外部有識者として2023年度から参画。マテリアリティ選定など、当社グループのサステナビリティ戦略の策定に、豊富な経験と鋭い視点から助言を行っている。

グループサステナビリティ推進委員会外部有識者  
ピーター・デイビッド・ピーダーセン

伝えします。私は、まずは、各事業・コーポレート機能のトップがサステナビリティ推進の戦略的意義についてしっかりと意識を持つことが重要だと考えています。その点において、ここ1~2年で大きく進展していると感じており、多くのリーダーたちが自分事化して語り始めています。

生命保険会社は、例えば自動車メーカーのように工場を持つて温室効果ガスを多く排出しているわけではなく、ともすれば、サステナビリティについて何をすべきかがやや分かりにくい業種です。そのため、主体的かつクリエイティブに、新たなアンダーラインでサステナビリティ取組みを進めていく必要があります。その観点からも、多くのリーダーたちが主体的にサステナビリティについて考え、発言・行動し始められているのは、非常によいことだと思います。

## コア・マテリアリティの策定

曾我野：当社は、2024年4月に発表した新中期経営計画を作り上げていく過程で、コア・マテリアリティも策定しました。ピーダーセンさんにも議論に加わっていただきましたね。

ピーダーセン：それまでも第一生命グループにマテリアリティは存在していましたが、より会社の戦略と意図を反映したコア・マテリアリティの設定に向けて、議論を重ねました。

菊田さんは、2030年度までに目指す姿として、「グローバルトップティアに伍する保険グループ」を掲げています。そのため、コア・マテリアリティの議論の際は「グローバルに通用する表現」という点も重視しました。新たな4つのコア・マテリアリティは、メインの文言が英語で、その下に日本語の説明がついており、これは本気でグローバルトップティアを目指すという第一生命グループの意思表示とも言えます。

曾我野：一番苦労したのは、他社もマテリアリティを策定していますので、どのようにして第一生命グループらしさを出すかということでした。グローバルに通用するものであると同時に、当社グループらしく、人とのつながりを感じられる表現にする必要がありました。

最初に掲げているFinancial Well-being for Allというの、あらゆる人に幸せになっていただこうで、まずは経済的な面からサポートしますという意味です。従来は伝統的な生命保険を通じてFinancial Well-beingを提供してきましたが、これからは非保険分野を含む幅広いサービスを通じてFinancial Well-beingを提供していきます。生き方の選択肢や価値観が多様化する中、ご提供サービスの拡大によって、あらゆる方々の生活に経済面から寄り添っていくという想いを“for All”という表現に込めました。

2番目はHealthy People and Societyですが、真の意味で



幸せになるためには心身ともに健やかでなくてはならないですし、一人ひとりの幸せを追求しつつも、その人が構成している社会にも貢献できることが欠かせない。そこで、人と社会をどうつなげていくのかという観点も含めて、設定しました。

さらに、事業活動を広げていくと、地球全体に影響を与える環境問題が重要になります。これが3番目のGreen Leadershipです。単に環境に配慮するだけでなく、事業規模から考えても、当社グループには他の金融機関や投融資先に対してリーダーシップを発揮することが求められていると考えて、Leadershipという言葉を入れています。

最後に、4番目に掲げたProactive Governance and Engagementです。これは、前述の3つのコア・マテリアリティを解決するための基盤として不可欠です。コーポレートガバナンス、グループガバナンス、人財戦略といった視点で、持続可能な経営を支える土台をしっかりと築いていく必要があります。また、あらゆるステークホルダーとのつながりも大事な要素です。

**ピーダーセン：**私もコア・マテリアリティ設定の議論に加わるにあたって、「第一生命グループらしさ」を表現し、印象に残る、定着しやすいような言葉を提案するよう心がけました。

これから時が経つにつれ、第一生命グループも人は入れ替わると思いますが、新しく人が入ってきたら、コア・マテリアリティの意図を理解し、第一生命グループをリードするうえで重要な指針と捉えてもらえばと思います。皆さんのが心から納得し、コア・マテリアリティを「格好良い」と思えば、リーダーたちは実践したくなるものです。

**曾我野：**例えば菊田さんが語りたい内容であるかどうかは、サステナビリティ推進に大きく関わってきますので、そうした視点も欠かせませんでした。規制の中での「やらされ感」ではなく、自分たちがどのように自発的に動いていくのかが重要です。

## 環境への取組み～TNFD・GFANZ～

**曾我野：**ピーダーセンさんの説明にもありましたが、第一生命グループは大きな割合を占める事業が生命保険であるがゆえに、サステナビリティを推進していくうえで影響が直接的では

ないことから分かりにくい部分があります。特に環境問題に関して言うと、私たち自身が排出しているGHGの量は、当社グループの排出量全体の3%に過ぎません。残りの97%は、お客さまからお預かりしている保険料を投融資した先から排出されるGHGです。

そのため、投融資先一社一社と協力し、どのようにして排出量を削減するか、対話を通じて解決策を検討していく必要があります。この過程では、ピーダーセンさんのような外部有識者の方からの意見も伺い、現状の動向を把握しながら計画を練っています。

また、当社グループは2024年度よりTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のEarly Adopter<sup>※1</sup>に登録しました。TNFDではロケーションが意味を持ち、それぞれの場所の特性を調査し、生態系や水質、大気などへの影響を一つひとつ分析することが求められます。環境を考えるうえで、生態系は無視できませんから、TCFDとTNFDはある意味セットで取り組まなければなりませんね。

ただ、TNFDは取組みの標準形がまだグローバルで定まっていない側面があります。それゆえに、先導する者として早期に取組みを開始し、他社にも取組みの事例を示すことができればと考えています。Early Adopterへの登録にはそうした意味合いもあります。

**ピーダーセン：**ここ3～4年、環境問題に対して取り組むべき事項が明確になってきましたよね。カーボンニュートラル（CN）<sup>※2</sup>、サーキュラーエコノミー（CE）<sup>※3</sup>、ネイチャーポジティブ（NP）<sup>※4</sup>という3つの概念は、すべて持続可能な社会を築くために欠かせない要素です。

カーボンニュートラルはエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーへの投資など、比較的理理解しやすく、数値化しやすい。一方、サーキュラーエコノミーやネイチャーポジティブはより複雑で難しい課題ですが、これらに取り組まなければ、人類がこの惑星で生き残ることは難しいといえます。

特にネイチャーポジティブを達成するためのTNFDにはまだ難しい部分がありますが、いくらカーボンニュートラルが行われても、自然が破壊されていたのでは意味がない。投融資に関してはFiduciary Responsibilityという財務的な責任はあるものの、同時にこれからはサステナビリティに係る責任もあり、第一生命グループがCN、CE、NPというシステム全体のどのように投融資を行うかが、未来のスタンダードを構築していくことになると思います。

**曾我野：**スタンダードをつくっていくという意味では、GFANZ（Glasgow Financial Alliance for Net Zero）も重要な取組みです。GFANZはグラスゴーで行われたCOP26（国連気候変動枠組条約第26回締約国会議）で始まった取組みで、アジアの中ではシンガポールにAsia Pacific地域のヘッドがあり、2023年6月には世界初の国別支部としてJapan Chapter（日本支部）が設立されました。そこに当社グループも参画しており、メガバンクだけでなく地方銀行や運用会社、生命保険・損害保険会社など、合計で24社が参画しています。また、GFANZ Japan Chapterでは、金融機関だけでなく、金融庁

や経済産業省、環境省といった政府機関の方々にも参加してもらい、金融機関が今何を考えているかを理解してもらう場を提供しています。日本では、民間が政府に対してアドボカシーを行う制度があまり整っていないため、このような場は重要です。Japan Chapterへの参画を通じて、公的機関と民間機関が一体となって議論を行うことが大切だと思っています。

**ピーダーセン：**GFANZは世界中の金融機関がコミットしており、日本も中心的な役割を果たしています。グローバルトップティアを目指す第一生命グループとしても、この中でリーダーシップを発揮し、プレゼンスを高めることが重要ですよね。

## 人権レポートの発刊

**曾我野：**先ほどから人が大切というお話を出ていますが、今回グループ企業理念の改訂にあたって、Values（大切にする価値観）も見直し、「いちばん、人を考える」をトップに据えています。人を考えるうえで人権は欠かせない視点で、社員だけでなく、お客さまや取引先、サプライチェーン全体に関わるもので、日本ではまだ人権デュー・ディリジェンスが浸透していない部分もありますから、これを徹底し、その意味と重要性を広めることを目的に「第一生命グループ 人権レポート2024」を発刊しました。

**ピーダーセン：**根底にあるのは、バリューチェーンの中で上流からお客さまに至るまで、進出国の社会的弱者に対しても、いろいろなステークホルダーと接していく上で、リスペクトとケアの精神が大切という視点ですね。人権はファーストステップであって、最終目標ではない。でも、土台がしっかりしていないと、サステナビリティ経営はできませんから、人権への取組みは重要で、人権レポートの発刊をはじめとする良い取組みが進んでいるという印象です。

また、プラグマティックな視点から見て、人権レポートのような先進的なレポートを発刊することは、株主や外部評価機関の評価という面でプラスです。サステナビリティ経営は理想主義と現実主義の両輪が必要で、理想主義ばかりに走っても非効率であるし、現実主義ばかりでも目指すべき北極星から外れる。そのため、現実主義で活動をドライブしつつ、目指すべき姿を追い求めることが重要だと思います。

## 第一生命グループのサステナビリティ推進における課題

**曾我野：**課題は大きく分けて3つあると感じています。1つ目はコミュニケーションの課題です。営業を担当するたちは、日々お客さまと触れ合う中でサステナビリティを意識していると思います。また、マネジメント層のサステナビリティに対する意識も高い状況ですが、中間層の意識についてはいま一歩と感じており、これが課題の一つです。

2つ目は、サステナビリティの取組みはすべてグローバル基準で開示する必要があります。第一生命グループがグローバルトップティアを目指す中で、すべてのグループ会社が同じ目線

で行動することが求められ、そのためには国内外のグループ各社とのコミュニケーションを強化し、目線を合わせることが重要です。

3つ目の課題は、「人間価値」や環境価値といった非財務価値の向上をどのように測定し、理解してもらうかです。人間価値とは、人を資本の1つとしてではなく、会社の中心として捉え、創造性とアウトプット志向を高めることで、会社全体の生産性や企業価値を高めていくという考え方です。サステナビリティの取組みは数値化しにくい面があり、どのようにして分かりやすく伝えるかが難しい問題です。この点については、外部研究機関等の力を借りて研究し、2～3年のタームで解決策を見つけたいと考えています。この課題がクリアされると、他の2つの課題も伝えやすくなり、全体の理解が進むと考えています。これは、事業を通じてコア・マテリアリティにどのように取り組み、企業価値につなげていくのかにも関係しています。非財務的な取組みが財務につながっていることを、資本市場等へ分かりやすく説明するにはどうしたらいいのか。実は今そこが最大の悩みです。

**ピーダーセン：**財務と非財務を連結できるのは、新中計の最終年度の2026年度までかかるかもしれませんね。財務と非財務を連結できたうえで、2030年度を目指すことができたら、第一生命グループの事業は俄然面白くなってきます。

私は菊田さんのお財にに対するお考えに共感しており、財務はある意味当たり前で、会社は従業員やお客さまを生き生きさせられる状態であるべきだと考えています。

私は財務vs非財務という構図はあまり好きではなくて、大切なのは大きな総和に向かっていくことだと感じます。財務価値と「人間価値」、もちろん環境価値も含めて、総合的な価値の高い会社になって、ステークホルダーから支持をされるのが目指すべき姿だと思います。

**曾我野：**目指す姿に向けた第一生命グループの取組みを、今後もぜひサポートいただければと思います。

\*1 TNFDが2023年9月に公表した開示提言の早期採用者  
\*2 温室効果ガスの排出量から吸収量・除去量を差し引いた合計をゼロにすること  
\*3 あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図りつつ、付加価値の最大化を図る経済。循環型経済  
\*4 生物多様性の損失を食い止め、反転させ、自然を回復軌道に乗せること



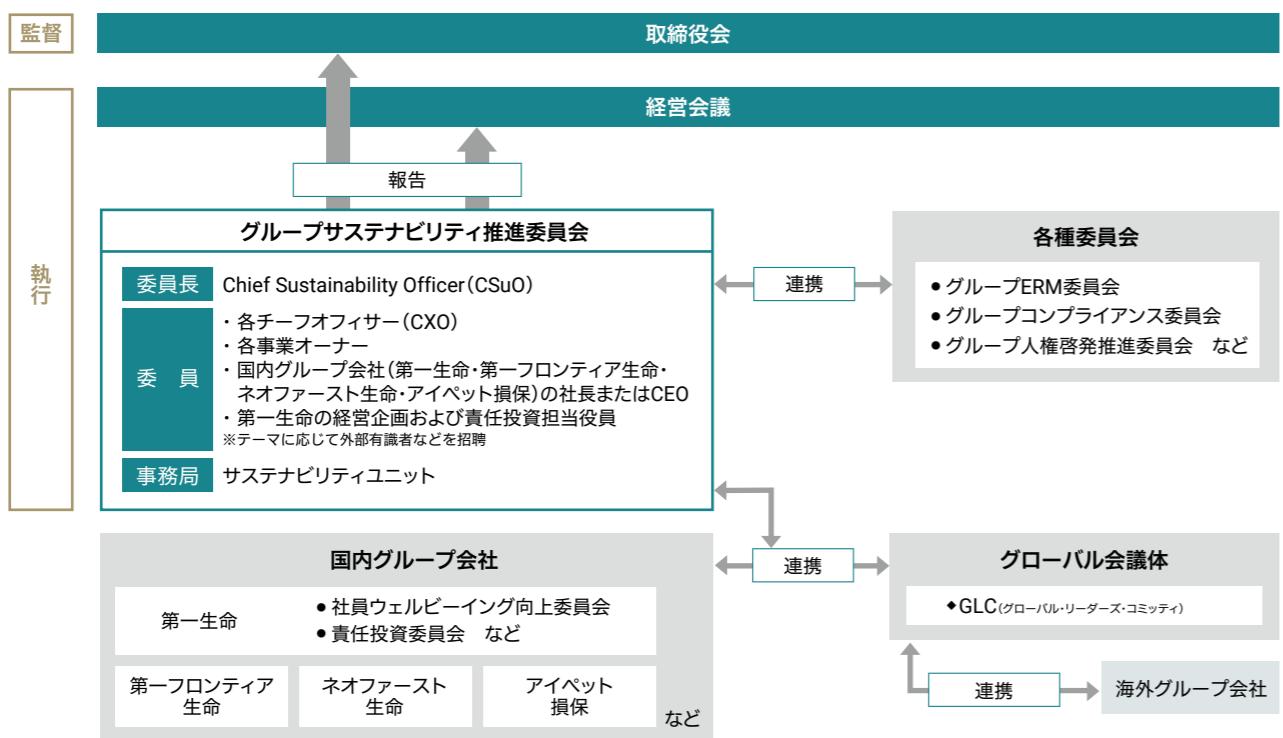
## Sustainability & Foundation

# グループサステナビリティ推進体制

## サステナビリティ推進体制

当社グループでは、持続的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。2023年4月には「Chief Sustainability Officer(CSuO)」を新設し、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。また、2024年度には、国際基準に基づく環境・社会・ガバナンスが一体となったグループベースでのサステナビリティ取組みをさらに加速させるべく、サステナビリティユニットを新設しました。



## グループサステナビリティ推進委員会

グループサステナビリティ推進委員会では、グループ方針・戦略や対外コミット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遂行状況のモニタリングなどについて、

外部有識者の意見を踏まえ、グループ横断的かつ中長期的な視点で議論しています。委員会にて議論された内容は経営会議・取締役会に報告・提言されます。

### ■直近の議題

開催月	概要
2023年5月	●サステナビリティ取組みと事業活動の位置付け ●第一生命のトランジション・ファイナンスに関する取組み
2023年9月	●重要課題（マテリアリティ）の見直し ●ISSB基準、外部ESG評価を踏まえた当社グループの課題と対応の方向性
2023年12月	●次期中期経営計画期間でのサステナビリティ方針
2024年3月	●次期中期経営計画期間でのサステナビリティ経営推進 ●人権取組みの状況
2024年5月	●主要海外グループ会社のサステナビリティ取組み ●人的資本開示の強化に向けた方向性 ●価値創造ストーリーを踏まえた今後の取組み

### ■外部有識者\*

石川善樹	公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事
Peter David Pedersen	NPO法人 NELIS 代表理事
高村ゆかり	東京大学 未来ビジョン研究センター教授

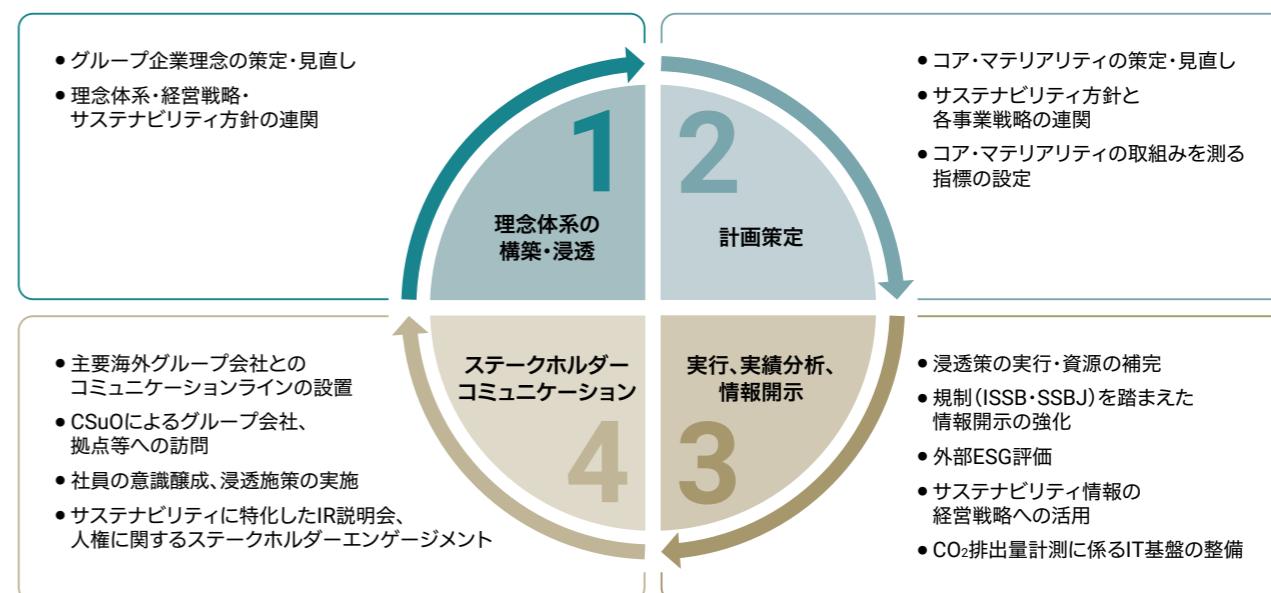
\*各回のテーマに応じて、適宜ご参加いただいています。

## サステナビリティ経営の推進サイクル

当社グループでは、下記のPDCAサイクルを回していくことで、実効性あるサステナビリティ経営を推進しています。

将来的なISSB・SSBJを踏まえた開示も見据えて、2024年度にはデータ計測に係るIT基盤の整備を進めるとともに、ステー

クホルダーコミュニケーションとしてCSuOによるグループ会社、拠点等の訪問や、グループ各社とのコミュニケーションラインの設置等の取組みを強化しています。



## 役職員の意識醸成

当社グループでは、グループ全体でのサステナビリティ推進に向けて、役職員に向けたさまざまな意識醸成取組みを展開しています。2024年度に新設したサステナビリティユニット内には、全社的なサステナビリティ取組みの推進・意識浸透を担う組織を設置し、取組強化を図っています。また、2024年度より、グループのサステナビリティ取組みをタイムリーに情報共有することで各組織での企画・実行につなげたいという考え方から、グループ社員向けの公開をトライアルで

実施しており、第1回の委員会には約140名のグループ社員が参加しました。参加した社員からは「サステナビリティの全体像やグループとしての取組状況への理解が深まった」等のフィードバックを受けており、今後もさまざまな意見を取り入れながらサステナビリティ取組みのレベルアップに取り組んでいきます。このほか、2023年度に実施したグループ横断的な環境イベント「ECO Action リレー」では、グループ11社から1,300名以上の役職員が参加しました。

## サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社は、すべてのステークホルダーの皆さんに、当社グループのサステナビリティに対する考え方や主な取組みなどを深く理解していただくことを目的に、「サステナビリティレポート」

を作成しています。また、当社ホームページにおける情報拡充に取り組むとともに、年度ごとの更新だけではなく必要に応じて最新情報を公開しています。



<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/report/index.html>



# 気候変動・自然資本への取組み

## —TCFD・TNFD提言に基づく開示—

### ■ 基本的な考え方

世界のGDPの半分以上が自然・生態系からの恩恵を受けており、当社グループにとっても自然資本は事業活動の重要な基盤です。また、気候変動による豪雨、洪水、干ばつなどは自然資本の劣化につながり得ることなど、両者は密接に関連していると言われています。

その認識のもと、当社グループは、社会の一員として地域の環境保全、気候変動対策、地球環境保護、自然資本・生物多様性の保全、および循環型社会の構築を企業の社会的責任と捉え、グループとしての「目指す姿と環境取組方針」<sup>\*1</sup>および国内中核子会社である第一生命の「責任投資の基本方針」<sup>\*1</sup>を遵守し、常に環境への影響に配慮した行動を心がけています。

新中期経営計画では、2030年度に当社グループが目指す姿を実現するために優先的に取り組む重要課題を「コア・マテリアリティ」として定義し、人々の生活基盤である地球環境のサ

ステナビリティ確保に向けて取り組むべき課題を「Green Leadership」として掲げました。このコア・マテリアリティのもと、当社グループは事業会社として、そして機関投資家として、脱炭素社会実現へ貢献していくための目標を掲げ、気候変動・自然資本を中心とした環境課題への戦略的対応に取り組んでいます。また、ネットゼロを掲げる金融機関の世界最大の連合体であるGFANZ<sup>\*2</sup>などの国内外イニシアチブへの積極的な参画を通じて、意見発信やグローバルなルールメイキングへの関与・貢献も積極化しています。

当社グループのパーソンズに込めた想い<sup>\*3</sup>の実現に向けて、これまで以上に、機関投資家・事業会社としてリーダーシップを發揮し、情報開示を含め、世の中の規範となる取組みを推進していくことで、サステナブルな社会の実現と社会からの信頼・お客さまとの共感を通じた当社事業のサステナブルな成長を目指しています。

### ■ ガバナンス

#### 経営会議・取締役会の役割

当社グループは、取締役会の監督のもと、経営会議が主導して策定した気候変動に関する事業計画に基づき、グループサステナビリティ推進委員会やグループERM委員会等を通じて気候変動・自然資本関連の取組みを進めています。取組状況

(グループ目標をはじめとする取組みの方向性、リスクへの対応状況など)は経営会議・取締役会に対して定期的に報告され、取締役会の監督を受けることで気候変動・自然資本への取組みをさらに強化する体制を構築しています。

#### ガバナンス体制強化の取組み

グループガバナンス体制の強化の一つとして、2021年4月より「グループサステナビリティ推進委員会」を新設し、2023年4月からはChief Sustainability Officerを委員長として、気候変動および自然資本への対応をはじめとするサステナビリティに関わる方針・戦略の立案や取組遂行状況のモニタリングなどを実施しています。また、2022年7月より、当社役員報酬の業績

連動型株式報酬の一部に、CO<sub>2</sub>排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標<sup>\*4</sup>を設定しました。2024年4月には従来のサステナビリティ推進室からサステナビリティユニットへと規模を拡大し、グループ全体のサステナビリティ方針・活動を取りまとめる人財を拡充することで、脱炭素社会、ネイチャーポジティブへの貢献に向けた推進体制を強化しています。

\*1 方針の詳細は、それぞれ以下Webサイトをご参照ください

「目指す姿と環境取組方針」: <https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/environment/initiative.html>

「責任投資の基本方針」: [https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/esg/investment\\_policy.html](https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/esg/investment_policy.html)

\*2 Glasgow Financial Alliance for Net Zero。同イニシアチブの詳細や当社グループの取組みはP83をご参照ください

\*3 当社グループのPurpose: "Partnering with you to build a brighter and more secure future"

\*4 役員報酬の詳細についてはP105をご覧ください

\*5 リスク管理の詳細は、以下Webサイトをご参照ください  
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in\\_control/administer.html](https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html)

\*6 影響度は経済的損失額、レビューション(売上げ・経営責任・株価への影響)等の要素を考慮

### ■ リスク管理

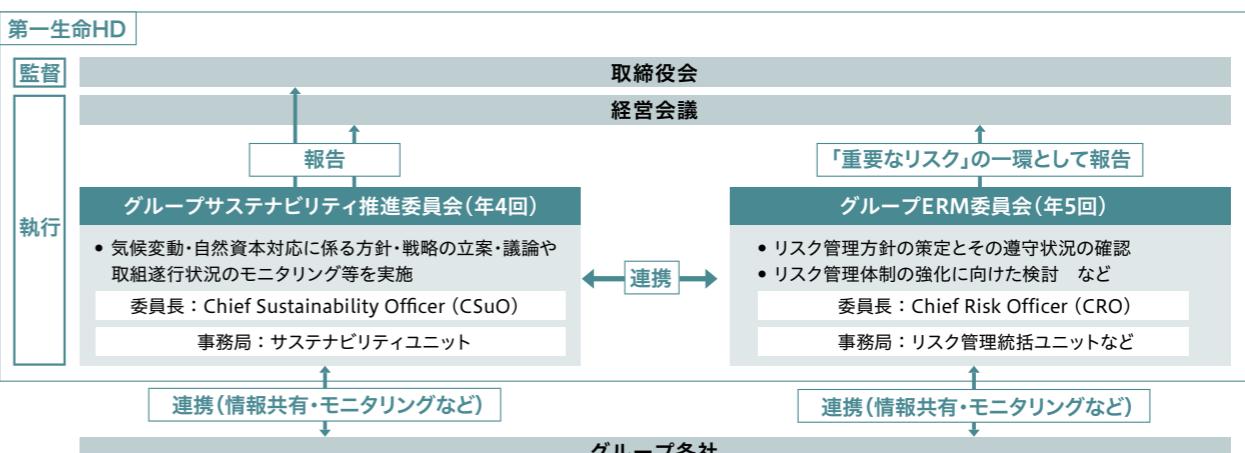
#### リスク管理体制

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、そのリスクを踏まえた事業計画の策定を推進することで、予兆段階から適切に対処するリスク管理を実施しています。<sup>\*5</sup>

グループの重要なリスクの特定にあたっては、グループ会社における重要なリスクの洗い出し結果をもとに、各リスクの影響度<sup>\*6</sup>・発生可能性を4段階で評価し、ヒートマップを用いて、重要度の高いリスクを「重要なリスク」としてリスク管理体制括ユニットにて特定し、毎年度見直す運営としています。2016年のパリ協定発効により、環境問題、とりわけ気候変動への

対応は国際社会全体で取り組む課題であるとの認識が高まっています。当社グループにとっても、気候変動への対応はお客様の生命や健康、企業活動、社会の持続可能性などに大きな影響を与える重要な経営課題と認識し、2019年度以降、気候変動に関するリスクを「重要なリスク」の一つとして選定し、リスク管理を強化しています。具体的には、Chief Risk Officerが委員長を務める「グループERM委員会」のなかで、物理的リスク・移行リスクの評価・対応方法について議論を行い、必要に応じて、経営会議・取締役会にも報告しています。

気候変動・自然資本対応に関するガバナンス/リスク管理体制 (2024年4月時点)



### ■ 戦略/指標と目標

#### ～気候変動への取組み～

#### ネットゼロ移行計画

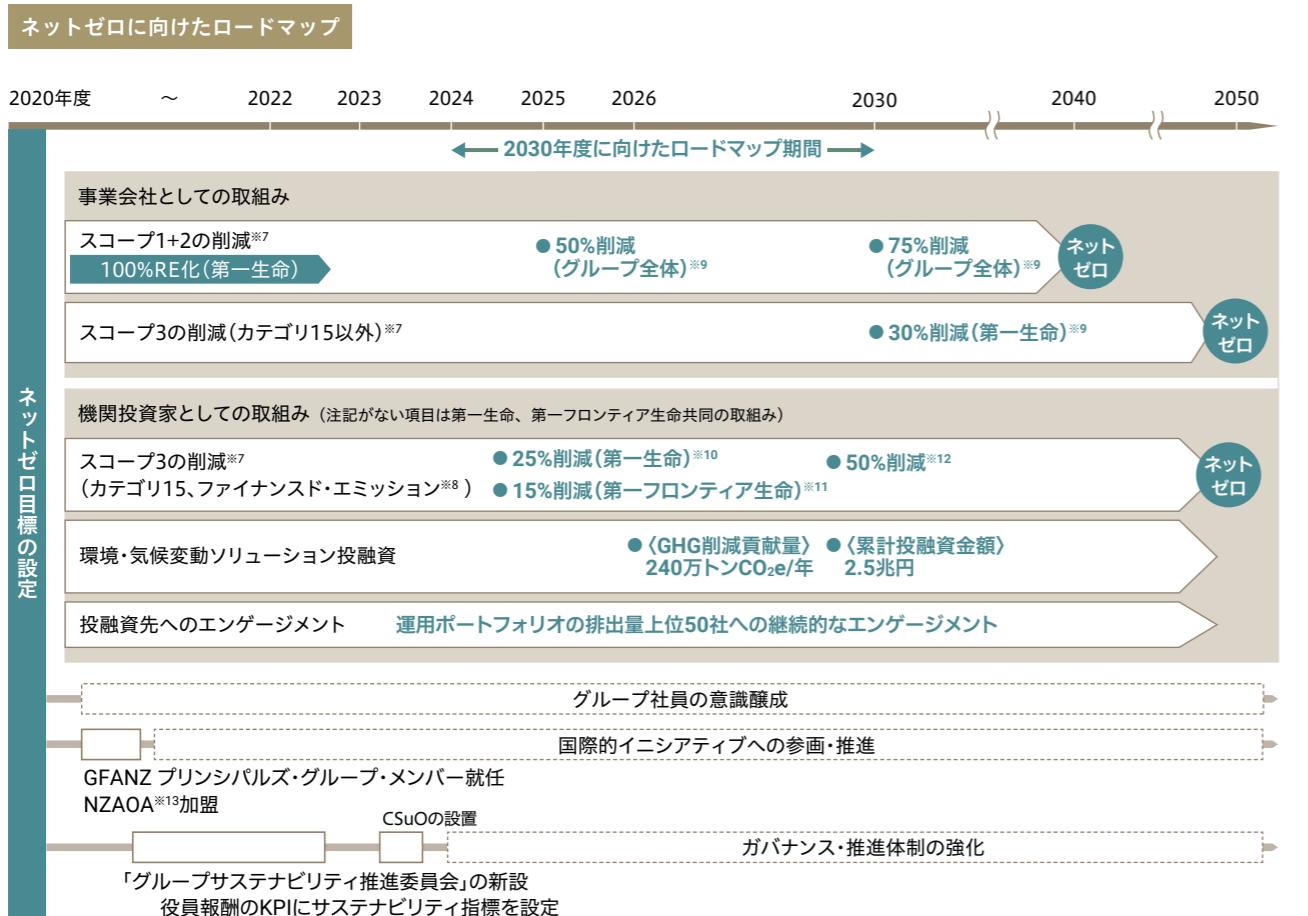
金融機関として、実体経済のネットゼロ移行促進に向けた気候変動対応をより統合的に推進するため、2023年8月に「ネットゼロ移行計画」を具体化し開示しました。本計画は、GFANZにおける移行計画のガイダンスなどを参考としています。

本計画は、国内中核子会社の第一生命を主体に策定しており、CSuOが統括、サステナビリティユニットが管理し、第一生命の各担当部署が各取組みを推進します。また、グループサステナビリティ推進委員会にて進捗管理や議論を行い、その内容を経営会議へ報告のうえ、取締役会の監督を受けます。

2024年3月には、新たな中間削減目標として2030年度までにスコープ1+2の75%削減 (2019年度比)、また第一生命、第一フロンティア生命の共通目標として2030年までにスコ

プ3 (投融資) の50%削減 (2020年比) を掲げました。直近時点でのスコープ1+2は62%削減 (2019年度比)、スコープ3 (投融資) は第一生命は31%削減 (2020年比、絶対排出量ベース)、第一フロンティア生命は34%削減 (2020年比、インテンシティベース) を達成しており、着実に目標に向かって歩を進めています。環境・気候変動ソリューション投融資の実績・目標については後述のP79「機関投資家としての取組み」をご覧ください。

ネットゼロ移行計画の全文  
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/environment/nztransitionplan.html>



### 気候変動関連のリスク・機会

当社グループとして、気候変動によって、下記のような影響が中長期的にもたらされる可能性があると認識し、SSPシナリオ<sup>※14</sup>（5-8.5）、NGFSシナリオ<sup>※15</sup>などを用いて分析した結果に基づき、事業会社・機関投資家として、気候変動に対する強靭性の確保・機会獲得に向けた取組みを推進していきます。

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 ● 炭素税の導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変容等の環境変化への不十分な対応による投融資価値低下 ● 気候変動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
	● 温室効果ガス(GHG)排出の削減に貢献する商品・サービスの提供 ● 再生可能エネルギー事業などの気候変動問題の解決に資する投融資機会の増加 ● 気候変動リスク・機会等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 ● 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
機会	● 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 ● 炭素税の導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変容等の環境変化への不十分な対応による投融資価値低下 ● 気候変動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
	● 温室効果ガス(GHG)排出の削減に貢献する商品・サービスの提供 ● 再生可能エネルギー事業などの気候変動問題の解決に資する投融資機会の増加 ● 気候変動リスク・機会等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 ● 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

※7 スコープ1:当社自らの直接排出、スコープ2:他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出、スコープ3:スコープ1・2以外の間接排出（第一生命の活動に関連する他の排出）。なお、第一生命の「スコープ3(カテゴリ15以外)」は、カテゴリ1(購入した製品・サービス)、カテゴリ3(スコープ1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動)、カテゴリ4(輸送、配送(上流)、カテゴリ5(事業から出る廃棄物)、カテゴリ6(出張)、カテゴリ7(雇用者の通勤)、カテゴリ12(販売した製品の廃棄)を対象として集計  
※8 投融資ポートフォリオのGHG排出量(スコープ3カテゴリ15)  
※9 2019年度比  
※10 2020年比(上場株式・社債・不動産ポートフォリオ)  
※11 2020年度比、保有資産1単位当たりのGHG排出量(インテンシティ)ベース  
※12 2020年比。第一フロンティア生命はインテンシティベース(上場株式・社債・不動産ポートフォリオ・企業向け融資)  
※13 The United Nations-convened Net-Zero Asset Owner Alliance。2050年までのファイナンス・エミッション・ネットゼロを目指す機関投資家団体

### シナリオ分析

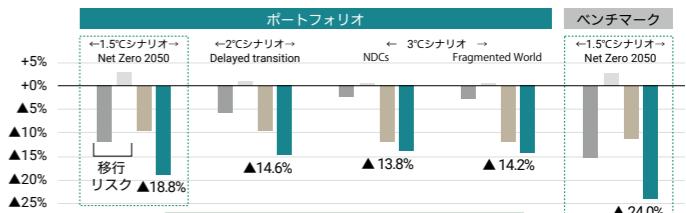
気候変動リスクは広範な波及経路が想定され、かつさまざまな時間軸で顕在化する可能性があります。当社グループではTCFDの提言を踏まえ、気候変動リスクを物理的リスク<sup>※16</sup>と移行リスク<sup>※17</sup>とに分類したうえでリスクカテゴリ別に整理して認識しております。当社グループにおいては、短期的には3年程度、長期的には10年超の時間軸において顕在化する気候変動リスクとして右表のような事例を想定し、保険引受リスクおよび市場・信用リスクについてはシナリオ分析を実施しております。

保険金・給付金支払いに関するリスク把握の取組みの一環として、2020年度より、気温と第一生命の保険金・給付金の関係を、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社と共に分析しています。詳細は2024年秋発行予定のサステナビリティレポートをご参照ください。

また、市場・信用リスクのうち、投資資産の物理的リスクと移行リスクの分析にMSCI社のCVaRという手法を用いています。CVaR総合は、3°Cシナリオの一つであるNDCs<sup>※18</sup>で物理的リスクが大きく▲13.8%となり、1.5°CシナリオであるNet Zero 2050で移行リスクが大きく▲18.8%となりました。いずれも昨年から大きな変化はみられず、背景としてNGFSの新シナリオでリスクの上昇補正がなされたものの、企業価値の増加により相殺されたことが挙げられます。また、ベンチマークとの比較では、Net Zero 2050において、物理的リスク、移行リスクともに優位な結果となっております。このほか、当社グループのポートフォリオの予想温度上昇(ITER<sup>※19</sup>)は2.3°Cという結果になりました。

リスクカテゴリ	主な物理的リスク・移行リスクの事例
保険引受リスク	【物理的リスク】気温上昇に起因する熱中症や感染症被害の拡大によって死亡率等が上昇し、支払保険金・給付金が増加するリスク
市場・信用リスク	【物理的リスク】異常気象による事業設備への損害や製造業等におけるサプライチェーンの寸断等によって、信用供与先の財務状況が悪化するリスク 【移行リスク】脱炭素への影響から事業への影響が出る、また社会的に脱炭素に向けた投資先の選択が進む中で、保有する資産の価格が下落するリスク
流動性リスク	【物理的リスク】異常気象に伴い支払保険金が増加するリスク、また自然災害による市場の混乱等により十分な市場取引ができなくなるリスク
オペレーションナルリスク	【物理的リスク】異常気象によりデータセンターや事業所等、オペレーションに必要な拠点が損害を被り、業務が停止するリスク 【移行リスク】気候変動対策が不十分であることによって、会社が罰金・訴訟等により損失を被るリスク
風評リスク	【移行リスク】当社グループの気候変動対策が不十分であることや、環境への配慮が不十分な取引先との関係継続等によって、ステークホルダーから不適切と評価され、当社事業にネガティブな影響が出るリスク

### CVaR (影響額/対象資産額)



対象は、第一生命(株式・社債)、第一フロンティア生命(社債)で総額は約10兆円。ベンチマークは、国内社債:NomuraBPI・社債、外国社債:Barclays・グローバル社債Index、国内株式:TOPIX、外国株式:MSCI\_ACWI。データは2024年3月末時点のもの。

(出所) Reproduced by permission of MSCI ESG Research LLC  
物理的リスクはRCP8.5シナリオ、移行リスクはNGFSシナリオを使用して計測。



2024年秋発行予定のサステナビリティレポートで詳細記載  
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/report/index.html>

### 事業会社としての取組み

当社グループのスコープ1+2は、2023年度約42,700トン（2019年度比約62%の削減）となり、グループ全体の中期削減目標（2025年度50%削減）を前倒しで達成しました。

第一生命は、2019年に国内生命保険会社として初めてRE100<sup>※20</sup>に加盟して以降、電気需給契約の見直し、オフサイトコーポレートPPAサービス<sup>※21</sup>、Jクレジットや非化石証書等の環境価値の活用を進めてきたことにより、RE100運営元のThe Climate Groupが刊行する「RE100 Annual Disclosure

Report 2023」にて、2022年度実績におけるRE100の達成率が100%と公表され、正式にRE100達成企業となりました。その他、国内外のグループ会社においても再生可能エネルギーの導入を進めています。また第一生命のスコープ3（カテゴリ15以外）は、OA用紙の使用量削減等を順次進め、2023年度約44,300トン（2019年度比約11%の削減）の水準となりました。

引き続き、ネットゼロの達成に向けグループ一体となり取組みを展開していきます。

※14 Shared Socioeconomic Pathways(共有社会経済経路)。IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が設定する気候変動シナリオ  
※15 Network for Greening the Financial System(気候変動リスクなどに係る金融当局ネットワーク)が設定する気候変動シナリオ  
※16 気温上昇や海面上昇等の長期的な気候変動、台風等の自然災害によって、不動産等の資産に対して直接的な損害が発生するリスク  
※17 気候変動への対応として低炭素経済に移行していく過程で発生する、政策導入、技術革新、市場の変化等から発生するリスク  
※18 Nationally Determined Contributions  
※19 Implied Temperature Rise。投資先企業が2100年度までに2°Cの温暖化に抑える目標と整合的なGHG排出量削減目標を設定しているか分析する指標  
※20 事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアチブ  
※21 電力需要施設と離れた土地に第一生命専用の太陽光発電設備を設置し、発電した電気を環境価値とともに電力需要施設に送るというスキームを活用した電力調達の方法

### 機関投資家としての取組み

グループの国内中核子会社である第一生命では、気候変動問題の解決を責任投資における最重要課題と位置付け、脱炭素社会の実現に向けて、2022年4月に策定した「責任投資の中期取組方針（2025年3月迄）」で掲げた目標を当初想定以上に進捗させるなど取組みを積極的に推進しています。

グループ一体となった責任投資の推進に向けて、2024年3月には第一生命と第一フロンティア生命が共同で「責任投資の中期取組方針（2030年3月迄）」を策定しました。

2050年のネットゼロ実現に向けて、両社が2030年までの運

用ポートフォリオの中間削減目標を設定し、共同で投融資の推進を通じたポジティブ・インパクトの拡大と、継続的なエンゲージメントを通じた投融資先企業の脱炭素戦略の策定・実行促進を柱とした取組みを推進します。両社が保有する脱炭素に向けた知見・ノウハウを活用しながら、本取組みを促進することで、脱炭素社会の実現により一層貢献していきます。



責任投資の中期取組方針（2030年3月迄）  
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/newsroom/newsrelease/2023/pdf/index\\_052.pdf](https://www.dai-ichi-life-hd.com/newsroom/newsrelease/2023/pdf/index_052.pdf)

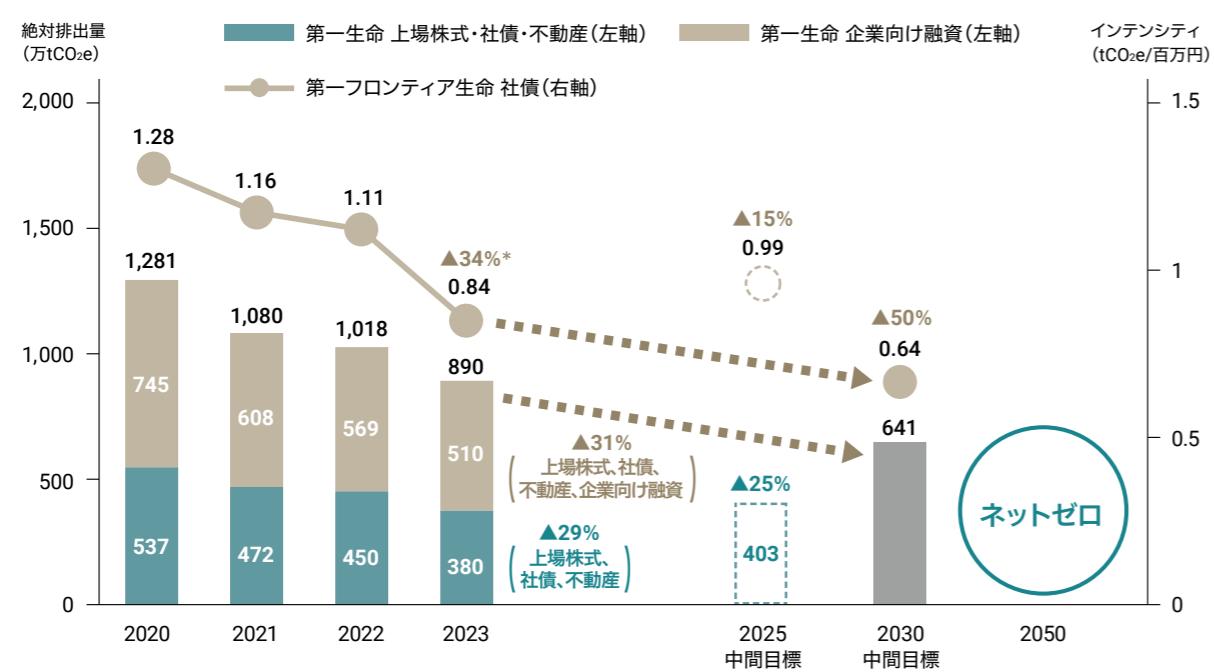
### 運用ポートフォリオのGHG排出量削減

第一生命と第一フロンティア生命では、2050年のネットゼロ達成に向けて、運用ポートフォリオのGHG削減に関して、2025年目標<sup>※22</sup>に加えて、2030年迄の中間目標<sup>※23</sup>として50%削減（対2020年比）を設定しました。

2023年実績では、第一生命では▲31%、第一フロンティア

生命では▲34%（それぞれ対2020年比）の削減となりました。投融資先企業によるGHG排出量削減取組みの進捗に加えて、当社に割り当てられるGHG排出量算出に影響を与えるマーケットの変動などの複合的な影響もあり、2025年目標に対して前倒しで進捗しています。

〈第一生命・第一フロンティア生命〉 GHG排出量の推移(上場株式、社債、不動産、企業向け融資ポートフォリオ)



\*第一フロンティア生命の2025年中間目標の基準年である2021年からの削減率は▲27%

※22第一生命:25%削減、第一フロンティア生命:15%削減(インテンシティベース)。対象資産は第一生命:上場株式、社債、不動産ポートフォリオ、第一フロンティア生命:社債。基準年は第一生命:2020年3月時点、第一フロンティア生命:2021年3月時点(2025年目標のみ、2030年目標は第一生命と同一基準年)

※23 第一生命の対象資産に企業向け融資を追加

### 環境・気候変動問題を含む社会課題の解決に資する投融資

第一生命と第一フロンティア生命では、気候変動問題を含む社会課題の解決に向けた投融資（サステナビリティ・テーマ型投融資）を拡大しております。同投融資の累計は、2023年度末時点で約2.5兆円に到達しておりますが、さらなる社会へのポジティブ・インパクト創出に向けて、2029年度末までに同投融資を5兆円以上に拡大していきます。

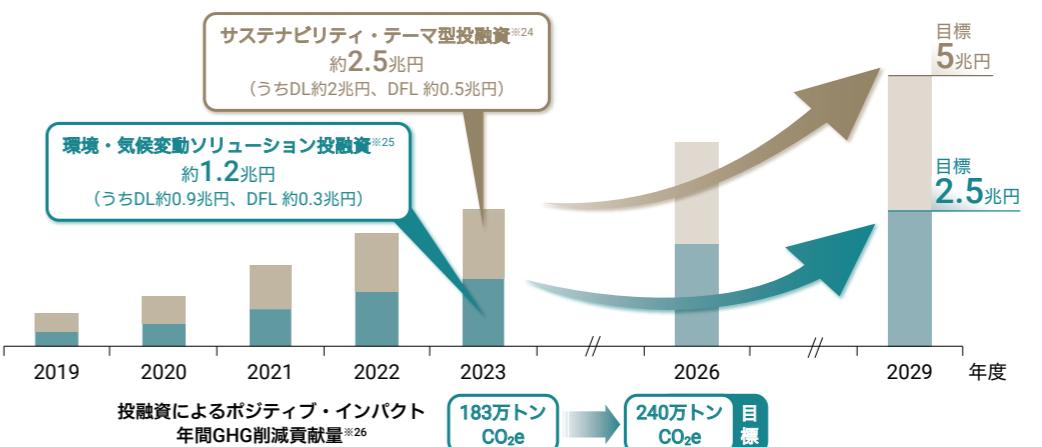
なかでも、責任投資における最重要テーマである気候変動問題への対応強化として、2023年度末時点で累計約1.2兆円である「環境・気候変動問題の解決に資する投融資（環境・気候変動ソリューション投融資）」を2029年度末までに2.5兆円以上

に拡大する目標を策定し、投融資を通じてGHG排出量削減や脱炭素社会の実現に向けたトランジションに貢献していきます。

また、投融資によるポジティブ・インパクトの拡大に向けて、金額目標に加えインパクト目標指標として、投融資による年間GHG削減貢献量を2026年度までに240万トンCO<sub>2</sub>eに拡大する目標も設定しています。投融資先に対するエンゲージメントなどを通じてインパクト指標の開示を促進するとともに、その他の環境・社会へのインパクト測定に向けた手法の高度化にも取り組んでいきます。

「DLサステナビリティ・ファイナンス・フレームワーク」の制定  
[https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2023\\_052.pdf](https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2023_052.pdf)

〈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

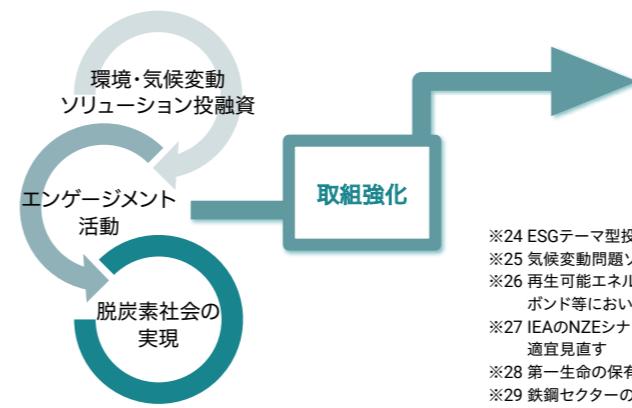


### 投融資先へのエンゲージメント

第一生命と第一フロンティア生命では、運用ポートフォリオのGHG排出量上位約50社に対して継続的にエンゲージメントを実施することで、投融資先企業のネットゼロ戦略の策定・実行を促進しています。

また、気候変動エンゲージメントの強化に向けて、運用ポートフォリオ排出量に占める割合が高い電力・鉄鋼セクターにお

いて目指すべき削減水準（排出原単位目標）を設定しました。同水準は各産業に求められるネットゼロシナリオ、および企業の置かれた状況等を踏まえて設定しており、こうした指標も活用しながらエンゲージメント活動に積極的に取り組むことで、投融資先企業のGHG排出量削減取組みを支援・促進し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



セクターごとに求められる水準を明確化  
～2°Cを十分に下回り、1.5°Cを目指す水準～

セクター	2030年に目指すべき水準 <sup>※27</sup>
電力	186~255g/kWh <sup>※28</sup>
鉄鋼	▲16% (2020年比) <sup>※29</sup>

※24 ESGテーマ型投融資から名称を変更

※25 気候変動問題ソリューション投融資から名称を変更

※26 再生可能エネルギー発電事業等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）、グリーンボンド等において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）

※27 IEAのNZEシナリオ・APSシナリオを参考して策定。外部環境の変化やネットゼロシナリオの更新等を踏まえて、適宜見直す

※28 第一生命の保有データ（2020年時点）に基づく電力セクターの実績は402g/kWh

※29 鉄鋼セクターの単位は、排出原単位（粗鋼生産1トン当たりの排出量）



# 気候変動課題の解決に向けたイニシアティブ・意見発信

持続可能な社会の実現は、当社グループの強い願いです。課題は多々ありますが、中でも気候変動への対応は経済界全体としてすぐにでも取り組まねばならない喫緊の課題となっています。当社グループでは、ネットゼロを掲げる金融機関の世界最大の連合体であるGFANZ（2023年末時点、50カ国675社超の金融機関が参加）や、機関投資家団体であるNZAIAへの参加を通じて、気候変動課題に取り組む金融機関の輪を広げつつ、脱炭素社会の実現に向けた国際的なルールメイキングに貢献しています。

「世界のネットゼロ移行を加速させる」という目的の実現の

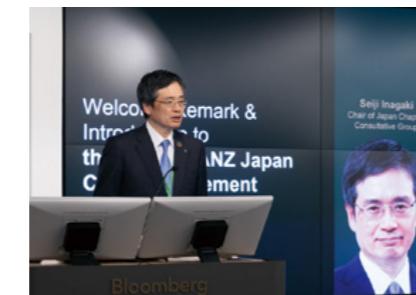
ため、GFANZは金融業界横断的なネットゼロ移行計画の策定や効果的な実施の支援、新興国の脱炭素化に向けた資金供給、政策提言等の領域で活動しています。2023年6月には初の国別支部である日本支部が始動し、当社会長の稻垣はそのコンサルテティグループの初代議長を務めました。こうした国際的イニシアティブへの参加は、アジア・日本としての意見発信、当社グループのプレゼンス向上といった観点に加え、イニシアティブへの参画を通じて培ったナレッジを国内金融機関に共有することで、業界全体の脱炭素化取組み促進に貢献しているという観点からも、極めて重要と考えています。

## ■直近の主なイベント

日時	イベント
2023	6月 GFANZ日本支部発足
	10月 PRI in Person (東京) GFANZとしてのサイドイベント実施、当社グループ役員層によるパネル登壇
	11月 GFANZ APACセミナー（シンガポール） 当社グループの移行計画に関するプレゼンテーションを実施
	12月 COP28 (UAE・ドバイ) GFANZ日本支部として日本パビリオンに出展、「多排出産業の移行に向けたファイナンス」セッションを開催
2024	3月 第1回GFANZ日本サミット GFANZ日本支部ステートメント公表
	3月 環境省ESG金融ハイレベル・パネル ネットゼロ経済への移行に向けたGFANZの取組みを紹介
	4月 BDTIウェビナー動画 GFANZ日本支部活動の情報発信
	5月 IIF Insurance Colloquium パネル登壇、当社サステナビリティ取組みを紹介



PRI in Person (東京)



第1回GFANZ  
日本サミット

# 人権尊重の取組み

## ■ 基本的な考え方

第一生命グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、「第一生命グループ人権方針」を定めています。これに加えて、「第一生命グループ行動規範」の「ベースとなる行動」の一つとして、「人権の尊重」を規定しています。

当社グループは国際社会の人権尊重に関する動向をいち早くつかむとともに、人権に係る原則・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つて行動できる従業員の育成に努め、人々の幸せを追求した「人権尊重」という価値観に根ざした企業となることを目指します。

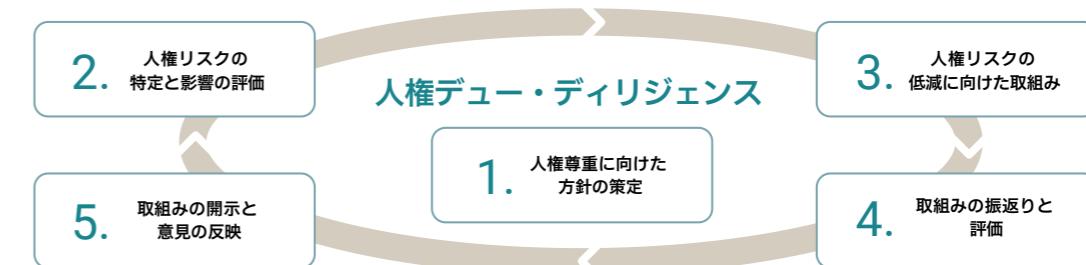


第一生命グループ人権方針  
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html>

## ■ 人権デュー・ディリジェンスの推進

第一生命グループでは、サプライチェーンを含む事業活動全体に係る、すべてのステークホルダーの人権を尊重すべく、以下のステップで人権デュー・ディリジェンスの取組みを継続して推進しています。

### 第一生命の例：人権デュー・ディリジェンスの取組み



人権デュー・ディリジェンスの推進にあたっては、グループ内に、以下の推進体制を設置しています。

人権デュー・ディリジェンス推進体制		
委員長	グループサステナビリティ推進委員会 Chief Sustainability Officer	グループ人権啓発推進委員会 Chief Human Resources Officer
委員	選任された執行役員等	選任された部門長
開催頻度	原則年4回および必要に応じて随時	原則年1回および必要に応じて随時
協議事項	人権を含むサステナビリティに関する環境変化および課題の認識共有、取組みの振返り、対応策の策定	人権啓発に関する環境変化および課題の認識共有、取組状況・課題の認識共有、対応策の策定

人権デュー・ディリジェンスの取組み  
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html>

## ■ 人権レポートの発行

人権尊重に向けた取組みについては、従来より当社ホームページ等で開示を行っておりましたが、より詳細な報告書として、新たに人権レポートを製作し、2024年6月に発行（当社ホームページ上に掲示）しています。



人権レポート2024  
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/pdf/rights\\_001.pdf](https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/pdf/rights_001.pdf)

# 人財戦略

新たなグループ人財戦略のもと、一人ひとりの多様性を力に変えて、持続的な企業価値向上を目指します。

執行役員CHRO  
沼田 陽太郎



## 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

## CHROメッセージ

2024年4月よりChief Human Resources Officer (CHRO)に就任いたしました沼田です。今期より、従業員満足度の向上と多様な人財の活躍機会創出を図るためにCHROの職を創設するとともに、分散していた人事報酬制度・採用等の企画立案機能を持株会社である第一生命ホールディングスに集約しました。

人財戦略の最大の目的は、採用・育成・待遇・福利厚生といった人事のライフサイクルにおける各施策を推進するとともに、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）の推進による活躍機会の拡充や、健康経営などの組織風土醸成、Well-beingに関する施策を推進していくことで、グループの経営戦略・事業戦略を実現することになります。

当社は2024年3月に新中期経営計画を発表しましたが、これと軌を一にしてグループ人財戦略も刷新しました。まず、人財戦略の背骨となるキーメッセージを「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」と定めました。当社グループが2030年度に目指す姿である「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リードする存在」となるためには、当社グループの社員一人ひとりが日々挑戦し、可能性を最大限に発揮することで自己と組織の変革を実現していかなければなりません。こうした強い想いをキーメッセージに込め、人財戦略を進めるうえでの取り所としました。グループ人財戦略は、このキーメッセージのもと、5つの柱に基づき各施策を展開していきます。



グループHRガバナンスでは、グループ全体を俯瞰し、人的資本を事業戦略に即して適所に配置するとともに、グループ各社の安定的な事業継続の観点から、各社のサクセションプランのレビュー等を行っていきます。

活躍機会では、意欲ある社員の自律的な挑戦を促し、積極的に活躍の機会を提供していくことで、持続的な企業価値向上を実現する強さと柔軟さを備えた組織づくりを目指します。

人財獲得・人財育成では、非保険領域への進出や海外事業の拡大といった事業ウイングの拡大を支えるため、新卒採用やキャリア採用、内部人財の登用等を戦略的に展開し、また企業価値創出の源泉である社員の専門性を高めるべく、幅広い育成施策を展開していきます。

人事制度・報酬制度では、公正な評価とパフォーマンスに応じたメリハリある処遇を通じて、社員の成長実感とやりがいを引き出すとともに、日々の活動を通じた企業価値向上の成果を社員が実感できることを目指します。

最後に、風土・Well-beingはグループ人財戦略の土台となる重要なものです。当社グループでは多様な働き方や健康経営を一層推進し、あらゆる組織が多様性に溢れ、全社員が生き生きと安心して活躍できる自由闊達な企業文化を創り上げていきたいと考えています。

変化の激しい環境の中、当社グループが成長を遂げるため

## 当社グループに集う社員に対する想い

事業環境が複雑に変化するなか、経営戦略を遂行し、当社のパーソナリティを実現していく推進力となるのが人財です。当社グループでは、100年を超える歴史の中で「一生涯のパートナー」として働く私たちが大切にしてきた想いをEmployee Philosophy Statement「第一生命グループで働く人を考える」として言語化し、世界各国のグループ各社と共有しています。すべての社員が生き生きと個性を發揮し活躍できる世界の実現、そして企業価値の更なる向上に向け、人財の育成や戦略的な人財配置、多様な人財が最大限に活躍できる組織風土の醸成に取り組んでいます。

## 人財価値向上・人的資本拡充状況

人財戦略の5つの柱	主な指標 <sup>※5</sup>	2022年4月	2023年4月	2024年4月	目標(2025年4月)	企業価値創造へのつながり
グループHRガバナンス	人財シフト(自然減含む)	682名	1,211名	2,016名	約2,600名	事業戦略実現の推進
人財獲得・人財育成	DXコア人財数 <sup>※1</sup>	100名	254名	353名	850名	お客様に選ばれ続ける第一生命グループ
人事制度・報酬制度	次世代グローバル経営リーダー候補者数	241名	286名	314名	40ポスト	多様性を活かす組織文化
活躍機会	グローバル・ジョブポスティング公募職務数(累計)	8ポスト	13ポスト	26ポスト	40ポスト	社員Well-beingの実現
	Myキャリア制度応募者数	302名	371名	411名	30%(2030年)	
	女性役員比率 <sup>※2</sup>	12.1%	13.4%	13.7%	30%(2030年)	
	女性組織長比率 <sup>※3</sup>	16.5%	18.5%	19.1%	30%(2030年)	
風土・Well-being	男性育休取得率/平均日数 <sup>※4</sup>	92.3% 11.8日	100% 21.5日	100% 23.1日	100% 1ヶ月	
	2次健診受診率	85.7%	87.6%	87.6%	100%	

※1 2024年度より、DX人財育成プログラムの抜本的な改革を実施。2024年4月時点の実績は、旧来のDX人財育成の定義に基づくもの。目標値は新たなDX人財育成の定義に基づくフェーズ1・2(※92ページ参照)の合計人数

※2 当社および第一生命の合計

※3 当社および国内生保3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)の管理職のなかでも組織の長であるライン部長、ラインマネジャー級の職位の合計

の原動力は人財であり、社員一人ひとりの多様性と専門性こそが最も重要な経営資源であるとの考えのもと、人財戦略を推進してまいります。また、5つの柱に基づく個々の施策を通じて当社グループの人財が持つ可能性を最大限に引き出し、多様性を力に変えて、持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。

## 第一生命グループで働く人を考える

成長は、自分ひとりで成し遂げるものではありません。私たちの100年を超える歴史と経験が教えてくれるように成長とは、多くの仲間とのつながりの中で生まれるもの。第一生命グループは、あなたのパートナーとして共に成長し、皆で高め合い、互いに成功を支援し今も、そしてこれからもすべての人々の幸せを守り、高めます。あなたがグループのどこにいても、そしてグループのどこへ行っても私たちは共に歩み、皆ですべての社員が生き生きと個性を発揮し活躍できる世界(World of Opportunities)の扉を開いていきます。

## グループHRガバナンス

### 事業拡大を支える適材適所の人財配置

当社グループでは、国内における保障事業や資産形成・承継事業の推進に加えて、海外事業の更なる拡大や非保険領域への進出など事業ウイングが拡大しています。グループHRガバナンスでは、事業戦略遂行に必要な人財とケイパビリティの獲得、注力分野への機動的な人財配置やグループ企業との連

携強化を図っています。人的資本の最適な配賦による当社グループのガバナンス強化や新たな視点の獲得を通じて、変化の激しい事業環境の中でも人財戦略が各事業戦略と密接に連動し、人財の可能性を最大限に引き出すためのさまざまな施策を展開しています。

### 社外人財の役員登用

当社グループは2007年から海外生保事業へ本格的に進出し、2010年の株式会社化・上場および2016年の持株会社体制への移行など、事業環境の変化に応じて、挑戦と変革を絶えず続けてきました。近年、デジタル技術や生成AIの急速な進化、世界各地における地政学リスクの顕在化やマクロ経済・金融市場の不確実性の高まりなど、当社グループを取り巻く環境の変化は一層激しくなっています。そのような経営環境において、当社グループが2030年度にグローバルな保険会社と伍する企業として成長を成し遂げるためには、性別や年齢、国籍等の垣根を越えて価値創造に貢献できる人財の活用が必要不可欠です。



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



幸津 ウェブスター  
Chief Compliance Officer



和田 京子  
Chief Communications Officer



フィゲン・ウルゲン  
Chief Data and AI Officer

### 海外グループ企業へのガバナンス

当社グループでは、海外グループ会社CEOの報酬ガイドラインを制定し、グループ中期経営計画や各社の事業ステージ、マーケット水準等を踏まえて公正かつ競争力のある報酬を担保することで、株主との価値共有を促進し、またグループの成長を牽引する優秀なCEOを採用・定着させることを目指しています。ガイドラインに基づく運営のもと、現地の規制や市場慣習、グループ会社の意思決定機関の権限を尊重しつつも、報酬水準および決定プロセスの透明性・公正性の確保を図っています。

グループHRガバナンスの観点から、子会社経営層の後継者

計画管理は極めて重要であると認識しています。当社では、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ための支援を行い、それらの計画を一元管理しています。各社が早期に候補者を特定し、計画的に育成を行うことで、経営の安定性と継続性を確保しています。特にCEOの後継者については、親会社として候補者と面談を行うなど選任プロセスにも深く関与し、子会社と共同でスムーズなサクセション実現に取り組んでおります。

### 海外グループ企業の人事部門との連携強化

グローバルに事業を展開する当社グループでは、人財の側面からグループ経営の高度化を推進するために、各国の人事部門担当者でタスクフォースや特定のテーマに関するワーキンググループを組成しています。これらの会議体では、国を超えたシナジーの創出を目的に、将来の経営人財育成や理念共有など幅広いテーマについて定期的に対話が行われ、数々のグループ横断的な施策の実現を通じてグループ全体の成長に貢献してきました。

施策の例として、グループの次世代リーダー層向けに、グローバルな経営視点の獲得等を目的とした各種施策の提供を行っているほか、社員一人ひとりが当社グループの一員であることを実感できるよう、当社グループの歴史、理念等を伝える新入社員向けツールの作成を進めています。

その他にも、グループ全体で理念の浸透を図るために、DE&Iをテーマとしたワーキンググループを各国横断で組成し、後述するDE&Iサミットの企画・運営なども行っています。

### 事業戦略に連動した人財配置

グループ各社の事業戦略の実現、多様な人財が可能性を最大限に発揮できる基盤の構築に向けて、2026年度を目指に3,400名程度の人財の戦略的シフトを実施します。第一生命の事業効率を向上し、収益力強化につながる領域やアベット、ベネフィット・ワンなどの新規事業だけでなく、デジタルや海外といった拡大を続ける事業領域へのローテーション、グループ全体のかじ取り役を担う第一生命ホールディングスへの社内外からの人財登用など、多様性と専門性に富んだ人財の最適な配置を進めてまいります。

また、戦略的人財シフトとしてのキャリアローテーションは、人財の越境学習に対する投資とも位置付けています。キャリアローテーションを経験した社員が獲得したスキル・経験を活かし、グループ各社の事業戦略の実現や企業価値向上につなげていくほか、自治体などへの派遣を通じて社会課題の解決に従事することで、地域・社会の持続性確保にも貢献していきます。

### 社員の声

ベネフィット・ワン  
営業本部 営業推進部

現在の職場では、当社グループとベネフィット・ワンとのシナジー創出に向けた取組みの推進を担当しています。ベネフィット・ステーションのサービス提案やすでにベネフィット・ステーションを導入いただいている企業・団体さまの利用率向上に向けた取組み、プラットフォームを通じた新たな商品・サービスの提供等により、企業・団体さまの課題解決・体験価値向上に貢献していきたいと考えています。保険領域にとどまらない価値提供を目指し、グループ一体となって、新たな取組みに果敢にチャレンジしていきたいと考えています。

山本 愛



福井市役所  
総務部 未来づくり推進局

仕事と家庭の両立をがんばる女性の役に立ちたいとの思いから応募しました。現在は、働く女性向けの交流会開催、SNSでのロールモデル発信、男性育休やエンゲージメント向上などの職場環境整備、学生向けのキャリアデザインに関する事業を担当しています。企業の経営層や働く女性、学生の声を聞き、意識の醸成、職場環境整備、家庭での家事育児分担など多面的な視点をもとに、府外の方とコミュニケーションを取りながら事業を進める必要があり、非常に視野が広がったと感じています。この経験を、今後もさまざまな課題解決や誰もが自分らしく働ける環境作りに活かしていきたいと思います。

坪田 美佳



## 活躍機会

### 社員一人ひとりが自分らしさと可能性を最大限に発揮するために

企業価値の向上には、社員一人ひとりがそれぞれの持つ可能性を最大限に発揮する機会を得ることが不可欠です。このためグループ人財戦略における重要テーマの一つとして活躍機会を掲げています。当社グループは国内外に幅広い活躍のフィールドを有しており、所属や国をまたいだローテーション制度等

を通じて、自律的に学び、成長を目指す社員の挑戦を積極的に支援しています。また多様な価値観、考え方、能力、経験、専門性をもった人財が互いに意見を出し合い、意思決定に参画することが新たな企業価値創造の源泉になるとの考えのもと、女性の活躍機会創出にも引き続き取り組んでまいります。

### グローバル・ジョブポスティング

2022年より、国内外のグループ社員一人ひとりが、会社や国を越えて専門性と経験を活かし、グローバルに活躍する機会を自ら獲得することを後押しするための公募制度として「グローバル・ジョブポスティング」をスタートしています。



#### グローバル・ジョブポスティング参加者の声

TALから  
第一生命ホールディングスへ Sarah Khoo



第一生命ホールディングスの海外生保事業ユニットに応募したのは、生命保険市場についてもっと知りたいと思ったことと、仕事とプライベートの両面でチャレンジしたいと思ったからです。今回の機会を通じて、TALでの活動や意思決定が、グループ全体の目標やプロジェクトとどのように関わっているのか、より深く理解することができました。この機会によって得られた経験やさまざまな視点が、自分が携わる仕事に更なる付加価値をもたらすこと、ひいてはキャリアの成長にもつながると信じています。

DLI Asia Pacificから  
YuLifeへ Nicola Koh



新しい環境で挑戦し、グローバルな視点を身につけたいと思い、「インターナショナル・エクスパンション・スペシャリスト」のポストに応募しました。YuLifeでは、活動にあふれ、創造性と協調性、多様性に富んだ環境が温かく迎えてくれました。革新的なセールスやマーケティング方法に加え、異文化コミュニケーション、問題解決力、適応力などのかけがえのないスキルが私の成長を後押ししてくれました。今後、第一生命グループ内でさらにイノベーションを推進し、グローバルでの戦略実現と成長にも貢献したいと考えています。

### 担当者の声

第一生命ホールディングス 人事ユニット  
グローバル人事戦略グループ マネジャー

竹吉 春樹



国や会社を越えてグループ内の取組みに参加し合うことで、グループ内の人財ギャップを解消とともに、世界中のグループ社員に自国や自社にとどまらない成長の機会を提供し、第一生命グループの一員であることを実感してもらうことを目的として、国内外のグループ全体でジョブポスティングを運営しています。社員が自身のキャリアを実現し、性別・年齢・経歴・国籍を問わず、多様な人財が活躍できる環境づくりを目指します。

### 社員自らの意志でキャリアを切り拓く機会の充実

社員一人ひとりが「やりたい・ありたい」を考え挑戦し、キャリアを自ら切り拓いていくための制度としてMyキャリア制度を運営しています。グループ内外の企業において、保険の枠組みを超えた多様なフィールドで活躍できる職務を幅広く用意しており、公募職務数・応募者数・合格者数は年々増加し、「社員がキャリアを選ぶ時代」が実現されつつあります。自身のキャリアビジョンを踏まえた職務にチャレンジすることで、社員一人ひとりの持つスキルとポテンシャルを最大限発揮し、全社員でお客さま体験価値の向上、グループ全体の変革と成長の実現へつなげていきます。

#### Myキャリア制度

	2022年	2023年	2024年
公募職務数	222	301	369
応募者数	302名	371名	411名
合格者数	93名	141名	153名

### 女性リーダー育成と目標達成に向けた取組み

国内グループでは、2030年までに役員および組織長に占める女性比率を30%とすることを目指して、パイプライン強化とプール人財の育成に取り組んでいます。階層別研修の充実化とともに、役員が担当部門のマネジメントポスト候補者を選出する際、各ポストの30%を女性とする運営を行っています。また、役員自らが候補者を見て育てる機会として、普段接点のない部門の候補者と定期的に1 for 1（第一生命版1 on 1）を実施しています。

TALでは、ミドル・シニア層の女性リーダー育成に向けた

「Female Sponsorship Programs」を実施しています。スポンサーシップの概念を取り入れたこのプログラムでは、参加者がスポンサーとなる役員や部長との関係を構築しながら、5ヶ月間、ワークショップやプロジェクト業務、エグゼクティブ・コーチング・セッション等を通じて、戦略的思考やビジネス感覚を養っています。また、スポンサーにとっては、次世代を担う女性社員のポテンシャルをより深く理解する機会となります。TALはこのプログラムを通じて、女性リーダーの輩出を実現しています。

#### 制度参加者の声

第一生命  
契約サービス部  
収納保全品質向上推進課

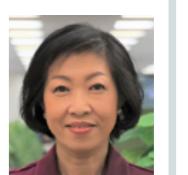
熊野 美星



同じ部門内での経験が大半を占める私は、他部門・他領域での経験の少なさに引け目を感じていましたが、北堀さんから「知識や理解があるからこそ気付ける変革の種がある」と励ましの言葉をいただき、自身の専門性が組織に貢献できる可能性を再認識しました。課題や悩みを率直に共有し、直接フィードバックや洞察を得られるクロス1 for 1<sup>※</sup>は、自身の今後のキャリアに必要な視座・視点を考えるとしても良い契機となりました。

※担当外の部門の役員との1 for 1

第一生命ホールディングス  
取締役常務執行役員  
Chief Customer Experience Officer 北堀 貴子



熊野さんは、キャリアのほとんどを同じ部門で過ごしてきたため、自身の経験の幅の狭さを気にしていたようです。ですが、その部門を熟知しているからこそ、問題意識を強く持っていて、対話を重ねる中で、変革ていきたいという熱意を感じました。私も熊野さんから多くの刺激をもらいましたし、熊野さんが思い描く変革プランを聞き、当社グループの未来を頼もしく感じました。

TAL  
Head of AMP Partnerships Wendy Lim



このプログラムを通じて、スポンサーやシニアリーダーと交流する機会に恵まれ、キャリア志向を形成し、人脈を構築するうえで、企業内スポンサーの重要性を学びました。また、1対1のエグゼクティブ・コーチング・セッションの機会もあり、自身のパーソナル・ブランドについて考え、探求することができました。すべての女性がより良い自分になり、自信と明確さを持ってキャリアを確立する力を与えてくれるこのプログラムを、是非周囲にも勧めたいです。

TAL  
Head of Governance & Risk Enza D'Agostino



スポンサーシップ・プログラムでの経験は、私がTALで参加した育成プログラムの中でも最も素晴らしいものの一つでした。私はプログラムの参加者であると同時にスポンサーでもありました。プログラムを通じて築かれた絆は、仕事上の接点が生じた際に率直な会話を可能にし、それが素晴らしいTALの企业文化につながっています。また、プログラムが終了した後も、スポンサーが引き続き参加者のケアに時間を割いてくれることも、大きな魅力です。

## 第一生命WOMAN'sデー

DE&I推進に向けた国内グループ会社のイベントとして、国際女性デー・女性の健康週間の時期にあわせて「第一生命WOMAN'sデー」を開催しました。「DE&I推進と女性の健康支援」をテーマとした講演・トークセッションでは、多様性を尊重する意義とエクイティの必要性、女性特有の健康課題への理解や支援について語られ、社員一人ひとりが各々の立場で自分にできることを考える機会になりました。あわせて実施した生理痛の疑似体験イベント<sup>\*</sup>では多くの男性社員が生理痛を体験し、女性の健康課題について身をもって理解することができました。このような取組みを通じて、DE&Iの理解浸透を図り、相互リスペクトと公平でインクルーシブな風土づくりを進めています。

\* 大阪ヒートクール株式会社の生理痛VR体験デバイス「ピリオノイド」を使用した疑似体験



## グローバルでのDE&I推進

当社では2022年より、グループ全体でのDE&I推進を開始し、2023年には2回目の開催となるオンラインイベント「グローバルDE&Iサミット」を開催しました。コラボレーションの促進やインクルーシブな風土の醸成に不可欠な「インクルーシブ・リーダーシップ」をテーマに、アメリカ・ミャンマー・日本のグループ各社CEOと外部講師によるパネルディスカッションやグループ・ディスカッションを実施し、各国から参加した70名以上の社員がインクルージョンの実践に向けて共に学ぶ機会となりました。

2023年11月にTALと国内グループ会社の女性役員交流会を開催し、女性活躍に関する情報交換を行いました。それぞれの国・会社の慣習や文化に違いはあっても、働く環境や意識面での課題には共通点が多く、働き方や能力を活かす環境づくり、周囲のサポートにおける工夫などについて学び合いました。そして、さまざまな職歴やスキルを持つ人財が個性を発揮できる環境づくりに向けて、互いに決意を新たにしました。今後も引き続き、グループ全体でDE&Iの理解と行動を促進する取組みを通じ、多様性を活かす企業文化づくりを進めていきます。



### 女性リーダー層拡充に向けた参考データ

女性管理職比率 <sup>*1</sup>	女性管理職比率 <sup>*2</sup> (グローバル)	女性組織長比率 <sup>*3</sup>	女性役員比率 <sup>*4</sup>
29.6%	34.9%	19.1%	13.7%

\*1 当社と国内生保3社・アイベット損害保険の合計

\*2 当社、第一生命、プロテクティブ、TAL、パートナーズ・ライフ、第一生命ベトナム、第一生命カンボジア、第一生命ミャンマー、スター・ユニオン・第一ライフ、オーシャンライフの合計

\*3 当社および国内生保3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)の管理職のなかでも組織の長であるライン部長、ラインマネジャー級の職位の合計

\*4 当社および第一生命の合計

## 人財獲得・人財育成

### 人財の獲得と育成による競争優位の確保

当社グループの最も重要な資本である人財をどのように獲得・育成していくか、グローバルレベルで日々人財獲得競争が激化する中、事業戦略の遂行を担う人財の採用と育成が成長の原動力となります。変革と挑戦を実現し、グローバルトップティアに伍する保険グループとなるためには、世界中のあらゆる地域から、多様なスキルとバックグラウンドを持つ人財を登用していかなければなりません。当社グループではコース別採用やキャリア採用の推進、人財への積極的な投資を通じて、多様な人財を惹きつけ、可能性を引き出すさまざまな施策を展開しています。

#### 社員教育への投資総額

2022年	2023年	2024年	1 for 1 への投資総額と時間(年間概算)
5.0億円	5.2億円	8.8億円(予定)	総時間 約3.7万時間 総費用 約2.7億円

### 人財採用

狭義の保険業から保険サービス業への変革を実現するためには、多様かつ高い専門性を有する人財が必要不可欠であり、新卒採用・キャリア採用の両面で取組みを強化しています。

新卒採用ではコース別採用を展開しており、2025年4月入社の採用からは「資産運用」「海外」「会計・税務」コースを新たに加え、グループのDX実現を中心となって支える人財採用を目的として、従来のIT・システムコースを改称し、「IT・デジタル」コースを新たに開設しました。

コース別採用による入社後は、一定期間特定の部門内で専

門性を高めた後、本人の意向や適性等を勘案したローテーションを行うことで、各領域において高い専門性を発揮することにより戦略の実現を目指します。また、キャリア採用にも従来以上に力を入れて取り組んでおり、グループ外の知見を取り込むと共に、人財の多様化により更なるイノベーションの実現を目指します。

2021年度	2022年度	2023年度
キャリア採用比率	34%	47%

\* 基幹職の採用数に占めるキャリア採用の割合

### グローバル人財育成

グローバルに活躍できる人財確保に向けて、継続的に海外留学・トレーニングによる成長機会の提供や、グローバルビジネス実践力向上に向けた取組を実施しています。若手層の挑戦を後押しすることを目的とした社内公募によるプログラムや、全社員向けのグローバルマインド醸成プログラム、中堅層までの社員向けの海外派遣型研修を中心とした外国人との協働プログラム等、幅広いプログラムを社員へ提供することで海外事業展開を支える専門スキルやマネジメント力を持ったグローバル人財の早期育成に取り組んでいます。



### DX人財育成

お客様と社員の抱える問題を解決するために、デジタルを活用し、ビジネスモデル変革・事業効率向上を実現できる人財を育成することを目的としています。

当社では、OFF-JTプログラムとして、デザイン思考、プロダクトマネジメント、データサイエンス、ソフトウェアエンジニアリング、UI/UXデザイン、デジタルマーケティングの基礎的なプログラムを全社員へ提供しています。当社では、DXの更なる推進のため、今年度よりDX人財の定義を刷新しました。DX推進を担うエキスパート層拡充のため、デジタル活用層の早期育成に取り組んでまいります。

エキスパート層	DXフェーズ5	フェーズ4の役割+デジタルの普及に責任を持ち、自らの経験を踏まえて高度なDXプログラムの講師ができる
	DXフェーズ4	フェーズ3の役割+高い専門性を持ち、自力で高度な業務・プロジェクトを完遂することができる
デジタル活用層	DXフェーズ3	DX戦略企画・プロジェクト推進を主体的にリードできる
	DXフェーズ2	社内業務で即時に役立つデジタル情報を自ら活用し、所属内にも積極的に共有できる
スタート層	DXフェーズ1	業務上使用する各種アプリケーションを駆使して、日常のオペレーションを迅速・正確に実行できる
	DXフェーズ0	DXフェーズ1の前段階

## 人事制度・報酬制度

### 人財戦略を支える制度

人財戦略の遂行と、その先にあるグループとして目指す姿の実現に向けては、次世代を担う人財の発掘と育成の計画的な実行や、自分自身の成長および企業価値の向上を実感できる報酬制度など、当社グループの挑戦を下支えする制度が必要です。当社グループの人事制度・報酬制度はこのような基本的な考え方で則り、持続的なタレント輩出に向けた枠組みの整備に加えて、企業価値向上の果実をメリハリある形で社員に確実に還元する仕組みを構築しています。

人財戦略のそれぞれの柱が互いに好循環を生み出し、世界中の社員がグループ全体の成長という共通の目標に向かって意欲高く挑戦していくための強固な基盤として、人事制度の更なる充実に取り組んでまいります。

### 株式報酬制度

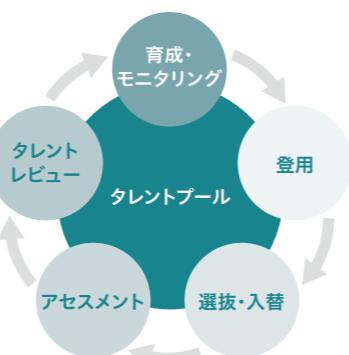
自社の株式保有による経営参画意識の高揚や、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを目的に、今年度より従業員向けの株式報酬制度を導入しています。本制度のもと、従業員持株会を通じて、当社株式の一定数を毎年社員<sup>\*</sup>に給付していきます。また、経営幹部層には、より株価・業績向上へのインセンティブを強める観点から、業績条件の達成度合いに応

じ報酬の上乗せとして株式を給付する制度を併せて導入しています。これらの制度を通じて、従業員の中長期的な資産形成を促進し「従業員満足度」を向上させていくとともに、従業員と株主との一層の価値共有を推進してまいります。

<sup>\*</sup>従業員持株会の会員に限る

### 持続的なタレント輩出への取組み

当社グループでは、次世代リーダーの発掘と育成に戦略的かつ継続的に取り組むことを経営戦略の一つと位置付けています。候補人財の発掘から、外部評価によるアセスメント、年間を通して定期的なタレントレビューを経て、育成・モニタリングを行う一連の流れを主たるポジションごとに継続して実施しています。



#### 国内次世代リーダー タレントマネジメント

人財コミュニティにて主要ポストごとの後継候補人財プールを毎年確認・見直しのうえ、外部アセスメント、研修や異動機会を通じて候補人財を育成しています。特に、多様な人財による意思決定を通じた組織文化の変革を目的に、組織長における女性、キャリア採用者の登用も推進しています。安定的かつ計画的に次世代経営リーダーを育成・輩出していくために若手人財の早期選抜・育成も強化しています。

#### グローバル タレントマネジメント

海外グループ会社に対して、グループ共通の枠組みを導入し、タレントマネジメントを行っています。多様な環境におかれられた海外グループ各社とともに、グループとして次世代リーダーを発掘・育成することの重要性は高まっています。グループのシナジー発揮のためにも、各社経営リーダー人財候補に加え、国を越えてグローバルビジネスに貢献できる人財の発掘と育成への取組みも進めています。

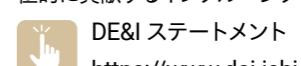
#### タレントプールの構築・拡充

## 風土・Well-being

### Well-being向上と働きやすい企業風土

世界中の社員がお互いの個性を尊重し、自由闊達な組織風土を醸成することは、グループ人財戦略遂行の大前提となります。また当社グループは、社員のみならず、お客さま、地域・社会全体の健康増進に寄与する「健康経営」を実践し、一人ひとりのWell-beingへの貢献を目指しています。その土台となる社員Well-being実現に向けて、安全・健康に向けた取組みを推進するとともに、働きやすい職場環境づくり・風土醸成に日々取り組んでい

ます。2023年度には、DE&Iに対する基本的な考え方と、グループとしてのコミットメントを社内外に伝えるため、「DE&Iステートメント」を制定しました。このステートメントのもと、多様性にあふれる社員がお互いをリスペクトし、組織としての価値創造に積極的に貢献するインクルーシブな環境づくりを推進していきます。



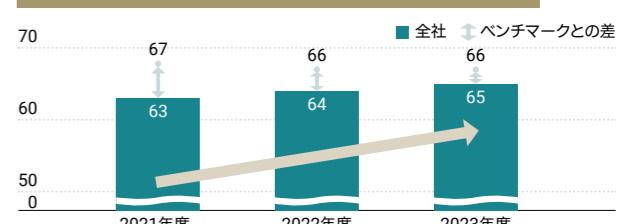
DE&Iステートメント  
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/diversity.html>

### エンゲージメント向上に向けた取組み

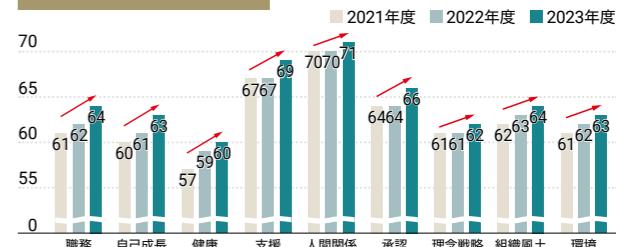
社員が主体的に仕事に取り組めている状態を人的資本経営の成果の一つと捉え、社員エンゲージメントを重要指標としています。当社および国内生保3社では2021年度からエンゲージメント調査を導入し、継続的に調査を実施しています。エンゲージメント向上に向けた取組みも活発に行われ、総合スコアの改善につながっています。

総合スコアおよび9つの構成項目すべてについて改善が見られ、2023年度は調査開始以来最も高いスコアとなりました。課題としていた事業の方向性に対する理解・共感度を示す「理念戦略」については、社長メッセージの発信やタウンホールミーティング等、社員と経営との対話の場を設け、経営戦略の理解と共感を深める取組みを継続することでスコアが着実に改善しています。こうした取組みを通じて、経営ビジョンの理解や変革意識の高まりを実感している社員の声も寄せられています。

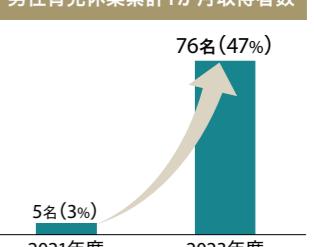
エンゲージメント総合スコア推移とベンチマーク比較



構成項目別のスコア推移



男性育児休業累計1か月取得者数



### 多様な働き方の推進

さまざまなバックグラウンドを持つ社員の活躍推進に向けて、育児・治療・介護と仕事の両立支援に取り組んでいます。男性育児休業については、2022年度より累計1か月以上の100%取得を目指しており、男性社員の育児・家事への主体的な参画を後押しするために、プレパパセミナーの開催、上司・部下での育休取得計画書の活用、最大20日間の有給休暇の付与など、法令対応を超える取組みを実施しています。マネジメント層を対象としたイクボスセミナーや両立支援に関する全社員向けの研修も実施し、誰もがワークとライフを両立できる職場環境づくりを推進しています。

### 健康経営の推進

生活習慣病予防とメンタルヘルス対策の2つを柱とした健康維持・増進施策を通じた重症化予防、女性の健康、両立支援策に取り組み、「健康経営」を推進しています。二次健康診断受診促進等の個人に向けた取組みの継続に加え、健康イベント等を通じた組織の取組みを一層活発化しています。個人の取組みと組織の取組みの相乗効果もあり、生活習慣病の重症化数の減少、エンゲージメント改善等にもつながっています。健康寿命を延伸し、平均寿命との差を縮小するという社会課題の解決を担う社員の健康増進を継続・強化することで、一人ひとりのWell-beingと健全な地域・社会への貢献に挑戦していきます。



# IT・デジタル戦略

— 保険の未来を再構築し、誰もが驚く世界を作り出す —  
IT・デジタル戦略を通じて、グループ会社を横断した今までにない新たなシナジーを生みだし、グループの企業価値向上に貢献していきます。

専務執行役員CIO/CDO  
スティーブン・バーナム



## 目指す姿

- グループの連携強化・シナジー発揮
- DXによる優れたCXの提供
- 事業部門と一体となった事業推進
- 業界をリードするDX人財の内製化

## CIO/CDO メッセージ

就任から1年、当社はデジタルを駆使した世界有数の保険会社へと前進しています。当社のIT・デジタル戦略は、イノベーション、生産性や顧客体験(CX)の向上を可能にし、長期的に持続的な成長をもたらします。新中期経営計画で示した2030年度の姿を目指すにあたり、テクノロジーとデジタルは欠かすことのできない重要なものです。この計画は、新しいビジネスモデルへの投資に重点を置き、当社のお客さまや社員を支援するものです。そして、その取組みは世界各国で進められています。

日本では、英国のインシュアテックスタートアップであるYuLife社との協業を通じて、社内および一部のお客さまへYuLife製品の日本市場における適合性テストを実施し、有効な結果を示しました。その結果を基に、次のステップに移る予定です。

オーストラリアのTALでは、最新のデジタルアーキテクチャを活用した消費者向けダイレクト商品を提供することで、よりパーソナライズされた顧客体験をサポートしています。これは、デジタル技術を活用してCXの向上を図る当社の取組みの顕著な例です。米国のプロテクティブでは、Velocity Purchase Portalと呼ばれるお客さま自身でさまざまな手続きが安全にできるWebサイトを作りました。24時間365日利用可能で、モバイルやタブレットからもアクセスでき、生命保険にオンラインで加入することができます。ニュージーランドのパートナーズ・ライフは、イノベーションファンドの資金提供を受け、PolicyPediaを開発しました。これは、社内における複雑なガイドやルールブックの理解をサポートする対話型のAIチャットボットです。ユーザーにも受け入れられており、利用範囲の拡大を目指しています。

その他、先進的な取組みとして、今年度財務部門と協力し、ベンダーマネジメントにより主要なベンダーとの契約を統合・一元化していきます。これにより、グローバルなスケールメリットを活かし、テクノロジーパートナーとより深く長期的な戦略的パートナーシップの構築が可能になります。

また、当社は技術提携の幅を広げ、マイクロソフト社と初のグローバルパートナーシップを2024年8月に締結しました。これにより、さらに優れたCXを提供していきます。

そして、これらのイノベーティブな取組みを推進し、お客さまの信頼を維持していくためには、強固なサイバーセキュリティ対策が不可欠です。定期的な社員教育やトレンドへの対応といった予防を重視した多層防御戦略、最先端のモニタリングシステムによる検知、高度な脅威識別ツールと専門インシデント対応チームなど、幅広いフレームワークで構成されています。

また今後、当社グループがテクノロジーを活用しイノベーションを起こし続けるためには、デジタル組織能力を内製化し、強力なデジタルケイパビリティを手に入れる必要があります。そのためには、経験豊富な外部人財等の積極登用を進めています。

まず、フレッド・ステュート氏は昨年、エンタープライズアーキテクチャ部門の責任者として当社に入社し、当社のビジネス主導型ソリューションの適切性の検証や、戦略計画のサポートを担っています。次に、DLTXの社長に安藤伊佐武氏が就任しました。社内ユーザーや顧客向けに最新のデジタルソリューションを開発できるよう、豊富な経験を生かしたリーダーシップを発揮します。そして、AIとデータに関する長年の経験を有するフィゲン・ウルゲン氏が、外部テクノロジー企業から当社に入社しました。同氏は、当社のChief Data and AI Officer (CDAO) として、AIに関する取組みを指揮し、強固なデータ戦略を確実に実行していきます。

また、グループケイパビリティの強化に向け、グローバルIT開発センターの設立も検討しており、そのために経験豊富な専門人財を配置しました。

私たちは、お客さまにより良いサービスを提供し、社員が効率性を実感できるよう、テクノロジーに引き続き投資していきます。テクノロジーは、差別化を図るうえで重要な要素であり、当社戦略の中核をなすものです。また、世界をリードする保険会社となるための鍵でもあります。

## 企業価値向上を実現するIT・デジタル戦略

イノベーションによる保険業の変革がグローバルに加速する中、2030年度に目指す姿を実現していくためには、IT・デジタルは欠かせません。新中期経営計画で示した4つの戦略をテクノロジーでサポートし、イノベーションの創出、生産性の向上、優れたCXの実現をもたらすキードライバーがIT・デジタル戦略です。

IT・デジタル戦略において、4つの領域 (CX & Digital Trust · New Business Models · Investment Value · Talent & Organization) の取組に注力していくことで、「グループの連

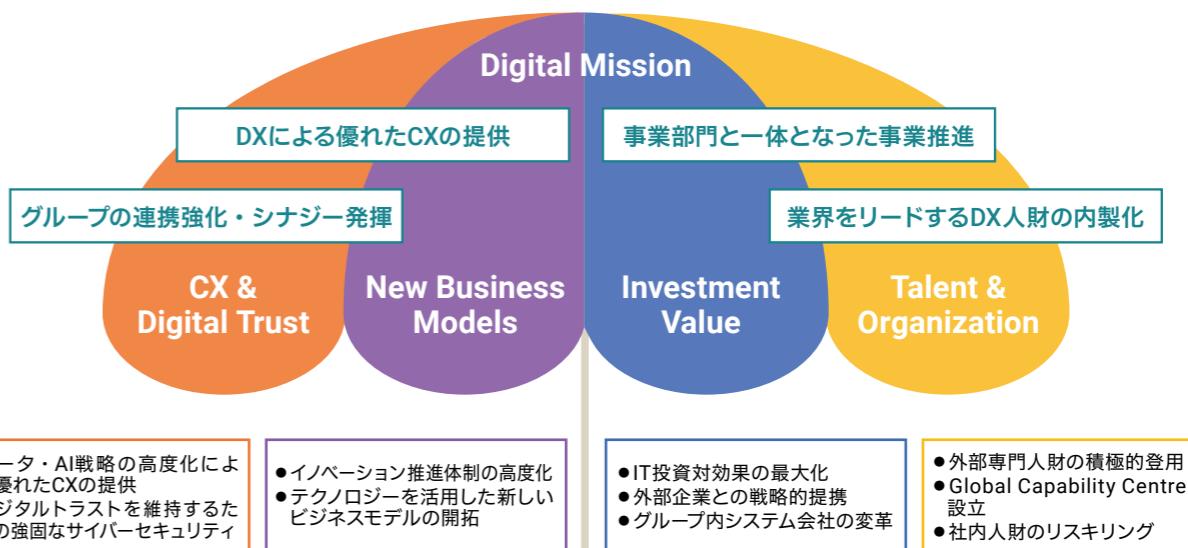
携強化・シナジー発揮」「DXによる優れたCXの提供」「事業部門と一体となった事業推進」「業界をリードするDX人財の内製化」の4つのデジタルミッションを達成していきます。

このIT・デジタル戦略のコンセプトは国内外グループ会社のCEOおよびCIO/CDOに共有されており、この共通のコンセプトのもと、グループ会社はそれぞれ組織課題を解決するIT・デジタル取組を進めつつ、グループとしての新しいシナジーの創出、更なる企業価値の向上につなげていきます。

### グループIT・デジタル戦略

#### Digital Strategy Goal

差別化して競争に勝つ、圧倒的な顧客体験 (CX) を提供するDXにグループの総力を挙げて取り組み、各事業の成長エンジンとともに、デジタルを戦略投資の優先領域とする



## デジタル組織能力の内製化

Investment Value      Talent & Organization

IT・デジタル戦略を実行していくうえで重要なポイントは「デジタル組織能力の内製化」です。デジタル技術の活用により高い成長を遂げている企業の多くは、デジタル技術に係る開発能力の内製化を推進しており、強力なデジタルケイパビリティを保持しています。それにより、ビジネス課題に対応したデジタルサービスを素早くローンチし、優れたCXを提供することで、他社との差別化を図っています。当社グループでは、グローバルでの経験が豊富な専門スキルを持つ人財を外部から数多く採用し、主要なプロジェクトにアサインすることで自社のケイ

パビリティを強化するなど、「デジタル組織能力の内製化」に向けた取組を強力に推進しています。

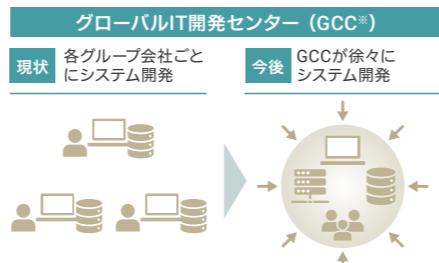
また、今年度、マイクロソフト社と戦略的グローバルパートナーシップを締結し、共同でデジタル人財育成プログラムをスタートさせました。これにより、多くの社員のデジタルスキルを強化し、より強固なデジタル文化を醸成していきます。その他にも、グローバルIT開発センターの立ち上げや第一生命テクノクロス社のHD子会社化など組織変革を行うことで「デジタル組織能力の内製化」を進めています。

## デジタル組織能力の内製化に向けた取組み

### ・グローバルIT開発センター(GCC<sup>※</sup>)の設立着手

ITデジタル人財の内製化を目的に、グループ共同のIT開発組織としてGCCの設立検討を2024年度より開始しています。今後は、グループ内のIT開発案件をGCCが徐々に担い、経験やケイパビリティを蓄積していくことで、柔軟・迅速・高効率なIT開発を可能にしていきます。

※Global Capability Centre



### ・グループ内システム会社の変革

第一生命ホールディングス株式会社の直下に第一生命テクノクロス株式会社(DLTX)を配置し、グループ全体のDXを牽引する中核子会社と位置付ける組織変更を行いました。これにより、国内外グループ会社を対象にグループ横断でシステム開発を行っていくほか、DLTXをハブとして外部ベンダーとの契約を統合し、ソリューションの共通化や調達コストの最適化を進めています。

#### 第一生命テクノクロス株式会社 社長メッセージ

1999年の創業以来、第一生命の子会社としてIT戦略を担ってきた「第一生命情報システム株式会社」を、DX人財の強化・DX企業としての成長を飛躍的に加速させるため、第一生命ホールディングス株式会社の完全子会社として「第一生命テクノクロス株式会社」へ社名変更いたしました。テクノクロスという言葉にはテクノロジーとビジネスをX(クロス)させ、新たな価値を創出するという想いを込めています。第一生命テクノクロスは第一生命グループのデジタル戦略を牽引する中核子会社として変革と挑戦をもって飛躍的に成長し、お客さまや社会の発展に貢献していきます。



安藤 伊佐武

### ・マイクロソフト社との戦略的グローバルパートナーシップの締結

2024年8月、当社グループはマイクロソフト社と複数年にわたる戦略的グローバルパートナーシップを締結しました。マイクロソフト社は長年に亘り当社グループのテクノロジーパートナーとして基幹システムやコラボレーションを支援する製品・サービスを提供し、当社グループは国内生命保険業界で最も早く「Microsoft Azure」を標準採用するなど、信頼関係を構築してきました。本パートナーシップにより、両社の関係性を新たなステージへ引き上げ、革新的テクノロジー(クラウドサービス、AI、データ分析等)を有効活用できる体制を整備することで、当社グループが直面する課題を解決し、優れたCXにつながるサービスを提供していきます。



## 新しいビジネスモデルの開拓 New Business Models

### ・イノベーションファンドの強化・グローバルコミュニティ設立

2021年度よりイノベーションを通じた保険業の変革を目指し、国内外グループ各社を対象に、中長期的なグループの新規組織能力獲得に資する革新的なビジネスアイデアの実証実験を支援しています。2023年度には初期段階のアイデアを支援する仕組みを新設したほか、各地域のカンファレンスや注目ニュース、

デジタルヘルスやAIをはじめとする各社の活動を共有し連携するグローバルコミュニティの運営を拡大するなど、より多くの社員の交流と挑戦を後押ししています。



### ・YuLifeとの協業強化・本格展開検討

2023年に発表した、日本におけるYuLife社とのWell-being事業モデルのトライアルが成功したことを受け、さらなる共同プロジェクトを推進しています。この戦略的パートナーシップは、YuLife社の強みを活かし、テクノロジーを活用した革新的な商

品やサービスを提供することを目的としています。両社の有するノウハウを組み合わせることで、進化するお客さまのニーズに応えていきます。この取組みは、革新の最前線に立ち、世界をリードする保険会社となるという当社の決意を象徴するものです。

## データ・AI戦略の高度化 CX&Digital Trust

### ・安全かつ効率的なAI利活用

当社グループ全体におけるデータ・AI利活用、促進を支えるデータ・AIガバナンスを担当するChief Data and AI Officer(CDAO)として、当該領域におけるグローバル企業での豊富な経験と高度な専門性を有するフィゲン・ウルゲン氏を登用致しました。今後、ウルゲン氏のリーダーシップのもと、テクノロジーのビジネスへの活用を通じて、グローバルでのグループ成長を加速させます。

具体的な取組みとして、Azure Sandboxを利用して生成AI

### ・フィゲン・ウルゲン CDAO メッセージ

AIとデータを利用することは、もはや選択肢ではなく、競争力を維持し、お客さまに喜んでいただくための必須条件であると考えています。利用する際は、世の中の誇大広告に惑わされることなく、健全なアプローチでAIとデータを利活用します。AIとデータの民主化を可能な限り推進し、社員のコアとなる業務のワークフローに取り込んでいきたいと考えます。



## テクノロジーを活用した営業活動推進(営業モデル変革) CX&Digital Trust

### ・「お客さま理解」・「お客さまコンサルティング強化」に向けたテクノロジー活用

リアルとデジタルの強みを融合し、お客さまに最適な商品サービスを、最適なタイミング、最適な方法でお届けすることを目指します。また、最先端テクノロジー(生成AI・クラウド等)を積極的に取り入れることで生涯設計デザイナーの生産性向上と事業の効率性向上を同時追求していきます。

### ・「お客さま理解」に向けた情報の一元化

CX向上とチャネル生産性向上を実現するため、当社が保有する膨大な情報を集約し、お客さま単位で一元管理する「統合CRM」基盤を構築します。お客さまに寄り添う各チャネルがお客さま情報や日々の活動情報を共有することで、お客さま360度理解を目指します。また、蓄積したデータをマーケティングに活用することで生涯設計デザイナーの生産性を高めています。



### ・「お客さまコンサルティング強化」を目指した生成AI活用

近年、急速な発展を遂げる生成AI等を活用し、アバターが生涯設計デザイナーの「相棒」として伴走することで、CXの最大化を目指します。

具体的には、上記の統合CRMで蓄積したデータと生成AIが連動することで、お客さまにとっての最適なタイミングで商品・サービスを生涯設計デザイナーよりご提供・ご案内いたします。また、コンサルティング強化に向けては、生涯設計デザイナー教育の側面も充実させ、テクノロジーと人の強みを融合させたCXを追求していきます。



# コーポレートガバナンス

当社は、お客さま、株主、社会、社員などのマルチ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的として、コーポレートガバナンス基本方針の定めるところにより、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

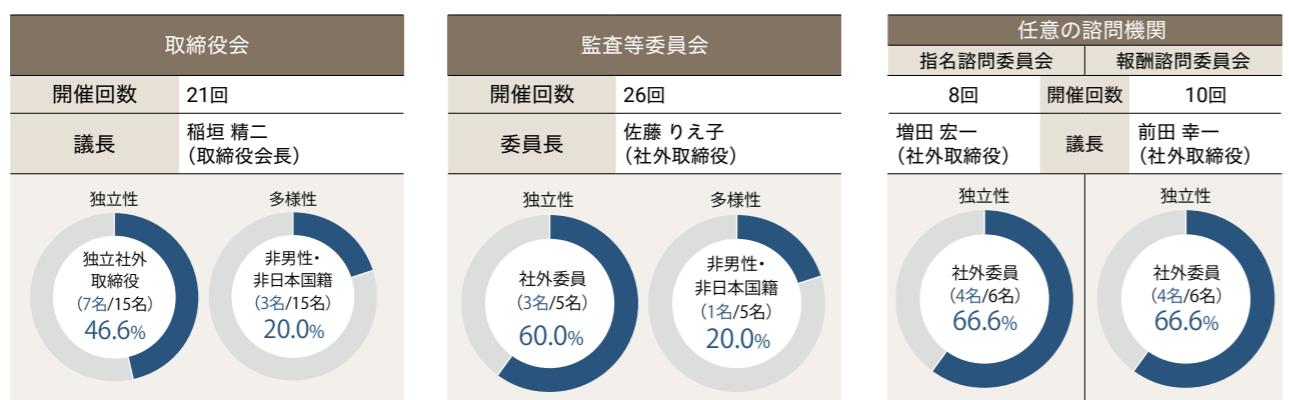
旧第一生命		第一生命HD	
体制・機関設計・グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 東京証券取引所（第一部）へ上場</li> <li>2013 アドバイザリー・ボードを設置</li> <li>2014 グループ内部統制基本方針などを制定</li> <li>2015 コーポレートガバナンス基本方針を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016 持株会社体制・監査等委員会設置会社へ移行</li> <li>2023 当社と第一生命の社長の兼任を解消</li> </ul>	
実効性・監督と執行の分離	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 社外取締役に対する独立性基準を制定</li> <li>2014 取締役会の自己評価開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016 監査等委員会の自己評価開始</li> <li>2017 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の自己評価開始</li> <li>2020 取締役会議長が代表取締役を兼任しない体制へ移行</li> </ul>	
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011 株式報酬型ストックオプションを導入</li> <li>2018 謾渡制限付株式報酬制度を導入</li> <li>2021 KPIとして相対TSRを導入</li> <li>2022 業績連動型株式報酬制度を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021 KPIとして相対TSRを導入</li> <li>2022 業績連動型株式報酬制度を導入</li> </ul>	

## コーポレートガバナンス体制

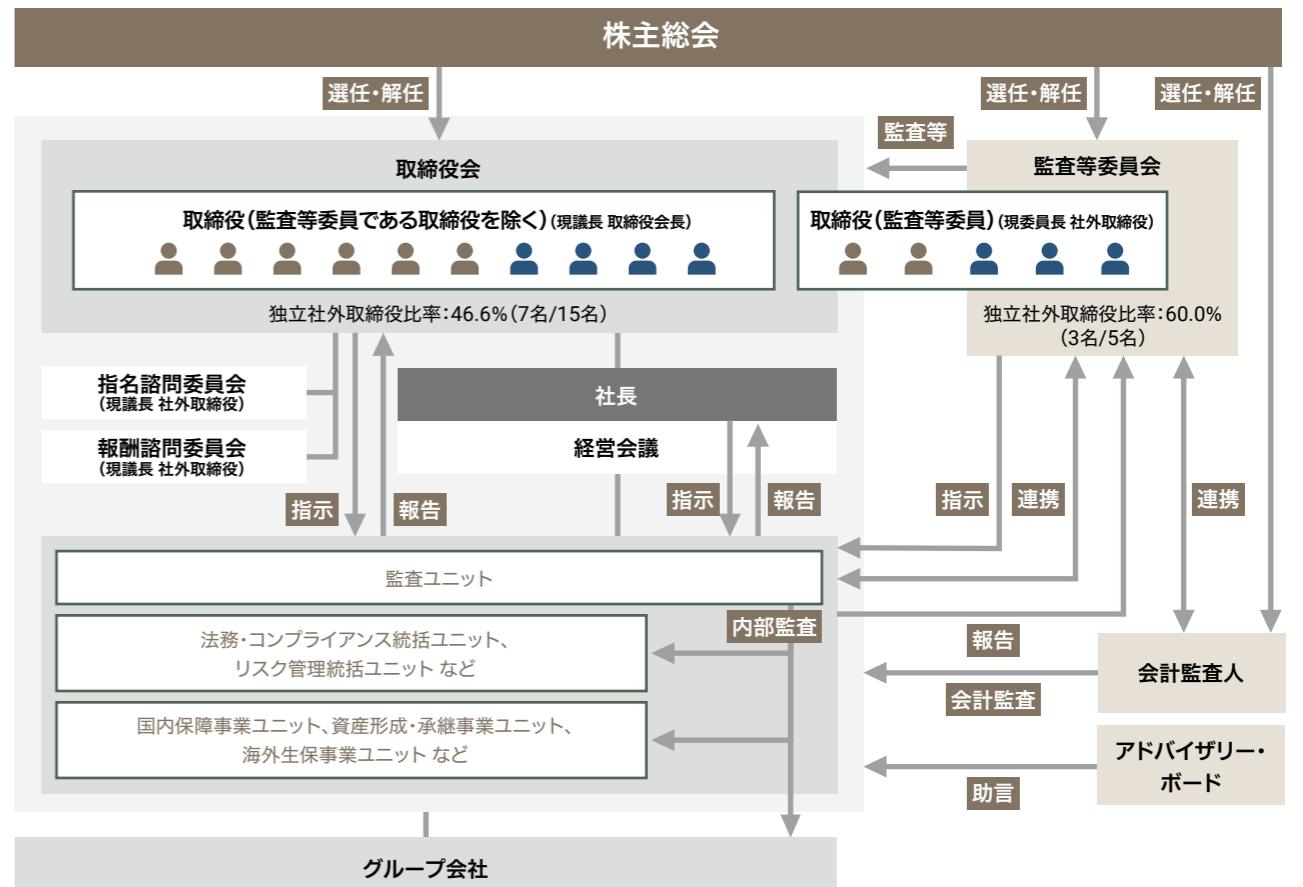
監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

### コーポレートガバナンス体制の概要 (2024年6月23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謹度制限付株式報酬 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



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、取締役会のダイバーシティ（多様性）についても考慮のうえ、社外取締役を原則として3分の1以上選任しています。一方、定款に定める人数の上限のほかには具体的な制限を設けず、当社の中長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの強化や取締役会実効性の向上に必要な人財かつ十分な人数で構成されることに重きを置いております。

### 役割

監査等委員会 <sup>※1</sup>	取締役会から独立した機関として、取締役の職務の執行、グループの内部統制システムなどについて、適法性・妥当性の観点からの監査や、取締役などの選任・報酬に関する意見陈述を通じて、取締役会への監督機能を担います。財務・会計・法務の十分な知見を有する者を含み、生命保険事業にかかる知見を有する社内監査等委員と、高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外監査等委員で構成しています。
指名諮問委員会 <sup>※2</sup> / 報酬諮問委員会 <sup>※2</sup>	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。 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>報酬諮問委員会：取締役、執行役員の報酬に関する事項</li> </ul>
経営会議	社長および社長の指名する執行役員で構成する経営会議を開催し、グループ経営上の重要事項および重要な業務執行の審議を行っています。
アドバイザリー・ボード	経営事項全般に関して社外の有識者より中長期的な視点に基づき幅広い助言を得ることによるガバナンスのさらなる強化・充実などを目的に、アドバイザリー・ボードを設置しています。

※1 社外取締役が委員長 ※2 社外取締役が議長

## 取締役会の実効性向上に向けた取組み

コーポレートガバナンスの一層の強化に向け、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年度より毎年実施し、翌年度以降の運営改善につなげています。

2023年度評価においては、第三者機関にて、全取締役に無記名方式の事前アンケートを実施したうえで、各取締役に対する1時間の個別インタビューを行いました。事前アンケートは「全体評価」「構成」「討議」「運営」「カルチャー」「委員会」「自己評価」「その他」の8区分、全26問で構成されています。第

三者機関より、事前アンケートの回答および個別インタビューの内容に基づく評価および今後の課題・対応の方向性案について提示を受けたうえで、改善策を検討・実行しています。

また、2023年度は、取締役相互評価（ピア・レビュー）として、第三者機関から各取締役に対し30分間の個別インタビューを実施しました。取締役会の更なる実効性向上に向けて、各取締役が一層貢献度を高めていくうえでの気付きを得るきっかけとなることを企図しています。

2023年度

Governance

課題	改善策
①グループガバナンス態勢の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループガバナンス上の重要課題について認識を共有したうえで、持株会社の取締役会としてモニタリングすべき経営指標の議論をさらに深め、新中期経営計画の検討に反映</li> </ul>
②企業価値の向上に資する取締役会の方に係る検討・取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●議論すべきテーマ等の取締役間での定期的な認識共有</li> <li>●戦略議論の論点明確化による社外取締役の知見の活用および議論活性化に資する情報提供・資料作成の実施</li> <li>●オフサイトミーティング等を通じて社外取締役の当社事業への理解を深めるための機会を引き続き提供</li> <li>●社外取締役と執行のコミュニケーション機会の更なる充実</li> </ul>



2024年度

Governance

課題	改善策
①グループガバナンス態勢の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CXO、事業オーナーによる報告の充実</li> <li>●海外や非保険領域の事業会社の事業戦略に関する報告の充実</li> </ul>
②グループ戦略議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オフサイトミーティング等も活用し、グループベースのリソース配分や中長期的な事業ポートフォリオに関する議論を実施</li> </ul>
③取締役会事務局機能の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●適切なアジェンダ設定や説明資料の品質安定化の観点で、取締役会室から各部署へのフィードバックを強化</li> <li>●案件の論点をより明確化すべく、説明に用いるサマリー資料の雛型を改善</li> <li>●議論の充実に向けて各取締役が事前に案件の内容を把握する時間を確保すべく、資料提供のタイミングを早期化</li> </ul>

## 2023年度の具体的な改善取組みの例

### ①グループガバナンス態勢の高度化

- グループガバナンス上の課題として、事業会社への当社のガバナンス発揮のあり方について更なる整理を実施
- 持株会社がモニタリングすべき経営指標として適切な新中期経営計画のKPI設定に向け、修正ROE>資本コストを実現するための指標設定や、2025年度末の新経済価値規制導入を見据えた定義変更等に係る議論を実施
- 新中期経営計画関連の議案は、意見交換会や事前説明会を活用し年間を通じて議論の時間を充分に確保することで実効的な審議プロセスを実現（以下スケジュール参照）



### ②企業価値の向上に資する取締役会のあり方に係る検討・取組み

#### a)議論すべきテーマの認識共有

- 2023年度第1回取締役会において、議長より、当年度は戦略議論や適切なリスクテイク、執行に対する実効性の高い監督といった視点に軸足をおく方針を共有
- 年間議案上程スケジュールを策定し、2023年度終了時にあるべき状態からバックキャストした実効的なスケジュールおよび議論内容を実現
- 議論の進度や状況変化に応じて上程すべき議案のアップデートやリスクフェーズを行い適宜取締役会にて合意

#### b)資料における論点明確化

- 議論活性化に資する要素の充足を企図し、サマリー資料の雛型を提供
- 取締役会室が資料の事前確認を行い、必要に応じて更なる論点明確化に向けたフィードバックを実施

#### c)社外取締役の当社グループ事業への理解促進およびコミュニケーション機会の更なる充実

- 社外取締役と執行役員との対話や事業所視察を通じて、当社の課題や目指すべき方向性について相互に理解を深め、中期経営計画策定等の議論を行ううえでの土台を強化

### ③その他の取締役会実効性向上に向けた取組み

- 買収案件等、執行による果断なリスクテイクを後押しすべく機動的に議論の機会を設け、当社取締役会の機能を充分に発揮（臨時取締役会6回、臨時意見交換会3回）

## 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。

当社取締役の一覧は以下のとおりです。

氏名	役職	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
稻垣 精二	取締役会長	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
菊田 徹也	代表取締役社長 CEO	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
山口 仁史	代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー	✓	✓	✓		✓		✓		✓		
曾我野 秀彦	取締役常務執行役員 CSuO	✓	✓	✓	✓				✓	✓		
北堀 貴子	取締役常務執行役員 CCXO(JP)	✓		✓			✓					
隅野 俊亮	取締役	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
井上 由里子	社外取締役				✓			✓			✓	
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	✓	✓	✓				✓		✓		
柴垣 貴弘	取締役 (常勤監査等委員)		✓		✓							
山腰 恵司	取締役 (常勤監査等委員)		✓		✓	✓				✓		
佐藤 りえ子	社外取締役 (監査等委員)				✓		✓					
増田 宏一	社外取締役 (監査等委員)	✓			✓							
永瀬 悟	社外取締役 (監査等委員)	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓

(注)専門的な知識・経験を有している、又は各分野における事業責任者の経験がある場合に、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

社長をはじめとした当社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、取締役会に付議しています。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定するなど、委員会の実効性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ることに加え、報酬諮問委員会との相互の情報共有や多様な意見を委員会審議の参考とする目的として、委員以外の社外取締役もオブザーバーとして参加しています。

### コープレートガバナンス基本方針（抜粋）

#### 指名諮問委員会

##### (1)役割

指名諮問委員会は、取締役会の諮問委員会として、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手続において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定の上、取締役会に提出する。

##### (2)全体の構成

指名諮問委員会は、会長、社長、および社外委員で構成し、社外委員は、社外取締役または社外有識者から取締役会が選任する。また、同委員会の独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員とする。

### 指名諮問委員会の主な審議テーマ

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

## 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「公正な待遇」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

- 中長期的な目標を持って、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、適切な水準であること
- 会社・個人業績と連動することで、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. 適切かつ競争力ある報酬水準
6. 客觀性・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、左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	○ <sup>*1</sup>	—	—	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	○ <sup>*1,2</sup>	—	—	企業価値向上へのインセンティブとして 経営目標を踏まえ選定する指標の達成度に連動

\*1 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

\*2 業績連動型株式報酬について、当社の取締役会において、財務諸表の重大な下方修正や対象者による重大な違法行為などがあったと判断した場合、およびその他当社の取締役会で定める事由に該当した場合には、業績評価期間が終了し当社による普通株式の発行または処分がなされた後であっても、その発行又は処分を受けた当社の普通株式（または当該株式の価値に相当する額の金銭）について、当社に対して返還義務を負うものとするなど、いわゆるクローバック条項を設けています

### 単年度業績連動報酬の主な業績評価指標

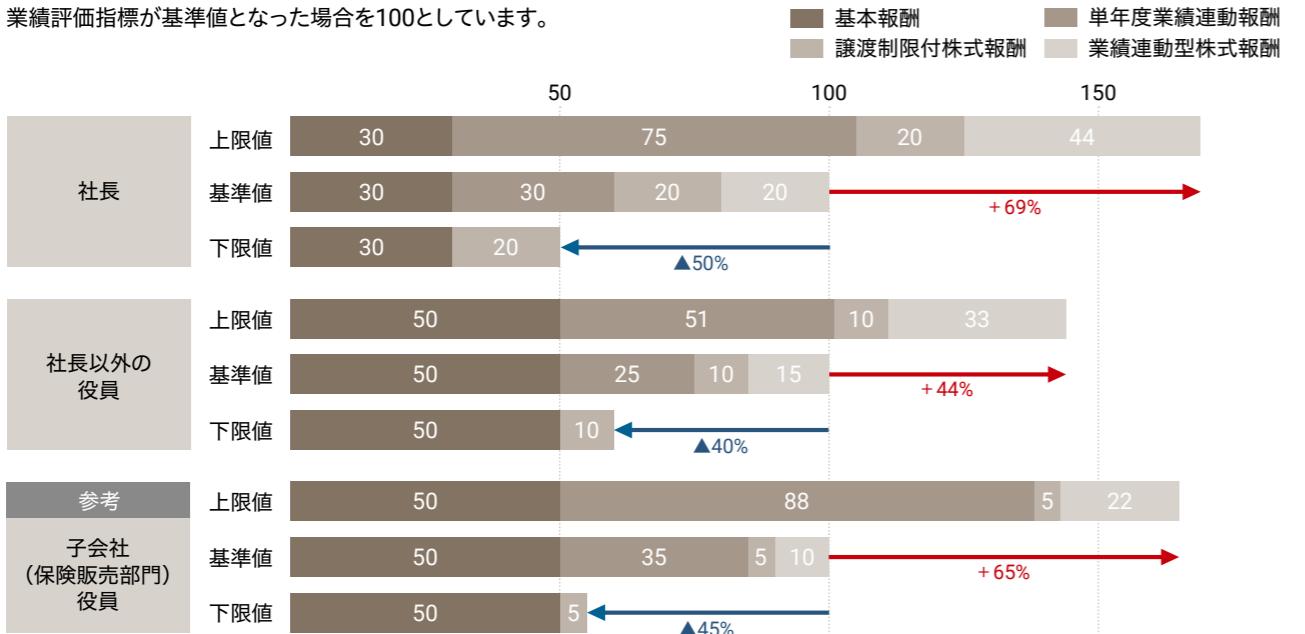
分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益（経済価値）	グループ新契約価値
健全性（経済価値）	資本充足率（ESR）
フリーキャッシュ	フリーキャッシュフロー

### 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 <sub>2</sub> 排出量を含む複数指標からなるサステナビリティ指標パッケージ

### 執行役員等の報酬等のイメージ

業績評価指標が基準値となった場合を100としています。



### 会社業績報酬の主要な評価指標にかかる目標及び実績

視点	評価指標	目標(2022年3月期)	実績(2022年3月期)
経済価値	グループROEV	3.8%	4.9%
	グループ新契約価値	1,600億円程度	1,268億円
フリーキャッシュ	市場関連リスク削減	▲2,800億円程度	▲3,929億円
	フリーキャッシュフロー	3,100億円程度	3,336億円
会計利益	修正ROE	7.1%	8.0%
	グループ修正利益	2,600億円程度	2,961億円
市場評価	相対TSR <sup>*1</sup>	6位	2位
健全性	資本充足率(ESR)	130%以上	227%

\*1 以下10社との比較です。

国内保険グループ5社(かんぽ生命保険・T&D HD・東京海上HD・MS&ADインシュアラנסグループHD・SOMPO HD)、海外保険グループ5社(Aflac・AXA・Manulife・MetLife・Prudential(米国))

視点	評価指標	目標(2023年3月期)	実績(2023年3月期)
経済価値	グループ新契約価値	1,600億円程度	733億円
	フリーキャッシュ	3,000億円程度	1,177億円
会計利益	グループ修正利益	2,800億円程度	1,844億円
	資本充足率(ESR) <sup>*2</sup>	130%以上	226%
市場評価	連結ソルベンシーマージン比率 <sup>*2,3</sup>	400%以上	704%

\*2 資本充足率(ESR)及び連結ソルベンシーマージン比率は、加点項目ではなく、いずれか一方又は両方が目標未達成の場合の減点項目として採用しております。

\*3 ソルベンシーマージン比率は、通常の予測を超えて発生するリスクに備えて「支払余力」がどの程度カバーされているかを示す行政監督上の指標の一つであります。

### 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			
取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)	311	178	8	25	54	44	0	8
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	68	68	-	-	-	-	-	4
監査等委員である取締役(社外取締役を除く。)	104	104	-	-	-	-	0	2
監査等委員である社外取締役	72	72	-	-	-	-	-	3

(注1)上表に記載の単年度業績連動報酬等については、2022年3月期に係る実績に基づく2023年4月から2023年6月の3ヶ月間の報酬等及び2023年3月期に係る実績に基づく2023年7月から2024年3月の9ヶ月間の報酬等の合計額であります。

(注2)上表に記載の業績連動型株式報酬については、2023年4月から2024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算された金額であります。

(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、第一生命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、株主の皆さま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第一生命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あります。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及び社外取締役除く。)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、及び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ともに、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及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で定める一定の非違法行為等がなかったこと、及び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されること等の条件が付されるとともに、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、2023年6月26日に当社を退任した監査等委員ではない取締役2名及び同日に入社した監査等委員でない取締役2名を含んでおります。

### 役員報酬制度の高度化

2022年度に職務価値グレードをベースとした報酬制度をスタートするとともに、中長期の業績を反映させるための業績連動型株式報酬の設定等、役員報酬制度の改革に取り組んできました。2023年度においても更なるグローバル化の推進と事

業領域の拡大を支える当社経営層に対し、市場競争力のある役員報酬の支給に向け報酬水準におけるベンチマーク企業の見直し等を実施し、職責に応じた報酬水準の適用を進めます、役員報酬制度の継続的なレベルアップに取り組んでいます。

## 内部統制体制の整備および運営

当社は、「グループ内部統制基本方針」を制定し、グループの業務の健全性・適正の確保および企業価値の維持と創造を図るためにあたっての、内部統制体制の整備および運営に関する基本的な事項について定めています。

また、過去に第一生命で発生した金銭不正取得事案も踏まえ、当社でもグループ内部統制システムに関するレベルアップを行い、3つのライン（事業部門、間接・管理部門、内部監査部門）間で意思疎通・情報連携を行うとともに、各ラインはそれぞれの機能に照らした取組みやモニタリングの状況等について定期的に取締役会や経営会議へ報告を行っています。

同時に、グループの内部統制の実効性を高めるため、グループ会社も含めた「内部統制セルフ・アセスメント」を実施しています。同アセスメントでは、業務ごとに主要なリスクを洗い出し、リスク発現時の影響や損失の大きさ、リスク統制策の実効性等の視点でその重要性を評価・分析し、適正な業務運営を推進しています。

これらを通じて、3つのラインを軸とした実効性のあるリスクベースでのグループ内部統制体制の実現に向け、継続的に内部統制システムを運営していきます。

## 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。このグループ企業理念を実践するため、すべての役員・社員がプリンシップベースで考え、行動するにあたっての最も基本的な指針となるものとして、行動規範を制定しております。行動規範はコンプライアンスに限るものではありませんが、コンプライアンスを推進する際のよりどころにもなります。

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等ビジネス環境が変容するなか、法令・定款などを遵守し、社会的規範、市場ルールに従うことに加え、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。

### グループ内部統制基本方針

1. グループにおける業務の適正を確保するための体制
2. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
3. リスク管理に関する体制
4. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 財務報告の適正性および信頼性を確保するための体制
6. 取締役および執行役員の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
7. 内部監査の実効性を確保するための体制
8. 監査等委員会の職務の執行に関する体制



#### グループ内部統制基本方針の詳細

[https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in\\_control/index.html](https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/index.html)

## リスク管理

当社グループは、資本・リスク・利益の状況に応じた経営計画・資本政策等を策定し、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)を推進しております。ERMに関するリスク管理の取組みとして、経営計画や資本政策等を策定する際に、リスク管理統括ユニットがその妥当性を検証するほか、リスク許容度を設定・管理することなどにより、リスクの所在、種類および特性を踏まえて資本・リスク・利益を適切にコントロールするとともに、グループリスク管理の強化を推進しております。

当社グループでは、経済価値、会計および規制ベースで各種リスクを統合し、自己資本と対比することで健全性をコントロールしていますが、そのなかでも、内部管理においては経済価値ベースに軸足を置いたリスク管理を実践しています。例えば、経済価値ベースでの資本、リスク量を把握するための計測モデルは、2025年度に導入が予定されている国際保険資本基準(ICS)や国内での経済価値規制の検討状況などを踏まえた態勢整備を進めています。また、当社グループで実施する資本配賦や商品設計にも経済価値ベースの考え方を取り入れ、リスク計測手段との整合性を確保した経営を推進しています。一方で、モデルによるリスクの計量化では捉えきれないリスク事象を認識・把握する際には、金融市場の混乱や大規模災害など過去の出来事や、将来見通しなどに基づき考えられる最悪の状況を想定したストレス・テストを実施しています。その上で、健全性に与える影響を分析し、結果を経営会議・取締役会に報告するとともに、必要に応じて市場環境などの確

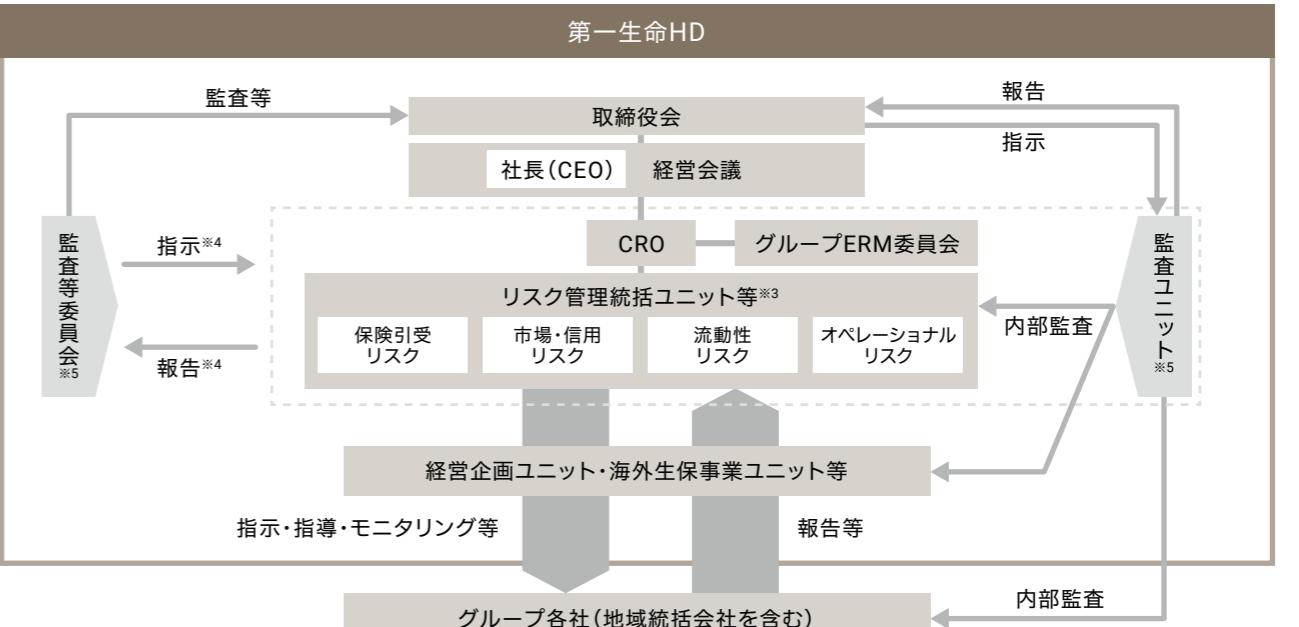
認、モニタリングの強化、経営上あるいは財務上の対応を検討・実施しています。

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」として特定しております。重要なリスクの特定にあたっては、グループ会社における重要なリスクの洗い出し結果をもとに、各リスクの影響度※1・発生可能性を4段階で評価し、ヒートマップを用いて、重要度の高いリスクをグループベースの重要なリスクとして特定し、毎年度見直す運営しております。また、現時点では重要なリスクではないものの、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※2」の洗い出しも毎年度実施しており、これらのリスクを踏まえた事業計画を策定することで、リスク認識を踏まえたPDCAサイクルを推進し、予兆段階から適切にリスクの管理を実施しております。当社グループは、重要なリスクの管理状況を定期的に経営会議・取締役会に報告しており、その状況を認識したうえでリスクの発生の回避に向けた対応を推進するとともに、リスクが顕在化した場合には迅速かつ適切な対応に努めています。

※1 影響度は経済的損失額、レビューーション(売上げ・経営責任・株価への影響)等の要素を考慮  
※2 環境変化等により、新たに現れてくることが想定されるリスク

### リスク管理の詳細

[https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in\\_control/administer.html](https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html)



※3 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 ※4 点線枠は、監査等委員会の指示・報告対象を示す ※5 監査等委員会と監査ユニットは連携

## ITガバナンス

今日のデジタル領域におけるテクノロジーの進展は目覚ましく、新しいビジネスやサービスが次々と生まれ出されています。このような世界において、当社グループが持続的な成長に向けて、自らのビジネスモデルの変革を行っていくためには、ITが不可欠の要素であると考えています。「ITガバナンス」は経営者がリーダーシップを発揮し、ITと経営戦略を融合させ、企業の変革と企業価値の向上を実現するための仕組みです。

### ITガバナンス

当社グループでは「グループITガバナンス基本方針」を制定し、COBIT5<sup>※1</sup>をベースとしたITガバナンスを推進しています。また、豊富な知見とスキルを有する人財をCIO兼CDOとして経営層に配置し、グローバル経営体制を強化しました。新たなリーダーのもと、国内外のグループ会社のITトップとの定期的な会議を通じて、グループのIT・デジタル戦略の共有とグループ内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を目指しています。

ITによる企業価値の向上を目指す一方、ITシステムの不備によるダウン又は誤作動、あるいはコンピューターが不正使用され、お客様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」にもとづき、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。



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る企業として、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。

### サイバーセキュリティ対策

当社グループでは、日々高度化するサイバー攻撃からグループ内の情報資産を保護し、お客さまなどのステークホルダーへ安心・安全・安定を継続して提供するために、「人・組織」「プロセス」「技術」の各領域でサイバーセキュリティ対策のさらなる「進化」を目指しています。

「グループサイバーセキュリティ基本方針」を制定し、サイバーセキュリティ対策において推進する事項をグループ各社で共有しています。また、高度な技術を持つ専任者を中心に構成する「CSIRT<sup>※2</sup>」を設置し、サイバーセキュリティに関するインシデント対応や規程類の整備、啓発など、グループ内の態勢を強化しています。さらに、複数の外部機関から最新のセキュリティ情報を収集し、グループ内で共有しています。これらの取組みによって、システム面では不正アクセスやウイルスなどの検知・防御の仕組みを複数導入するとともに、多層防御の整備を進めるとともに、新たな脅威への対策を隨時講じることで、グループ全体としてサイバーセキュリティ対策の最適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 Computer Security Incident Response Team

## グループ税務ガバナンス

国際機関において策定された新たな課税ルール(グローバルミニマム課税等)について国際的合意がなされ、各国政府は実施に向け検討しており、日本でも2024年度より導入されております。また、ステークホルダーの税務に関する関心の高まりなど外部環境が大きく変化しています。さらには、事業活動の多様化に伴うグループベースでの取引・活動が増加しており、適正な税務行動に関する重要性は高まっております。

このような現状を踏まえて、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に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」として取締役会の承認を得て制定しています。

当社グループは本方針を遵守し、活動するすべての国、地域における適正な納税を通じて、企業としての社会的な責任を果たすとともに、当社グループの持続的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  
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/tax\\_governance/index.html](https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/tax_governance/index.html)

## 内部監査

当社グループでは、グループの健全かつ適切な業務運営の確保に向け、グループにおける業務執行所管および業務管理所管に対し、独立した組織である監査ユニットが、グループの内部統制の充実を担保することを目的として内部監査活動を実施しており、一層の内部統制の充実に資するよう継続的に取り組むことが重要であると認識しています。

このような認識のもと、監査ユニットはグループ会社の内部監査態勢の整備および運用状況のモニタリングや必要に応じた助言・支援を行うとともに、グループ会社への内部監査等を通じて内部統制態勢の整備および運用状況などの適切性・実効性を検証し、問題点の発見・指摘に加え、内部管理など

についての評価および改善に関する提言などを行い、改善までのフォローを実施しています。その他、グループにおけるすべての業務のリスクについて、定期的に分析・検証することによって、より実効性のあるリスクベースの内部監査の実現に向けて取り組んでいます。

これら内部監査結果や発見された問題点などの改善状況、およびリスク分析結果などは、定期的に取締役会、経営会議、監査等委員会などへ報告するとともに、関連部門などと連携しながら、グループ全体の内部統制態勢のさらなる充実に取り組んでいます。

## 政策保有株式

保険会社は、しばしば長期にわたる保険契約を確実に履行するために、保険料や運用収益を責任準備金として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。

当社では、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考えています。

当社グループの各生命保険会社においては、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、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では、超長期の負債に対応する超長期債券市場が十分に発達していなかったことなどから、資産間の分散効果にも着目し、企業分析や業種・銘柄の分散、リスク管理などを前提に、株式などを運用ポートフォリオの一部に組み込むバランス型運用を行っています。

### 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(2024年3月末時点)に対する比率
8銘柄	1,283億円	3.3%

\* 2024年3月末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(2024年3月末時点)に対する比率
1銘柄	210億円	0.5%

\* 2024年3月末時点で第一生命(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

生命保険事業を営むグループ各社が株式を保有する場合、原則、資産運用の一環として純投資目的での保有となります。業務提携による関係強化など、グループ戦略上、重要な目的を併せ持つ政策保有株式も一部、保有しています。保有の目的や資本コストを踏まえた指標に照らして検証を行い、縮減の是非を判断しており、特に上場株式については毎年、取締役会における検証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ず、純投資としての保有意義も認められない場合は、売却を行います。

 政策保有株式の詳細  
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/reference.html>

## 経営品質刷新

### 第一生命のお客さまから選ばれ続ける会社を目指す取組み

国内中核子会社である第一生命においては、過去に発生した金銭に関する不正事案を真摯に受け止め、お客さまから選ばれ続ける会社を目指し、お客さま志向の取組みを強化し、お客さまや社会からの更なる信頼や信用につなげていく取り組んでいます。これからもより一人ひとりのお客さまに寄り添えるよう、生命保険を通じた「安心」のお届けと、その先にある「幸せ」の実現に向けて取り組んでいきます。

### お客さま・社会への誓い (第一生命の「消費者志向自主宣言」)

第一生命では、お客さま・社会からの負託に応える営業員体制を実現すべく、よりお客さま・消費者視点での活動の実現に向けて取り組んでいます。2017年に策定した「消費者志向自主宣言」を2021年に「お客さま・社会への誓い」へと改正し、全役員・従業員の「心・行動のよりどころ」として胸に刻みつつ、日々の業務に努めています。

また、この「お客さま・社会への誓い」に基づき、お客さまの声を経営に活かす取組みの強化やサービス向上などに全社を挙げて取り組みながら、「お客さまの声」を起点としたたゆまぬ改善取組みを実践し、「一生懸命のパートナー」につながる業務の品質向上に努めています。



詳細は Web サイトをご確認ください

### 第一生命グループとしてのガバナンス強化

当社（第一生命ホールディングス）では、第一生命における3つのディフェンスライン（1線：事業部門、2線：間接・管理部門、3線：内部監査部門）による内部統制態勢が十分に機能しているかなどについて、継続的なモニタリングを実施しています。

2023年度は当社の取締役会において計5回の報告を受け、また、監査等委員会や取締役会以外の意見交換の場なども含め、数多くの議論を行ってまいりました。引き続き、実効性の一層の確保と内部統制強化、その前提となる企業風土・体質変革に向けた取組みを注視し、第一生命と一体となってガバナンス強化に取り組んでまいります。

### 確かな安心のお届け

ご契約後は、年1回ご契約者にお届けする、ご加入の保険の内容などを記載した「生涯設計レポート」を送付しております。「生涯設計レポート」の到着などにあわせて、生涯設計デザイナーが「3つの点検」を行う「安心の定期点検」の活動をお客さまのご意向に沿って対面・非対面で実施しています。

### 3つの点検

点検① ご契約内容の確認

点検② 支払対象となる事由、支払履歴の確認

点検③ ご登録内容(受取人、住所情報など)の確認

また、保険金・給付金を確実・迅速にお受け取りいただくための態勢を構築しており、今後もデジタルツールを活用して、お客さまに寄り添ったお手続きや、正確・公平なお支払いに努めています。



# 役員体制

113

Governance

114

Governance



(2024年6月24日時点)

社外取締役

**ブルース・ミラー**  
Bruce Miller

取締役(常勤監査等委員)

**柴垣 貴弘**  
Takahiro Shibagaki

取締役常務執行役員  
Chief Customer Experience Officer(Japan)

**北堀 貴子**  
Takako Kitahori

代表取締役専務執行役員  
海外生保事業オーナー

**山口 仁史**  
Hitoshi Yamaguchi

取締役

**隅野 俊亮**  
Toshiaki Sumino

取締役常務執行役員  
Chief Sustainability Officer

**曾我野 秀彦**  
Hidehiko Sogano

取締役(常勤監査等委員)

**山腰 憲司**  
Kenji Yamakoshi

社外取締役(監査等委員)  
指名諮問委員会議長

**増田 宏一**  
Koichi Masuda

社外取締役  
報酬諮問委員会議長

**新貝 康司**  
Yasushi Shingai

社外取締役(監査等委員)  
監査等委員会委員長

**佐藤 りえ子**  
Rieko Sato

取締役会長

**稻垣 精二**  
Seiji Inagaki

代表取締役社長  
Chief Executive Officer

**菊田 徹也**  
Tetsuya Kikuta

社外取締役

**井上 由里子**  
Yuriko Inoue

社外取締役(監査等委員)

**永瀬 悟**  
Satoshi Nagase

第一生命ホールディングス 統合報告書 2024

## Governance

### 取締役<sup>※1</sup>

いながき せいじ 稻垣 精二	(1963年5月10日生) (保有株式数:131,969)	取締役会長
-------------------	----------------------------------	-------

2023年度活動状況	取締役会21回開催 うち21回出席
主な兼職	第一生命保険株式会社 取締役会長
選任理由	当社グループの一員として、主に経営企画及び運用企画関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。2016年6月より当社取締役、2017年4月より代表取締役社長として企業経営に従事するとともに、2023年4月より取締役会議長を務める等、豊富な経験と知見を活かし職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

やまぐち ひとし 山口 仁史	(1966年1月27日生) (保有株式数:12,505)	代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー
-------------------	---------------------------------	---------------------------

2023年度活動状況	取締役会16回開催 うち16回出席
選任理由	当社グループの一員として、主に経営企画、人事及び海外生保事業関連業務に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、スター・ユニオン・第一ライフの副社長として海外生命保険会社の企業経営に従事した他、2023年6月より当社取締役として職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

きたほり たかこ 北堀 貴子	(1969年7月1日生) (保有株式数:16,342)	取締役常務執行役員 Chief Customer Experience Officer (Japan)
-------------------	--------------------------------	--

選任理由	当社グループの一員として、主にリテイル分野、企画管理分野及び営業企画分野に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、デジタル完結型保険を提供する少額短期保険会社の設立、第一生命保険株式会社におけるデジタルや対面チャネルを通じたお客様との体験価値や満足度向上取組みの企画・立案において中心的役割を担い、職務を適切に遂行したことから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。
------	---

いのうえ ゆりこ 井上 由里子	(1963年5月29日生) (保有株式数:9,101)	社外取締役
--------------------	--------------------------------	-------

2023年度活動状況	取締役会21回開催 うち21回出席
主な兼職	日本信号株式会社 社外取締役
選任理由	知的財産法の担当教授としての豊富な経験及び専門分野を活かしたIT関連の制度・政策に関する知見を有しており、取締役会等において、客観的な視点から主に企業法務やIT戦略におけるデータガバナンスに係る意見を積極的にいただくとともに、経営を監督する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督に活かしていただけるものと期待し、社外取締役としております。

### 執行役員(取締役である者を除く)<sup>※2</sup>

専務執行役員	スティーブン・バーナム(CIO/CDO) 明石 衛 ブレット・クラーク
常務執行役員	庄子 浩(CIAO) 飯田 貴史(資産形成・承継事業オーナー) 合田 真(国内保障事業オーナー)

### 専門役員<sup>※2</sup>

専門役員	フィゲン・ウルゲン(CDAO)
------	-----------------

※1 2024年6月24日時点  
※2 2024年7月1日時点

きくた てつや 菊田 徹也	(1964年10月14日生) (保有株式数:50,587)	代表取締役社長 Chief Executive Officer
------------------	----------------------------------	------------------------------------

2023年度活動状況	取締役会21回開催 うち21回出席
主な兼職	第一生命保険株式会社 取締役
選任理由	当社グループの一員として、主に資産運用及び海外事業関連業務に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2020年6月より当社取締役、2022年4月よりCEO並びに2023年4月より代表取締役社長CEOとして当社グループの事業成長を牽引しており、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

そがの ひでひこ 曾我野 秀彦	(1960年9月28日生) (保有株式数:29,378)	取締役常務執行役員 Chief Sustainability Officer
--------------------	---------------------------------	---

2023年度活動状況	取締役会16回開催 うち16回出席
選任理由	当社グループの一員として、主に海外生保事業関連業務に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、金融機関における豊富な経験とグローバルな保険規制・SDGs等に関する知見を有しており、2023年4月よりCSOとして当社グループのサステナビリティ経営を牽引するとともに、2023年6月より当社取締役として職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

すみの としあき 隅野 俊亮	(1969年10月26日生) (保有株式数:30,982)	取締役
-------------------	----------------------------------	-----

2023年度活動状況	取締役会21回開催 うち21回出席
主な兼職	第一生命保険株式会社 代表取締役社長
選任理由	当社グループの一員として、主に経営企画及び運用企画関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、プロテクティブの取締役並びにCDL NORTH AMERICAのCEOとして海外生命保険会社の企業経営に従事した他、2021年6月より当社取締役として企業経営に従事するとともに、2023年4月より第一生命保険株式会社の代表取締役として国内生命保険会社の企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

しんがい やすし 新貝 康司	(1956年1月11日生) (保有株式数:300)	社外取締役 報酬諮問委員会議長
-------------------	------------------------------	--------------------

2023年度活動状況	取締役会21回開催 うち21回出席
主な兼職	株式会社新貝経営研究所 代表取締役 株式会社エクサウェイザーズ 社外取締役
選任理由	グローバル企業における経営者としての豊富な経験や高い見識に加え、財務責任者として企業財務やM&Aに関する高度かつ専門的な見識を有しており、取締役会等において、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る意見を積極的にいただくとともに、経営を監督する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督に活かしていただけるものと期待し、取締役としております。

大橋 秀行(CRO) 武本 聰史 安田 敦子 菱田 真 阿部 裕一郎 金子 伸一郎	西村 泰介(CFO) 沼田 陽太郎(CHRO) 甲斐 章文(新規事業オーナー) 幸津 ウェブスター(CCPO) 和田 京子(CCmO) 新村 健	上原 高志 安藤 伊佐武
--	---	-----------------

執行役員	
------	--

※1 2024年6月24日時点  
※2 2024年7月1日時点

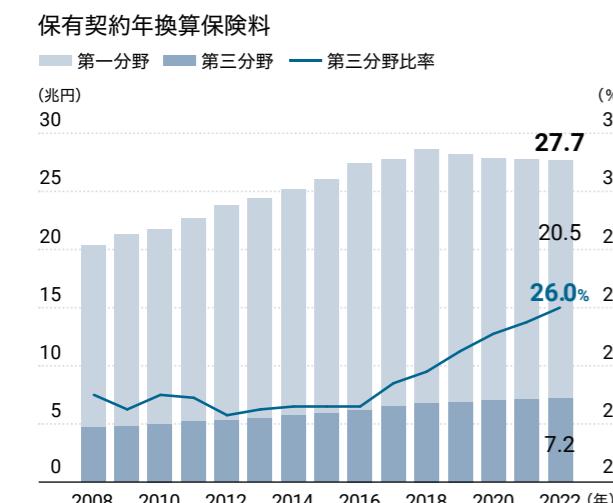
# 業界データ

## 国内 日本の生命保険市場

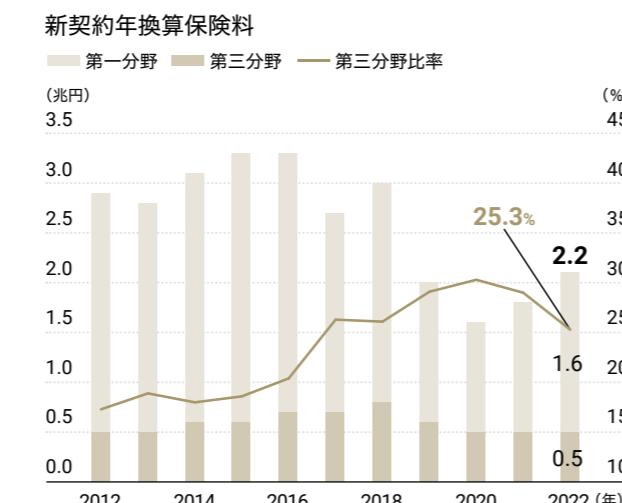
### 生命保険市場の動向

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場合の1年間の保険料収入）は2022年度末現在で、27.7兆円（前年比△0.5%）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7.2兆円（同+1.2%）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感染拡大に伴う影響も縮小する中、第一分野の増加が牽引する形で、2022年には前年比+17.4%増加しました。

### 生命保険市場(個人保険・個人年金保険)の推移



(データ) 生命保険協会 生命保険の動向(2023年版)

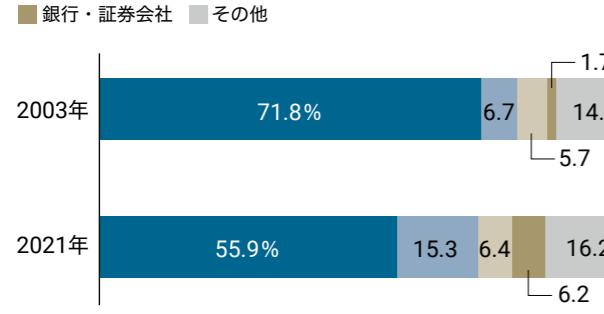


### 販売チャネル多様化と生活保障に対する高い準備意向がみられる

個人の生命保険・年金保険の世帯加入率は2021年調査において89.8%と従前から大きな変化はありませんが、直近の加入チャネルは、生命保険会社の営業職員に加え、保険代理店やインターネット等の通信販売、銀行・証券会社等、多様化が進んでいます。世帯加入率は高い状況にありますが、生活保障に関する調査では、死亡・医療・老後・介護の各保障とも、今後新たに準備する意向の割合が長期的に増加しており、保障加入ニーズの高まりがみられます。

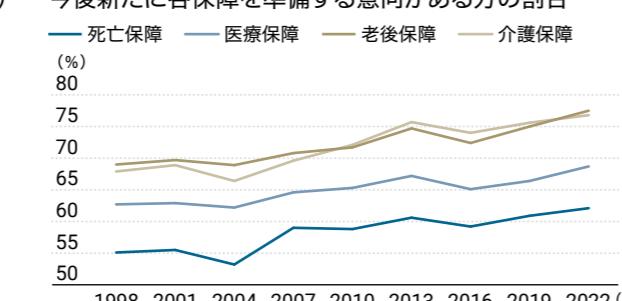
### 生命保険・年金保険 世帯加入率 89.8% (うち年金保険世帯加入率 24.3%)

直近加入契約の加入チャネル(民間保険・かんぽ生命を除く)



(データ) 生命保険文化センター 生命保険に関する全国実態調査

### 今後新たに各保障を準備する意向がある方の割合\*



\*上記調査において、各保障を「すぐにでも準備」「数年以内には準備」「いずれは準備」と答えた方の割合

## 海外 海外の生命保険市場

### 生命保険市場の動向

2022年における全世界の生命保険収入保険料は2,813十億ドルで、前年から3.1%減少しました。

生命保険市場規模は、第1位：米国(シェア23.9%)、第2位：中国(13.0%)、第3位：英国(8.8%)となっています。

### 世界の生命保険市場(2022年上位10か国および当社進出国)

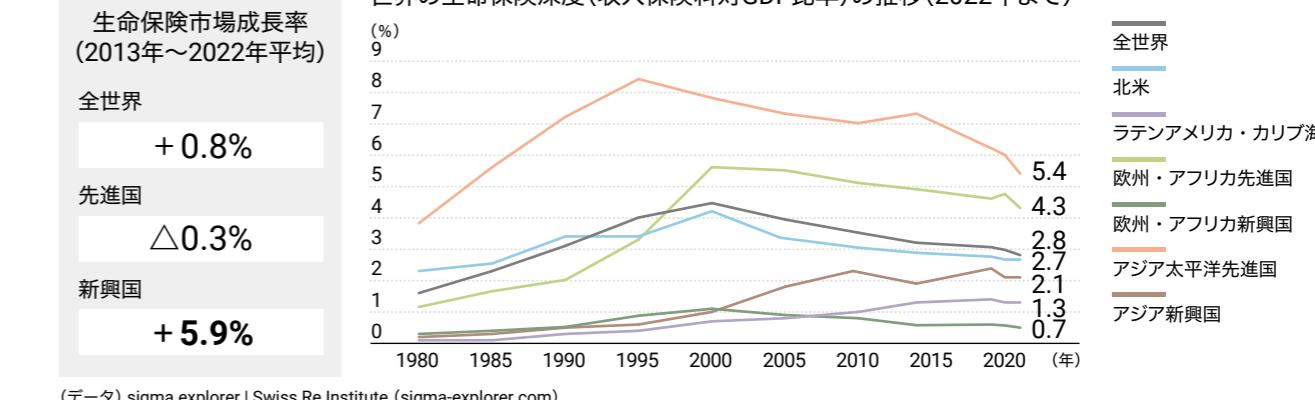
当社進出国*	順位	国名	生命保険収入保険料(百万米ドル)	前年比(インフレ率調整後)	市場シェア	一人当たり収入保険料(米ドル)	生命保険深度(対GDP)	人口(百万人)	実質GDP成長率
○	1	全世界	2,813,032	△3.1%	100.0%	354	2.8%	7953.0	+3.0%
○	2	米国	672,006	+1.1%	23.9%	2,017	2.6%	333.0	+2.1%
○	3	中国	364,359	+2.0%	13.0%	255	2.0%	1427.0	+3.0%
○	4	英国	248,240	△0.2%	8.8%	3,669	8.1%	68.0	+4.2%
○	5	日本	243,892	△1.7%	8.7%	1,942	5.9%	126.0	+1.0%
○	6	フランス	157,179	△7.7%	5.6%	2,239	5.5%	68.0	+2.6%
○	7	イタリア	115,938	△17.1%	4.1%	1,966	5.8%	59.0	+3.9%
○	8	インド	99,503	+8.2%	3.5%	70	3.0%	1422.0	+7.2%
○	9	ドイツ	99,164	△12.0%	3.5%	1,182	2.4%	84.0	+1.9%
○	10	韓国	88,026	△0.7%	3.1%	1,705	5.4%	52.0	+2.6%
○	24	カナダ	71,639	△0.4%	2.5%	1,840	3.3%	39.0	+3.4%
○	28	オーストラリア	15,852	+0.3%	0.6%	609	0.9%	26.0	+3.7%
○	29	タイ	13,830	△7.8%	0.5%	235	3.4%	72.0	+2.6%
○	32	インドネシア	11,751	△12.8%	0.4%	43	0.9%	276.0	+5.3%
○	47	ベトナム	8,258	+17.6%	0.3%	66	1.6%	98.0	+8.0%
○	47	ニュージーランド	1,913	△3.3%	0.1%	373	0.8%	5.0	+2.2%

\*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 No 3 /2023 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は2013年から2022年にかけて年平均+0.8%となっており、特に新興国では+5.9%と高い伸びが見られます。また、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(2022年まで)



(データ) sigma explorer | Swiss Re Institute (sigma-explorer.com)

# 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 <sup>*1</sup>
第一生命ホールディングス株式会社	日本	895名

国内保険事業	所在国	従業員数 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
第一生命保険株式会社	日本	47,036名	100%	1902年創業の国内中核事業会社。主に生涯設計デザイナー(営業員)チャネルを通じて、生命保険を中心とする幅広い商品・サービスを提供。より多くのお客さまの人生にさらに寄り添っていけるよう、「保障」と「資産形成・承継」の両面からの最適な生涯設計コンサルティングに加えて、「健康・医療」領域での各サービスの提供や、人と地域や社会との新たな「つながり・絆」のあり方の探求に取り組む。
第一フロンティア生命保険株式会社	日本	529名	100%	主に銀行窓版チャネルを通じて「資産形成・承継」に係る個人年金保険商品や終身保険商品を提供し、経済面で安心して人生を豊かに送ることができる"Financial Well-being"の実現への貢献に取り組む。2007年8月に開業。
ネオファースト生命保険株式会社	日本	505名	100%	「保険で健康になろう。」をコンセプトに、保険に加入することや継続することで健康増進に貢献できるような商品・サービスを、代理店チャネル等を通じて提供。2015年8月より、当社グループの一員として商品提供を開始。
アイペット損害保険株式会社	日本	585名	100%	ペットショップチャネル、インターネットチャネルを通じてペット保険を提供。「ペットと人が共に健やかに暮らせる社会」の実現を目指し、ペットに関わる社会的課題に向き合いながら、取組みを進める。2023年3月に完全子会社化。
第一スマート少額短期保険株式会社	日本	7名	100%	「あなたらしい」ライフスタイルを応援すべく、多様化するニーズに合わせた保険を、ダイレクトチャネルを通じて柔軟かつ迅速に販売。2021年4月に開業。

海外保険事業	所在国	従業員数 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
プロテクティブ Protective Life Corporation	米国	3,803名	100%	2015年に完全子会社化した米国の生命保険会社。伝統的な個人保険・年金などのリテール事業と買収事業の両輪により、利益創出・事業規模拡大を追求する独自のビジネスモデルを開拓(2024年4月、米国で団体保険事業を展開するShelterPoint Group, Inc.と買収契約を締結したことを公表)。
TAL TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd.	豪州	3,003名	100%	豪州保障性市場のリーディングカンパニーで、10年連続で業界首位のポジションを維持(保有年換算保険料ベース)。近年、豪州の主要金融グループ傘下の生命保険子会社の買収も行うことで顧客基盤を拡大させ、現在、500万人を超えるお客様に対して保障を提供。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	381名	100%	ニュージーランド市場において業界2位の生命保険会社(保有年換算保険料ベース)。2010年の設立以来、独立アドバイザーチャネルを通じた保障提供により高成長を実現。2022年にニュージーランド銀行傘下の生命保険会社の買収・統合を完了させる等、チャネルの多様化、事業規模の拡大・安定化を推進中。2022年、完全子会社化。
第一生命ベトナム Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited	ベトナム	2,044名	100%	当社グループの海外展開の第一号案件として、2007年に完全子会社化。ベトナムにおいて、個人代理人チャネルや銀行窓版チャネルを通じて、保険商品を提供することで着実な成長を遂げ、大手生命保険会社の一角としての地位を確立。2023年は収入保険料ベースで業界4位。

海外保険事業	所在国	従業員数 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
第一生命カンボジア Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) PLC.	カンボジア	364名	100%	カンボジアにおける初の日系生命保険会社。2018年に100%子会社として設立。2019年から営業開始。個人代理人チャネルや銀行窓版チャネルを通じて、保険商品を提供。

海外保険事業	所在国	従業員数 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
第一生命ミャンマー Dai-ichi Life Insurance Myanmar Ltd.	ミャンマー	272名	100%	ミャンマーで唯一の100%子会社形態の日系生命保険会社。2019年に100%子会社として設立。2020年から営業開始。個人代理人チャネルや銀行窓版チャネルを通じて、保険商品を提供。

海外保険事業	所在国	従業員数 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	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	6,816名	45.9%	インドの大手国有銀行2行と共同で2007年に設立した合弁会社。パートナー銀行のインド国内における幅広いネットワークを活用することで、個人・団体向けに保険商品を提供。

海外保険事業	所在国	従業員数 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
パニン・第一ライフ PT Panin Dai-ichi Life	インドネシア	364名	40%	インドネシアの金融グループであるパニングループとの合弁会社。2013年に出資。個人代理人チャネルや銀行窓版チャネルを通じて、保険商品を提供。

海外保険事業	所在国	従業員数 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
オーシャンライフ OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED	タイ	1,613名	24%	1949年に設立された、タイで歴史ある生命保険会社。2008年に、当社出資を含む戦略的業務提携契約を締結。主に個人代理人チャネルを通じて保険商品を提供。

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 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
アセットマネジメント One 株式会社	日本	860名 <sup>*3</sup>	49% (議決権) 30% (経済持分)	2016年に発足した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る日本有数の資産運用会社。バランス型ファンドや海外株式ファンドなどの公募投信、機関投資家向けの高付加価値商品・ソリューションサービスを提供。

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 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
パートナックス・インベストメント・ソリューションズ株式会社	日本	33名 <sup>*3</sup>	100%	クオンツ運用に強みを有する資産運用会社。2022年8月に当社100%出資の子会社として設立。最先端の金融技術・運用手法を駆使し、第一生命グループに運用機能・運用商品を提供するとともに、資産形成・承継領域におけるお客さま視点の商品開発・組成を推進。

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 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
第一生命リアルティアセットマネジメント株式会社	日本	26名 <sup>*3</sup>	100%	2019年に当社および当社グループ会社である相互住宅株式会社の出資により設立した、私募リート(2投資法人)および私募不動産ファンドの資産運用会社。第一生命グループが培ってきた不動産投資ノウハウやネットワーク等を最大限活用し、機関投資家等に対して優良な投資機会を創出すると共に、人々の安心で豊かな暮らしと地域社会の発展に貢献。

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 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
トバーズ・キャピタル株式会社	日本	20名 <sup>*3</sup>	73.1%	2023年に当社が出資した国内有数のプライベート・デット領域の資産運用会社。伝統的な銀行借入や資本市場調達にアクセス困難な企業へファイナンスを提供しつつ、機関投資家に対して魅力的なミドルリスク・ミドルリターンのクレジット運用機会を提供。

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 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
キャニオン・パートナーズ CP New Co LLC	米国	225名 <sup>*3</sup>	19.9%	企業や不動産へのクレジット投資を中心に国際的に事業を展開する米国のオルタナティブ資産運用会社。2024年に関連会社化。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通じ、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。

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 <sup>*1</sup>	出資比率 <sup>*2</sup>	事業概要
株式会社ベネフィット・ワン	日本	1,192名 <sup>*3</sup>	100%	"サービスの流通創造"を掲げ、会員数業界トップシェアの福利厚生会員制サービス「ベネフィット・ステーション」をはじめ、給与天引きサービス「給トク払い」、健診代行・特定保健指導などさまざまなサービスを提供。2024年5月に完全子会社化。

## 地域統括会社・中間持株会社

DLI NORTH AMERICA INC.	米国
DLI ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポール
第一生命インターナショナルホールディングス合同会社	日本
現地法人・駐在員事務所	
Dai-ichi Life International (Europe) Limited	イギリス
Innovation Lab	
Dai-ichi Life Innovation Lab, Tokyo	日本
Dai-ichi Life Innovation Lab, Silicon Valley	米国
Dai-ichi Life Innovation Lab, London	英国

## 再保険

Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.	バミューダ諸島
その他子会社	
第一生命テクノクロス株式会社	日本
株式会社第一生命経済研究所	日本
株式会社QOLead	日本
株式会社第一ビルディング	日本
相互住宅株式会社	日本

# 財務・非財務ヒストリカルデータ

(百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>経営成績<sup>※1</sup></b>										
経常収益	7,252,242	7,333,947	6,456,796	7,037,827	7,184,093	7,114,099	7,827,806	8,209,708	9,508,766	11,028,166
うち保険料等収入	5,432,717	5,586,000	4,468,736	4,884,579	5,344,016	4,885,407	4,730,301	5,291,973	6,654,426	7,526,357
うち資産運用収益	1,444,012	1,344,852	1,626,177	1,802,626	1,583,228	1,876,634	2,719,584	2,551,112	2,280,869	3,033,982
経常費用	6,845,400	6,915,780	6,031,476	6,565,833	6,751,148	6,895,718	7,274,945	7,618,811	9,121,266	10,489,160
うち保険金等支払金	3,380,827	3,830,941	3,618,385	3,789,907	3,839,105	4,870,794	5,001,109	5,855,703	6,548,179	6,756,863
うち責任準備金等繰入額	2,271,268	1,496,360	1,016,744	1,223,870	1,309,287	164,491	971,280	316,837	15,348	1,877,422
うち資産運用費用	168,935	524,041	342,102	548,957	541,541	821,971	326,626	381,136	1,145,908	603,877
うち事業費	559,344	661,384	650,985	661,110	703,573	680,154	689,057	752,160	841,698	926,325
経常利益	406,842	418,166	425,320	471,994	432,945	218,380	552,861	590,897	387,500	539,006
契約者配当準備金繰入額	112,200	97,500	85,000	95,000	87,500	82,500	77,500	87,500	95,000	87,500
親会社株主に帰属する当期純利益	142,476	178,515	231,286	363,928	225,035	32,433	363,777	409,353	173,735	320,765
<b>財政状態<sup>※1</sup></b>										
資産の部合計	49,837,202	49,924,922	51,985,850	53,603,028	55,941,261	60,011,999	63,593,705	65,881,161	61,653,699	67,540,309
負債の部合計	46,247,274	46,991,963	48,848,583	49,853,756	52,227,668	56,235,081	58,786,576	61,472,654	58,991,935	63,658,152
うち責任準備金	41,634,712	42,922,534	43,740,238	44,597,717	47,325,761	49,520,817	49,897,294	51,407,655	52,498,770	55,268,875
純資産の部合計	3,589,927	2,932,959	3,137,266	3,749,271	3,713,592	3,776,918	4,807,129	4,408,507	2,661,764	3,882,157
うち株主資本合計	1,029,622	1,129,262	1,300,756	1,589,623	1,708,808	1,641,506	1,893,643	1,996,301	1,753,795	1,872,093
うちその他有価証券評価差額金	2,528,262	1,840,084	1,906,091	2,238,159	2,101,587	2,283,198	3,056,350	2,397,969	740,292	1,733,897
<b>契約の状況<sup>※2</sup></b>										
新契約年換算保険料(億円) <sup>※3</sup>	3,391	3,872	4,407	4,064	5,087	3,360	2,288	3,131	3,936	5,029
うち国内グループ会社計(億円)	3,096	2,948	3,719	3,194	4,189	2,204	1,512	2,067	2,805	3,787
うち海外グループ会社計(億円) <sup>※3</sup>	295	924	688	870	898	1,155	775	1,063	1,130	1,242
保有契約年換算保険料(億円)	32,170	33,962	36,334	36,711	39,558	39,697	40,546	42,343	45,250	48,108
うち国内グループ会社計(億円)	24,932	26,348	28,653	28,955	30,924	30,578	30,785	30,901	31,196	32,634
うち海外グループ会社計(億円)	7,238	7,613	7,681	7,756	8,634	9,119	9,759	11,441	14,053	15,474
<b>企業価値</b>										
EV(億円) <sup>※4</sup>	59,876	46,461	54,954	60,941	59,365	56,219	69,711	71,509	70,742	88,921
新契約価値(億円) <sup>※4※5</sup>	2,861	2,161	1,455	1,902	1,974	1,503	1,196	986	777	545
新契約マージン(%) <sup>※4※5</sup>	5.53	3.92	2.94	4.3	3.78	3.32	3.56	2.36	1.48	0.88
<b>主要な財務指標</b>										
ROE(%) <sup>※1</sup>	5.1	5.5	7.6	10.6	6	0.9	8.5	8.9	5.1	9.8
ROEV(%) <sup>※6</sup>	28.8	△21.9	20.3	13.1	△0.6	△2.8	32.5	4.9	3.9	26.8
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	818.2	763.8	749.2	838.3	869.7	884.1	958.5	902.6	704.1	692.6
修正ROE(%) <sup>※1</sup>	-	-	8.6	8.5	7.6	9.5	8.9	8.0	4.9	8.2
経済価値ベースの資本充足率(%) <sup>※7</sup>	147	98	151	170	169	195	203	227	212	226
グループ修正利益(億円) <sup>※1</sup>	2,147	2,046	2,101	2,432	2,363	2,745	2,828	2,961	1,705	3,193
<b>1株当たり指標</b>										
1株当たり当期純利益額(EPS)(円) <sup>※1</sup>	124.94	150.53	196.62	310.69	194.43	28.53	325.61	383.15	171.01	329.68
1株当たり純資産額(BPS)(円) <sup>※1</sup>	3,012.46	2,472.86	2,668.61	3,217.68	3,240.72	3,344.23	4,329.08	4,302.56	2,706.78	4,107.03
1株当たり配当額(DPS)(円)	28	35	43	50	58	62	62	83	86	113
<b>主要な非財務指標</b>										
連結従業員数(名)	60,647	61,446	62,606	62,943	62,938	63,719	64,823	62,260	60,997	59,495
うち国内グループ会社計(名)	55,982	56,503	57,262	57,339	56,565	56,691	57,228	53,992	51,398	48,706
うち海外グループ会社計(名)	4,665	4,943	5,344	5,604	6,373	7,028	7,595	8,268	9,599	9,867
女性管理職比率(%) <sup>※8</sup>	22.5	23.3	24.2	25.2	25.6	26.5	27.5	28.5	29.3	29.6
障がい者雇用数(名) <sup>※9</sup>	913	926	953	966	955	976	1,046	1,011	977	963
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※10</sup>	168,000	178,100	171,900	166,000	155,300	113,300	88,700	71,200	44,800	42,700
紙使用量(t) <sup>※11</sup>	6,509	6,559	6,967	6,475	6,474	6,092	4,794	5,425	4,774	4,348

※ 1 豪TAL、パートナーズ・ライフが2023年度よりIFRS17を適用したことにより、2022年度数値も豪TAL、パートナーズ・ライフ分についてIFRS17ベースに適応し開示。

※ 2 2014年度は第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、豪TAL、第一生命ベトナムの合算。2015年度から2018年度までは、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、米ブロテクティブ、豪TAL、第一生命ベトナムの合算。

※ 3 2019年度から2021年度までは第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、米プロテクティブ、豪TAL、第一生命ベトナム、第一生命カンボジア、第一生命ミャンマーの合算。2022年度以降は第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、アイベット、米プロテクティブ、豪TAL、パートナーズ・ライフ、第一生命ベトナム、第一生命カンボジア、第一生命ミャンマーの合算。

※ 4 2019年度の数値より、豪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、純利潤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社債スプレッドの反映を実施。2022年度の計算より、国内3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)について新規制(2025年度末に日本で導入される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。

※ 6 2023年度の計算より、国内3社(第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命)について新規制(2025年度末に日本で導入される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。

※ 7 2016年度数値より

# ステークホルダーとの対話

## 基本的な考え方

当社は、グループの経営戦略および財務・業績に関する情報等を公平かつ適時・適切に開示いたします。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話の場面などを通じ、当社グループに対する理解を深めていただくと同時に、各ステークホルダーのご意見・要請を把握することに努め、頂戴したご意見や要望を、経営陣を含む社内へ幅広くフィードバックし、当社の経営を改善することで、企業価値向上に役立てまいります。

## 株主・投資家との対話の状況（2023年度）

当社では決算電話会議（四半期ごと）や、決算経営説明会（半期ごと）を、主にオンラインにて定期的に開催し、国内外の株主・投資家との対話を行っております。2023年度はテーマ型説明会としてサステナビリティに関する説明会を実施し、当社グループのサステナビリティ経営等に関する質問について、CSUOや社外取締役が回答を行いました。

また個別の株主・投資家との対話についても、国内外の200余りの株主・投資家との面談を行いました。株主・投資家との対話においては、グループ業績に関する対話の他に、コーポレートガバナンス、リスク管理、サステナビリティに関する事項等、多岐に亘るテーマでの議論を行っておりますが、特に2023年度は、ペネフィット・ワンへのTOBに関するご質問や、新たな中計経営計画に向けた貴重なご意見等を数多く頂戴したほか、資本効率を意識した当社の「資本循環経営」に関するマネジメント

トの考え方等について多くの質問が寄せられました。

お寄せいただいた意見については、取締役会・経営会議等を通じた経営層へのフィードバックを含め、社内に幅広く報告・共有し、経営の改善に取り入れております。

また、当社では2024年度より全社員を対象とする株式報酬制度を導入いたしました。より多くの社員に資本市場のメッセージを伝え、一丸となって企業価値向上に取り組むべく、全管理職層を対象とした社内IR説明会を実施（対象者数：約1,500名）し、資本市場からのメッセージを共有するとともに、業務の改善に向けた対話を実施しております。

### 株主・投資家との対話実績（2023年度）

- 電話会議、決算経営説明会開催回数 9回
- 個人投資家向けメディア配信視聴者数 約10万名
- IR面談数（国内・国外） 延べ約300回

# イニシアティブへの参画

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。



# 当社グループの取組みに対する主な表彰



プラチナくるみんプラス



健康経営銘柄 2024



なでしこ銘柄 2024



work with Pride 「PRIDE 指標」  
Gold 受賞（2023）



Employer of Choice for Gender  
Equality（オーストラリア）



ESG ファイナンス・アワード・ジャパン  
投資家部門金賞（環境大臣賞）



第3回 日経統合報告書  
アワード 優秀賞

受賞会社	主催団体	表彰の名前	表彰の概要
------	------	-------	-------

プロテクティブ Newsweek America's Best Customer Service

NewsweekによるAmerica's Best Customer Serviceは、周囲への推奨可能性、コミュニケーションの品質、専門能力、サービスの範囲、顧客重視、アクセスのしやすさの観点において、過去3年間にサービスを利用または詳細情報の依頼があったお客様への独立調査に基づいて企業を順位付けしています。同ランキングにおいて、Protectiveは総合点91.89の評価を受け、米国の生命保険会社部門で第1位に輝きました。

第一生命 カンボジア Charlton Media Group Insurance Asia Awards

Insurance Asia Awardsは、保険商品およびサービス、ソリューションを通じてお客様の生活の質の向上に寄与しているアジア太平洋地域の保険会社を表彰する制度です。同表彰において、第一生命カンボジアは2年連続カンボジアの年間最優秀保険会社賞を受賞しました。同社は今後も革新的で利用しやすい商品と関連サービスの提供を通じ、社会へのさらなる付加価値の提供に尽力し続けます。

オーシャンライフ Office of Insurance Commission(OIC) Life Insurance Company with Outstanding Sustainability Development Award

オーシャンライフは2023年、タイの保険規制当局である保険委員会事務局（OIC）が主催する“The Life Insurance Company with Outstanding Sustainability Development Award”を受賞しました。この賞は、サステナビリティに係る環境、社会、ガバナンスの面において最も優秀な保険会社に授与されるもので、オーシャンライフは、その事業を通じた「Sustainable with Love」ポリシーに基づく、サステナビリティへのコミットメント・取組み等が高く評価されました。



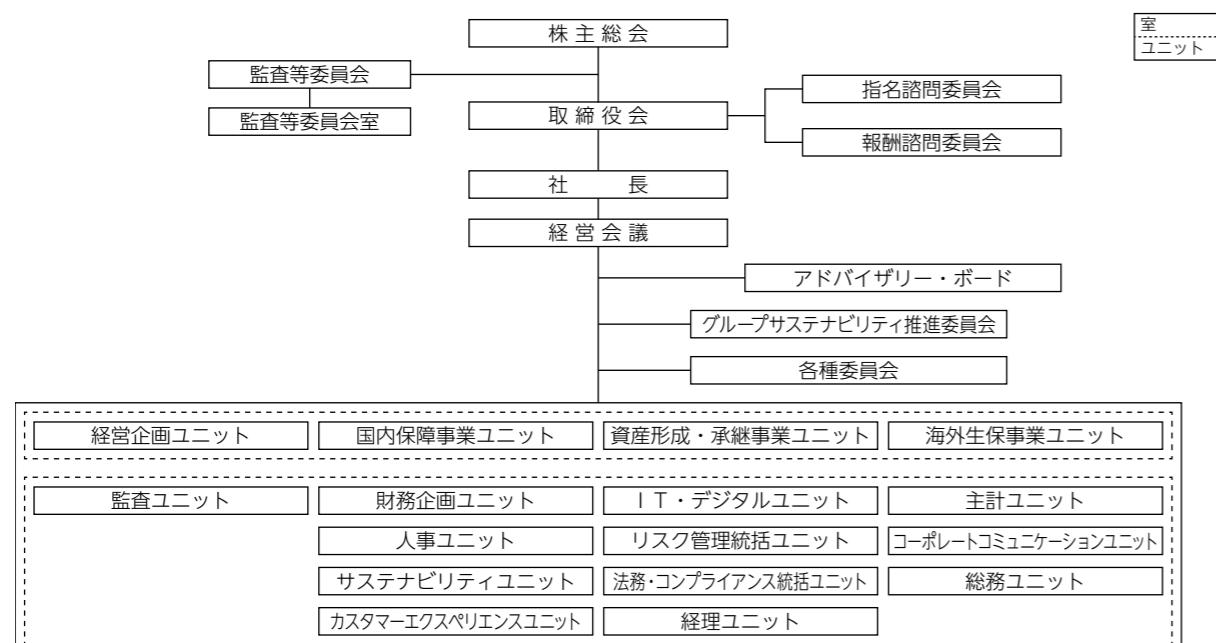
# 保険持株会社の概況及び組織

## 会社概要

名称(商号)	第一生命ホールディングス株式会社
設立年月日	1902年9月15日
所在地	〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1
電話	03(3216)1222(代)
ホームページアドレス	<a href="https://www.dai-ichi-life-hd.com/">https://www.dai-ichi-life-hd.com/</a>
事業内容	<p>当会社は、次に掲げる業務を行うことを目的とする。</p> <p>(1) 生命保険会社、損害保険会社その他の保険業法の規定により子会社とした会社の経営管理</p> <p>(2) 前号の業務に付帯する業務</p> <p>(3) 前二号に掲げる業務のほか、保険業法により保険持株会社が行うことができる業務</p>
資本金	3,442億円
従業員数	895名

## 経営の組織

会社組織図  
(2024年4月1日付)



## 資本金及び株式の状況

### 1. 資本金の推移

年月日	増(減)資額	増(減)資後資本金	摘要
2010年4月1日	210,200百万円	210,200百万円	相互会社から株式会社への組織変更に伴う純資産の部の組替えによるもの
2012年4月2日	7百万円	210,207百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2013年4月1日	8百万円	210,215百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2013年6月21日	9百万円	210,224百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2014年6月25日	37百万円	210,262百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2014年7月23日	124,178百万円	334,440百万円	公募による新株式発行によるもの
2014年8月19日	8,663百万円	343,104百万円	オーバー・アロットメントによる売出しに関連した第三者割当によるもの
2015年4月1日	42百万円	343,146百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2018年7月24日	180百万円	343,326百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2019年7月19日	190百万円	343,517百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2020年7月21日	214百万円	343,732百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2021年7月20日	194百万円	343,926百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2022年12月2日	147百万円	344,074百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2024年3月4日	130百万円	344,205百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの

### 2. 株式の総数等

(2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	4,000,000千株
発行済株式の総数	952,672千株
株主数	705,043名

(注) 発行可能株式総数・発行済株式の総数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。

### 3. 発行済株式の種類等

(2024年3月31日現在)

発行済株式	種類	発行数	内容
	普通株式	952,672千株	—

(注) 発行数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。

#### 4.大株主(上位10位)

(2024年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	当社への出資状況	
		持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	東京都港区赤坂一丁目8番1号	千株 144,530	% 15.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	57,304	6.03
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町一丁目5番5号	28,000	2.95
SMP PARTNERS (CAYMAN) LIMITED	3RD. FLOOR, ROYAL BANK HOUSE P. O. BOX 1586, 24 SH EDDEN ROAD GEORGE TOWN GRAND CAYMAN CAYMAN ISLANDS	24,500	2.58
SMBC日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内三丁目3番1号	18,249	1.92
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口 8299002	東京都中央区日本橋室町二丁目4番3号	17,450	1.83
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号	17,188	1.81
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A.	17,132	1.80
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	CITIGROUP CENTRE, CANADA SQUARE, CANARY WHARF, LONDON E14 5LB	16,982	1.78
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM	13,221	1.39

(注) 1 持株数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。

2 持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除外して算出しており、小数点第3位を切り捨てて小数点第2位まで表示しています。

#### 5.会計監査人の名称

有限責任 あづさ監査法人

## 保険持株会社及びその子会社等の概況

### 主要な事業の内容及び組織の構成

当社グループは2024年3月31日現在、当社(保険持株会社) 及び当社の関係会社（子会社154社及び関連会社47社）によって構成されており、国内保険事業、海外保険事業、その他事業を営んでいます。

### 〈当社及び当社の子会社等の概要図〉



(注) 1 会社名は主要な連結子会社・持分法適用関連会社を記載しております。

2 「※」を表示した会社は2024年3月期末時点での連結子会社、「○」を表示した会社は同持分法適用関連会社であります。

## 主要な子会社等に関する事項

会社名	設立年月日	所在地	資本金	主たる事業の内容(注)1	総株主の議決権に占める当社の保有議決権の割合	総株主の議決権に占める当社子会社等の保有議決権の割合(注)2
(連結子会社)						
第一生命保険株式会社	2016年4月1日	東京都千代田区	600億円	国内保険事業	100.0%	0.0%
第一フロンティア生命保険株式会社	2006年12月1日	東京都港区	1,175億円	国内保険事業	100.0%	0.0%
ネオファースト生命保険株式会社	1999年4月23日	東京都品川区	475億円	国内保険事業	100.0%	0.0%
アイペットホールディングス株式会社	2020年10月1日	東京都江東区	1億円	国内保険事業	100.0%	0.0%
アイペット損害保険株式会社	2004年5月11日	東京都江東区	46億円	国内保険事業	0.0%	100.0%
Protective Life Corporation	1907年7月24日	アメリカバーミングハム	10米ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd	2011年3月25日	オーストラリアシドニー	3,055百万豪ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
TAL Life Limited	1990年10月11日	オーストラリアシドニー	654百万豪ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
TAL Life Insurance Services Limited	1986年8月4日	オーストラリアシドニー	856百万豪ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Partners Group Holdings Limited	2010年8月23日	ニュージーランドオークランド	486百万ニュージーランドドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Partners Life Limited	2010年8月23日	ニュージーランドオークランド	519百万ニュージーランドドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited	2007年1月18日	ベトナムホーチミン	97,975億ベトナムドン	海外保険事業	100.0%	0.0%
Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) PLC.	2018年3月14日	カンボジアプノンペン	56百万米ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Dai-ichi Life Insurance Myanmar Ltd.	2019年5月17日	ミャンマーヤンゴン	67百万米ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.	2020年9月25日	英領バミューダ	195百万米ドル	海外保険事業	100.0%	0.0%
第一生命インターナショナルホールディングス合同会社	2020年6月22日	東京都千代田区	5百万円	その他事業	100.0%	0.0%
パートナーズ・インベストメント・ソリューションズ株式会社	2022年8月1日	東京都千代田区	15億円	その他事業	100.0%	0.0%

会社名	設立年月日	所在地	資本金	主たる事業の内容(注)1	総株主の議決権に占める当社の保有議決権の割合	総株主の議決権に占める当社子会社等の保有議決権の割合(注)2
(持分法適用関連会社)						
Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited	2007年9月25日	インドナビムンバイ	3,389百万インドルピー	海外保険事業	0.0%	45.9%
PT Panin Internasional	1998年7月24日	インドネシアジャカルタ	10,225億インドルネシアルピア	海外保険事業	0.0%	36.8%
PT Panin Dai-ichi Life	1974年7月19日	インドネシアジャカルタ	10,673億インドルネシアルピア	海外保険事業	5.0%	95.0%
OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED	1949年1月11日	タイバンコク	2,360百万タイバーツ	海外保険事業	0.0%	24.0%
企業年金ビジネスサービス株式会社	2001年10月1日	大阪府大阪市	60億円	その他事業	0.0%	50.0%
アセットマネジメントOne株式会社	1985年7月1日	東京都千代田区	20億円	その他事業	49.0%	0.0%
株式会社ベネフィット・ワン	1996年3月15日	東京都新宿区	15億円	その他事業	37.3%	0.0%
ジャパンエクセレントアセットマネジメント株式会社	2005年4月14日	東京都港区	4億円	その他事業	0.0%	36.0%
日本インベスター・ソリューション・アンド・テクノロジー株式会社	1999年8月11日	神奈川県横浜市	258億円	その他事業	0.0%	18.6%

(注) 1 「主たる事業の内容」欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しています。

2 当社子会社等の保有議決権の割合は間接議決権を含めた場合の割合です。なお、「自己と出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係にあることにより自己の意思と同一の内容の議決権行使すると認められる者及び自己の意思と同一の内容の議決権行使することに同意している者」による所有割合を含んでいます。

# 保険持株会社及びその子会社等の主要な業務

## 主要な経営指標等の推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常収益(百万円)	7,114,099	7,827,806	8,209,708	9,508,766	11,028,166
経常利益(百万円)	218,380	552,861	590,897	387,500	539,006
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	32,433	363,777	409,353	173,735	320,765
包括利益(百万円)	167,564	1,143,981	△130,395	△1,344,017	1,425,209

	2019年度末	2020年度末	2021年度末	2022年度末	2023年度末
純資産額(百万円)	3,776,918	4,807,129	4,210,341	2,661,764	3,882,157
総資産額(百万円)	60,011,999	63,593,705	65,896,142	61,653,699	67,540,309
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	884.1	958.5	902.6	704.1	692.6

(注)「保険持株会社及びその子会社等の財産の状況 連結財務諸表等 (5) 注記事項 (会計方針の変更)」に記載のとおり、2023年度の期首より、一部の在外連結子会社において、Australian Accounting Standards Board 及びNew Zealand Accounting Standards Boardが公表した会計基準「保険契約」(AASB第17号) (NZ IFRS第17号) を適用しています。これに伴い、2022年度については遡及適用後の数値を記載しています。また、2022年度末及び2021年度末についても純資産額・総資産額は遡及適用後の数値を記載しています。

## 業績等の概要

当連結会計年度の業績は、経常収益については保険料等収入7兆5,263億円（前年度比13.1%増）、資産運用収益3兆339億円（同33.0%増）、その他経常収益4,678億円（同18.4%減）を合計した結果、11兆281億円（同16.0%増）となりました。一方、経常費用については保険金等支払金6兆7,568億円（同3.2%増）、責任準備金等繰入額1兆8,774億円（前年度は153億円）、資産運用費用6,038億円（同47.3%減）、事業費9,263億円（同10.1%増）、その他経常費用3,246億円（同43.1%減）を合計した結果、10兆4,891億円（同15.0%増）となりました。

この結果、経常利益は、5,390億円（同39.1%増）となりました。また、経常利益に特別利益、特別損失、契約者配当準備金繰入額、法人税等合計を加減した親会社株主に帰属する当期純利益は、第一生命における為替ヘッジ付外貨建債券のヘッジコスト上昇や新型コロナウイルス関連の給付金支払い増加等の前連結会計年度業績の下押しとなった一過性の減益要因からの反動増が主因となり、3,207億円（同84.6%増）となりました。

セグメントの業績は、以下のとおりであります。

### ① 国内保険事業

国内保険事業における経常収益は、第一フロンティア生命において国内外の金利上昇等に伴い販売が好調に推移したことによる保険料等収入の増加や、第一フロンティア生命における円安進展による為替差益の大幅な増益等を主な要因として、前連結会計年度に比べて4,418億円増加し、8兆7,829億円（前年度比5.3%増）となりました。セグメント利益は、第一生命において新型コロナウイルス関連の給付金支払いが大幅に減少したことや、第一フロンティア生命において金融市場環境の変化や新契約出再等に伴い外貨標準責任準備金繰入額や新契約費用が減少したことを主な要因として、前連結会計年度に比べて628億円増加し、4,070億円（同18.3%増）となりました。

### ② 海外保険事業

海外保険事業における経常収益は、2022年8月に買収完了したTAL Life Insurance Services Limited（旧Westpac Life Insurance Services Limited）の事業が好調に推移したことによりTALにおける保険料等収入の増加や、金融市場環境の変化に伴いプロテクティブにおいて売買目的有価証券の評価損益等が前期から大幅に改善されたことを主な要因として、前連結会計年度に比べて5,311億円増加し、3兆1,498億円（前年度比20.3%増）となりました。セグメント利益は、2022年11月に買収完了したニュージーランドのパートナーズ・ライフにおける利益貢献、Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.において、前期に比べて売買目的有価証券運用損益が改善されたこと等を主な要因として、前連結会計年度に比べて1,226億円増加し、1,273億円（前年度は47億円）となりました。

### ③ その他事業

その他事業においては、第一生命や第一フロンティア生命等のグループ会社からの配当金収入が減少したことを主な要因として、経常収益は前連結会計年度に比べて674億円減少し、2,268億円（前年度比22.9%減）となりました。また、セグメント利益は、前連結会計年度に比べて697億円減少し、1,992億円（同25.9%減）となりました。

# 保険持株会社及びその子会社等の財産の状況

## 連結財務諸表等

### (1) 連結貸借対照表

科目	(単位：百万円)	
	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
<b>(資産の部)</b>		
現金及び預貯金	1,619,087	2,064,416
コールローン	966,900	719,300
買現先勘定	—	58,136
買入金銭債権	246,105	226,450
金銭の信託	911,246	888,720
有価証券	46,711,704	51,781,703
貸付金	4,348,495	4,719,209
有形固定資産	1,239,953	1,224,456
土地	883,225	861,010
建物	330,802	341,248
リース資産	3,580	2,510
建設仮勘定	6,352	3,178
その他の有形固定資産	15,992	16,507
無形固定資産	736,712	708,383
ソフトウェア	129,394	129,811
のれん	117,236	115,206
その他の無形固定資産	490,082	463,364
再保険貸	1,623,872	1,853,137
その他資産	2,884,851	3,124,314
繰延税金資産	334,573	178,914
支払承諾見返	48,987	16,417
貸倒引当金	△17,863	△22,803
投資損失引当金	△927	△448
<b>資産の部合計</b>	<b>61,653,699</b>	<b>67,540,309</b>
<b>(負債の部)</b>		
保険契約準備金	54,276,174	57,152,350
支払備金	1,353,999	1,460,832
責任準備金	52,498,770	55,268,875
契約者配当準備金	423,403	422,642
再保険借	584,172	476,386
短期社債	43,062	53,088
社債	906,612	922,198
その他負債	2,362,537	4,171,547
売現先勘定	432,210	1,360,914
その他の負債	1,930,326	2,810,632
退職給付に係る負債	367,808	212,173
役員退職慰労引当金	794	674
時効保険金等払戻引当金	800	1,000
特別法上の準備金	305,588	324,391
価格変動準備金	305,588	324,391
繰延税金負債	25,199	258,858
再評価に係る繰延税金負債	70,197	69,064
支払承諾	48,987	16,417
<b>負債の部合計</b>	<b>58,991,935</b>	<b>63,658,152</b>
<b>(純資産の部)</b>		
資本金	344,074	344,205
資本剰余金	330,407	330,538
利益剰余金	1,093,232	1,214,608
自己株式	△13,918	△17,258
<b>株主資本合計</b>	<b>1,753,795</b>	<b>1,872,093</b>
その他有価証券評価差額金	740,292	1,733,897
繰延ヘッジ損益	△38,114	△101,756
土地再評価差額金	30,369	28,223
為替換算調整勘定	149,749	247,433
退職給付に係る調整累計額	22,778	117,420
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	2,407	△15,457
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>907,483</b>	<b>2,009,761</b>
新株予約権	483	302
非支配株主持分	1	—
<b>純資産の部合計</b>	<b>2,661,764</b>	<b>3,882,157</b>
<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>61,653,699</b>	<b>67,540,309</b>

## (2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

### (連結損益計算書)

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)		2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	
	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度
<b>経常収益</b>			<b>9,508,766</b>	<b>11,028,166</b>
保険料等収入			6,654,426	7,526,357
資産運用収益			2,280,869	3,033,982
利息及び配当金等収入			1,431,356	1,430,988
金銭の信託運用益			—	20,505
売買目的有価証券運用益			—	385,902
有価証券売却益			571,788	435,076
有価証券償還益			19,182	8,238
金融派生商品収益			27,138	—
為替差益			227,065	539,088
貸倒引当金戻入額			100	—
投資損失引当金戻入額			—	46
その他運用収益			4,236	6,660
特別勘定資産運用益			—	207,475
その他経常収益			573,470	467,827
<b>経常費用</b>			<b>9,121,266</b>	<b>10,489,160</b>
保険金等支払金			6,548,179	6,756,863
保険金			1,768,898	1,832,297
年金			865,135	1,068,105
給付金			761,238	667,575
解約返戻金			1,989,215	1,735,306
その他返戻金等			1,163,691	1,453,577
責任準備金等繰入額			15,348	1,877,422
支払準備金繰入額			7,043	28,722
責任準備金繰入額			—	1,840,259
契約者配当金積立利息繰入額			8,305	8,440
<b>資産運用費用</b>			<b>1,145,908</b>	<b>603,877</b>
支払利息			33,000	39,675
金銭の信託運用損			2,303	—
売買目的有価証券運用損			392,938	—
有価証券売却損			516,578	356,612
有価証券評価損			21,750	7,866
有価証券償還損			5,934	3,684
金融派生商品費用			—	99,258
貸倒引当金繰入額			—	5,100
投資損失引当金繰入額			486	—
貸付金償却			1,513	4,394
貸貸用不動産等減価償却費			13,682	14,044
その他運用費用			72,358	73,240
特別勘定資産運用損			85,361	—
事業費			841,698	926,325
その他経常費用			570,130	324,672
<b>経常利益</b>			<b>387,500</b>	<b>539,006</b>
<b>特別利益</b>			<b>4,584</b>	<b>6,646</b>
固定資産等処分益			4,550	6,543
その他特別利益			34	103
<b>特別損失</b>			<b>39,805</b>	<b>31,153</b>
固定資産等処分損			5,562	6,523
減損損失			15,939	5,307
価格変動準備金繰入額			18,202	18,803
その他特別損失			101	520
<b>契約者配当準備金繰入額</b>			<b>95,000</b>	<b>87,500</b>
税金等調整前当期純利益			257,280	426,998
法人税及び住民税等			41,746	96,764
法人税等調整額			41,798	9,448
法人税等合計			83,544	106,212
<b>当期純利益</b>			<b>173,735</b>	<b>320,786</b>
非支配株主に帰属する当期純利益			0	21
親会社株主に帰属する当期純利益			173,735	320,765

## (連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
当期純利益	173,735	320,786
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,651,766	991,026
繰延ヘッジ損益	△21,888	△64,624
為替換算調整勘定	142,589	92,740
退職給付に係る調整額	14,575	94,641
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	2,104	△17,864
持分法適用会社に対する持分相当額	△3,368	8,504
その他の包括利益合計	△1,517,753	1,104,423
包括利益	△1,344,017	1,425,209
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△1,344,017	1,425,188
非支配株主に係る包括利益	0	21

## (3) 連結株主資本等変動計算書

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	343,926	330,259	1,334,834	△12,718	1,996,301	2,397,969	△15,532
会計方針の変更等による累積的影響額			△198,165		△198,165	△302	
会計方針の変更等を反映した当期首残高	343,926	330,259	1,136,668	△12,718	1,798,136	2,397,666	△15,532
当期変動額							
新株の発行	147	147				295	
剩余金の配当			△85,030			△85,030	
親会社株主に帰属する当期純利益			173,735			173,735	
自己株式の取得					△120,000	△120,000	
自己株式の処分		△143			405	262	
自己株式の消却		△118,394			118,394	—	
利益剰余金から資本剰余金への振替		118,538	△118,538			—	
土地再評価差額金の取崩			△13,726			△13,726	
その他			122			122	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△1,657,373	△22,581
当期変動額合計	147	147	△43,436	△1,199	△44,341	△1,657,373	△22,581
当期末残高	344,074	330,407	1,093,232	△13,918	1,753,795	740,292	△38,114

(単位：百万円)

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	16,643	4,232	8,197	—	2,411,510	694	—	4,408,507
会計方針の変更等による累積的影響額				302	—			△198,165
会計方針の変更等を反映した当期首残高	16,643	4,232	8,197	302	2,411,510	694	—	4,210,341
当期変動額								
新株の発行								295
剩余金の配当								△85,030
親会社株主に帰属する当期純利益								173,735
自己株式の取得								△120,000
自己株式の処分								262
自己株式の消却								—
利益剰余金から資本剰余金への振替								—
土地再評価差額金の取崩								△13,726
その他								122
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	13,726	145,516	14,580	2,104	△1,504,027	△211	1	△1,504,236
当期変動額合計	13,726	145,516	14,580	2,104	△1,504,027	△211	1	△1,548,577
当期末残高	30,369	149,749	22,778	2,407	907,483	483	1	2,661,764

2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	344,074	330,407	1,093,232	△13,918	1,753,795	740,292	△38,114
会計方針の変更等による累積的影響額				—			
会計方針の変更等を反映した当期首残高	344,074	330,407	1,093,232	△13,918	1,753,795	740,292	△38,114
当期変動額							
新株の発行	130	130			261		
剰余金の配当			△84,554		△84,554		
親会社株主に帰属する当期純利益			320,765		320,765		
自己株式の取得				△120,000	△120,000		
自己株式の処分		△229		485	255		
自己株式の消却		△116,175		116,175	—		
利益剰余金から資本剰余金への振替		116,405	△116,405		—		
土地再評価差額金の取崩			2,145		2,145		
その他			△574		△574		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					993,604	△63,642	
当期変動額合計	130	130	121,376	△3,339	118,298	993,604	△63,642
当期末残高	344,205	330,538	1,214,608	△17,258	1,872,093	1,733,897	△101,756

(単位：百万円)

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	30,369	149,749	22,778	2,407	907,483	483	1	2,661,764
会計方針の変更等による累積的影響額					—			—
会計方針の変更等を反映した当期首残高	30,369	149,749	22,778	2,407	907,483	483	1	2,661,764
当期変動額								
新株の発行								261
剰余金の配当								△84,554
親会社株主に帰属する当期純利益								320,765
自己株式の取得								△120,000
自己株式の処分								255
自己株式の消却								—
利益剰余金から資本剰余金への振替								—
土地再評価差額金の取崩								2,145
その他								△574
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△2,145	97,684	94,642	△17,864	1,102,277	△181	△1	1,102,095
当期変動額合計	△2,145	97,684	94,642	△17,864	1,102,277	△181	△1	1,220,393
当期末残高	28,223	247,433	117,420	△15,457	2,009,761	302	—	3,882,157

## (4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	257,280	426,998
貯蔵用不動産等減価償却費	13,682	14,044
減価償却費	84,023	75,392
減損損失	15,939	5,307
のれん償却額	7,030	9,620
支払備金の増減額（△は減少）	89,668	13,140
責任準備金の増減額（△は減少）	△809,048	1,699,747
契約者配当準備金積立利総入額	8,305	8,440
契約者配当準備金線入額（△は戻入額）	95,000	87,500
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△3,643	3,938
投資損失引当金の増減額（△は減少）	147	△478
貸付金償却	1,513	4,394
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△6,004	△24,894
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△134	△119
時効保険金等払戻引当金の増減額（△は減少）	—	200
価格変動準備金の増減額（△は減少）	18,202	18,803
利息及び配当金等収入	△1,431,356	△1,430,988
有価証券関係損益（△は益）	431,593	△668,528
支払利息	33,000	39,675
為替差損益（△は益）	△227,065	△539,088
有形固定資産関係損益（△は益）	498	△930
持分法による投資損益（△は益）	△6,184	△9,531
関係会社株式売却損益（△は益）	—	2
再保険貰の増減額（△は増加）	543,710	△121,340
その他資産（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は増加）	87,721	△162,593
再保険借の増減額（△は減少）	△292,520	△24,706
その他負債（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は減少）	48,887	236,206
その他	6,787	127,492
小計	△1,032,966	△212,295
利息及び配当金等の受取額	1,621,166	1,610,065
利息の支払額	△36,066	△42,710
契約者配当金の支払額	△93,123	△96,702
その他	△436,527	△267,843
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△154,975	6,864
営業活動によるキャッシュ・フロー	△132,492	997,377
投資活動によるキャッシュ・フロー		
預貯金の純増減額（△は増加）	4,460	2,971
買入金銭債権の取得による支出	△25,989	△40,438
買入金銭債権の売却・償還による収入	29,995	50,992
金銭の信託の増加による支出	△92,105	△250,337
金銭の信託の減少による収入	285,464	293,607
有価証券の取得による支出	△10,719,051	△13,392,710
有価証券の売却・償還による収入	14,073,919	11,884,649
貸付けによる支出	△1,000,847	△1,195,175
貸付金の回収による収入	842,473	974,322
短期資金運用の純増減額（△は減少）	△2,764,354	1,125,207
資産運用活動計	633,964	△546,911
営業活動及び資産運用活動計	501,472	450,466
有形固定資産の取得による支出	△117,860	△51,139
有形固定資産の売却による収入	56,547	38,781
無形固定資産の取得による支出	△43,821	△42,012
無形固定資産の売却による収入	—	3,319
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△218,369	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△155
子会社株式の取得による支出	—	△3,530
投資活動によるキャッシュ・フロー	310,460	△601,649
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借り入れによる収入	103,673	200,230
借入金の返済による支出	△205,632	△9,052
株式の発行による収入	147	—
リース債務の返済による支出	△3,147	△3,412
短期資金調達の純増減額（△は減少）	△13,599	△128,754
自己株式の取得による支出	△120,000	△120,000
配当金の支払額	△84,814	△84,313
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△2,075	△460
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△325,447	△145,763
現金及び現金同等物に係る換算差額	48,019	5,120
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△99,458	255,085
現金及び現金同等物の期首残高	2,616,743	2,517,285
現金及び現金同等物の期末残高	2,517,285	2,772,370

保険持株会社の概況及び組織

保険持株会社等の概況

保険持株会社等の主要な業務

138

## (5) 注記事項

### (連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

#### 1 連結の範囲に関する事項

- (1) 連結子会社の数 80社  
主要な連結子会社の名称

第一生命保険株式会社  
第一フロンティア生命保険株式会社  
ネオファースト生命保険株式会社  
アイベットホールディングス株式会社  
Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited  
TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd  
Protective Life Corporation  
Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) PLC.  
Dai-ichi Life Insurance Myanmar Ltd.  
Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.  
Partners Group Holdings Limited  
第一生命インターナショナルホールディングス合同会社  
パートナックス・インベストメント・ソリューションズ株式会社  
当社の子会社となったTAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd傘下4社について、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

当社の子会社となったProtective Life Corporation傘下1社について、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

アイベットホールディングス株式会社傘下1社について、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd傘下2社について、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

Protective Life Corporation傘下6社について、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

Partners Group Holdings Limited傘下3社について、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

なお、アイベットホールディングス株式会社は、2024年6月28日付で、アイベット損害保険株式会社を吸収合併存続会社、アイベットホールディングス株式会社を吸収合併消滅会社とする吸収合併を行いました。

#### (2) 非連結子会社の名称等

主要な非連結子会社は、第一生命情報システム株式会社、株式会社第一ビルディング及びファースト・ユー匿名組合であります。  
なお、第一生命情報システム株式会社は、2024年4月1日付で、第一生命テクノクロス株式会社へ社名変更いたしました。(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社74社については、総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）、利益剰余金（持分に見合う額）及びキャッシュ・フローその他の項目からみて、いずれもそれぞれ小規模であり、当企業集団の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外しております。

#### 2 持分法の適用に関する事項

- (1) 持分法適用の非連結子会社の数 0社

- (2) 持分法適用の関連会社の数 35社  
主要な持分法適用関連会社の名称

アセットマネジメントOne株式会社  
企業年金ビジネスサービス株式会社  
ジャパンエクセレントアセットマネジメント株式会社  
日本インベスター・ソリューション・アンド・テクノロジー株式会社  
株式会社ベネフィット・ワン  
OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED  
Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited  
PT Panin Internasional

当社の関連会社となった日本インベスター・ソリューション・アンド・テクノロジー株式会社について、当連結会計年度より持分法の適用範囲に含めております。

当社の関連会社となった株式会社ベネフィット・ワン及びその傘下11社の計12社について、当連結会計年度より持分法の適用範囲に含めております。

アセットマネジメントOne株式会社傘下1社について、当連結会計年度より持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 持分法を適用していない非連結子会社及び関連会社のうち主要な会社等の名称  
持分法を適用していない非連結子会社は、第一生命情報システム株式会社、株式会社第一ビルディング、ファースト・ユー匿名組合であり、持分法を適用していない関連会社は、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー株式会社、日本物産株式会社であります。

#### (持分法を適用しない理由)

持分法非適用会社は、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）その他の項目からみて、連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体としても重要性が乏しいため、持分法の適用範囲から除外しております。

#### 3 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、在外連結子会社の決算日は、12月31日及び3月31日であります。連結財務諸表の作成にあたっては、同日現在の財務諸表を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

#### 4 会計方針に関する事項

##### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 有価証券（現金及び預貯金、買入金銭債権のうち有価証券に準じるもの及び金銭の信託において信託財産として運用している有価証券を含む。）  
a 売買目的の有価証券  
時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 満期保有目的の債券  
移動平均法による償却原価法（定額法）

c 責任準備金対応債券（「保険業における『責任準備金対応債券』に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」（日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第21号）に基づく責任準備金対応債券をいう。）  
d 非連結かつ持分法非適用の子会社株式及び関連会社株式  
e その他有価証券  
(a) 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
(b) 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

f その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

g その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

h その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

i その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

j その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

k その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

l その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

m その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

n その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

o その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

p その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

q その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

r その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

s その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

t その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

u その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

v その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

w その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

x その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

y その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

z その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

aa その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ab その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ac その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ad その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ae その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

af その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ag その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ah その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ai その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

aj その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ak その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

al その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

am その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

an その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ao その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ap その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

aq その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

ar その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

as その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

at その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

au その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

av その他の有価証券  
a 市場価格のない株式等以外のもの  
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）  
b 市場価格のない株式等  
移動平均法

(会計方針の変更)に記載のとおり、当連結会計年度より一部の在外連結子会社においてASAB第17号及びNZ IFRS第17号を適用しており、ASAB第17号及びNZ IFRS第17号に係る項目は、適切な科目に集計し、表示しております。

保険料等収入、保険金等支払金には、下表のとおり、ASAB第17号及びNZ IFRS第17号を適用している一部の在外連結子会社の額が含まれております。

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
保険料等収入		
元受保険契約に係る収益	513,328百万円	639,069百万円
再保険契約に係る収益	151,094 //	159,773 //
保険金等支払金		
元受保険契約に係る費用	399,403 //	417,288 //
再保険契約に係る費用	133,435 //	167,272 //

## (重要な会計上の見積り)

### 1 のれんの評価

#### (1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

当連結会計年度の連結貸借対照表において計上されているのれんは、当社によるProtective Life Corporationの買収並びにProtective Life Corporationが行う買収事業に関する保有契約価値相当額287,996百万円(前連結会計年度は308,608百万円)、当社の中間持株会社である第一生命インターナショナルホールディングス合同会社を通じたPartners Group Holdings Limitedの買収に関する保有契約価値相当額34,200百万円(前連結会計年度は35,793百万円)及び当社によるアイベットホールディングス株式会社の買収に関する保有契約価値相当額21,608百万円(前連結会計年度は24,077百万円)が含まれております。

#### (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

Protective Life Corporation及びTAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdの買収等に関連して計上されたのれんは、各連結子会社の連結財務諸表に計上されており、各会計基準に基づき各連結子会社でのれんの減損損失の計上の要否にかかる判断を行っております。

Protective Life Corporationにおいては、定期的に、のれんの減損損失の計上の要否を判断しております。

まず、のれんを含む報告単位の公正価値が帳簿価額を下回っている可能性が50%超であるかどうか(減損の兆候の有無)について定性的要因を評価しております。なお、会計基準において全部又は一部の報告単位について、減損の兆候の有無の判定を省略し、後述の定量的減損テストに進むことが認められております。減損の兆候の有無は、Protective Life Corporation及び各報告単位を取り巻く経済環境及び市場環境の悪化の有無、将来の利益又はキャッシュ・フローにマイナスの影響を及ぼす要因の有無、一般的な業績の悪化の有無、Protective Life Corporation及び各報告単位に固有のその他の事象を考慮して総合的に検討しております。

次に、減損の兆候の有無の判定において、のれんに減損の兆候が認められる場合、又は減損の兆候の有無の判定を省略することを選択した場合に、のれんを含む報告単位の帳簿価額と公正価値との比較(定量的減損テスト)を行います。公正価値の算出に当たって使用される主要な仮定(事業収支予測、割引率等)には見積りの不確実性があります。

減損の兆候となる環境の悪化や事象が生じた場合、又は帳簿価額と公正価値との比較(定量的減損テスト)において使用される主要な仮定が変動した場合、翌連結会計年度において、減損損失が発生する可能性があります。

TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdにおいては、のれんを配分した資金生成単位の帳簿価額と回収可能価額との比較(定量的減損テスト)を行うことで、のれんの減損損失の計上の要否を判断しております。回収可能価額は、エンペディッド・パリュー等に基づき算出してあり、エンペディッド・パリューの算出に当たっては、保険数理計算上の仮定(割引率、保険事故発生率、継続率等)を用いております。保険数理計算上の仮定の更新により回収可能価額が低下した場合には、翌連結会計年度において、減損損失が発生する可能性があります。

当社は、各連結子会社での判断の結果を踏まえ、日本の会計基準に基づき減損損失の計上の要否の判定を行っております。

Partners Group Holdings Limited 及びアイベットホールディングス株式会社の買収に関連して計上されたのれんは、当社の連結財務諸表に計上されており、当社が日本の会計基準に基づきのれんの減損損失の計上の要否に関する判断を行っております。

まず、のれんを含む資産グループの減損の兆候の有無について判断しております。減損の兆候の有無は、Partners Group Holdings Limited 及びアイベットホールディングス株式会社を取り巻く経済環境及び市場環境の悪化の有無、将来の利益又はキャッシュ・フローにマイナスの影響を及ぼす要因の有無、一般的な業績の悪化の有無、のれんを含む資産グループの実質価値の著しい下落の有無、各資産グループに固有のその他の事象を考慮して総合的に検討しております。

次に、減損の兆候の有無の判定において、のれんに減損の兆候が認められる場合、のれんを含む資産グループから将来生じるキャッシュ・フローを見積り、その総額と帳簿価額を比較し、下回る場合には減損損失を認識することとなります。減損損失を認識することとなった、のれんを含む資産グループは回収可能価額を算出のうえ、帳簿価額と回収可能価額との差額を減損損失として認識します。回収可能価額の算出に当たっては、保険数理計算上の仮定(事業収支予測、割引率、保険数理計算上の仮定等)には見積りの不確実性があります。

減損の兆候となる環境の悪化や事象が生じた場合、翌連結会計年度において、減損損失が発生する可能性があります。

なお、当連結会計年度において、のれんの減損の兆候は無いと判断しており、減損損失は計上しておりません。

### 2 保有契約価値の評価

#### (1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

当連結会計年度の連結貸借対照表において計上されているその他の無形固定資産には、当社によるProtective Life Corporationの買収並びにProtective Life Corporationが行う買収事業に関する保有契約価値相当額287,996百万円(前連結会計年度は308,608百万円)、当社の中間持株会社である第一生命インターナショナルホールディングス合同会社を通じたPartners Group Holdings Limitedの買収に関する保有契約価値相当額34,200百万円(前連結会計年度は35,793百万円)及び当社によるアイベットホールディングス株式会社の買収に関する保有契約価値相当額21,608百万円(前連結会計年度は24,077百万円)が含まれております。

なお、前連結会計年度末に計上していた当社によるTAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdの買収に関する保有契約価値相当額(前連結会計年度末計上額：20,188百万円)は、ASAB第17号「保険契約」を適用したことにより全額償却しております。

#### (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

買収等により計上された保有契約価値は、保険数理計算に基づき、買収時点で有効な保険契約及び投資契約のキャッシュ・フローから得られる将来利益の現在価値として算定され、連結子会社の連結財務諸表に計上されており、その効果が及ぶと見積られる期間にわたり、効果の発現する態様に従って償却しております。

Protective Life Corporationの保有契約価値は、将来の保険料収入又は見積り利益、並びにその契約期間等を基礎として償却しております。

そのうち、投資性保険商品等から生じる保有契約価値については、定期的に保険数理計算上の仮定(金利、死亡率、継続率等)を見直し、必要に応じて更新することにより、償却額が増減いたします。継続率の変動により見積り利益の増減が見込まれる場合等、保険数理計算上の仮定の更新により、翌連結会計年度において償却額が増減する可能性があります。

また、伝統的保険商品等から生じる保有契約価値は、予め定められた償却に加え、定期的に責任準備金の積み立ての十分性に関する判断と一体で保有契約価値の減価の有無を検討しております。契約時等に定める保険数理計算上の仮定(金利、死亡率、継続率等)に基づく将来の予定キャッシュ・フローの見積りと直近の実績が大きく乖離することにより、将来の債務の履行に支障を来すおそれがあると認められる場合には、翌連結会計年度において、追加の責任準備金の計上に先立ち、保有契約価値の減価相当額が損失計上される可能性があります。なお、当連結会計年度において、保有契約価値の減価相当額の損失は計上しておりません。

Partners Group Holdings Limited及びアイベットホールディングス株式会社の買収に際して計上した保有契約価値の計上の要否については、定期的に、のれんの減損損失の計上の要否についての判断と一体で検討しております。減損の兆候となる環境の悪化や事象が生じた場合、翌連結会計年度において、減損損失が発生する可能性があります。なお、当連結会計年度において、のれんの兆候判定の結果と同様に、保有契約価値の減損の兆候は無いと判断しております。

## (会計方針の変更)

一部の在外連結子会社において、Australian Accounting Standards Board及びNew Zealand Accounting Standards Boardが公表した会計基準「保険契約」(ASAB第17号)(NZ IFRS第17号)を当連結会計年度の期首から適用しております。

これにより、貨幣の時間価値、保険契約から生じるキャッシュ・フローの金融リスク、及び保険契約から生じるキャッシュ・フローの不確実性の影響を反映するよう保険契約準備金を測定しております。

当該会計方針の変更是遅延適用され、前連結会計年度については遅延適用後の連結財務諸表となっております。

この結果、遅延前と比べて、前連結会計年度の経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ23,399百万円減少しております。また、前連結会計年度の保険契約準備金が329,814百万円増加、その他資産が50,053百万円増加しております。さらに、前連結会計年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、前連結会計年度の利益剰余金の期首残高は198,165百万円減少しております。

なお、1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しております。

(追加情報)

## (追加情報)

当社は、株価上昇及び業績向上への従業員の意欲や士気を高めることを目的として、従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引「株式給付信託(J-ESOP)」を行っております。

#### (1) 取引の概要

株式給付信託(J-ESOP)は、予め当社及び当社グループ会社が定めた株式給付規程に基づき、一定の要件を満たした当社及び当社グループ会社の従業員(以下、「従業員」という)に対し当社株式を給付する仕組みであります。

当社は、従業員に対し個人の貢献度等に応じてポイントを付与し、退職時に当該付与ポイントに相当する当社株式を給付します。従業員に対し給付する株式については、預託信託設定した金額により将来分も含め取得し、信託財産として分別管理するものであります。

#### (2) 「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号)を適用しておりますが、従来採用していた方法により会計処理を行っております。

#### (3) 信託が保有する自社の株式に関する事項

① 信託における帳簿価額は5,755百万円(前連結会計年度は5,838百万円)であります。信託が保有する自社の株式は株主資本において自己株式として計上しております。

② 期末株式数は3,807千株(前連結会計年度は3,862千株)であり、期中平均株式数は3,817千株(前連結会計年度は3,865千株)であります。期末株式数及び期中平均株式数は、1株当たり情報の算出上、控除する自己株式に含めております。

## (連結貸借対照表関係)

### 1 担保に供している資産は次のとおりであります。

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
有価証券	683,609百万円	2,144,726百万円
預貯金	8,589 //	10,600 //
合計	692,198 //	2,155,326 //

担保付き債務の額は次のとおりであります。

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
売現先勘定	432,210百万円	1,360,914百万円
債券貸借取引受入担保金	150,117 //	221,007 //
合計	582,328 //	1,581,922 //

なお、上記有価証券には、売現先取引による買戻し条件付の売却を行った有価証券及び現金担保付有価証券貸借取引により差し入れた有価証券が含まれており、その額は次のとおりであります。

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
576,344百万円	1,639,240百万円	

### 2 貸付借契約により貸し付けている有価証券の連結貸借対照表価額は、次のとおりであります。

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
2,928,052百万円	2,902,560百万円	

### 3 責任準備金対応債券に係るリスク管理方針の概要は、次のとおりであります。

保険商品の特性に応じて小区分を設定し、リスク管理を適切に行なうために、各小区分を跨ぎました全般的な資産運用方針と資金配分計画を策定しております。また、責任準備金対応債券と責任準備金のデュレーションが一定幅の中で一致していることを、定期的に検証しております。

なお、第一生命保険株式会社の小区分は次のとおり設定しております。

- ① 個人保険

## (連結損益計算書関係)

1 事業費の内訳は次のとおりであります。

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
営業活動費	319,449百万円	315,985百万円
営業管理費	101,636 //	102,464 //
一般管理費	420,612 //	507,875 //

2 固定資産等処分益の内訳は次のとおりであります。

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
土地	2,394百万円	6,055百万円
建物	2,154 //	480 //
リース資産	—	3 //
その他の有形固定資産	1 //	2 //
その他資産	—	1 //
合計	4,550 //	6,543 //

3 固定資産等処分損の内訳は次のとおりであります。

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
土地	2,463百万円	1,491百万円
建物	2,443 //	3,999 //
リース資産	31 //	25 //
その他の有形固定資産	109 //	71 //
ソフトウェア	315 //	312 //
その他の無形固定資産	—	166 //
その他資産	198 //	456 //
合計	5,562 //	6,523 //

4 連結される国内の保険会社の固定資産の減損損失に関する事項は、次のとおりであります。

### (1) 資産をグレーピングした方法

保険事業等の用に供している不動産等については、会社ごとに保険事業等全体で1つの資産グループとしております。また、保険事業等の用に供していない賃貸不動産等及び遊休不動産等については、物件ごとに1つの資産グループとしております。

### (2) 減損損失の認識に至った経緯

一部の資産グループに著しい収益性の低下又は時価の下落が見られたことから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。

### (3) 減損損失を認識した資産グループと減損損失計上額の固定資産の種類ごとの内訳

用途	場所	件数 (件)	種類(百万円)			合計 (百万円)
			土地	借地権	建物	
賃貸不動産等	東京都八王子市	1	—	—	57	57
遊休不動産等	東京都中央区等	19	9,082	3,402	3,396	15,881
合計	—	20	9,082	3,402	3,454	15,939

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

用途	場所	件数 (件)	種類(百万円)		合計 (百万円)
			土地	建物	
遊休不動産等	東京都千代田区等	16	4,063	1,243	5,307

### (4) 回収可能価額の算定方法

回収可能価額は、賃貸不動産等については物件により使用価値又は正味売却価額を、遊休不動産等については正味売却価額を適用しております。なお、使用価値については将来キャッシュ・フローを1.89%（前連結会計年度は2.00%）で割り引いて算定しております。また、正味売却価額については売却見込額、不動産鑑定評価基準に基づく評価額、固定資産税評価額又は相続税評価額に基づく時価を使用しております。

## (連結包括利益計算書関係)

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△2,160,984百万円	1,498,034百万円
組替調整額	△6,536 //	△133,397 //
税効果調整前	△2,167,520 //	1,364,636 //
税効果額	515,754 //	△373,610 //
その他有価証券評価差額金	△1,651,766 //	991,026 //
継延ヘッジ損益		
当期発生額	△26,836 //	△91,512 //
組替調整額	9,344 //	1,859 //
資産の取得原価調整額	△13,907 //	—
税効果調整前	△31,399 //	△89,653 //
税効果額	9,510 //	25,028 //
継延ヘッジ損益	△21,888 //	△64,624 //
為替換算調整勘定		
当期発生額	142,589 //	92,740 //
組替調整額	—	—
税効果調整前	142,589 //	92,740 //
税効果額	—	—
為替換算調整勘定	142,589 //	92,740 //
退職給付に係る調整額		
当期発生額	10,228 //	139,314 //
組替調整額	9,955 //	△7,991 //
税効果調整前	20,184 //	131,322 //
税効果額	△5,608 //	△36,681 //
退職給付に係る調整額	14,575 //	94,641 //
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金		
当期発生額	2,104 //	△17,864 //
組替調整額	—	—
税効果調整前	2,104 //	△17,864 //
税効果額	—	—
在外子会社等に係る保険契約準備金評価差額金	2,104 //	△17,864 //
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△3,151 //	8,838 //
組替調整額	△216 //	△334 //
持分法適用会社に対する持分相当額	△3,368 //	8,504 //
その他の包括利益合計	△1,517,753 //	1,104,423 //

## (連結株主資本等変動計算書関係)

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首株式数(千株)	当連結会計年度増加株式数(千株)	当連結会計年度減少株式数(千株)	当連結会計年度末株式数(千株)
発行済株式 普通株式	1,031,348	121	41,581	989,888
自己株式 普通株式	6,886	41,585	41,772	6,699

- (注) 1 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、株式給付信託（J-ESOP）により信託口が所有する当社株式がそれぞれ、3,899千株、3,862千株含まれております。  
 2 普通株式の発行済株式の株式数の増加121千株は、譲渡制限付株式報酬としての新株の発行によるものであります。  
 3 普通株式の発行済株式の株式数の減少41,581千株は、自己株式の消却によるものであります。  
 4 普通株式の自己株式の株式数の増加41,585千株は、自己株式の取得によるもの41,581千株及び譲渡制限付株式の無償取得によるもの3千株であります。  
 5 普通株式の自己株式の株式数の減少41,772千株は、新株予約権（ストック・オプション）の権利行使によるもの152千株及び信託口から対象者への当社株式の給付によるもの37千株並びに自己株式の消却によるもの41,581千株であります。

2 新株予約権等に関する事項

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高(百万円)
当社	ストック・オプションとしての新株予約権	483

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2022年6月20日定時株主総会	普通株式	85,030	83	2022年3月31日	2022年6月21日	利益剰余金

- (注) 配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金323百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2023年6月26日定時株主総会	普通株式	84,554	86	2023年3月31日	2023年6月27日	利益剰余金

- (注) 配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金332百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首株式数(千株)	当連結会計年度増加株式数(千株)	当連結会計年度減少株式数(千株)	当連結会計年度末株式数(千株)
発行済株式 普通株式	989,888	81	37,298	952,672
自己株式 普通株式	6,699	38,295	37,494	7,500

- (注) 1 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、株式給付信託（J-ESOP）により信託口が所有する当社株式がそれぞれ、3,862千株、3,807千株含まれております。  
 2 普通株式の発行済株式の株式数の増加81千株は、譲渡制限付株式報酬としての新株の発行によるものであります。  
 3 普通株式の発行済株式の株式数の減少37,298千株は、自己株式の消却によるものであります。  
 4 普通株式の自己株式の株式数の増加38,295千株は、自己株式の取得によるもの38,291千株並びに譲渡制限付株式の無償取得及び単元未満株式の買取によるもの3千株であります。  
 5 普通株式の自己株式の株式数の減少37,494千株は、新株予約権（ストック・オプション）の権利行使によるもの141千株及び信託口から対象者への当社株式の給付によるもの55千株並びに自己株式の消却によるもの37,298千株であります。

2 新株予約権等に関する事項

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高(百万円)
当社	ストック・オプションとしての新株予約権	302

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2023年6月26日定時株主総会	普通株式	84,554	86	2023年3月31日	2023年6月27日	利益剰余金

- (注) 配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金332百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2024年6月24日定時株主総会	普通株式	106,804	113	2024年3月31日	2024年6月25日	利益剰余金

(注) 配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金430百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

## (連結キャッシュ・フロー計算書関係)

1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)	2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)
現金及び預貯金	1,619,087百万円	2,064,416百万円
コールローン	966,900 //	719,300 //
買戻先勘定	—	58,136 //
有価証券	46,711,704 //	51,781,703 //
預入期間が3ヶ月を超える定期預金等	△68,702 //	△70,083 //
現金同等物以外の有価証券	△46,711,704 //	△51,781,103 //
現金及び現金同等物	2,517,285 //	2,772,370 //

## (リース取引関係)

1 ファイナンス・リース取引  
(借主側)

所有権移転外ファイナンス・リース取引  
2022年度末（2023年3月31日）及び2023年度末（2024年3月31日）  
重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2 オペレーティング・リース取引  
(借主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	2022年度末(2023年3月31日)	2023年度末(2024年3月31日)
1年以内	3,147百万円	2,717百万円
1年超	20,163 //	25,773 //
合計	23,310 //	28,490 //

(貸主側)  
オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	2022年度末(2023年3月31日)	2023年度末(2024年3月31日)
1年以内	484百万円	623百万円
1年超	12,159 //	12,852 //
合計	12,644 //	13,475 //

## (金融商品関係)

1 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは生命保険事業を中心に事業を行っており、生命保険契約の持つ負債特性を考慮し、年金や保険金等を長期にわたって安定的に支払うことを目的に、ALM（Asset Liability Management：資産・負債総合管理）の考え方に基づき確定利付資産（公社債、貸付等）を中心とした運用を行っております。また、経営の健全性を十分に確保した上で、許容できるリスクの範囲で株式や外国証券を保有することで、収益力の向上及びリスクの分散を図っております。

デリバティブ取引については、主に保有している現物資産に係る市場リスクのヘッジを目的とした取引を行っております。

資金調達については、主として、自己資本充実の一環として、銀行借入による間接金融の他、劣後債の発行といった資本市場からの資金の調達を行っております。調達したこれらの金融負債が、金利変動等による影響を受けないように、デリバティブ取引をヘッジ手段として一部の金融負債に対するヘッジ会計を適用しております。

資金調達における借入金・社債は、予期せぬ資金の流出等により支払期日にその支払を実行できなくなることや、通常より著しく高い金利で資金調達を余儀なくされることといった流動性リスクに晒されております。また、借入金・社債のうち変動金利や外貨建のものは、金利の変動リスクや為替の変動リスクに晒されております。

貸付金や借入金等の一部に関する金利の変動リスクのヘッジ手段として金利スワップ取引、国内株式の一部に関する価格変動リスクのヘッジ手段として株式先渡取引、外貨建債券や短期外貨預金等の一部、外貨建借入金等の一部に関する為替変動リスクのヘッジ手段として為替予約取引、通貨オプション取引、通貨スワップ取引を行い、ヘッジ会計を適用しております。

この他、保険負債の一部に関する金利変動リスク

2023年度末 (2024年3月31日)

	連結貸借対照表 計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1) 買入金銭債権	226,450	226,450	—
(2) 金銭の信託	888,720	888,720	—
(3) 有価証券 (※2) (※3)			
① 売買目的有価証券	7,367,280	7,367,280	—
② 満期保有目的の債券	111,391	106,581	△4,809
③ 責任準備金対応債券	20,471,469	19,610,247	△861,222
④ 子会社・関連会社株式	137,061	134,922	△2,139
⑤ その他有価証券	22,471,672	22,471,672	—
(4) 貸付金	4,719,209	—	
貸倒引当金 (※4)	△20,548	—	
	4,698,660	4,547,323	△151,336
資産計	56,372,708	55,353,200	△1,019,507
(1) 社債	922,198	874,584	△47,613
(2) 売現先勘定	1,360,914	1,360,793	△121
(3) 借入金	862,409	865,092	2,683
負債計	3,145,523	3,100,470	△45,052
デリバティブ取引 (※5)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	3,749	3,749	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	(162,700)	(161,499)	1,200
デリバティブ取引計	(158,950)	(157,750)	1,200
(※1) 現金及び預貯金、コールローン、賣現先勘定及び短期社債は、主に満期までの期間が短いもの及び満期のないものであり、時価は帳簿価額と近似していることから、注記を省略しております。			
(※2) 一部の投資信託について、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従い、投資信託の基準価額を時価とみなしており、当該投資信託が含まれております。			
(※3) 市場価格のない株式等及び組合出資金等の連結貸借対照表上額は次のとおりであり、金融商品の時価情報の「資産 (3) 有価証券」には含まれおりません。			

区分	2023年度末 (2024年3月31日) (百万円)
市場価格のない株式等 (※1) (※3)	211,592
組合出資金等 (※2) (※3)	1,011,233

(※1) 市場価格のない株式等には非上場株式等が含まれ、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2020年3月31日) 第5項に従い、時価開示の対象とはしておりません。

(※2) 組合出資金等は主に匿名組合、投資事業組合等であります。これらは「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日) 第24-16項に従い、時価開示の対象とはしておりません。

(※3) 当連結会計年度において、1,888百万円減損処理を行っております。

(※4) 貸付金に対応する一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金を控除しております。

(※5) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、( ) で示しております。

(注) 1 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2022年度末 (2023年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預貯金	1,609,940	8,499	650	—
コールローン	966,900	—	—	—
買入金銭債権	3,012	54,414	24,627	165,102
有価証券				
満期保有目的の債券 (公社債)	54,600	33,000	17,100	34,400
満期保有目的の債券 (外国証券)	5,100	4,180	—	—
責任準備金対応債券 (公社債)	103,952	814,835	2,117,931	13,291,023
責任準備金対応債券 (外国証券)	99,309	613,026	1,142,418	1,157,380
その他有価証券のうち 満期があるもの (公社債)	141,000	1,019,841	507,889	645,200
その他有価証券のうち 満期があるもの (外国証券)	424,553	3,163,264	3,338,188	7,117,538
その他有価証券のうち 満期があるもの (その他の証券)	26,880	313,045	175,396	32,024
貸付金 (※)	428,271	1,555,158	1,055,480	765,397

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない86百万円、期間の定めのないもの539,742百万円は含まれおりません。

2023年度末 (2024年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預貯金	2,054,906	8,566	808	141
コールローン	719,300	—	—	—
賣現先勘定	58,136	—	—	—
買入金銭債権	4,155	51,137	30,998	141,858
有価証券				
満期保有目的の債券 (公社債)	4,900	49,300	16,100	34,400
満期保有目的の債券 (外国証券)	800	5,054	1,000	—
責任準備金対応債券 (公社債)	82,460	823,630	2,382,505	14,085,449
その他有価証券	58,325	1,015,329	855,248	1,441,853
その他有価証券のうち 満期があるもの (公社債)	214,637	1,052,726	568,883	661,324
その他有価証券のうち 満期があるもの (外国証券)	733,890	2,924,565	3,596,844	6,942,982
その他有価証券のうち 満期があるもの (その他の証券)	72,893	572,572	260,700	44,767
貸付金 (※)	567,822	1,619,855	1,025,332	957,333

## 3 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：重要な観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

## (1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

2022年度末 (2023年3月31日)

区分	時価 (百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	—	—	—	226,450
金銭の信託	584,966	303,753	—	888,720
有価証券 (※)	3,115,525	4,167,652	84,102	7,367,280
売買目的有価証券	—	—	—	—
その他有価証券	—	—	—	—
国債	1,054,218	—	—	1,054,218
地方債	—	30,704	—	30,704
社債	—	1,737,530	8,909	1,746,439
株式	3,989,223	23	—	3,989,247
外国公社債	388,756	12,327,769	479,252	13,195,778
外国その他証券	852,580	411,638	51,608	1,315,827
その他の証券	5,985	1,033,177	34,892	1,074,055
デリバティブ取引				
通貨関連	—	81,688	—	81,688
金利関連	—	16,593	—	16,593
株式関連	5,518	130,370	—	135,888
債券関連	4,418	7,431	—	11,850
その他	—	1,101	75,640	76,742
資産計	10,001,193	20,249,436	960,856	31,211,486

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない86百万円、期間の定めのないもの545,957百万円は含まれおりません。

(注) 2 社債、借入金及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

2022年度末 (2023年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
社債 (※1)	43,062	—	—	7,170	—	211,088
売現先勘定	432,210	—	—	—	—	—
借入金 (※2)	8,190	16,008	37,339	329,812	23	21,551

(※1) 社債のうち、期間の定めのないもの678,715百万円は含まれております。

(※2) 借入金のうち、期間の定めのないもの245,000百万円は含まれております。

2023年度末 (2024年3月31日)

## (注) 1 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

## 資産

## 買入金銭債権

買入金銭債権は、外部業者、取引金融機関から入手した価格を用いて評価しております。入手した価格に使用されたインプットには、重要な観察できないインプットを用いていたためレベル3の時価に分類しております。

## 金銭の信託

金銭の信託は、活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル1の時価に分類しております。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル2の時価に分類しております。

相場価格をもって時価としている金銭の信託以外は、外部業者、取引金融機関から入手した価格を用いて評価しており、主に信託財産の構成物のレベルに基づき、レベル1の時価又はレベル2の時価に分類しております。

## 有価証券

有価証券は、活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル1の時価に分類しており、主に株式や国債がこれに含まれております。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル2の時価に分類しております。

相場価格をもって時価としている債券以外の債券は、主に外部業者、取引金融機関から入手した価格を用いて評価しております。これらの価格は将来キャッシュ・フローをリスクフリーレートにクレジットスプレッドを加味した割引率で割り引くことで現在価値を算定しており、算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル2の時価、重要な観察できないインプットを用いている場合はレベル3の時価に分類しております。

また、市場における取引価格が存在しない投資信託は、解約等に関する市場参加者からリスクの対価を求められるほどの重要な制限がない場合には基準価額を時価としており、主な信託財産の構成物のレベルに基づき、レベル2の時価又はレベル3の時価に分類しております。

一部の在外連結子会社における資産担保証券は、外部業者から入手した価格をもつて時価としており、算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル2の時価、重要な観察できないインプットを用いている場合はレベル3の時価に分類しております。

なお、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については「(有価証券関係)」に記載しております。

## 貸付金

貸付金は、対象先に新規貸付を行った場合に想定される内部格付・残存期間に応じた利率、新規貸付を行った際に想定される利率に市場リスクや流動性リスクを加味した割引率で、将来キャッシュ・フローを割り引いて時価を算定しております。

また、リスク管理債権は、見積将来キャッシュ・フローの現在価値又は担保・保証による回収見込額等に基づいて貸倒引当金を算定しており、時価は連結決算日における連結貸借対照表の債権等計上額から貸倒引当金を控除した金額に近似しているため、当該金額をもって時価としており、レベル3の時価に分類しております。なお、貸付金のうち、当該貸付を担保資産の範囲内に限る等の特性により、返済期限を設けていないものについては、返済見込期間及び金利条件等から、時価は帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価としており、レベル3の時価に分類しております。

## 負債

## 社債

社債は、相場価格を利用できる社債については相場価格によっており、相場価格を利用できない社債については、将来キャッシュ・フローを類似商品の市場利回りに基づく割引率を用いて時価を算定しております。相場価格及び算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル2の時価に分類しており、それ以外の場合はレベル3の時価に分類しております。

## 売現先勘定

売現先勘定は、残存期間に応じた利率で、将来キャッシュ・フローを割り引いて時価を算定しており、レベル2の時価に分類しております。

なお、売現先勘定のうち、返済見込期間が短期間であるものは、時価が帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価としており、レベル2の時価に分類しております。

## 借入金

借入金は、新規借入を行った場合に想定される内部格付・残存期間に応じた利率を用いて、元利金の合計額を割り引いて時価を算定しており、算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル2の時価、重要な観察できないインプットを用いている場合はレベル3の時価に分類しております。また、一部の借入金については、金利条件等から時価は帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価としており、レベル3の時価に分類しております。

## デリバティブ取引

デリバティブ取引は、取引所取引については、活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル1の時価に分類しており、主に株式関連取引、債券関連取引等がこれに含まれます。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル2の時価に分類しております。

店頭取引については主に外部業者、取引金融機関から入手した割引現在価値やオプション価格計算モデル等により算出した価格を用いております。店頭取引の価格を算定する評価技法は主に金利や為替レート、ボラティリティ等であり、観察できないインプットを用いていない又はその影響が重要でないため、レベル2の時価に分類しております。

一部の在外連結子会社における組込デリバティブ取引は、保険数理キャッシュ・フローモデルを利用して時価を算定しております。それらの評価技法で用いている主なインプットは、保険契約の死亡率、解約失効率、引出率等であり、重要な観察できないインプットを用いているため、レベル3の時価に分類しております。

## (注) 2 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品のうちレベル3の時価に関する情報

## (1) 重要な観察できないインプットに関する定量的情報

## 2022年度末 (2023年3月31日)

区分	評価技法	重要な観察できないインプット	インプットの範囲
有価証券	割引現在価値法	割引率 返済率	0.76%-4.60% 15.52%-18.62%
その他有価証券 外国公社債	割引現在価値法	割引率 返済率	0.43%-4.80% 15.52%-18.62%
デリバティブ取引 その他 (組込デリバティブ)	保険数理 キャッシュ・ フローモデル	死亡率 解約失効率 引出率	公表されている 死亡率に仮定を 加味した割合を 使用 契約期間等に 応じた解約失効率 の割合を使用 引出率に最低限の 引出額等の仮定を 加味した割合を 使用

## 2023年度末 (2024年3月31日)

区分	評価技法	重要な観察できないインプット	インプットの範囲
有価証券	割引現在価値法	割引率 返済率	1.10%-7.00% 15.20%-19.80%
その他有価証券 外国公社債	割引現在価値法	割引率 返済率	0.91%-7.00% 15.20%-19.80%
デリバティブ取引 その他 (組込デリバティブ)	保険数理 キャッシュ・ フローモデル	死亡率 解約失効率 引出率	公表されている 死亡率に仮定を 加味した割合を 使用 契約期間等に 応じた解約失効率 の割合を使用 引出率に最低限の 引出額等の仮定を 加味した割合を 使用

## 2023年度末 (2024年3月31日)

(単位：百万円)

期首 残高	当連結会計 年度の損益 又はその他の 包括利益	購入、 売却、 発行及 び決済 による 変動額 (純額)	レベル 3の時 価へ の振替 (純額) (※3)	期末 残高	当連結 会計年 度の損 益に計 上した 額のう ち連結 貸借対 照表日 におい て保有 する金 融資産 及び金 融負債 の評価 損益 (※1)
					その他の 包括利益 に計上 (※2)
買入金銭債権	246,105	△58	△634	△18,962	-
有価証券					
売買目的有価証券	52,968	937	3,173	27,023	-
その他有価証券					84,102
社債	10,001	624	△139	△1,577	-
外国公社債	430,378	7,462	31,486	6,282	5,056
外債その他証券	46,145	242	△3,202	8,422	-
その他の証券	32,240	-	651	1,999	-
デリバティブ取引					
その他(組込 デリバティブ)	△56,581	-	△42,401	-	-
					△98,983
					△38,509

(※1) 連結損益計算書の「資産運用収益」及び「資産運用費用」に含まれております。

(※2) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」及び「為替換算調整勘定」に含まれております。

(※3) レベル2の時価からレベル3の時価への振替であり、時価の算定方法の変更に伴いインプットの観察可能性が変化したことによるものであります。この振替は会計期間の末日に行っております。

(※4) レベル3の時価からレベル2の時価への振替であり、観察可能なインプットが利用可能になったことによるものであります。この振替は会計期間の末日に行っております。

## (3) 時価評価のプロセスの説明

当社グループは財務諸表作成部門にて時価の算定及び時価のレベルの分類に関する方針及び手続を定め、当該方針及び手続に沿って運用事務部門にて時価評価モデルを選定したうえで時価を算定し、時価をレベル別に分類しております。当該時価については、算定に用いられた評価技法及びインプットの妥当性並びに時価のレベルの分類の適切性を検証しております。また、第三者から入手した相場価格を時価として利用する場合においては、使用されている評価技法及びインプットの確認や類似の金融商品の時価との比較等の適切な方法により、妥当性を検証しております。

## (4) 重要な観察できないインプットを変化させた場合の時価に対する影響に関する説明

有価証券  
割引率

割引率は、基準市場金利に対する調整率であり、主にキャッシュ・フローの不確実性と金融商品の流動性を反映して割引率を調整する流動性プレミアムと、発行者の信用リスクや同様の金融商品に関連する全体的な市場リスクを反映して割引率を調整するリスク・プレミアムから構成されます。一般に、割引率の著しい上昇(下落)は、時価の著しい下落(上昇)を生じさせます。

返済率

返済率は、予想される毎年の元本の返済率であります。一般に、著しい返済率の増加(減少)は対象となる金融商品の償還期間の減少(増加)を伴い、時価の著しい上昇(下落)を生じさせます。

その他(組込デリバティブ)

死亡率

死亡率は、ある集団に属する人のうち、一定期間に死亡した人の割合であります。一般に、著しい死亡率の増加(減少)は、負債の時価の著しい下落(上昇)を生じさせ、組込デリバティブの時価に影響します。

解約失効率

解約失効率は、ある集団に属する人のうち、一定期間に解約又は失効した人の割合であります。一般に、著しい解約失効率の増加(減少)は、負債の時価の著しい下落(上昇)を生じさせ、組込デリバティブの時価に影響します。

引出率

引出率は、一定期間に引き出される保険料積立金の割合であります。一般に、著しい引出率の増加(減少)は、負債の時価の著しい上昇(下落)を生じさせ、組込デリバティブの時価に影響します。

## (2) 期首残高から期末残高への調整表、当連結会計年度の損益に認識した評価損益

## 2022年度末 (2023年3月31日)

期首 残高	当連結会計 年度の損益 又はその他の 包括利益	購入、 売却、 発行及 び決済 による 変動額 (純額)	レベル 3の時 価へ の振替 (純額) (※3)	期末 残高	当連結 会計年 度の損 益に計 
----------	----------------------------------	--	---	----------	------------------------------

## (有価証券関係)

## 1 売買目的有価証券

	2022年度末 (2023年3月31日) (百万円)	2023年度末 (2024年3月31日) (百万円)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	△740,909	386,761

## 2 満期保有目的の債券

2022年度末 (2023年3月31日)

	連結貸借対照表計上額(百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	55,840	56,174	334
① 国債	50,835	51,151	315
② 地方債	—	—	—
③ 社債	5,005	5,023	18
(2) 外国証券	1,500	1,501	1
① 外国公社債	1,500	1,501	1
小計	57,340	57,676	335
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	83,118	79,769	△3,349
① 国債	3,084	3,028	△56
② 地方債	—	—	—
③ 社債	80,033	76,740	△3,292
(2) 外国証券	7,781	7,747	△34
① 外国公社債	7,781	7,747	△34
小計	90,900	87,516	△3,383
合計	148,240	145,192	△3,047

2023年度末 (2024年3月31日)

	連結貸借対照表計上額(百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	4,454	4,480	25
① 国債	—	—	—
② 地方債	—	—	—
③ 社債	4,454	4,480	25
(2) 外国証券	—	—	—
① 外国公社債	—	—	—
小計	4,454	4,480	25
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	100,070	95,271	△4,799
① 国債	6,102	5,584	△517
② 地方債	—	—	—
③ 社債	93,968	89,686	△4,282
(2) 外国証券	6,866	6,830	△36
① 外国公社債	6,866	6,830	△36
小計	106,937	102,101	△4,835
合計	111,391	106,581	△4,809

## 3 責任準備金対応債券

2022年度末 (2023年3月31日)

	連結貸借対照表計上額(百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	9,449,766	10,777,210	1,327,444
① 国債	9,028,369	10,329,614	1,301,245
② 地方債	57,999	65,113	7,114
③ 社債	363,398	382,482	19,084
(2) 外国証券	376,516	385,372	8,856
① 外国公社債	376,516	385,372	8,856
小計	9,826,283	11,162,583	1,336,300
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	6,806,811	6,011,485	△795,326
① 国債	5,608,614	4,907,328	△701,286
② 地方債	77,891	72,017	△5,874
③ 社債	1,120,305	1,032,139	△88,165
(2) 外国証券	2,632,092	2,417,202	△214,889
① 外国公社債	2,632,092	2,417,202	△214,889
小計	9,438,903	8,428,687	△1,010,215
合計	19,265,186	19,591,271	326,084

2023年度末 (2024年3月31日)

	連結貸借対照表計上額(百万円)	時価(百万円)	差額(百万円)
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	8,000,753	8,823,827	823,074
① 国債	7,650,010	8,457,796	807,786
② 地方債	50,783	54,681	3,898
③ 社債	299,960	311,350	11,389
(2) 外国証券	385,190	392,195	7,005
① 外国公社債	385,190	392,195	7,005
小計	8,385,944	9,216,023	830,079
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	9,140,481	7,714,783	△1,425,697
① 国債	7,911,379	6,597,404	△1,313,975
② 地方債	75,562	65,703	△9,858
③ 社債	1,153,539	1,051,675	△101,863
(2) 外国証券	2,945,044	2,679,440	△265,603
① 外国公社債	2,945,044	2,679,440	△265,603
小計	12,085,525	10,394,224	△1,691,301
合計	20,471,469	19,610,247	△861,222

(注) その他の証券には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として表示している譲渡性預金（取得原価92,751百万円、連結貸借対照表計上額92,745百万円）及び買入金銭債権として表示している信託受益権（取得原価228,260百万円、連結貸借対照表計上額226,450百万円）が含まれております。

## 5 連結会計年度中に売却した満期保有目的の債券

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで) 及び2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)  
該当事項はありません。

## 6 連結会計年度中に売却した責任準備金対応債券

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

	売却額(百万円)	売却益の合計額(百万円)	売却損の合計額(百万円)
(1) 公社債	824,090	71,292	1,997
① 国債	754,274	70,639	330
② 地方債	3,471	118	14
③ 社債	66,344	534	1,652
(2) 外国証券	442,523	273	38,565
① 外国公社債	442,523	273	38,565
② 外国その他証券	—	—	—
合計	1,266,614	71,565	40,562

2023年度 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

	売却額(百万円)	売却益の合計額(百万円)	売却損の合計額(百万円)
(1) 公社債	764,817	39,792	47,114
① 国債	643,269	39,117	25,829
② 地方債	—	—	—
③ 社債	121,547	674	21,285
(2) 外国証券	435,169	678	40,672
① 外国公社債	435,169	678	40,672
② 外国その他証券	—	—	—
合計	1,199,986	40,471	87,787

## 7 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

	売却額(百万円)	売却益の合計額(百万円)	売却損の合計額(百万円)
(1) 公社債	1,596,530	118,704	25,967
① 国債	955,692	115,957	302
② 地方債	—	—	—
③ 社債	640,837	2,747	25,664
(2) 株式	265,715	143,065	5,127
(3) 外国証券	5,954,794	234,892	431,598
① 外国公社債	5,468,350</td		

## (デリバティブ取引関係)

#### 1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

## (1) 通貨関連

2022年度末(2023年3月31日)					
区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	契約額等の うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
取引所	通貨先物 売建	20,040	—	△64	△64
	(英ポンド／米ドル)	9,216	—	176	176
	(ユーロ／米ドル)	7,818	—	△101	△101
	(円／米ドル)	3,005	—	△139	△139
	為替予約				
貿易	売建	1,123,673	—	△10,908	△10,908
	(米ドル)	493,884	—	△3,904	△3,904
	(豪ドル)	268,371	—	1,669	1,669
	(ユーロ)	135,072	—	△3,545	△3,545
	(英ポンド)	125,642	—	△5,061	△5,061
	(加ドル)	41,635	—	0	0
	(その他)	59,067	—	△67	△67
	買建	162,641	—	392	392
	(米ドル)	98,714	—	55	55
	(英ポンド)	23,971	—	201	201
店頭	(ユーロ)	11,735	—	78	78
	(加ドル)	5,217	—	14	14
	(豪ドル)	3,846	—	7	7
	(その他)	19,155	—	35	35
	通貨スワップ				
	外貨受取／円貸支払	437,940	422,481	29,629	29,629
	(豪ドル)	355,640	340,181	18,015	18,015
	(米ドル)	82,300	82,300	11,614	11,614
	円貸受取／外貨支払	7,590	5,651	△1,343	△1,343
	(米ドル)	7,590	5,651	△1,343	△1,343
通貨オプション	外貨受取／外貨支払	75,904	73,028	△1,071	△1,071
	(豪ドル／米ドル)	60,109	59,411	△1,048	△1,048
	(豪ドル／ユーロ)	15,794	13,616	△23	△23
	売建				
	コール	49,272			
貿易	(米ドル)	(311)	—	115	195
	49,272				
	(311)	—	—	115	195
	買建				
	プット	188,951			
トータル・リターン・スワップ	(米ドル)	(4,283)	—	1,345	△2,938
	138,564				
	(3,109)	—	—	829	△2,279
	(豪ドル)	50,387			
	(1,174)	—	—	515	△659
為替指数運動		111,216	80,601	9,369	9,369
合計		—	—	—	23,260

(注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

2 評価損益欄には、先物取引、先渡契約及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

2023年度末 (2024年3月31日)

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	契約額等の うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
取引所	通貨先物				
	売建	23,963	—	△471	△471
	(英ポンド/米ドル)	12,717	—	△190	△190
	(ユーロ/米ドル)	7,312	—	△168	△168
	(円/米ドル)	3,932	—	△112	△112
為替予約	売建	1,504,191	—	△26,000	△26,000
	(米ドル)	599,545	—	△10,711	△10,711
	(豪ドル)	385,228	—	△5,898	△5,898
	(ユーロ)	238,206	—	△4,407	△4,407
	(英ポンド)	195,199	—	△3,951	△3,951
	(加ドル)	59,543	—	△1,078	△1,078
	(その他)	26,468	—	47	47
	買建	386,845	—	△1	△1
	(米ドル)	220,430	—	△12	△12
	(ユーロ)	53,646	—	△123	△123
通貨スワップ	(英ポンド)	42,757	—	3	3
	(豪ドル)	25,934	—	88	88
	(加ドル)	19,281	—	82	82
	(その他)	24,794	—	△40	△40
	外貨受取/円貨支払	361,538	333,986	55,895	55,895
	(豪ドル)	325,538	310,486	43,319	43,319
店頭	(米ドル)	36,000	23,500	12,575	12,575
	円貨受取/外貨支払	5,651	3,005	△2,049	△2,049
	(米ドル)	5,651	3,005	△2,049	△2,049
	外貨受取/外貨支払	168,626	168,626	△998	△998
	(豪ドル/米ドル)	153,655	153,655	△964	△964
	(豪ドル/ユーロ)	14,970	14,970	△34	△34
通貨オプション	売建				
	コール	2,788	—		
	(10)	—	—	—	10
	(ノルウェークローネ)	2,788	—	—	—
	(10)	—	—	—	10
	プット	2,943	—	—	—
	(—)	—	—	—	—
	(スウェーデンクローナ)	2,943	—	—	—
	(—)	—	—	—	—
	買建				
トータル・リターン・スワップ	コール	5,177	—		
	(ノルウェークローネ)	2,788	—	22	△20
	(29)	—	—	0	△29
	(ポーランドズロチ)	1,632	—	—	—
	(—)	—	—	—	—
	(米ドル)	757	—	22	8
	(13)	—	—	—	—
	プット	194,510	—	15	△3,562
	(米ドル)	190,019	—	2	△3,561
	(3,563)	—	—	—	—
為替指数運動	(スウェーデンクローナ)	2,858	—	—	—
	(—)	—	—	—	—
	(ユーロ)	1,632	—	12	△1
	(14)	—	—	—	—
合計		88,617	—	17,683	17,683
		—	—	—	40,484

(注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

2 評価損益欄には、先物取引、先渡契約及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

## 金利関連 2022年度末（2023年3月31日）

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	契約額等の うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
店頭	金利スワップ				
	固定金利受取／ 変動金利支払	27,446	27,446	△1,232	△1,232
	固定金利支払／ 変動金利受取	10,000	10,000	338	338
	金利スワップション 賃建				
	固定金利受取／ 変動金利支払	140,206	(一)	75	△295
	固定金利支払／ 変動金利受取	1,873,766	635,000		
		(20,670)	(7,108)	34,028	13,358
合計		—	—	—	12,168

(注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

2 評価損益欄には、スワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

2023年度末 (2024年3月31日)

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	契約額等の うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
店頭	金利スワップ				
	固定金利受取／ 変動金利支払	70,463	70,463	△2,237	△2,237
	固定金利支払／ 変動金利受取	49,003	49,003	689	689
	トータル・リターン・スワップ				
	外国金利指数連動	416,377	416,377	△4	△4
	金利スワップション 買建				
	固定金利受取／ 変動金利支払	21,274	—		
		(74)	—	62	△11
合計		—	—	—	△9,751

(注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

2 評価損益欄には、スワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

(3) 株式関連  
2022年度末（2023年3月31日）

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	契約額等の うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
取引所	円建株価指数先物 売建	7,832	—	29	29
	買建	8,782	—	△67	△67
	外貨建株価指数先物 売建	41,364	—	△579	△579
	買建	66,306	—	552	552
	円建株価指数オプション 買建 プット	335,865 (4,826)	2,452 (386)	2,636	△2,189
	外貨建株価指数オプション 売建 コール	499,892 (32,119)	—	12,776	19,343
	プット	17,159 (863)	—	584	278
	買建 コール	474,773 (40,721)	—	17,881	△22,835
	プット	76,932 (3,474)	9,726 (250)	2,876	△597
店頭	円建株価指数オプション 買建 プット	2,210 (727)	2,210 (727)	110	△617
	外貨建株価指数オプション 売建 コール	378,527 (27,078)	—	13,605	13,473
	プット	7,260 (412)	—	305	106
	買建 コール	427,637 (36,426)	36,711 (1,662)	18,578	△17,847
	プット	89,696 (12,838)	39,032 (6,448)	7,835	△5,002
	トータル・リターン・スワップ				
	外貨建株価指数連動	67,061	5,513	448	448
					△15,503
	合計				

(注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

りります。

2 評価損益欄には、先物取引及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

2023年度末(2024年3月31日)

区分	取引の種類	契約額等(百万円)	契約額等のうち1年超(百万円)	時価(百万円)	評価損益(百万円)
円建株価指数先物	売建	2,935	—	△24	△24
	買建	8,175	—	161	161
外貨建株価指数先物	売建	20,226	—	△741	△741
	買建	75,709	—	1,321	1,321
円建株価指数オプション	買建	464,297	—	3,298	△7,432
	プット	(10,731)	—		
取引所	外貨建株価指数オプション	売建	464,920	—	53,234
	コール	(31,856)	—		△21,378
	プット	8,359	—	54	153
	買建	448,532	—	64,623	24,379
	コール	(40,244)	—		
	プット	49,709	6,970		
		(1,521)	(489)	833	△687

- (注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。  
2 評価損益欄には、先物取引及び先渡契約については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

円建株価指数オプション	買建	2,362	—	14	△762
外貨建株価指数オプション	売建	390,042	116	41,267	△17,967
	コール	(23,299)	(2)		
	プット	19,290	—	115	459
店頭	買建	(574)	—		
	コール	436,627	23,281		
	プット	(37,462)	(1,035)	57,692	20,229
トータル・リターン・スワップ	外貨建株価指数連動	177,599	92,608	7,381	△7,428
マルチアセット指數先物	外貨建株価指数連動	(14,809)	(8,003)		
買建	93,851	179	△1,575		△1,575
合計		35,320	—	259	259
		—	—	—	△11,034

- (注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。  
2 評価損益欄には、先物取引及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

(4) 債券関連  
2022年度末(2023年3月31日)

区分	取引の種類	契約額等(百万円)	時価(百万円)	評価損益(百万円)
取引所	円建債券先物	34,941	△310	△310
	売建	63,695	1,033	1,033
	買建	52,694	343	343
	外貨建債券先物	394,754	321	321
店頭	外貨建債券先渡契約	204,873	△4,121	△4,121
	買建	29,124	72	△47
	円建債券店頭オプション	(25)	102	239
	コール	95,842	554	257
	プット	(296)	0	△32
	合計	—	—	△2,315

- (注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。  
2 評価損益欄には、先物取引及び先渡契約については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

2023年度末(2024年3月31日)

区分	取引の種類	契約額等(百万円)	契約額等のうち1年超(百万円)	時価(百万円)	評価損益(百万円)
取引所	円建債券先物	104,075	—	78	78
	買建	198,978	—	△3,680	△3,680
	外貨建債券先物	562,556	—	4,014	4,014
店頭	外貨建債券先渡契約	13,967	—	5	5
	売建	229,282	5,619	5,577	5,577
	買建	74,630	—	351	△262
	円建債券店頭オプション	(88)	—	301	184
	コール	74,630	—		
	プット	(117)	—		
	合計	—	—	—	5,916

- (注) 1 括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。  
2 評価損益欄には、先物取引及び先渡契約については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

(5) その他  
2022年度末(2023年3月31日)

区分	取引の種類	契約額等(百万円)	契約額等のうち1年超(百万円)	時価(百万円)	評価損益(百万円)
店頭	クレジット・デフオルト・スワップ	85,134	41,548	596	596
	プロテクション売建	7,000	7,000	△40	△40
その他	組込デリバティブ	2,603,690	2,603,690	△56,581	△56,581
	合計	—	—	—	△56,025

(注) 1 組込デリバティブには、一部の在外連結子会社において現地の会計基準に基づき組込デリバティブとして区分処理された変額年金の最低保証部分等を記載しております。

2 評価損益欄には、時価を記載しております。

2023年度末(2024年3月31日)

区分	取引の種類	契約額等(百万円)	契約額等のうち1年超(百万円)	時価(百万円)	評価損益(百万円)
店頭	クレジット・デフオルト・スワップ	91,154	57,997	1,101	1,101
その他	組込デリバティブ	2,799,434	2,799,434	△98,983	△98,983
	合計	—	—	—	△97,882

(注) 1 組込デリバティブには、一部の在外連結子会社において現地の会計基準に基づき組込デリバティブとして区分処理された変額年金の最低保証部分等を記載しております。

2 評価損益欄には、時価を記載しております。

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2022年度末(2023年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等(百万円)	契約額等のうち1年超(百万円)	時価(百万円)
原則的処理方法	通貨スワップ		310,111	297,161	△15,273
	円貨受取／外貨支払(米ドル)	外貨建債券	207,737	205,890	△11,073
	(ユーロ)		82,801	71,698	△5,074
	(英ポンド)		19,572	19,572	873
	外貨受取／外貨支払(ノルウェーコロネ／米ドル)	資金保証契約	15,549	15,549	△2,018
	為替予約		15,549	15,549	△2,018
ヘッジ対象に係る損益を認識する方法	売建		2,243,706	—	△57,587
	(米ドル)		998,694	—	△42,438
	(豪ドル)		640,128	—	1,316
	(ユーロ)		480,482	—	△14,633
	(加ドル)		36,023	—	△769
	(英ポンド)		34,167	—	△1,325
	(その他)		54,210	—	262
	買建		94,813	—	973
	(ユーロ)		42,573	—	1,035
	(米ドル)		36,963	—	△26
	(加ドル)		13,472	—	△67
	(英ポンド)		567	—	26
	(豪ドル)		67	—	△1
	(その他)		1,169	—	8
為替予約等の振当処理	外貨定期預金		5,000	—	
	通貨スワップ		5,000	—	
	外貨建社債(負債)		368,715	368,715	
	円貨受取／外貨支払(米ドル)		368,715	368,715	
	外貨建貸付金		22,878	22,878	
	外貨建貸付金		12,958	12,958	



## (ストック・オプション等関係)

1 ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

(1) ストック・オプションの内容

	第一生命保険株式会社 第1回新株予約権	第一生命保険株式会社 第2回新株予約権		
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く。） 当社執行役員	10名 16名	当社取締役（社外取締役を除く。） 当社執行役員	11名 16名
株式の種類別のストック・オプションの付与数（注1）	普通株式 169,800株		普通株式 318,700株	
付与日	2011年8月16日		2012年8月16日	
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。		付与日に権利を確定しております。	
対象勤務期間	該当事項はありません。		該当事項はありません。	
権利行使期間（注2）	自 2011年8月17日 至 2041年8月16日		自 2012年8月17日 至 2042年8月16日	

	第一生命保険株式会社 第3回新株予約権	第一生命保険株式会社 第4回新株予約権		
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く。） 当社執行役員	11名 17名	当社取締役（社外取締役を除く。） 当社執行役員	11名 17名
株式の種類別のストック・オプションの付与数（注1）	普通株式 183,700株		普通株式 179,000株	
付与日	2013年8月16日		2014年8月18日	
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。		付与日に権利を確定しております。	
対象勤務期間	該当事項はありません。		該当事項はありません。	
権利行使期間（注2）	自 2013年8月17日 至 2043年8月16日		自 2014年8月19日 至 2044年8月18日	

	第一生命保険株式会社 第5回新株予約権	第一生命ホールディングス株式会社 第1回新株予約権		
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く。） 当社執行役員	11名 18名	当社取締役（監査等委員である取締役 及び社外取締役を除く。） 当社執行役員 子会社の取締役等	10名 15名 38名
株式の種類別のストック・オプションの付与数（注1）	普通株式 110,600株		普通株式 269,600株	
付与日	2015年8月17日		2016年10月18日	
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。		付与日に権利を確定しております。	
対象勤務期間	該当事項はありません。		該当事項はありません。	
権利行使期間（注2）	自 2015年8月18日 至 2045年8月17日		自 2016年10月19日 至 2046年10月18日	

	第一生命ホールディングス株式会社 第2回新株予約権	
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（監査等委員である取締役 及び社外取締役を除く。） 当社執行役員 子会社の取締役等	6名 15名 37名
株式の種類別のストック・オプションの付与数（注1）	普通株式 215,800株	
付与日	2017年8月24日	
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。	
対象勤務期間	該当事項はありません。	
権利行使期間（注2）	自 2017年8月25日 至 2047年8月24日	

(注1) 株式数に換算して記載しております。なお、当社は2013年10月1日付で株式の分割を行い、当社普通株式1株を100株に分割したため、株式の分割を考慮した株式数に換算して記載しております。

(注2) 新株予約権者は、権利行使期間内において、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員、第一生命保険株式会社の取締役及び執行役員、第一フロンティア生命保険株式会社の取締役及び執行役員、並びにネオファースト生命保険株式会社の取締役及び執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から10日以内に限り、新株予約権行使することができます。なお、2016年10月1日付で持株会社体制へ移行したことにより、持株会社体制移行前に付与したストック・オプションについて、当該権利行使期間に関する条件を変更しております。

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

① ストック・オプションの数

	第一生命保険株式会社				
	第1回新株予約権	第2回新株予約権	第3回新株予約権	第4回新株予約権	第5回新株予約権
権利確定前（株）					
前連結会計年度末	—	—	—	—	—
付与	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—
権利確定	—	—	—	—	—
未確定残	—	—	—	—	—
権利確定後（株）					
前連結会計年度末	13,100	50,200	34,800	37,100	29,000
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	13,100	32,600	19,200	18,400	11,000
失効	—	—	—	—	—
未行使残	—	—	17,600	15,600	18,700
					18,000

	第一生命ホールディングス株式会社	
	第1回新株予約権	第2回新株予約権
権利確定前（株）		
前連結会計年度末	—	—
付与	—	—
失効	—	—
権利確定	—	—
未確定残	—	—
権利確定後（株）		
前連結会計年度末	84,100	100,500
権利確定	—	—
権利行使	21,800	25,300
失効	—	—
未行使残	62,300	75,200

(注) 当社は2013年10月1日付で株式の分割を行い、当社普通株式1株を100株に分割したため、株式の分割を考慮した株式数に換算して記載しております。

② 単価情報

	第一生命保険株式会社				
	第1回新株予約権	第2回新株予約権	第3回新株予約権	第4回新株予約権	第5回新株予約権
権利行使価格	1円	1円	1円	1円	1円
行使時平均株価	2,752円	2,668円	2,668円	2,657円	2,656円
付与日における公正な評価単価	885円	766円	1,300円	1,366円	2,318円

	第一生命ホールディングス株式会社	
	第1回新株予約権	第2回新株予約権
権利行使価格	1円	1円
行使時平均株価	2,655円	2,588円
付与日における公正な評価単価	1,344円	1,568円

(注) 当社は2013年10月1日付で株式の分割を行い、当社普通株式1株を100株に分割したため、株式の分割を考慮した行使時平均株価及び公正な評価単価を記載しております。

2 ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

## (税効果会計関係)

1 練延税金資産及び練延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
練延税金資産		
保険契約準備金	484,410百万円	482,835百万円
その他有価証券評価差額金	211,468 //	185,858 //
税務上の練越欠損金(注)3	196,925 //	185,630 //
価格変動準備金	85,380 //	90,636 //
退職給付に係る負債	132,496 //	88,759 //
その他	87,681 //	159,575 //
練延税金資産小計	1,198,362 //	1,193,294 //
税務上の練越欠損金に係る評価性引当額(注)3	△28,186 //	△21,922 //
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△26,329 //	△88,946 //
評価性引当額小計(注)2	△54,515 //	△110,869 //
練延税金資産合計	1,143,847 //	1,082,425 //
練延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△574,047百万円	△924,333百万円
その他の無形固定資産	△85,601 //	△97,670 //
企業結合に伴う評価差額	△48,636 //	△36,484 //
その他	△126,187 //	△103,882 //
練延税金負債合計	△834,473 //	△1,162,370 //
練延税金資産(負債)の純額	309,373 //	△79,944 //

(注) 1 当連結会計年度において、「会計方針の変更」に記載のとおり会計方針の変更の適用を行っており、前連結会計年度は適用修正を反映させています。

2 評価性引当額が56,353百万円増加しております。この増加の主な内容は、一部の海外連結子会社が、2025年より適用予定のパミューダ法人所得税制度を前提とした移行措置に係る評価性引当額を認識したことによるものであります。

3 税務上の練越欠損金及びその練延税金資産の練越期限別の金額

2022年度末 (2023年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の練越 欠損金(※1)	406	453	290	4,887	85	190,802	196,925
評価性引当額	△375	△435	△256	△4,452	△3	△22,663	△28,186
練延税金資産	30	17	33	434	82	168,139	(※2) 168,739

(※1) 税務上の練越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(※2) 税務上の練越欠損金196,925百万円（法定実効税率を乗じた額）について、練延税金資産168,739百万円を計上しております。当該練延税金資産を計上した税務上の練越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより回収可能と判断し評価性引当額を認識しておりません。

## (企業結合等関係)

2022年11月30日に行われたPartners Group Holdings Limitedとの企業結合について前連結会計年度において暫定的な会計処理を行っておりましたが、当連結会計年度に確定しております。

この暫定的な会計処理の確定に伴い、当連結会計年度の連結財務諸表に含まれる比較情報において取得原価の当初配分額に重要な見直しが反映されております。この結果、暫定的に算定されたのれんの金額247百万NZドルは、会計処理の確定により27百万NZドル減少し、219百万NZドルとなっております。また、前連結会計年度末は、のれんが27百万NZドル、無形固定資産（保有契約価値）が29百万NZドル減少しております。

また、2023年1月17日に行われたアイペットホールディングス株式会社との企業結合について、前連結会計年度において暫定的な会計処理を行っておりましたが、当連結会計年度に確定しております。この暫定的な会計処理の確定に伴う金額の変動はありません。

## (賃貸等不動産関係)

一部の国内連結子会社は、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル等（土地を含む。）を有しております。2023年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は25,607百万円（賃貸収益は資産運用収益に、主な賃貸費用は資産運用費用に計上。）、売却損益は602百万円（特別損益に計上。）、減損損失は15,829百万円（特別損失に計上。）であり、2024年3月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は23,578百万円（賃貸収益は資産運用収益に、主な賃貸費用は資産運用費用に計上。）、売却損益は1,632百万円（特別損益に計上。）、減損損失は5,307百万円（特別損失に計上。）であります。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次のとおりであります。

	2022年度 (2022年4月1日から) (2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から) (2024年3月31日まで)
連結貸借対照表計上額		
期首残高（百万円）	859,937	937,941
期中増減額（百万円）	78,003	△13,218
期末残高（百万円）	937,941	924,722
期末時価（百万円）	1,284,841	1,280,150

- (注) 1 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。  
2 期中増減額のうち、前連結会計年度の主な増加額は不動産取得（153,805百万円）であり、主な減少額は不動産売却（55,995百万円）、減価償却費（13,631百万円）及び減損損失（15,829百万円）であります。また、当連結会計年度の主な増加額は不動産取得（38,819百万円）であり、主な減少額は不動産売却（38,101百万円）、減価償却費（13,951百万円）及び減損損失（5,307百万円）であります。  
3 期末時価は、主要な物件については不動産鑑定評価基準に基づく鑑定評価額、その他の物件については自社において合理的に見積った評価額等を使用しております。

## (セグメント情報等)

### 【セグメント情報】

#### 1 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社は、主に国内外の生命保険会社を子会社等とする保険持株会社であり、これらの会社の経営管理等を行っております。また、これらの会社は保険業法等の規制環境の下にあります。

従つて、当社は、傘下の子会社等を基礎としたセグメントから構成されており、「国内保険事業」、「海外保険事業」、「その他事業」の3つを報告セグメントとしております。

「国内保険事業」は国内の保険事業を行っている子会社から構成されており、「海外保険事業」は海外の保険事業を行っている子会社及び関連会社から構成されております。「国内保険事業」及び「海外保険事業」のどちらにも該当しない当社、子会社及び関連会社は「その他事業」としており、主にグループ会社の経営管理及び資産運用事業であります。

#### 2 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。また、報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値であります。

セグメント間の内部収益は、市場実勢価格等に基づいております。

#### 3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社及び国内連結子会社は、当社を通算親会社とするグループ通算制度を適用しております。

「グループ通算制度」を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従つて、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

## 3 報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）

	報告セグメント				調整額 (注) 2	連結財務諸表 計上額 (注) 3
	国内保険事業	海外保険事業	その他事業	計		
経常収益（注）1						
外部顧客からの経常収益	8,237,443	2,584,254	7,226	10,828,924	△1,320,158	9,508,766
セグメント間の内部経常収益又は振替高	103,615	34,432	287,155	425,204	△425,204	—
計	8,341,059	2,618,687	294,381	11,254,129	△1,745,362	9,508,766
セグメント利益又は損失（△）	344,147	4,773	268,948	617,869	△230,368	387,500
セグメント資産	43,377,249	18,184,846	3,297,784	64,859,880	△3,206,180	61,653,699
セグメント負債	41,028,862	17,654,954	709,768	59,393,585	△401,649	58,991,935
その他の項目						
賃貸用不動産等減価償却費	13,660	22	—	13,682	—	13,682
減価償却費	48,307	35,455	259	84,023	—	84,023
のれんの償却額	266	6,764	—	7,030	—	7,030
利息及び配当金等収入	981,081	451,248	275,869	1,708,199	△276,842	1,431,356
支払利息	9,772	21,317	4,606	35,695	△2,695	33,000
持分法投資利益又は損失（△）	—	3,394	2,789	6,184	—	6,184
特別利益	4,548	36	—	4,584	—	4,584
特別損失	39,751	53	—	39,805	—	39,805
（減損損失）	(15,939)	(—)	(—)	(15,939)	(—)	(15,939)
税金費用	65,156	16,350	2,036	83,544	—	83,544
持分法適用会社への投資額	—	47,604	35,481	83,085	—	83,085
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	207,316	4,822	146	212,284	—	212,284

(注) 1 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

2 調整額は次のとおりであります。

- (1) 外部顧客からの経常収益の調整額△1,320,158百万円は、主に経常費用のうち責任準備金繰入額1,159,128百万円、為替差損82,290百万円について、連結損益計算書上は、経常収益のうちその他経常収益、為替差益にそれぞれ含めしたことによる振替額であります。
- (2) セグメント利益又は損失（△）の調整額△230,368百万円は、主に関係会社からの受取配当金の消去額であります。
- (3) セグメント資産の調整額△3,206,180百万円は、主に関係会社株式の消去額であります。
- (4) セグメント負債の調整額△401,649百万円は、主にセグメント間の債権債務消去額であります。
- (5) その他の項目の調整額は、主にセグメント間取引の消去額であります。

3 セグメント利益又は損失（△）は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っております。

2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）

	報告セグメント				調整額 (注) 2	連結財務諸表 計上額 (注) 3
	国内保険事業	海外保険事業	その他事業	計		
経常収益（注）1						
外部顧客からの経常収益	8,471,714	3,092,703	10,945	11,575,363	△547,197	11,028,166
セグメント間の内部経常収益又は振替高	311,213	57,100	215,936	584,250	△584,250	—
計	8,782,927	3,149,804	226,882	12,159,614	△1,131,447	11,028,166
セグメント利益又は損失（△）	407,033	127,382	199,229	733,644	△194,638	539,006
セグメント資産	45,699,790	21,551,988	3,528,768	70,780,547	△3,240,238	67,540,309
セグメント負債	42,437,218	20,773,635	1,088,518	64,299,373	△641,221	63,658,152
その他の項目						
賃貸用不動産等減価償却費	14,029	15	—	14,044	—	14,044
減価償却費	53,705	21,389	296	75,392	—	75,392
のれんの償却額	1,066	8,554	—	9,620	—	9,620
利息及び配当金等収入	925,774	510,179	201,791	1,637,746	△206,757	1,430,988
支払利息	8,804	29,388	5,084	43,277	△3,602	39,675
持分法投資利益又は損失（△）	—	3,072	6,458	9,531	—	9,531
特別利益	6,470	176	—	6,646	—	6,646
特別損失	30,957	196	—	31,153	—	31,153
（減損損失）	(5,307)	(—)	(—)	(5,307)	(—)	(5,307)
税金費用	78,750	28,255	△793	106,212	—	106,212
持分法適用会社への投資額	—	57,450	174,559	232,010	—	232,010
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	89,872	5,704	27	95,604	—	95,604

(注) 1 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

2 調整額は次のとおりであります。

- (1) 外部顧客からの経常収益の調整額△547,197百万円は、主に経常収益のうちその他経常収益456,702百万円、金融派生商品収益43,763百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金繰入額、金融派生商品費用にそれぞれ含めしたことによる振替額であります。
- (2) セグメント利益又は損失（△）の調整額△194,638百万円は、主に関係会社からの受取配当金の消去額であります。
- (3) セグメント資産の調整額△3,240,238百万円は、主に関係会社株式の消去額であります。
- (4) セグメント負債の調整額△641,221百万円は、主にセグメント間の債権債務消去額であります。
- (5) その他の項目の調整額は、主にセグメント間取引の消去額であります。

3 セグメント利益又は損失（△）は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っております。

## 【関連情報】

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）

1 製品及びサービスごとの情報

	国内保険事業	海外保険事業	その他事業	合計
保険料等収入	5,053,959	1,600,467	—	6,654,426

## 2 地域ごとの情報

(1) 経常収益

日本	米国	その他	合計
6,377,801	1,726,353	1,404,610	9,508,766

(注) 1 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

2 経常収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

## (2) 有形固定資産

有形固定資産全体に占める本邦の割合が90%を超えるため、地域ごとの情報の記載を省略しております。

## 3 主要な顧客ごとの情報

特定の顧客に対する経常収益で連結損益計算書の経常収益の10%を占めるものがいたため、主要な顧客ごとの記載を省略しております。

2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）

1 製品及びサービスごとの情報

	国内保険事業	海外保険事業	その他事業	合計
保険料等収入	5,734,557	1,791,799	—	7,526,357

## 2 地域ごとの情報

(1) 経常収益

日本	米国	その他	合計
7,349,252	1,936,588	1,742,325	11,028,166

(注) 1 一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。

2 経常収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

## (2) 有形固定資産

有形固定資産全体に占める本邦の割合が90%を超えるため、地域ごとの情報の記載を省略しております。

## 3 主要な顧客ごとの情報

特定の顧客に対する経常収益で連結損益計算書の経常収益の10%を占めるものがいたため、主要な顧客ごとの記載を省略しております。

## 【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

## 【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）

	国内保険事業	海外保険事業	その他事業	合計
<tbl\_info cols="5

## (1) 株当たり情報

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
1株当たり純資産額	2,706円78銭	4,107円03銭
1株当たり当期純利益	171円01銭	329円68銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	170円94銭	329円60銭

(注) 1 1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、次のとおりであります。

	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	2023年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	173,735	320,765
普通株主に帰属しない金額（百万円）	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	173,735	320,765
普通株式の期中平均株式数（千株）	1,015,963	972,971
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額（百万円）	—	—
普通株式増加数（千株）	363	232
（うち新株予約権（千株））	(363)	(232)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含めなかつた潜在株式の概要	—	—

2 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、次のとおりであります。

	2022年度末 (2023年3月31日)	2023年度末 (2024年3月31日)
純資産の部の合計額（百万円）	2,661,764	3,882,157
純資産の部の合計額から控除する金額（百万円）	485	302
（うち新株予約権（百万円））	(483)	(302)
（うち非支配株主持分（百万円））	(1)	(—)
普通株式に係る連結会計年度末の純資産額（百万円）	2,661,278	3,881,854
1株当たり純資産額の算定に用いられた連結会計年度末の普通株式の数（千株）	983,188	945,172

3 株式給付信託（J-ESOP）により信託口が所有する当社株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めています。

1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度3,865千株、当連結会計年度3,817千株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、前連結会計年度3,862千株、当連結会計年度3,807千株であります。

4 「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度における会計方針の変更是遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっています。この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の1株当たり純資産額は214円96銭減少し、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、それぞれ18円27銭減少しております。

## (重要な後発事象)

1 当社の連結子会社であるProtective Life Corporationは、2024年4月9日（米国時間）に、米国で団体保険事業を展開するShelterPoint Group, Inc.（以下、「ShelterPoint社」）と同社株主から買収することを決定し、買収取引に係る契約を締結いたしました。当該買収取引は、日本監督当局による認可等を前提として、2024年10月-12月頃の完了を予定しております。

(1) 買収の目的  
ShelterPoint社は米国で1972年に創業され、ニューヨーク州等で企業・団体に加入が義務付けられているDisability Benefits Law insurance（短期所得補償保険、以下「DBL」）やPaid Family and Medical Leave insurance（有給休暇補償保険、以下「PFL」）、Paid Family and Medical Leave insurance（DBLとPFL双方の補償範囲を兼ね備えた有給休暇補償保険、以下「PFML」）の販売・引受を主に行っており、ニューヨーク州ではDBL・PFLにおいてリーディングポジションを確立しております。本件買収は、Protective Life Corporationにとっては新規の事業ライン獲得であり、事業分散・収益安定化に寄与するものと考えております。また、PFMLの採用州は今後も増加する見込みであり、更なるお客様さま基盤の拡充が期待されております。

(2) 買収する会社の概要

① 名称  
ShelterPoint Group, Inc.

② 事業内容  
団体保険事業

③ 取得価額

当事者間の合意により非公表としております。  
なお、取得価額につきましては第三者算定機関による評価等を総合的に勘案して決定しております。

(4) 買収完了時期

日本監督当局による認可等を前提として、2024年10月-12月頃を予定しております。

なお、当該買収取引による当社の当連結会計年度の連結業績への特段の影響はありません。また、翌連結会計年度以降の連結業績への影響については現在調査中であります。

2 当社は、2024年2月8日開催の取締役会において、株式会社ベネフィット・ワン（以下、「ベネフィット・ワン」という。）の株券等を金融商品取引法に基づく公開買付け（以下、「本公開買付け」という。）によって取得することを決議し、本公開買付けを2024年2月9日から2024年3月11日の期間で実施しました。その結果、2024年3月18日（本公開買付けの決済の開始日）付でベネフィット・ワンは当社の持分法適用関連会社となりました。

また、当社は、ベネフィット・ワンを完全子会社とすることを目的とする取引の一環として、ベネフィット・ワンに株式併合の実施を要請し、その要請を受けたベネフィット・ワンが2024年5月22日を効力発生日として株式併合を行ったことで、同日付でベネフィット・ワンの株主は株式会社パソナグループ（以下、「パソナグループ」という。）及び当社のみとなりました。

その後、ベネフィット・ワンは、2024年5月23日付でパソナグループより自己株式を取得しました。その結果、同日付でベネフィット・ワンは当社の完全子会社となりました。

(1) 企業結合の概要  
① 被取得企業の名称及び事業の内容  
被取得企業の名称 株式会社ベネフィット・ワン  
事業の内容 福利厚生代行サービス事業

② 企業結合を行った主な理由

当社グループにベネフィット・ワンが参画し、両社が強固に連携することで、当社グループの広範な顧客基盤・チャネルネットワークの提供や機動的な資本支援等を通じてベネフィット・ワンのバリューアップ、ひいては当社グループとしてのシナジーの実現が可能となり、ベネフィット・ワン固有のサービスに当社グループの持つサービスを上乗せ提供し、企業課題を総合的に解決する福利厚生ソリューションを開拓することで、企業による人的資本経営・健康経営の支援、並びに従業員一人ひとりの様々なライフスタイルに対応した商品・サービスの提供が可能になると判断したためです。

③ 企業結合日

2024年5月23日

④ 企業結合の法的形式

株式の取得

⑤ 結合後企業の名称

変更はありません。

⑥ 取得した議決権比率

企業結合直前に所有していた議決権比率 37.38%

企業結合日に追加取得した議決権比率 62.62%

取得後の議決権比率 100.00%

（注）企業結合直前に所有していた議決権比率は、2024年3月31日時点の議決権比率となります。

⑦ 取得企業を決定するに至った主な根拠

現金を対価とした株式取得等により、当社がベネフィット・ワンの議決権の100%を取得したため、当社を取得企業といたします。

（2）被取得企業の取得原価及び対価の種類

取得の対価 現金 292,056百万円

取得原価 292,056〃

3 当社は、2024年3月29日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式を取得することを次のとおり決議し、実施いたしました。

（1）自己株式の取得を行う理由

機動的な資本政策の遂行及び資本効率の向上を通じて株主利益の向上を図るために。

（2）取得の内容

① 取得する株式の種類

普通株式

② 取得し得る株式の総数

50,000,000株（上限）

③ 株式取得価額の総額

1,000億円（上限）

④ 取得期間

2024年4月1日～2025年3月31日

⑤ 取得方法

取引一任方式による市場買付

（3）2024年5月31日までに取得した自己株式の累計

① 取得した株式の総数

3,801,400株

② 取得価額の総額

14,952,899,400円

## (6) 会計監査

### （1）会計監査の実施

#### （1）監査報告書

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本変動計算書及び連結注記表について、有限責任あずさ監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書等について、有限責任あずさ監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

## (7) 有価証券報告書の記載内容に係る確認書の提出

当社代表取締役社長は、有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した旨の確認書を、有価証券報告書と併せて提出しております。

## (8) 財務報告に係る内部統制報告書の提出

当社代表取締役社長は、連結ベースでの財務報告に係る内部統制を評価し、その結果、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断した旨の内部統制報告書を、有価証券報告書と併せて提出しております。

（注）当該では、監査対象となった連結計算書類及び連結財務諸表の内容をより理解いただけるよう、当社の判断に基づき、記載内容を一部追加・変更するとともに、様式を一部変更しております。

## 保険持株会社及びその子会社等に係る保険金等の支払能力の充実の状況

### (1) 第一生命ホールディングス株式会社

連結ソルベンシー・マージン比率

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	5,975,158	7,046,400
資本金等 <sup>*1</sup>	1,279,814	1,209,325
価格変動準備金	305,588	324,391
危険準備金	700,768	690,964
異常危険準備金	5,431	6,567
一般貸倒引当金	1,506	3,227
(その他有価証券評価差額金(税効果控除前)・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)) × 90% (マイナスの場合100%)	994,789	2,161,578
土地の含み損益 × 85% (マイナスの場合100%)	378,466	388,716
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額	32,338	163,389
全期チルメル式責任準備金相当額超過額	2,305,927	2,345,292
負債性資本調達手段等	923,715	923,715
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	△732,013	△740,322
少額短期保険業者に係るマージン総額	0	0
控除項目	△285,591	△483,270
その他	64,416	52,822
リスクの合計額 $\sqrt{(R_1^2 + R_2^2 + R_3^2 + R_4^2 + R_5^2 + R_6^2 + R_7^2 + R_8^2 + R_9^2 + R_{10}^2 + R_{11}^2 + R_{12}^2)}$ (B)	1,697,186	2,034,497
保険リスク相当額 R <sub>1</sub>	166,136	160,563
一般保険リスク相当額 R <sub>5</sub>	14,892	23,020
巨大災害リスク相当額 R <sub>6</sub>	1,788	1,773
第三分野保険の保険リスク相当額 R <sub>8</sub>	188,213	181,665
少額短期保険業者の保険リスク相当額 R <sub>9</sub>	0	0
予定期率リスク相当額 R <sub>2</sub>	207,478	217,828
最低保証リスク相当額 R <sub>7</sub> <sup>*2</sup>	74,625	77,468
資産運用リスク相当額 R <sub>3</sub>	1,335,020	1,660,968
経営管理リスク相当額 R <sub>4</sub>	39,763	46,465
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(A+B)} \times 100$	704.1%	692.6%

\*1 社外流出予定額及びその他の包括利益累計額等を除いています。

\*2 標準的方式を用いて算出しています。

(注) 上記は、保険業法施行規則第210条の11の3、第210条の11の4及び平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出しています。

### (2) 第一生命保険株式会社

ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	5,522,299	6,558,659
リスクの合計額 (B)	1,276,100	1,516,310
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(A+B)} \times 100$	865.4%	865.0%

(注) 上記は、保険業法施行規則第86条、第87条及び平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出しています。

### 連結ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	5,359,924	6,470,979
リスクの合計額 (B)	1,214,222	1,437,866
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(A+B)} \times 100$	882.8%	900.0%

(注) 上記は、保険業法施行規則第86条の2、第88条及び平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出しています。

### (3) 第一フロンティア生命保険株式会社

ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	465,567	541,111
リスクの合計額 (B)	211,351	257,672
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(A+B)} \times 100$	440.5%	419.9%

(注) 上記は、保険業法施行規則第86条、第87条及び平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出しています。

### (4) ネオファースト生命保険株式会社

ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	49,368	39,064
リスクの合計額 (B)	2,280	2,640
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(A+B)} \times 100$	4,329.0%	2,958.5%

(注) 上記は、保険業法施行規則第86条、第87条及び平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出しています。

### (5) アイペットホールディングス株式会社

連結ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	11,074	13,754
リスクの合計額 (B)	8,666	9,617
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(A+B)} \times 100$	255.5%	286.0%

(注) 上記は、保険業法施行規則第210条の11の3、第210条の11の4及び平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出しています。

# 開示項目一覧

## (6) アイペット損害保険株式会社

### ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	11,828	13,993
リスクの合計額 (B)	8,666	9,617
ソルベンシー・マージン比率 (A) $\frac{(1/2)}{(1/2) \times (B)} \times 100$	272.9%	290.9%

(注) 上記は、保険業法施行規則第86条、第87条及び平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出しています。

## (7) 第一スマート少額短期保険株式会社

### ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項目	2022年度末	2023年度末
ソルベンシー・マージン総額 (A)	829	767
リスクの合計額 (B)	0	0
ソルベンシー・マージン比率 (A) $\frac{(1/2)}{(1/2) \times (B)} \times 100$	2,922,192.9%	1,946,181.8%

(注) 上記は、保険業法施行規則第211条の59、第211条の60及び平成18年度金融庁報告告示第14号の規定に基づいて算出しています。

保険業法第271条の25（保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧等）、保険業法施行規則第210条の10の2（保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧等）に基づく開示項目と掲載頁

開示項目	掲載頁
<b>1 保険持株会社の概況及び組織に関する次に掲げる事項</b>	
イ 経営の組織（保険持株会社の子会社等（法第271条の25第1項前段に規定する説明書類の内容に重要な影響を与えない子会社等を除く。）の経営管理に係る体制を含む。）	125
□ 資本金の額及び発行済株式の総数	126
ハ 持株数の多い順に10以上の株主に関する次に掲げる事項	127
（1）氏名（株主が法人その他の団体である場合には、その名称）	127
（2）各株主の持株数	127
（3）発行済株式の総数に占める各株主の持株数の割合	127
<b>2 取締役及び監査役（監査等委員会設置会社にあっては取締役、指名委員会等設置会社にあっては取締役及び執行役）の氏名及び役職名</b>	113-116
ホ 会計参与設置会社にあっては、会計参与の氏名又は名称	該当無し
ヘ 会計監査人の氏名又は名称	127
<b>3 保険持株会社及びその子会社等の概況に関する次に掲げる事項</b>	
イ 保険持株会社及びその子会社等の主要な事業の内容及び組織の構成	128
□ 保険持株会社の子会社等に関する次に掲げる事項	129・130
（1）名称	129・130
（2）主たる営業所又は事業所の所在地	129・130
（3）資本金又は出資金の額	129・130
（4）事業の内容	129・130
（5）設立年月日	129・130
（6）保険持株会社が保有する子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	129・130
（7）保険持株会社の一の子会社等以外の子会社等が保有する当該一の子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	129・130
<b>4 保険持株会社及びその子会社等の直近の2連結会計年度における財産の状況に関する次に掲げる事項</b>	
イ 連結貸借対照表、連結損益計算書及び連結株主資本等変動計算書（これらに類する事項を含む。ホにおいて同じ。）	133-137
□ 保険持株会社及びその子会社等の有する債権（その価額が別紙様式第15号中の連結貸借対照表の有価証券中の社債、貸付金、その他資産中の未収利息及び仮払金並びに支払承諾見返の各勘定に計上されるもの並びに有価証券の貸付けをいう。）のうち次に掲げるものの額及び（1）から（4）までに掲げるものの合計額	142
（1）破産更生債権及びこれらに準ずる債権	142
（2）危険債権	142
（3）3カ月以上延滞債権	142
（4）貸付条件緩和債権	142
（5）正常債権	142
ハ 保険金等の支払能力の充実の状況（法第271条の28の2各号に掲げる額に係る細目として別表に掲げる額を含む。）及び保険持株会社の子会社等である保険会社の保険金等の支払能力の充実の状況（法第130条各号に掲げる額を含む。）	167-169
<b>5 事業年度の末において、当該保険持株会社が将来にわたって事業活動を継続するとの前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況その他当該保険持株会社の経営に重要な影響を及ぼす事象（以下この号において「重要事象等」という。）が存在する場合には、その旨及びその内容、当該重要事象等についての分析及び検討内容並びに当該重要事象等を解消し、又は改善するための対応策の具体的な内容</b>	該当無し

(注) 2020年度末以降、当社は少額短期保険持株会社に該当するため、本誌では保険業法第272条の40（経理、監督等に関する規定の準用）、保険業法施行規則第211条の82（少額短期保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧）に基づく開示項目を含んで記載しております。

# 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	株主還元の原資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など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
CSA	Control Self Assessment/内部統制の自己評価 その業務をよく知る管理者と担当者が該業務に内在するリスクを洗い出し、その重要性と統制状況を自己評価したうえで、リスク抑制・業務改善を図る活動
CX	Customer Experience/顧客体験 お客様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
DE&I	Diversity, Equity & Inclusion/ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン すべての社員が公平に扱われながら、多様な人財が互いに尊重しあい、力を発揮できる環境を実現していくこと
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
NPS®*	Net Promoter Score/顧客推奨度 顧客ロイヤルティ(企業やブランドに対する愛着・信頼の度合い)を数値化したもので、お客さま満足度よりも踏み込んだ、知人・友人への推奨度を測定する指標 ※NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です
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
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)

## 「第一生命ホールディングス 統合報告書 2024」の発刊にあたって

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年以上にわたって、多様なステークホルダーとの協創による変革を通じた価値創造の歴史を紡いてまいりました。すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーについてのご理解を深めていただきたく、株式会社化を経て持株会社体制に移行した2016年度から統合報告書を発行しています。機関投資家をはじめとする資本市場関係の皆さまのご意見や、外部機関におけるご評価、政府・諸団体等で定められる指針等を踏まえつつ、当社の思いをより分かりやすくお伝えするために、これまで改善を重ねてまいりました。

今回のポイントは大きく2点で、1点目は価値創造プロセスに関するものです。新中計の開始に合わせて今期よりグループ企業理念を新たに策定したほか、当社グループが優先的に対応すべき重要課題を「コア・マテリアリティ」として再定義したことを踏まえ、当社グループが2030年度に目指す姿やそこに向けた経営戦略とのつながりを明確化するため構成を見直しました。

2点目はベネフィット・ワンに関する記載です。2024年5月に当社はベネフィット・ワンを完全子会社化しました。2023年12月のTOB予告情報のリリース以降完全子会社化に至るまでの過程はまさに糸余曲折となったわけですが、今回の統合報告書では、「取締役による座談会」において、取締役会における議論を中心としたディールの舞台裏を語ってもらいました。また本稿執筆時点できまにPMIを進めている最中でございますが、ベネフィット・ワンの白石社長には、私との対談セッションの中で、シナジー創出の実現に向けた将来ビジョンなどを話してもらっています。いずれも事務局による校正是最小限とし、当日の内容を原文のまま掲載しておりますので、ご一読いただければ幸いです。

末筆となり恐縮ですが、本レポートの編集責任を担う担当執行役員として、統合レポートの作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。今後も本書を活用し、一人でも多くのステークホルダーの皆さまとの対話を続けることで、当社でのご理解を深めていただくよう努めてまいります。

投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまがいまこの時に求める情報は何か、どのようなご期待を持たれているかという疑問を反芻し、今後も一層の開示内容の進歩・改善を目指してまいります。ぜひ忌憚のないご意見、ご示唆等をお寄せいただければ幸いです。

執行役員

甲斐 章文

## 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及び第三者保証は当社Webサイトをご参照ください。

### サステナビリティ関連データ



<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/data/index.html>



### 第三者保証



・一般財団法人日本品質保証機構  
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/data/pdf/index\\_002.pdf](https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/data/pdf/index_002.pdf)



・一般社団法人非財務情報保証協会  
[https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/data/pdf/index\\_003.pdf](https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/data/pdf/index_003.pdf)



### お問い合わせ先

第一生命ホールディングス株式会社

〒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)

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/contact.html>

### 将来の見通しに関する注意

将来的業績に関する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」や将来的事業活動、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第一生命ホールディングス株式会社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来に関する記述は、さまざまなもの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。



Dai-ichi Life Holdings

第一生命ホールディングス株式会社

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

