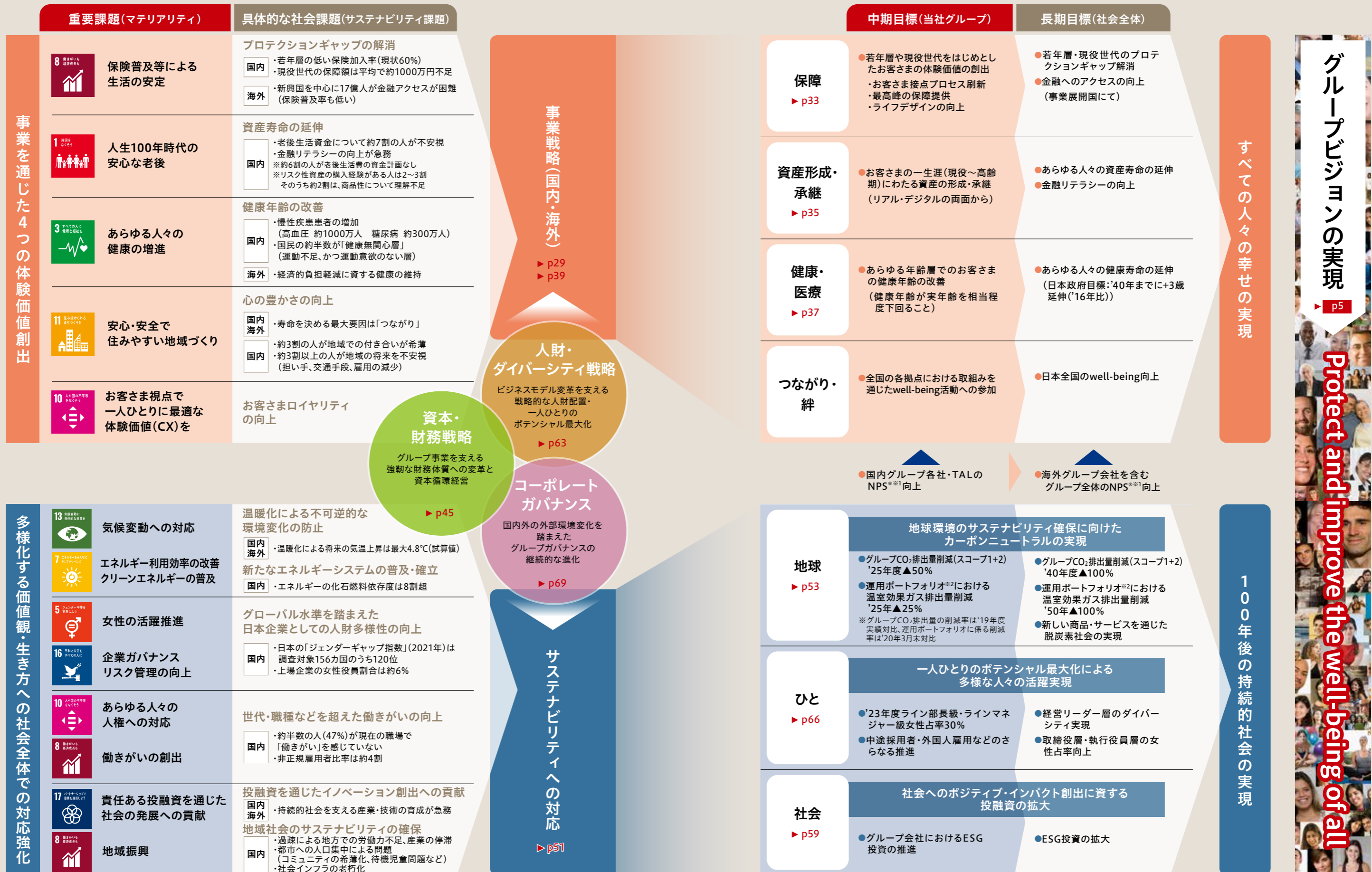


# 第一生命グループの価値創造プロセス

第一生命グループは、将来にわたってすべての人々が世代を超えて安心に満ち、豊かで健康な人生を送れる“well-being”に貢献し続けられる存在となるために、事業を通じた4つの体験価値の創出と地域・社会の持続性確保に、グループの総力を挙げて取り組んでいきます。



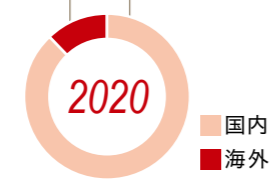
※1 NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です  
 ※2 上場株式・公募社債・不動産

# well-beingへの貢献を支える経営資源

創業以来培ってきた多様な人財・ノウハウや知的資本、高いブランド力、  
強固な財務基盤といった当社グループの強みをベースに、人々のwell-beingの実現に貢献していきます。

## 人的資本

人々のwell-being実現に向けた体験価値創造を担う多様な人財  
各国においてお客さまを万全にサポートできる量的な人的資本を確保しつつ、今後はより多様性に富み、  
イノベティブでレジリエントなタレントを獲得・拡張していくことを目指していきます



2020年度末 従業員構成  
12% 88%

- グループ従業員 **約7万名**
- 海外グループ各社の従業員 **約1万名**
- 営業職員数(国内) **約4万名**
- ダイバーシティ比率(国内)<sup>※1</sup> **約22%**  
※1 内勤管理職における非「新卒採用・日本人・男性」の比率
- 採用者に占める中途採用者割合(2020年度・国内) **約30%**
- 障がい者雇用者数(国内) **約1,000名**

体験価値創造を支える高度な専門性と蓄積された経験  
保険領域を担う専門性ある人財を引き続き確保するとともに、健康・医療などへの事業拡大やさらなるイノベーション創出、  
海外展開の拡大などを踏まえ、これらを支える高スキル人財、専門人財の育成・拡充を目指していきます

- MDRT<sup>※2</sup>会員 **国内186名 海外162名**  
卓越した生命保険と金融サービスの知見・経験
- アクチュアリー資格取得者数 **113名**  
数理業務に関する知見・経験 日本アクチュアリー会正会員数
- 証券アナリスト資格取得者数 **600名**  
資産運用に関する知見・経験 日本証券アナリスト協会の2次試験合格者数
- 海外事業・拠点 駐在経験者数 **492名**  
海外保険事業に関する知見・経験
- その他のスペシャリスト **56名**  
IT・データサイエンス・法務・税務に関する知見・経験(国内)

※2 1927年発足のMillion Dollar Round Table (MDRT)は、卓越した生命保険・金融プロフェッショナルの組織で、世界中の生命保険と金融サービス専門家66,000名以上が所属する独立したグローバル組織です。現在、500社、72カ国で会員が活躍しており、会員は専門家として豊富な知識を有し、厳しい倫理規定を遵守し、卓越した顧客サービスを提供しています。MDRT会員は国際的に生命保険と金融サービス事業の優績者であると評価されています。

## 社会・関係資本

国内外のステークホルダーとの深く、多様なリレーション  
これまで培った事業の成果である量的な社会・関係資本のみならず、より高いお客さま満足の追求や社会課題解決へのさらなる貢献といった質的な社会・関係資本向上を通じて、事業のサステナビリティを高めています

確固たるお客さま基盤

- 日本  
お客さま数 **約1,150万名** | 法人お取引社数 **約16万社**
- 米国  
保有契約件数 **約1,170万件**
- オーストラリア  
お客さま数 **約450万名**
- ベトナム  
保有契約件数 **約128万件**


お客さまへのお役立ち

- 保険金等支払実績(連結) **約5兆円**

機関投資家としてのパートナーシップ

- エンゲージメント実施企業(2020年度) **248社**

多様なアライアンス



第一生命のステewardシップ活動に対する評価


**A+** Signatory of: **PRI** Principles for Responsible Investment

国連が提唱する責任投資の世界的基準であるPRIの事務局によるステewardシップ活動アセスメントにて、第一生命は最高評価のA+を受けています。(2020年度)

- イノベーション創出に向けた産学連携 **6大学**
- 日本における地域連携協定等の締結(第一生命の実績) **全47都道府県**

## 財務資本

リスク引受のための十分かつ強固な財務基盤  
生命保険のリスク引受に十分な財務基盤を引き続き維持・確保していくとともに、資本市場との健全な対話を通じ、強固な資本基盤を前提に高い資本効率の実現を目指していきます



健全性指標 | 企業価値指標 | 資本効率指標

- 経済価値ベースの資本充足率 **203%**
- 連結ソルベンシー・マージン比率 **958.5%**
- IEEV **約6.9兆円**
- ROEV(過去3年平均) **8.6%**

株主とのコネク

- 株主数 **約75万名**
- 投資家との面談実施回数(2020年度) **171回**

格付情報<sup>※3</sup>


- 格付投資情報センター(R&I) **AA-** 保険金支払能力
- 日本格付研究所(JCR) **AA-** 保険金支払能力格付
- スタンダード・アンド・プアーズ(S&P) **A+** 保険財務力格付け
- フィッチ・レーティングス(Fitch) **A+** 保険会社財務格付

※3 第一生命の格付(2021年6月末時点)。格付は、格付会社の意見であり、保険金支払いなどについて格付会社が保証を行うものではありません。また、格付会社の判断により、将来的には変化することがあります。

## 知的資本

これまでの長年の保険事業で培った知見を活かしつつ、新たなテクノロジーの積極活用により、  
4つの体験価値領域における付加価値向上や事業効率の向上などに取り組んでいきます

一世紀を超える保険ビジネスの歴史 | 社内外の豊富な医療ビッグデータ




約**13億**レコード(匿名化済)

イノベーションの活用と実装

- プロテクティブの買収事業(M&Aの知見・経験) **58件**
- RPA<sup>※4</sup>実装による業務効率化(2020年度まで 第一生命の累計) **約30万時間 850業務**  
※4 RPA・・・Robotic Process Automation

## 自然資本

将来の世代のために、今を生きるものとしての使命を果たす  
地球環境や気候の維持への事業を通じた貢献 | 人々のwell-being(幸せ)を願う当社グループにとってサステナビリティの確保は事業運営の大前提であり、地球環境などの自然資本の維持に向けた取組みを強化していきます



# 第一生命グループの重要課題

第一生命グループは、すべての人々のwell-being実現に貢献していくにあたり、重点的に取り組むべき社会課題を以下のとおり選定しました。具体的には、ステークホルダーからの期待および当社グループの事業活動の方向性、グループ理念との関係性(ビジョンとの親和性など)から取り組むべき社会課題の優先度・重要度を評価し、中期経営計画「Re-connect 2023」の事業戦略に反映しています。

## 重要課題の選定プロセス

### ステップ1 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・169のターゲットを目的によってグルーピングし、50の社会課題(参考①)を導出

#### 参考① 50の社会課題テーマ

1 貧困をなくす	貧困の解消	財産権の尊重	10 人や国の不平等をなくす	個人の属性による不平等の解消	公正な国際ルール
2 健全な食生活	持続可能な食糧生産	安全で栄養十分な食の供給	11 持続可能な都市とコミュニティ	安全で安価な住居・都市インフラの提供	文化遺産・自然遺産の保護
3 健康と長寿	安全な妊娠・出産	疾病・感染症の防止	12 持続可能な消費と生産	天然資源の持続可能な活用	フードロスの削減
4 質の高い教育	質の高い学校・職業教育の提供	持続可能な開発を促進する教育の提供	13 気候変動への対応	気候変動・温暖化への対応	産業廃棄物の削減
5 性別平等	男女間の差別・暴力の撤廃	女性の能力強化・社会的進出	14 海洋汚染の防止	海洋汚染の防止	海洋・沿岸の生態系の保護
6 清潔な水と衛生	水の安定供給	衛生環境の提供	15 陸域生態系の保護	森林・土壌の保護	生物多様性の保護
7 エネルギー	エネルギーの安定供給	クリーンエネルギーの普及	16 平和と公正	暴力・犯罪・テロの撲滅	司法への平等なアクセスの促進
8 働きがい	労働者の権利保護	持続可能な経済成長の促進	17 持続可能なパートナーシップ	開発途上国への援助・経済発展支援	公正な多角貿易体制の構築
9 産業と雇用	公共インフラの整備	持続可能な産業の創出・振興			マクロ経済の安定化のための体制構築
		研究開発・イノベーションの支援			公正で透明性の高い立法・行政の実現
					情報発信・情報へのアクセスの保証
					企業ガバナンス・リスク管理の向上

### SDGsの実現に向けて

当社グループは、これからも「一生涯のパートナー」としての使命を果たし、人々のwell-being実現に資する商品・サービスを提供していくことで、「SDGsの実現」に貢献していきます。具体的には、従来からの保険の役割である経済的保障に加え、健康増進や重症化予防など、これまでの保険ビジネスモデルの枠を超えた当社グループ独自の提供価値を高め、資産寿命や健康寿命の延伸をはじめとする社会課題の解決を目指していきます。また、第一生命では、責任ある機関投資家としてESG投資を積極的に推進することで、グローバル・日本の社会課題の解決を通じたSDGsの実現に挑戦していきます。

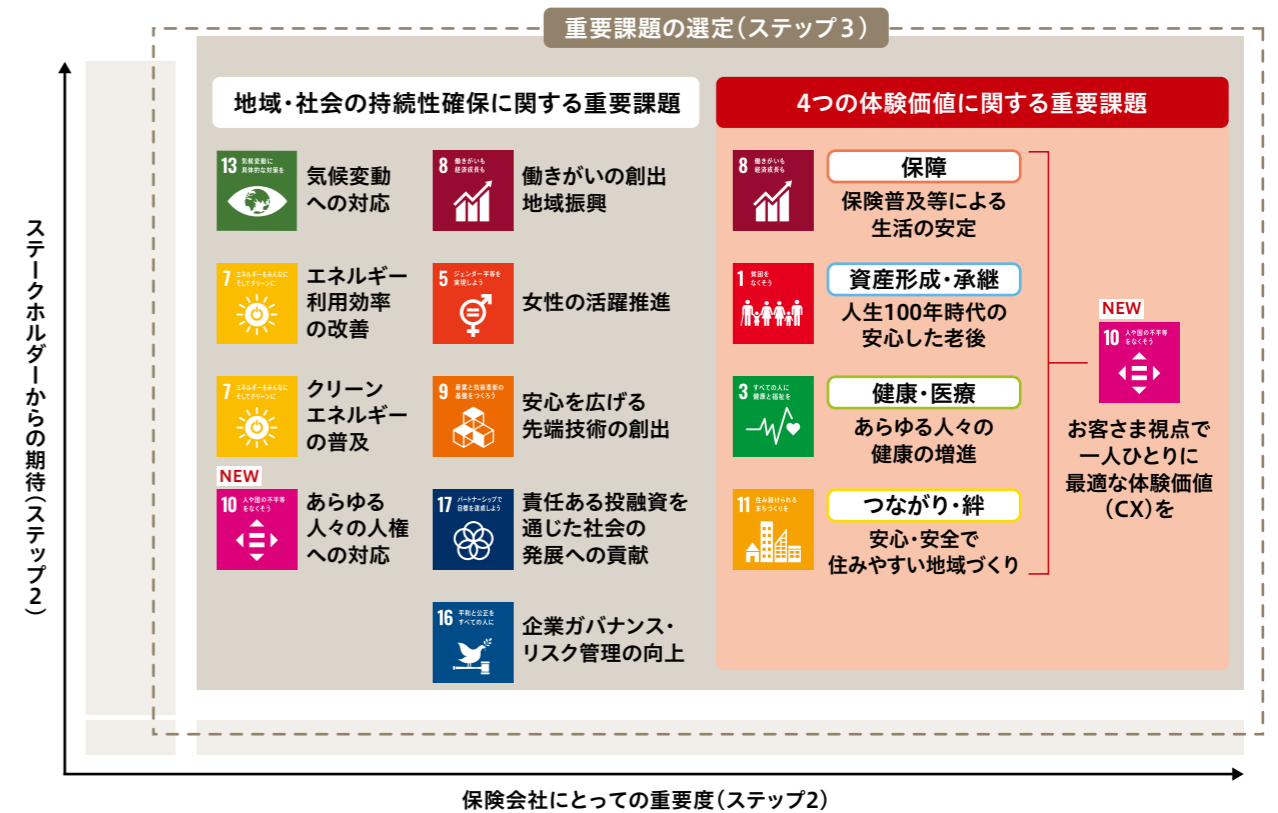


### ステップ2 優先度の評価 重要度の評価

- 50の社会課題を対象に、国際機関・ガイドライン策定団体\*1、NGO、投資家にESG情報を提供する評価機関\*2、業界団体をはじめとするステークホルダーからの期待を踏まえて、優先度付けを実施  
※1 ISO、GRI、SASBなど ※2 MSCI ESG Indexes、FTSE4Good Index Seriesなど
- 国内外の保険会社が取り組んでいる社会課題を踏まえて、重要度付けを実施

### ステップ3 重要課題の選定

- 保険会社にとっての重要課題を抽出し、「グループ理念」「well-being実現への貢献(参考②)」との関連度を加味し、個々の重要課題の位置付け・表現を整理
- 外部有識者などとの対話を経て、14の重要課題を選定



#### 参考② 生活の満足度に大きな影響を与える要素

「生活の満足度は何から影響を受けているのか」を内閣府が調査した結果では、満足度に大きな影響を与える要素が7つ挙げられており、このうち4つが「資産形成」「健康」「つながり」に関わる要素です。当社グループではこれらの向上に取り組むことで生活の質の向上につながると考えています。

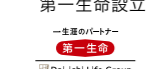


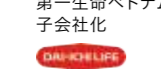




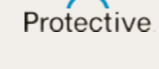








(出所)内閣府「満足度・生活の質に関する調査」(n=10,293)に関する第1次報告書/第2次報告書(2019年)を第一生命ホールディングスにて加工

# 株式会社化 以降の歩み

中期経営計画の変遷

成長軌道への回帰	さらなる飛躍への挑戦と持続的成長の実現	グローバルな事業基盤を活かした各事業の内部成長
<b>Value up 2010</b> 2008 - 2010	<b>サクセス110</b> 2011 - 2012	<b>Action D</b> 2013 - 2014
<b>Value up 2010</b> 2008 - 2010 ■ 成長基盤の確保と上場の完遂 成果 金融市場不安(リーマンショック)後の環境を克服し、2010年4月に株式会社化・上場を実現 成長分野である国内第三分野や貯蓄性商品への取組みを強化、アジア・パシフィック地域への海外展開も推進 課題 公開会社に相応しい財務基盤の強化、資本効率の向上、内部管理態勢の確立	<b>サクセス110</b> 2011 - 2012 ■ 復興と成長の実現 成果 東日本大震災を受け、生命保険会社の使命を全うすべく、保険金等の着実なお支払いやさまざまな特別措置等を通じ、国内の復興と成長に貢献 業務の最適化・効率化の追求に向けたタスクフォースの取組みにより事業費効率を向上 課題 国内における競争環境激化への対応、海外における事業展開加速、グローバル保険グループとしての健全性確保	<b>Action D</b> 2013 - 2014 ■ さらなる飛躍への挑戦 成果 国内における商品・サービスのラインアップを拡充し、市場でのプレゼンスを強化 (第一フロンティア生命が窓販市場シェア1位に) 米国プロテクティブ社を買収・子会社化し、海外事業による利益貢献拡大に向けた橋頭堡を確保 課題 持続的成長実現に向けた新戦略、事業基盤の拡大 国際規制を見据えた資本水準確保、還元の充実
		<b>D-Ambitious</b> 2015 - 2017 ■ 持続的価値創造の実現 成果 持株会社体制に移行、柔軟な経営資源配分と各社の迅速な意思決定を可能にし、戦略遂行力を強化 国内3生保体制の確立(第一生命・第一フロンティア生命・ネオファースト生命) 海外事業の展開加速、利益貢献の拡大 課題 持株会社体制に相応しいキャッシュフローマネジメントの実現、超低金利環境の長期化を見据えたERMの強化
		<b>CONNECT 2020</b> 2018 - 2020 ■ QOL向上への貢献を通じた成長へ 成果 国内3生保でのチャネル・商品供給の複線化を実現し、多様な顧客層への展開力を強化、またヘルスケア・少短保険など新たな領域への展開にも着手 海外事業は成長を堅持、また市場リスク削減などにより健全性は中長期目標の水準に到達 課題 ・真にお客さま本位の事業戦略・運営 ・加速的に早まる社会変容への対応 ・事業効率の向上と低資本効率からの脱却 ・グループ運営のグローバル化

	株式会社化以前の取組み	株式会社化・上場 2010	2015	2020
組織体制・ガバナンス		●2010 株式会社として新創業 ●2011 株式報酬型ストックオプションの導入 ●2013 アドバイザリー・ボードを設置 ●2014 ・社外取締役に関する独立性基準を制定 ・グループ内部統制基本方針などを制定 ・取締役会の実効性に係る自己評価を開始	●2015 ・地域統括会社設置 ・コーポレートガバナンス基本方針を制定 ●2016 ・持株会社体制へ移行 ・第一生命ホールディングス ・監査等委員会設置会社へ移行 ・監査等委員会の実効性に係る自己評価を開始 ●2017 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の実効性に係る自己評価を開始 ●2018 譲渡制限付株式報酬制度導入	●2020 取締役会長は経営の監督を担う取締役会の議長として代表取締役を兼務しない体制に移行
持続可能性の向上	●1998 経営品質向上活動 ●2002 統合リスク管理本格化 ●2005 CSR経営	●2011 ・環境目標の設定 ・DSR経営 ●2014 ・公募増資を実行 ・スチュワードシップ活動	●2015 InsTech推進 ●2018 ・持続可能な開発目標(SDGs)を中期経営計画「CONNECT 2020」に組み込み ・QOLeap設立(ヘルスケア・シニアサービス) ・Dai-ichi Life Innovation Lab創設	●2020 2050年カーボンニュートラル実現に向けた各種目標の設定・公表
国内生命保険事業	●1902 第一生命設立 ●2006 第一フロンティア生命設立  	●2014 ネオファースト生命開業  マルチブランド・マルチチャネル体制の構築・進化 多様化するお客さまニーズに対応する保険商品・サービスのさらなる充実		●2020 第一スマート少額短期保険設立 QOL向上への貢献に向けた価値提供
海外保険事業	●2007 ベトナム 第一生命ベトナム子会社化  ●2008 タイ オーシャンライフへ出資  ●インド スター・ユニオン・第一ライフ設立 	●2011 オーストラリア Tower Australia Group 子会社化(現TALグループ)  ●2013 インドネシア Panin Lifeへ出資(現パニン・第一ライフ)  海外保険事業からの利益貢献の拡大 アジア・パシフィック地域への事業拡大	●2015 米国 プロテクティブ子会社化  ●2019 第一生命カンボジア開業  アーリーステージ国への展開	●2020 第一生命ミャンマー開業 
その他事業	●1990s ALM(資産と負債の統合管理)に基づく運用の強化 ●1999 DIAMアセットマネジメント発足 	●2012 Janus Capital Group Inc. へ出資  資産運用能力のグループシナジー追求 海外アセットマネジメント事業への展開	●2016 アセットマネジメントOne発足 DIAMアセットマネジメント、みずほフィナンシャルグループ傘下の投資顧問会社などが統合して発足  ●2017 ジャナス・ヘンダーソングループ発足 Janus Capital Group Inc.とHenderson Group plcが統合して発足 	●2020 ジャナス・ヘンダーソングループとの資本関係を解消する一方で、業務提携を強化

# 新中期経営計画 Re-connect 2023 の概要

新たな中期経営計画『Re-connect 2023』では、前中計の成果や現状の課題認識に基づいて各ステークホルダーとの向き合い方を見直し、その負託に応えていくとともに、4つの戦略の柱(国内事業戦略、海外事業戦略、財務・資本戦略、サステナビリティ・経営基盤)により、持続的な成長を追求していきます。

## 前中計の成果

**ニーズに応える商品・サービスの創出・提供**  
 ・お客さまのQOL向上や社会課題解決に向けた取組みの進展  
 ・イノベーション創出やデジタル化対応の進展

**国内外の事業基盤拡大**  
 ・国内3生保体制の進化(マルチブランド・マルチチャネル化)  
 ・海外先進国・新興国双方での事業拡大

**市場リスク削減の進展**  
 ・金利リスク削減と国内株式の保有削減  
 ・資本充足率の中長期目標レンジへの到達

**持株会社運営の安定化**  
 ・規律ある資本配賦運営とガバナンスの向上

## 課題認識

**真にお客さま本位の事業戦略・運営**  
 ・重大な不正事案で信頼を損なうに至った企業風土・仕組みの課題  
 ・お客さま視点に根差したチャネル改革

**加速的に早まる社会変容への対応**  
 ・アフターコロナが加速するデジタル化のうねり(DX)  
 ・お客さまニーズの深化・多様化、サステナビリティへの対応

**事業効率の向上と低資本効率からの脱却**  
 ・事業生産性向上による変化対応力確保  
 ・資本コストの低減と資本効率の向上

**グループ運営のグローバル化**  
 ・海外事業比率向上に相応しい運営の高度化

## 新中期経営計画 Re-connect 2023

### コンセプト

- ステークホルダーとの接点・つながり方を抜本的に見直し、「再度、より良い形でつながり直す」
- グループ・全従業員が価値観を共有し、共鳴し合いながら変革を遂げるために「改めて結束を強める」

### ステークホルダー

- お客さま
- ビジネス・パートナー
- 社会・環境
- 従業員
- 株主

### 重要施策

#### 国内事業

**保険ビジネスモデルの抜本的転換**  
 「事業ポートフォリオにおける深化と探索の同時追求」

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

生涯設計デザイナー体制の改革・高能率化

CXデザイン戦略 ▶ p29  
 保障 ▶ p33 資産形成・承継 ▶ p35  
 健康・医療 ▶ p37

#### 海外事業

**環境変化に柔軟に対応し、成長を牽引する海外事業ポートフォリオの構築**

既存進出国における利益貢献の拡大とさらなる成長に向けた挑戦

DXを活用したCXの追求と生産性向上に向けた取組み

海外事業戦略 ▶ p39  
 特集 デジタル活用 ▶ p41

イノベーション推進 ▶ p43

#### 財務・資本

**グループ事業を支える強靱な財務体質への変革と資本循環経営**

市場関連リスク削減を中心とした資本効率の抜本的な改善

規律ある資本配賦と魅力的な株主還元への両立

資本政策・ERM ▶ p45

#### サステナビリティ・経営基盤

**サステナビリティ向上への使命・責任を果たし、人と社会と地球の幸せな未来を創る**

カーボンニュートラルの実現に向けた取組みの加速

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

サステナビリティ ▶ p51  
 人財・ダイバーシティ ▶ p63  
 コーポレートガバナンス ▶ p69

### ■主なグループ重要経営指標(KPI)

	項目	2023年度目標水準	中長期の方向性
資本効率(会計利益)	グループ修正ROE	8%程度	9%程度(2026年度目標)
資本効率(経済価値)	グループROEV	中長期的に目指す姿として:平均8%程度(2026年度目標)	
リスクプロファイル変革	市場関連リスク削減(2020年度末比 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)	追加金利リスク削減△2,600億円 (2020年度末から2026年度で累計約8,200億円)
財務健全性(経済価値)	資本充足率(ESR)	中長期的に170~200%水準の安定確保 金融市場感応度の縮減	
市場評価	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において相対的な優位性を築く	
利益指標	グループ修正利益	想定レンジ2,500~2,800億円程度	

### ■国内事業における重要経営指標

お客さま満足度の向上	NPS*(顧客推奨度)・国内お客さま数	NPS*(第一生命):国内トップ水準 お客さま数(国内事業合計):延べ1,200万人 (ともに2026年度目標)
事業生産性の向上	固定費効率化・人財配置の最適化	固定費削減(第一生命):約△300億円 人財の戦略的シフト:3,100人程度 (ともに2026年度目標)

※ 2023年度目標水準および中長期の方向性は、経済環境などが現在(21/3末)から大きく乖離せず推移することを前提としています  
 ※ NPS\*は、ベイン・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



### 新グループビジョン

# Protect and improve the well-being of all の実現

- すべての人々のwell-being(幸せ)の実現
- 100年後の持続的社会的実現



# CXデザイン戦略

お客様の継続した体験(CX)に軸足を置いたCXデザイン戦略に取り組むことで、すべての人々に期待を超える感動をお届けしていきます。



取締役常務執行役員 明石 衛

新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、不確実な将来に備えることの重要性が浮き彫りになるなか、生命保険に求められる役割はますます拡大すると考えています。また、お客様の価値観・行動様式の多様化、デジタルネイティブ世代の台頭、SNS(Social Networking Service)により発信される情報の影響力の高まりなどを背景に、高品質の商品・サービスだけに基づく価値の差別化は困難になっています。これからの時代は、商品・サービスそのものの価値だけで

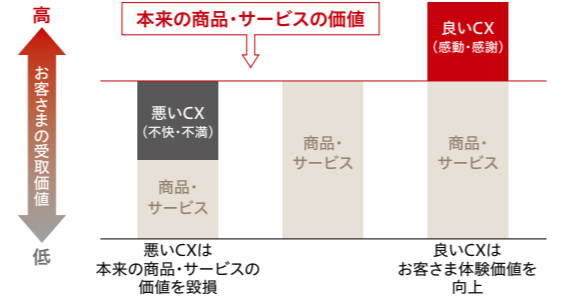
はなく、お客様が商品・サービスを通じて得られる心理的な満足感も含めた一連の体験価値に着目する必要があると考えています。当社グループでは、デジタル化を踏まえた今日的なビジネスモデルを構築するとともに、これまで以上にお客様一人ひとりを深く理解し、多様化する価値観やお客様ニーズをきめ細かく捉えていくことで、最良の体験価値・CXをお届けしていきます。

## 外部環境

<p>新型コロナウイルスの感染拡大などを背景とした将来への備えに対する意識の高まり</p>	<p>お客様の価値観の多様化</p>	<p>ミレニアル世代・Z世代の台頭(人口構造の変化)</p>
---	--------------------	--------------------------------

## CXとは

CXとは、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・感情的価値と定義しています。CXに着目することで、商品・サービスの価値向上にとどまらないお客様の受取価値の向上に取り組むことができます。また、商品・サービスの価値を棄損するようなCXを見つけ出し、改善することにもつながります。  
図表出典：田中達雄 野村総合研究所「CX戦略～顧客の心と繋がる経験価値経営～」東洋経済新報社 2018/9/14

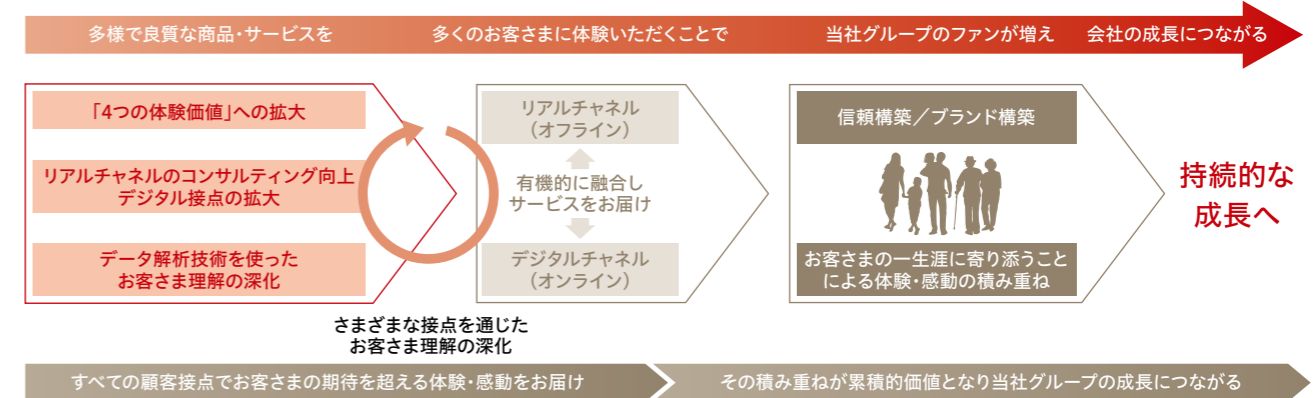


## CXデザイン戦略の概要

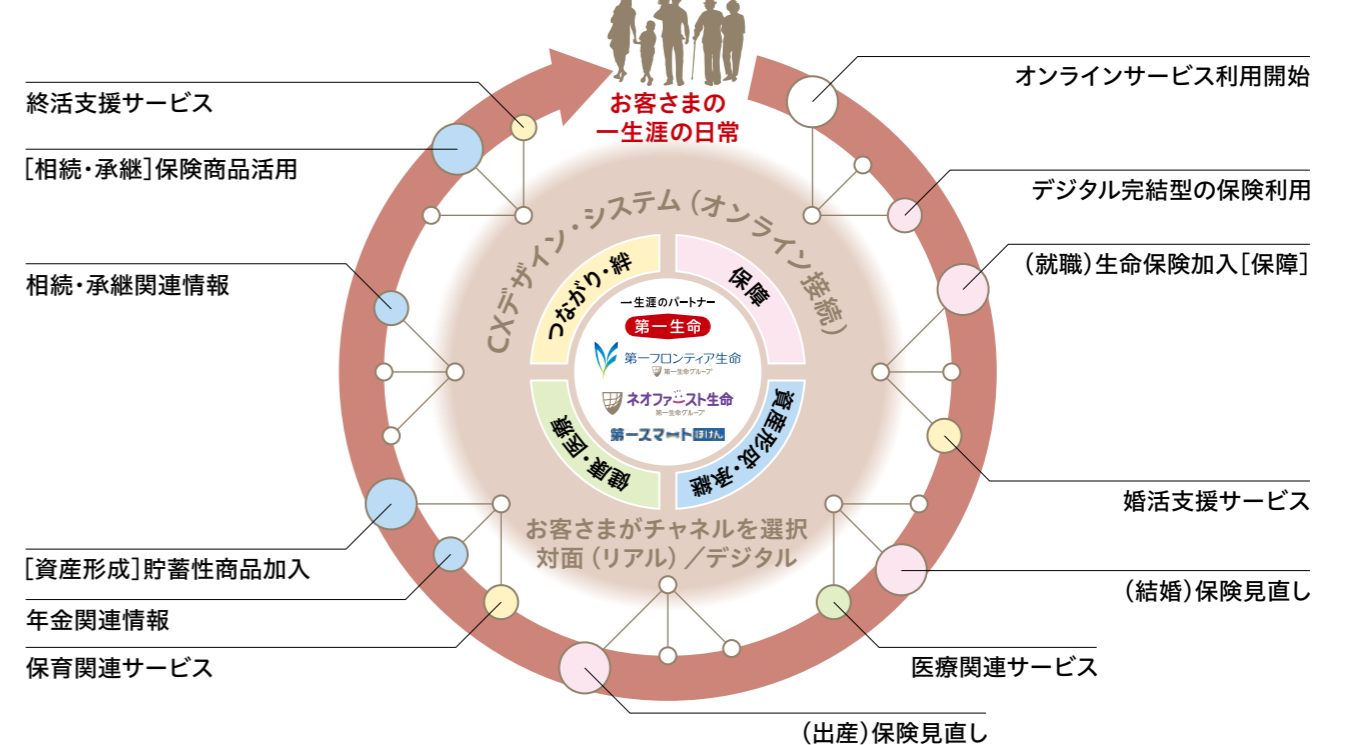
国内生命保険事業では、顕在化する社会課題に対し、4つの体験価値(保障、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆)をお届けしていきます。これらの体験価値をお客様に日常的に体験いただき、お客様の期待を超える体験・感動をお届けすることで、当社グループのファンを増やし、持続的な成長につなげていくことがCXデザイン戦略の目指す姿です。そして、この戦略の基盤となるのが、2022年度の稼働を目指して構築を進めている「CXデザイン・システム」です。同システムでは、4つの体験価値に関する情報コンテンツや、お客様との日常的なコミュニケーションにつながるインターフェイスを構築します。システム稼働後も順次機能を拡充し、国内グループ各社の商品・サービスといった既存の保険

領域におけるコンテンツだけでなく、ビジネスパートナーによる非保険領域のコンテンツにまで提供価値を上げていきます。また、リアルとデジタルによって生み出されるお客様との多様な接点において、テクノロジーも活用しながらお客様一人ひとりに対する理解の深化に取り組むことで、最適かつ高品質なCXをお届けしていくことを目指します。CXデザイン・システムを通じて、「オフライン」であるリアルチャネルの強みを活かしながら、「オンライン」と融合することでお客様接点の一つにつなげ、お客様が欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちで利用できる「OMO:Online Merges with Offline」の姿を実現していきます。

## CXデザイン戦略のプロセス



## CXデザイン戦略で目指す姿



特集 新たな組織能力の獲得に向けた探索

## 戦略的な業務提携によって

# 新たな顧客体験の共創と社会課題の解決に挑戦



2021年6月、第一生命ホールディングスとインターネットを活用して多彩な事業を展開している

株式会社ディー・エヌ・エー（以下DeNA）は、業務提携契約の締結を発表しました。

今回の提携の背景や今後の展望について、DeNA 執行役員 ヘルスケア事業本部 副本部長の瀬川翔氏と  
当社 国内営業企画ユニットの田中健太郎が対談しました。



株式会社 ディー・エヌ・エー  
執行役員 ヘルスケア事業本部 副本部長  
瀬川 翔氏

第一生命ホールディングス株式会社  
国内営業企画ユニット 部長  
田中 健太郎

### リアルとデジタルの融合で お客様の期待を超える体験を

田中 DeNAとは以前からご縁がありましたが、つながりを太くするきっかけになったのが子宮頸がん検診の受診率向上を目指す「Blue Star Project」でした。DeNAとロシュ・ダイアグノスティクス株式会社が行っているこのプロジェクトに第一生命も2020年から参加しています。第一生命グループはお客様のQOL向上に取り組んでおり、DeNAの「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」という企業理念や、社会課題に対する想いに強く共感してプロジェクトに協賛させていただきました。

瀬川 もともとDeNAはゲーム事業で急成長しましたが、近年は社会課題の解決につながる事業の強化にも力を入れています。それに伴って従来のようなバーチャル領域だけでなく、リアル領域にも接点を広げることが重要になってきました。「Blue Star Project」では、第一生命のようなリアル接点を持つ異業種とのコラボレーションによって、公式SNSのフォロワーが増え、子宮頸がん検診の認知向上につながる

といった成果が出ています。私もオンラインとオフラインの融合で高い付加価値が提供できることを肌で感じました。

田中 当社グループの新中期経営計画では、持続的社会的の実現に向けたさまざまな社会課題解決と、すべての人のwell-beingへの貢献を目標に掲げ、非保険領域まで事業領域を広げていくことを目指しています。そこでの重要な取り組みの一つが「リアルとデジタルの融合」です。今日的なサービスプロセスを構築することで、すべてのお客様接点で期待を超える体験・感動を提供して、well-beingの実現に貢献していきたいと考えます。そのためには「真のお客様の期待」とは何か、お客様になりきって考え抜く必要があります。DeNAは、ユーザー視点でのサービス開発を積み重ねてきた企業ですから、ぜひそういった姿勢やノウハウを学ばせてほしいですね。

瀬川 私たちの強みはインターネットやAIを活用してお客様一人ひとりにDelightを提供していることですが、第一生命も保険会社のなかで最もデジタルを活用している企業という印象があります。そこで私たちがお役に立てるとすれば、デジタル技術よりむしろユーザーの「継続性」の部分ではな

いかと思います。エンターテインメントやスポーツ、ライブストリーミング、ヘルスケアといった多彩な事業展開を通じて、私たちは「エンゲージメントサイエンス」、すなわちユーザーをつなぎ止め、楽しくサービスを使い続けていただくためのノウハウを培ってきました。「これ面白いから、使い続けてみよう」とユーザーの行動を変化させるノウハウが当社にはあります。それを活かせば、第一生命とお客様一人ひとりとの継続的なつながりを生み出すことができると考えています。

### Delightなかたちで 社会課題の解決に貢献

田中 業務提携による取組みの第1弾として、2021年秋にコミュニティサービス「ハレトケ」と、健康的なダイエットをサポートするアプリ「カラダモ」という2つの女性向けサービスの提供を開始します。当社グループの社員は多くが女性であり、女性が活躍できる職場環境の整備や人財育成に力を入れてきました。しかし現在は一人ひとりが求めるワーク・ライフ・バランスやキャリアプランも多様化しており、そういう変化は当社グループに限らず広く見られます。そこで、「働く女性の応援」を最初のテーマに設定して、持続的社会的の実現に向けた社会課題の一つである女性活躍推進に貢献していきたいと考えています。

瀬川 サービスの開発にあたっては、働く女性が限られた時間のなかで「自分らしさ」を見つけられることを意識していま



働く女性を応援する2つのサービスを2021年秋にリリース

す。女性を対象にしたサービスはたくさんありますが、既存サービスの多くは働く女性のニーズに応えていません。例えば「コーヒー1杯無料」のようなインセンティブを付けるサービスがよくありますが、女性の多くは「お菓子の方がいい」と感じています。「自分らしいサービス」とは、そういうちょっとしたユーザー理解の積み重ねなんですね。実は私たちの本当の強みもそこにあります。最初は継続率がそれほど高くなくても、ファクトを分析し、サービスをブラッシュアップして継続率を上げていくのが得意なんです。だからスタート時よりも1年後の方が必ずKPIが向上します。そこには自信があります。

田中 当社グループの強みは、ヒューマンな温かみのあるリアルチャネルです。全国約4万名の生涯設計デザイナーは、お客様のペットの名前も、お客様が紅茶かコーヒーのどちらを好むかも知っています(笑)。ただし、このやり方で日本の人口すべてにリーチできるかという限界もあります。DeNAとの協業によってミレニアル世代やZ世代も含めたより幅広い層とのつながりを実現し、保険領域と非保険領域の両方で「体験価値」を届けていきたい。また、保険業は今までどちらかといえば「マイナスをゼロに」するビジネスでしたが、これからは「ゼロからプラスに」価値を高めていく取組みが重要になると考えています。

瀬川 「社会課題の解決」という言葉自体に「マイナスをゼロに」というネガティブなイメージがありますからね。私たちDeNAも、もっとポジティブに、楽しみながら、Delightなかたちで社会課題の解決に役立ちたいと考えています。ヘルスケアにしても超高齢社会になり医療費が上がって大変だということよりも、楽しみながら健康になれる取組みにしているのではないかと思います。

田中 今回の業務提携に至るまでの準備として、当社グループでは複数のチームをつくり、両社のメンバーが週1回のペースでリモート会議を重ねてプロジェクトを進めてきました。そうしたなかでDeNAの自由闊達な企業文化に触れることができ、特に若手の社員たちが大きな刺激を受けているんです。

瀬川 私たちも第一生命の体系的な情報共有のやり方や、将来関連しそうな部門を早めに巻き込むような組織化された業務の進め方など、多くのことを学ばせてもらっていますよ。

田中 提携を機に事業面のシナジーだけでなく、お互いの働き方改革や人財育成にもつながっていけばいいと思いますね。本日はありがとうございました。

# 保障

多様化するライフスタイルやニーズにお応えする商品・サービスの拡充を通じて、お客さま一人ひとりのライフデザインを共創し、プロテクションギャップという社会課題の解決に貢献します。



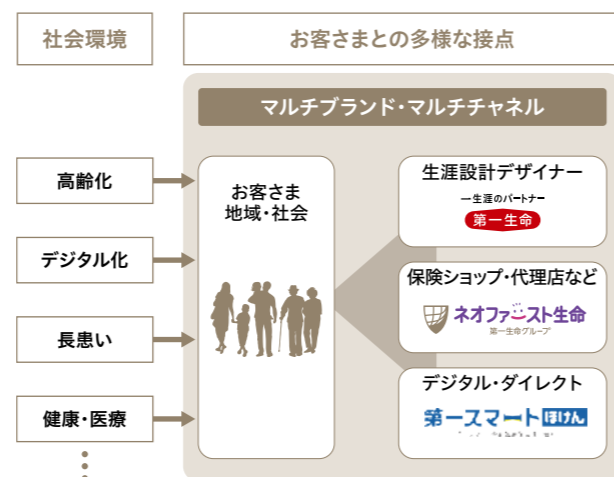
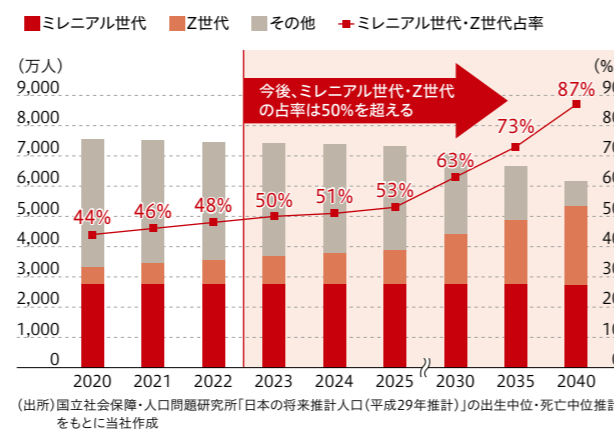
人口減少や高齢化社会の到来を背景に、社会保障制度に対する不安が高まるなか、社会保障制度を補完する医療保障や介護保障など、自助による保障確保の必要性は今後ますます高まっていくと考えられます。

また、2023年には、ミレニアル世代・Z世代が日本の生産年齢人口の半数を超えるなど世代のシフトが進んでおり、また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う非接触化やデジタル化の急速な進展によって、社会環境も大きく変化しています。こうした環境のなかで、人々の価値観やライフスタイルはより一層多様化が進み、お客さまニーズもパーソナライズ化していくことが想定されます。

一方で、日本の若者世代における保険加入率は低下し、「保険離れ」が指摘されています。不確実な時代だからこそ、ライフプランにおけるさまざまなリスクをご認識いただき、必要保障額に対する保障加入額の不足(プロテクションギャップ)を解消していくことが私たち生命保険会社の社会的役割だと認識しています。

今後も、お客さまの多様なニーズにお応えする商品・サービスを拡充し、「保障」という安心をグループ一体となってお届けしていくことで、お客さま一人ひとりのライフデザインを共創していきます。

日本における生産年齢人口の将来推計



## 第一生命の取組み

第一生命では、将来の社会変化やライフスタイルの多様化を捉えたライフプラン設計と、フルラインアップの商品提供を通じて、お客さま一人ひとりのQOL向上をサポートしています。具体的には、社会保障を考慮したライフプランシミュレーションによって、「所得」や「費用」に関する備えの不足などを見る化し、人生のリスクに備える保障を生涯設計デザイナーによるコンサルティングを通じてお届けすることで、お客さま一人ひとりの人生に寄り添っていきます。

これからも、多様化・細分化するお客さまニーズに対応する商品・サービスの拡充や、保険の枠にとどまらない周辺

サービスの提供を通じて、お客さまの健康や安心につながる体験価値をご提案していきます。



## ネオファースト生命の取組み

ネオファースト生命では、お客さま一人ひとりのWellness(ココロとカラダの充実)<sup>※1</sup>の実現に向け、お客さま自身でさえ気付いていない「あったらいいな」を感じ取り、新しい発想で新たな価値を提供すべく取り組んでいます。健康年齢<sup>※2</sup>が若いほど保険料が安くなる保険や、お客さまの健康増進に貢献する商品・サービスを保険ショップ・代理店などを通じてお届けしています。2021年4月からは女性特有の心身のリスクや不安に備える商品「ピタッとレディ」の販売を開始しました。

これからも「保険で健康になろう。」という視点で、健康増進に

貢献する商品・サービスの開発を通じて、Wellnessの実現に取り組んでいきます。

※1 ネオファースト生命では、豊かな人生に向けて心身の充実を感じている状態のことを「Wellness(ウェルネス)」と定義しています。  
 ※2 健康年齢<sup>®</sup>は、株式会社JMDCの登録商標です。



## 新たな商品ブランド「デジホ」リリース ～デジタル完結型保険の提供を開始～

第一生命では、2021年4月より、ミレニアル世代・Z世代といった未来を担う若者世代が安心して一歩を踏み出せるように応援することをコンセプトとした新たな商品ブランド「デジホ」を立ち上げました。また、併せて“新しい保険のカチ”を追求していく第一スマート少額短期保険株式会社が営業開始しています。

「デジホ」は、お申込みから給付金のお受け取りに至るまですべてのお手続きがスマートフォンなどで完了し、シンプルな保障にお手頃な金額からご加入いただけるデジタル完結型保険であることが特徴です。

電子マネーでの給付金のお受け取りなど、引き続き利便性の向上に取り組むとともに、ビジネスパートナー各社が運営しているコミュニティに「デジホ」を提供し、オーダーメイド商品やシンプルにご加入いただける体験をお届けするなど、こ

れまでの保険のカチにとらわれない新たな取組みに挑戦していきます。



※3 <スマートフォン画面のイメージ>「デジホ」は、お申込みから給付金のお受け取りに至るまですべてのお手続きがスマートフォンなどで完了します。



# 資産形成・承継

グループの強み・ノウハウを結集し、  
新たな取組みにチャレンジすることで、  
資産形成・承継領域での  
独自の顧客体験価値(CX)を確立し、  
すべてのお客さまの日常に  
well-beingをお届けします。



代表取締役専務執行役員 菊田 徹也

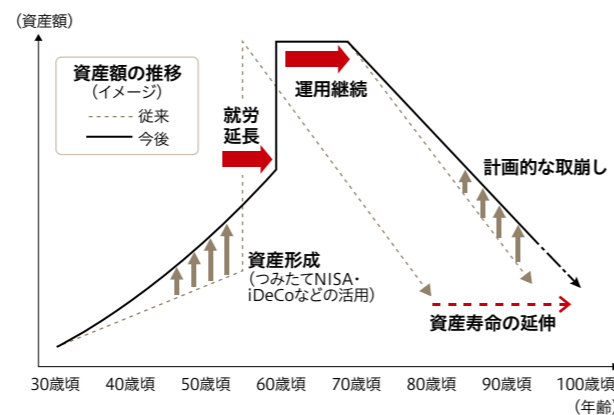
人生100年時代の到来に伴って人々の老後資金に対する不安は一層高まっており、自助努力による老後の資産形成や資産寿命の延伸が社会課題として認識されています。こうした環境のなかで、「一生涯のパートナー」としてお客さまの豊かな生活をサポートしていくためには、資産形成の積立期から、リタイア後の資産寿命の延伸、次世代への資産承継といったお客さまの人生設計に継続的に寄り添い、お客さま一人ひとりに最適なソリューションを提供していくことが必要だと考えています。

当社グループはこれまで、個人向け貯蓄事業、団体年金事業、アセットマネジメント事業、銀行窓販事業、投信窓販事業など、資産形成・承継に関連するそれぞれの事業領域において強みやノウハウを蓄積してきました。

社会課題に立ち向かい、お客さまの人生に一層寄り添っていくためには、そうしたグループの強みやノウハウを結集し、有機的に補完しながら、グループ全体として新たな価値を創出していく必要があります。また商品・チャンネル戦略などそれぞれの戦略をパーツごとに推進するのではなく、資産形成・承継領域を一気通貫したバリューチェーン一体運営のもと、お客さま目線より利便性の高いサービスを展開していくことが重要だと考えています。

こうしたバリューチェーン一体運営を実現し、社外との連携を通じてデジタルによる資産管理など、当社グループに足りていない機能についてもスピード感を持って補強することで、新たな価値創出の基盤を築きたいと考えています。

## 高齢社会における資産形成・管理



特にこれまで取組みが不足していたデジタル起点の資産形成サービスの提供により、若年層など新たなお客さまとの接点拡充や既存のお客さまへのより身近なサポートを実現し、また既存の対面チャンネルとも融合することで、当社グループ独自の資産形成・承継領域におけるCXを確立していきます。

資産形成・承継領域においてこうした新たな取組みに積極的にチャレンジすることで、当社グループの変革を加速していきます。また、当社グループの強みの結集のもと、これまで主軸であった「保障」に加え、「資産形成・承継」からのCXも大きく充実させていくことで、お客さまの日常のwell-beingや社会課題の解決を目指していきます。

## 身近な日常からの資産形成サポート

第一生命では、デジタルツールを通じた身近な資産形成サポートとして、確定拠出年金のご加入者さまを対象にスマートフォン向けアプリ「DCのサプリ」を提供しています。「DCのサプリ」では、年金資産の見える化、ロボットアドバイザー機能を搭載したリスク属性ごとの資産配分の例示、目標達成に向けた必要な利回り算定などを通じて、投資教育や老後の資産形成の支援を行っています。今後、公的年金・企業年金なども含めた老後の収入・支出を見える化するアプリ「年金ダッシュボード(未来設計ボード)」の提供も企画しており、お客さまの資産形成や資産寿命の延伸を一層サポートしていきます。

また、お客さまとのさらなる関係性構築に向けて、顧客口座機能や資産管理ツールなど、新たなサービスの展開も検討しています。既存の対面チャンネルでのサポートと併せて、こうした身近なツールも活用することで、お客さまへの新たな体験価値の創出を加速していきます。



※ DCとは、Defined Contribution Plan (確定拠出年金)のこと



## 商品提供機能の拡充

資産形成・承継領域でのお客さまの多様なニーズに対応するために、保険以外の領域も含めた商品ラインアップの拡充を企画しています。NISA(少額投資非課税制度)やiDeCo(個人型確定拠出年金)などの優遇税制を活用した商品の展開や、超低金利環境を踏まえた運用実績還元型商品の開発など、お客さまの資産形成・承継ニーズに柔軟に対応できる商品・サービスの検討を進めています。ライフスタイルが多様化するなか、提供する商品やコンサルティング機能の強化を通じて、お客さま一人ひとりに合った最適なソリューションを提供していきます。

また、お客さまに資産形成・承継領域での体験価値を提供するうえでは、グループの強みを結集することも重要です。グループ会社のアセットマネジメントOneや業務提携先のジャ

ナス・ヘンダーソンなどの資産運用力、第一フロンティア生命の外貨・変額保険の商品開発力、第一生命の対面チャンネルでのコンサルティング力など、当社グループが培ってきた強みやノウハウを有機的に結び付け、グループ一体となってお客さまの豊かな生活をサポートしていきます。



# 健康・医療

「医療費増加」「生命寿命と健康寿命のギャップ拡大」といった社会課題の解決に向け、国民一人ひとりの発症前の疾病予防や重症化の抑制に資する取組みの事業化に挑戦します。



常務執行役員 瓜生 宗大

“well-being”とは、「身体的」「精神的」「社会的」の3つの幸せから構成されるものです。この入口となるのはまさに健康であることであり、健康はwell-beingを実現するための大前提となるものです。

日本では、国民皆保険制度や、他国に比べて相対的に充実している医療資源へのアクセスなどを背景に、人は病気が発症したり、重症化するリスクが高まったりしてから医療機関にかかるという傾向があります。病気はひとたび重症化すると、その治療にかかる医療費は大きく膨らんでいくのが一般的ですが、発症前予防や重症化予防という習慣は十分に浸透していないのが現状です。また、医療技術の発達と高齢社会により、国や健康保険組合の医療費は年々増加しています。さらに、生命寿命が年々延びる一方で、健康寿命はその延びに追いついておらずギャップが拡大していることも、日本が抱える極めて重大な社会課題だと認識しています。

生命保険の便益は、万が一の時や病気・ケガになった時などの、いわば「健康でなくなった時」のものであります。当社グループはこれまで生命保険商品の提供を通じて、この「健康でなくなった時」の対策をお客さまにご提供してきました。しかし私は、人々の健康を守ることによって「医療費増加」や「生命寿命と健康寿命のギャップ拡大」といった社会課題の解決に寄与したいと考えています。

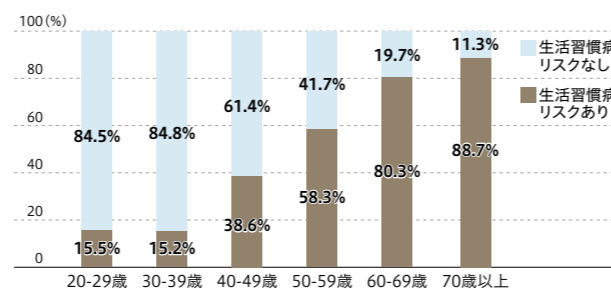
これからは、例えば将来のリスクをご本人に早めに認識していただき、自身による予防対策もしくは予防医療として適切な医療機関に簡単にアクセスできるシームレスなプラットフォーム

フォームをご提供するということを検討しています。健康・医療分野の企業とも協業しながら、発症前予防や重症化予防に貢献する体験価値を提供し、人々の意識や行動の変化を促し習慣を変えながら、人々の健康を守ることに貢献していきます。

コロナ禍によって、世の中のオンライン化は急激に進みました。健康・医療領域もオンライン化やデジタル化が今後大きく進むものと考えています。また、政府は大病院の初診料の増額も検討しており、これによってクリニックなどの地域医療は、重症化前の早期の診断・治療の重要な役割を担っていくことになります。

これらの急速な変化に対応しながら、グループ一丸となって、健康・医療領域での価値創造を通じて、人々のwell-beingの実現に貢献していきます。

年代別の「生活習慣病リスクあり」の割合<sup>※1※2</sup>



※1 厚生労働省「令和元年国民医療・栄養調査報告」第49表の1をもとに当社作成  
 ※2 「生活習慣病リスクあり」は、下記の基準に1項目以上該当する場合を対象

項目	血中脂質	血圧	血糖
基準	・HDLコレステロール値 40mg/dL未満	・収縮期血圧値 130mmHg以上 ・拡張期血圧値 85mmHg以上	・ヘモグロビンA1c (NGSP)値6.0%以上

## 特集 健康保険組合向け医療費抑制支援サービス

# 2021年4月、健康保険組合向けサービス開始

現状、多くの健康保険組合では、医療費増加を課題として認識しているものの、実施している施策がどの程度医療費抑制に効果があったのか、どうすれば保健事業がより効率的に運営できるのかなどの悩みを抱えています。さらに、昨今のコロナ禍において、従前どおりの対面による保健指導の制限や、組合員の運動不足などの新たな課題も生じています。

このような現状を踏まえ、健康保険組合の課題解決に資するべく、当社グループとみずほグループがタッグを組み、長期的な医療費の抑制と効率的・効果的な保健事業運営をワンパッケージで支援する健康保険組合向けサービス「Healstep<sup>SM</sup>(ヘルステップ)」の提供を2021年4月より開始しました。

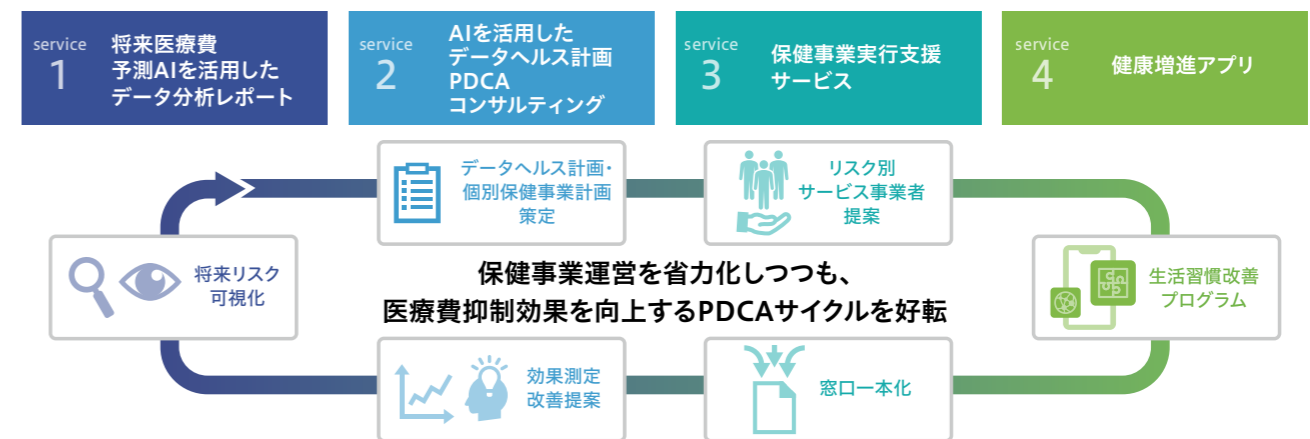
「Healstep<sup>SM</sup>」は大きく4つのサービスで構成しています。①AI(人工知能)を活用して将来の疾病リスクと医療費予測を可視化し、②これらのデータに基づいた対応方針を策定。さらに、③サービス事業者と連携して保健指導などをオンラ

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を通じて生活習慣改善などの行動変容を促す仕掛けも備えています。

2020年12月に実施された厚生労働省主催「データヘルス・予防サービス見本市2020」では、来場された健康保険組合・自治体・企業などの皆さまからご支持をいただき、来場者からの投票の結果、「ソリューション／サービスが優れている・利用したい出展者」として「優秀賞」を受賞しました。



DH-1グランプリにて「優秀賞」を受賞



## 長期にわたって健康保険組合の安定的な運営を支援します。

「Healstep<sup>SM</sup>」は、将来の医療費抑制を目的に、健康保険組合に伴走しながら長期にわたって取り組むものですが、その先にあるのは「組合員の一人ひとりが健康で生き生きとした生活を送ることだ」と考えています。

この事業は、当社グループがこれまで「一生涯のパートナー」として携わってきた生命保険事業とも親和性が高いことを確信しています。5年後、10年後にも組合員の健康を守り、健康保険組合の安定的な運営に貢献できるように、現在の課題に対応するだけでなく、時代に即したさらなる進化を継続し、お客さまの期待にこたえていけるように取り組んでいきます。



第一生命 経営企画部  
ラインマネジャー 河合 信彦

# 海外事業戦略

グループの持続的な成長の牽引役として、  
世界のお客さま、世界のグループ会社、  
世界で活躍している仲間の  
well-beingに貢献します。

執行役員 落合 敦子



2007年にベトナムで事業を開始して以来、タイ・インド・オーストラリア・インドネシア・アメリカ・カンボジア・ミャンマーと8カ国に展開し、2020年度にはグループ修正利益の2割を海外保険事業が占めるまでになりました。先進国とアジア新興国への展開により、安定的な利益貢献と中長期的な成長を享受しつつ、事業を通じて、各国が抱える社会課題の解決や人々への安心の提供に取り組んできました。

今後も、海外保険事業が「一生涯のパートナー」として海外グループ各社のその先にあるお客さまに寄り添い、グループのさらなる成長を牽引し続けるためには、次の4つの課題があると考えています。

1つ目は、新型コロナウイルスの世界規模での感染拡大がもたらした社会・経済の環境変化に柔軟に対応すべく、DXを活用したさらなるCXの追求と生産性の向上に取り組むことです。現在、海外グループ会社におけるDXのノウハウをグループ内で共有し、グループ横断での協働取組みを進めています。グループ間でシナジーを働かせることで、より早く、より効率的に、より良いサービスを提供すべく取り組んでいます。

2つ目は、グループの持続的な成長と、お客さまのwell-beingの実現に資する新しいビジネスモデルの取込みです。例えば、デジタルに強みを持つ保険会社は、ソーシャルメディアなどのデータに基づくマーケティングや保険引受けの手法など、多岐にわたる技術を保有している可能性があります。海外保険事業はグループの変革ドライバーとし

て、伝統的な保険事業モデルに限らず、グループ内への波及効果も踏まえた新たな価値創出に挑戦していきます。

3つ目は、サステナビリティへの取組みです。サステナビリティは広範囲の概念であり、地域・社会の課題解決といっても、国ごとに課題認識のレベルが異なるため、各社で足並みを揃えるのは並大抵のことではありません。例えば、万国共通の課題とされる温室効果ガス削減一つを取り上げても、各国・各社の立ち位置はさまざまです。そのようななか、海外グループ会社から取組みへの賛同を得て、温室効果ガス排出量の削減目標設定に向けて協働取組みを開始しています。

4つ目は、組織・人財のグローバル化です。これらの課題を解決するためには、グローバル人財の強化が不可欠です。その実現のため、従来は、海外グループ各社のCEOと戦略・方針を共有し、議論する場を設けていましたが、今後はそれに加えて、多様な視点や専門的知見を持った国内外のグループ各社の仲間が主体的・能動的にグループの経営課題に関わることができる枠組みを整えていきます。

当社グループビジョン「Protect and improve the well-being of all」は、海外グループ会社とともに議論し、練り上げたビジョンです。4つの課題への取組みは決して容易ではありませんが、世界のお客さま、世界のグループ会社、世界で活躍している仲間のwell-beingの実現に貢献すべく、変革に挑戦し続けていきます。

## グループの持続的な成長への貢献

早期に安定的な利益貢献が見込める先進国の安定市場、高成長を描いている新興国、長期的な成長拡大が見込めるアーリー・ステージにある新興国の成長市場と、市場ステージの異なる地域でバランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。

米豪市場では、変化する市場環境に対応した販売チャネルの強化・拡大や新規買収による持続的な成長を実現しており、今後もさらなる利益貢献を見込んでいます。アジアなどの新興国市場では、経済成長や保険普及率の向上を背景としたトップラインの高成長や中長期の利益貢献を見込んで

います。アーリー・ステージにある新興国では、早期進出による先行者メリットの享受に加え、地域統括会社や周辺の海外グループ会社の知見・リソースを活用した効率的な事業運営によるさらなる成長を目指しています。当社は今後も、海外グループ各社の成長戦略の遂行に資する経営管理・支援を通じて、グループの中長期的な成長を目指していきます。

また、既存事業を通じて蓄積したノウハウ・スキルを他の地域に展開することで、グループシナジーの創出やイノベーションの探索にも取り組んでいきます。

>詳細はP41~42「特集 グループのデジタル活用」参照

### 海外事業ポートフォリオ戦略

事業分散	市場ステージ分散	地域分散	期待する役割
保険事業 (深化)	安定市場	米国・豪州	安定成長 “即時”利益貢献
	成長市場	ベトナム・インド・ インドネシア・タイ	高成長 “中長期”利益貢献
	アーリー・ ステージ	カンボジア・ミャンマー	先行者利益 “超長期”利益貢献
新ビジネス (探索)	安定/成長市場	既存/新規展開地域	イノベーション・ 新ビジネスの取込み

## グローバル経営体制の高度化

当社グループでは、グローバルな知見の活用や経営の高度化を目的に、海外グループ会社の経営層と当社を中心とした国内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)を設置するなど、グループ共通の課題解決に向けた共同取組みや当社グループの理念・方針の共有を進めています。

今後、さらなる事業ポートフォリオの多様化が見込まれるなか、グローバルな環境変化や新規事業のマネジメントに適切に対応し、より一層のグループ最適の視点から経営戦略を策定・推進していくことが求められます。中期経営計画では、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に海外保険事業戦略を議論する討議体を設置するなど、国内・海外グループ会社の人財を活用しながら、よりグローバルな視点を取り入れた経営体制を目指します。



オンライン開催したGLCの風景

特集 グループのデジタル活用

# 海外で進むDXを通じたCXの追求

海外グループ各社では、お客さまサービスの向上・非接触ニーズへの対応のため、ビデオ通話などのデジタル技術を活用したサービスの提供を進めています。米プロテクトティブや豪TALでは、オンラインでの保険金請求手続きに関するサービスの提供などにより、お客さま満足度の向上に取り組んでいます。新興国の各社では、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて対面での営業活動が制限されるなか、お客さま・個人代理店向けプラットフォームのデジタル化や代理店チャンネル向け研修のオンライン化を推進するなど、利便性の確保・向上に取り組んでいます。

**販売チャネルのデジタル支援**  
販売フロントのデジタル化を通じたサービスの質の改善によるお客さま満足度の向上

 営業チャネル・顧客向け新契約ツール“Velocity” オンライン申込みなどが可能	 オンラインでのアドバイザー教育プログラム“TAL Risk Academy” アドバイザー支援ツール“TAL Adviser Centre” アドバイザーのスキルアップ・営業効率向上を支援	 デジタル販売ツール“Digi Quick”の機能強化 オペレーション業務の効率・質を改善
---	---	---

**デジタルヘルスケアサービス**  
デジタル・データを活用したヘルスケアサービスの提供による新たな体験価値の創出

 健康サポートツール“Cora”（チャットボット） 健康増進支援サービス“Health Sense+”	DLI Asia Pacific Pte. Ltd. Dai-ichi Life Group アジア新興国向けの健康管理サービスの検討を開始
--	--

**カスタマーセルフサービス強化**  
デジタルツールの導入によるお客さまの利便性向上、手続きにかかる負担などの軽減

 保険金請求アプリ“Claims Assist” スマートフォンで保険金請求・書類提出・ステータス管理が可能	 第一生命ベトナム 顧客向けアプリ“Dai-ichi Connect” 保険料支払い・保険金請求など、オンライン契約サービスを提供
---	---

お客さまのさらなるQOL向上に向けて、グループ各社に展開できるデジタルプラットフォームの開発を進めています。

DLIアジアパシフィックでは、域内のグループ会社が生命保険の販売にとどまらず、ヘルス&ウェルネス分野の取組みを加速させ、お客さまのさらなるQOL向上に貢献できるよう支援しています。第一生命の「健康第一」アプリを参考に共通デジタルプラットフォームの開発を進めており、これをベースにそれぞれの国のお客さまニーズに応じたコンテンツの搭載を想定しています。グループ内で成功事例を共有しながら、最良の価値を体験していただけるサービスを提供すべく取り組んでいます。



DLI ASIA PACIFIC PTE. LTD.  
(シンガポール地域統括会社)  
Digital Transformation & IT Group  
Vishal Shah (Group Head)

## プロテクトティブにおけるDX取組み

### 営業チャネル・顧客向け新契約ツール“Velocity”

Velocityとは、プロテクトティブの商品を取り扱う代理店とお客さまのデジタル体験を向上させるための支援ツール群です。紙の書類を用いた工程をなくし、デジタル完結の仕組みを提供することで、従来の手続きと比較してタイムラインを大幅に短縮しています。

 EZ-App <sup>SM</sup>	〉	デジタル完結で生命保険の申込みを行う仕組み ・申込み時のデータ誤入力を防ぐことができます。 ・より早く、より効率的に申込みができます。 ・パソコン、モバイル両方に対応しています。	<b>14日</b>	削減可能な 申込みプロセス にかかる所要日数
 TeleLife <sup>®</sup>	〉	保険申込み確認時にお客さまとリモート面談するための仕組み ・オンラインでの申込みをすぐに受け付け、24時間以内にリモート面談のご連絡をします。 ・テキストメッセージで約款を確認することが可能です。 ・音声署名を利用できます。	<b>2.7日</b>	音声署名により 削減可能な 申込みプロセスに かかる所要日数
 Protective Life Underwriting Solution (PLUS)	〉	最適な医的診査を選択する仕組み ・検査などを省略できることもあります。 ・お客さまのご負担が最小限の診査方法を選択しています。	<b>2倍</b>	従来の診査プロセスと 比較した対応スピード
 Protective Life Underwriting Solution (PLUS)	〉	・迅速で容易、安全に保険証券をデジタル配信します。 ・いつでも保険証券の内容や配信状況を確認することができます。 ・すべての情報は、安全なWEBサイトに保存されます。	<b>5日</b>	紙の保険証券と 比較して削減可能な 所要日数
 E-Signature	〉	複数の電子署名に対応しており、お客さまや代理店がいつでもどこからでも署名できます。	<b>4種類</b>	対応している 電子署名の種類

## TALにおけるDX取組み

### 保険金請求アプリ“Claims Assist”

お客さまが、オンライン上で保険金請求手続きに関する書類提出や保険金請求手続きの進捗確認を随時行うことができるサービスです。お客さまの保険金請求手続きの簡素化により、サービスの向上に寄与しています。また、受電業務の減少など、保険金支払部門の事務プロセスの効率化にもつながっています。



### オンラインでのアドバイザー教育プログラム“TAL Risk Academy”

保険募集に係るスキルや知識向上に資するコンテンツをオンラインで幅広く提供しており、10,000名を超える独立アドバイザーが受講し、のべ65,000回以上利用されています。独立アドバイザーの専門性の向上を通じて、お客さまへの適切な金融アドバイスの提供や営業効率の向上に寄与しています。



# イノベーション推進

“InsTech(Insurance Technology)”を通じた  
新たな顧客体験(CX)の提供、  
生産性向上(EX)、ビジネス領域の拡大により、  
人々のwell-beingに貢献します。



代表取締役副会長執行役員 寺本 秀雄

将来の保険産業はどうあるべきか。私は人々のwell-being、言い換えれば、「幸せ」「生きがい」を応援し、新たな体験価値に貢献する産業になっていくべきだと考えています。

産業構造の変化に加え、個人のライフスタイルの多様化・個別化による消費者生活の変化に対して、当社グループも適応していく必要がありますが、特に2つの課題があると考えています。

1つは、これまでも試行錯誤してきましたが、イノベーションを最大限に活用し、人を中心に考えるデザイン思考に基づきCXとEXを劇的に変えていくことです。もう1つは、従来の保険にプラスしてウイングを広げ、新しい価値を提供していくことです。

こうした課題に取り組むにあたり、イノベーションチームは、グループ内の活動をフルサポートしたり各社の背中を押ししたりすることが大きなミッションであると考えています。新たな体験価値の創出に向けたDX取り組みである「CXデザイン・システム」の開発もその1つです。

私は、将来的には、デジタル化やAI(人工知能)といった技術によって、保険の商品・サービスの方から人々にアクセスするような世界が望ましいと考えています。例えば、保険金・給付金のお支払い事由が生じた際、従来のようにまずご契約者さまが保険会社に連絡を入れるといったアクションを起点にするのではなく、入院や手術が始まる瞬間に、連携されたデータに基づき、保険会社からご契約者さまに適

切に案内するのがあるべき姿という考えです。そのためには保険会社単独では限界があり、医療のデジタル化や地域連携といった世の中全体の対応が必要でもあるため、さまざまな関係者を交え、実証も進めていきたいと思っています。

お客さま一人ひとりに向き合い、それぞれの方に適した体験価値を提供するためには、“個客”を深く理解し、潜在的な課題・ニーズを読み解いていく必要があります。また、そのためには、当社グループならではのデータの利活用やサービスの創出・向上が必要となります。

これらの取組みは大きなチャレンジであるとともに、いわばエンドレス・ジャーニーでもありますが、人々のwell-beingを応援し、価値創造に貢献できるようグループが一丸となってイノベーションの創出に挑み続けていきます。



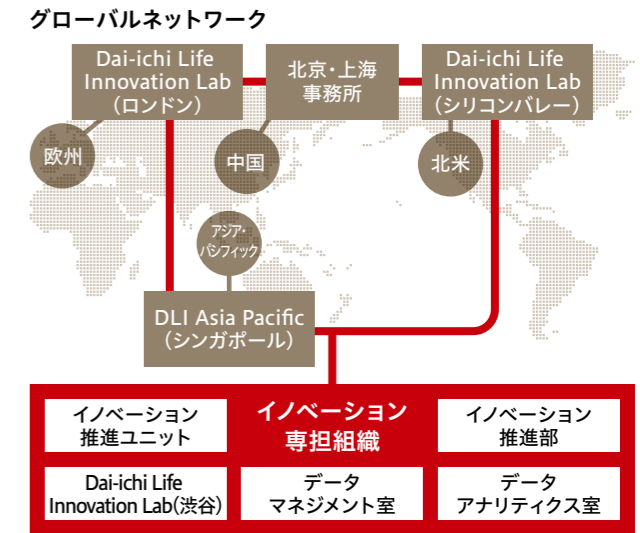
上: Dai-ichi Life Innovation Lab, Tokyo  
下: Dai-ichi Life Innovation Lab, Silicon Valley

## 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

不確実な時代において、世界の潮流を捉えるために、強固なネットワークを構築し、確かな情報を収集する能力を強化していくことがますます重要になってきています。

東京のイノベーション専担組織に加え、シリコンバレーやロンドンに専用のLab機能を設置するとともに、アジアではシンガポールと北京、上海にもイノベーション創出のための情報収集拠点を設置しています。

欧米全域やアジア、中東を含め、よりグローバルかつタイムリーに、先端テクノロジーの動向把握やスタートアップの発掘、協業に向けて取り組んでいます。



## AIの活用

デジタル化やAI技術の進化は従来の生命保険会社のビジネス構造や業務プロセスに変革をもたらし、保険の商品・サービスが能動的にお客さまの方にアクセスするような世界観の将来的な実現が予想されます。

第一生命ではAI技術の動向を注視し、既存ビジネスの変革や新規の事業機会をもたらす技術や活用事例の発掘、検証、導入に継続的に取り組んでいます。

また、海外を含めた第一生命グループ各社との連携を深めており、日米豪やアジアからグループ横断でイノベーションやデータサイエンスに取り組むメンバーを集めた3日間にわたるバーチャル・ワークショップを開催しました。これらを

通じ、グループとしてのAI技術の活用領域やその活用にあたっての基本原則を策定し、グループのデータサイエンス人材の協業を加速させています。

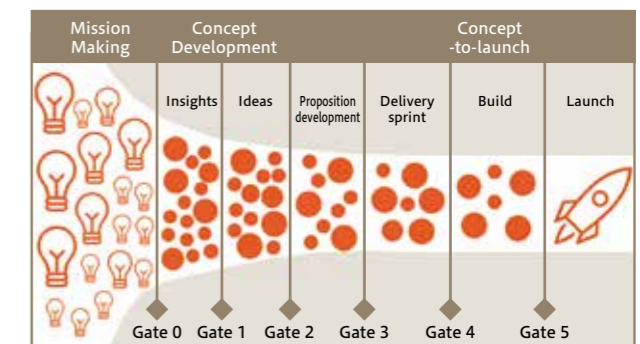


## イノベーションファンドの創設

顧客体験の向上およびグループシナジーの実現には、中長期視点に立ったグループ横断的イノベーション能力の蓄積や、複数地域に展開可能なソリューションの探索が必要です。

これらグループ全体に裨益する取組みを機動的に実施するために、グループ各社の予算などの制約を超え、海外グループ会社を含めたグローバルベースでの実証実験などを支援するイノベーションファンドを2021年度に設立します。

チャレンジ精神を重視し、外部専門家の意見も取り入れる客観的なプロセスで選出された提案に対し、柔軟な資金支援を行い、新中期経営計画の戦略遂行に貢献していきます。

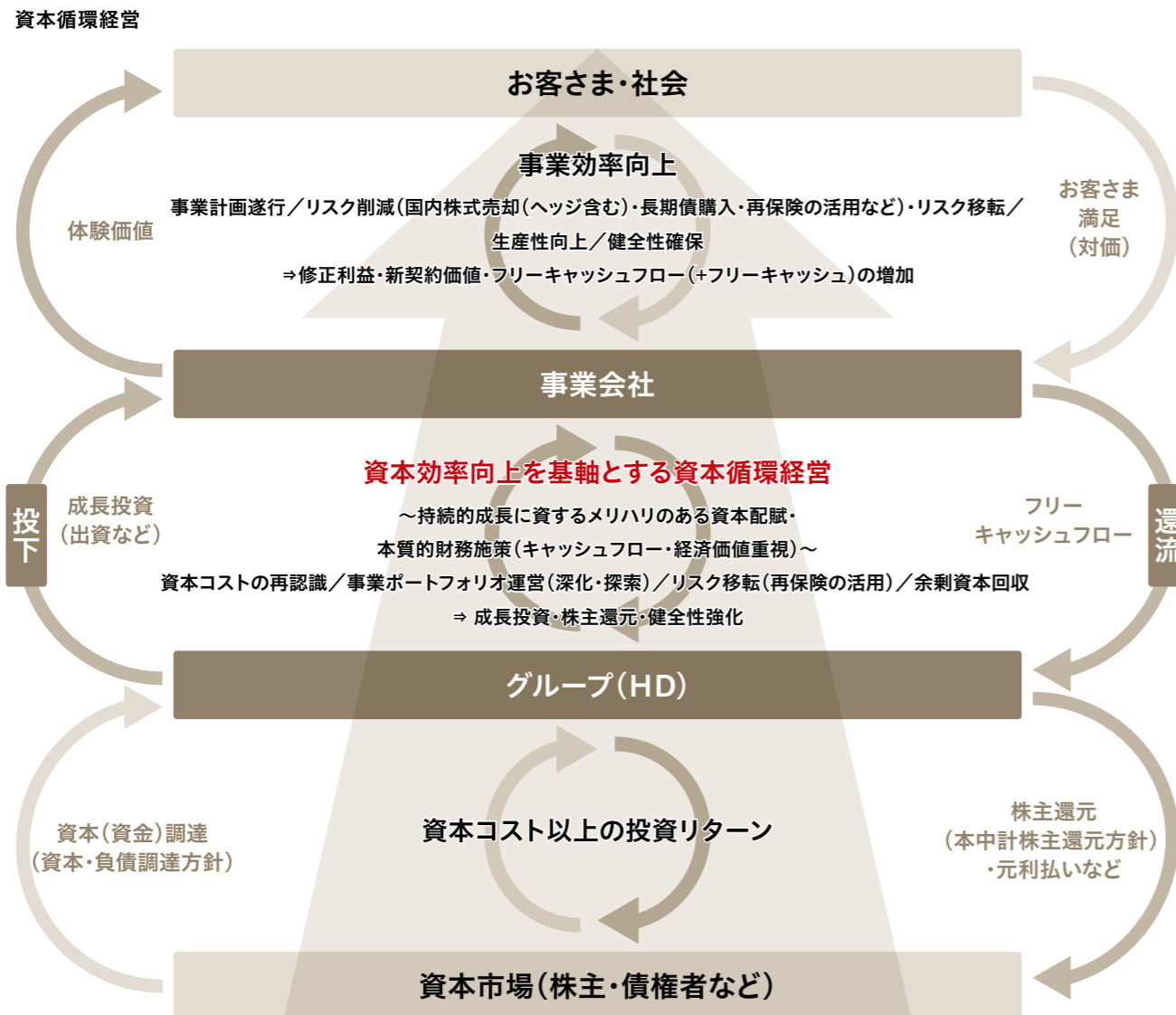


# 資本政策・ERM

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好循環経営を推進します。



取締役常務執行役員 隅野 俊亮



## 資本政策の基本的な考え方

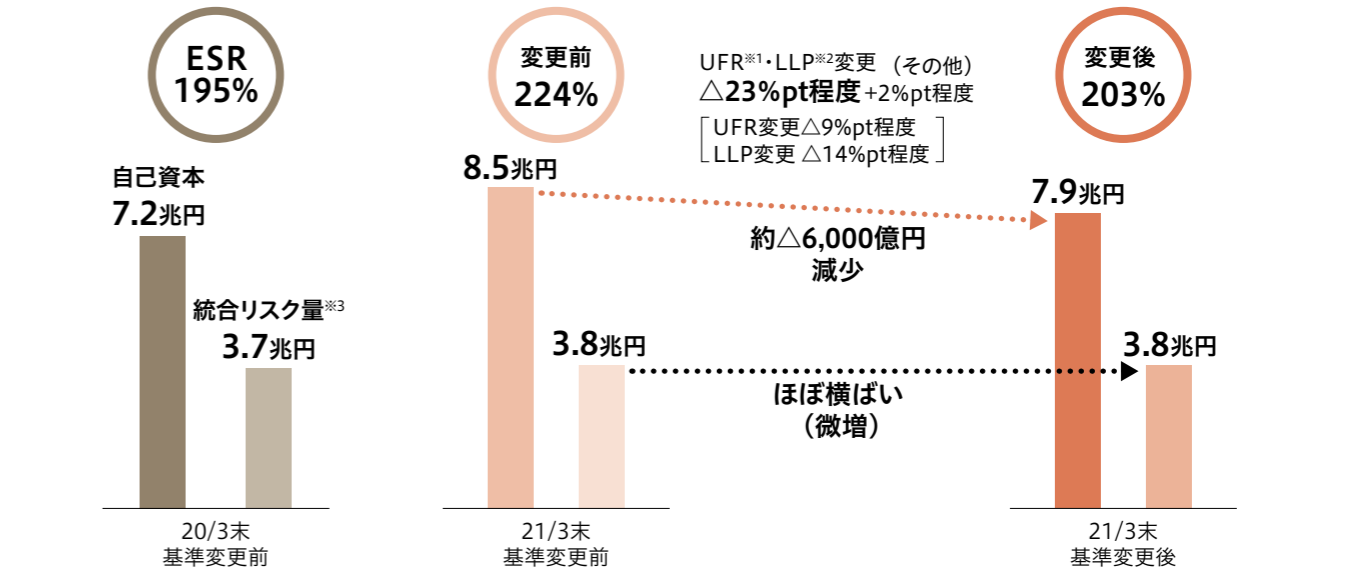
当社グループは、財務健全性を確保しつつ、持続的な企業価値向上と株主還元のさらなる充実を目指し、ERM (Enterprise Risk Management)の枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

2021年度にスタートした中期経営計画「Re-connect 2023」では、これまでのERMサイクル(利益・資本・リスク)を進化させた「資本循環経営」の実践を通じて持続的な成長を目指します。「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。

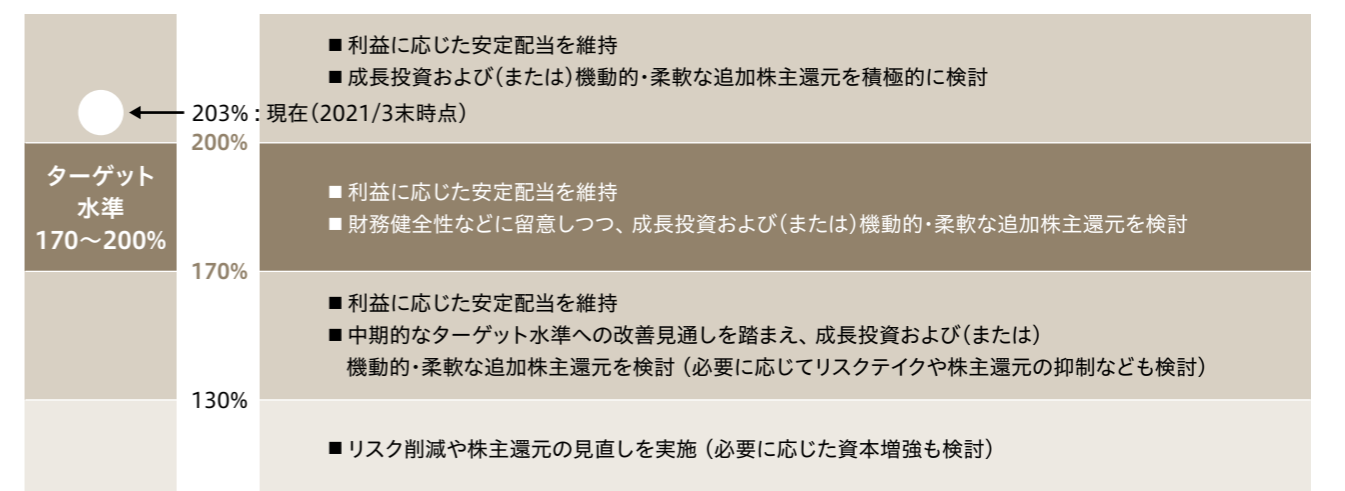
経済価値ベースの財務健全性指標である資本充足率 (Economic Solvency Ratio、以下、「ESR」)については、ターゲット水準を170～200%と定め、これを安定的に確保しつつ、リスク・リターンの改善により資本コストを上回る資本効率の早期達成を目指します。また、成長投資や追加株主還元などの資本政策をESRの水準に応じて運営し、ターゲット水準を超過している場合には、成長投資や機動的・柔軟な追加株主還元を積極的に検討します。

UFR・LLP基準変更前後のESR



※1 UFR (Ultimate Forward Rate) とは、将来の短期金利(フォワード・レート)が一定の水準に収束するという考え方に基づいた時の収束する金利を指します。マクロ経済分析などを前提に水準を設定することが一般的です。  
 ※2 LLP (Last Liquid Point) とは、市場の流動性を鑑みたくえでの、最終流動点(市場金利をそのまま採用する最終点)を指します。  
 ※3 当社グループが抱える保険や資産運用などのリスクを統計手法を使用して統一的な尺度で計り、各種リスクの相関関係などを加味して統合(合算)した会社全体のリスク量のことです。

資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



## 資本効率を基軸とする資本循環経営における考え方の前提 (資本コストの改定(8%⇒10%へ)、資本効率向上)

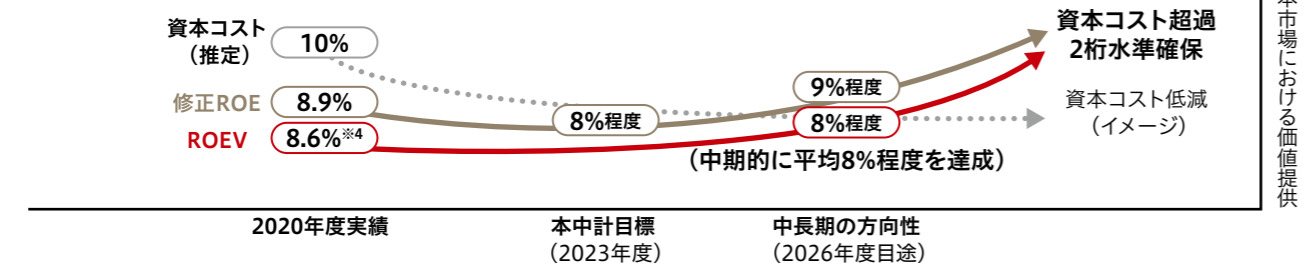
経営環境が変化するなかで、資本コストについてこれまでの8%から10%へと自己認識を改めました。そして、当社株価が割安水準であることから脱却するために、中長期の時間軸で資本コストを安定的に上回る資本効率を実現することを目標に掲げ、リスク削減を通じて資本コストを引き下げると同時に、高度化した資本配賦運営に基づく事業ポートフォリオの見直しを通じて資本効率の改善に取り組んでいきます。

資本効率の改善に向けては、ROEVに加えて新たに修正ROEも評価指標とし、より高資本効率・高成長事業へと資本

を再配賦していきます。具体的には、全事業の資本コストを一律8%（海外事業は内外金利差を調整）としていた従来の運営を改め、個々の事業リスク特性や所在国における市場リスクプレミアムを勘案した資本コストを新たに設定したうえで事業成果を評価し、資本の配賦・回収などの意思決定を行うこととしました。

このような運営を通じて創出されたフリーキャッシュの用途については、グループ健全性の確保、成長投資、株主還元とのバランスをより一層洗練させていきます。

### 資本効率・健全性



※4 過去3年(2018-2020年度)の平均を記載しています。

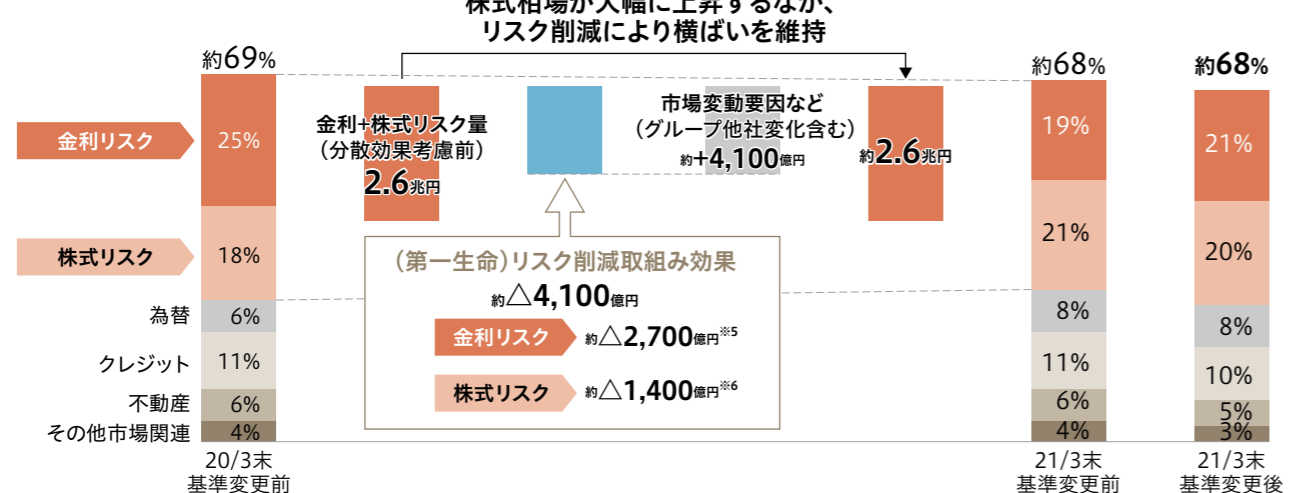
## 資本循環経営の具現化に向けた主な取組み

### リスク削減の取組み

資本コストの引下げを企図して実施しているリスク削減については、2019年度末に策定した2023年度末までの市場関連リスクの削減目標に対して、2020年度は大幅に進捗しました。第一生命では、約4,100億円の市場リスク削減を実

施した結果、株式相場が大幅に上昇するなかでも、リスク量はほぼ横ばいを維持しました。また、金利リスク削減の結果、ESRの国内金利に対する感応度は着実に低下しています。

### 市場関連リスク量占率



※5 21/3期リスク削減取組みの前倒しとして20/3期中に実施した、超長期債券の購入やデリバティブのロールによる効果(約△300億円)を含めた取組み効果は約△3,000億円です。  
※6 うち△900億円は、本中計期間に向け、リスク削減効果の前倒しを目的に構築したヘッジポジションの効果です。

しかし、2020年度末時点で、当社グループが有する統合リスク量のうち、本業である保険リスクが29%であるのに対し、金利・株式中心の市場関連リスクは68%を占めており、財務体質の改善が引き続きの課題です。

中期経営計画においては、今後も世界的な金融・経済の不透明さ・不安定さが続くという見通しも踏まえ、2023年度末までの市場リスク削減目標を拡大し、さらなる財務体質の改善を目指します。

具体的には、市場関連リスクの大宗を占めている金利・株式リスク量を、2023年度末までに、2020年度末対比で20%相当削減します(経済変動など考慮前)。金利リスク削減(約2,800億円)は資産デュレーションの長期化や再保険・デリバティブの活用などにより、また、株式リスク削減(約2,800億円)は計画的な保有株式の削減やデリバティブの活用などにより、取組みを推進していきます。

### 第一生命における2020年度の市場リスク削減の具体的取組み

**金利リスク削減**  
超長期債券の追加購入・デュレーション長期化・ヘッジ

- ・ 金融市場動向を踏まえた、着実な超長期債の積増しと長期化入替
- ・ 状況に応じたスワップシジョンなどの活用

2020年度 追加購入・入替額  
**約1.7兆円**  
(30年国債換算)

**金利リスク削減**  
高予定利率負債の外部出再

- ・ 戦略的な再保険活用(出再)による、積極的な負債構造の改革

2020年度 出再責任準備金(取組開始来累計)  
**約3,000億円**  
(約6,000億円)

**株式リスク削減**  
保有株式の売却・ヘッジ

- ・ 計画に沿った保有株式の削減とデリバティブなどによるヘッジの実施

2020年度 国内株式売却額  
**約2,000億円(時価)**

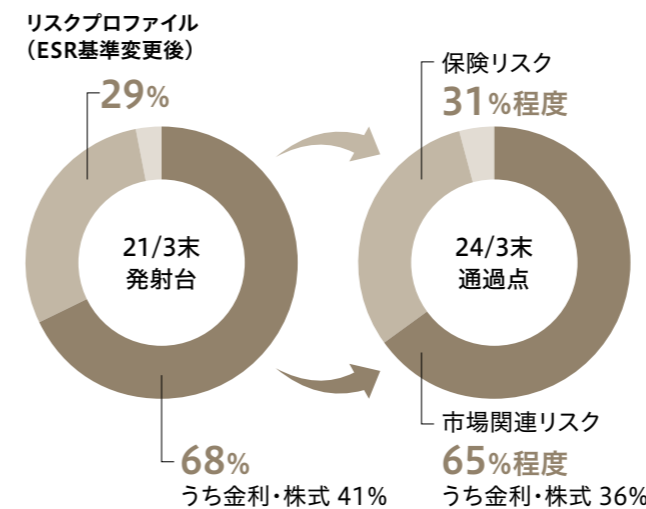
ヘッジポジション構築※7  
**約4,000億円**

一部売却資金の活用

売却資金・売却益の活用  
(出再関連費用と相殺)

※7 本中期経営計画期間の取組みの前倒し構築

### リスクプロファイル変革後の目指す姿



### 市場関連リスク削減目標

**金利リスク量**

21/3末  
**1.4兆円**※8  
(20/3末比△0.3兆円)

**株式リスク量**

21/3末  
**1.3兆円**※9  
(20/3末比+0.3兆円)  
保有国内上場株式  
時価 3.5兆円  
(20/3末比+0.8兆円)

**新たな金利・株式リスク量  
約△20%相当の削減**

**削減目標 リスク量  
約△5,600億円  
うち金利△2,800億円・  
株式△2,800億円**

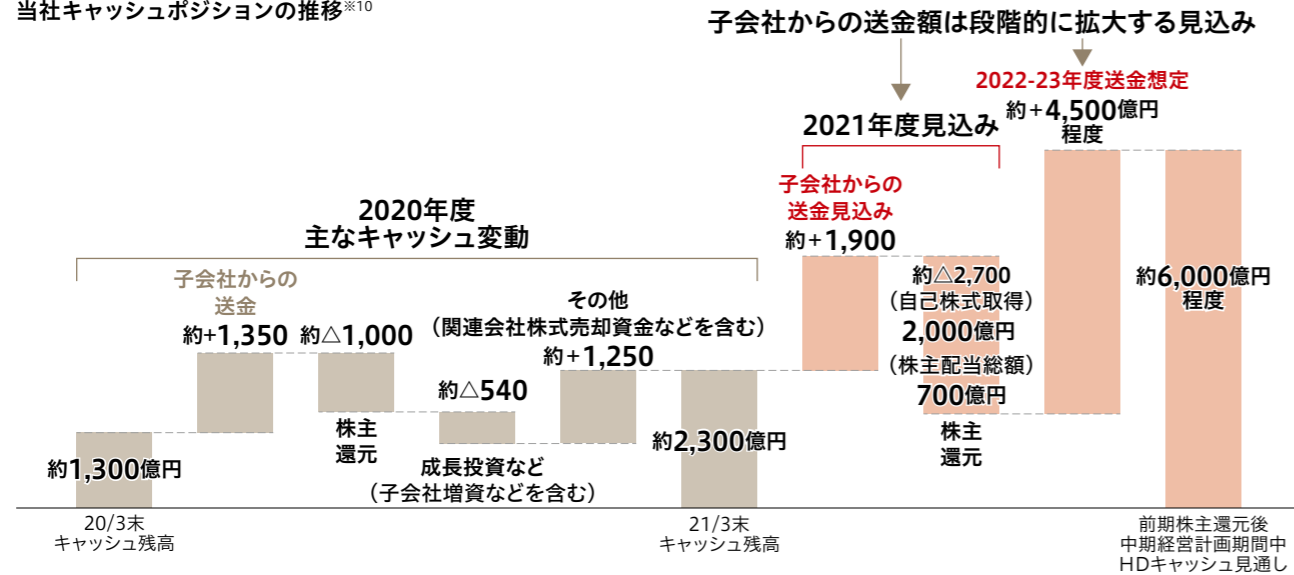
※8 資本充足率(ESR)におけるUFRなどの基準変更後の数値です。  
※9 株式リスクに対するヘッジ前倒し効果を除く数値です。

## フリーキャッシュに基づく送金運営への移行

これまで、各事業会社から当社への配当金額は各社の事業活動から創出される利益に基づいて決定していましたが、今後は、経済価値ベースの財務健全性や各国の健全性規制・会計制約など、複数の視点や制約からフリーキャッシュ

を割り出し、これに基づき配当金額を決定する運営へ移行します。これにより、子会社からの送金は率・額ともに増加する見込みです。

当社キャッシュポジションの推移<sup>※10</sup>



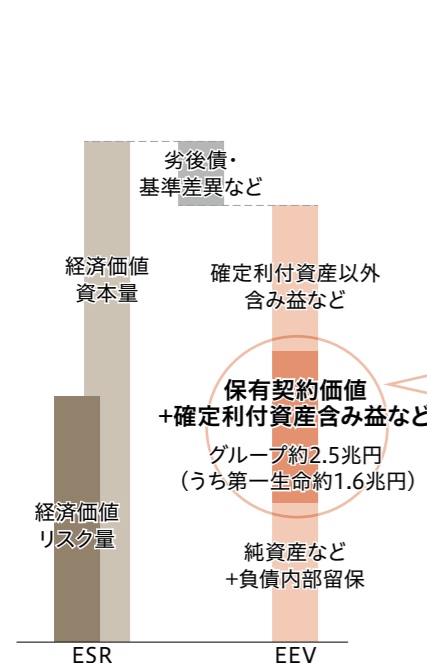
※10 中間持株会社におけるキャッシュ残高・増減のほか、持株会社の手元流動性などの確保のために保持するキャッシュ残高を含みます。また、米プロテクティブなどの海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替えています。

## 生命保険事業のリカーリング性の強化

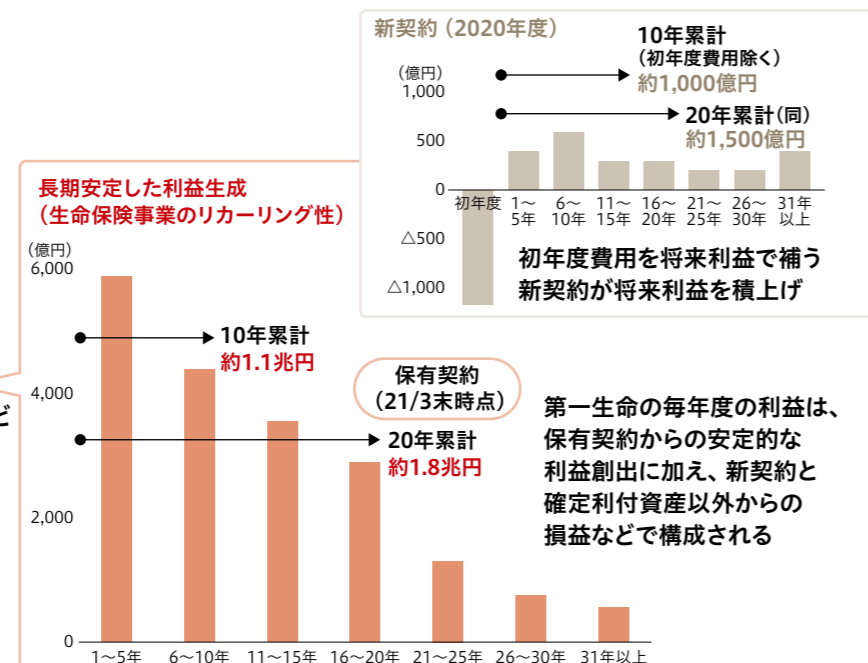
生命保険事業のフロー利益はリカーリング性が高く、保有契約の経過に伴って収益を長期にわたり高い確度で認識できる特徴があります。当社グループではこの強みを活かし、

今後さらに新契約を積み上げていくことで、保有契約からの利益生成のリカーリング性をさらに強固なものにしていきます。

グループ経済価値資本とEEV資本



第一生命における契約から期待される将来利益 (5年ごと累計・概算値)<sup>※11</sup>



※11 確定利付資産含み益などの部分については、保有する確定利付資産を売却せず満期まで保有するなどの一定の前提のもと、それらの将来の利息収入に調整を加えるなどして計上した概算値です。

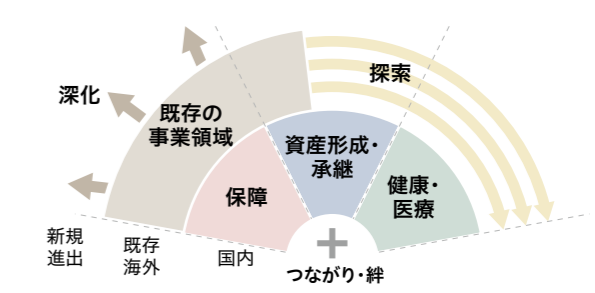
## 事業ポートフォリオの見直し

2020年度には、前中期経営計画「CONNECT 2020」におけるグループ事業戦略や財務・資本戦略の方向性を踏まえてジャナス・ヘンダーソンの株式を売却しました。また、相互住宅の完全子会社化、英領バミュダにおける再保険会社の新設など、資本効率改善やリスク(利益ボラティリティ)の抑制を意識した優良案件への投資を行いました。

本中期経営計画では、既存投資先に係る事業ポートフォリオの見直しに加え、創出したフリーキャッシュや内部留保の活用により、中核事業(保障・資産形成・承継)の深化を図るとともに、デジタル、健康・医療領域などへの新規投資を通じ

て組織能力獲得への探索を進め、事業ポートフォリオの拡大・分散を加速していきます。

当社グループにおける深化領域と探索領域



## 財務健全性の確保

当社グループでは、これまでも、リカーリングなグループ利益を原資とした着実な資本の積上げや市場関連リスクの削減取組みなどを通じて財務健全性の確保に努めてきました。また、2020年度には、第一生命での永久劣後ローンの増額再調達(2020年10月)、当社での永久劣後債の調達(2021年3月)、海外子会社における資金調達など、着実に資本基盤を維持・強化することができました。

これらの取組みにより2020年度末のESRは203%とな

## 魅力ある株主還元の実現へ

前中期経営計画の株主還元方針である総還元性向40%については、1株当たり配当金および自己株式取得の組み合わせにより、適切に実施することができました。

より魅力ある株主還元に向けて、本中期経営計画では、利益に応じた毎期の安定配当として配当性向30%以上(対グループ修正利益過去3年平均。1株当たり配当の減配は原則行わない)を実現します。加えて、総還元性向の目安を中期平均50%とし、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会の有無や当社株価水準などを総合的に勘案したうえで、自己株式取得などによる機動的・柔軟な追加株主還元を戦略的に検討・実施します。

2020年度の株主還元について、1株当たり配当金は62円と前年度と同額としましたが、このような株主還元方針の変更を踏まえて、上限2,000億円の自己株式取得を決定し、高水準の株主還元を実施しています。

今後も、これまで拡大・分散させてきた国内外の事業基盤を成長軌道に乗せるとともに、グループ利益の持続的な

り、当社グループがターゲット水準とする170~200%のレンジを上回りました。今後もターゲットレンジ内の水準を維持すべく、市場関連リスク削減によるESRのボラティリティ抑制などに取り組み、堅確な財務運営を行っていきます。

2020年度グループ劣後負債調達

第一生命	永久劣後ローン	1,810億円
第一生命HD	永久劣後債	800億円

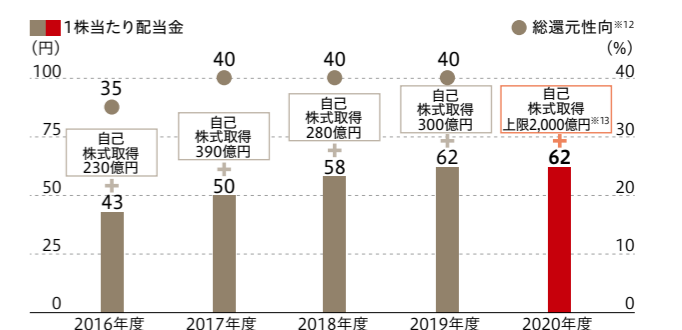
株主還元基本方針

**利益に応じた安定配当 (2021年度より)**

- [配当性向] 毎期30%以上
- ・1株当たり配当の減配は原則行わない

**機動的・柔軟な追加株主還元の検討 (2020年度より)**

- ・実施規模やタイミングなどは戦略的に判断
- ・総還元性向の目安: 中期平均50%



※12 総還元性向 = (株主配当総額 + 自己株式取得総額) / グループ修正利益  
 ※13 資本充足率の見直しなどを踏まえ、新たな株主還元方針に基づく機動的・柔軟な追加株主還元の検討方針を早期に適用し、2021年3月31日開催の取締役会において、上限を2,000億円とする自己株式取得を決定



# サステナビリティ

第一生命グループの存在意義は、  
 社会保障の補完産業として、  
 人々の幸せや社会課題の解決に向けた貢献です。  
 より良い未来のために  
 真に必要なことに取り組んでいきます。



代表取締役社長 稲垣 精二

## 第一生命グループの存在意義とサステナビリティにかける想い

第一生命の創業者である矢野恒太は、「世間の人々が喜ぶか、無くてもいいと思うかを考えよ。世間の人々が有益で便利と感じる仕事は必ず価値が認められ、世間がその仕事を大きく育ててくれる。だからこそ仕事というものは世間のためにやるのだ。」という言葉を残しています。創業者のDNAを受け継いだ当社グループは、1世紀以上の歴史のなかで、各時代における人々のニーズに合った安心をお届けし、社会課題の解決に取り組むことで、日本の発展とともに成長してきました。

2022年に創業120周年を迎える当社グループは、将来にわたって、すべての人々が世代を超えて安心に満ち、豊かで健康な人生を送れるwell-being(幸せ)に貢献し続けられる存在でありたいと願っています。ここには、生命保険事業の基本的精神は「相互扶助」であり、当社グループは、従来の生命保険のご契約者さま間の枠組みにとらわれず、あらゆるステークホルダーとの調和を通じた「相互扶助」の実現、ひいては、地球市民の一人として、相互扶助の枠組みを通じた人類全体のwell-beingの実現を目指していきたいという想いを込めています。

また、生命保険事業は、ご契約者さまから保険料をお預かりし、ご病気やおケガの際の経済的保障を行うとともに、ご家族、特にお子さまやお孫さまの世代に保険金や財産を

お渡ししていくという、「今の世代と次の世代の橋渡しを担う仕事」「世代をコネクトする仕事」です。つまり、「一生涯のパートナー」として、生命保険のご提供などにより、長きにわたりお客さま・地域社会に寄り添い、将来世代のwell-beingを実現していくことも私たちの使命といえます。

しかしながら、近年は、地球温暖化による自然災害の増加や新型コロナウイルス感染症の拡大など、社会そのものの持続可能性が大きく問われており、将来世代に灼熱の世界や飢餓が蔓延するような世界を残さず、安心して暮らせる住みやすい社会を構築することが重要な課題になっています。こうした背景を踏まえ、私たちが追求する将来世代を含むすべての人々のwell-beingは、持続的社會(サステナビリティ)があつてこそ実現するものと考えました。そのサステナビリティの実現を事業運営の大前提と位置付け、気候変動への対応のみならず、あらゆる人々の人権や多様性の尊重といった地域・社会の持続性確保に関する重要な社会課題にも、これまで以上に取り組んでいきます。

「一生涯のパートナー」として、今の世代と将来世代をコネクトするというミッションのもと、事業会社としての保険商品・サービスのご提供や、機関投資家としてのお預かりした保険料の運用を通じて、私たちは、持続可能かつレジリエントな社会の実現に貢献していきます。

## サステナビリティを追求する私たちの企業行動原則

当社グループでは、お客さま・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの期待に応え続けるための企業行動原則として、「DSR(Dai-ichi's Social Responsibility)憲章」を2011年4月に制定しています。事業運営の大前提であ

る「サステナビリティの実現」に向けて、私たち一人ひとりが社会的責任を果たし、当社グループならではの価値創造を行っていきます。

DSR憲章の各項目	参照先
 <b>お客さま満足</b> お客さまの「一生涯のパートナー」を目指し、お客さま一人ひとりの期待に誠実に応える商品・サービスをいち早く提供します。	<b>P29</b> CXデザイン戦略、保障、資産形成・承継、健康・医療をはじめとする事業戦略  <b>お客さま第一の業務運営方針</b> <a href="https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/customer_first/index.html">https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/customer_first/index.html</a> SASB FIN-IN-270a.1-a.4, 410b.2, 000.A
 <b>コミュニケーション</b> すべてのステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、いただいたご意見を真摯に受け止め、積極的に企業経営に反映します。	<b>P94</b> ステークホルダーへの対応  <b>ステークホルダーへの主な取組み</b> <a href="https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives.html">https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives.html</a> SASB FIN-IN-270a.1-a.4
 <b>コンプライアンス</b> 高い倫理観を持ち、公正かつ健全な事業活動を行います。あらゆる事業活動においてコンプライアンスを徹底します。	<b>P80</b> コーポレートガバナンス  <b>コンプライアンス(法令等遵守)</b> <a href="https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/compliance.html">https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/compliance.html</a> SASB FIN-IN-550a.1-a.3
 <b>人権尊重</b> 各国・各地域において、文化および慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行います。人権を尊重し、人権啓発に積極的に取り組みます。	<b>P63</b> 人財戦略 <b>P66</b> ダイバーシティ&インクルージョン <b>P103</b> ファイナンシャル・インクルージョン  <b>人権の尊重</b> <a href="https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/governance/rights.html">https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/governance/rights.html</a> SASB FIN-IN-410b.2
 <b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> 人財の多様性を尊重し、すべての従業員が活躍できる安心・安全かつ働きがいのある職場環境を確保し、積極的な人財育成を行います。	
 <b>環境保護</b> 地球環境保護を社会的責任と捉え、日常的かつ継続的に環境保護活動に取り組みます。	<b>P53</b> 気候変動への取組み SASB FIN-IN-410b.2, 450a.1-a.3 <b>P59</b> 特集 第一生命のESG投資 SASB FIN-IN-410a.1-a.2
 <b>社会貢献</b> 「良き企業市民」として地域社会とともに発展することを目指し、社会貢献活動を行います。	 <b>地域・社会への取組み</b> <a href="https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives/society.html">https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives/society.html</a>
 <b>健康増進</b> 地域の皆さまの健康増進に寄与する経営を行います。すべての従業員の心と身体の健康増進を図ります。	<b>P37</b> 健康・医療 <b>P63</b> 人財戦略  <b>社員の健康増進</b> <a href="https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/employee/health.html">https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/employee/health.html</a> SASB FIN-IN-410b.2
 <b>持続的な企業価値の創造</b> 以上の8つの原則、 <b>イノベーションの推進、経営資源の有効活用、業務の生産性向上、財務基盤の維持・強化</b> によって、持続的な企業価値の創造に取り組みます。	<b>P43</b> イノベーション推進 <b>P21</b> well-beingへの貢献を支える経営資源 SASB FIN-IN-410b.2

# 気候変動への取組み～TCFDへの対応～

## 基本的な考え方

第一生命グループが追求する「将来にわたるすべての人々の幸せ」は、100年後を見据えた持続的社會が存在してこそ実現するものです。私たちは、社會の持続性確保を事業運営の根幹と位置付け、それに向けた重要課題<sup>※1</sup>の解決にこれまで以上に積極的に取り組んでいくこととしています。とりわけ、気候変動への対応は世界的な重要課題の一つです。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、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、カーボンニュートラルを実現するための目標を掲げ、事業を通じた気候変動への取組みを継続的に強化していきます。

こうした取組みの一環として本ページやサステナビリティレポートにおいてTCFD提言<sup>※2</sup>に基づく積極的な情報開示

※1 当社グループの重要課題については、P23「第一生命グループの重要課題」をご参照ください。

※2 2018年9月に同提言の趣旨に賛同表明。Task Force on Climate-related Financial Disclosures

※3 当社グループの新ビジョンは“Protect and improve the well-being of all”、P5「グループミッション」をご参照ください。

に注力しています。なかでも、気候変動が生命保険事業に与える影響の研究(P56 Topics参照)については、世界的に見てもまだ定まった見解がないなかであるものの、独自のリソースを活用し、研究を進めています。この研究は、緒に就いたばかりではありますが、業界各社、政府・学術機関、ならびに、投資家の皆さまとの対話を通じて取組みや情報開示の高度化を図っていききたいとの考えのもと、今回、分析プロセスや判明済みの分析結果の開示に至りました。

当社グループの新ビジョンに込めた想い<sup>※3</sup>の実現に向けて、これまで以上に事業会社・機関投資家として、リーダーシップを発揮し、世の中の範となる取組み(情報開示を含む)を推進していくことで、脱炭素社会ひいては、持続的な社會の実現に貢献していきます。

## 2020年度の主な取組状況

当社グループは、気候変動への対応を重要課題の一つとして位置付け、経営戦略と整合した各種の具体的な取組みを計画的に推進しています。

TCFD提言4項目	取組み状況	該当頁
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループサステナビリティ推進委員会の新設</li> <li>グループ中核会社の第一生命にて、役員報酬に関わるKPIの一部として、気候関連項目を設定</li> </ul>	P54
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループERM委員会による気候関連リスク管理状況の定期的な確認、リスク管理態勢の高度化の検討</li> <li>リスク管理統括ユニットなどによるグループ各社の気候関連リスクへの取組状況モニタリング・情報共有</li> </ul>	P54
戦略(リスクと機会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>保険事業に対する保険金等支払リスクの定量化モデルの構築および定量的な影響度分析</li> <li>第一生命の運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量・加重平均カーボン・インテンシティの測定</li> </ul>	P56 P58
指標目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業会社・機関投資家として、パリ協定(気温上昇を1.5°C未満に抑える)に合致した目標を設定</li> </ul>	P55,56
	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業会社: スコープ1+2(グループ全体)</li> <li>スコープ3/RE100導入目標(ともに第一生命)</li> <li>機関投資家: 2025年までの温室効果ガス排出量削減目標(第一生命の運用ポートフォリオのうち、上場株式・社債・不動産アセットを対象)</li> </ul>	P57

## ガバナンス／リスク管理態勢

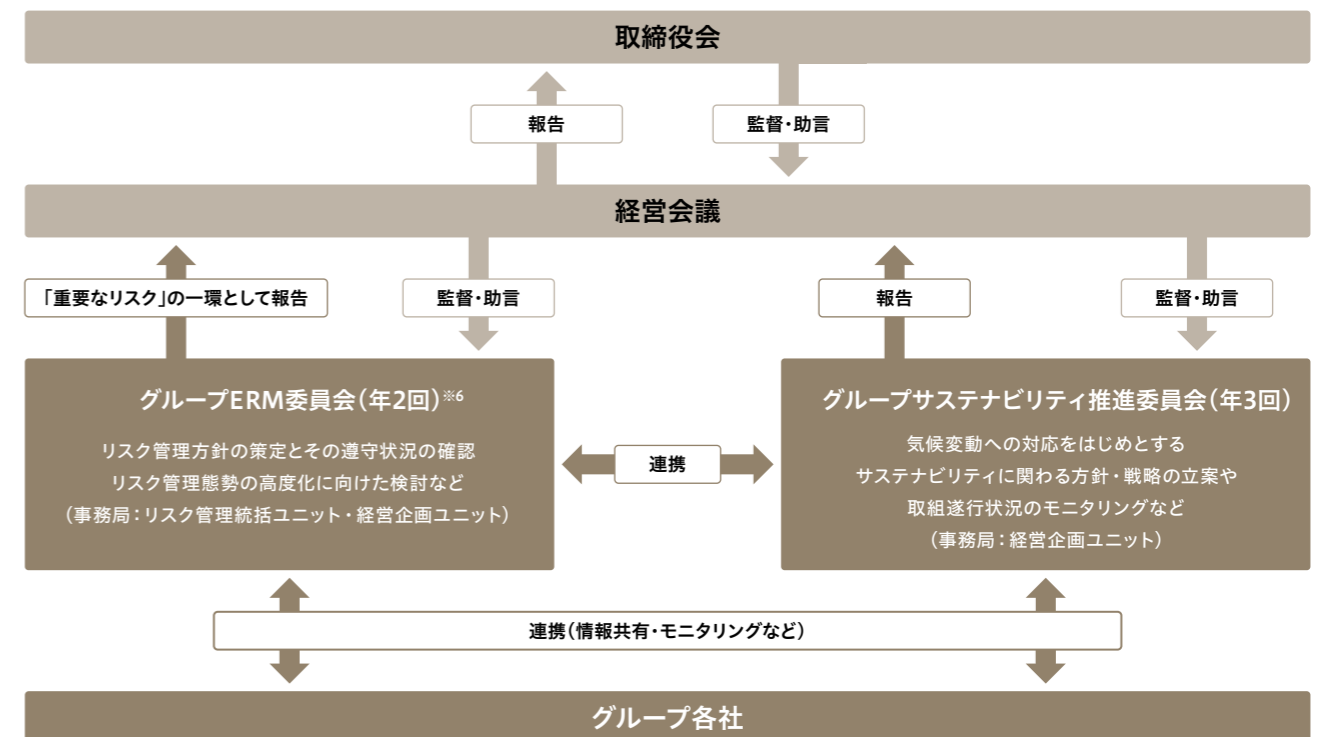
当社グループは、経営会議・取締役会に対して、定期的に気候変動への取組状況(グループ目標をはじめとする取組みの方向性、リスクへの対応状況など)を報告<sup>※4</sup>し、その監督・助言を受けることによって、気候変動への取組みを強化するとともに、経営会議・取締役会が主導して気候変動に関わる事業計画の策定を進めることで、気候関連リスクなどを経営に組み込んでいく態勢を構築しています。

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おり<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出結果をもとに、影響度・発生見込みなどを勘案のうえ、リスク管理統括ユニットにて特定しています。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會全体で取り組む課題である

との認識が高まっており、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、社會の持続可能性などに大きな影響を与えう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、リスク管理担当の役員が委員長を務める「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。

さらに、グループガバナンス態勢の強化の一つとして、2021年4月より、社長が委員長を務める「グループサステナビリティ推進委員会」を新設し、気候変動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きます。また、グループ中核会社の第一生命の役員報酬に関わるKPIの一つとして、気候関連項目を設定しました。

気候変動対応に関するガバナンス／リスク管理態勢(2021年4月時点)



※4 2020年度は、気候関連トピックを取締役に對して計3回報告

主な議案は以下のとおり  
 ・当社グループの気候変動への対応状況(気候関連リスクを含めた具体的取組み・今後の方向性など)  
 ・次期中期経営計画での気候変動への対応をはじめとしたサステナビリティ戦略

※5 リスク管理の詳細は、以下WEBサイトを参照

[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 2020年度気候変動関連の主な議案は以下のとおり

・気候関連リスクへの対応状況  
 - 生命保険事業に対する保険金等支払リスクの定量化検討  
 - 第一生命の運用ポートフォリオの気候関連リスク分析

## 気候変動関連のリスク認識と戦略への活用

### 1. 気候変動関連のリスク・機会、当社グループ事業への影響

当社グループとして、気候変動によって、以下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して認識し、Business-As-Usualシナリオ、2°Cシナリオを用いて分析し

た結果に基づき、事業会社・機関投資家としてのコントロール策・事業としてのレジリエンス(強靱性)を高める取組みを推進しています。

リスク※7	機会※7
<ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化に伴う熱中症や感染症の増加による保険金・給付金支払額の増加</li> <li>台風などによる水害発生増加に伴う保険金・給付金支払額の増加</li> <li>炭素税導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変化への対応などの環境変化への対応が不十分な企業の企業価値低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

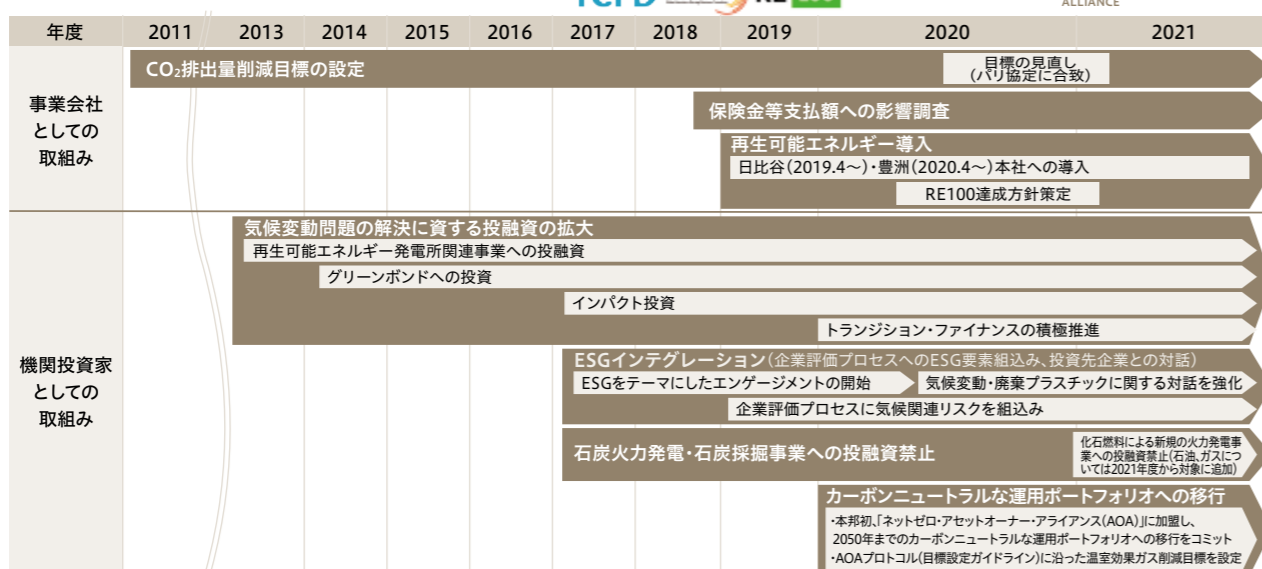
※7 リスク・機会の主な影響・時間軸などの詳細は、以下WEBサイトを参照  
<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives/ecology/climate.html>

### 2. 具体的な取組み・目標

当社グループは、事業会社および機関投資家として、2021年3月にCO<sub>2</sub>排出量削減に関する中長期目標を設定しました。各種取組みをこれまで以上に加速させ、脱炭素社

会の早期実現に貢献していくとともに、生命保険事業・資産運用事業のレジリエンスの強化を図っていきます。

#### 気候変動に関する取組みの変遷



#### <事業会社としての取組み・目標>

従来より、CO<sub>2</sub>排出量削減目標は、スコープ1※8およびスコープ2※8を対象としてきましたが、パリ協定での目標(世界的な平均気温上昇を産業革命以前と比べて1.5°C未満に抑える)に合致する水準に引き上げました。加えて、第一生命では、全社員一体となった取組みを推進するため、「事業

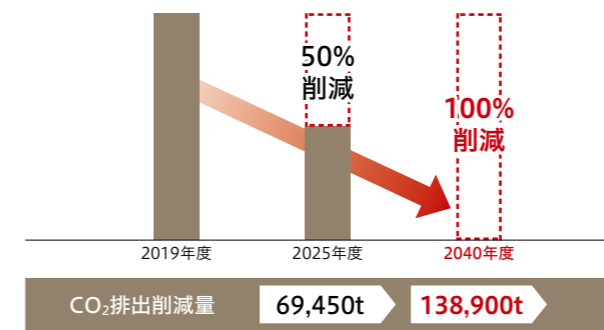
や社員の行動変容につながる視点で重視すべき項目」を対象にスコープ3※8のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を設定しました。

なお、2020年度までのCO<sub>2</sub>排出量実績データは、当社WEBサイト(サステナビリティ関連データ)をご覧ください。

<https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/library/data.html#anc06>

※8 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社の排出)。なお、第一生命のスコープ3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。

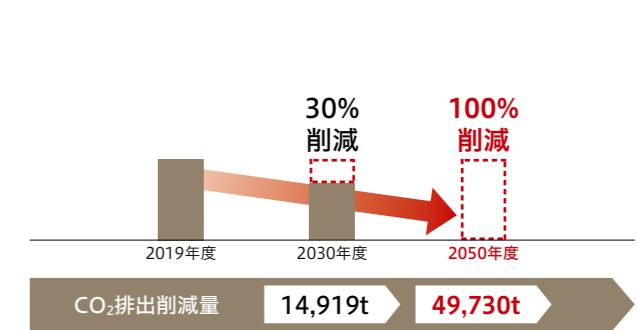
#### 第一生命グループ CO<sub>2</sub>排出量削減(スコープ1+2)



上記の2025年度目標(スコープ1+2)の達成に向けて、第一生命では、「2023年度末までの100%再生可能エネルギー化(特に、第一生命が外部賃貸する物件(投資用不動産)は2021年度中の達成を目指す)」を図っていきます。※9

※9 取組詳細は、2021年3月5日付ニュースリリースをご覧ください。 [https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020\\_097.pdf](https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_097.pdf)

#### 第一生命 CO<sub>2</sub>排出量削減(スコープ3)



また、プロテクティブやTALにおいても、再生可能エネルギー導入・カーボンオフセットなどを推進しており、グループ一体となった取組みを展開していきます。

### 【Topics】気候変動が生命保険事業に与える影響の研究

当社グループでは気候変動が生命保険事業に与える影響として、保険金・給付金支払いに関するリスク把握の取組みを進めています。気温上昇に対しては各分野で研究が進められていますが、保険金・給付金支払いの観点では、健康と自然災害の変化が直接的な影響を及ぼすと考えられます。環境省の報告書(気候変動環境評価報告書)※10によると、健康分野では夏季の熱中症の増加や、光化学オキシダント・オゾンなどの汚染物質生成に伴う心血管疾患・呼吸器疾患の増加、蚊やダニの生息域領域の拡大や外来種の定着による感染症拡大、災害増加による避難生活の長期化に伴う被災者の熱中症・感染症・精神疾患の増加などが指摘されています。また、自然災害では洪水氾濫や土砂災害の増加による影響が考えられます。

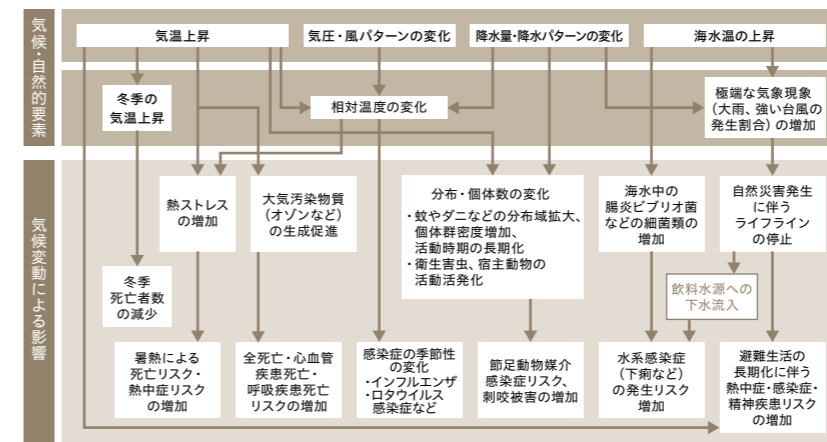
近年、これらに関する文献が多くの研究機関などにより発表され注目度が高まっています。当社グループではこうした研究結果を調査・分析するとともに、保険商品の特性を踏まえたうえで、リスクの網羅的な把握と影響の定量化に取り組んでいます。2020年度の取組みとしては、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社と共同で、気温と第一生命の死亡保険金支払いの関係

を分析しました。夏季の気温上昇による健康被害の増大に着目した分析では、過去数年分の死亡保険金支払実績を用いて全国の最高気温と死亡発生の関係性を推定しました。

この結果、RCP8.5シナリオ※11を適用した場合、過去の実績(2010~2019年度)と比較して、死亡の発生が2050年代には0.4%程度、2090年代には1.0%程度増加すると試算されました。これを2020年度の第一生命の死亡保険金支払実績(約4,000億円)に当てはめると、0.4%では15億円程度、1.0%では40億円程度の増加に相当します。

なお、気候変動が生命保険事業に与える影響の分析・定量化は、いまだ国際的にも確立された方法はなく、各社が試行錯誤を行いながら研究・分析を行っているものと認識しています。当社グループが今回実施した影響分析は、各種の論文※12を参考に、第一生命の過去の実績による最高気温と死亡の相関の統計的な分析にとどまっています。各種疾患の発生に対する調査、医学的見地からのアプローチ、海外各社における影響調査など、課題は多いものと考えており、今後もグループ全体のリスク把握に取り組んでいきます。

#### 気候変動影響評価報告書 総説(令和2年12月環境省)※10



※10 気候変動により想定される影響の概略図より抜粋(一部加工)  
<http://www.env.go.jp/press/files/jp/115261.pdf>

※11 気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次評価報告書における、2100年における温室効果ガスの最大排出量に相当するシナリオ。現状を上回る対策を取らない場合、1986~2005年平均を基準として、2050年付近(中期)には1.4~2.6°C、2090年付近(長期)には2.6~4.8°C上昇(出所)気候変動影響評価報告書(環境省、令和2年12月17日公表)

※12 例えば、Antonio Gasparrini and others, in The Lancet Planetary Health, Volume 1, Issue 9, Projections of temperature-related excess mortality under climate change scenarios, Pages e360-e367 December 2017.

<機関投資家としての取組み・目標>

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、カーボンニュートラルな社会の実現に向けて取組みを進めています。2021年2月には国内で初めて、「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」(以下、AOA)<sup>※13</sup>に加盟し、2050年までにカーボンニュートラルな運用ポートフォリオへ移行することを対外的にコミットしました。また、AOAプロトコル(目標設定ガイドライン)に

従い、上場株式・社債・不動産ポートフォリオにおける温室効果ガス(GHG)排出量を2025年までに25%削減(2020年3月末比)する目標を設定しました。

温室効果ガスの排出が多い投資先を中心にエンゲージメントを行い、投資先企業の気候変動問題への取組みを後押しすることで、グローバルレベルでのリーダーシップを発揮し、カーボンニュートラルな社会の実現を目指します。

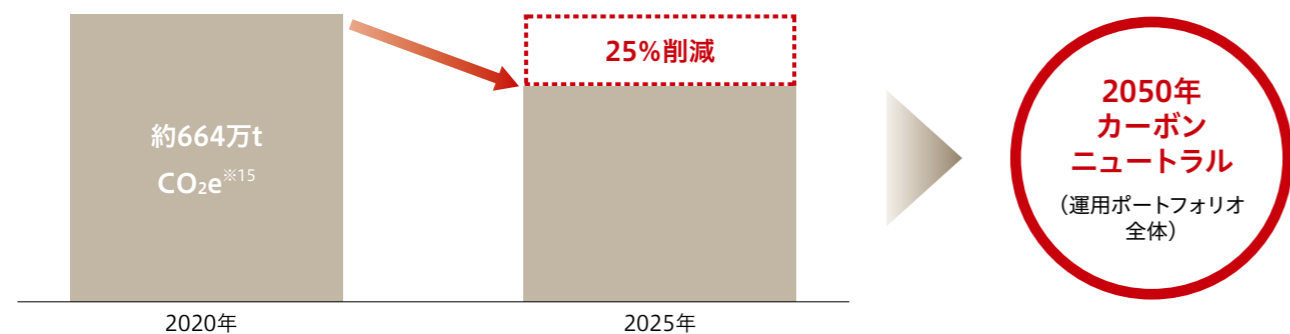
※13 2050年までにカーボンニュートラルのポートフォリオへの移行を目指す機関投資家団体

カーボンニュートラル実現に向けた主な取組み

<b>2050年 脱炭素に向けた 削減目標の設定</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■AOAプロトコル(目標設定ガイドライン)に則り、上場株式・社債・不動産ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量について、2025年までに2020年3月末比で25%削減する中間目標を設定</li> <li>■その他アセットは、AOAとの協議を踏まえて順次設定予定</li> </ul>
<b>エンゲージメントを 通じた投資先企業の 取組みを後押し<sup>※14</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■GHG排出量上位50社に対し、ESGアナリストによる企業の気候変動取組みの分析・提言、GHG排出削減に関する目標設定水準の引き上げ促進などを実施</li> <li>■投資先企業との対話を通じTCFD提言に基づく情報開示やTCFDへの賛同を促進するとともに、Climate Action 100+などの協働エンゲージメントを通じて投資先企業の取組みを後押し</li> <li>■エンゲージメント結果について、投資判断プロセスへ適宜反映</li> </ul>
<b>低炭素社会への移行・ 環境イノベーション 創出の後押し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■グリーンボンドや再生可能エネルギー発電事業への投融資に加え、トランジション・ファイナンスやインパクト投資など、低炭素社会への移行に向けた資金供給を積極化</li> <li>■化石燃料による新規の火力発電プロジェクトファイナンス(石炭・石油・ガスを含む)は行わない</li> </ul>

※14 エンゲージメント活動の詳細は、責任投資活動報告をご覧ください。  
<https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report.html>

上場株式・社債・不動産ポートフォリオの総炭素排出量と中間削減目標



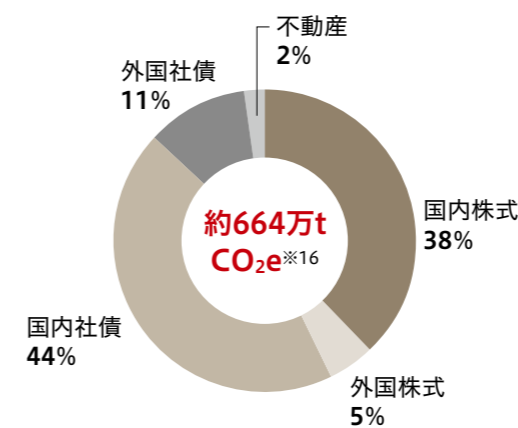
※15 2020年3月末時点の上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値  
(出所) 上場株式、社債についてはS&P Trucost Limitedデータより第一生命にて作成、不動産については第一生命にて集計のうえ作成

第一生命は、国内株式、外国株式、国内社債、外国社債のポートフォリオに関して、投融資先企業の気候関連リスク・機会を評価するために、TCFDが開示を推奨している総炭素排出量と加重平均カーボンインテンシティ(WACI:Weighted Average Carbon Intensity)の分析を行いました。WACIについては、企業の売上当たりの温室効果ガス排出量をポートフォリオにおける保有割合に応じ

て加重平均しています。

これまで、炭素税導入や座礁資産化などの移行リスクを投融資先企業の評価基準に組み込むなど、ポートフォリオのレジリエンス強化に向けた取組みを行っていますが、さらなるリスク管理態勢の強化に向けて、移行リスク・物理リスク・機会などの気候関連リスク・機会の分析高度化に取り組んでいく予定です。

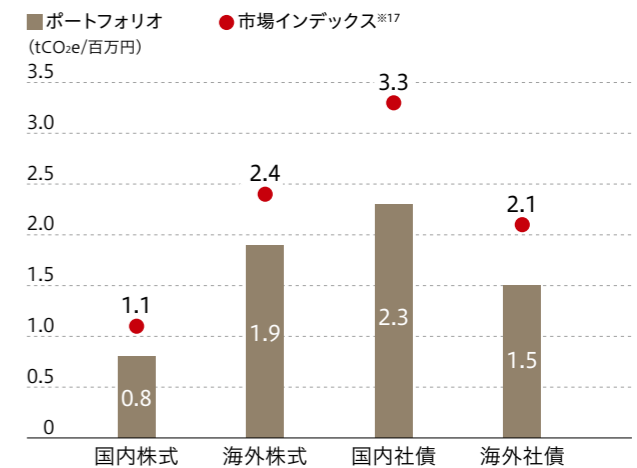
上場株式・社債・不動産の総炭素排出量(内訳) (2020年3月末時点)



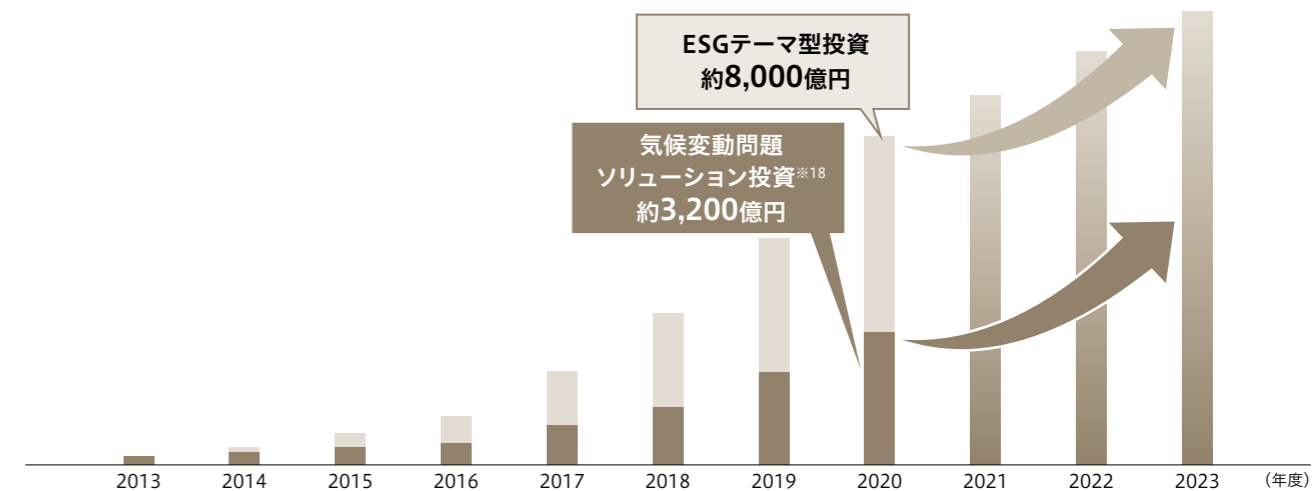
※16 2020年3月末時点の上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値

※17 市場インデックスとして、TOPIX, MSCI ACWI ex-Japan, S&P Japan Corporate Bond Index, S&P International Corporate Bond Indexを使用  
(出所) 上場株式、社債についてはS&P Trucost Limitedデータより第一生命にて作成、不動産については第一生命にて集計のうえ作成

上場株式・社債のWACI (2020年3月末時点)



ESGテーマ型投資 累計投資金額 (2021年3月末時点)



※18 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、気候変動問題の解決に資する投融資

## 特集 第一生命のESG投資

# インパクト投資<sup>※1</sup>を通じて、多くの子どもが 健やかに成長できる社会の実現に貢献

第一生命は約38兆円の資金を幅広い資産で運用するユニバーサル・オーナーとして、運用収益の獲得と社会課題解決の両立を目指すESG投資に積極的に取り組んでいます。

その投資先の一つであり、IoT<sup>※2</sup>やAI(人工知能)といった最新テクノロジーを活用して

保育関連業務の負担軽減および保育の質の向上に取り組むベンチャー企業

ユニファ株式会社代表取締役CEOの土岐泰之氏と取締役CFOの星直人氏、

そして第一生命保険株式会社オルタナティブ投資部の川西陽介が

ESG投資の意義や今後の展望などをテーマに語り合いました。

※1 運用収益の獲得と社会の構造変化など社会的インパクトの創出の両立を意図して投資判断を行う投資手法

※2 Internet of Things(モノのインターネット)の略

## 社会的インパクト

保育施設の労働環境改善を通じて保育士不足解消を促し、待機児童問題を解決



ユニファ株式会社  
取締役CFO  
星直人氏

ユニファ株式会社  
代表取締役CEO  
土岐泰之氏

第一生命保険株式会社  
オルタナティブ投資部  
マネジャー  
川西陽介

## 収益性と社会性のバランスから ユニファに投資

川西 生命保険業はご契約者さまから保険料をお預かりして、その子どもたちの世代に保険金をお渡しする、いわば“世代をつなぐ”役割を担っています。その意味で、次世代の子どもたちは当社の最大のステークホルダーの一つといえます。子どもたちが豊かに暮らせる社会を実現していくには、SDGsが示すような社会課題の解決が重要です。そうした考えから第一生命グループでは、取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を選定していますが、ユニファの目指す「保育施設の働きやすい環境づくり」や「保育の質の向上」は、当社グループの取組みと高い親和性があると感じています。

土岐 川西さんと初めてお会いしたのは、2年ほど前でした

ね。当時、私には起業家として社会課題の解決に貢献したいという強い思いはありましたが、投資家の側にも、そうした大きなうねりが来ていることをその時知りました。同じ志を持つ株主さんに入ってもらえれば、株主、経営者、従業員、お客さま、すべてが一つになって大きな社会課題にも力強く挑戦していけるのだ、と新鮮な驚きを感じたのをよく覚えています。

星 私は前職が外資系証券会社で、マーケットの世界で12年くらい生きてきましたので、ESG投資に関するグローバルなトレンドは5、6年前から感じていました。ちょうど自分にも子どもが生まれ、この子の未来に役立つ仕事がしたいと考えていた時、土岐に出会い、当社の社会的意義と将来性を確信して入社しました。私はESG観点を持った株主を迎え入れることは自分たちにもメリットが大きいと考えていました。第一生命はESG投資の黎明期からこの分野に

フォーカスしています。そういう第一人者に投資してもらえたら、社会やマーケットからも、当社の意義を認めてもらえることになると思いました。

川西 そう言ってもらえると非常にありがたいです。とはいえ、投資にあたっては、まず、純投資の観点で評価します。その点でもユニファはビジネスを非常にしっかりとつくり込んでいるという印象を強く持ったことを覚えています。保育施設にいる乳幼児のお昼寝を見守るサービスや、デジタル連絡帳や登降園管理などの各種ICT(情報通信技術)サービスによって底堅くストック収益を積み上げつつ、保育施設の子どもの写真や動画を保護者がオンラインで購入できるサービスによってアップサイドを狙うことで、力強い成長が期待できると感じました。また、保育商社と連携した代理店戦略が奏功しており、保育領域においてドミナントなポジションを築けるポテンシャルも魅力的でした。もう一つ、ビジネスの確かさとともに高く評価した点が社会性です。事業の収益性と社会性は両立しづらい面もありますが、ユニファの場合はフィナンシャルリターンに加えて、大きな社会的インパクトが期待できるのではないかと考え、そのバランスの良さが投資の決め手になりました。

土岐 ありがとうございます。実は私たちも第一生命から出資を受けるにあたって、長期目線の安定株主であるという安心感だけでなく、事業シナジーの面も検討しました。第一生命は保険事業でデジタル技術を活用して高付加価値化を追求していますし、機関投資家としても投資先企業と丁寧に対話して深い部分にまでリーチしています。さらにESGの観点で深い議論もできる企業です。そういう全体のバランス感という点で唯一無二の株主だと思っています。

## 長期的視点で投資先を見守り 伴走してくれるパートナー

川西 ESG投資における社会的インパクトの評価は、なかなか難しい面があると思っています。定量的に計測できる



要素ばかりではありませんし、かといってそこをしっかりと見えないとガバナンスがなくなります。よりベターな投資手法を日々模索し続けているというのが正直なところです。  
星 私たちの最終ゴールは「家族の幸せ」というパーパス(存在意義)の実現ですが、そこに辿り着くには、例えば保育者の労働環境を改善して離職率を下げる、といった中期的な目標があります。一方で、当然ながら退職される理由はさまざまで、労働環境だけの問題では必ずしもないため、仮に離職率という目標数値を設定したとしても、当社のサービス導入との直接的な関係性の把握が難しい側面もあります。第一生命は、そういう現実も理解しつつ、階段を一步步と登る重要性をとともよく理解してくれています。ベンチャー企業は基本的に、すべての経営資源が足りません。人もいない、お金もない、時間もない。そのなかで、長期的な目線でじっくりと伴走してくれている感覚があります。  
川西 そう感じてもらえると非常に嬉しいです。生命保険会社の負債側のデュレーションは長く、当社の場合は19年近くにもなることから、長期目線での投資が可能です。そうした意味でも私たちのESG投資はユニファのような長い時間を要する社会課題解決のビジネスとの親和性が高いと思っています。

土岐 星も言ったように、当社の目指す最終ゴールに辿り着くには長い時間がかかります。待機児童や保育士不足の問題一つをとってもいまだに解決されたとは言えない状況です。子どもたちの健康・福祉や教育、ジェンダーフリー

## デジタルテクノロジーで家族をもっと幸せにする——ユニファ株式会社

ユニファ(株)は2013年の創業以来、「家族の幸せを生み出すあたらしい社会インフラを世界中で創り出す」というパーパス(存在意義)を掲げ、IoTやAIを活用した保育支援サービスを全国で展開。保育関連業務の負担を軽減するとともに、保育者が子どもたちと関わる時間を増やし、保育の質の向上に貢献できる環境づくりを支援しています。「スマート保育園」・「スマート幼稚園」・ス

スマートこども園」を推進しており、代表的なサービスには、乳幼児のお昼寝を見守る「ルクミー®午睡チェック」や、子どもの写真・動画をオンライン購入できる「ルクミー®フォト」があり、2021年6月時点で全国の保育施設における「ルクミー®」シリーズの導入数は累計で1万1,000件を超えています。





など、SDGsが謳っているような目標を実現するには少なくとも10年はかかるでしょう。私たちがやろうとしていることは、日本の社会機構を変えていく挑戦だと思っています。この長い社会変革の実行を第一生命のような高い視座を持った株主に伴走してもらえることは、創業者として大変ありがたいことです。

**星** 長く応援してもらえることは、ファイナンスの面からも重要です。当社は成長戦略および財務戦略のオプションの一つとして株式上場を常に考えていますが、第一生命は上場までというような短期的な視点ではなく、上場後も含めた長期的な視点で当社を見てくれています。そこが当社の成長戦略に非常にフィットすると思っています。2021年6月に追加のファイナンスを実施しましたが、第一生命には今回も追加投資していただきました。

**川西** 長期的なお付き合いをさせていただくうえで、相互理解が大事になりますが、取締役会にオブザーバーとして参加したり、電話やメールで連絡を取り合ったりすることで、透明度の高いコミュニケーションができています。実際、新型コロナウイルスが発生した際は、ユニファの主なタッチポイントだった対面営業ができなくなり、業況は厳しくなるのではないかと心配しましたが、クラウドファンディングを利用して保育施設にマスクを無償配布することで保育施設との新たなタッチポイントを開拓したり、オンラインセミナーを開催して不安を抱える保育者の方々と信頼関係を築いたり、スタートアップらしい柔軟性・機動性を発揮して成長を維持するとともに、私たち投資家にも対応状況を丁寧に説明してくれました。そういったこともあって、非常に安心感を持って見ていられました。

**星** 投資家は、ユニファという船に乗る一つのチームのメンバーだと私は思って

いますので、想定どおり進んでいないことやネガティブなことも開示して、建設的な議論をしていきたいと考えています。未上場企業の良いところは、発行体が株主を選択できる点です。私たちのパーパスに共感してくれて、社会課題解決型ベンチャーとして直面するさまざまなハードシングスもわかっていただいたうえで、中長期的な視点で建設的な議論を重ね、手を取り合って進んでいける。そういう株主にユニファのチームに加わっていただいています。ですから、ポジティブな内容以外も報告しています。

## 社会を変えるとは お金の流れを変えること

**川西** ユニファは今夏以降に、これまでのサービスを統合した本格的なプラットフォームサービスをローンチするところまで来ていると認識しています。私としては今後、保育者や保護者をはじめとする保育施設に関わるすべての人に「保育のDXといえば、ユニファ」と言われるようなトップランナーになっていただき、さらにその先には家庭も含めた「保育の現場」に役立つソリューションを提供できる会社になっていただきたいと期待しています。

**土岐** まずは保育業界のDXを通じて一人ひとりの子どもの関心や発達状態を可視化することで、保育の現場を、よりパーソナライズされたものにしていきます。保育者の方々が専門性を活かして働ける環境を整えることで、仕事のやりがいも付加価値も高まるはず。また、子どもの状態が可視化されることで、子育て家庭の側も「うちの子にはこんな離乳食が合う」「こんな知育玩具が良い」といったかたちで、



AIやIoTなどの最新テクノロジーを活用した保育施設向け総合ICTサービス「ルクミー」シリーズ。保育現場の事務作業などの負担軽減を進めることで、保育者の心と時間にゆとりを生み出し、子どもの豊かな発達と家族の幸せを実現する次世代型保育施設「スマート保育園・スマート幼稚園・スマート子ども園」を展開・推進しています。

お金の使い方が変わります。そのお金の一部を保育の現場に還元できるような仕組みをつくっていききたいのです。私は社会課題の解決は、最終的には「お金の流れを変えていく」ことだと思っています。それを株主価値や企業価値に変えていくのが、経営者の仕事です。ここしばらくは試行錯誤が続くと思いますが、当社の事業の価値を資本市場にどう伝え、さらに認知・理解を得ていくか、第一生命とも一緒に悩みながら先駆的な事例をつくっていきたいと思っています。

**星** 子どもの健全な成長には、一人ひとりの発達状態や興味・関心に応じたテラーメイド型の視点が重要だと思うのですが、乳幼児期の子どもに対してはその視点が抜けている気がするんです。私たちのツールを活用することで、そういう視点を持った環境が実現すれば、子どもの成長にとって非常に大きな貢献ができますし、保護者もわが子を環境の整った施設に預けたいと思うでしょう。保育施設側も、より良い保育ができるようになると切磋商磨が進み、社会がより良い方向に向かうと思います。将来的にはそういったところまで辿り着けると嬉しいですね。

## 新たなエコシステムの 創出を目指して

**川西** より飛躍していくために、ユニファはガバナンスの強化やダイバーシティ&インクルージョンなどにも積極的に取り組んでいます。今年6月には監査等委員会設置会社に移行すると同時に、女性社外取締役の就任も発表しましたし、社員が働きやすい環境の整備にも早くから力を入れています。

**星** 未上場のベンチャーであっても、上場会社並みにガバナンスについて体制を整え、進んで実行していくことが、ベンチャー企業全体の底上げにつながると考えています。また、



中長期的には、0歳児から蓄積された子どもたちの発達や成長のデータを利活用しながら、子どもたち一人ひとりの発達段階や興味・関心に合わせた教育の質の向上にもつながる教育や教育教材の提供などを検討しています。

日本ではまだ社会課題解決型ベンチャーへのESG投資の成功事例というものに対して、イメージが定まっていない気がします。経済性と社会性を両立させたベンチャーとして当社が一定以上成功できれば、わかりやすい事例として「こういう起業の仕方もあるんだ」と、次のジェネレーションの社会起業家がどんどん増えると思うのです。その意味で、次世代のエコシステムのためにも、ユニファという会社を必ず成功させていきたいです。

**土岐** サービス導入数が全国で1万1,000件を超えて、今後サービスのプラットフォーム化を本格的に進めていくなかで、異業種や場合によっては自治体との連携なども必要になってくるでしょう。これまで以上に強い営業体制、マーケティング体制を構築して本当の意味で「強いプラットフォーム」にしていくのがこれからの挑戦です。そして、将来はぜひ海外に事業を展開したいと考えています。一つの例として、東南アジアは女性の社会進出が加速して、保育施設の数も飛躍的に伸びています。すでにシンガポールの保育施設で実証実験を行ったほか、問い合わせなども定期的にある状態です。追加投資していただいた第一生命をはじめ他の株主やステークホルダーとも力を合わせて新しいエコシステムをつくり、成長軌道をより確かなものにしていきたくと思っています。

**川西** 土岐さんが目指しているエコシステムには非常に期待していますし、日本だけでなく、海外でも成功できるポテンシャルが十分にあると思っています。ESG投資は加速していきおり、各社のESG戦略がますます洗練されていくなかで、私たち第一生命もさらにレベルアップして、「選ばれる投資家」になっていかねばならないと思います。本日はありがとうございました。

第一生命のESG投資に関する取組みや推進体制については、責任投資活動報告をご覧ください。

<https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report.html>

# 人財戦略

全世界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”の実現を通じて、  
グループ企業価値の向上を目指します。

執行役員 山口 仁史



当社グループが新中期経営計画で掲げるビジョンを達成するためには、その担い手であり、最大の資産である「人財」の価値を最大限引き上げることが不可欠です。この実現に向けて、全世界のグループ各社の人事部門が議論を重ね、グループとして4つの重点分野、「キャリア・ディベロップメント」「ダイバーシティ&インクルージョン」「ヘルス&ウェルビーイング」「ソーシャル・レスポンスイビリティ」を定め、“World of Opportunities”の実現に取り組んでいます。これらの取組みを真摯に進めることで、一人当たりの生産性を改善し、多様な人財の登用促進と併せて人財価値の向上につなげることを目指しています。

2020年度の従業員満足度調査の結果は3.75と前年度を大きく上回りました。各取組みについての社員の受止めはポジティブである一方、2020年12月に公表した第一生命の元社員による金銭の不正取得事案の直後に行った社員アンケートでは、企業風土や企業体質に対する批判の声が多く寄せられました。

経営としてはこれを真摯に受け止め、全役員による緊急合宿を開催し、全社員と全役員によるタウンホールミーティングを2021年5月から合計56回実施しました。今後、社員の声を受けた行動変革を着実に積み上げ、その結果を社員エンゲージメント指数として計測することで改善に向けたサイクルを回していきます。また、グローバルレベルでのグループEVP(従業員価値提案)への取組拡大を進めることで、グループ社員エンゲージメントの向上に努めていきます。

## グループ人財マネジメントに関する考え方

第一生命グループは、お客さま本位(お客さま第一)を経営の基本理念に据え、“一生涯のパートナー”をミッションに掲げています。これに基づき、私たちは、それぞれの地域で、人々の安心で豊かな暮らしと地域社会の発展に貢献することを第一に考えています。

私たちの強みは人財にあります。全世界の社員一人ひとりが、お客さまに安心して豊かな暮らしをお届けし、グループ事業の発展に貢献する。この弛まぬ努力によって、初めて、私たちはミッションを実現できると考えています。

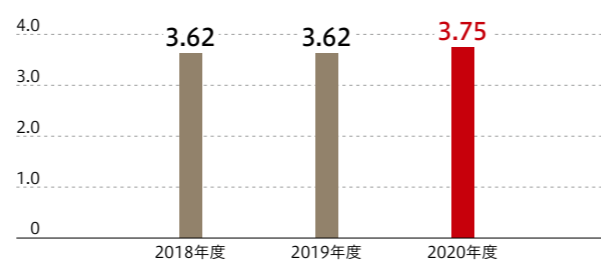
私たちは、グループ各社の独自性を理解し尊重するとともに、ベスト・プラクティスや知見を共有し、ともに前進する道を描くことで、グループ人財マネジメントの重点分野に全力で取り組んでいます。

この重点分野は、「キャリア開発」「多様性と包摂」「健康と幸せ」「社会的責任」の4つから成り、私たちはこれらを強く推進していきます。

そのために、多様性を受け入れwell-beingを高める包摂的で支援の行き届いた環境で学び、成長し、キャリア形成する機会をグループ社員に提供します。

こうした取組みを通じて、私たち第一生命グループは、“World of Opportunities”を実現します。

従業員満足度調査(総合指標)※1

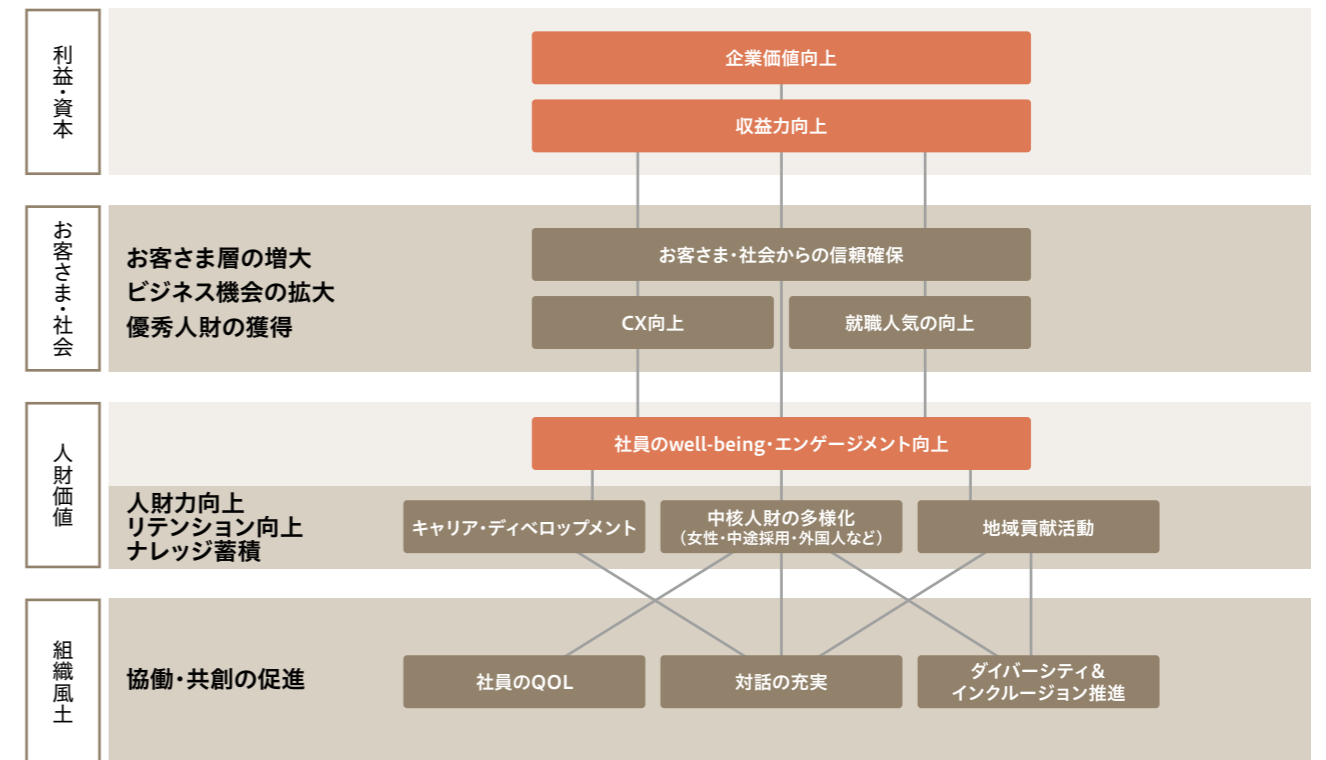


※1 5ポイント満点での平均値。当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合計

## 人財戦略による企業価値の向上

企業が長期的に競争優位性を維持し、持続的に企業価値を高めていくためには、土台となる「人財」への戦略的な投資が欠かせません。当社グループでは、さまざまな人財戦略上の取組みを通じ、協働・共創を促進する組織風土の醸成と、人財力やリテンションの向上などによる人財価値の向上を

推進しており、社員のwell-beingとエンゲージメント向上の実現に取り組んでいます。これにより、お客さまや社会などステークホルダーからの信頼を高め、ひいては企業価値の向上につなげていくことを目指しています。

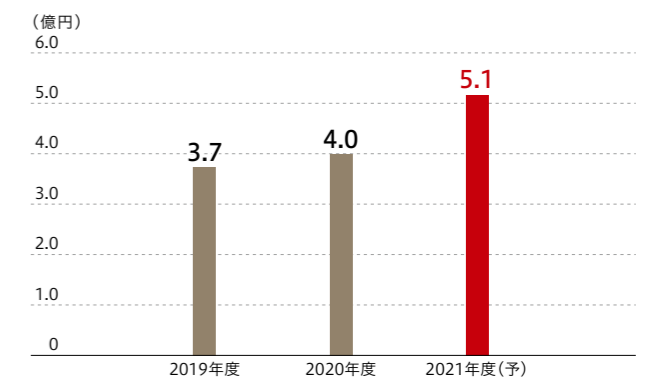


## キャリア・ディベロップメント(能力開発・生産性向上)

第一生命では、社員一人ひとりが個人の能力を最大限活かし、伸ばすことを目指した人事制度改定を実施しました。新たに策定した「人財育成ロードマップ」に基づき、1 for 1やキャリアデザイン研修などを通じて、ポテンシャルを最大化することを目指しています。また、Dai-ichi-life Net Collegeを拡大し、学びの機会を広げるとともに、CX・DXなどの事業戦略に連動した研修機会の提供や指導者層のマネジメント能力向上などを目指した投資に着手しました。

加えて、生産性向上を促進するために、ビジネスモデル変革を通じた既存業務の効率化を推進するとともに、ITの活用や社内外副業の解禁など、キャリアチャレンジ機会の拡充を軸に、時間や場所にとらわれない新しい働き方への変革を進めました。

人財育成関連費用の推移



社外副業申請数※2



※2 2021年4月より制度開始。2021年4月から6月までの累計申請数。当社および第一生命の合計

社外副業

副業を通じて得た知識やノウハウは  
本業でのマネジメントにも活かされています。

2017年11月に第一生命に中途入社するまでは、フリーランスや自営業として仕事をしてきた期間が長かったため、副業解禁が通達されてから1カ月ほどで副業を稼働させることができました。副業の内容は、デジタルマーケティングに関するコンサルティングをメインに、コンサルティングに伴うクリエイティブ制作やアプリケーション開発も行っていきます。

副業での自らがサービス提供者となる経験を通じて、コンサルティング企業やベンダー各位に対する理解が深まり、本業におけるよりスムーズなプロジェクトマネジメントにつながっていると感じています。また、第一生命という看板を外した自分が市場に何を提供できるのか、その結果どのような評価を受けるのかをダイレクトに感じることができ、本業とは種類の異なるやりがいを感じています。



第一生命 生涯設計教育部  
アシスタントマネジャー 齋藤 蓉平

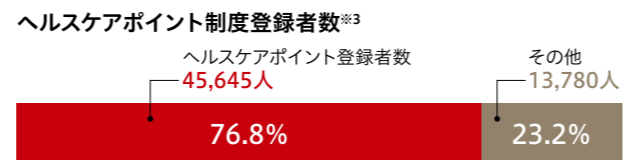
## ダイバーシティ&インクルージョン(多様性と包摂)

ステークホルダーのニーズが多様化し変化の激しい時代  
にあって、社員構成の多様性を価値向上につなげなければ  
生き残っていくことはできないと認識しています。性別、採用

形態、文化的背景など、多彩な価値観を持った人材が、経営  
の意思決定に影響を持つ世界を目指し、取組みを進めてい  
きます。

## ヘルス&ウェルビーイング(健康と幸せ)

お客さまのwell-beingを提案していくうえで、その担い手  
である社員のwell-beingを高めることは不可欠です。「健康  
第一」アプリを活用したヘルスケアポイント制度、健康啓発セ  
ミナー、産業保健スタッフによるWEB面談での個別の健康支  
援などを通じて、社員の健康増進を積極的に支援しています。



※3 2021年3月末現在

## ソーシャル・レスポンシビリティ(社会課題解決への貢献)

第一生命では事業の一環として、地域イキキプロジェクトなど、各地域で社会課題解決に向けた取組みを推進して  
います。また、社員自身の自発的な取組みとして、副業による  
社会課題解決への貢献や、QOL向上休暇<sup>※4</sup>の取得による社  
会貢献活動への取組みを奨励しています。



猪苗代湖の清掃ボランティア(第一生命 福島支社)

※4 社員のQOL向上への支援を目的とした休暇制度。ボランティアや自己啓発、不妊治療、人間ドックの受診など、幅広いケースで利用可能

## 人権デューデリジェンスの推進

当社グループでは、サプライチェーンを含む事業活動全体  
にかかるステークホルダーの人権を尊重すべく、①「グルー  
プ人権方針」の制定とコミットメント、②人権リスクの特定と

影響の評価、③是正と救済策の実施、④情報開示とモニタリ  
ングの4つのステップで人権デューデリジェンスの取組み  
を継続して推進しています。

# ダイバーシティ&インクルージョン

持続的成長のための原動力は、  
7万名のグループ社員です。  
一人ひとりが高いモチベーションを持ち、  
個性を発揮してチャレンジできる  
組織風土をつくり、お客さまや社会の  
well-beingに貢献していきます。

執行役員 柏崎 美樹



当社グループは、新中期経営計画のなかで、すべての  
人々が安心して満ち、豊かで健康な人生を送れるwell-  
beingに貢献し続けられる存在となることを目指していま  
す。その実現の原動力は、7万名のグループ社員です。より  
一層お客さまに寄り添い、最良の商品・サービスをお届けし  
ていくために、また、持続的社会的実現に向けて地域・社会  
に貢献していくために、グループ社員が働きがいを持ち、生  
き生きとモチベーション高く仕事に取り組める職場風土が  
必要です。多様な個性を活かし、最大限に能力を発揮して  
いくことが企業の持続的成長につながると考えています。

そのような観点から、当社グループでは、ダイバーシティ  
&インクルージョンの推進に力を入れて取り組んでいます。  
経営トップのリーダーシップのもと、社員の多くを占める女  
性の活躍推進に取り組み、働く環境の整備や制度の充実、  
女性リーダー育成研修などにより、女性管理職比率<sup>※1</sup>は  
27.5%となりました。一方で、ライン部長級・ラインマネ  
ジャー級における女性比率は1割程度であり、2024年4月  
までに30%への引き上げを目指し、各役員がリストアップ  
する担当部門におけるポスト候補者の3割を女性にするサ  
クセッションプランの実施など、意思決定層の多様性の実  
現に向けて、スピードを上げて取り組んでいきます。

多様性を企業の力としていくため、特例子会社である第  
一生命チャレンジドを中心とした障がいのある社員の業務  
領域を拡大しているほか、同質性を打ち破るためにも中途  
人材の採用を積極化するなど、取組みを進めています。現

在、採用者のうち約3割は中途採用者となっています。男  
性・女性といったジェンダーの枠組みにとらわれず、外国  
人・中途採用者などの多様な人材を中核人材に積極的に  
登用すべく、引き続き取り組んでいきます。

今回のコロナ禍では、社員とその家族、お客さまの健康  
を第一に考え、テレワークを活用した新しい働き方に挑戦  
しました。時間や場所にとられない新しい働き方を実践  
し、「いつでも、どこでも、誰とでも」コミュニケーション・コ  
ラボレーションできる環境のなかで、お客さま・社員同士の  
つながり・絆を創出するとともに、さらなる生産性向上、  
ワークとライフ双方の充実などにより、エンゲージメントの  
向上を目指します。

私たちは、今後も、ダイバーシティ&インクルージョンを  
持続的成長の原動力として、お客さま・社会のwell-being  
に貢献していきます。

※1 2021年4月1日時点。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





## 多様な人財の活躍

### 女性の活躍推進

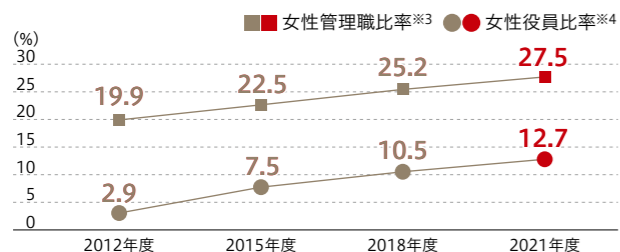
次世代女性リーダーの育成として、目的に合わせて階層別研修を体系化し、所属での実践と支援による育成強化に取り組んでいます。個の能力を活かす・伸ばすためには、日頃から自身が気付いていないもの見方や捉え方のゆがみ・偏りを認識し、意識的にコントロールする必要があり、女性活躍を推進していくうえでは、性別固定役割分担意識を助長する思い込みなどのアンコンシャス・バイアスの克服が重要です。そこで、全社員を対象にしたアンコンシャス・バイアス研修を実施するとともに、公正・公平な評価に向けて、人事評価の際にアンコンシャス・バイアスの自覚を促す「評価エラーチェックリスト」を提供するなど、取組みを推進しています。

さらに、当社は女性役員比率を2030年までに30%にすることを目標に掲げる「30% Club Japan」に2019年12月に加入し、意思決定層の多様化の実現に向けて女性リーダーのパイプライン強化に取り組んでいます。また、第一生命では、国内生命保険会社で初めて「30% Club Japan Investor Group<sup>※2</sup>」に加入するなど、機関投資家としてジェンダーダイバーシティの促進に取り組んでいます。

※2 ジェンダーダイバーシティの促進を通じて投資先企業の中長期的企業価値向上を目指す機関投資家グループ



### 女性管理職比率および女性役員比率の推移



※3 4月1日時点の数値を当年度数値として表示。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  
 ※4 7月1日時点の数値を当年度数値として表示。当社、第一生命の合計

## 多様な働き方の実現

### 働き方改革の推進

社員自身が働く場所と時間を自由に選択し、より柔軟な働き方ができる職場環境を目指して、テレワークやフレックスタイム制度の活用など、組織・個人の付加価値創造や生産性向上、そして社員のwell-beingにつながる取組みを推進してい

### グローバル・ダイバーシティ

国際競争力の強化に向けて、外国人留学生の採用、海外へのトレーニー・留学生としての派遣、海外でのビジネス実践研修などを通じて、グローバルに活躍できる人財を育成するとともに、国内外の幹部クラスでの交流など、グループ間でのシナジー創出や好事例共有を推進しています。また、海外グループ会社においても、多様な人財の積極的な採用や中核人財への登用に取り組んでいます。

### 海外従業員比率<sup>※5</sup>

比率	11.7%
※5 2021年3月末時点。連結従業員数に占める海外子会社5社(米プロテクトティブ、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)の従業員の割合	

### 障がい者の活躍推進

第一生命の特例子会社である第一生命チャレンジドを含めて、グループ各社で障がいのある社員の雇用や業務範囲の拡大を進めながら、やりがい・働きがいのある職場を目指しています。



第1回 Challenge Coffee Barista 第1位(障がいのある方たちのバリスタコンペティション)

### LGBT<sup>※6</sup>に関する取組み

LGBTフレンドリーな企業を目指し、LGBTの理解者・支援者であるALLYの輪の拡大に向けたセミナーや人権啓発を重点テーマとした研修の継続的な実施、相談窓口の設置といった体制整備など、社員の理解促進に向けて取り組んでいます。

※6 Lesbian(レズビアン)、Gay(ゲイ)、Bisexual(バイセクシュアル)、Transgender(トランスジェンダー)の頭文字をとった造語



### 多様な働き方の推進

### 場所や時間を柔軟に選ぶことでイノベーションが生まれやすくなります。

当社グループのイノベーションをリードする「Dai-ichi Life Innovation Lab」では、国内外のスタートアップ企業などとのコラボレーションを推進するため、場所や時間を柔軟に選びながら仕事をしています。

#### 場所

部全体で、WEB会議の積極的な活用が推奨されているため、オフィスはもちろん、自宅やコワーキングスペースなど、働く場所の選択肢が複数あり、基本的には生産性やモチベーションが高まる場所を各自で選択しています。新たなアイデアを短期間で実証するPoC(Proof of Concept)では、関係者をコワーキングスペースに集めてホワイトボードを囲んで議論することもあれば、一度も対面で会わずに完了させることもあります。案件の特性やメンバーの状況を踏まえ、アイデアの創出やプロジェクトの推進に最適な場所を選んでいきます。

#### 時間

イノベーションの創出には、生きた情報のインプットやネットワーキングが重要なため、時差のある海外も含め、セミナーやピッチイベントには積極的に参加しています。それらが早朝や夜間にオンライン開催される場合などは、合間に家事をこなせるテレワークを大いに活用します。

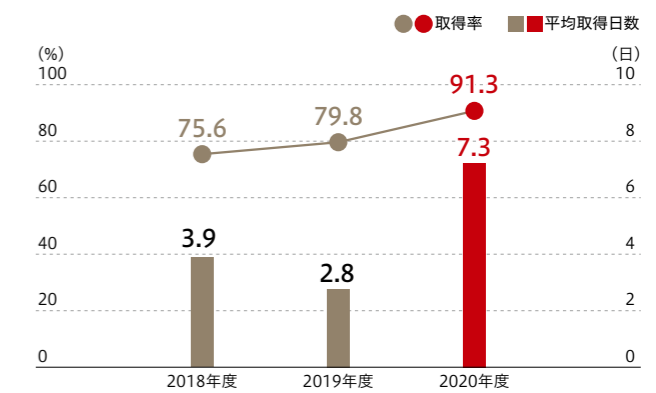
第一生命 イノベーション推進部 アシスタントマネジャー 吉村 奈保



### ワーク・ライフ・マネジメント

社員が生き生きと働くために、仕事と生活のバランスの調和に向けた取組みを推進しています。働く女性のキャリア形成をサポートするための女性特有の健康課題に関するセミナーや、育児・介護と仕事との両立や復職後の支援などを実施しています。また、男性社員の育児参画推進に向けて、男性が育児に参画することの意義や必要性の理解浸透、育児休業取得に関する教材や上司・部下の面談シートの提供などを行っています。所属での声掛けや新しい働き方の実践により、2020年度の男性社員の育児休業取得率は91.3%と、前年度より11.5ポイント上昇しました。

### 男性社員の育児休業取得率および平均取得日数の推移<sup>※7</sup>



※7 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

### 男性社員の育児休業取得

### 子育ての大変さを家族と共有しながら、子どもの成長をすぐそばで感じ取ることができました。

2019年に第一子が誕生し、およそ4カ月間育児休業を取得しました。産まれて間もない頃はちょうど業務のピークが重なり、妻に家事や慣れない育児を任せきりの状態でした。それもあり、業務の節目のタイミングでの育児休業取得を上司に相談しました。長期間の休業であったため、自身で完結できる業務はすべて完了させ、また業務の引継ぎを入念に行うことを心がけました。上司や同僚の支えがあったからこそ取得できたと感謝しています。

妻と話し合い、料理は妻、それ以外はお互い半分ずつ家事・育児を担当しようと決めました。4カ月の育児休業を通じて、子どものお風呂や着替え、寝かしつけまで一通りはで

きるようになったと思います。子育てがいかに大変かを実感し、妻と共有できたことはもちろん、子どもの成長をすぐそばで感じ取れたことは何にも代え難い喜びでした。また、家族のこと、自身のことをゆっくり考える時間が持てたことで、視野を広げることもできたと思います。

第一生命 人事部 ラインマネジャー 岡田 英樹

