

戦略とパフォーマンス

2021-2023年度中期経営計画の進捗 Re-connect 2023

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・全役職員が価値観を共有し、共鳴しあいながら変革を遂げるために「改めて結束を強める」

2021年度にスタートした中期経営計画『Re-connect 2023』では、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(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)に取り組んでいます。

経営課題認識				
お客さま	ビジネス・パートナー	社会・環境	社員	株主
<ul style="list-style-type: none"> ニーズ・行動変容への対応 医療・デジタル技術の取込 お客さま第一の実現 	<ul style="list-style-type: none"> お客さま目線での保険周辺サービスの拡充 社会課題解決につながる連携 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティの確保 環境配慮・気候変動対応 	<ul style="list-style-type: none"> 社員エンゲージメントの向上(幸せの追求) 多様な人財の活躍 	<ul style="list-style-type: none"> 高い資本効率の実現 株主還元の充実

重要施策

国内事業	<p>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」</p> <ul style="list-style-type: none"> 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チャネルの改革・高能率化 <p>CX: Customer Experience</p>	
海外事業	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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り組み <p>DX: Digital Transformation</p>	
財務・資本	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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の両立 	
サステナビリティ・経営基盤	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ一体でのサステナビリティ向上の推進 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の強化 	

中期経営計画の進捗状況(2021年度振り返り)

2021年度は4つの重要施策それぞれにおいてグループビジョン実現に向けたさまざまな挑戦に着手し、中期経営計画の初年度として各分野において手応えのある一歩を踏み出しました。

国内事業 デジタル基盤の構築とデジホブランド立ち上げによるCX追求

お客さまの期待を超える4つの体験価値をリアルとデジタルでお届けするCXデザイン戦略の実現に向け、第一生命ではコミュニケーションサイト「ミラシル」を稼働させました。「ミラシル」を通じたコミュニケーションにより、お客さまの趣味・行動といったデータを蓄積・活用することで、お客さま一人ひとりに合った良質な体験価値の提供を目指しています。

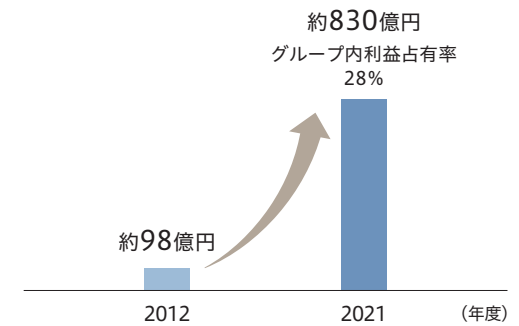
また、2021年4月に立ち上げた新たな商品ブランド「デジホ」では、デジタルを活用することにより、これまでの保険では対応が難しかった、より細分化したお客さまニーズに対応した保険商品の提供が可能となりました。



海外事業 新型コロナウイルス感染拡大も各社の事業分散・チャネル分散の強みを活かして対応

米プロテクトでは、新型コロナウイルスに関連した個人保険の保険金支払いが大幅に増加したものの、事業分散により影響を緩和しました。第一生命ベトナムでは主要都市のロックダウンによる営業活動の制約があったものの、個人代理人と銀行の販売チャネルの分散などを通じて新契約の成長を確保しました。これらの結果、2021年度の海外事業の修正利益は、一過性の増加要因も含まれるものの、過去最高の830億円に達しました。

また、豪州・米国にてグループ収益や資本効率への貢献が見込まれる2件の魅力的な買収契約を締結するなど、顧客基盤の拡大やリスクプロファイル改善への寄与に向け、買収完了あるいは統合作業に取り組みました。

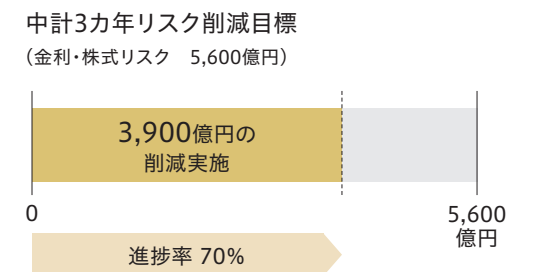


財務・資本 資本循環経営の高度化に向けた取組みは順調に進捗

今中計から推進している資本循環経営はリスクコントロール、資本・キャッシュ創出の両面において、順調に進捗しました。

リスクコントロールに関しては、市場関連リスクの削減を前倒した結果、今中計における削減目標の進捗率は70%に達し、財務健全性の指標である資本充足率は前期末比で上昇しました。

また、資本・キャッシュ創出においては、グループ各社の収益力向上と持株会社への送金率の引き上げにより、2023年度までの2期合計のフリーキャッシュは5,000億円以上の見込みとなりました。さらに、資本・キャッシュの再配賦の観点からは、前期から2期連続での大型の自己株式取得や増配による株主還元の充実を図る一方で、資本効率の高い魅力的な案件への投資を選択的に実行しました。



サステナビリティ・経営基盤 持続的社会的実現に向けて、CO₂削減をはじめ、グループ横断的な取組みへ

カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを事業会社・機関投資家の両面で進めるとともに、グループ役員向けに環境イベント(プラスチックレス活動)を実施するなど、社員の意識改革・行動変容の促進にも取り組みました。また、女性活躍推進や人権尊重など、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた取組みも着実に進展しました。

グループサステナビリティ推進委員会を中心に、グループ一体となって、地域・社会の持続性確保に関する重要課題(マテリアリティ)への取組みを加速しています。

<p>事業会社 スコープ1+2</p> <p>目標 2040年度 ネットゼロ実現</p>	<p>社員の意識改革</p> <p>ECONnect</p> <p>グループ横断的な環境イベントを実施</p> <p>グループ18社が参加</p>
<p>事業会社 スコープ3</p> <p>目標 2050年度(第一生命) ネットゼロ実現</p>	
<p>機関投資家 温室効果ガス排出量</p> <p>目標 2050年(第一生命) ネットゼロ実現</p>	

CXデザイン戦略

お客様の体験価値(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 Mamoru Akashi

なぜCXに着目するのか

新型コロナウイルスの感染拡大は、社会全体のデジタル化を加速させましたが、現代ではインターネットやSNSの普及により、さまざまな情報をいつでも簡単に手にすることができます。特にZ世代といわれる若年層はデジタルネイティブと呼ばれるように、物を購入する際にもデジタル技術を自在に駆使し、十分な情報を集めたうえで購入します。こうした消費行動の変化によって、かつては売り手と買い手の間にあった「情報の非対称性」がなくなりつつあり、さまざまな分野で商品のコモディティ化が進行しています。

生命保険においても、もともとは高い専門知識が必要で「情報の非対称性」が存在する分野でしたが、情報へのアクセスが容易

になるなか、商品やサービスが持つ価値の提供だけでは差別化が難しくなりつつあります。これからは、お客様が得る心理的な満足感も含めた「感情的な価値」もお届けしていくことで、お客様の体験価値全体を高め、差別化を図っていく必要があると考えています。

当社グループでは、CXに着目したビジネスプロセスを構築するとともに、一人ひとりのお客様の多様化する価値観やニーズをきめ細かく捉え、すべてのお客様接点において期待を超える体験・感動をお届けしていくことで、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きます。

CXデザイン戦略の概要

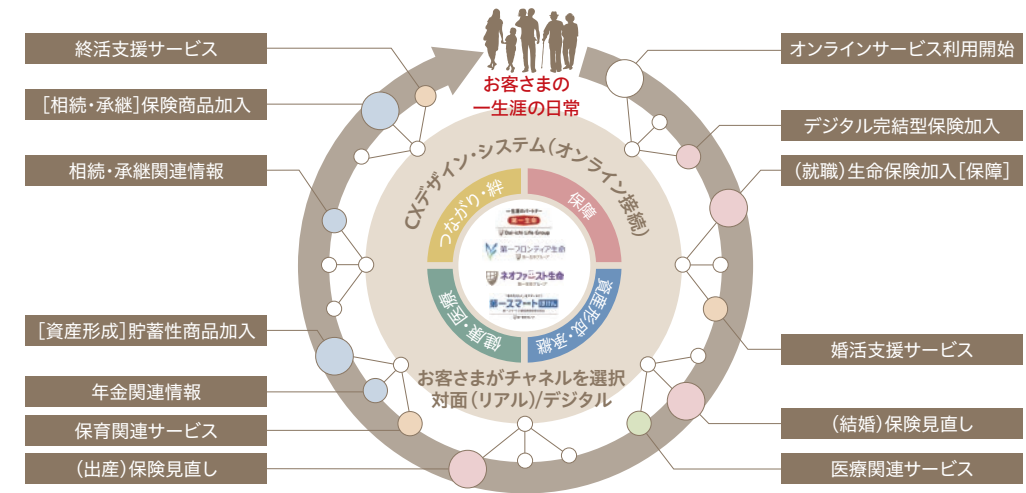
当社グループでは、顕在化する社会課題に対して、これまでの保険の枠にとどまらない4つの体験価値(保障、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆)をお届けしていますが、お客様の一生の日常に寄り添いながら、それぞれの体験価値を最大化していくドライバーがCXデザイン戦略です。

CXデザイン戦略では、お客様の期待を超える感動体験をお届けしていくために、それぞれの体験価値の磨き込みに加えて、各体験価値を日常的に体験いただけるよう、デジタル接点(オンライン)と、対面接点を担うリアルチャネル(オフライン)を融合し、

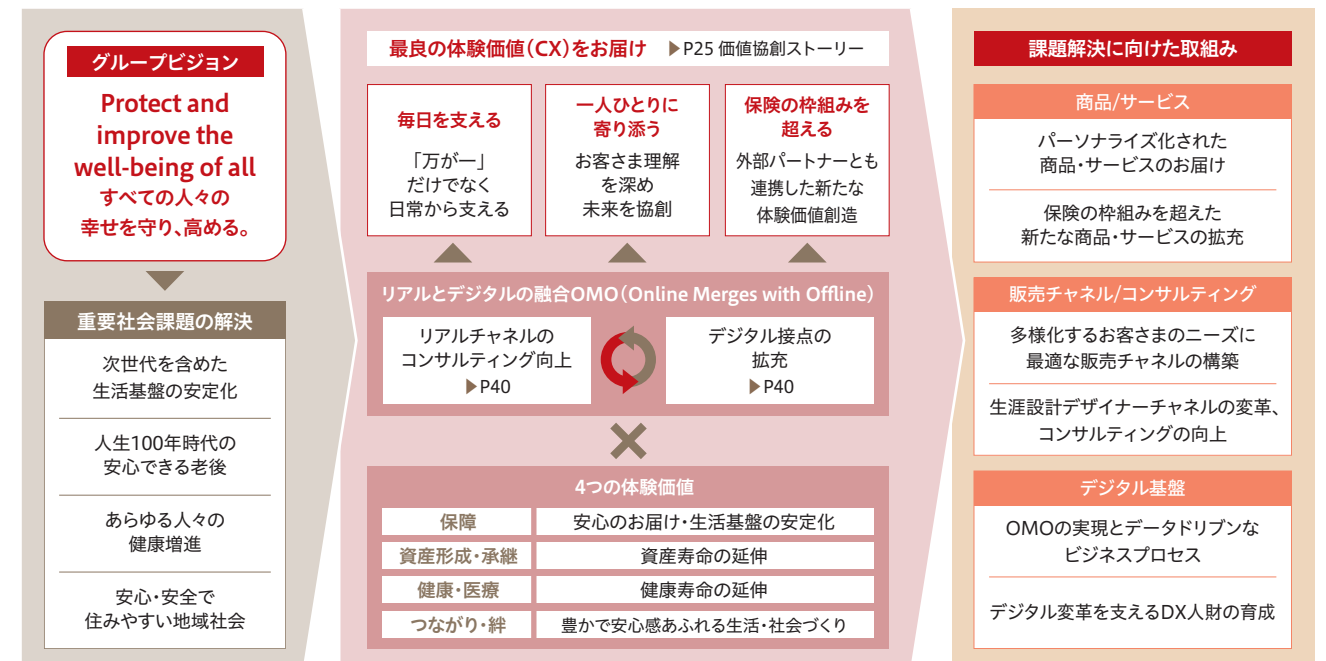
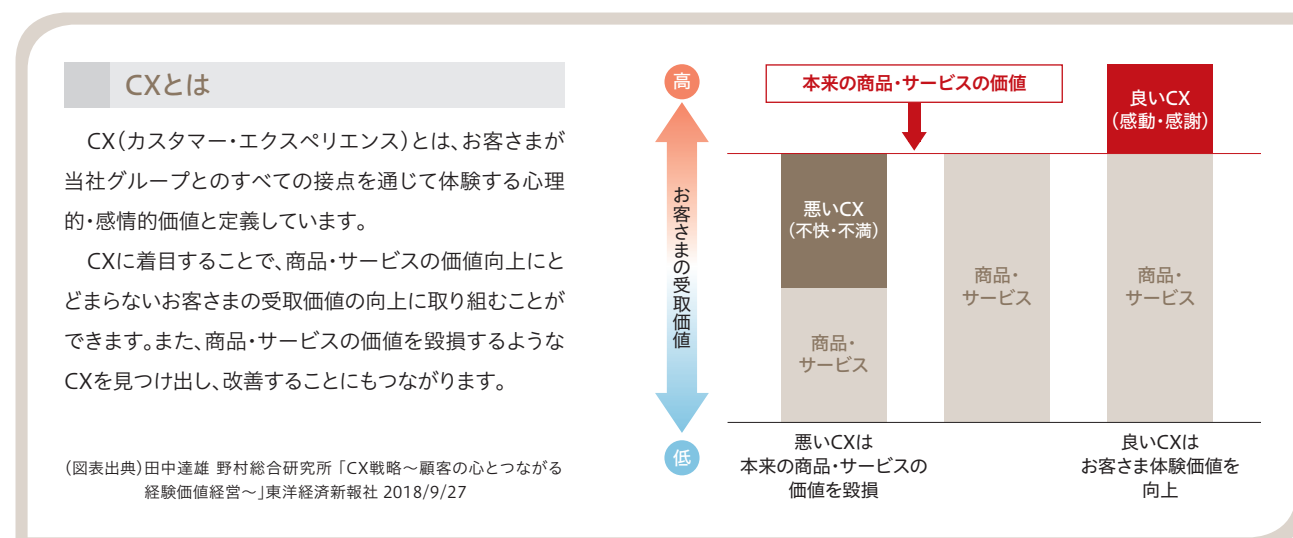
すべてのお客様接点をつないでいく当社グループ版OMO(Online Merges with Offline)の実現を目指しています。また、保険領域だけでなく、結婚、住宅、相続、終活など、お客様のwell-beingに貢献するさまざまな非保険領域のサービスを外部ビジネスパートナーとの協業によって拡充していきます。

デジタルとリア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、お客様一人ひとりの理解を深め、お客様が欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでお届けしていくことを目指していきます。

CXデザイン戦略で目指す姿



「4つの体験価値」を最適なかたちでお届けするCXデザイン戦略を通じて、顕在化する社会課題の解決とすべての人々のwell-beingの実現に貢献していきます。



TOPICS

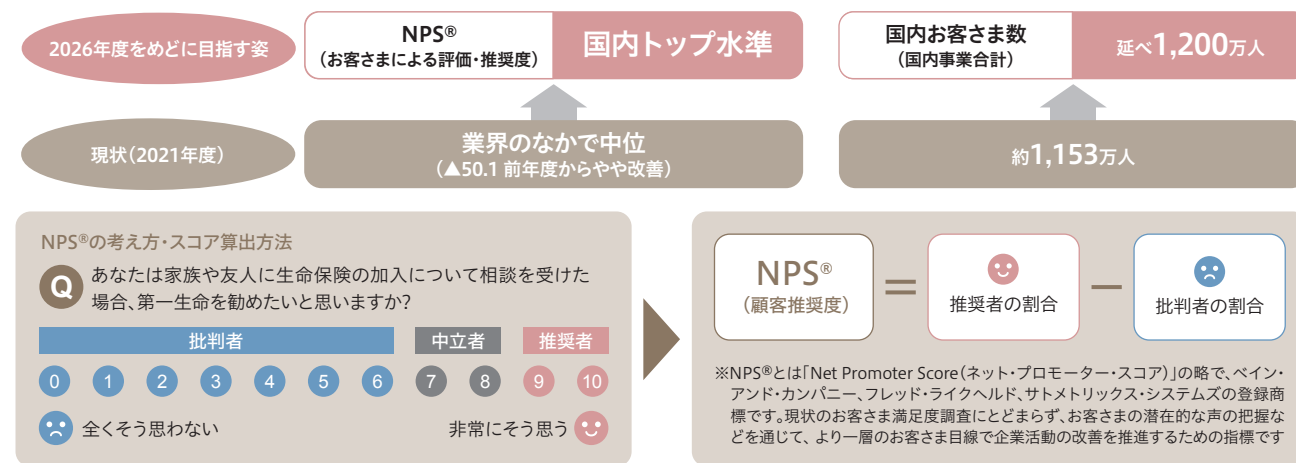
CXデザイン戦略で目指す姿

お客さまから選ばれ続ける保険グループであるために

お客さまの価値観の多様化や行動変容が進むなか、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を高めるビジネスプロセスへの変革が急務であると考えています。

当社グループでは、「お客さま満足度」の調査からより踏み込み、お客さまからのダイレクトな評価として知人・友人などへの「推奨度」を

測定するNPS®(Net Promoter Score)を重要指標として導入しました。また、当社グループのファンであるお客さまを持続的に増やしていくために、国内お客さま数も重要指標とし、2026年度をめどに目指す姿として、「NPS®:国内トップ水準」「国内お客さま数:延べ1,200万人」を掲げています。



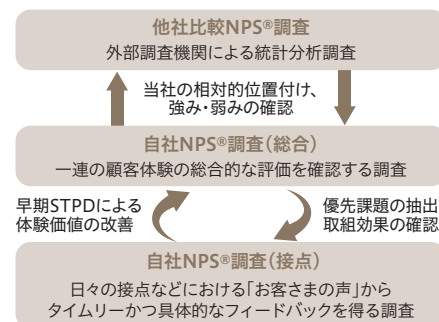
CXデザイン戦略で目指す姿に向けた具体的な取組み「NPS®の飛躍的向上」

NPS®は、お客さまに商品・サービスに関するアンケートを行い、11段階で「推奨度」を調査し、指標化するものです。回答者全体に占める「推奨者」の割合と「批判者」の割合の差がNPS®となります。NPS®が高い(推奨者が多い)ことによって、その会社の商品・サービスの魅力が広く伝わり、新たなお客さまとのつながりも増えることから、NPS®は企業の成長性や収益性と相関が高い指標といわれています。

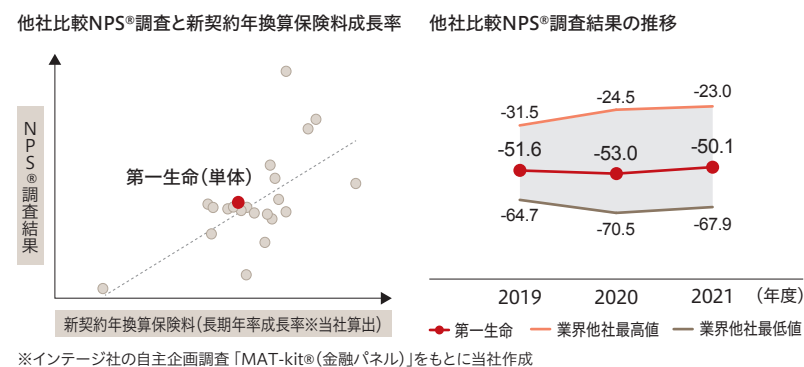
第一生命では、「自社NPS®調査(接点)」でお客さま接点における日々の「お客さまの声」をタイムリーに調査・把握しながら、年1回、一連の顧客体験を統合した「自社NPS®調査(総合)」を行い、お客さまによる総合的な評価を確認しています。

また自社のNPS®調査に加えて、中立的な外部調査機関の他社比較NPS®調査も実施することで、支持をいただいている部分や改

当社グループ(第一生命)におけるNPS®調査体系



NPS®調査結果における第一生命の現状



善余地がある部分を客観的な視点から確認し、課題の抽出を行っています。

現在の第一生命の他社比較NPS®は業界内で中位に位置しており、トップ水準のグループとは差が生じています。調査結果からは、「担当者の提案力」「保険料の納得感」「わかりやすさ」「商品の付帯サービス」といった点で課題が見えており、引き続きお客さまの声に真摯

デジタル接点の拡充

CXデザイン戦略で目指す姿に向けた取組みとして、2021年度は、4つの体験価値を中心とした、人と暮らし、健康やお金、保険などに関する情報コンテンツの配信や、お客さまとの日常的なコミュニケーションを目的とする情報サイト「ミラシル」を開発しました。当社グループのサービス・コンテンツのみならず、お客さまの一生をサポートするさまざまなビジネスパートナーのサービスにも提供価値を広げています。お客さまとリアルで接点を持つ生涯設計デザイナーも、「ミラシル」を通じてお客さまとつながり、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するなど、デジタルとリアルの融合を進めることで、欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでお届けしていきます。

リアルチャネルのコンサルティング向上

生涯設計デザイナーチャネルでは、従来とは一線を画した抜本的な変革に取り組んでいます。採用、給与・評価制度、教育フォロー体制の大幅な見直しに加えて、コンサルティングと商品の一体改革にも取り組み、より一層高いCXをお届けできるチャネルへと進化させていきます。

生涯設計デザイナーチャネルの変革



に耳を傾け、改善していく必要があると認識しています。お客さまとの接点や商品・サービスにおける課題に対して迅速なSTPDサイクル(「See(観察する)」「Think(考える)」「Plan(計画する)」「Do(実行する)」)によって改善を繰り返すこと、そしてこれまで以上にお客さま一人ひとりを深く理解していくことで、NPS®を飛躍的に向上させたいと考えています。

情報サイト「ミラシル」



ビジネスパートナーとの協業例



こうした取組みを通じて、お客さまにとっての最良の価値をお届けし、お客さまが増えていく好循環サイクルをつくり出すことによって、2026年度の目指す姿を実現していきます。

保障

社会課題と目指す姿

少子化による人口減少や超高齢化社会の到来を背景に、将来の社会保障制度に対する不安が高まっています。また、新型コロナウイルス感染拡大は人々の行動変容と価値観の多様化を一層加速させ、雇用環境やライフスタイルにも大きな影響を与えました。そのようななか、経済的な格差をはじめとしたさまざまな社会格差や価値観の分断は人々のwell-being(幸せ)を阻害する要因になりかねず、社会課題となっています。

コロナ禍によって人々の健康意識やリスク認識は高まった一方で、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占め世代シフトが進むなか、若年世代における「保険離れ」

の傾向は高まっています。次世代を担う若年層が将来の不安を抱えながらも具体的な未来をイメージできずにリスクへの備えを確保できなかった場合、将来世代において「プロテクションギャップ」が拡大し、生活不安を高めることにつながってしまいます。

私たちは不確実な時代だからこそ、お客さま一人ひとりの夢や将来のありたい姿に基づいたライフデザインを協創し、経済的保障による「安心」のお届けを通じて、社会保障制度を補完する役割を担い、将来世代も含めたすべての人々の生活基盤の安定化に貢献していきます。

当期の取組みと成果

当社グループでは、価値観・ライフスタイルの変化によって多様化するお客さまニーズにお応えできるよう、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の国内3社で「保障」をお届けしています。

第一生命では、全国約3.7万名の生涯設計デザイナーがお客さま一人ひとりに寄り添ったコンサルティングと、自分に必要な保障だけを選べる商品「ジャスト」をお届けしてきました。2021年6月には、持病がある方や健康に不安のある方にもご加入いただきやすい「入院一時金保険(限定告知型)」を発売し、これまで健康上の理由で生命保険にご加入いただけなかったお客さまを中心に、幅広い世代のプロテクションギャップ解消につながりました。

また、団体保障分野でも、生命保険業界初となる「団体健康診

断割引」や入院時の諸費用に一時金で備えることができる「団体医療保障一時金保険(スマートいりょう)」の発売などにより、企業の健康経営や福利厚生制度の充実に貢献してきました。

ネオファースト生命では、お客さまの健康増進意識につながる保険商品のラインアップを拡充しており、来店型の保険ショップをはじめとした乗合代理店を通じて比較検討を好まれるお客さまに商品・サービスをお届けしています。2021年12月には、「歯の健康度」と認知症リスクの関係に着目し、業界初となる歯の健康度に応じた保険料割引を導入した「認知症保険toスマイル」を発売す



一人ひとりにぴったりが見つかる保険



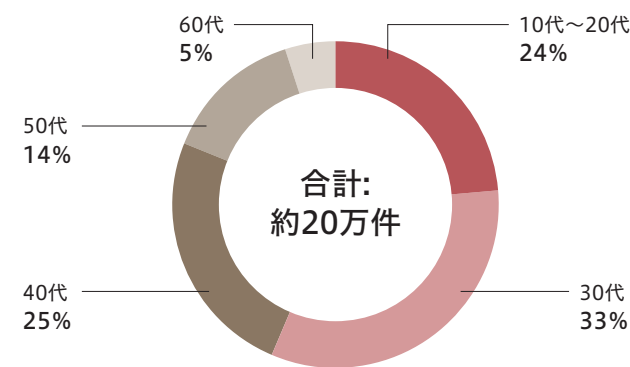
国内3社によるマルチブランド

	第一生命	ネオファースト生命	第一スマート
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)

など、健康増進や予防につながる新たな体験価値によって、お客さまのWellnessの実現に向けたサポートに取り組みました。

また、2021年4月に立ち上げた新たな商品ブランド「デジホ」では、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の取扱いを開始しました。第一スマート少額短期保険では、新型コロナウイルス感染拡大に備える「特定感染症保険」を発売するとともに、寄付と保険を組み合わせた『「エッセンシャルワーカー応援ほけん」プロジェクト』に取り組むなど、社会課題を踏まえた新たな保険体験価値に挑戦してきました。

特定感染症保険にご加入いただいたお客さまの年代別内訳



「特定感染症保険」では、感染者数に応じて毎月保険料が変動するダイナミックプライシングの採用、シンプルでわかりやすい保障内容、必要性を感じた時にいつでもオンライン上で手続き可能となるデジタル完結の仕組みによって、幅広い世代のお客さまからご支持をいただき、約20万件のご契約につながりました。

こうした取組みを通じて保障を必要とするお客さまに安心をお届けしてきた結果、国内事業におけるお客さま数は約1,153万名となりました。



中長期に向けた取組み

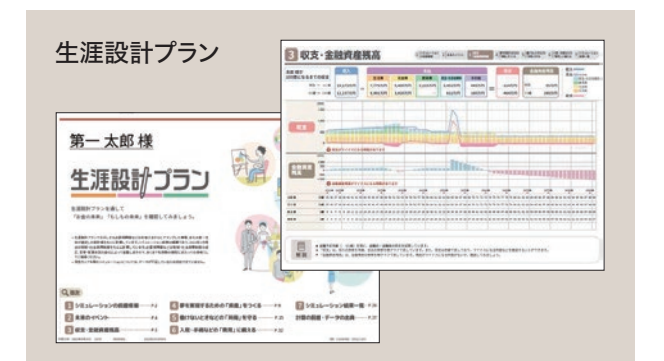
私たちが生きる社会は、新型コロナウイルス感染拡大を経て、デジタル技術やオンラインコミュニケーションが急速に進んだことにより、人々の行動変容や価値観の変化が加速し、ニューノーマルな世界に変化しています。オンラインで必要な情報をいつでも手にすることが可能となった社会において、人々の価値観・ニーズは多様化・細分化されていきますが、当社グループにおいても市場全体を包括的に捉えた商品・サービスの提供ではなく、お客さま一人ひとりの価値観に基づいて、お客さまから共感される、パーソナライズ化された商品・サービスに進化していくことが必要だと考えています。

第一生命では、2022年7月から社会保障制度と連動したライフプランコンサルティング「新・生涯設計プラン」を開始し、コンサルティングと一体的な商品ラインアップに刷新しました。

また、お金や健康・ライフスタイルに関わるさまざまな情報と当社グループのサービスをデジタル空間でお届けする情報サイト「ミラシル」を2021年12月より開設していますが、「ミラシル」を起点としたデジタル接点の構築と、フェイストゥフェイスによるリアルチャネルの強みを融合したグループ版OMO(Online

Merges with Offline)の実現により、お客さまにとって最適な商品・サービス・情報を、最適なタイミング・チャネルでお届けできるよう取り組んでいきます。

これからもお客さま一人ひとりに寄り添い、ライフデザインの協創による現役世代の確かな保障、超高齢化社会におけるシニア世代の課題解決、未来を担う次世代への支援など、「一生涯のパートナー」としてすべての人々のwell-beingに貢献していきます。



資産形成・承継

社会課題と目指す姿

人生100年時代といわれるように日本では長寿化が進展しています。そのようななかで、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から、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。

また、老後の生活資金を不安視している人が約7割いるといわれるなかでも、資産運用の経験がある人は2~3割にとどまっています。日本においては個人金融資産の過半を銀行預金が占め

ていることなどを背景に、資産運用や資産形成に取り組む機会が少ないといわれています。さらに、正しくお金と付き合うための金融リテラシー(金融や経済に関する知識や判断力)を学ぶ機会や方法も十分ではないといわれます。

当社グループでは一生涯のパートナーとして、自助努力による老後の資産形成や資産寿命の延伸について、お客さまのニーズをとことん追求し、一人ひとりのニーズに沿った最適なソリューションを提供することを目指していきます。

当期の取組みと成果

当社グループでは、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、お客さま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。第一生命の個人向け貯蓄・投信事業や団体年金事業、銀行窓販トップシェアブランドの第一フロンティア生命による窓販事業など、それぞれが資産形成・承継に関わる事業を展開してきた体制から、それぞれの事業が持つ強みをグループ総合力として結集、発揮できる体制に移行しました。

具体的取組みとして、企業型確定拠出年金(DC)のご加入者さま向けにスマートフォンアプリ「DCのサプリ」を提供しており、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などを通じて投資教育や老後資産形成を支援しています。2022年度からは、iDeCoのお客さまにもご

利用いただけるようにサービスを拡充しました。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「年金ダッシュボード(未来設計ボード)」のほか、保険以外のサービスを組合せたデジタルツールの拡充も企画しており、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。

個人向け貯蓄性商品を取り扱う第一フロンティア生命では、元本割れリスクを抑制しながら運用成果に応じて将来の受取額の増加が期待できるタイプの個人年金保険の販売が好調に推移しております。また、中長期にわたる定期的な積み立てを通じて資産形成を行いたいというニーズに応えるべく、主に若年層・現役世代向けの貯蓄性商品として、平準払外貨建個人年金保険「外貨建つみたて個人年金」を開発し、第一生命の生涯設計デザイナーを通して販売を開始しています。

中長期に向けた取組み

資産形成・承継領域におけるお客さまの多様化するニーズ・価値観などに応えていくためにも、「商品の拡充」、「お客さまとのデジタル接点の強化」、「コンサルティング機能の高度化」に取り組み、お客さま目線で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。

第一生命やアセットマネジメントOneなどがこれまでの歴史のなかで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の活用に加え、2022年度に新たに立ち上げる運用会社の専門性・機動性を活かし、お客さまの資産形成・承継に資する商品ラインアップの強化を図っていきます。

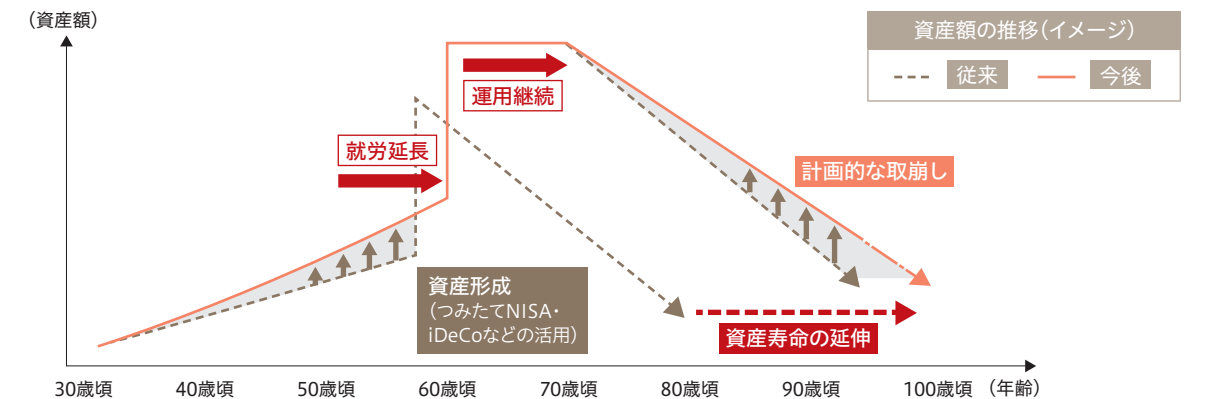
また、個人向けサービスのデジタル化は日々加速しており、お客さまに日常的にご利用いただけるような魅力的なデジタルプラットフォームの構築が不可欠と考えています。デジタル領域で

実績のある外部のサービス・機能を活用し、ライフプランシミュレーションツールや独自のデジタルコンテンツなどを融合したサービスをお客さまに提供していきます。

さらに、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こみも重要な課題と考えています。お客さまのメリットを最優先に考え、ニーズに的確に対応した付加価値あるコンサルティングができる人材の育成・教育を進めています。

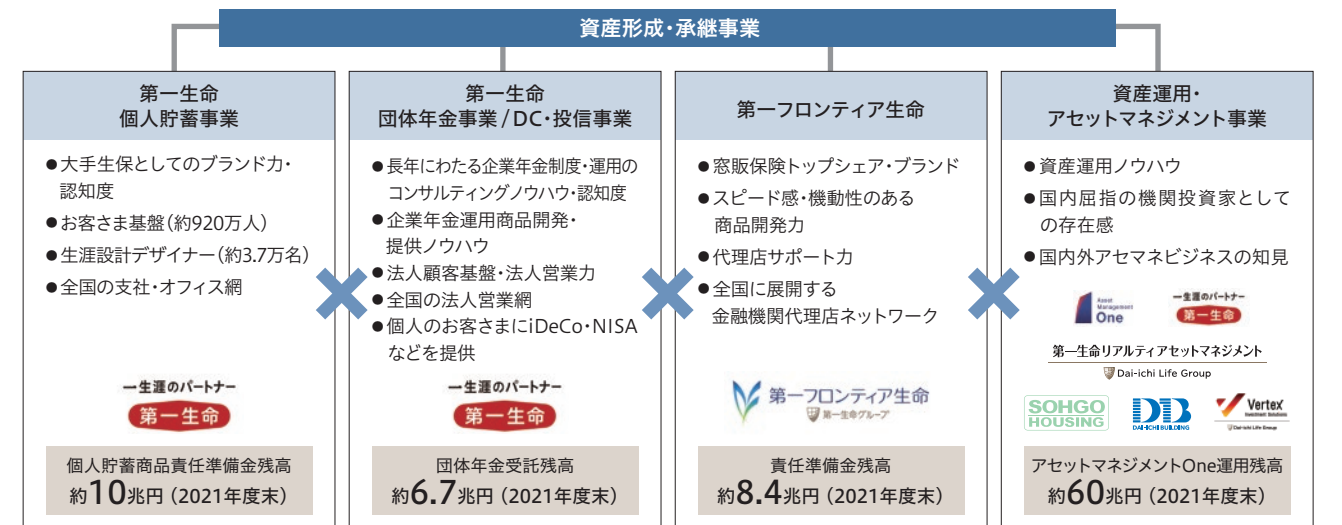
資産形成・承継領域において新たな取組みに積極的にチャレンジすることで、これまでの軸であった「保障」に加え、「資産形成・承継」からのCXも大きく充実させ、お客さまの日常のwell-beingの実現や社会課題の解決を目指します。

高齢社会における資産形成・管理



(出所)金融庁 金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」の概要

グループ総合力



DCのサプリ



第一フロンティア生命 2021年度新商品

	「生前贈与の基礎控除枠を確実に活用したい」「為替リスクのない円建で贈与したい」「生存給付金の支払日を指定したい」などの多様な生前贈与ニーズにお応えする終身保険
	年金原資額について、一時払保険料以上を指定通貨建で確保しつつ、参照する運用指数次第で上乗せが期待できる個人年金保険
	「保険料を毎月こつこつ払って資産形成を図りたい」というニーズにお応えする平準払の個人年金保険

健康・医療

社会課題と目指す姿

日本は、医療の進展による生命寿命の延伸により世界一の長寿国となっている一方で、健康寿命の延伸が追いついておらず、生命寿命と健康寿命のギャップが拡大しています。また、超高齢化社会を迎えるなかで、国民医療費総額が毎年1兆円を超えるペースで増加を続けており、国民皆保険制度のもと、健康保険組合などの保険者の財政がひっ迫していることが社会課題となっています。

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、日本では、病気の発症や重症化リスクが高まってから医療機関にかかる傾向があります。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。当社グループでは、発症後の医療費を経済面から保障するだけでなく、未病の段階から健康維持をサポートすることで健康寿命の延伸に取り組み、お客さま一人ひとりの将来にわたるwell-being向上に貢献していきます。

当期の取組みと成果

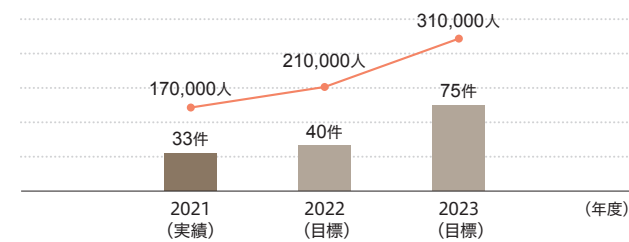
現状の社会課題を踏まえ、2021年4月から当社グループとみずほフィナンシャルグループがタッグを組み、健康保険組合向けの医療費適正化支援サービス「Healstep®(ヘルステップ)」を開始しました。

「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」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。

2021年12月に実施された厚生労働省主催の「データヘルス・予防サービス見本市」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いただき、2020年度の優秀賞に続き、最優秀賞(出展33サービスのうち1位)を受賞するなど、外部からの高い評価をいただいています。

2021年度は複数の健康保険組合にサービスを導入いただきましたが、お客さまのご要望をうかがうなかで、想定以上に個別

健康増進アプリQOLismの Healstep®契約数とユーザー ID数(累計実績・累計目標)



■ Healstep®契約数 ▲ ユーザー ID数(アプリID発行者数)
 ※2021年度(実績): Healstep®契約のうち、サービス①~④のいずれかのサービスを採用されたお客さま数
 ※アプリID発行者数: 最大アプリ利用可能者数

の課題を抱えており、健康無関心層の方を行動変容に促す取組みや、企業とのコラボヘルスの推進などに苦労されているといったお声を多くいただきました。このようなご意見をサービスの改善点として進化させていくとともに、サービス導入後も取組みの実効性を高めるためにお客さまのニーズに寄り添ったサポートに努めています。

健康増進アプリ「QOLism」 QOLLead

写真撮影だけでボディーサイズをカンタンに測定

目標をAIが自動で作成 無理なく達成できる

運動メニューを考えたから迷わない

カンタン AI食事記録

団体管理者向けダッシュボードのイメージ

組合員のアプリ利用状況を可視化する管理ツール。団体管理者による健康増進活動の推進をサポート。

中長期に向けた取組み

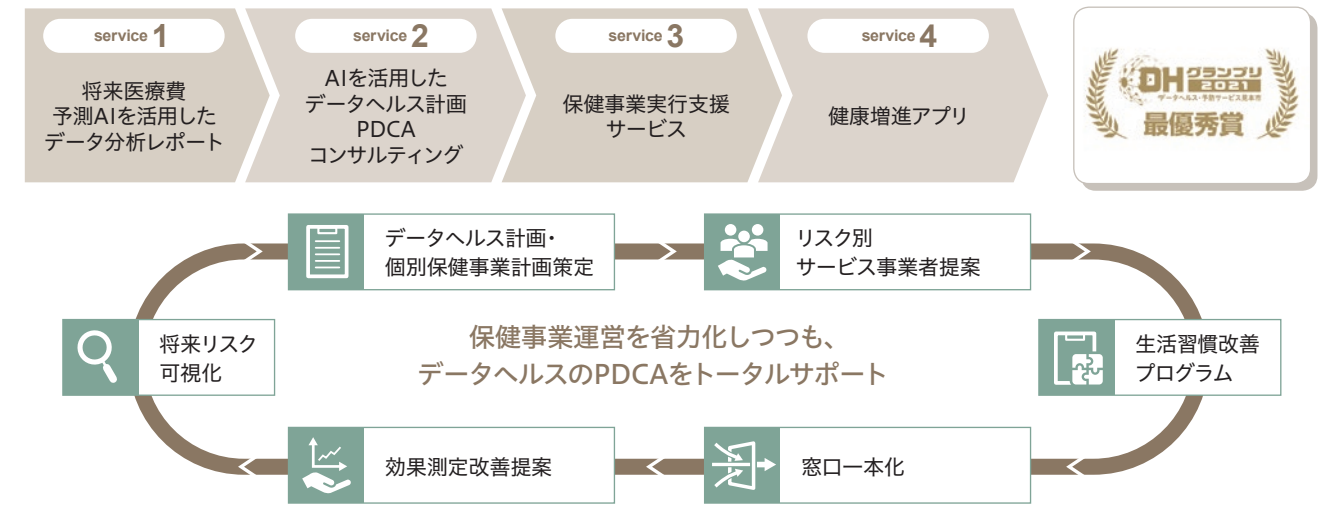
生命寿命と健康寿命のギャップ拡大や医療費の増加といった社会課題の解決には、人々の「健康増進」に加え、「発症前予防や重症化予防」の取組みが重要であると考えています。

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をご提供することを検討しています。また、健康保険組合だけでなく、より幅広いお客さまへのサービスのご提供を通じ、お客さまのご

意見・ご要望を反映しながらサービスの進化に努めていきます。

コロナ禍によって、健康・医療領域でもオンライン化やデジタル化が大きく進み、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となります。このような世の中の変化に対応すべく、さまざまなヘルスケア分野の企業とも協業しながら、「対面」と「デジタル」を通じて「健康増進」から「発症前予防・重症化予防」までをワンストップでサポートしていきます。

医療費適正化支援サービス「Healstep®(ヘルステップ)」



健康・医療領域における取組み



つながり・絆

社会課題と目指す姿

少子高齢化やデジタル社会の進展、ライフスタイルの多様化などを背景に、物理的な豊かさだけでなく、一人ひとりが生きがいや幸せを探究する心の豊かさを求める時代を迎えています。コロナ禍での健康不安や、人と人とのつながりの希薄化や孤独によるストレスなどが高まるなか、人々の健康長寿に欠かせない要素の一つである「社会とのつながり」は、一人ひとりのwell-being向上にも重要な役割を果たす一方で、それぞれの地域では、人口減少と大都市圏への人口集中を背景に、地方創生や地域活性化が課題となっています。地域が抱える高齢者支援や少子化対策、青少年育成などの課題に対処するには、マンパワーやノウハウの面で、官民共同での取り組みが欠かせません。

「一生涯のパートナー」として一人ひとりの人生に寄り添ってきた私たちは、各地域における課題に真摯に向き合い、さまざまな「つながり」や「つながりの場」を提供することで、人々の豊かで安心感あふれる生活・社会づくりに貢献しています。

当期の取り組みと成果

第一生命では、全国約1,300の営業オフィスや支社、約3.7万名の生涯設計デザイナーが持つ地域ネットワークを活用し、それぞれの地域に寄り添った課題の解決に取り組んでいます。

第一生命は2022年3月末現在、40都道府県、市区町村レベルでも250を超える自治体と「包括連携協定」を締結しています。全国の支社・営業オフィスが、協定締結前から地域に寄り添い、地域課題解決に取り組んできた当社に対する信頼・共感が、多くの自治体との連携につながり、健康増進、高齢者や子育て支援、女性活躍推進、地域活性化などさまざまな地域課題解決取り組みを通じて、さらにその連携の絆を深めています。

また、2021年度は、全国で延べ約730回にわたるお客さまのwell-beingに資する各種プログラムを開催し、お子さま・学生からシニアに至る約35,000人のお客さまにご参加いただき、地域の企業や住民間のつながりも創出しました。開催プログラムには、各支社・営業オフィスがアレンジする地域独自のプログラムに加え、オンラインも駆使し、当社グループがこれまで培ってきたノウハウやビジネスパートナーと協働した取り組みなど、創意工夫に富んだ内容を展開しています。例えば、相続・終活に関して、当社が提携する山田エスクロー信託、鎌倉新書と共催したオンラインセミナーには、500名以上のお客さまにご参加いただきました。

中長期に向けた取り組み

地域やお客さまの「つながり・絆」をつくる取り組みを今後も長期にわたって継続していくために、各地の地域課題解決に資する取り組みは、好事例として社内で共有されています。好事例も参考に全国のアイデアや知見を取り込むことで、新たな体験価値につながる取り組みを推進していきます。

こうした取り組みを通じて、さまざまな地域・お客さまとの絆を深めており、多くの自治体や地域住民の皆さまから、感謝の声をいただいています。「つながり・絆」の連鎖が、一人ひとりのwell-being、そして地域社会の発展に寄与すると同時に、当社グループの社会価値ならびに経済価値の創出にもつながっていくと考えます。

全国の支社・営業オフィスにおける地域課題解決取り組みの一例

新宿総合支社
がんと闘うお客さまをサポートし、「心」に寄り添う活動を実施中

静岡支社
「CONNECT」をキーワードに、地域住民と地元企業をつなげて経済を活性化

奈良支社
特殊詐欺被害と消費者トラブルの未然防止に向けた啓発活動を展開中

さまざまなビジネスパートナーとの協働取り組みの一例

女性の健康・生活	出会い・つながり
介護	相続
事業承継	ホームセキュリティ
	終活
	住宅ローン

海外事業を通じた4つの体験価値の創出

海外グループ会社における取り組みをご紹介します。

保障

海外グループ各社において、お客さまの万が一を保障する商品ラインアップを充実させています。例えば、プロテクトでは、定期保険やユニバーサル保険などの多様な死亡保障商品を通じて、お客さまに安心をお届けしています。加えて、価格面での魅力を向上させる観点から、保険引受の自動化・高度化取り組み(PLUS: Protective Life Underwriting Solution)によるコスト削減も推進しています。

資産形成・承継

お客さまの退職後などにおける経済的なニーズにお応えできるよう、海外グループ各社がユニットリンク保険、養老保険や年金などの貯蓄性商品のラインアップを充実させています。例えば、プロテクトでは、定額・変額の各種年金商品を取り揃え、銀行窓口や証券会社など幅広い販売パートナーを通じて、全米のお客さまにお届けしています。

健康・医療

海外においても、「健康・医療」を新たな事業領域として各社が挑戦を続けています。例えば、TALでは、お客さまの健康増進を後押しするために、BMI値が適正なお客さまの保険料を割引くサービス「Health Sense」のほか、お客さまにメンタルヘルスのケアを行う健康・医療にかかるサービスを提供しています。また、オーシャンライフでは、ウォーキングなどにより獲得したポイントで特典を利用できるアプリを通じ、お客さまの健康増進に寄与しています。

つながり・絆

地域や社会に貢献し、「つながり・絆」を強く持つことは、各地に根差して事業展開を行う海外グループ各社においても不可欠な要素です。例えば、TALでは、TALコミュニティ財団(TAL Community Foundation)による寄付やボランティア活動を通じ、現地のパートナーと連携しつつ、若年層への支援、先住民への支援などのさまざまな社会貢献活動を実施しています。また、第一生命ベトナムではCSRファンドを通じ、医療従事者への医療機器の寄付やベトナム政府による新型コロナ対策のためのワクチン基金への寄付をはじめ、経済的に恵まれない子どもや孤児に対して食料品を支給するなどの活動を行っています。



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。



取締役常務執行役員 隅野 俊亮 Toshiaki Sumino

当社グループは、現在、海外8カ国に事業展開しています。海外事業では、安定的な成長が見込めるアメリカ・オーストラリア、高成長を実現しているベトナム・インドなどに加え、超長期の時間軸で利益成長が見込めるカンボジアなどといった成長ステージの異なる市場でバランスのとれた事業ポートフォリオ運営を行うことで、各国のwell-beingに貢献しながら、グループの持続的な利益成長を牽引することを目指しています。2021年度には、海外事業全体の修正利益（調整後）が830億円となり、過去最高を記録するとともにグループ利益の28%を占めました。

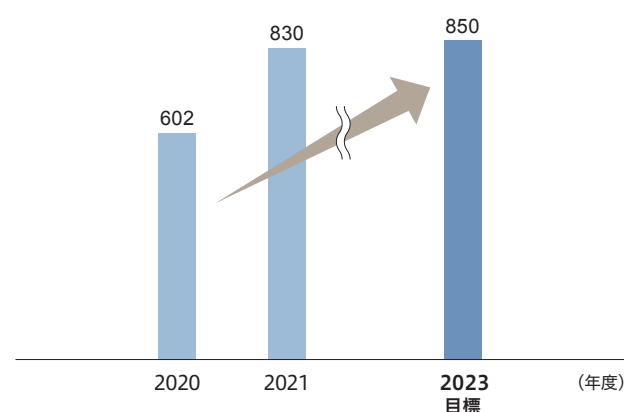
一方、世界的なマクロ経済環境の変化や地政学リスクの顕在化などの環境変化を背景に、2022年度については海外事業の利益は対前年度から減益となる見通しとなっています。

こうしたなか、既存事業では、各社の成長ステージや経営課題に応じた成長戦略を着実に遂行するなかで、それぞれがデジタル変革(DX)を通じた顧客体験(CX)を追求することで、新型コロナウイルスによる影響が長引くなかでも持続的な利益貢献の拡大を目指します。

また、新規事業では、資本効率の高い良質な投資案件や、新たな組織能力の獲得に向けたイノベティブな事業への出資・提携などに取り組むことで、さらなる成長に向けて挑戦します。

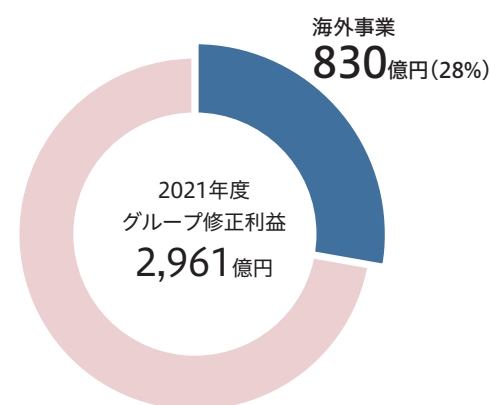
事業運営の観点では、海外戦略に関わる助言を行う会議体(GSB:グローバル・ストラテジー・ボード)を中間持株会社に設置するなど、グローバル経営体制の構築を進めています。

海外事業における修正利益
(億円)



海外事業で当社グループの成長を牽引

海外事業が修正利益に占める割合



海外事業における課題認識

- マクロ経済環境の変化
- 消費者志向の変化 (デジタル化など)
- 長引く新型コロナの影響
- 地政学リスクの顕在化

海外事業戦略

- 既存事業**
 - 市場成長ステージに応じた成長戦略の遂行
 - デジタル変革(DX)を通じた顧客体験(CX)の追求
 - 資本効率の改善
- 新規事業**
 - 資本効率の高い事業の取り込み
 - イノベーションや新たなビジネスモデルの追求
- 事業運営**
 - GLC・GSBを通じた海外事業戦略・人財戦略の高度化
 - 地域横断的人財登用によるグローバルダイバーシティの実現

既存事業 中長期的に安定した利益成長

プロテクティブは、前年度に引き続き新型コロナウイルスの感染拡大を主因とする保険金支払いの増加に適切に対応しつつ、主力の保障性商品や年金商品の販売拡大に取り組みました。また、損害保険分野であるアセットプロテクション事業において、プロテクティブとの補完性が高いAUL Corp(以下、AUL社)の買収を決定しました。これにより、プロテクティブの事業分散・収益安定化が図られ、資本効率の改善への貢献が期待されます。

TALは、オーストラリアの保障性市場におけるリーディングプレイヤーとして、適切な料率設定に基づく新商品販売や、前年度に収支が悪化した一部の団体契約に対する保険料率の更新などにより、基礎的な収益力の改善に取り組みました。また、2018年度に買収したAsteron Life(旧Suncorp Life)の統合プロセスを完了するとともに、同国の大手銀行グループの一角であるWestpacグループの生命保険子会社であるWestpac Life社の買収を決定しました。これにより、TALの保障性市場における事業基盤はさらに強固となり、グループ収益やリスクプロファイルの改善などへの貢献が見込まれます。

第一生命ベトナムは、新型コロナウイルスの感染拡大による主要都市の社会的隔離措置(ロックダウン)に伴う営業活動への影響が生じましたが、個人代理人と銀行の販売チャネル分散や、デジタルサービスの強化に取り組むことで修正利益が100億円を超過しました。

また、その他進出国においても、各国情勢などを踏まえた成長戦略を遂行し、適切な業務運営を継続しています。

新規事業 新たな事業領域への挑戦

当社は、資本効率の高い良質な投資案件や、新たな組織能力の獲得に向けた革新的で独自性のあるスタートアップ企業への出資・提携を含めて、世界各地で新規事業展開の機会を探索しています。特に、デジタル技術を駆使した新たなビジネスモデルの創出に向け、保障、資産形成・承継、健康・医療などの領域において、お客さまの体験価値の向上が図られるイノベティブな事業に着目しつつ、幅広く検討をしています。このコンセプトのもと、英国オンライン団体保険・well-being企業 YuLife社への出資を実施し、国内外グループ各社の団体保険事業や健康・医療分野の高度化に取り組んでいきます。

今後ともこのような新規事業への展開を通じて、直接的な財務効果に加え、アジャイルな経営スタイルや先進的なノウハウ・スキルを受け継ぎ、環境変化に左右されない強靱な事業ポートフォリオの構築に取り組んでいきます。

事業運営 グローバル経営体制の強化

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り組みや当社グループの理念・方針の共有を進めています。加えて海外事業戦略に関わる助言を行う会議体(GSB)を中間持株会社に設置しています。

また、海外グループ会社で経営手腕を発揮し成長を牽引した経営者を、その国籍を問わず、シンガポール地域統括会社の社長を含めた経営幹部に登用するなど、よりグローバルな視点を取り入れた経営体制を目指しています。

CFOメッセージ

財務・資本戦略

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。

代表取締役専務執行役員(CFO) 菊田 徹也 Tetsuya Kikuta



2022年4月より、CFOに就任いたしました菊田です。今年度より、当社は資本政策の基本的な考え方である「資本循環経営」および強靱な財務体質へのさらなる変革を加速させるため、CFO制(および財務企画ユニット)を新設することいたしました。

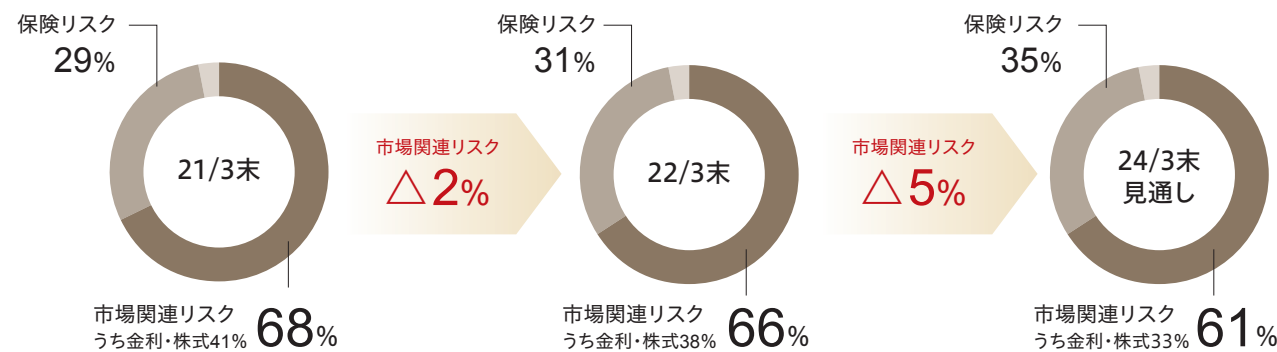
2021年度を振り返りますと、市場リスク削減の大幅な前倒し実施、グループ子会社からの配当性向引き上げ、国内外における優良先への戦略投資、2,000億円の自社株取得を中心とした株主還元などを着実に実行することで、資本効率の改善を伴いな

がら中長期的な企業価値向上に資する「資本循環経営」を一段進めることができました。また、市場リスク削減を進め、ポートフォリオにおけるリスク構成を変化させることで、資本コストの引き下げにも取り組んでおります。

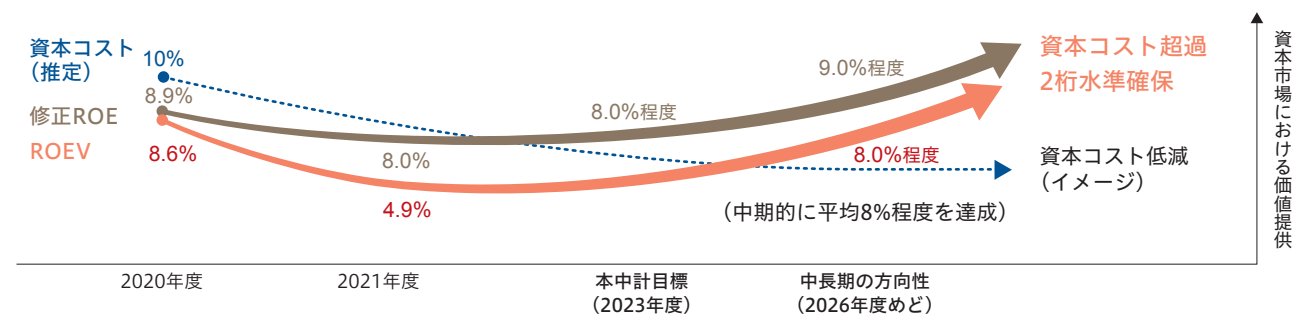
2022年度以降も、引き続き国内外各事業からの配当を、優良先への戦略投資や株主還元に充当することで資本戦略の適切なサイクルを回すと同時に、市場リスク削減を進めることで資本効率の改善および安定した財務基盤の構築を目指してまいります。

短中期的なリスクプロファイル変革後の姿

リスクプロファイル(ESR基準変更後)



資本効率・健全性



資本政策の基本的な考え方

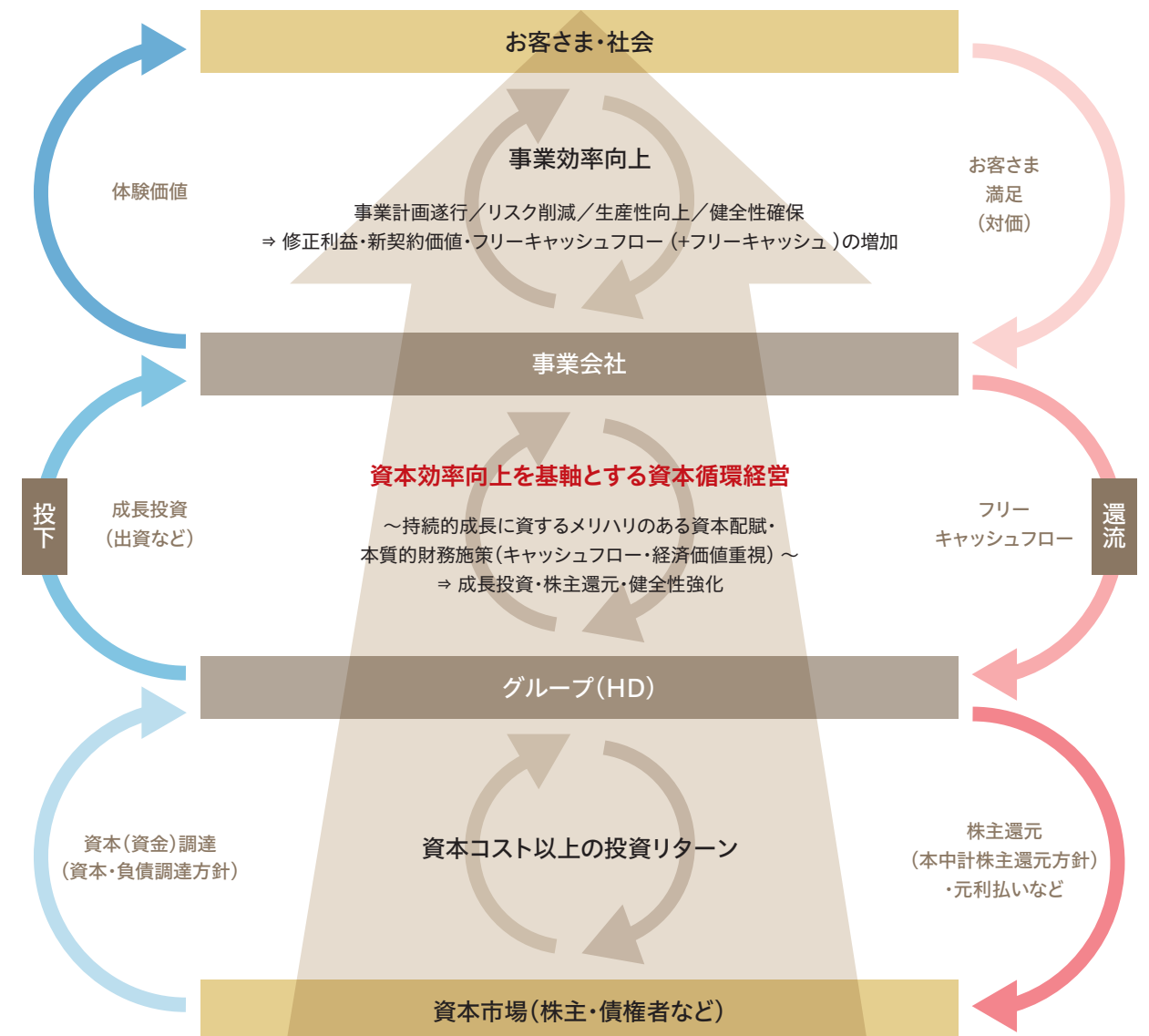
当社グループは、財務健全性を確保しつつ、持続的な企業価値向上と株主還元へのさらなる充実を目指し、ERM(Enterprise Risk Management)の枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

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、

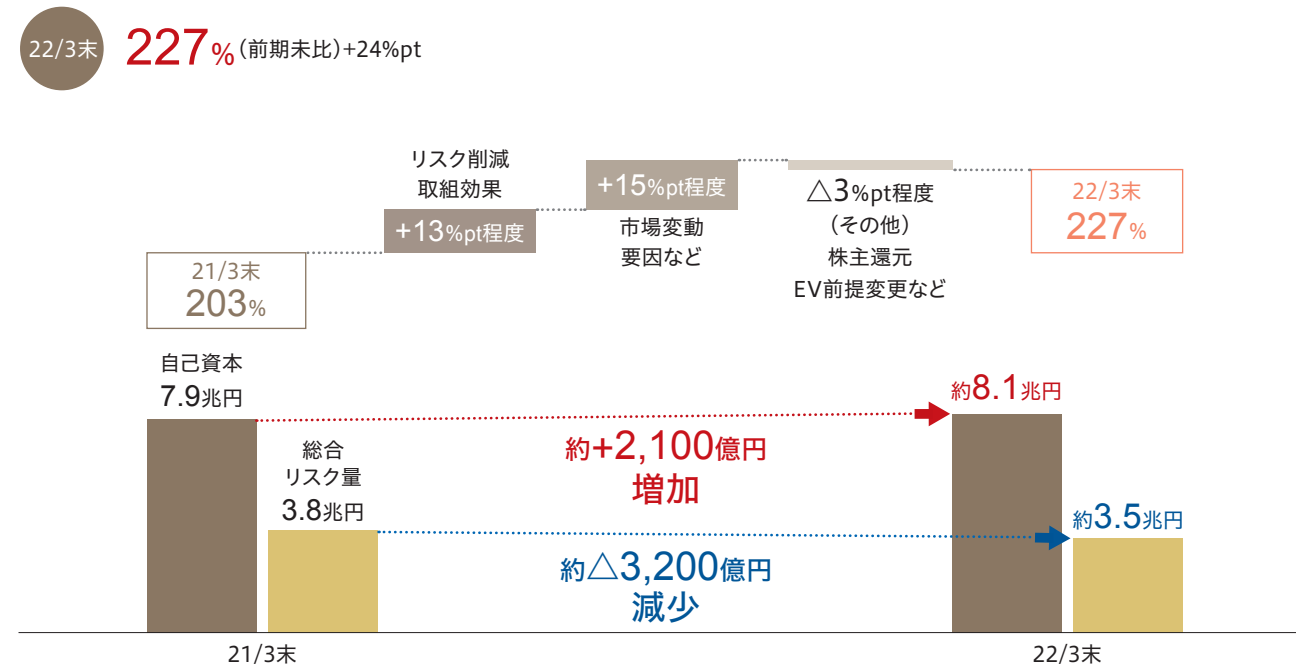
企業価値向上を目指す考え方です。

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、200%を超過している場合、市場環境など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。現在はターゲット水準超で推移していますが、子会社の資本・キャッシュ創出力をより高め、持株会社への配当送金の拡大に努めるとともに、株主還元と戦略投資を天秤にかけながら、より効果的な資本の活用を検討していきます。

資本循環経営

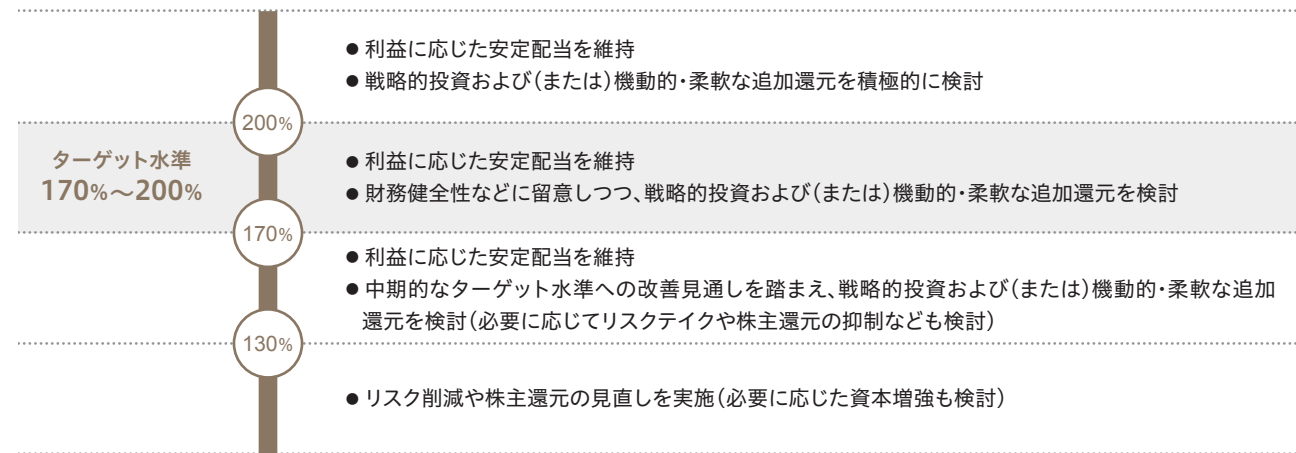


資本充足率(ESR)^{※1}



※1 21/3期より基準変更(終局金利の変更(3.5%→2.5%)など、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
リスク量は内部モデルに基づき、信頼水準99.5%にて算出(保有期間1年 資本量・リスク量はいずれも税引後ベース)

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

経営環境が変化するなかで、資本コストについては2021年度より従来の8%から10%へと自己認識を改めました。そのうえで、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ます。

資本効率の改善に向けては、修正ROEおよびROEVを評価指標とし、引き続き高資本効率・高成長事業へと資本を再配賦して

いきます。具体的には、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っています。

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、株主還元のバランスをより一層洗練させていきます。

資本循環経営の具現化に向けた主な取組みーリスク削減の取組みー

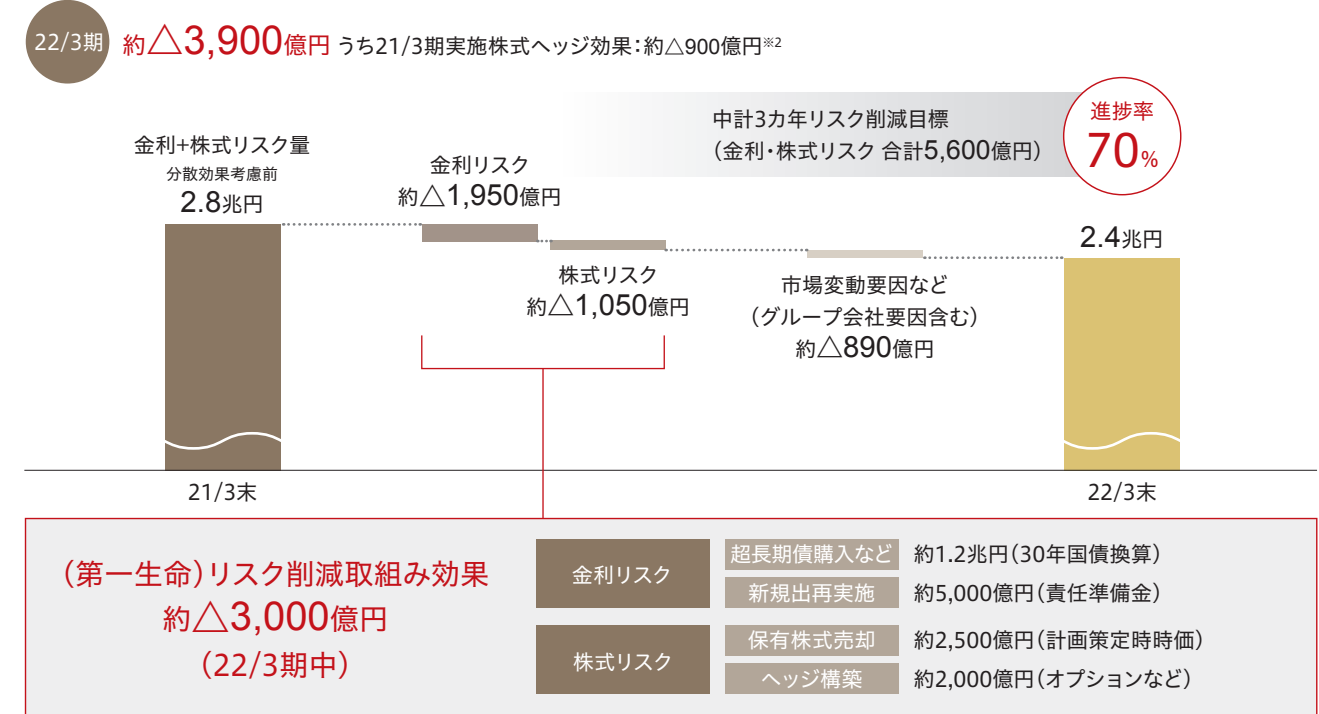
資本コストの引き下げを企図して実施しているリスク削減については、2020年度末に策定した本中計期間の市場関連リスクの削減目標に対して、2021年度の取組みは良好な経済環境なども背景に、大幅な進捗となりました(第一生命では、約3,900億円の市場リスク削減を実施した結果、3カ年における市場リスク削減額5,600億円対比で約70%の進捗)。また、金利リスク削減の結果、ESRの国内金利に対する感応度は着実に低下しています。

しかし、2021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、保険リスクが31%であるのに対し、金利・株式中心の市場関連リスクは66%を占めており、財務体質の改善が引き続きの課題です。

本中期経営計画期間においては、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着実に遂行し、さらなる財務体質の改善を目指します。

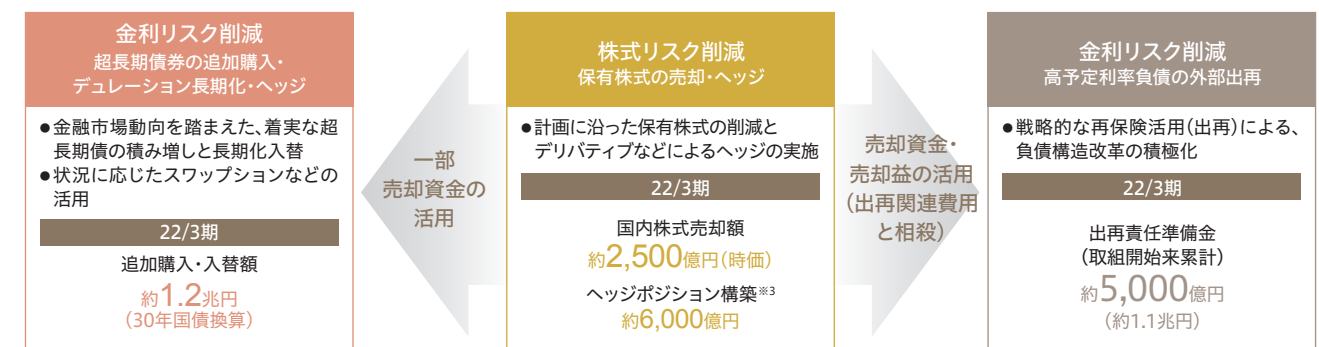
具体的には、市場関連リスクの大宗を占めている金利・株式リスク量を、2023年度末までに、2020年度末対比で20%相当削減します(経済変動等考慮前)。金利リスク削減(約2,800億円)は資産デュレーションの長期化や再保険・デリバティブの活用などにより、また、株式リスク削減(約2,800億円)は計画的な保有株式の削減やデリバティブの活用などにより、取組みを推進していきます。

市場関連リスク削減



※2 現中計期間のリスク削減効果の前倒しを目的に21/3期中に構築した株式に対するヘッジポジション(約4,000億円)による削減効果

第一生命における2021年度の市場リスク削減の具体的取組み



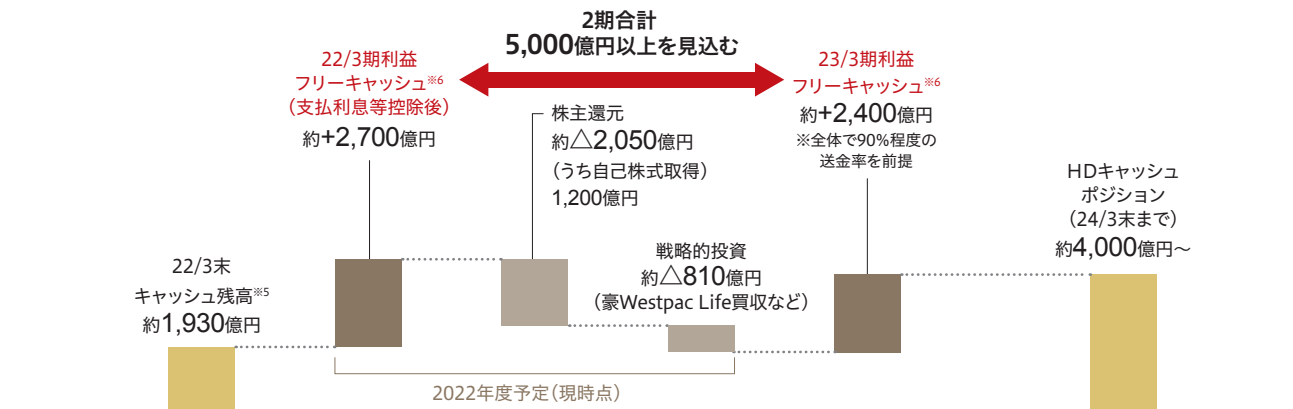
※3 2020年度からの構築ポジション合計

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、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に移行しております。これにより、子会社からの送金は率・額ともに拡大を図っております。実際、2021年度の配当において

は、第一生命の配当性向を引き上げ、第一フロンティア生命の配当を開始しました。今後、第一生命ベトナムもキャッシュ創出フェーズへの移行を見込んでいるなど、着実に資本循環経営取組のレベルアップに取り組んでいます。

当社キャッシュポジションの推移※4※5



22/3期利益 子会社からのキャッシュレミッタンス(配当送金)

	送金額[修正利益]	送金率	(前年度)
第一生命	1,997億円 [1,997億円]	100%	91%
第一フロンティア生命	400億円 [190億円]	211%	0%
米プロテクティブ ^{※5}	2億3,800万米ドル [477mUSD]	50%	50%
豪TAL	2億1,000万豪ドル [133mAUD]	158%	39%
グループ	約2,800億円 [2,961億円]	約95%	約67%

※4 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む
 ※5 米PLC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

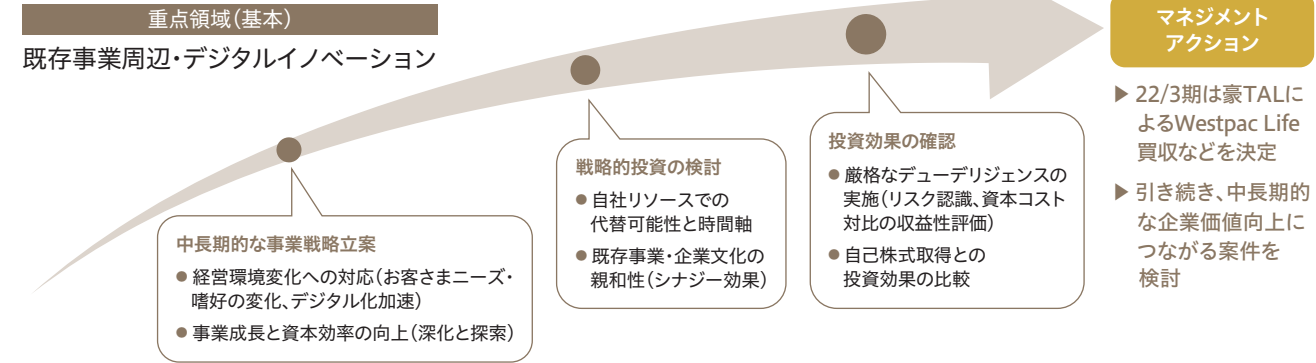
入金されたものとして一部組み替え
 ※6 子会社からの配当送金より、持株会社の支払利息などの費用を除外した金額
 ※7 分母:修正利益、分子:各事業からの持株会社への送金額により計算

事業ポートフォリオの変革

本中期経営計画では、既存投資先にかか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・分散を加速することを掲げています。また、既存投資先については、収益性の観点および投資時想定効果の実現が難しい場合には、戦略的な売却を含め、グループにおける中長期的な成長と資本効率の継続的な維持向上を踏まえた事業ポートフォリオ運営を行っております。

2021年度には豪州子会社TALを通じた豪州Westpac Life社の買収を決定しましたが、グループ修正利益における海外事業が占めるウェイトは拡大傾向にあり、引き続きグループの成長ドライバーとなっていく想定です。今後も「既存事業の深化」と「新規領域の探索」を進めるなか、国内外の中長期的な企業価値向上につながる案件へ投資を行うことで、継続的な事業ポートフォリオの拡大と分散を図っていきます。

中期経営計画における戦略的投資



財務健全性の確保

当社グループでは、これまでも、第一生命などの安定した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、2021年度には、第一生命での既存劣後負債弁済への一部充当を企図した、当社での永久劣後債の調達(2021年12月)などを実施し、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2021年度末のESRIは227%となり、ターゲットレン

ジを上回りました。また、一連の施策およびこれまでの取組内容などが総合的に評価され、一部格付け機関からの格付向上にもつながりました。今後も市場関連リスク削減によるESRのポラリティ抑制に取り組むなど、堅確な財務運営を行ってまいります。

第一生命HD	永久劣後債	800億円
--------	-------	-------

魅力ある株主還元の実現へ

本中期経営計画期間においては、株主配当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)の配当を実施します。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・柔軟な追加還元を戦略的に検討・実施します。株主還元の強化については、投資家の皆さまへの還元に加え、当社の課題である資本効率の改善も狙いとして実施しています。将来、修正ROEやROEVが安定的に資本コストを上回る状況になれば、資本を

より成長投資へ振り向けることも視野に、1株当たり利益(配当)のさらなる成長を目指します。

2021年度の株主還元について、1株当たり配当金は83円と前年度比+21円増額しました。加えて、1,200億円を上限とする自己株式取得を決定し、引き続き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成長と資本・キャッシュ創出力の強化により、株主還元のさらなる充実を目指します。

株主還元基本方針

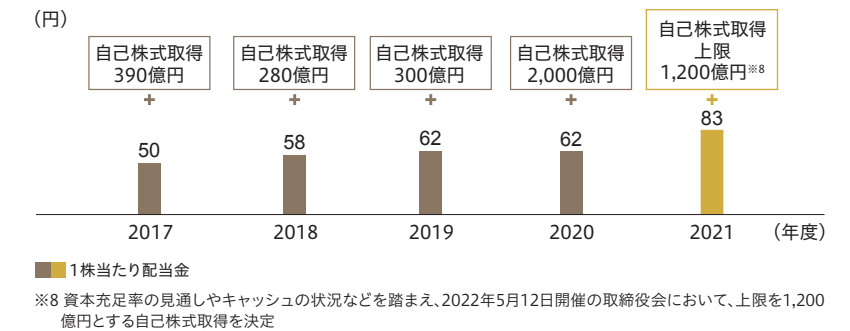
利益に応じた安定配当 (2021年度より)

[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)

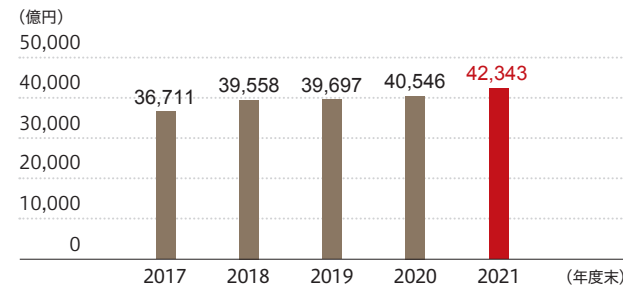
・実施規模やタイミングなどは戦略的に判断
 ・総還元性向の目安: 中期平均50%



※8 資本充足率の見直しやキャッシュの状況などを踏まえ、2022年5月12日開催の取締役会において、上限を1,200億円とする自己株式取得を決定

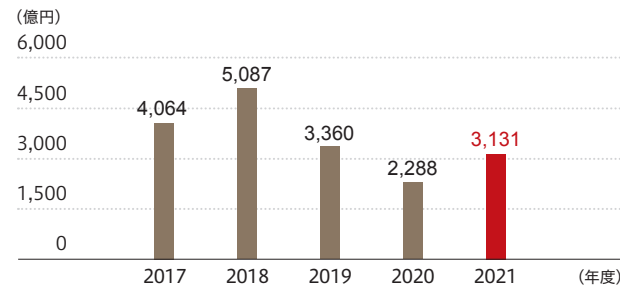
財務・非財務ハイライト

保有契約年換算保険料



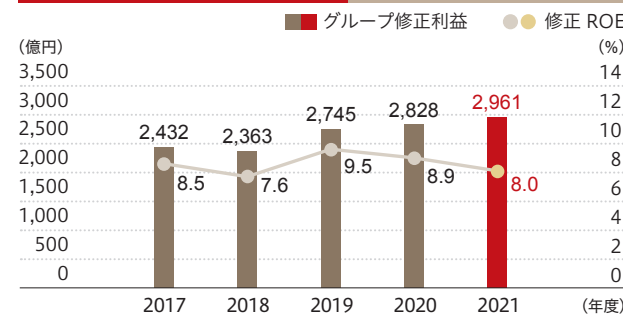
保有契約からもたらされる年間の保険料収入を示す保有契約年換算保険料は、国内でのマルチブランド展開や海外子会社の成長などがドライバーとなり安定的に推移し、2021年度末は前期末比で4.4%の増加となりました。

新契約年換算保険料



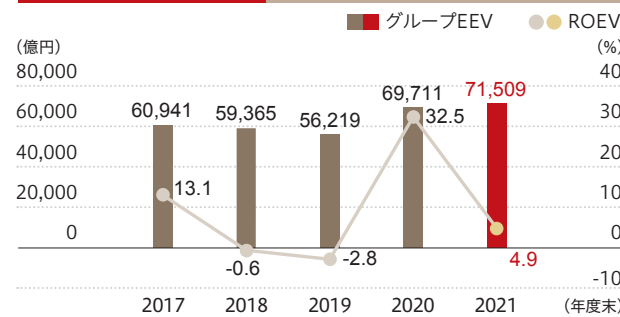
年間の営業活動の成果である新契約年換算保険料は、2020年度はコロナ環境下における営業制約などにより減少しましたが、2021年度には回復し、前期比で32%の増加となりました。

グループ修正利益/修正ROE



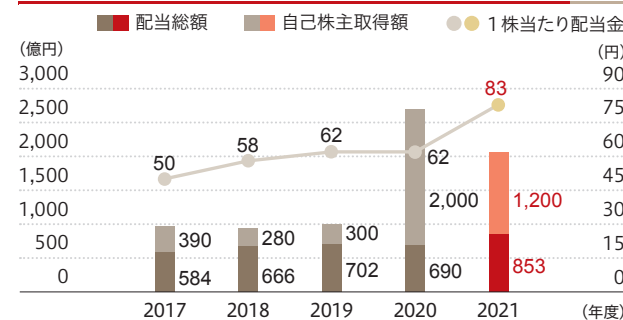
株主還元の原因となる当社独自の指標であるグループ修正利益は、海外生保事業の成長と安定した金融環境により順調に推移し、前期比で5%の増加となりました。

グループEEV/ROEV



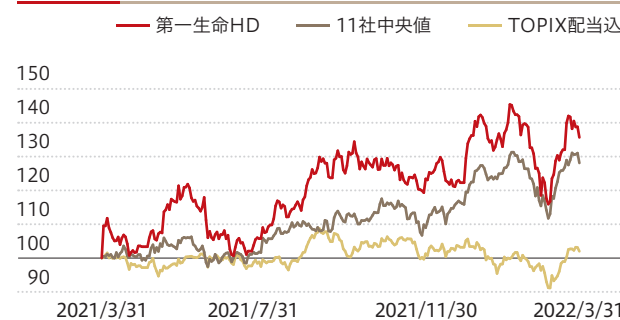
経済価値ベースの企業価値を示すグループEEVは、金融市場の安定的な推移や円安の結果、海外生保事業を中心に増加し、前期末比で3%の増加となりました。

株主還元(配当総額/自己株式取得額/1株当たり配当金)



修正利益の増加に合わせて、1株当たり配当金は安定して推移しています。加えて資本充足率やキャッシュフローの状況、戦略的な投資機会の有無などを勘案し、機動的・柔軟な追加還元を実施しています。

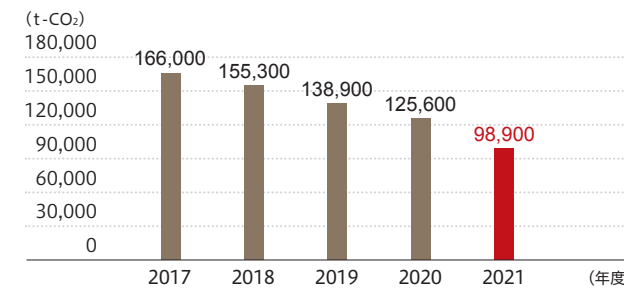
相対TSR



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合投資利回りを指すTSRは、本中計～発表日の2021年3月末から2022年3月末までに36%上昇し、比較対象である11社中第2位となりました。

※2021年3月末各社株価を100として指標化(Bloombergより当社算出)

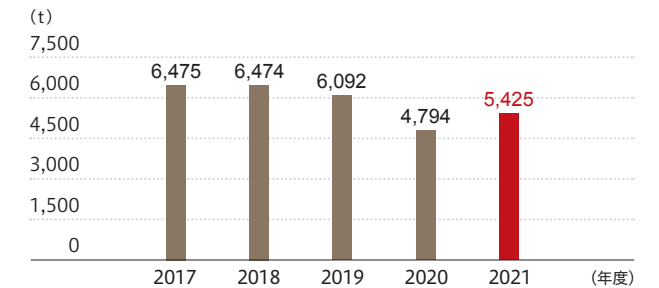
CO₂排出量*



グループ全体で2025年度までに50%削減(2019年度比)、2040年度までにネットゼロを達成する中長期目標を設定し、脱炭素社会の実現に向けた取組みを進めています。

※スコープ1+2ベース

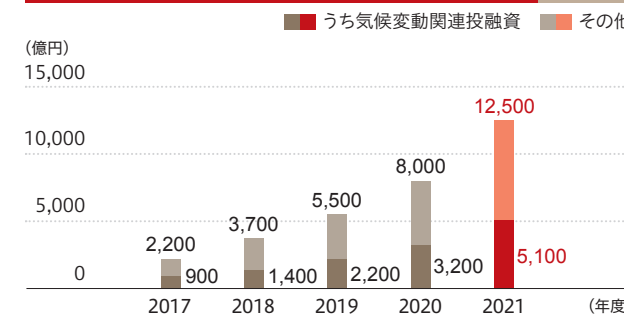
紙使用量*



社内会議での配布資料削減や事務プロセスにおける文書の電子化など、紙使用量の削減取組みを強化しています。第一生命では2022年4月より、本社社員を対象に経費申請のデジタル化を実施しました。

※日本国内外における子会社・関連会社(2021年度は計33社)の合算

ESGテーマ型投融資 累計投融資金額(第一生命)



ESG投融資*を通じたポジティブ・インパクトの創出に向けて、気候変動の緩和など、第一生命が設定する重点的な社会課題に資する投融資を積極的に推進しています。

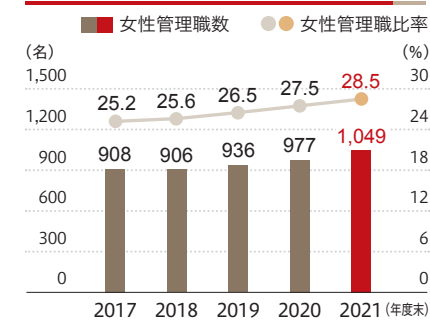
※定量的な財務情報に加え、環境・社会・ガバナンス(Environment, Social and Governance)の要素を考慮する投資手法

PRIアセスメント結果(第一生命)

2020年 (評価期間:2019/1~12)	
分野	当社評価(中央値)
戦略とガバナンス	A+ (A)
上場株投資	A+ (A)
スチュワードシップ活動	A+ (B)
債券投資	A (B)
不動産投資	A+ (B)

PRIアセスメントでは、4分野で最高評価「A+」を獲得し、3年連続で全分野でグローバル中央値以上の評価を獲得しています。

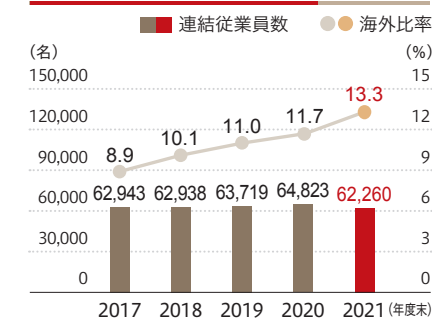
女性管理職数/女性管理職比率*



経営トップのリーダーシップのもと、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、女性の活躍推進に取り組んでいます。

※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算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示

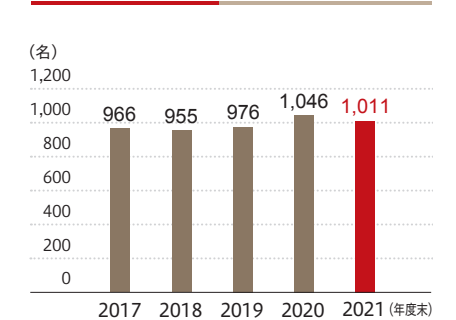
連結従業員数/海外比率*



国・会社を超えたグループ内公募制度やグローバル研修プログラムなど、グローバルに活躍できる人材の強化に取り組んでいます。

※連結従業員数に占める海外子会社5社(米プロテクト、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

障がい者雇用数*



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。

※当社、第一生命、第一生命チャレンジド、第一生命ビジネス、第一生命情報システムの合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示