

2021年3月期第2四半期 決算・経営説明会

2020年11月20日

第一生命ホールディングス株式会社



Dai-ichi Life
Holdings

本日のスケジュール



Dai-ichi Life
Holdings

時間	テーマ	スピーカー	役職
グループ経営戦略 / 第一生命営業職員チャンネルの目指す方向性			
15:30 ~ 15:55	<ul style="list-style-type: none">・2021年3月期第2四半期業績・次期中期経営計画に向けて・第一生命営業職員チャンネルの目指す方向性	稲垣 精二	第一生命ホールディングス株式会社 第一生命保険株式会社 代表取締役社長
15:55 ~ 16:20	質疑応答①		
国内生保グループ各社の目指す方向性			
16:20 ~ 16:30	<ul style="list-style-type: none">・第一フロンティア生命の目指す方向性	武富 正夫	第一フロンティア生命保険株式会社 代表取締役社長
16:30 ~ 16:40	<ul style="list-style-type: none">・ネオファースト生命の目指す方向性	徳岡 裕士	ネオファースト生命保険株式会社 代表取締役社長
16:40 ~ 17:00	質疑応答②		

グループ経営戦略

2021年3月期第2四半期業績 次期中期経営計画に向けて

第一生命ホールディングス株式会社

代表取締役社長 稲垣 精二



Dai-ichi Life
Holdings

決算ハイライト①



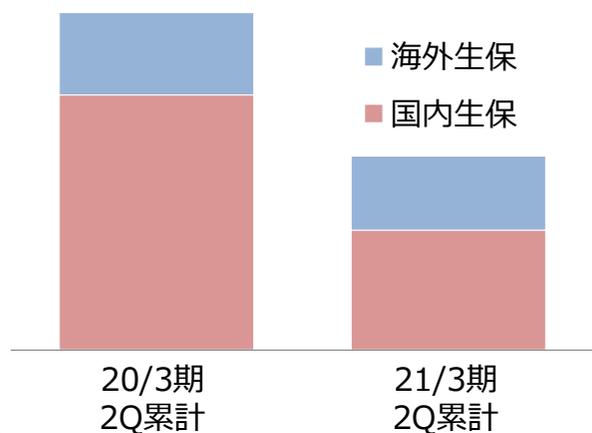
営業業績

新契約年換算保険料
第2四半期実績
(前年同期比) **859億円**
(△43%)

国内生保
(前年同期比) **529億円**
(△53%)

海外生保
(前年同期比)
(豪TAL団保調整後⁽¹⁾) **330億円**
(△10%)
(約+2%)

保有契約年換算保険料
前期末比 **+0.5%**



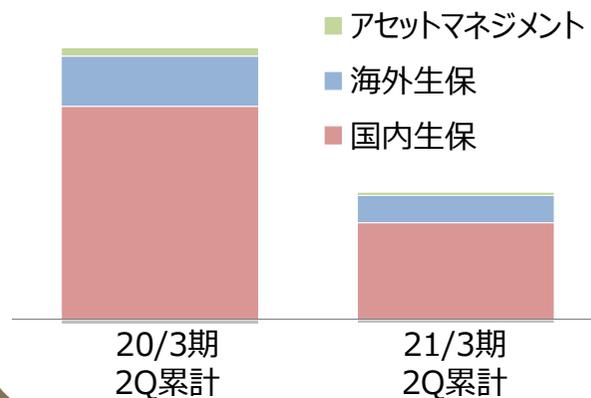
グループ修正利益

第2四半期実績
(前年同期比) **841億円**
(△54%)

DLにおける
金融派生商品損益 **△1,262億円**
(参考:前期4Q増減⁽²⁾) **(+1,030億円)**

対通期予想
進捗率 **47%**

当社想定に沿った進捗を確保



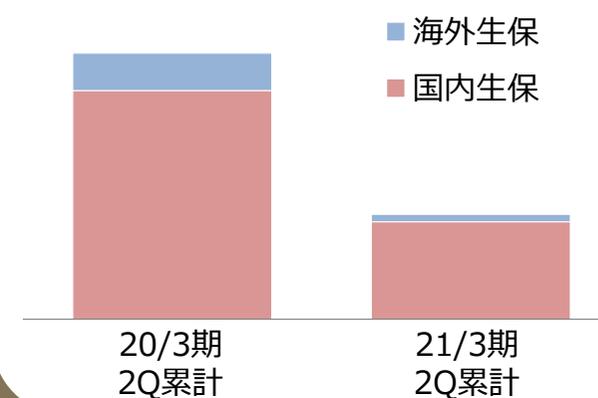
グループ新契約価値

第2四半期実績
(前年同期比) **256億円**
(△61%)

国内生保⁽³⁾
(前年同期比) **237億円**
(△57%)

海外生保
(前年同期比) **18億円**
(△80%)

海外は米国金利低下(米PLC)や
団体保険の反動減(豪TAL)も影響



(1) 豪TALにおいて前年同期に獲得した団体保険契約からの反動減を除くベースを記載

(2) 前期3Q(12末)~4Q(3末)までの金融派生商品損益の増減を記載

(3) DLにおいて、新型コロナウイルス感染拡大の特殊な状況に鑑み、①給与補償 約100億円および②営業関連固定費の一部 約400億円を新契約価値計算上の費用から除外し、EEVの修正純資産より直接控除しています

決算ハイライト②



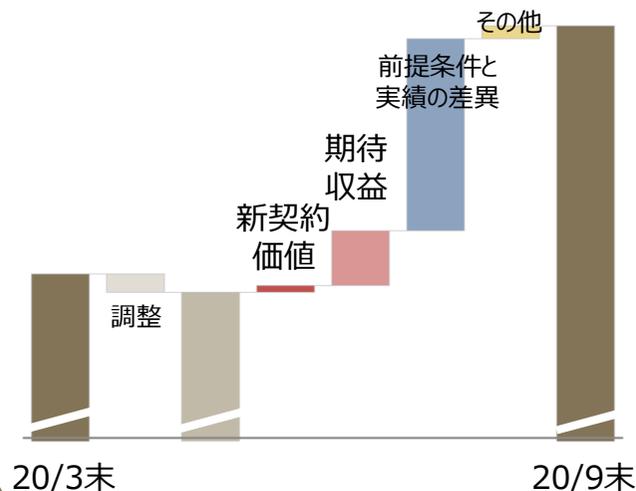
グループEEV

2020年9月末 **6兆5,628億円**
(3月末比) (+17%)

新契約価値 + 期待収益 **約+2,300億円**

経済・非経済前提と実績の差異・変更 **約+7,300億円**

EEV **6.5兆円**

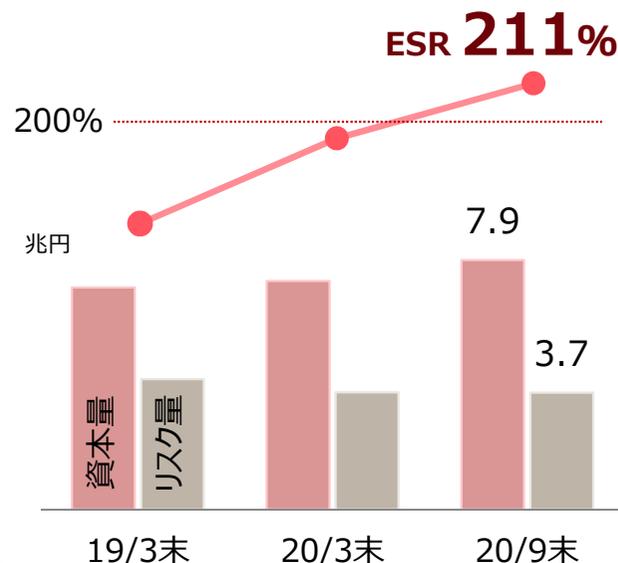


資本充足率(ESR)

2020年9月末 **211%**
(3月末比) (+16%pts)

<主な増減要因>

- [資本量] + 国内金利上昇
+ 内外株価上昇(含み益増加)
- [リスク量] - 市場関連リスク削減取組
- 国内金利上昇
+ 内外株価上昇



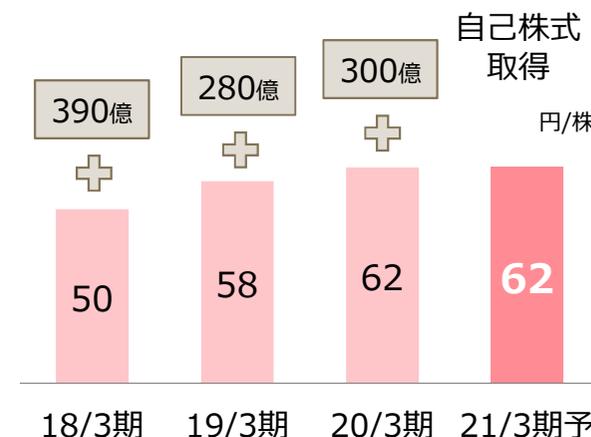
株主還元

2021年3月期
1株あたり配当予想 **62円**
(前期比) (横這い)

20/3期業績に基づく自己株式取得
300億円(8/12公表)を完了

今期の総還元性向は、
現時点で40%を目途とする方針

グループ修正利益に対する総還元性向

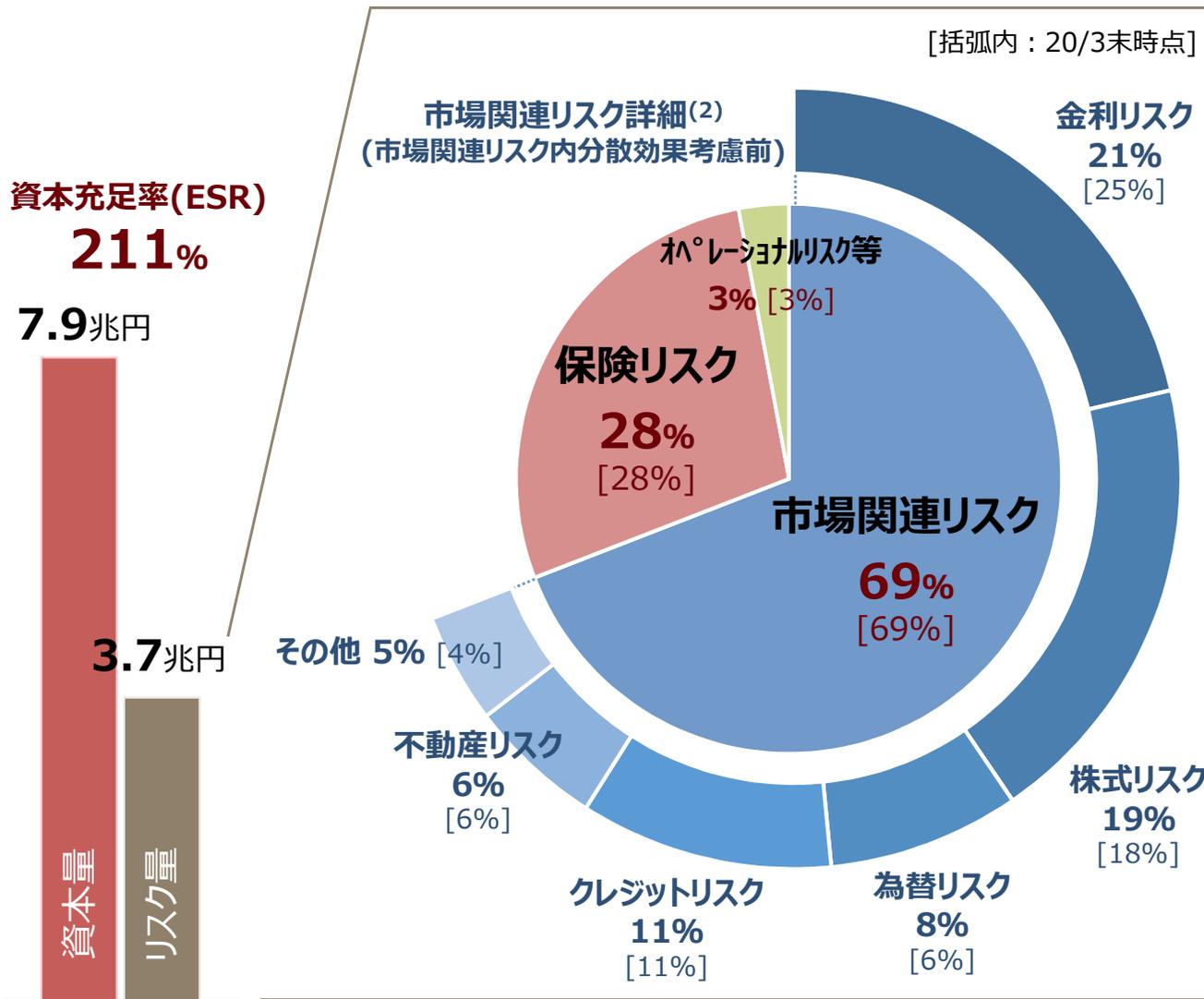


(資本充足率) リスク量は内部モデルに基づき、信頼水準99.5%にて算出(保有期間1年 資本量・リスク量はいずれも税引後ベース)



当社グループの経済価値ベースリスクプロファイルの状況

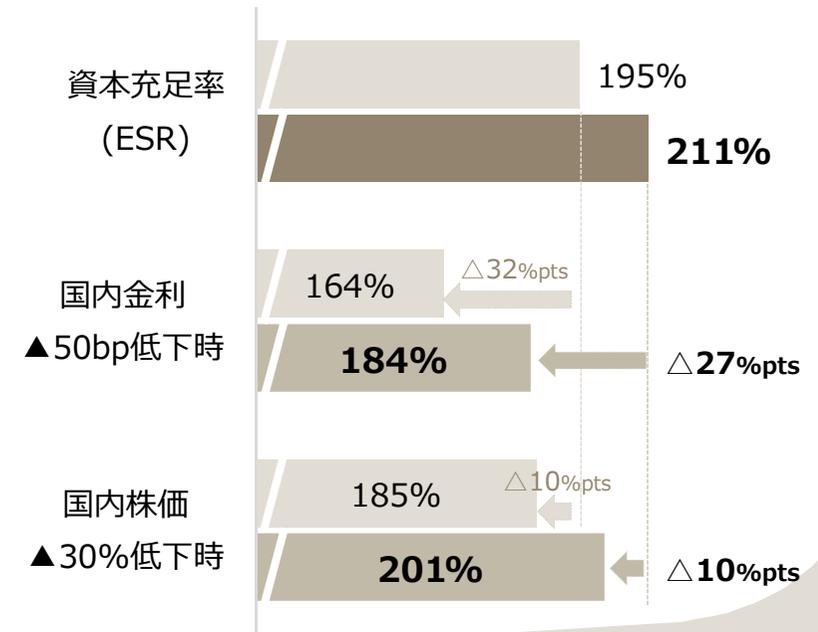
グループ統合リスク量内訳(1)
(20/9末 保険・市場関連リスク間の分散効果考慮前)



- ▶ 市場関連リスクは前期末から横這いの69%
- ▶ 金利リスク削減取組効果等により、金利リスク割合および国内金利低下時の感応度は低下

資本充足率の金融市場感応度

■ [上段] 20/3末 ■ [下段] 20/9末



20/9末

(1) 内訳にはグループ連結に伴う対円為替リスク量を除く

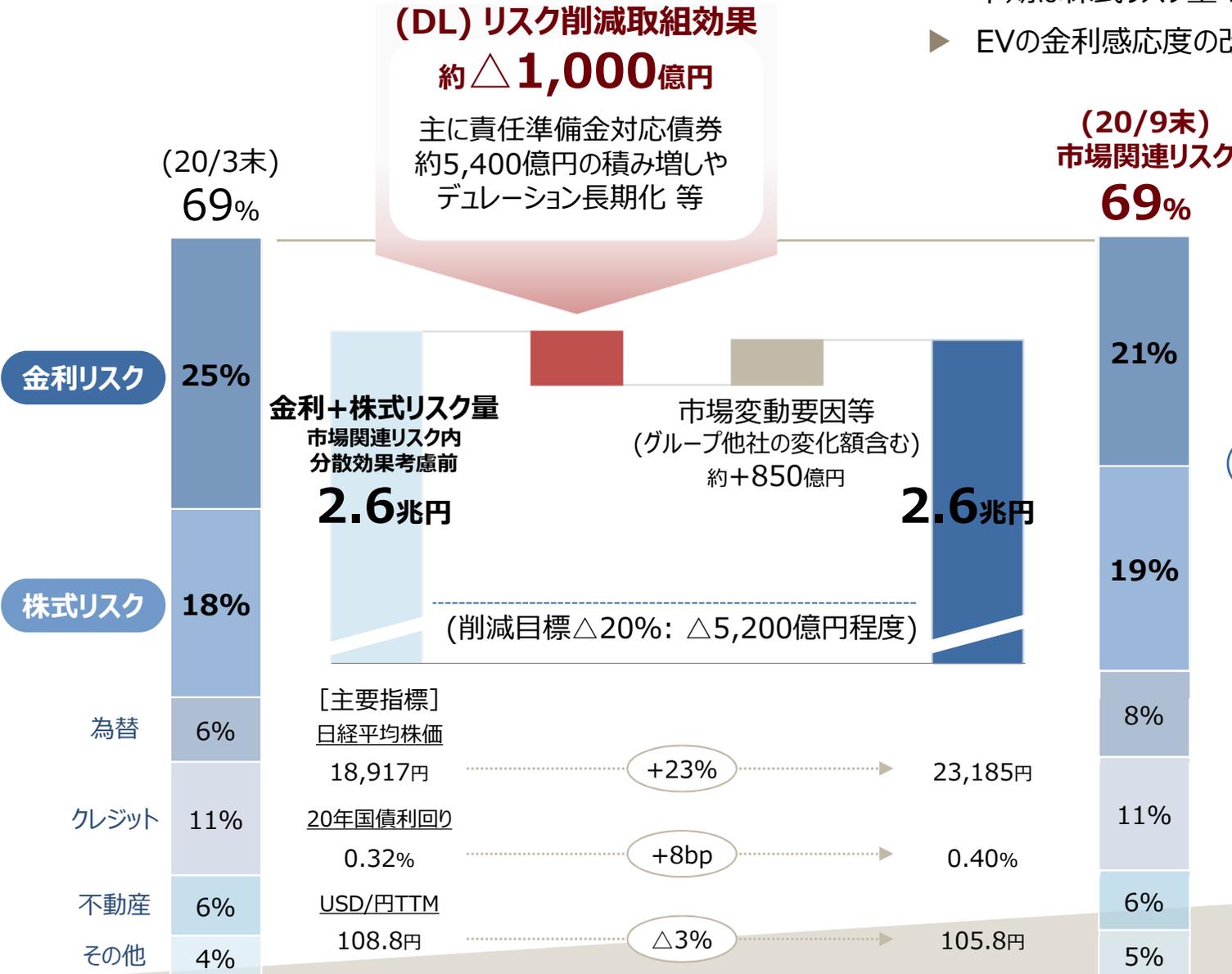
(2) 市場関連リスク詳細における各リスクの占率は、市場関連リスク内における分散効果考慮前の各リスク量により案分



金利・株式リスク量の削減取組（取組目標の進捗状況）

市場関連リスク内訳と金利・株式リスク量変動

- ▶ 積極的な債券積み増しにより金利リスク中心に削減効果を実現
下期は株式リスク量の削減を見込む
- ▶ EVの金利感応度の改善には、期中の金利上昇も大きく寄与



EVの金融市場感応度

金利(リスク・フリー・レート)△50bp低下

(20/3末) △9% → (20/9末) △6%

株式△10%下落

(20/3末) 約△5% → (20/9末) 約△5%

金利+株式市場感応度合計

(削減目標△20%: △3%pts程度)

(20/3末) 約△14% → (20/9末) 約△11%

次期中計策定に向けて – 現状認識と取組の方向性 (重点課題)

外部環境の変化

- ✓ 新型コロナ感染拡大に伴うお客さまの価値観(行動・ニーズ)変化
- ✓ テクノロジーの加速度的進展・台頭
- ✓ グローバルに長期化する低金利環境

経営上の課題認識

- ▶ 生保会社の大きなターニングポイント
- ▶ 新たな世界で持続的な成長・貢献を果たすには、お客さまに選ばれる質の高い企業体へ、これまでにない変革への挑戦が必要

次期中計に向けた取組の方向性

事業戦略

- [国内] 持続的に成長可能なビジネスモデルへの変革
- [海外] 成長を牽引する事業ポートフォリオの構築

財務戦略

- 保険リスク中心のリスクプロファイルへの変革
- 安定的なキャッシュフロー・資本の創出

資本戦略

- 成長への事業投資と魅力ある株主還元の両立
- グループ資本効率の抜本的な改善

- ▶ 顧客体験ベースの価値創造と生産性向上
- ▶ 既存事業の貢献最大化と新たな成長戦略
- ▶ 市場関連リスク削減の継続・強化
- ▶ 負債構造改革の推進
- ▶ 規律ある資本配賦と株主還元の充実
- ▶ 資本コストを上回る資本効率の達成

重点課題



国内事業戦略 - 当社グループが目指すビジネスモデル

当社グループが目指すビジネスモデル

- ▶ 顧客体験からのQOL(Quality of Life)向上
- ▶ 必要に応じて外部パートナーも積極活用し、4つの提供価値から事業領域を拡大・深化(地域特性を踏まえつつグローバルにも展開)
- ▶ 将来的にはデジタル技術を活用し、お客さま自身が日常的に接触可能なコミュニケーションインターフェースを構築

お客さまに選ばれるための競争優位性・ビジネスモデルへ

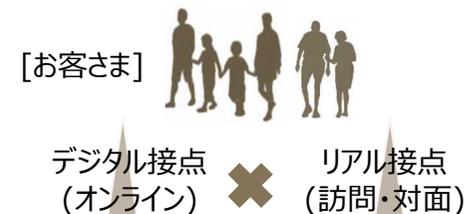
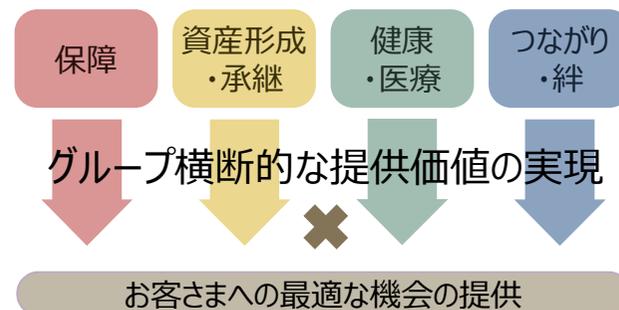
基本的な価値観の変革

商品・チャネル中心のマーケティング

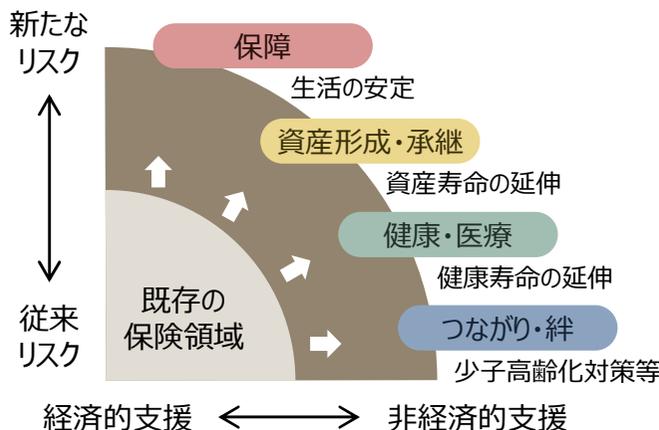
顧客体験(CX*)
・提供価値
[お客さま目線]

お客さま一人ひとりに寄り添い、連続性ある「体験」から「価値」を実感いただく

*Customer Experience



~持続的な成長基盤の確立~



お客さまへの価値提供



国内事業戦略 - 4つの提供価値からの事業領域の拡大・深化

既存の保険事業セグメントにおける競争優位性の深化

保障

- ▶ 多様化するニーズに対応し、高い満足感・納得感の醸成 (お客さま満足)に繋がる商品/引受・QOLサービスの拡充
- ▶ With/Afterコロナにおける非対面手続き・ダイレクト化の拡充

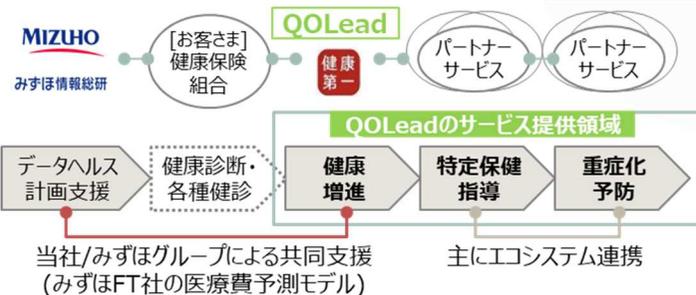
ライフプランをサポートする
各種QOLサービスの提供



「最適な提供価値」×「最適なタイミング」

健康・医療

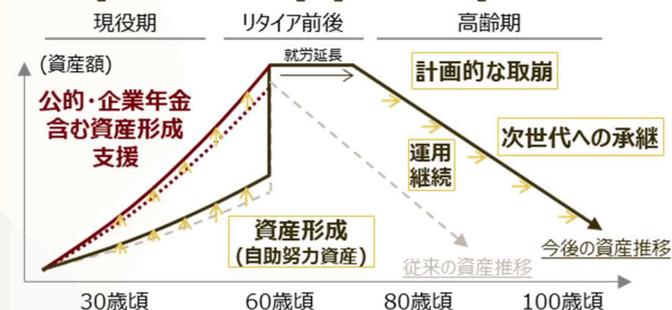
- ▶ プリベンション領域(認知症サポート等)からの発展的拡大
- ▶ 生保周辺領域のエコシステム創造によるフィージビリティ展開 (事業展開の一例: 健保組合向け医療費抑制支援事業)



資産形成・承継

- ▶ 生保の強み(資産運用・リスク管理)を活かした、資産形成・承継への商品開発・コンサルティングサービス
- ▶ 資産形成プラットフォーム化による運用資産の管理

[資産形成局面] [取崩局面]

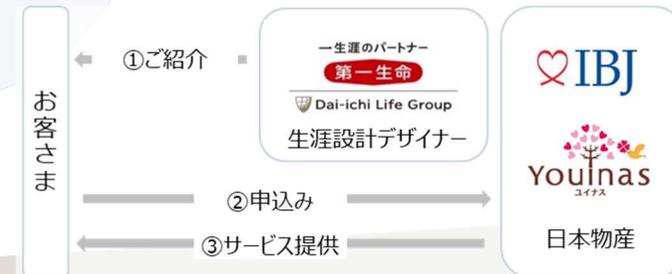


4つの提供価値
プラットフォーム



つながり・絆

- ▶ あるべき社会に向けた課題解決への取組みを通じた、お客さまとの新たな接点・保険機会の創出
- ▶ 外部パートナーとの積極的な業務提携 (業務提携の一例: 婚活支援事業)



新たな組織能力の獲得によるイノベーション・競争優位性の拡大

保険リスクテイクと市場関連リスク削減を積極的に強化



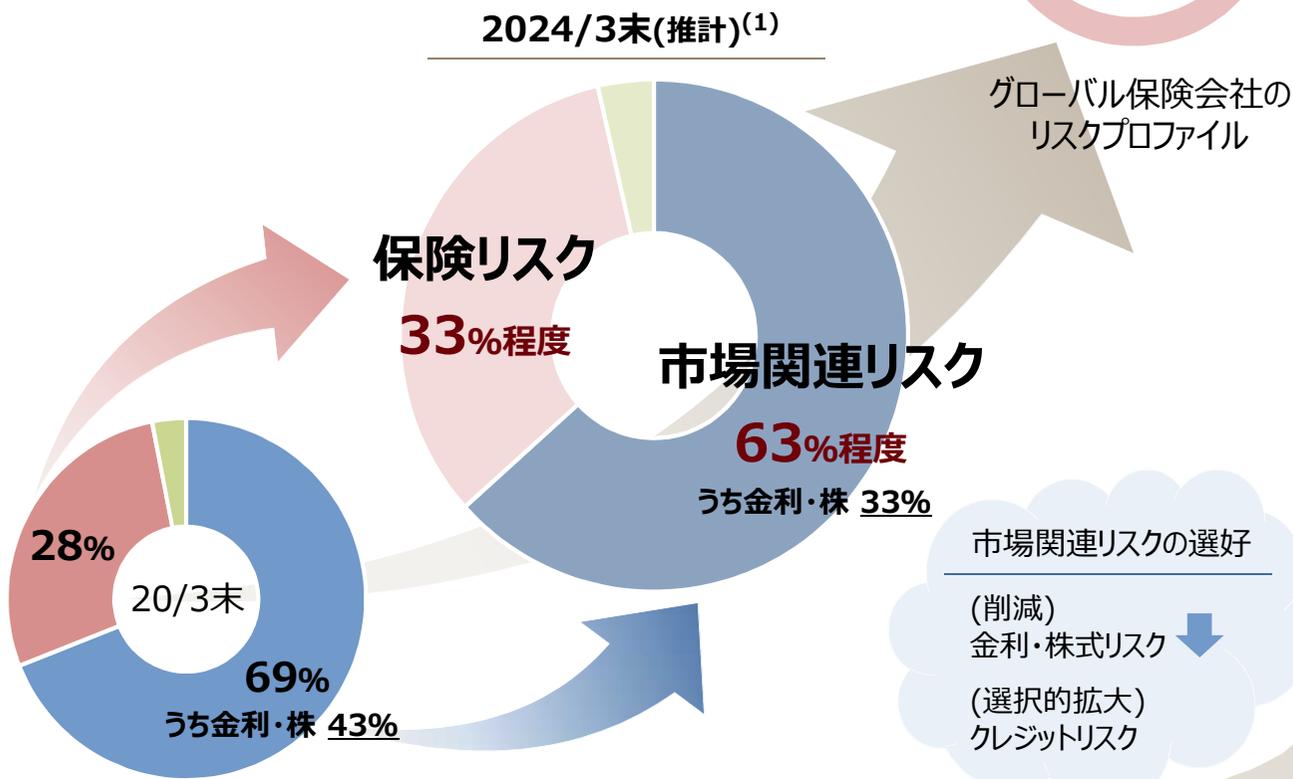
外部環境

- ✓ 長期化する低金利環境
- ✓ 経済価値による監督規制への流れ

- ▶ 持続的な企業価値向上に資するALM方針のあり方について、外部有識者の意見も得て検討実施
 - グループリスクプロファイルの変革
 - 金利・株式リスクを中心とした計画的な市場関連リスク削減(目標設定とPDCA)
 - 経済価値に基づくALMの推進(会計・監督規制との調和)

- ▶ 国内第三分野やDFL貯蓄性商品、海外生保事業などの拡大
- ▶ 金融環境等を踏まえたリスク削減計画の早期化や追加実施

保険リスク中心のリスクプロファイル



(1) 経済環境の前提が設定時の水準から大きく乖離することなく推移すると仮定した、当社シミュレーションに基づく分散効果考慮前の推計値



CAPM⁽¹⁾に基づく当社資本コストの自己認識

資本コスト水準低減への取組

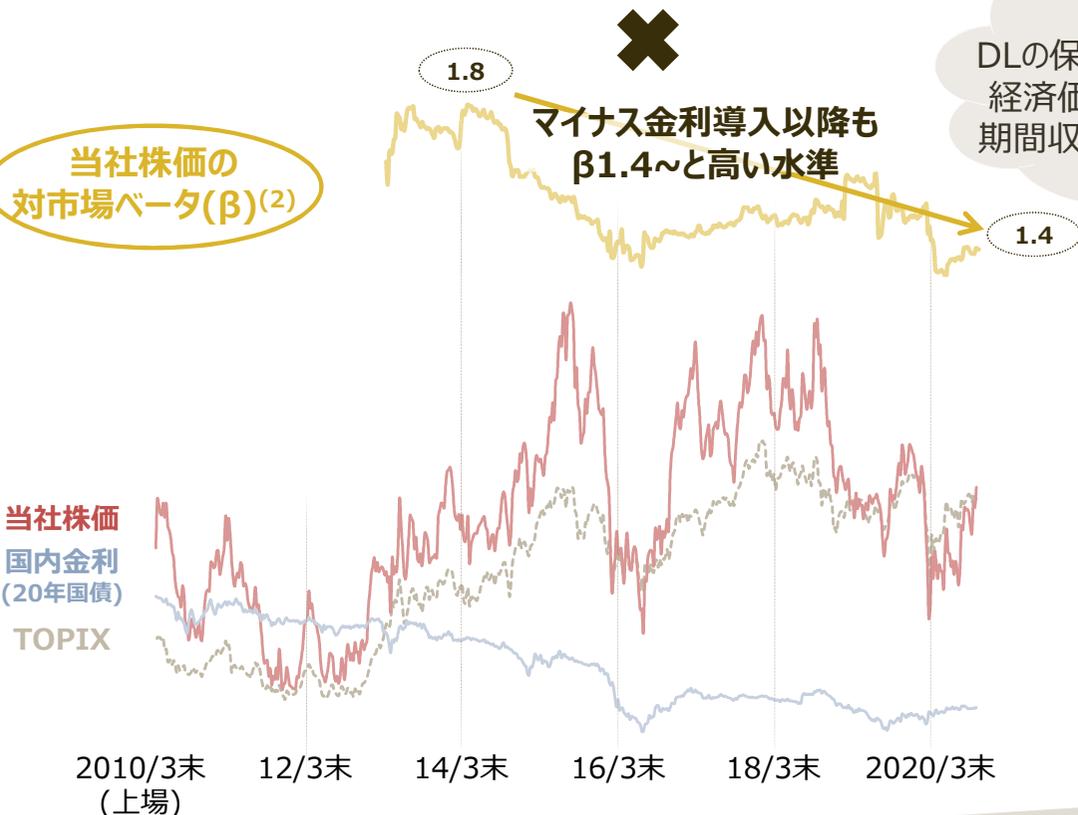
当社の
資本コスト認識

経営環境が変化中、
これまでの想定(8%)を上回る
10%近傍の水準があると自己認識

保険リスク中心のリスクプロファイル
→ 本来的に変動性の低い保険事業へのシフトにより
資本コスト(対市場ベータ)の低減に取り組む

株式市場リスクプレミアム(市場の期待リターン)の上昇

当社株価の
対市場ベータ(β)⁽²⁾



当社の高い資本コスト

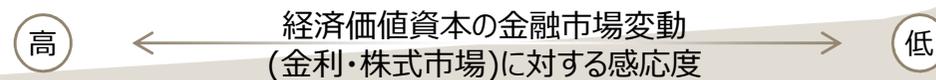
DLの保有資産(債券・株等)に起因する
経済価値資本やリスク量(EV・ESR)、
期間収益の変動性の高さが背景と認識

EVの金融感応度と株価β
~高い相関関係~



グローバル保険会社並のβ水準を目指し、
一層の市場関連リスクの削減に取り組む

保険リスクを中心とする
グローバル保険会社の水準



対市場ベータ
(β)

1.8
1.6
1.4
1.2
1.0
0.8
12

(1) Capital Asset Pricing Model: 資本資産価格モデル (2) 対TOPIXベータ(過去3年週次)

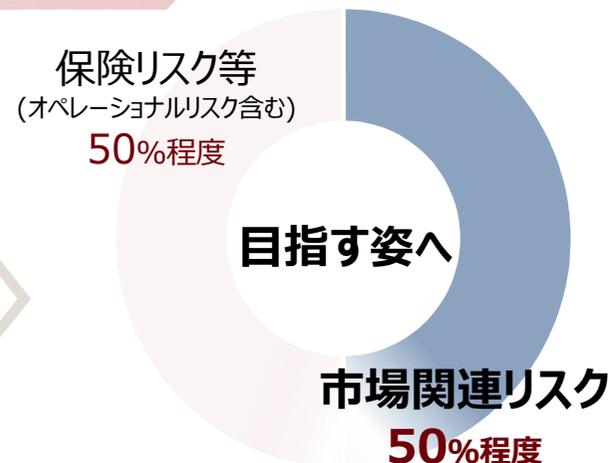
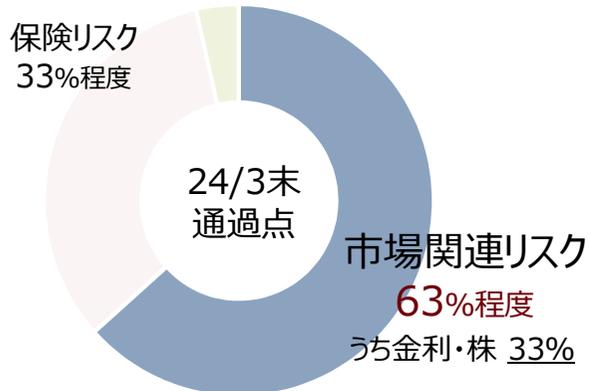
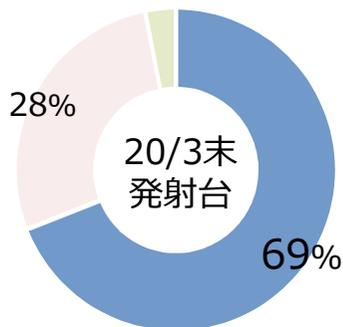
*イメージ (経済価値資本の金融市場変動に対する感応度と20/3末時点ベータより)

財務戦略 – リスクプロファイルの変革により目指す事業構造の転換

2020/3末~24/3末

+3年以内で早期達成を目指す

〔グループリスクプロファイルの変化〕



第一生命の市場関連リスク削減の継続・取組強化

資産

[4月公表計画]
金利・株式リスク量
▲20%削減へのコミット

- ▶ **金利リスク削減の早期実施**
- 金利環境を踏まえた長期債購入の拡大
- ▶ **株式リスク削減の規模拡大**
- 現計画の株式時価7,000億円相当の売却に加え、リスク量削減を拡大

負債構造改革の推進

負債

- ▶ 戦略的な再保険活用の強化
- 第一生命における外部出再の拡大とグループ内再保険の活用推進
(グループ内再保険会社を設立予定⁽¹⁾)
- ▶ 第一生命における団体年金の商品改定(一般勘定の予定利率改定)

**安定的に資本・
キャッシュフローを創出する
事業構造への転換**

(1) 設立に関する関連当局からの認可取得等を前提とします

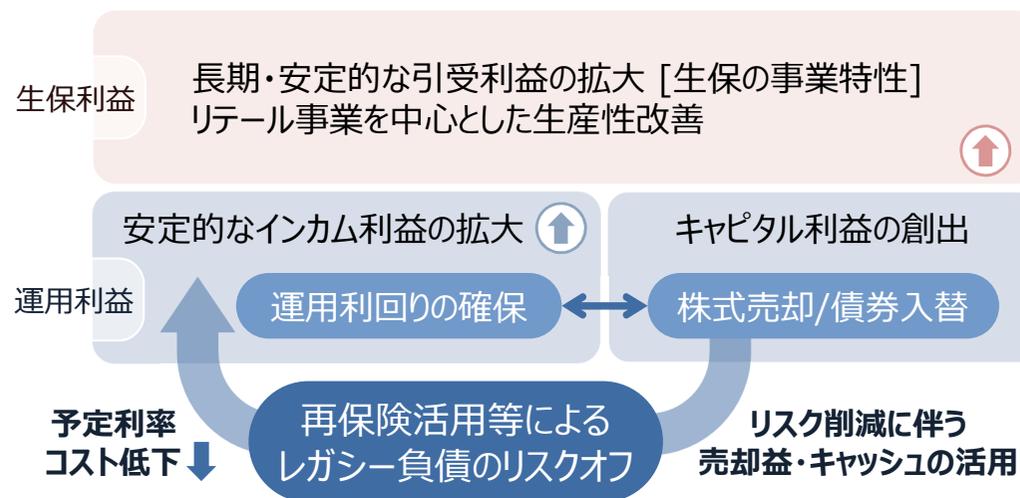
財務戦略 – 第一生命の収支・CF構造とグループ資本創出構造の改革

第一生命の収支・CF構造の改革

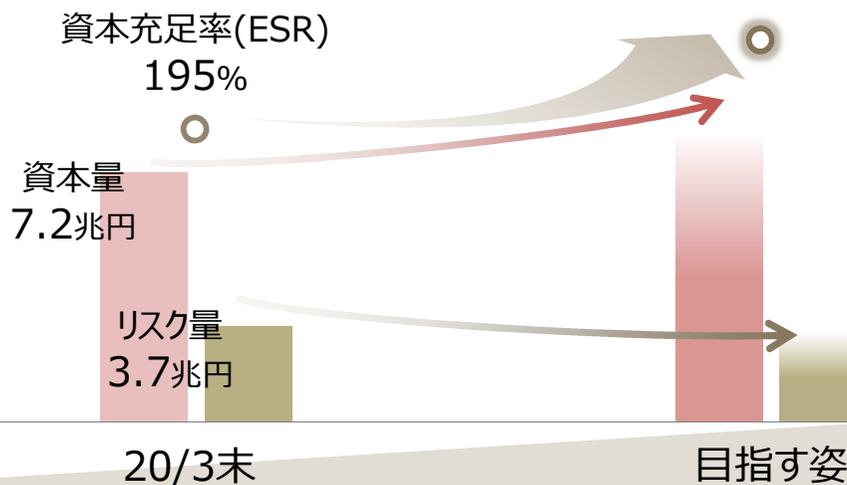
[第一生命の構造改革に取り組む外部変化・経営意思]

- ① グローバルな低金利環境の長期化見通し(+新型コロナ)
- ② 早期のリスクプロファイル改善の必要性の再認識
- ③ 再保険(出再)に関するノウハウ蓄積 等

- ▶ 保有資産の市場関連リスク削減を活用した本格的・計画的なレガシー負債のリスクオフの実施



収益・キャッシュフローと資本の創出力・安定性の向上



- ▶ グループ資本構造における安定的な資本余力の創出への貢献

- ✓ 安定的な利益/新契約による資本蓄積と変動性の低減
- ✓ リスクプロファイルの変革によるリスク量減少と変動性の低減



資本戦略 – 成長に向けた事業投資と魅力ある株主還元の両立

収益/フリーキャッシュフロー・資本創出の最大化
(経済価値・各国保険規制・財務会計)

**フリーキャッシュフローを持株会社へプール
グループ最適な資本再配賦・株主還元を実施**

(グループ各社における内部留保)

✓ 個社の財務健全性や成長ステージ・
事業特性に応じた資本確保

成長に向けた事業投資

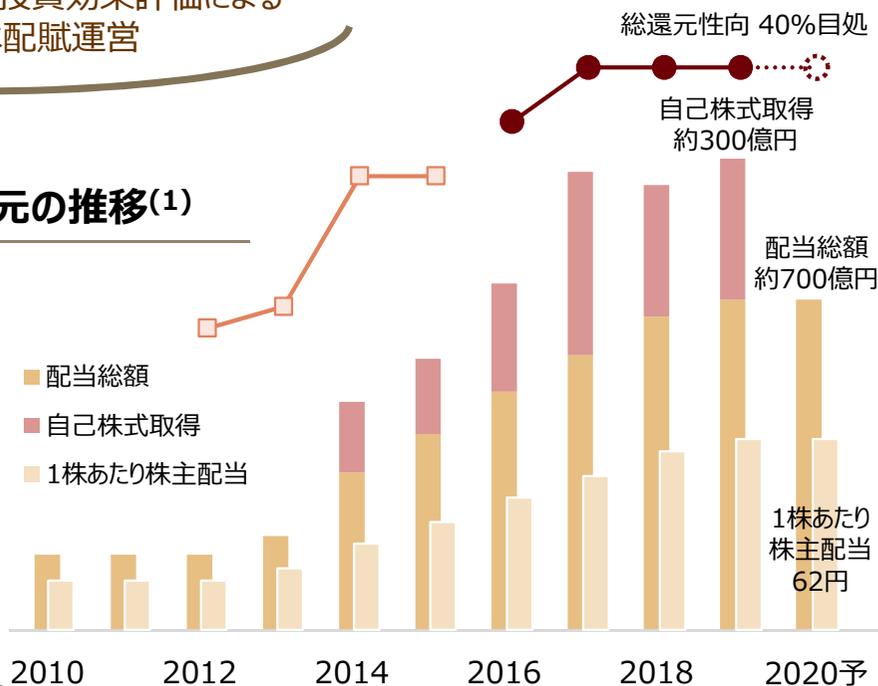
**高成長・高資本効率事業への
選択的な事業投資(既存事業への投資含む)**

- 厳格なハードルレート・投資効果評価による
規律ある資本配賦運営

魅力ある株主還元の実現へ

**フリーキャッシュフローと余剰資本を
有効に活用した株主還元**

株主還元の推移(1)



▶ より戦略的な自己株式取得の活用

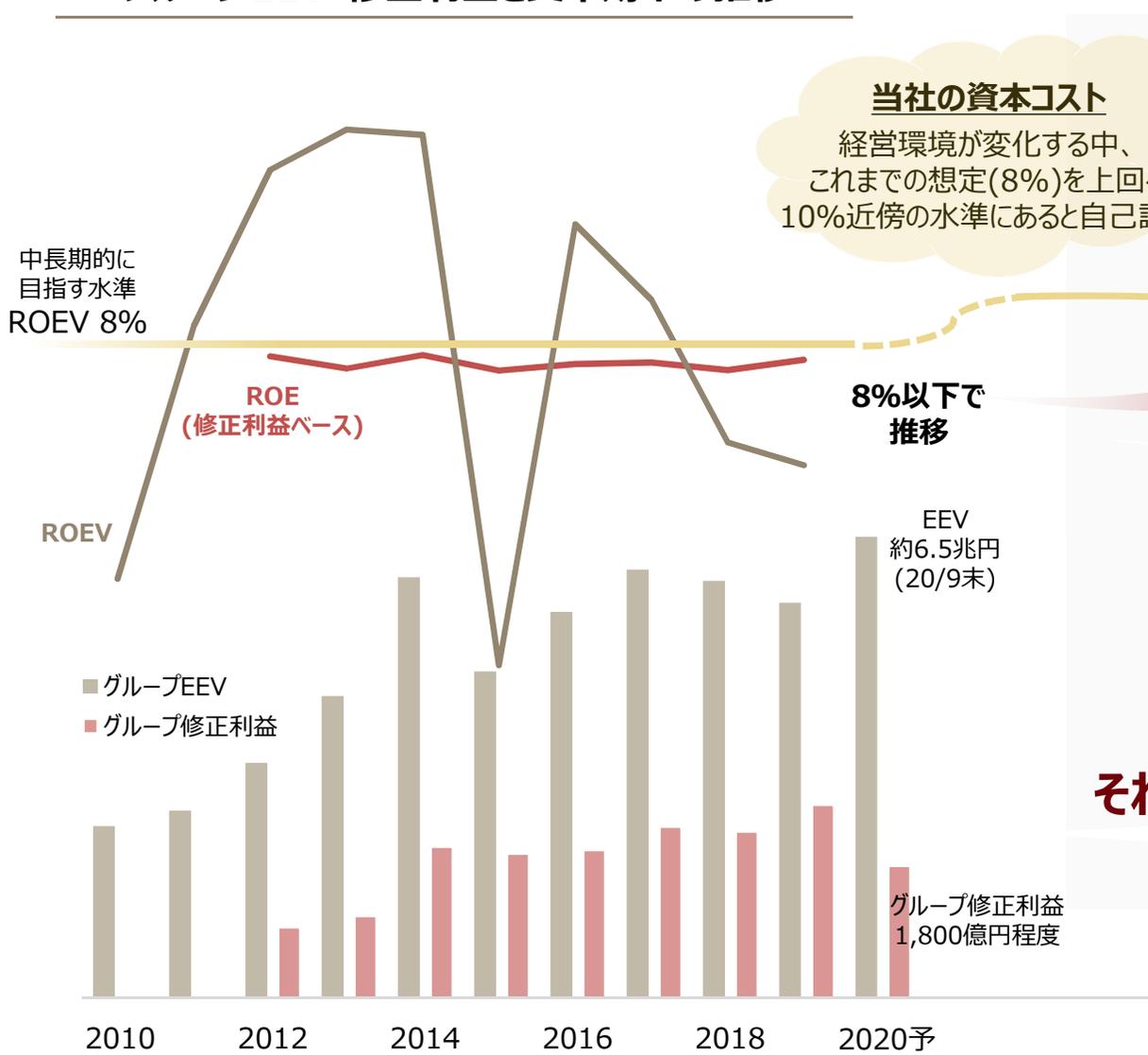
▶ 利益水準に応じた安定配当の堅持

(1) 2015年度までは連結修正純利益に対する総還元性向です



資本戦略 - 資本コストを上回る資本効率の実現へ

グループEEV・修正利益と資本効率の推移



当社の資本コスト

経営環境が変化中、
これまでの想定(8%)を上回る
10%近傍の水準にあると自己認識

あるべき姿
資本効率 ≥ 資本コスト

8%以下で
推移

[資本効率の改善]
&
[資本コストの低減]

資本市場に対する
持続的な価値提供

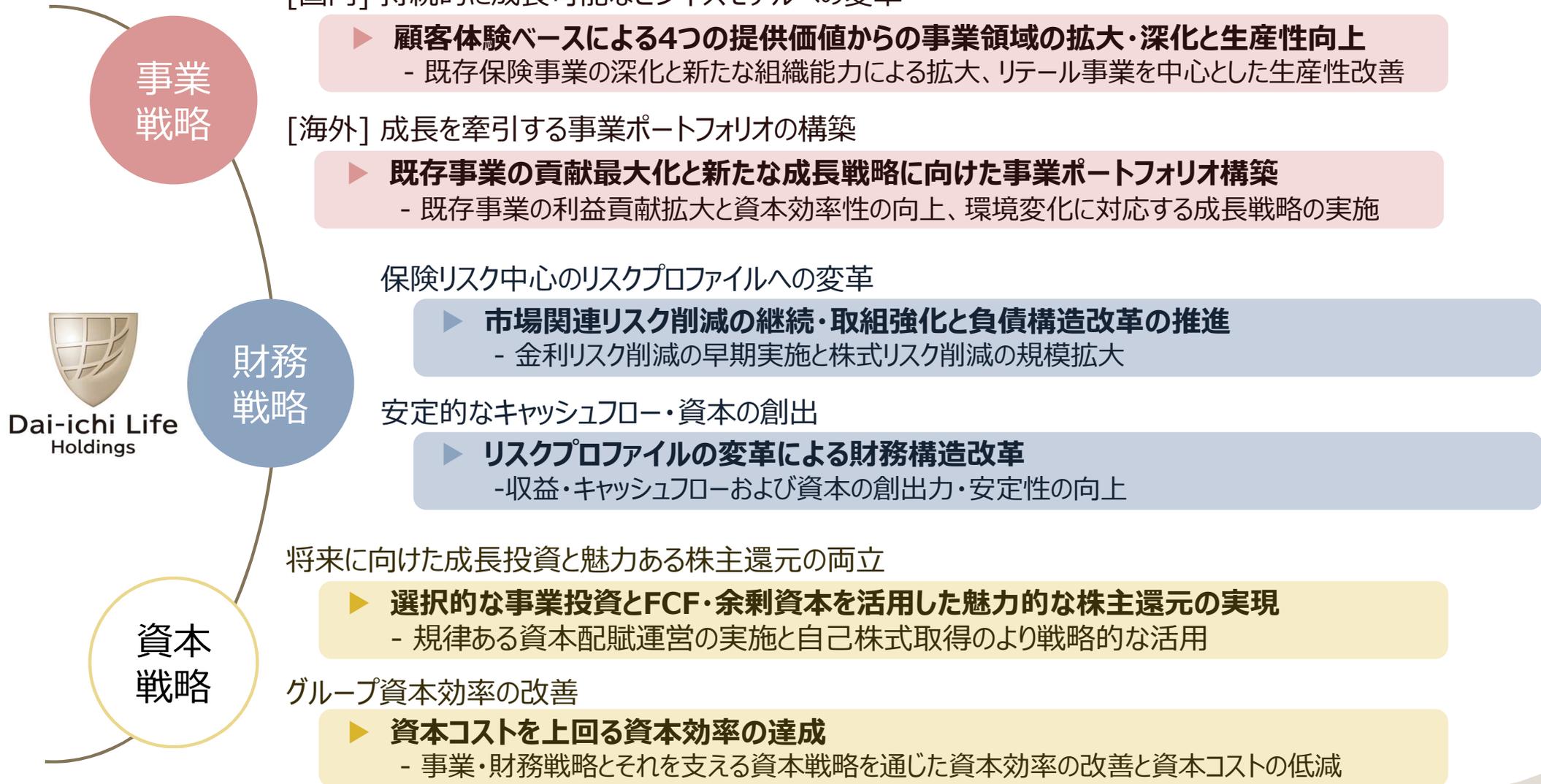
事業・財務戦略と
それを支える資本戦略の
着実な実行

資本市場における価値提供

時間軸



次期中計策定に向けて – 重点課題と取組の方向性 (まとめ)



第一生命 営業職員チャンネルの目指す方向性

第一生命保険株式会社

代表取締役社長 稲垣 精二

一生涯のパートナー

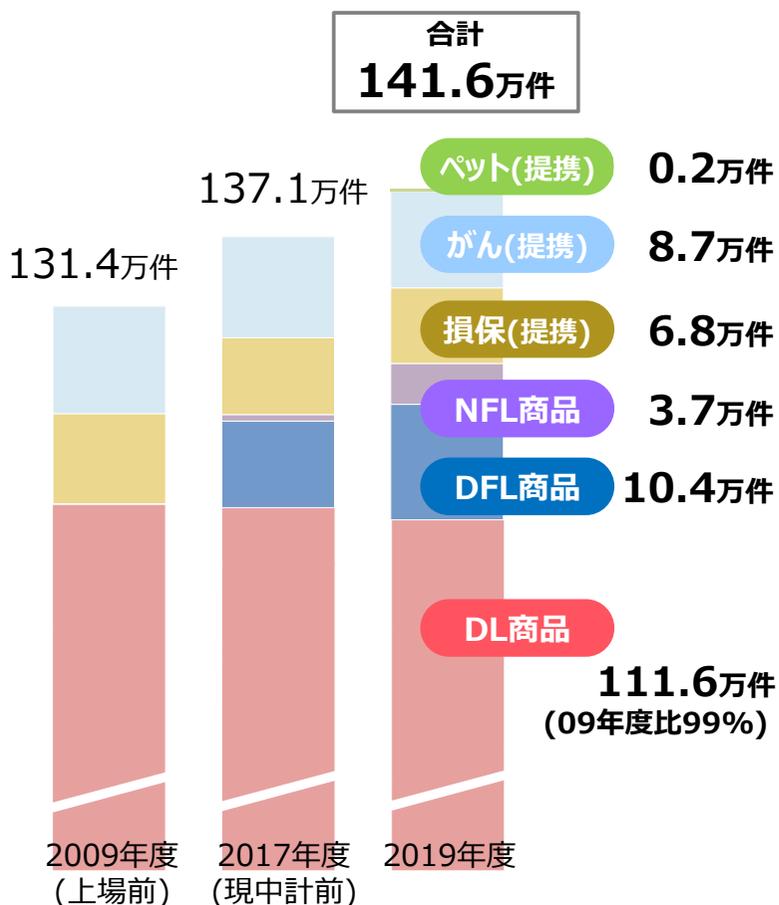
第一生命

 Dai-ichi Life Group

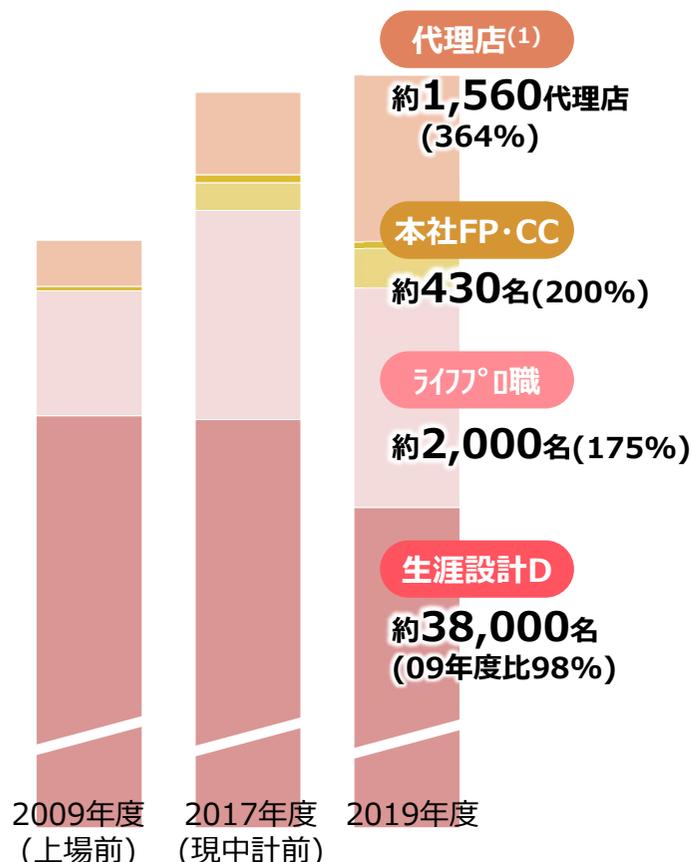
マルチブランド・マルチチャネル戦略振り返り

- ▶ マルチブランド・マルチチャネル戦略の推進により、DLにおけるグループ・提携会社商品を含めた販売件数は拡大
- ▶ DLチャネルは、ライフ・プロフェッショナル職や本社カスタマーコンサルタントの採用を拡大し、代理店チャネルも大幅に伸展
生涯設計Dは、育成率の改善を通じて、安定的なチャネル基盤として存在感を発揮

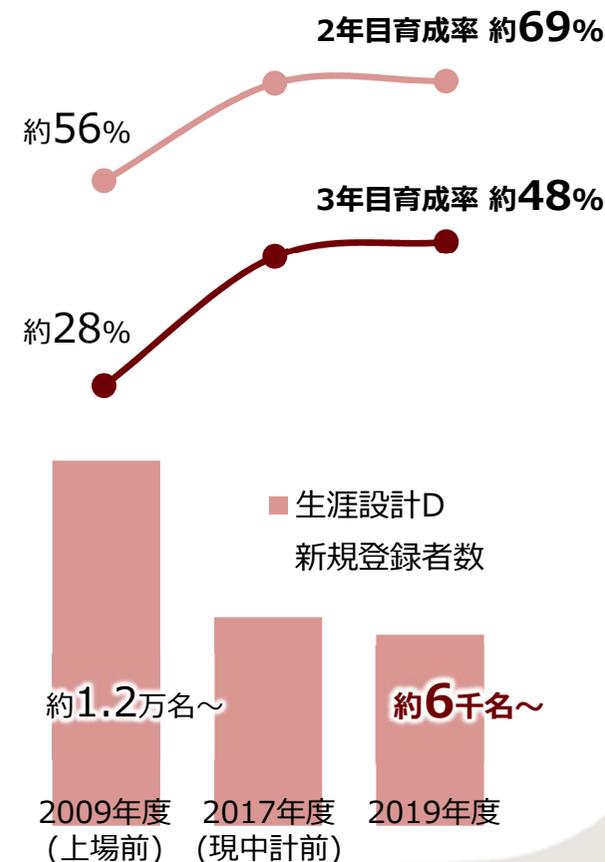
DLによるブランド別販売件数



DLチャネル在籍者数/代理店数



生涯設計デザイナー育成率(2)



[チャネル名略称] 生涯設計D：生涯設計デザイナー ライフプロ職：ライフ・プロフェッショナル職
本社FP：本社所属ファイナンシャル・プランナー CC：カスタマー・コンサルタント
(1) 損害保険ジャパンの代理店数(2019年度:約2,500)を除く、委託代理店数を記載

(2) 採用後一定期間経過後の在籍率

国内営業を取り巻く課題認識と今後の取組の方向性

構造課題	社会環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口減少・少子高齢化が進展する中での永続的なお客さま基盤の確保 ● 社会保障制度の持続性不安を補完する価値の創出
	事業運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 生涯設計Dチャンネルのコストあたり収益(生産性)の改善に向けた取組 ● 低位に留まるお客さま満足を高める価値・サービス提供 ● テクノロジー・技術革新に伴うお客さまコミュニケーションや各種業務のデジタル化対応



新型コロナ
感染拡大

お客さまの価値観・行動様式の変容
デジタル・オンライン・リモートの一般化

課題対応の必要性は急加速

今後の取組
方向性

お客さまに選ばれる・満足いただく価値の提供

- ✓ 生涯設計Dチャンネルの生産性向上に向けたトップライン成長・コスト改革の実現
- ✓ お客さま満足の抜本的向上による業界内における競争優位性の確立

生涯設計Dの高度化
・高能率化

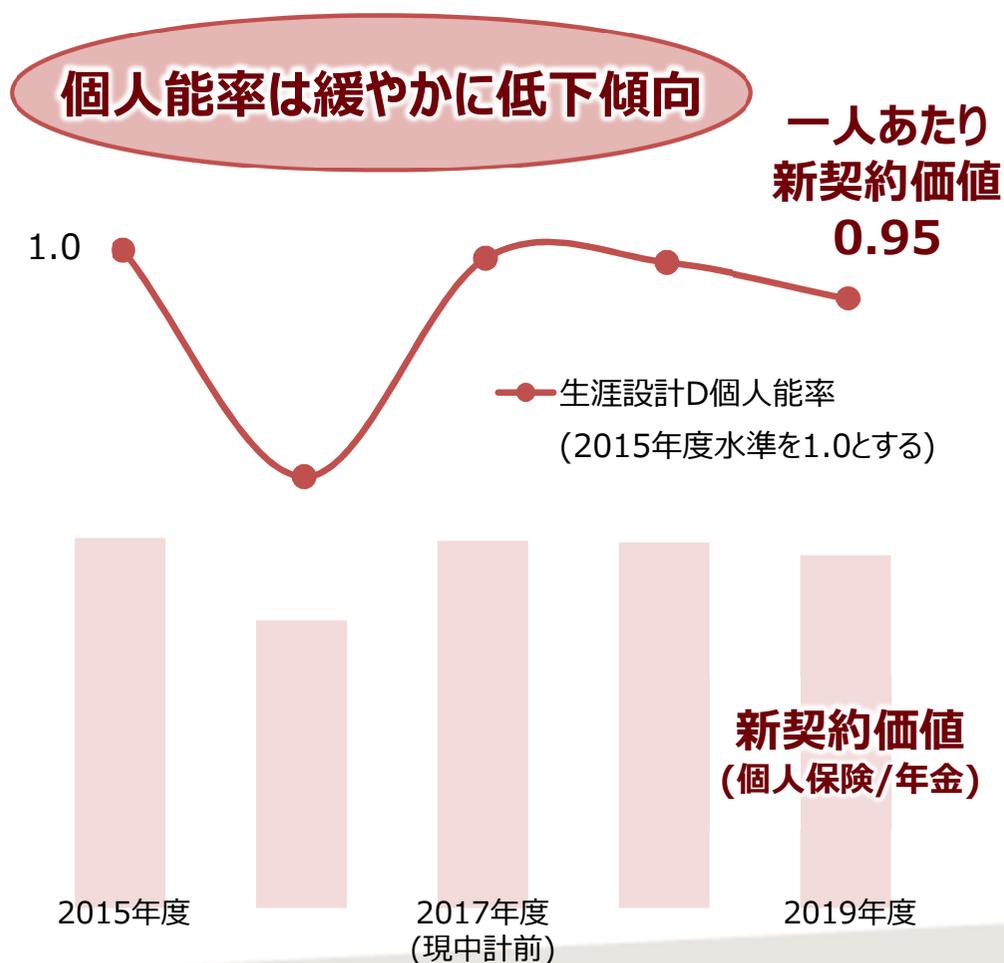
営業支援の効率化

デジタル技術の
効果的活用

[課題認識] 生涯設計Dチャンネルの生産性と関連費用の見直し

- ▶ 商品売り止めなどの要因もあるが、生涯設計Dの個人能率(生産性)はここ数年緩やかに低下しており、外部環境変化を踏まえた本格的な生産性向上への取組が必要
- ▶ 生涯設計Dの生産性向上と同時並行で、指導者層や本社/支社による営業活動への支援費用の効率化を実施

生涯設計デザイナーの個人能率



新契約における営業活動支援費用

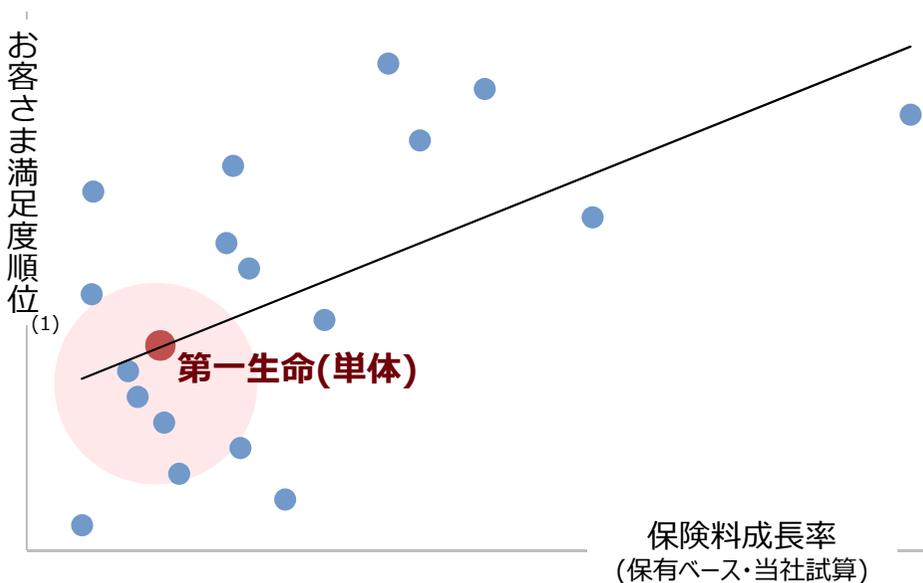


(1) 2019年度実績に基づくイメージ

[課題認識] お客さま満足向上 / デジタル技術活用の必要性

お客さま満足向上と成長性

- ▶ お客さま満足度と保有契約の成長率には一定の相関
- ▶ お客さまの期待を理解した価値提供が必要



■ 満足度が高い会社とのスコアの乖離が相対的に大きい項目(1)



デジタル技術活用の必要性

- ▶ DX活用をより加速させ、顧客・チャネル・従業員に向けて新たな価値を創造していくことが必要

お客さま 	チャネル 
<ul style="list-style-type: none"> デジタル・オンラインの一般化 チャネル・商品選択の目線の上昇 お客さま属性の変化 新規顧客の接点確保難度上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 対面+デジタルのバランス追求 異業種参入、完全プル型といった新たなチャネル登場の可能性 手続きのオンライン化・効率化
<p>ストレスのない顧客体験</p> <p>魅力的な新サービス</p> <p>顧客主導なチャネル選択</p>	<p>場所を選ばない営業活動</p> <p>魅力的な新商品</p> <p>業務の簡素化・ペーパレス化</p>
従業員 	
<ul style="list-style-type: none"> 完全デジタルオペレーション構築 BCPの抜本見直し <p>デジタルオペレーションの標準化</p> <p>顧客体験重視のマーケティング</p> <p>新たな時代のBCP</p>	

(1) 外部顧客満足調査結果

生涯設計デザイナーチャネルにおける今後の取組

- ▶ 従来以上にお客さま満足の上を目指す価値観ヘシフト
- ▶ お客さま満足度向上と個人能率向上・ボトム利益向上を実現すべく、更に強靱なチャネル体制を構築

従来

目指す姿	新契約最大化と お客さま満足最大化を両立する
陣容	陣容維持・拡大／高能率層拡大双方に重点 ✕
活動 (個人能率)	保障中心の価値提供 対面中心のコミュニケーション
採用	陣容維持・拡大／高能率層拡大双方に重点を 置いた採用方針
育成・教育	共通の育成システム 指導者ごとに異なる教育スタイル
支援コスト	相対的に高い営業支援コスト
目標	トップラインに重点

価値観シフト

目指す方向性

お客さま満足最大化の結果、 新契約が最大化する

- 「高能率層の拡大」により重点(質重視)
✕
- 4つの価値提供 (日常での接点拡大)
• デジタル融合による、「活動量・質」×「活動効率」の実現
- 「高能率層拡大」により重点を置いた採用方針
- 個人能率や熟練度に応じた育成システムの構築
• オンラインを活用した効率的教育体系
- デジタル・リモートの積極活用・効率化等による
営業支援コストの合理化
- お客さま満足向上・お客さま数拡大
• トップラインだけではなく、よりボトムラインを意識

生涯設計デザイナーチャネルの高能率化の実現に向けて

- ▶ 生涯設計デザイナーの絶対数ではなく、高能率層の拡大へのシフトに注力し、ボトムライン最大化に重点
- ▶ 新人層や中能率層の高能率化に向け、デジタルとの融合を活用してコミュニケーションの質と量を向上

生涯設計デザイナーの個人能率引上げ

チャネル陣容



個人能率による層別チャネル運営

- 新人層**
 - 能力/習熟度に応じた教育体系
 - アウトプット型育成プログラム
- 中能率層**
 - 本社サポートも活用した営業支援
 - QOLサービスの最大限活用
- 高能率層**
 - 取扱商品(専門性の高い商品)や活動手法の拡大

コミュニケーションの質と量の向上
デジタル技術との融合を活用した

生涯設計デザイナーへの営業支援等の進化

機関長・トレーナー / 本社・支社内勤

- リモート運営による業務効率化
- 本社への機能集約・移転 など

本社・支社・営業オフィス

- 面積効率化・本社/支社のシェアオフィス化・集約など
- 地域とのつながり拠点として機能、生産性向上策

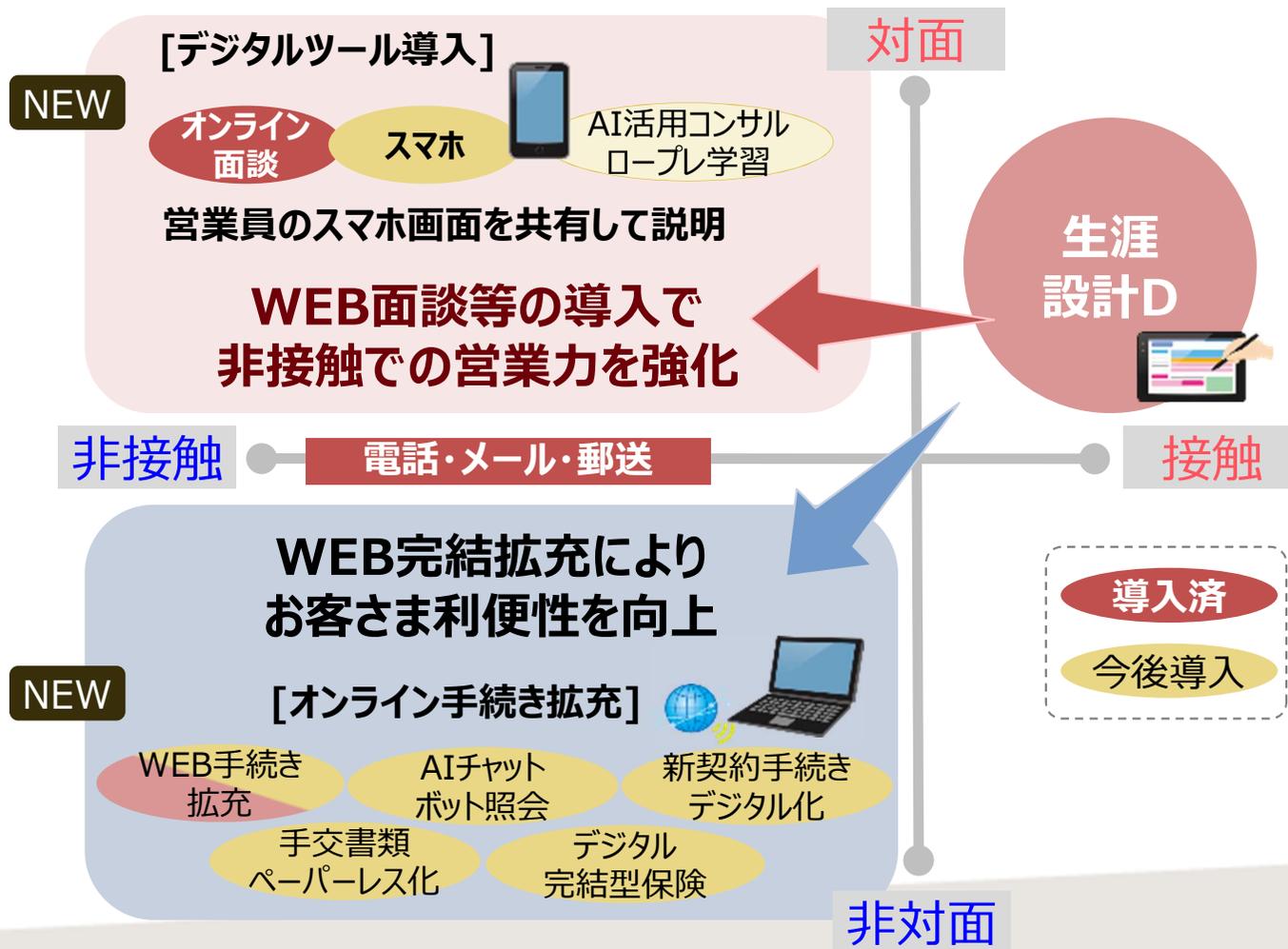
本社支援

デジタルを活用した新たなお客さまコミュニケーションの姿

- ▶ コロナ禍における「ソーシャルディスタンス・フィジカルディスタンス」を踏まえた新たな募集プロセス確立へ向けた取組を加速
- ▶ 生涯設計Dのデジタルツール実装による非接触での営業力強化とオンライン手続きの更なる拡充によるお客さま利便性の向上などにより、本来の対面チャネルの強みを高度化・標準化

新たなお客さまコミュニケーションの姿

デジタルでは代替できない対面チャネルの強みをデジタルとの融合によって高度化・標準化



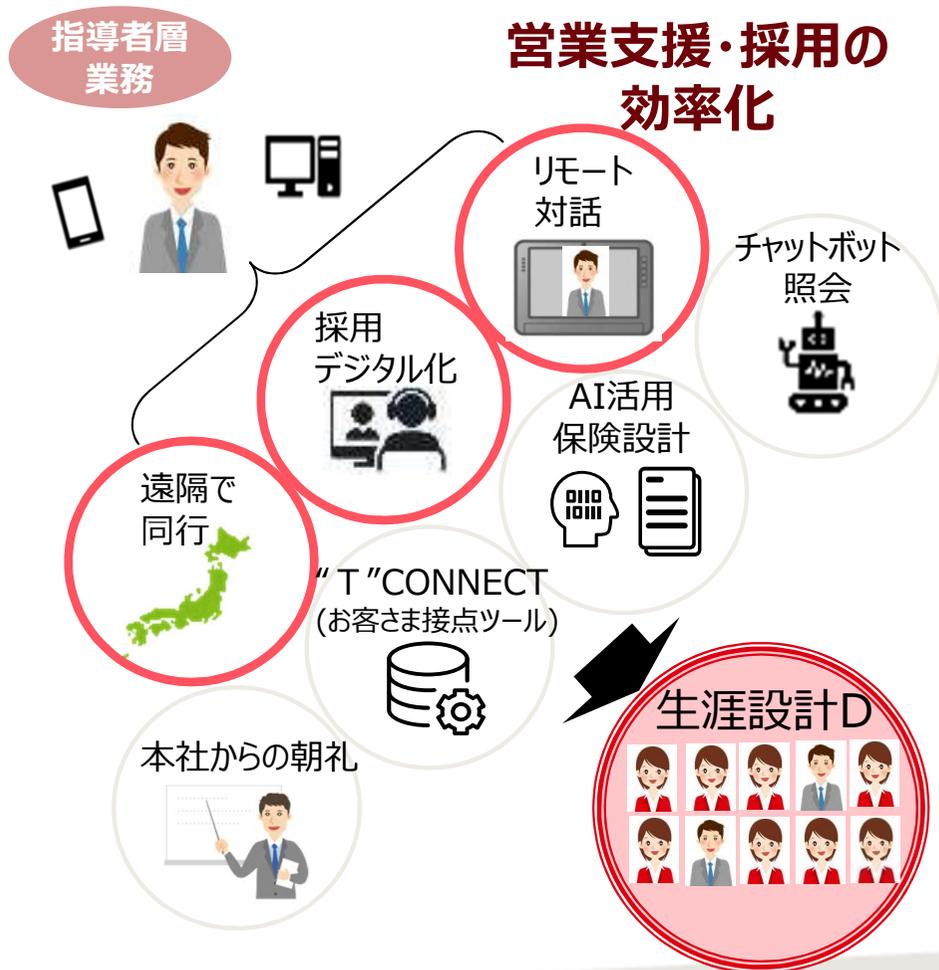
生涯設計Dチャネルの本源的価値



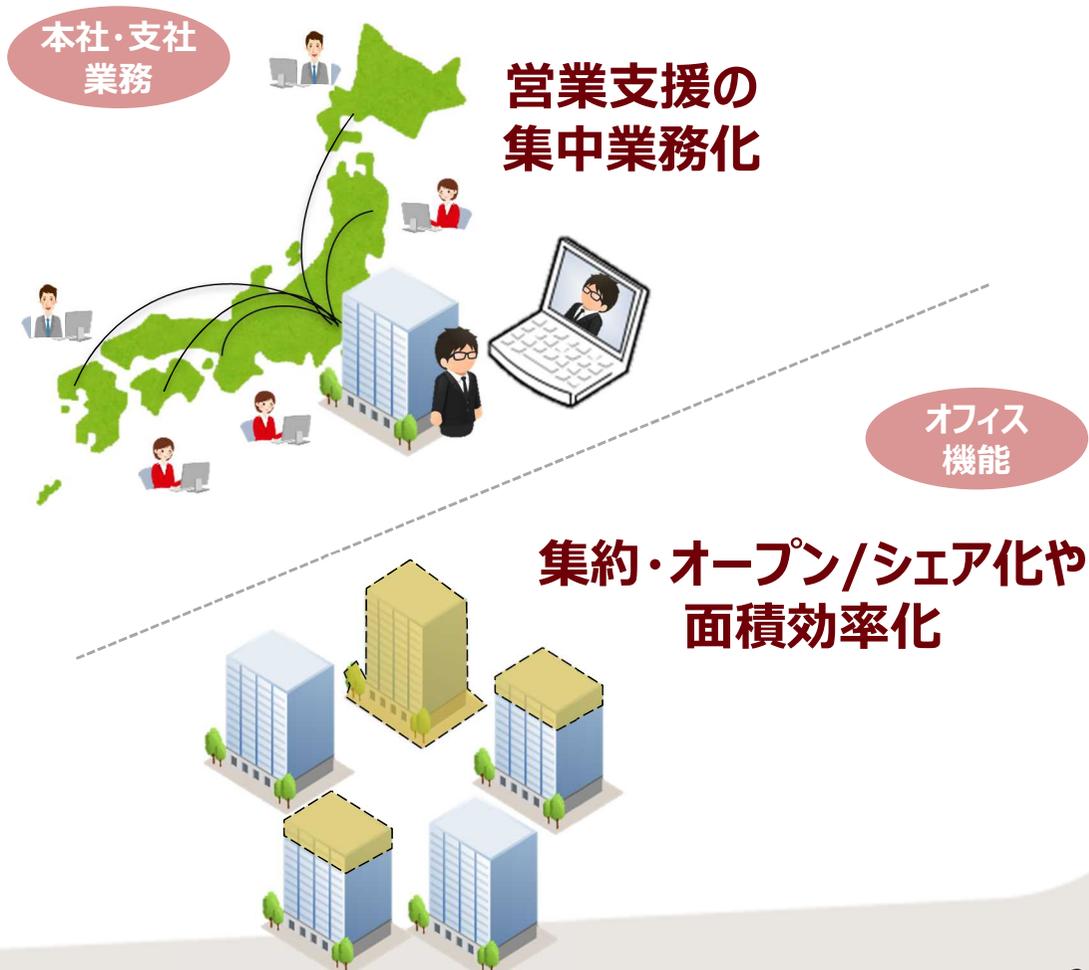
営業支援業務等の効率化の方向性

- ▶ 指導者層の生涯設計Dとの対話・営業指導のリモート実施や本社・支社による営業支援の集中業務化などを通じて、営業支援業務の生産性向上へ
- ▶ 新しい働き方にあわせた既存店舗の集約・面積削減、新しい店舗活用の可能性等も模索

指導者層の営業支援業務の効率化



本社・支社業務の効率化



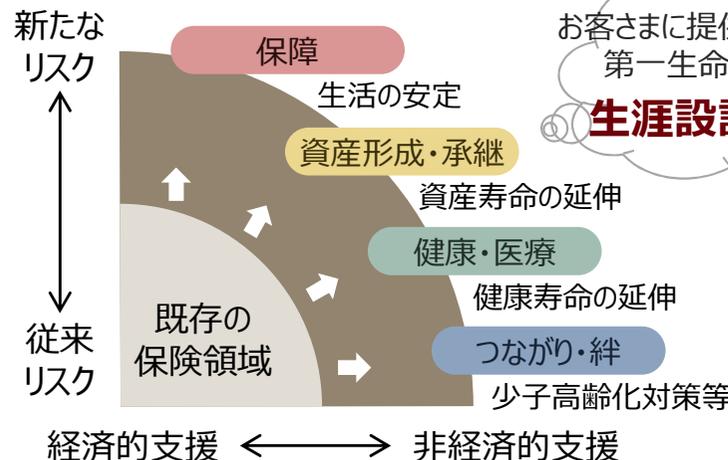
第一生命営業職員チャネルの目指す方向性

お客さまに選ばれる・満足いただく価値提供により
本格的な生産性向上を目指す

- お客さまへ提供価値をお届けする担い手として、高度な金融リテラシー・コンサル力を持つチャネルへ、(量から質へ)高能率層拡大へのシフトに注力
- お客さま満足の結果として新契約価値が最大化するとの価値観のもと、よりボトムラインを意識したチャネル運営へ
- デジタルとリアルとの融合を積極的に推進し、お客さまの利便性とサービス提供力を向上するとともに、営業支援業務を効率化・合理化を推進

当社グループのお客さまへの4つの提供価値

お客さまへの最適な機会の提供

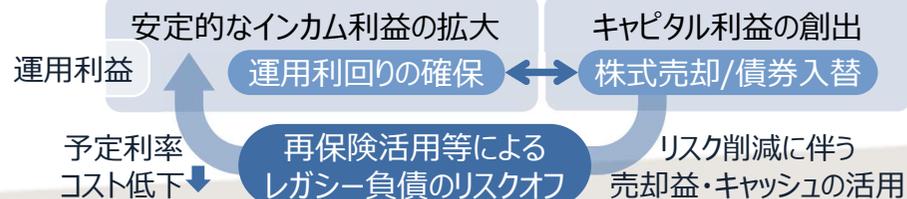


お客さまに提供価値をお届けする
第一生命の主たる担い手
生涯設計デザイナー

生保利益の拡大を通じたグループ収益貢献

生保利益

長期・安定的な引受利益の拡大
リテール事業を中心とした生産性改善





本資料の問い合わせ先

第一生命ホールディングス株式会社
経営企画ユニット IRグループ
電話：050-3780-6930

免責事項

本プレゼンテーション資料の作成にあたり、第一生命ホールディングス株式会社（以下「当社」という。）は当社が入手可能なあらゆる情報の正確性や完全性に依拠し、それを前提としていますが、その正確性または完全性について、当社は何ら表明または保証するものではありません。本プレゼンテーション資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本プレゼンテーション資料およびその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が公開または利用することはできません。

将来の業績に関して本プレゼンテーション資料に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、これに限りませんが「信じる」、「予期する」、「計画」、「戦略」、「期待する」、「予想する」、「予測する」または「可能性」や将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に依拠することのないようご注意ください。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。