

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

- 第一生命ホールディングスの稲垣です。
- 本日はご多忙の中、説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
- はじめに、10月に公表した、第一生命の元社員がお客さまから不正に金銭を取得していた複数の不祥事案につきましては、被害にあわれた方をはじめ、お客さまならびに関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを改めて深くお詫び申し上げます。当社グループでは、本事案は重大な不祥事件であると認識しており、被害にあわれた方と真摯に向き合いながら、全容解明に向けた取組みを進めるとともに、徹底した発生原因分析と再発防止等を講じ、改めてコンプライアンスの強化に努めてまいります。
- さて、本日は、2ページに掲げた次第に沿って、次期中計の方向性の検討状況を中心に説明いたします。
- 4ページをご覧ください。

本日のスケジュール

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ネルの目指す方向性			
15:30 ～ 15:55	・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	・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	・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		

■ (このスライドに原稿はありません。)

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



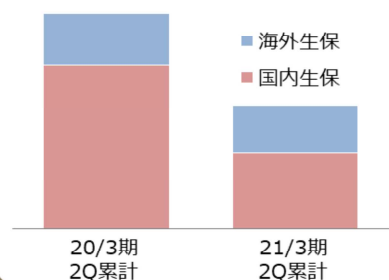
営業業績

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) **330億円**
(△10%)
(豪TAL団保調整後⁽¹⁾) (約+2%)

保有契約年換算保険料
前期末比 **+0.5%**



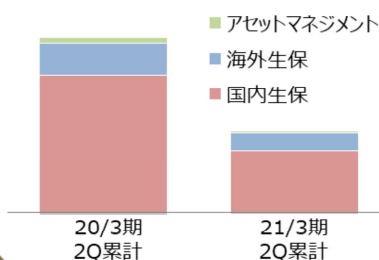
グループ修正利益

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



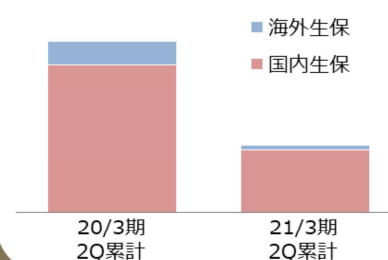
グループ新契約価値

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

- 決算ハイライトをお示ししていますが、新型コロナ感染拡大の影響等から、前年からは総じて減少しました。
- 営業業績は、第一生命を中心に営業制約の影響が強く出ましたが、今後の感染拡大の状況には留意が必要ではあるものの、足元の営業成績には各社で回復の兆しが見えてきています。
- グループ修正利益は、第一生命における金融派生商品損益の悪化により減益となりました。通期予想に対しては47%の進捗と、順調に推移しています。
- グループ新契約価値は、国内における販売減に加え、海外では米国金利の低下や前年度の契約獲得からの反動減などもあり、減少しました。
- 次のページをご覧ください。



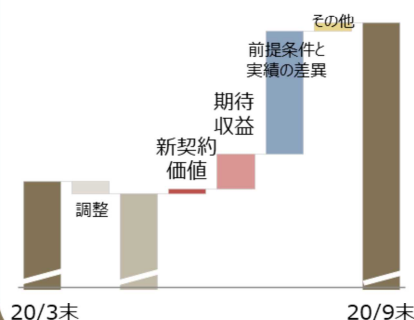
グループEEV

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**



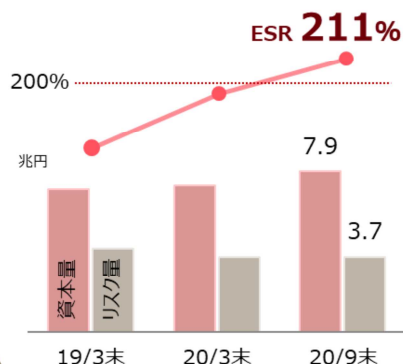
資本充足率(ESR)

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

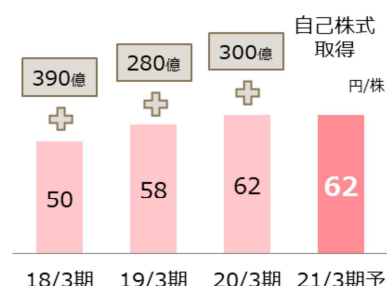
2021年3月期
1株あたり配当予想 **62円**
(前期比) (横這い)

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

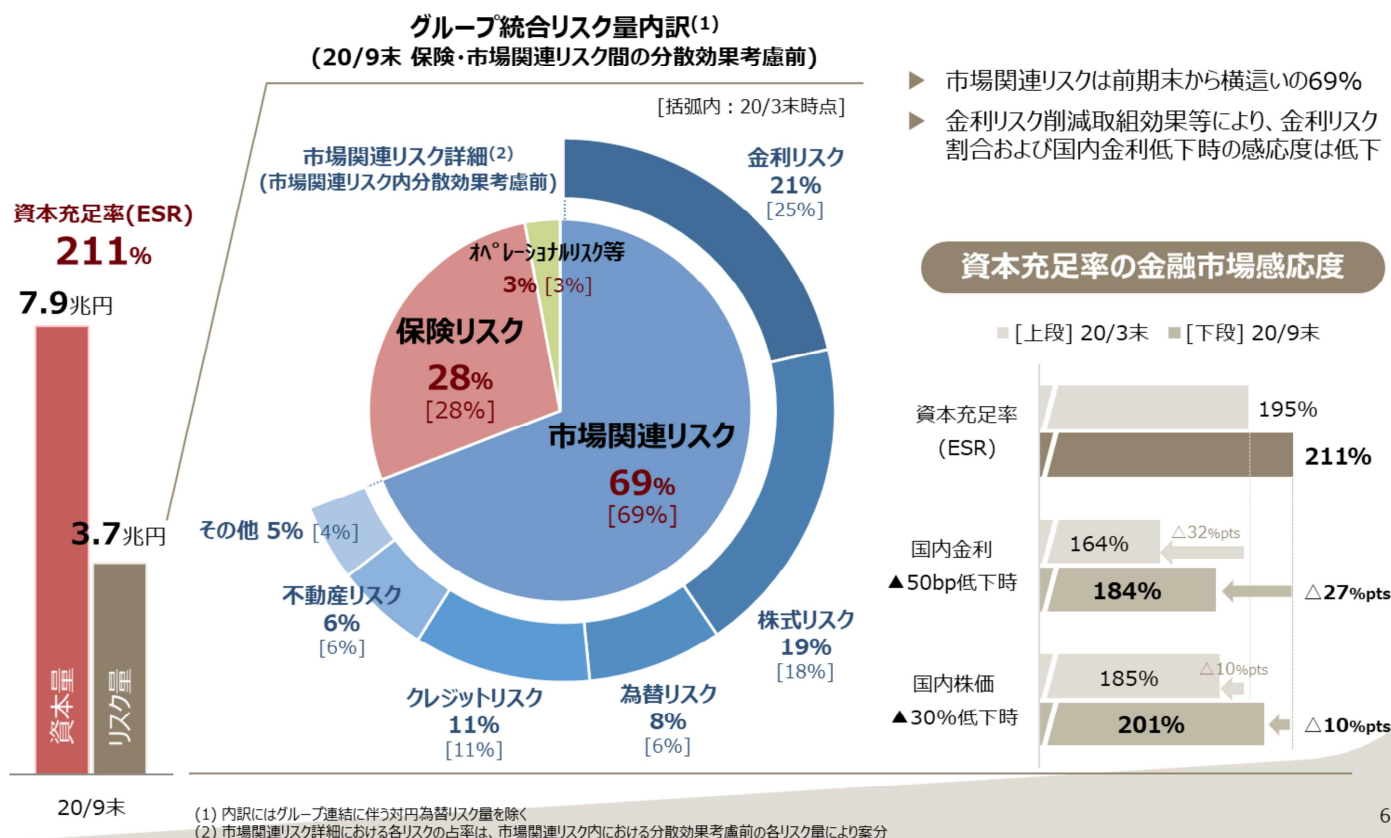
40% 40% 40% **40%目処**



(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)

- グループEEVは、国内金利の上昇や株式市場の改善などを反映し、前期末比で大幅に増加しました。
- また、資本充足率は、経済価値資本の増加に加え、市場関連リスク削減の効果もあり、211%に改善しました。
- 株主還元については、グループ修正利益が通期予想に対して順調に推移していることを踏まえ、一株あたり62円の配当予想に変更はありません。
- なお、決算電話会議でもお伝えしておりますが、今期の第一生命における金融派生商品損益の悪化について、損失の一部を株主還元の計算から除外することを検討しています。
- 次のページをご覧ください。

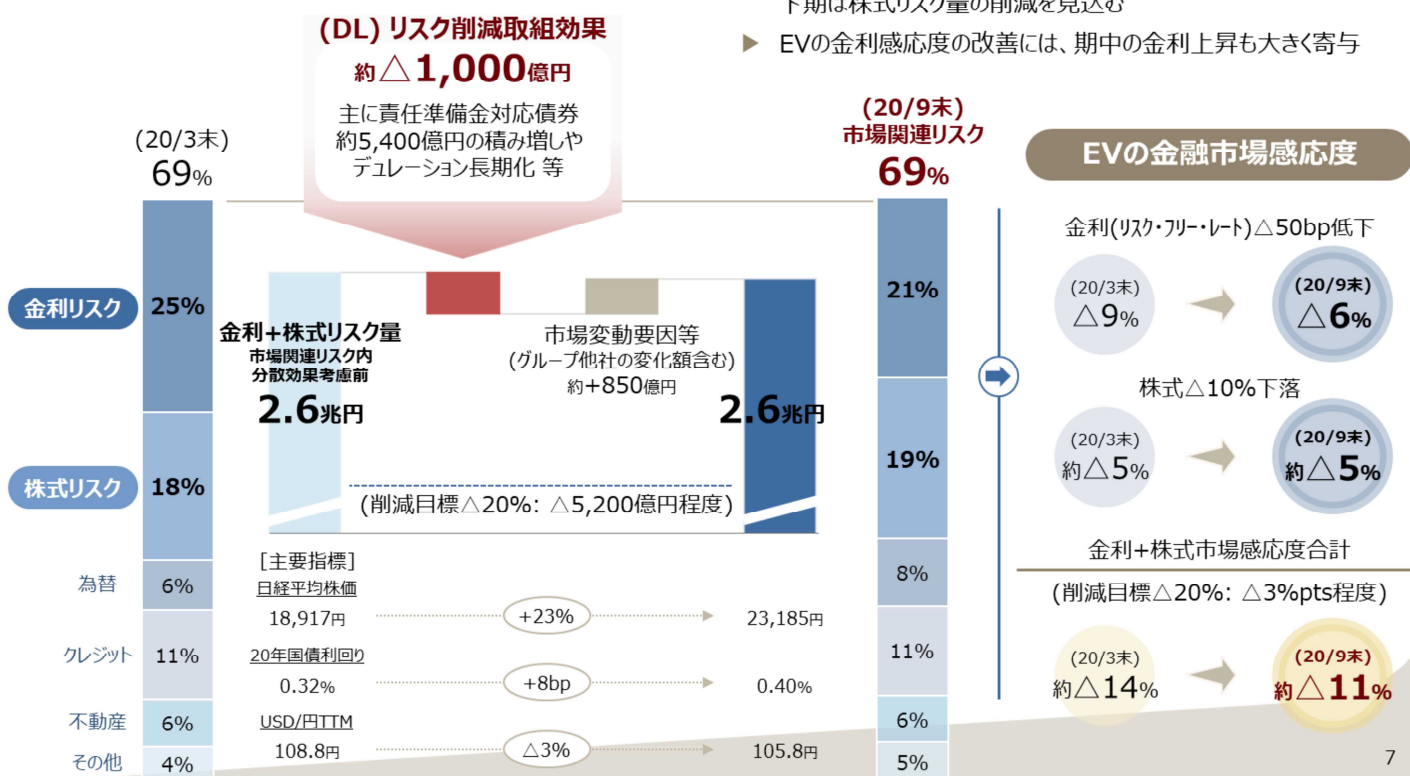
当社グループの経済価値ベースリスクプロファイルの状況



- 9月末の経済価値ベースのリスクプロファイルは、市場関連リスクの割合が前期末から横這いの69%となりました。
- 積極的な金利リスクの削減が奏功したことなどから、資本充足率の国内金利の低下に対する感応度に改善が見られました。
- 次のページをご覧ください。

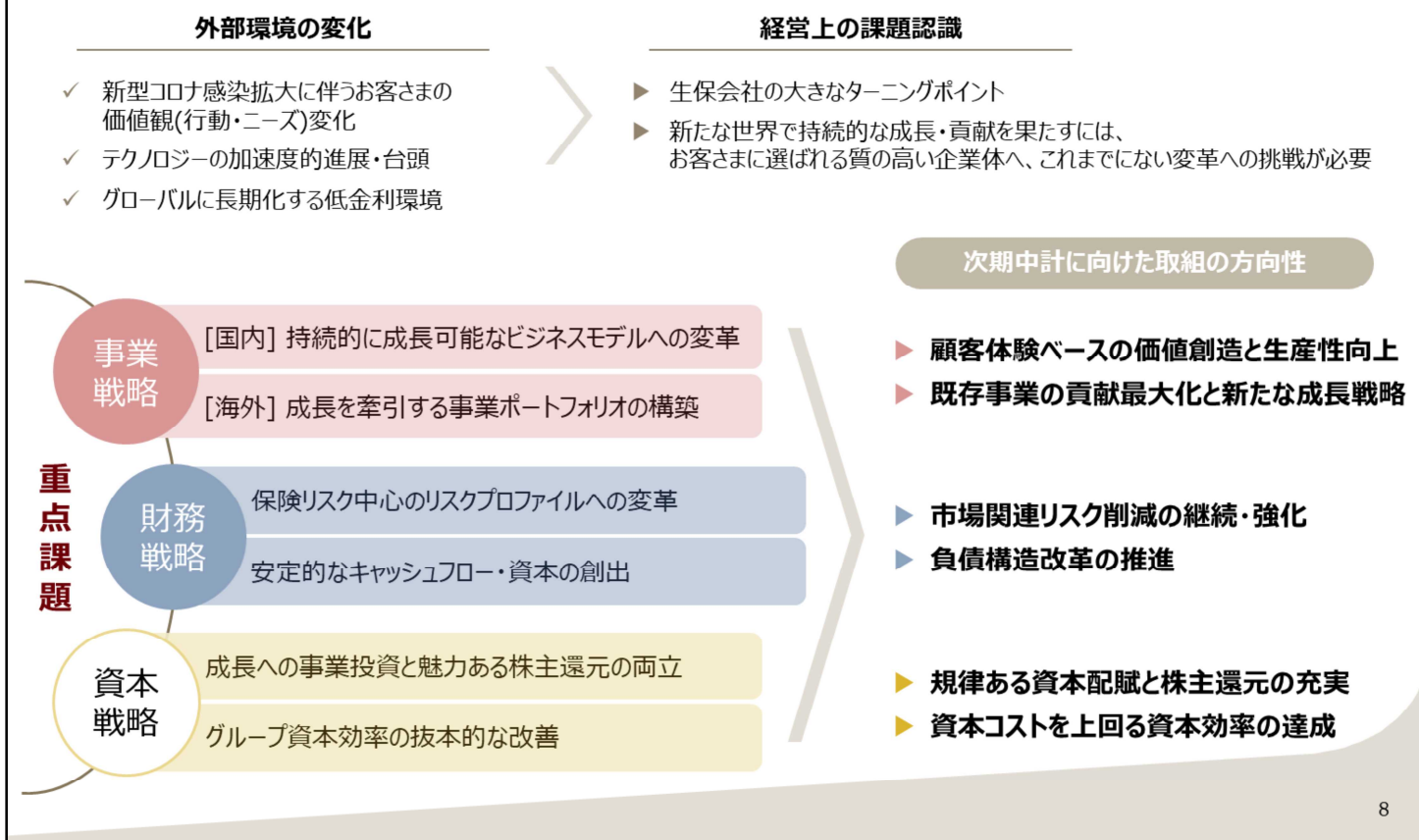
金利・株式リスク量の削減取組（取組目標の進捗状況）

市場関連リスク内訳と金利・株式リスク量変動



- 4月に公表した市場関連リスク量の削減状況について詳細に説明します。
- 当期は、超長期国債の市場環境が良好に推移したことから、責任準備金対応債券の積み増しやデュレーション長期化を当初想定より前倒して進めました。
- その結果、金利・株式リスクの△20%削減を目指す中、取組結果としてのリスク削減効果は約△1,000億円となりましたが、一方、市場変動等からリスク量はほぼ横這いとなりました。
- 今後も着実にリスク削減を進めていき、下期には株式リスク量の削減を見込みます。
- なお、期中の金利上昇も寄与し、金利低下に対するEVの市場感応度が大きく改善していますが、感応度が低位安定的となるよう、引き続き取組みを継続していきます。
- 次のページをご覧ください。

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)



- ここからは、次期中計に向けた、現在の検討状況を説明します。
- 外部環境は、非常に厳しい状況が続いています。生命保険事業が、ニューノーマルの中でも持続可能性を高めていくためには、これまでにない変革への挑戦が必要となります。
- 事業戦略変革の方向性としては、顧客体験ベースの価値創造と生産性向上の同時追求です。
- 財務戦略では、リスクプロファイルの変革をさらに進め、安定的なキャッシュフロー・資本を創出できる財務体質を目指します。
- 資本戦略では、ERMの枠組みのもと、資本コストを上回る資本効率の達成を目指します。
- 次のページをご覧ください。



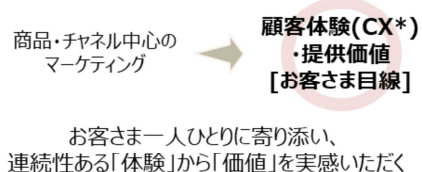
当社グループが目指すビジネスモデル

- ▶ 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)

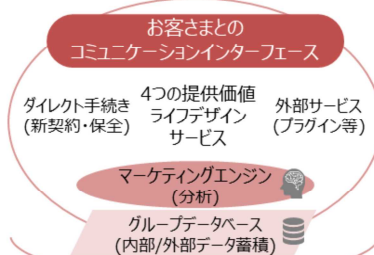
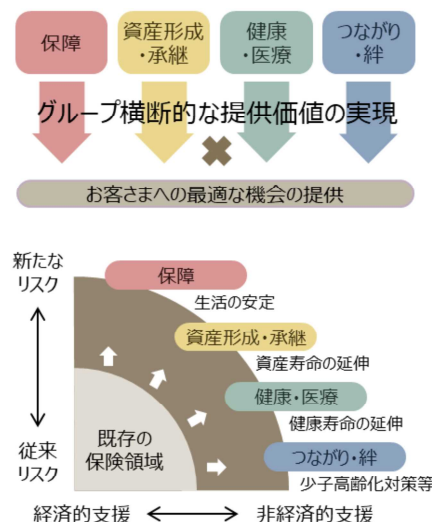
- ▶ 将来的にはデジタル技術を活用し、お客さま自身が日常的に接触可能なコミュニケーションインターフェースを構築

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



*Customer Experience



~持続的な成長基盤の確立~

お客さまへの価値提供

時間軸

9

- 国内事業では、従来のマーケティングの思想をより「お客さま目線」に変革する中で、QOL向上に資する4つの提供価値を更に拡大・深化させていきます。
- また、その価値をお客さまに実感いただくための基盤が必要となります。デジタル対応を加速し、お客さま一人ひとりの一生に日常的に寄り添うことができるコミュニケーションインターフェースの構築を目指して行く考えです。
- 次のページで少し具体的に説明します。

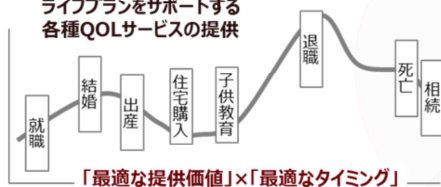


既存の保険事業セグメントにおける 競争優位性の深化

保障

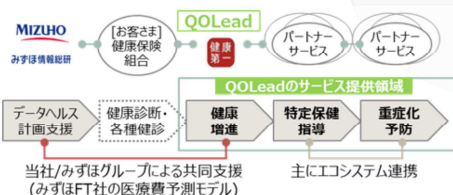
- ▶ 多様化するニーズに対応し、高い満足感・納得感の醸成
(お客さま満足)に繋がる商品/引受・QOLサービスの拡充
- ▶ With/Afterコロナにおける非対面手続き・ダイレクト化の拡充

ライフプランをサポートする
各種QOLサービスの提供



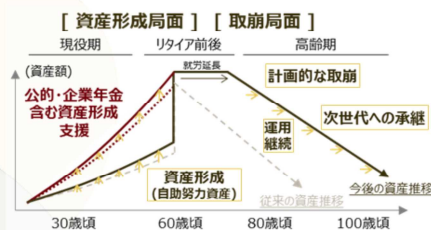
健康・医療

- ▶ 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



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

- 4つの提供価値の中で、「保障」、「資産形成・承継」といった既存領域では、商品・サービスをさらに磨きこむことで、より高いお客さま価値を提供します。
- また、「健康・医療」や「つながり・絆」といった新しい領域では、例えば、課題解決の支援、或いは、しあわせや豊かさを実感していただけるような体験の提供からお客さまのQOL向上に貢献するといったような、従来の枠を超えた体験の提供を今後様々に検討していきます。
- 次のページをご覧ください。

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

現在~2024年3月末

目指す姿へ向けて

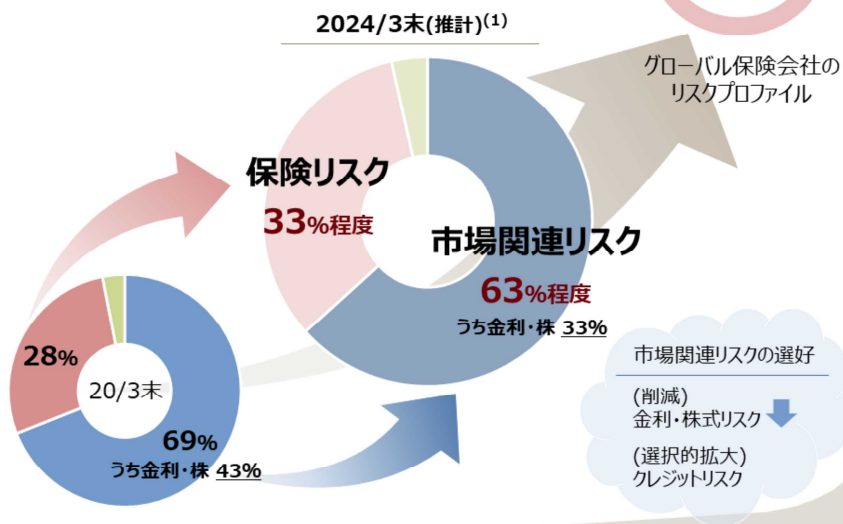
外部環境

- ✓ 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

- 財務戦略の方向性について説明します。
- 当社は今年、保険リスク中心のリスクプロファイルへ変革していく方針を発表しています。
- その背景にある考え方を次のページで説明します。

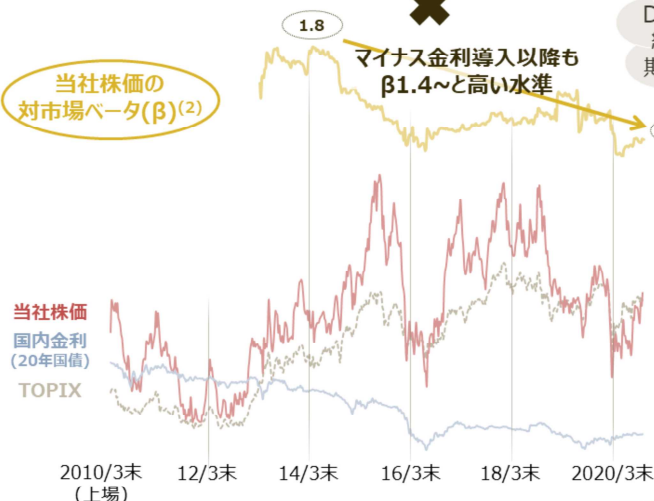
CAPM⁽¹⁾に基づく当社資本コストの自己認識

資本コスト水準低減への取組

当社の
資本コスト認識

経営環境が変化する中、
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

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⁾

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

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

経済価値資本の金融市場変動
(金利・株式市場)に対する感応度

*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)

(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)

- 当社は2010年の上場来、海外展開をはじめ数々の戦略を遂行してきましたが、株価形成には様々な要因が影響しているものの、足元の株価は必ずしも満足できる状況ではありません。
- 資本コストは手法によって結果が異なりますが、当社株のベータは引き続き高い水準にあり、加えて、エクイティ・リスク・プレミアムの高まりを踏まえると、一般的なCAPM(資本資産価格モデル)に基づけば、市場が当社に期待する資本コストは従来以上に高まっていると改めて認識しています。
- こうした状況を打開していくためには、従来の延長線上にない財務戦略を果敢に実践し、市場環境の影響を受けやすい財務体質から変革していくことが必要だと考えています。
- 次のページをご覧ください。



(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

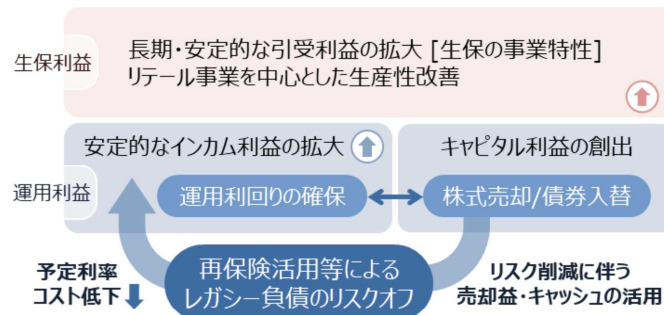
- 目指す姿に向けて、2024年3月末までを一つの通過点として、その後3年より前までに、目指す姿に近い状況までプロファイルを変えていく考えです。
- 金利や株式リスク削減の規模感については、既に発表している20%削減よりもさらに規模を拡大するだけでなく、負債側の構造改革も強化していきます。
- 次のページをご覧ください。

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

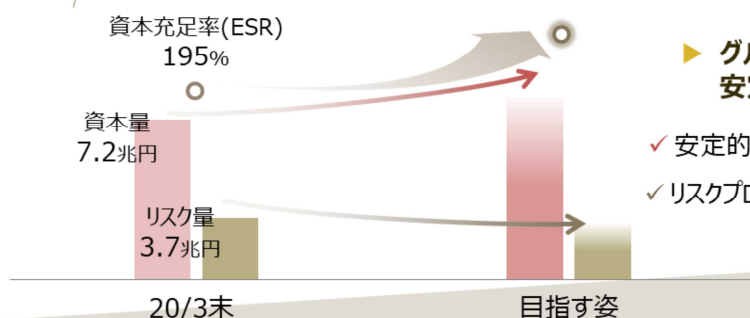
[第一生命の構造改革に取り組む外部変化・経営意思]

- 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

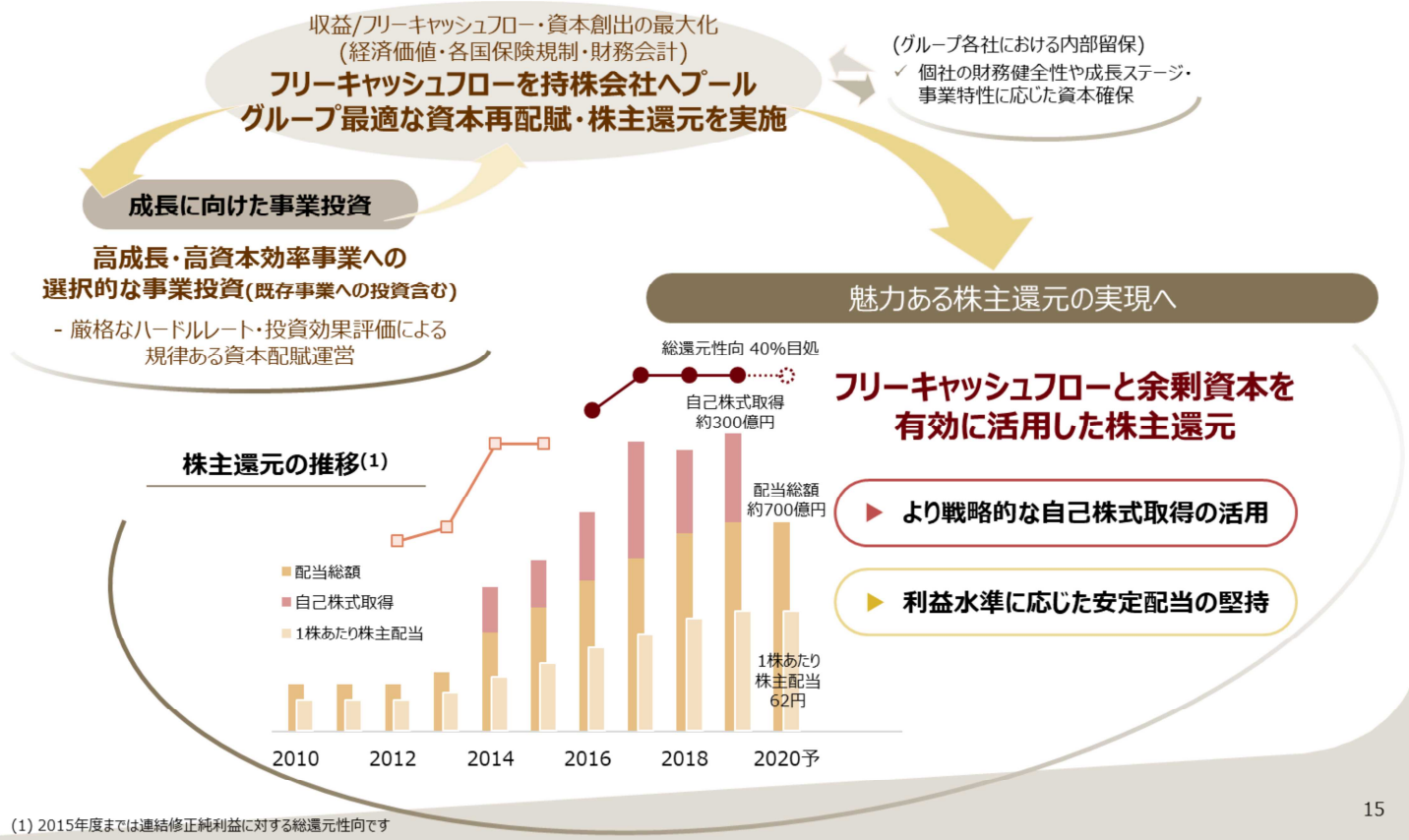


▶ グループ資本構造における安定的な資本余力の創出への貢献

- ✓ 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

- リスクプロファイルの改善は、市場感応度、ひいては資本コストの低減を企図すると同時に、第一生命の収支やキャッシュフローの改革にも繋がります。
- 右上にお示したように、リスク削減により実現したキャピタル利益は、期間損益を補完しつつ、更なる超長期債購入の原資に活用するほか、レガシー負債の出再に伴う費用を相殺する役割を担います。これらの継続的な取組の結果、安定的なインカム利益の拡大が見込まれます。
- 他方、生保事業としてもビジネスモデルを再定義し、長期に安定した保険引受利益の拡大にも取り組んでいきます。
- このように、多様なステークホルダーを意識し、リスクオフに腰を据えて臨みつつ、同時に、将来にわたって安定的な資本蓄積が可能となるような収支改善を図ることで、経済価値ベースのグループの資本充足率については、その変動性を低減しながら維持・向上させていきます。
- 次のページをご覧ください。

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

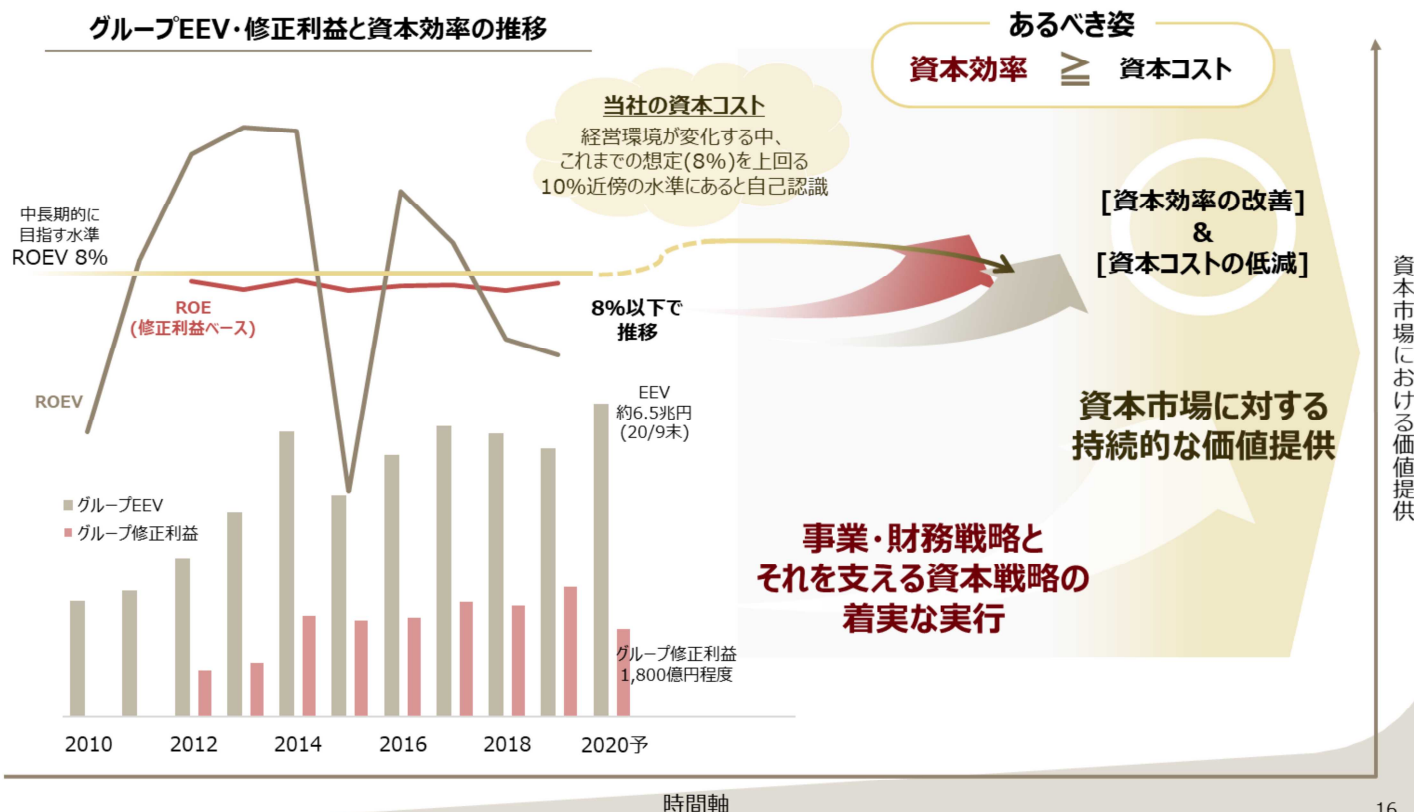


- 最後に資本戦略です。
- 次期中計においては、ERMの枠組みに基づき資本循環にフォーカスし、創出したフリーキャッシュ、資本については、健全性確保、成長投資、株主還元に向け振り向けるバランスをより洗練させていく考えです。また、その中で、より戦略的な自己株式取得など、魅力的な株主還元の実現に向けて、検討を重ねて行きます。
- 次のページをご覧ください。

資本戦略 - 資本コストを上回る資本効率の実現へ

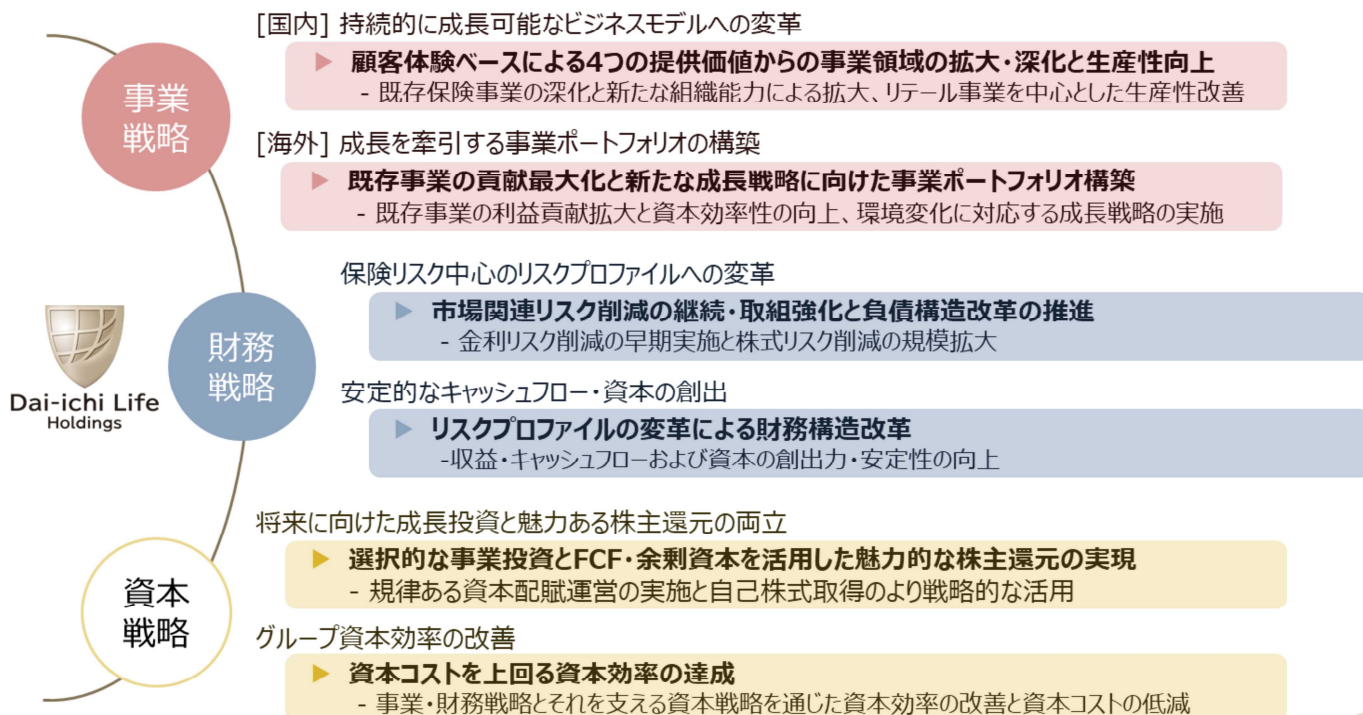


グループEEV・修正利益と資本効率の推移



- 資本コスト認識について先ほど説明した通り、CAPM(資本資産価格モデル)に基づき、10%近傍の水準にあると自己認識しています。
- その上で、今後は、各種戦略を遂行することで資本コストの低減に努めると同時に資本効率を高めていき、中長期的に資本コストを上回る資本効率を目指します。
- 次期中期経営計画に向けた説明は以上とさせていただきます。
- 2ページ先にお進みください。

次期中計策定に向けて – 重点課題と取組の方向性 (まとめ)



■ (このスライドに原稿はありません。)

第一生命 営業職員チャ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

- 続きまして、第一生命の営業職員チャネルの目指す方向性についてご説明します。
- 次のページをご覧ください。

マルチブランド・マルチチャネル戦略振り返り

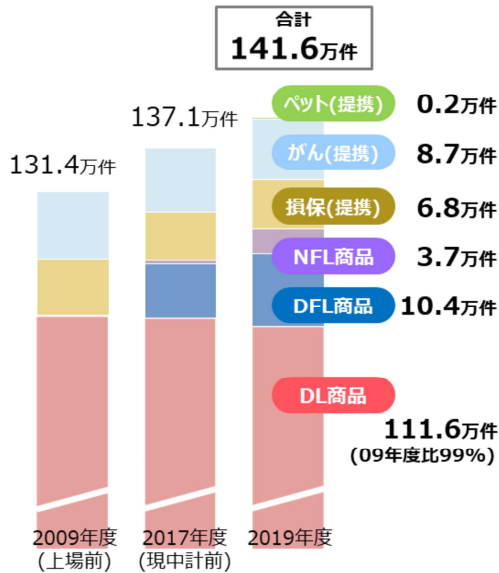
一生涯のパートナー

第一生命

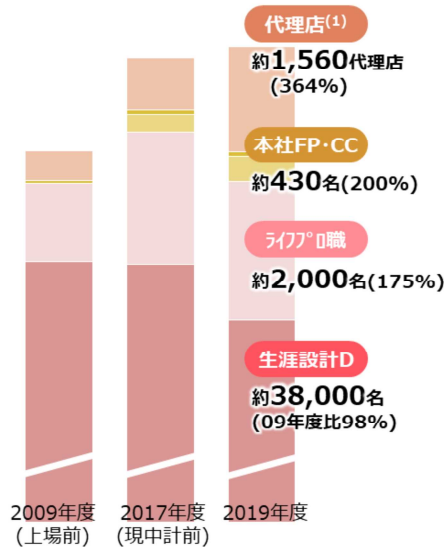
Dai-ichi Life Group

- ▶ 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

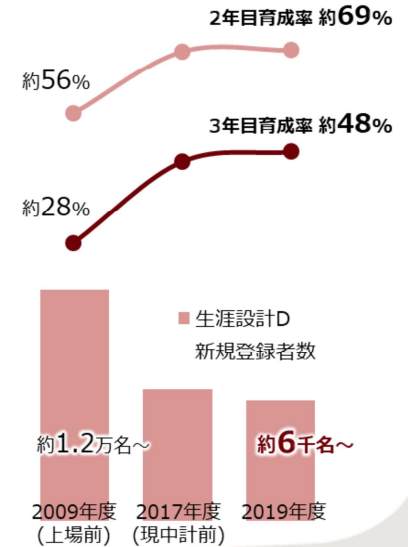
DLによるブランド別販売件数



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⁾



[チャネル名称] 生涯設計D：生涯設計デザイナー ライフ・D職：ライフ・プロフェッショナル職
本社FP：本社所属フィナンシャル・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

19

- 当社グループは、お客さまの多様なニーズにお応えするため、多様な会社の商品を、生涯設計デザイナーをはじめとする多用なチャネルでお届けする「マルチブランド・マルチチャネル戦略」を推進しています。
- 第一生命においては、グループ会社の商品の販売が好調であり、合計販売件数を順調に伸ばしてきました。
- チャネルの多様化については、新卒採用で職域募集に特化したライフ・プロフェッショナル職や、既契約フォローに特化したカスタマーコンサルタントの採用拡大、また成長著しい代理店マーケットにおける委託代理店の拡大などを図ってきました。
- 生涯設計デザイナーについては、厳選採用のもとで教育体制も充実し、育成率の改善などを図りながら、安定的なチャネルとして存在感を発揮してきました。
- 次のページをご覧ください。

構造課題

社会環境

- 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

- 生涯設計Dチャ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度を高める価値・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
- ✓ お客さま満足度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

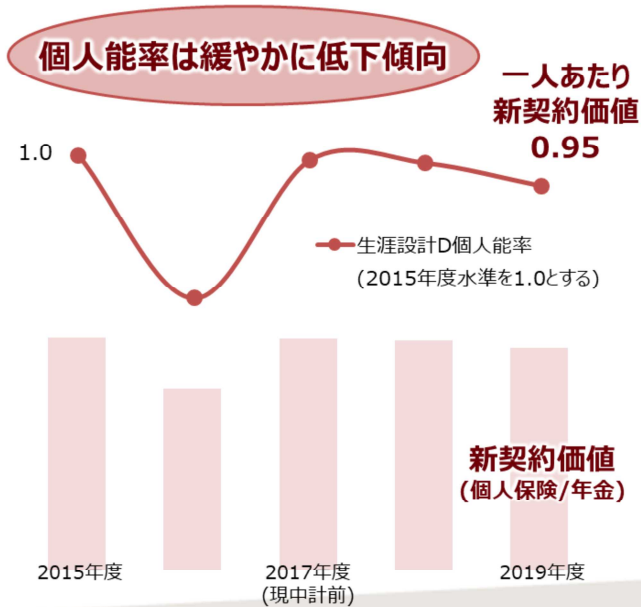
デジタル技術の
効果的活用

- 一方で、人口減少が進む外部環境のもとでは、競争力向上によるシェア向上と生産性向上の同時追及が欠かせません。
- 第一生命の中核チャネルに関しては、とりわけ、「生産性の向上」、「お客さま満足度の向上」、「デジタル標準化」といった課題を認識しています。
- こうした課題への取組みは、新型コロナの感染拡大により、一層スピード感を持って臨む必要が生じています。
- 当社の持続性を高めていくためにも、こうした環境変化を活用することで、「お客さまに選ばれる・満足いただける価値の提供」を重要な価値観に据えていきたいと考えています。
- 次のページをご覧ください。

[課題認識] 生涯設計Dチャネルの生産性に関連費用の見直し

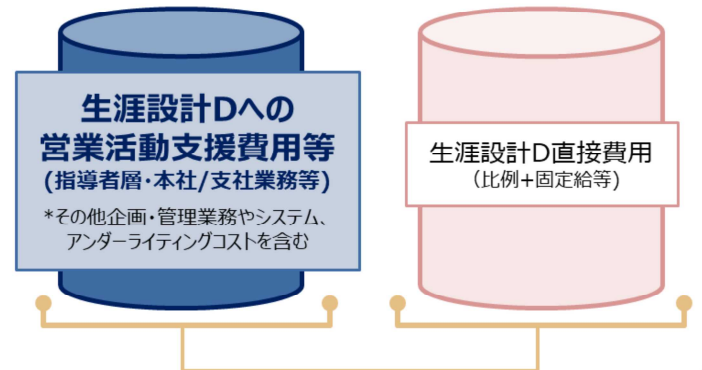
- ▶ 商品売り止めなどの要因もあるが、生涯設計Dの個人能率(生産性)はここ数年緩やかに低下しており、外部環境変化を踏まえた本格的な生産性向上への取組が必要
- ▶ 生涯設計Dの生産性向上と同時並行で、指導者層や本社/支社による営業活動への支援費用の効率化を実施

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

〔 新契約1件あたりのコストイメージ(1) 〕



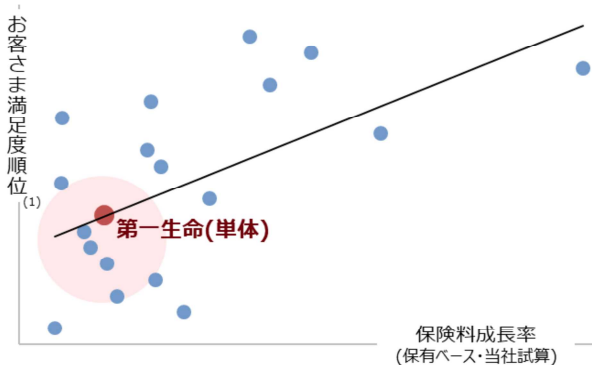
(1) 2019年度実績に基づくイメージ

21

- ここでは、生産性向上に関する課題認識についてお話しします。
- 生涯設計デザイナーについては、低金利環境を踏まえた商品売止めなどの影響もありましたが、ここ数年、個人能率は緩やかに低下しています。
- そうした中、新契約あたりのコスト構造は、営業活動に対する支援費用等が直接費用と同程度の規模を占めているのが実態であり、生涯設計デザイナーの生産性向上と同時並行で支援費用の効率化を検討していく必要があると考えています。
- 次のページをご覧ください。

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



- ・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

ストレスのない
顧客体験

魅力的な
新サービス

顧客主導な
チャネル選択

チャネル



- ・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

場所を選ばない
営業活動

魅力的な
新商品

業務の簡素化・
ペーパーレス化

従業員



- ・完全デジタルオペレーション構築
- ・BCPの抜本見直し

デジタルオペレーション
の標準化

顧客体験重視の
マーケティング

新たな時代のBCP

(1) 外部顧客満足調査結果

- お客さま満足度の向上も重要な課題です。
- お客さま満足度と生命保険会社の成長率には一定の相関関係が見られ、お客さま満足度の改善は、当社の持続的な企業成長に繋がるものと考えています。
- 当社については、「提案力」や「専門性」など記載のような項目に関する満足度が相対的に低く出ており、お客さまが何を期待しているのかをより深く理解することが求められていると考えています。
- また、事業の成長と効率化の両立に向けて、お客さま・チャネル・従業員のそれぞれに向けて、デジタル技術の活用による新たな価値を創造していくことが必要と認識しています。
- 次のページをご覧ください。

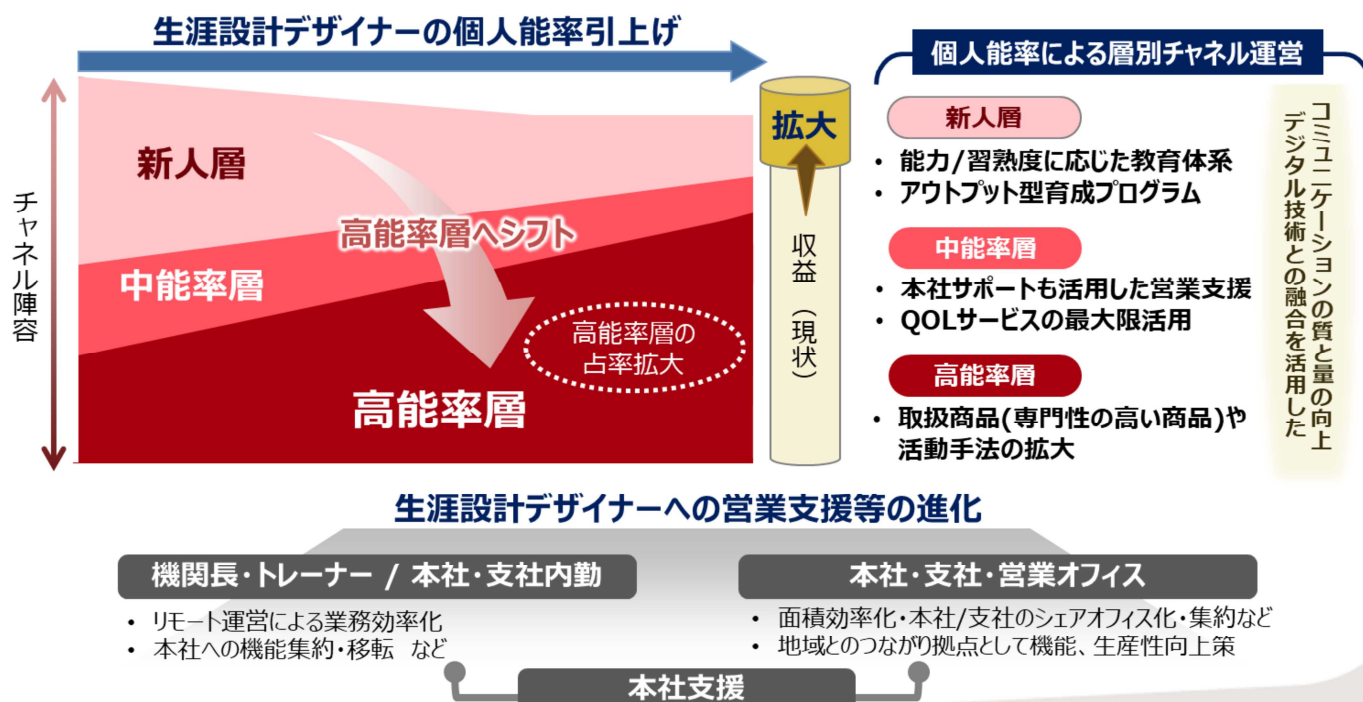
- ▶ 従来以上にお客さま満足度の向上を目指す価値観へシフト
- ▶ お客さま満足度向上と個人能率向上・ボトム利益向上を実現すべく、更に強靱なチャネル体制を構築

従来		価値観シフト	目指す方向性	
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		お客さま満足最大化の結果、 新契約が最大化する	
陣容	陣容維持・拡大／高能率層拡大双方に重点		・「高能率層の拡大」により重点(質重視)	
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		・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	
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		・「高能率層拡大」により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		・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	
支援コスト	相対的に高い営業支援コスト		・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	
目標	トップラインに重点		・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	

- こうした課題認識のもと、生涯設計デザイナーチャネルに関する価値観を大きく変えていきます。
- 具体的には、これまで、「新契約の最大化」と「お客さま満足の最大化」を同じウエイトで運営してきましたが、今後は、お客さま満足に軸足を置き、プロセスを積み重ねることによって、結果として新契約につなげていく、という価値観にしたいと考えています。
- そして、生涯設計デザイナーについて、量的な拡大を目指すのではなく、より高い品質でお客さま満足を高めることができる「高能率層」の拡大に重点を置いて、採用・育成・活動支援を行っていきます。
- また、当社グループが、QOL向上に資する4つの提供価値に事業のウイングを広げていく中で、生涯設計デザイナーチャネルは、より幅広いサービスを、より高い品質で提供していくチャネルにレベルアップしていく必要があります。この点からも、デジタルツールの活用を前提としたチャネルへの変革、そしてそれを効率的に支える営業活動支援の仕組みや体制の構築を目指していきます。
- 次のページをご覧ください。

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



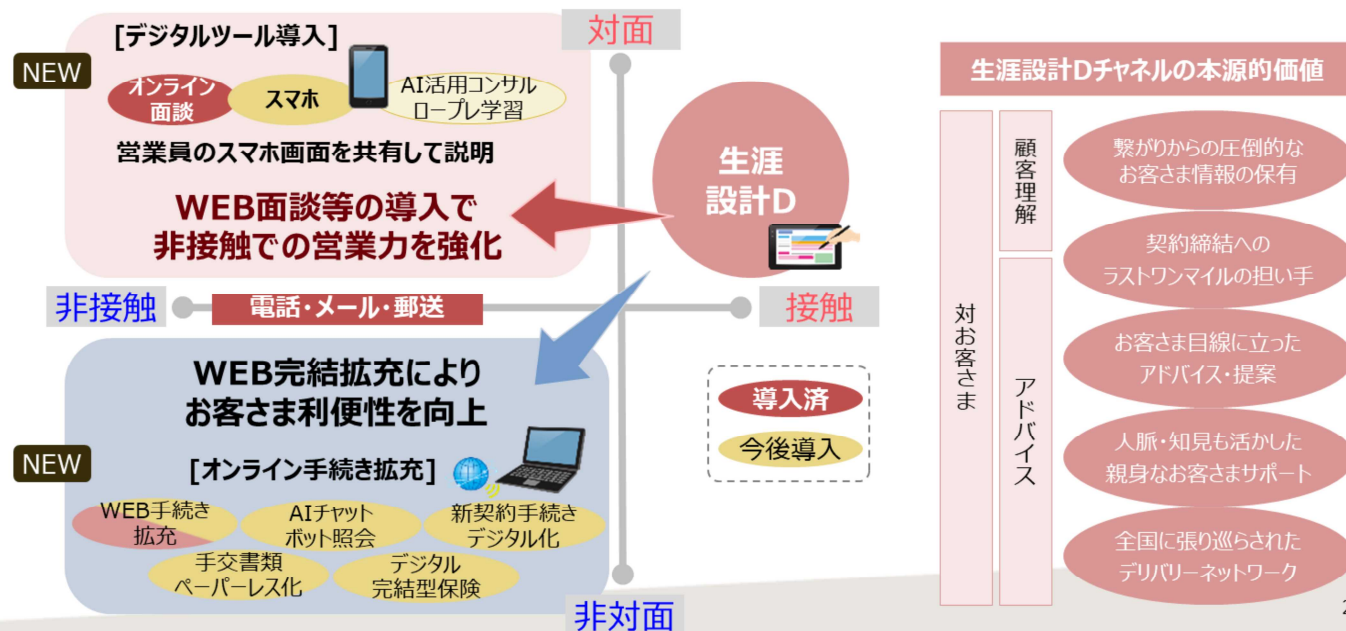
- 生涯設計デザイナーの高能率化に向けたイメージをお示ししています。
- 先ほどお伝えした通り、生産性向上のために質にこだわった運営を行う中で、高能率層への育成を前提として、採用人数は絞り込むことを想定しております。
- また、個人能率の層別に求める役割も分化させ、新人や中能率層の高能率化に向けては、デジタル技術を活用し、コミュニケーションの質と量を向上させることで育成を進めたいと考えています。
- また、営業支援体制については、現場においてもリモート運営をフル活用し業務効率化を図るとともに、業務内容によっては本社への機能集約も図っていきます。
- 次のページをご覧ください。

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



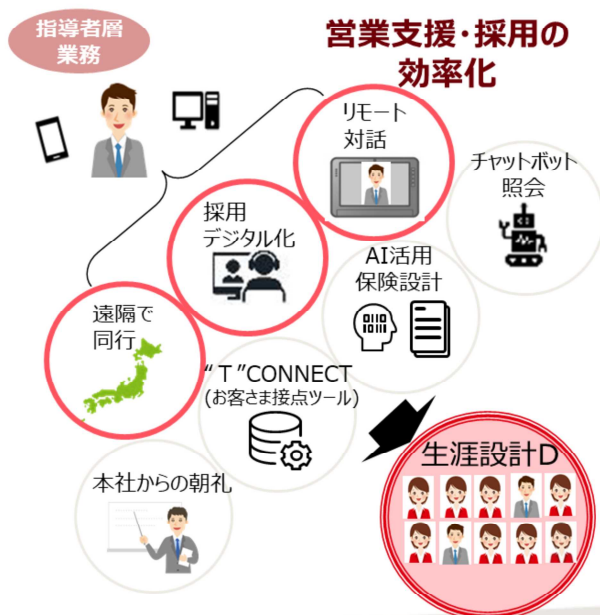
25

- 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をお示ししています。
- これまで、生涯設計デザイナーは、対面・接触のみの営業スタイルでしたが、これからは、資料右側にお示したような、デジタルでは代替し得ない対面チャネルの強みはそのままに、デジタルツールを駆使した営業スタイルへの変革を通じて、非接触の中での対面営業を活用していきたいと考えています。
- 加えて、WEB完結が可能な領域においては、順次各種手続きのオンライン化を導入し、お客さまの利便性向上と事業効率化を同時に追求していきます。
- 次のページをご覧ください。

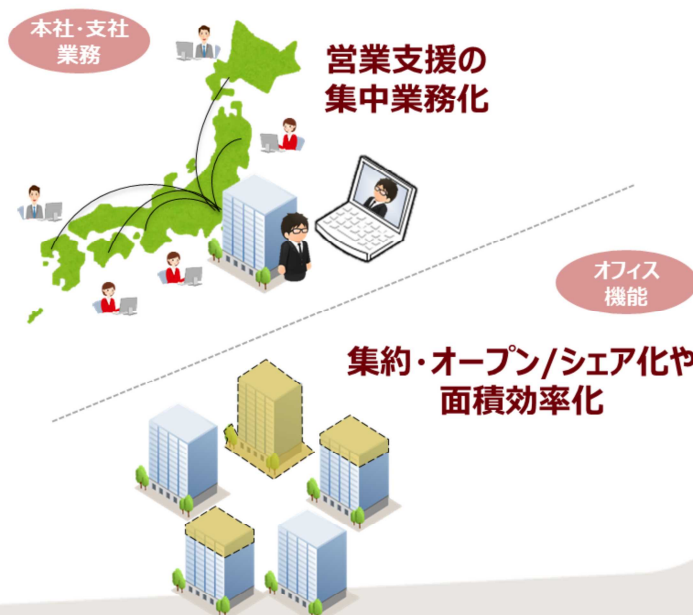
営業支援業務等の効率化の方向性

- ▶ 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
- ▶ 新しい働き方に合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



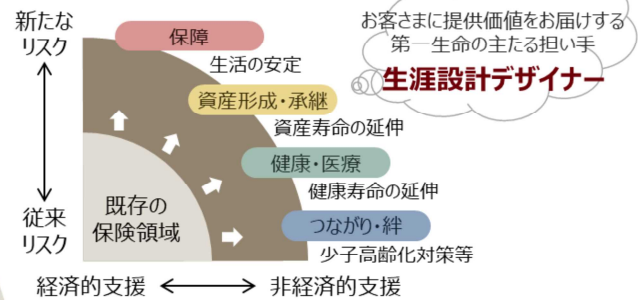
本社・支社業務の効率化



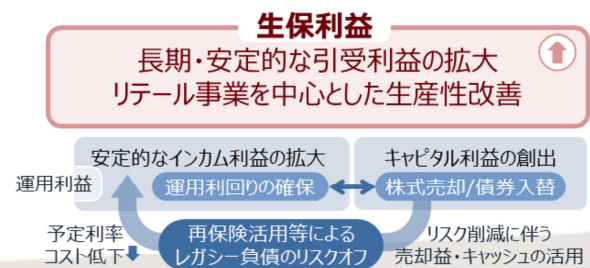
- 営業支援業務の効率化についてお話しします。これまで、生涯設計デザイナーの指導といえば、毎日、全員が営業オフィスに出社し、朝礼を行い、その後は活動準備とお客さまの訪問、夕方に帰社し、オフィス長による帰社対話、という流れでした。
- 対面・非接触の営業スタイルを標準化していく中で、日常的な支援・指導や採用活動等もリモートでの実施が可能になっていくと想定しています。
- また、例えば専門知識を有する支援スタッフを全国にフィジカルに配置することが必然ではなくなるため、質の高い業務支援部隊を本社に集約するなどして、効率的に活用することができます。加えて、オフィスの在り方についても合理化を追求していきたいと思います。
- 次のページをご覧ください。

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



生保利益の拡大を通じたグループ収益貢献



27

- 本日まで説明した内容を一枚にまとめています。
- 生涯設計デザイナーは4つの価値をお届けするチャネルの中核として、高度な金融リテラシーやコンサルティング力を持つチャネルへと、質的に拡大させていきます。
- また、お客さまに選ばれ続けるために、お客さま満足が営業業績に優先するという価値観を明確にし、変革を力強く推し進めていきます。
- 加えて、お客さまに真に満足いただける体験を提供するために、対面チャネルならではの強みはそのままに、デジタルとリアル融合によってサービス提供力を向上させ、お客さまの利便性向上につなげていきます。
- このように、生涯設計デザイナーが目指す方向性は、商品・サービス等の提供価値が拡大していく中で、お客さまのニーズを深く理解し、高い専門性と提案力をもって課題を解決してける、そのような高能率の集団へと進化していくことにあります。あわせて、営業支援機能については、デジタル技術の活用によって品質を高めながら、一方では事業効率化も図っていきます。
- そして、長期・安定的にこの大黒柱からの保険引受利益を拡大させていくことを通じ、資産・負債の両方から進めるリスク削減と合わせて、グループの収益基盤や財務体質を更に安定的かつサステイナブルなものにしていきたいと考えています。
- 私からの説明は以上です。ありがとうございました。



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。