

第一生命グループ 2021-23年度 新中期経営計画

Re-connect 2023

2021年3月31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隅野です。本日はご多忙の中、ご参加頂き有り難うございます。
- 本日、第一生命グループの2021-23年度中期経営計画「Re-connect2023(にせんにじゅうさん)」についてリリースいたしましたが、同じく本日、第一生命において、元社員による金銭不正取得事案に係る対応についてのリリースを、別途実施しております。改めまして、被害を受けられたお客さまや関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。
- それでは、新中計の概要について説明させていただきます。
- 3ページをご覧ください。

Re-connect 2023

■ 新中期経営計画の位置づけ・新グループビジョン
■ グループ重要経営指標(KPI)

新中期経営計画の位置づけ

- ・ 前中計で強化してきたステークホルダーとのつながりを、コロナがもたらした社会変化などを踏まえ、「再度、より良い形でつながり直す」
- ・ 新中計3か年を未来の持続的成長に向けた一大変革期間とし、強い決意のもとに全役職員が「改めて結束を強める」



前中期経営計画で目指した姿



新型コロナ感染拡大による社会変化

重大な不正事案の発生

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」



持続的な成長基盤の確保に向けて、強い決意をもって変革に挑戦する3年間

- 前中計『CONNECT 2020』において、当社グループは全てのステークホルダーとのつながりを強化しました。そして、コロナ禍において、保険事業者としての役割に立ち返って事業運営を行ったほか、成長と規律の両面から果敢な挑戦を行ってきました。
- 一方で、コロナ禍でこうしたつながりが一部分断・変容を強いられました。また、お客さまや社会からの信頼を揺るがす事案が発覚し、大きな課題を残すこととなりました。
- 新中計では、これらを元の形に戻すのではなく、「再度、より良い形でつながり直す」という意味を含めて、“Re-connect”としました。また、Re-connectには、グループ会社・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」という意味も兼ね備えています。
- 新中計は、様々な変革に挑戦する3年間となりますが、その成果をプラス3年以内に必ず形にし、成長軌道へ回帰していきたいと思えます。
- 次のページをご覧ください。

サステナビリティ・重要課題(マテリアリティ)を踏まえた新グループビジョンの策定

- ・ 将来にわたるすべての人々のwell-being(幸せ)への貢献、100年後を見据えた持続的社会的実現は、私たちの事業の大前提
- ・ 新グループビジョンの下、保険領域にとどまらない価値提供を通じ、社会の持続性確保に関する重要課題の解決に貢献

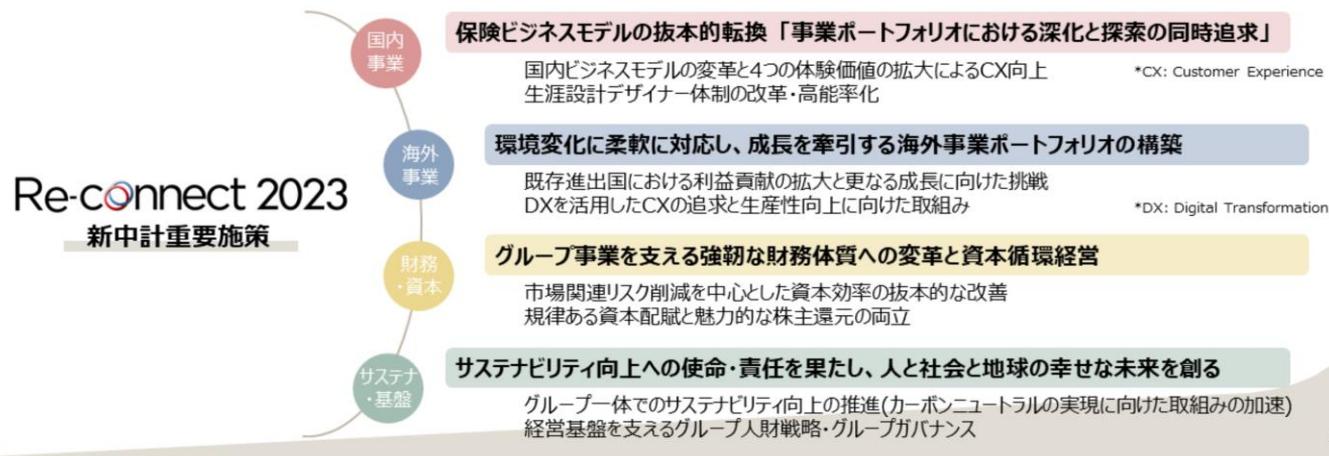


- 当社グループは、将来にわたって、全ての人々のwell-beingに貢献したいと願います。そのため、事業領域を4つの体験価値へと広げ、従来にも増してお客さまに寄り添っていきます。
- また、私たちの事業は、持続的社会的な実現が前提となるため、その実現を事業運営の大前提と位置づけ、社会の持続性確保に関する重要課題にも積極的に取り組んでいきます。
- こうした考えのもとで、当社グループが一丸となって将来に向かうため、グループ・ビジョンを“Protect and improve the well-being of all”へと改めることにしました。
- 次のページをご覧ください。

現在の経営課題認識と新中計重要施策

- ・ ステークホルダーとの向き合い方を見直し、信頼の回復に努めながら負託に応えていくことが新中計の基本思想
- ・ 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・事業基盤)により、持続的な成長を追求

経営課題認識	お客さま	ビジネス・パートナー	社会・環境	従業員	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 ✓ 社会課題解決に繋がる連携 	<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

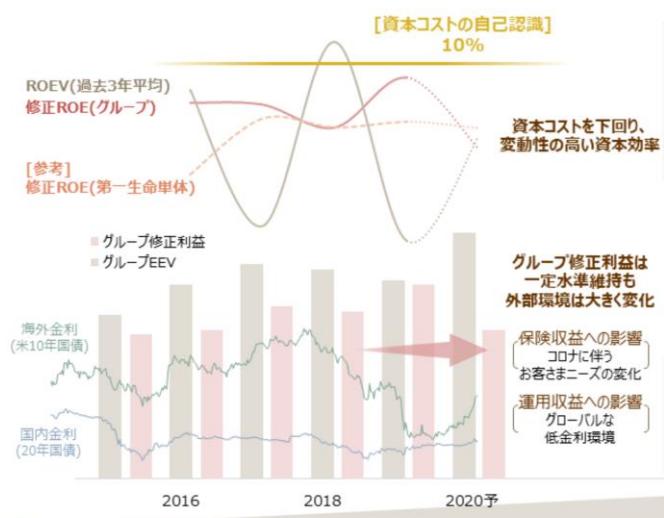


- 新中計『Re-connect 2023』では、新ビジョンで表現した私たちの目指す姿からバックキャストする形で、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーとの「つながり」の在り方を見直し、この3年間で4つの重要施策を展開します。
- 次のページをご覧ください。

新中計3か年におけるグループ重要経営指標(KPI)の考え方

- ・ 新中計では、持続的な成長基盤の確保に向けた変革に注力し、資本効率などの質的改善を最重要課題として取組みを推進
- ・ 利益拡大を目指しつつも一定の利益変動も想定され、中計期間末のグループ修正利益の水準は2,500~2,800億円を想定

資本効率・利益・EEVの推移と新中計期間の見通し



Re-connect 2023

新中計期間(2021~23年度)の最重要課題



グループ修正利益の想定 [2023年度 想定レンジ] 2,500~2,800億円

2021年度は一過性要因の剥落等が下押し要因となる見通し (イメージ)

- ▶ 第一生命の市場関連リスク削減の積極的な取組みなどにより、キャピタル損益や再保険取引による利益変動を想定
- ▶ 株主還元のベースとするグループ修正利益は、一定の変動性を考慮し、過去3年平均を適用(※定義は変更なし)

[目指す姿]

資本効率の資本コスト安定超過

持続的・安定的な利益成長

- グループ経営目標について説明します。
- 当社グループは新中計を契機として、量から質へと経営の価値観シフトを行います。最も重視するのは、資本コストを安定凌駕する資本効率を目指すことです。まず修正ROE、次いでROEVで中長期的に資本効率を引上げ、一方では、市場リスクの削減により資本コストの引下げを行います。
- また、グループ修正利益は、これまでの増益基調から、外部環境の変化によってトレンドが変わっています。中長期的には利益成長を目指していくものの、2023年度には2,500~2,800億円のレンジ内の水準となることを見込みます。
- 次のページをご覧ください。

グループ重要経営指標(KPI)と国内事業における重要施策



	重要経営指標(KPI)	中期経営計画(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 (グループ修正利益ベース)	8%程度	9%程度 (2026年度目標) 想定資本コスト: 8%程度への低減を想定 (現在10%との自己認識)
資本効率(経済価値)	グループROEV	中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 (対21/3末 金利・株式リスク)	リスク量削減△5,200億円 (金利・株式リスク約20%相当)	追加金利リスク削減△2,800億円 (~26年度・21/3末~累計約8,000億円)
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	
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	新契約価値は、各事業年度での目標設定により運営 2021年度予想は2020年度決算確定後(5月)に開示
国内事業	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): お客さま数(国内事業合計): 国内トップ水準 (2026年度目標) 約1,000万人
	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): 人財の戦略的シフト: 約△300億円 (2026年度目標) 3,100人程度

*経済環境等が現在(21/3末)から大きく乖離せずに推移することを前提としています
現時点の予測に基づいており、一部目標数値は2020年度決算確定後に変更となる可能性があります

- グループ経営目標を記載しています。
- グループの資本効率を軸としたKPIに加え、第一生命では、従来のトップライン重視の経営とは一線を画し、お客さま満足度やお客さま数を目標に掲げます。
- 2ページ先をご覧ください。

Re-connect 2023

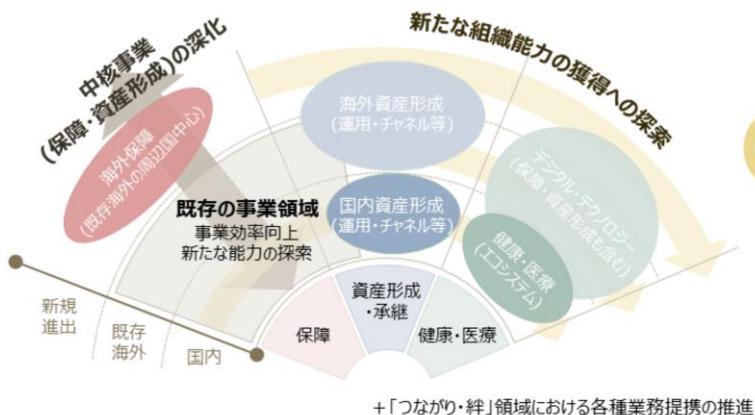
グループ事業戦略(国内事業・海外事業)

- (このスライドに原稿はありません。)

事業ポートフォリオにおける深化と探索の同時追求

- ・ 将来の持続的な成長に向け、既存の中核事業の効率向上を図るとともに、新規海外展開などによる深化を図る
- ・ 同時に、新たな組織能力の獲得に向け、主に資産形成・承継や健康・医療領域、デジタル技術を活用した探索にも積極的に取り組む

当社グループにおける深化と探索領域



中核事業(保障・資産形成)の深化

既存事業の事業効率向上の追求
 既存海外の周辺国を中心に保障ビジネスの拡大を模索
 (保険リスクテイクの拡大)



中核事業の深化と同時並行で新たな組織能力を探索
 厳格な規律の下で小型案件の発掘にも取り組み、
 事業ポートフォリオの分散・拡大を加速

新たな組織能力の獲得への探索

持株会社および第一生命内に専門ユニット・部門を配置
 資産形成・承継のほか、健康・医療、デジタル分野の機能を獲得
 (デジタル化への対応・非保険事業の強化)
 既存事業においても、新たな能力の獲得を模索

- ここからは、グループの事業戦略についてお話しします。
- まず、事業ポートフォリオの考え方についてですが、国内中核事業においては、事業効率の向上、海外においては、各国におけるビジネスの拡大に加え、周辺国への新規展開などを通じて、事業の「深化」を図っていきます。
- 同時に、新たな組織能力の獲得、すなわち「探索」に向けて、健康・医療領域の新規サービス提供、デジタル技術の獲得を目的とした外部との協業、資産形成・承継領域の機能強化につながる事業投資などを通じて、グループの持続的成長を目指します。
- 次のページをご覧ください。

社会課題解決を通じた価値創造とCXデザイン戦略

- ・ 顕在化する社会課題に対し、既存の保険領域だけでなく非保険領域まで価値提供を拡大
- ・ 元来リカーリング性の高い生保事業において、新たな環境変化も踏まえ、CXデザイン戦略を通じた今日的な体験価値を提供

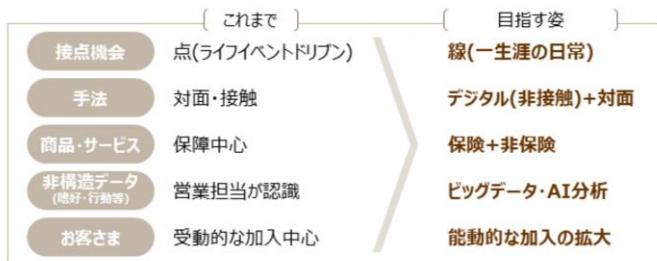


- 社会課題解決に当社グループがどのように貢献できるかの関係性を説明します。
- 国内事業では、グループ各社がマーケティングの思想をより「お客さま目線」に変革する中で、それぞれが得意とする体験価値をお届けするマルチブランド戦略を変わらぬ強みとして発揮します。
- チャネル面では、生涯設計デザイナーに加え、保険ショップや代理店等、マルチチャネル戦略のもとで多様化を進展させていますが、今後、ここにデジタル完結のダイレクトチャネルも加えるなど、お客さま接点をさらに広げていく中で、チャネルベースの枠組・思考からシフトしていきます。
- 新中計ではマルチブランド・マルチチャネル戦略を基盤としつつ、保険の枠を越えて、また、チャネルの垣根を越えてお客さま接点を一つに繋げ、最良の体験価値をご提案する、その戦略の中心に新たに据えるのが「CXデザイン戦略」です。
- 次のページでもう少し詳しく説明します。

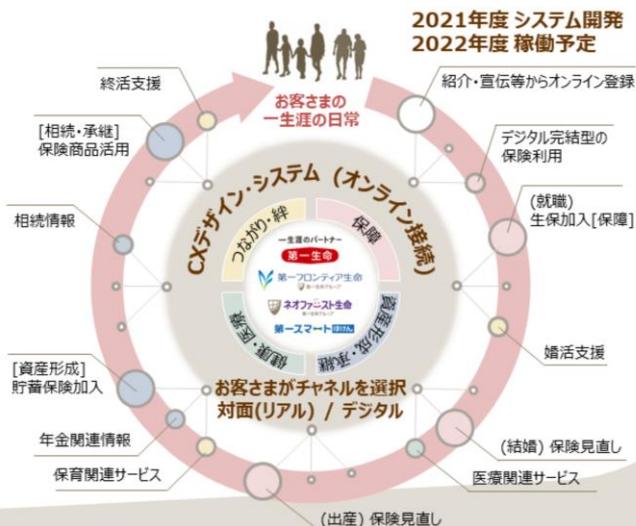
CXデザイン戦略による国内ビジネスモデルの変革

- ・ CXデザイン戦略を通じて、これまでのお客さま接点から一線を画す国内ビジネスモデルの変革を目指す
- ・ 最適な商品・サービス・情報を、最適なタイミング・最適なチャネルで提供し、お客さまに選ばれる保険グループへ

お客さまとの接点の変化



CXデザイン戦略で目指す姿 (OMO: Online Merges with Offline)



〔これまでのアプローチ〕



- CXデザイン戦略とは、すべてのお客さま接点でお客様の期待を超える体験・感動をお届けし、当社のファンを増やし、会社の成長にもつなげていくものです。当社グループ版のOMO (Online Merges with Offline) の実現を通じて、オンラインによるお客さま接点を確立したうえで、オフラインであるリアルチャネルがその強みを活かしながらオンラインと一体となってCXデザイン戦略を構築するものです。
- この戦略のもと、お客さまにとって「ほしいものがほしいときに自然な形で」これまでにない体験価値を日常的に実感いただくための基盤「CXデザイン・システム」の2022年度中の稼働を目指します。
- 具体的には、既にグループ内に散在している膨大な情報資産を一元化するだけでなく、お客さまの嗜好や行動など、様々な非構造化データを蓄積・分析することで、より一層お客さま理解を深めます。
- また、これまでにはチャネル、インターフェイス、コンテンツがバラバラに存在していましたが、これらを一つのコミュニケーション・インターフェイスとして統合することで、リアルでもデジタルでも、お客さまが望むかたちでいつでも接点を持てるようになります。
- CXデザイン・システムの機能は稼働後に順次拡充していく予定ですが、国内グループ各社の商品・サービスだけでなく、事業パートナーのコンテンツも随時追加していくことを想定しています。
- 次のページをご覧ください。

新中計における4つの体験価値の取組の方向性

- ・ グループ各社が一体となって、4つの体験価値の深化と探索を通じた高水準のCX提供に挑戦
- ・ 4つの体験価値を束ねるCXデザイン戦略により、国内お客さま数1,000万人、業界トップ水準のNPS®を同時追求



(1) 第一生命グループ・みずほフィナンシャルグループによる共同取組です

- 4つの体験価値のそれぞれにおいて、お客さまの課題解決の支援や、幸せ・豊かさを実感していただけるような当社グループの商品・サービスメニューも一層充実させます。
- 例えば、「保障」では、少額短期保険「第一スマート保険」の設立やデジタル完結型保険の開発等により、これまでは接点を持ちづらかったミレニアル・Z世代とのタッチポイントを増やします。
- 「資産形成・承継事業」では、第一生命の年金事業や第一フロンティア生命、アセットマネジメント事業各社といったグループ内リソースを横断的かつ効率的に運営し、今後様々に機能やインフラを拡充していきます。
- 「健康・医療」、「つながり・絆」では、ヘルスケア分野でのサービス提供を担うQOLeAD社の事業拡大や、外部パートナーとの業務提携を加速していますが、今後もお客さまの日常に寄り添い、お客さまの幸せや社会課題の解決に資するような体験価値を、保険の枠にとらわれることなく様々に提案していくことで、お客さまとのレレーションを強化していきます。
- 次のページをご覧ください。

生涯設計デザイナー体制の改革・高能率化

- ・ 今後3年間は持続的成長に向けた転換期として、トップラインの一時低下は許容し、「量より質」を重視
- ・ 生涯設計デザイナーを高いリテラシーに基づく高CX・高能率チャンネルへと進化させるべく、採用や評価制度の抜本的改革等に取り組む

体制の改革・高能率化に向けた取組み

これまでの取組から一線を画す抜本的な改革への挑戦

評価制度

- ・ 評価制度の見直し(資格・給与設計等)
- ・ お客さま満足関連指標のウェイト引上げ

コンサルティング

- ・ CXデザインシステムからの接点拡大
- ・ デジタルツール活用の拡大
- ・ 生涯設計プラン刷新による日常のキャッシュフロー・非日常リスクの見える化

CX(体験価値)
NPS®(満足度)の
飛躍的向上へ

商品

- ・ 多様なニーズへの保障・資産形成商品の拡充(「細分化型保障」や「リスク選好型資産形成」商品等)
- ・ 未病・予防等の付帯サービスの拡充

採用・育成体制

- ・ 採用基準や採用期間の見直し等による厳選採用(来年度採用数は従来比7割程度へ)
- ・ 教育の抜本的改革を通じた、CXを体現できる生涯設計デザイナーの育成(教育コンテンツや初期教育フォロー体制の充実)

〔営業収益指標〕



〔個人能率(1人あたり営業収益)〕



〔高能率生涯設計デザイナー数〕

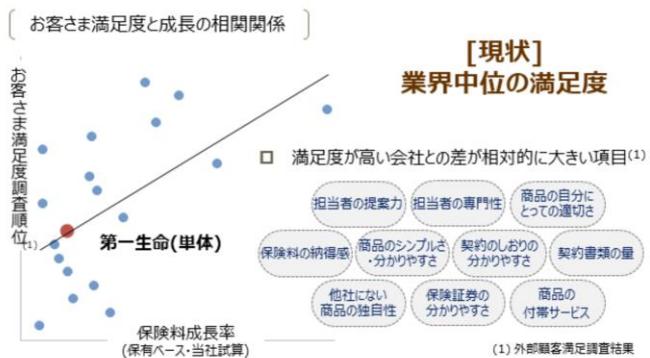


- さて、保険販売の潮流はデジタル・非接触に向かっていますが、第一生命が保有している全国ネットのリアルチャンネルは引き続き大きな強みであると考えます。
- 一方で、その強みを発揮し続けるためには、深いお客さま理解と高いリテラシーに基づいて、良質な体験価値をお届けできるチャンネルへと進化していく必要があります。
- したがって、今後は過去の成功モデルや量的拡大にこだわらず、真にお客さま満足を高めることができる「高能率層」の拡大に重点を置いた運営に大きく舵を切り、従来の大手社のイメージからは一線を画した水準を目指します。
- 具体的には、厳選採用による絞り込みや評価制度の改革に加え、一人ひとりの習熟度に応じた丁寧な育成、デジタル技術を活用した活動支援ツールの開発を行っていきます。また、デジタルツール活用により、時間・場所にとらわれない営業活動の圧倒的効率化を実現します。
- 次のページをご覧ください。

お客さま満足度の目指す姿

- ・ コロナに伴うお客さまの価値観・行動様式の変容、そして重大な不正事案の発生に対し、お客さま目線での価値観変革は急務
- ・ NPS®を重要指標へ導入し、お客さまの声に真摯に耳を傾ける文化を早期に実現・定着させる

現状認識と重要施策目標としてのNPS®の導入



- ✓ 新型コロナに伴いお客さまの価値観・行動様式の変容が加速する中、お客さま一人ひとりに寄り添う「お客さま目線」での価値観変革は急務
- ✓ 重大な不正事案の発生に対し、お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を回復し、新しい企業風土を定着させる必要性

NPS®(Net Promoter Score)の重要指標への導入

- ▶ 従来より実施する「お客さま満足度調査」に替え、「満足度」よりも踏み込んだ知人・友人への「推奨度」を測定するNPS®を重要指標に導入
- ▶ お客さまの声に真摯に耳を傾ける文化を実現・定着させ、「お客さま目線」での事業運営のPDCAサイクルの迅速化を図る
- ▶ 第一生命単体だけでなく、国内グループ各社において設定予定

【目指す姿】



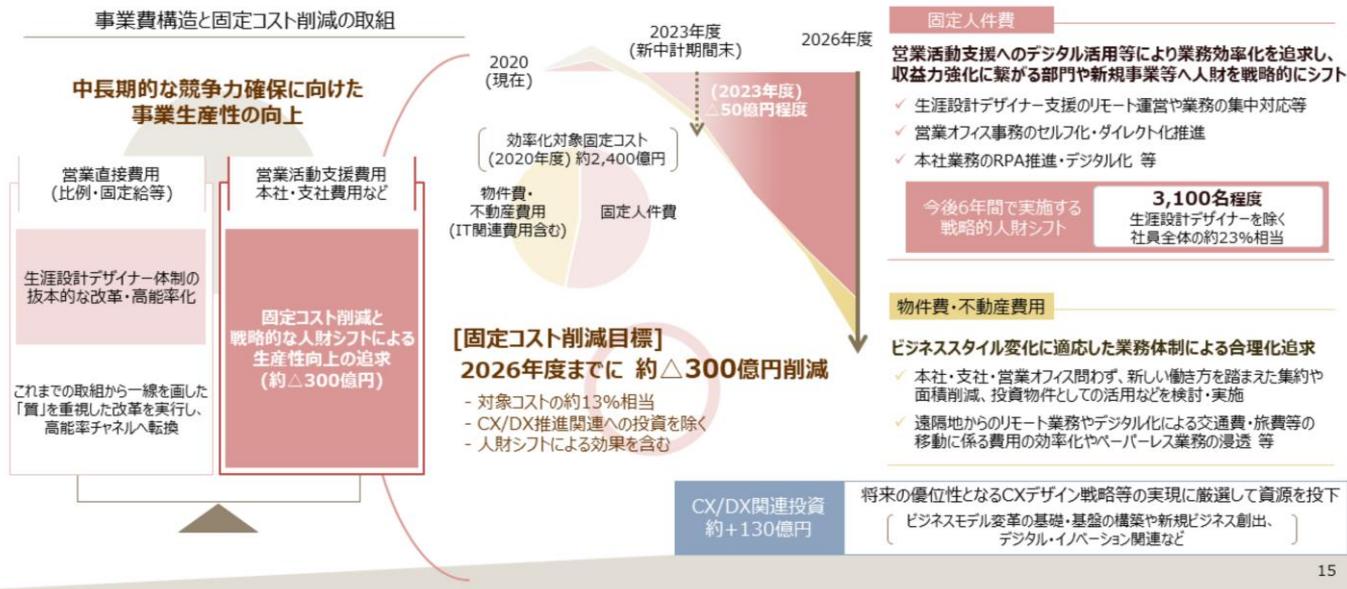
NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムの登録商標です

- 第一生命のお客さま満足度は、現状、業界中位に留まっておりますが、課題は明らかになっていきますので、高能率化の取組みやCXデザイン戦略によってお客さまをより深く理解することを含め、着実に手を打っていきます。
- そして、従来のお客さま満足度調査に替え、より踏み込んだ調査であるNPSを第一生命のKPIとして採用することとし、業界トップ水準を目指すこととしました。
- 次のページをご覧ください。

第一生命の事業生産性の向上

- ・ 新型コロナ等を契機に経営環境が大きく変化中、中長期的な競争力確保に既存事業の生産性向上は必須
- ・ 6年を要する長期取組となるものの、約△300億円規模の削減にコミットし、早期達成・更なる効率化を不断に推進する

事業費構造と固定コスト削減の取組



- 第一生命における生産性向上取組についてご説明します。
- 競争力強化のためには、チャネルの高能率化だけでなく、固定コストを圧縮して第一生命の資本効率を改善する必要があります。
- 新契約1件あたりのコスト構造は、営業支援費用が直接費用と同程度かかっていますから、生涯設計デザイナーの生産性向上と同時並行で、本社・支社などの固定コストを削減していく必要があります。
- 具体的には、デジタル技術の活用による業務効率化や人財シフト、新しい働き方を踏まえたオフィス面積の合理化を進めます。また、一方では、将来の競争優位性を確保していくための資源投下を進める予定です。
- 次のページをご覧ください。

既存進出国における利益貢献の拡大と更なる成長に向けた挑戦

- ・ 新ビジネスの探索(イノベーション)を含めた地域・事業分散を通じて、外部環境変化への耐性を持った持続的成長基盤を構築
- ・ グループ資本効率改善への貢献とともに、2023年度に850億円程度の海外事業での修正利益への成長を目指す

海外事業ポートフォリオ戦略

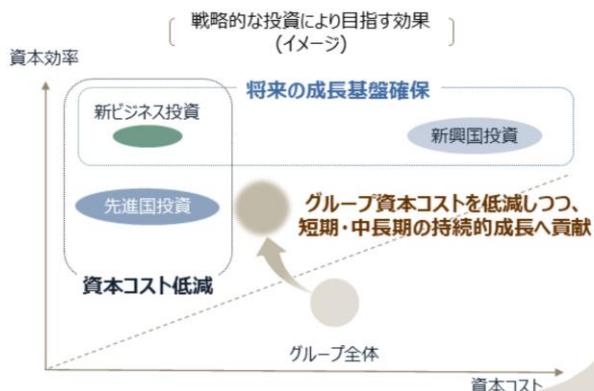


更なる成長に向けた挑戦

ポストコロナにおける継続的な低金利環境への対応や保障性ニーズの高まりへの商品戦略
ニューノーマルに対応するためのテレワーク推進の他、事業費削減、組織の生産性向上
成長ステージに応じた資本効率の追求と事業ポートフォリオの質を意識した戦略的判断
既存事業基盤を活用した他地域への展開

[中期経営計画(2023年度)目標水準]

修正利益(海外事業) 850億円程度
(うちプロテクティブ 450億円程度)



- 海外生保事業では、市場ステージに応じたポートフォリオ戦略を引き続き推進します。
- 具体的には、ここまでの実績が証明する通り、安定成長・即時利益貢献が期待できる米国・豪州での成長と、中長期・超長期の利益貢献を見込むアジア新興国・アーリーステージの市場、さらに、将来の更なる環境変化に備えたイノベティブなビジネスモデルの取込み、を戦略の3つの柱とします。
- これらのバランスを取りながら、グループの資本コスト低減と、持続的な利益成長を同時追求します。2023年度の修正利益では850億円程度を目指します。
- 次のページをご覧ください。

DXを活用したCXの追求と生産性向上に向けた取組み

- 海外各社においてもデジタル(DX)を活用したお客さまのCX向上を追求し、ニューノーマルな経営環境での競争力強化へ
- 安定市場のプロテクトティブ・TALを中心に各種オペレーションの合理化を通じた生産性向上を継続

DXを活用したCXの追求

①販売チャネルデジタル支援

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”

→ オンライン申込等が可能



オンライン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”

→ アドバイザースキルアップ・
営業効率向上支援



デジタル販売ツール
“Digi Quick”の機能強化

→ オペレーションの
業務効率・質改善

②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・
遠隔診療サービスを検討開始

③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の向上、手続き負担等の軽減



保険金請求アプリ
“Claims Assist”

→ スマホで保険金請求・
書類提出・ステータス管理

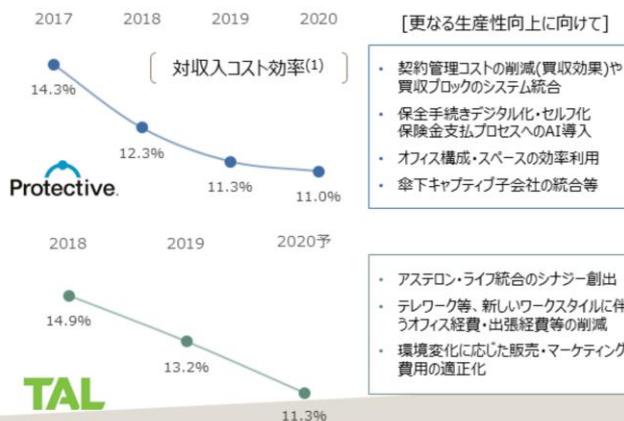


顧客向けアプリ
“Daiichi Connect”

→ 保険料支払・保険金請求等、
オンライン契約サービス提供

生産性向上に向けた取組み(プロテクトティブ・TAL)

- 安定市場のプロテクトティブ・TALは、これまでのM&Aを通じたコストシナジー・スケールメリットの享受等により、コスト効率における他社優位性を確立
- 引き続き各種オペレーションの合理化を追求し、更なる生産性の向上へ



[更なる生産性向上に向けて]

- 契約管理コストの削減(買収効果)や買収ブロックのシステム統合
- 保全手続きデジタル化・セルフ化 保険金支払プロセスへのAI導入
- オフィス構成・スペースの効率利用
- 傘下キャパティブ子会社の統合等

- アステロン・ライフ統合のシナジー創出
- テレワーク等、新しいワークスタイルに伴うオフィス経費・出張経費等の削減
- 環境変化に応じた販売・マーケティング費用の適正化

(1) 買収後の統合費用やコミッション等を除く。プロテクトティブは収入対比。TALは収入保険料対比のコスト効率です

- 海外各社においても、DXを活用したCXの追求、生産性向上など、先駆的・模範的な取組みが見られます。新中計においては、競争力の更なる強化に向けて、こうした点も磨きこむと共に、グループ内でのシナジー発揮も進めます。
- 2 ページ先にお進みください。

Re-connect 2023

グループ財務・資本戦略

- (このスライドに原稿はありません。)

ERMサイクルの進化による資本循環経営の実践

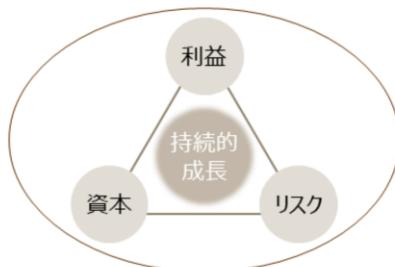
- ERMサイクルを進化させ、資本循環経営の実践を通じた持続的な企業成長へ
- 経済価値ベースの財務健全性を安定的に確保しつつ、リスク・リターンの改善により資本コストを上回る資本効率の早期達成を目指す

資本効率

目指す姿 **資本コストを上回るROE・ROEV**

取組内容

- ▶ 資本コストの見直し（現状10%との自己認識）
- ▶ 事業分類(個社)毎の想定資本コストに基づく、事業投資モニタリング運営の実施(ハードルレート設定)
- ▶ 戦略適合に加え、株主還元施策との効果比較も考慮したM&A等の投資機会への資本投下
- ▶ フリーキャッシュフローベースでの持株会社への送金運営への移行



リスク・リターン

目指す姿 **保険リスク中心のリスクプロファイル**

取組内容

- ▶ リスク・リターン評価を踏まえた、保障性商品とキャピタルライトな資産形成商品の展開
- ▶ リスクプロファイル改善効果を踏まえた海外事業成長
- ▶ 健康・医療やデジタル・テクノロジーなど、保険周辺領域からのファイバー事業利益の獲得
- ▶ リスクアペタイトに基づき、市場関連リスクの削減を強化・加速

財務健全性

目指す姿 **安定的な資本充足率(ESR)**

取組内容

- ▶ 市場関連リスク削減の強化・加速による市場感応度の抑制
- ▶ 国際保険資本基準(ICS)や国内での経済価値規制の導入等を見据えた、ESR計測基準の高度化と実態的な計測前提の反映(終局金利(UFR)前提の変更やその他ICSを踏まえた各種計測手法の改良等)

- 財務・資本戦略では、引き続き、厳格なERMを実践しつつ、資本循環に強くフォーカスします。
- 市場関連リスクの削減等を通じてリスクプロファイルの変革に取り組み、グローバル大手生保に伍する資本充足率を安定確保するとともに、リスク・リターン評価を踏まえた積極的な成長投資や適切な資本調整なども通じて、資本コストを上回る資本効率を目指します。
- 次のページをご覧ください。

当社資本コストの自己認識と水準低減に向けて

- ・ 当社の資本コストは、経営環境が変化することでこれまでの想定(8%)を上回る10%の水準にあると自己認識
- ・ 変動性の高い市場リスクの削減と、本来的に変動性の低い保険事業へのシフトにより、グローバル保険会社並みのβ水準を目指す

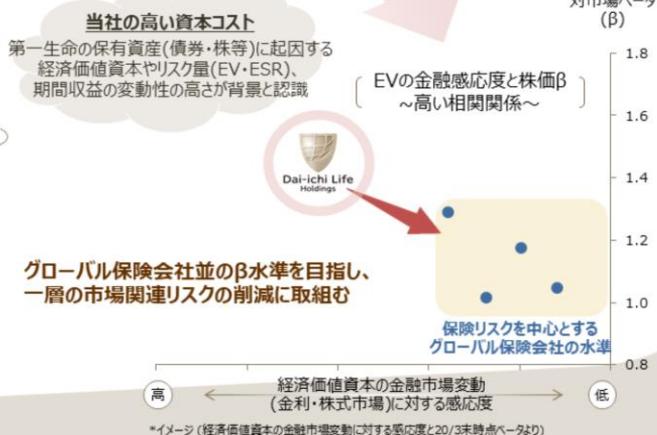
CAPM⁽¹⁾に基づく当社資本コストの自己認識



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

資本コスト水準低減への取組

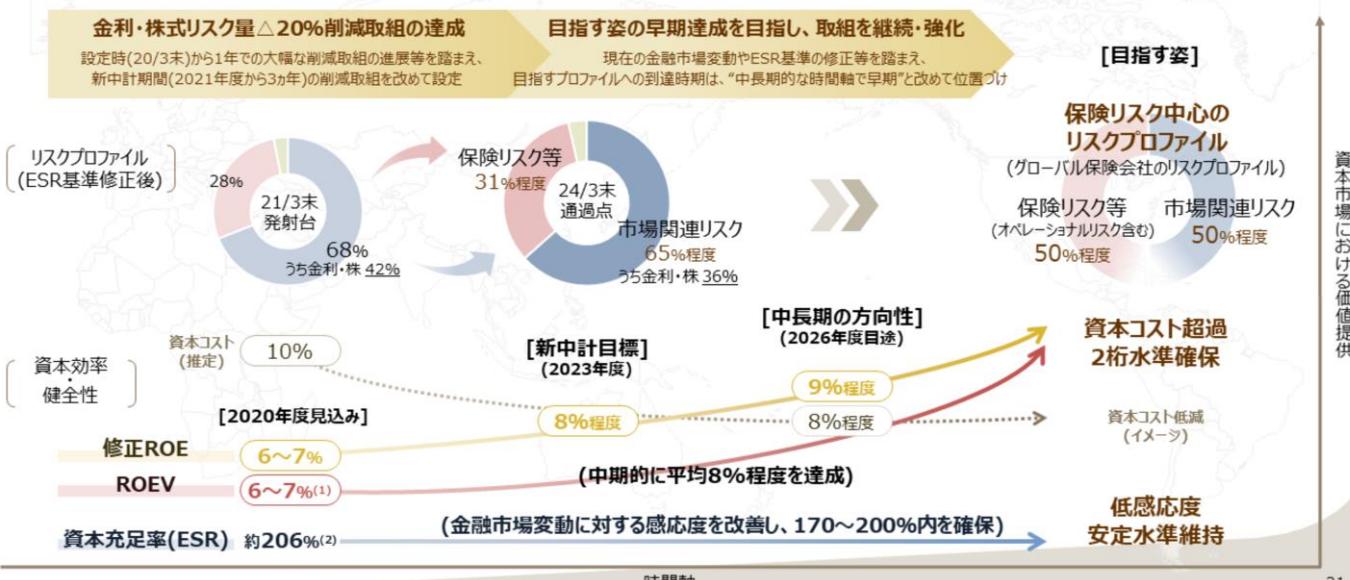
本来的に変動性の低い保険リスクへ
リスクプロファイルのシフトにより資本コスト(対市場β)を低減



- 当社の株主資本コストは従前の想定水準より高い10%と認識しています。
- 次のページをご覧ください。

リスクプロファイル変革によるグループ資本効率の抜本的な改善

- 市場関連リスクの継続削減に注力し、グローバル保険会社のリスクプロファイルへ近づけるべく取組を加速
- 既存事業の市場リスク削減・事業効率向上等で生み出したキャッシュを深化・探索に投下し、持続的成長・資本効率改善を目指す



(1) 過去3年(2018-2020年度見込み)の平均を記載しています (2) 資本充足率(ESR)におけるUFR等の基準変更後の数値です

資本市場における価値提供

- リスクプロファイルの変革に関する4か年計画の初年度は、想定ペースに対し超過達成することができました。
- ご覧のパイチャートは、新中計3か年の計画に更新しています。良好な外部環境を背景に株式の含み益が増加したことや、金利リスクに関する内部モデル変更の影響により、発射台を修正していますが、新中計では、金利・株式に係るリスク削減を量・スピードともに高め、3年間で改めて20%削減することとします。
- なお、目指す姿として掲げているリスクプロファイルについては、現在の金融市場環境等に照らし、中長期的な時間軸で早期実現することとします。
- 次のページをご覧ください。



資本充足率(ESR)計測におけるUFR(終局金利)・LLP(最終流動点)の変更

・ 今後の国際保険資本基準(ICS)や国内規制等の動向を踏まえつつ、より厳格な内部モデルの構築によりリスク管理を実施

UFR(終局金利)・LLP(最終流動点)の変更に伴う影響

主な変更点

① **UFR(終局金利)水準の引き下げ**

[現行] 3.5% → [新基準] 2.5% (潜在成長率予測+日銀インフレ目標)

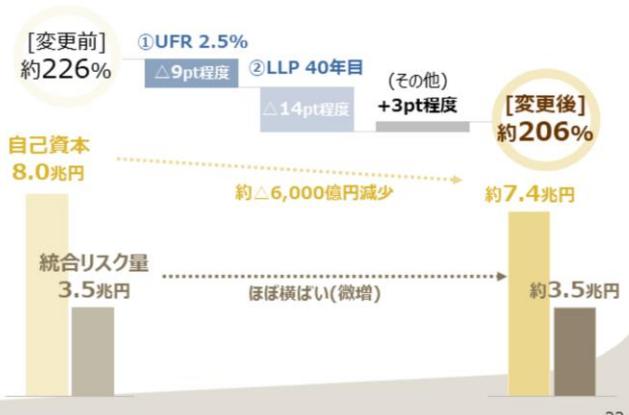
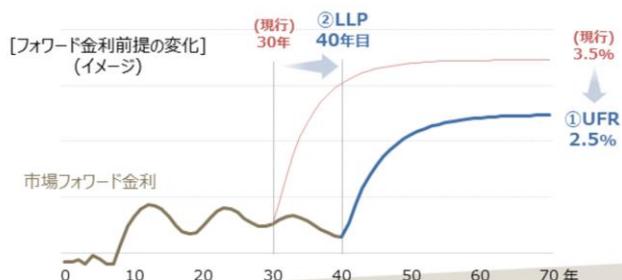
② **LLP(最終流動点)の変更**

[現行] 30年目 → [新基準] 40年目 (40年目~70年にかけてUFR水準へ収束)

(その他) ICS基準を踏まえた各種計測手法の改良等(主にDFL)

- ▶ より厳格な内部管理の観点から、UFR・LLP等の計測前提を変更(本変更はグループEEVの計測前提へも反映)
- ▶ 今後は変更後の基準を市場関連リスク削減をはじめとするリスク管理に適用

[21/3末ESR推計値] *20/12末からの市場変動や市場リスク削減取組等より試算した推計値であり、決算確定後に変動する可能性があります



- 資本充足率の計測に関する内部モデルについて、有識者や市場との対話、社内検討を経て、終局金利の引下げと、最終流動点の変更等を行います。
- 経済価値資本をより厳格に計測する変更となっていますが、これらの変更も踏まえ、2021年3月末の資本充足率は、試算値ベースで約206%となります。
- 次のページをご覧ください。

新中計期間における市場関連リスク削減取組の目標設定

- ・20/3末から4か年の金利・株式リスク△20%削減計画は、2020年度1年間で当初取組目標の約7割を実施
- ・新中計期間(3か年)では、改めて21/3末をスタートとする当初計画を上回る新たな△20%削減計画を設定し、リスク削減に取り組む

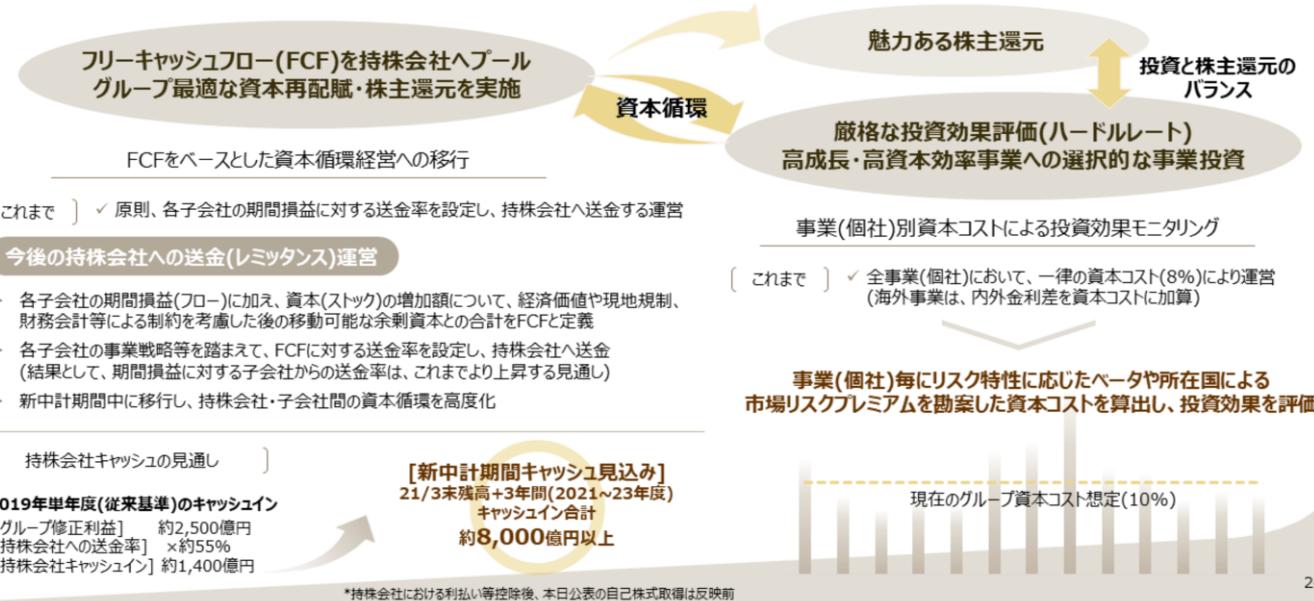


(1) 資本充足率(ESR)におけるUFR等の基準変更後の数値です (2) 株式リスクに対するヘッジ前倒し効果を除く数値です

- リスク削減取組をさらに加速していく点について補足します。
- 今年度は、特に金利リスク削減について当初計画を大幅に上回り、4か年の金利・株式リスク削減の目標に対して、約7割相当を1年間で実行できました。
- 新中計では、新たにリスク量20%相当の削減取組を目標設定します。今年度の取組みを含めると、当初の4年計画の約1.5倍に相当する前倒しの計画です。
- 具体的には、金利リスク1.3兆円に対して2,600億円、株式リスク1.3兆円に対して2,600億円と、それぞれ当初計画を上回る削減量を掲げ、計5,200億円のリスク量削減を目標とします。
- 特に、株式リスクについては、今後、投資拡大が見込まれるオルタナティブ資産等によるリスク増加要因もありますが、国内上場株に限れば、デリバティブも活用して足もとの時価3.3兆円の約1/3相当、2020年分も併せれば40%相当を削減することになります。
- なお、2024年3月末はあくまで通過点であり、金利リスクについては流動性も踏まえつつ2024-26年度の3年間でも同規模のオペレーションを明確に継続していくなど、中計期間以降においても更なるリスク量削減を図ります。
- 次のページをご覧ください。

フリーキャッシュフロー創出と成長に向けた事業投資による資本循環経営

- フリーキャッシュフローをベースとした持株会社への送金運営に移行し、新中計期間累計で約8,000億円以上のキャッシュを創出
- 事業投資は、グループ資本コストを踏まえつつ事業(個社)別に資本コストを設定し、投資効果のモニタリングを高度化



- 資本循環経営のもとで、具体的運営についても順次レベルアップします。
- 事業会社から持株会社への送金について、従来は、各社のフロー利益に基づき送金額を決定していましたが、今後は、経済価値ベース資本の増減など複数の視点や制約からフリーキャッシュフローを割り出し、これに基づき送金額を決定する運営へ移行します。
- また、各事業会社の投資効果の評価も厳格化します。全事業の資本コストを一律としていた従来運営を改め、個々の事業のリスク特性等に応じた資本コストを設定の上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います。
- そして、創出したフリーキャッシュフローについて、健全性確保、成長投資、株主還元に向けけるバランスをより洗練させていく考えです。
- 次のページをご覧ください。

株主還元基本方針の変更

- ・ 毎期30%以上の配当性向とする安定配当に加え、機動的・柔軟な追加還元を戦略的に実施し、魅力ある株主還元の実現へ
- ・ 戦略的な追加還元実施の結果として、配当を含めた総還元性向は、中期平均50%水準を目指す

株主還元基本方針

- ▶ 実態的な利益指標であるグループ修正利益の水準に応じた安定的な現金配当を基本とする
(配当性向は、市場関連リスク削減取組や金融市場変動に伴う損益変動を踏まえ、グループ修正利益の過去3年平均をベースに計算)
- ▶ ESRやキャッシュフローの状況、戦略的な投資機会の有無や当社株価等を勘案し、自己株式取得等による機動的・柔軟な追加還元を検討

*株主還元方針は、外部環境変化等を踏まえて変更となる可能性があります

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株あたり配当の減配は原則行わない

+

機動的・柔軟な追加還元
の検討
(2020年度より)

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

株主還元の推移と新方針

[2020年度より適用]
自己株式取得⁽¹⁾
約2,000億円

■ 自己株式取得
■ 配当総額



(新)株主還元基本方針

総還元性の目安を中期平均50%とし、機動的・柔軟な追加還元を検討

(イメージ)

[配当性向] 毎期 **30%以上**
(対グループ修正利益過去3年平均)

追加還元検討における考慮要素



実施規模・タイミング等は戦略的に判断

*今回取得する約2,000億円の自己株式は、取得後の保有規模等を踏まえて原則売却を予定

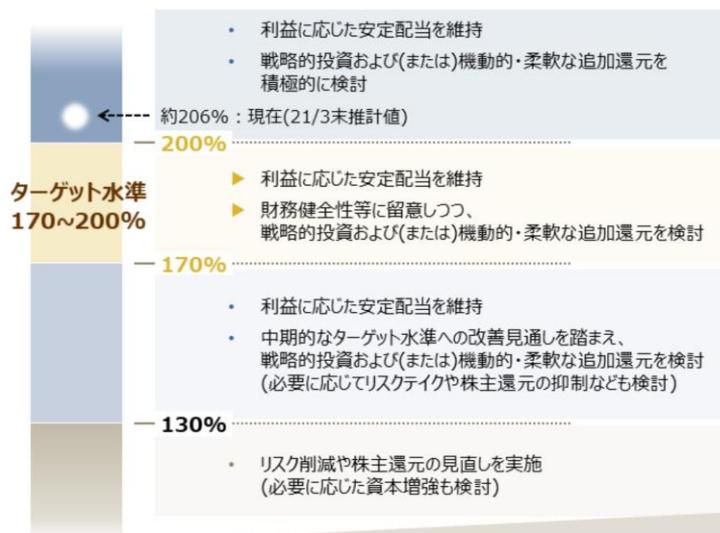
(1) 2021年3月31日取締役会において決議した自己株式取得の上限金額です

- 従来、総還元性向として40%を目途に実施していた株主還元は、新たなステージに入ります。
- 具体的には、現金配当では、生保事業のリカーリング性に相応しい、安定した配当支払いを目指します。このため、グループ修正利益を3年平均にすることでその変動を抑制しつつ、配当性向は30%以上とし、原則として1株あたり配当の減配は行わないこととします。
- 一方、自己株取得を含む追加還元については、期間損益との連動性を弱め、むしろ資本充足率やキャッシュフローの状況、戦略投資機会の有無や当社株価等を勘案し、機動的かつ柔軟に判断することとします。
- 総還元性向については、追加還元の柔軟性を損なわないためにも単年度運営こそしませんが、中期の平均値としては50%を一つの目線に置くことで、全体としては株主還元的大幅強化を目指します。
- 次のページをご覧ください。

資本充足率(ESR)水準を踏まえた資本政策の実行

- ・ 資本充足率(ESR)ターゲットを170~200%とし、水準に応じた資本政策を検討
- ・ ESR水準や市場関連リスク削減の状況等を踏まえつつ、戦略投資機会や当社株価水準などを勘案し、今回、自己株式取得を決定

資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



[今回の自己株式取得(約2,000億円)について]

資本充足率(ESR)水準
市場関連リスク・感応度削減

- ・ ターゲット水準を上回るESR
- ・ 市場関連リスク・感応度は着実に低下

持株会社キャッシュの状況
グループ財務レバレッジ

- ・ グループ各社からの送金見込みとジャナス・ヘンダーソン株式売却資金
- ・ 財務レバレッジは一定水準を維持可能な見通し

戦略投資機会の有無
当社株価等

- ・ 戦略投資機会と当社株価水準を踏まえた資本投下リターン分析の実施

マネジメント
アクション

自己株式取得
約2,000億円の決定

*今回の自己株式の取得期間は2021年4月1日より2022年3月31日までを設定

26

- 資本充足率と資本政策の関係性をお示ししています。
- 資本充足率がターゲット水準である170%~200%のレンジ内にある場合は前述のスタンスとしますが、このレンジを超えている場合にはより積極的に追加還元を検討します。一方、レンジを下回っている場合にも、安定配当の維持を目指します。
- なお、実際の還元政策は資本充足率だけで判断するわけではありません。持株会社のキャッシュの状況などの制約や、戦略投資機会、株価水準等を総合的に勘案し、適時適切に判断を行っていきます。
- 本日発表した2,000億円を上限とする自己株取得は、従来のフローベース、かつ、現金配当との差額に基づく補完的な位置づけから脱却し、新還元政策におけるストックベース、かつ、資本循環経営に基づく戦略的な位置づけに変更する経営の意志の顕われとして、徒に決算を待つのではなく即時に第一歩を踏み出したものです。
- 2ページ先をご覧ください。

Re-connect 2023

グループサステナビリティ・経営基盤

- (このスライドに原稿はありません。)

グループ一体となったサステナビリティ向上の推進

・ あらゆる人々の“Well-being”への貢献に向け、グループサステナビリティ推進委員会を新設の上で定量指標を設定し、取組を推進

当社グループの重要課題(マテリアリティ)解決に資するサステナビリティ目標を選定

あらゆる人々の“Well-being”への貢献に向け、各目標に繋がる定量指標を設定して取り組む

グループ横断的に超長期的な視点にて、非財務分野に係るグループ方針・戦略の立案や各社における取組遂行状況のモニタリング等を目的として、「グループサステナビリティ推進委員会」を新設

将来世代を含む人々の幸せを守り続けるために、当社グループがその担い手として取り組むべき重要課題

人々の幸せ実現の大前提となる将来の持続的社会的確保に向けて、当社グループが取り組むべき重要課題

重要課題(マテリアリティ)	サステナビリティ目標
8 保険普及等による生活の安定	● プロテクションギャップの解消
1 人生100年時代の安心な老後	● 資産寿命の延伸
3 あらゆる人々の健康の増進	● 健康年齢の改善 ● 社会保障給付費の抑制
11 安心・安全で住みやすい地域づくり	● 心の豊かさ向上(地域で住む安心感への貢献)
10 お客さま視点で一人ひとりに最適な体験価値(CX)を	● お客さまロイヤリティの向上

4つの体験価値

重要課題(マテリアリティ)	サステナビリティ目標
13 気候変動への対応	● 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たカーボンニュートラルの実現
7 エコ*・利用効率の改善 *AI*の普及	
10 あらゆる人々の人権の尊重	● 一人ひとりのポテンシャル最大化による、多様な人々の活躍実現 グループEVPの追求(Employee Value Proposition: 従業員価値提案)
5 女性の活躍推進	
17 責任ある投融資を通じた社会貢献	● 社会へのポジティブ・インパクト創出に資する投融資の拡大

地域・社会の持続性確保

*主な重要課題およびサステナビリティ目標を記載

- サステナビリティ取組の強化についてお話しします。
- 新中計より、社長を委員長とする「グループサステナビリティ推進委員会」を新設し、グループ横断的に非財務分野に係る方針・戦略の立案や、各社における取組遂行状況のモニタリング等を開始します。
- 次のページをご覧ください。

カーボンニュートラルの実現に向けた取組みの加速

・ 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、カーボンニュートラルの早期実現へ

重要課題(マテリアリティ)



気候変動への対応



IT※* - 利用効率の改善
グリーンIT※* - の普及

新たなCO2排出量削減目標を設定 (2025年度50%削減・2040年度100%削減)

- ▶ CO2排出量削減(スコープ1+2)について、削減目標の達成年度を前倒し

(スコープ1+2) 対2019年度

2025年度 - **50%**削減
2040年度 - **100%**削減

- ▶ 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のCO2排出量削減目標を設定(第一生命)
*把握可能なものに限る

第一生命(スコープ3) 対2019年度

2030年度 - **30%**削減
2050年度 - **100%**削減

運用ポートフォリオの温室効果ガス 排出量を実質ゼロへ(第一生命)

- ▶ 2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロのポートフォリオに移行することを目指す機関投資家団体「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」に加盟

具体的取組

- 5年ごとの中間目標を設定(株式・債券・不動産)
- 投資先企業へのエンゲージメントの強化(気候変動対応に関する対話など)
- 投融資を通じた低炭素社会への移行や環境イノベーション創出を支援

100%再生可能エネルギー 達成方針の策定(第一生命)

- ▶ 国際的イニシアティブ「RE100」(2019/8月)に加盟済
- ▶ 2023年度までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達する方針を決定(投資用不動産は2021年度中に実施)
- ▶ 投融資先の再生可能エネルギー発電所(国内外51か所・合計出力約6,500MW)由来のトラッキング付FIT非化石証書を活用した電力を当社保有不動産に供給するスキームを構築

- サステナビリティでの最重要取組として、気候変動対応についても一段と取組みを加速します。
- 次のページをご覧ください。

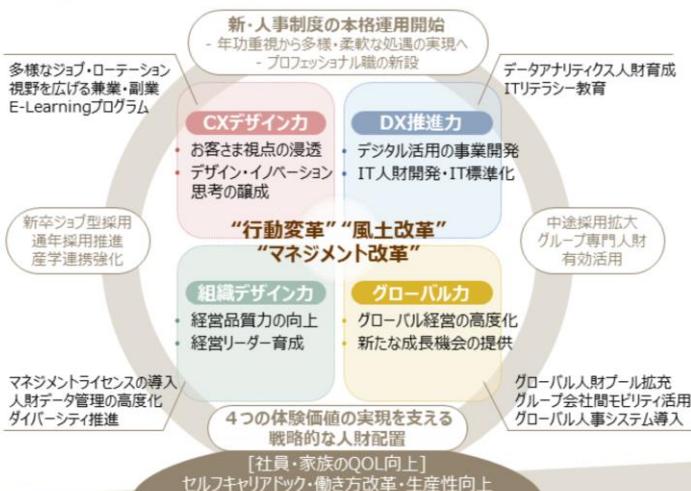
経営基盤を支えるグループ人財戦略・グループガバナンス

- ・ 新中計におけるビジネスモデル変革の原動力になるべく、エンゲージメントの高い人財・組織を構築
- ・ 国内外の様々な外部環境の変化を踏まえ、グループガバナンスの継続的な進化に取組む

変革を支えるグループ人財戦略

グループガバナンスの進化

4つの体験価値の実現を支える多様な人財が活躍する組織へ
一人ひとりの自律的なキャリア創出によるポテンシャルの最大化



グローバルガバナンスの強化に向けた取組み (GLC: Global Leaders Committee)

- ▶ 前中計期間において、グローバルな知見の活用や経営高度化を目的とした、持株会社社長以下、海外事業各社のCEO、関連役員により構成されるGLC(グローバル・リーダーズ・コミッティー)を設置
- ▶ 新中計では、海外事業のエキスパートである各社が運営に主体的に関与できるよう取組みを進化させ、海外戦略の立案や海外人財活用の検討等、より本質的なグローバル経営の枠組みづくりを加速

グループサステナビリティ推進委員会の設置 取締役会による中計モニタリングの強化

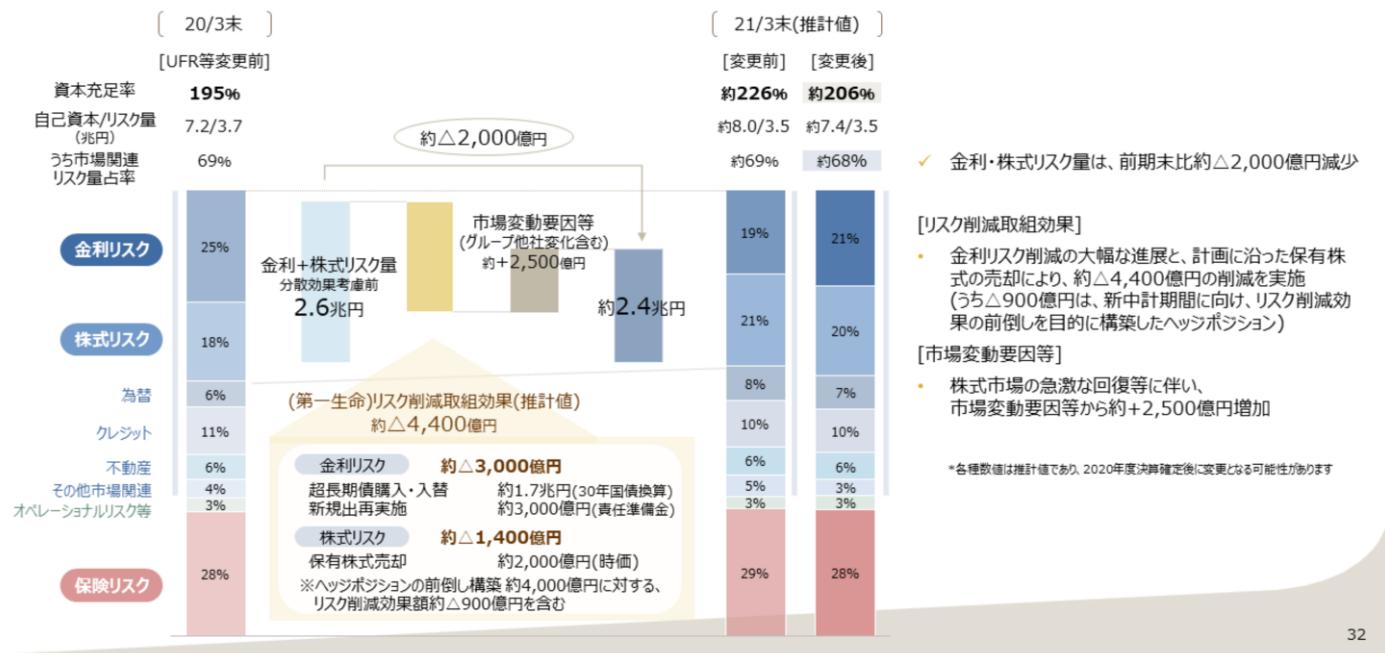
- ▶ グループサステナビリティ推進委員会の設置： 持続的社会的な実現に向け、グループ横断的かつ超長期的な視点で、非財務分野に係るグループ方針・戦略、グループ各社における取組遂行状況のモニタリング等を実施 (事業会社でもプロジェクトチームを組成し、活動を加速)
- ▶ 中計モニタリングの強化： 事業戦略や財務・資本戦略等の進捗状況に関し、従来より質量ともに充実したモニタリングを実施し、取締役会メンバーが深化と探索をフォロー

- 最後に、経営基盤の強化についてご説明します。
- 新中計は不確実な外部環境のもと、様々な変革に向けてトライ＆エラーを繰り返す3年間となります。この変革を成し遂げるためには、従業員一人ひとりが人財価値の向上を通じて生産性も高めていくことが不可欠となります。
- また、中計の進捗状況に関する取締役会メンバーによるモニタリングを一段高いレベルで実施するなど、ガバナンス面からも深化と探索をフォローしていきます。
- 以上で私からの説明を終了します。各事業戦略の詳細や、決算確定を踏まえたKPIの公表など、新中計の詳細については、5月に改めてリリースの上で説明会を開催しますので、ご参加いただけましたら幸いです。
- ご清聴ありがとうございました。

Re-connect 2023

参考資料

(参考) 2020年度リスクプロファイルの変化と市場関連リスクの削減取組の状況



(参考) グループEEV・新契約価値のUFR基準変更等の影響 (2019年度試算値)

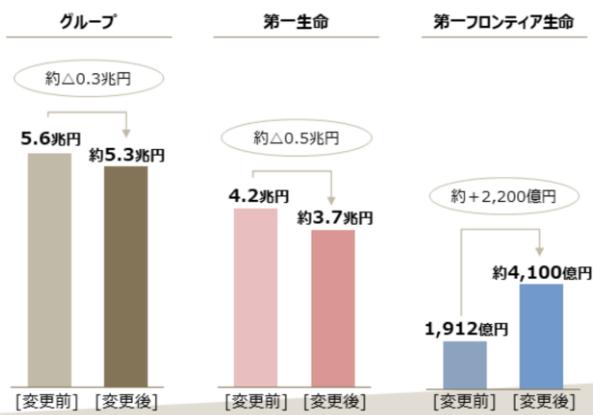
{ 主な変更点 }

- 第一生命** UFR(終局金利)・LLP(最終流動点)の変更の反映
UFR(2.5%)・LLP(40年目)を適用
- 第一フロンティア生命** 保険負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映等
ICS(国際保険資本基準)を参考に算出した割引率を上乗せ

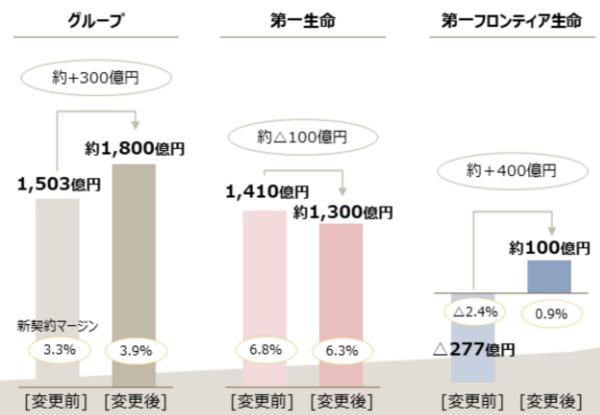
- 資本充足率(ESR)におけるUFR等の変更に伴い、基準変更を実施
- 第一フロンティア生命における変更は、主に外貨建一時払貯蓄性商品において、外貨建社債によるマッチング運用を行う資産運用実態を踏まえたもの
- 2020年度EEV計測より本基準変更を適用予定

* 第三者機関(アクチュアリー・ファーム)による検証を受けていない試算値です

グループEEVへの影響 (20/3末)



新契約価値への影響 (2019年度)



(参考) 修正ROE定義および過去実績

修正ROE = [分子] 修正利益 ÷ [分母] 修正ROE用純資産(年度始・年度末平均)

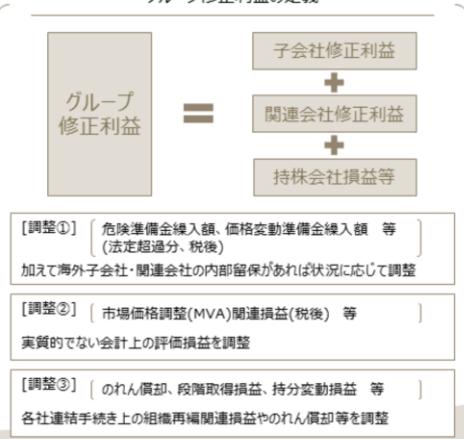
修正ROE用純資産 = 純資産 - のれん - 確定利付資産含み損益(税後)* + 第一フロンティア生命におけるMVA残高

* 第一生命・ネオファースト生命: 確定利付資産含み損益⁽¹⁾のうち、その他有価証券評価差額金に計上される金額(税後)
 第一フロンティア生命・プロテクトイブ: その他有価証券評価差額金

修正ROE過去実績

	2016	2017	2018	2019
(億円 / %)				
グループ修正ROE	8.6%	8.5%	7.6%	9.5%
分子(修正利益)	2,101	2,432	2,363	2,745
分母(年度始・年度末平均)	24,485	28,565	30,958	28,753
分母(年度末)	26,123	31,008	30,907	26,599
[分母算出]				
純資産	31,360	37,479	37,124	37,758
(-) のれん	579	514	489	394
(-) 確定利付資産含み損益	4,771	6,035	5,956	12,588
(+) [第一フロンティア生命] MVA残高	113	79	228	1,824
修正ROE用純資産	26,123	31,008	30,907	26,599
うち株主資本	13,007	15,896	17,088	16,415
第一生命 修正ROE	5.8%	8.0%	7.6%	7.8%
分子(修正利益)	1,254	1,698	1,714	1,502
分母(年度始・年度末平均)	21,548	21,274	22,436	19,138
分母(年度末)	19,453	23,096	21,777	16,500
[分母算出]				
純資産	24,816	28,882	28,852	25,499
(-) 確定利付資産含み損益	5,363	5,786	7,075	8,998
修正ROE用純資産	19,453	23,096	21,777	16,500
うち株主資本	5,612	6,960	6,841	6,301

グループ修正利益の定義



(1) 主に円建債券・買入金銭債券・為替ヘッジ付外貨建債券・確定利付資産を主たる投資対象とする投資信託等の含み損益を定義としています

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、これに限られません「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。