2021年3月期　決算・経営説明会

2021年5月21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、第一生命グループの決算・経営説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
- 本日は、前中期経営計画の振り返りについて私から説明させていただき、新中期経営計画に関する戦略等については、社長の稲垣から説明いたします。
- それでは、4ページをご覧ください。

本日のスケジュール

テーマ	スピーカー	役職
前中期経営計画の振り返り 新中期経営計画「Re-connect 2023」 • 財務・資本戦略	隅野 俊亮	第一生命ホールディングス株式会社 経営企画ユニット担当 常務執行役員
新中期経営計画「Re-connect 2023」 • 外部環境認識とKPIアップデート • 第一生命グループのサステナビリティへの取組み • 国内事業戦略	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
質疑応答		

2

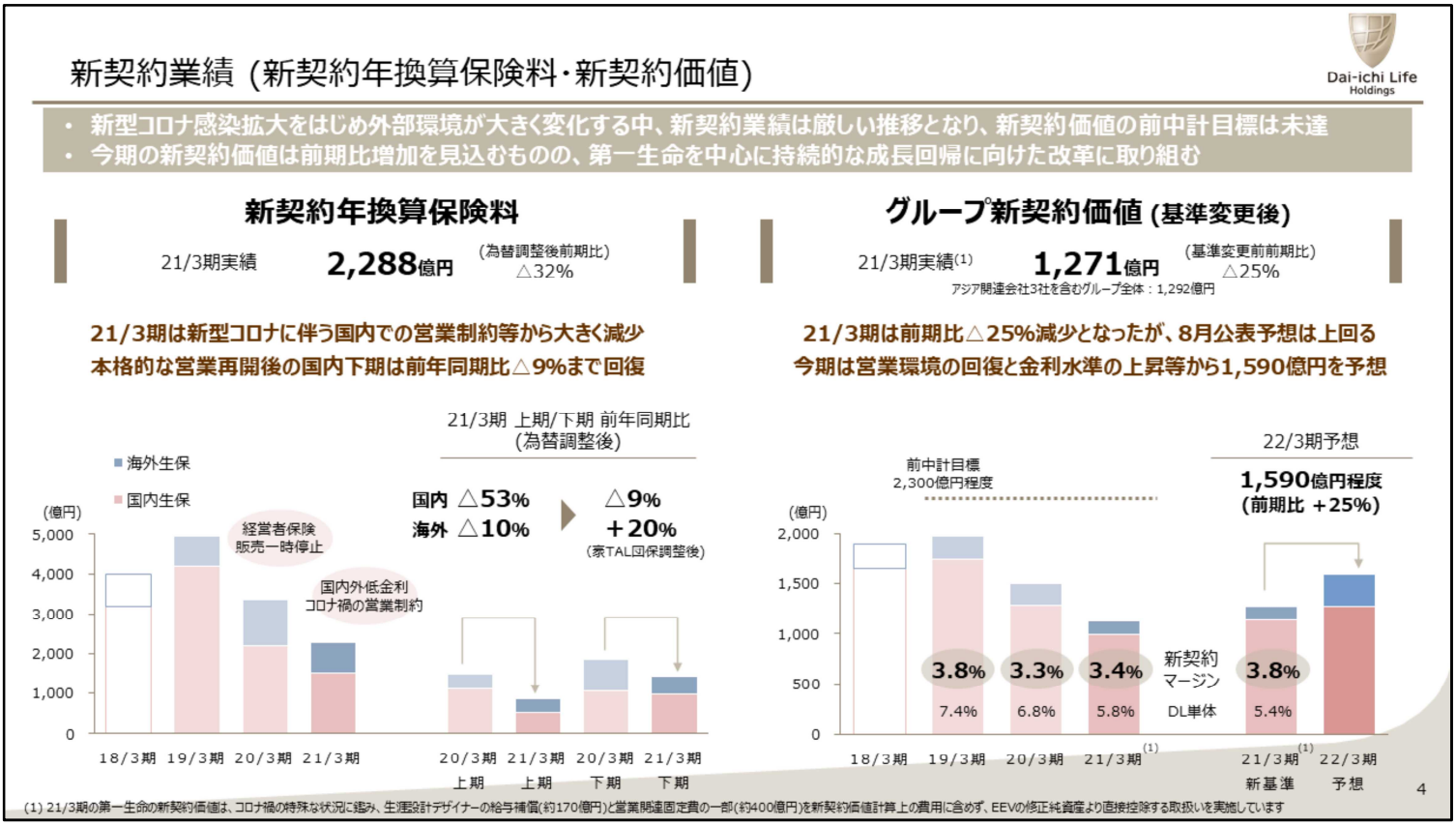
■ （このスライドに読み原稿はありません。）

Dai-ichi Life Holdings

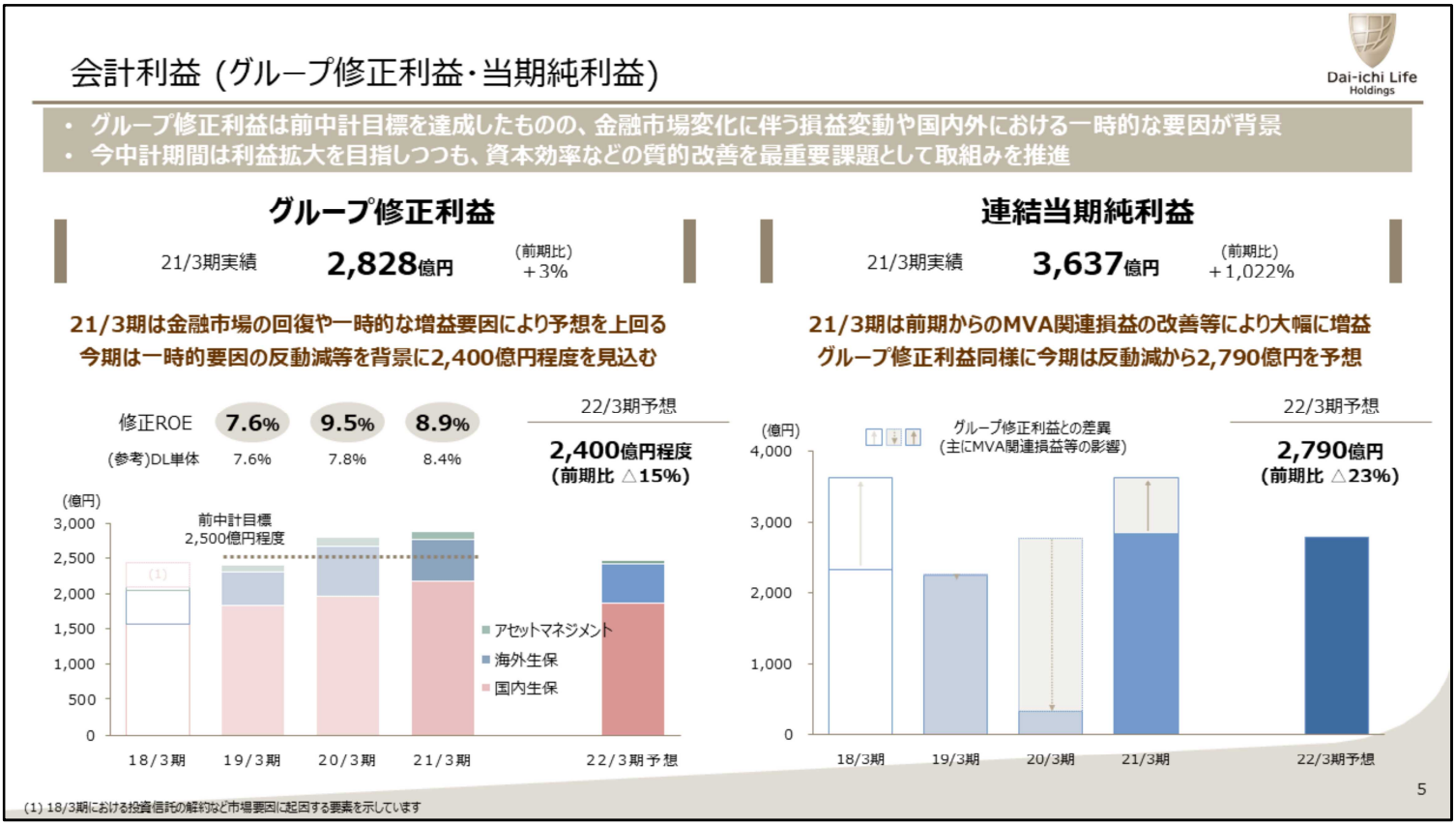
前中期経営計画の振り返り
新中期経営計画「Re-connect 2023」財務・資本戦略

3

■　（このスライドに読み原稿はありません。）



- まず、営業実績の振り返りです。
- すでに先週の電話会議で詳しく説明させて頂いていますが、2021年３月期の新契約業績は、 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う営業制約を主な要因として、年換算保険料、EV新契約価値のいずれも対前年で減少しました。また、新契約価値は、前中計の目標である2,300億円に対して大きく未達となりました。
- ただし、国内においては、昨年度下期に第一生命が本格的な営業活動を再開してからは回復基調にありますので、2022年３月期の新契約価値は、前期比約+25%増の1,590億円程度と予想します。
- ５ページをご覧下さい。

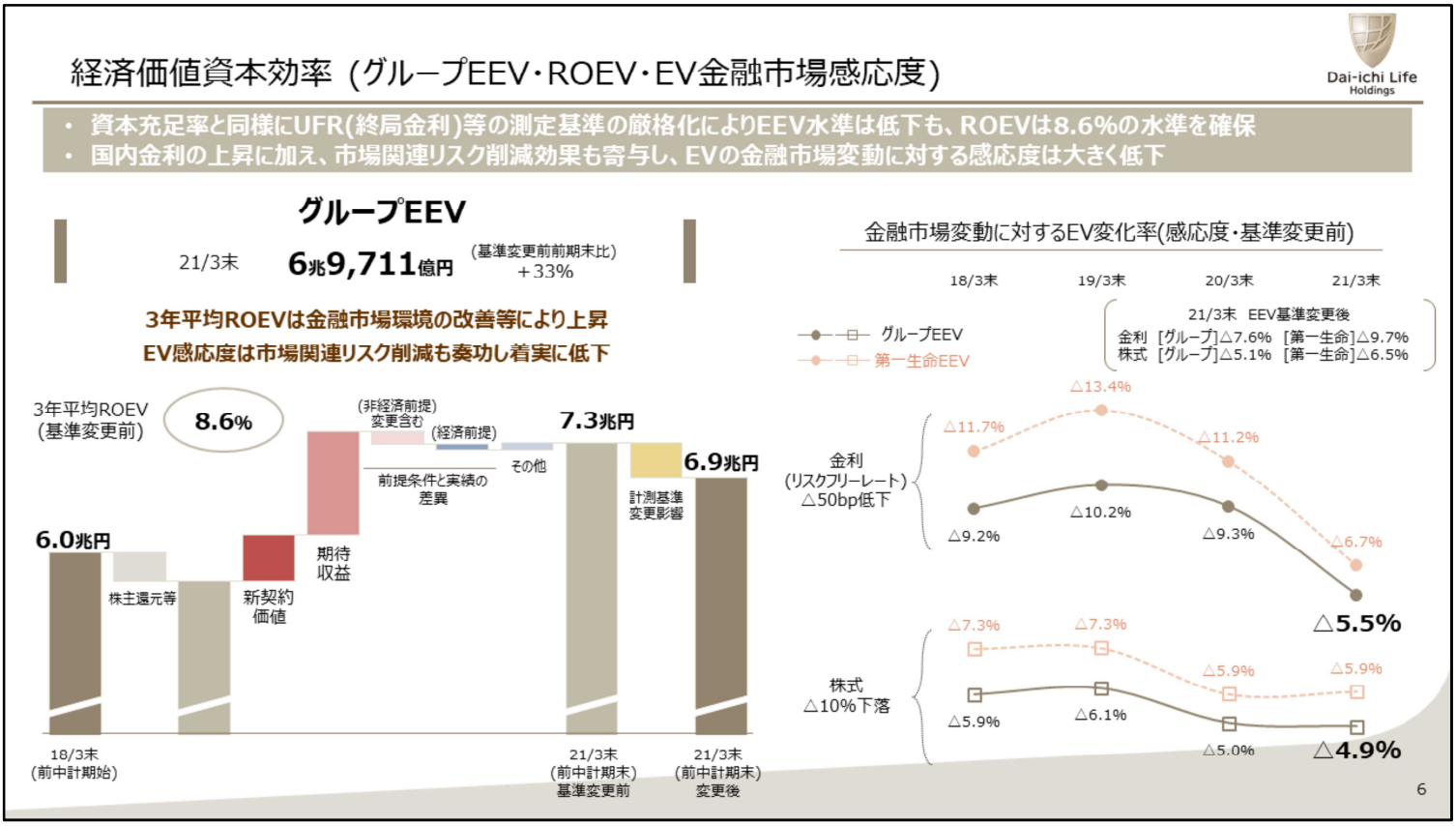


■ 利益指標をお示ししています。

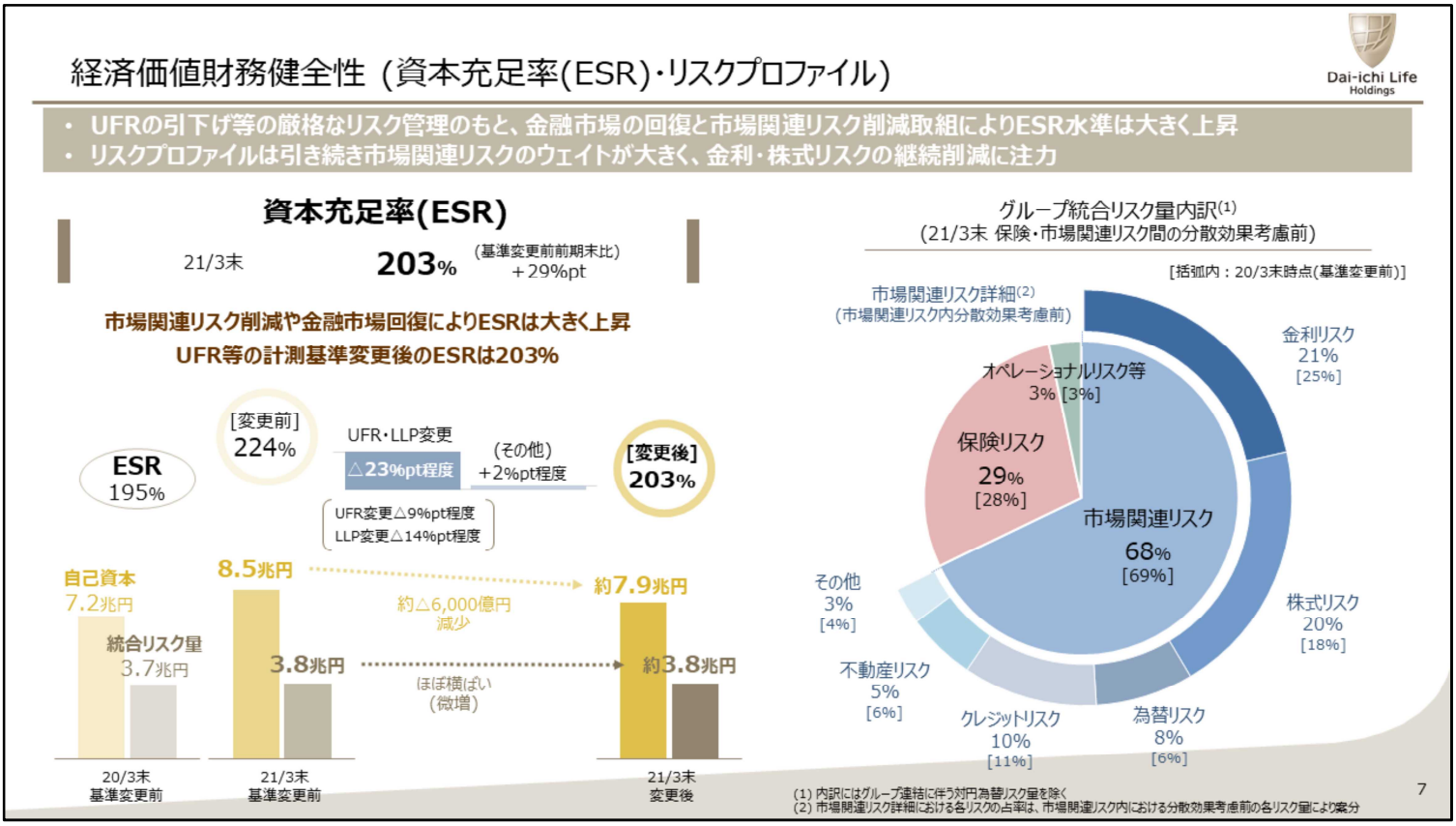
■ 新型コロナウイルス感染拡大による利益への直接的な影響は、米プロテクティブを除けばグループ各社において総じて限定的であった中、第一生命の順ざやが拡大したほか、グループ各社における一時要因、加えて、ジャナス・ヘンダーソン株の売却に伴う特別利益の計上等により、グループ修正利益、連結純利益はともに増益となりました。

■ 2022年３月期は、前年度のこうした一時要因からの反動減により、グループ修正利益は2,400億円程度と予想しています。

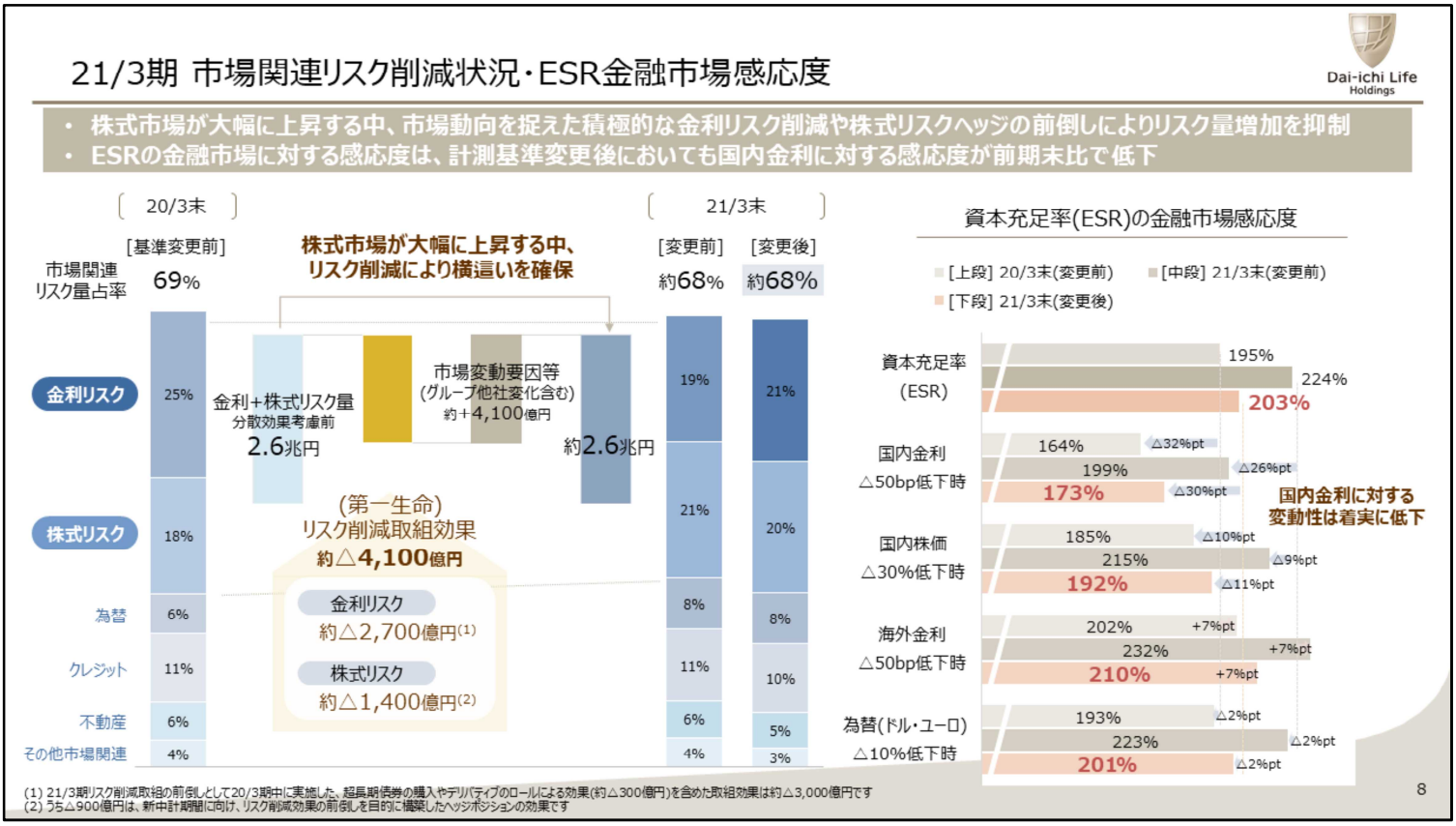
■ ６ページをご覧下さい。



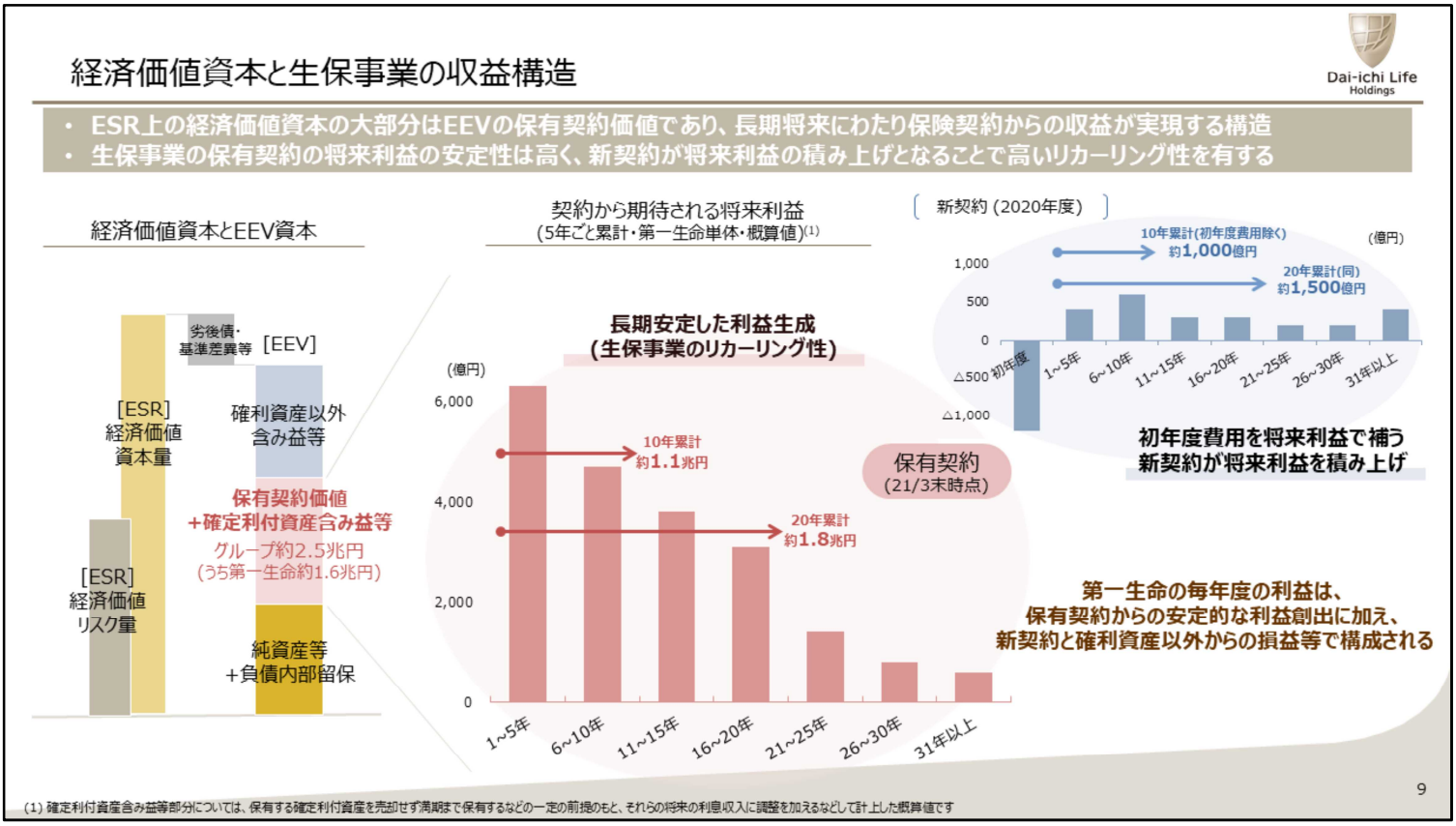
- グループEEVとRoEVについてご説明します。
- グループEEVは、前期末からの金融市場の改善により、計測基準の変更前において前期末比＋33%増の約7.3兆円、基準変更後において同＋24%増の約6.9兆円となりました。
- 右側にはEV感応度の推移をお示ししております。リスク削減取組を通じて金融市場への感応度が徐々に低下していることがご確認いただけます。ただし、今般の基準変更によって感応度が増加することになっていることもあり、リスク削減取組を継続していく考えに変更はありません。
- ７ページをご覧ください。



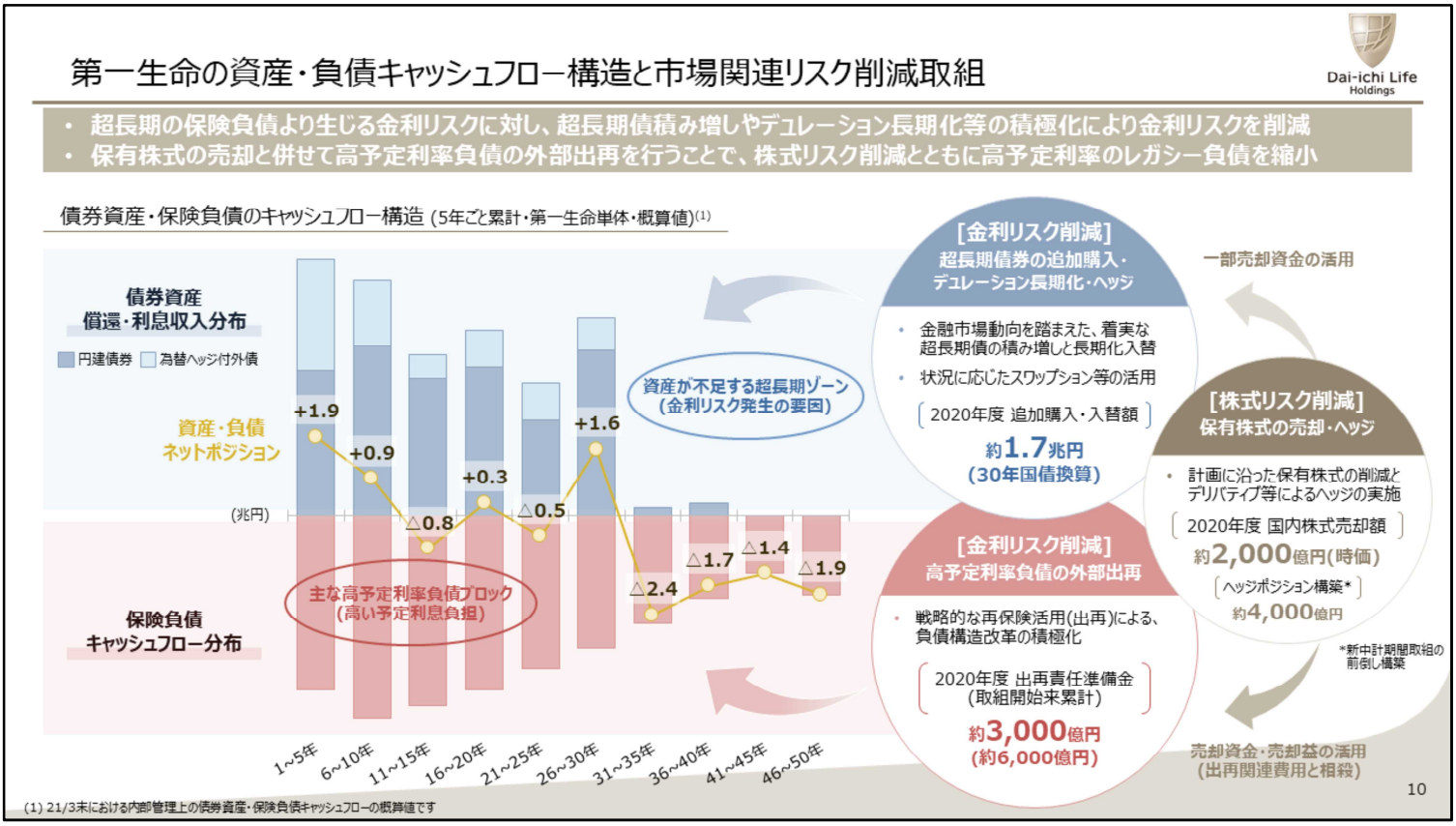
- 資本充足率について、EEVと同様の基準変更を行っています。
- 2021年3月末の資本充足率は、市場改善要因に第一生命のリスク削減効果が加わり、基準変更前で224%に改善しました。今般の基準変更は、総じて経済価値資本をより厳格に計測する内容になっていますため、これらの変更も踏まえた充足率は、203%となりました。
- 右側にお示ししたリスクプロファイルは、リスク削減効果によるマイナスと、市場改善によるプラスが拮抗し、市場関連リスクの占率は7割弱から大きく変わりませんでした。
- ８ページをご覧ください。



- 既にご説明している通り、リスクプロファイルの変革に関する4ヵ年計画の初年度は、想定ペースに対し超過達成しました。
- 資料左に記載の通り、第一生命の取組により、金利リスクと株式リスクを合計で約△4,100億円削減することができました。一方で、市場改善による含み益のプラスが同程度発生しています。
- ただし、右側にお示しした資本充足率の感応度を見ると、金利リスクを中心に感応度が下がっていますので、資本コストの低減に向けて着実に歩を進められていると認識しています。
- なお、今回から、海外金利や為替変動に対する資本充足率の感応度も情報開示していますので、ご参照いただければと思います。
- ９ページをご覧ください。



- ここからは、生保事業のフロー利益のリカーリング性についてお話しします。
- 3月末のグループEEVにおいては、保有契約価値に確定利付資産の含み益等を足した金額は約2兆5,000億円でしたが、うち約1兆6,000億円が第一生命に帰属するものです。資料右では、この価値が、会計上、保険契約の経過に伴って長期にわたって高い確度で収益認識されること、そのなかでも手前10年間で実現する割合が高いこと、がご確認いただけます。
- ゴーイングコンサーンの企業価値としては、ここに新契約価値を上乗せする能力が加わるわけですが、参考として記載した2020年度の新契約の収支においては、初年度費用を将来利益で充分に補うことができており、また、保有契約全体の利益生成のリカーリング性を更に強固にしています。
- 10ページをご覧下さい。



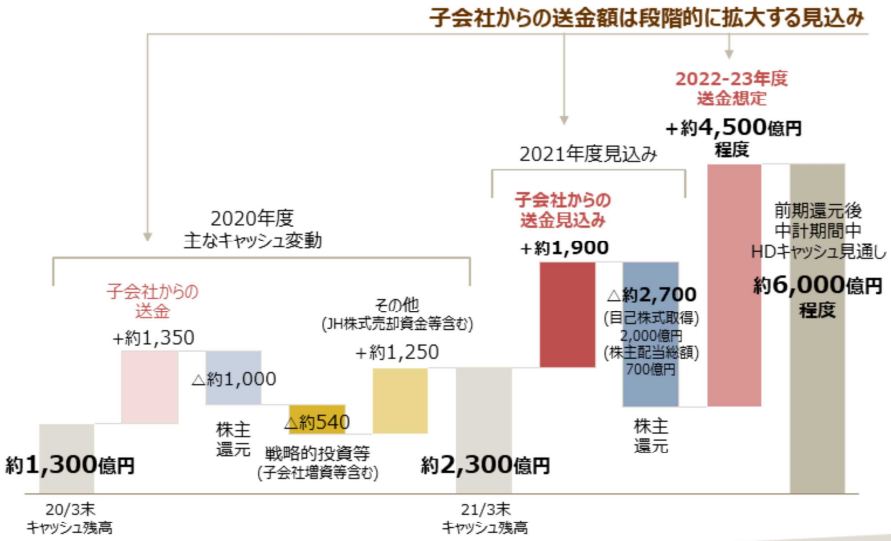
- リスクプロファイルの改善取組について、先ほどの将来利益分布とは異なり、第一生命のキャッシュフローを用いてお示ししています。
- 当社グループでは資産と負債のマッチング運用を志向する中、超長期債券等への投資を強化しています。第一生命においては例外的に、過去に販売した高い予定利率契約の履行のためにバランス型運用を実施していますが、株式等がもたらすキャッシュフローを除いたとしても、向こう30年までの各年限においてマッチングは良好な状況にあり、当社の高い資本充足率を支えています。
- ただし、30年を超える年限においては、マッチングが困難な状況にありますので、超長期ゾーンの負債キャッシュフローの手当てをしていくことが財務戦略上の命題の一つだと認識しています。
- こうしたことから、株式リスク削減により実現したキャピタル利益を原資として、資産・負債の両面から更なるマッチングの推進、すなわちリスクの削減に継続的に取組み、その結果として、リカーリング性の更に高い安定的な収支を実現していく考えです。
- 11ページをご覧下さい。

持株会社(HD)におけるキャッシュポジションの状況

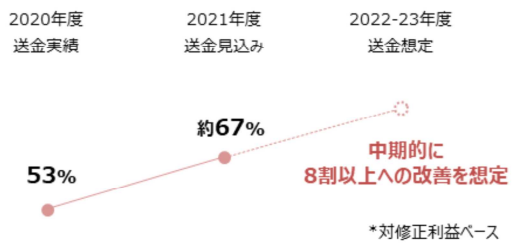
Dai-ichi Life Holdings

- ジャナス・ヘンダーソン株式売却資金を含め、21/3末におけるキャッシュ残高は約2,300億円
- 段階的な送金(レミッタンス)の拡大等により、株主配当や現在の自己株式取得後に約6,000億円のキャッシュポジションを見込む

HDキャッシュポジションの推移(1)(2)



子会社からの送金(レミッタンス)の見通し

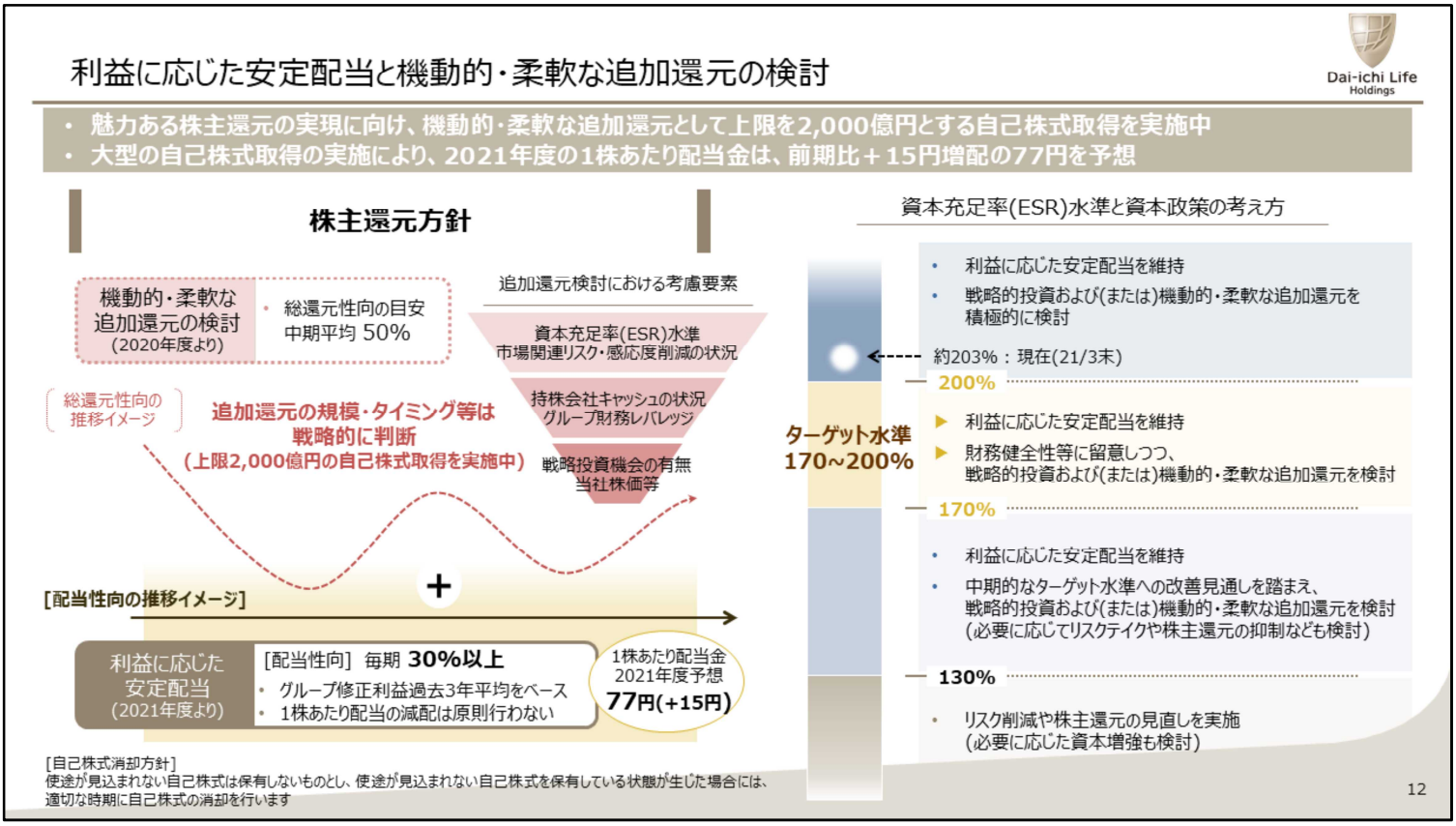


2021年度送金見込み	2020年度修正利益(3)	持株会社への送金予定額	送金率(4)	(前年度)
第一生命	1,744億円	1,587億円	91%	80%
米プロテクティブ(2)	362mUSD	181mUSD	50%	50%
豪TAL	171mAUD	70mAUD	41%	0%
グループ	2,828億円	約1,900億円	約67%	53%

(1) 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等の確保のために保持するキャッシュ残高を含みます　(2) 米プロテクティブなどの海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替えています
(3) 豪TALの修正利益欄には当期純利益を記載しています　(4) グループの送金率の分母はグループ修正利益とし、分子はグループ修正利益に基づく各事業からのHD送金額です(豪TALを除く)

11

- 続いて、持株会社のキャッシュフローについてご説明します。
- 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ので、子会社からの送金と株主還元がほぼ相殺するという構図でしたが、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ので、子会社からの送金は、率・額ともに増加する見込みです。
- 先日ご説明した、各事業会社の投資効果の評価の厳格化（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う）を踏まえ、創出したフリーキャッシュについて、健全性確保、成長投資、株主還元に振り向けるバランスをより洗練させていく考えです。
- 12ページをご覧下さい。



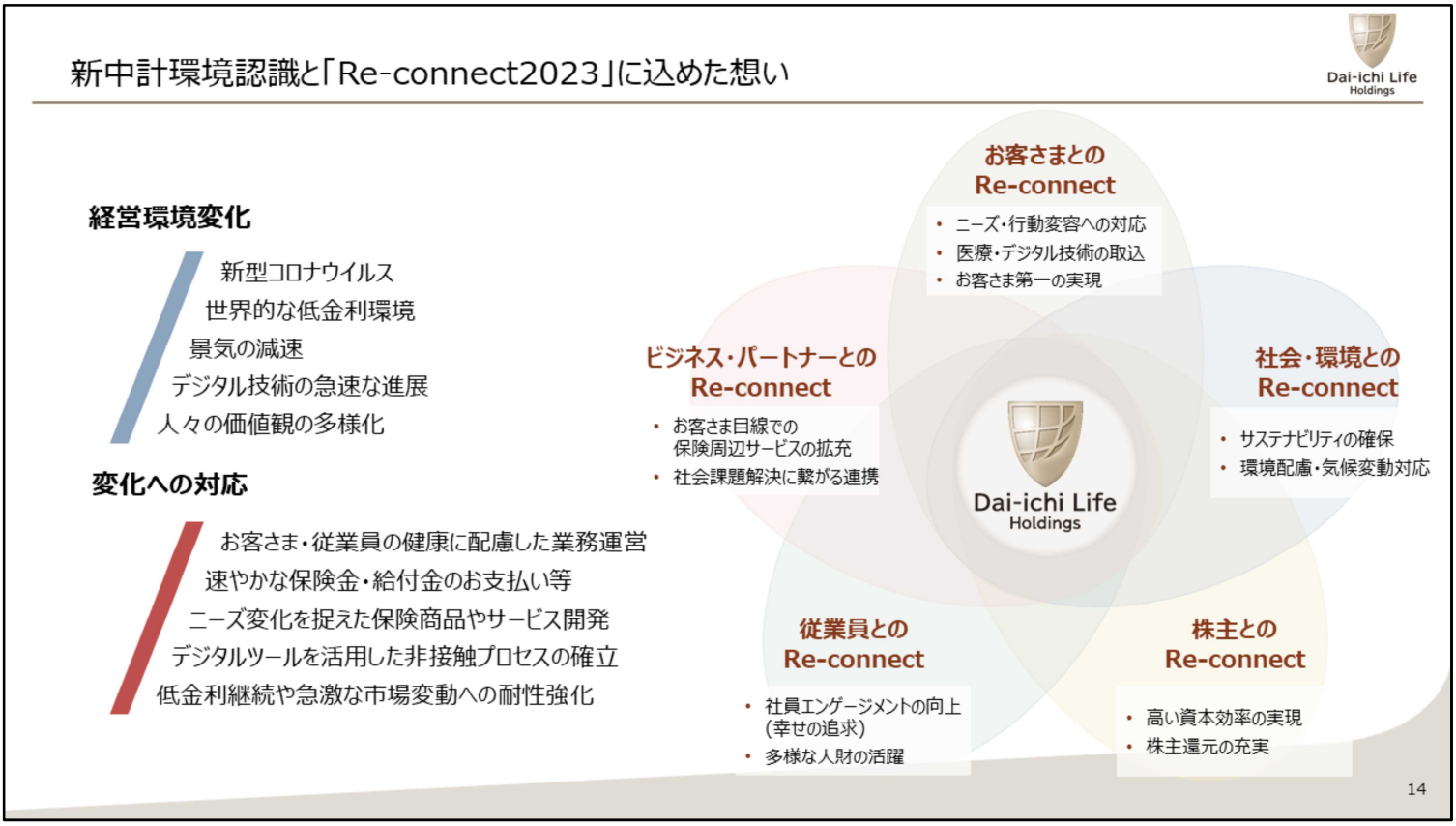
- 最後に、新中計を機に新たなステージに入った株主還元方針について再掲しています。
- 既に2,000億円を上限とする自己株取得を発表していますが、総還元性向について、中期平均で50%を目線に置くことで、株主還元の大幅強化を目指します。
- また、現金配当では、自己株取得による株数の減少も考慮に入れながら、配当性向は30%以上とし、生保事業のリカーリング性に相応しい、安定した配当支払いを目指します。また、原則として１株あたり配当の減配は行わないこととします。
- なお、2022年3月期には一株あたり77円と大幅な増配を予想しています。
- 以上で私からの説明を終わります。13ページからは、社長の稲垣より、新中計の戦略についてご説明します。

Dai-ichi Life Holdings

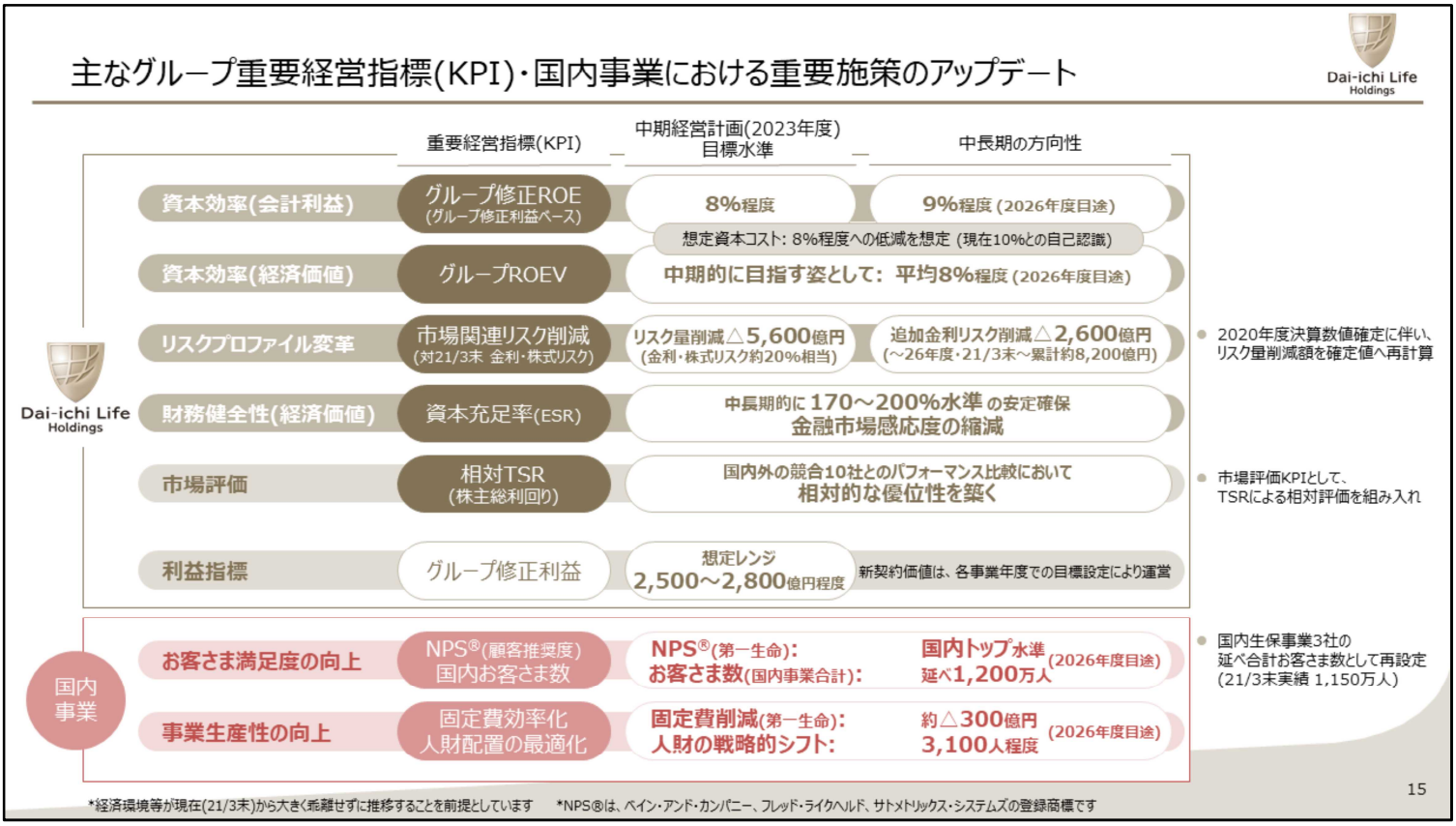
新中期経営計画「Re-connect 2023」
外部環境認識とKPIアップデート

13

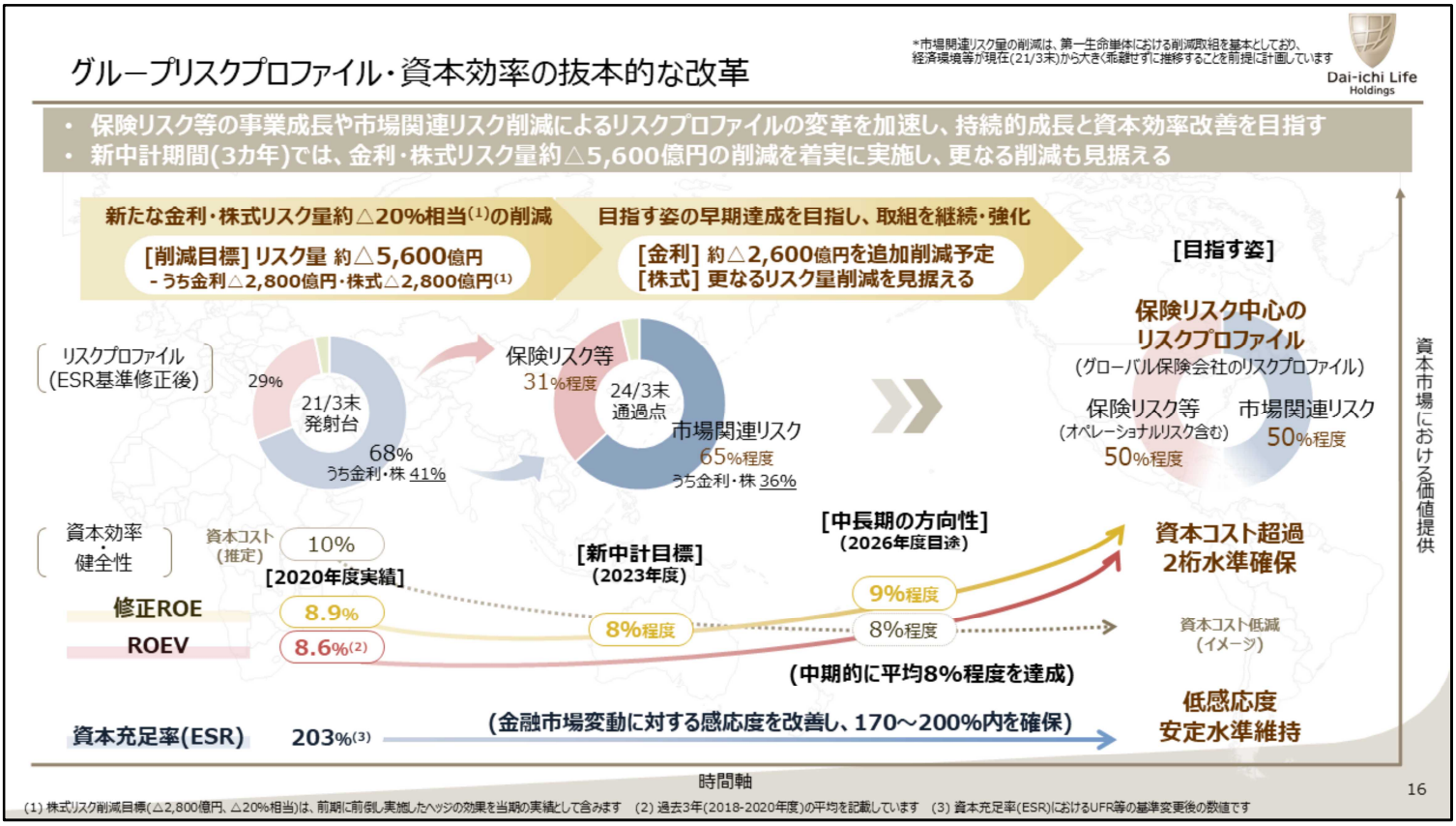
- 稲垣でございます。本日は、ご参加いただき誠にありがとうございます。
- 早速ですが、新中計についてご説明いたします。
- 14ページをご覧ください。



- 新型コロナウイルスの沈静化に向けた情勢は、ワクチンの供給が開始された現在もなお見通しづらく、当面は不透明な状況が続くものと予想されます。他方、世界的な低金利環境の進行・長期化や景気の減速等、当社グループを取り巻く経営環境は厳しさを増しております。また、デジタル技術の急速な進展や人々の価値観の多様化は、新型コロナウイルス感染拡大を契機として更に加速し、生保事業においても、とりわけお客さまとの接点に関して、大きく変化していくことが見込まれます。
- 当社グループでは、お客さまや従業員の健康に配慮した業務運営を継続する中で、速やかな保険金・給付金のお支払い等、お客さまにとってのセーフティーネットである保険事業者としての役割を果たしてまいりました。これからは、お客さまのニーズを捉えた保険商品やサービスの開発、デジタルツールを活用した非接触の販売プロセスの確立に取り組むとともに、低金利環境の継続や急激な市場変動への対応を強化します。
- さらに、昨年発覚した第一生命の不正事案からの反省も踏まえ、これまでの価値観にとらわれず、信頼の回復に努め、全てのステークホルダーと「再度、より良い形でつながり直す」ことを目指します。そして、そのために、全役員・従業員が価値観を共有し、変革を遂げるために「改めて結束を強める」との想いを込めて、新中計は『Re-connect 2023』と名付けました。
- 15ページをご覧ください。



- グループ経営目標を記載しています。
- 新中計では、トップライン指標よりも お客さまからの評価を重視した運営や、資本効率向上に焦点をあてることによって、売上や利益そのものよりも、その質に価値観を転換します。そのため、新中計3年間の目標水準に加え、その変革の成果を形にするための追加の3年間に向けた方向性をお示ししています。
- ここでは、3月発表時のKPIに加え、TSRによる株価パフォーマンスの相対評価の追加や、お客さま数目標の更新を行っています。
- 16ページをご覧下さい。



- こちらは新中計における財務・資本戦略の考え方をまとめたものです。
- 次のページでもお示ししたTSRはここ数年、ピアグループの中位を下回っています。上場来の低バリュエーション継続という状況も含めて、この課題を正面から受け止める必要があると考えています。
- そのために、リスクプロファイルの変革の加速、盤石な財務体質の早期実現、株主還元政策の刷新を通じた資本循環経営を志向し、資本コストを資本効率が安定的に上回ることによって株価の割安状態からの脱却をゴールとしています。同時に、情報開示・投資家との対話のレベルアップについても取り組みます。
- とりわけ、金利・株式に係るリスクについては、削減量・スピードともに高め、３年間で改めて約△20%削減することとしました。
- 19ページへお進みください。

グループ重要経営指標(KPI)へのTSR[1]の組入れ

Dai-ichi Life Holdings

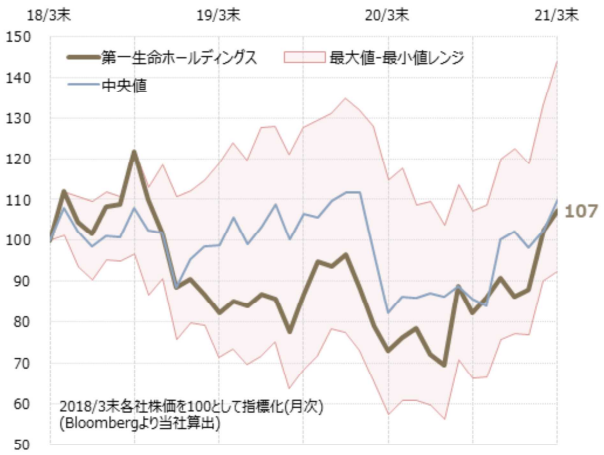
- **新中計期間３年間における当社グループの競争優位性の向上を客観的に評価する枠組みとして、競合他社を比較対象とした相対TSR(国内外の競合10社を比較対象として設定）を指標として設定**

TSR目標水準と評価方法

TSR目標水準 (2021年度より)	国内外の競合10社との比較において、**相対的な優位性を築く**

- **比較対象[2]**
  国内保険グループ５社に加え、
  海外保険グループにおいて、生命保険中心かつ日米市場等で
  競合関係にある保険グループ5社
- **評価方法**
  上記10社と当社を含む11社における相対順位を評価
- **評価期間**
  3年を評価期間とし、新中計策定を踏まえ、前中計期間末である
  2021年3月末を始点に相対評価を実施
  2021年度･2022年度においては、1年･2年間を評価期間とする

(参考)前中計期間の相対TSR推移



	18/3末	19/3末	20/3末	21/3末
最大値	119	115	144	
中央値	99	82	110	
最小値	71	57	92	

2018-2020	
1	海外A社
2	国内B社
3	海外C社
4	海外D社
5	海外E社
6	国内F社
7	国内G社
8	第一生命ホールディングス
9	国内H社
10	海外I社
11	国内J社

(1) TSR(Total Shareholder Return: 株主総利回り) キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総利回りを表します
(2) 国内保険グループ5社(かんぽ生命保険、T&DHD、東京海上HD、MS&ADインシュアランスグループHD、SOMPOHD) 海外保険グループ5社(Aflac、AXA、Manulife、MetLife、Prudential(米国))を比較対象として設定しています

17

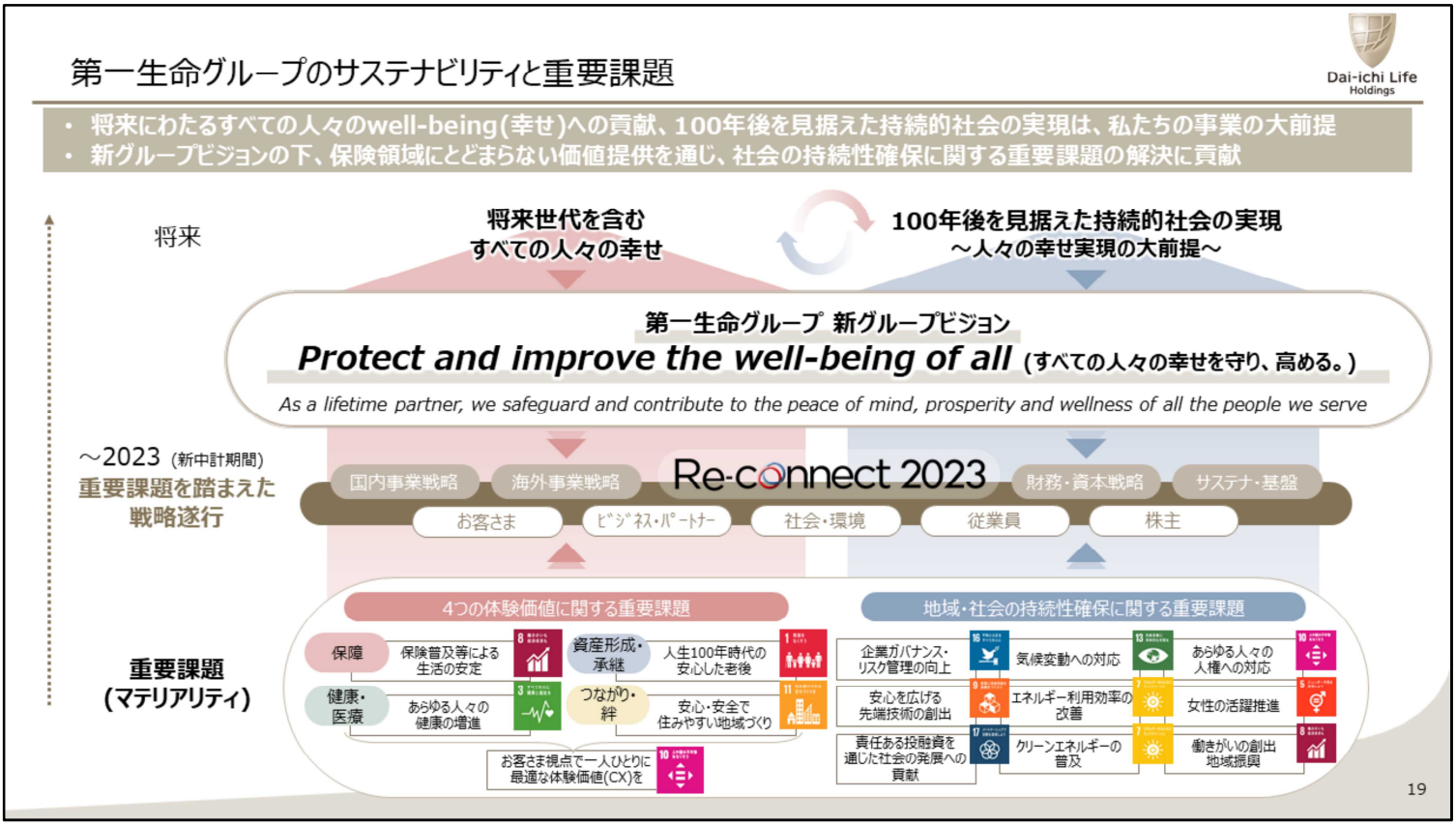
■　（このスライドに読み原稿はありません。）

Dai-ichi Life Holdings

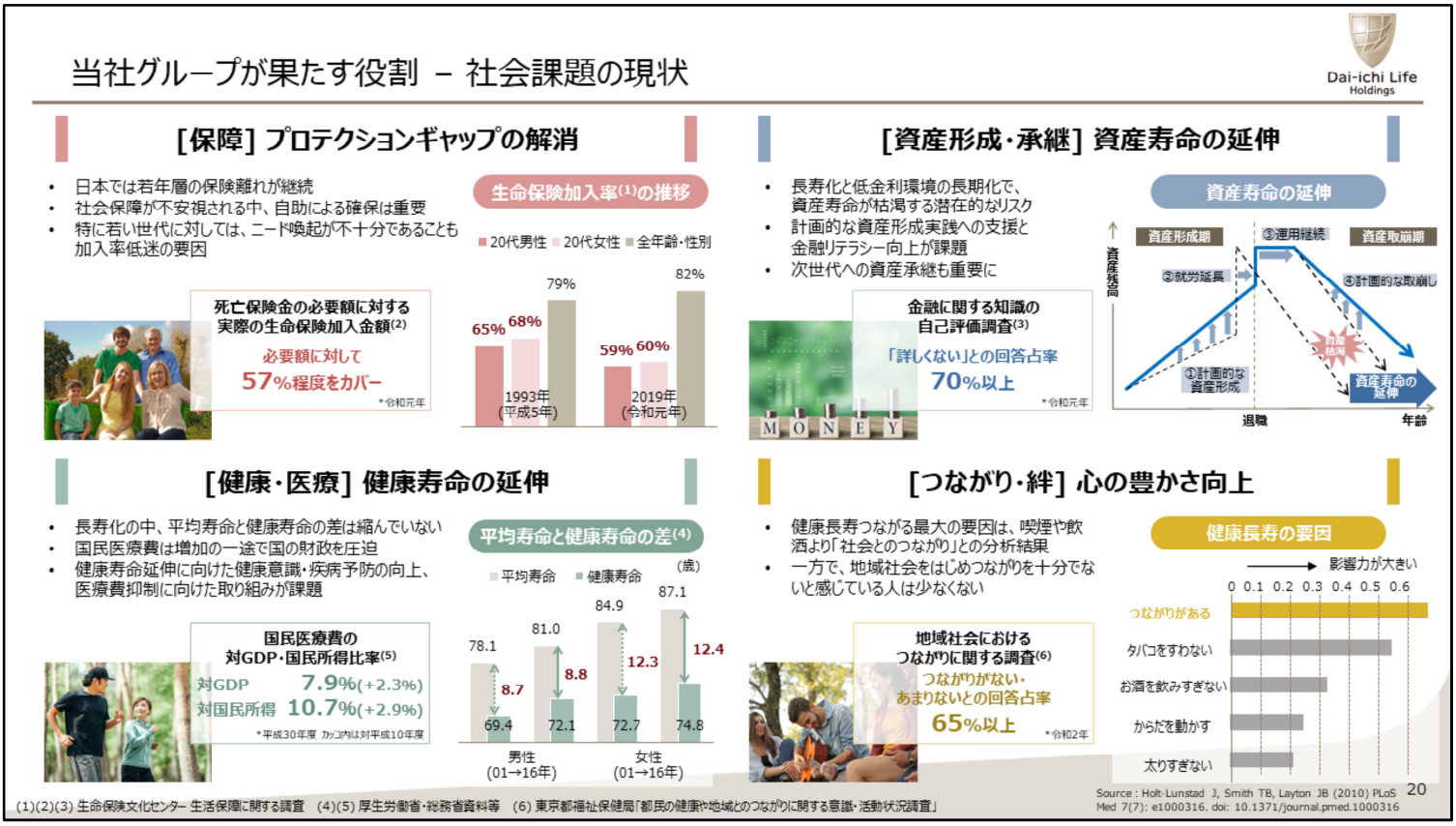
第一生命グループのサステナビリティへの取組み
国内事業戦略

18

■　（このスライドに読み原稿はありません。）



- 当社グループは、将来にわたって、全ての人々が安心に満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であること、すなわちwell-beingに貢献したいと願っています。そのために事業領域を well-beingを構成する４つの体験価値に再編しました。
- また、私たちの事業は、持続的社会があってこそ実現するものですから、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組んでいきます。
- そして、事業領域に関わるマテリアリティと、社会の持続性確保に関わるマテリアリティのそれぞれに、SDGsの目標10「人や国の不平等をなくそう」を加えることで、改めてお客さまに最適な体験価値のご提案ができるよう追求するとともに、それを担う従業員とのエンゲージメントを高めていくこととしています。
- 以上の考えのもとで、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。
- 20ページをご覧下さい。



- 生命保険会社の存在意義は社会課題の解決手段として機能することです。それは例えば保障で考えると、これから公的保障が圧縮されていく中で、お客さまは自助でご自身の安心を設計しなくてはならなくなります。私たちが提供できるリスクシェア機能の社会的価値は高まっていくと思っています。
- 団塊ジュニアより前の世代までは、自助による保障がある程度ご準備されていますが、30代、20代の方々の保険加入率は大きく下がっており、全体で見ると、死亡保険金額は必要額に対して60%を切っている状況です。
- 他にも、人生100年時代において、資産寿命が生命寿命より早く来てしまう不安もあります。そして、平均寿命と健康寿命のギャップが約10年もあります。その間、何らかの疾病、疾患を抱え続けるという不安、あるいは、単身世帯の増加を背景とする孤立感の高まりなど、全国にリアルネットワークを持つ第一生命が貢献できる領域は拡がっていくと認識しています。
- 21ページをご覧下さい。

重要課題の解決に向けて中長期的に目指す方向性 － 4つの体験価値

Dai-ichi Life Holdings

- 重要課題毎に具体的な社会課題を定め、中長期目標を設定した上で当社グループの貢献度の測定にも取り組んでいく
- 課題解決を通じて、当社グループの非保険分野を含めたお客さま数の拡大を目指す

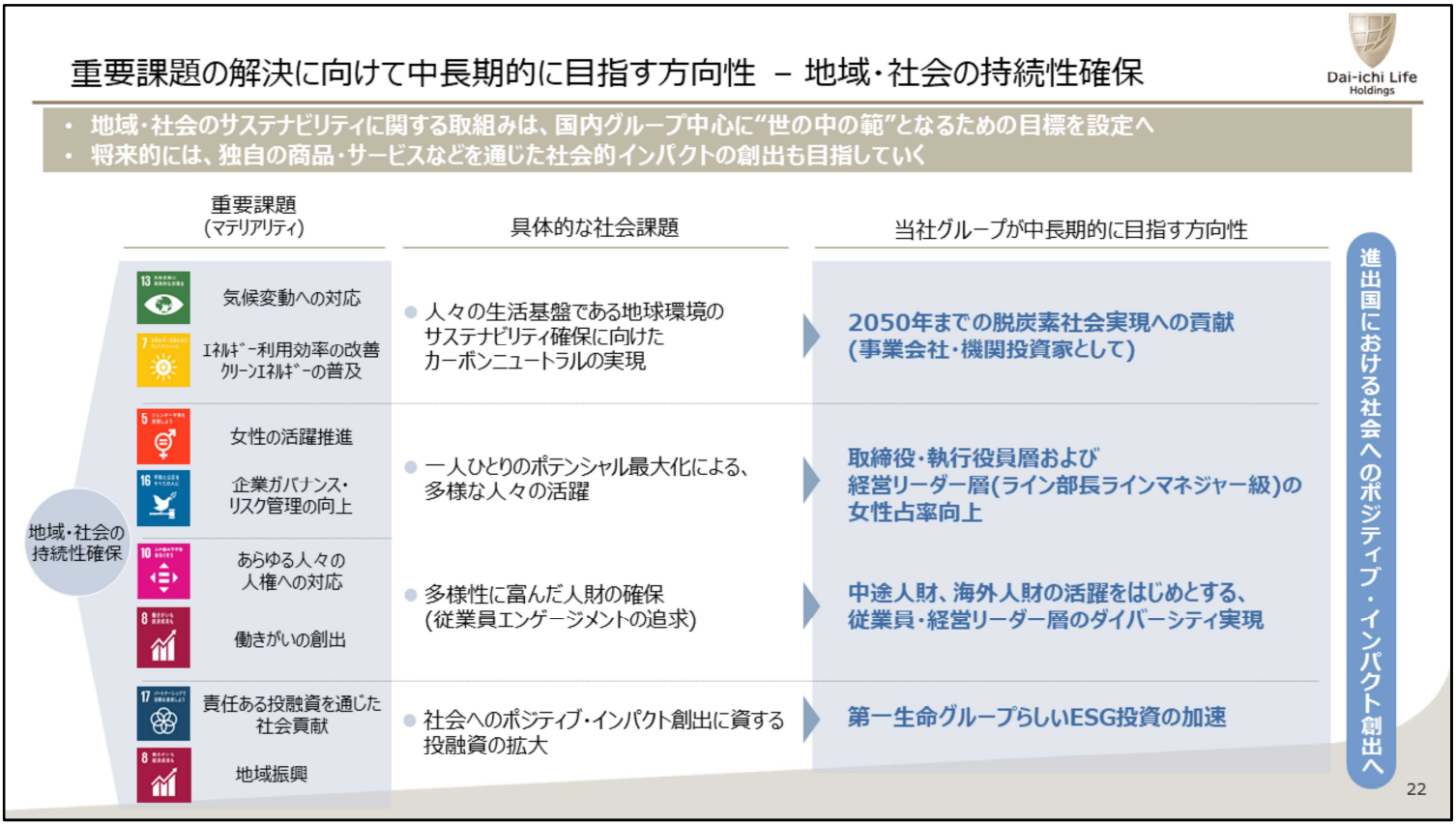
4つの体験価値

重要課題（マテリアリティ）	具体的な社会課題	当社グループが中長期的に目指す方向性
保険普及等による生活の安定	低い保険リテラシー 若年層の低い保険加入率 現役世代の保障金額不足	**若年層・現役世代のプロテクションギャップ解消** ~若年層や現役世代をはじめとしたお客さまの体験価値の創出~
人生100年時代の安心な老後	老後生活資金への不安 低い金融リテラシー 個人金融資産の偏在	**あらゆる人々の資産寿命の延伸・金融リテラシー向上** ~お客さまの一生涯（現役～高齢期）にわたる資産の形成・承継~
あらゆる人々の健康の増進	健康寿命と生命寿命のギャップ存在 都道府県の健康格差 生活習慣病の発病・重症化の予防	**あらゆる人々の健康寿命の延伸** ~お客さまの健康年齢と実際の年齢のギャップの改善~
安心・安全で住みやすい地域づくり	地域コミュニティの希薄化 無縁社会、未婚化・晩婚化、少子化	**日本全国のwell-being向上** ~全国支社の取組を通じたwell-being活動の展開~
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ーの向上	**海外グループ会社を含むグループ全体のネット・プロモーター・スコアの向上**

お客さま数（非保険領域を含む）の拡大へ

21

- ここでは当社の重要課題のうち、“well-being”を構成する４つの体験価値と、それを支えるCX向上のそれぞれに、中長期的に目指す方向性をお示ししています。
- 記載したような課題認識のもとで、社会の中で存在意義を発揮していく考えです。
- 22ページをご覧下さい。



- また、新中計では、地域・社会の持続性確保に関する重要課題にも、従来に増して取り組んでまいります。
- 例えば、気候変動対応については、カーボンニュートラルの実現に向けて、2023年度までに第一生命が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しました。加えて、責任ある機関投資家としてESG投資をグループ会社へも展開することを目指します。手始めに、第一生命では、2050年までに運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指します。
- また、多様化するお客さまの価値観・ニーズを先んじて捉え、お客さまの期待を超える体験・感動をお届けするためには、私たちも多様性に富んだ人財・組織である必要があると考え、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進します。
男女共同参画社会の実現に向けた取組はもとより、中途社員・外国人・専門人財など、様々なバックグラウンドを持つ人財が自分らしくイキイキと働き、個や組織の能力と生産性を高めながら、仲間とつながり、アイディアの共有や相乗効果を生みやすい環境を整備します。
- 23ページをご覧下さい。

- ここからは、国内事業戦略についてお話しします。
- 国内においては、4つの体験価値、ならびにそれらをつなぐCXデザイン戦略のそれぞれについて担当組織を設置し、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商品・サービスメニューを一層充実させます。
- また、これらの事業を推進する一方で、生涯設計デザイナー体制に関わる改革や、固定コストの削減に向けた取組も同時に進めていきます。
- 24ページをご覧下さい。

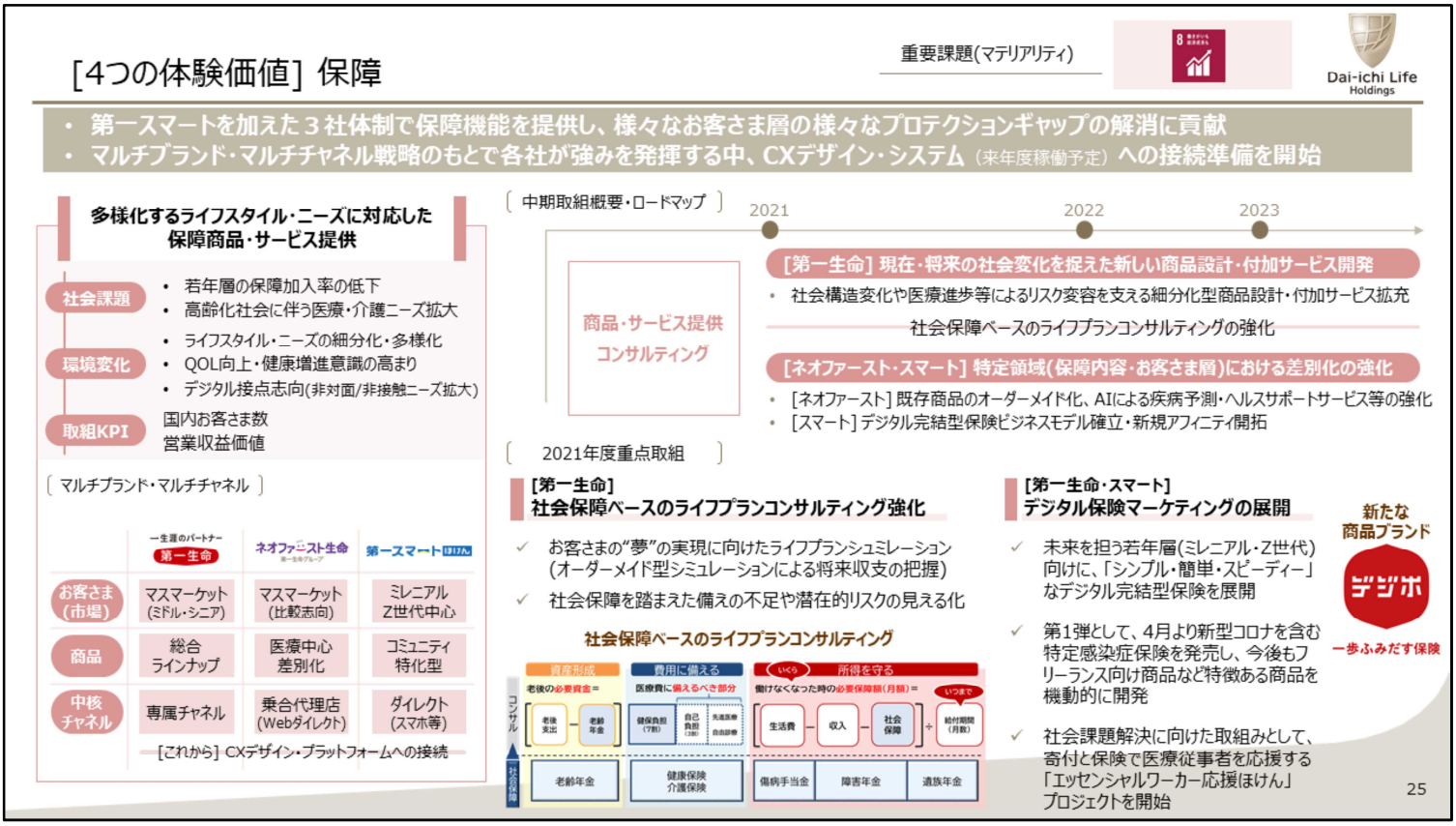
■ 国内生命保険事業では、お客さまの継続した体験、すなわちCXに軸足を置き、対面チャネルに加えてデジタルも活用した総合的なビジネス・サービスプロセスを構築する「CXデザイン戦略」に取り組みます。

■ 「CXデザイン戦略」とは、全てのお客さま接点でお客さまの期待を超える体験・感動をお届けすることで、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。

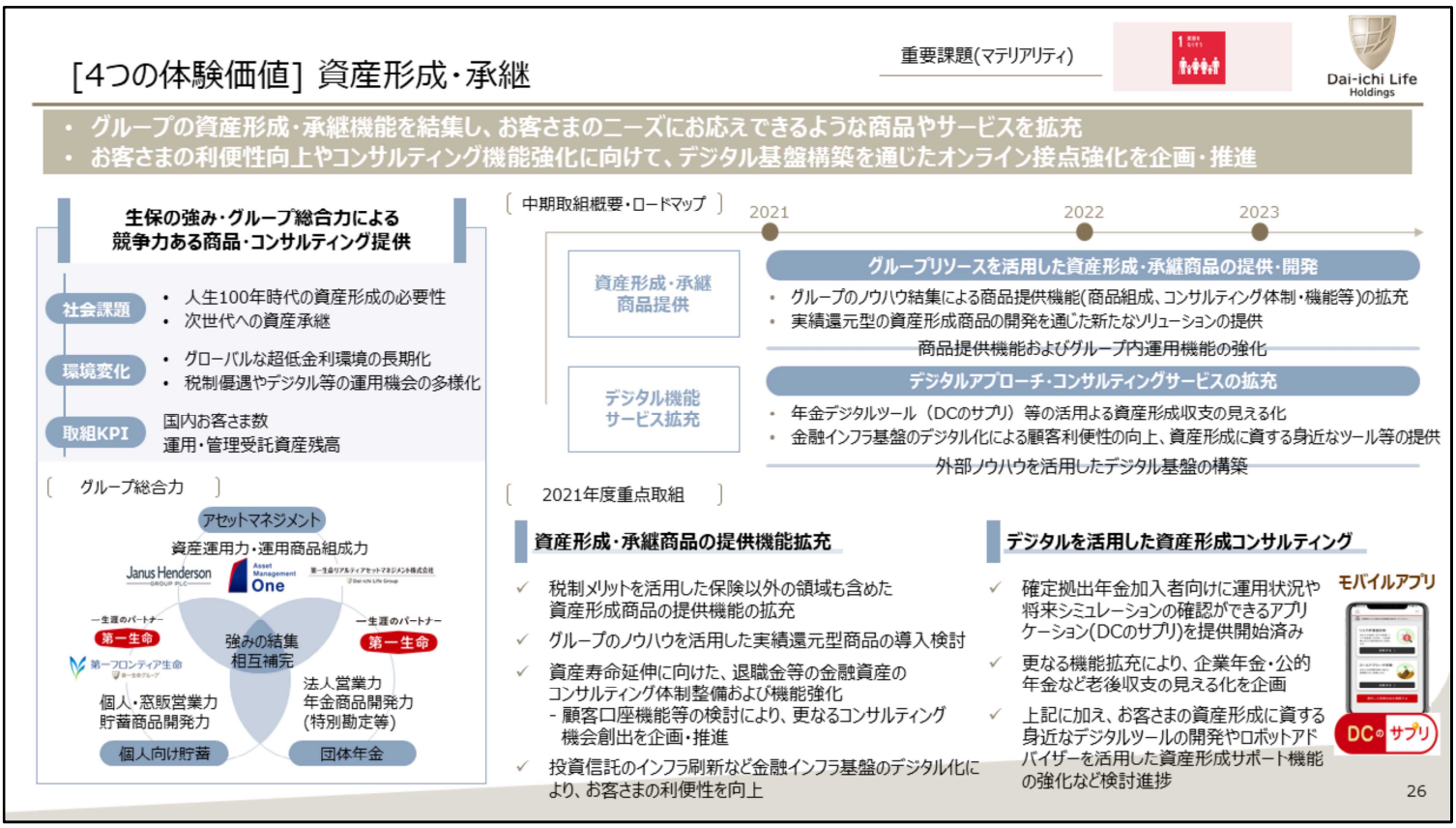
■ こうした考えのもと、デジタル接点を含めたお客さま接点の拡大や、リアルチャネルのコンサルティング力向上、データアナリティクスなどを通じた「お客さま理解」の深化に取り組むことで、一人ひとりに最適で品質の高いCXを提供できる仕組みづくりを行っていきます。

■ オフラインであるリアルチャネルの強みを活かしながら、オンラインと融合することでお客さま接点を一つにつなげ、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する当社版OMO（Online Merges with Offline）を実現し、お客さまにとって「ほしいものがほしいときに自然なかたち」でご体験いただけることを目指していきます。

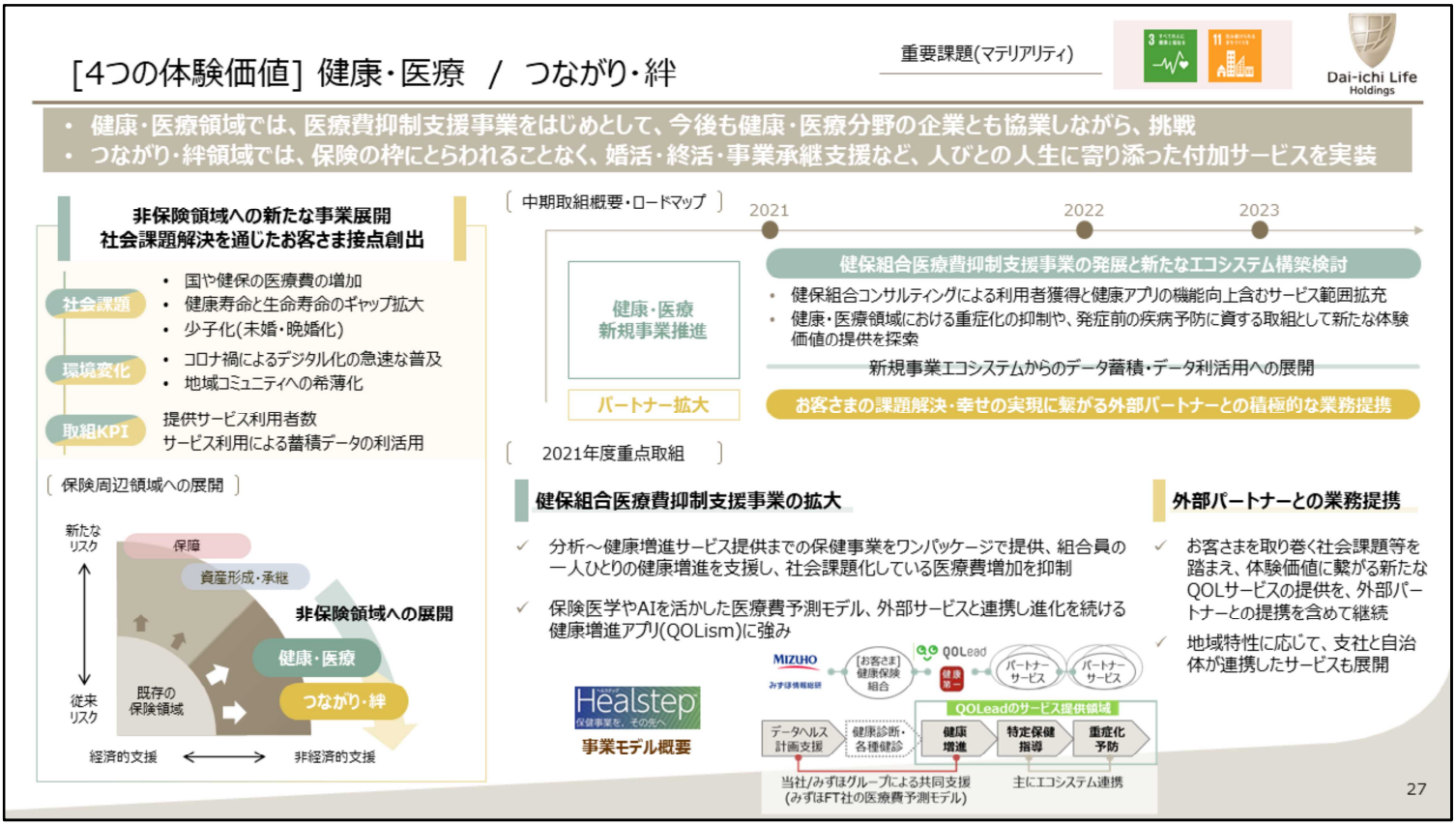
■ 25ページをご覧下さい。



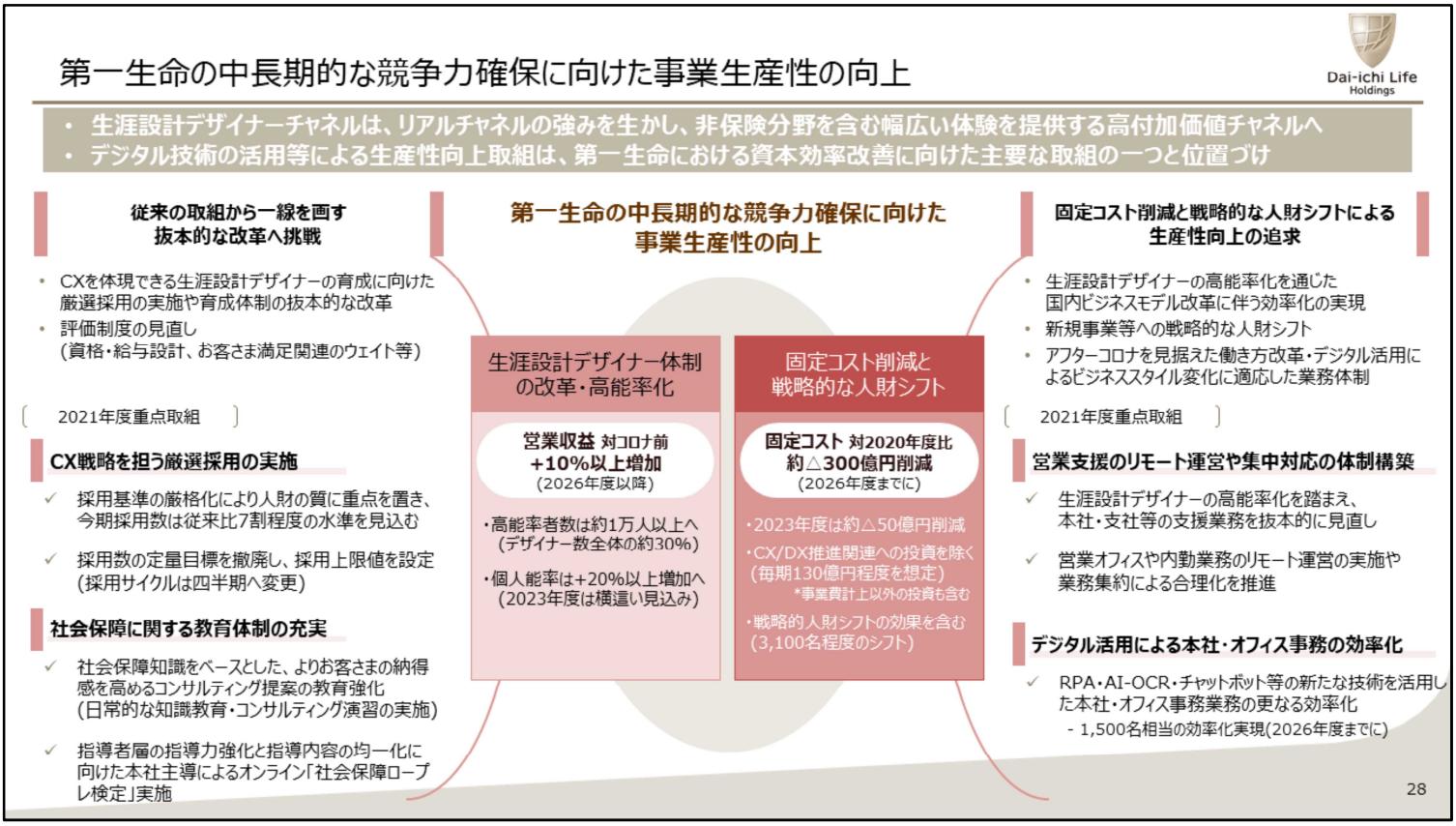
- 国内では、新たに第一スマート少額短期保険を加えた３社体制で保障機能を提供し、プロテクションギャップの解消に貢献していきます。
- 第一生命では、多様化するお客さまニーズに対応するための幅広い商品ラインナップを維持しつつ、今後もリスク細分化型商品を拡充していきます。また、ライフプランシミュレーションによって、社会保障制度を踏まえた備えの不足や潜在的なリスクを見える化しながら、お客さまに寄り添ったコンサルティング販売を展開します。
- ネオファースト生命では、疾病予測やヘルスサポートなど、wellness(ココロとカラダの充実)分野で独自の競争優位性を確立していきます。
- 第一スマートでは、ミレニアルやZ世代など未来を担う若者たちが一歩ふみだすことを応援し、「必要な時に、必要な分だけ」の保険を展開していきます。この度、第一生命と第一スマートの新たな商品ブランドとして「デジホ」を立ち上げ、申し込みから受け取りまでスマホで完結する保険を発売しました。また、寄付金を保険料に充当する「エッセンシャルワーカー応援保険」には早速200万円以上が集まっており、社会貢献に意識の高い層からの支持と関心を得ています。
- 26ページをご覧ください。



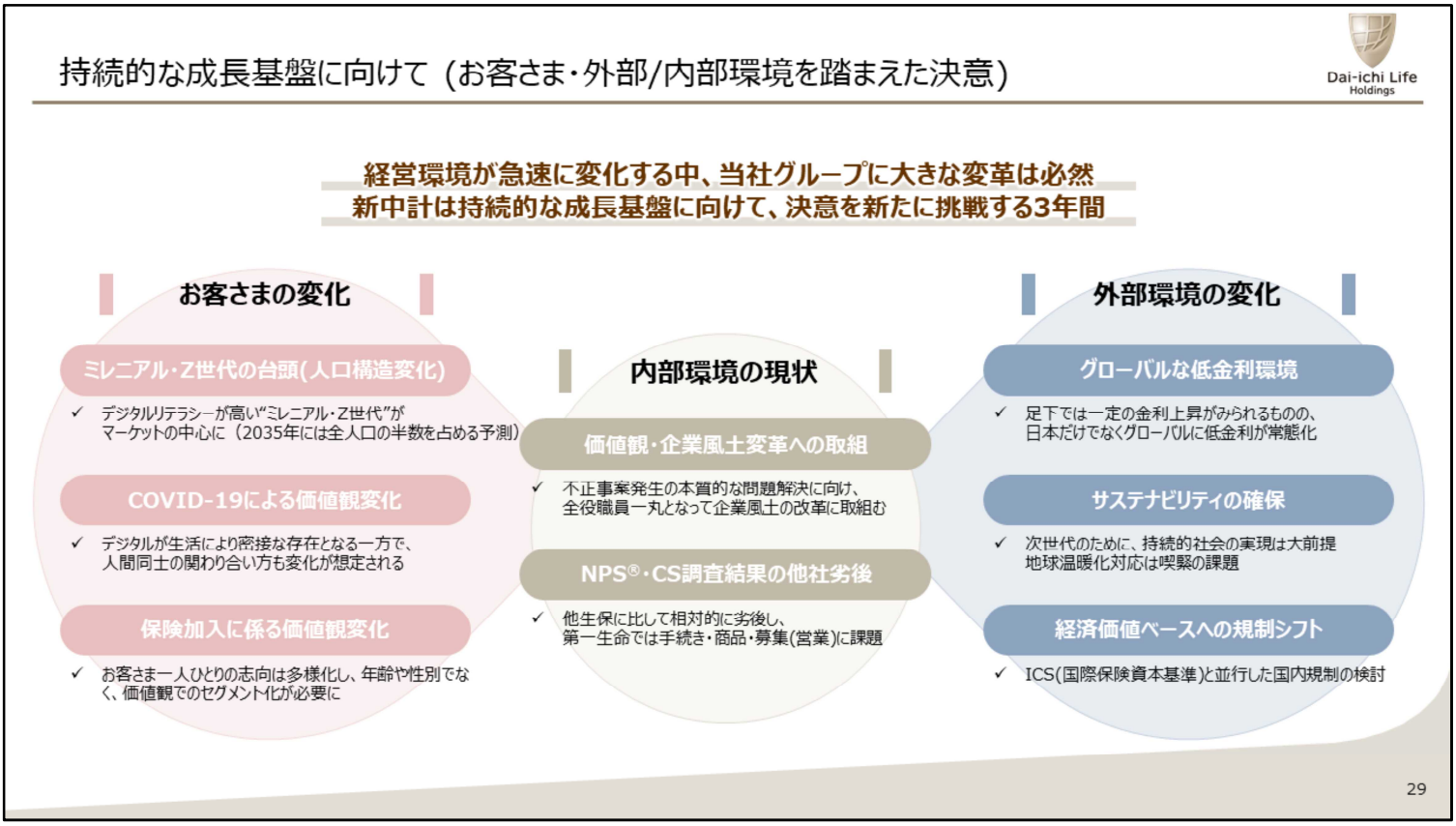
- 「資産形成・承継」領域では、第一生命と第一フロンティア生命の個人貯蓄事業、第一生命の団体年金事業、アセットマネジメント事業の機能やノウハウを結集し、お客さまのニーズにお応えしていきます。
- 事業戦略の推進にあたっては、それぞれがパーツとして機能するのではなく、資産形成・承継領域を一気通貫したバリューチェーン一体運営のもと、デジタル起点の資産形成サービス推進により、若年層など新たなお客さま層との接点拡充や既存のお客さまへのより身近なサポートを実現します。
- また、そうした取組を既存の対面チャネルやお客さま基盤と融合していく中で、当社独自の資産形成・承継モデルを確立し、すべてのお客さまの資産寿命の延伸に貢献していきます。
- 例えば、商品面では保険の枠を超えた資産形成商品の提供、退職金の資産運用コンサルティングサービスの強化や、お客さまの利便性に資する金融商品のデジタルインフラの提供等を行います。
- また、デジタルを活用した資産形成コンサルティングでは、確定拠出型年金の加入者向けアプリの機能拡充により、老後の収支を見える化してお届けします。
- 27ページをご覧ください。



- 「健康・医療」領域についてお話しします。
- 日本においては、医療技術の発達に伴い、国や健保組合の医療費負担の増加が重大な社会課題となっています。また、「健康」であり続けることは、人がwell-beingを実現するための大前提であるところ、生命寿命と健康寿命とのギャップが拡大していることも、解決すべき課題であると考えます。
- 私たちは、人々の健康に貢献し、医療費負担の軽減にも貢献できるよう、新たに始動した健保組合医療費抑制支援事業の拡大だけでなく、今後も、健康・医療分野の企業とも協業しながら、例えば予防医療のご提案等、様々に挑戦していきます。
- 加えて、人が誰かと良好なつながりを持つことは、精神的な負荷の軽減によってその人のQOLに深く関わるだけでなく、健康維持にも役立つことが多くの研究により指摘されています。特に日本では一人暮らしのご高齢者が増えており、また、コロナ禍によってリアルなつながりが分断された今、つながりを再構築していくことは、私たちが社会に対してできることの一つだと思います。
- こうしたことから、「つながり・絆」領域では、保険の枠にとらわれることなく、婚活・終活・事業承継支援など、人びとの人生に寄り添う仲人として、様々な付加サービスを提案し、社会課題の解決に貢献していきます。
- 28ページをご覧ください。



- 生産性向上取組は、市場関連リスクの削減と並び、第一生命における資本効率改善に向けた主要な取組の一つです。
- まず、生涯設計デザイナーについては、保険販売の潮流がデジタル・非接触に向かう中にあっても、全国に存在するリアルチャネルならではの強みを発揮し続けるために、コンサルティング力の進化に取り組みます。今年度は特に、良質な体験価値をお届けできる人財の厳選採用や教育体制の充実に重点的に取組み、高スキル者と生産性の向上を通じて長期的に営業収益を増加させることを目指します。
- 次に、固定コスト削減については、生涯設計デザイナーの高スキル化や、デジタル技術を活用した活動支援ツールの開発、バックオフィス人員の戦略的な人財シフト等を通じ、事業運営体制の筋肉質化を目指す一方、将来の競争優位性を確保していくためのCX/DX関連の資源投下を進める予定です。
- 29ページをご覧下さい。



- 最後に、繰り返しとなりますが、当社グループは昨年の新型コロナウイルスの感染拡大、そして第一生命における金銭不正事案を経て新中計を迎えるにあたり、当社が将来にわたって存在意義を発揮できるために取り組むべきことについて改めて考えました。
- 今を生きる私たちのwell-beingだけではなく、保険金を受け取る将来世代、そして将来の地球環境の持続性を含めて、セーフティーネットとして機能し続ける存在でないとならない。そのためには、全てのステークホルダーとのつながりを見直し、そして強化することが不可欠であると考えました。
- 今回、営業チャネル体制の在り方の見直しや、4つの体験価値を追求すること、利益額よりも資本効率を追求すること、あるいは、企業風土や体質の刷新など、売上や利益そのものから、その「質」に経営の価値観シフトすることをキーワードに、様々な取組を打ち出しています。
- 私たちの独自性を活かし、これからの未来に向けて、全てのステークホルダーに当社の存在意義に共感していただくための変革の中期経営計画という覚悟でいますので、皆様には引き続き、温かいご支援をよろしくお願いいたします。
- 以上で私からの説明を終了します。ご清聴ありがとうございました。

Dai-ichi Life Holdings

参考資料

[環境] カーボンニュートラルに向けた取組みの加速

Dai-ichi Life Holdings

重要課題(マテリアリティ)

気候変動への対応

ｴﾈﾙｷﾞｰ利用効率の改善
ｸﾘｰﾝｴﾈﾙｷﾞｰの普及

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

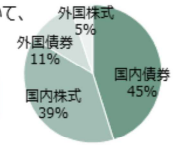
具体的取組

- **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**

アライアンスのプロトコルに則り、25/3末までの目標を設定

✓ 上場株式・公募社債・不動産について、2020/3末比△25%を削減する

上場株式・社債 CO2排出量*
[2019年度] 約**651万tCO2e**



[資産別排出量内訳]

*Scope1,Scope2を集計
Source: S&P Trucost Limited

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第一生命の保有不動産に供給するスキームを構築

[社会] D&I(ダイバーシティ＆インクルージョン)の推進

Dai-ichi Life Holdings

- 多様化する市場ニーズを捉え、持続的成長を実現するために、人財・組織のD&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）を推進
- D&Iの推進により、中長期的な生産性・競争力を向上させ、経営目標の達成と持続的成長の実現を目指す
- 働き方改革等を通じて従業員が個性を発揮できる企業文化を醸成し、労働市場における優位性を確保

重要課題(マテリアリティ)

- 女性の活躍推進
- あらゆる人々の人権の尊重
- 働きがいの創出

個人・組織の生産性・競争力向上

経営目標の達成

持続的成長の実現

女性管理職比率

- 女性管理職比率の新たな目標として、21/4時点で13%を占めるライン部長・ラインマネジャー級における女性比率を24/4までに30%とすることを目指す

障がい者雇用率

- ノーマライゼーションの実現を目指して、特例子会社を中心に、障がいのある社員の仕事領域を拡大し、やりがい・働きがいのある職場を目指す

海外従業員比率

- 幹部層の国内外交流、海外トレーニー制度、海外グループの人財登用等で国際競争力を強化

男性育児休業取得率

- 男性従業員の育児参画推進に向けた制度を整備し、取得率100%を目指す

(1) 2021年4月1日時点、持株会社および国内3社(第一生命・第一フロンティア生命・ネオファースト生命)の合計　(2) 2021年3月末時点、海外子会社5社の合計
(3) 2020年6月1日時点、持株会社および第一生命(キャリアローテーション者を含む)・第一生命情報システム・第一生命ビジネスサービス・第一生命チャレンジドの合計　(4) 2021年3月末時点、持株会社および第一生命(キャリアローテーション者を含む)の合計

第一生命のESG投資基本方針

Dai-ichi Life Holdings

- 中長期視点で幅広い資産を保有する機関投資家(ユニバーサル・オーナー)として、ESGを資産運用の柱として位置づけ、運用収益の獲得と社会課題解決の両立を目指す
- "第一生命らしい"ESG投資として、「ポジティブ・インパクトの創出」や「エンゲージメント」に力点を置いた取組みを推進

ESG投資の基本方針

① 全資産の運用方針・運用プロセスにESGを組込み

- 企業評価だけでなく、国債等の資産でも組込みを順次開始
- 資産配分の決定・各資産の投資判断においてESG要素を体系的に考慮

② 第一生命が設定する重点的な社会課題(QOL向上、気候変動の緩和、地方創生・地域活性化)の解決に向けた投融資

ESGテーマ型投資　投資金額　約8,000億円　※2021/3末時点

うち SDGs債等　約2,800億円　SDGs事業　約3,400億円
インパクト投資　約82億円(20件)　地方創生　約1,500億円

③ 投資先企業のESG取組み促進に向けたスチュワードシップ活動

エンゲージメント　※2019年度

対話社数　239社　役員面談率　約58%

国内株式ポートフォリオにおける対話企業の割合
3年累計　約89%　2019年度　約66%(保有時価ベース)

- 2023年度までに運用プロセスへの組込み完了を目標とする
- 運用収益獲得と社会課題解決を両立する資産ポートフォリオを構築

- 2023年度までに累計投資金額を倍増以上
- 社会課題解決に資する資産への投融資を通じて社会へのポジティブ・インパクトを創出
- 「脱炭素」に向けた取組みを支援する「トランジション・ファイナンス」を積極的に推進
- 社会的インパクトのモニタリング手法を確立し、情報開示を強化

(運用ポートフォリオのCO2排出量や、投融資を通じたポジティブ・インパクト創出量について検討)

- 投資先企業との対話(エンゲージメント)を通じて、社会課題解決に向けた前向きな取組みや行動変容を後押し
  - 気候変動エンゲージメントの強化のほか、ESGに関する重要テーマを組み込み
  - 存在意義(パーパス)や経営理念とビジネスモデルの一貫性など、経営戦略に関するエンゲージメントを深掘り
  - コーポレート・ガバナンスの実効性向上

サステナビリティ関連のイニシアティブ加入

Dai-ichi Life Holdings

▶ 国内外の各種イニシアティブへの加入を通じ、持続可能な社会を実現するための取組みを推進

サステナビリティ会計基準審議会(SASB)

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

国連コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(ICGN)

女性のエンパワーメント原則(WEPs)

30% Club Japan

気候変動関連イニシアティブ

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

RE100

Climate Action 100+

THE NET-ZERO ASSET OWNER ALLIANCE

持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)

国連責任投資原則(PRI)

Access to Medicine Foundation

ジャパン・スチュワードシップ・イニシアティブ

一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム

34

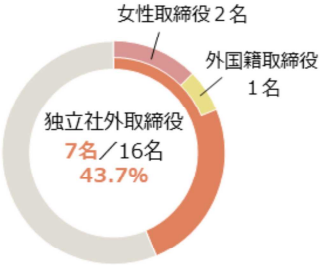
[ガバナンス] 取締役会の機関設計・構成

Dai-ichi Life Holdings

- 保険事業に精通した社内取締役と外部の豊富な経験・知見を有する社外取締役から構成されるバランスの取れた取締役会構成
- 多様化・複線化するグループ会社の監督に重点を置き、その監督機能を更に強化するため、監査等委員会設置会社を選択
- 経営の透明性・客観性を担保するため、社外取締役を過半数とする任意の諮問機関(指名・報酬)を設置

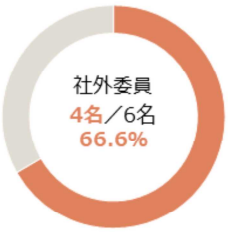
取締役会

2020年度：13回開催
【主な審議テーマ】
・中期経営計画の遂行状況と達成見通し
・内部統制態勢(内部監査・リスク管理・コンプライアンス・反社会的勢力との関係遮断等)の整備・運用状況
・指名・報酬諮問委員会の審議内容
・提携・買収案件の妥当性
・新中期経営計画の策定



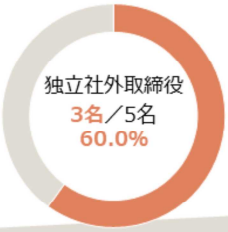
指名諮問委員会

2020年度：５回開催
【主な審議テーマ】
・取締役候補者(案)
・サクセッションプラン
(後継者計画)に関する事項



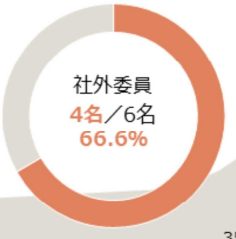
監査等委員会

2020年度：23回開催
【主な審議テーマ】
・コーポレートガバナンスに係る取組み、経営管理・内部統制態勢の適正性
・新中期経営計画の検討状況及び策定プロセス・内容の妥当性
・中期経営計画の遂行状況及び経営課題への取組み内容の妥当性
・会計監査人との連携等を含む会計監査
・取締役等の選任・報酬に関する意見形成



報酬諮問委員会

2020年度：８回開催
【主な審議テーマ】
・個人別の役員報酬額
・譲渡制限付株式の割当て
・役員報酬決定方針



[ガバナンス] 当社取締役の有する見識及び経験（取締役スキルマトリクス）

Dai-ichi Life Holdings

▶ 当社グループの経営を的確・公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有し、かつ十分な社会的信用を有する候補者を選任

取締役スキルマトリクス

	渡邉光一郎	稲垣精二	寺本秀雄	菊田徹也	庄子浩	明石衛	隈野俊亮	ジョージ・オルコット	前田幸一	井上由里子	新貝康司	長浜守信	近藤総一	佐藤りえ子	朱殷卿	増田宏一
役職	取締役会長	代表取締役社長	代表取締役 副会長執行役員	代表取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役上席 常勤監査等委員	取締役 常勤監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員
企業経営	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
国際性	✓	✓		✓			✓	✓	✓		✓				✓	
金融	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	
財務・会計・数理	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓		✓			✓
法務							✓			✓	✓	✓		✓		
コンプライアンス	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓		
リスク管理	✓	✓	✓				✓				✓	✓		✓	✓	
ICT・DX※2			✓			✓			✓	✓	✓					
イノベーション（新規事業開拓）			✓	✓		✓					✓					
サステナビリティ				✓			✓	✓		✓	✓	✓				

※　上記は、2021年6月21日定時株主総会後における第2号議案が承認可決された場合の当社取締役が有する見識及び経験です。
※2 ICTとは、インフォメーション アンド コミュニケーション テクノロジーの略語であり、DXとは、デジタルトランスフォーメーションの略語です

[ガバナンス] 役員報酬

Dai-ichi Life Holdings

- 執行側(業務執行取締役)は基本報酬に加え、業績報酬と譲渡制限付株式報酬により短期・長期のインセンティブを付与
- 上位の役位ほど業績報酬の割合が大きいため変動幅も大きく、より業績へのコミットが求められるスキーム

役員報酬

取締役の報酬体系

・短期インセンティブとして業績報酬、長期インセンティブとして譲渡制限付株式報酬を設定

	取締役(監査等委員である取締役を除く) 社内	取締役(監査等委員である取締役を除く) 社外	取締役(監査等委員)	備考
基本報酬	○	○	○	職責に応じた報酬
業績報酬（会社業績、個人業績）[短期インセンティブ]	○	—	—	業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬 [長期インセンティブ]	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、企業価値向上へのインセンティブとして設定

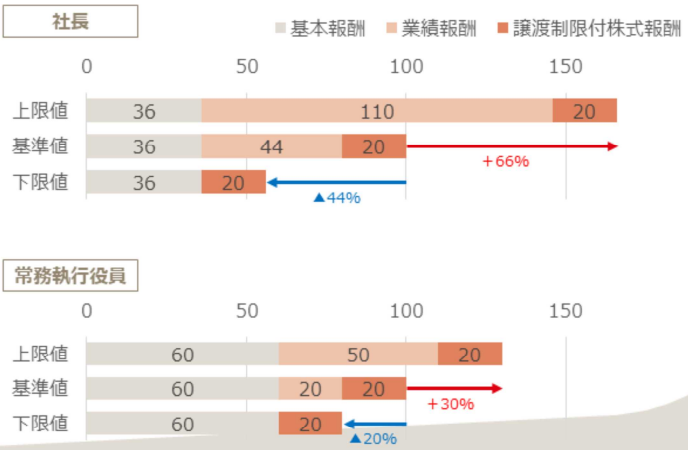
業績評価指標

・当社グループの企業価値向上と連動したKPI(業績評価指標)を設定

視点	KPI	視点	KPI
経済価値	グループROEV	会計利益	グループ修正ROE
	グループ新契約価値		グループ修正利益
フリーキャッシュ	市場関連リスク削減	市場評価	相対TSR
	フリーキャッシュフロー	健全性	資本充足率(ESR)

役位ごとの業績変動

・役位ごとの報酬構成割合は以下のイメージのとおり変動



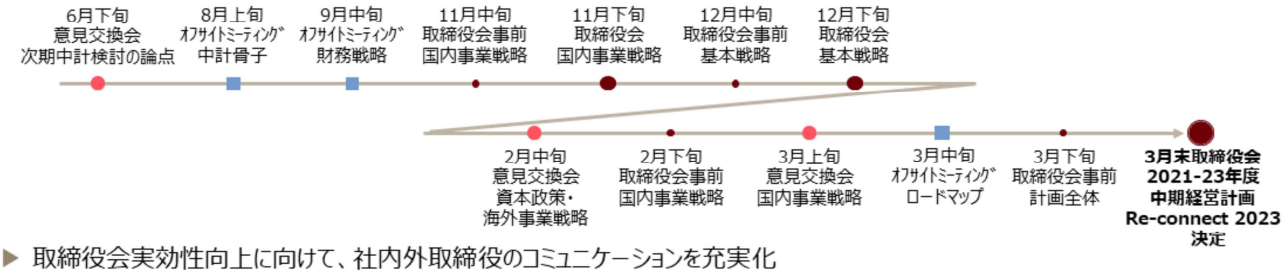
※役位ごとに業績評価指標が基準値となった場合を100としています

[ガバナンス] 取締役会の実効性向上に向けた取組 ～中期経営計画策定プロセス～

Dai-ichi Life Holdings

取締役会メンバーによる中期経営計画の策定に関する議論・助言・監督の軌跡

▶ 中期経営計画の策定に関する議論は６月より開始し、３月末の決議まで計13回の議論を実施



▶ 取締役会実効性向上に向けて、社内外取締役のコミュニケーションを充実化

取締役会事前説明	12回実施	取締役会本番での審議の充実化のため、取締役会３営業日前に、重要案件等について担当役員から社外取締役へ事前の説明を実施
意見交換会	10回実施	主に中長期的なテーマや、今後取締役会へ上程されていく重要テーマの初期段階での自由闊達な意見交換を目的として、取締役会終了後に、原則取締役会メンバーでの意見交換を実施
社外取締役ミーティング	24回実施	社外取締役間での忌憚ない意見交換、コミュニケーションを目的としたミーティングを実施 （必要に応じて社長、経営企画担当役員が同席）

Dai-ichi Life Holdings

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。