

2022年3月期 第2四半期 決算・経営説明会

2021年11月18日

第一生命ホールディングス株式会社



Dai-ichi Life
Holdings

- 稲垣でございます。
- 改めまして、本日は第一生命グループの説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
- 私からは、第2四半期決算のハイライトに触れた後、中期経営計画「Re-connect 2023」の進捗について、ご説明いたします。
- それでは、5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
海外事業(先進国)アップデート: 環境変化への対応と持続的成長に向けた経営戦略			※資料は別冊となります
9:35 ~ 9:50	[米プロテクトイフ] ・新型コロナや金融市場変化への対応と成長機会	Steven G. Walker	Protective Life Corporation Executive Vice President, Chief Financial Officer
9:50 ~ 10:05	[豪TAL] ・環境変化を踏まえた豪州市場とTALのプレゼンス	David Lees	TAL Chief Financial Officer
10:05 ~ 10:45	質疑応答①		
グループ業績・主要KPI / 国内事業戦略アップデート			
10:50 ~ 11:05	・2022年3月期第2四半期主要業績 ・中期経営計画主要KPIの状況 ・国内事業戦略の取組状況	稲垣 精二	第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役社長
11:05 ~ 11:45	質疑応答②		

- (このスライドに読み原稿はありません。)

グループ業績・主要KPI 国内事業戦略アップデート

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

2022年3月期第2四半期主要業績 中期経営計画主要KPIの状況

- （このスライドに読み原稿はありません。）

新契約業績 (新契約年換算保険料・グループ新契約価値)

- 海外事業の貢献によりグループ新契約年換算保険料はコロナ前の水準を上回るものの、国内事業は△8%と回復途上
- グループ新契約価値は、DL・DFLの期初想定を下回る状況等を踏まえて通期予想を下方修正、将来利益の積み上げは課題

新契約年換算保険料

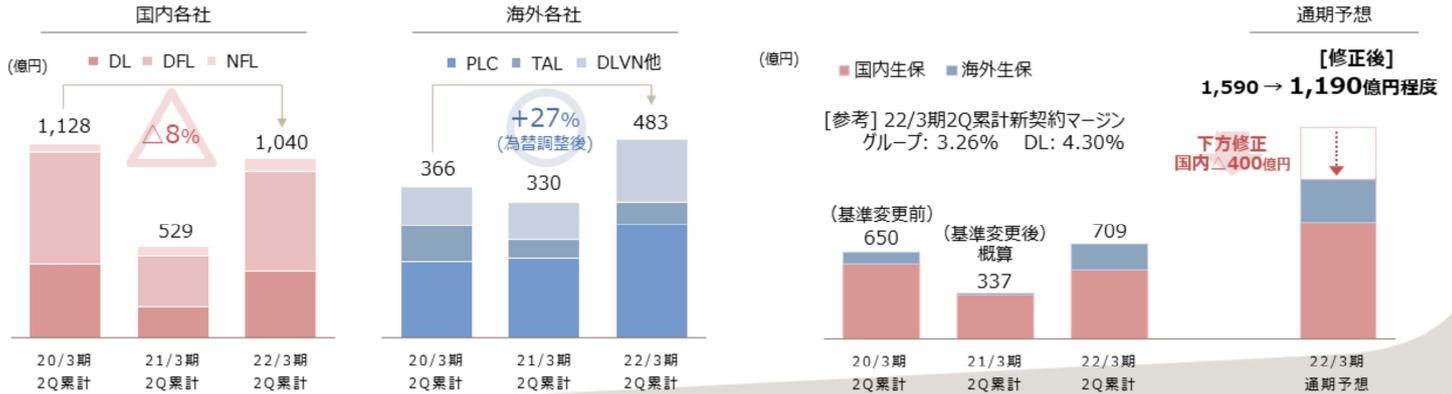
22/3期2Q 実績 **1,524億円** (為替調整後)
前年同期比+75%
前々年同期比+1%

グループ新契約価値

22/3期2Q実績⁽¹⁾ **709億円** (前年同期比)
基準変更後対比
+110%

国内はNFL堅調も、DL・DFLを含む全体では△8%と回復途上
海外はPLC・DLVNを中心に新契約を順調に拡大

DLにおける利益幅が非常に小さい保障見直しの増加やDFLの
新契約価値計算上の上乘せスプレッドの低下等から通期予想を引き下げ



(1) 21/3期2Q累計のDL新契約価値は、コロナ禍の特殊な状況に建み、生涯設計デザイナーの給与補償と営業関連固定費の一部(合計約500億円)を新契約価値計算上の費用に含めず、EEVの修正純資産より直接控除する取扱いを実施

- まず、営業業績の振り返りです。
- 国内の新契約年換算保険料は、前年同期の営業制約等からの反動で大幅に増加しましたが、前々年同期をやや下回りました。一方、海外の保険販売は各国で順調に伸展し、グループ全体で前々年同期からほぼ横ばいとなりました。
- グループ新契約価値は、基準変更前となる前々年同期比で増加しました。ただし、通期予想に対しては、主に第一生命や第一フロンティア生命において低い進捗となったため、グループ新契約価値、通期予想の下方修正を行いました。
- 6ページをご覧ください。

会計利益 (グループ修正利益・修正ROE・連結当期純利益)

- ・ 良好な金融市場環境等を背景にDLにおける出再実施後も高い利益進捗を確保、通期業績予想を上方修正
- ・ グループ修正利益は2,700億円程度、連結当期純利益はグループ通算制度導入の影響等を反映し、3,490億円を予想

グループ修正利益

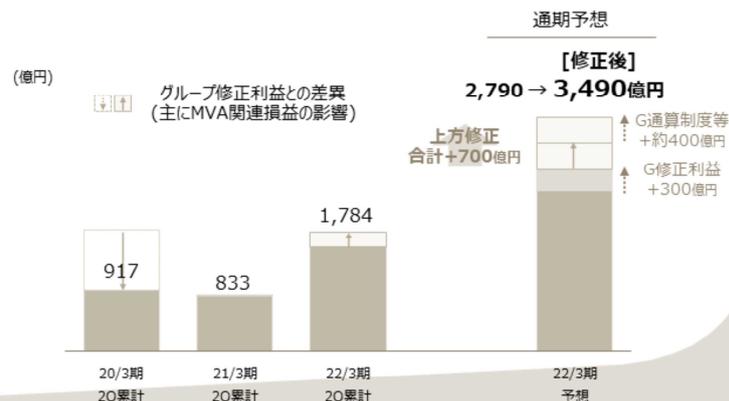
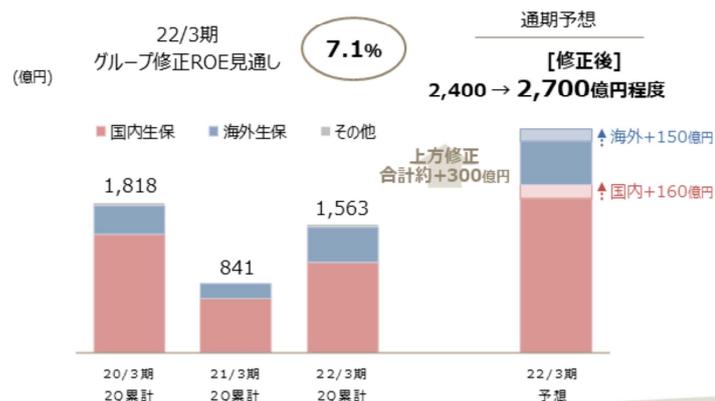
22/3期2Q実績 **1,563億円** (前年同期比 +86%)

連結当期純利益

22/3期2Q実績 **1,784億円** (前年同期比 +114%)

DL運用収支やPLC利益等の上振れ要因がプラス寄与
通期では追加出再の検討(DL)等を織り込みつつ、国内・海外ともに上方修正

グループ修正利益の増加に加え、来期より導入予定の
グループ通算制度に伴う当期末の繰延税金資産の計上を反映



- 利益指標をお示しています。
- グループ修正利益は、期初予想対比で58%となる1,563億円となりました。主な要因は、安定した金融環境を背景に第一生命の運用収支が良好であったことや、プロテクティブの営業外損益が想定以上に改善したことです。こうしたことから、通期予想を2,700億円程度へ上方修正しました。
- 連結純利益は、グループ修正利益の引上げに加え、来期より適用を検討しているグループ通算制度の影響を織り込み、通期予想を3,490億円に上方修正しました。
- 7ページをご覧ください。

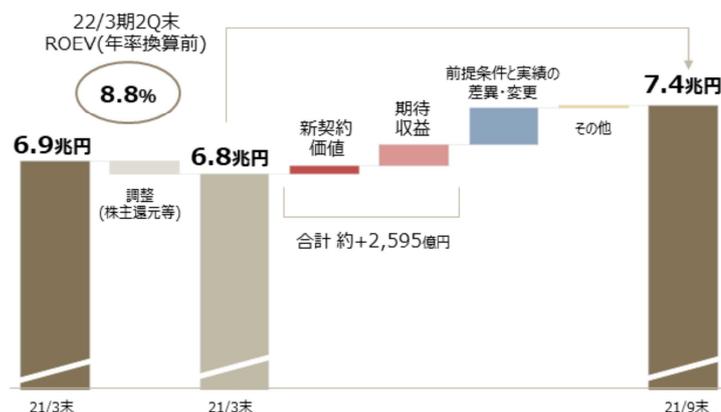
経済価値資本効率 (グループEEV・ROEV・EV金融市場感応度)

- 安定した金融市場環境を背景にグループEEVは7.4兆円に増加し、上半期ROEVは8.8%
- EV感応度はDLの市場関連リスク削減の進展等から着実に低下し、企業価値としてのグループEEVの安定性は改善傾向

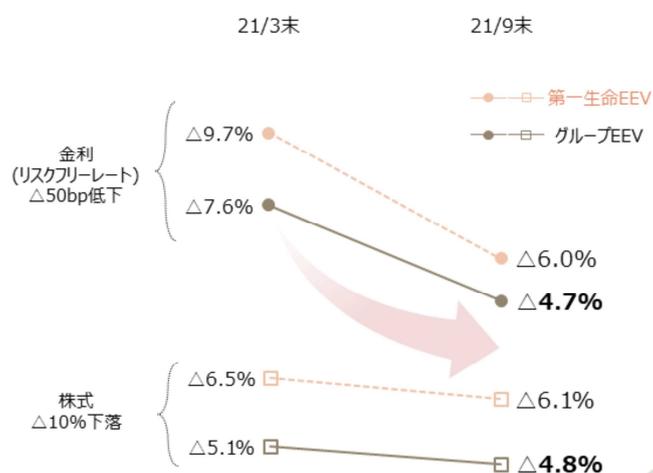
グループEEV

21/9末 **7兆4,606億円** (前期末比) +7%

新契約価値等に加え、DLを中心に経済前提と実績の差異が大きく寄与
EV感応度は、金利・株式ともに△5%以下の水準へ(グループ)



金融市場変動に対するEV変化率(感応度)



*21/3期より基準変更(円金利の超長期補外のための終局金利等の変更(3.5%→2.5%)、DFLの負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映)を実施

- グループEEVは、金融市場環境が概ね安定した動きとなったことから、前期末から7%増加となる7.4兆円となりました。
- 右側にはEV感応度の推移をお示しております。イールドカーブの形状変化に加え、リスク削減取組を通じて金融市場への感応度が低下したことがご確認いただけます。
- 8ページをご覧ください。

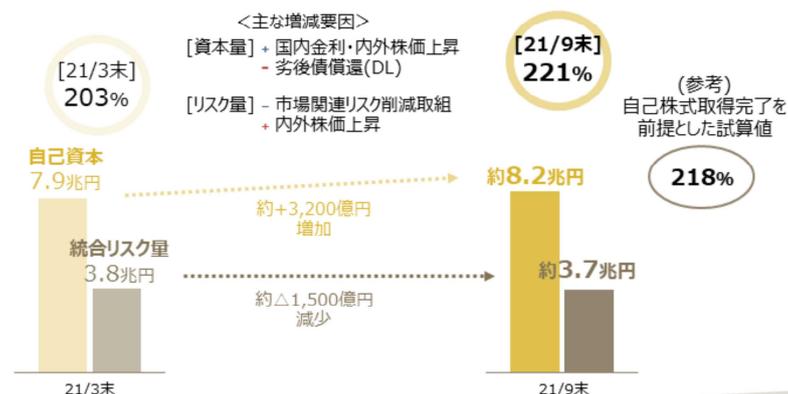
経済価値財務健全性 (資本充足率(ESR)・リスクプロファイル)

- 資本充足率は、安定した金融市場環境や市場関連リスク削減の進展等により、前期末比+17%pt改善の221%
- リスクプロファイルは、金利リスク量の減少により、市場関連リスク全体の占率が前期末比で低下

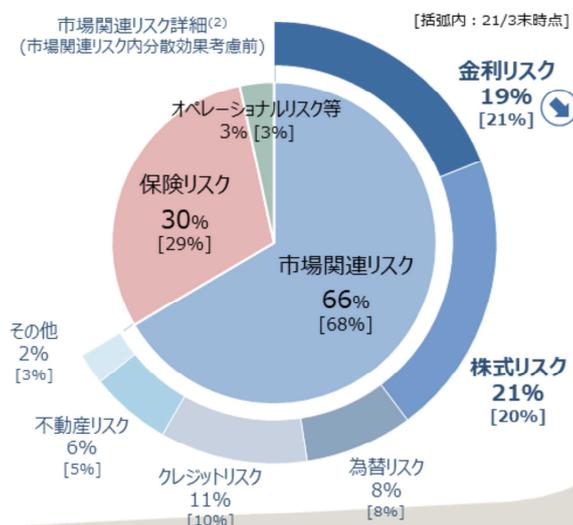
資本充足率(ESR)

21/9末 **221%** (前期末比 +17%pt)

市場関連リスク削減取組により、株価上昇によるリスク量増加を相殺
資本量増加とリスク量減少により、ESRは上昇



グループ統合リスク量内訳⁽¹⁾
(21/9末 保険・市場関連リスク間の分散効果考慮前)



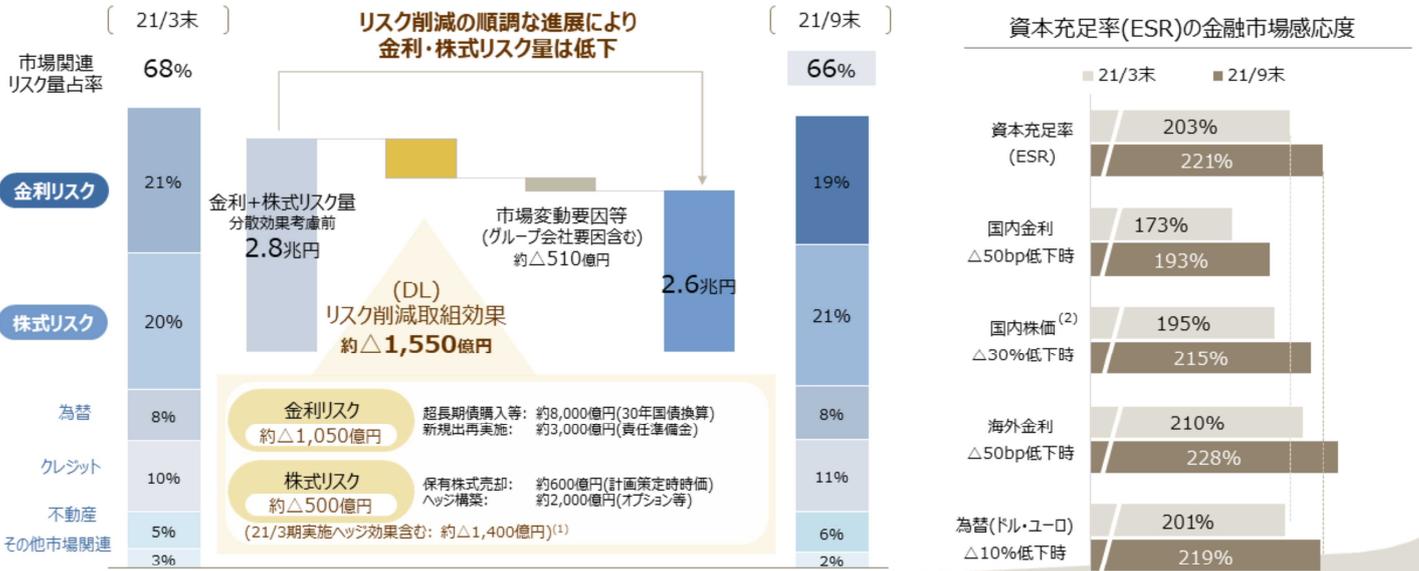
*21/3期より基準変更(円金利の超長期補外のための終局金利等の変更(3.5%→2.5%)、DFLの負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映を実施) リスク量は内部モデルに基づき、信頼水準99.5%にて算出(保有期間1年 資本量・リスク量はいずれも税引後ベース)

(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算分

- 資本充足率は、EVの増加とリスク削減取組の効果によって、前期末比17%増加し、221%となりました。
- 市場関連リスク量の占率は金利リスク量の減少により前期末比で低下しており、リスクプロファイルの一定の改善が確認できます。
- 9ページをご覧ください。

22/3期2Q 市場関連リスク削減状況・ESR金融市場感応度

- 市場関連リスク削減は、金利リスクを中心に順調に進展し、株式リスクもデリバティブによる追加ヘッジポジション構築を完了
- 資本充足率の金融市場感応度は、国内金利低下時の影響が大きく低下



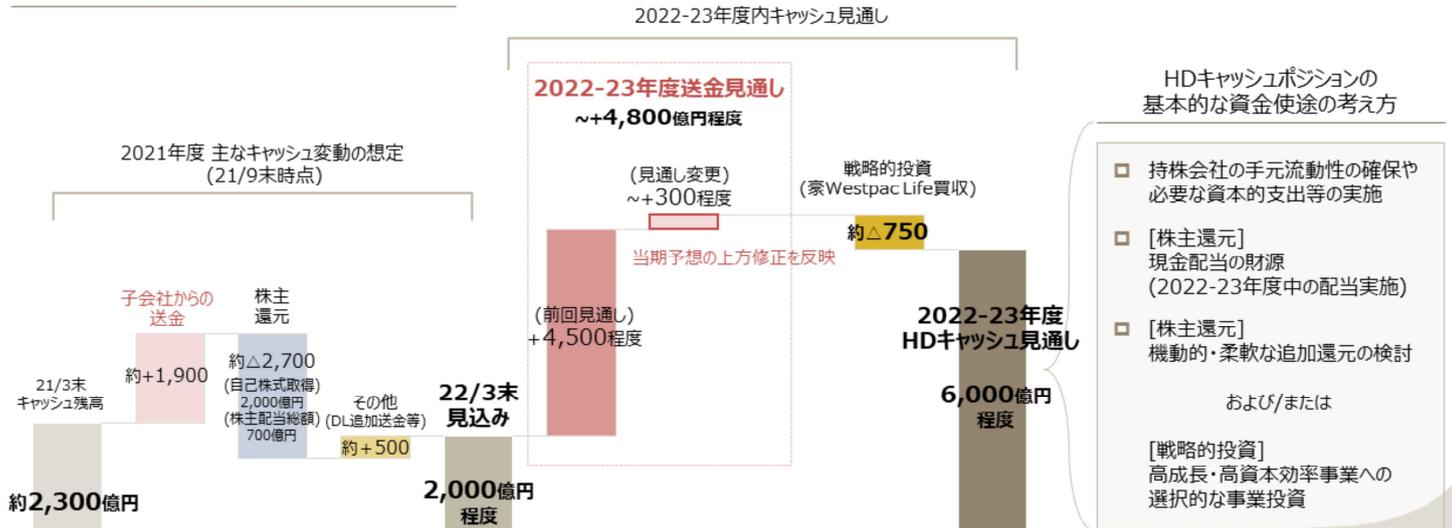
(1) 現中計期間のリスク削減効果の前倒しを目的に21/3期中に構築した株式のヘッジポジションによるリスク削減効果(約△900億円)を含む (2) 当期より国内株式市場との相関の低いヘッジファンドを除外し、21/3末も同基準にて計測

- 上半期のリスク量削減取組は、超長期債の購入や出再の実施、株式リスクのヘッジポジションの構築など、順調に進展しています。
- この結果、資本充足率の感応度は、国内金利、国内株価等において前期末より減少させることができました。
- 10ページをご覧ください。

持株会社(HD)キャッシュポジションのアップデート

- ・ 当期のグループ修正利益の上方修正を踏まえ、2022-23年度の送金見通しは当初想定からの増加を見込む
- ・ HDキャッシュは、一定の手元流動性等を確保の上、安定的な現金配当の実施と追加還元や戦略的投資の検討に活用

HDキャッシュポジションの推移⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾



(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む (2) 米プロテクト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を実施 (3) 子会社からの送金見通しを除き、2021/9末時点にて確定しているキャッシュ変動のみを反映

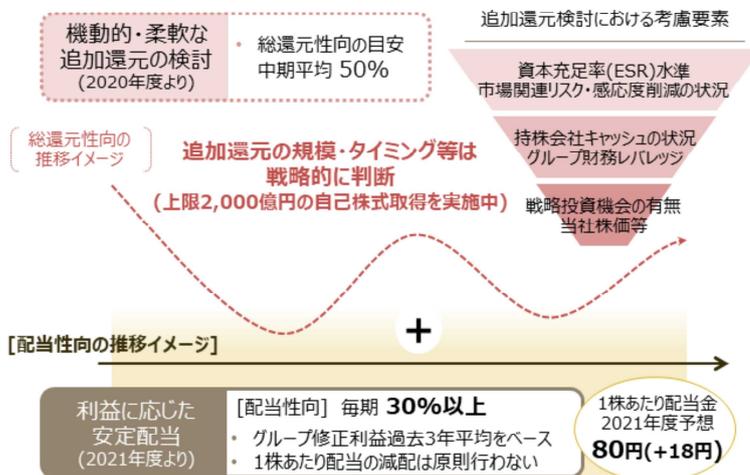
10

- 続いて、持株会社のキャッシュについてご説明します。
- 当期の主なキャッシュ変動は、子会社からの送金に加え、自己株式取得を含む株主還元の実施を織り込み、期末には2,000億円程度になると見込んでおります。
- その後の2年間においては、当期のグループ修正利益の上方修正によるインフローの増加と、豪州における戦略投資に関わるアウトフローを織り込むと、6,000億円程度になると想定されます。
- キャッシュの用途に関する基本的な考え方には変更はなく、一定の手元流動性を確保するなどした上で、株主還元や成長投資に振り向けてまいります。
- 11ページをご覧ください。

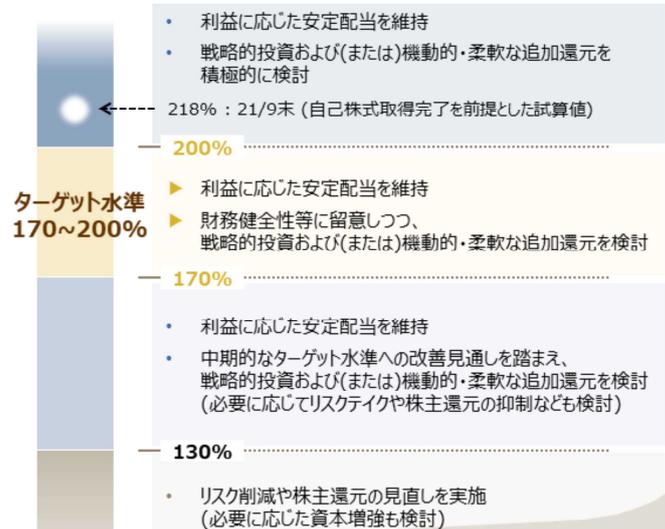
利益に応じた安定配当と機動的・柔軟な追加還元の検討

- 業績見通しの上方修正を踏まえ、当期の1株あたり配当金予想を80円(期初予想比+3円・前期比+18円)へ上方修正
- 引き続き、魅力ある株主還元の実現に向けて、機動的・柔軟な追加還元を検討

株主還元方針



資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



[自己株式消却方針]
用途が見込まれない自己株式は保有しないものとし、用途が見込まれない自己株式を保有している状態が生じた場合には、適切な時期に自己株式の消却を行います

- 株主還元方針について再掲しています。
- 新中計の発表と共に打ち出した新たな株主還元方針に基づき、また、当期の利益上方修正等を踏まえ、1株あたり配当を80円とする増配予想を発表しております。
- 13ページをご覧ください。

国内事業戦略の取組状況

- （このスライドに読み原稿はありません。）

新中期経営計画
国内事業戦略



保障

▶ お客さま一人ひとりの多様化するライフスタイル・保障ニーズに対応した商品/引受・関連サービスの拡充(タイムリーに提供)

- 一生運のパートナー 第一生命**
社会保障ベースのコンサルティングと連動した「所得を守る」費用に備える商品展開
生涯設計デザイナー体制の高効率化
- ネオファースト生命**
医療系商品差別化(オーダーメイド等)とアフィニティ向け・デジタルチャネルへの展開
- 第一スマート**
次世代を担うミレニアル・Z世代に向けた、シンプル・デジタル完結型保険の展開

健康・医療

▶ 生保事業との親和性を踏まえた未病・予防領域への挑戦(エコシステム創造等による収益事業化や蓄積データ活用)

健康・医療分野での展開

- 健保組合医療費抑制支援事業⁽¹⁾
 - 将来医療費予測AI・コンサルティング
 - 保健事業実行支援(パートナーサービス)
 - 健康増進アプリ(QOLism)

(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

資産形成・承継

グループの強み(資産運用・商品開発・営業基盤)を活かした、資産形成・承継への商品開発・コンサル・関連サービス展開

アセットマネジメント	個人向け貯蓄	団体年金
資産運用力 運用商品組成力	個人・窓販営業力 貯蓄商品開発力	法人営業力 年金商品開発力 (特別勘定等)
Asset Management One Janus Henderson	第一生命 第一フロンティア生命	第一生命

+ 関連領域・サービス(資産管理・チャネル等の補完)

つながり・絆

▶ 持続的な社会や幸せへの貢献に向けた取組みを通じ、お客さまとの新たな接点・保険機会を創出

外部パートナーとの積極的な業務提携

- 婚活支援 (IBJ)
- 事業承継支援 (FORVAL)
- 終活支援 (鎌倉新書)

+ 更なる拡充

第一生命の中長期的な競争力確保に向けた
事業生産性の向上

生涯設計デザイナー体制の
改革・高効率化

固定コスト削減と
戦略的な人財シフト

- ここからは、国内事業戦略について、CXデザイン戦略と6つの主要な取組みについてご説明していきます。
- 早速14ページをご覧ください。

CXデザイン戦略

- ・ 来年度の本格稼働に向けて、CXデザイン・システムの構築は順調に進展
- ・ 当社版OMOの実現により、保険機能としてのお客さま手続き・サービスクオリティの改善とともに営業領域の生産性を向上

CXデザイン・システムを通じた 最良・最適な体験価値のタイムリーな提供

目指す姿

- ・ 線(一生涯の日常)での接点
- ・ お客さまがチャネル選択(デジタル・対面)
- ・ 保険+非保険サービスの提供
- ・ ビッグデータ・AI分析の活用
- ・ 能動的な加入の拡大

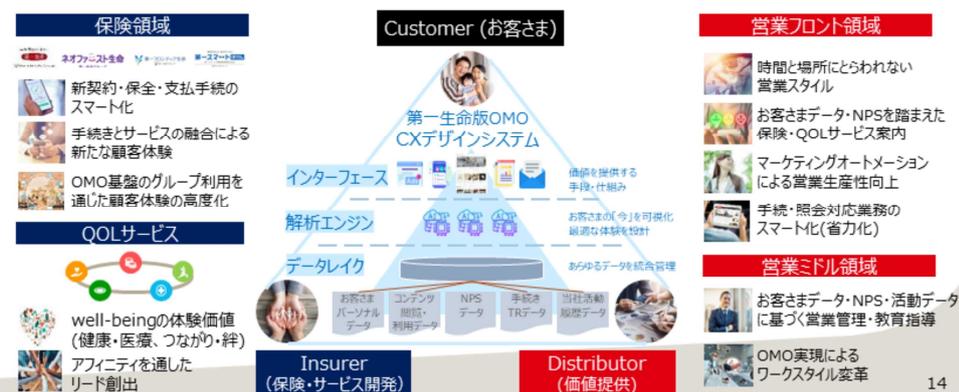
〔 当社版OMO 〕



CXデザイン・システム開発の進捗アップデート

- ✓ 来年度の稼働に向けたオンライン・プラットフォーム開発を開始し、順調に進展
デジタルを通じたお客さまとの接点確保の枠組みや、体験価値の提供コンテンツ・サービスのラインアップを構築中
- ✓ 他社ベンチマーキングに加え、当社個別のNPS導入(下期以降予定)により、課題認識とCX改善サイクルの構築へ
- ✓ 当社版OMOの実現を通じ、保険機能としての手続き・サービスクオリティの改善とともに営業領域の生産性向上を目指す

〔 当社版OMOによる機能強化(2026年までに実現する姿) 〕



■ 国内事業では、お客さまに感動体験をお届けする新たな戦略の基盤づくりに取り組んでいます。お客さまの在りたい姿の実現や、様々な悩みごとの解決をお手伝いしていくためのプラットフォームとなる「CXデザイン・システム」については、来年度の稼働に向けて、グループ一丸となって開発を進めているところですが、現時点での基本設計について3点ご説明します。

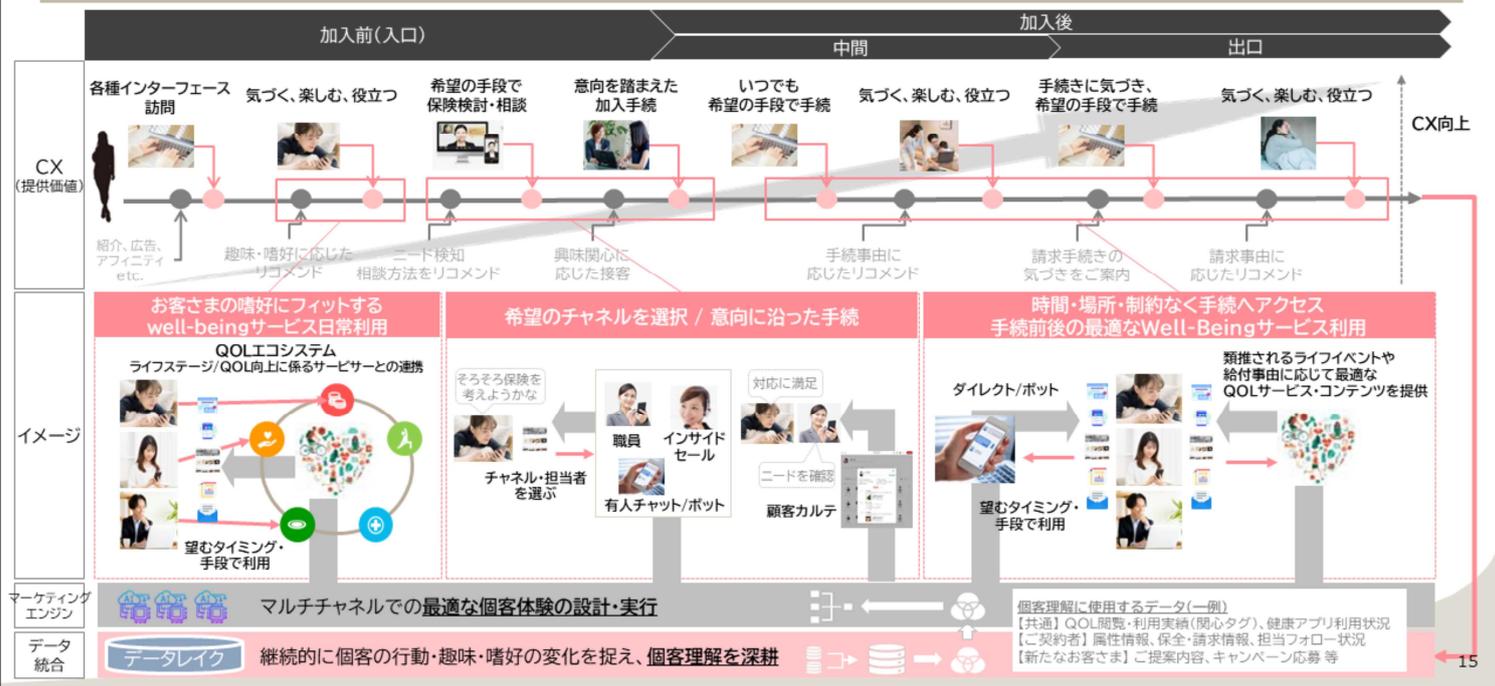
- まず、日本全国のお客さまに関する多種多様なデータを国内グループ各社で共有し、膨大なデータレイクを形成します。これにより、一人ひとりをより深く理解するための基盤を固めます。
- 次に、そのデータを解析するマーケティング・エンジンも国内各社で共有することにします。これにより、お客さま一人ひとりについての理解をグループ横断的に共通し、お客さまの「今」に最も適した体験をカスタマイズできるようになります。
- 最後に、各社においてお客様インターフェイスを開発し、いつでも・どこでも・お客さまが望む形でアクセスしていただけるよう、お客さまとのつながりを「点」から「線」へと変えていきます。

■ また、KPIとしている「業界トップ水準のNPS」を実現するために、お客さま視点によるCX改善プロセスを組み込んでいきます。現在、当社グループでは、総合満足度としてのNPSだけでなく、タッチポイントごとのNPSの取得に向けて実務的な設計を進めていますが、このトライアル期間において、すでにお客様満足の観点から課題が明らかになっており、手ごたえを感じています。

■ 16ページをご覧ください。

CXデザイン・システムで目指すお客さまへの提供価値の向上

・ 入口・中間・出口のタッチポイントで個客理解に基づく最適なコンテンツ・サービス提供とコミュニケーション変革を実現し、CXを向上



■ (このスライドに読み原稿はありません。)

[4つの体験価値] 保障

- ・ グループ3ブランドにおいて、当社グループの新たなお客さま基盤の拡大に繋がる新商品展開を加速
- ・ お客さまへの保障提供価値の細分化・パーソナライズ化を見据え、付加サービスも含めて商品の差別化を強化

多様化するライフスタイル・ニーズに対応した保障商品・サービス提供

社会課題

- ・ 若年層の保障加入率の低下
- ・ 高齢化社会に伴う医療・介護ニーズ拡大

環境変化

- ・ ライフスタイル・ニーズの細分化・多様化
- ・ QOL向上・健康増進意識の高まり
- ・ デジタル接点志向(非対面/非接触ニーズ拡大)

取組KPI

国内お客さま数
営業収益価値

〔 マルチブランド・マルチチャネル 〕

	一生涯のパートナー 第一生命	ネオファースト生命 第一生命グループ	第一スマート Dai-ichi
お客さま (市場)	マスマーケット (ミドル・シニア)	マスマーケット (比較志向)	ミニリアル Z世代中心
商品	総合 ラインナップ	医療中心 差別化	コミュニティ 特化型
中核 チャネル	専属チャネル	兼合代理店 (Webダイレクト)	ダイレクト (スマホ等)

〔これから〕CXデザイン・プラットフォームへの接続

お客さま基盤の拡大に繋がる商品展開の加速

- ✓ 第一生命の「限定告知型入院一時金保険」(6月発売)をはじめ、ネオファースト生命、デジホの各ブランドにおいて、お客さま基盤の拡大に繋がる特徴的な保障新商品を展開
- ✓ 今後もお客さまへの保障提供価値の細分化・パーソナライズ化を見据え、付加サービスも含めて商品の差別化を強化
- ✓ 第一生命では、社会保障ベースのライフコンサルティングに完全連動した商品ラインアップの構築を目指す

〔 年齢層別新契約・保有契約件数の分布と新商品展開 〕



- 国内におけるプロテクションギャップの解消を目指す「保障」の分野は、引き続き熾烈な競争環境の中にありますが、当社グループは大きく2つ、「商品・サービスのパーソナライズ化」と「新たな引受領域への深化」を軸として取り組んでいます。
- ご覧のように、当期においてもグループ各社が独自色のある商品を発売しており、従来課題であった次世代の保障中核層からの新契約は増加しました。
- 今後もライフスタイルやニーズが一層多様化・細分化していく中、より多くのお客さまから支持をいただけるよう、斬新で柔軟な商品・サービスの提供を通じて、マーケットをリードしていきたいと思えます。
- 17ページをご覧ください。

〔4つの体験価値〕 資産形成・承継

- ・ 金融環境やお客さまニーズの変化を捉え、お客さま(個人・法人)の資産形成に資する新商品・独自サービスを拡充
- ・ DL団体年金では、特別勘定商品のラインナップ強化に加え、デジタルを活用してお客さまに新たな付加価値を提供

生保の強み・グループ総合力による
競争力ある商品・コンサルティング提供

社会課題

- ・ 人生100年時代の資産形成の必要性
- ・ 次世代への資産承継

環境変化

- ・ グローバルな超低金利環境の長期化
- ・ 税制優遇やデジタル等の運用機会の多様化

取組KPI

国内お客さま数
運用・管理受託資産残高

資産形成を支援する商品と独自サービスの提供拡充

- ✓ DFLにおいて、低金利環境が続く一方で株式市場が堅調に推移する中、元本割れリスクを抑制しつつ、運用成果に応じて将来の受取額の増加が期待できる資産形成向け個人年金保険(安心道しるべ)を販売開始
- ✓ DL団体年金は、10月より一般勘定における予定利率引き下げを実施する中、法人顧客の多様な運用ニーズに応える特別勘定商品の新規開発と積極的なコンサルティング活動により、特別勘定の受託残高を拡大
- ✓ 確定拠出年金加入者向けロボアドバイザーアプリ(DCのサブリ)の展開拡大に加え、公的・企業年金等を含めた将来収入・支出の全体像を見える化する「年金ダッシュボード」の提供を企画中

〔 法人向け企業年金商品と当社独自のサービス展開 〕

〔特別勘定〕 下半期より2つの新商品を展開
「指数連動型配当口」(10月)、「グローバル株式総合口」(1月)

〔デジタル活用のサービス拡充〕

- ・ 将来収入・支出の見える化による、従業員の資産形成意識の向上
- ・ ロボット機能による投資教育や運用支援(確定拠出年金(DC)導入企業向け)

DCのサブリ導入企業数*
47社(DC加入者10万名超)

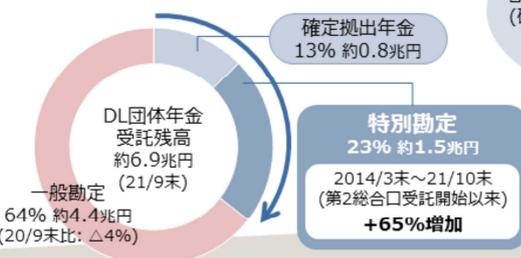
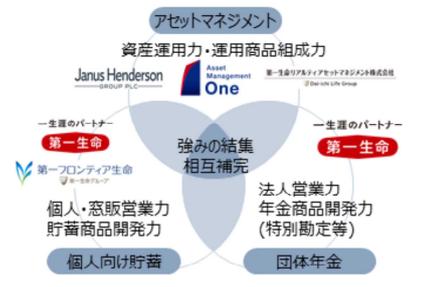
* 21/10末時点

〔税制優遇を活用した資産形成提案〕

- ・ 個人向け投信(NISA活用)や中小企業向けのiDeco+提案活動を順次展開
- ・ 資産形成・承継分野の高付加価値コンサルティングの提供に向けて、人財育成を強化



〔 グループ総合力 〕



- 次に、「資産形成・承継」領域についてご説明します。
- 人生100年時代における老後資金ニーズが高まる一方、長引く低金利環境による資産運用難は、私たち保険会社だけでなく国民の皆さまにとっても深刻な逆風となっています。
- こうした中、当社グループは、従来の業務領域の壁を越えて新たなソリューション提供力を獲得していくために、現在、野心的な戦略の検討を進めているところです。足元の取組みとしましては、お客さまとwin-winの関係になれるような商品開発・商品改定や、アプリ等のサービス提供に努めております。
- 18ページをご覧ください。

- ・ 健保向け医療費抑制支援事業は、順調に導入企業が拡大し、想定に沿って着実に事業展開が進展
- ・ デジタル領域での強みを持つDeNA社との業務提携を通じ、各種サービス展開とともに共同研究やデジタルマーケティングを拡大

**非保険領域への新たな事業展開
社会課題解決を通じたお客さま接点創出**

社会課題

- ・ 国や健保の医療費の増加
- ・ 健康寿命と生命寿命のギャップ拡大
- ・ 少子化(未婚・晩婚化)

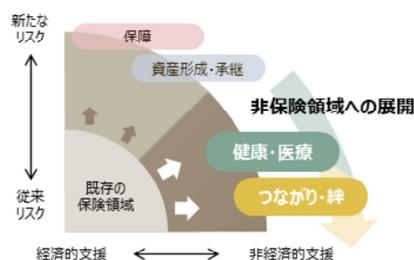
環境変化

- ・ コロナ禍によるデジタル化の急速な普及
- ・ 地域コミュニティの希薄化

取組KPI

- 提供サービス利用者数
- サービス利用による蓄積データの利活用

〔 保険周辺領域への展開 〕



健保向け医療費抑制支援事業の推進

- ✓ 4月の事業開始以降、8つの健康保険組合において導入が決定(組合員数合計: 約30万人)
- ✓ お客さまの声を踏まえ、提供サービスの更なる拡充へ(メンタルヘルスや女性の健康増進など)

〔 QOLismアプリを通じた豊富なコンテンツ提供 〕



DeNA社との新たな顧客体験の共創

- ✓ 当社グループのリアル領域とDeNA社のデジタル領域でのノウハウを活かし、ヘルスケアを中心とした女性向けサービス展開を実施
- ✓ ヘルスケアデータ活用の共同研究や、デジタルマーケティング等による新たな顧客接点の創出も検討

〔 DeNA社との業務提携における協業領域 〕

- 「健康・医療」領域では、生命寿命と健康寿命とのギャップの縮小に向け、人びとのwell-beingに貢献することを目的としています。
- 第一生命が4月に始動した健保組合向けの医療費抑制支援事業は、大変心強い反響をいただいております。現在、8つの組合で、組合員数合計で30万名の方々の支援を見込んでいます。
- また、グループ会社のQOLead社が提供するスマホアプリ「QOLism」は、おかげさまで当社グループ以外の健保にも採用いただけ始めており、シンプルでバランスの取れたコンテンツが好評をいただいております。
- 「つながり・絆」領域では、多様なビジネスパートナーとも協業しながら、保険の枠にとらわれないサービスメニューの増強に取り組んでいます。DeNA社との協業取組みとして、Webサービス「ハレトケ」、スマホアプリ「カラダモ」のサービスを開始しています。今後も、同社のデジタルマーケティング等のノウハウを当社グループのケイパビリティと掛け合わせることで、社会課題の解決に向けた取組みを進めてまいります。
- 19ページをご覧ください。

第一生命の中長期的な競争力確保に向けた事業生産性の向上

- ・ お客さまに選ばれ続ける生涯設計デザイナーへの体制改革の実現に向け、新たな採用・育成取組を本格的に開始
- ・ DL全社横断での継続的な業務体制の抜本的な見直しとともに、必要なCX/DX投資と人財シフト計画を推進

生涯設計デザイナー体制の改革・高能率化

目指す水準

営業収益（2026年度以降）
対コロナ前+10%以上増加

評価制度や採用・育成体制を含め、これまでの取組から一線を画した、より「質」を重視した改革を実行

- ・ 生涯設計デザイナー・高能率者数：約1万人以上（デザイナー数全体の約20→30%への拡大）
- ・ 個人能率：対コロナ前+20%以上増加（2023年度は横這いまでの改善を想定）

新たな採用運営の開始と教育・育成の強化

- ✓ 採用基準の厳格化や四半期毎の採用サイクルを導入するとともに、拠点ごとの採用上限を設定した新たな運営を開始
- ✓ 社会保障制度に関する重点教育プログラムを展開
- ✓ 優秀な人財確保と定着率の改善に向け、入社5年目までの給与体系の「安定化」「シンプル化」を予定
- ✓ 初期教育体制・期間・カリキュラムの大幅拡充とともに、「検定制」により、スキルレベルを見える化（一定水準に到達した上で活動開始する仕組みへ）

■ 採用実績数 ■ 適性高評価占率(社内指標)



固定コスト削減と戦略的な人財シフト

目指す水準

固定コスト（2026年度までに）
2020年度対比△300億円削減

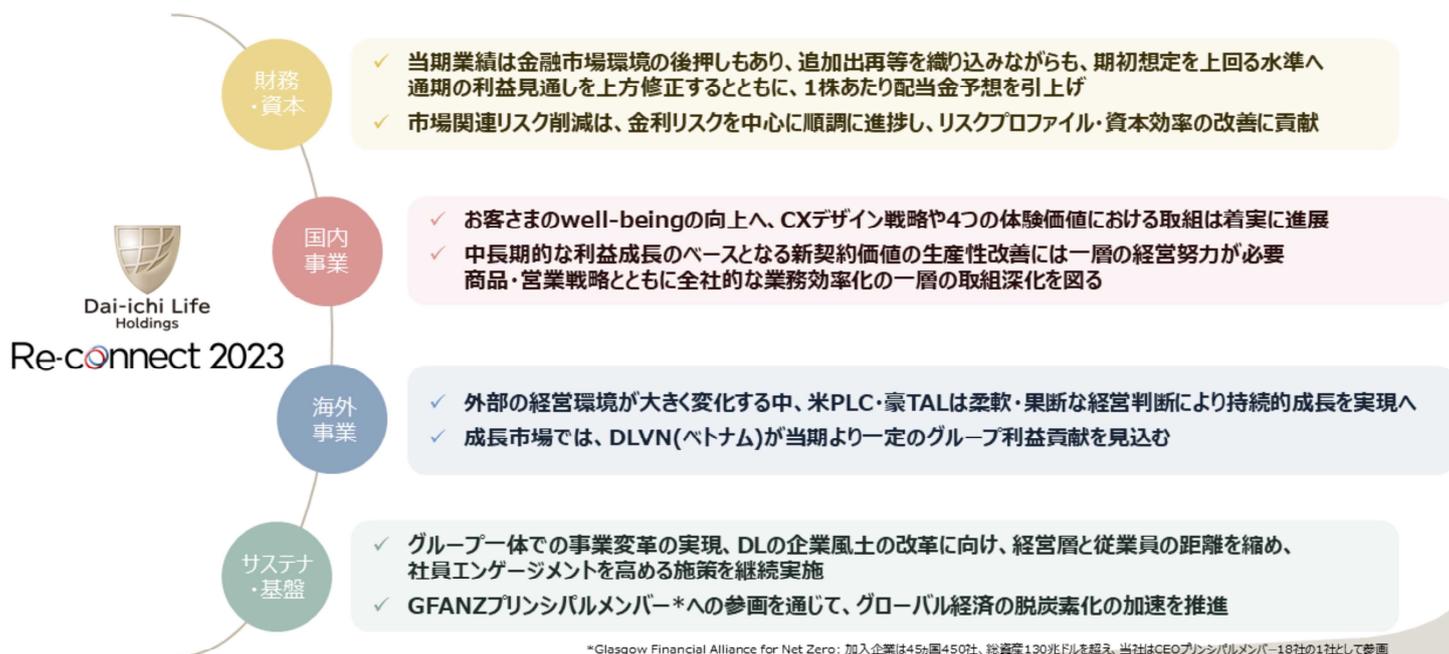
デジタル活用等による業務効率化と戦略的な人財シフト
ビジネススタイル変化に適応した事業費合理化の追求

- ・ 対象コスト（2020年度約2,400億円）の約13%
- ・ 2023年度までに約△50億円削減を見込む
- ・ CX/DX推進関連投資を除く（毎期130億円程度）
*事業費計上以外の投資を含む
- ・ 戦略的な人財シフトに伴う効果を含む
（3,100名程度・社員全体の約23%）

DL全社横断での業務体制の抜本的な見直し

- ✓ △300億円削減に向けた各種施策の検討・実施プロセスは概ね順調に進展しているものの、うち一部取組の具現化に向けた検討進捗が想定を下回っており、全社的な削減対象の再点検を実施中
- ✓ デジタル活用によるリモート業務の一般化を踏まえ、交通費や交際費の削減、ファシリティの有効活用等、働き方や研修運営の見直しによる生産性向上と費用削減の取組を推進
- ✓ 今期は、コミュニケーションツール開発やデジタルマーケティングのほか、データマネジメント基盤の拡充やデジタル活用に伴うサイバー・態勢強化等のIT関連投資を中心に、CX/DX関連投資を約130億円実施予定
- ✓ 次期中計を含めた6年間の戦略的な人財シフト計画とともに、従業員がスキルアップを選択し、グループ内外の人財流動性を高めるキャリアローテーション・育成トレーニー制度を新設

- 第一生命の事業生産性の向上について、2点ご説明します。
- お客さま感動体験をお届けする主役ともいえる生涯設計デザイナーチャネルでは、中長期的な目標として、コロナ前の10%以上に相当する営業収益の増加を掲げております。具体的には、採用方法や給与体系の見直し、営業手法や教育の充実等、様々な取組みを始動させております。
- 一方で、固定コスト削減については取組みの強化が必要な状況です。第一生命の新契約価値については下方修正を発表しましたが、営業収益に対する固定費負担が重くなっていることが一因です。固定費の削減計画においても、個別取組の積み上げ額が中長期的な目標である300億円に達しておりませんので、現在、計画の再点検を進めています。
- なお、これらの取組みを加速するために、CX/DX関連投資を先行的に実施しております。例えば、複雑な保険手続きはポジティブな感動体験に繋がりにくいものであるばかりか、煩わしい思いが発生しやすいエリアですので、デジタルを活用してポイントを解消する必要があります。非接触で利便性の高いサービスの導入など、お客さまがご不便を感じない「エフォートレスなサービス」の実現は、チャネルの生産性を高め、固定コストの削減にも寄与する取組みですので、是非とも皆さまのご理解をお願いいたします。
- 20ページをご覧ください。



- 最後に総括をいたします。
- 当上半期は、グループ修正利益・当期純利益が期初予想を上回り、利益の上方修正とともに、増配予想も発表することができました。
- 新中計は順調に滑り出したようにも見えますが、上期増益及び通期予想の上方修正の要因には、資産運用環境の好転による影響や、納税制度変更に伴うノンキャッシュの利益の増加などが含まれており、実力以上の部分もあったと認識しています。
- また、国内の新契約価値の状況を踏まえれば決して楽観できる状況だとは思っていません。今後は、CX向上に向けた取組みはもとより、商品・チャネル・コスト構造など、バリューチェーンの再点検を行い、課題に対処してまいります。
- 海外では、コロナの推移を個々に見極める必要はあるものの、オーストラリアでの戦略投資の成案、ベトナムの利益成長など、地道な努力が実を結び始めています。
- 経営基盤の強化に向けては、第一生命の企業風土の改革に向け、社員エンゲージメントを高める施策を継続実施しております。
- サステナビリティ取組みでは、COP26に先立って設立されたGFANZ（Glasgow Financial Alliance for Net Zero）に参画しました。当社はアジア唯一のプリンシパルメンバーとして、金融業界全体の脱炭素化を目指す取組みを統合する役割を担い、より良い未来の社会に貢献してまいりますので、今後とも引き続きご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。
- 以上で私からのご説明を終わらせていただきます。

[参考] 主なグループ重要経営指標(KPI)・国内事業における重要施策

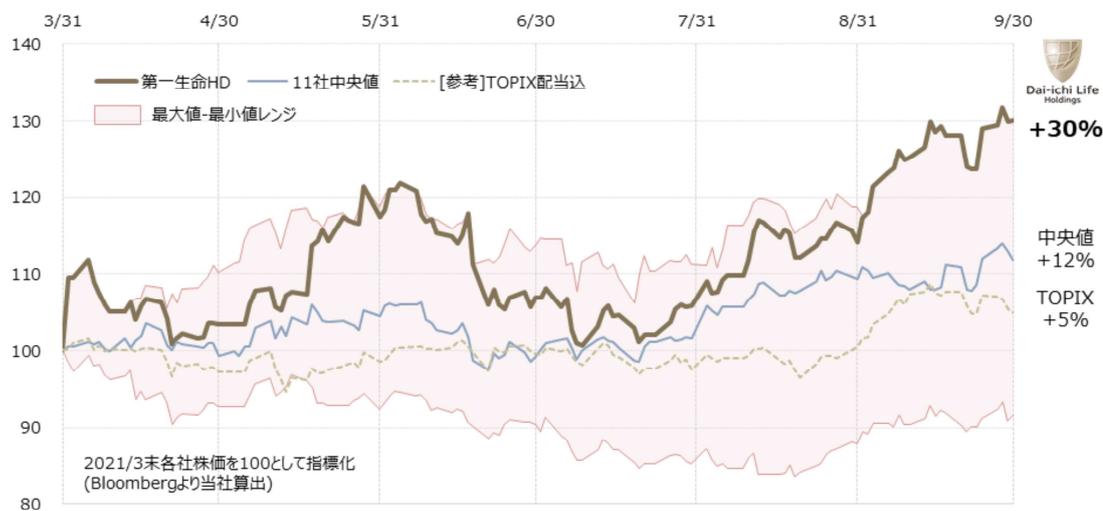
	重要経営指標(KPI)	中期経営計画(2023年度) 目標水準	中長期の方向性	直近実績・見通し
資本効率(会計利益)	グループ修正ROE (グループ修正利益ベース)	8%程度 <small>想定資本コスト: 8%程度への低減を想定 (現在10%との自己認識)</small>	9%程度 (2026年度目標)	22/3期見通し 7.1%
資本効率(経済価値)	グループROEV	中期的に目指す姿として: 平均8%程度 (2026年度目標)		2Q未実績(年率換算前) 8.8%
リスクプロファイル変革	市場関連リスク削減 (対21/3末 金利・株式リスク)	リスク量削減△5,600億円 (金利・株式リスク約20%相当)	追加金利リスク削減△2,600億円 (~26年度・21/3末~累計約8,200億円)	2Q未実績 約△1,550億円
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		21/9未実績 221%
市場評価	相対TSR (株主総利回り)	国内外の競合10社とのパフォーマンス比較において 相対的な優位性を築く		21/9未実績 第1位
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	22/3期見通し 修正利益 2,700億円程度 新契約価値 1,190億円程度
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) 延べ1,200万人
	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 *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

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

[参考] 株主総利回り(TSR)⁽¹⁾の推移

当中期経営計画公表(2021年3月末)以降のTSR推移



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

最大値	130
中央値	112
最小値	92

[自己株式取得の状況(3/31決定)] 取得予定最大株式数: 170百万株 最大取得価額: 2,000億円
 ● 取得状況(10未現在) 取得済株式数: 44百万株(進捗率 26.1%) 取得価額: 980億円(進捗率 49.0%)

(1) TSR(Total Shareholder Return: 株主総利回り)は、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
 (2) 国内保険グループ5社(カネば生命保険、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

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

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。