

2022年3月期第2四半期 決算・経営説明会 質疑応答要旨

日時 : 2021年11月18日(木) 9:30~11:45

回答者: 第一生命ホールディングス	代表取締役社長	稲垣 精二
	取締役常務執行役員	隅野 俊亮
	執行役員	落合 敦子
Protective Life Corporation	EVP, CFO	Steven Walker
TAL	CFO	David Lees

【第1部: 海外事業 (先進国)】

Q TALの買収案件からの価値創出について、キャッシュ創出額の50%以上をシナジーによって得る計画となっているが、このシナジー創出のための具体的な取組み、およびその取組みが業界他社比でどのような優れた点があるのか教えてほしい。

A (TAL) シナジー創出を推進する取組みとして、販売チャネルの最適化による機能重複の排除や規模の活用により経費面からのシナジーが期待できるほか、資本面や価格面でも多岐に渡る取組みが可能である。また、TALや第一生命を通じて再保険にも取組んでいきたい。他社への言及は差し控えるが、競争優位性に繋がるものとして、当社ではM&Aを検討する際に確実な戦略的成果を得ることを最も重視している。Westpac Lifeは1,300万人の顧客基盤へのアクセス、20年間の販売提携契約を通じた成長機会を有することに加え、デジタル面でも良好な戦略的パートナーだと確信している。買収において適切な財務規律が確保されることも重視している。また、当社は非常に優れた買収執行チームを有しており、同チームはAsteron Lifeの統合作業を終え、Westpac Lifeの統合作業も実行する予定である。

Q PLCとTALの2社について、新契約の平均デュレーション、IRRターゲットとハードルレートの数値を教えてほしい。

A (PLC) 買収事業に限って申し上げます、デュレーションは、ターゲットとする保険契約ブロックの性質に依存する。生命保険ブロックは負債デュレーションが長くなる傾向がある。我々は生命保険事業に焦点を当てているが、場合によっては、Liberty MutualやGreat-Westのように、生命保険と年金保険のブロックを組み合わせた取引を行うこともある。すべての取引についてリスクを分析し、ハードルレートとIRRを設定しているが、目標数値は公表していない。

(TAL) PLCと同様に、あらゆるリスクを考慮するが、個々の取引に用いるハードルレートは公表していない。IRRについては、10%レンジを達成出来るよう取組んでいる。

- Q TALについて、買収事業ではなく、通常の事業におけるデュレーション、IRR、ハードルレートについてはどうか。どのようにコントロールしているのか。
- A (TAL) ビジネスラインによってデュレーションは異なる。個人保険の契約群のように長期の保険契約の場合はデュレーションが長くなり、顧客が法人である団体保険の場合デュレーションは短くなるが、商品の仕組みによって異なる。個々の事業のIRRを共有することは差し控えたいが、プレゼンテーションでも述べたように退職年金商品の投入等、商品ミックスの変化や顧客への付加価値提供という観点でIRRの改善に取り組んでいる。
- Q 米国では、長期保険契約に関するFASB（米国財務会計基準審議会）の基準適用が上場企業については2023年から開始される。PLCは非上場なので義務化は先だが、これを適用した場合の影響について教えてほしい。
- A (PLC) PLCは上場企業ではないため、2023年からではなく2025年から適用することができる。社内のワーキンググループを立ち上げ、社外アドバイザーも交えて、影響を分析している。現時点で共有できる定量的な影響金額は持ち合わせていないが、PLCは2015年にDLに買収された際に資産・負債をその時点の公正価値に洗い替えているため、そのような調整をしていない他社と比較すると、我々の場合の影響金額は小さくなるだろうと思われる。
- Q PLCが既に発表している7-9月業績において、リテール保険&年金事業の利益の減少は、責任準備金の死亡率等の前提変更によるものと想定しているが、コロナの影響を徐々に織り込んでいるということであれば、今後も同様の見直しが続くと考えるべきか、ここで頭打ちと思って良いのか教えてほしい。
- A (PLC) 2021年12月期第3四半期（以下、3Q）の業績は3つの大きな要素があった。まずは、デルタ株による死亡率の増加で、2Qはコロナ関連死亡率が減少したものの、3Qはデルタ株による死亡率が想定以上に増加し、リテール・年金事業の死亡率の差異に影響を及ぼしたことで、3Qに8,600万ドルの影響がでた。また、若年層の死亡数が増加したことで、3Qのみの請求者の平均年齢は63歳（3Q累計の平均年齢は73歳）と、ワクチン未接種の若年層の影響がこれまで以上に大きな影響を与えた。
- 2つめの要素として、3Qはアンロッキング（保険負債評価に係る前提の変更）の影響を受けた。最も影響が大きかったのは、死亡率の前提の変更によるもので、コロナとは関係なく、定期ユニバーサル保険（定期UL）の大型の契約群に関連したものである。その契約群において、死亡率の前提を上昇させたことで、主にリテールおよび年金事業にアンロッキングの影響として9,200万ドルを計上した。買収事業

の死亡率については想定内に留まっており、最近引き受けた事業でも適正な利益が得られている。

3つめの要素として、不動産ローンおよび証券投資収益が当社計画を4,700万ドル上回った。3Qの不動産ローンでは、繰り上げ返済が増え、また、参加型配当が増加したため過去最高を記録し、3,700万ドルのプラス影響をもたらす等、上述の、マイナスの影響を一部相殺している。また、ステーブル・バリュー事業も計画を上回る残高とスプレッドを確保した。

Q 定期ULの損益へのネガティブな影響はコロナによるものか。

A (PLC) 足元、コロナの影響も受けてはいるが、主に影響があったのは2010年と2017年に引き受けた事業で、定期保険に似た特性を有するものの、商品はユニバーサル保険であるためアンロックによる死亡率前提の変更が必要であった。これらの保険契約群は、当社の保有契約総額のうち2,000億ドルを占めていたため、当時の当社の保有契約に占める割合がかなり大きな契約群であった。加えて、コロナ以前の過去5年間の保険金請求割合の実績値と予想値を比較した結果、死亡率は4%増加しており、直近ではコロナに関連する死亡率の上昇も見られるものの、これについては一時的な影響であると考えている。

Q PLCの買収について、死亡保障の保険契約群をターゲットとしているとのことだが、死亡保障をメインとする保険会社か、保険契約群かを教えていただきたい。また、そこをターゲットとする戦略的な意味合いについて説明してほしい。

A (PLC) 死亡保障の契約群を選好するのは、金利感応度が低いからである。一方で米国市場への新規参入者の中には、より多くの代替投資戦略を持つことができるため、年金の方が好まれる傾向にある。我々は、そうしたプレーヤーとは直接伍することなく、長年の経験を有する死亡保障をより志向している。当社は、過去の死亡保障ブロック契約群の買収から非常に多くの良い経験を積んできており、これらの契約群はキャッシュフローの予測可能性が高い。

Q 日本では死亡率が低下傾向にあり死亡保障の収益性が改善していくため、その分野の保険の買収を検討する会社は多くあると聞くが、一方米国では、死亡率が上昇トレンドにあるため、買収後に想定よりも収益があがらない可能性もあると考える。こうしたリスクをどのように管理されているのか教えてほしい。

A (PLC) 我々は、クローズド・ブックの契約について長期間に亘り注視してきた。当社は長年の経験によって、死亡保障ブロック契約群の買収が、安定したキャッシュフローを生むものと考えている。また、死亡率やその他の事象に関する一定の将来に対する前提を置かなければならないが、過去の経験から、解約率や死亡率等の

要素がどのような影響を及ぼすかといった感覚にも長けている。

Q 来年度以降、FRB（連邦準備制度理事会）によるテーパリングが進み、金融環境が動く中で金利カーブも変動が想定されるが、事業環境、運用方針、買収事業への影響等をどのように見ているのか、考え方を教えてほしい。

A （PLC）我々はこれまで低金利環境の中で適切に事業運営をしてきた。ステーブル・バリュー事業については、スティーブなイールドカーブの環境下において、低い調達コストでスプレッド獲得の恩恵が得られるという特性がある。金利が上昇した場合には、このようなスプレッドベースの事業には明確に有利に働き、契約者に付与できる利率も改善する。また、運用資産の再投資利回りも向上し、保有契約の収益性も増加する。

買収事業においては、金利水準は買収価格に織り込まれることになる。我々の経験に基づき、買収評価時点の金利を考慮して不利な入札はしない。また、金利の上昇や下落といった様々な経済環境で契約群にどのような影響が及ぶかといった感応度分析を行い、買収対象のプライシングに織り込んでいる。金利の上昇は、通常保有契約に有利に働くとともに、買収事業においてもより多くの機会を生むという効果をもたらす。

Q クレジットスプレッドの悪化が予想されるが、運用のリスクアペタイトにどのような影響があるか。

A （PLC）商品のタイプによって異なるが、我々は金利感応度の低い商品にシフトしつつある。リタイアメント事業において、COLI（Corporate Owned Life Insuranceの略。契約者・受取人を法人、被保険者を従業員とする福利厚生等を目的とした生命保険）や変額年金を含む、スプレッドリスクを取らない特別勘定の分野に注力している。資料にある通り、新契約について金利感応度の低い商品ミックスへのシフトは順調に進んでいる。スプレッド・ビジネスについては、価格設定や適切なリターンを確保するために今後も慎重に市場情勢を注視していきたい。

Q PLCについて、RBCレシオは490%と目標（400%）を大きく超過しているが、資本活用の優先順位について教えてほしい。また、買収事業に関して運用資産残高の拡大を狙って年金契約群の買収相場が上昇しているとの話だが、死亡保障の分野における買収相場はどう評価しているか教えてほしい。

A （PLC）RBCレシオは健全性指標であり、我々は490%と必要十分な資本を有している。加えて負債資本倍率については、当社では30%を上限として管理しているが、目標である25%も下回っている。保障事業とリタイアメント事業双方の新契約の拡大に向けた資本投下を可能としてきており、2021年度においては計画よりも

多くの資本を投下している。2021年初めにアセット・プロテクション事業で買収した Revolos も好調であり、資本を投下している。リスク・リターンの水準感到留意しつつ、引き続き買収を含めた資本投下を行っていきたいと考えている。また、現在、米国ではM&A市場が非常に活況を呈している。要因として米国会計基準の改正により、特定業種が資本の解放や事業部門の売却を計画しており、状況としては当社にとって追い風だと考えている。そのため、今後も継続的に買収事業に対して資本を投入したいと考えている。

死亡保障の分野における買収相場については、売却対象の契約群によって異なる。利回りの面で問題を抱えている契約群もあるだろう。そのような契約群は、非常に低い価格で取引されており、出再手数料がマイナスになるケースもある。一方で、死亡保障の契約群のキャッシュフローについて、我々が理解し予測可能であるならば、我々のリスク許容度を満たす限りにおいて敬遠することはない。

Q T A Lの将来的なマーケットシェアに関心がある。今後も販売チャネルの拡大をしていくとのことだが、既に27%と高水準にあるシェアを、今後5年程度でどこまで拡大できるとみているのか。リテール、提携・ダイレクト、グループ別に、その可能性について教えてほしい。

A (T A L) 当社がリテール事業におけるM&Aを検討してきた背景としては、チャネル戦略を最適化することにより、将来のインオーガニックな成長をもたらすと考えたことが挙げられる。リテール事業においては、今後 Asteron Life、Westpac Life の両買収案件を成長のドライバーとして活用していきたい。加えて、団体保険事業においても成長を目指していく。既存の団体保険事業における顧客が非常に重要である。団体保険市場においては顧客となる退職年金基金に整理・統合の動きがある。退職年金基金が再編される過程において、当社は市場の主要なプレーヤーを顧客として有しており、この再編による合併を通じて更なる成長を見込んでいる。再編による拡大と、オーガニックな拡大の両面で成長が見込まれるとともに、リタイアメント事業と連携することで更なる成長も期待できる。

最後に、当社が開始する銀行を通じた保険販売による市場シェアの拡大を見込んでいる。当社は、パートナーである Westpac Life との強固な提携関係とデジタルの活用により、銀行チャネル内の顧客ニーズにアプローチできると考えている。豪州では、銀行窓販チャネルは新契約販売に係る重要なチャネルであった。状況は当時と変わったが、当社は銀行チャネルについてデジタル技術の活用により、シェア拡大に資するものと考えており、正確な数字は明らかではないものの市場としては今後2-3年で大きく伸びるとみており、過去同様の水準に回帰させられるものと考えている。

Q PLCについて、死亡率の上昇が懸念材料とのことだが、死亡率上昇がポジティブに働く年金事業においてもそれほどポジティブに働いていないという理解か、もしくは、生保事業における死亡率上昇のネガティブな影響が圧倒的に大きいということか教えてほしい。

A (PLC) 死亡率上昇の影響やコロナによる請求増加は、明らかに業績に影響を及ぼしている。当期の第3四半期末まで見てみると、期初計画に対して、死亡保険金の支払が約1億3,000万ドル増加した。一方で年金事業においては死亡率上昇により約3,400万ドルのプラスの相殺効果が生じた。我々の保有契約の規模を考えると、死亡保障のネガティブな影響は、年金事業のポジティブな影響よりも遥かに大きい状況にある。これらのネットベースでは、この9ヶ月における影響は税引前ベースでマイナス9,600万ドルであった。

Q PLCについて、今年3月に営業利益(税後)の今後3年間の見通しが提示されたが、基礎的な収益力ベースで我々が勘案すべき変動要因が現状あれば教えてほしい。

A (PLC) 現在、来年度予算をHDと協力しながら策定途上であるため利益水準について確定的な判断をするには時期尚早であるほか、2022年度や2023度にコロナがどのような影響を及ぼすかについては、まだ不透明である。説明にて述べたとおり、コロナの影響で上振れた死亡保険金請求については、一部影響が相殺されている。これは、例えば年金事業において、死亡による責任準備金の戻入れが発生し相殺されることが要因である。さらには、保険契約者の年齢を考慮すると、過去2年間のコロナによる想定を上回る死亡保険金請求の一部に、今後の5年間に於いて想定される死亡保険金請求が一定数含まれていると考えている。当社では、今後数年間にわたり、こうした相殺効果を得ることができると考えているが、それが現時点で、どの程度の効果をもたらすかは不透明である。

【第2部：財務/KPI・国内戦略】

Q (資料10-11ページ) 現在の資本充足率(ESR)の200%超過部分から、余剰資本が6,000億円以上あると推察できる。来期以降の自己株式取得金額の予想にあたり、200%超過部分を追加還元余地として期待してよいか。それとも、2022-23年度HDキャッシュ見通しをベースに還元余地を考えたらよいか。

A 後者である。後者の2022-23年度HDキャッシュ見通しをベースに、約6,000億円をどのように株主還元と戦略投資に分配するかを考えることになる。ESRは将来利益の現在価値を含めた経済価値指標であり、直ちにキャッシュ化できない要素を含んでいる。単純に200%超過部分が、直ぐに株主還元等に使用可能なものではない。

- Q (資料 10 ページ) HDのキャッシュポジションについて、ESR上の余剰資本の拡大に対して、子会社から配当等を通して送金される金額の増加が追いついていない。この状況を改善するための取組みを教えてください。借入等によりレバレッジを活用しないのであれば、グループ各社からの送金額を更に増やす等、どのような対応策が考えられるか。
- A (資料 10 ページ) 株主還元や戦略投資のベースとなるHDキャッシュポジションについて、グループ各社からのオーガニックな毎期の送金を中心となるとの考えに変更はない。適度なレバレッジ活用は当然に認識しつつも、検討にあたり一定の規律は必要である。グループ各社からの送金は、中核子会社のDLは送金率 100%を予定している。PLCやTALとも、資本政策やキャッシュマネジメントの観点から、従前の送金運営をレベルアップする方向で協議している。また、DFLはこれまで会計上の累損から配当が出来ていなかったが、現中計期間中に配当が開始可能になると見込んでいる。このように、レバレッジ活用等も選択肢として認識しつつ、基本は各社のオーガニックな利益成長からの送金額を高めていくことを主軸に考えている。
- Q 株主還元をキャッシュベースで考えているとのことだが、昨今、保険会社の経営やリスク管理が経済価値ベースにシフトしていく流れの中で、なぜキャッシュにこだわるのか。
- A 経済価値ベースとキャッシュベースの両方を注視している。経済価値ベースのESR170-200%というレンジをベースに、株主還元を含めた資本政策を考えていることに変化はない。ただし、実際の株主還元の実施は、その原資となるDLやPLC、TAL等のグループ各社からどれだけ送金を見込むか、HDキャッシュポジションが制約として極めて重要な要素になる。
- Q 経済価値上の余剰資本が発生している中、例えばDLからHDへ貸付を行う等、配当以外の方法で資金を融通して株主還元を行うことは現実的に考えられるか。
- A 現時点でも、HDと中核事業子会社であるDLの間では、グループ内ファイナンスとして一定の用途・目的に基づいた資金融通を実施している。ただし、HDにおける株主還元の財源という用途で資金をファイナンスするとした場合、DLにおける保険契約者保護や事業運営上の観点から、その適切性に関する規律が必要となる。また、同一人規制と呼ばれる、保険会社による同一法人に対する貸付等の与信制限も存在する。これらの制約の中で、経済合理性のあるグループ内ファイナンスは活用を検討したい。
- Q (資料 10 ページ) HDキャッシュの用途について、戦略的投資に関するM&Aへ

のアペタイトについて教えてほしい。

A 戦略投資は、資産形成・承継ビジネス、海外ビジネスに投資機会があると思っている。株主還元を確実にしながら、市場関連リスクを保険引受リスクやその他の市場リスクが低いビジネスにシフトしていく投資を検討していく。

Q (資料 10 ページ) HD キャッシュポジションについて、HD で安定的に確保しておきたい手元流動性の水準があれば教えてほしい。DL からの追加送金は、22 年 3 月末のキャッシュ残高の見込みを 2,000 億円に調整したようにも見えるが、ターゲットはあるのか。

A HD の手元流動性は、状況にも依るが数百億円程度は確保したいと考えている。DL からの追加送金は、HD の手元流動性の観点ではなく、持株会社体制移行時のグループ内ファイナンスに伴う計画的な返済であり、以前から予定されていたものである。

Q DL からの計画的な返済は今後の見通しにも含まれているのか。

A DL からの計画的な返済は今回で終了するため、見通しには含まれていない。なお、今後の DL は期間の修正利益の 100% 送金を想定している。

Q (資料 9 ページ) 金利リスク削減が進捗しているが、11 月 12 日の決算電話会議資料 11 ページでは、保有するスワップションの残高が減少している。どのような関係性なのか説明してほしい。

A 金利リスク削減は、現物債券の追加購入・入替とスワップション等のデリバティブの両方を活用してバランスを取っているが、上半期は現物の超長期債の買い入れが順調に進んだため、デリバティブのポジションを減少させた。現物債券とデリバティブを一体として考えているが、金利リスク削減は計画を上回って進展している。なお、金利リスク削減の中には、DL における責任準備金 3,000 億規模の出再による効果も含まれる。

Q 市場関連リスク削減計画は、現中計期間中に金利リスク量、株式リスク量をそれぞれ約 2,800 億円削減する計画であるが、進捗は、金利リスクはややハイペース、株式リスクはほぼ予定通りという理解で良いか。

A 現中計期間 3 年でのリスク削減計画について、この上半期で期間の 6 分の 1 が経過したが、金利リスク量の削減は計画を大きく上回るペースである。株式リスクに対しては、現物株式の売却とデリバティブによるヘッジポジションの構築があるが、計画通りに進捗している。

- Q グループ新契約価値の今期予想を1,590億円から1,190億円に大きく下方修正している。上半期実績が709億円であることを踏まえると、下半期に上半期と比べてネガティブな要因が想定されているのか。
- A 下半期に特段のイレギュラーな要因は想定していない。なお、通期の新契約価値の算出には、今期の通期実績に基づくユニットコストの上昇が織り込まれている。
- Q DLの新契約価値の期初予想からの下方修正は、プロダクトミックスの悪化とユニットコストの上昇によるものと認識している。今年度に顕在化したネガティブな要因は、来年度にどのように解消されるか。
- A 今年度は新型コロナウイルスの影響も残る中、既存のお客さまにおける保障見直しが相対的に多くなり、1件当たりの新契約価値が低下するケースもあったが、来年度はプロダクトミックスを改善させたい。なお、上期の新契約件数はコロナ前の前々年と比較して約125%と、活動量は維持できているので、より新契約価値の高い商品へシフトすることでプロダクトミックスは改善可能だろう。ユニットコストは販売量により変動するため、プロダクトミックスの改善によって低下することが見込まれる。また、働き方改革やデジタル活用により生まれる余力人財シフトの取組も、ユニットコストの改善に繋がると考えている。
- Q DLにおける新契約価値の低下は、今年度は営業職員チャンネルに販売目標を設定しなかったことが理由だと考えているが、経営としての評価・印象と今後の営業方針について教えてほしい。
- A 上半期のDL新契約価値は、課題が残る結果であった。しかし、営業組織へ販売目標を設けなかったことが原因ではなく、保障見直しが相対的に多かったことが主因である。活動量の指標としての販売件数は、コロナ前を上回っている。目標の有無に関わらず、営業職員の士気は高く、活動には手応えを感じている。経営としては、プロダクトミックスの改善に取り組む。
- Q (資料19ページ) 営業職員チャンネルのうち高能率層の生涯設計デザイナーが20%とのことだが、DLの新契約価値の何割を生み出しているのか。
- A DL個人保険・年金の新契約価値のうち、半分程度は高能率層からの契約との認識である。
- Q 国内生保事業の長期的な見通しについて教えてほしい。DLのビジネスモデルは、既存の営業職員チャンネルが根幹であると認識しているが、今後5年、10年先の営業職員チャンネルの在り方について教えてほしい。例えばデジタルを活用した契約獲得が主流になるのか、あるいはそれは難しく、引き続き営業職員チャンネルを維持して

いく必要があるのか。

A 営業職員チャンネルからの販売シェアが急減してデジタルに置き換わるという姿は想定していない。営業職員チャンネルは中核であり続け、デジタルを活用してその生産性を上げていくことを想定している。固定給の割合を多くした新たな給与体系を含め、新人層に対する制度改定を来年度より予定しており、人数ではなく生産性にシフトしていく。今後、デジタルは生活一般に留まらず、生命保険の販売においても重要な手段になると想定し、OMO（オンラインとオフラインの融合）によって生産性を上げることと、顧客体験向上の二兎を追う。DLの強みであるリアルの販売チャンネルとデジタルを融合させる点に成長余地がある。

Q 高成績のベテラン営業職員は、主に地方で高齢の方が多くのように認識している。今後定年を迎える中で、5年、10年先に、会社として同じ成績を維持できるのか。

A 営業職員チャンネルの世代間の引継ぎは、重要な経営課題であると認識している。今後、お客さまの担当者の変更も想定されるが、お客さまの情報を適切に収集し、デジタルも活用して補っていくことが重要である。新たな新人営業職員層の制度でも、スムーズに承継できるよう、体制を整えていく。

Q （資料 19 ページ）DLの 300 億円のコスト削減計画について、足元の進捗と想定される取組みを教えてください。

A コスト削減計画の 300 億円について、新中計の発表から半年が経過し、新たなビジネスチャンスへの人員配置等、大部分の目途は立っている。また、CX/DXに関連した投資は、次期中計を含む6年間の前半中心に実施し、後半に効果が表れてくる。より効果的なデジタル投資を具体化していく必要がある。

Q （資料 19 ページ）DLの固定費削減とCX/DX投資について、対象コスト 2,400 億円のブレイクダウンと、ITコストの新規と既存の内訳、現状や今後の展望を教えてください。

A 削減対象となるコスト 2,400 億円は、DL単体の総事業費から直接的な営業費用（生涯設計デザイナーの給与等）を控除した金額である。ITコストは、年度ごとに支出する事業費として 200-300 億円、減価償却・繰延等にかかるコストが 300-400 億円、合計で 600 億円程度であり、そこにデジタル投資が上乗せされる。IT投資マネジメントの下で、適切に実行する。

Q 昨今の外貨建貯蓄性保険にかかる標準責任準備金の導入を含めた規制強化について、定性・定量の両面で影響や見通しにアップデートがあれば教えてください。

A DFLにおいて参照金利等の影響を分析しており、今後の商品競争力への影響も含

め、特に大きな影響はないと確認している。

Q 他社との事業提携の取組みについて、利益増加や解約抑制等、定量的にポジティブな影響は見込まれるか。

A 例えば DeNA 社との取組みによるデジタルを活用したお客さまとのタッチポイントの増加等は想定されるものの、具体的な定量化はまだできていない。過去の解約動向や顧客満足度調査を分析すると、定期的に営業職員がコンタクトを取っているお客さまの満足度が高い傾向があることが分かっている。デジタルの活用により常時お客さまと接点を持つことで、物理的あるいは時間的な制限を解消し、営業職員 1 人あたりのお客さま数増加等、生産性の改善を期待している。

Q CX デザイン戦略等の取組みは、どのような点が競合他社とは異なるユニークな取組みであるのか。

A データレイクやマーケティングエンジン、コミュニケーションインターフェース等の 3 層によるお客さま向けシステムは業界内でも先行した取組みであると認識している。常に業界内で先頭を走りたいという思いを持って取り組んでいる。

(注) 上記内容については、理解しやすいように、部分的に加筆・修正しています。

[会社名略称] HD：第一生命ホールディングス、DL：第一生命、DFL：第一フロンティア生命、PLC：米国プロテクティブ、TAL：豪州TAL

【免責事項】

本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、これに限らず、「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が含まれます。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。