

2022年3月期 決算・経営説明会

2022年5月25日

第一生命ホールディングス株式会社



Dai-ichi Life
Holdings

本日のスケジュール

時間	テーマ	スピーカー	役職
13:30 ～ 13:45	中期経営計画主要KPIの状況	菊田 徹也	第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役専務執行役員 Chief Financial Officer
13:45 ～ 14:10	国内/海外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 Chief Executive Officer
14:10 ～ 15:00	質疑応答		

中期経営計画主要KPIの状況

資本循環経営 Strategic Management Action

リスクコントロール

市場関連
リスク削減
(金利・株式リスク)

22/3期削減額
約△**3,900**億円
(対3カ年目標進捗率 70%)

資本充足率
(ESR)

22/3末
227%
(前期末比 +24%pt)

金利リスクを中心に高い進捗

資本・キャッシュ創出⁽¹⁾

21/3・22/3期
送金合計

約**4,700**億円
(うち22/3期 2,800億円)

子会社からの
キャッシュ
レミタンス
(配当送金)

22/3期送金率
約**95**%
(対修正利益、前期67%)

グループ内の送金率を引き上げ

資本・キャッシュ配賦⁽¹⁾

株主還元

21/3末~合計
約**4,700**億円
(うち自己株式取得 3,200億円)

戦略的投資
(持株会社)

21/3末~合計
約**810**億円
(豪Westpac Life買収等)

株主還元拡大と規律ある投資

(1) 22/3期中の予定額を含む

事業結果・市場評価 FY Results / Market Evaluation

年間業績

グループ
修正利益

22/3期
2,961億円
(EPS前期比 +10%)

グループ
新契約価値

22/3期
1,266億円
(前期比 △0.4%)

資本効率

修正ROE
(会計)

22/3期
8.0%
(前期比 △0.9%pt)

ROEV
(経済価値)

22/3期
4.9%
(うち前提条件と実績の
差異・変更の影響
△4.1%pt)

市場評価(1)

相対TSR
(21/3末~22/3末)

対グローバル競合10社
第2位
(騰落率+36%)

当社株価β
(対TOPIX)

低下傾向

新契約獲得・収益性に課題

保険前提変更等がROEVを押下げ

グローバルで相対優位に推移

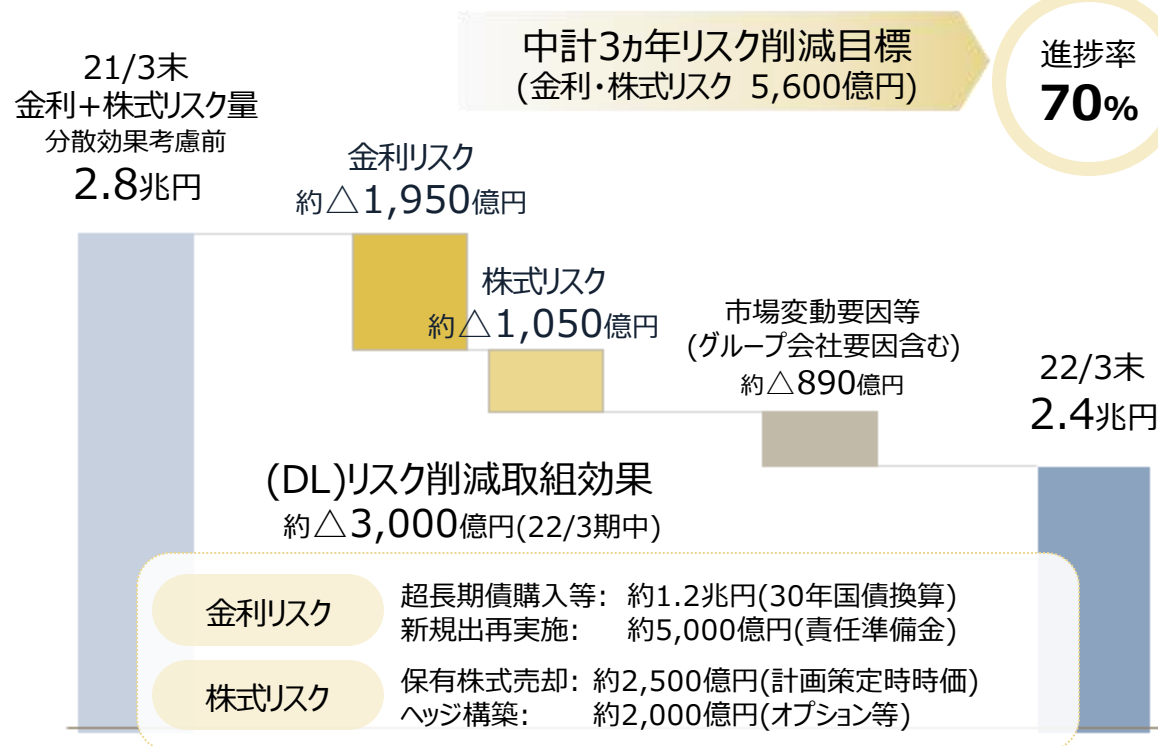


市場関連リスク削減・資本充足率(ESR)

- 市場関連リスク削減は大幅に進展、ESRは前期末比+24%ptの227%に上昇
- 高い進捗率を確保しているものの、次期中計も見据えて取組みは可能な限り前倒しでの実施を推進

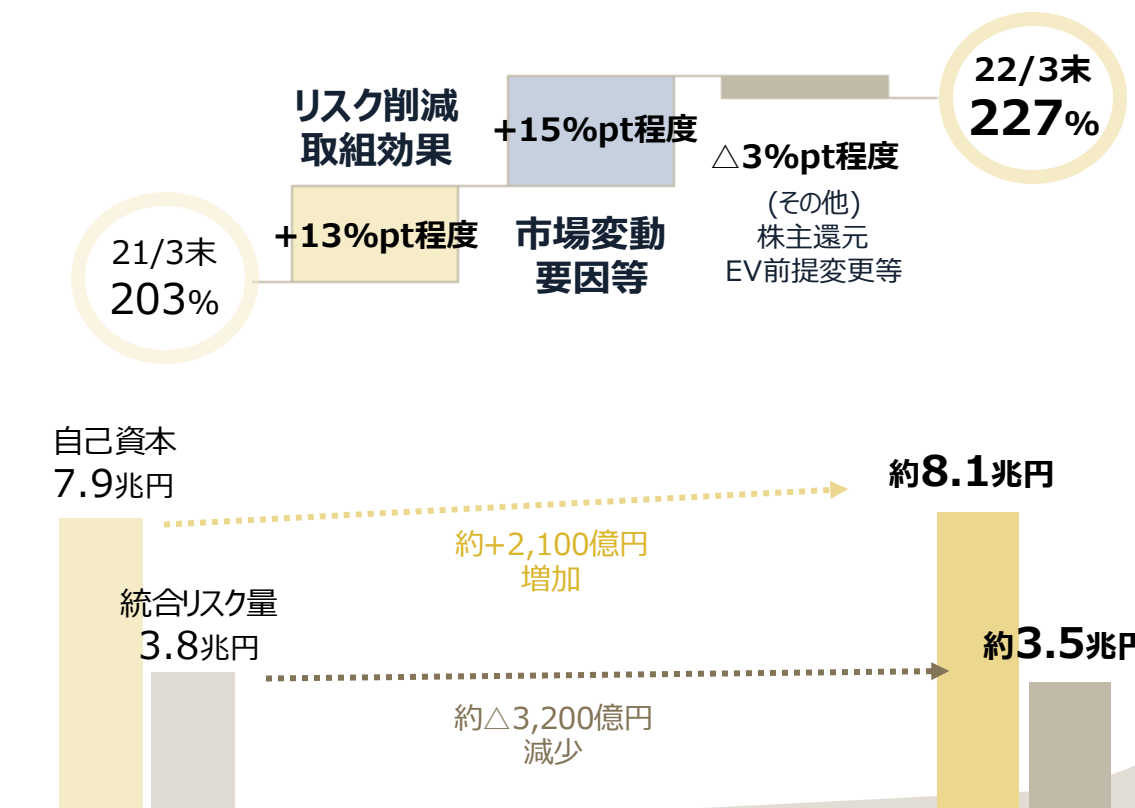
市場関連リスク削減

22/3期 約△3,900億円
21/3期に実施した株式ヘッジ効果含む
うち21/3期実施株式ヘッジ効果：約△900億円⁽¹⁾



資本充足率(ESR)

22/3末 227% (前期末比) +24%pt



(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に対するヘッジポジション(約4,000億円)による削減効果

*21/3期より基準変更(終局金利の変更(3.5%→2.5%)等、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)

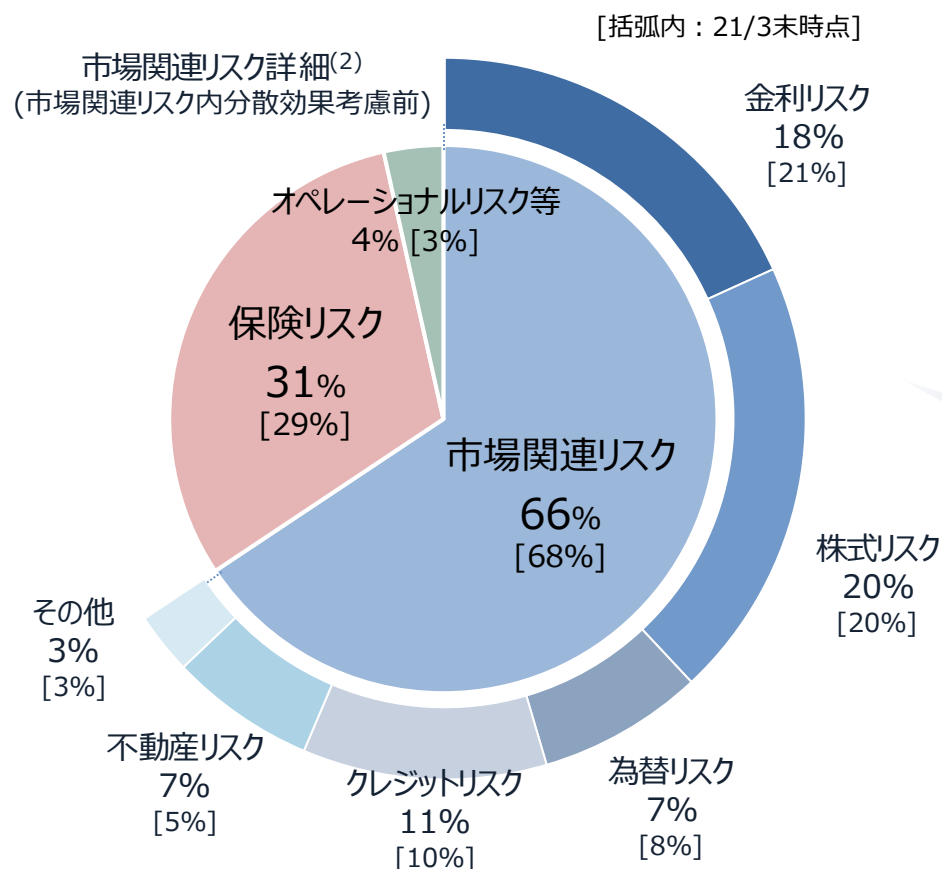


グループリスクプロファイル変革の見通し

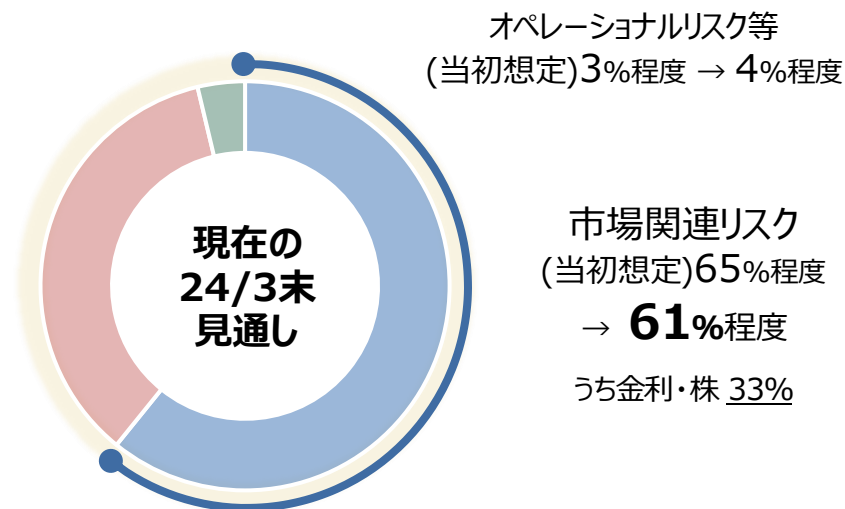
- 市場関連リスク削減の大幅な進展等により、市場関連リスクの占率は66%に低下
- 現在の金融市場を前提にリスク削減等が進展した場合、24/3末のプロファイルは当初想定より改善が進む見通し

グループ統合リスク量内訳(1)

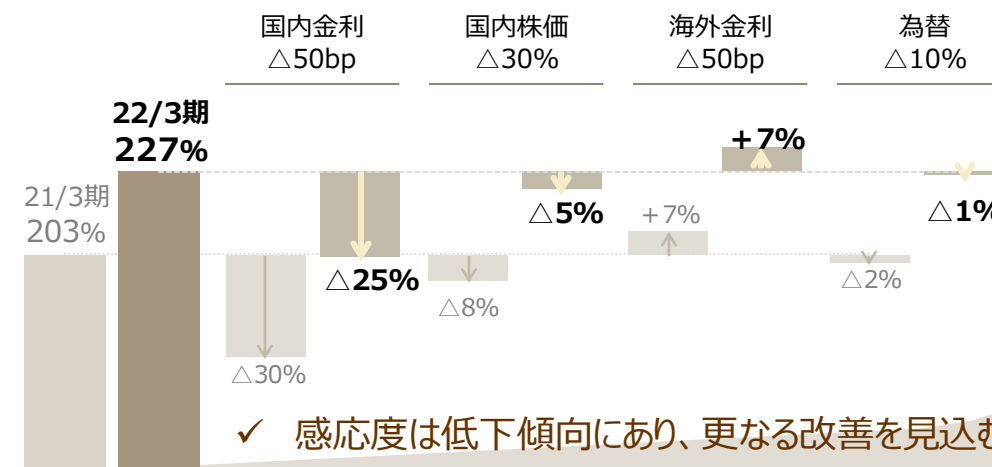
(22/3末 保険・市場関連リスク間の分散効果考慮前)



保険リスク
(当初想定)31%程度
→ **35%程度**



金融市場
感応度

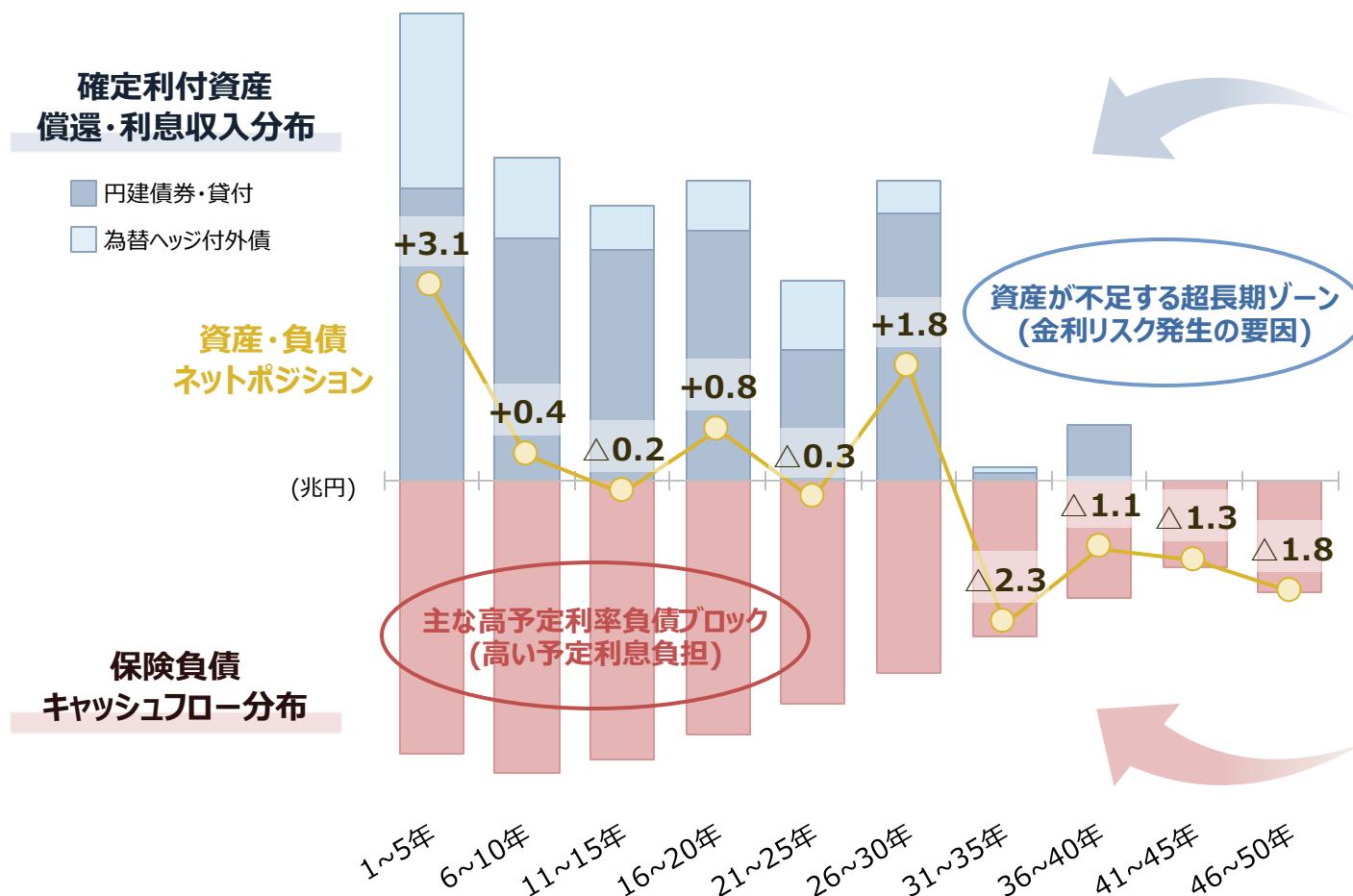




[参考] 資産・負債キャッシュフロー構造と市場関連リスク削減

第一生命の資産・保険負債のキャッシュフロー構造

(5年ごと累計・概算値)⁽¹⁾



[金利リスク削減]

超長期債券の追加購入・
デュレーション長期化・ヘッジ

- ・ 金融市場動向を踏まえた、着実な超長期債の積み増しと長期化入替
- ・ 状況に応じたスワップション等の活用

[22/3期 追加購入・入替額]

約**1.2兆円**
(30年国債換算)

[金利リスク削減]

高予定利率負債の外部出再

- ・ 戦略的な再保険活用(出再)による、負債構造改革の積極化

[22/3期 出再責任準備金
(取組開始来累計)]

約**5,000億円**
(約1.1兆円)

一部売却資金の活用

[株式リスク削減]

保有株式の売却・ヘッジ

- ・ 計画に沿った保有株式の削減とデリバティブ等によるヘッジの実施

[22/3期 国内株式売却額]

約**2,500億円**(時価)

[ヘッジポジション構築*]

約**6,000億円**

*2020年度からの
構築ポジション合計

売却資金・売却益の活用
(出再関連費用と相殺)

(1) 22/3末における内部管理上の確定利付資産・保険負債キャッシュフローの概算値

持株会社(HD)キャッシュポジションの見通し

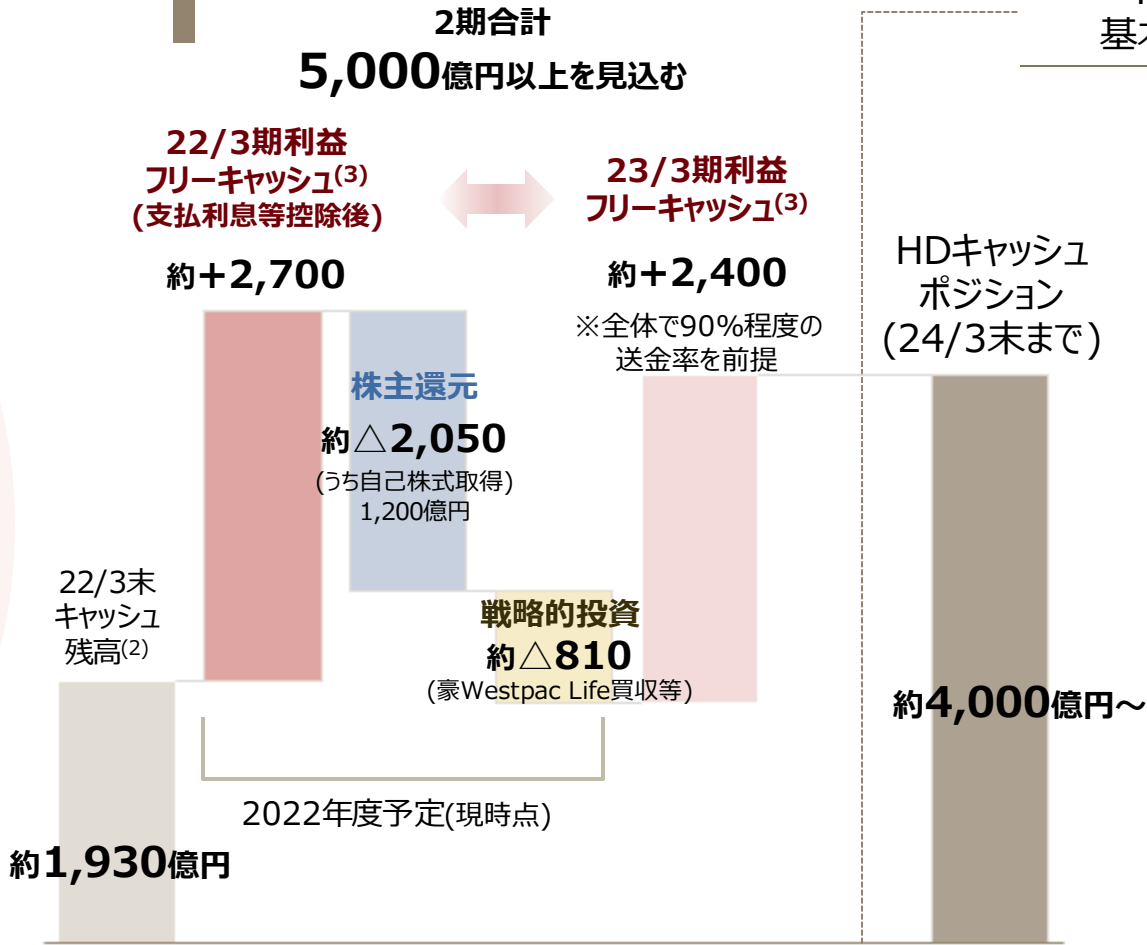
- 子会社からの送金率の大幅な改善により、2期合計のフリーキャッシュは5,000億円以上を見込む
- HDベースキャッシュは約1,000億円を目安とし、キャッシュポジションを安定的な現金配当と、追加還元や戦略的投資に活用

HDキャッシュポジションの推移(1)(2)

22/3期利益
子会社からのキャッシュレミッタンス
(配当送金)

送金率⁽⁴⁾ 約**95%**

	送金額 [修正利益]	送金率	(前年度)
DL	1,997億円 [1,997億円]	100%	91%
DFL	400億円 [190億円]	211%	0%
米PLC ⁽²⁾	238mUSD [477mUSD]	50%	50%
豪TAL	210mAUD [133mAUD]	158%	39%
グループ	約2,800億円 [2,961億円]	約95%	約67%



HDキャッシュポジションの 基本的な資金使途の考え方

- 持株会社の手元流動性の確保や必要な資本的支出等の実施
- [ベースキャッシュ(アップデート)]
 - 子会社の余剰資本管理を強化する中、一定の流動性確保の観点等から、約1,000億円を目安とする
- [株主還元]
現金配当の財源
(23/3期利益からの配当実施)
- [株主還元]
機動的・柔軟な追加還元の検討
- および/または
- [戦略的投資]
高成長・高資本効率事業への選択的な事業投資

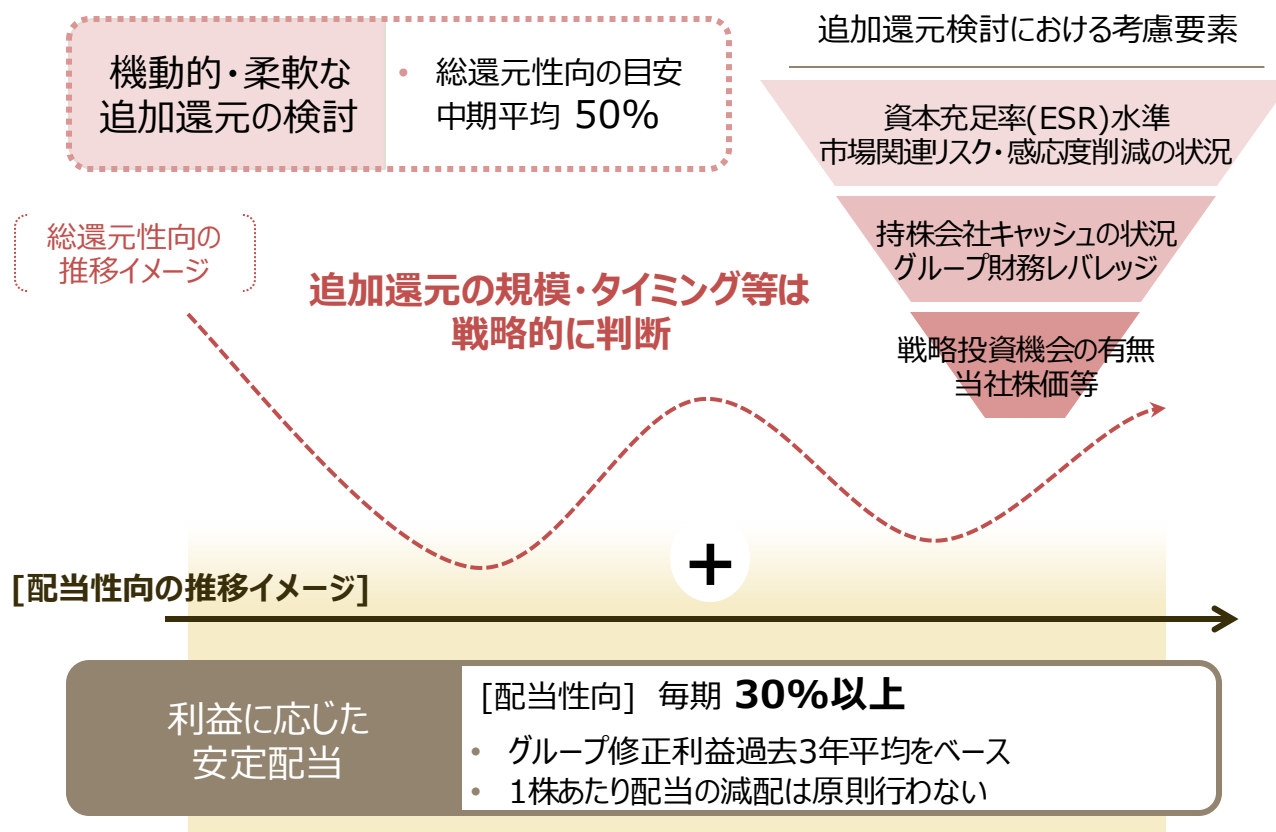
(1) 中間持株会社におけるキャッシュ残高・増減のほか、持株会社の手元流動性等の確保のために保持するキャッシュ残高を含む (2) 米PLC等の海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替え (3) 子会社からの配当送金より、持株会社の支払利息等の費用を除外した金額 (4) 分母：修正利益、分子：各事業からの持株会社への送金額により計算



株主還元方針・還元実績

- ・ 前期中の2,000億円の実施に続き、機動的・柔軟な追加還元として上限を1,200億円とする自己株式取得を決定
- ・ 1株あたり配当金は、22/3期83円(前期比+21円)の大幅増配を予定 (23/3期予想: 86円)

株主還元方針

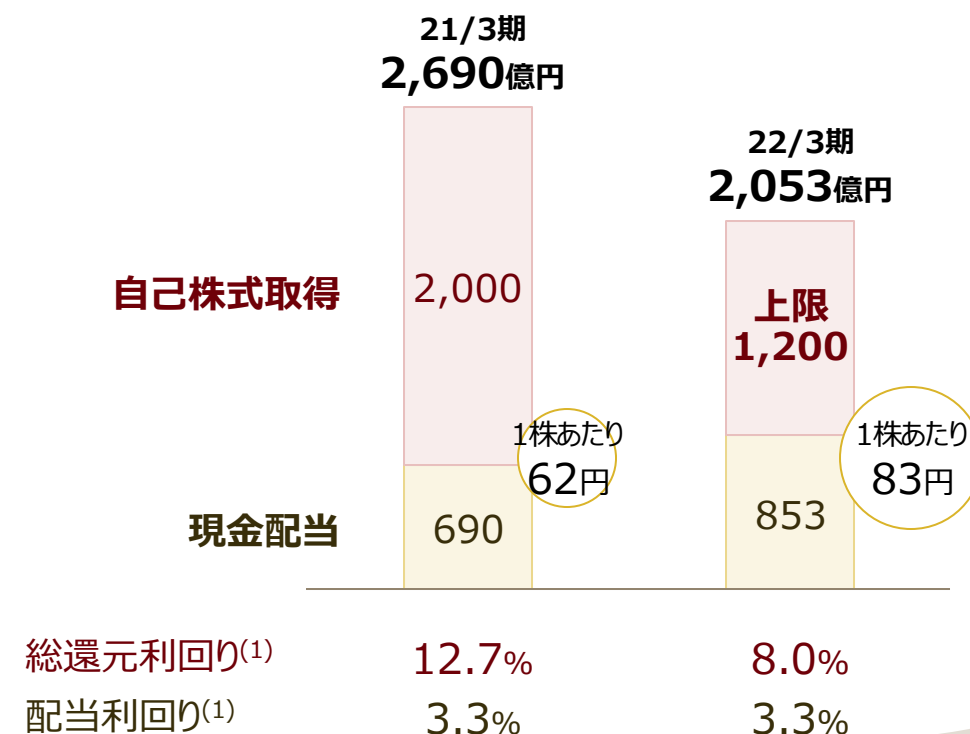


[自己株式消却方針]

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

現中計(21/3末)以降の株主還元実績

株主還元 合計 約4,700億円

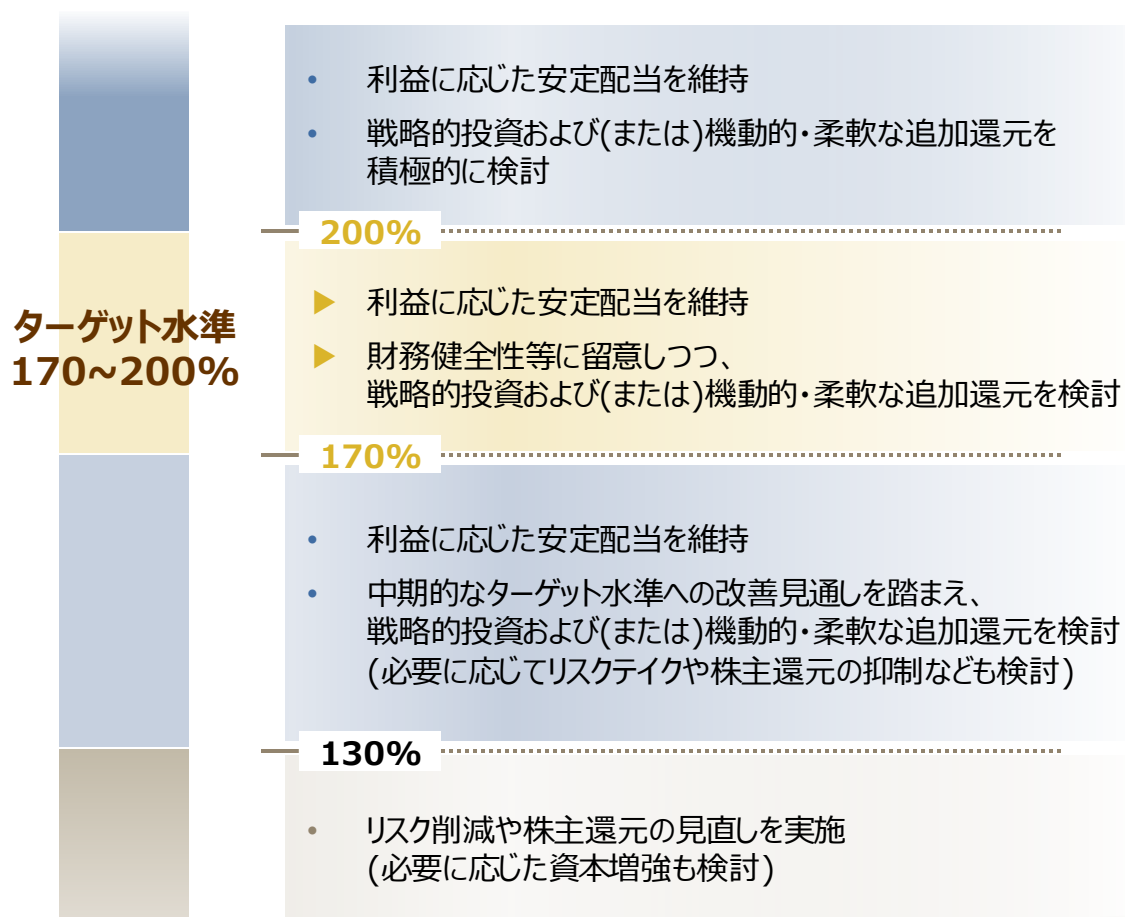


(1) 21/3末・22/3末時点における株価・自己株式を除く発行済株式総数より算出

資本充足率に基づく資本政策と戦略的投資

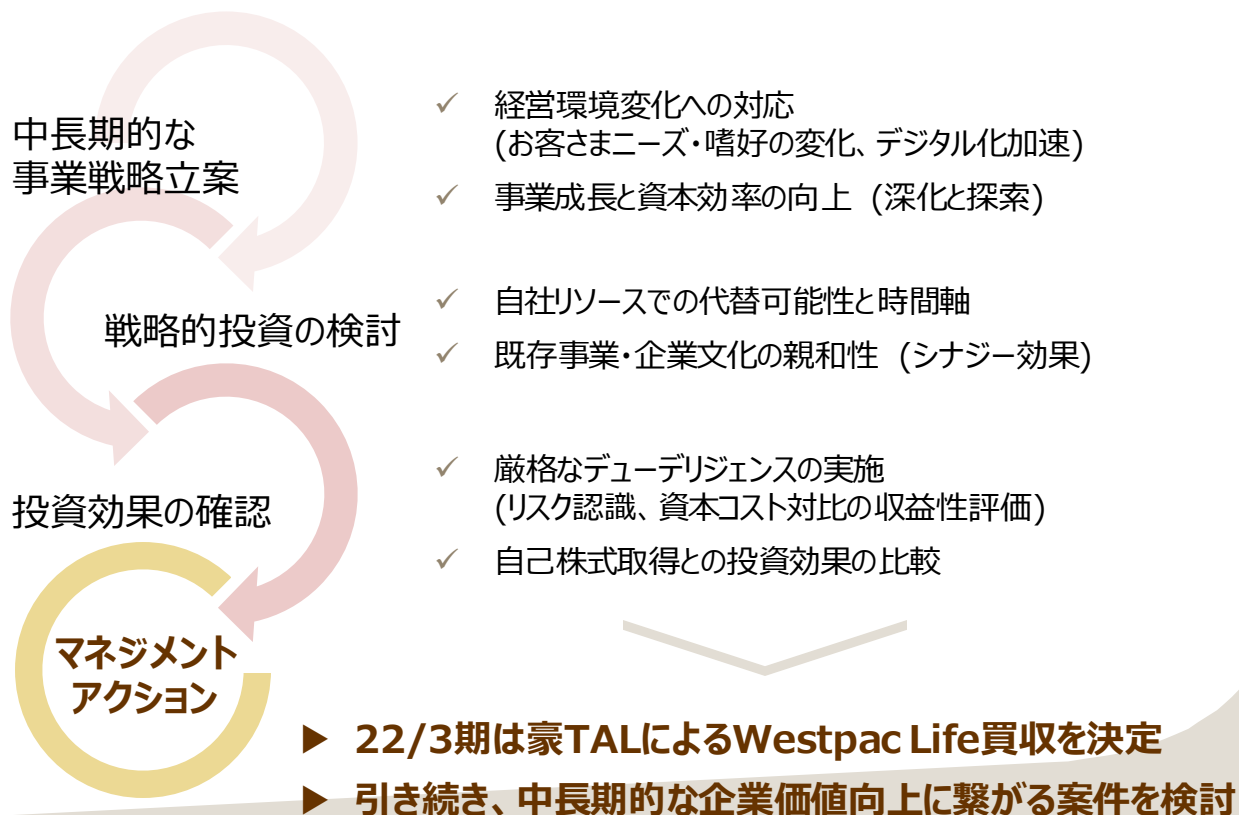
- 戦略的投資は、資本コストを意識した財務規律の下で、中長期的な企業価値向上に繋がる案件を選択的に実施
- 既存事業周辺やデジタルイノベーション領域において、シナジー効果が見込める親和性の高い案件を検討

資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



中期経営計画における戦略的投資

[重点領域(基本)] 既存事業周辺・デジタルイノベーション





資本効率 (会計・修正ROE)

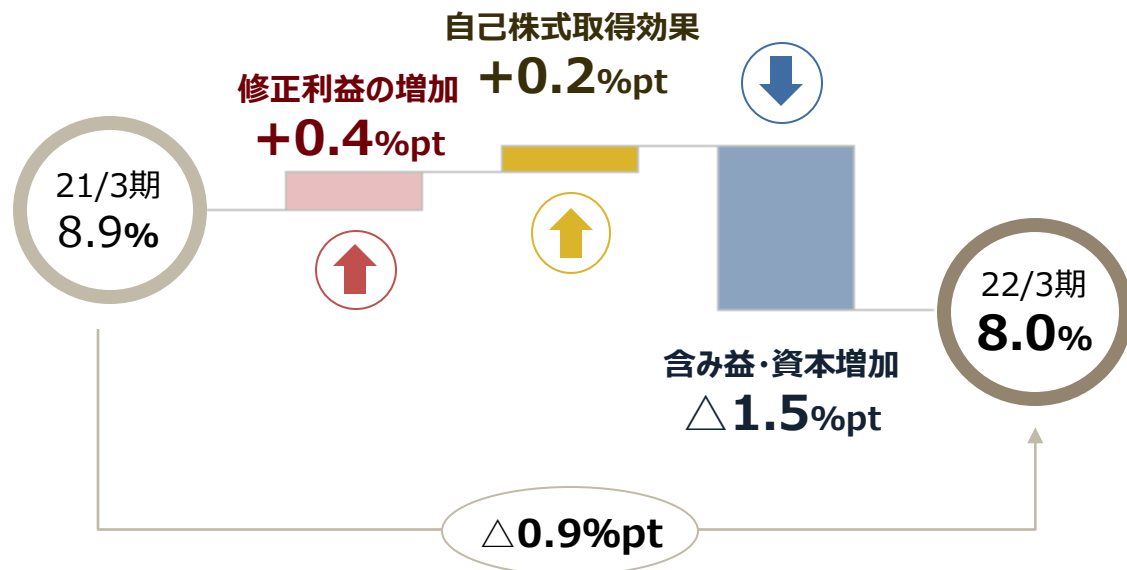
- 修正利益の増加や自己株式取得の実施が修正ROEにプラス寄与するも、含み益の増加等が下押し
- 22/3期EPSは、自己株式取得の効果により+10%増加、23/3期見通しも、EPSでは小幅の減少に留まる

グループ修正ROE

22/3期
(グループ修正利益) **8.0%**
2,961億円

(前期比)
△0.9%pt
(前期比)
+5%

21/3期以降の株式市場の上昇に伴う含み益の増加が影響



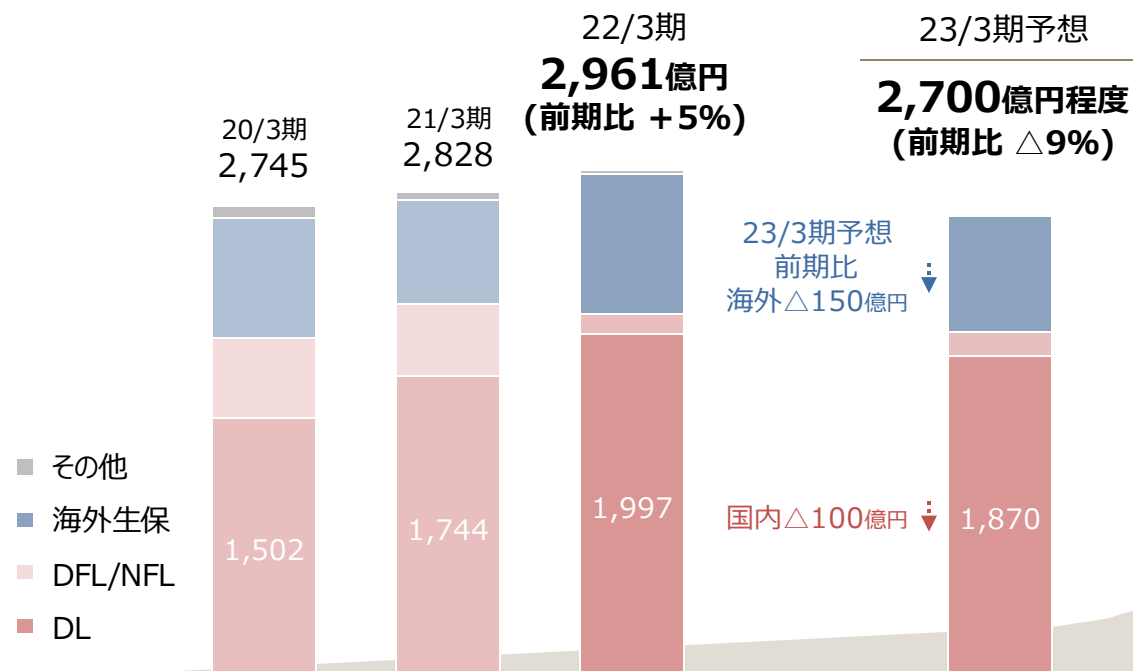
グループ修正利益実績および23/3期予想

EPS成長率⁽¹⁾
(修正利益ベース)

+5%

+10%

△3%



(1) EPS(一株あたり利益)の計算における株式数は、各期末における保有自己株式を除く発行済株式総数の2期和半にて計算

資本効率 (経済価値・ROEV)

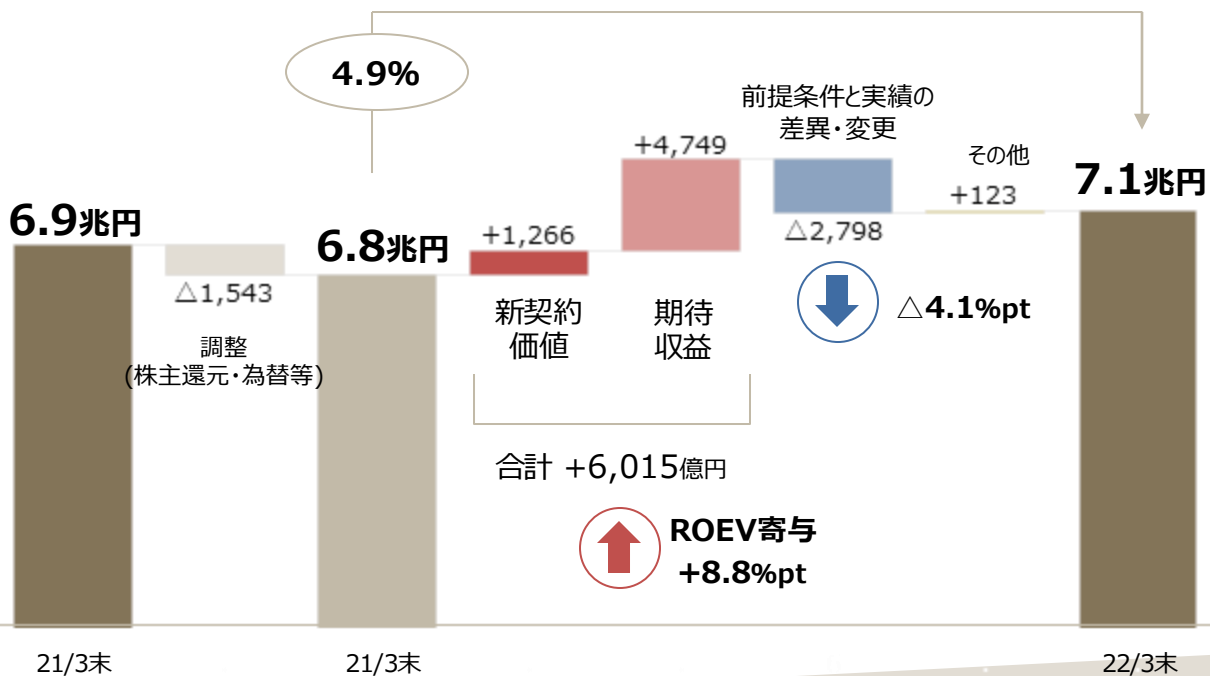
- ROEVは、期待収益等のプラスを海外金利上昇とDLにおける保険前提の見直しがオフセット
- EV感応度は低下傾向にあり、企業価値としてのグループEEVの安定性は改善傾向

グループROEV

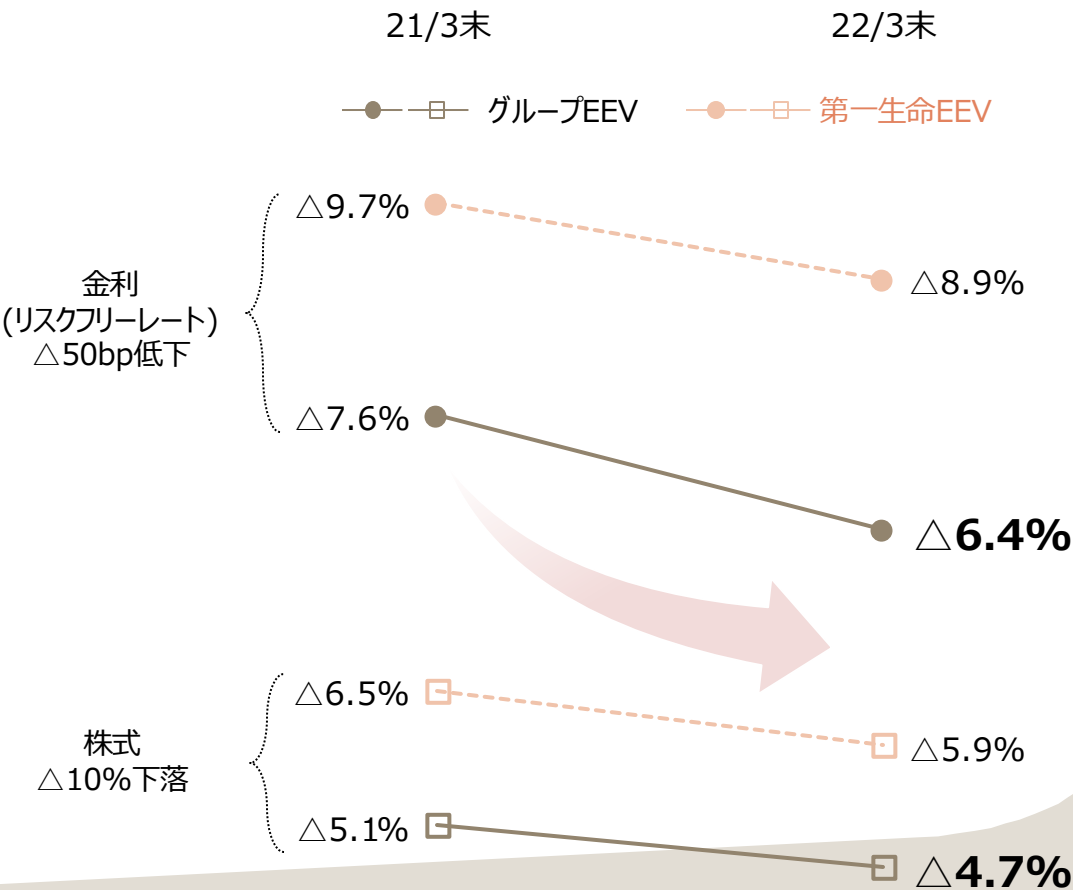
22/3期 **4.9%** (前提条件と実績の差異等 寄与△4.1%pt)

(グループEEV) **7兆1,509億円** 同△2,798億円

海外金利上昇とDLにおける保険前提の見直しが下押し



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

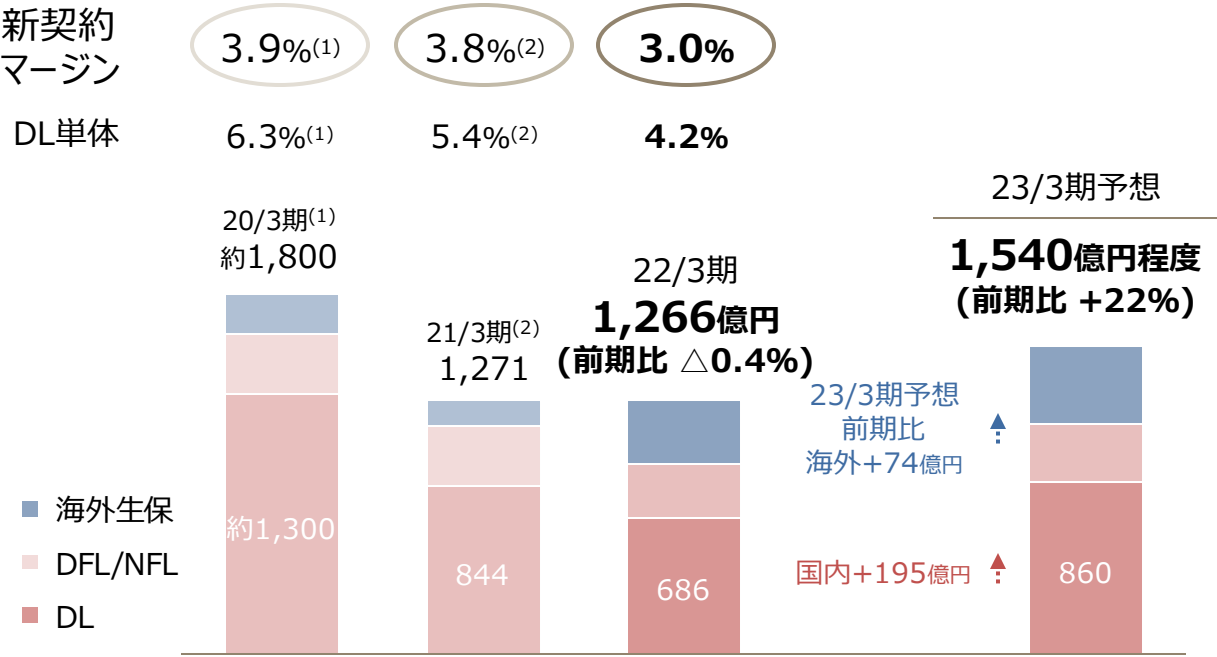
新契約業績 (グループ新契約価値)

- 22/3期はDL・DFLの新契約価値の減少を、堅調なNFLおよび海外生保が補う構図
- 新契約業績は、DLが新契約価値水準やマージンを押し下げており、本格的な回復に向けた対応が経営課題

グループ新契約価値

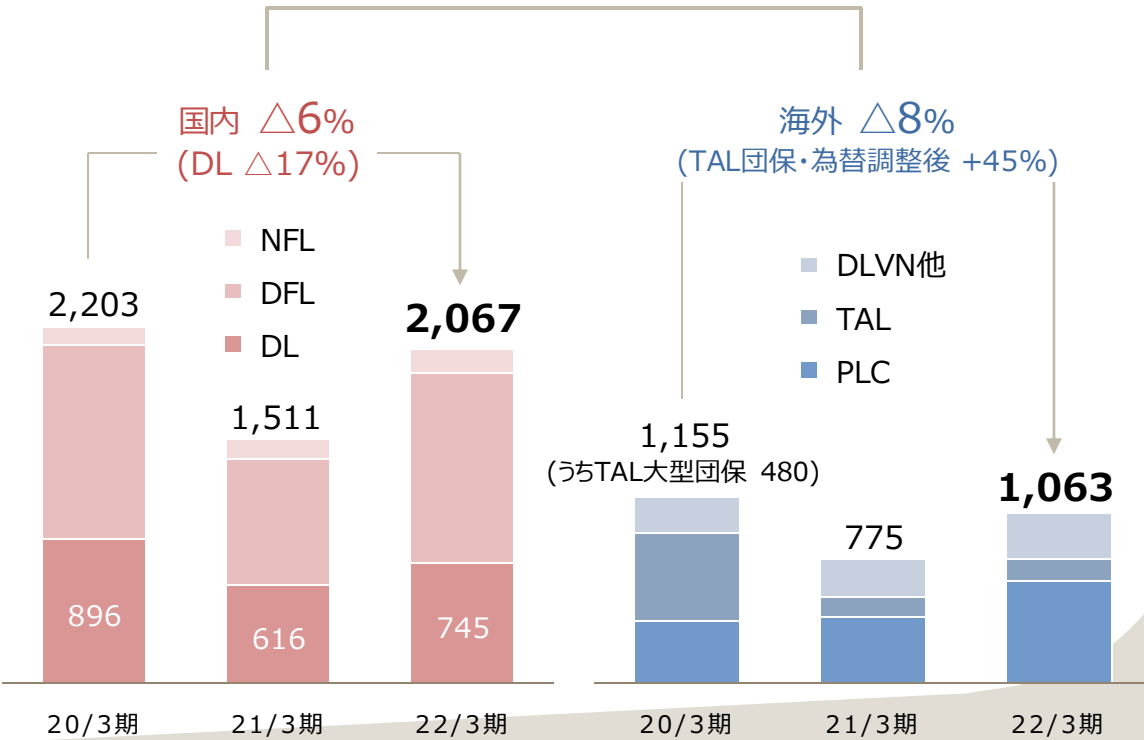
22/3期 実績 **1,266億円** (前年同期比 $\Delta 0.4\%$)
 アジア関連会社3社を含むグループ全体：1,268億円

22/3期はDLでの保障見直しの増加やユニットコスト反映等が影響



新契約年換算保険料(ANP)

3,131億円 前々期比 $\Delta 7\%$
 (TAL団保・為替調整後 $+6\%$)



(1) 21/3期より実施した基準変更(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)を反映した試算値
 (2) 21/3期のDL新契約価値は、コロナ禍の特殊な状況に鑑み、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

DL個人保険・個人年金の新契約収益性の改善に向けて

- DLでは、経済価値と会計・キャッシュフローの双方から新契約収益性管理の高度化を推進
- トップライン向上と固定コスト削減を通じて、新契約規模および収益性の両面を引き上げていくことを目指す

【経済価値ベース収益性】

RORC⁽¹⁾

- 新契約に係る経済価値ベースのリスクリターン、資本効率を示す指標
- ROEVの考え方と整合的な指標

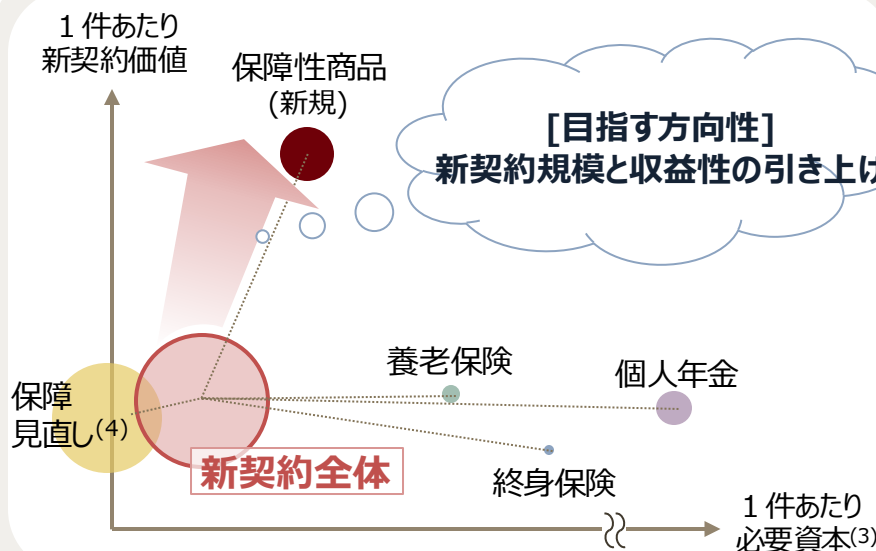
双方の指標を併用した 収益性管理

【会計・キャッシュフローベース収益性】

IRR

- 新契約に係る拘束資本のフローと、会計損益をキャッシュフローとして計算した内部収益率
- フリーキャッシュフローの考え方と整合的な指標

DL商品別新契約収益性（経済価値ベース）⁽²⁾



※商品別新契約(新規)と保障見直し契約(新旧契約ネット後)、および新契約全体の相対的な位置づけ

- ✓ 現在の主力商品である保障商品(新規)の収益性は高い
- ✓ 保障見直し契約は、新旧契約のリスク・リターンがネットされ、22/3期は類似の医療保険間の見直しの増加により、増加リスクが小さい一方、追加リターンも相対的に小さい状況となった

収益性改善に向けた取組み

トップライン増加

- 生涯設計デザイナーチャネルの高能率化を通じた生産性向上
- CXデザイン戦略や付加サービスによる差別化を通じたマーケティング戦略および商品戦略の強化

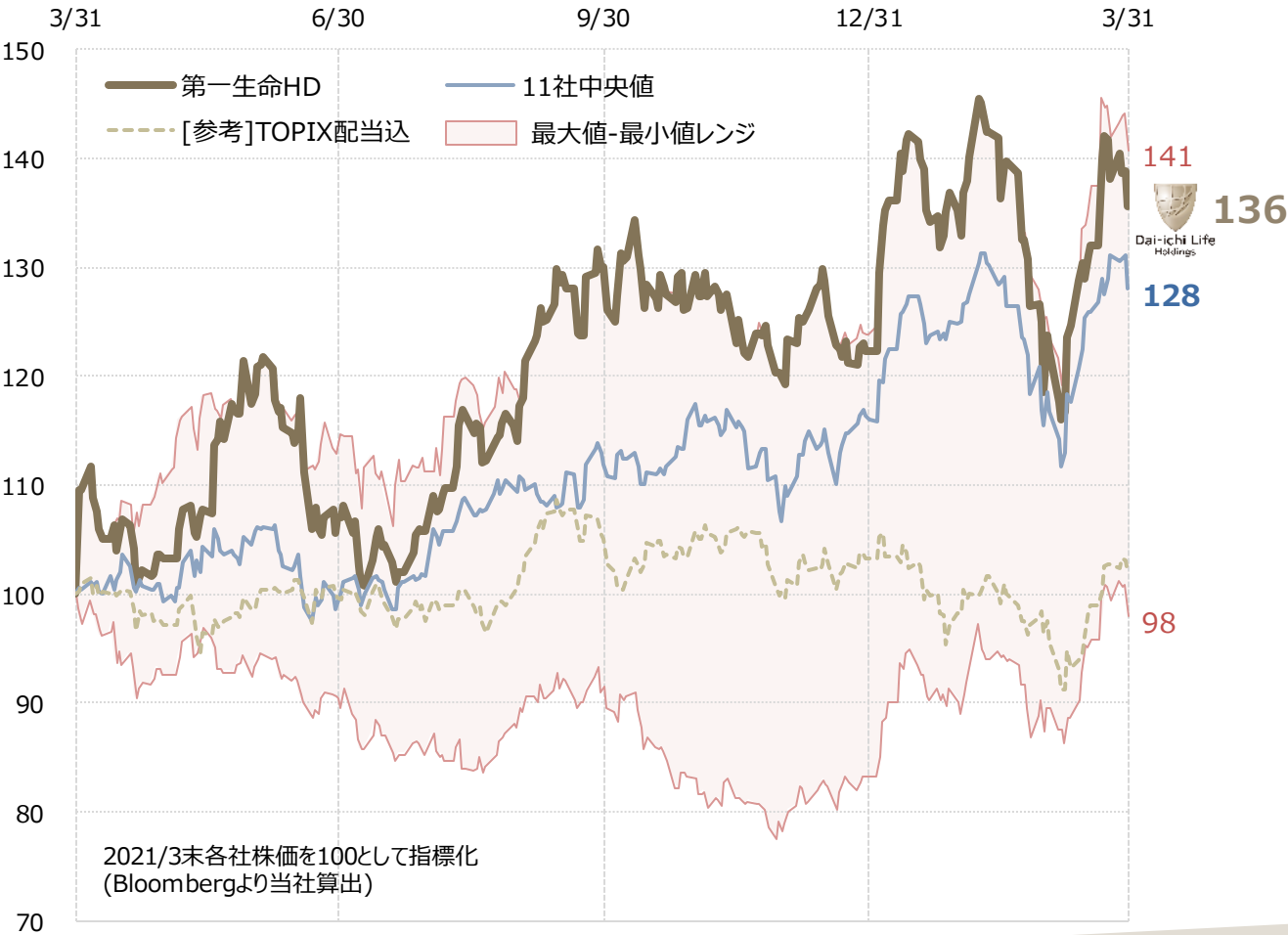
固定コスト削減

- デジタル技術の活用等による営業活動支援業務の効率化と戦略的な人財シフト
- コストマネジメントの継続的改善を通じた収益性管理の高度化

相対TSR・当社株価β推移

- 前期中の当社TSRは+36%上昇し、国内外の競合10社との比較において第2位の水準を確保
- 引き続き、TSR相対優位性の維持・向上を目指す

TSR推移(21/3末~22/3末)



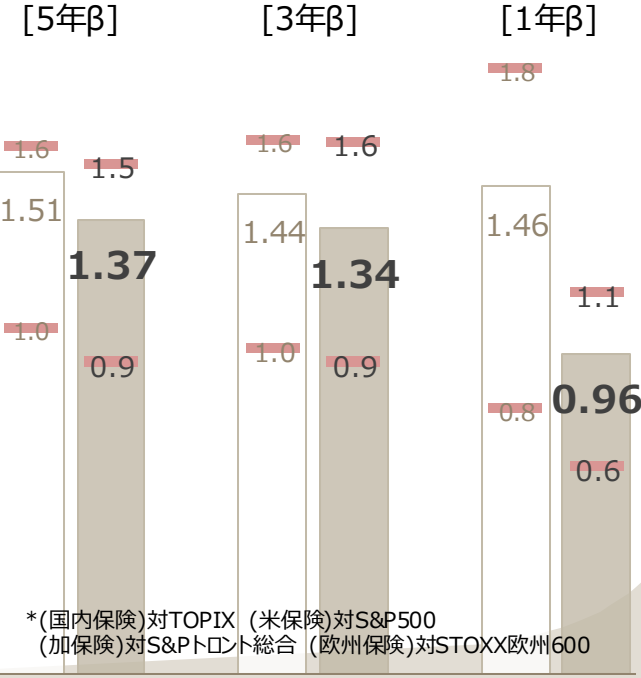
TSR相対順位(22/3末)

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

当社株価β(対TOPIX・週次)

(Bloombergより当社算出)

- 当社 β (2022/4/1時点)
- 当社 β (約1年前)
- 競合10社最大値-最小値



(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
(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

国内事業戦略の取組状況

新型コロナ禍での社会変化

過去に経験したことのないニューノーマルな世界

[人々の行動変容の加速]

- デジタル技術の急速な進歩、
オンライン非接触コミュニケーションの一般化
- 人と人との接点・交流の減少、特定のコミュニティへの
依存度の高まり、価値観の多様化、分断、孤立化

[社会構造の格差の露見]

- 人流・物流の分断と、デジタル・オンライン化に
よるビジネスへの影響、職種・業種の格差拡大、
ディスラプターの出現
- 地政学リスクやインフレ率上昇による影響の
国家間格差の顕在化

当社事業にもたらす変化・気づき

- ✓ お客さまとの情報格差の縮小
- ✓ 従来型の標準的サービスモデルの不適合
- ✓ 世の中の“つながり・支え合い”への貢献

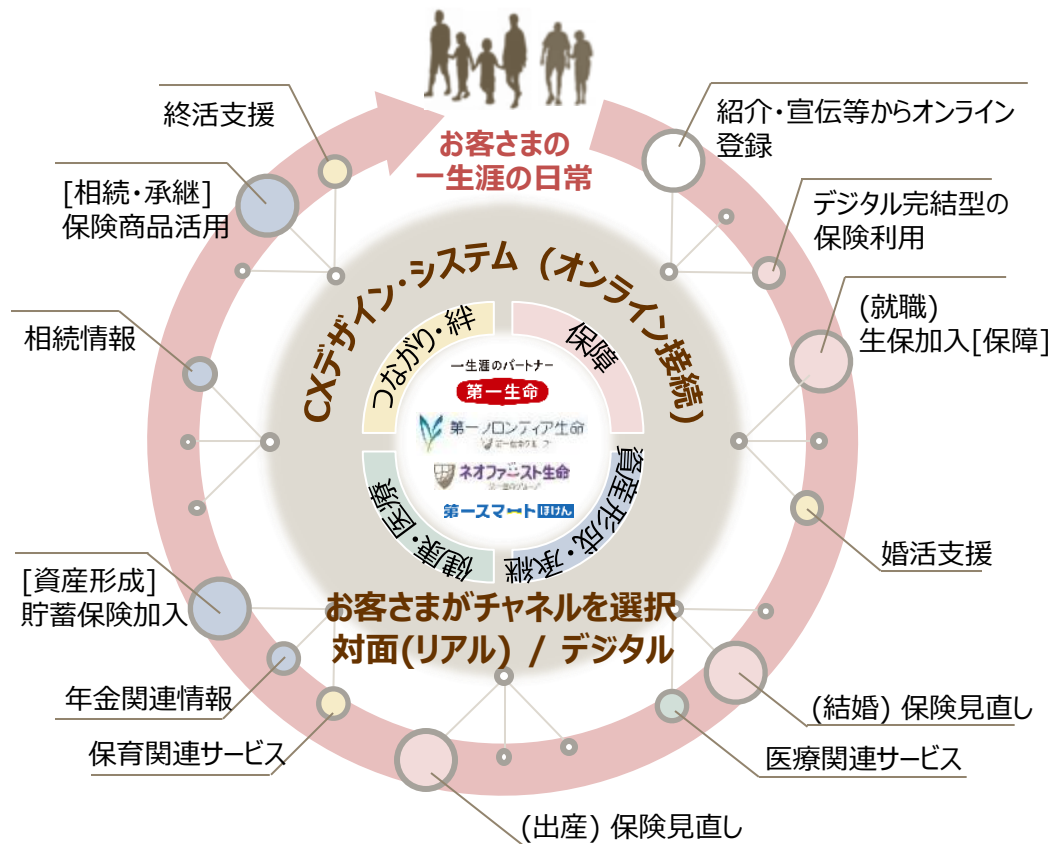
» お客さま一人ひとりが当社に期待するサービスレベルは、
より高く、そして多様に変化。
お客さまから共感され、選ばれることが必要。

Re-connect 2023

CXデザイン戦略

CXデザイン戦略で目指す姿の実現に向けた取組み（１）

- ✓ オンラインとオフラインを組み合わせることで、お客さまが望むタイミング・手段でつながることのできるOMO(Online Merges with Offline)を目指す



- ✓ OMO実現のためのハード面の取組みとして、コミュニケーションサイト「ミラシル」を稼働



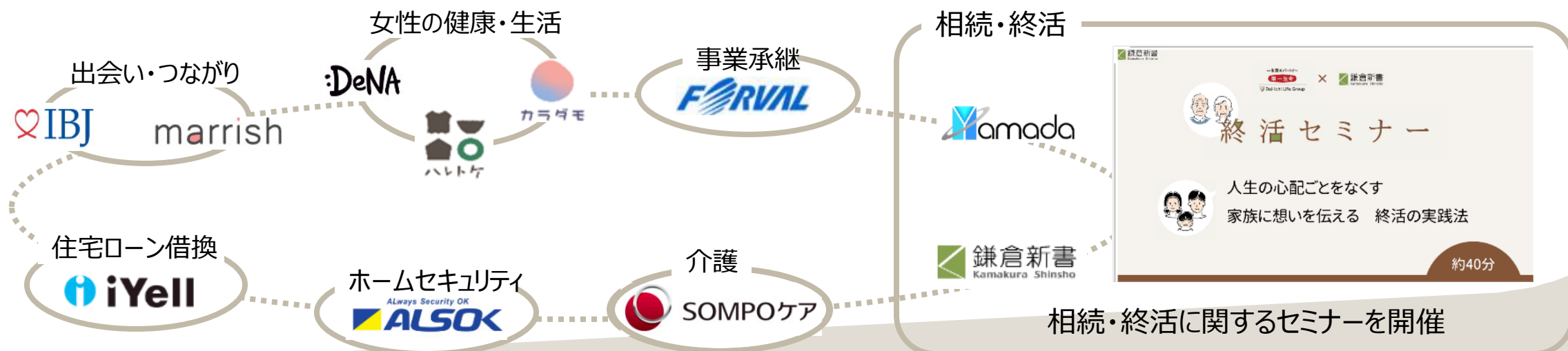
- パーソナライズ化した情報提供
- データドリブンのお客さま理解
- マーケティングオートメーションの活用
- リードの発掘・保険への関心の把握

CXデザイン戦略で目指す姿の実現に向けた取組み（2）

- ✓ 細分化したお客さまニーズに対して、デジタルを活用することでより小さい単位での保険商品の提供を可能に

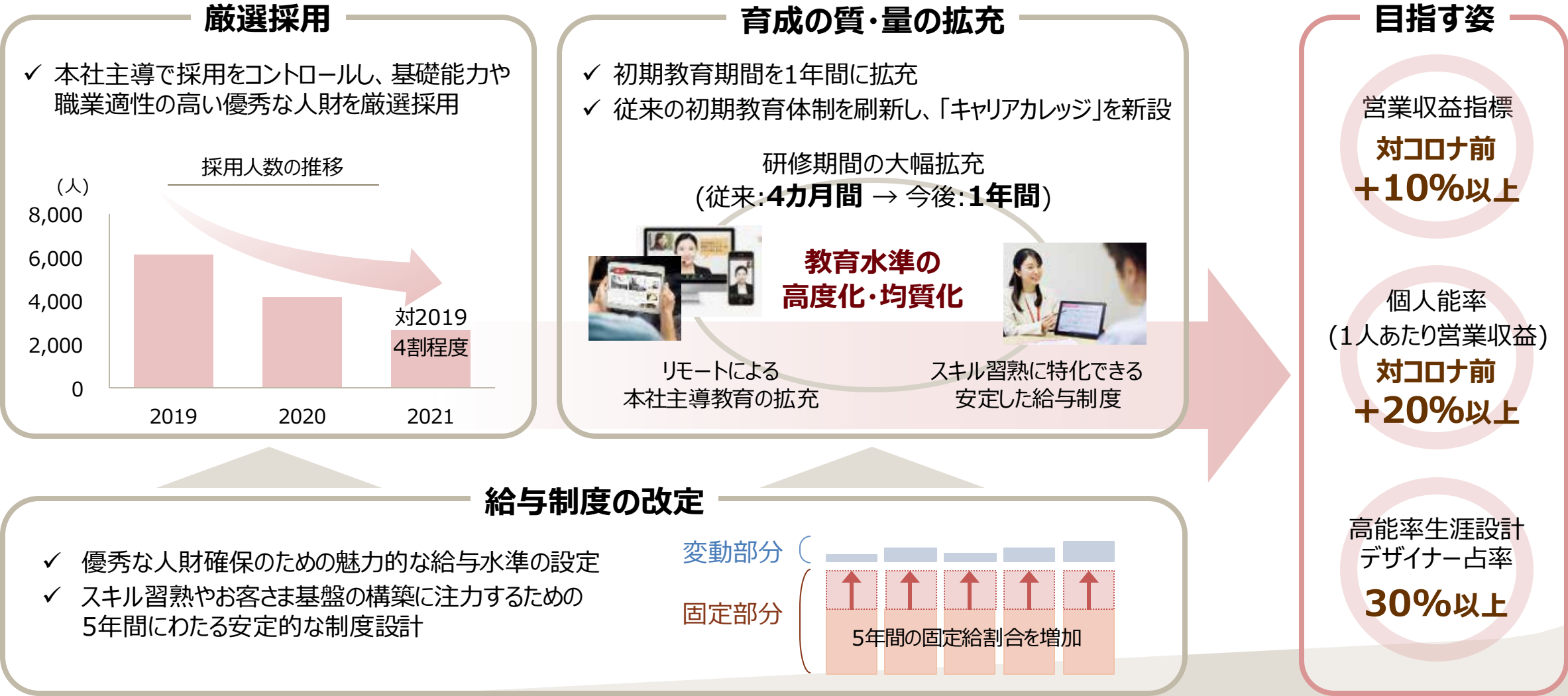


- ✓ 健康・終活などQOLに貢献する非保険領域のサービスを、外部パートナーとの連携により拡大



CXを体現する生涯設計デザイナー体制の変革

✓ 「採用」・「育成」・「制度」の全ての側面から抜本的な変革を行い、目指す姿を実現するための土台を構築



[4つの体験価値] 保障

- ✓ **[第一生命・ネオファースト生命]**
限定告知型入院一時金保険等、お客さま基盤の拡大につながる特徴的な商品を発売



持病がある方でも
入りやすい限定告知型



健康割引や幅広い
保障範囲

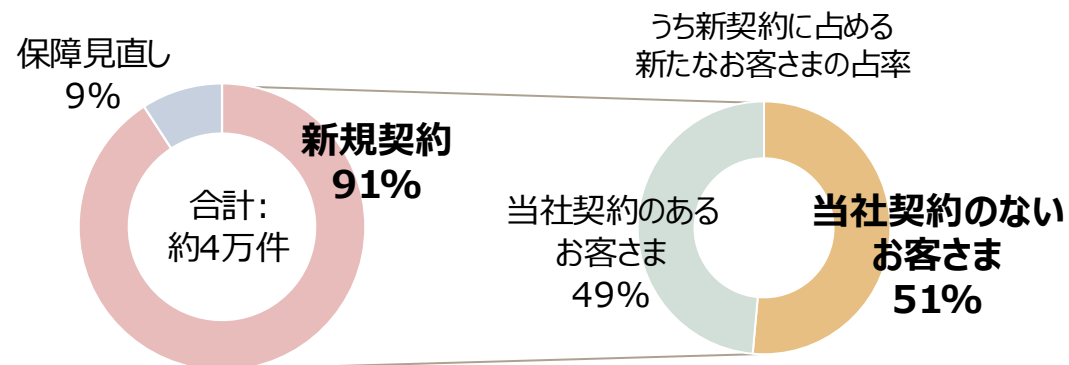


女性向け・メンタル
疾病もカバー



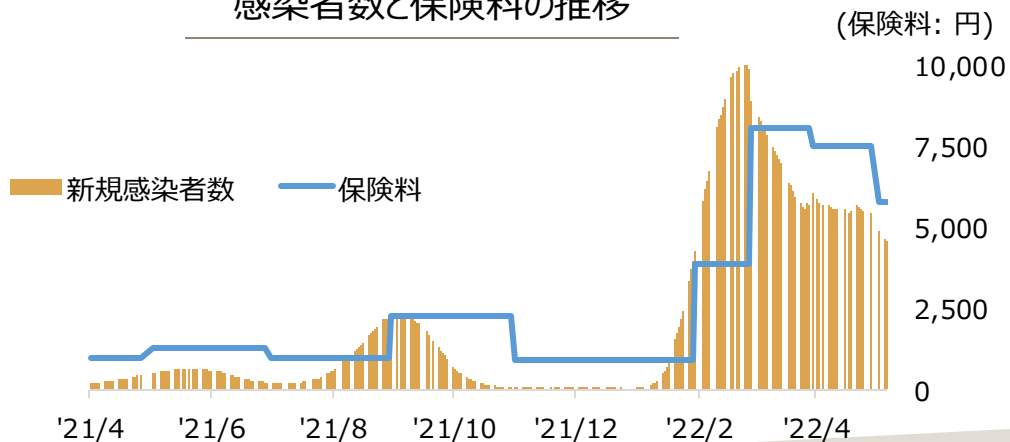
歯の健康度に基づく割引、
オーラルケアサービス

限定告知型入院一時金保険の販売属性

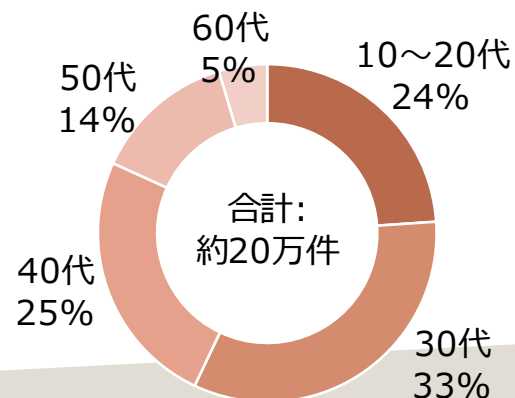


- ✓ **[第一スマート]**
特定感染症保険にダイナミック・プライシング⁽¹⁾を採用し、若年層の開拓とクロスセルへの展開可能性を確認

感染者数と保険料の推移



加入者の年齢別内訳



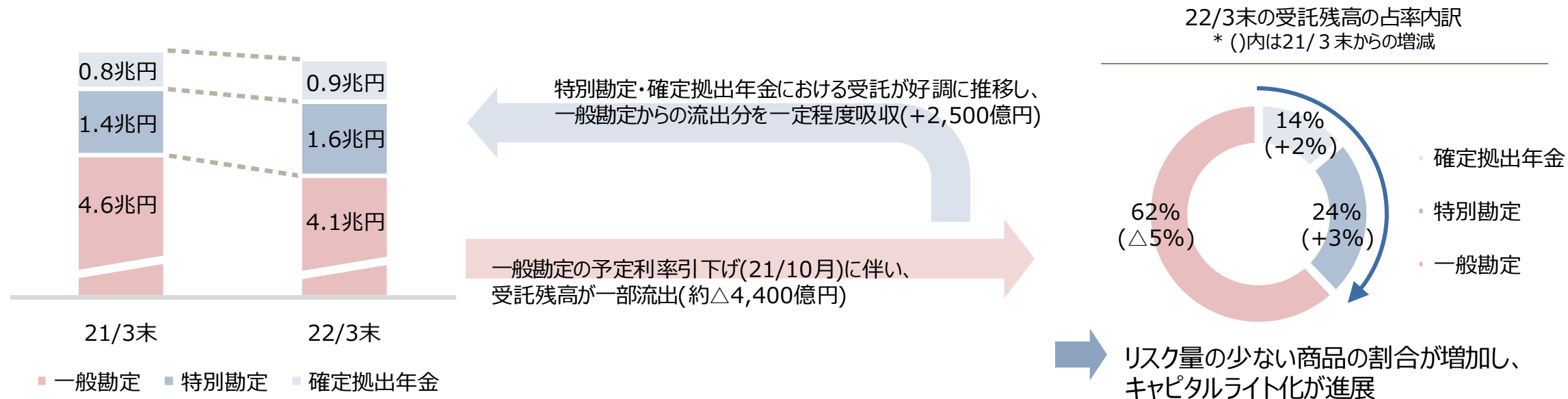
- 若年層との新たな接点を確保
- 特定感染症保険の加入者のうち、一定数(2021年度約1,500名)が第一生命の総合型保険に加入

(1) 新型コロナウイルスの感染状況に応じて保険料を改定する仕組み

[4つの体験価値] 資産形成・承継

✓ [第一生命]

団体年金の予定利率引下げによる残高流出を特別勘定等で吸収し、リスクプロファイルを改善



✓ [第一フロンティア生命]

若年・現役世代向けの外貨建平準払年金商品を発売し、DL生涯設計デザイナーを通じたクロスセルを開始

2022年3月から販売を開始し、
2カ月で約4,000件をご成約



DL生涯設計デザイナーがより幅広く
お客さまニーズに対応できる商品ラインナップの拡充

✓ 今後はBaaS等を活用し、より利便性に優れたデジタルソリューションを通じて体験価値を提供する取組みを推進

[4つの体験価値] 健康・医療

- ✓ 健保組合向けに、組合員一人ひとりの健康増進支援と医療費等の支出抑制に貢献するHealstep事業を開始し、2024年3月に50健保への導入を目指して順調に導入先と見込み先を積上げ

2024年3月時点： **50**健保
導入目標
(2021年導入実績:9健保)



厚生労働省主催
「データヘルス・サービス見本市」
において**最優秀賞**を受賞



- ✓ 組合員向けのアプリ「QOLism」の外部パートナーとの提携を拡大し、エコシステムの構築を推進



- ✓ 健保組合以外(共済組合等)への展開、および特定保健指導や特定健診申込等の機能を実装し、提供見込み先とサービス内容のさらなる拡大を目指して取組みを進める

[4つの体験価値] つながり・絆

- ✓ 全国の自治体と連携・共同のうえ、地域課題解決取組みを推進するとともに、DL支社・営業オフィスにおいても独自プログラムを開催し、QOL向上や地域コミュニティ形成、地域活性化に貢献

全国47都道府県と連携、
うち40都道府県、267の市区町村と
包括連携協定を締結

(以下一例)



【札幌総合支社】自治体や関係団体と連携した「がん対策」を推進中



【成田支社】千葉県全域で高齢者見守り活動「ちばSSKプロジェクト」を展開中



【高知支社】県民への防災情報の提供・イベント実施で南海トラフ地震に備える取り組みを県と連携し強化中



【静岡支社】「CONNECT」をキーワードに、地域住民と地元企業をつなげて経済を活性化



【奈良支社】特殊詐欺被害と消費者トラブルの未然防止に向けた啓発活動を展開中

- ✓ 当社グループ⁽²⁾において約1万戸の賃貸住宅を保有し、「住まいの提供」の面からも地域住民の生活に寄り添い

(1) 2021年度実績

(2) 第一生命、相互住宅、第一リアルティアセットマネジメント

第一生命の生産性向上に向けた取組み

✓ 生産性向上による人財シフトと既存事業に係る固定費の削減に向けて、計画に沿った取組みを順調に進捗

人財シフト

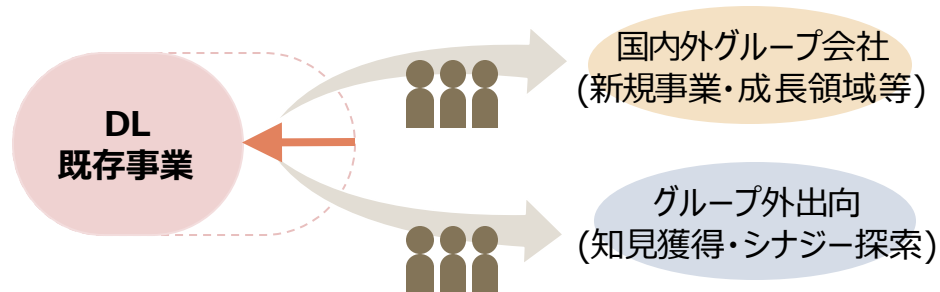
6年間の目標
(21~26年度合計)

3,100名

21年度実績⁽¹⁾

707名(自然減含む)

- ✓ 機能集約やデジタル化を通じて生産性を向上し、計画を上回るペースで人財シフトを実施



事業費削減

6年間の目標
(21~26年度合計)

300億円

21年度実績

人財シフトや働き方改革に伴う削減取組みを実施した一方、デジタル面の先行投資により、既存事業に係る固定費は**10億円程度増加**
(当初計画に沿ったもの)

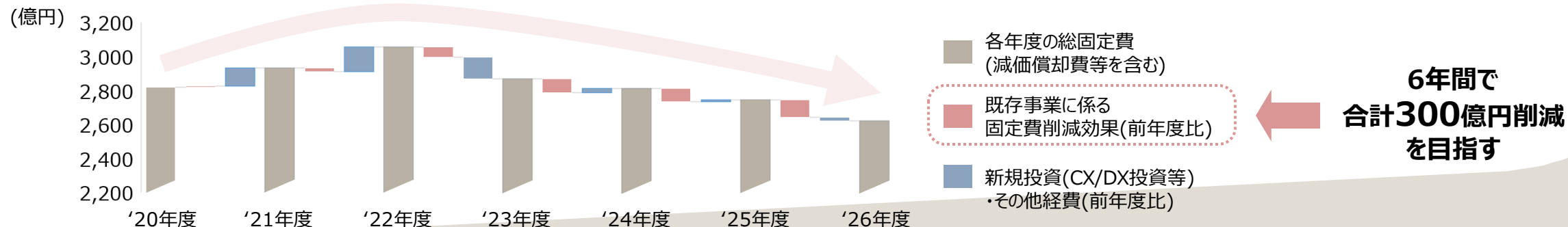
先行投資・統制強化(+)

- 間接業務を集約・自動化するためのデジタル対応に係る投資
- 不正事案を受けた内部統制強化

人財シフト・働き方改革(-)

- 人財シフト
- オフィスフロア面積削減(一部投資転用)
- 出張旅費・交際費抑制、ペーパーレス推進

総固定費の推移見込み



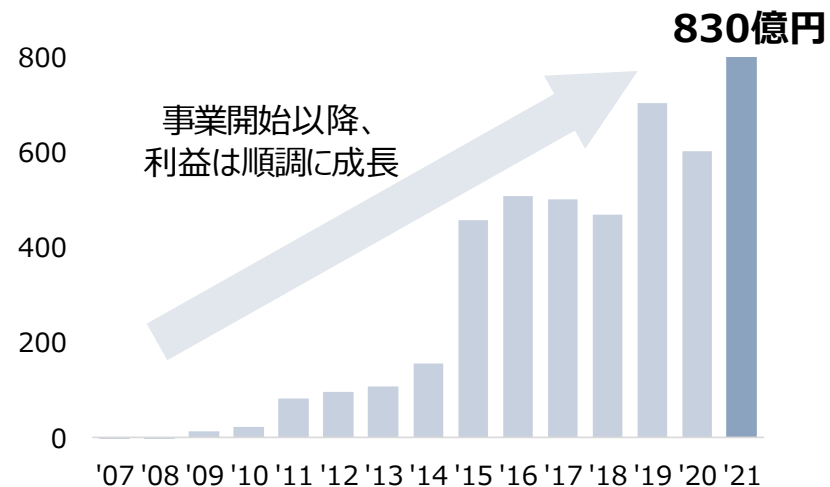
(1) 異動・退職のタイミングにより、事業費への影響は2022年度以降に発生するものを含む

海外事業戦略の取組状況

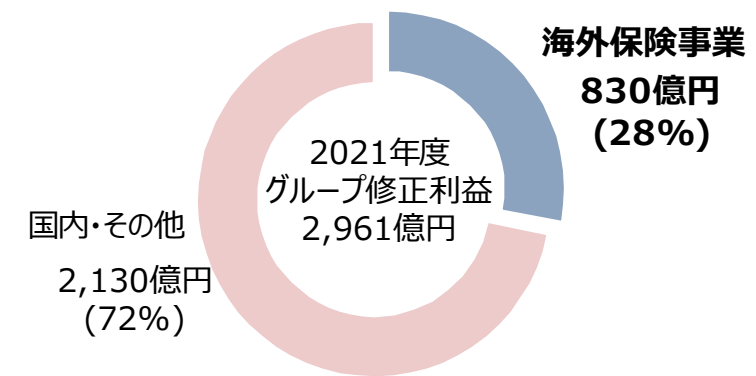
海外事業のこれまでの成長

- ✓ 海外事業の修正利益は順調に成長して過去最高益となり、グループ全体に占める割合は28%に増加

海外事業の修正利益⁽¹⁾推移



海外事業の修正利益割合



- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大によって影響を受けたものの、各社の事業分散・チャネル分散の強みを活かして対応

Protective 
米国プロテktiv

新型コロナウイルスに関連する個人保険の保険金支払が大幅に増加したものの、事業分散により影響を一定程度緩和

DAI-ICHI LIFE

Gán bó dài lâu.
第一生命ベトナム

感染拡大に伴う主要都市のロックダウンによる営業活動の制約があったものの、個人代理人と銀行の販売チャネルの分散等を通じて成長を継続

(1) 2016年度までは持分利益、2017年度以降は修正利益。米国税制改正による一時益、プロテktivのれん減損の影響は除く。

✓ 豪州・米国にて、事業別の資本コストを上回る収益性が見込まれる2件の買収契約を締結し、順調に進捗

TALによる豪Westpac Life社の買収



2021年8月契約締結

戦略的意義

- ✓ 保険リスクビジネスの拡大を通じたグループリスクプロファイルの改善
- ✓ 豪4大銀行グループの顧客層へのアクセスを通じた銀行チャネル強化

2022年下半期に買収完了を想定

米プロテktivによるAUL社の買収



2022年3月契約締結

戦略的意義

- ✓ フィー収入をベースとした収益性が安定的なアセットプロテクション事業の拡大
- ✓ プロテktivの既存事業との補完性が高く、事業分散・チャネル多角化に寄与

2022年5月2日に買収完了

✓ グループ経営体制を変革し、事業ポートフォリオ運営やグローバル人財戦略を強化

- ✓ 海外事業戦略や人財戦略について検討する機関としてGSB(グローバル・ストラテジー・ボード)を設置
- ✓ アジアの地域統括会社では、海外事業会社の経営を担っていた海外出身者2名をCEO・副CEOに起用

- ✓ 今後、事業の入替や再構築を含めた、事業ポートフォリオ運営のさらなる強化に取り組む
- ✓ また、従業員層についてもグローバル人財プールを構築・活用し、地域横断的な人財登用を進める

今後のさらなる成長に向けて

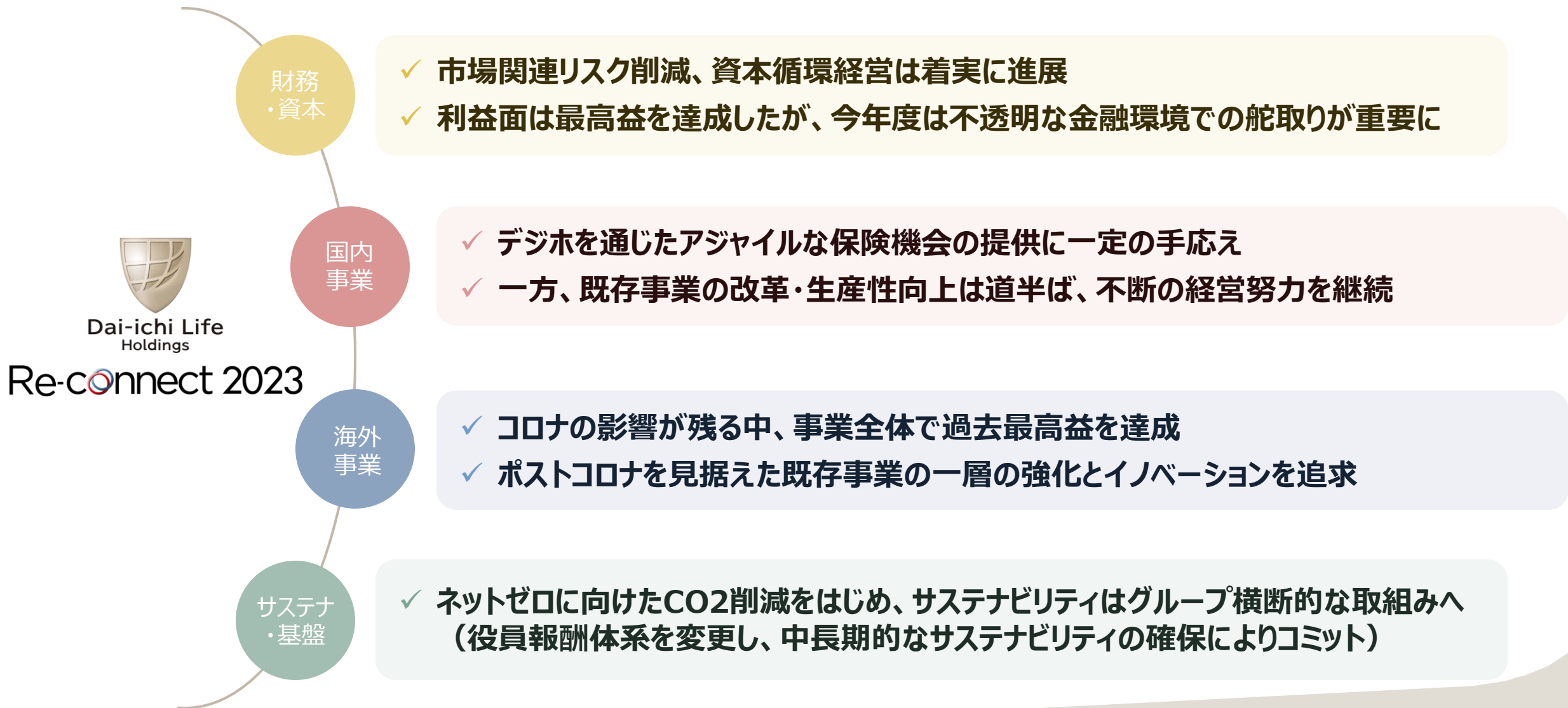
✓ 既存事業をより成長させるとともに、事業別の資本コストを上回る成長性が見込める買収案件も引き続き探索



✓ 並行して、今後の成長の原動力となり得るイノベーションや新たなビジネスモデルに対する取組みを推進

- 
- デジタルスタートアップ企業の調査・発掘に向けた取組みや、出資・提携の検討
 - イノベーション・ラボ(東京・ロンドン・シリコンバレー)と各調査拠点・事業会社の連携を通じたイノベーションの探索
 - グループ横断的な検討体制(タスクフォース)、および国内外共通のR&D投資枠の更なる活用

中期経営計画初年度の総括と今後の更なる推進に向けて





[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 ⁽¹⁾	中長期の方向性 ⁽¹⁾	22/3期実績
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年度目途) 想定資本コスト: 8%程度への低減を想定 (21/3末時点10%との自己認識)	8.0%
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年度目途)		4.9%
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)	約△3,900 億円 (対3カ年目標進捗率70%)
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		227%
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		第2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	修正利益 2,961億円 新契約価値 1,266億円



お客さま満足度の向上	NPS®(顧客推奨度) 国内お客さま数	NPS® ⁽²⁾ (第一生命): お客さま数(国内事業合計):	国内トップ水準 延べ1,200万人 (2026年度目途)	NPS 中位 (前年からやや改善) お客さま数 約1,150万人 (別途、第一スマートにて20万人増加)
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 3,100人程度 (2026年度目途)	固定費 先行投資等により 一時的に増加 人財シフト 707人(自然減含む)

(1) 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 (2) NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です

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

重要課題(マテリアリティ)



気候変動への対応



エネルギー利用効率の改善
グリーンエネルギーの普及

グループCO2排出量削減目標 (2025年度50%削減・2040年度ネットゼロ実現)

グループ全体および第一生命の取組み

- ▶ 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(2021年3月公表)

(スコープ1+2) 対2019年度

2025年度 - **50%削減**
2040年度 - **ネットゼロ**実現

第一生命の取組み

- ▶ 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(2021年3月公表)
*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 - **ネットゼロ**実現

資産運用ポートフォリオにおける 温室効果ガス(GHG)排出量のネットゼロ実現

- ▶ 2050年までに運用ポートフォリオのカーボンニュートラル達成に向けて、第一生命・第一フロンティア生命で以下の取組み方針を策定

第一生命の取組み

- 2025/3末における、上場株・社債・不動産を対象としたGHG排出量を2020/3末対比△**25%削減**
- 投資先企業へのエンゲージメントの実施
- 気候変動ソリューション投融資の拡大
(2025/3末までに累計投融資金額**9,500億円**以上)
- 2024年度における年間GHG排出削減貢献量
⇒ 目標: **約150万トンCO2e**
〔再生可能エネルギー発電事業のうち、削減効果を開示している案件〕

第一フロンティア生命の取組み

- 2025/3末における、運用ポートフォリオのカーボンインテンシティを2021/3末対比**15%改善**
- 投資先企業へのエンゲージメントやトランジションボンド等への投資を実施

事業活動で消費する電力の 100%再生可能エネルギー化

第一生命の取組み

(目標)

- ▶ 2023年度までに、事業活動で消費する電力を、100%再生エネルギーで調達(再エネ化)

(現在の進捗)

- ▶ 投資用不動産は、2021年度に達成
- ▶ また、第一生命の保有不動産における長期安定的な再生可能エネルギーでの電力確保に向け、オフサイトコーポレートPPA⁽¹⁾のサービス契約を本邦金融機関で初めて締結

グループ不動産関連会社(3社)の取組み

- ▶ グループ不動産関連会社(3社)についても、100%再エネ化方針を策定

	達成目標時期
第一ビル	2022年度中
相互住宅	2024年度中
第一生命リアルティ	2023年度中

(1) 需要場所から離れた場所に発電設備を設置し、発電した電力を受容場所に供給する電力調達方法。発電所から需要場所へは小売電力事業者を介して電力を供給。

第一生命における責任投資の中期取組方針

- ▶ 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
- ▶ 2020年4月に公表した「ESG投資の基本方針」における目標を前倒して進捗させることができたことから、2024年度末までの「責任投資の中期取組方針」を新たに策定

ESG投資の基本方針(2020年4月公表) 達成状況

- ① 全資産の運用方針・運用プロセスにESGを組み込み
 - 企業評価だけでなく、国債等の資産でも組み込みを順次開始
 - 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
 想定水準に到達
- 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
 - 2019年度末を基準として、2023年度までに投資金額を倍増以上
 達成
- 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 (対象アセット: 国内上場株式・国内社債)
 - 継続実施

ESGテーマ型投資	投資金額	約1兆3,000億円	※2022/3末時点
	うち気候変動問題ソリューション投資	約5,100億円	
SDGs債等	約4,800億円	SDGs事業	約4,200億円
インパクト投資	約400億円	地方創生	約1,800億円

エンゲージメント

※2020年度

対話社数 248社

役員面談率 約63%

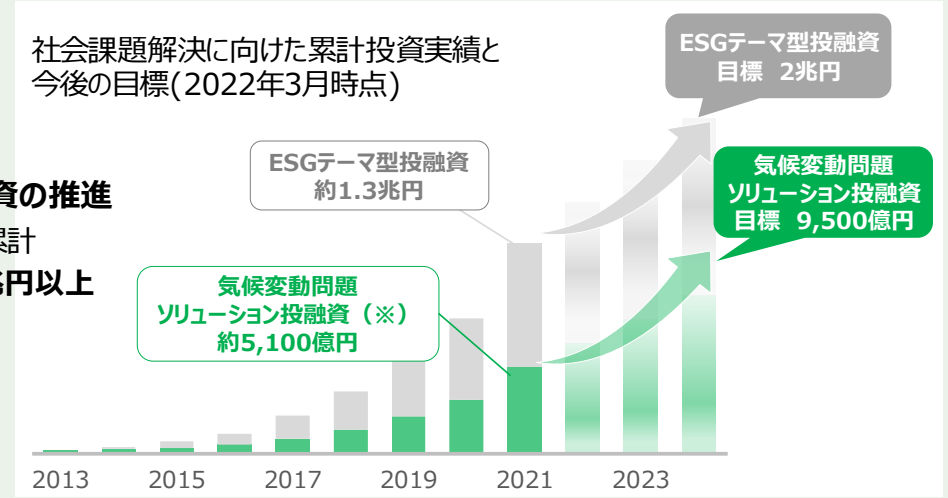
国内株式ポートフォリオにおける対話企業の割合

3年累計 約86%

2020年度 約58%(保有時価ベース)

責任投資の中期取組方針(2022年4月公表)

- ESGインテグレーションの高度化を継続
 - 全資産においてアセット等の特性を踏まえたESGインテグレーションの高度化取組みを継続
 - 人権や自然資本など、重要なESGテーマを継続的にリサーチ・組み入れ
- ESGテーマ型投融資の推進
 - 2024年度までに累計投融資金額を2兆円以上
- スチュワードシップ活動の推進を継続
 - 資産毎・地域毎の特性や投資家としての影響力の程度を考慮したうえで、全資産においてエンゲージメントを基軸としたスチュワードシップ活動を志向



※「責任投資の中期取組方針」には、気候変動への対応も含まれる (気候変動への対応については、34ページを参照)

[社会] D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進

- ▶ 人財・組織の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に取り組む
- ▶ 国内の内勤管理職における非「男性・新卒・日本人」の割合をダイバーシティ比率として定義し、引上げを目指す(2021年度より)
- ▶ 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)

5
ジェンダー平等を
実現しよう

女性の活躍推進

10
人や組織の平等を
実現しよう

あらゆる人々の
人権の尊重

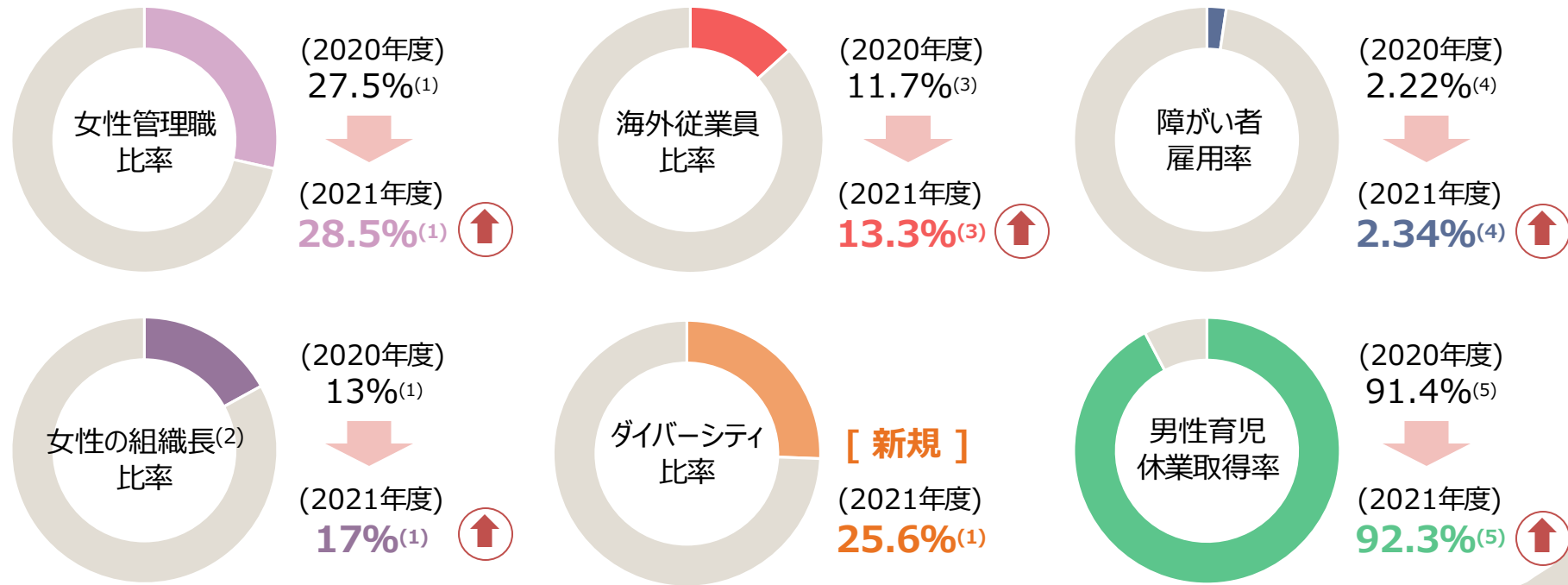
8
働きがいも
経済成長も

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



(1) 4月1日時点における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) ライン部長・支社長・ラインマネジャー級・ブロック担当営業部長 (3) 3月末時点における海外子会社5社の合計
(4) 6月1日時点における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の合計 (5) 3月末時点における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

サステナビリティ関連のイニシアティブ加入

- ▶ 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
- ▶ 2021年4月には、GFANZ (Glasgow Financial Alliance for Net Zero)のプリンシパルメンバーにアジアで初めて選出



- ✓ COP26(英グラスゴー)に向けて、金融業界における温室効果ガス排出量ネットゼロイニシアティブの取組みを統合し、金融機関全体の脱炭素化を目指し設立された戦略フォーラム
- ✓ アセットオーナー・アセマネ会社・銀行の各ネットゼロを目指すイニシアティブが参加 (当社加盟のNet-Zero Asset Owner Alliance含む)



Total Number of GFANZ Member Firms

>450



Financial Assets Across Member Firms (USD trillions)

>130



Countries represented

45

参加しているイニシアティブ

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)

国内生保初



気候関連財務情報開示
タスクフォース
(TCFD)

国内生保初



Climate Action 100+

国内生保初



ジャパン・スチュワードシップ・
イニシアティブ

国内生保初



30% Club Japan

国内生保初



THE NET-ZERO ASSET
OWNER ALLIANCE

国内生保初



国連グローバル・コンパクト
(UNGC)



女性のエンパワーメント原則
(WEPs)



国連責任投資原則
(PRI)



Access to Medicine
Foundation

国内生保初



RE100

国内生保初



国連コーポレート・
ガバナンス・ネットワーク
(ICGN)

国内生保初



一般社団法人機関投資家
協働対話フォーラム

国内生保初



サステナビリティ会計基準審議会
(SASB)

国内生保初



インパクト志向金融宣言

国内生保初

インパクト志向金融宣言
Japan Impact-driven Financing Initiative

[ガバナンス] 取締役会の機関設計・構成

- ▶ 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

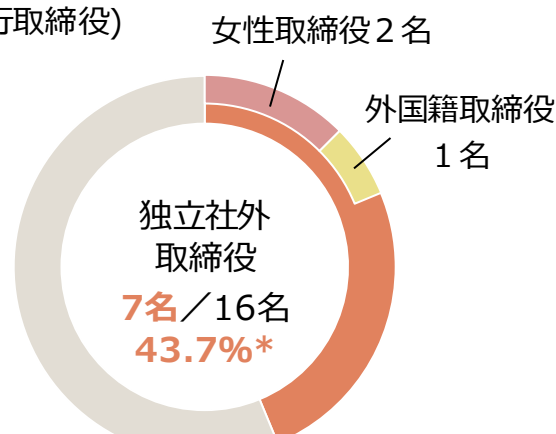
取締役会

議長：取締役会長(非業務執行取締役)

2021年度：12回開催

【主な審議テーマ】

- ・中期経営計画の遂行状況
- ・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
- ・子会社における経営品質刷新プロジェクトの対応状況
- ・指名・報酬諮問委員会の審議内容
- ・提携・買収案件の妥当性



*2022年6月20日定時株主総会後の
取締役構成(予定)における比率は46.6%です。

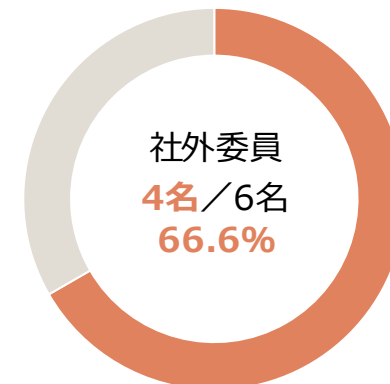
指名諮問委員会

議長：独立社外取締役

2021年度：6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

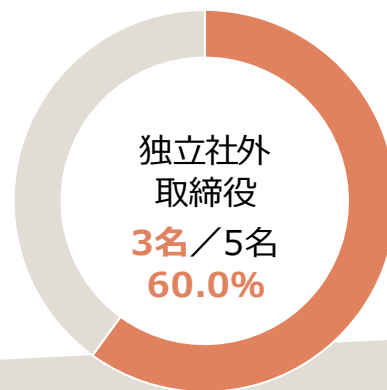


監査等委員会

2021年度：25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・実効性
- ・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・実効性
- ・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



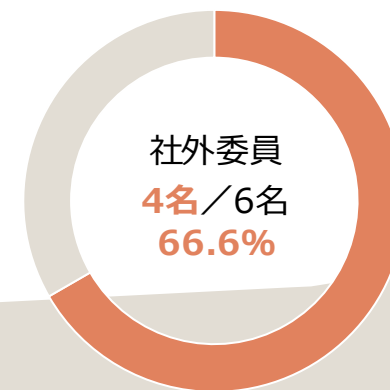
報酬諮問委員会

議長：独立社外取締役

2021年度：12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
- ・役員報酬制度の改定



[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）

▶ 持株会社としての監督機能の発揮と中期経営計画の適切な遂行に向け、取締役に必要な見識及び経験を以下のとおり策定

①～⑦：生命保険事業の特性等を踏まえた保険持株会社の取締役として必要とされる見識及び経験

⑧～⑩：中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識及び経験

取締役スキルマトリクス

※ 2022年6月20日定時株主総会後の当社取締役(予定)メンバーにおける一覧です。

															
役職	取締役会長	代表取締役社長 Chief Executive Officer	代表取締役 専務執行役員 Chief Financial Officer	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
①企業経営	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓
②国際性	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓				✓	
③金融	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	
④財務・会計・数理	✓	✓	✓	✓		✓			✓			✓			✓
⑤法務						✓		✓	✓	✓			✓		
⑥コンプライアンス	✓	✓					✓	✓	✓				✓		
⑦リスク管理	✓	✓				✓			✓	✓			✓	✓	
⑧ICT／DX※					✓		✓	✓	✓						
⑨イノベーション (新規事業開拓)			✓		✓				✓						
⑩サステナビリティ			✓			✓		✓	✓	✓					

※ 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。

(注) 専門的な知識・経験を有している、又は各分野における事業責任者の経験がある場合に、該当項目にチェックをしています。

[ガバナンス] 役員報酬体系

※ 2022年6月20日定時株主総会後の役員報酬体系(予定)です。

- ▶ 役員(社外取締役を除く)の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、基本報酬、単年度業績連動報酬(会社業績報酬、個人業績報酬)、および株式報酬(譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬)にて構成

報酬体系

	取締役 (監査等委員である 取締役を除く)		取締役 (監査等 委員)	備考
	社内	社外		
基本報酬	○	○	○	職責に応じた報酬
単年度業績連動報酬	○	—	—	単年度の業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、株主との利益共有を目的として設定
業績連動型株式報酬	○	—	—	企業価値向上へのインセンティブとして経営目標を踏まえ選定する指標の達成度に連動

※当社の取締役会において、財務諸表の重大な下方修正や対象者による重大な違法行為等があったと判断した場合、およびその他当社の取締役会で定める事由に該当した場合には、業績評価期間が終了し当社による普通株式の発行または処分がなされた後であっても、その発行又は処分を受けた当社の普通株式(または当該株式の価値に相当する額の金銭)について、当社に対して返還義務を負うものとする等、いわゆるクローバック条項を設ける予定です。

業績評価指標

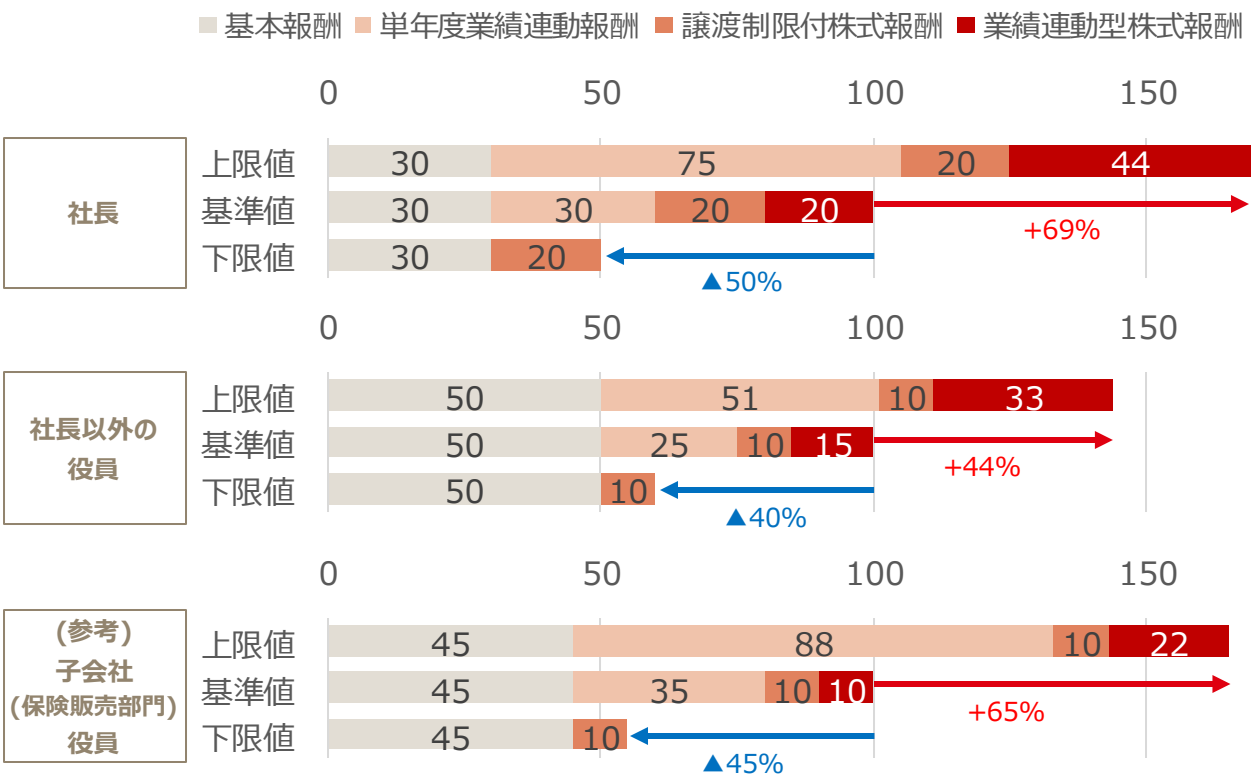
(単年度業績連動報酬の主な業績評価指標)

分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益(経済価値)	グループ新契約価値
健全性(経済価値)	資本充足率(ESR)
フリーキャッシュ	フリーキャッシュフロー

(業績連動型株式報酬の主な業績評価指標)

分類	業績評価指標
市場評価	相対TSR
資本効率	グループ修正ROE
資本効率(経済価値)	グループROEV
サステナビリティ指標	CO2排出量を含む複数指標からなるサステナビリティ指標パッケージ

執行役員等の報酬等のイメージ



- 業績評価指標が基準値となった場合を100としています。
- 執行役員等の報酬等は、従来の役位に基づく報酬体系から職責に応じた報酬体系への移行を予定しています。



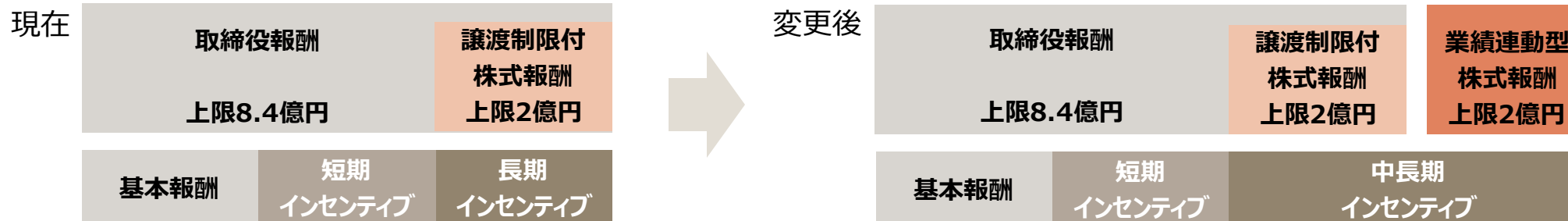
[ガバナンス] 役員報酬(業績連動型株式報酬)

※ 2022年6月20日定時株主総会後の役員報酬体系(予定)です。

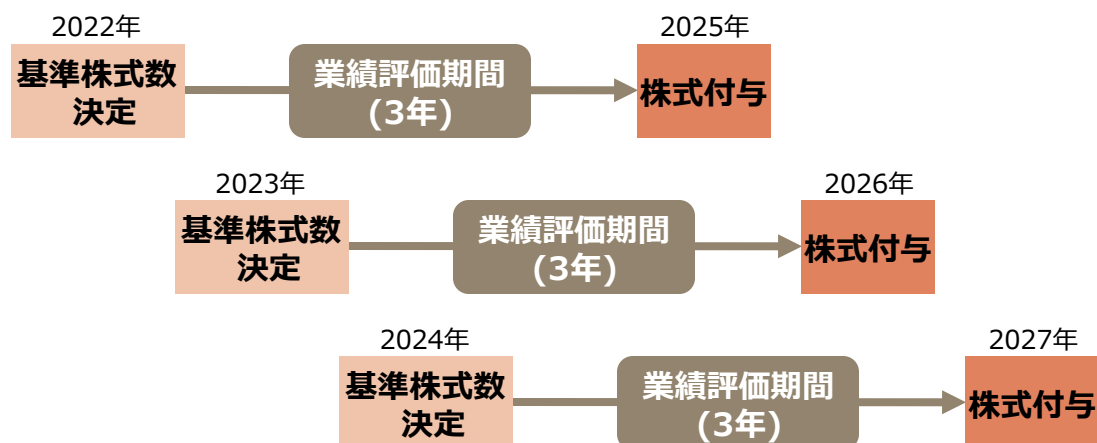
- ▶ 会社業績および株式価値と取締役(監査等委員である取締役・社外取締役を除く)の報酬との連動性をより明確にし、中期経営計画に定める業績目標の達成および中長期的な業績の向上による企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、業績連動型株式報酬を導入

取締役の報酬等の変更イメージ

※社内取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち、取締役会長等の業務執行を行わない取締役については、単年度業績連動報酬および業績連動型株式報酬については対象外とする予定です。

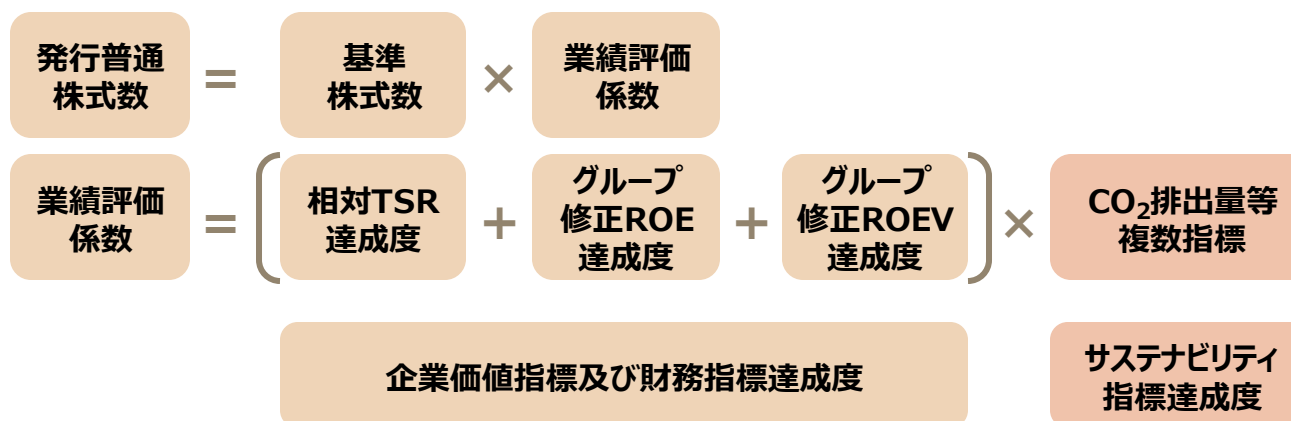


業績連動型株式報酬の交付イメージ



… 2025年度以降も同様に繰り返す

業績連動型株式報酬発行株式数計算イメージ



※当初の業績評価係数については、①評価期間中の企業価値指標および財務指標の達成度に応じて0～200%の範囲で決定した数値(割合)に、②評価期間中のサステナビリティ指標の達成度に応じて90～110%の範囲で設定した数値(割合)を乗算する形式で導入することを予定していますが、具体的には、別途取締役会で決定します。

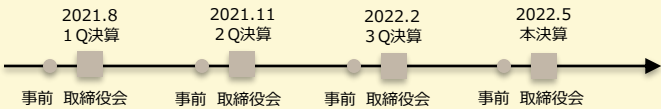
[ガバナンス] 取締役会実効性向上に向けた取組み

- ▶ コーポレートガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の意思決定の有効性等を担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より毎年実施
- ▶ 全取締役に対し無記名方式でアンケートを行い、第三者機関にて集計・分析し、洗い出された課題について改善策を検討・実行

2020年度		2021年度		2022年度	
課題	改善策	課題	改善策	課題	改善策
監督機能の強化、重要案件の議論の更なる充実	・上程すべき議案の更なる精査を実施し、事業戦略・M & A等の特に重要な案件についてより一層の審議時間を確保	モニタリングボードとしての更なる監督機能強化	・上程議案の更なる精査による監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保 ・取締役会での論点を明示する等の資料レベルアップ ・中期経営計画の進捗モニタリングを、取締役会に関わる複数の会議体で議論	企業文化刷新に向けた取組み推進	・行動計画の策定と確実な遂行に向け取締役会において定期的にモニタリング
社内外取締役のコミュニケーション充実	・取締役会以外のコミュニケーション機会として、取締役会事前説明、意見交換会、社外取締役ミーティングを実施	社内外取締役のコミュニケーションの更なる充実	・意見交換会やエグゼクティブ・セッション等も活用したコミュニケーション機会の更なる増加	コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討	・指名・報酬諮問委員会における委員メンバーではない社外取締役のオブザーバー参加を継続 ・取締役会構成等、ガバナンス体制の議論を継続
				取締役会運営の更なる改善	・議論の充実化に向けて、議論のポイント等を明確化したサマリーの活用等を通じ、取締役に対し必要十分な情報を提供 ・上程テーマ・上程時期を精査の上、予め年間スケジュール化し、重要案件に注力 ・テーマに応じた少人数でのディスカッション等の実施による議論の深化

【2020年度評価を踏まえた2021年度の具体的な改善取組みの例】

①中期経営計画の進捗モニタリングを以下のスケジュールにて実施



四半期毎の決算にあわせ、事業毎の進捗状況を、それぞれのKPIやロードマップをもとに、取締役会及び取締役会事前説明において、確認しました（計8回）。その際、追加のデータ提示を取締役が担当役員へ指示し、更なる議論が行われる等、適切なモニタリングが年間を通じて実施されました。また、モニタリングによって認識された課題を翌年度計画へ反映しています。

②監督機能強化の一環として、指名・報酬諮問委員会について、委員メンバーではない社外取締役がオブザーバーとして参加し、適宜意見を表明いただいています。2021年度は例年実施されていた議論テーマに加え、指名諮問委員会については社外取締役のサクセッション、報酬諮問委員会については役員報酬制度改定について、必要に応じて追加で委員会を開催する等、必要十分な議論を実施しています。

	2020年度	2021年度
指名諮問委員会	5回	6回
報酬諮問委員会	8回	12回

③社内外取締役のコミュニケーションの充実策として、取締役会事前説明・意見交換会を、原則取締役会の前後に実施しています。また、独立社外取締役会議（エグゼクティブ・セッション含む）も、年間を通じ複数回実施しています。

取締役会事前説明	重要案件等についての事前説明を実施	12回
意見交換会	モニタリングボードにふさわしい中長期、超長期も含めたテーマについて、十分な時間を確保の上、腰を据えた、自由闊達な議論を実施	15回
独立社外取締役会議	社外取締役のみの会議体	18回
エグゼクティブ・セッション	社外取締役からの要望を受け、要望テーマの担当役員が出席し意見交換を実施	4回

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。