

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

- （このスライドに読み原稿はありません。）

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		

- (このスライドに読み原稿はありません。)

中期経営計画主要KPIの状況

3

- 今年度より新設されたCFOの菊田です。
- 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、中期経営計画の主要KPIの状況についてお話しします。
- 4ページをご覧ください。

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か年目標進捗率 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

子会社からの
キャッシュ
レミタンス
(配当送金)

約**4,700**億円
(うち22/3期 2,800億円)

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

4

- 当社は今回の中計から、資本・財務戦略を改めて見直し、資本循環経営を推進しています。
- 大きく2つの要素があり、まず、第一生命の市場関連リスクを中心に、適切にリスクをコントロールすることを通じて、グループのリスクプロファイルの改善と各社の財務健全性の安定性を高めることとなります。
- もう一つが、グループ各社の資本・キャッシュ創出力を高め、持株会社はその余剰分を回収し、株主還元を含めて再度、効率的にアロケーションすることにより、事業の拡大と資本効率の改善を目指していくことです。
- この1年間の資本循環経営の取組みは、総じて順調な結果であったと考えています。
- リスクコントロールでは、第一生命における市場関連リスクの削減が、中計3年間の目標に対して高い進捗率となりました。
- 資本・キャッシュ創出では、グループ各社からの送金率を引き上げました。
- また、資本・キャッシュの再配賦では、前期から2期連続で大型の自己株式取得を決定し、株主還元の充実を図る一方で、資本効率の高い魅力的な戦略的投資を選択的に実行しました。
- 5ページをご覧ください。

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%)

新契約獲得・収益性に課題

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)

保険前提変更等がROEVを押下げ

市場評価(1)

対グローバル競合10社
第**2**位
(騰落率+36%)

相対TSR
(21/3末~22/3末)

当社株価β
(対TOPIX)

低下傾向

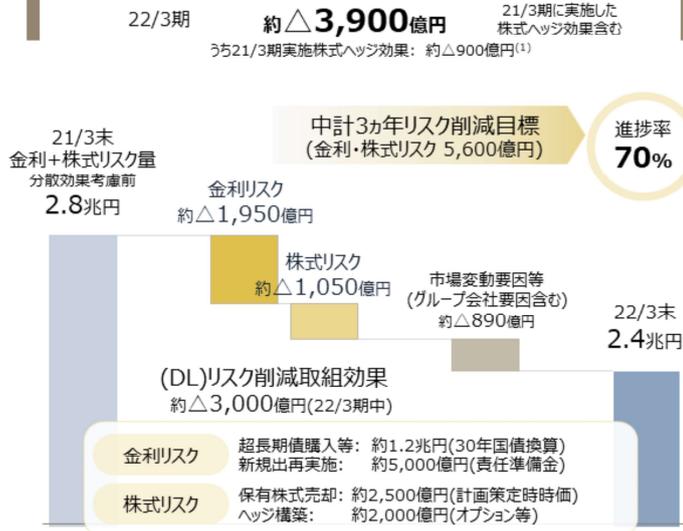
グローバルで相対優位に推移

- ここでは、1年間の事業結果および市場評価を示しています。
- グループ修正利益では、一時的な要因も含まれますが、過去最高益を達成しました。
- その結果、会計の資本効率を示す修正ROEは、分母となる含み益の増加が下押しとなりましたが、利益拡大と自己株式取得の効果もあり、8%程度の水準を確保しました。
- 一方、経済価値ベースの新契約価値は、主に第一生命を中心に課題が残る結果となり、ROEVも、金融環境の変化や保険前提の見直し(将来インフレ、事業費、保険金等支払いトレンドの織込み)の影響により、当初想定を下回る結果となりました。
- 以上のような事業結果の中、市場評価である相対TSRは、株主・投資家の皆さまからの当社中計に対するご評価・ご期待に支えられ、相対的に優位な水準で1年を終えることができたと考えています。
- 6ページをご覧ください。

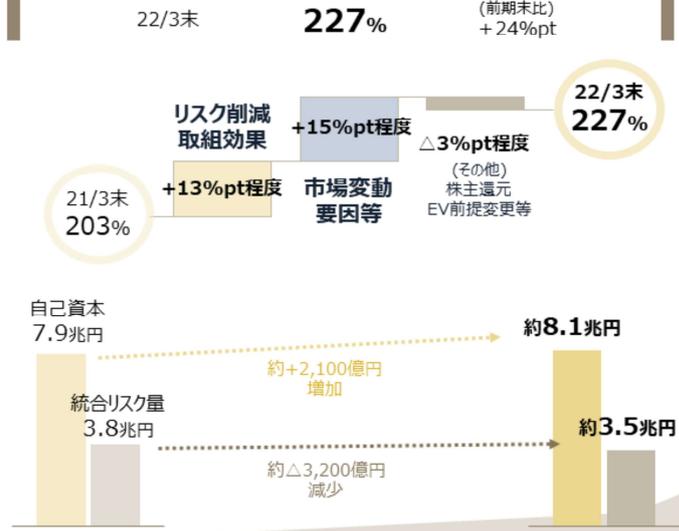
市場関連リスク削減・資本充足率(ESR)

- 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



資本充足率(ESR)



(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)

- ここから、各取組みについて触れていきます。
- まず、市場関連リスクの削減は、2020年度に前倒しで実施した国内株式のヘッジポジションの構築を含めて約△3,900億円となり、中計3年間の削減目標に対して進捗率70%となりました。
- 金利リスク削減は、国内の超長期金利に一定の上昇が見られており、デュレーションの長期化について取組みを加速しやすい環境にあると考えています。今期は現物債券の積増し・入替えを中心に、引き続き、計画の前倒し実施を意識して取り組んでいきます。
- 株式リスクの削減においても、期初早々にヘッジポジションの構築計画を完了し、保有株式の売却も、計画に沿って順調に進展しました。
- この結果、市場関連リスクの削減はESRに+13%程度のプラス効果となりました。金融市場変動の寄与も加わり、ESRは227%となっています。
- 7ページをご覧ください。

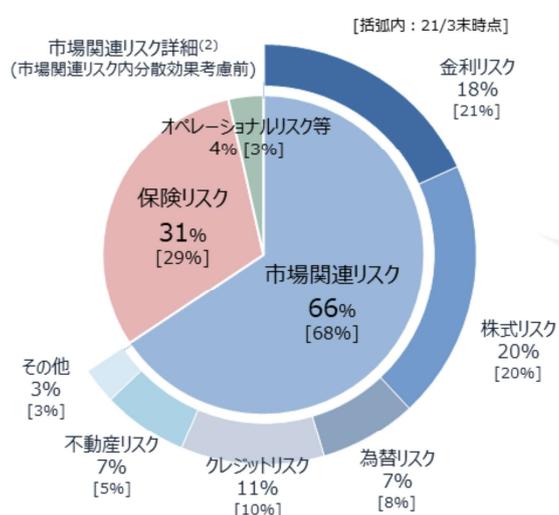
グループリスクプロファイル変革の見通し

- 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

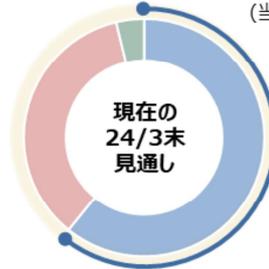
グループ統合リスク量内訳⁽¹⁾

(22/3末 保険・市場関連リスク間の分散効果考慮前)

オペレーショナルリスク等
(当初想定)3%程度 → 4%程度

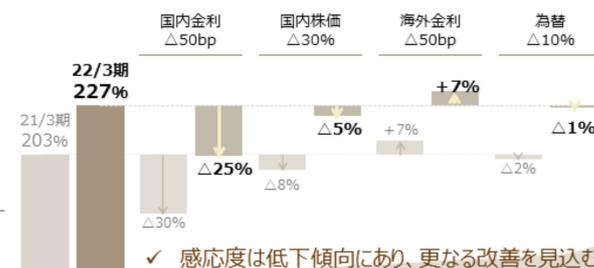


保険リスク
(当初想定)31%程度
→ **35%程度**



市場関連リスク
(当初想定)65%程度
→ **61%程度**
うち金利・株 33%

金融市場
感応度



✓ 感応度は低下傾向にあり、更なる改善を見込む

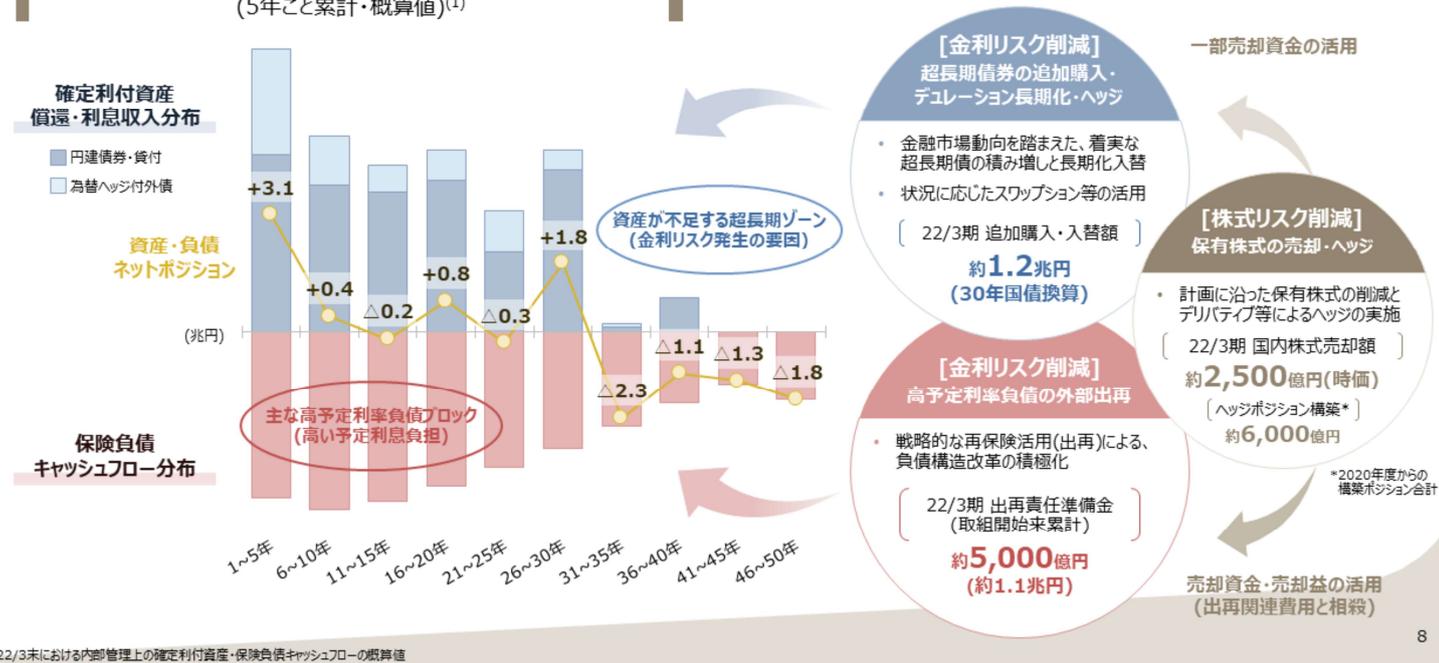
(1) 内訳にはグループ連結に伴う円為替リスク量を除く (2) 市場関連リスク詳細における各リスクの占率は、市場関連リスク内における分散効果考慮前の各リスク量により算分

- グループのリスクプロファイルについて示しています。
- リスク削減の進展により、プロファイルには前期末から改善が見られています。
- 現在の金融市場環境を前提に、今後のリスク削減が進展した場合、中計最終年度である2024年3月末のリスクプロファイルは、市場関連リスクと保険リスク等のバランスが6：4程度となり、当初の想定以上に改善が見込まれます。
- また、ESRの金融市場に対する感応度も、継続的に改善し、ESRの安定性が一層高まると考えています。
- 9ページまでお進みください。

[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⁾



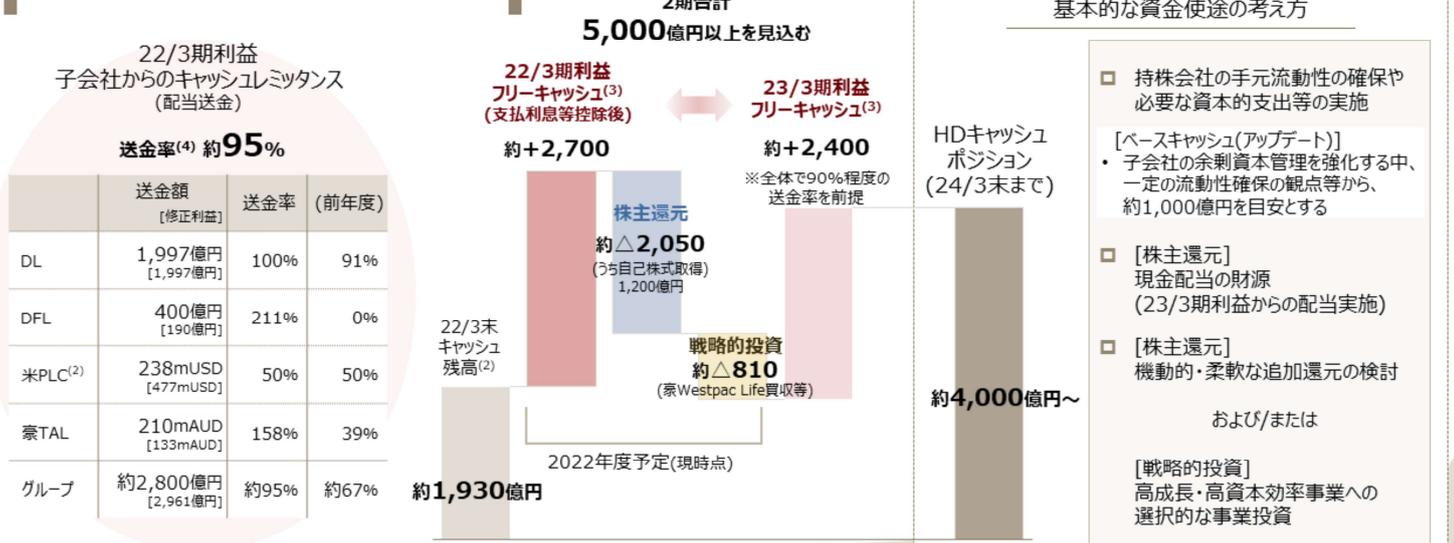
(1) 22/3末における内部管理上の確定利付資産・保険負債キャッシュフローの概算値

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

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)



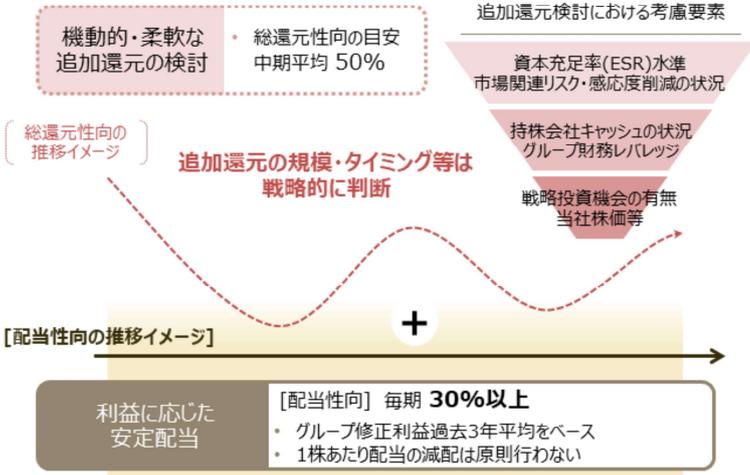
(1) 中間持株会社におけるキャッシュ残高・増減のほか、持株会社の手元流動性等の確保のために保持するキャッシュ残高を含む (2) 米PLC等の海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替え (3) 子会社からの配当送金より、持株会社の支払利息等の費用を除外した金額 (4) 分母: 修正利益、分子: 各事業からの持株会社への送金額により計算

- 持株会社のキャッシュポジションを示しています。
- 前期(22/3期)の業績に基づく子会社からの配当送金(レミッタンス)は、グループ修正利益に対して約95%の水準が見込まれ、前期から大きく上昇する予定です。
- 成熟した会社である第一生命からの送金率を100%とするほか、前期決算分より第一フロンティア生命が配当可能なフェーズとなったことが大きいです。また、TALも、過去のアステロンライフ買収時の資本回収などを含め、送金の引上げを予定しています。
- 各社のレミッタンスは、今後の業績動向や資本水準によって変動しますが、今期(23/3期)の業績に基づき来期中に受領する子会社からのレミッタンスは、現時点では2,400億円程度を想定しています。結果、2期合計で5,000億円以上の水準となり、現在予定されている株主還元や戦略的投資を除くと、約4,000億円が2024年3月末までに利用可能なキャッシュ見通しとなります。
- なお、今回、持株会社のベースキャッシュの考え方を見直しています。従来は、持株会社の運転資金として数百億円を必要としていました。
- 現在、資本効率の観点から子会社の余剰資本を積極的に回収する中、各社の緊急的な資本の流動性を持株会社がサポートするために、今回、運転資金と併せて合計1,000億円をベースキャッシュの目安として設定しています。
- 現時点では、ベースキャッシュを除く約3,000億円が、来期中に支払う現金配当を含めた株主還元や、戦略的投資に利用可能なキャッシュとなります。
- 10ページをご覧ください。

株主還元方針・還元実績

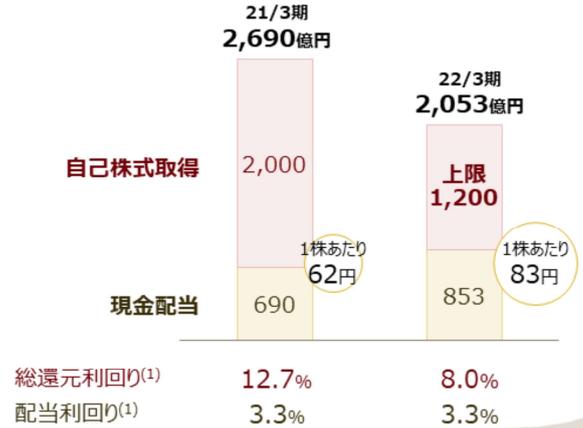
- 前期中の2,000億円の実施に続き、機動的・柔軟な追加還元として上限を1,200億円とする自己株式取得を決定
- 1株あたり配当金は、22/3期83円(前期比+21円)の大幅増配を予定 (23/3期予想: 86円)

株主還元方針



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



[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

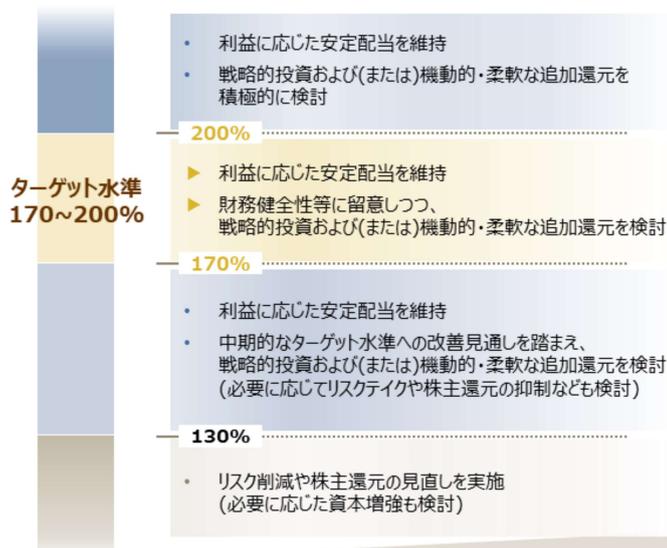
(1) 21/3末・22/3末時点における株価・自己株式を除く発行済株式総数より算出

- 株主還元方針の考え方に変更はありません。
- 前期(22/3期)は新たな還元方針に基づく大幅な増配を予定し、昨年の2,000億円に続いて、上限を1,200億円とする自己株式取得を決定しました。中計公表以降の株主還元総額を合計すると、現在の時価総額の20%弱に相当する約4,700億円の規模となります。
- 11ページをご覧ください。

資本充足率に基づく資本政策と戦略的投資

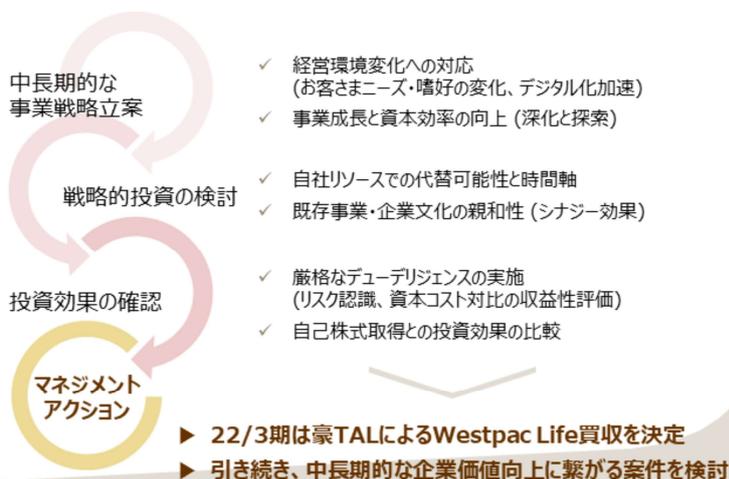
- ・ 戦略的投資は、資本コストを意識した財務規律の下で、中長期的な企業価値向上に繋がる案件を選択的に実施
- ・ 既存事業周辺やデジタルイノベーション領域において、シナジー効果が見込める親和性の高い案件を検討

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



- 現在、ESRがターゲットレンジである170-200%を大きく上回る状況にありますが、200%以上が、様々な戦略的オプションを検討する目安と考えています。
- 資本のバッファー部分については、基本的には子会社の資本・キャッシュ創出力をより高め、持株会社が回収し、株主還元と戦略投資を天秤にかけながら、より効果的な資本の活用を検討していきます。
- 現在の中計では、大型のトラディショナルな保険事業の買収は原則想定しておらず、既存国や生保事業と親和性の高い周辺領域におけるボルトオン型の買収、または、デジタルイノベーション領域を重点領域と考えています。
- 前期に実施したWestpac Life買収のように、投資収益性が資本コストを超過する魅力的な案件に対し、選択的に資本を投下していきます。
- また、当社では、戦略的投資の検討にあたり、厳格なデューデリジェンスを通じたリスク認識や収益性評価はもちろん、自己株式取得との投資効果の比較衡量を行い、最終的な意思決定を行っています。
- 12ページをご覧ください。

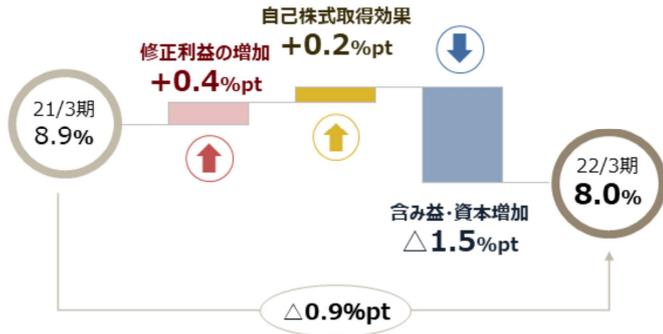
資本効率 (会計・修正ROE)

- 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

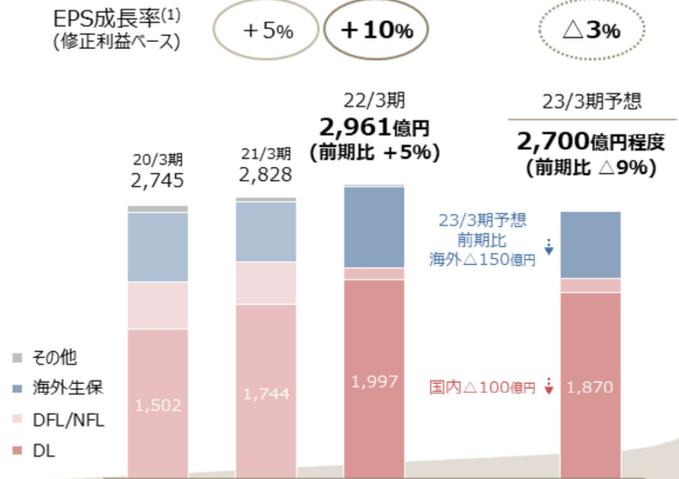
グループ修正ROE

22/3期 **8.0%** (前期比) $\Delta 0.9\%pt$
 (グループ修正利益) **2,961億円** (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



(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

- 資本効率指標を示しています。
- 22年3月期の修正ROEは8%となりました。
- 第一生命の含み益の増加が影響し、前期からは低下しましたが、一定の水準を確保しています。
- 今期は分子であるグループ修正利益が2,700億円程度を見込みますが、自己株式取得の実施により、EPSベースでの減少は小幅に留まる見込みです。
- 13ページをご覧ください。

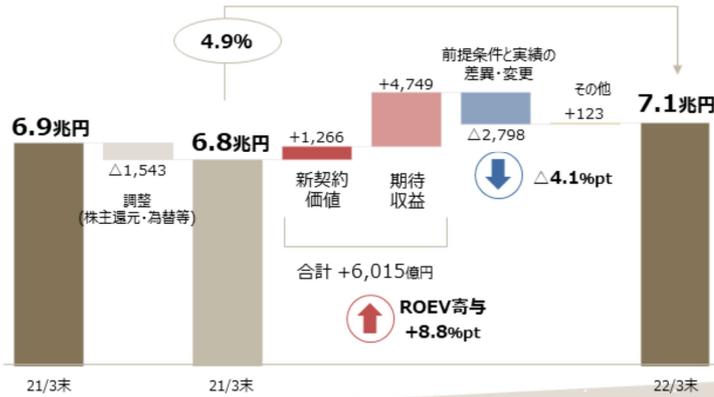
資本効率 (経済価値・ROEV)

- 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

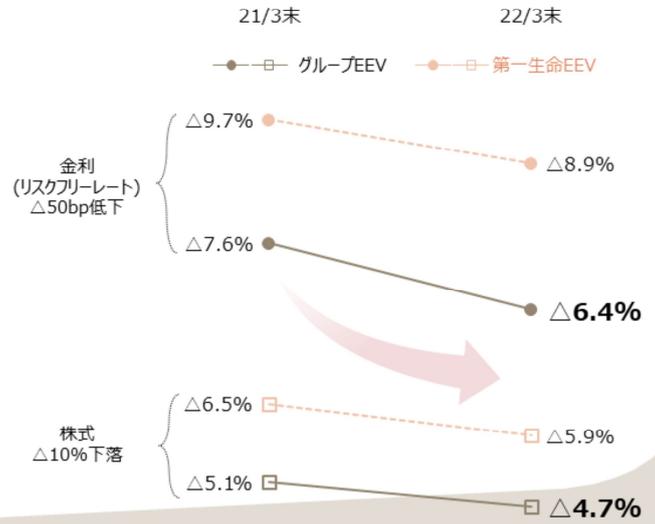
グループROEV

22/3期 **4.9%** (前提条件と実績の差異等 寄与 Δ 4.1%pt)
 (グループEEV) **7兆1,509億円** 同 Δ 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% \rightarrow 2.5%)、DL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

- 経済価値ベースの資本効率を示すROEVです。
- 前期は米国を中心とした海外金利の大幅な上昇が、第一生命を中心とした含み益の減少を通じてEEVの低下に繋がりました。
- また、当社グループではEEVの定期的なレビューを行っており、今回、昨今のトレンドを踏まえて第一生命における各種の保険前提を見直したことにより、EEVが一定程度押下げられました。
- なお、金融市場に対するEVの変化率は、市場関連リスク削減の進展等から改善傾向にあります。企業価値を示すEEVの安定化が進んでいることを意味しています。
- 14ページをご覧ください。

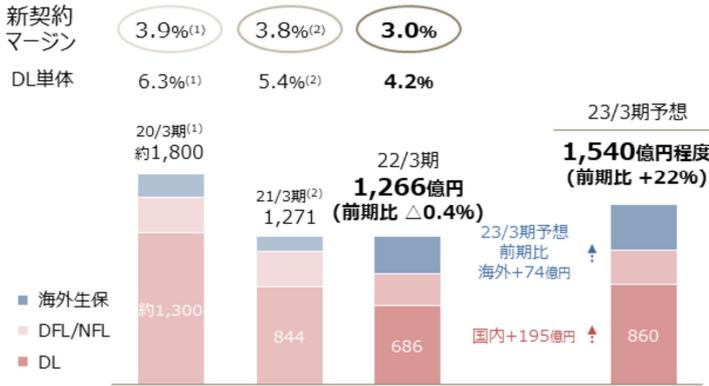
新契約業績 (グループ新契約価値)

- 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

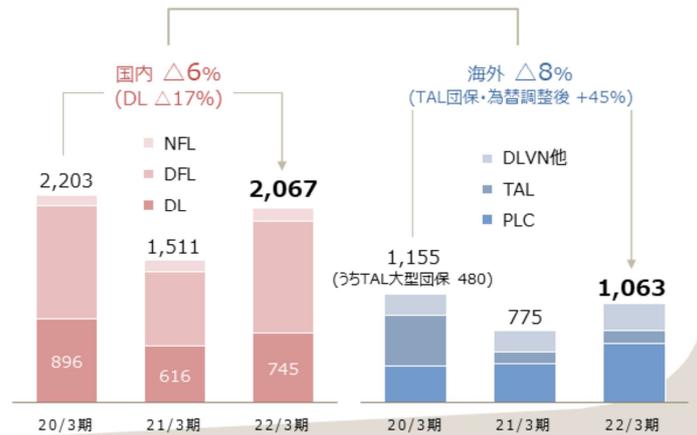
22/3期 実績 **1,266億円** (前年同期比 $\Delta 0.4\%$)
アジア関連会社3社を含むグループ全体：1,266億円

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回復・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

- 新契約業績になります。
- 新型コロナ発生より2年が経過しましたが、国内事業の新契約は、第一生命において回復の途上にあると考えています。
- 前期は、収益寄与の限定的な保障見直しの増加等により新契約価値が伸び悩み、マージンも低下しました。
- 今期は一定の回復を見込みますが、持続的な成長軌道への回帰は、大きな経営課題と考えています。
- 15ページをご覧ください。

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

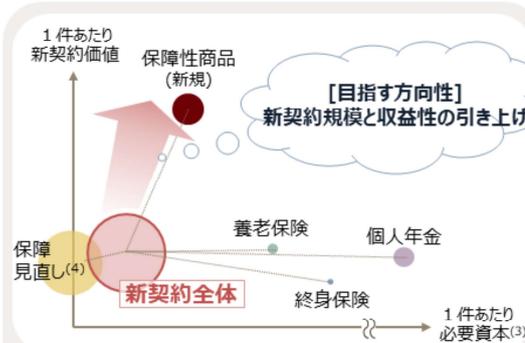
双方の指標を併用した 収益性管理

【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見直し契約の収益性は高い
- ✓ 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

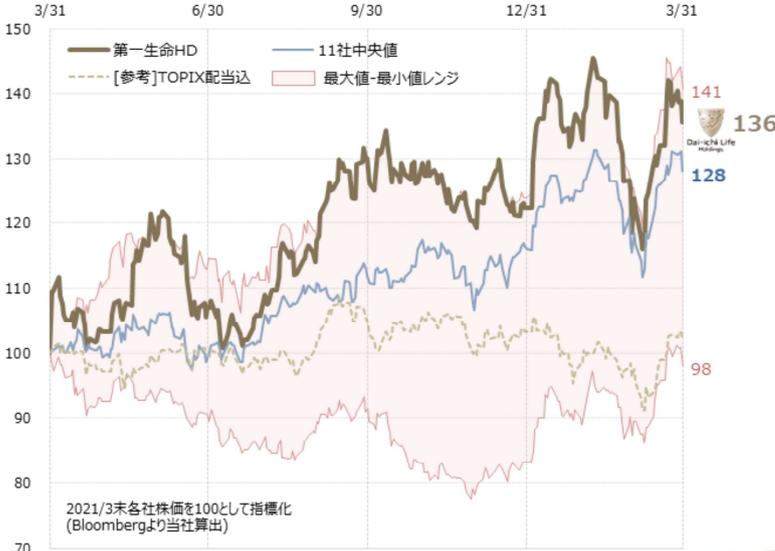
(1) RORC : Return On Required Capital (2) 22/3期実績に基づく、バブルの大きさは新契約件数
(3) 将来各年度の必要資本(ESR130%ベース)の現値の和 (4) 見直し前の元契約と、見直し後の新契約の差分

- 第一生命では、新契約収益性の改善に向けて、収益性管理の高度化に取り組んでいます。
- 経済価値と会計・キャッシュフローベースの両面から新契約の収益性を見ています。
- 第一生命の現在の主力商品である保障見直し契約の収益性は相応に高いですが、コロナ発生以降の環境変化などもあり、全体の収益性は、必ずしも十分な水準を確保できている状況ではないのが現状です。
- 収益性の改善には、営業面のトップラインの増加と固定コストの削減が不可欠であると考えています。
- トップラインの増加に対しては、新規のお客さまの獲得に向けた新たな商品・マーケティング戦略の構築とともに、その担い手である生涯設計デザイナーの高能率化を進めていきます。
- また、固定コスト削減では、デジタル技術も活用した営業支援業務の効率化や、戦略的な人財シフトを加速させていくことで、新契約の規模と収益性の両面を引き上げることを目指していきます。
- 16ページをご覧ください。

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

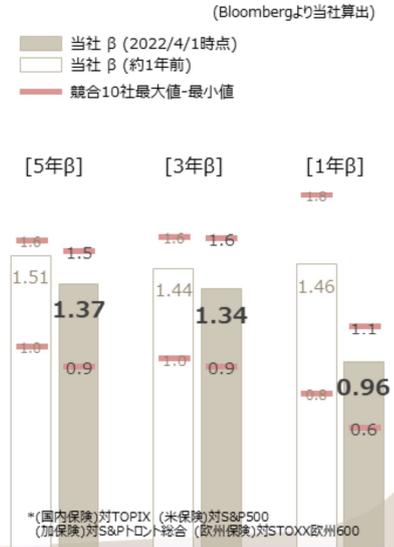
TSR推移(21/3末~22/3末)



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)



(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(丸井生命保険、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

- 最後に相対TSRの状況です。
- 競合10社を含めた前期のTSRは、特に下半期において、上位の各社が狭いレンジで推移するハイレベルな状況にありましたが、おかげさまで持ちまして、当社は第2位と一定の優位性を確保することが出来ました。
- また、当社は市場関連リスクに偏りのあるリスクプロファイル等を背景に、株価のベータが高い状況にありました。
- これを改善する方策の一つが市場関連リスク削減であり、ベータの低減は当社の資本コストの低下に繋がるものと考えています。
- 外部要因の影響も含まれますが、当社株価のベータは、低下傾向に推移していることが確認できます。
- 今期の事業環境は、海外金利の上昇をはじめとして金融市場の不透明感が強い状況にありますので、適切なリスクコントロールがより重要になると考えています。
- 引き続き、TSRの相対優位性の維持・向上、株価ベータの一層の低減を目指して、各種取組を加速させていきます。
- 私からの説明は以上です。

国内事業戦略の取組状況

- 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、国内と海外の事業戦略の取組状況について、ご説明いたします。
- まずは国内事業から、18ページをご覧ください。

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、ディストラクターの出現
- 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

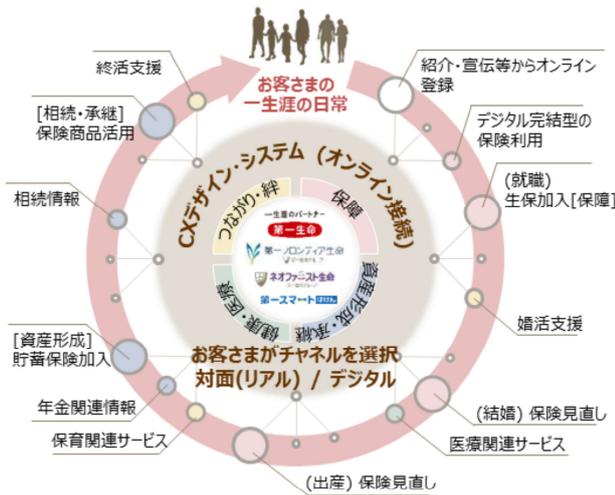
➤ お客さま一人ひとりが当社に期待するサービスレベルは、より高く、そして多様に変化。
お客さまから共感され、選ばれることが必要。

Re-connect 2023

CXデザイン戦略

- 我々が生きる社会は、新型コロナ禍を経て、過去に経験したことのないニューノーマルな世界に変化をしています。
- 人々の行動変容として、デジタル技術の進歩やオンラインコミュニケーションの一般化が急速に進むとともに、リアルな接点・交流は減少し、特定のコミュニティへの依存や価値観の多様化、分断、孤立化が見られます。
- また、社会構造の格差も露見し、人流・物流の分断やデジタル化がビジネスにも波及し、職種・業種の格差拡大が引き起こされるとともに、デジタルを強みとしたディストラクターの台頭も見られます。
- さらに、ロシア・ウクライナ問題に起因する地政学リスクの高まりや、米国を中心としてインフレ圧力が強まっていることを通じて、日本を含め国家間の格差がより顕著に拡大する可能性があります。
- これらの社会変化を受けて、当社の事業においては、お客さまとの情報格差の縮小や、従来型の標準的なサービスモデルの不適合、一方で世の中の“つながり・支え合い”への貢献が、より一層重要になってくるといった変化があると考えています。
- お客さま一人ひとりが当社に求めるサービスレベルは、より高く、そして多様化しており、その中で、我々はお客さまから共感され、選ばれる存在であり続けるために、お客さまの体験価値に軸足を置いたCXデザイン戦略を策定し、着実に実行してまいります。
- 19ページをご覧ください。

- ✓ 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



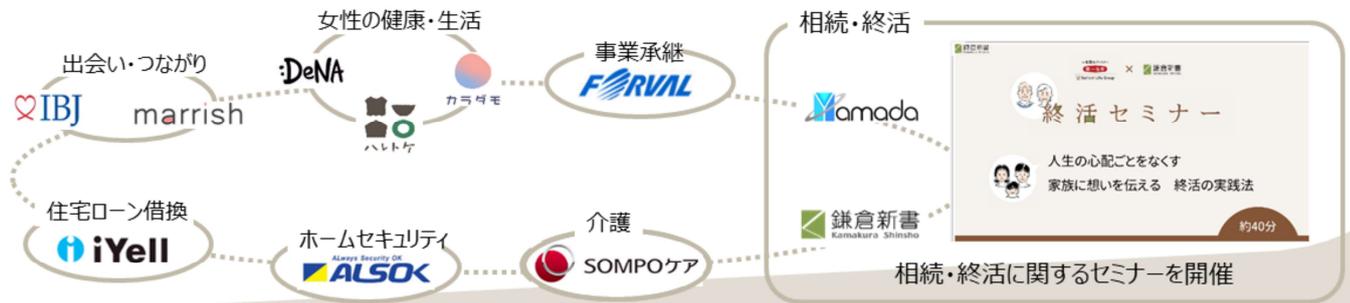
- パーソナライズ化した情報提供
- データドリブンのお客さま理解
- マーケティングオートメーションの活用
- リードの発掘・保険への関心の把握

- CXデザイン戦略では、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、手段でお客さまとつながり、お客さまの一生の日常に寄り添うことを目指しています。
- これを、当社版のOMOとして掲げ、実現に向けてハード・ソフトの両面からの取組みを進めています。
- 昨年12月には、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」を稼働させました。
- 「ミラシル」は、当社が発信する情報・サービスを介したお客さまとのコミュニケーションを通じて、お客さまの趣味・行動、あるいはお客さまの声といったデータを蓄積していきます。
- そのように蓄積したデータを活用することで、お客さまが望む方法・望むタイミングで4つの体験価値をご提供することができると考えています。
- 今後、「ミラシル」は、お客さまにとって有益な情報やサービスをご提供するだけでなく、生涯設計デザイナーからもお客さまに直接発信できるような機能等を拡充していく予定です。
- 20ページをご覧ください。

✓ 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



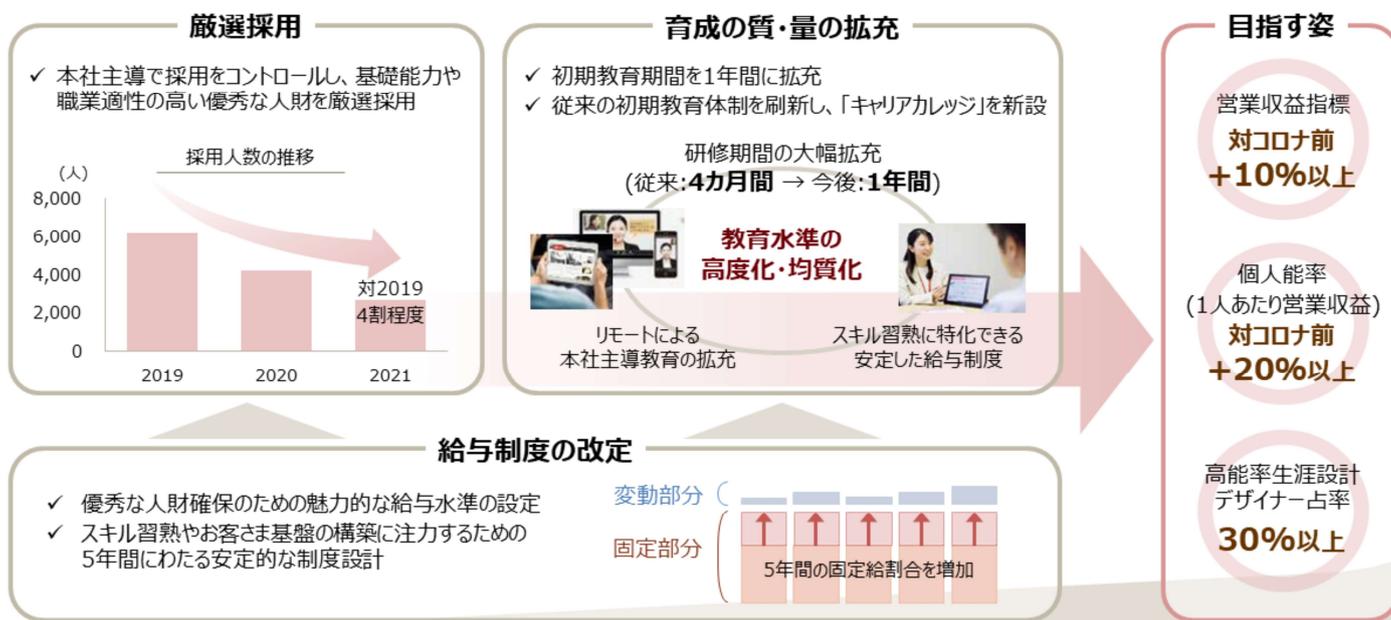
✓ 健康・終活などQOLに貢献する非保険領域のサービスを、外部パートナーとの連携により拡大



- 従来の保険は、供給者の目線で標準的な保険商品をご提供していましたが、今後はお客さま一人ひとりの価値観・嗜好に合わせた保険のご提案が必要になると考えています。
- 従来の保険事業では対応できなかったそのようなニーズにお応えするために、当社グループではデジタルを活用した保険商品のご提供を開始しました。
- 昨年4月に営業を開始した第一スマートは、デジタル完結型保険の「デジホ」ブランドを立ち上げ、共通の価値観や生活様式を持つ人々が集まるコミュニティを運営するビジネスパートナーを通じて、保険商品を提供しています。
- 開業して1年ほどの会社ですが、デジホブランド全体で約20万件のご契約にご加入いただき、大きな手ごたえを感じています。
- また、お客さまの一生涯に寄り添うために、保険以外の分野についても、外部パートナーとの連携によりサービス領域を拡大しています。
- 例えば、相続についてサポートを必要とするお客さまに対しては、当社が提携している山田エスクロー信託の相続関連サービスをご紹介している他、山田エスクロー信託と鎌倉新書と共同で相続・終活に関するオンラインセミナーも開催し、500名以上の方にご参加いただきました。
- このように、非保険領域においても様々な外部パートナーと共同することで、「点」ではなく「線」でお客さまとつながり、一生涯に寄り添ってまいります。
- 21ページをご覧ください。

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



21

- CXデザイン戦略を支えるソフト面の取組みとして、第一生命における生涯設計デザイナー体制の変革を進めています。
- 以前は、生涯設計デザイナーの陣容拡大を第一義とし、各拠点ができるだけ多くの生涯設計デザイナーを採用するという方針を採っておりました。
- 現在は、本社主導で採用をコントロールし、基礎能力や職業適性を定量的に見極めた上での厳選採用に舵を切っており、足元の採用人数は2019年対比で4割程度に減少しています。
- また、今年7月からは新たな新人育成制度を導入し、初期教育の専門機関として「キャリアカレッジ」を新設します。
- 研修期間を従来より大幅に拡大するとともに、本社主導の教育を拡充させることで、教育水準の高度化・均質化を実現します。
- これらの採用・育成を支えるものとして、給与制度の抜本的な改定を実施します。
- 従来は、営業実績で大きく変動する給与体系でしたが、今年7月からは、入社後5年間にわたり、固定給部分の割合を大幅に増加させるとともに、給与水準自体も引き上げます。
- それにより、採用段階では優秀な人財を集めるとともに、育成段階では、安定した給与の元で、安心してスキルの習熟やお客さまとの信頼関係の構築に集中できる環境を整えます。
- 短期的な成果に追われることなく、お客さまからの信頼を得ることで自身のお客さま基盤を拡大していく高能率な生涯設計デザイナーを増やしていく計画です。
- 相応の時間はかかりますが、中長期的に目指す水準として、営業収益指標や個人能率については対コロナ前を一定程度上回る水準を目指し、高能率生涯設計デザイナー占率については30%以上に拡大することを目指します。
- 22ページをご覧ください。

[4つの体験価値] 保障

✓ [第一生命・ネオファースト生命]

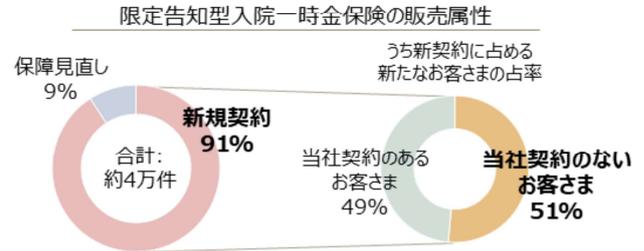
限定告知型入院一時金保険等、お客さま基盤の拡大につながる特徴的な商品を発売

入院一時金保険
持病がある方でも
入りやすい限定告知型

ネオのいきりょう
健康割引や幅広い
保障範囲

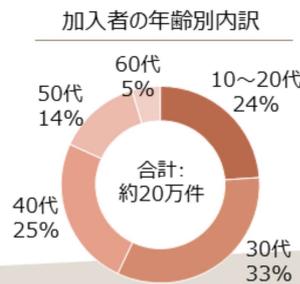
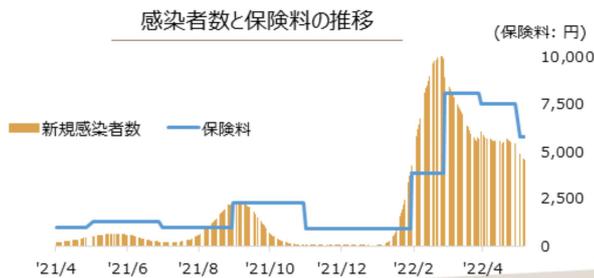
ヒタツレテ
女性向け・メンタル
疾病もカバー

認知症保険 to スマイル
歯の健康度に基づく割引、
オーラルケアサービス



✓ [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



- 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

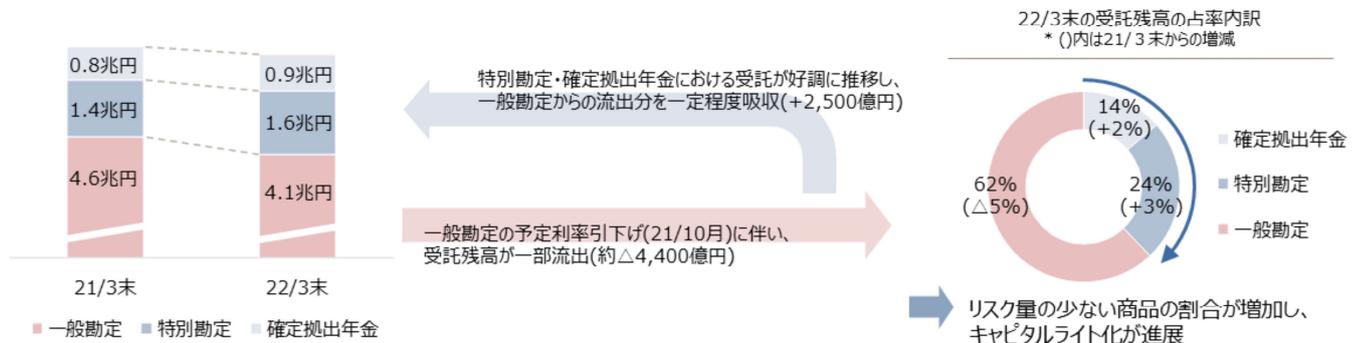
22

- ここからは、中期経営計画で掲げている4つの体験価値に関する取組み状況をご説明します。
- 「保障」の領域については、第一生命では持病がある方でも入りやすい「限定告知型入院一時金保険」や、ネオファースト生命では歯の健康度と認知症リスクの相関に基づく割引やオーラルケアサービスを備えた「認知症保険toスマイル」といった、特徴的な商品を発売しています。
- 「限定告知型入院一時金保険」については、9割が新規の契約であり、そのうち半数以上が、当社との契約のない新たなお客さまからご契約を頂いています。
- 第一スマートの特定感染症保険では、新型コロナウイルスの感染状況に応じて保険料が変わるダイナミック・プライシングを採用しており、スマートフォンで簡単に加入手続きができるデジタル完結型であることから、当社が従来接点を持ちにくかった若年層の開拓にもつながりました。
- また、特定感染症保険の加入者のうち、一定数が第一生命の総合型保険への加入につながっており、本格的な保険商品に展開する入口としても機能する可能性を確認できたと考えています。
- 23ページをご覧ください。

[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

- 次に、「資産形成・承継」の領域についてご説明します。
- 第一生命では、昨年10月に、団体年金における一般勘定の予定利率の引き下げを行いました。
- 引き下げに伴い、一般勘定から約4,400億円の受託残高の流出が発生しましたが、一方で、特別勘定や確定拠出年金における新規受託が好調に推移し、一般勘定からの流出分の半分以上を吸収することができました。
- その結果として、団体年金の受託残高の割合としては、リスク量の少ない商品の割合が前年度比5%増加し、当社として望ましいキャピタルライトなビジネスモデルにシフトしつつあります。
- 第一フロンティア生命においては、若年層・現役世代向けの外貨建平準払年金商品を発売し、第一生命の生涯設計デザイナーを通じて2カ月で約4,000件のご契約を頂いております。
- 今後は、ネット銀行との提携を通じたBaaSと呼ばれるサービスを含め、より利便性に優れたデジタルソリューションの提供を通じて、体験価値の向上に取り組んでいきます。
- 24ページをご覧ください。

- ✓ 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
導入目標 : **50**健保
(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

- 「健康・医療」領域では、健康保険組合向けにHealstep事業を開始し、2024年3月時点で50健保への導入を目指して順調に取組みを進めており、厚生労働省主催のイベントを始めとした高い外部評価を得ております。
- 本事業において組合員向けにサービスを提供するアプリ「QOLism」は、運動や食事、メンタルヘルスといった幅広い領域における健康増進メニューを提供すべく、外部パートナーとの提携を通じてプラットフォームとしてのサービス展開を進めています。
- 今後は、健康保険組合以外も視野に入れた事業を展開するとともに、特定保健指導や特定健診申込についてもQOLism内で機能を実装し、健康保険組合と組合員双方にとっての体験価値を向上すべく取組みを進めていきます。
- 25ページをご覧ください。

[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)

DL支社・営業オフィスでは
約380拠点で独自プログラムを開催
(参加者数: 約3.1万人)⁽¹⁾



【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

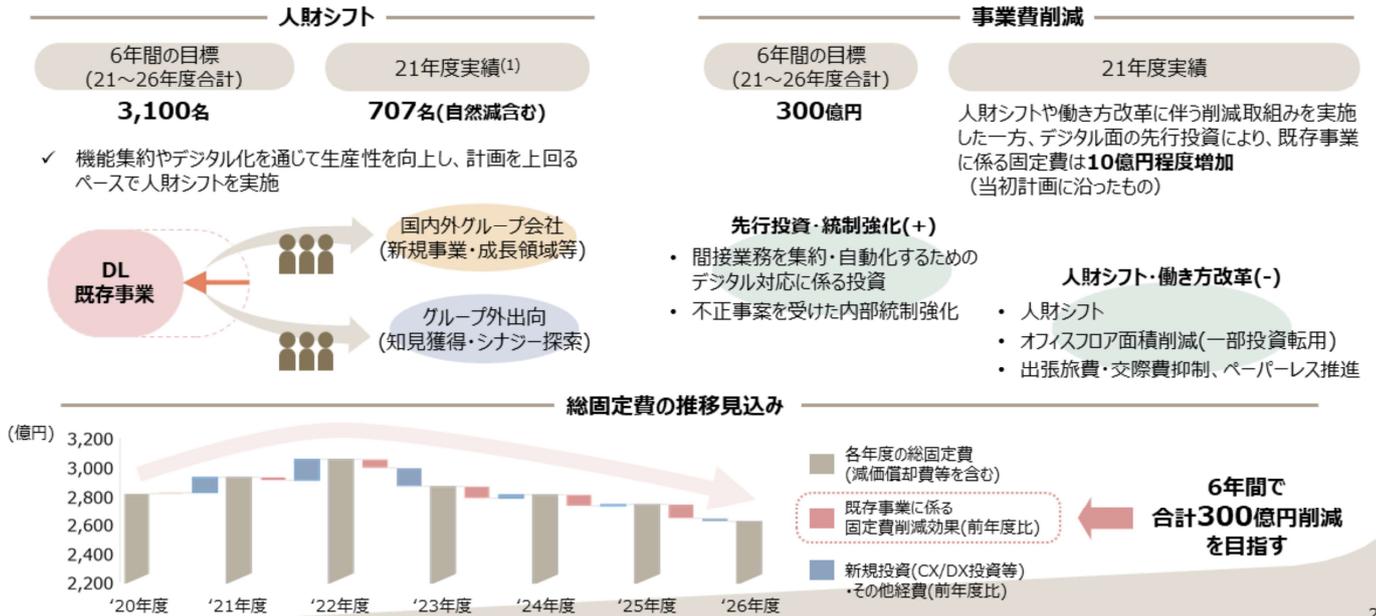
- ✓ 当社グループ⁽²⁾において約1万戸の賃貸住宅を保有し、「住まいの提供」の面からも地域住民の生活に寄り添い

(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

- 「つながり・絆」領域では、全国に広がる当社のネットワークを活かし、47都道府県、267市区町村と連携・協働し、健康増進や高齢者見守り、防災・防犯、経済活性化といった、地域課題の解決に幅広く取り組んでいます。
- また、第一生命の支社・営業オフィスの独自プログラムとしても、QOL向上や地域コミュニティ形成に資するセミナー等を開催し、2021年度は約3万人の方にご参加頂きました。
- 一人ひとりの生活の中で大きな要素を占める「住まい」の面においても、当社グループは約1万戸の賃貸住宅を保有・提供することを通じて、地域住民の生活に寄り添った貢献を行っております。
- 26ページをご覧ください。

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



(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

- 第一生命の生産性の向上についてご説明します。
- 人財シフトについては、組織・機能の集約やRPA化等のデジタル対応を通じた生産性向上を通じて、退職者の非補充分も含め、21年度からの6年間で約3,100名分の効率化を目標としております。
- この目標に対し、21年度は707名のシフトを実現し、計画を上回るペースで取組みを進捗させています。
- 事業費削減については、21年度からの6年間で、既存事業に係る固定費を約300億円削減することを目標としています。
- 足元では、先ほどの人財シフトの実現に向けた業務集約・自動化を可能とするための先行投資としてのデジタル対応や、当社不正事案の発覚を受けた内部統制強化を実施したことにより、既存事業に係る固定費も一時的に拡大する傾向にあります。
- 一方で、コロナ禍における「Build Back Better」を方針として、例え感染が収まってもコロナ前の働き方に戻ることなくリモートワーク活用を恒常化することを前提に、オフィスフロアの面積削減や交際費の抑制、ペーパーレスの推進等を通じた物件費の削減にも取り組んでいます。
- これらの結果として、21年度は、既存事業に係る固定費が10億円増加しましたが、6年間にわたる取組みの中で元々見込んでいた水準に沿ったものとなりました。
- 28ページをご覧ください。

海外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。）

- ✓ 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



- ✓ 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



米国プロテクティブ

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



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、プロテクティブのれん減損の影響は除く。

28

- ここからは、海外事業戦略の取組み状況についてご説明します。
- 当社は海外事業を開始してから、順調に利益成長を続けており、2021年度の海外事業の修正利益は過去最高の830億円に達しました。
- グループ全体の修正利益に占める海外事業の割合は、28%に増加しています。
- 2021年度は、新型コロナウイルスの感染拡大によって、海外のグループ会社も大きな影響を受けました。
- 米国のプロテクティブでは、個人保険事業において、コロナによる死亡保険金を中心とした支払が大幅に増加し、損益が悪化しました。
- そのような状況下においても、バランスの取れた事業ポートフォリオが奏功し、会社全体の利益への影響は一定程度カバーされる形となりました。
- 第一生命ベトナムでは、感染拡大によりハノイなどの主要都市にロックダウンが実施され、個人代理人の営業活動が著しく制約されることとなりましたが、銀行との提携を通じた販売チャネルを強化していたことから、コロナ禍においても新契約・利益ともに成長を継続することができました。
- 29ページをご覧ください。

✓ 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

米プロテクティブによる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
- ✓ プロテクティブ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

- 2021年度は、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ました。
- 豪州のTALでは、昨年8月に、同国の大手銀行グループであるWestpacグループの傘下の生命保険子会社である、Westpac Life社を買収する契約を締結しています。
- 認可取得の手続きや統合計画の策定等、2022年下半期の買収完了に向けた準備を順調に進めております。
- 米国のプロテクティブでは、今年3月に、同国の損害保険会社であるAUL社を買収する契約を締結しています。
- こちらについては、5月2日に買収を完了し、計画に沿った利益貢献を実現するための統合作業に着手しています。
- いずれの案件も、アクセスできる顧客基盤の拡大やグループのリスクプロファイル改善への寄与といった、戦略的な意義のある案件になります。
- また、海外事業を推進するグループ経営体制の変革にも着手しています。
- 当社グループの中間持株会社にグローバル・ストラテジー・ボードを設置し、事業ポートフォリオ運営のさらなる強化に取り組むとともに、アジアの地域統括会社では海外事業会社のCEOを担っていた海外出身者2名をトップに起用しており、今後は従業員層についても、海外事業会社からの登用を含めたグローバル人財プールの構築・活用を進めていきます。
- 30ページをご覧ください。

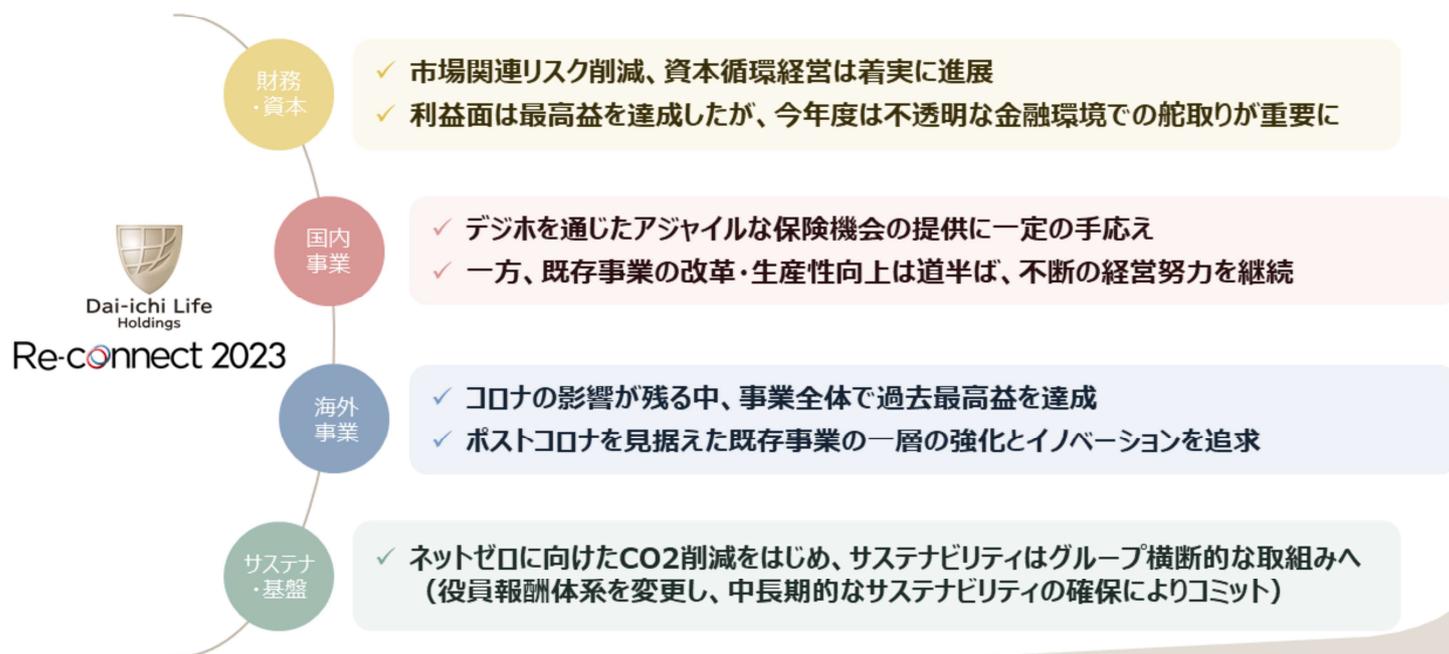
✓ 既存事業をより成長させるとともに、事業別の資本コストを上回る成長性が見込める買収案件も引き続き探索



✓ 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

- 海外事業の今後のさらなる成長に向けて、既存事業においては、海外グループ会社各社が、それぞれの市場の成長ステージに基づき期待される役割を着実に果たすことに取り組むとともに、新たな買収案件も引き続き探索していきます。
- 既に進出しておりプレゼンスを発揮している地域や、そこに親和性の高い周辺国におけるボルトオンの買収が引き続き候補となる可能性が高いと考えていますが、規律を効かせた上で、事業別の資本コストを上回る成長性が見込めるかどうかを見極めていきます。
- また、並行して、デジタル化の進展に伴うディスラプションに備えつつ、将来の価値創出・収益貢献のシードを掴むために、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も進めていきます。
- デジタルスタートアップ企業の積極的な調査・発掘に取り組むとともに、それらの会社との出資・提携を含めた幅広い可能性を選択肢とした検討を、イノベーション・ラボを中心としたグローバルなネットワークとグループ横断的なタスクフォースを通じて行っていきます。
- 31ページをご覧ください。



- 最後に総括をいたします。
- 21年度は、中期経営計画で掲げていた市場関連リスクの削減や資本循環経営を着実に進展させるとともに、過去最高益を達成することができました。
- しかし、22年度においては、21年度の一部の収益の反動減や、金融環境の不透明さが見込まれる中で、より難しい舵取りが求められる局面になると考えています。
- 国内事業においては、「デジホ」ブランドを通じたアジャイルな保険商品の提供が、お客さまの細分化されたニーズに応えて受け入れられ、一定の手応えを得ました。
- 一方で、生涯設計デザイナー体制の変革や生産性向上についてはまだ緒についたばかりであり、着実な成果を出すための不断の経営努力を継続してまいります。
- 海外事業については、コロナ禍の影響を受ける中においても過去最高益を達成することができ、今後も、既存事業の一層の強化と、魅力的な買収案件の探索やイノベーションの追求に取り組んでいきます。
- サステナビリティ取組みでは、カーボンニュートラルに向けたCO2排出削減をはじめとして、グループ横断的な取組みを進めるとともに、各種イニシアティブを通じて業界全体の取組みをリードし、持続可能な社会の実現により一層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。
- 以上で私からの説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

[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 <small>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)</small>	9%程度 (2026年度目標)	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年度目標)		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	
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 [®] (⁽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年度目標)	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年度目標)	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。)

参考資料

- （このスライドに読み原稿はありません。）



[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



I社[※]・利用効率の改善
グリーンビル[※]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資の拡大
(2025/3末までに累計投資資金額**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%再生エネ化方針を策定

	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。

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

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	責任投資の中期取組方針(2022年4月公表)																				
<p>① 全資産の運用方針・運用プロセスにESGを組み込み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p style="color: red;">想定水準に 到達</p>	<p>ESGインテグレーションの高度化を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 																				
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #4a7c9c; color: white;">ESGテーマ型投資</td> <td>投資金額</td> <td>約1兆3,000億円</td> <td>※2022/3末時点</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>うち気候変動問題ソリューション投資</td> <td>約5,100億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SDGs債等</td> <td>約4,800億円</td> <td>SDGs事業</td> <td>約4,200億円</td> <td></td> </tr> <tr> <td>インパクト投資</td> <td>約400億円</td> <td>地方創生</td> <td>約1,800億円</td> <td></td> </tr> </table>	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		<p style="color: red;">達成</p>	<p>ESGテーマ型投融資の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2024年度までに累計投融資金額を2兆円以上 <div style="text-align: center;"> <p>社会課題解決に向けた累計投資実績と今後の目標(2022年3月時点)</p>  </div>
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																			
<p>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)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #4a7c9c; color: white;">エンゲージメント</td> <td>※2020年度</td> </tr> <tr> <td>対話社数</td> <td>248社</td> <td>役員面談率 約63%</td> </tr> <tr> <td>国内株式ポートフォリオにおける対話企業の割合</td> <td>3年累計 約86%</td> <td>2020年度 約58%(保有時価ベース)</td> </tr> </table>	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)	<p style="color: red;">継続実施</p>	<p>スチュワードシップ活動の推進を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p style="font-size: small;">※「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)</p>											
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)																				

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

[社会] D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進

- ▶ 人材・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、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)

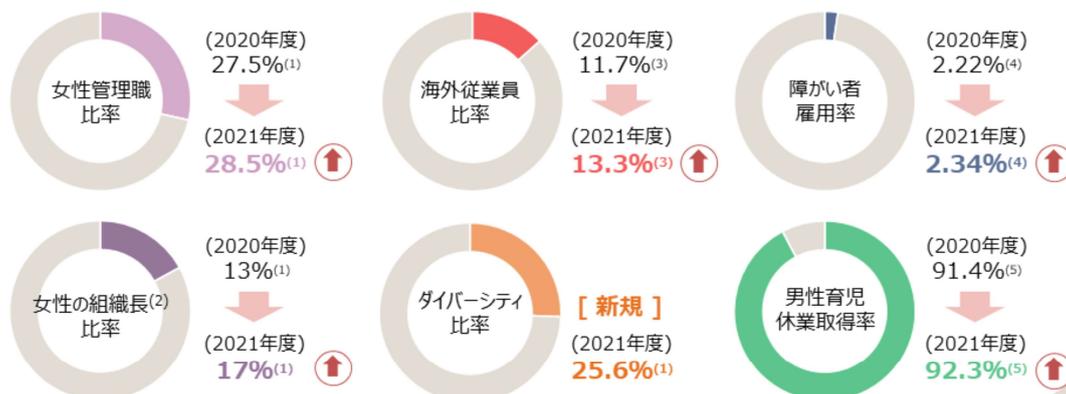
6 女性活躍推進	10 あらゆる人々の人権の尊重
8 働きがいの創出	



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・第一生命とシネスサービス・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

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

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) **国内生保初**

女性のエンパワーメント原則 (WEPIs) **国内生保初**

国連責任投資原則 (PRI) **国内生保初**

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**

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

[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

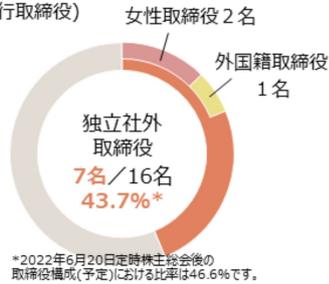
取締役会

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



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

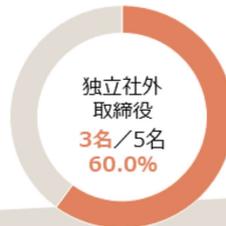


監査等委員会

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



- (このスライドに読み原稿はありません。)

[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に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。

	 速達光一郎	 福田 隼二	 菊田 隆也	 佐子浩	 荒石 寛	 滝野 俊亮	 前田 幸一	 井上由里子	 新井 康司	 ブルース・ミラー	 荒石 寛	 近藤 謙一	 佐藤 恵子	 荒石 寛	 前田 幸一
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。

■ （このスライドに読み原稿はありません。）

[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ふものとする等、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

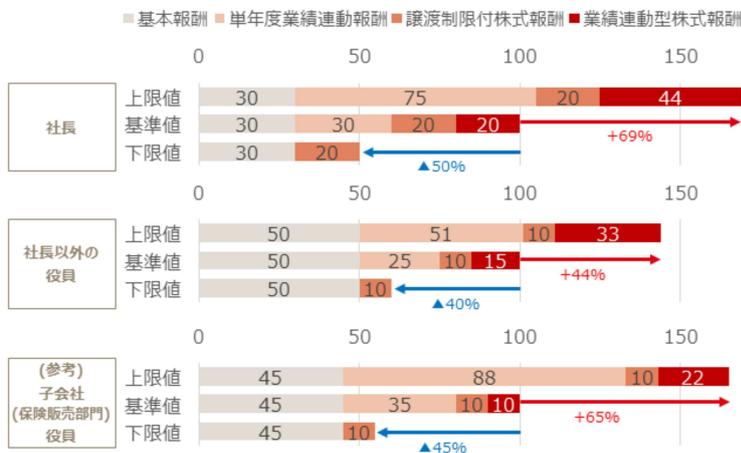
(単年度業績連動報酬の主な業績評価指標)

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。

■ (このスライドに読み原稿はありません。)



[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。

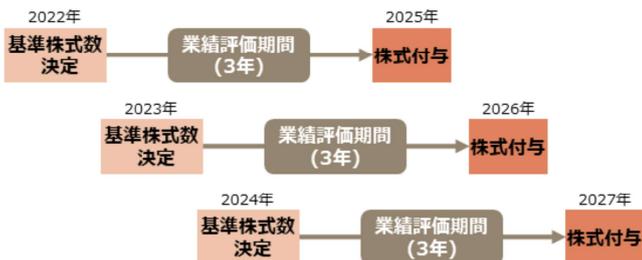
▶ 会社業績および株式価値と取締役(監査等委員である取締役・社外取締役を除く)の報酬との連動性をより明確にし、中期経営計画に定める業績目標の達成および中長期的な業績の向上による企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、業績連動型株式報酬を導入

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。

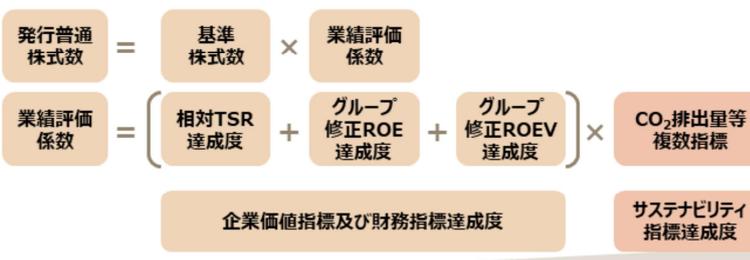


業績連動型株式報酬の交付イメージ



・・・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。

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

[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、取締役に対し必要な情報を提供し、重要案件に注力 ・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、膝を据えた、自由闊達な議論を実施	15回
独立社外取締役会議	社外取締役のための会議体	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、専断テーマの担当役員が出席し意見交換を実施	4回

- （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。

- （このスライドに読み原稿はありません。）