

第一生命グループの経営戦略

2024年3月29日

第一生命ホールディングス株式会社



Dai-ichi Life
Holdings



目次

- ① 前中期経営計画の振り返り p.3
- ② 現在の環境認識 p.9
- ③ 2030年に目指す姿 p.13
- ④ 新中期経営計画 p.18

目次

1

前中期経営計画の振り返り

Re-connect 2023

ステークホルダーとの接点・つながりを抜本的に見直し、「再度、より良い形でつなが直す」
グループ全従業員が価値観を共有し、共鳴しあいが改革を遂げるために「改めて結束を強める」



持続的な成長基盤の確保に向けて、
強い決意をもって変革に挑戦する3年間

保険

▶ お客と一人ひとりの多様なニーズスタイルに寄り添って、
新しい価値の提供・収益創出の拡大(ダイバーシフィケーション)

- 一歩ずつの歩み
社会課題への対応(社会課題解決の「お役立ち」を実現) 健康・生活習慣病予防(デジタルヘルス) 高齢者ケア(介護・認知症)
- ライフスタイル多様化
健康を育む生活スタイル(デジタルヘルス) 多様なライフスタイル(デジタルヘルス)
- 働き方改革
働き方改革(デジタルヘルス) 働き方改革(デジタルヘルス)

健康・医療

▶ 牛乳工場との親近性を踏まえ、未病・予防医療への貢献
(L1/L2/L3/L4/L5による健康・医療サービス)

- 健康・医療分野への貢献
健康・医療分野への貢献
健康・医療分野への貢献

既存の保険事業セグメントにおける
競争優位性の深化



新たな組織能力の獲得による
イノベーション・競争優位性の拡大

資源形成・配賦

▶ グループの強み(経営資源・価値創造・成長基盤)を活かした、
新しい形での成長への挑戦(デジタルヘルス・健康サービス)

- 資源活用
One (One)
- 資源活用
One (One)
- 資源活用
One (One)

つながりの強

▶ 持続的な社会や事業への貢献に向けた取り組みを通じ、
お客さまとの新たな接点・信頼関係を創出

- 資源活用
One (One)
- 資源活用
One (One)
- 資源活用
One (One)

主要経営指標(KPI)	中期経営計画(2023年度) 目標水準	中期計画の方向性
資本効率(会計利益)	グループROE (9%水準目標へ)	8%確保 (2023年度目標) / 9%確保 (2026年度目標)
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%確保 (2026年度目標)
リスクプロファイル管理	市場別資産リスク削減 (5%以内を目標とする)	リスク超過額 5,200億円 (金利・株式リスク約40%削減) / 追加全額リスク超過額 2,800億円 (~20年率: 21/3年率: 累計約5,000億円)
財務健全性(経済価値)	資本充足率(COR)	中長期的に 170~200%水準の充足確保 金融市場感応度の相減
利益確保	グループ総利益	増収シフト 2,500~2,800億円増収 / 目標達成率: 2023年度目標(2023年度実績)の達成率(2023年度実績)
お客さま満足度の向上	NPS(お客さま満足度) 国内お客さま満足度	NPS(お客さま満足度) 国内お客さま満足度: 2026年度目標 / 国内トップ水準 (2026年度目標) 約1,000万人
事業生産性の向上	生産性向上 人材確保の強化	固定費削減(人財) 3,100人増収 (2026年度目標) / 国内トップ水準 (2026年度目標) 約1,000万人



前中期経営計画の振り返り (KPI)

- ▶ 前中期経営計画(Re-connect2023)の重要経営指標は、2023年度末の目標水準については概ね達成見込みも、将来の保険利益の先行指標である新契約価値は低迷しており、国内の営業職員体制の変革に向けた取組みは道半ば

	前中期経営計画で目指した目標		実績・見通し		
	2023年度末の目標水準	2026年度目途の目標水準	21年度実績	22年度実績	23年度見通し
グループ修正ROE (グループ修正利益ベース)	8%程度	9%程度	8.0%	5.0%	8.0%程度
グループROEV	中期的に目指す姿として: 平均8%程度		4.9%	3.9%	7.6% ⁽⁴⁾ (年率換算前)
市場リスク削減 ⁽¹⁾ (対21/3末 金利・株式リスクの累計額)	リスク量削減△5,600億円 (金利・株式リスク約20%相当)	金利リスク削減△2,600億円 (21/3末～累計約8,200億円)	△3,900億円	△5,300億円	△7,100億円
資本充足率(ESR)	中長期的に170～200%水準の安定確保		227%	226%	222% ⁽⁵⁾
相対TSR (株価総利回り)	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		2位	4位	4位 ⁽⁶⁾
グループ修正利益	2,500～2,800億円程度		2,961億円	1,844億円	約2,700億円
参考:グループ新契約価値 ⁽²⁾			986億円	712億円	約250億円 ⁽⁷⁾
NPS [®] ⁽³⁾ (DL顧客推奨度) 国内お客さま数	国内トップ水準 延べ1,500万人		中位(やや改善) 約1,385万人		
固定費効率化(DL) 人財の戦略的シフト	約△330億円(対20年度) 3,300人程度		累計△67億円 643人		
			累計△119億円		

Dai-ichi Life
Holdings国内
事業



前中期経営計画の振り返り（財務・資本戦略）

- ▶ 市場関連リスクの削減によるベータの低減や、大規模な自己株式取得を含む資本循環経営の推進を通じた資本効率向上の取組みは進捗するも、依然として資本効率が資本コストを下回る状態が継続

前中期経営計画における重要施策

市場関連リスク削減を中心とした
資本効率の抜本的な改善

規律ある資本配賦と
魅力的な株主還元の両立

成果と課題

成果

市場リスク削減が進捗し、資本コストの源泉となるベータは着実に低減（特に金利リスクについて、長期債積増しや出再を通じて目標値を上回る進捗で削減）

課題

中計期間を通じ資本コストは着実に減少も、株式リスクは高止まり（年度末にかけて保有株の時価が上昇。純資産の増加によって資本効率にも下押し圧力）

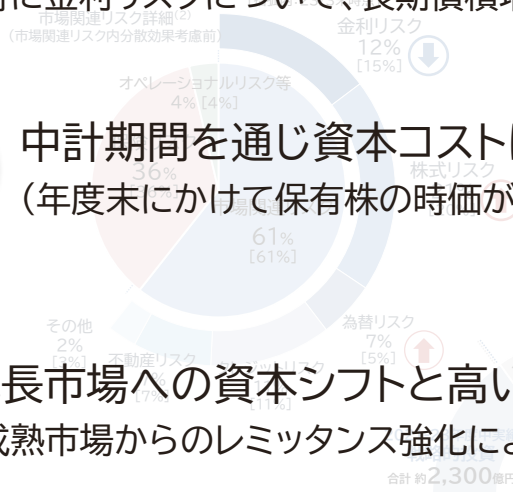
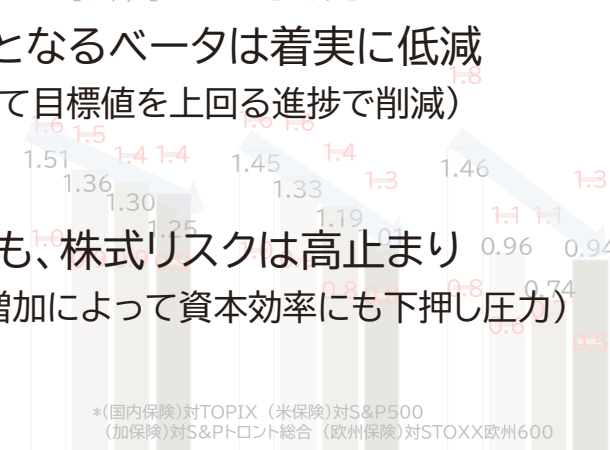
成果

成長市場への資本シフトと高い総還元性向の両立を通じた資本循環経営を推進（成熟市場からのレミッタンス強化により創出されたキャッシュを戦略投資と株主還元を活用）

課題

株価上昇に伴う配当利回り相対劣後、自己株式取得とのバランスに改善余地（総還元性向は高い水準も、配当利回りは3%を下回り、他社対比で見劣り）

[5年β] [3年β] [1年β]





前中期経営計画の振り返り（国内事業）

- 国内ビジネスモデルの変革に向けた体験価値領域の拡大や、生涯設計デザイナーチャンネル改革の取組みは一定の進捗が見られるも、新たな運営の定着に時間を要し、DLの新契約業績は低迷

前中期経営計画における重要施策

生涯設計デザイナーチャンネルの
改革・高能率化

国内ビジネスモデルの変革と
4つの体験価値の拡大によるCX向上

成果と課題

成果

生涯設計デザイナーの”量から質”への転換
(従来の規模を追う運営から転換し、生産性指標として1件当たり保険料は向上)

課題

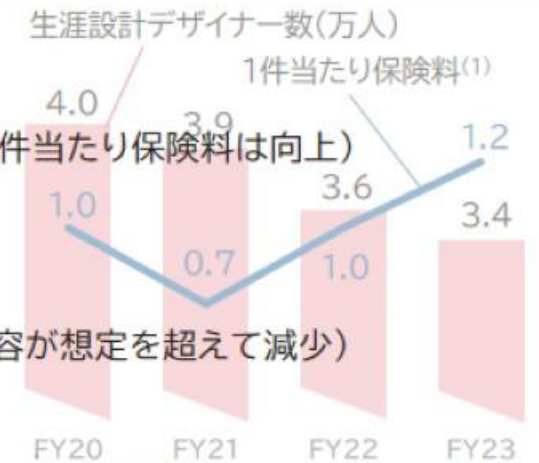
DL新契約業績の低迷
(新たな採用・育成プロセスの定着に時間を要し、陣容が想定を超えて減少)

成果

体験価値領域の拡大
(e.g. 資産形成プラットフォームのローンチ、ペット保険・福利厚生サービスへの事業領域拡大)

課題

OMO(Online Merges with Offline)確立に向けた取組みは道半ば
(タッチポイント機会は拡大も、リーズ創出・収益化に至る道筋に課題)





前中期経営計画の振り返り（海外事業）

- ▶ 既存進出国におけるボルトオン買収や、新たな地域への進出を通じた事業ポートの分散・拡大、デジタル領域の組織能力獲得に向けた取組みは着実に進捗。マクロ環境の変動を受けて利益ボラティリティは拡大したものの、グループ修正利益に占める海外事業の割合は着実に増加傾向

前中期経営計画における重要施策

既存進出国における利益貢献の拡大と
更なる成長に向けた挑戦

DXを活用したCXの追求と
生産性向上に向けた取組み

成果と課題

成果

既存進出国におけるボルトオン買収や、新たな地域進出による事業ポート改善
(オセアニアにおけるWestpac Life・Partners Life買収や、米国におけるAUL買収)

課題

マクロ環境の変動による利益のボラティリティが拡大
(金利上昇や複数の米銀破綻の影響を受けて、PLCの利益が下振れ)

成果

デジタルに強みを有する企業への出資を通じたケイパビリティ獲得
(英国のYuLifeやインドのRenewBuyへの出資・提携)

課題

各社のDX取組みは進展も、グループ横断的な成果創出は道半ば
(各社/出資先の強みの横展開・実装に向け、ローカライゼーションに時間を要している)

前中期経営計画の振り返り（経営基盤・サステナビリティ）

- ▶ CXO制の導入・拡大、外部プロフェッショナル人財の登用、グループサステナビリティ推進委員会の設置等を通じて経営体制を強化したものの、デジタル等の専門人財確保やダイバーシティには改善の余地あり

前中期経営計画における重要施策

経営基盤を支えるグループ人財戦略
・グループガバナンス

グループ体での
サステナビリティの推進

成果と課題

成果

CXO制の導入・拡大や外部プロフェッショナル人財の登用による経営体制強化（海外を含む事業領域の拡大を背景にCXO制を導入。CXO7名のうち4名が外部登用。）

課題

デジタル等の専門人財の確保や、女性役員・組織長比率に改善余地あり（IT・デジタル人財は業界全体で需給ギャップあり。女性幹部候補の人財プール拡大も課題）

成果

複数のESG Indexへの採用、サステナ推進体制の強化、着実なGHG排出量削減（CSuO、グループサステナビリティ推進委員会の設置、役員報酬へのサステナ関連KPIの組入れ）

課題

地域特性が異なる各グループ会社が一体となった取組みに課題（各国の状況変化を踏まえたベストな取組みを模索）



2

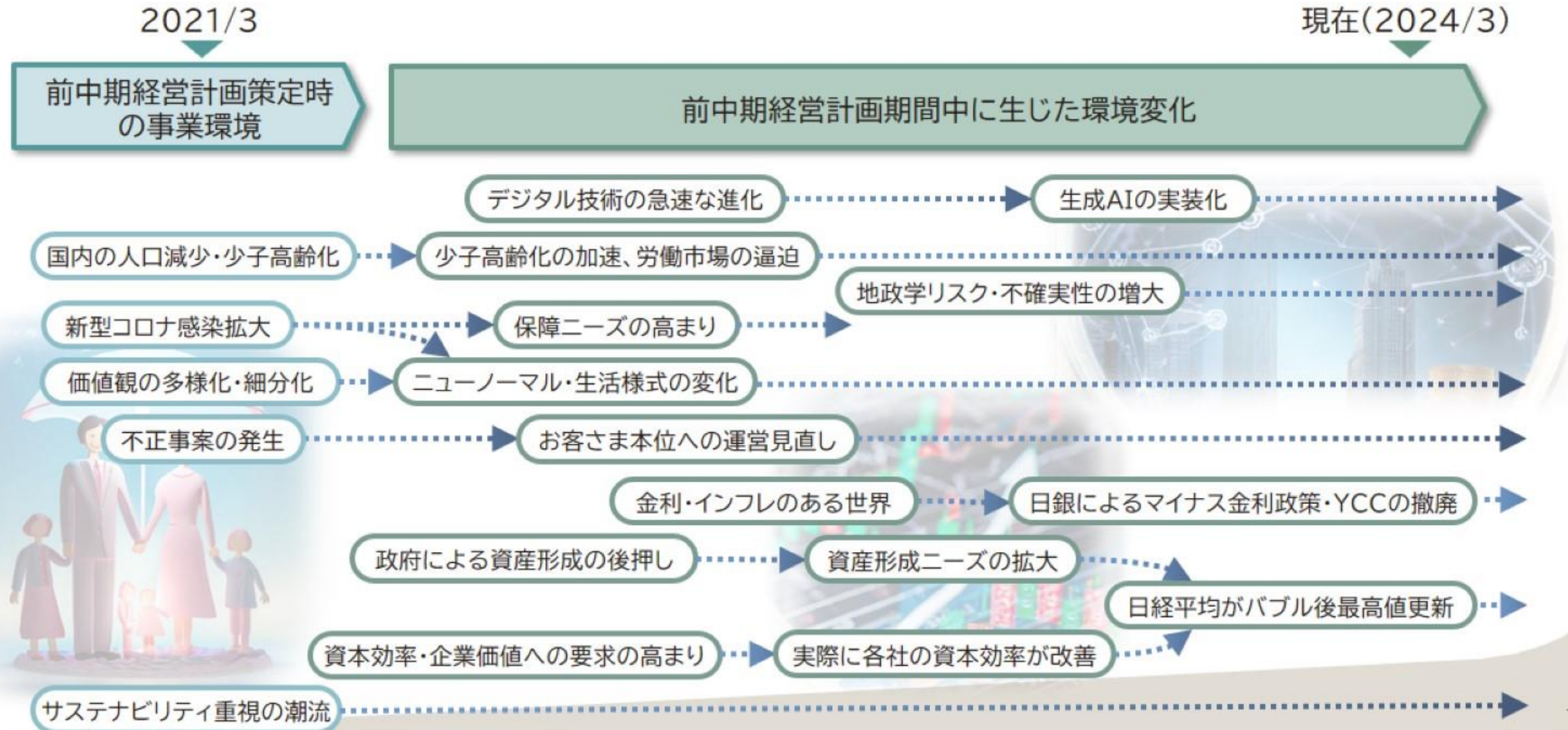
現在の環境認識





現在の環境認識

▶ 前中期経営計画策定以降に生じた環境変化を踏まえ、新たな事業環境として認識をアップデート





事業環境の変化が当社の国内事業・業績に与えた影響

- ▶ 事業環境の変化を受けて、保障性商品の販売苦戦、貯蓄性商品の販売増加、コロナみなし入院支払、運用ポートフォリオの見直しが求められる等、事業への影響が拡大

国内の人口減少・少子高齢化

新型コロナ感染拡大

価値観の多様化・細分化

不正事案の発生

少子高齢化の加速、労働市場の逼迫

ニューノーマル・生活様式の変化

お客さま本位への運営見直し

金利・インフレのある世界

資産形成ニーズの拡大

DLとDFLで販売に明暗

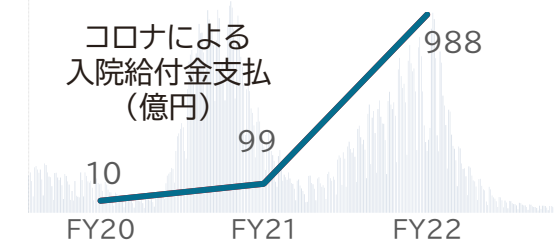
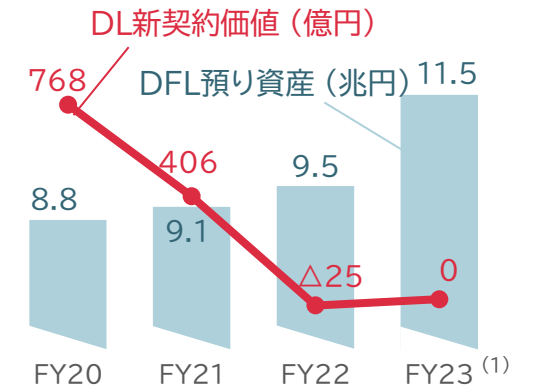
- コロナ禍でお客さまとの接点を持ちにくくなる中、当社は生涯設計デザイナーチャネルの持続性向上と不正事案の根絶を企図した改革に着手したものの、**DL元受の営業業績は落ち込みからの回復が想定通りに進まず**
- 一方で、国内外の金利上昇や新NISA等の追い風を受け**資産形成ニーズが急速に拡大**し、貯蓄性商品に強みを有するDFLの販売量・預り資産は大幅に増加

コロナ禍に伴う支払負担増加

- コロナによるみなし入院の給付金支払が業界横断的に急増し、当社も**1,000億円規模の支払が発生**したものの、感染症法上の分類変更を受けて取扱いを変更し、23年度には支払が収束

運用ポートフォリオの見直し

- 海外金利上昇によるヘッジコストの増加や、それに伴うヘッジ外債の大規模な削減を通じて、**DLの順ざやが減少**。株高によって株式リスクの減少が進まず





事業環境の変化が当社の海外事業・業績に与えた影響

▶ 米国金融セクターの不安定化、金融環境の大きな変化、規制強化による業界全体への影響等が、各社業績を左右

新型コロナウイルス感染拡大

ニューノーマル・生活様式の変化

地政学リスク・不確実性の増大

お客さま本位への運営見直し

金利・インフレのある世界

不正事案の発生

米国金融セクターの不安定化

- 複数の米銀の破綻に加え、米国CREローンのデフォルトリスクに関する懸念がマーケットで増大
- PLCのCREローンエクスポージャーは適切に管理されており、引当率は大きく増加していないものの、23年上半期における米銀破綻等でクレジット損失を認識

金融環境の変化が各社業績に直結

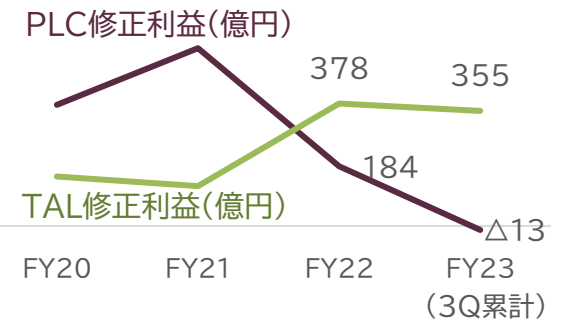
- 利益に対して、金利上昇が米国ではネガティブ、豪州ではポジティブに作用し、それぞれの利益にノイズが発生
- 経済の不確実性の高まりを受けて、米国では定額年金への需要が急速に拡大し、PLCの販売量も増加
- 一方で、生保・年金ブロックに照準を合わせたPEファンドの台頭により、競争が激化しPLCの買収が苦戦

規制強化による業界全体への影響

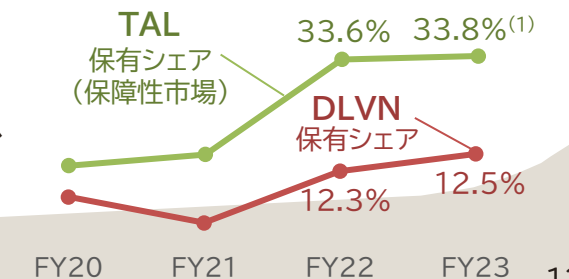
- 豪州で王立委員会の調査を受けて規制が強化されたが、結果業界再編が進展し、TALはNo.1の地位を盤石に
- ベトナムでも規制強化の流れ。外部環境の影響で新契約業績が低下したものの、マーケットシェアは上昇

23年上半期の米国金融不安等

- シリコンバレーバンク破綻
- シグネチャーバンク破綻
- クレディスイスAT1債減損
- ファーストリパブリックバンク破綻



TAL・DLVNの保有契約マーケットシェア





3

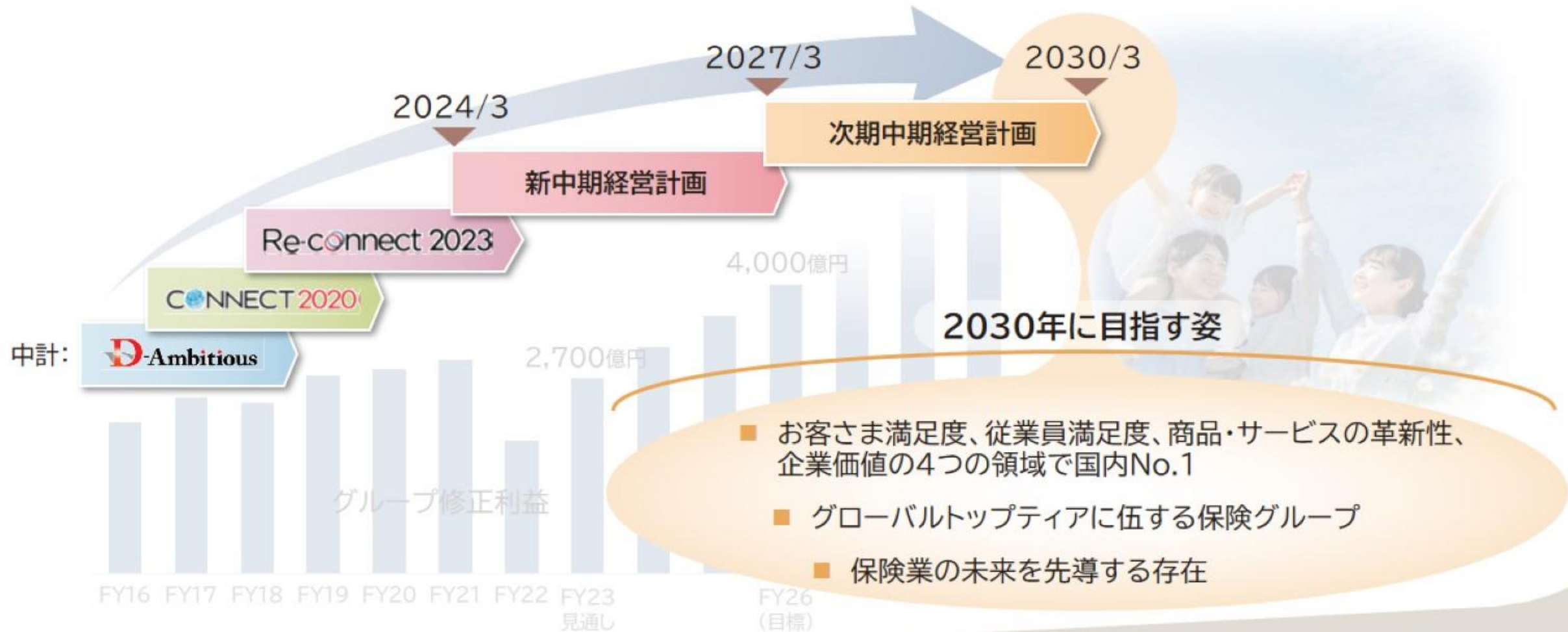
2030年に目指す姿





2030年に目指す姿

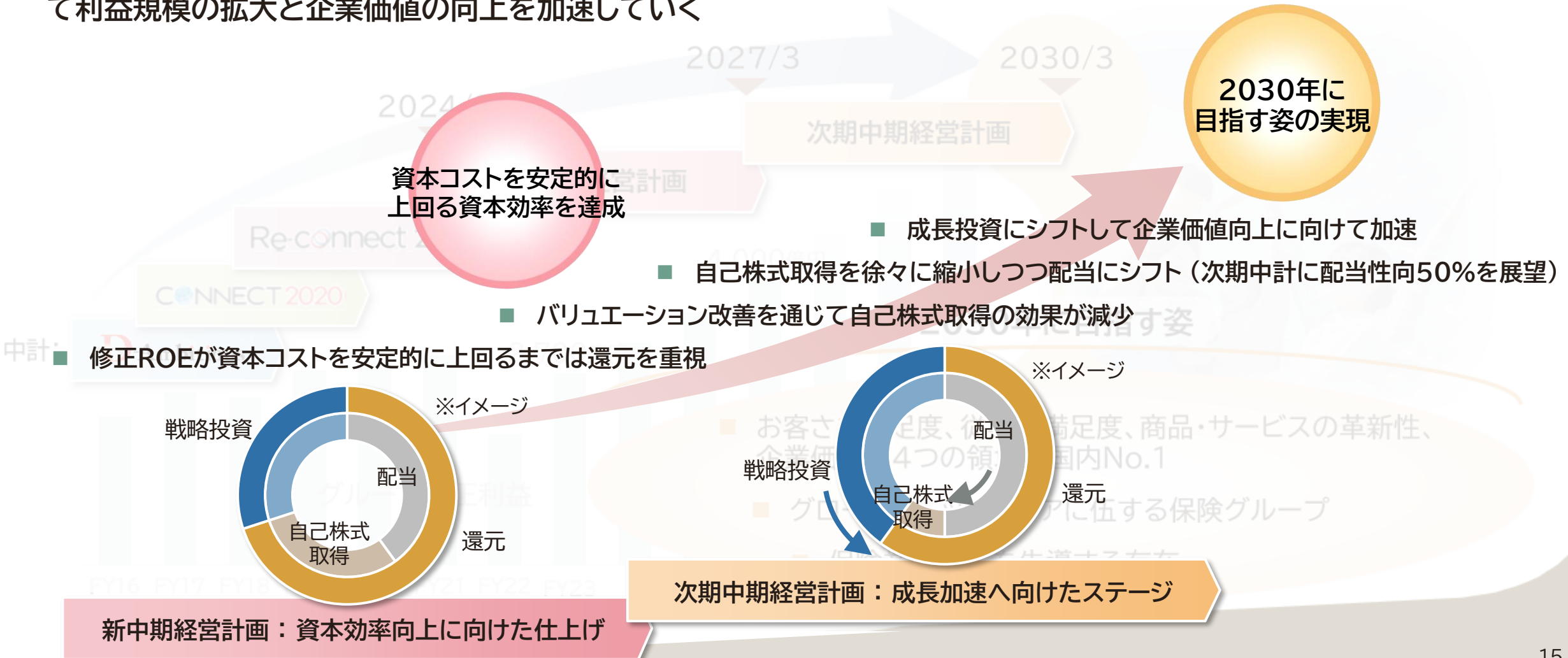
- ▶ 当社グループが2030年に目指したい姿を定義することで、そこからバックキャストして策定する新中期経営計画の指針に





2030年に目指す姿

- ▶ 2030年に目指す姿の実現に向けて、新中期経営計画期間中においても市場リスク削減を継続することで資本コストを安定的に上回る資本効率を達成し、その後自己株式取得を徐々に縮小しつつ配当性向を引き上げ、成長投資にシフトして利益規模の拡大と企業価値の向上を加速していく





グループパーパス・バリューズの制定

- ▶ 当社グループが目指したい姿を具現化し、グループ一丸となって進む指針とすべく、グループパーパスとバリューズを制定。これらを基にした新たなブランド戦略への転換を図る

Purpose

グループの社会における存在意義

共に歩み、未来をひらく

多様な幸せと希望に満ちた世界へ

Partnering with you to build a brighter and more secure future

Values

大切にしている価値観

いちばん、
人を考える
We care

まっすぐに、
最良を追求する
We do what's right

まっさきに、
変革を実現する
We innovate

新たに制定

パーパスの実現に向けて
狭義の保険業から保険サービス業への変革
を体現するブランド戦略への転換
(ブランド変更も選択肢として検討)

Brand Message

Purposeを端的に表した
コミュニケーションメッセージ

一生涯のパートナー

By your side, for life



コア・マテリアリティの策定

- ▶ 事業と社会価値創造の共創に取り組むことで2030年に目指す姿を実現すべく、当社グループが優先的に取り組む重要課題を「コア・マテリアリティ」として新たに策定





④ 新中期経営計画





新中期経営計画における定量目標のキーハイライト

- ▶ 新中期経営計画は、2030年に目指す姿からバックキャストして成長に向けた基盤を整える3年間。資本コストを安定的に上回る資本効率の達成を始めとして、コミットすべき各種定量目標を策定

✓ ROE **10%** (FY2026)

✓ 資本コスト **8%** (FY2026)

✓ グループ修正利益 **4,000億円** (FY2026)

✓ 海外利益占率 **40%** (FY2026)

✓ 戦略投資 **3,000億円** (3年合計)

✓ DL株式削減 **1.2兆円** (3年合計)

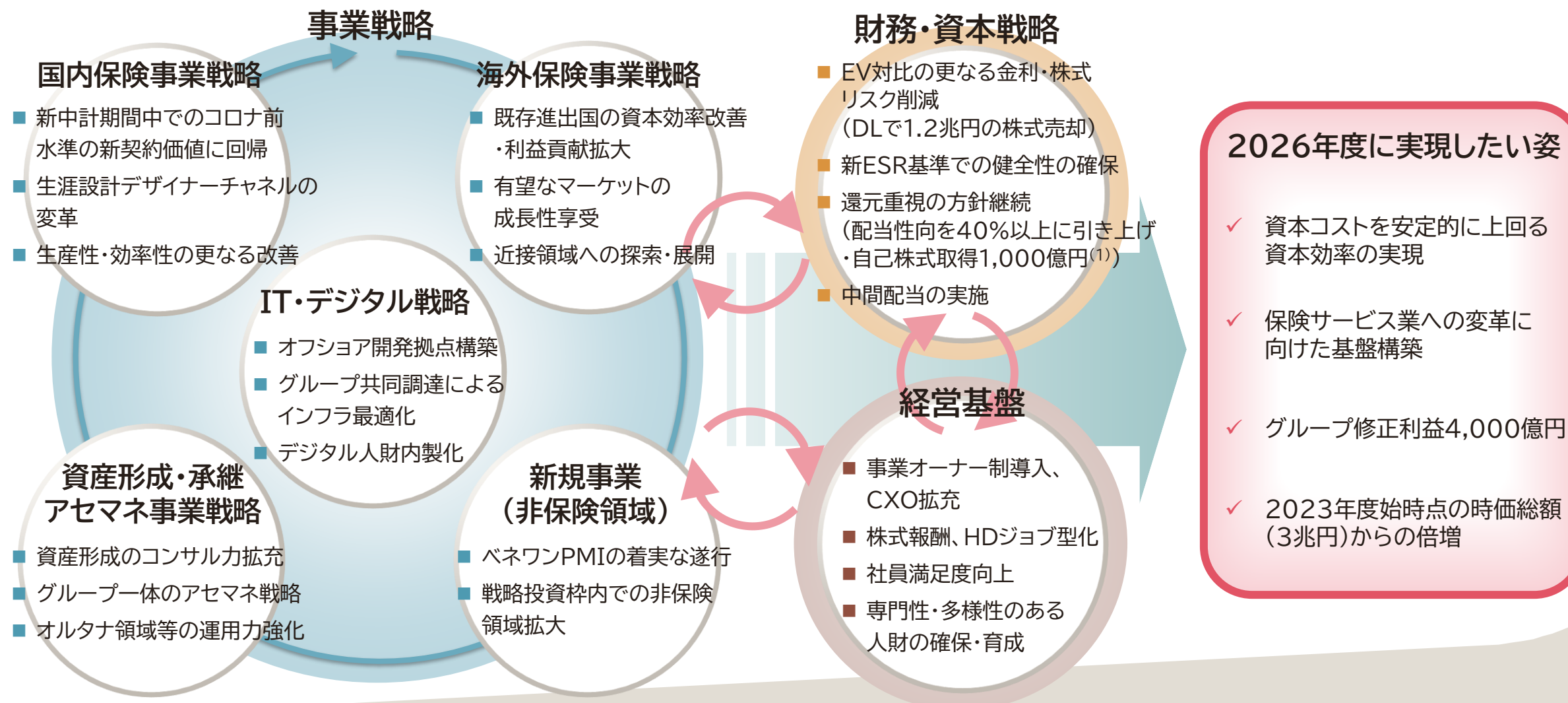
✓ 配当性向 **40%以上** (中間配当開始) + 自己株式取得 **1,000億円** (FY2024)

✓ ESRのレンジ目安 **170~200%** (新基準ベース)



新中期経営計画の全体像

▶ 5つの事業戦略と、財務・資本戦略、経営基盤の強化を有機的に循環させ、2026年度に目指す姿を実現させる



(1) 2024年3月29日取締役会において決議した自己株式取得の上限金額



KPIターゲット

▶ 事業戦略・財務戦略の遂行と経営基盤の強化を通じて、以下に定めた指標の達成を目指す

	KPI項目	前中期経営計画 (FY2023)見込み	新中期経営計画 (FY2026)目標 ※ 24/5月にアップデート予定	2030年を目途として 目指す水準	
財務指標	経済指標	RoEV	7.6%程度 ⁽¹⁾	中長期的に8%程度	
		新契約価値	約250億円 ⁽²⁾	前年度実績をベースに 各事業年度毎に設定	—
	会計利益	修正ROE	8%程度	10%程度	安定的に10%を超える水準
		修正利益	2,700億円	4,000億円	6,000億円水準
	資本コスト	資本コスト	9%	8%	安定的に8%以下を維持
	市場評価	相対TSR (対競合14社)	4位 ⁽³⁾	相対優位 (中位以上)	
	健全性	必要資本充足率	222% ⁽⁴⁾	170% - 200%	
非財務指標	お客さま	お客さま数	国内 約1,385万名 海外 約3,700万名	国内 約1,500万名 海外 約4,500万名	—
	社外評価	ESG総合インデックス	DJSI ⁽⁵⁾ アガパシフィックIndex選定 MSCI ⁽⁶⁾ BBB	国内業界トップ水準の 評価スコア	—



国内保険事業戦略

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険) IT・デジタル

Dai-ichi Life
Holdings

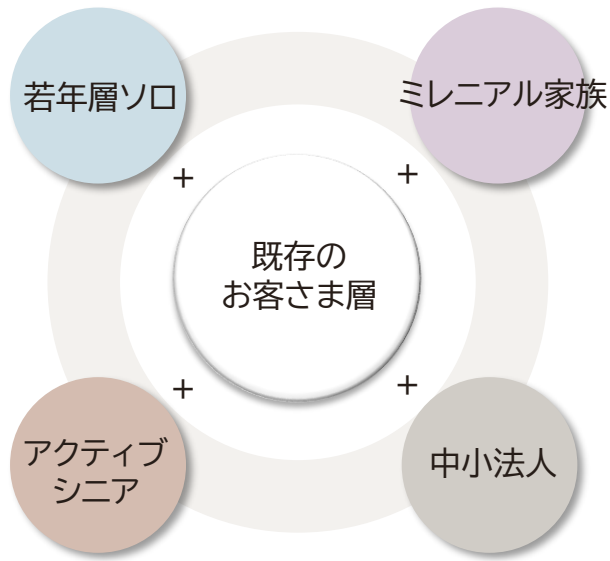
▶ 「保障」と「資産形成・承継」の両面における価値提供とチャネル生産性向上を追求し、お客さまから共感される価値創造を実現

お客さま

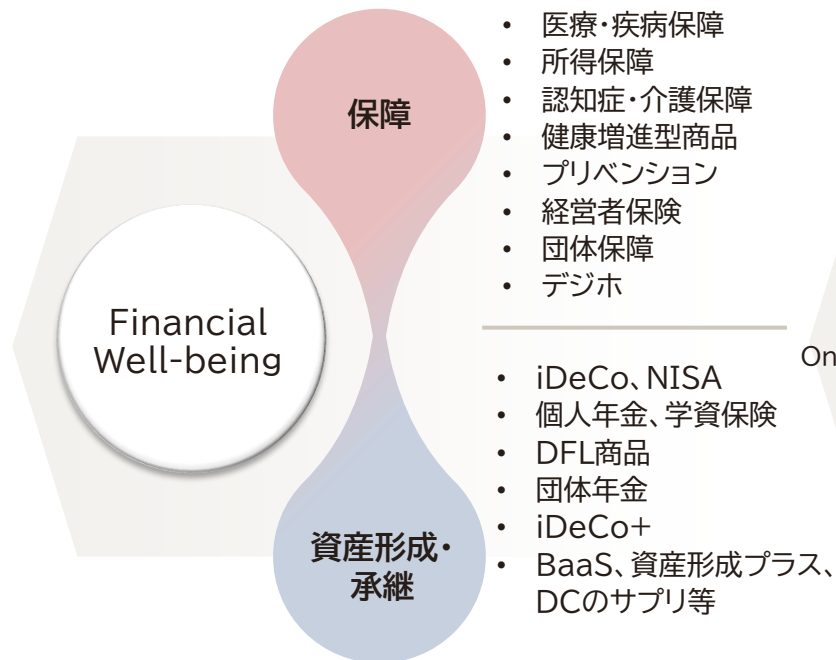
商品・サービス

チャネル

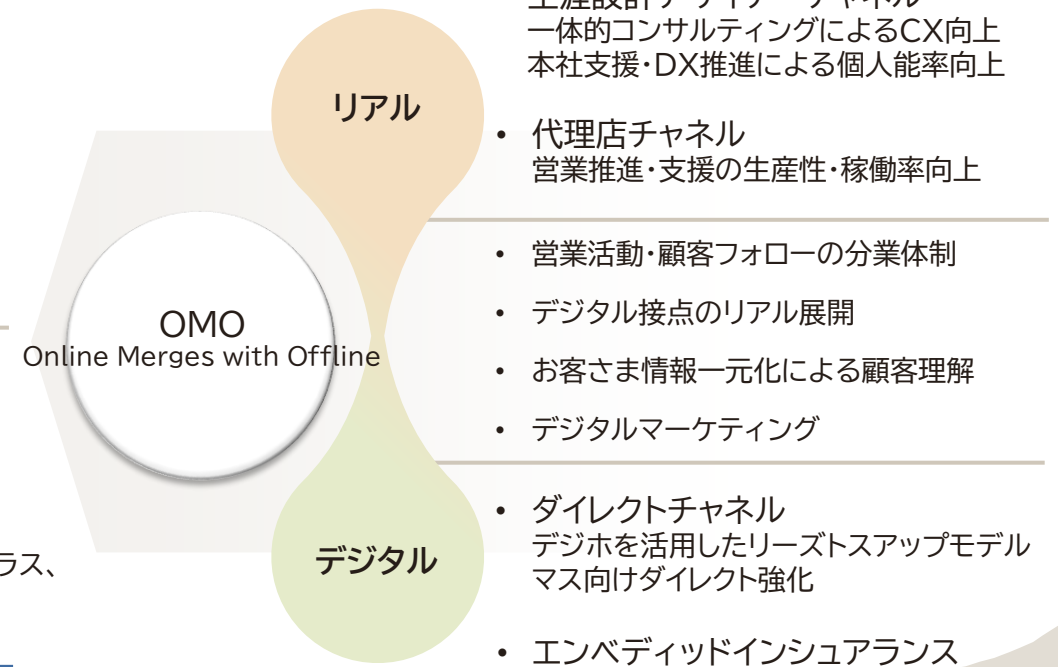
お客さまのライフスタイルの多様化に合わせ、
より広いお客さま層へ価値提供



無配当商品や独自性の高い団体保険等の
商品ラインナップを拡充し、
「保障」と「資産形成・承継」の両面からお届け



リアルとデジタルの融合によるCX・生産性の向上





国内保険事業における中期商品戦略イメージ

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

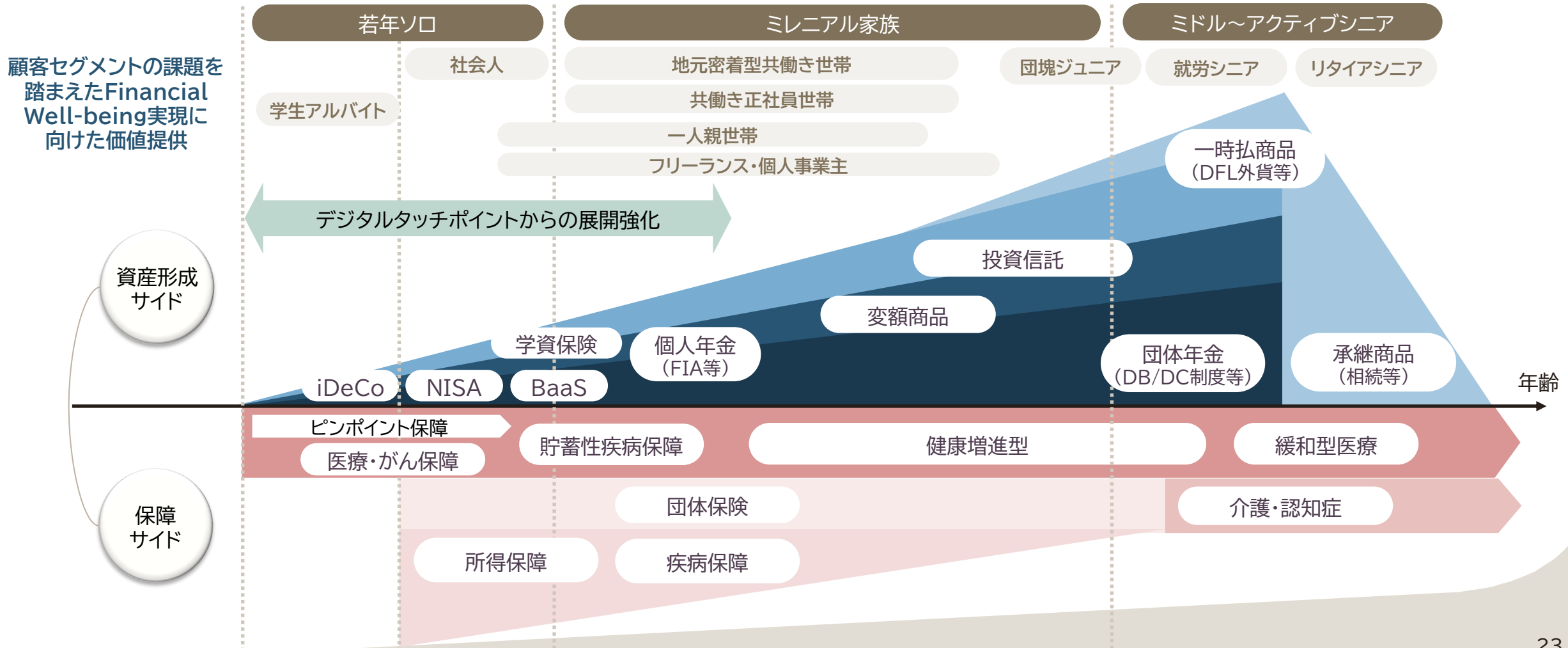
資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

Dai-ichi Life
Holdings

- ▶ 「保障」と「資産形成・承継」の両面における価値提供をデジタルとリアルを最適に組み合わせたコンサルティング販売で推進





DLの生涯設計デザイナーチャンネルと事業費削減取組み

財務・資本戦略

経営基盤

海外保険

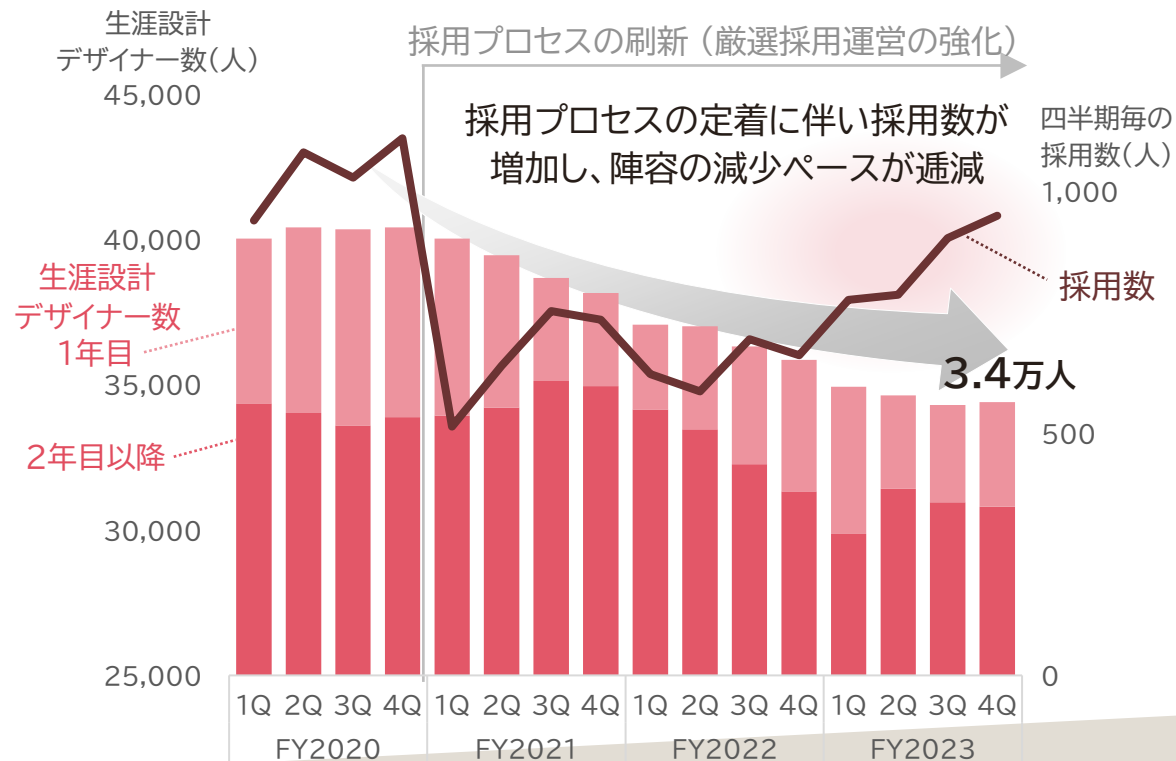
資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

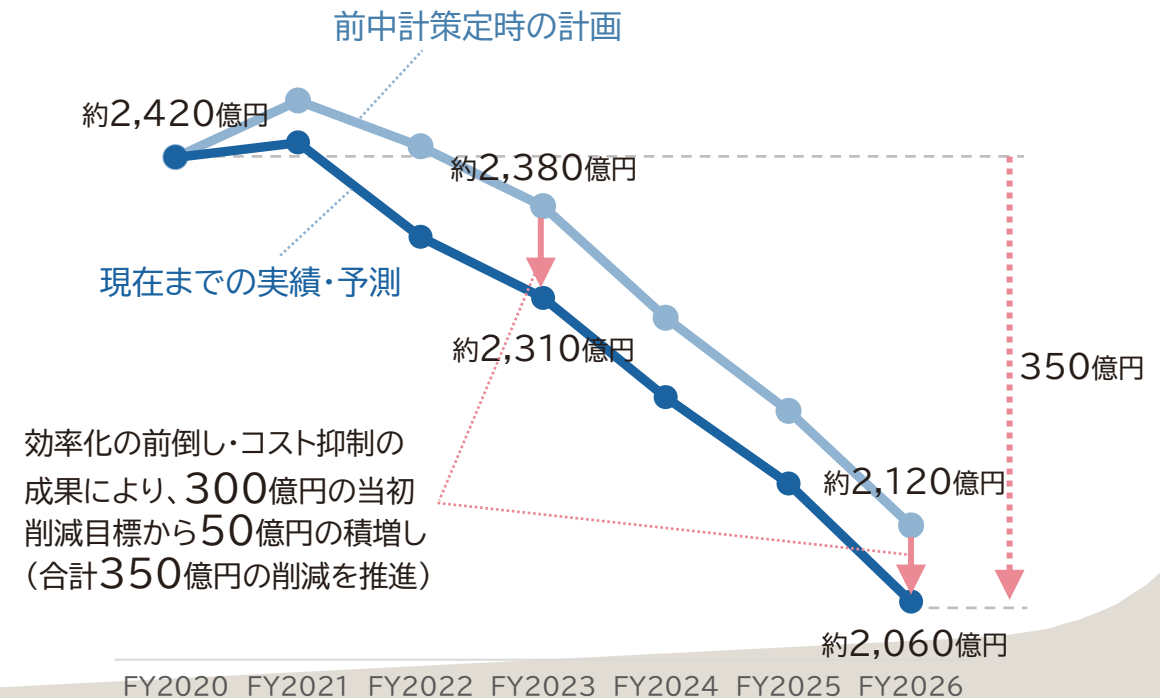
IT・デジタル

- ▶ DLの生涯設計デザイナーチャンネルについて、採用・育成の抜本的な改革に取り組む中、入社基準の厳格化や採用数の上限設定など厳選採用を実施。徐々に新たな運営が定着してきており、計画通りの採用進捗となっており、陣容は横ばいになってきている
- ▶ 事業費については、インフレの影響等によりコスト上昇圧力があるものの、前中計策定時点の計画を上回るペースで既存事業にかかる固定費削減が進捗

生涯設計デザイナーチャンネルの陣容



DL既存事業にかかる固定費の推移





海外保険事業戦略

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

Dai-ichi Life
Holdings

- ▶ 新中期経営計画において、海外保険事業による修正利益は1,600億円への到達を目指す。各地域における既存事業の成長だけでは約300億円程度不足する見込みであり、M&Aを通じたインオーガニック成長を通じてストレッチ分をカバーする

(参考)FY22
海外事業
修正利益FY26
海外事業
修正利益目標北米
Sustainable Growth

Protective

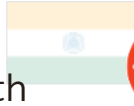
- PLCの資本効率と利益規模向上を実現
- キャピタルライトな”新規領域”を探索

オセアニア
Sustainable Growth

TAL

partners life

- (TAL) 業界トップの防衛・さらなる拡大、強固な事業基盤を活用した周辺事業展開
- (TAL/PNZ) オセアニア両国間でのシナジー追求

インド
High GrowthStar Union Dai-ichi
Life Insurance

- SUD成長加速によるシェア拡大、高成長享受
- アセマネ等、周辺事業の探索

東南アジア・その他地域

High Growth
~ Early Stage

DAI-ICHI LIFE

Gán bó dài lâu.



- メコン地域における更なる基盤強化
- シナジーを見込める未進出地域への展開

764
億円⁽¹⁾⁽²⁾1,600
億円既存事業の成長で
賅えないストレッチ分
約300億円程度を
今後の戦略投資でカバー

海外保険事業戦略 (Protective)

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ Protectiveにおいては、経済価値ベースの資本規制対応を進めるとともに、リタイアメント事業、新規買収、資産運用力やリスク管理の強化、資本効率の改善を通じて成長軌道への回帰を実現する

■ リタイアメント事業における販売拡大

市場で好調な販売実績を記録している「定額年金」の販売強化、「変額年金」への継続注力

■ 新規買収の実現

キャピタルライトな新規領域の探索を含むインオーガニック成長の追求

■ 資産運用力強化

資産運用ケイパビリティの向上、運用リスク管理の強化

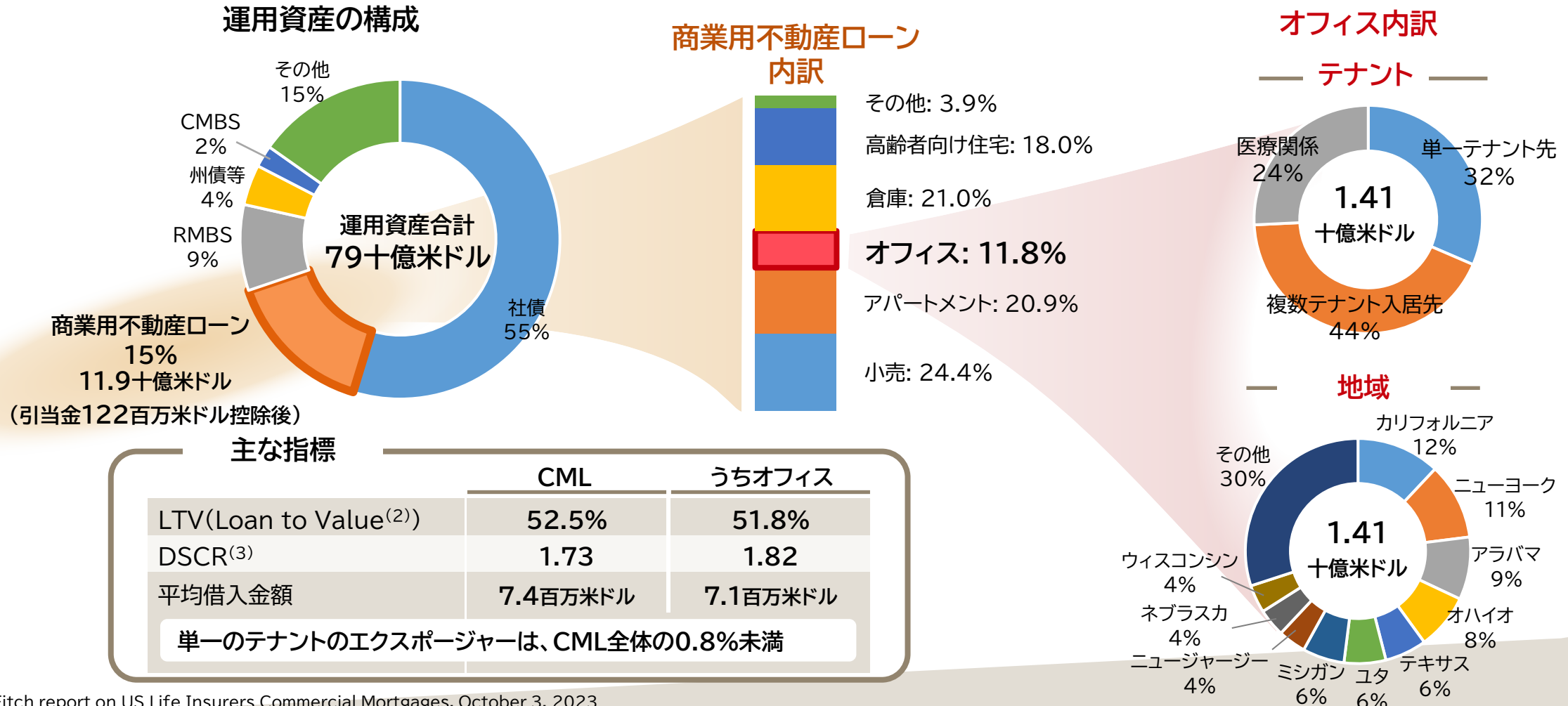
■ 資本効率の改善

再保険活用等による資本効率改善／市場リスク削減



[参考] Protectiveの商業用不動産ローンの状況（2023年12月時点）

- ▶ PLCにおける商業用不動産ローン(CML)への投資において、オフィスの占率は相対的に低い状況で、テナント種別や地域の分散を効かせることで、リスク分散を図っている(PLCのオフィス占率は11.8%である一方、同業他社⁽¹⁾は平均20%)
- ▶ オフィス区分における今後3年間の償還予定の残高は20%程度



(1)出所: Fitch report on US Life Insurers Commercial Mortgages, October 3, 2023

(2)総資産有利子負債比率:不動産評価額に対する借入金割合 (3) Debt Service Coverage Ratio:キャッシュフロー対比での元利金返済額の倍率

資産形成・承継事業戦略

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

Dai-ichi Life
Holdings

- ▶ DLにおいては、資産形成・承継事業の拡大に向けた体制整備とスプレッドビジネスを含む団体年金の拡販戦略に取り組む。DFLにおいては、預り資産残高の拡大により、利益の拡大・安定化を目指す

第一生命

ホールセール(団体年金)

Dai-ichi Life Group

資産形成・承継・相続アドバイザー



スプレッド・フィービジネス 両輪による利益最大化

- フィービジネス(DB特別勘定・DC・投信)については、金利環境に依らない安定的な収益源として着実に残高を拡大
- 低金利下で受託を抑制していたスプレッドビジネス(利率保証型商品)についても、金利環境を踏まえつつ顧客の元本保証ニーズに応えるべく拡販



資産形成・承継・相続アドバイザー (SSAD)の体制拡大

- 保険販売が中心であった対面チャネルにおいて、保障と資産形成・承継の一体コンサルを可能とする人財育成を加速
⇒ 2026年度末に**1,700名規模**
(既存の生涯設計デザイナーとは異なる人財)



第一フロンティア生命

第一生命グループ

商品開発・運用機能等の強化を通じた預り資産の拡大



顧客にとって魅力ある商品・サービスの提供

- 資産寿命の延伸や円滑な資産移転等の社会課題を踏まえた機動的な商品・サービスの開発
- 信用リスク・流動性リスクを中心とした健全なリスクテイクによる競争力向上
- 預り資産を26年度に**14兆円**まで拡大させ、利益の拡大と安定化を目指す



資産形成・承継事業戦略（デジタル取組み）

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ BaaSにより新規のお客さま接点を効率的に増やし、資産形成プラットフォーム(資産形成プラス)内の様々な機能を活用することで、オンライン商品の提供や対面コンサルへとつながる仕組みを構築していく



BaaSを起点に
お客さま接点を拡大

BaaS口座開設数(累計)
(2024/3月時点 7.3万名)



「Japan Financial Innovation Award 2024」の
金融機関カテゴリで優秀賞を受賞

資産形成プラス

BaaS

口座機能の利用・日常での接点構築

決済

給与受取り

振込み

保険金・年金の受取り

現在・将来収支の見える化

家計簿

シミュレーション

投資啓蒙コンテンツ提供

コラム

マーケット情報

アドバイス機能

ロボアド

相続サービス

AIチャット等

○ : 今後拡充予定

オンライン商品の
提供・仲介

当社投信

デジホ

貯蓄性商品

対面でのフォロー・
アドバイスに誘導する
導線を構築・強化



アセットマネジメント事業戦略

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ アセマネ事業においては、グループ資産運用機能や商品競争力の強化を図るとともに、第三者資金の取り込みを拡大することで、スケールメリットを活かしたキャピタルライトなフィービジネスによる収益の着実な成長を目指す

オルタナティブ・クレジット領域の運用機能強化

保険商品の競争優位性を確保

運用委託コストの
外部流出抑制

当社グループのアセットオーナー等
インハウス運用の機能高度化

第一生命



第一フロンティア生命
第一生命グループ

Protective



Dai-ichi Life
Reinsurance Bermuda

⋮

etc.

当社グループのアセットマネジメント機能
特定領域に強みを持ったアセマネ機能をさらに拡充

幅広いアセットの運用能力に強み



クオンツ運用に強み



不動産運用に強み



TOPAZ



プライベート・デット
領域に強み

外部のアセットオーナー

キャピタルライトな
フィービジネスの収益源拡大

不動産AMについても第三者資金を取り込み

スケールメリット獲得による採算性向上



新規事業（非保険領域）

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ 健康・医療やつながり・絆領域の事業スケールの拡大や、それらを融合したエコシステムの形成を実現すべく、ベネフィット・ワンのプラットフォーム強化を始めとした戦略投資を通じて、非保険領域(含むアセマネ事業)の利益貢献を2030年に10%規模に成長させることを目指す

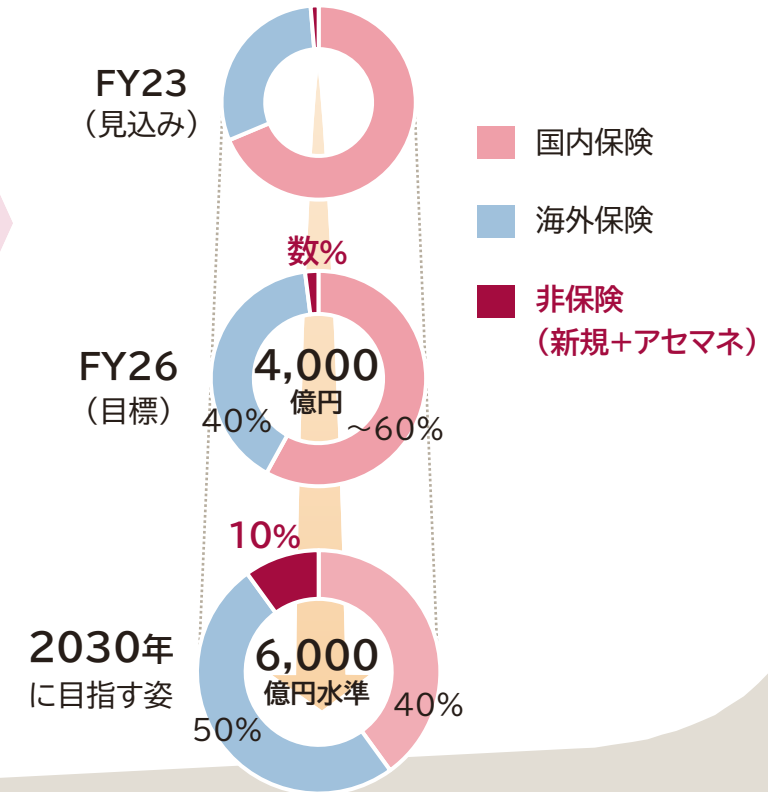
事業領域拡大に向けた方向性

- 健康・医療やつながり・絆といった体験価値領域のスケールアップ
- ベネフィット・ワンをハブとした非保険領域の拡大、エコシステム構築
- 既存事業と親和性の高い周辺領域への探索

戦略投資・M&Aの方向性

- ベネフィット・ワンのプラットフォームを核とした当社の健康・医療関係サービスの強化
- 上記以外でベネフィット・ワンのプラットフォーム強化に資する追加投資
- オルタナ領域を中心としてエッジの効いた強みを持つアセマネ会社への出資や、デジタル等の競争力を有した組織能力獲得

非保険領域の修正利益占率目標





ベネフィット・ワンとのシナジー創出

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

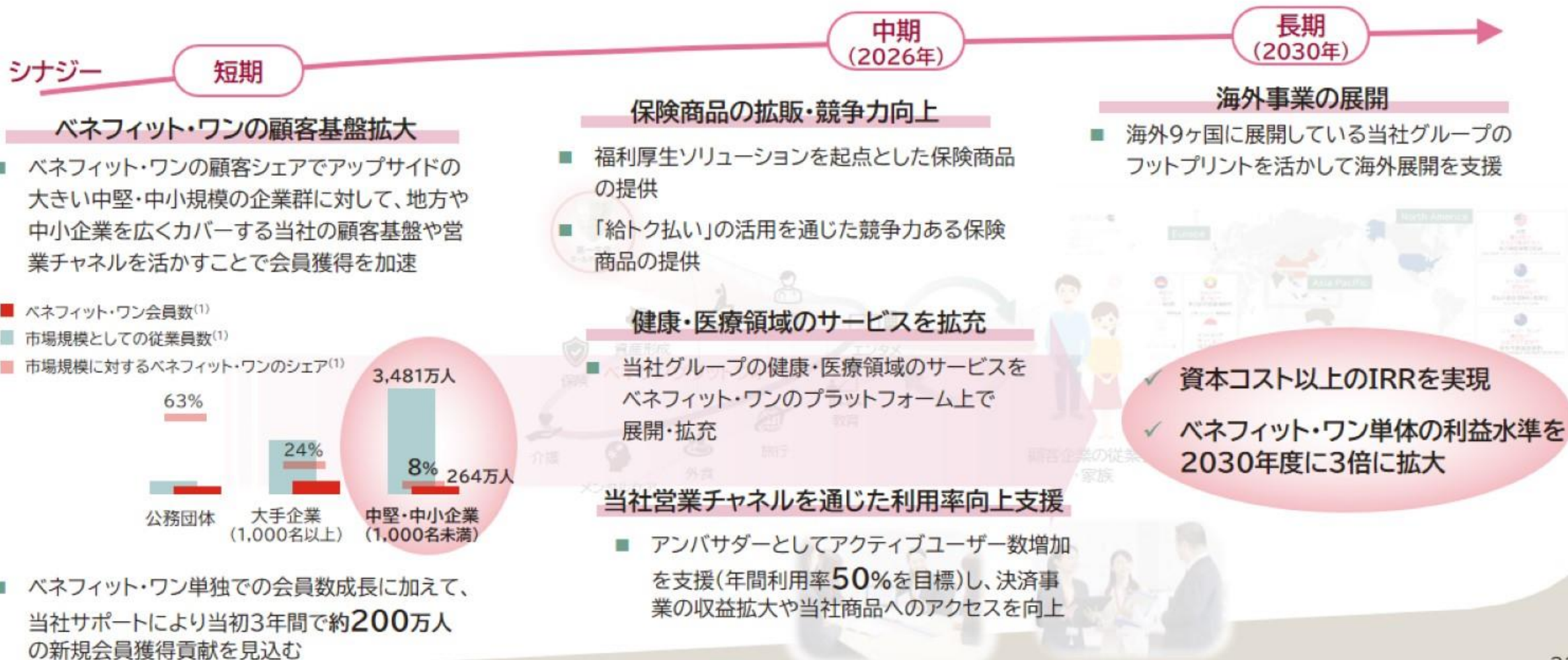
海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ 国内の非保険領域拡大に向けた取組みの中核を担うベネフィット・ワンにおいては、顧客基盤の拡大やプラットフォームを通じた当社商品・サービスの提供等、短・中・長期の時間軸に沿ったシナジー創出を実現する





ベネフィット・ワンのPMIの体制

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

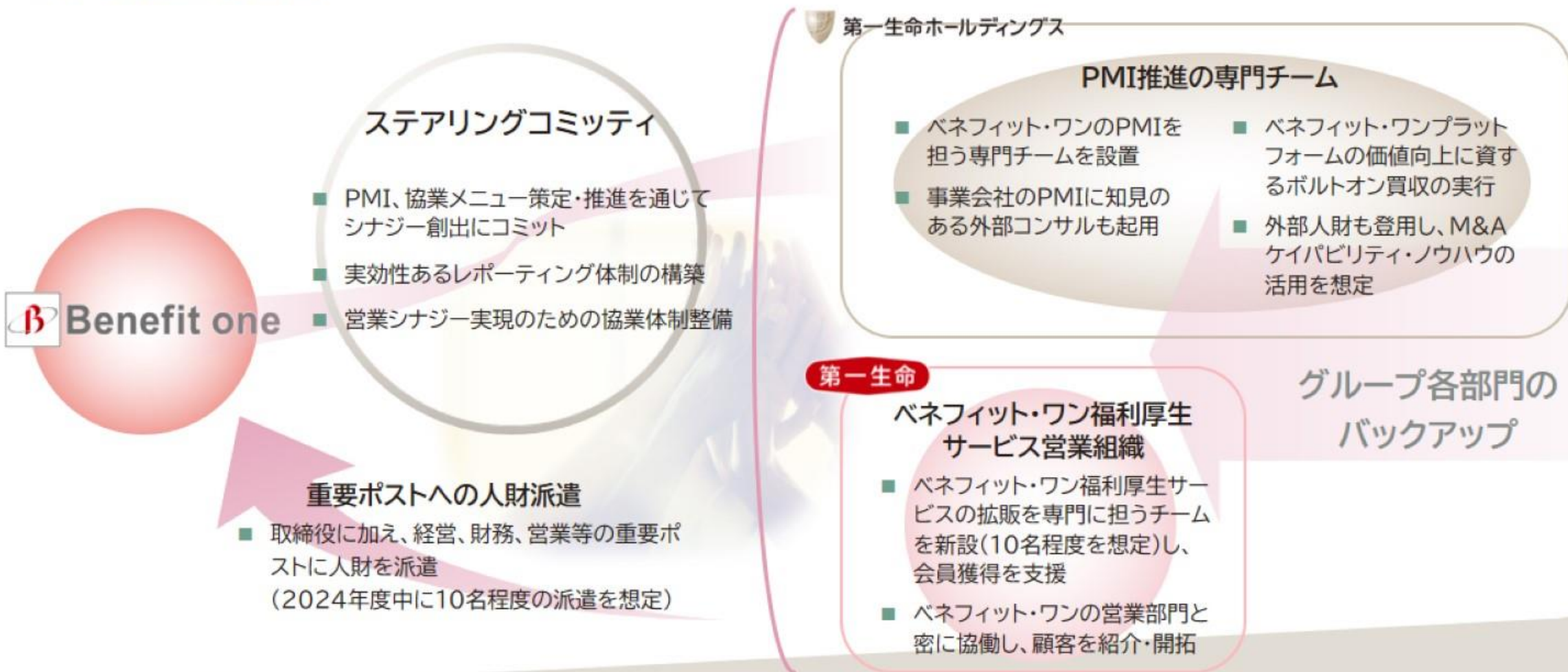
海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ ベネフィット・ワンのPMIに向けて、HDに専門組織を新設して協業メニューを策定・推進するとともにプラットフォームの価値向上に資する各種施策を実施。DLにはベネフィット・ワンの福利厚生サービスの営業部隊を設置し、お客さまに対する価値提供を図る





IT・デジタル戦略

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ 各戦略に整合的かつ最新のテクノロジーとサービスの提供により、「お客さま満足」、「商品・サービスの革新性」、「従業員満足」の飛躍的な向上をサポートし、顧客基盤拡大や生産性の向上を通じて企業価値向上を実現する



IT・デジタル戦略を通じて実現を目指す姿

- 営業活動の生産性向上
- デジタル接点の拡大、リース確度向上
- ニーズを捉えた機動的な商品開発
- 企画・管理業務の生産性向上
- デジタルマーケティングの高度化
- 本社支援に係る最適な分業体制構築
- 働き方の近代化
- 既存業務のコスト低減
- 業界No.1のNPS、お客さま数増加
- エンベディッド・インシュアランスの展開
- イノベーションの推進
- 革新性のあるサービスの展開
- やりがい・エンゲージメント向上

お客さま満足

商品・サービスの革新性

従業員満足

企業価値向上



IT・デジタル戦略

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

- ▶ IT・デジタル戦略を通じて目指す姿を実現すべく、オフショア開発センター(GCC(1))の活用、およびグループ内システム会社の変革を通じて、デジタル組織能力の内製化とグループケイパビリティの強化を図る

デジタル組織能力の内製化・グループケイパビリティ強化

- IT・デジタル人財の需給ギャップの拡大を見据え、当該人財の内製化を推進し、事業活動の変革や生産性向上を機動的且つ強力に支援できる体制を構築
- サイバーセキュリティ・エンタープライズアーキテクチャ・データ/AI領域のグループ機能を強化

オフショア開発センター(GCC⁽¹⁾)の設立に着手

(現状)
各グループ会社毎に
システム開発

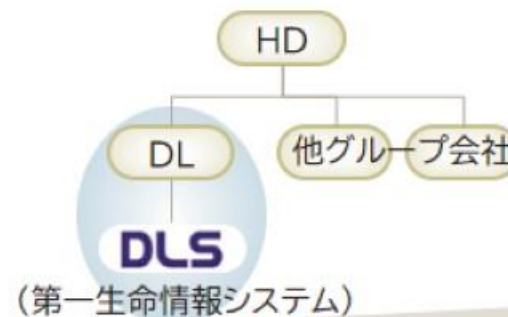


(今後)
GCCに徐々に委託・
オフショアの人財活用



グループ内システム会社の変革

(現状)
DLのシステムを
中心とした開発主体



(今後)
グループ全体のDXを牽引する中核
(第一生命テクノクロスに改称し、HD直下に)





IT・デジタル戦略

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

国内保険

海外保険

資産形成・承継
アセマネ

新規(非保険)

IT・デジタル

Dai-ichi Life
Holdings

- ▶ 各事業活動の生産性・効率性の向上を実現すべく、国内のお客さま情報の一元化やグループ共同調達の推進を通じて、データドリブンな営業活動への変革とグループシナジーの最大化を図る

データドリブンな営業活動の実現・グループシナジーの最大化

- 国内のお客さま情報の一元化を通じて、保障と資産形成の両面からの価値提供を始め、非保険領域を含む当社グループの商品・サービスを最適なタイミングとチャネルでお届けするOMOを実現
- グループのソリューション共通化や調達コストの最適化を通じたシナジー最大化

国内のお客さま情報一元化

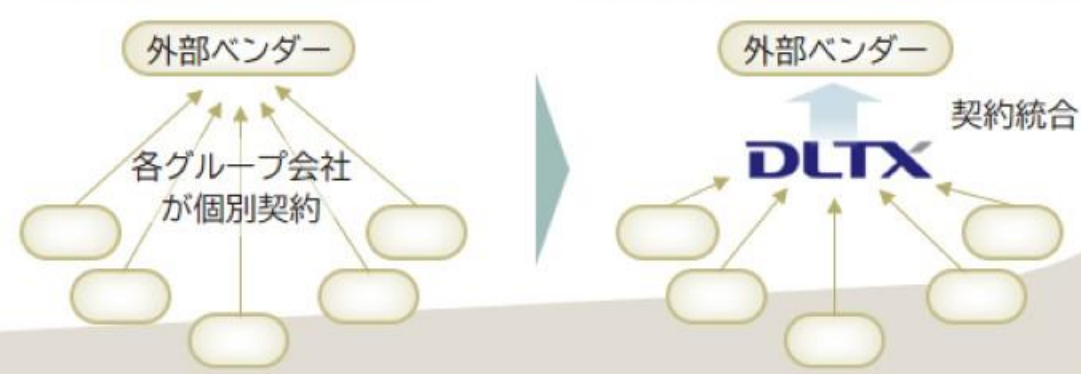
グループ共同調達

(現状)
各グループのお客さま情報の
名寄せが不十分

(今後)
国内のお客さま情報を一元化、AI技術も活用して、
データドリブンなマーケティングを実現

(現状)
一部国内を除き、
各社が個別契約

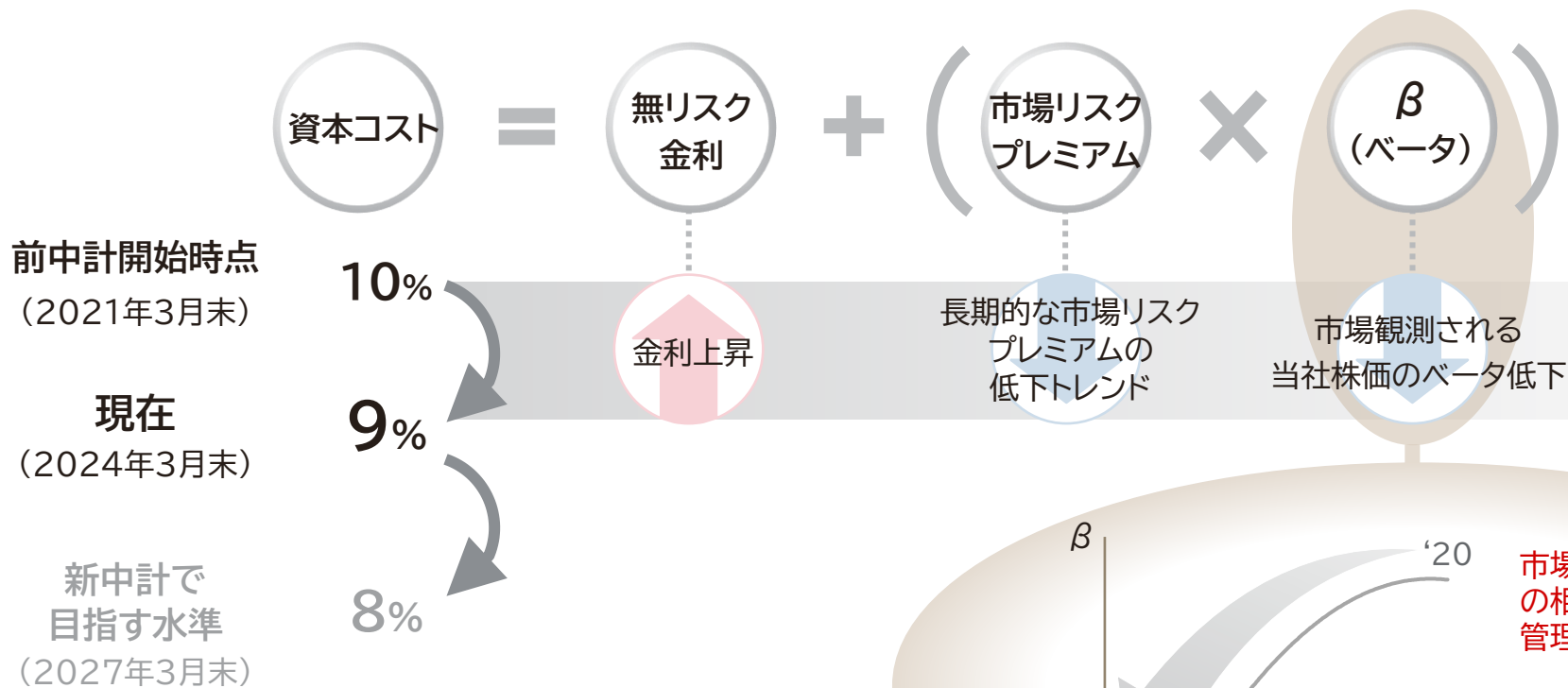
(今後)
DLTX⁽¹⁾をハブに契約を統合し、
ソリューション共通化や調達コスト最適化





財務・資本戦略（資本コスト認識）

- ▶ 資本コストについて見直しを行い、無リスク金利の上昇は見られるものの、前中計において進捗した市場リスク削減に伴う β の低下を反映した結果、現時点の資本コストを9%と推計。自助努力で低減可能な β はEV対比の金利・株式リスク（金利・株式リスク/EV）と相関が見られることから、当該リスクの更なる削減を通じて資本コストの低減を目指す



市場評価で定まる β そのものではなく、 β と一定の相関がみられる「EV対比の金利・株式リスク」の管理・低減に取組み、資本コスト8%達成を目指す

(EV・リスク量の計測基準は継続的に見直されるため、 β と共にモニタリングしつつも、絶対水準を管理するのではなく、取組ベースで資本コスト8%の実現可能性を担保していく)

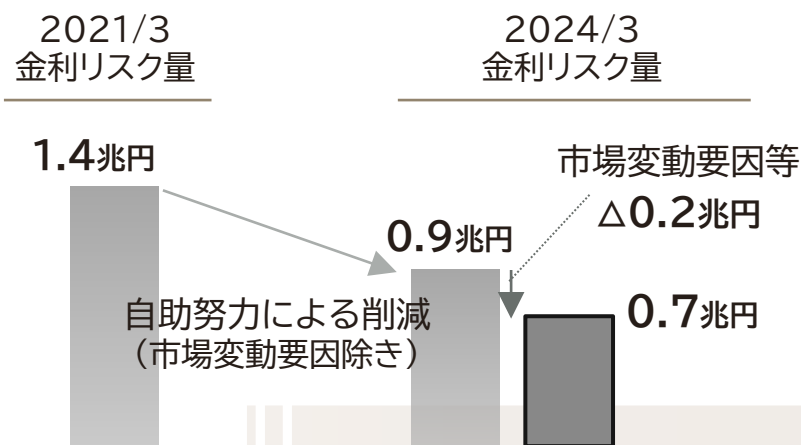
金利・株式リスク/EV



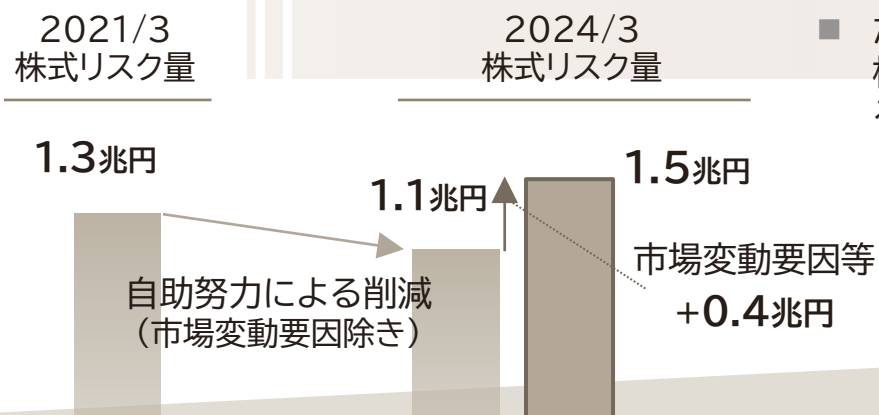
財務・資本戦略（市場リスク削減）

- ▶ 前中期経営計画において、金利リスク削減は目標を超過して達成したものの、株式リスクは保有銘柄の時価上昇に伴い増加。新中計においては、DL保有の国内株式を3年間で1.2兆円削減することで、株式リスクの削減ペースを加速する

前中計のリスク削減の進捗



- 金利リスクの削減が目標を超過し、市場リスク合計では前中計の目標を達成
- ただし、株式リスクは保有銘柄の時価上昇に伴い増加する結果に



新中計のリスク削減方針

- 金利リスクは今後5年程度を目途に金利リスクを極小化
- DL国内株式は3年間で1.2兆円削減(24/3時価ベースで30%相当)、今後さらに時価が上昇した場合には売却規模を機動的に追加
- 円金利上昇により現状含み損となっている保有債券について、国内株式の売却益を一部原資として入替を実施
- オルタナ領域は付加収益獲得に向けてリスクテイク

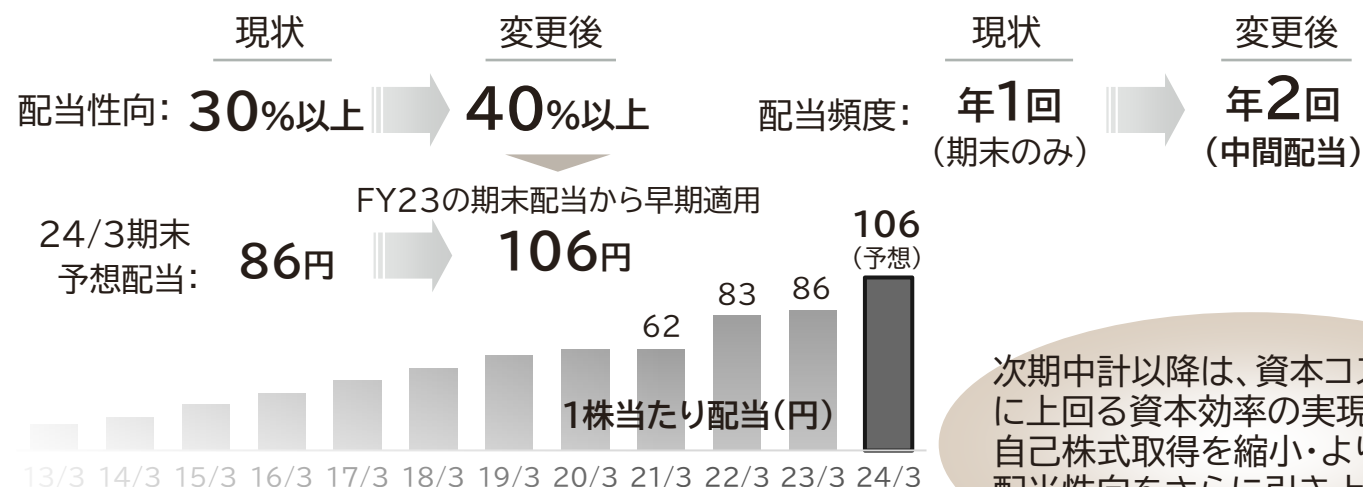
これらの取組みにより、新中計期間中に資本コスト8%への低減と修正ROE10%への向上が達成できる見込み

財務・資本戦略（株主還元方針）

- ▶ 配当性向を40%以上に引き上げ、2023年度の期末配当より早期適用する。還元政策については前中計の基本方針を維持し、2024年度以降も資本コストを上回る資本効率の安定的な実現まで、総還元水準は維持する方針

現金配当

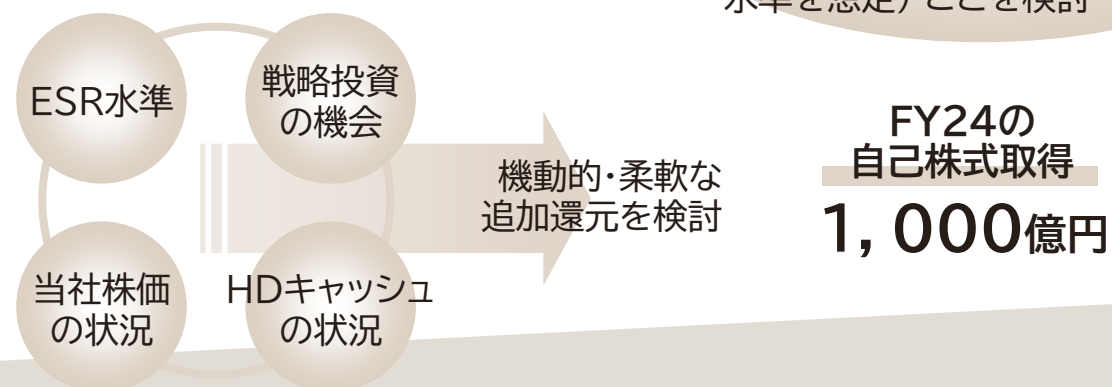
- 実態的な利益指標であるグループ修正利益の水準に応じた安定的な現金配当を基本とする
- 配当性向は、グループ修正利益の直近3年平均をベースとして計算
- 1株あたり年間配当の減配は原則行わない



次期中計以降は、資本コストを安定的に上回る資本効率の実現を前提に、自己株式取得を縮小・より機動化して配当性向をさらに引き上げる(50%水準を想定)ことを検討

自己株式取得

- ESRやキャッシュフローの状況、戦略的な投資機会の有無や当社株価等を勘案し、自己株式取得等による機動的・柔軟な追加還元を検討
- 中長期的な総還元性向は50%目安を維持

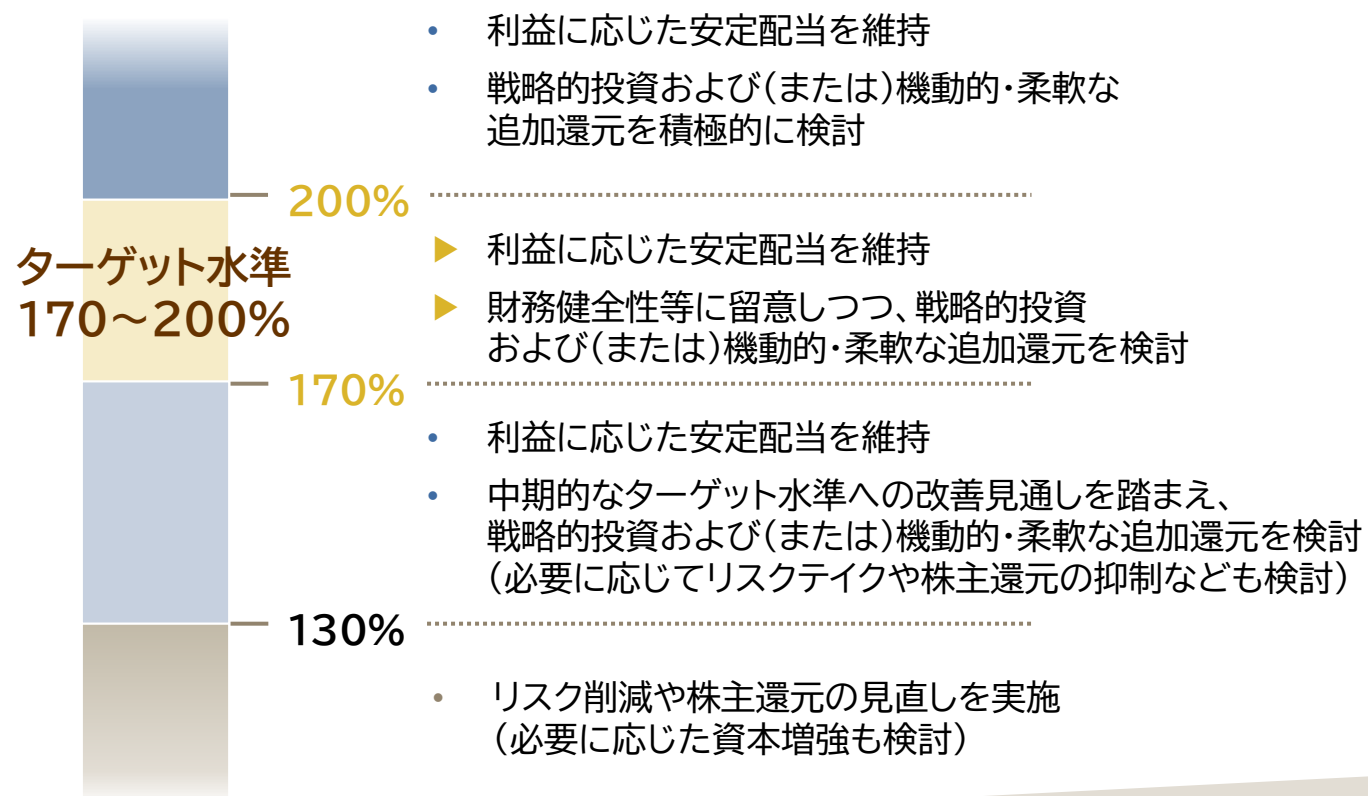




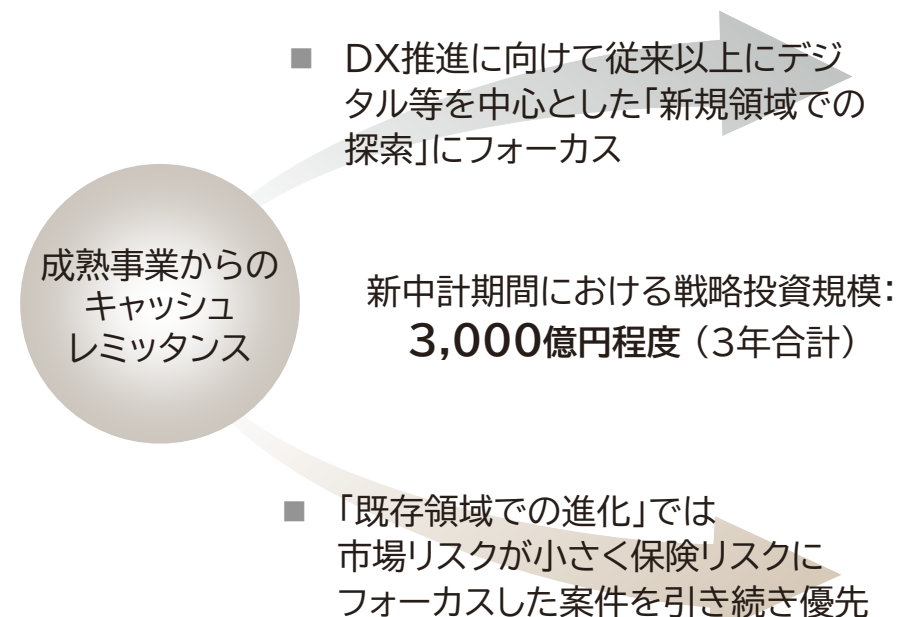
財務・資本戦略（株主還元方針）

- ▶ 経済価値ベースの資本規制(J-ICS)導入に伴うESRの見直し以降も、ESR水準に基づく資本政策の考え方は前中計と同様。戦略投資については、今後はDX推進に向けて従来以上にデジタル等を中心とした「新規領域での探索」にフォーカスする一方、「既存領域の進化」では市場リスクが小さく保険リスクにフォーカスした案件を引き続き優先

資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



資本配賦における戦略投資の方向性





[参考] 修正利益の算出方法の一部変更

- ▶ グループ修正利益について、本来適さない評価性の損益が海外事業の利益に大きなボラティリティを生じさせており、2024年度より修正利益の算出方法を一部変更することで、利益の安定性や還元の予見性を向上させる

背景

- グループ修正利益は、株主還元に紐づく実質的な利益指標であり、会計上の「評価性損益」を除く実力値であるべきところ、一部に含まれる「評価性部分」が近年、海外事業において大きく変動し、修正利益がボラタイルに
- そのため、PLC・TAL・PNZにおいて、経済実態と乖離する会計上の評価性損益を修正利益から除くことで、利益の安定性、還元の予見性を向上させる

調整項目

- 以下を修正利益から除外する

PLC

以下の営業外損益項目のうち、経済環境変動等に伴う評価性部分(および係る税)

- 債券評価損・株式評価損益等
- 商業モーゲージローン貸倒引当金増減
- 修正共同保険式再保険に関する損益
- デリバティブ損益(変額)/定額年金等
- 市場変動に伴う変額商品のDAC償却額の変動
- 営業外損益に係るDAC等償却の変動

TAL・PNZ

- 金利変動等に伴う資産・保険負債の変動



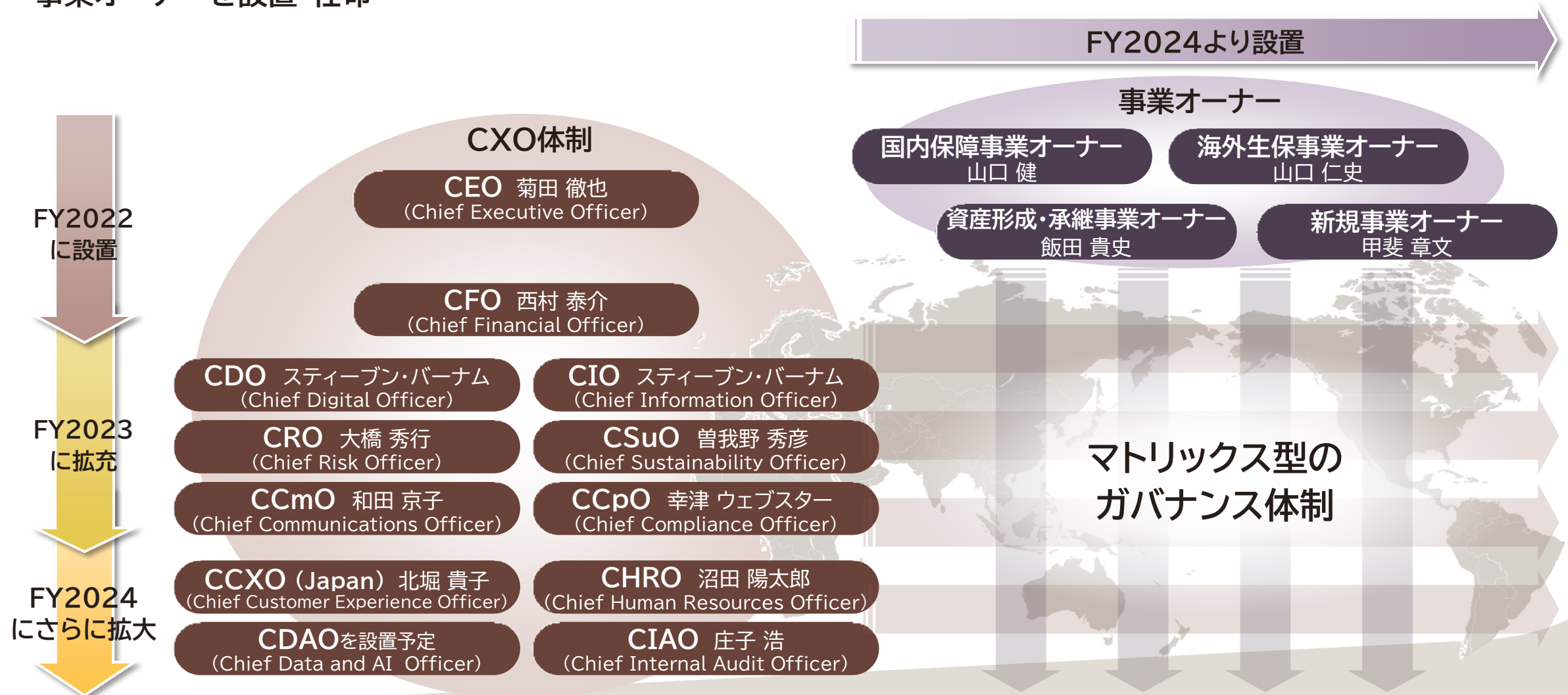
経営基盤（CXO体制拡充・事業オーナー制導入）

事業戦略

財務・資本戦略

経営基盤

- ▶ 2022年度から設置したCXO体制をさらに拡充してコーポレート機能の強化を図るとともに、事業推進の責任者として事業オーナーを設置・任命





経営基盤（人財戦略）

- ▶ HRガバナンスの強化やHDジョブ型制度の導入、国内の人事企画立案機能のDLからHDへの移管等を通じて、多様な人財が可能性を最大限に発揮するための基盤を整備し、人事面から事業戦略の実現を推進

グループHRガバナンス

- HRガバナンス強化(指名・報酬等)
- 経営層のサクセッション管理

人事制度・報酬制度

- HDジョブ型制度の設計・運用
- 国内の人事報酬制度・採用等に係る企画立案機能をDLからHDに移管

“多様な人財が可能性を最大限に発揮し、
挑戦と変革を実現する”

人財獲得・人財育成

- 多様な優秀人財の採用・育成
- 経営リーダー候補育成

活躍機会

- タレントマネジメント
- グループ内外人財交流

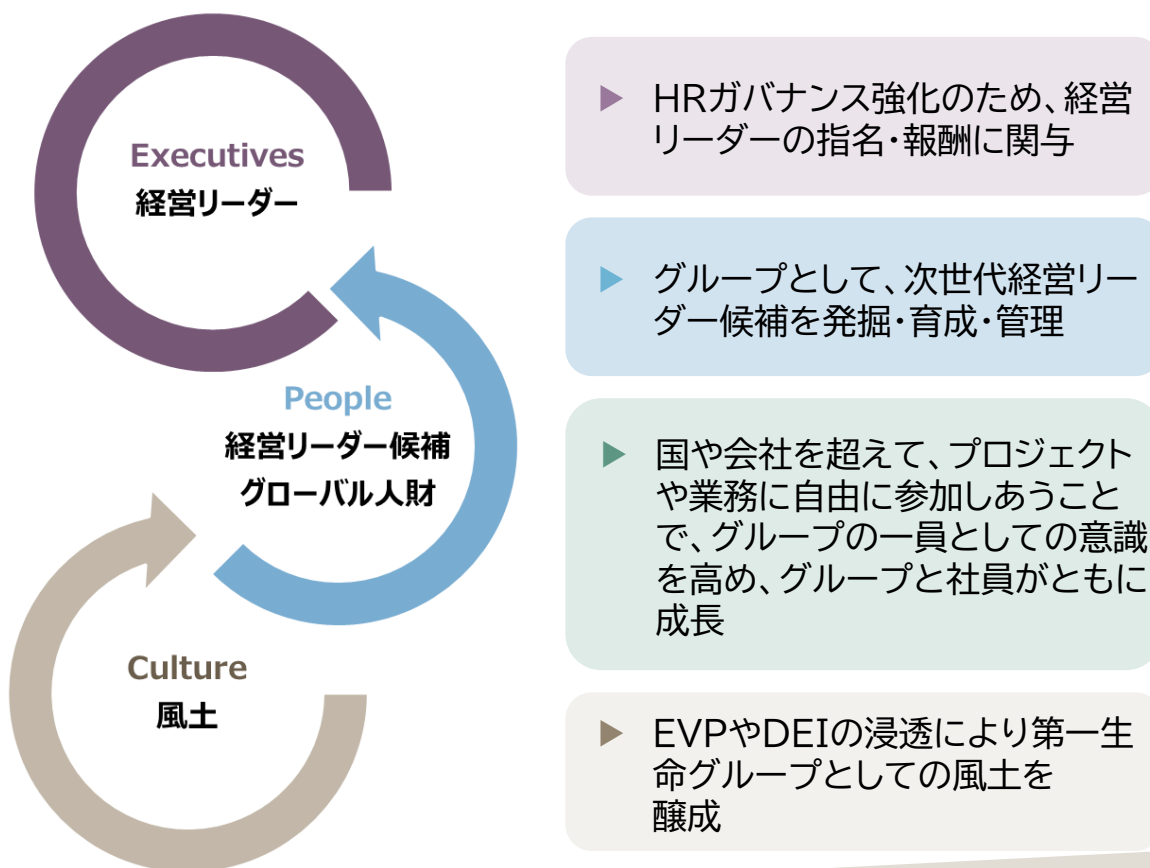
フラットで闊達な風土醸成・社員well-being向上



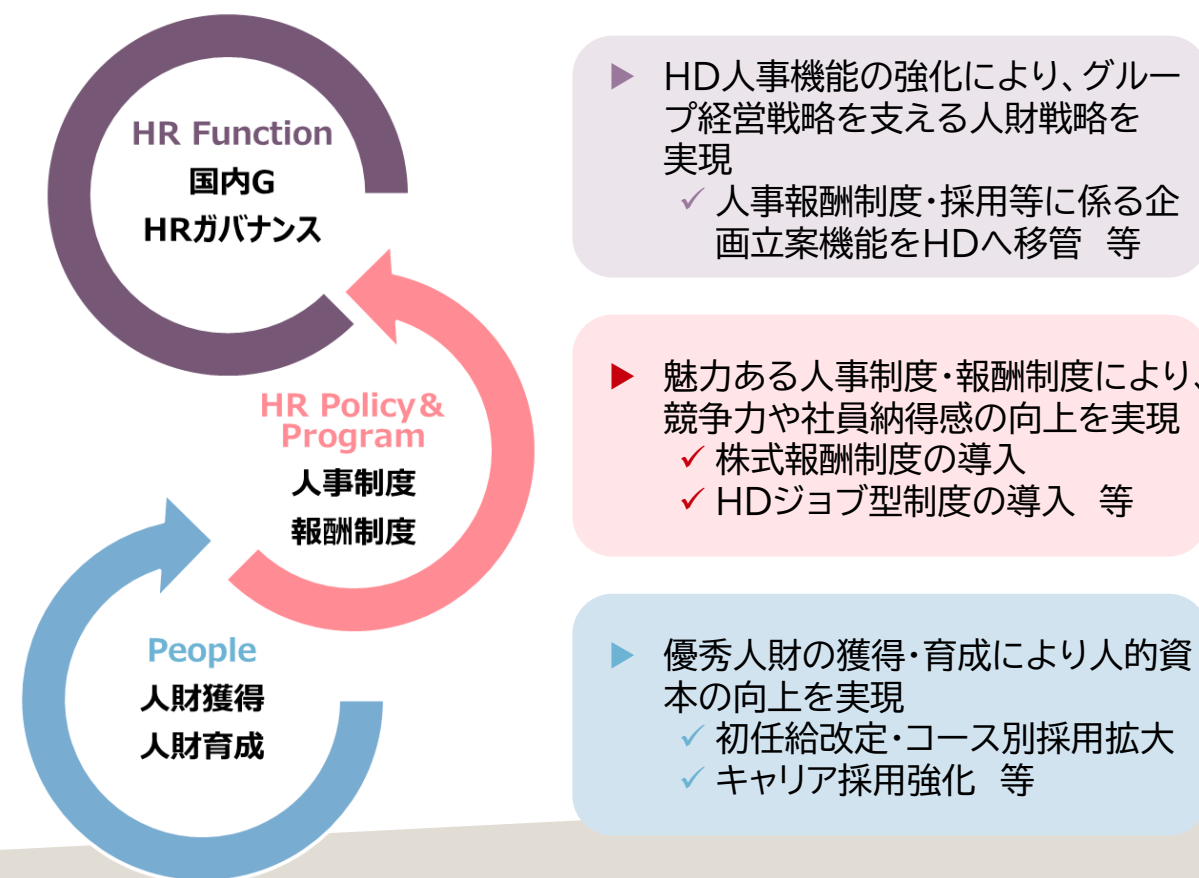
経営基盤（人財戦略）

- ▶ 経営戦略・事業戦略の実現のための最適な資源配分の実現に向けて、「グループHRガバナンス」、「人事制度・報酬制度」、「人財獲得・人財育成」、「活躍機会」の4つを人財戦略の柱と位置づけ、「グローバル(国内・海外)」と「国内グループ」の2つの観点において具体的な施策を検討・実行

グローバル(国内・海外)



国内グループ



(参考) コア・マテリアリティ関連指標(1/2)

- ▶ コア・マテリアリティに確実に取り組むため、進捗を測る指標をコア・マテリアリティごとに設定。サステナブルな社会および事業の成長の両立をめざす

コア・マテリアリティ	指標	実績 ⁽¹⁾	目指す水準
Financial Well-being for All <ul style="list-style-type: none"> 顧客セグメント毎の課題をとらえた「保障」と、「資産形成・承継」の2つの領域を中核とした総合的な金融サービスの提供 進出地域での顧客ニーズに応じた商品・サービスの提供による、ファイナンシャル・インクルージョンの推進 	お客さま数	2023年度見込み 国内 約1,385万名 海外 約3,700万名	2026年度 国内 約1,500万名 海外 約4,500万名
	NPS ^{®(2)}	-44.2	2026年度 国内業界トップ水準
Healthy People and Society <ul style="list-style-type: none"> 将来世代への金融教育支援、健康と生きがいのサポート、地域コミュニティとのつながり作り 持続可能な社会システムの包摂的な整備への貢献 	新興国での金融包摂への貢献 (マイクロインシュアランスの提供数)	保有契約件数 約1,260万件	—
	将来世代への金融教育支援 (プログラム参加者数)	年間 30,667人 ⁽³⁾	—
	従業員のボランティア参加者数(地域貢献)	年間 38,745名 ⁽⁴⁾	—

(1)記載のある場合を除き2022年度実績 (2)NPSは「Net Promoter Score(ネット・プロモーター・スコア)」の略で、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、スコアの対象は第一生命

(3)第一生命、第一フロンティア生命 (4)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)

(参考) コア・マテリアリティ関連指標(2/2)

コア・マテリアリティ

指標

実績⁽¹⁾

目指す水準

Green Leadership

- 脱炭素社会の実現、自然資本の回復への貢献
- 投融資を通じたサステナビリティ課題の解決
- 国内外イニシアティブへの参画を通じた意見発信やグローバルなルールメイキングへの貢献

自社GHG排出量削減⁽²⁾
(Scope1+2)

65.5%減

2019年度比
2030年度:75%減
2040年度:ネットゼロ

投融資ポートフォリオの
GHG排出量削減
(Scope3カテゴリ15)

16%減⁽³⁾

2020年比
2030年:50%減⁽⁴⁾
2050年:ネットゼロ

サステナビリティ・テーマ型
投融資累計額⁽⁵⁾

累計2.5兆円⁽⁶⁾
〔うち環境・気候変動〕
1.2兆円⁽⁶⁾

2029年度までに
累計5兆円
〔うち環境・気候変動2.5兆円〕

Proactive Governance and Engagement

- 社会から評価されるサステナビリティ経営基盤の構築
- すべてのステークホルダーの人権の尊重
- 多様な個性を活かし、能力を最大限発揮・高めていける組織づくりの推進を通じた働きがいの創出

ESG総合インデックス

2023年度
DJSI:アジアパシフィックIndex選定
MSCI:BBB

国内業界トップ水準

人財の多様性⁽⁷⁾

女性役員比率:13.4%
女性組織長比率:18.5%

2030年までに
いずれも30%

働きがいの創出
(エンゲージメントスコア)

64(前年+1)⁽⁸⁾

—

イノベーションの推進
(イノベーションファンド応募数)⁽⁹⁾

2023年度:29件

年間 30件

会社名略称

国内グループ会社		海外グループ会社	
DL	第一生命	PLC	Protective Life Corporation
DFL	第一フロンティア生命	TAL	TAL Dai-ichi Life Australia
NFL	ネオファースト生命	PNZ	Partners Group Holdings
ipet	アイペット	DLVN	Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam
AMOne	アセットマネジメントOne	DLKH	Dai-ichi Life Insurance (Cambodia)
VTX	バーテックス・インベストメント・ソリューションズ	DLMM	Dai-ichi Life Insurance Myanmar
		SUD	Star Union Dai-ichi Life Insurance Company
		PDL	PT Panin Dai-ichi Life
		OLI	OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY
		DLRe	Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda

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

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。