

By your side, for life



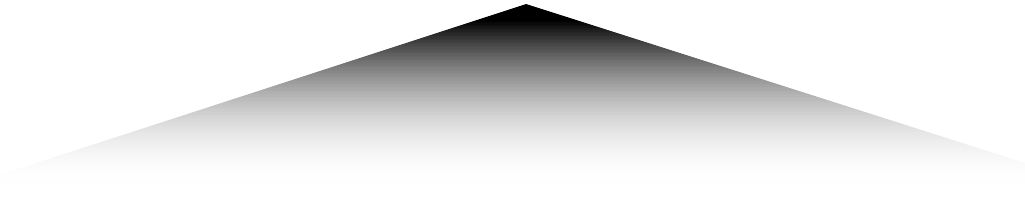
第一生命ホールディングス

第11期定時株主総会

2021年6月21日

発生した事案

**第一生命の元従業員による多額の金銭不正取得等、
複数の金銭に関する不正事案が発生**

- 
- **行為者の法令遵守意識等の欠如**
 - **金銭授受に関するルール等の不足**
 - **営業員の管理・監督等の不徹底**

金銭の不正取得事案の再発防止

再発防止に向けた取組み

**「経営品質刷新プロジェクト」を組成し、
社長主導で各種取組みを実施**

金銭授受を一律禁止する事務手続きを構築し、お客さまに注意喚起

活動状況を把握・管理できるシステムの導入

高額な出金手続きの直接確認、モニタリング組織の新設

2021年度は新契約の営業目標を設定せず、意識改革の年として運営

By your side, for life



第一生命ホールディングス

第一生命グループの成長戦略

前中期経営計画「CONNECT2020」実績

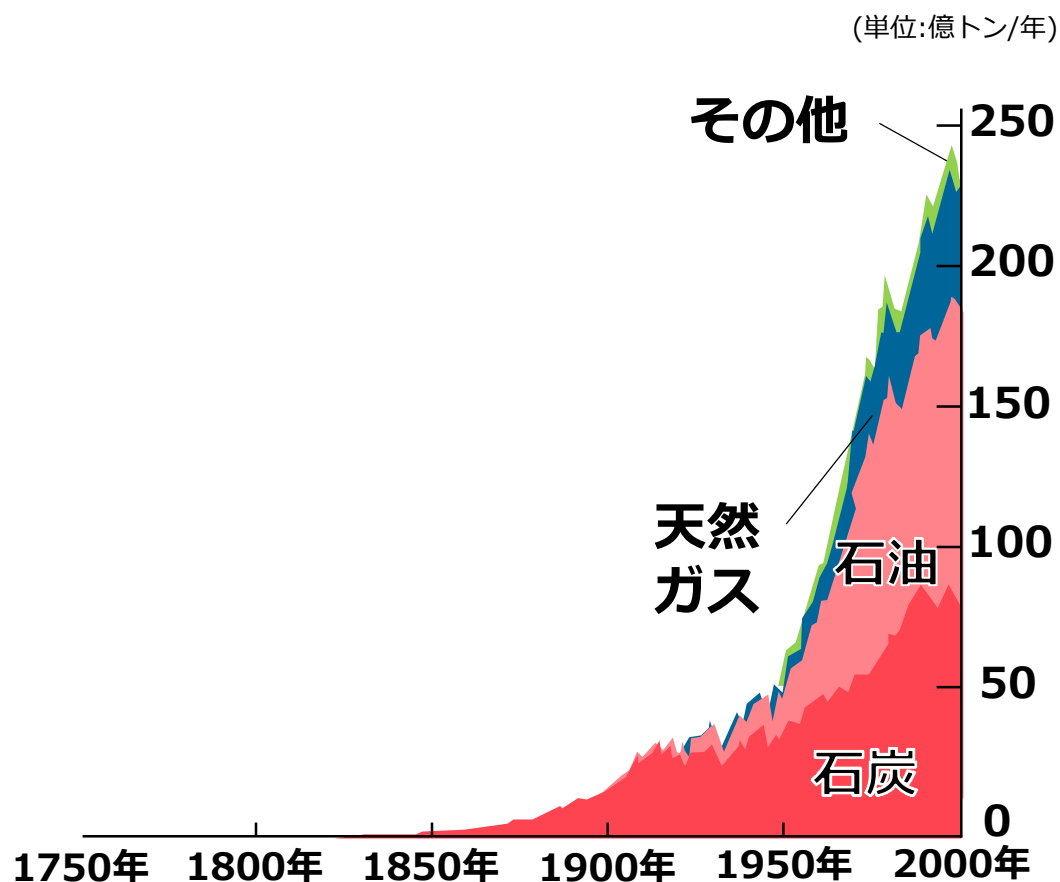
項目			目標値/ 中長期的に 目指す水準	実績		
				2018年度	2019年度	2020年度
経営目標 (計数目標)	会計利益	グループ 修正利益	2,500億円 程度 (2020年度)	2,363億円	2,745億円	2,828億円
	将来利益 (経済価値ベース)	グループ 新契約価値	2,300億円 程度 (2020年度)	1,974億円	1,503億円	1,126億円
中長期的に 目指す姿	資本効率	EV成長率 (ROEV)	平均 8%成長	▲0.6%	▲2.8%	8.6% (3年平均)
	健全性	資本充足率 (経済価値ベース)	170%~ 200%到達	169%	195%	203%

- **お客さまのQOL向上、社会課題解決**
 - ✓ コロナ禍における事業活動継続・お客さま接点の変化
- **真の『お客さま第一』を実現する事業戦略・運営**
 - ✓ 信頼を損なうに至った風土・仕組みの変革
- **高止まる資本コストと低資本効率からの脱却**
 - ✓ 更なるリスク削減
 - ✓ 規律ある事業ポートフォリオ運営

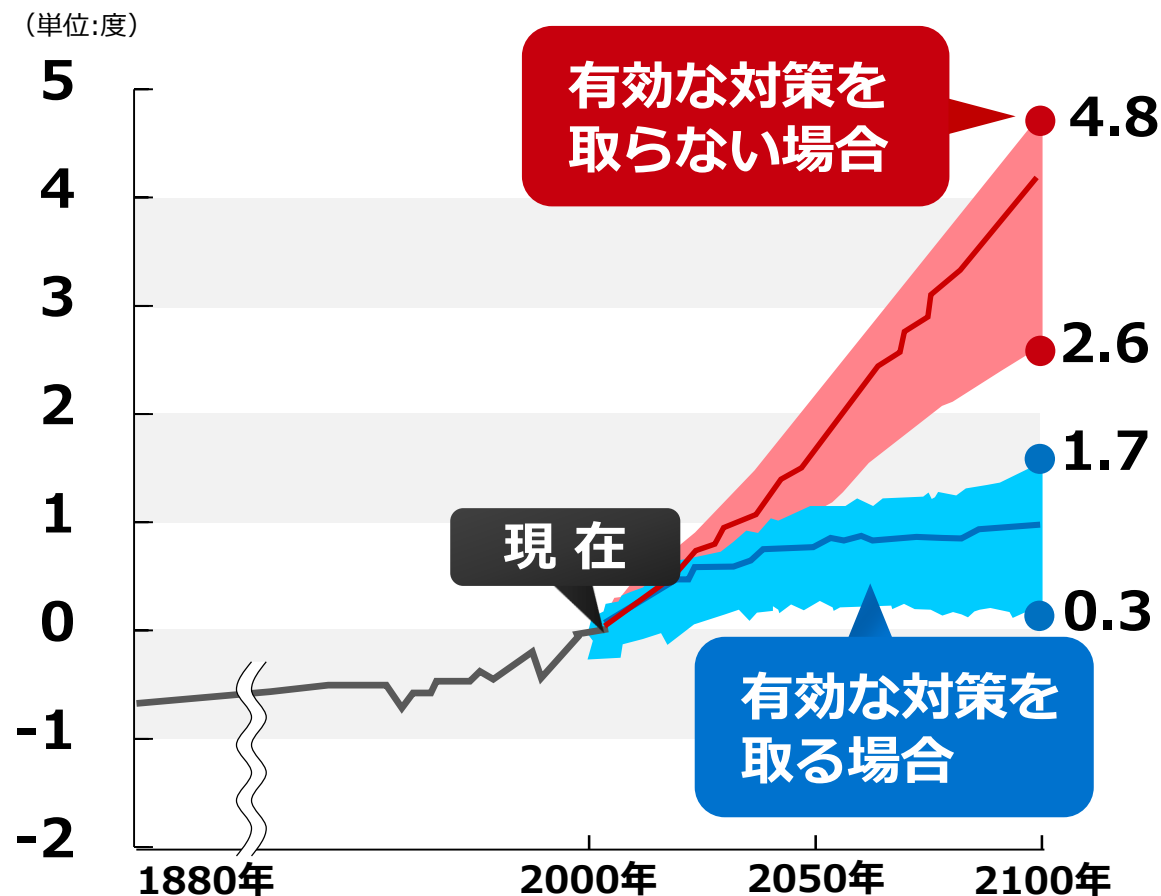
サステナビリティの必要性

地球温暖化への対応など持続的社会的実現が課題

CO₂ 排出量の推移 ※1



世界の平均気温の変化予測 ※2



(出所) ※1 温室効果ガスインベントリオフィス／全国地球温暖化防止活動推進センターウェブサイト (<https://www.jccca.org/>) を当社にて加工

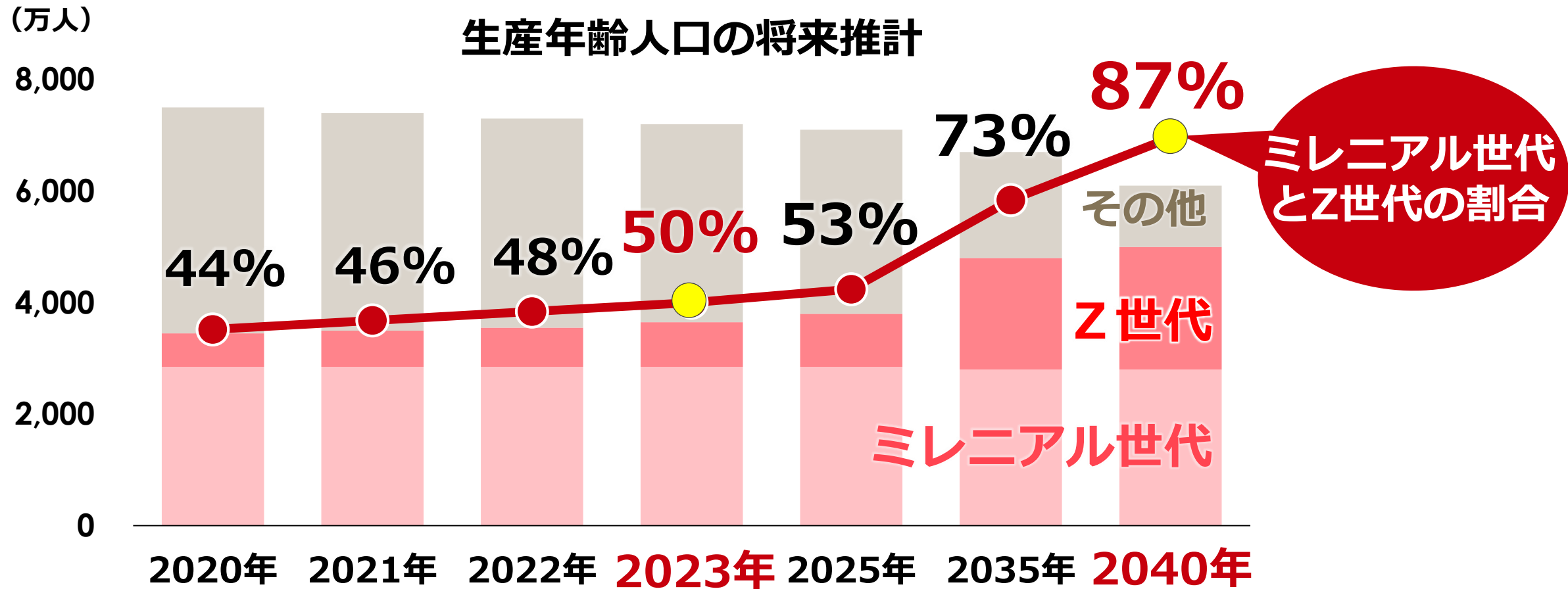
※2 毎日新聞2014年11月3日に掲載されたグラフを当社にて加工

世代交代と価値観のシフト



Dai-ichi Life
Holdings

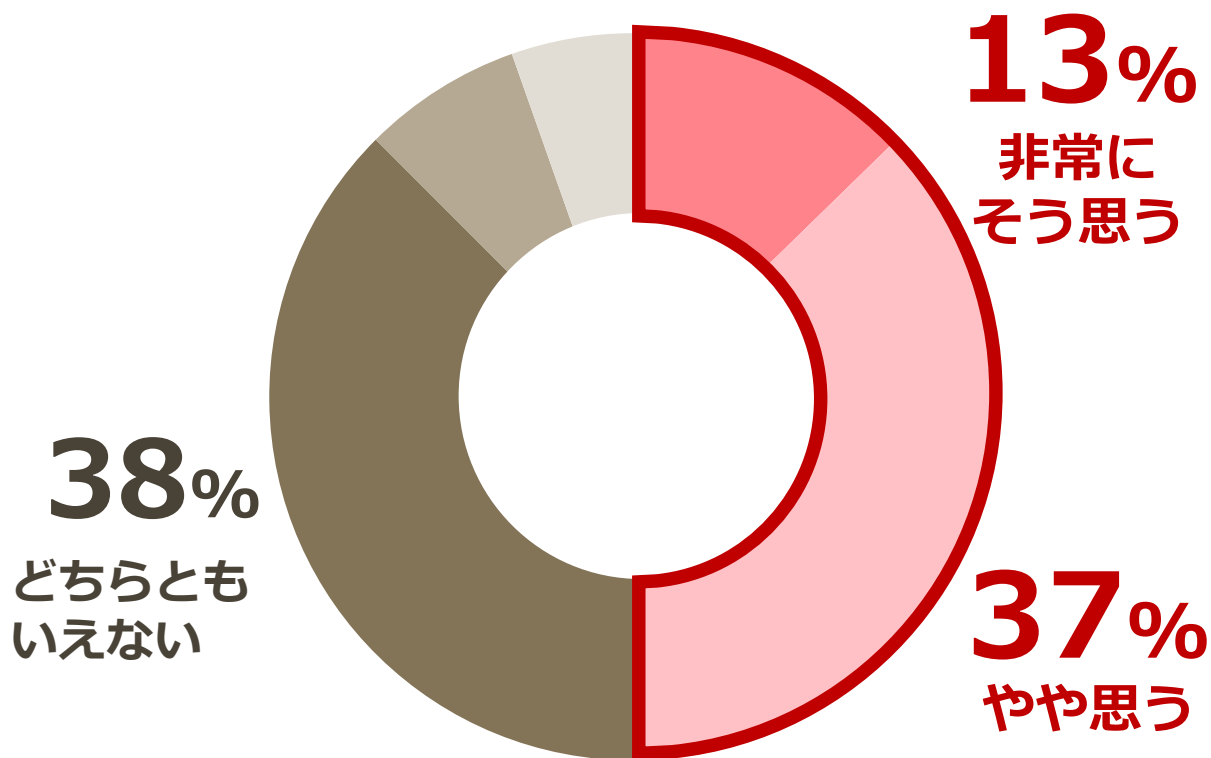
日本の生産年齢人口における ミレニアル世代とZ世代の割合は大きく増加



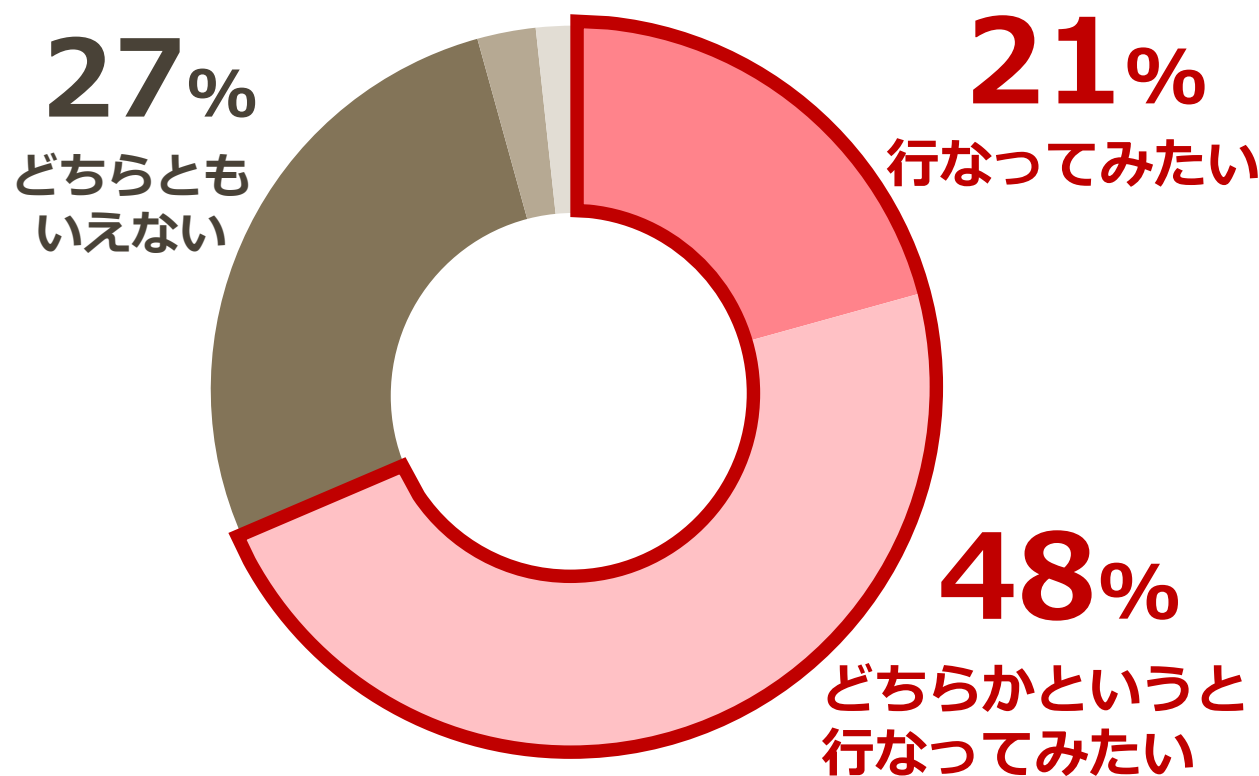
世代交代と価値観のシフト

若者は環境問題や社会課題に対して強い関心あり

環境問題や社会課題の解決意欲
(現在)



環境問題や社会課題に取り組んでいる
企業への投資意欲



取り組むべき重要課題



Dai-ichi Life
Holdings



すべての
人々の幸せ



100年後を見据えた
持続的社会的実現

保険領域にとどまらない価値創出を通じ、
重要課題の解決に貢献

取り組むべき重要課題



Dai-ichi Life
Holdings

すべての人々の幸せ

重要課題
(マテリアリティ)

中長期的に目指す方向性

保障

資産形成・承継

健康・医療

つながり・絆

- 生活の安定
- 安心な老後
- 健康の増進
- 住みやすい地域
- 最適な体験価値

必要保障額との差の解消

資産寿命の延伸

健康寿命の延伸

well-beingの向上

NPS® (顧客推奨度)※の向上

お客さま数の拡大

4つの体験価値

※ ベイン・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。
お客さま満足度よりも踏み込んだ知人・友人への「推奨度」を測定。

取り組むべき重要課題



Dai-ichi Life
Holdings

100年後を見据えた持続的社会的実現

重要課題
(マテリアリティ)

中長期的に目指す方向性

地域・社会の持続性確保

- 気候変動への対応
- エネルギー利用効率の改善／
クリーンエネルギーの普及
- 女性の活躍推進
- 企業ガバナンス・リスク管理の向上
- 人権への対応
- 働きがいの創出
- 投融資を通じた社会への貢献
- 地域振興

脱炭素社会実現への貢献

取締役・執行役員等の
女性割合増加

ダイバーシティ実現

ESG投資の加速

ポジティブインパクト創出

新グループビジョン



Dai-ichi Life
Holdings



Protect and improve the well-being of all

**社会の持続性確保に貢献し、
すべての人々の well-being を守り、高めていく**

“well-being”とは、「安心に満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であること」を意味します。

ステークホルダーと**より良い形でつながり直す**
グループの全従業員が変革を遂げるために**改めて結束**



Re-connect 2023

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

Re-connect 2023 目標

	項目	2023年度目標水準	中長期の方向性
資本効率 (会計利益)	グループ修正ROE	8%程度	9%程度 2026年度目途
資本効率 (経済価値)	グループROEV	中長期的に目指す姿として：平均8%程度 2026年度目途	
リスク構成変革	市場関連リスク削減 (2020年度末比 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 (2020年度末から2026年度で 累計約8,200億円)
財務健全性 (経済価値)	資本充足率	中長期的に170～200%水準の安定確保 金融市場感応度の縮減	
市場評価	相対TSR	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	
利益指標 (会計利益)	グループ修正利益	想定レンジ 2,500～2,800億円程度	

国内事業戦略

保険ビジネスモデルの抜本的転換

海外事業戦略

成長を牽引する
事業ポートフォリオの構築

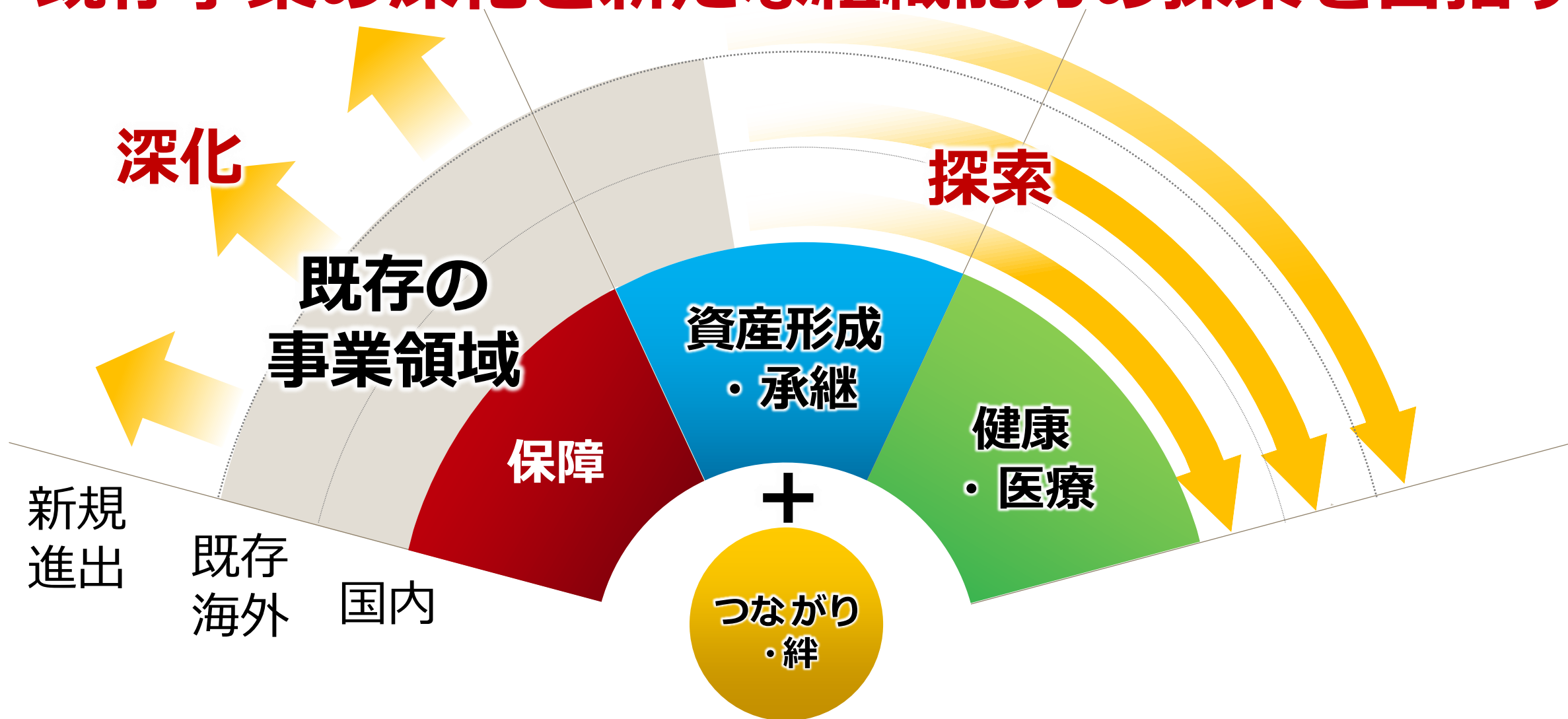
財務・資本戦略

より強靱な財務体質への変革と
資本循環経営の高度化

サステナビリティ・ 経営基盤

今を生きる者としての責任を果たし、
人と社会と地球の幸せな未来を創造

既存事業の深化と新たな組織能力の探索を目指す



保険ビジネスモデルの抜本的転換

中核事業の深化

- 国内ビジネスモデルの変革と4つの体験価値のお届けによるCX向上 等

新たな組織能力 獲得への探索

- 健康・医療領域の新規サービス
- デジタル技術獲得を目指した外部との協業 等

CX（カスタマーエクスペリエンス）とは、
商品やサービスの機能・性能・価格といった「**合理的な価値**」だけでなく、
購入・使用・購入後のフォローなどの過程における経験「**感情的な価値**」の訴求を重視するもの



お客さまが、安心して満ち、豊かで健康な人生を
送れること（well-being）に貢献

期待以上

お客さまが得る
「良い」体験

CX
デザイン

反復



第一生命グループ

外部提携・協業先

グループ
お客さま
基盤

グループ
従業員

CX
デザインシステム

AI



ビッグ
データ

商 品

サービ
ス

情 報

手続
き

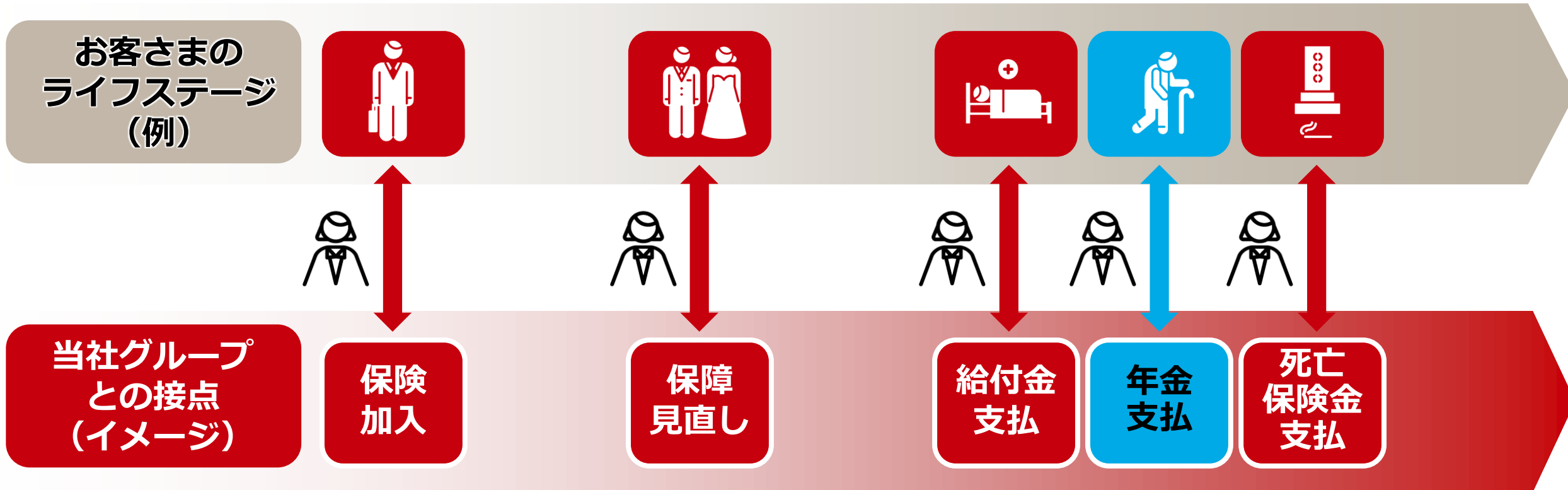
外部
お客さま
基盤

外部
リソース

CXデザインシステムにより、お客さま体験を充実

<従来>

お客さまの人生の節目を支えるビジネス

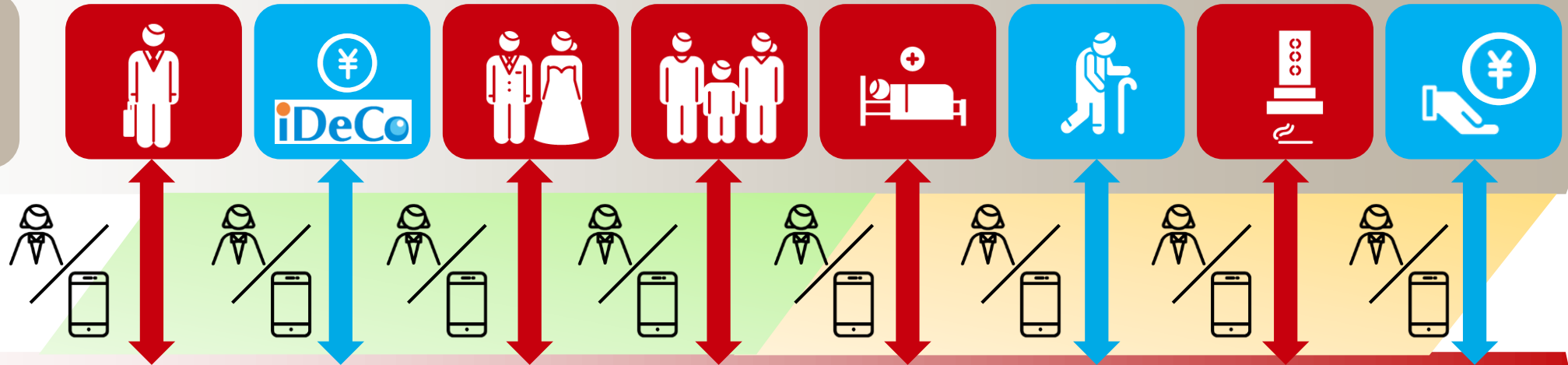


お役に立てる接点は、「保障」「資産形成・承継」に係るお手続きが中心

<今後>

お客さまの日常に寄り添うビジネス

お客さまの
ライフステージ
(例)



当社グループ
との接点
(イメージ)

保険
加入

資産
形成

保障
見直し

保障
見直し

給付金
支払

年金
支払

死亡
保険金
支払

承継

健康・医療：予防医療 etc.

つながり・絆：趣味を通じたコミュニティの「場」 etc.

「健康・医療」

「つながり・絆」

の体験価値を通じて接点を日常化

生涯設計デザイナー体制の改革・高スキル化

評価制度

お客さま満足関連指標の
ウェイト引上げ

等

コンサルティング

社会保障ベースのライフプラン
コンサルティング強化

等

採用・育成体制

C Xを体現できる人財の育成
(採用・育成体制整備)

等

商 品

多様なニーズに対応する
保障・資産形成商品の拡充

等

**NPS[®] (顧客推奨度) を
第一生命の重要指標に導入**

2020年度業界中位の位置から
2026年度業界トップ水準へ

保障

多様化するライフスタイルやニーズ に対応する商品・サービスの拡充

- 社会保障ベースのコンサルティング
- デジタル完結型保険の提供 等

資産形成・承継

グループの強みを活かした 商品・関連サービス展開

- 公的・私的年金等の一元管理
- 顧客口座機能の整備・強化 等

健康・医療

未病・予防領域のサービス展開

- 健保組合医療費抑制支援事業
「ヘルステップ（Healstep）」 等

つながり・絆

外部パートナーとの業務提携 によるお客さまとの接点の創出

- 住宅ローン等に係る協業
- 事業承継・M&A支援 等

成長を牽引する事業ポートフォリオの構築

既存事業における 利益貢献の拡大

- 市場ステージに応じた成長戦略遂行
- デジタルを活用したCXの追求 等

更なる成長に 向けた挑戦

- イノベーティブなビジネスモデルの取込み
- 既進出国の周辺国への進出 等

事業分散

生保事業
(深化)

新ビジネス
(探索)

市場ステージ分散

安定市場

成長市場

アーリー
ステージ

安定市場～
アーリーステージ

地域分散

米国・豪州

ベトナム・インド・
インドネシア・タイ

カンボジア 等

既存進出国
新規進出国

期待する役割

安定成長
“早期”利益貢献

高成長
“中長期”利益貢献

先行者利益
“超長期”利益貢献

イノベーション・
新ビジネスの取込み

より強靱な財務体質への変革と資本循環経営の促進

資本効率の 抜本的な改善

- 資本コストを上回る資本効率
- 金利・株式リスク量の削減
- 資本充足率の安定確保

規律ある資本配賦と 魅力的な株主還元

- 経済価値資本の管理高度化
- 株主還元方針の変更

資本効率

資本コストを上回る
資本効率を達成



グループ修正ROE 9%程度
グループROEV 平均8%程度
(2026年度)

利益

持続的
成長

資本

リスク

リスク・リターン

保険リスク中心の
リスク構成



市場関連リスク
50%
(中長期)

財務健全性

安定的な資本充足率の維持



170~200%水準 (2026年度)

利益に応じた
安定配当

機動的・柔軟な
追加還元の検討

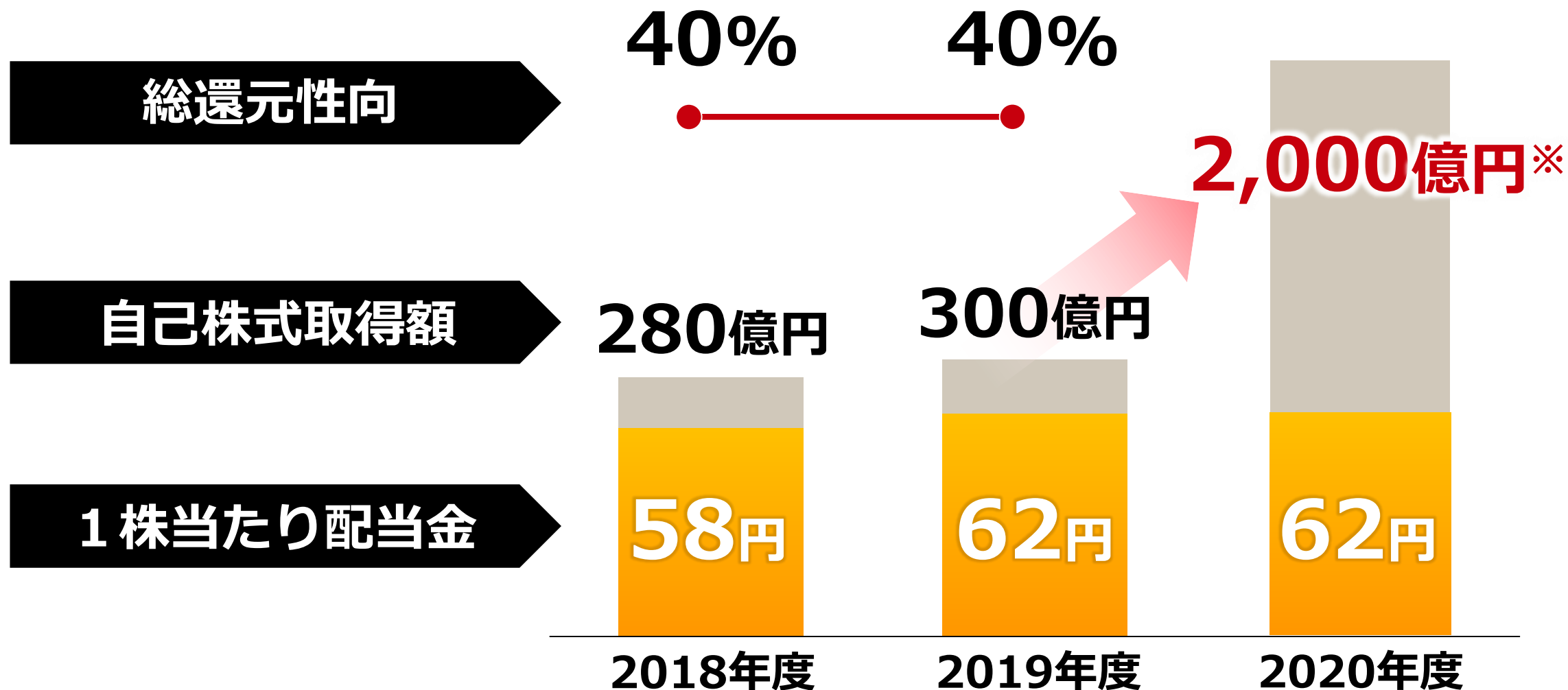
配当性向※ 毎期 **30%以上**
(対グループ修正利益過去3年平均)

1株当たり配当の
減配は原則行わない

総還元性向（目安）
中期平均 **50%**

株主還元を強化

※ 市場関連リスク削減取組や金融市場変動に伴う損益変動を踏まえ、グループ修正利益の過去3年平均をベースに計算。



※ 新たな株主還元基本方針に基づく機動的・柔軟な追加還元の検討方針を早期に適用。

今を生きる者としての責任を果たし、
人と社会と地球の幸せな未来を創造

サステナビリティ
向上取組みの推進

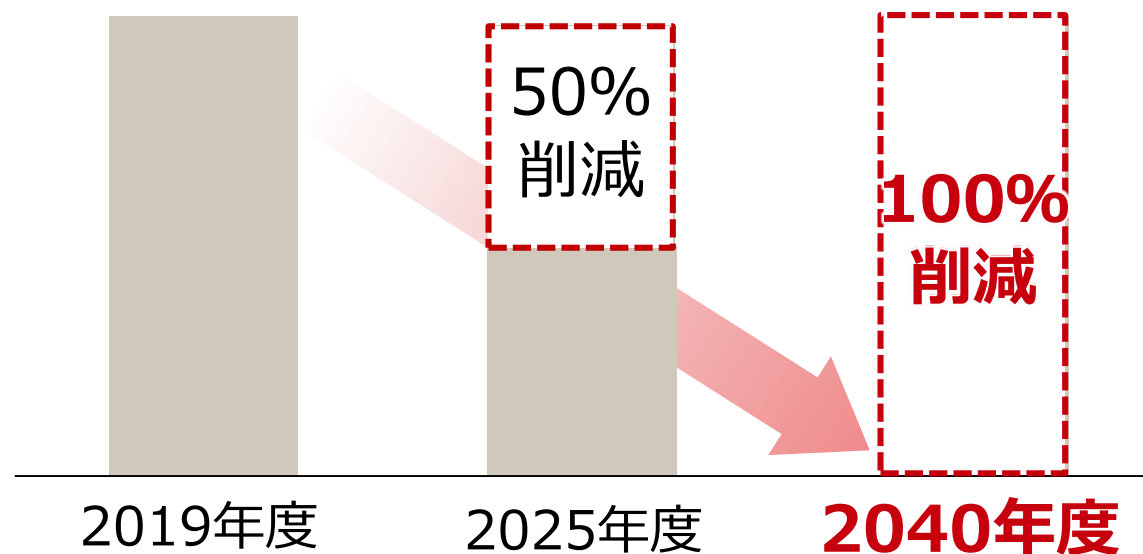
- 脱炭素社会の実現
- 誰ひとり取り残されない
社会の実現

等

サステナビリティ 目指すもの

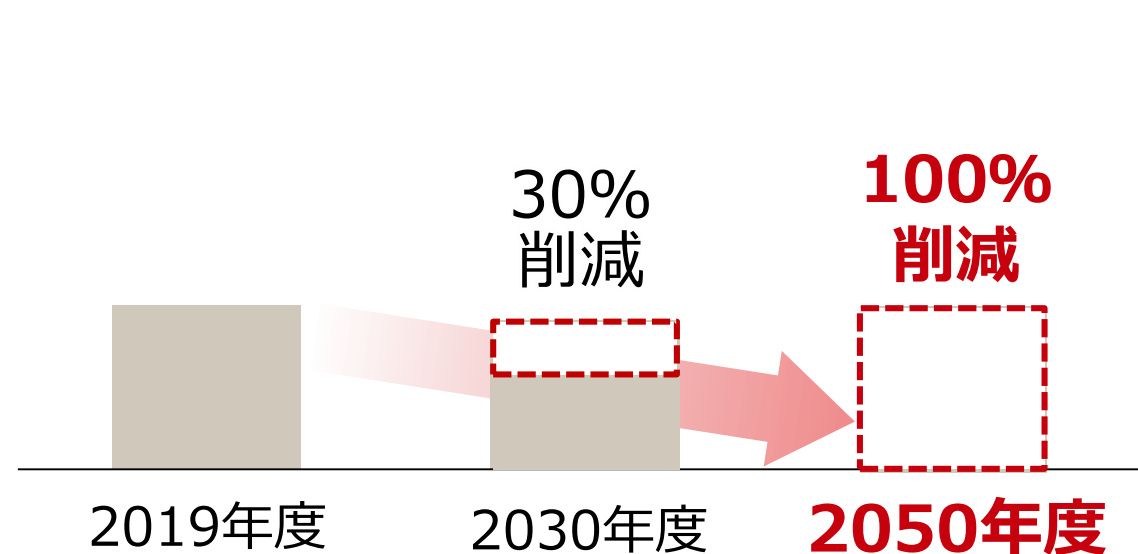
事業会社としてCO₂排出量を削減

第一生命グループ CO₂排出量削減（スコープ1+2）



CO₂排出削減量 69,450t → 138,900t

第一生命 CO₂排出量削減（スコープ3）



CO₂排出削減量 14,919t → 49,730t

事業活動で消費する電力の
RE100化（100%再生可能エネルギーでの調達）を目指す

2019年8月に

「RE100（Renewable Energy 100%）」※に加盟

2023年度までに
事業活動で消費する電力を
RE100化

（投資用不動産は2021年度中に実施）

再生可能エネルギー発電
所由来の電力を第一生命
保有不動産に供給

投融資先の太陽光発電所から
創出される電力を活用し、
**本社事業所（日比谷・豊洲）の
RE100化を達成済**

※ 企業が自らの事業の使用電力を100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ。

サステナビリティ 目指すもの

機関投資家として投資先に対し働きかけ等を行いCO₂排出量削減

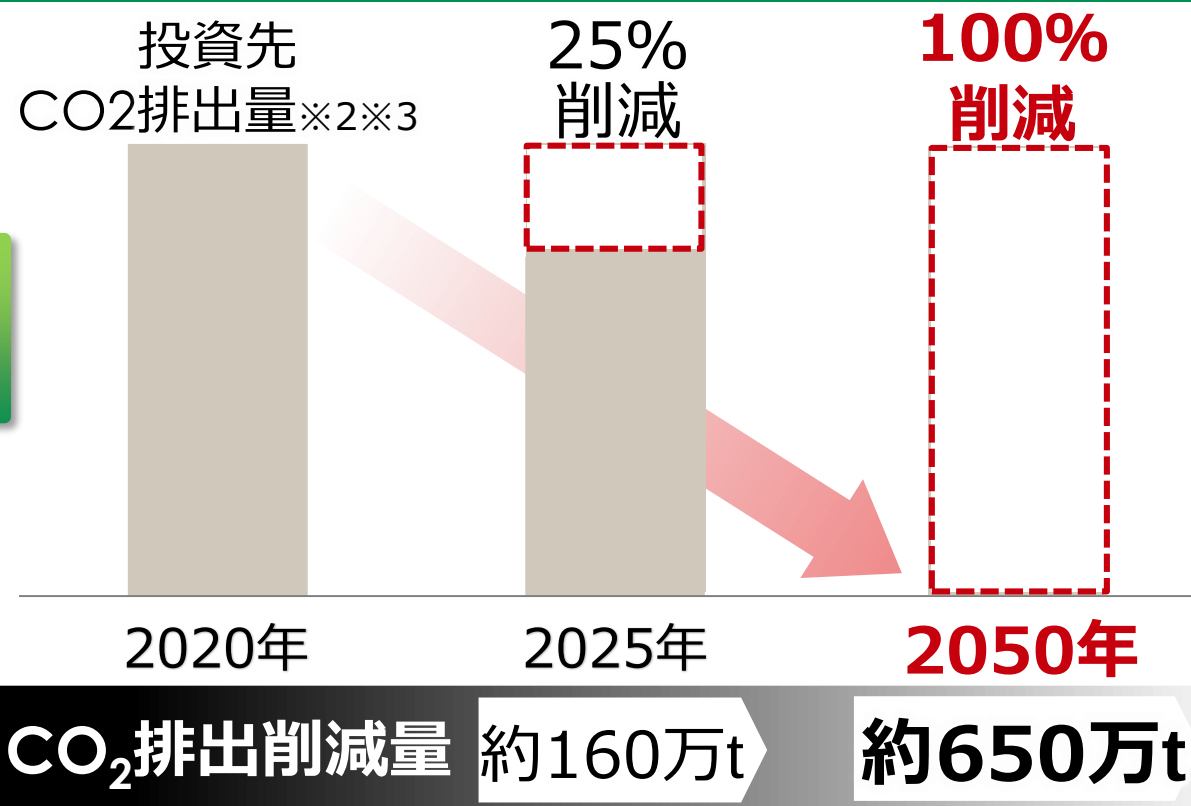
「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」※1に加盟

脱炭素への中間目標を
5年ごとに設定

投資先企業への
エンゲージメント

再エネ発電等の
グリーン資産投資

2050年までに
カーボンニュートラルの
ポートフォリオ移行を実現



※1 2050年までにカーボンニュートラルのポートフォリオへの移行を目指す機関投資家団体

※2 上場株式・社債（Scope1+2）

※3 （出所） S&P Trucost Limited

変革を支える経営基盤の強化

4つの体験価値の実現を支える人財戦略の推進

- 戦略的な人財配置
- 女性社員活躍・中途採用拡大
- 海外人財の登用とグローバル人財プールの構築
- CX向上とDX推進に向けた人財育成

「いちばん、人を考える」