



2021年3月31日

第一生命グループ 2021-23年度中期経営計画 Re-connect 2023

～人々のウェル・ビーイングに貢献し、社会とともに未来を築く～

第一生命ホールディングス株式会社（社長 稲垣 精二）は、第一生命グループ 2021-23 年度中期経営計画『Re-connect 2023』を策定しましたので、お知らせします。

1. 2018-20 年度中期経営計画『CONNECT 2020』の振り返り

2018-20 年度中期経営計画『CONNECT 2020』においては、コロナ禍における保険事業者としての役割に立ち返り、お客さまの QOL 向上や社会課題解決に向けた各種の取組みを進めたほか、国内外における事業基盤の拡大やデジタル化対応、リスク削減方針の打出しなど、成長と規律の両面から果敢な挑戦を行ってきました。

一方で、お客さまや社会からの信頼を揺るがす事案が発覚し、お客さまとの向き合い方から従業員の意識、企業風土の改革に至るまで、次期中計に大きな課題を残すこととなりました。

掲げた計数目標等については、外部環境の変化を踏まえつつ、「3つの成長エンジン（国内生命保険事業、海外生命保険事業、資産運用・アセットマネジメント事業）」の更なる強化に向けた取組みを推進する中で、グループ修正利益は 2019 年度に目標水準を超過するなど、当初 2 年間は概ね順調な進捗を見せました。

一方、最終年度にあたる 2020 年度においては、コロナ情勢を踏まえた営業活動の自粛や金融市場環境の変動などの影響により、健全性指標である資本充足率（経済価値）を除き、計数目標は未達の見通しとなりました。

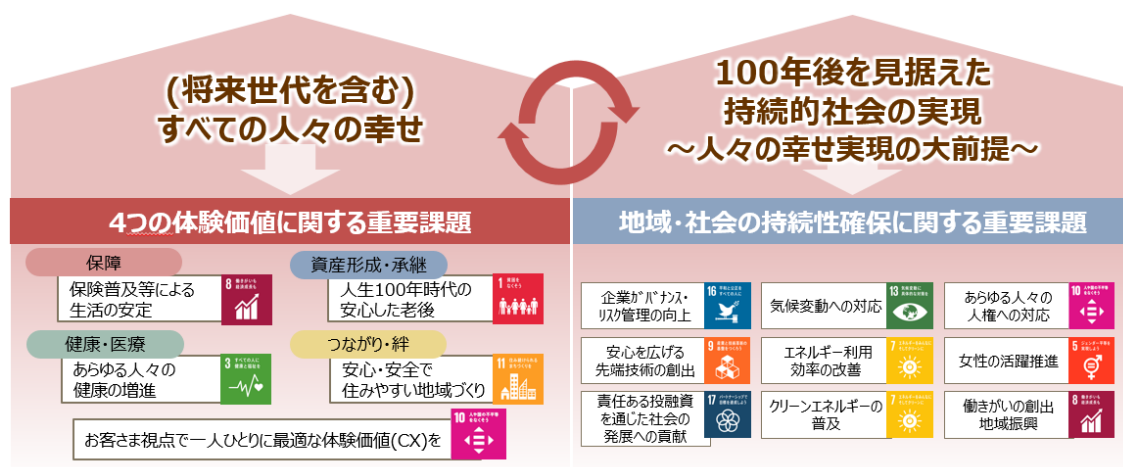
	項目		目標値/ 中長期的に 目指す水準	'18年度 実績	'19年度 実績	'20年度 見通し
経営目標 (計数目標)	会計利益	グループ 修正利益	2,500億円程度 (‘20年度)	2,363億円	2,745億円	やや未達
	将来利益 (経済価値)	グループ 新契約価値	2,300億円程度 (‘20年度)	1,974億円	1,503億円	未達
中長期的に 目指す姿	資本効率	EV成長率 (ROEV)	平均8%成長	▲0.6%	▲2.8%	やや未達 (3年平均)
	健全性	資本充足率 (経済価値)	170%～ 200%到達	169%	195%	達成見通し

2. 2021-23 年度中期経営計画『Re-connect 2023』で目指す方向

2022 年に創業 120 周年を迎える当社グループは、将来にわたって、全ての人々が世代を超えて安心して満ち、豊かで健康な人生を送れる well-being（幸せ）※に貢献し続けられる存在でありたいと願います。そのため、事業領域を 4 つの体験価値（保障、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆）へと広げることで、従来に増してお客さまに寄り添ってまいります。

また、私たちが追求する全ての人々の幸せは、持続的社會（サステナビリティ）があってこそ実現するものです。今般、持続的社會の実現を事業運営の根幹と位置づけ、地域・社會の持続性確保に関する重要課題にも、従来に増して取り組んでまいります。

※ 世界保健機関（WHO）は、ウェル・ビーイングを「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」と定義しており、当社グループも世界中の一人ひとりが、安心して満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であるよう、事業を通じて貢献していきます。



こうした考えのもと、当社グループが自信を持ってお届けすることができる安心、豊かさ、健康といった体験価値の総体としての well-being（幸せ）をグループが一丸となって目指すため、グループビジョンを“Protect and improve the well-being of all”（全ての人々の幸せを守り、高める。）へと改めることにしました。このビジョンのもとで、新中期経営計画『Re-connect 2023』では、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーとの「つながり」の在り方を見直すことを前提として、4 つの戦略の柱（国内事業戦略、海外事業戦略、財務・資本戦略、サステナビリティ・経営基盤の強化）を展開します。



3. 全てのステークホルダーとの“Re-connect”について

新中計『Re-connect 2023』では、全てのステークホルダーからの負託に応えるために、従来の向き合い方を見直し、信頼の回復に努めることで「再度、より良い形でつながり直す」ことを目指してまいります。

(1) お客さまとの Re-connect

当社グループは、昨年第一生命において発覚した不正事案をグループ全体の教訓と捉え、信頼回復に向けて様々な改革を進めることで、お客さまとの接点を抜本的に見直します。

とりわけ国内生命保険事業では、国内3生保体制の枠組を前提とした商品・チャネルの供給者視点から、お客さま起点のマーケティングに原点回帰します。デジタル技術を活用した4つの体験価値をお客さまに日常的に感じていただくこと（CX：Customer Experience）を基本戦略とし、お客さまから選んでいただけるよう、取り組みます。

(2) ビジネス・パートナーとの Re-connect

CX戦略のもとでお客さまの well-being を追求するにあたって、主に健康・医療の領域においてデジタル技術に強みを持つ外部提携先・取引先との協業を加速し、新たな組織能力の獲得を図りながら、健康増進・疾病予防に貢献するサービス開発を目指します。

(3) 社会・環境との Re-connect

持続的社會（サステナビリティ）を事業の前提であると改めて認識し、より良い未来を創造していきます。私たちが世代を超えて well-being に貢献するためにも、気候変動対策をはじめとする社会の持続性確保に向けた様々な社会課題に一層積極的に取り組んでいきます。

(4) 従業員との Re-connect

お客さま・社会からの信頼回復のためにも、従業員一人ひとりが新グループビジョンのもとで一致団結し「改めて結束を強める」よう、組織風土や文化を抜本的に変革します。

また、自分らしく・イキイキと働き、個や組織の能力と生産性を高めながら、仲間とつながり、アイデアの共有や相乗効果を生みやすい環境を整備するためにも、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、多様な働き方の支援、機動的な人財シフトを強化します。

(5) 株主との Re-connect

財務戦略では、ERMの枠組みに基づき資本循環経営を志向し、資本コストを安定凌駕する資本効率の達成による株価の割安状態からの脱却をゴールと置く中で、リスクプロファイル変革取組みの加速、盤石な財務体質の早期実現、株主還元政策の刷新、情報開示・投資家との対話のレベルアップ等、従来の延長線上にない取組みを実践します。

『Re-connect 2023』における具体的取組項目は、添付の別紙をご覧ください。

以上

第一生命グループ 2021-23年度 新中期経営計画

Re-connect 2023

2021年3月31日

第一生命ホールディングス株式会社



Dai-ichi Life
Holdings

Re-connect 2023

新中期経営計画の位置づけ・新グループビジョン
グループ重要経営指標(KPI)



新中期経営計画の位置づけ

- 前中計で強化してきたステークホルダーとのつながりを、コロナがもたらした社会変化などを踏まえ、「再度、より良い形でつながり直す」
- 新中計3カ年を未来の持続的成長に向けた一大変革期間とし、強い決意のもとに全役職員が「改めて結束を強める」

2010
上場

...

2018

2019

2020

前中期経営計画

2021

2022

2023

新中期経営計画

変革に挑戦する3年間

2026

変革の成果を形へ

未来へ

前中期経営計画で目指した姿

QOLを高める商品・サービス、
チャネルの強化・多様化の加速

事業を通じた
地域社会の課題の解決

新型コロナ
感染拡大による
社会変化

より多くの
お客さまと
「CONNECT」

より深く
地域・社会と
「CONNECT」

CONNECT 2020

「つながり・連帯・協働」の強化

グループ外との協働で
事業の可能性を広げる

グループシナジーを
さらに発揮し各社が成長を実現

多様な
ビジネスパートナーと
「CONNECT」

より強く
グループ各社が
「CONNECT」

重大な
不正事案の発生

Re-connect 2023

ステークホルダーとの接点・つながり方を抜本的に見直し、「再度、より良い形でつながり直す」
グループ・全役職員が価値観を共有し、共鳴しあいながら変革を遂げるために「改めて結束を強める」



Dai-ichi Life
Holdings

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

サステナビリティ・重要課題(マテリアリティ)を踏まえた新グループビジョンの策定

- ・ 将来にわたるすべての人々のwell-being(幸せ)への貢献、100年後を見据えた持続的社会的実現は、私たちの事業の大前提
- ・ 新グループビジョンの下、保険領域にとどまらない価値提供を通じ、社会の持続性確保に関する重要課題の解決に貢献

将来

(将来世代を含む)
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
～人々の幸せ実現の大前提～

第一生命グループ 新グループビジョン

Protect and improve the well-being of all (すべての人々の幸せを守り、高める)

As a lifetime partner, we safeguard and contribute to the peace of mind, prosperity and wellness of all the people we serve

～2023 (新中計期間)
重要課題を踏まえた
戦略遂行

国内事業戦略

海外事業戦略

Re-connect 2023

財務・資本戦略

サステナ・基盤

お客さま

ビジネス・パートナー

社会・環境

従業員

株主

重要課題
(マテリアリティ)

4つの体験価値に関する重要課題

地域・社会の持続性確保に関する重要課題

保障	保険普及等による生活の安定	8 働きがいも経済成長も	資産形成・承継	人生100年時代の安心した老後	1 健康をなくさず
	健康・医療	あらゆる人々の健康の増進		3 すべての人に健康と福祉も	つながり・絆
お客さま視点で一人ひとりに最適な体験価値(CX)を					

企業ガバナンス・リスク管理の向上	16 平和と正義もすべての人に	気候変動への対応	13 気候変動に具体的な対策を	あらゆる人々の人権への対応	10 人や国の不平等をなくそう
安心を広げる先端技術の創出	9 産業と地域経済の循環 성장을つくる	エネルギー利用効率の改善	7 エネルギーをクリーンに	女性の活躍推進	5 ジェンダー平等を促進しよう
責任ある投融資を通じた社会の発展への貢献	17 気候変動に具体的な対策を	クリーンエネルギーの普及	7 エネルギーをクリーンに	働きがいの創出地域振興	8 働きがいも経済成長も

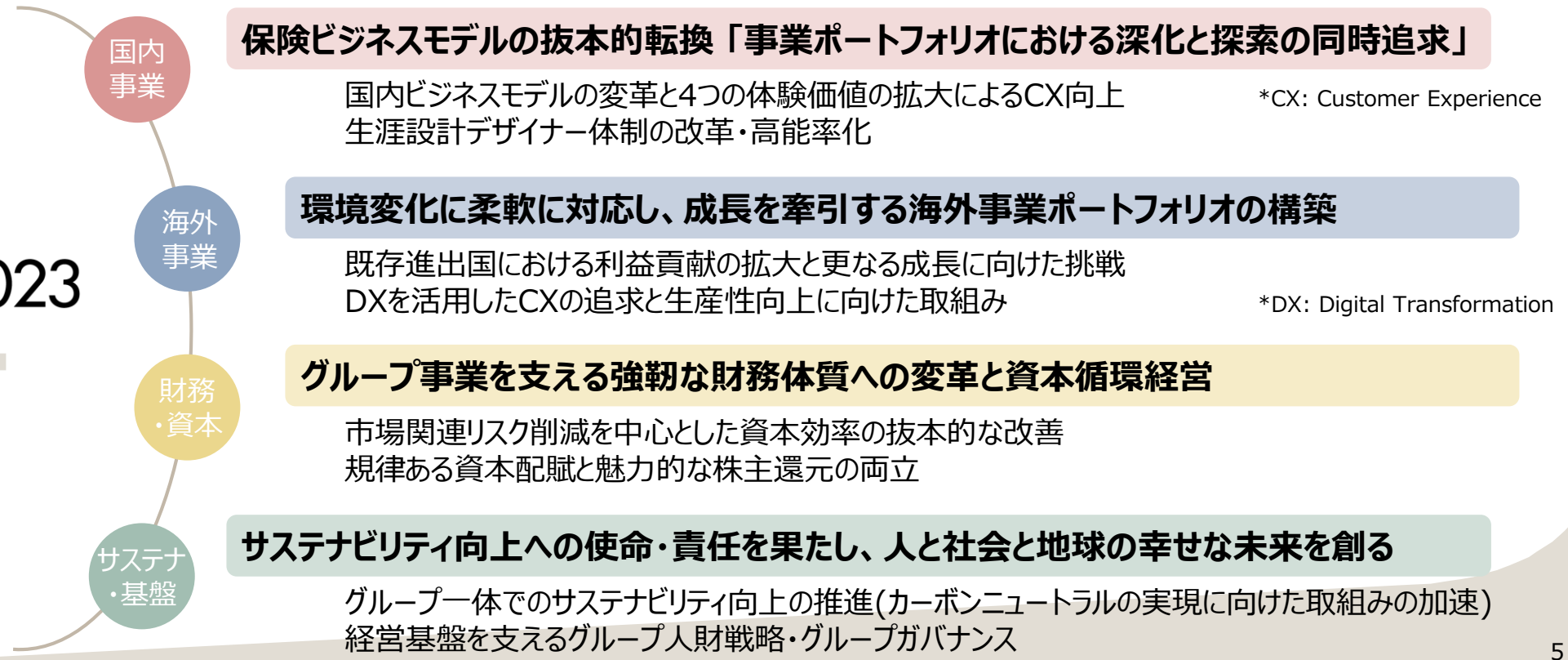
現在の経営課題認識と新中計重要施策

- ・ ステークホルダーとの向き合い方を見直し、信頼の回復に努めながら負託に応えていくことが新中計の基本思想
- ・ 4つの戦略の柱(国内事業戦略、海外事業戦略、財務・資本戦略、サステナビリティ・事業基盤)により、持続的な成長を追求

経営課題認識

お客さま	ビジネス・パートナー	社会・環境	従業員	株主
✓ ニーズ・行動変容への対応 ✓ 医療・デジタル技術の取込 ✓ お客さま第一の実現	✓ お客さま目線での保険周辺サービスの拡充 ✓ 社会課題解決に繋がる連携	✓ サステナビリティの確保 ✓ 環境配慮・気候変動対応	✓ 社員エンゲージメントの向上(幸せの追求) ✓ 多様な人財の活躍	✓ 高い資本効率の実現 ✓ 株主還元の充実

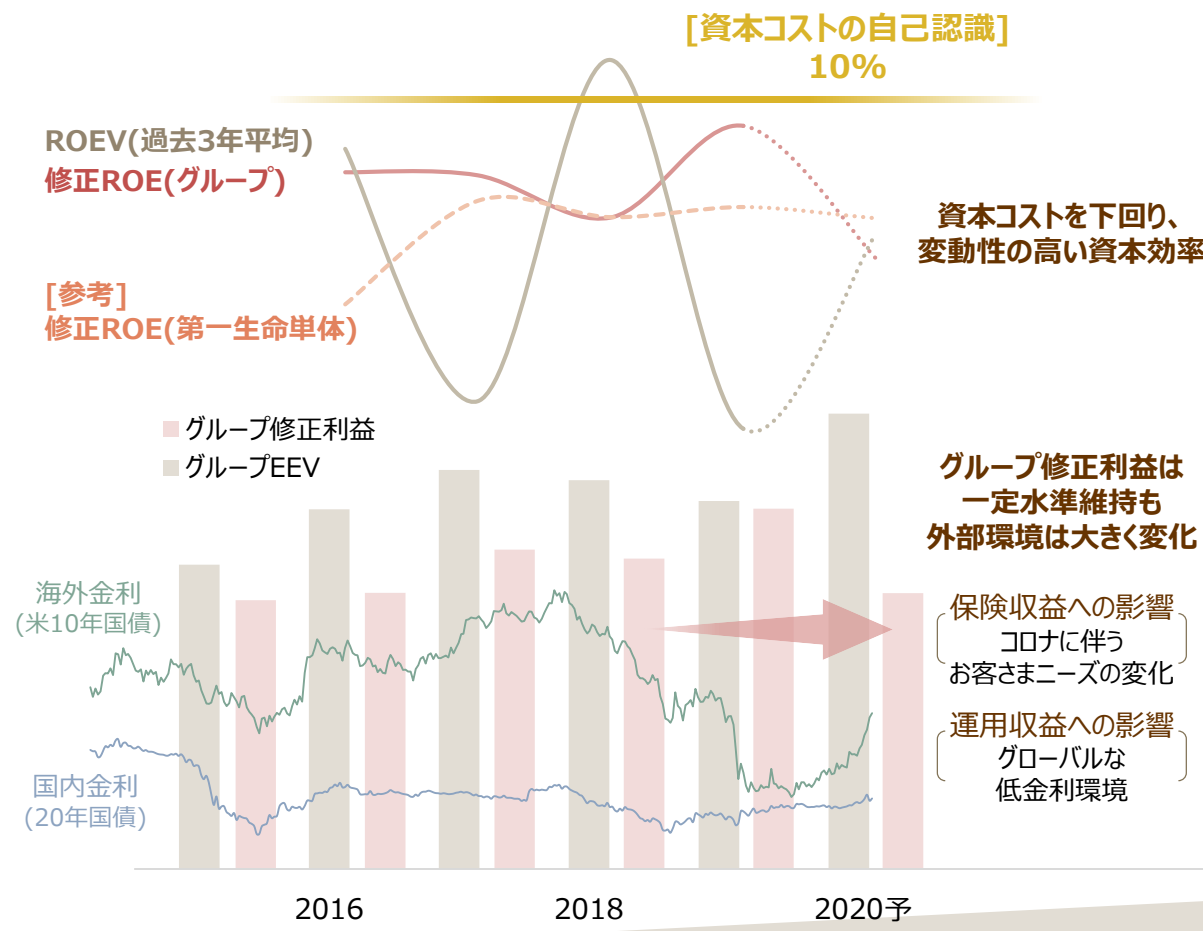
Re-connect 2023 新中計重要施策



新中計3カ年におけるグループ重要経営指標(KPI)の考え方

- 新中計では、持続的な成長基盤の確保に向けた変革に注力し、資本効率などの質的改善を最重要課題として取組みを推進
- 利益拡大を目指しつつも一定の利益変動も想定され、中計期間末のグループ修正利益の水準は2,500～2,800億円を想定

資本効率・利益・EEVの推移と新中計期間の見通し

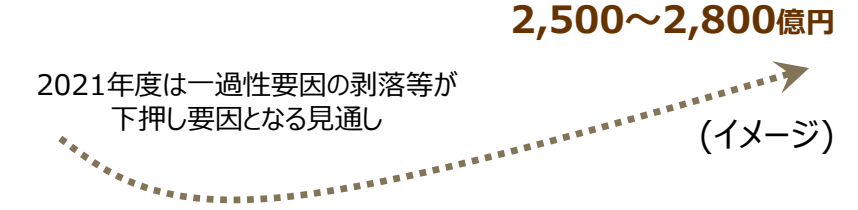


Re-connect 2023

新中計期間(2021～23年度)の最重要課題



グループ修正利益の想定



- 第一生命の市場関連リスク削減の積極的な取組みなどにより、キャピタル損益や再保険取引による利益変動を想定
- 株主還元のベースとするグループ修正利益は、一定の変動性を考慮し、過去3年平均を適用 (※定義は変更なし)

[目指す姿]

資本効率の
資本コスト安定超過

持続的・安定的な
利益成長

グループ重要経営指標(KPI)と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	中長期の方向性
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 (現在10%との自己認識)	
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)	
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△5,200億円 (金利・株式リスク約20%相当)	追加金利リスク削減△2,800億円 (～26年度・21/3末～累計約8,000億円)
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	
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 2021年度予想は2020年度決算確定後(5月)に開示
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®(第一生命): お客さま数(国内事業合計): 国内トップ水準 約1,000万人 (2026年度目途)
	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)

*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
現時点の予測に基づいており、一部目標数値は2020年度決算確定後に変更となる可能性があります

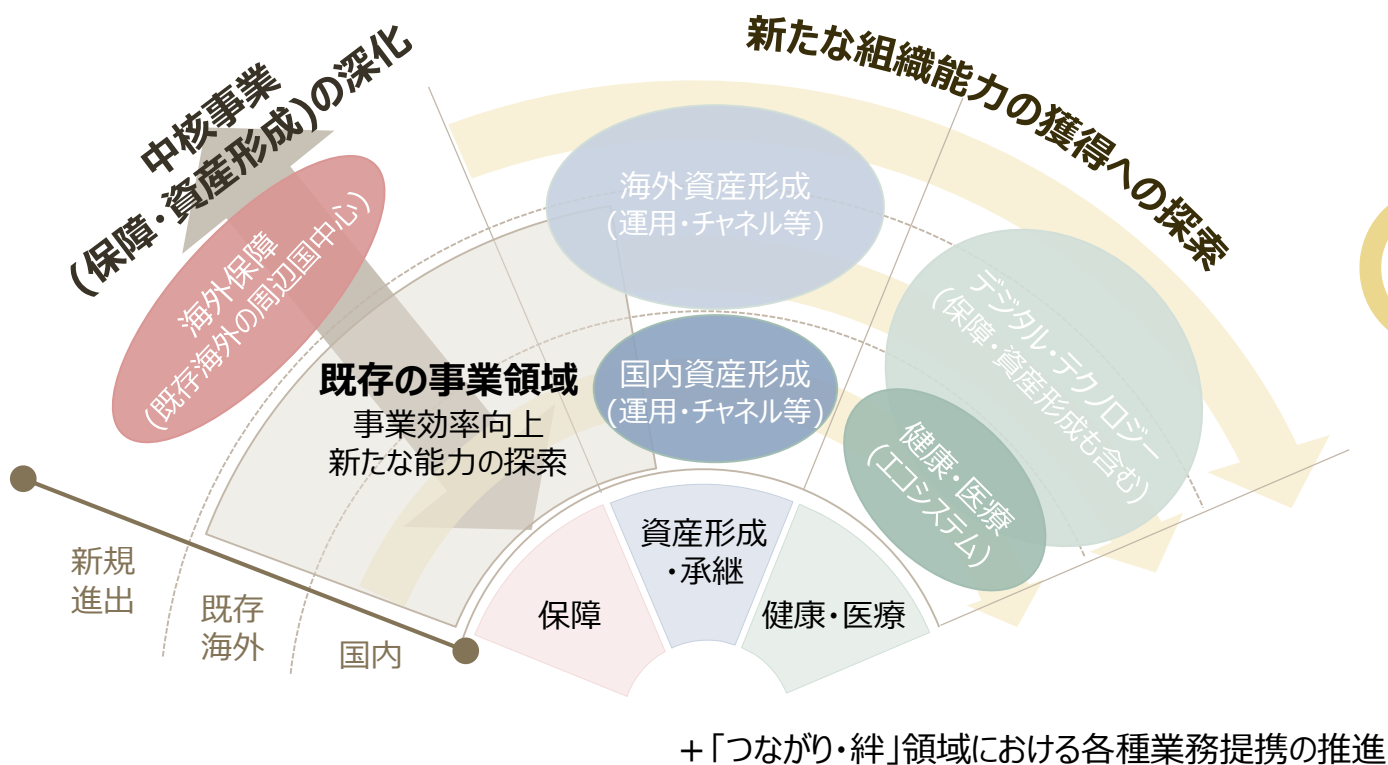
Re-connect 2023

グループ事業戦略(国内事業・海外事業)

事業ポートフォリオにおける深化と探索の同時追求

- ・ 将来の持続的な成長に向け、既存の中核事業の効率向上を図るとともに、新規海外展開などによる深化を図る
- ・ 同時に、新たな組織能力の獲得に向け、主に資産形成・承継や健康・医療領域、デジタル技術を活用した探索にも積極的に取り組む

当社グループにおける深化と探索領域



中核事業(保障・資産形成)の深化

既存事業の事業効率向上の追求
既存海外の周辺国を中心に保障ビジネスの拡大を模索
(保険リスクテイクの拡大)



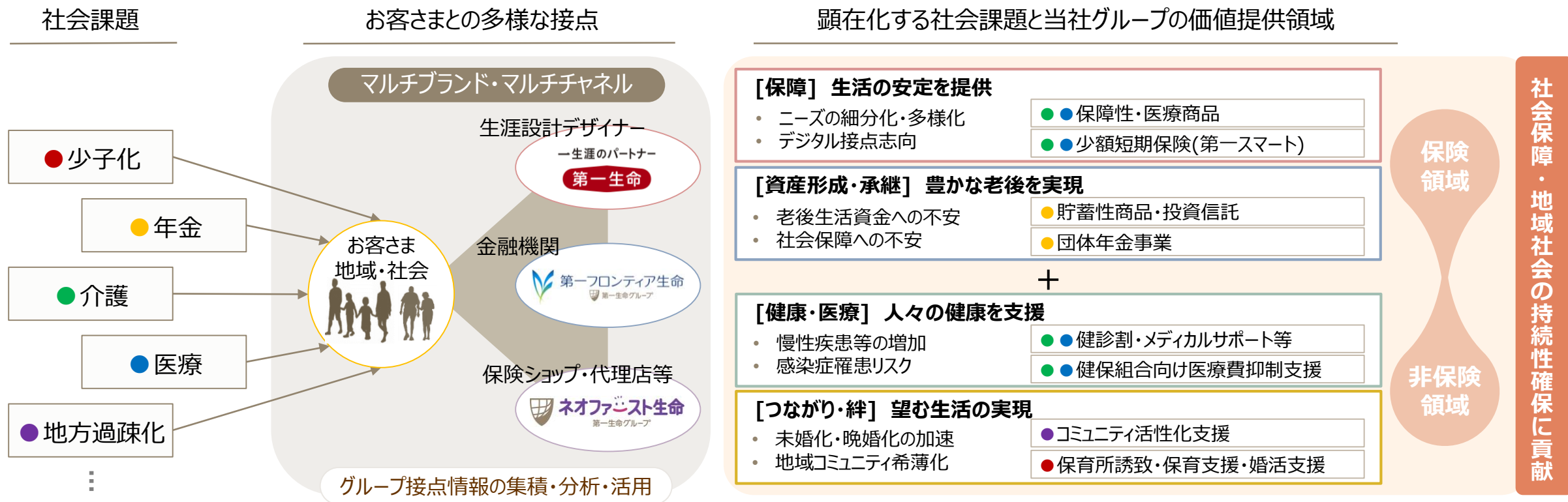
中核事業の深化と同時並行で新たな組織能力を探索
厳格な規律の下で小型案件の発掘にも取り組み、
事業ポートフォリオの分散・拡大を加速

新たな組織能力の獲得への探索

持株会社および第一生命内に専門ユニット・部門を配置
資産形成・承継のほか、健康・医療、デジタル分野の機能を獲得
(デジタル化への対応・非保険事業の強化)
既存事業においても、新たな能力の獲得を模索

社会課題解決を通じた価値創造とCXデザイン戦略

- ・ 顕在化する社会課題に対し、既存の保険領域だけでなく非保険領域まで価値提供を拡大
- ・ 元来リカーリング性の高い生保事業において、新たな環境変化も踏まえ、CXデザイン戦略を通じた今日的な体験価値を提供



新たな環境変化

- ✓ デジタル化の加速と非接触を前提としたビジネス・サービスプロセス
- ✓ 「対話型」コミュニケーションとの融合
- ✓ 保障や資産形成に対する自己防衛ニーズの高まり
- ✓ 健康維持、基礎疾患等の疾病の未然防止に対する関心の更なる高まり

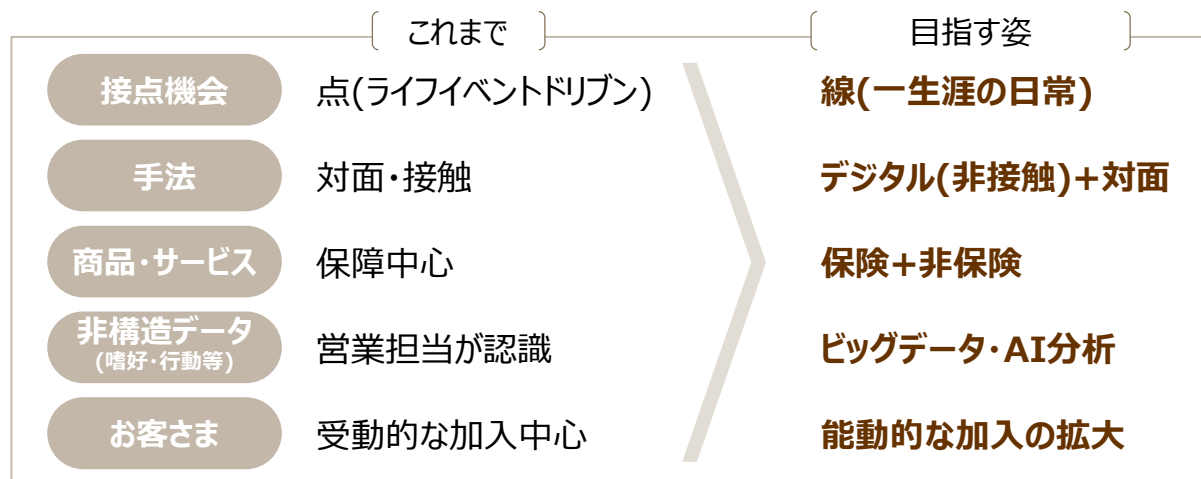
CXデザイン 戦略

- ▶ 生保事業は、お客さまの一生に寄り添い、長期継続した保険料をお預かりするリカーリング性の高い事業
- ▶ これまでの商品・対面チャネル主導の価値観から脱却してお客さまの継続した体験(CX)に軸足を置き、デジタル化の加速と非接触を前提とした今日的なビジネス・サービスプロセスを構築

CXデザイン戦略による国内ビジネスモデルの変革

- ・ CXデザイン戦略を通じて、これまでのお客さま接点から一線を画す国内ビジネスモデルの変革を目指す
- ・ 最適な商品・サービス・情報を、最適なタイミング・最適なチャネルで提供し、お客さまに選ばれる保険グループへ

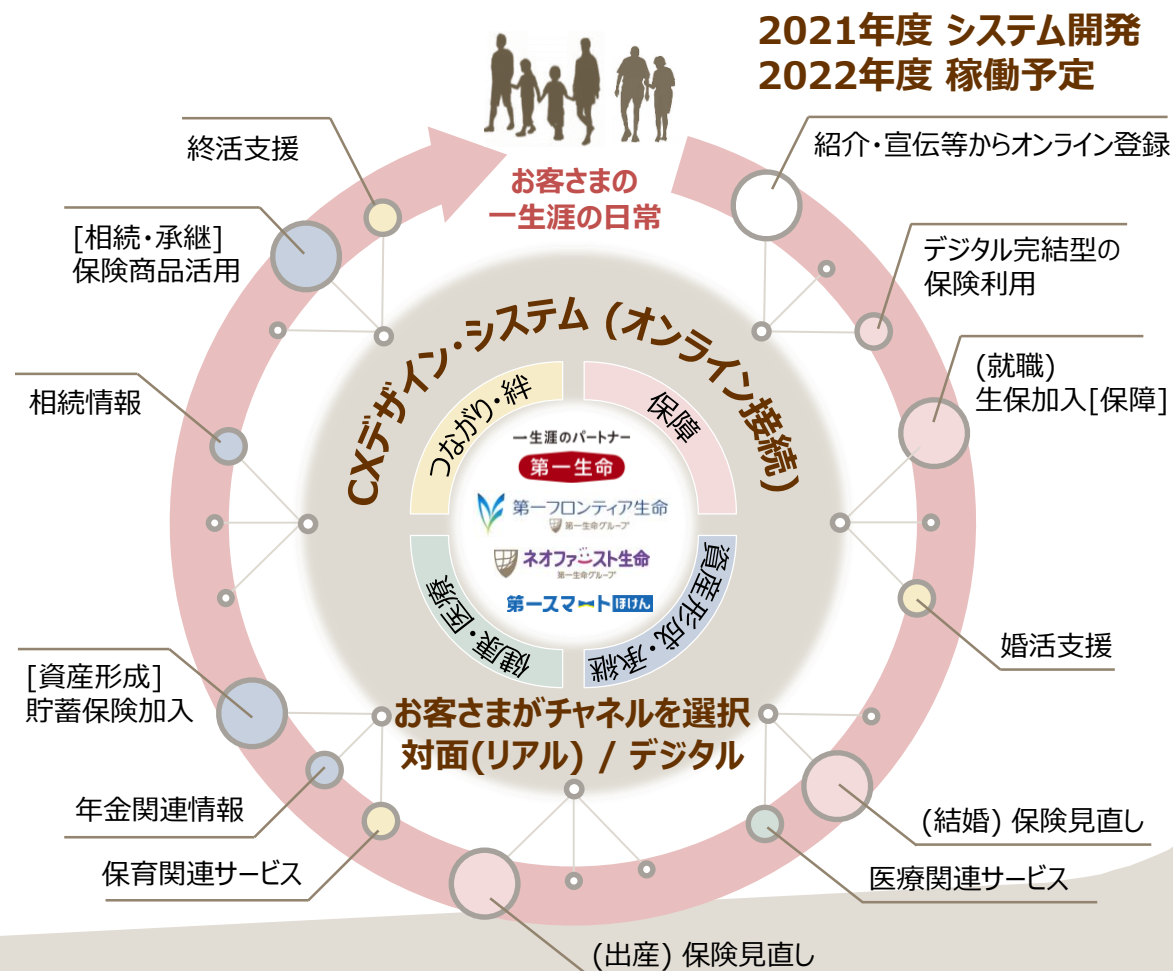
お客さまとの接点の変化



「これまでのアプローチ」



CXデザイン戦略で目指す姿 (OMO: Online Merges with Offline)



新中計における4つの体験価値の取組の方向性

- ・ グループ各社が一体となって、4つの体験価値の深化と探索を通じた高水準のCX提供に挑戦
- ・ 4つの体験価値を束ねるCXデザイン戦略により、国内お客さま数1,000万人、業界トップ水準のNPS®を同時追求

保障

- ▶ お客さま一人ひとりの多様化するライフスタイル・保障ニーズに対応した商品/引受・関連サービスの拡充(タイムリーに提供)

一生涯のパートナー

第一生命

社会保障ベースのコンサルティングと連動した「所得を守る」「費用に備える」商品展開
生涯設計デザイナー体制の高効率化

 ネオファースト生命
第一生命グループ

医療系商品差別化(オーダーメイド等)と
アフィニティ向け・デジタルチャネルへの展開

第一スマートほけん

次世代を担うミレニアル・Z世代に向けた、
シンプル・デジタル完結型保険の展開

健康・医療

- ▶ 生保事業との親和性を踏まえた未病・予防領域への挑戦
(エコシステム創造等による収益事業化や蓄積データ活用)

健康・医療分野での展開

 Healstep
保健事業を、その先へ
QOLeod

健保組合医療費抑制支援事業⁽¹⁾
- 将来医療費予測AI・コンサルティング
- 保健事業実行支援(パートナーサービス)
- 健康増進アプリ(QOLism)

既存の保険事業セグメントにおける 競争優位性の深化

CXデザイン戦略 KPI

[国内お客さま数]
約**1,000万人**
(20/3末 約900万人)

[お客さま満足度(NPS®)]
業界**トップ水準**

資産形成・承継

- ▶ グループの強み(資産運用・商品開発・営業基盤)を活かした、
資産形成・承継への商品開発・コンサル・関連サービス展開

アセットマネジメント

資産運用力
運用商品組成力

 Asset Management One
Janus Henderson GROUP PLC
第一生命リアルティアセットマネジメント株式会社
Dai-ichi Life Group

個人向け貯蓄

個人・窓販営業力
貯蓄商品開発力

一生涯のパートナー
第一生命
第一フロンティア生命
第一生命グループ

団体年金

法人営業力
年金商品開発力
(特別勘定等)

一生涯のパートナー
第一生命

+ 関連領域・サービス(資産管理・チャネル等の補完)

つながり・絆

- ▶ 持続的な社会や幸せへの貢献に向けた取組みを通じ、
お客さまとの新たな接点・保険機会を創出

外部パートナーとの積極的な業務提携

婚活支援

IBJ

事業承継支援

FARVAL

終活支援

 鎌倉新書
Kamamura Shinsho

+ 更なる拡充

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

生涯設計デザイナー体制の改革・高能率化

- ・ 今後3年間は持続的成長に向けた転換期として、トップラインの一時低下は許容し、「量より質」を重視
- ・ 生涯設計デザイナーを高いリテラシーに基づく高CX・高能率チャンネルへと進化させるべく、採用や評価制度の抜本的改革等に取り組む

体制の改革・高能率化に向けた取組み

これまでの取組から一線を画す抜本的な改革への挑戦

評価制度

- ・ 評価制度の見直し(資格・給与設計等)
- ・ お客さま満足関連指標のウェイト引上げ

コンサルティング

- ・ CXデザインシステムからの接点拡大
- ・ デジタルツール活用の拡大
- ・ 生涯設計プラン刷新による日常のキャッシュフロー・非日常リスクの見える化

**CX(体験価値)
NPS®(満足度)の
飛躍的向上へ**

採用・育成体制

- ・ 採用基準や採用期間の見直し等による厳選採用(来年度採用数は従来比7割程度へ)
- ・ 教育の抜本的改革を通じた、CXを体現できる生涯設計デザイナーの育成(教育コンテンツや初期教育フォロー体制の充実)

商品

- ・ 多様なニーズへの保障・資産形成商品の拡充(「細分化型保障」や「リスク選好型資産形成」商品等)
- ・ 未病・予防等の付帯サービスの拡充

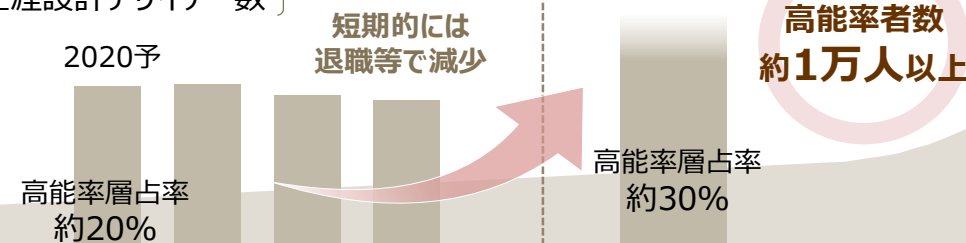
〔営業収益指標〕



〔個人能率(1人あたり営業収益)〕



〔高能率生涯設計デザイナー数〕

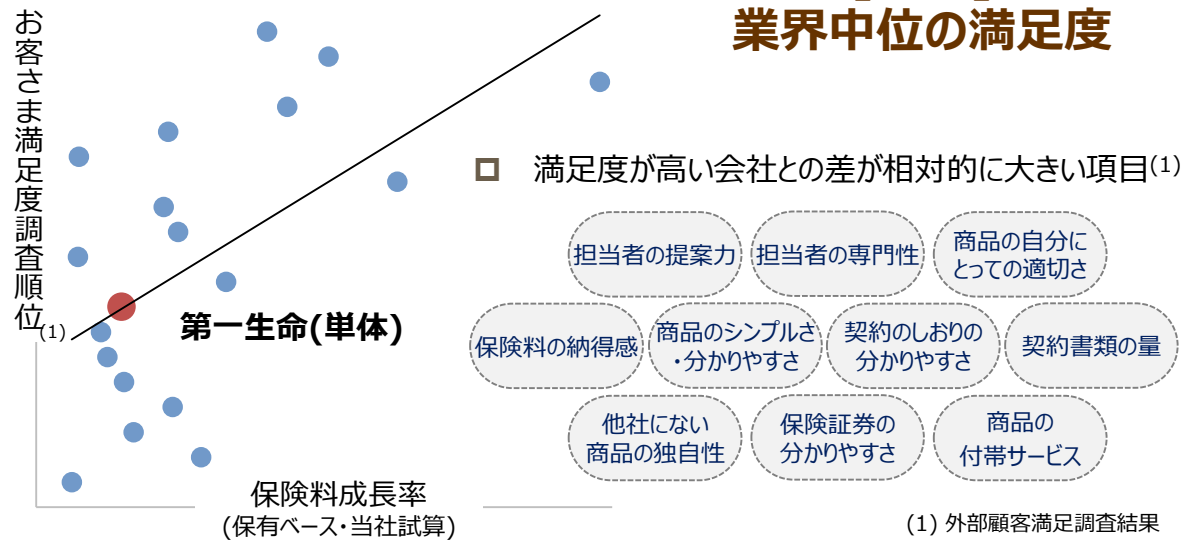


お客さま満足度の目指す姿

- ・ コロナに伴うお客さまの価値観・行動様式の変容、そして重大な不正事案の発生に対し、お客さま目線での価値観変革は急務
- ・ NPS®を重要指標へ導入し、お客さまの声に真摯に耳を傾ける文化を早期に実現・定着させる

現状認識と重要施策目標としてのNPS®の導入

〔お客さま満足度と成長の相関関係〕



- ✓ 新型コロナに伴いお客さまの価値観・行動様式の変容が加速する中、お客さま一人ひとりに寄り添う「お客さま目線」での価値観変革は急務
- ✓ 重大な不正事案の発生に対し、お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を回復し、新しい企業風土を定着させる必要性

NPS®(Net Promoter Score)の重要指標への導入

- ▶ 従来より実施する「お客さま満足度調査」に替え、「満足度」よりも踏み込んだ知人・友人への「推奨度」を測定するNPS®を重要指標に導入
- ▶ お客さまの声に真摯に耳を傾ける文化を実現・定着させ、「お客さま目線」での事業運営のPDCAサイクルの迅速化を図る
- ▶ 第一生命単体だけでなく、国内グループ各社において設定予定

[目指す姿]

現状

[2026年度]
業界トップ水準

第一生命の事業生産性の向上

- ・ 新型コロナ等を契機に経営環境が大きく変化する中、中長期的な競争力確保に既存事業の生産性向上は必須
- ・ 6年を要する長期取組となるものの、約△300億円規模の削減にコミットし、早期達成・更なる効率化を不断に推進する

事業費構造と固定コスト削減の取組

中長期的な競争力確保に向けた事業生産性の向上

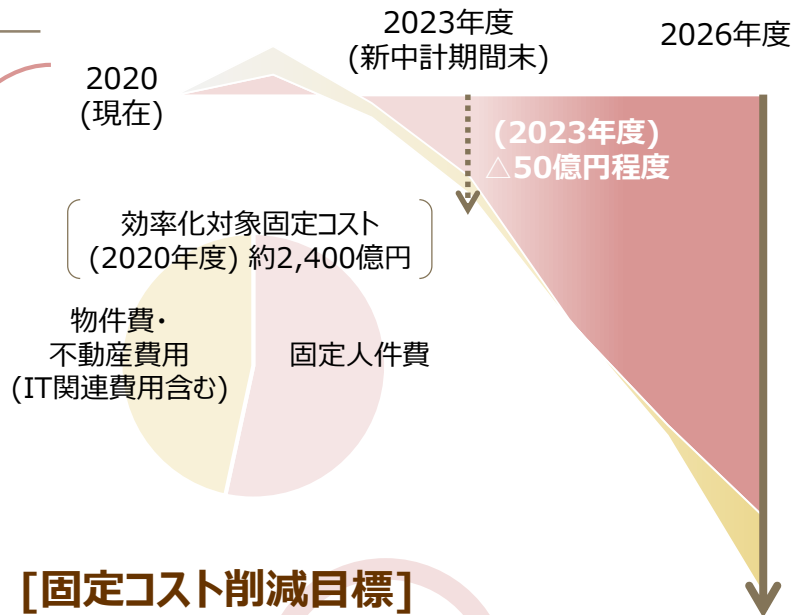
営業直接費用
(比例・固定給等)

営業活動支援費用
本社・支社費用など

生涯設計デザイナー体制の
抜本的な改革・高能率化

これまでの取組から一線を画した
「質」を重視した改革を実行し、
高能率チャネルへ転換

固定コスト削減と
戦略的な人財シフトによる
生産性向上の追求
(約△300億円)



[固定コスト削減目標]
2026年度までに 約△300億円削減

- 対象コストの約13%相当
- CX/DX推進関連への投資を除く
- 人財シフトによる効果を含む

固定人件費

営業活動支援へのデジタル活用等により業務効率化を追求し、収益力強化に繋がる部門や新規事業等へ人財を戦略的にシフト

- ✓ 生涯設計デザイナー支援のリモート運営や業務の集中対応等
- ✓ 営業オフィス事務のセルフ化・ダイレクト化推進
- ✓ 本社業務のRPA推進・デジタル化 等

今後6年間で実施する
戦略的人財シフト

3,100名程度
生涯設計デザイナーを除く
社員全体の約23%相当

物件費・不動産費用

ビジネススタイル変化に適応した業務体制による合理化追求

- ✓ 本社・支社・営業オフィス問わず、新しい働き方を踏まえた集約や面積削減、投資物件としての活用などを検討・実施
- ✓ 遠隔地からのリモート業務やデジタル化による交通費・旅費等の移動に係る費用の効率化やペーパーレス業務の浸透 等

CX/DX関連投資
約+130億円

将来の優位性となるCXデザイン戦略等の実現に厳選して資源を投下

〔 ビジネスモデル変革の基礎・基盤の構築や新規ビジネス創出、デジタル・イノベーション関連など 〕

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

- ・ 新ビジネスの探索(イノベーション)を含めた地域・事業分散を通じて、外部環境変化への耐性を持った持続的成長基盤を構築
- ・ グループ資本効率改善への貢献とともに、2023年度に850億円程度の海外事業での修正利益への成長を目指す

海外事業ポートフォリオ戦略

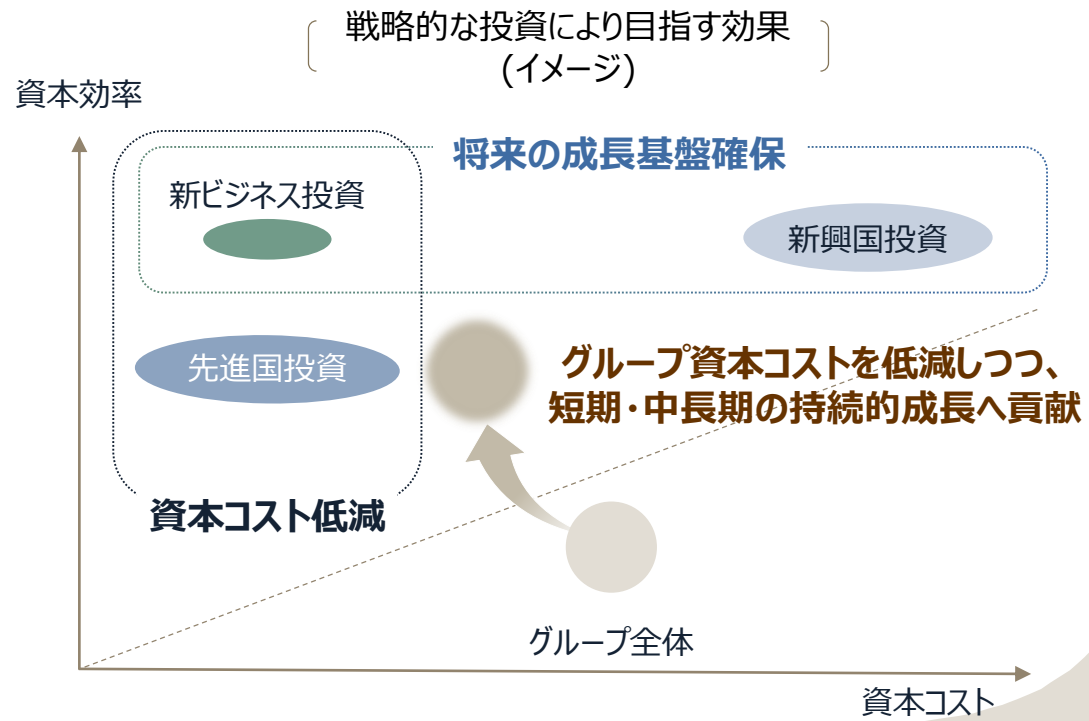


更なる成長に向けた挑戦

ポストコロナにおける継続的な低金利環境への対応や保障性ニーズの高まりへの商品戦略
 ニューノーマルに対応するためのテレワーク推進の他、事業費削減、組織の生産性向上
 成長ステージに応じた資本効率の追求と事業ポートフォリオの質を意識した戦略的判断
 既存事業基盤を活用した他地域への展開

[中期経営計画(2023年度)目標水準]

修正利益(海外事業) 850億円程度
 (うちプロテクティブ 450億円程度)



DXを活用したCXの追求と生産性向上に向けた取り組み

- 海外各社においてもデジタル(DX)を活用したお客さまのCX向上を追求し、ニューノーマルな経営環境での競争力強化へ
- 安定市場のプロテクトティブ・TALを中心に各種オペレーションの合理化を通じた生産性向上を継続

DXを活用したCXの追求

①販売チャネルデジタル支援

販売フロントのデジタル化を通じたサービスの質の改善によるお客さま満足度の向上

Protective.

営業チャネル・顧客向け
新契約ツール“Velocity”

→ オンライン申込等が可能

TAL

オンラインアドバイザー教育プログラム
“TAL Risk Academy”
アドバイザー支援ツール
“TAL Adviser Centre”

→ アドバイザースキルアップ・
営業効率向上支援

**Star Union Dai-ichi
Life Insurance**

デジタル販売ツール
“Digi Quick”の機能強化

→ オペレーションの
業務効率・質改善

②デジタルヘルスケアサービス

デジタル・データを活用したヘルスケアサービスの提供による新たな体験価値の創出

TAL

健康サポートツール“Cora”(チャットボット)
健康増進支援サービス“Health Sense+”

DLI Asia Pacific Pte. Ltd.
Dai-ichi Life Group

アジア新興国向けの健康管理・
遠隔診療サービスを検討開始

③カスタマーセルフサービス強化

デジタルツールの導入によるお客さまの利便性の向上、手続き負担等の軽減

TAL

保険金請求アプリ
“Claims Assist”

→ スマホで保険金請求・
書類提出・ステータス管理

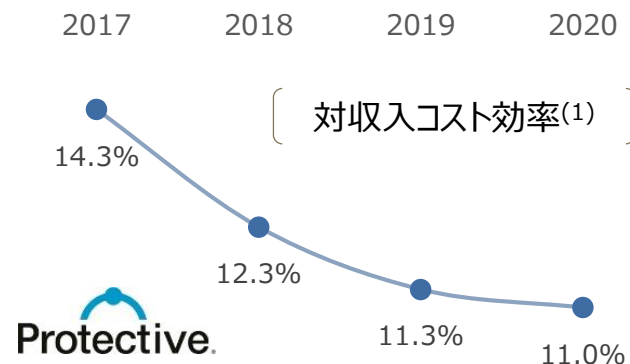
DAI-ICHI LIFE
Gân bo dài lâu.

顧客向けアプリ
“Daiichi Connect”

→ 保険料支払・保険金請求等、
オンライン契約サービス提供

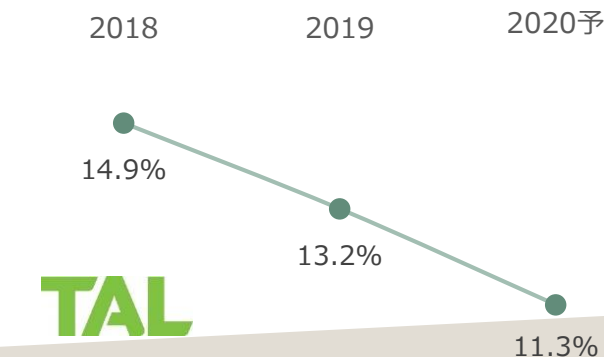
生産性向上に向けた取り組み(プロテクトティブ・TAL)

- 安定市場のプロテクトティブ・TALは、これまでのM&Aを通じたコストシナジー・スケールメリットの享受等により、コスト効率における他社優位性を確立
- 引き続き各種オペレーションの合理化を追求し、更なる生産性の向上へ



[更なる生産性向上に向けて]

- 契約管理コストの削減(買収効果)や買収ブロックのシステム統合
- 保全手続きデジタル化・セルフ化
保険金支払プロセスへのAI導入
- オフィス構成・スペースの効率利用
- 傘下キャプティブ子会社の統合等



- アステロン・ライフ統合のシナジー創出
- テレワーク等、新しいワークスタイルに伴うオフィス経費・出張経費等の削減
- 環境変化に応じた販売・マーケティング費用の適正化

(1) 買収後の統合費用やコミッション等を除く、プロテクトティブは収入対比、TALは収入保険料対比のコスト効率です

Re-connect 2023

グループ財務・資本戦略

ERMサイクルの進化による資本循環経営の実践

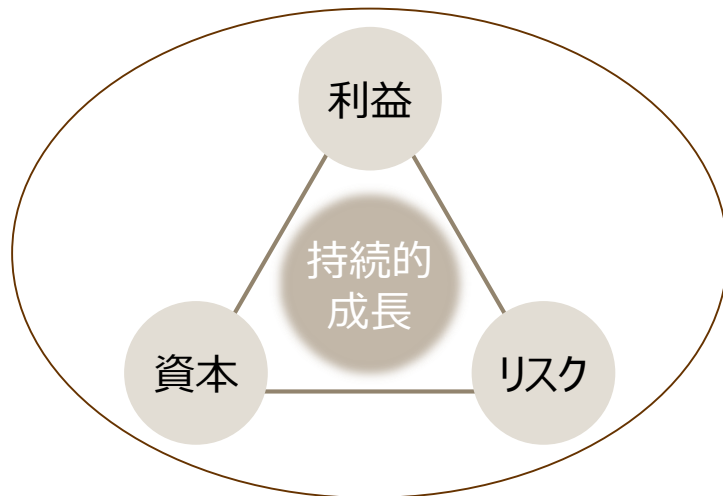
- ERMサイクルを進化させ、資本循環経営の実践を通じた持続的な企業成長へ
- 経済価値ベースの財務健全性を安定的に確保しつつ、リスク・リターンの改善により資本コストを上回る資本効率の早期達成を目指す

資本効率

目指す姿 資本コストを上回るROE・ROEV

取組内容

- ▶ 資本コストの見直し（現状10%との自己認識）
- ▶ 事業分類(個社)毎の想定資本コストに基づく、事業投資モニタリング運営の実施（ハードルレート設定）
- ▶ 戦略適合に加え、株主還元施策との効果比較も考慮したM&A等の投資機会への資本投下
- ▶ フリーキャッシュフローベースでの持株会社への送金運営への移行



リスク・リターン

目指す姿 保険リスク中心のリスクプロファイル

取組内容

- ▶ リスク・リターン評価を踏まえた、保障性商品とキャピタルライトな資産形成商品の展開
- ▶ リスクプロファイル改善効果を踏まえた海外事業成長
- ▶ 健康・医療やデジタル・テクノロジーなど、保険周辺領域からのフィードバック事業利益の獲得
- ▶ リスクアペタイトに基づき、市場関連リスクの削減を強化・加速

財務健全性

目指す姿 安定的な資本充足率(ESR)

取組内容

- ▶ 市場関連リスク削減の強化・加速による市場感応度の抑制
- ▶ 国際保険資本基準(ICS)や国内での経済価値規制の導入等を見据えた、ESR計測基準の高度化と実態的な計測前提の反映（終局金利(UFR)前提の変更やその他ICSを踏まえた各種計測手法の改良等）

当社資本コストの自己認識と水準低減に向けて

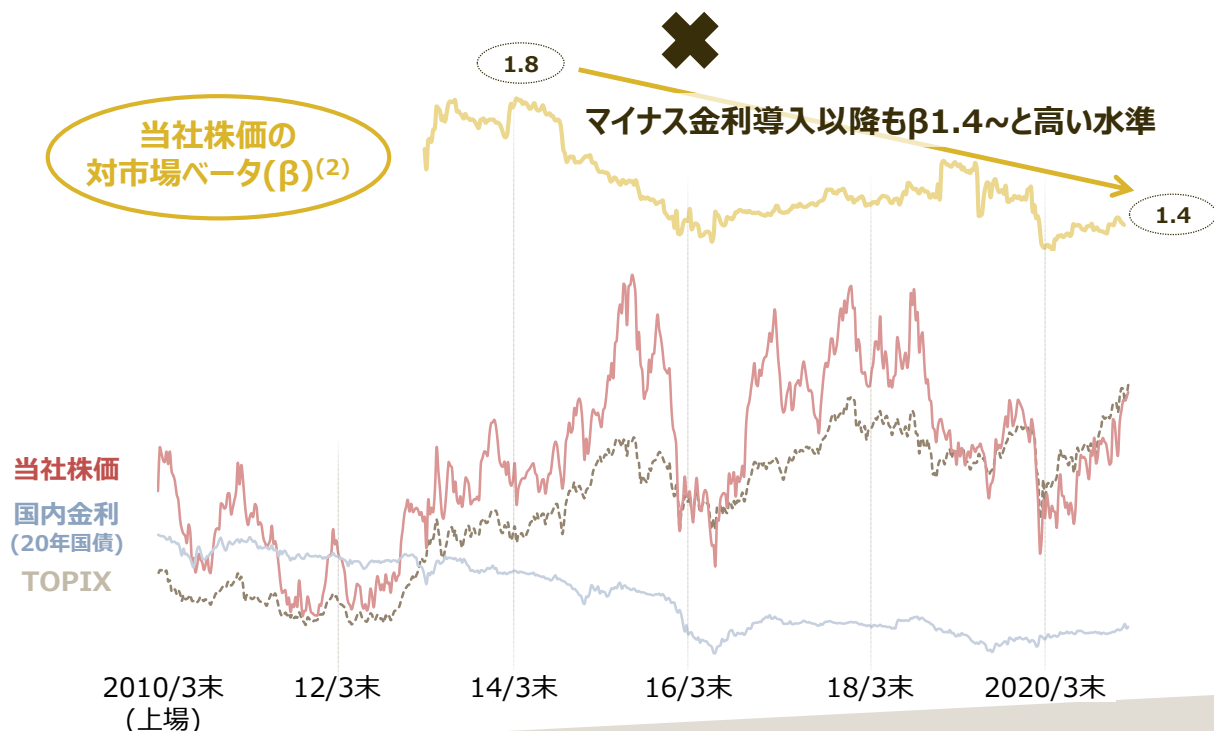
- 当社の資本コストは、経営環境が変化することでこれまでの想定(8%)を上回る10%の水準にあると自己認識
- 変動性の高い市場リスクの削減と、本来的に変動性の低い保険事業へのシフトにより、グローバル保険会社並みの β 水準を目指す

CAPM⁽¹⁾に基づく当社資本コストの自己認識

当社の
資本コスト認識

経営環境が変化中、
これまでの想定(8%)を上回る10%との自己認識

株式市場リスクプレミアム(市場の期待リターン)の上昇



資本コスト水準低減への取組

本来的に変動性の低い保険リスクへ
リスクプロファイルのシフトにより資本コスト(対市場 β)を低減

当社の高い資本コスト

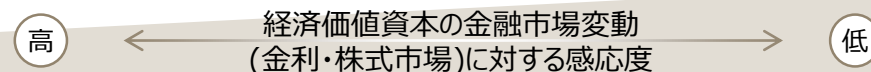
第一生命の保有資産(債券・株等)に起因する
経済価値資本やリスク量(EV・ESR)、
期間収益の変動性の高さが背景と認識



EVの金融感応度と株価 β
~高い相関関係~

グローバル保険会社並の β 水準を目指し、
一層の市場関連リスクの削減に取り組む

保険リスクを中心とする
グローバル保険会社の水準



(1) Capital Asset Pricing Model: 資本資産価格モデル (2) 対TOPIXベータ(過去3年週次)

*イメージ (経済価値資本の金融市場変動に対する感応度と20/3末時点ベータより)



リスクプロファイル変革によるグループ資本効率の抜本的な改善

- 市場関連リスクの継続削減に注力し、グローバル保険会社のリスクプロファイルへ近づけるべく取組を加速
- 既存事業の市場リスク削減・事業効率向上等で生み出したキャッシュを深化・探索に投下し、持続的成長・資本効率改善を目指す

金利・株式リスク量△20%削減取組の達成

設定時(20/3末)から1年での大幅な削減取組の進展等を踏まえ、新中計期間(2021年度から3か年)の削減取組を改めて設定

目指す姿の早期達成を目指し、取組を継続・強化

現在の金融市場変動やESR基準の修正等を踏まえ、目指すプロファイルへの到達時期は、“中長期的な時間軸で早期”と改めて位置づけ

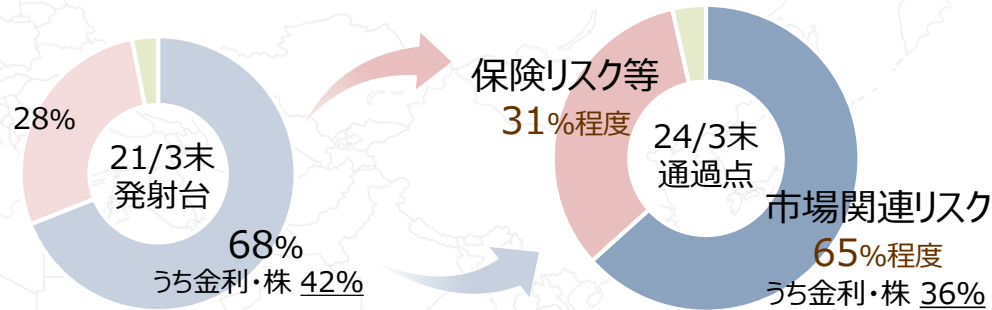
[目指す姿]

保険リスク中心のリスクプロファイル

(グローバル保険会社のリスクプロファイル)

保険リスク等 (オペレーショナルリスク含む) 50%程度
市場関連リスク 50%程度

リスクプロファイル
(ESR基準修正後)



資本効率
健全性

資本コスト
(推定) 10%

[新中計目標]
(2023年度)

[中長期の方向性]
(2026年度目途)

資本コスト超過
2桁水準確保

資本コスト低減
(イメージ)

[2020年度見込み]

修正ROE 6~7%

ROEV 6~7%⁽¹⁾

8%程度

9%程度

8%程度

(中期的に平均8%程度を達成)

資本充足率(ESR) 約206%⁽²⁾

(金融市場変動に対する感応度を改善し、170~200%内を確保)

低感応度
安定水準維持

時間軸

資本市場における価値提供

資本充足率(ESR)計測におけるUFR(終局金利)・LLP(最終流動点)の変更

- 今後の国際保険資本基準(ICS)や国内規制等の動向を踏まえつつ、より厳格な内部モデルの構築によりリスク管理を実施

UFR(終局金利)・LLP(最終流動点)の変更に伴う影響

主な変更点

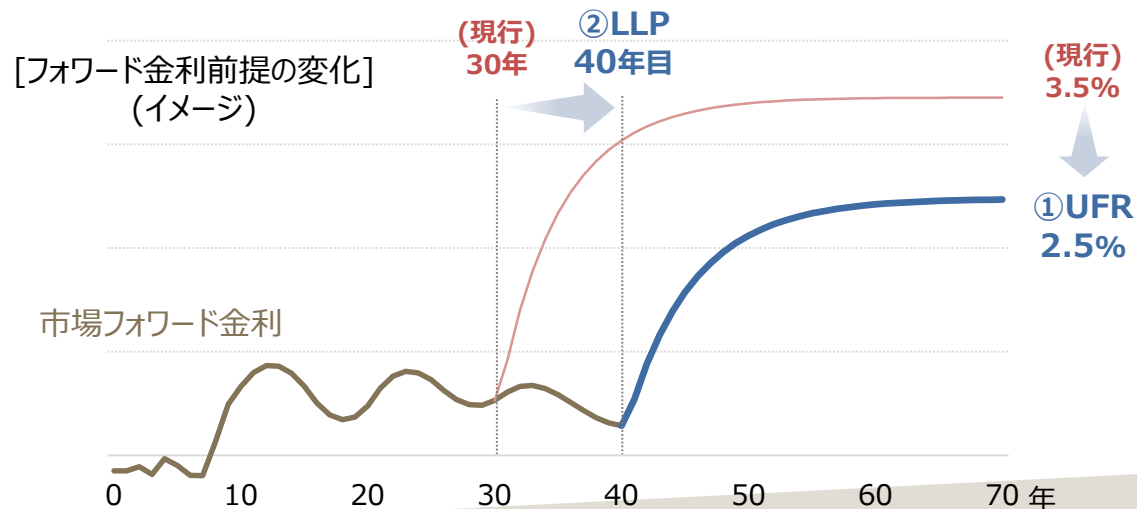
① UFR(終局金利)水準の引き下げ

[現行] 3.5% → [新基準] 2.5% (潜在成長率予測+日銀インフレ目標)

② LLP(最終流動点)の変更

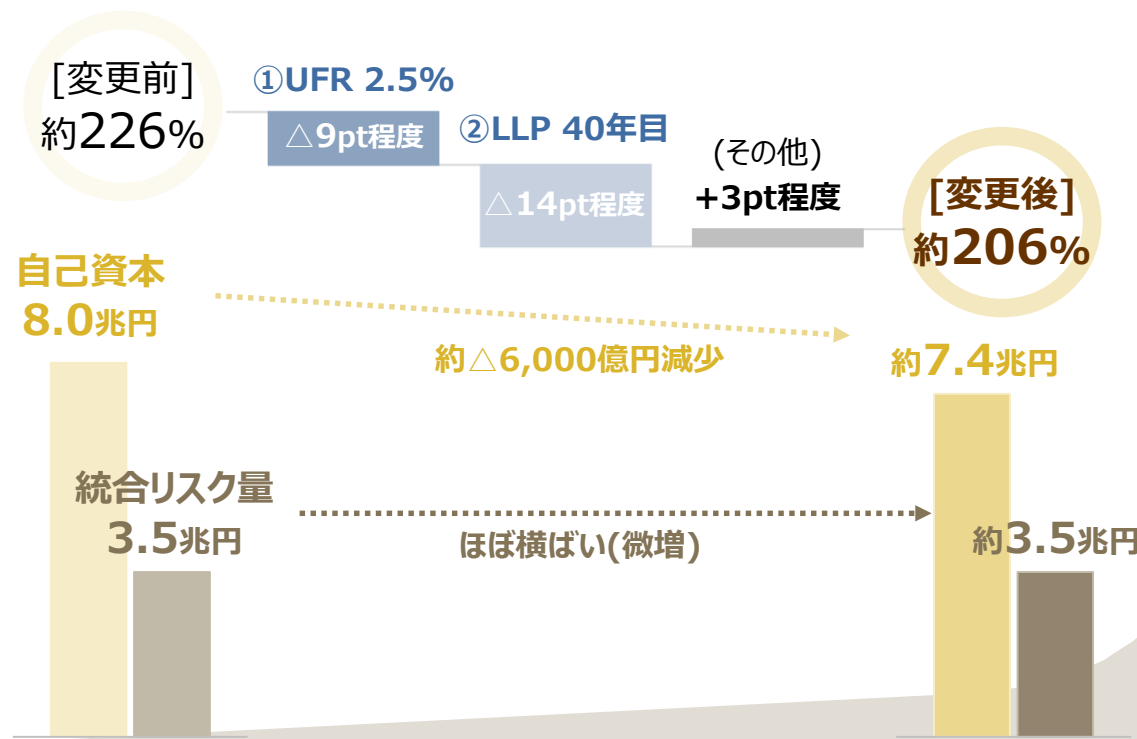
[現行] 30年目 → [新基準] 40年目 (40年目～70年にかけてUFR水準へ収束)

(その他) ICS基準を踏まえた各種計測手法の改良等(主にDFL)



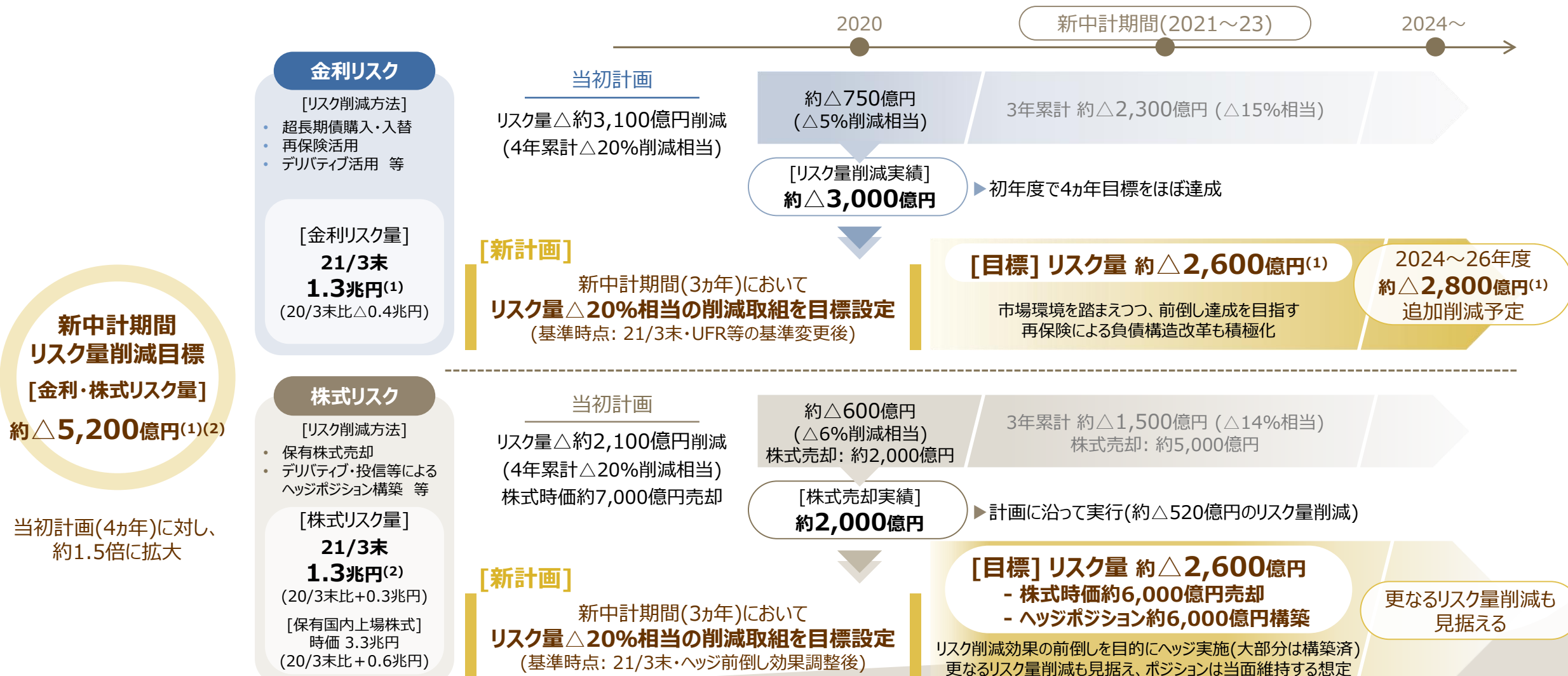
- より厳格な内部管理の観点から、UFR・LLP等の計測前提を変更 (本変更はグループEEVの計測前提へも反映)
- 今後は変更後の基準を市場関連リスク削減をはじめとするリスク管理に適用

[21/3末ESR推計値] *20/12末からの市場変動や市場リスク削減取組等より試算した推計値であり、決算確定後に変動する可能性があります



新中計期間における市場関連リスク削減取組の目標設定

- ・20/3末から4か年の金利・株式リスク△20%削減計画は、2020年度1年間で当初取組目標の約7割を実施
- ・新中計期間(3カ年)では、改めて21/3末をスタートとする当初計画を上回る新たな△20%削減計画を設定し、リスク削減に取り組む



**新中計期間
リスク量削減目標**
[金利・株式リスク量]
約△5,200億円⁽¹⁾⁽²⁾

当初計画(4カ年)に対し、
約1.5倍に拡大

フリーキャッシュフロー創出と成長に向けた事業投資による資本循環経営

- フリーキャッシュフローをベースとした持株会社への送金運営に移行し、新中計期間累計で約8,000億円以上のキャッシュを創出
- 事業投資は、グループ資本コストを踏まえつつ事業(個社)別に資本コストを設定し、投資効果のモニタリングを高度化

フリーキャッシュフロー(FCF)を持株会社へプール
グループ最適な資本再配賦・株主還元を実施

資本循環

魅力ある株主還元

投資と株主還元の
バランス

厳格な投資効果評価(ハードルレート)
高成長・高資本効率事業への選択的な事業投資

FCFをベースとした資本循環経営への移行

〔これまで〕 ✓ 原則、各子会社の期間損益に対する送金率を設定し、持株会社へ送金する運営

今後の持株会社への送金(レミタンス)運営

- 各子会社の期間損益(フロー)に加え、資本(ストック)の増加額について、経済価値や現地規制、財務会計等による制約を考慮した後の移動可能な余剰資本との合計をFCFと定義
- 各子会社の事業戦略等を踏まえて、FCFに対する送金率を設定し、持株会社へ送金(結果として、期間損益に対する子会社からの送金率は、これまでより上昇する見通し)
- 新中計期間中に移行し、持株会社・子会社間の資本循環を高度化

持株会社キャッシュの見通し

2019年単年度(従来基準)のキャッシュイン

[グループ修正利益] 約2,500億円
[持株会社への送金率] ×約55%
[持株会社キャッシュイン] 約1,400億円

[新中計期間キャッシュ見込み]
21/3末残高+3年間(2021~23年度)
キャッシュイン合計
約8,000億円以上

事業(個社)別資本コストによる投資効果モニタリング

〔これまで〕 ✓ 全事業(個社)において、一律の資本コスト(8%)により運営(海外事業は、内外金利差を資本コストに加算)

事業(個社)毎にリスク特性に応じたベータや所在国による
市場リスクプレミアムを勘案した資本コストを算出し、投資効果を評価

現在のグループ資本コスト想定(10%)

株主還元基本方針の変更

- ・ 毎期30%以上の配当性向とする安定配当に加え、機動的・柔軟な追加還元を戦略的に実施し、魅力ある株主還元の実現へ
- ・ 戦略的な追加還元実施の結果として、配当を含めた総還元性向は、中期平均50%水準を目指す

株主還元基本方針

- ▶ 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、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)
- ▶ 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

*株主還元方針は、外部環境変化等を踏まえて変更となる可能性があります

利益に応じた
安定配当
(2021年度より)

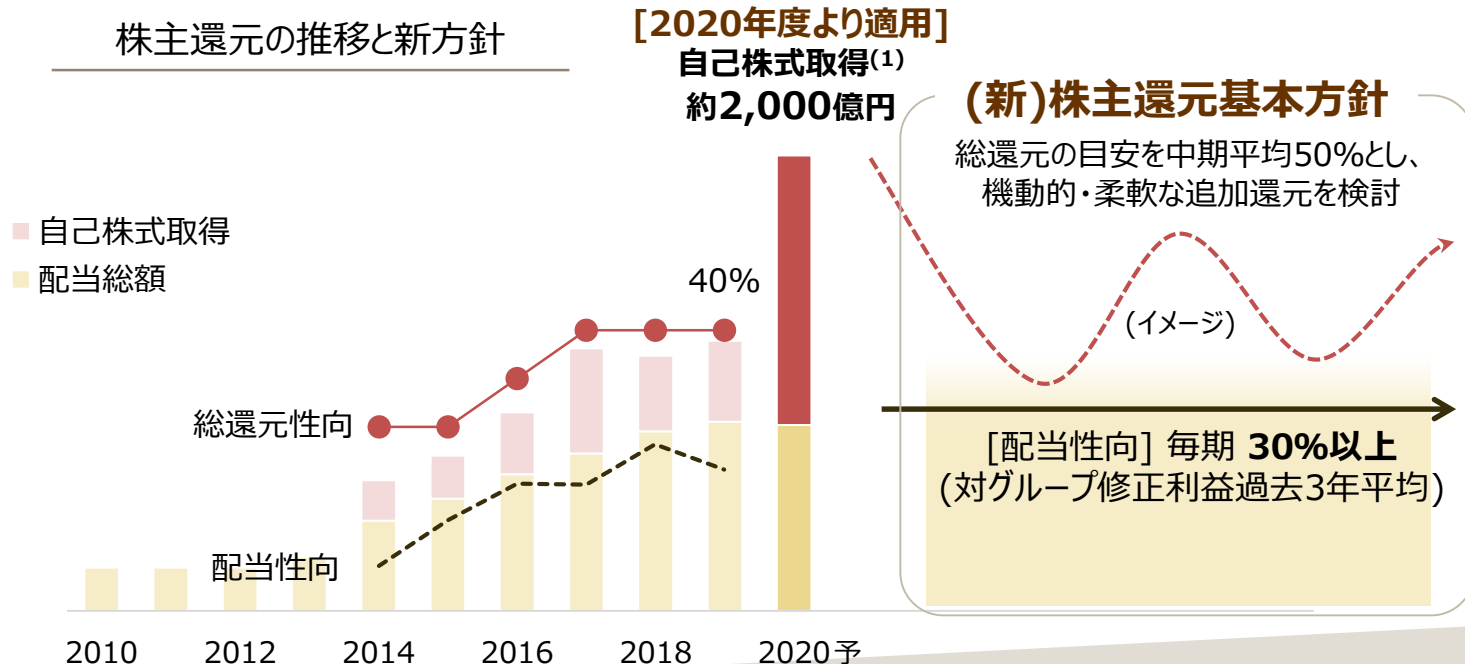
[配当性向] 毎期 **30%以上**
・ 1株あたり配当の減配は原則行わない

+

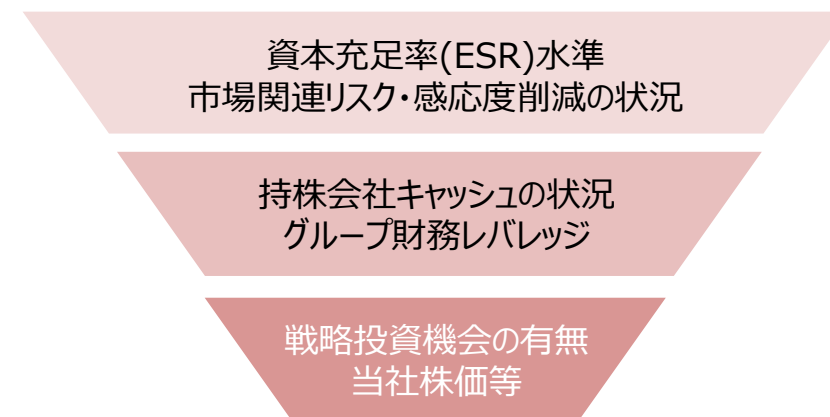
機動的・柔軟な
追加還元の検討
(2020年度より)

- ・ 実施規模やタイミング等は戦略的に判断
- ・ 総還元性向の目安: 中期平均 50%

株主還元の推移と新方針



追加還元検討における考慮要素



実施規模・タイミング等は戦略的に判断

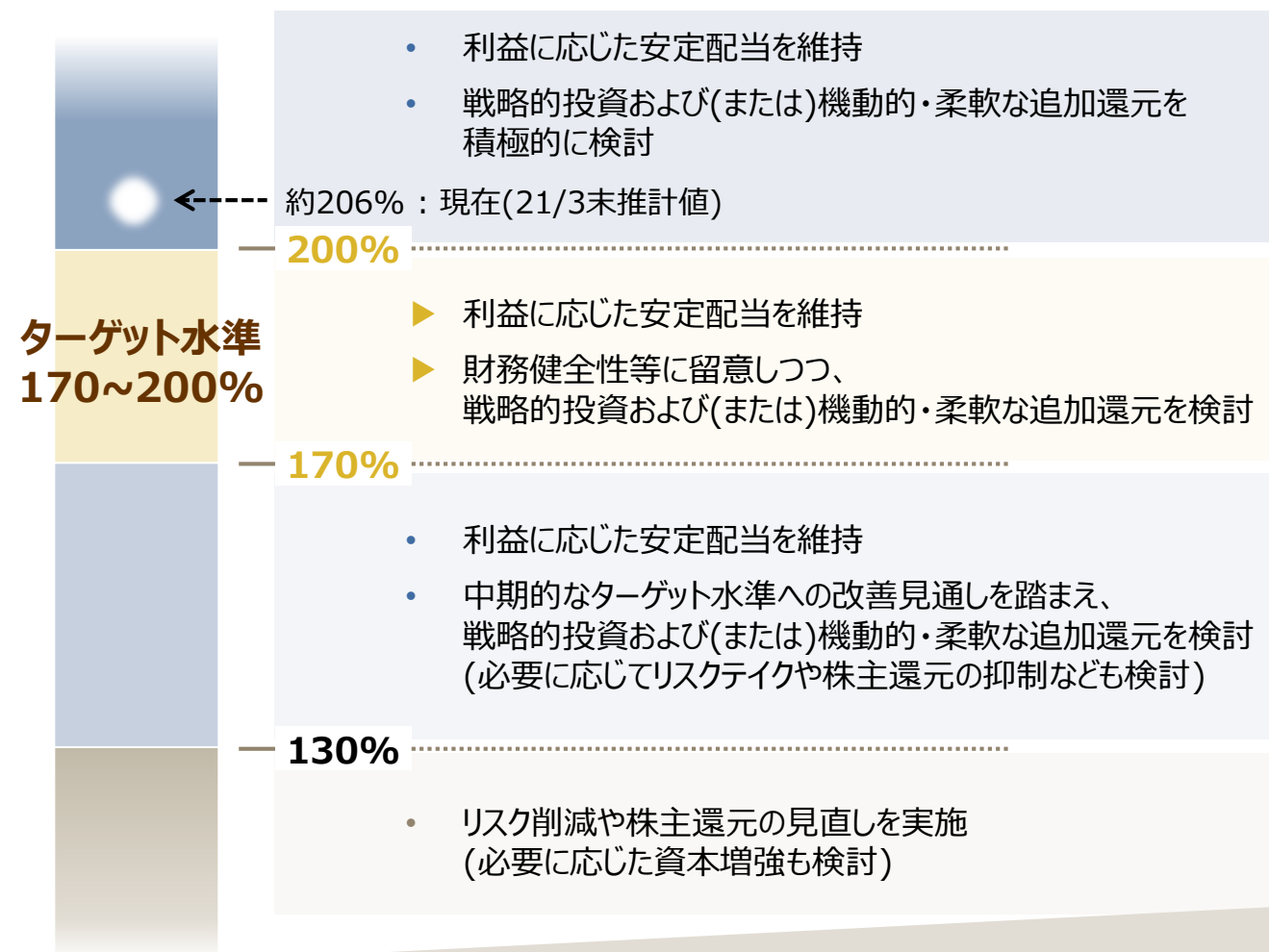
*今回取得する約2,000億円の自己株式は、取得後の保有規模等を踏まえて原則消却を予定

(1) 2021年3月31日取締役会において決議した自己株式取得の上限金額です

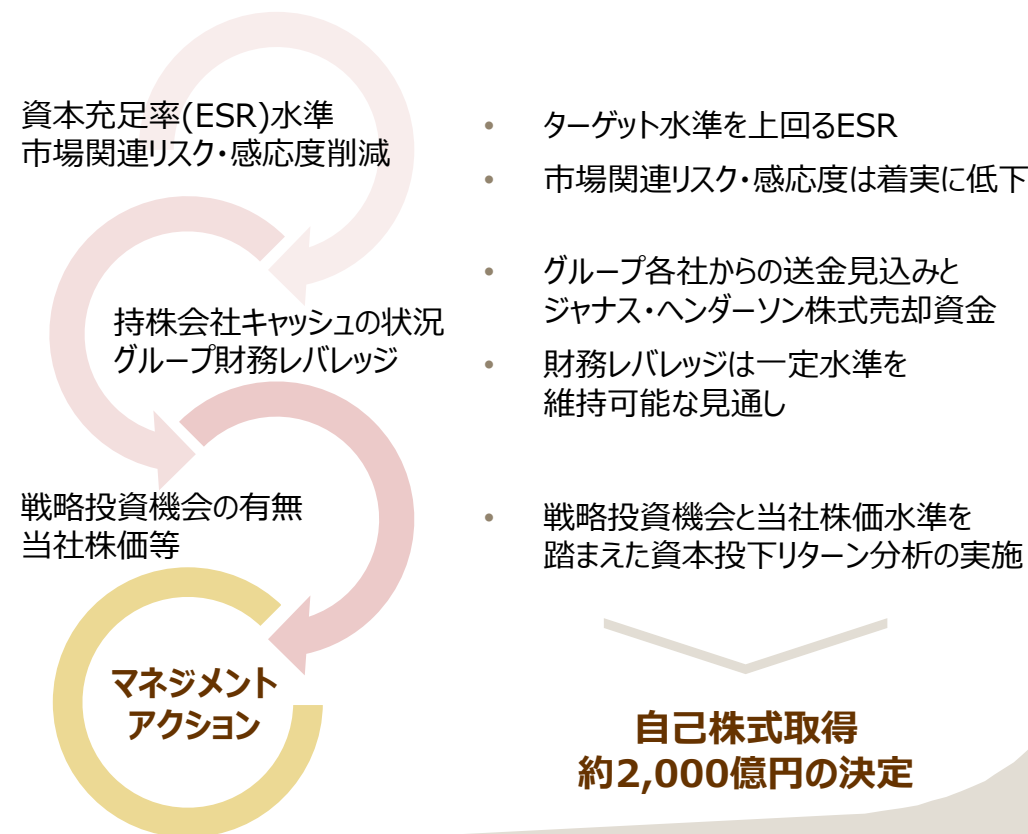
資本充足率(ESR)水準を踏まえた資本政策の実行

- 資本充足率(ESR)ターゲットを170～200%とし、水準に応じた資本政策を検討
- ESR水準や市場関連リスク削減の状況等を踏まえつつ、戦略投資機会や当社株価水準などを勘案し、今回、自己株式取得を決定

資本充足率(ESR)水準と資本政策の考え方



〔 今回の自己株式取得(約2,000億円)について 〕



Re-connect 2023

グループサステナビリティ・経営基盤

グループ一体となったサステナビリティ向上の推進

・ あらゆる人々の“Well-being”への貢献に向け、グループサステナビリティ推進委員会を新設の上で定量指標を設定し、取組を推進

当社グループの重要課題(マテリアリティ)解決に資する
サステナビリティ目標を選定

あらゆる人々の“Well-being”への貢献に向け、
各目標に繋がる定量指標を設定して取り組む

グループ横断的に超長期的な視点にて、非財務分野に係るグループ方針・戦略の立案や
各社における取組遂行状況のモニタリング等を目的として、「グループサステナビリティ推進委員会」を新設

将来世代を含む人々の幸せを守り続けるために、
当社グループがその担い手として取り組むべき重要課題

人々の幸せ実現の大前提となる将来の持続的社会の確保に向けて、
当社グループが取り組むべき重要課題

4つの
体験価値

重要課題(マテリアリティ)	サステナビリティ目標
 8 働きがいも 経済成長も 保険普及等による 生活の安定	● プロテクションギャップの解消
 1 貧困を なくそう 人生100年時代の 安心な老後	● 資産寿命の延伸
 3 すべての人に 健康と福祉を あらゆる人々の 健康の増進	● 健康年齢の改善 ● 社会保障給付費の抑制
 11 住み続けられる まちづくりを 安心・安全で住みやすい 地域づくり	● 心の豊かさ向上 (地域で住む安心感への貢献)
 10 人や国の不平等を なくそう お客さま視点で 一人ひとりに最適な 体験価値(CX)を	● お客さまロイヤリティの向上

地域・社会の
持続性確保

重要課題(マテリアリティ)	サステナビリティ目標
 13 気候変動に 関係する目標 気候変動への対応	● 人々の生活基盤である地球環境の サステナビリティ確保に向けた カーボンニュートラルの実現
 7 エネルギーを もたらす エネルギー利用効率の改善 グリーンエネルギーの普及	
 10 人や国の不平等を なくそう あらゆる人々の 人権の尊重	● 一人ひとりのポテンシャル最大化によ る、多様な人々の活躍実現 グループEVPの追求(Employee Value Proposition: 従業員価値提案)
 5 ジェンダー平等を 実践しよう 女性の活躍推進	
 17 パートナリシップで 目標を達成しよう 責任ある投融資を通じた 社会貢献	● 社会へのポジティブ・インパクト創出に 資する投融資の拡大

*主な重要課題およびサステナビリティ目標を記載

カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みの加速

・ 人々の生活基盤である地球環境のサステナビリティ確保に向け、カーボンニュートラルの早期実現へ

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
クリーンエネルギーの普及

新たなCO2排出量削減目標を設定 (2025年度50%削減・2040年度100%削減)

- ▶ 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

(スコープ1+2) 対2019年度

2025年度 - **50%**削減
2040年度 - **100%**削減

- ▶ 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(第一生命)
*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 - **100%**削減

運用ポートフォリオの温室効果ガス 排出量を実質ゼロへ(第一生命)

- ▶ 2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロの
ポートフォリオに移行することを目指す機関投資家団体
「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」に加盟

具体的取組

- **5年ごとの中間目標を設定**
(株式・債券・不動産)
- **投資先企業へのエンゲージメントの強化**
(気候変動対応に関する対話など)
- **投融資を通じた低炭素社会への移行や
環境イノベーション創出を支援**

100%再生可能エネルギー 達成方針の策定(第一生命)

- ▶ 国際的イニシアティブ「RE100」(2019/8月)に加盟済
- ▶ 2023年度までに事業活動で消費する電力を100%再生
可能エネルギーで調達する方針を決定
(投資用不動産は2021年度中に実施)
- ▶ 投融資先の再生可能エネルギー発電所(国内外51か所・
合計出力約6,500MW)由来のトラッキング付FIT非化石
証書を活用した電力を当社保有不動産に供給するスキ
ームを構築

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

- ・ 新中計におけるビジネスモデル変革の原動力になるべく、エンゲージメントの高い人財・組織を構築
- ・ 国内外の様々な外部環境の変化を踏まえ、グループガバナンスの継続的な進化に取り組む

変革を支えるグループ人財戦略

グループガバナンスの進化

4つの体験価値の実現を支える多様な人財が活躍する組織へ 一人ひとりの自律的なキャリア創出によるポテンシャルの最大化



グローバルガバナンスの強化に向けた取り組み (GLC: Global Leaders Committee)

- ▶ 前中計期間において、グローバルな知見の活用や経営高度化を目的とした、持株会社社長以下、海外事業各社のCEO、関連役員により構成されるGLC(グローバル・リーダーズ・コミッティー)を設置
- ▶ 新中計では、海外事業のエキスパートである各社が運営に主体的に関与できるよう取組みを進化させ、海外戦略の立案や海外人財活用の検討等、より本質的なグローバル経営の枠組みづくりを加速

グループサステナビリティ推進委員会の設置 取締役会による中計モニタリングの強化

- ▶ グループサステナビリティ推進委員会の設置：
 持続的社会的の実現に向け、グループ横断的かつ超長期的な視点で、非財務分野に係るグループ方針・戦略、グループ各社における取組遂行状況のモニタリング等を実施
 (事業会社でもプロジェクトチームを組成し、活動を加速)
- ▶ 中計モニタリングの強化：
 事業戦略や財務・資本戦略等の進捗状況に関し、従来より質量ともに充実したモニタリングを実施し、取締役会メンバーが深化と探索をフォロー

Re-connect 2023

参考資料

(参考) 2020年度リスクプロファイルの変化と市場関連リスクの削減取組の状況

[20/3末]

[UFR等変更前]

資本充足率 **195%**

自己資本/リスク量
(兆円) 7.2/3.7

うち市場関連
リスク量占率 69%

[21/3末(推計値)]

[変更前] [変更後]

約**226%** 約**206%**

約8.0/3.5 約7.4/3.5

約69% 約68%

✓ 金利・株式リスク量は、前期末比約△2,000億円減少

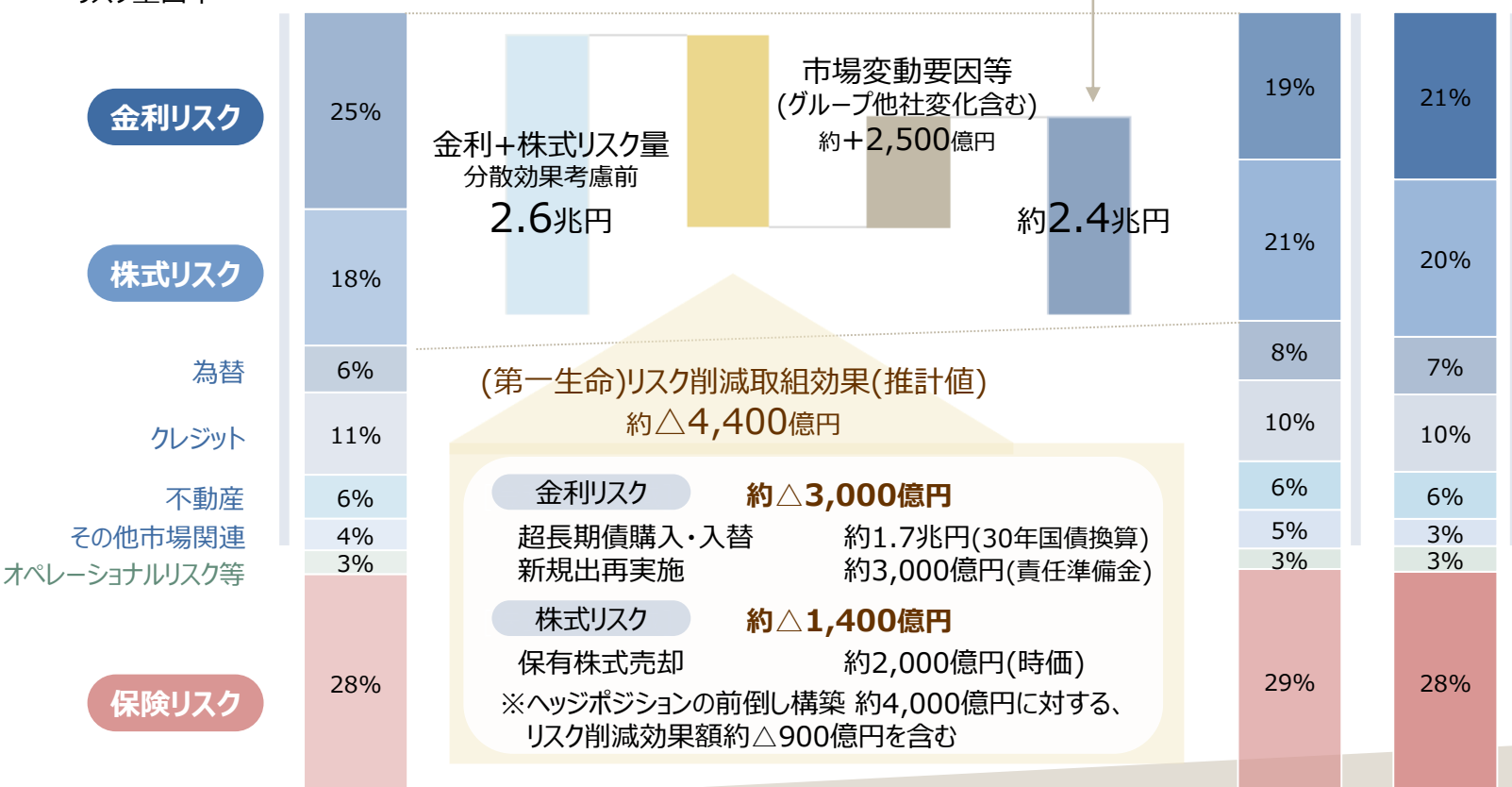
[リスク削減取組効果]

- 金利リスク削減の大幅な進展と、計画に沿った保有株式の売却により、約△4,400億円の削減を実施(うち△900億円は、新中計期間に向け、リスク削減効果の前倒しを目的に構築したヘッジポジション)

[市場変動要因等]

- 株式市場の急激な回復等に伴い、市場変動要因等から約+2,500億円増加

*各種数値は推計値であり、2020年度決算確定後に変更となる可能性があります



(参考) グループEEV・新契約価値のUFR基準変更等の影響 (2019年度試算値)

主な変更点

第一生命

UFR(終局金利)・LLP(最終流動点)の変更の反映

UFR(2.5%)・LLP(40年目)を適用

第一フロンティア
生命

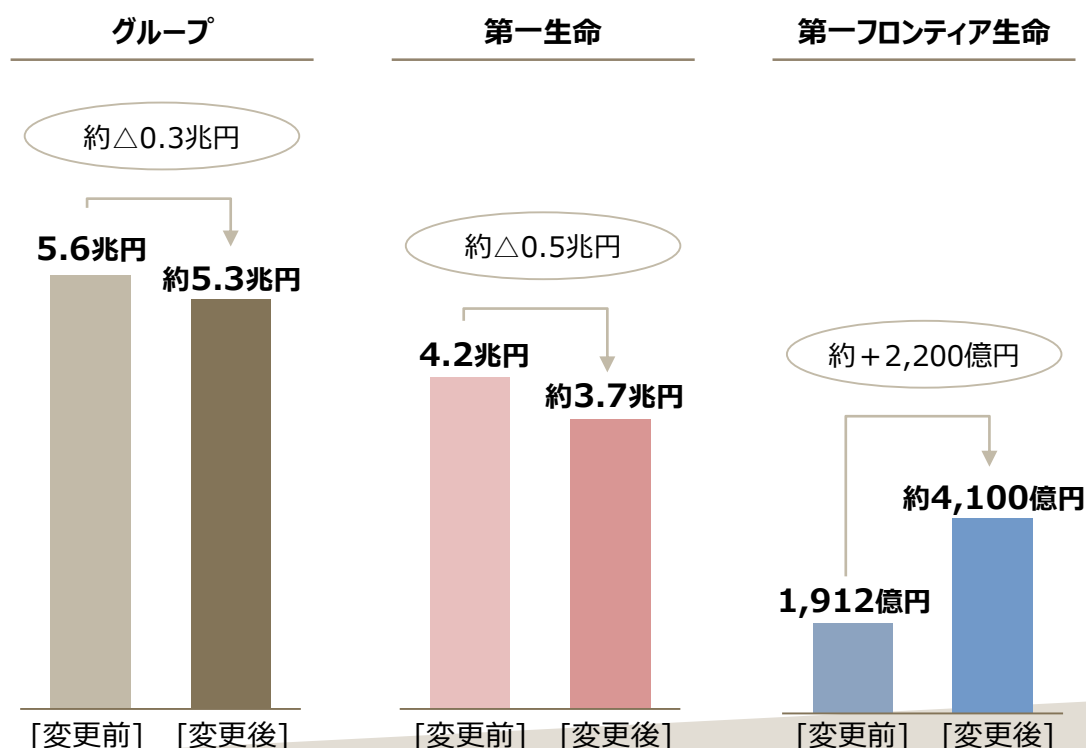
保険負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映等

ICS(国際保険資本基準)を参考に算出した割引率を上乗せ

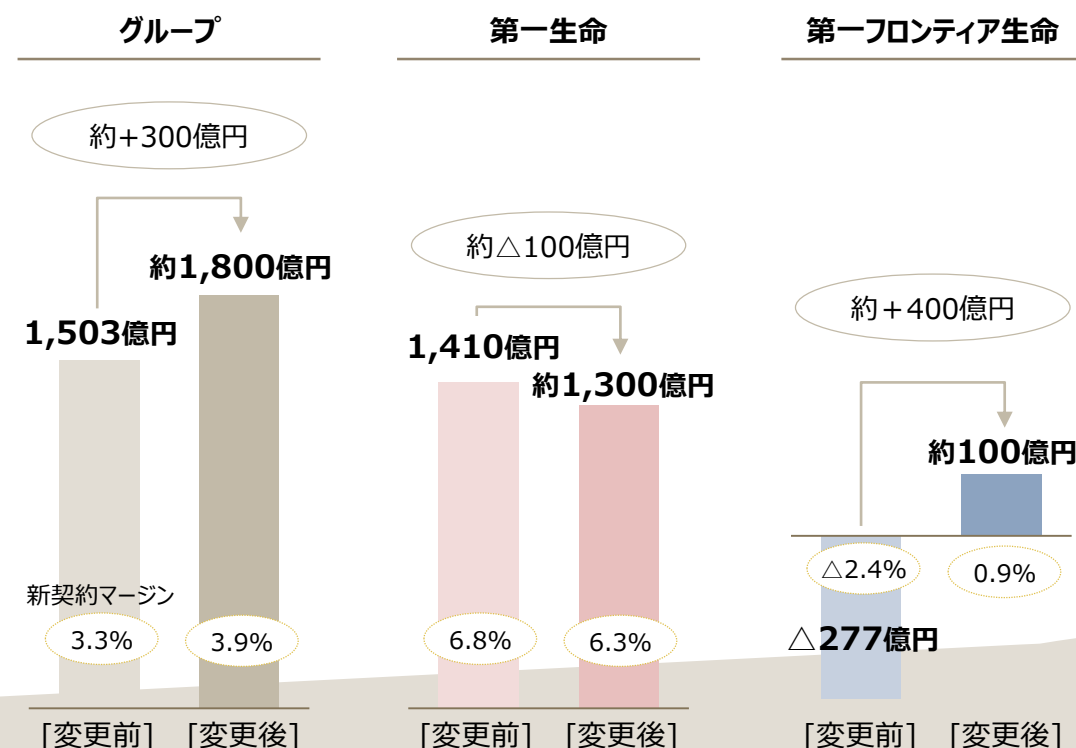
- 資本充足率(ESR)におけるUFR等の変更に伴い、基準変更を実施
- 第一フロンティア生命における変更は、主に外貨建一時払貯蓄性商品において、外貨建社債によるマッチング運用を行う資産運用実態を踏まえたもの
- 2020年度EEV計測より本基準変更を適用予定

*第三者機関(アクチュアリー・ファーム)による検証を受けていない試算値です

グループEEVへの影響 (20/3末)



新契約価値への影響 (2019年度)



(参考) 修正ROE定義および過去実績

修正ROE = [分子] 修正利益 ÷ [分母] 修正ROE用純資産(年度始・年度末平均)

修正ROE用純資産 = 純資産 - のれん - 確定利付資産含み損益(税後)* + 第一フロンティア生命におけるMVA残高

* 第一生命・ネオファースト生命: 確定利付資産含み損益⁽¹⁾のうち、その他有価証券評価差額金に計上される金額(税後)
第一フロンティア生命・プロテクト: その他有価証券評価差額金

修正ROE過去実績

	2016	2017	2018	2019
(億円 / %)				
グループ修正ROE	8.6%	8.5%	7.6%	9.5%
分子 (修正利益)	2,101	2,432	2,363	2,745
分母 (年度始・年度末平均)	24,485	28,565	30,958	28,753
分母 (年度末)	26,123	31,008	30,907	26,599
[分母算出]				
純資産	31,360	37,479	37,124	37,758
(-) のれん	579	514	489	394
(-) 確定利付資産含み損益	4,771	6,035	5,956	12,588
(+) [第一フロンティア生命] MVA残高	113	79	228	1,824
修正ROE用純資産	26,123	31,008	30,907	26,599
うち株主資本	13,007	15,896	17,088	16,415
第一生命 修正ROE	5.8%	8.0%	7.6%	7.8%
分子 (修正利益)	1,254	1,698	1,714	1,502
分母 (年度始・年度末平均)	21,548	21,274	22,436	19,138
分母 (年度末)	19,453	23,096	21,777	16,500
[分母算出]				
純資産	24,816	28,882	28,852	25,499
(-) 確定利付資産含み損益	5,363	5,786	7,075	8,998
修正ROE用純資産	19,453	23,096	21,777	16,500
うち株主資本	5,612	6,960	6,841	6,301

グループ修正利益の定義



[調整①] 危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額 等 (法定超過分、税後)
加えて海外子会社・関連会社の内部留保があれば状況に応じて調整

[調整②] 市場価格調整(MVA)関連損益(税後) 等
実質的でない会計上の評価損益を調整

[調整③] のれん償却、段階取得損益、持分変動損益 等
各社連結手続き上の組織再編関連損益やのれん償却等を調整

(1) 主に円建債券・買入金銭債券・為替ヘッジ付外貨建債券・確定利付資産を主たる投資対象とする投資信託等の含み損益を定義としています

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。