

2023年3月期 決算・経営説明会

2023年5月29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
12:30 ~ 12:55	新たな経営体制と今後の事業戦略について	菊田 徹也	第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役社長 Chief Executive Officer
12:55 ~ 13:15	中期経営計画主要KPIの状況	西村 泰介	第一生命ホールディングス株式会社 執行役員 Chief Financial Officer
13:15 ~ 14:15	質疑応答		

- （このスライドに読み原稿はありません。）

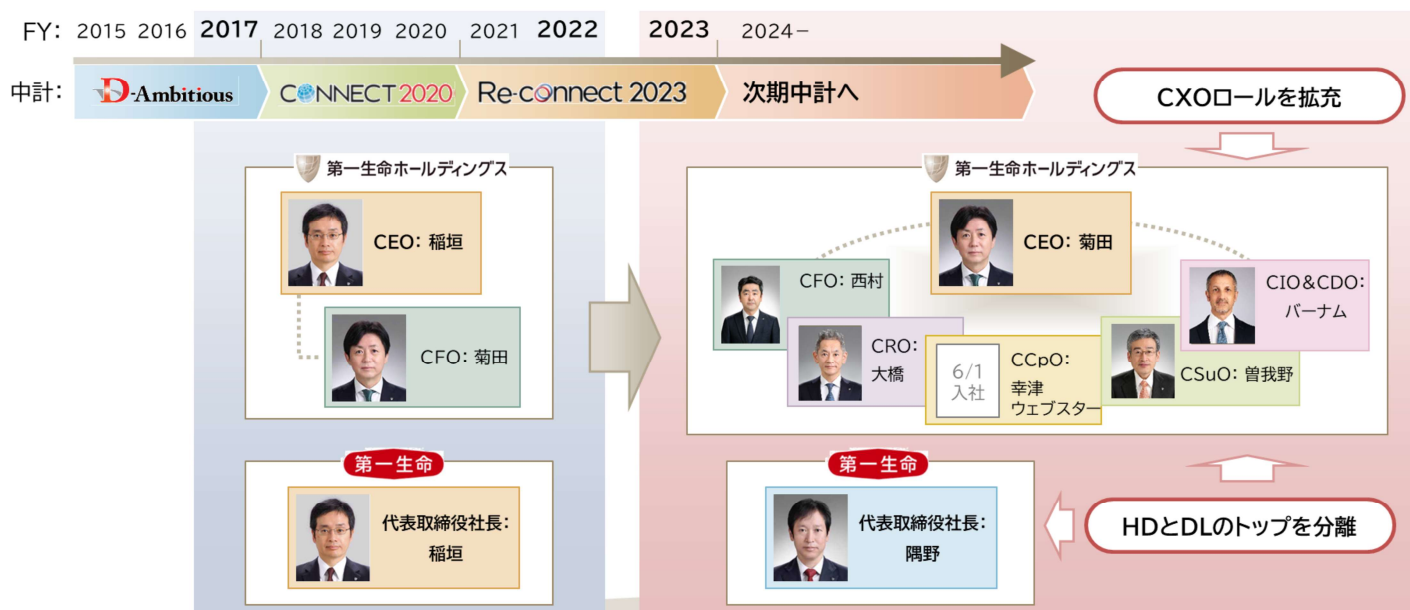
新たな経営体制と今後の事業戦略について

3

- 4月に社長に就任しました菊田でございます。
- 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。
- まず私から、新たな経営体制と、今後の事業戦略について説明いたします。
- 4ページをご覧ください。

新たな経営体制について

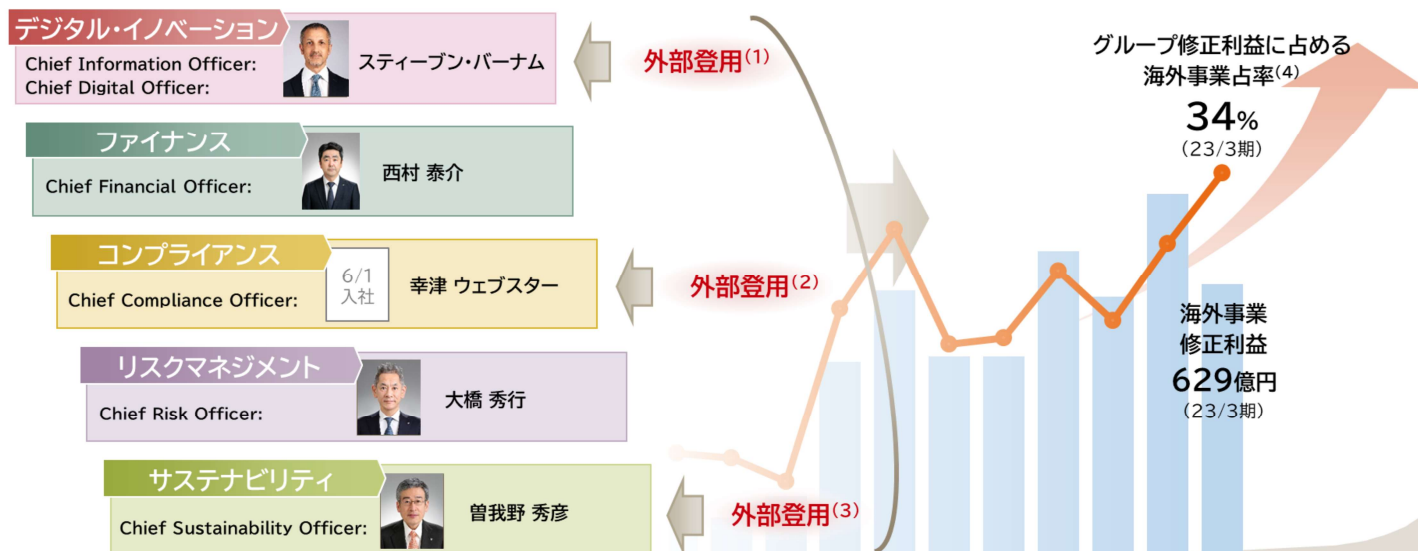
✓ 4月1日付で第一生命ホールディングス、第一生命保険の両社長が交代し、新たな経営体制に移行



- これまで6年間にわたってホールディングスと事業会社の第一生命の社長を務めてきた稲垣に替わり、今年4月1日に、私菊田がホールディングスの社長、CEOに就任することとなりました。
- また、今年度からは、ホールディングスと、国内中核事業会社である第一生命の社長を分離しました。
- 2016年の持株会社化以降6年が経過した現在、国内では第一フロンティア生命やネオファースト生命が成長するとともに、海外においては進出国が9ヶ国に拡大し、事業ウイングが大きく広がりました。
- グループ全体を統括し、市場の皆さまと向き合うホールディングスのCEOと、生涯設計デザイナーチャネルの変革など国内事業戦略を実行していく第一生命の社長の役割は、いまや大きく異なるものとなりました。
- 今回、ホールディングスと第一生命のトップを分けることで、それぞれに求められる使命を全うし、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。
- 5ページをご覧ください。

新たな経営体制について

- ✓ グループの利益に占める海外事業の占率が拡大する中、外部からのプロフェッショナル人財の登用を含むCXO体制の拡充を通じて、グローバルな成長を支えるコーポレート機能を大幅に強化



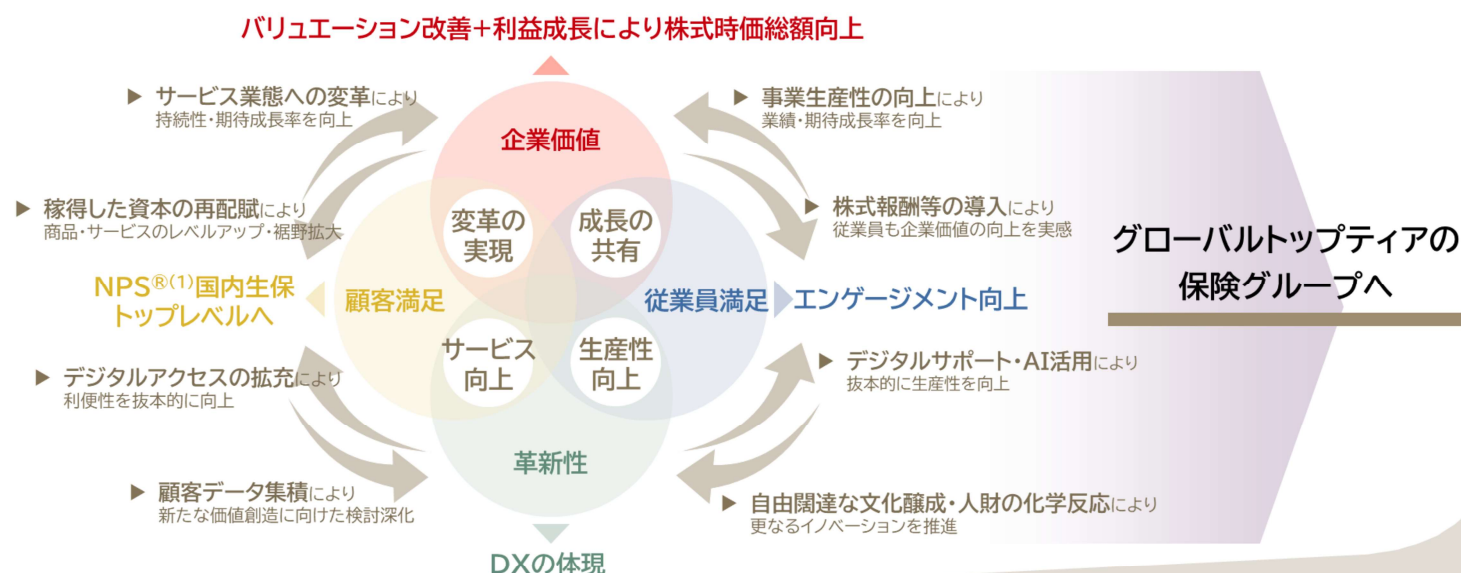
(1) 2023年4月より第一生命ホールディングスに入社 (2) 2023年6月に第一生命ホールディングスに入社予定
(3) 2015年7月より第一生命に入社 (4) 米銀破綻等に伴い連結上修正後発事象として認識した損失については、2022年度に計上。

5

- グローバルに事業ウイングが拡大してきたことで、グループ全体の利益に対して海外事業が占める割合も増加しました。
- 各事業、各地域における経営を横断的に俯瞰し、グループとして全体最適な戦略を適時適切に実行していく、そのために、今年度よりグループCXOのポジションを5つの領域に拡大しています。
- 各CXOロールを担う人財については、社外で高い実績を残したプロフェッショナル人財の登用も行うことで、多様性に富み、グループの成長を力強く推進できる経営体制に移行しました。
- 今後とも、社内外を問わずに、適切なタレントを登用することで、経営チームの強化を図り、スピード感をもって大胆に変革を進めてまいります。
- この新たな経営体制のもとで、当社グループが目指す姿について説明します。
- 6ページをご覧ください。

新たな経営体制で目指す姿

✓ すべてのステークホルダーへの提供価値を持続的に向上し、グローバルトップティアの保険グループを目指す。



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

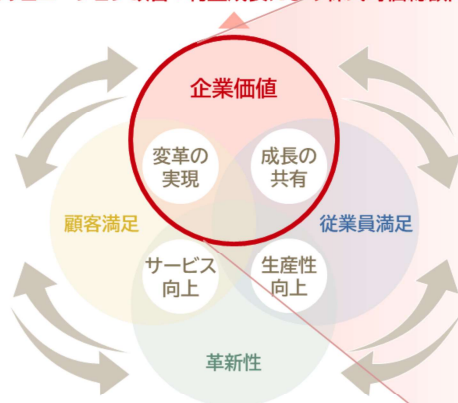
6

- 当社グループは、すべてのステークホルダーへの提供価値を持続的に向上し、グローバルトップティアの保険グループになることを目指してまいります。
- お客さまに対しては、お客さま満足度の指標であるNPSを国内の生命保険会社のトップレベルに引き上げることを目指し、最新テクノロジーやイノベーションの推進を通じて革新的な商品・サービスを提供していきます。
- 資本市場の皆さまに対しては、当社株価のバリュエーション改善と利益成長を通じた企業価値の向上を目指していきます。
- 従業員に対しては、株式報酬制度等の導入や最新テクノロジーの活用によって生産性の大幅な向上を図ることで、エンゲージメントを高めるべく努めてまいります。
- これらの要素が相互に関係し、新たな付加価値を生み出すことが、グローバルトップティアの保険グループに繋がると考えています。
- 7ページをご覧ください。

企業価値の向上に向けて

- ✓ 企業価値の視点では、次期中計においては国内トップレベル、その後2030年にグローバルトップティアの保険グループに伍する時価総額への到達を目指す。

バリュエーション改善+利益成長により株式時価総額向上



目指す時価総額
の水準

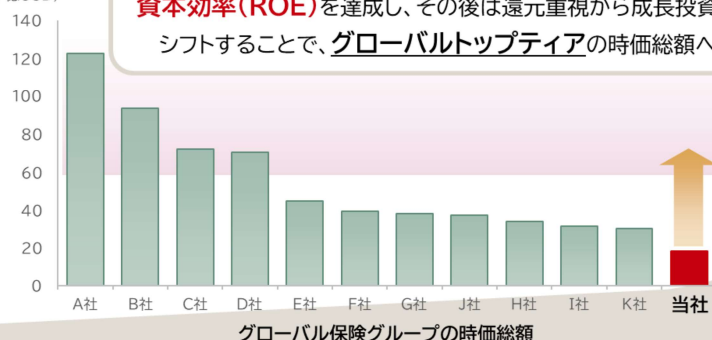
中期目線
(2026年に向けて)

国内トップレベル

長期目線
(2030年に向けて)

グローバルトップティア
レベル

(十億USD)



7

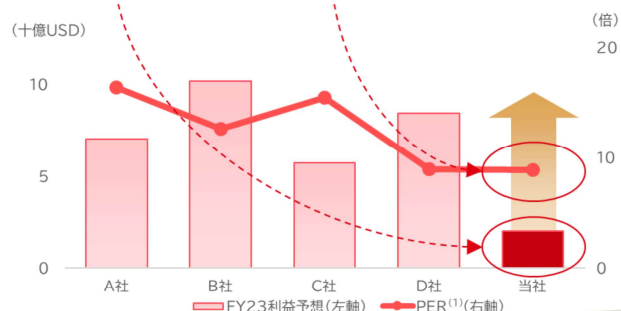
- 企業価値の視点では、次期中計において国内の保険グループの中でトップレベル、2030年にはグローバルトップティアの保険グループに伍する企業価値に到達することを目標として目指していきます。
- 現時点の当社株式のバリュエーションは、市場と会社両方からの期待値を下回る状況にあります。特に資本効率などの観点では、これを改善させることは、経営としての最大の優先事項であると認識しており、そのために現在の中期経営計画では、戦略的投資を厳選してセレクトティブに実施しつつも、株主還元により重きを置いた財務戦略を実行してきました。
- 今後も資本効率の改善に注力し、その結果、資本コストを上回る資本効率、すなわちROEが資本コストを安定的に上回るようになれば、当社株式のバリュエーションは改善すると考えています。まずは、次期中計期間中にはそのような状態を達成したいと思います。
- その後は、資本循環経営を更に進化させ、現在注力している株主還元から徐々に成長投資にシフトしていくことで、利益成長も加速さえ、グローバルトップティアに伍する水準の企業価値への到達を目指していきます。
- 8ページをご覧ください。

グローバルトップティアの水準の時価総額到達に向けて

- ✓ 現状の時価総額を、利益とPER、経済価値とP/EV倍率のそれぞれに分解。各指標について、グローバルトップティアの時価総額の達成に向けて引き上げていく。

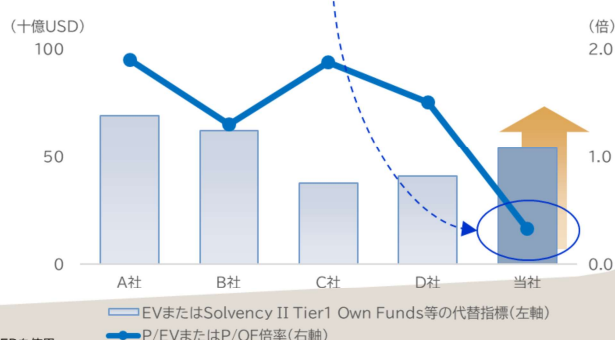
利益の視点

$$\begin{array}{ccc} \text{23年度修正利益} & & \text{マルチプル} \\ \text{予想} & & \text{(PER)} \\ \hline \text{2,700億円} & \times & \text{8.9倍} \\ & = & \text{2.4兆円} \end{array}$$



経済価値の視点

$$\begin{array}{ccc} \text{23/3年度末EV} & & \text{マルチプル} \\ & & \text{(P/EV倍率)} \\ \hline \text{7.3兆円} & \times & \text{0.33倍} \\ & = & \text{2.4兆円} \end{array}$$

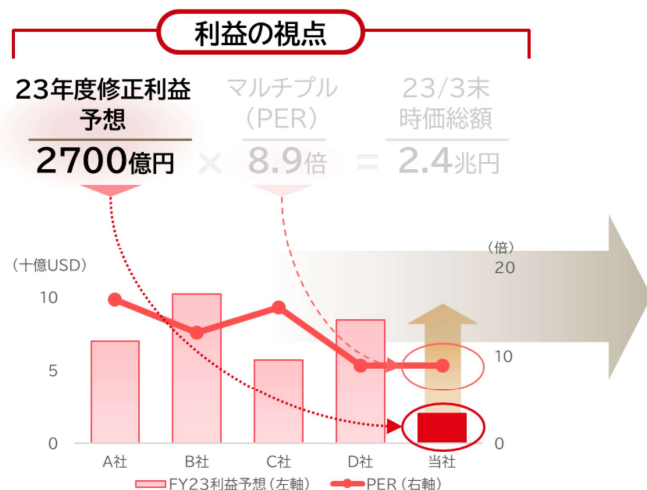


(1) 当社はノーマライズの利益として2023年度修正利益予想に基づくPERを使用。他社はBloombergより取得した2022年度の実績ベースPERを使用。

- 必ずしも企業価値イコール時価総額とは限りませんが、ここでは、現在の時価総額をどのようにして引き上げていくべきかという観点で、時価総額を利益の視点、経済価値の視点のそれぞれに分解しています。
- 利益の視点では、2022年度の修正利益から一過性の要因が剥落したものとして、2023年度の利益を現時点のノーマライズの実力値と考え、3月末の時価総額から逆算したPERと合わせて、利益の実額とマルチプルの双方を引き上げていく必要があります。
- 経済価値の視点では、各社で測定している経済価値の指標が異なるためにApple-to-appleでは比較できないものの、当社の経済価値指標であるEVと時価総額から逆算したマルチプルであるP/EV倍率は低位な水準にあり、これを引き上げなければ、本質的な時価総額の拡大には繋がりません。
- 9ページをご覧ください。

時価総額向上を実現するための利益成長に向けた取組み

- ✓ 利益面の成長を実現するために、国内保障事業の成長回帰、保険周辺領域の成長、コスト削減の加速、海外事業の成長について、確固たる決意のもと達成に向けた取り組みを進める。



国内新契約の成長回帰

- ✓ 新契約の回復を通じた保険関係損益の維持・拡大

保険周辺領域の成長の実現

- ✓ 保険事業に留まらず、お客さまのWell-being向上に資する周辺領域の事業成長をデジタル活用により加速

コスト削減取組みの加速

- ✓ 既存事業に係る固定費300億円削減の着実な実行、削減額のさらなる積み増し

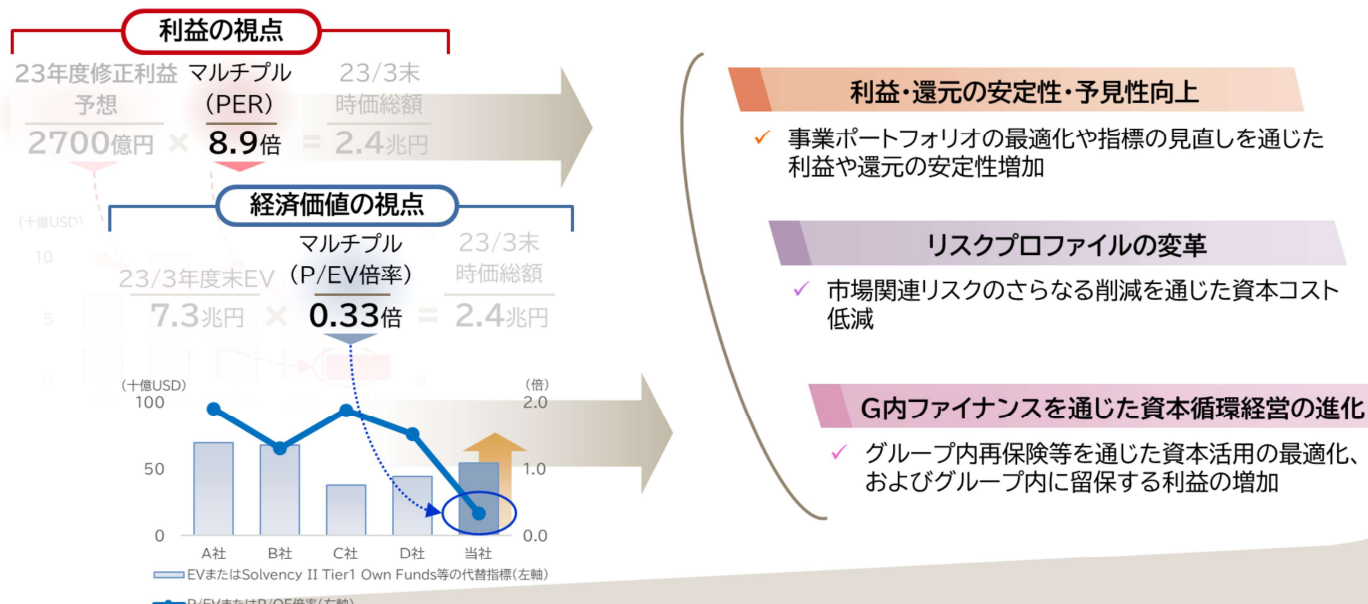
海外事業の着実な成長

- ✓ 成熟市場の安定的な利益貢献と、成長市場の果実の獲得

- まず、利益の実額とマルチプルの双方を引き上げていくにあたり、まずは利益自体の成長に向けた取組みをこちらで示しています。
- 国内の新契約は、第一フロンティア生命は好調であるものの、第一生命は低迷している状態にあり、新契約業績を反転させて成長に回帰することを通じて、将来にわたる保険関係損益の維持・拡大を図っていくことが、グループの最重要課題であると認識しています。
- また、伝統的な保険商品・サービスだけでなく、保険周辺領域の事業についても、デジタルテクノロジーを活用しながら成長させていく必要があります。
- さらに、トップラインだけでなくボトムラインの観点で、既存事業に係る固定費を300億円削減する取組みを着実に実行するとともに、削減額のさらなる積み増しに向けた取り組みを進めています。
- 海外事業については、当社のグロースドライバーとして、成熟市場においては安定的なキャッシュフロー貢献、成長市場においては中長期的な利益規模の拡大を目指してまいります。詳しくは2024年度から始まる次期中計の中で述べたいと思いますが、収益に占める海外事業の比率については、2027年から始まる次々期中計の中では過半を超えてくると考えています。
- 10ページをご覧ください。

時価総額向上を実現するためのマルチプル改善に向けた取組み

- ✓ マルチプルの改善を実現するために、事業ポートフォリオの拡大による分散効果の向上、リスクプロファイルの変革、グループ内ファイナンスを通じた資本循環経営の進化に向けた取り組みを進める。



10

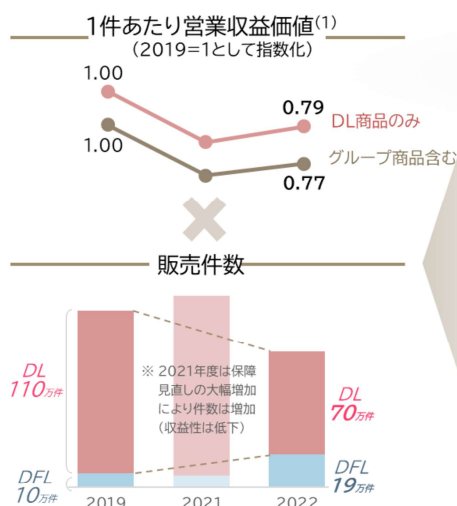
- 次に、マルチプルの改善に向けた取組みについてです。
- マルチプルは将来的な成長期待も織り込まれますので、先ほどの利益実額の成長に向けた取組みとセットになる形となりますが、まずは利益と還元の安定性・予見性を向上させること、当社業績等の複雑な現状をよりシンプルに透明性を高めることを目指します。
- また、市場関連リスクをさらに削減する形でリスクプロファイルを変革し、資本コストを低減することと、ROEの改善を並行して進めることで、マルチプルを引き上げていきます。
- さらに、グループ内再保険等を通じて、グループ内の資本を最適活用することで、資本循環経営をより進化させる取組みを進めてまいります。
- これらの取組みについて、一つずつ説明します。
- 11ページをご覧ください。

国内新契約の成長回帰に向けて - ①

- ✓ 足元のDL生涯設計デザイナーチャンネルにおける新契約販売は苦戦。既契約のお客さまを中心とした営業活動による新たなお客さまづくりの遅れや生涯設計デザイナーチャンネル体制改革を企図した運営変更等を背景として、在籍者数・活動量・個人能率といった指標が低下傾向。

国内新契約の成長回帰に向けて

DL新契約低迷の要因分解



新たなお客さまづくりの遅れ

既存のお客さまへのご提案・契約品質に重点を置いた営業活動を進めてきた中、マイナス金利導入以降の予定利率低下とコロナ禍で新規顧客開拓が一層減速

採用厳格化等による在籍者数減

(上段: 生涯設計デザイナー数
(ライフプロフェッショナル職を含む))
(下段: 上記のうち1年目を除く人数)

活動量

(1人あたり年間販売件数)

低下

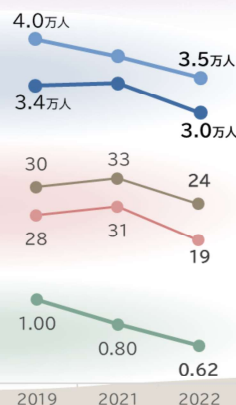
(上段: グループ商品含む
下段: DL商品のみ)

個人能率

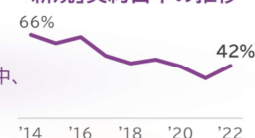
(1人あたり営業収益価値⁽²⁾)

低下

(2019=1として指数化)



DLの新契約件数のうち「新規」契約占率の推移



生涯設計デザイナーチャンネル体制改革に向けた運営変更

過去 (2019年度以前)	2022年度
トップダウン 目標	ボトムアップ 目標
奨励策あり	全面的に廃止
指導者層評価上の 定量ウェイト 7割	指導者層評価上の 定量ウェイト 3割

(1) 各期の営業収益価値(営業部門の獲得収益を表す当社独自の指標であり、経済環境の変動要因を除外した新契約価値に相当)を分子、件数を分母として計算
(2) 上記分子に対して、入社初年度を除く生涯設計デザイナー数を分母として計算

11

- まずは、国内新契約の成長回帰を図る上で、第一生命における新契約業績の現状についてお示します。
- コロナ前の水準と比較すると、第一生命の生涯設計デザイナーチャンネルにおける販売件数、そして1件あたりの収益指標は、ともに大きく下回っている状況です。
- この要因としては、従来から既存のお客さまへのご提案、および契約品質に重点を置いた営業活動を進めてきた中で、マイナス金利導入以降の予定利率低下を通じた商品魅力の減退、そしてコロナ禍が拍車をかける形で新たなお客さまづくりに向けた活動が一層減速したことが背景にあります。
- 加えて、生涯設計デザイナーチャンネル体制の改革に向けた運営変更を行っていく中で、量より質を重視した採用運営、そして新人の教育期間を1年間に拡大したことによる生涯設計デザイナーの実働数の減少が、足元の販売件数の下押し要因となっています。
- また、既存のお客さま向けの活動から新たなお客さまの開拓に向けたシフトが進まない中で、トップダウンの目標や奨励策の廃止、指導者層の評価基準の変更といった営業現場の改革を進める中で、営業員に対する活動管理を十分に徹底しきれておらず、1人あたりの活動量、個人能率についても低下傾向にあります。
- これらの状況を打開すべく、今年度より、新たなお客さまづくりに重きを置いた営業活動を推進するための打ち手を実行してまいります。
- 12ページをご覧ください。

国内新契約の成長回帰に向けて - ②

- ✓ 新たなお客さまとの接点創出を促すタッチポイント商品の拡大と活用推進、目標設定や奨励策の運営見直し、保障と資産形成・承継の一体的な価値提供のさらなる推進を通じて、新契約業績の反転を図っていく。

国内新契約の成長回帰に向けて

新契約の反転に向けた取組み

新たなお客さまづくり の遅れ

採用厳格化等による
在籍者数減

活動量低下

個人能率低下

生涯設計デザイナーチャネル
体制改革に向けた運営変更

商品政策

- タッチポイント商品を活用した新たなお客さまとの接点創出
(資産形成商品、ペット保険、提携先保険商品、etc.)
- 既存の商品ラインアップを補完し、新たなお客さまにアプローチできる新商品の開発・提供

制度・運営

- コンプライアンスの遵守を前提とした目標運営・奨励策の再開
- 採用・育成取組みの強化
- 本社主導のリーズ創出
- デジタルを活用した営業職員の活動管理・営業支援

コンサルティング

- 保障と資産形成・承継の一体的なご提案、生涯設計プランの使いやすさ改善と生涯設計デザイナーの習熟度向上を通じて、提案力・説明力を強化し1件単価を上昇



- 商品面では、近年注目が高まっている資産形成に係る商品や、昨年度に買収したアイペットのペット保険、さらには提携先の保険商品も含め、新たなお客さまとの接点創出を促すタッチポイント商品の拡大と活用を推進していきます。
- 加えて、既存の商品ラインアップを補完し、新たなお客さまにアプローチすることに主眼に置いた新商品の開発・提供に取り組んでまいります。
- 制度・運営面では、コンプライアンスの遵守を前提とした上で、ボトムアップだけではなく会社として目指すべき水準を踏まえた目標運営の見直しや、奨励策の再開を行います。
- また、生涯設計デザイナーの採用・育成をより強化し、人財の質にこだわりつつも適正水準の在籍者数の確保に努めます。
- さらに、本社主導で営業活動先のリーズを創出して提供する取組みを進めるとともに、今後デジタルを活用した営業職員の活動管理・営業支援を推進してまいります。
- コンサルティング面では、保障と資産形成・承継の一体的な価値提供をさらに推進していきます。昨年度から新生涯設計プランを導入したことにより、時間は要しているものの1件あたり単価は緩やかに上昇傾向にあります。
- 生涯設計プランの使いやすさをさらに改善するとともに、生涯設計デザイナーの生涯設計プランに対する習熟度の向上を図り、ご提案・ご説明にかかるコンサルティング力を強化することで、お客さまから当社の商品・サービスをよりご評価頂けるよう取組みを進めてまいります。
- 13ページをご覧ください。

保険周辺領域の成長の実現に向けて - ①

- ✓ お客さまとのデジタル接点を強化すべく、資産形成プラットフォームを開発。ネット銀行のサービスを付帯することで、日常的な接点を強化するとともに、保険金・給付金等お支払後におけるお客さまとの取引関係の継続を図る。

保険周辺領域の成長の実現に向けて

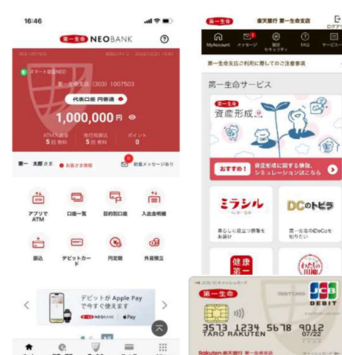
資産形成・承継領域

資産形成プラットフォーム『資産形成プラス』

- BaaS(アプリ) 銀行サービスの提供  
 - 資産形成サービス シミュレーション等 
 - 投資教育・情報発信 投資啓蒙コンテンツ、マーケット情報等
 - 金融商品取引 iDeCoオンライン申し込み等
- ➡ スタートアップやネット銀行の競争力あるサービスを融合

第一生命グループの各種サービスと連携
ミラシル・健康第一アプリ等

BaaS



シミュレーション



口座開設実績: 約3.3万件 (5/22時点)

13

- 保険周辺領域については、現中期経営計画で掲げている、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆といった体験価値に紐づく各事業の成長をさらに推進してまいります。
- まず、資産形成・承継領域においては、お客さまとのデジタル接点を強化すべく、資産形成プラットフォーム『資産形成プラス』を開発しました。
- 『資産形成プラス』にはお客さまの資産寿命の診断や、その延伸を図るためのシミュレーション機能、投資教育にかかるコンテンツやマーケット情報の提供など、スタートアップやネット銀行の競争力のあるサービスを融合したプラットフォームとして、お客さまの資産形成にかかるニーズに幅広くお応えしてまいります。
- また、住信SBIネット銀行、楽天銀行と提携し、BaaSと呼ばれるネット銀行のサービスを付帯することで、保険金・給付金等のお支払後を含めたお客さまとの日常的な接点創出を可能としています。今年1月のサービス開始以降、足元の口座開設数は3.3万口座と順調に推移しています。
- また、14ページをご覧ください。

保険周辺領域の成長の実現に向けて - ②

- ✓ 健康保険組合向けサービスHealstep®の導入を通じて、従業員の健康増進と健保の医療費適正化を推進。今後も健康寿命の延伸に貢献する体験価値の創造に向けて、グループ一体となって取り組む。
- ✓ また、ipet買収によるペット保険事業への参入や、まちづくりを通じて、人々のwell-being向上に資する取組みを拡大。

保険周辺領域の成長の実現に向けて 健康・医療、つながり・絆領域

Healstep®を通じた 健保・企業向け支援拡大



データヘルス計画の推進による、疾病・重症化予防への効果的な介入と医療費適正化・事務負担削減支援

健保と企業の コラボヘルス推進



従業員の健康増進等を通じた、個人の活力・生産性向上と、組織の活性化の支援

ipet買収を完了

2022/11/8

2023/1/10

TOB

1/17

子会社化

(議決権99.23%取得)

スクイズアウト

(株式売渡請求)

3/3

100%子会社化

- DL・アイペット間の人財相互派遣を開始
- 両社の顧客基盤を活用したクロスセル拡大

地域・社会のつながり構築

SETAGAYA Qs-GARDEN (世田谷キューズガーデン)

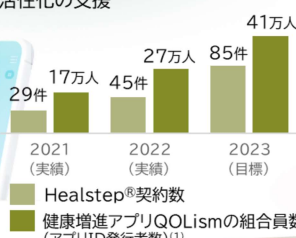
世田谷区の旧「第一生命グラウンド」(約9ha)を開放し、多世代集合住宅、スポーツ施設、コミュニティ施設等を配した地域の人々のwell-beingを高めるまちづくりを実施⁽²⁾



2023/3/25に行われた
まちびらきの様子



QOLismアプリは
2022年度グッドデザイン賞
を受賞しました



(1) 最大アプリ利用可能者数

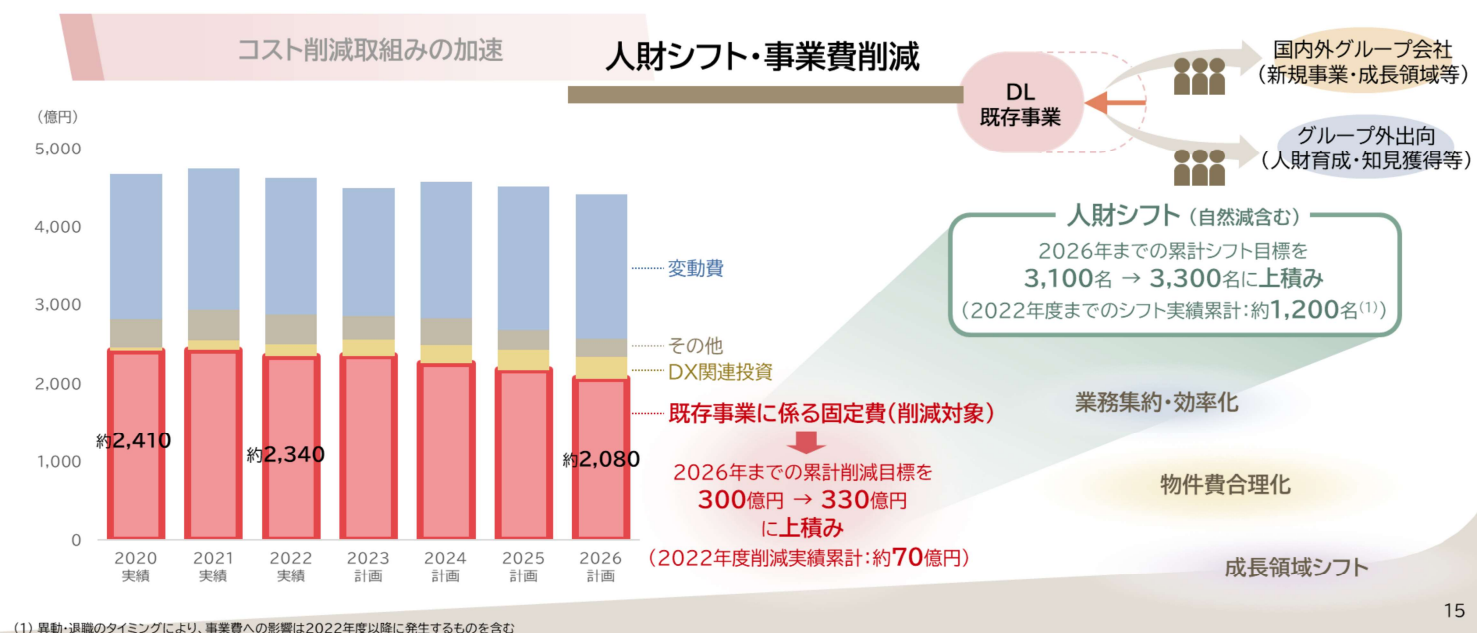
(2) 丸紅都市開発株式会社、相互住宅株式会社、NTT都市開発株式会社、野村不動産株式会社との共同プロジェクト

14

- 健康・医療領域においては、健康保険組合向けサービスHealstepの導入を通じて、従業員の健康増進と、健康保険組合の医療費適正化に取り組んでいます。
- しかし、健康・医療領域においては、まだスケールを伴う事業を立ち上げるには至っていませんが、今後M&Aも含めて、スケールと戦略的インパクトを伴う事業の立ち上げ・獲得を目指していきます。
- つながり・絆領域においては、昨年度にアイペットの買収手続きを完了しました。
- 第一生命とアイペットの間での人財相互派遣を開始し、今後は両社の顧客基盤を活用したクロスセルの拡大に向けて取組みを進めてまいります。
- 15ページをご覧ください。

コスト削減取組みの加速

- ✓ 人財シフトおよび事業費削減について、計画を上回る進捗で着実に実行し、2026年度までの累計目標を上積みするとともに、さらなる検討余地を模索。



(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

15

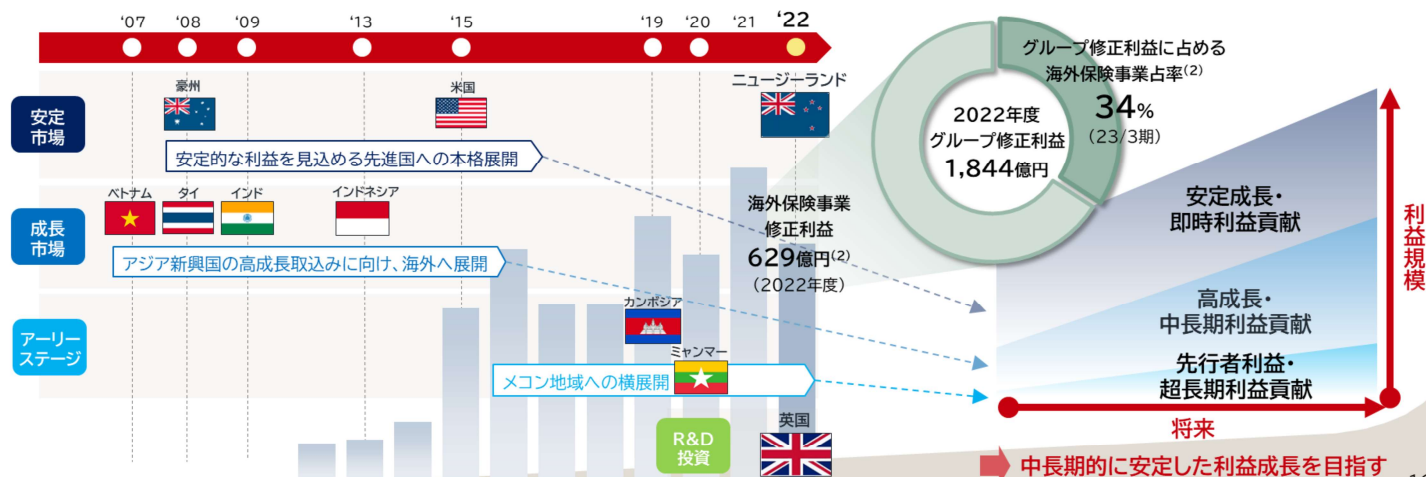
- 利益水準を引き上げるために、トップラインだけでなくボトムラインからのアプローチとして、コスト削減取組みも着実に実行してまいります。
- 退職による自然減を含む人財シフトの目標人数を引き上げること等を通じて、削減額についても目標を上積みし、削減を加速しています。
- 今後も事業費の合理化・最適化に向けて、削減が必要な領域の検討・精査を継続的に行ってまいります。
- 16ページをご覧ください。

海外保険事業の歩み

- ✓ 成長の異なる各市場においてバランスの取れた事業ポートフォリオ運営を行い、各国のwell-beingに貢献。
- ✓ 2022年度のグループ修正利益のうち海外保険事業が占める割合は34%に増加。

海外事業の着実な成長

海外事業の成長の軌跡



(1) 2016年度までは持ち分利益、2017年度以降は修正利益。米国税制改正による一時益、プロテクティブののれん減損の影響は除く。(2) 米銀破綻等に伴い連結上修正後発事象として認識した損失については、2022年度に計上。

16

- 海外事業については、成長の異なる各市場においてバランスの取れた事業ポートフォリオ運営を行い、2022年度にはニュージーランドのパートナーズライフの買収、およびイギリスのYuLifeへの出資を行いました。
- 2022年度のグループ修正利益のうち、海外保険事業が占める割合は34%に増加しています。
- 17ページをご覧ください。

海外保険事業の着実な成長に向けて

- ✓ 主要な海外子会社における2023年度の修正利益は堅調に推移し、海外保険事業全体で約850億円を見込む。
- ✓ 伝統的生保事業の深化と新たな事業領域創出に向けた探索を実施し、さらなる成長に向けた挑戦を続ける。

海外事業の着実な成長

さらなる成長に向けた取組み

既存事業

FY2023
修正利益見通し

今後の取組み方針

Protective
プロテクティブ

約400億円⁽¹⁾

- ✓ 金利感応度の低い商品へのシフト
- ✓ 規律ある買収案件の精査
- ✓ リスク管理態勢の高度化

TAL
TAL

約250億円

- ✓ 保障性市場トップシェアを誇る事業基盤の維持・強化
- ✓ 周辺領域への進出機会の模索

DAI-ICHI LIFE

Gân bó dài lâu.
第一生命ベトナム

約150億円

- ✓ 各販売チャネルの基盤強化
- ✓ 契約品質の向上に向けた取組み

新規取組

深化

- ✓ 既存事業基盤の活用を含む、他地域への展開
- ✓ 国内外の既存事業高度化に資するケイパビリティを有する企業への出資・協業等

探索

- ✓ 新たな価値提供・新たな事業領域創出に裨益する企業への出資・協業等

グローバル経営の推進

- ✓ 海外グループ会社のCEO等で構成されるGlobal Leaders Committeeにて、海外事業戦略等について議論



(1) 米銀破綻等に伴い連結上修正後発事象として2022年度に認識した損失については除く。

17

- 海外保険事業の修正利益は、2022年度については金融市場の変動の影響を受けて減益となりましたが、2023年度は一時的要因が解消され、堅調に推移していく見込みです。
- 伝統的な生保事業の深化を通じて利益規模の拡大を図るとともに、新たな事業領域の創出や組織能力の獲得に向けた探索を行うことで、グループ全体のさらなる成長に裨益するべく挑戦を続けてまいります。
- 18ページをご覧ください。

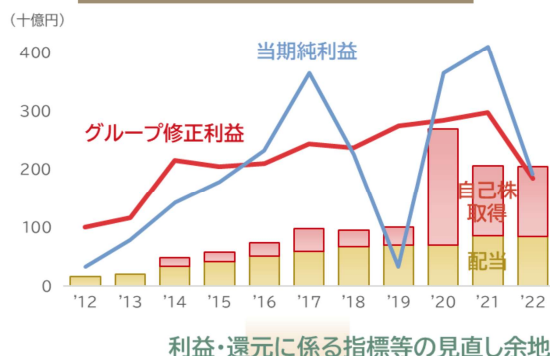
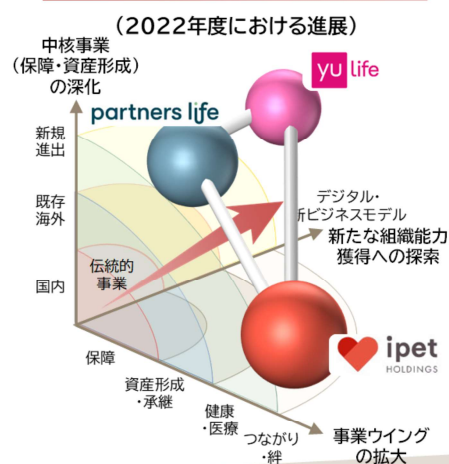
利益・還元の安定性・予見性向上に向けて

- ✓ 事業ポートフォリオの最適化を通じた分散効果の獲得や、利益・還元に係る指標等の見直しを通じて、それらの安定性・予見性を向上させることで、当社バリュエーションの改善を目指す

利益・還元の安定性・予見性向上

利益・還元指標のアライン

事業ポートフォリオの深化・探索



利益・還元に係る指標等の見直し余地

事業ポートフォリオの最適化による分散効果獲得

安定性・予見性向上を目指す

2022年度利益の下振れ要因

- 国内 コロナみなし入院支払
 - 今期解消
- DL ヘッジコスト
 - 今期減少見込み
- DFL 外貨標準責任準備金
 - 新契約・金利動向次第
- PLC 金利上昇による評価損
 - 金利動向次第
- 米銀破綻影響
 - 悪材料一旦出尽くし

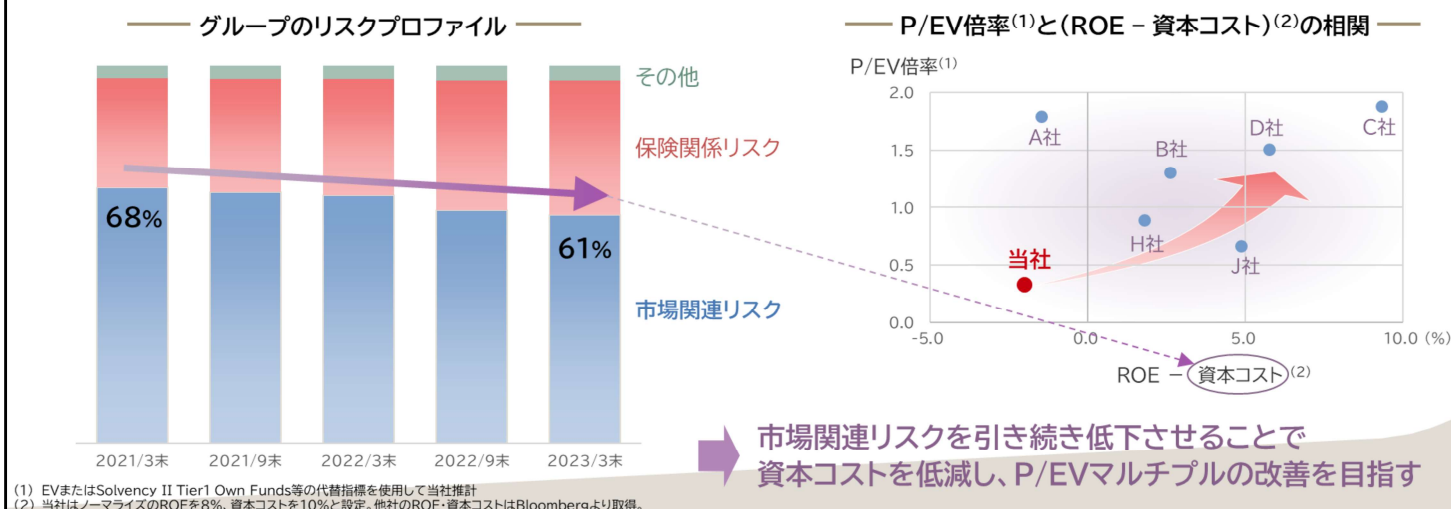
- マルチプルの改善に向けた取組みとしては、利益と還元の安定性・予見性を向上させることで、当社バリュエーションの改善を目指してまいります。
- そのために、事業ポートフォリオの最適化を通じて分散効果を獲得していくとともに、利益と還元に係る指標等の見直しを、次期中計に向けて検討していきます。
- 2022年度は、様々な要因により利益が大きく変動する結果となりましたが、特にマクロ環境に起因する変動については、利益の安定性や還元の予見性を損なう要因となり得ることから、見直しの余地を精査した上で、安定性・予見性の向上に向けた検討を進めてまいります。
- 19ページをご覧ください。

リスクプロファイルの変革に向けて

- ✓ 現中計期間において、市場関連リスクは着実に低減。利益創出力の強化によるROEの向上取組みと合わせて、引き続き市場関連リスクの削減を進めることで、資本コストを低下させP/EVマルチプルの改善を目指す。

リスクプロファイルの変革

市場関連リスクの削減



19

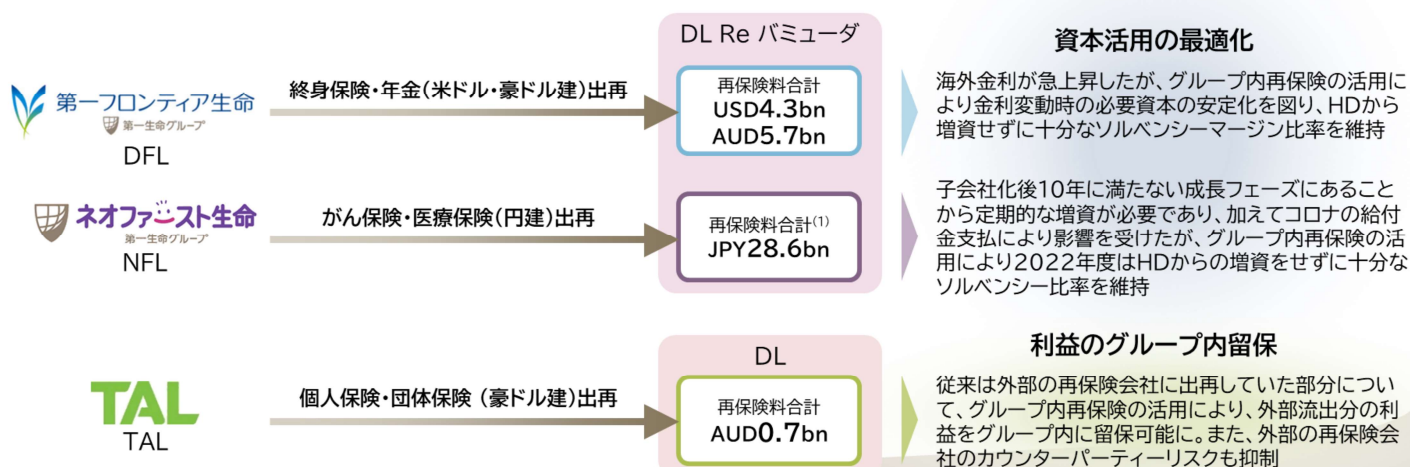
- マルチプルの水準は、ROEから資本コストを差し引いたスプレッドと一定の相関を示しますが、グローバルトップティアの保険グループをベンチマークとして、ROEの向上と資本コストの低下によるマルチプルの改善を目指してまいります。
- 利益創出力の強化に向けた取組みを通じてROEを向上させることとセットになりますが、資本コストの低減に向けて、グループのリスクプロファイルの変革を進めていきます。
- 現中計期間において目標として掲げていた市場関連リスクの削減は着実に進捗しましたが、まだ市場関連リスクが保険関係リスクを上回っている状況にありますので、引き続き市場関連リスクの削減を進めることで、資本コストの低下と、それによるマルチプルの改善に取り組んでまいります。
- 20ページをご覧ください。

グループ内ファイナンスの活用を通じた資本循環経営の進化に向けて

- ✓ 再保険を始めとしたグループ内ファイナンスにより、資本活用の最適化やグループ内に留保する利益の向上を実現し、資本循環経営のさらなる進化を目指す。

グループ内ファイナンスの活用を通じた 資本循環経営の進化

グループ内再保険の活用



(1) 初年度年換算保険料ベース

20

- グループ内ファイナンスの活用を通じた資本循環経営の進化についても、マルチプルの改善に資する取組みとして注力してまいります。
- 特にグループ内再保険については、2021年にバミューダに再保険会社を設立して以降、取組み実績が大きく拡大しました。
- 第一フロンティア生命やネオファースト生命では、2022年度において、コロナ支払や海外金利上昇による影響を受けていたものの、グループ内再保険を活用することで、増資を実施せずに十分なソルベンシー・マージン比率を維持。そして、資本を有効活用することもできました。
- また、TALにおいては、従来は外部の再保険会社に出再していた部分について、グループ内再保険の活用により、外部流出分の利益をグループ内に留保することが可能となりました。
- グループ内再保険による、このような資本活用の最適化や利益のグループ内留保といった成果の創出を通じて、マルチプルの改善を図ってまいります。
- 私からの説明は以上です。

中期経営計画主要KPIの状況

21

- CFOの西村です。
- 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。
- 次の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・23/3期 削減合計額
約**△5,300**億円
(対3か年目標進捗率 95%)

資本充足率
(ESR)

23/3末
226%
(前期末比 △1%pt)

金利リスクを中心に高い進捗

資本・キャッシュ創出

子会社からの
キャッシュ
レミタンス
(配当送金)

21/3-23/3期
送金合計
約**7,300**億円
(うち23/3期 約2,600億円)

23/3期送金率
約**140%**
(対修正利益、22/3期95%)

当初想定以上の送金額を確保

資本・キャッシュ配賦

株主還元

21/3末合計
約**6,800**億円
(うち自己株式取得 4,400億円)

戦略的投資
(持株会社)

21/3末合計
約**2,300**億円
(NZパートナーズライフ社買収等)

株主還元拡大と規律ある投資

- こちらは資本・財務面に関する取組みの23年3月末時点での振返りを示しております。
- まず、リスクコントロールについて、市場関連リスクの削減は、引き続き順調に進捗しております。中計経営計画において掲げる3か年の目標に対する進捗率は、23年3月末時点で95%となりました。資本充足率は、上半期に海外金利を中心にボラティリティの高い金融市場環境となりましたが、継続的なリスク削減取組みの成果等により前期末からほぼ横ばいの水準を確保しています。引き続き適切にリスクをコントロールし、リスクプロファイルの改善と安定的な財務健全性の確保に努めてまいります。
- 続いて、資本・キャッシュ創出についてです。グループ修正利益の22年度通期予想は未達となりましたが、グループ各社との協議を踏まえ、各社からの23年3月期業績に基づく持株会社への送金額は、当初想定の2,400億円を超える2,600億円を確保しました。その結果、送金率は全体で100%を上回る約140%となりました。
- 最後に、資本・キャッシュ配賦についてです。先日、上限1,200億円の自己株式取得を公表しましたが、本中計期間の株主還元実績は合計で約6,800億円となり、当社の目指す株主還元の拡充を着実に実行しております。戦略的投資の実績は、アイペット社へのTOBを含め、希少な投資機会をセレクトティブに捉え、中計期間合計で、約2,300億円となりました。引き続き、子会社からの配当強化によるHDキャッシュ確保により、株主還元の充実と成長に向けた戦略的投資の両立を目指してまいります。
- 次の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

資本効率

市場評価⁽¹⁾

グループ
修正利益  23/3期
1,844億円
(前期比 △38%)

グループ
新契約価値  23/3期
878億円
(前期比 △31%)

修正ROE
(会計)  23/3期
5.0%
(前期比 △3.0%pt)

ROEV
(経済価値)  23/3期
3.9%
(経済前提と実績の差異の影響
△5.6%pt)

相対TSR
(21/3~23/3末)
対グローバル競合10社
第**4**位
(騰落率+37%)

減益要因は一過性/新契約獲得低迷

海外金利上昇等の経済環境要因が資本効率を押下げ

相対TSRは前期より低下

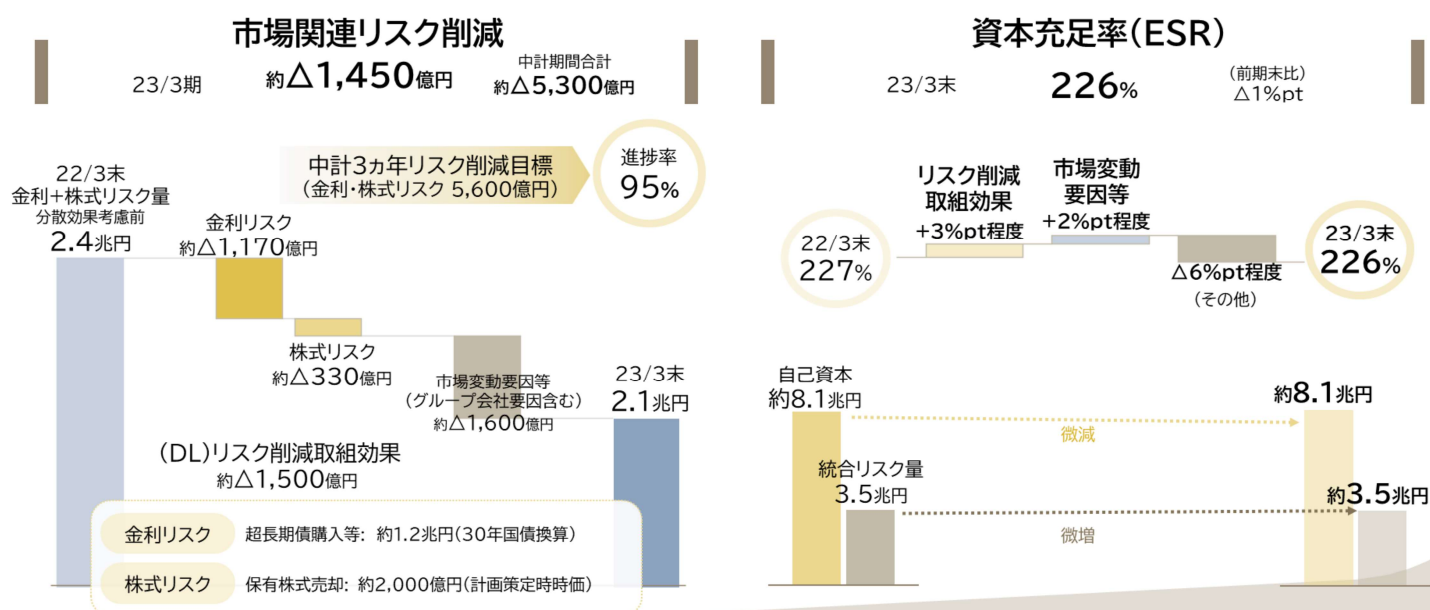
(1) Bloombergより当社算出

23

- 23年3月期の業績および市場評価 (TSR)を示しています。
- 相対TSRは、前期末にグローバル他社対比で第2位と好調であったところから順位を落とし、23年3月末時点で第4位となっております。
- 続いて、グループ修正利益は、主に、第一生命における新型コロナ関連のお支払いの増加や第一フロンティア生命や米国プロテクトイブにおける海外金利上昇の影響等が重しとなり、前期を下回る水準となりました。
- また新契約価値は、外貨建貯蓄性商品の魅力が高まり第一フロンティア生命の販売が大きく伸びたものの、第一生命における自社商品の販売低迷が継続した影響で、前年に引き続き想定を下回る結果となりました。
- 第一生命においては、先ほど菊田よりご説明させていただいたとおり、生涯設計デザイナーチャネルの販売に関して、運営の見直しや、新商品対応、アイペットや提携先商品を含めた新たなお客さまとの接点創出等を通じて、新契約価値回復に向けた取組みを推進しています。
- 23年3月期の販売が好調だった第一フロンティア生命や米国プロテクトイブの反動減等により、24年3月期のグループ新契約価値の見通しは前期並みの水準となります。
- 次の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の進捗は計画比95%まで進展。リスク削減取組みに加え市場要因もリスク量削減に寄与
- ESRは、買収による保険リスク増加や株主還元による自己資本の減少の影響等により、前期比概ね横這い



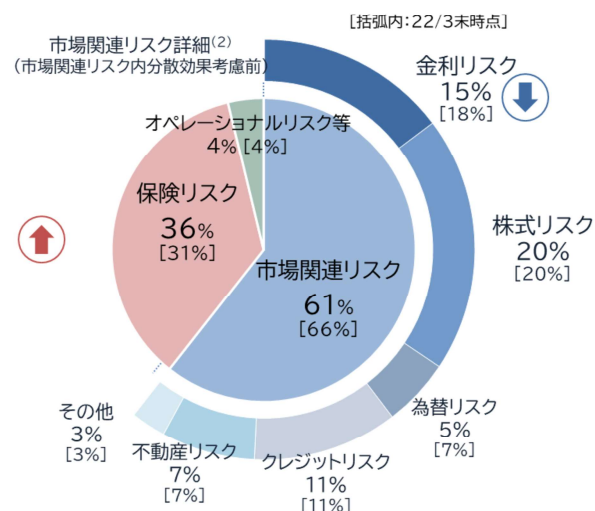
24

- ここでは市場関連リスク削減について詳細を記載しています。
- リスク削減取組み計画に基づき、超長期債の購入を着実に実施し、金利リスク削減を進めました。株式リスクの削減についても、当初計画に沿って、順調に残高削減を進めました。
- これらの取組みを行うことで、金融市場環境が大きく変化する中にありながら、ESRは226%と前期末と同水準を確保しました。統合リスク量は、リスク削減や市場変動要因により市場関連リスクは減少しましたが、ニュージーランドパートナーズライフ買収等で保険リスクが増加したこと等で前年末対比微増となりました。一方、自己資本は株主還元によるキャッシュアウト等もあり、微減となりました。
- なお、市場関連リスクの削減は、23年3月期の取組み実績△約1,450億円を含め、リスク削減額は中計期間合計で約△5,300億円となり、現中計で掲げた目標対比の進捗は95%に達していますが、保険リスク中心のリスクプロファイルを目指して、引き続き取組みを継続していきます。
- 次のページをご覧ください。

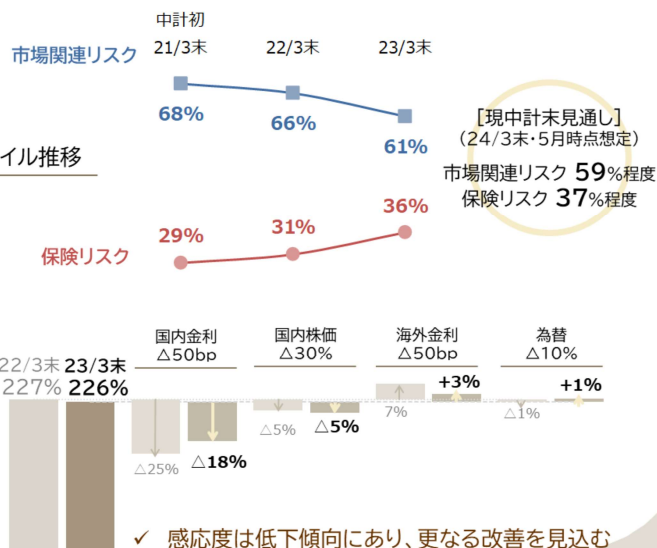
グループリスクプロファイル変革の見通し

- ・ 市場関連リスクの占率は着実に減少し、グループリスクプロファイルの改善は当初想定を上回って進展
- ・ 感応度は金利リスク削減取組みの進展やヘッジ外債残高削減に伴い、国内外の金利変動に対するリスク耐性が大きく改善

グループ統合リスク量内訳⁽¹⁾ (23/3末 保険・市場関連リスク間の分散効果考慮前)



リスクプロファイル推移



(1) 内訳にはグループ連結に伴う対価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

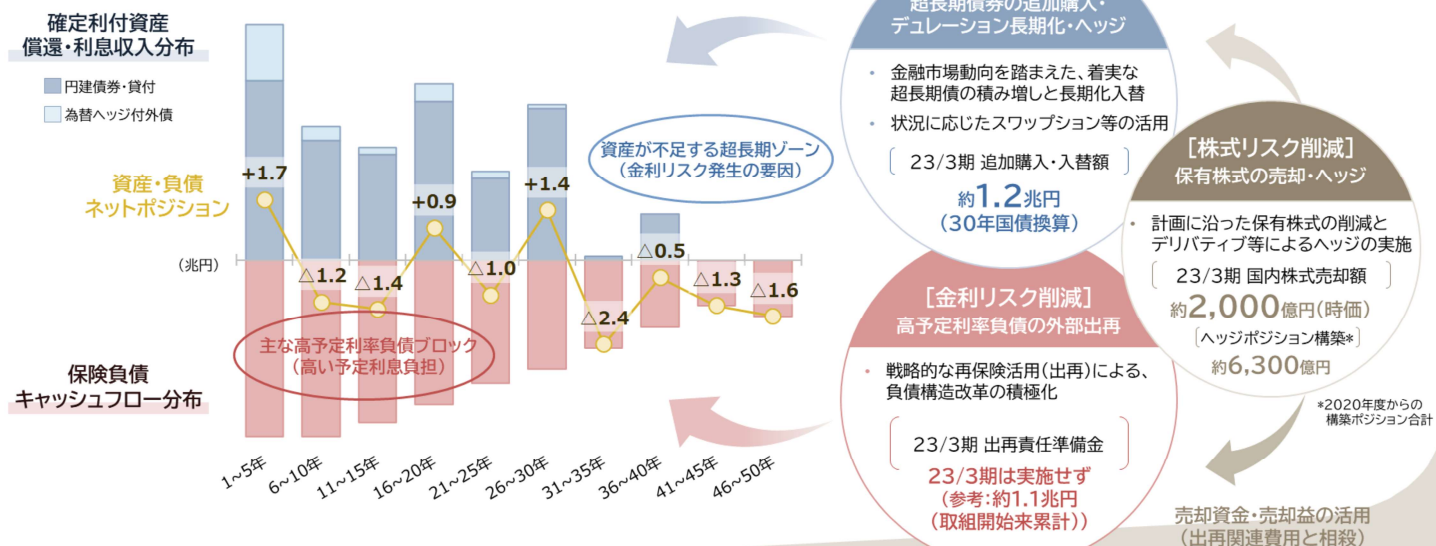
25

- グループのリスクプロファイルについてお示ししています。
- リスクプロファイルは市場関連リスク削減取組みの進捗が順調な事に加え、国内金利が上昇傾向にあること等から改善が見られており、23年3月末時点において、市場関連リスクが61%、保険リスクが36%となっています。引き続き市場関連リスク削減の取組みを進めることにより、23年3月末時点と経済環境が変わらない前提で、24年3月末の市場関連リスクは60%を切る水準となることを見込んでいます。
- ESRの金融市場に対する感応度も継続的に改善しており、安定性が高まっていることが確認できます。
- 27ページをご覧ください。

[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⁾



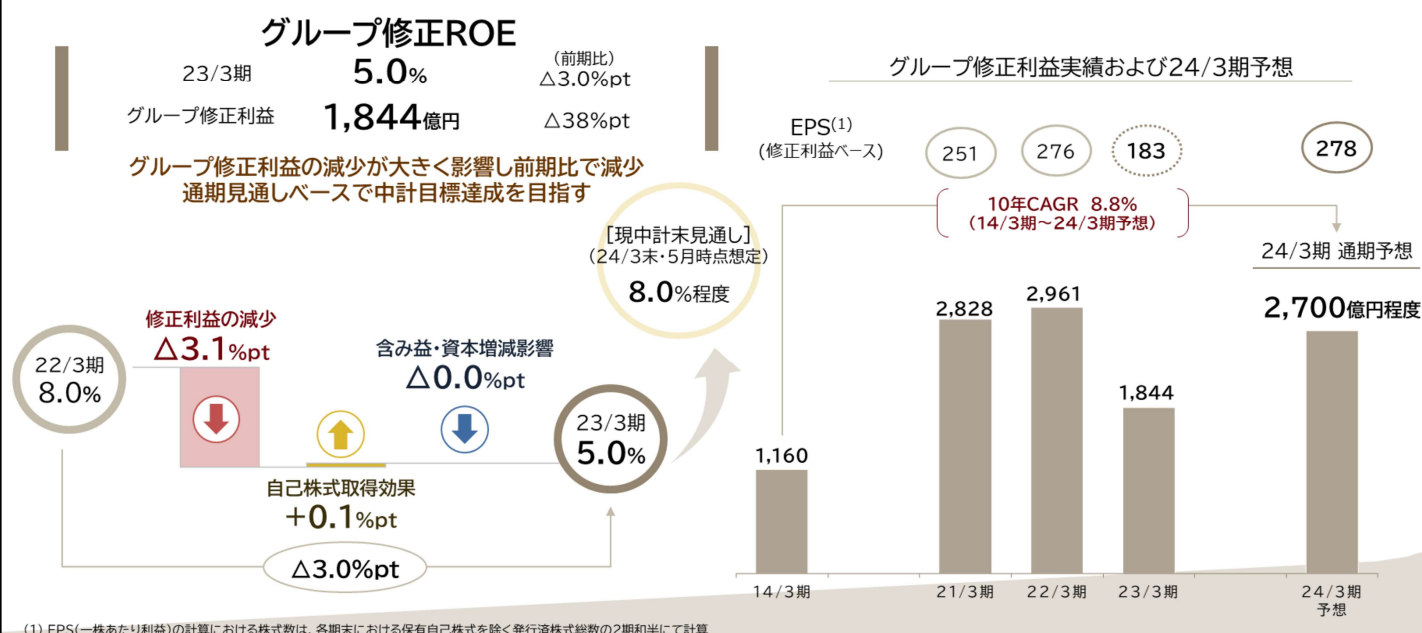
(1) 23/3期末における内部管理上の確定利付資産・保険負債キャッシュフローの概算値

26

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

グループ修正ROE

- グループ修正利益は、DLの新型コロナ関連支払やDFL・PLCにおける海外金利上昇に係る影響で前期比で減少
- 24/3期通期見通しは、23/3期の減益要因の多くが一過性であること等から、2,700億円程度への回復を見込む



- 23年3月期のグループ修正ROEについては、グループ修正利益の減少により5.0%と前期比で低下する結果となりました。
- 24年3月期については、23年3月期の業績に大きな下押し要因となった新型コロナウイルス関連の支払い負担や、海外金利上昇に伴う影響等からの回復によりグループ修正利益の通期見通しを2,700億円と予想しております。シリコンバレーバンクの破綻に端を発した金融市場環境の混乱等、外部環境は非常にボラタイルな状況ではありますが、重要KPIとして掲げておりますグループ修正ROE目標である「8.0%程度」の水準に回復させるべく、グループ一丸となって取り組んでいきます。
- なお、一株当たり修正利益（EPS）は、グループ修正利益の回復に加え、3期連続での大型自己株式取得を受け、来期は大幅に増加する見通しです。
- 次のページをご覧ください。

新契約業績（グループ新契約価値）

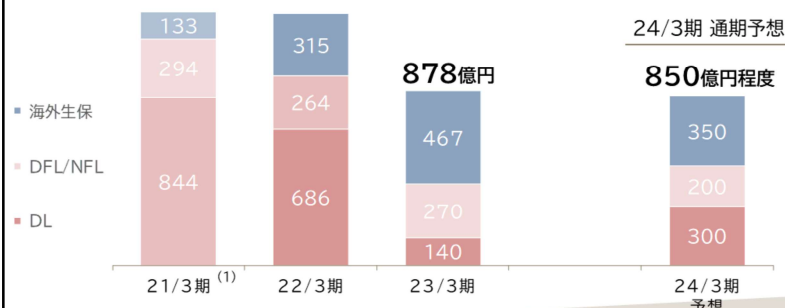
- ・ DFLや米PLCの販売が好調の一方、DL・NFLの販売が伸び悩み、グループ新契約価値は前期から減少
- ・ 24/3期見通しは、DLの底打ちにより850億円程度を見込む

グループ新契約価値

23/3期 実績 **878億円** (前期比) $\Delta 31\%$
アジア関連会社3社を含むグループ全体: 899億円

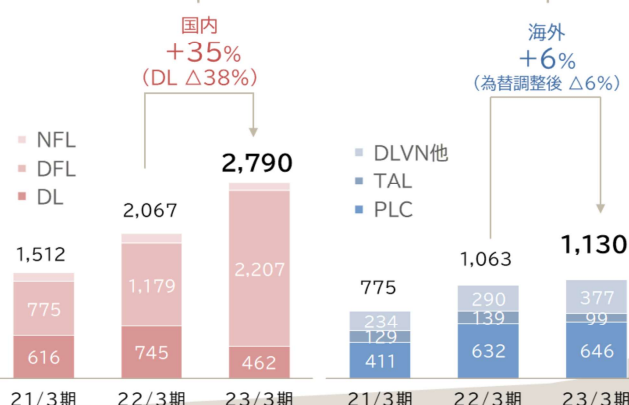
新契約 マージン	3.8% ⁽¹⁾	3.0%	1.6%
DL単体	5.4% ⁽¹⁾	4.2%	1.0%

(億円)



新契約年換算保険料 (ANP)

3,920億円
前期比 +25% (為替調整後+21%)



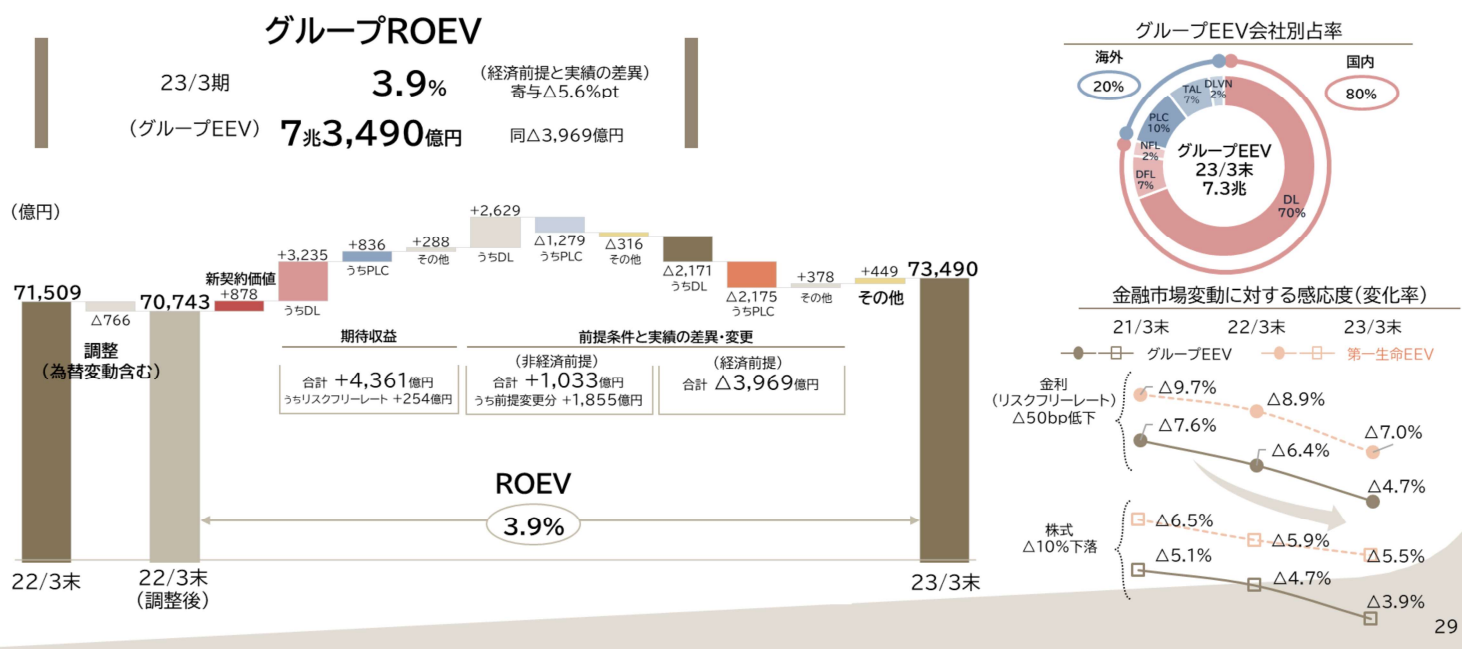
(1) 21/3期のDL新契約価値は、コロナ禍の特殊な状況に鑑み、生涯設計デザイナーの給与補償と営業関連固定費の一部(合計約500億円)を新契約価値計算上の費用に含めず、EEVの修正純資産より直接控除する取扱いを実施

28

- 15日の電話会議でもご説明いたしましたが、23年3月期の新契約実績のポイントは、第一フロンティア生命の販売が大きく伸びたことと、第一生命の販売が大きく低迷したこととの2点となります。第一生命の販売低迷はグループ新契約価値の低下につながりました。
- 24年3月期のグループ新契約価値の通期見通しは850億円と前期比でほぼ横ばいの水準となっております。前期に販売が好調だった第一フロンティア生命や、米国プロテクティブの反動減を見込んでいる一方で、第一生命の新契約価値については反転増を見込んでいます。
- 次のページをご覧ください。

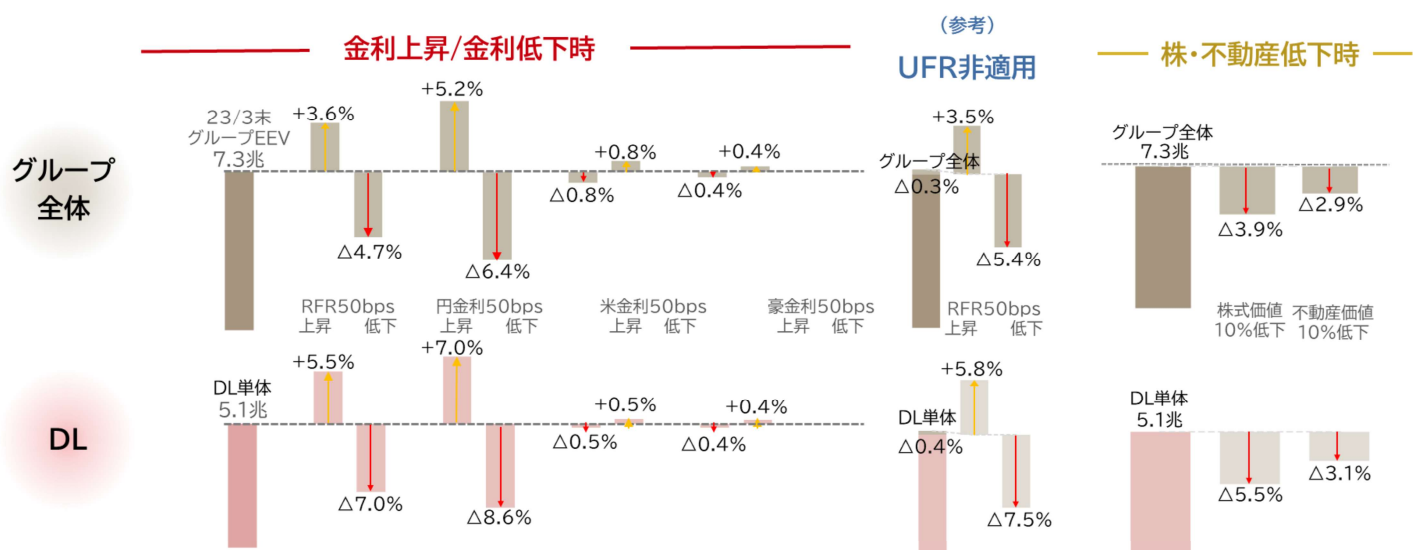
経済価値（グループEEV）

- ・ グループEVは新契約獲得に加え、RFRを超えるDLの運用収益やPLCの割引解放により増加
- ・ 一方、非経済前提の見直しはプラスとなったものの、海外金利上昇が円金利上昇によるプラスを相殺し前提との実績差はマイナス



- 株主還元や為替影響を除外したEV成長率は、国内金利上昇に伴う期待収益上昇に伴うプラスを、主に第一生命・プロテクトにおける金融市場変動に伴う前提条件と実績の差異がオフセットする形で、前期から約△1%減少し、3.9%の成長に止まりました。
- なお、市場関連リスク削減の継続により右下にお示ししているとおり金融市場に対するEVの変化率は引き続き改善傾向にあります。
- 31ページをご覧ください。

(参考)EEV感応度

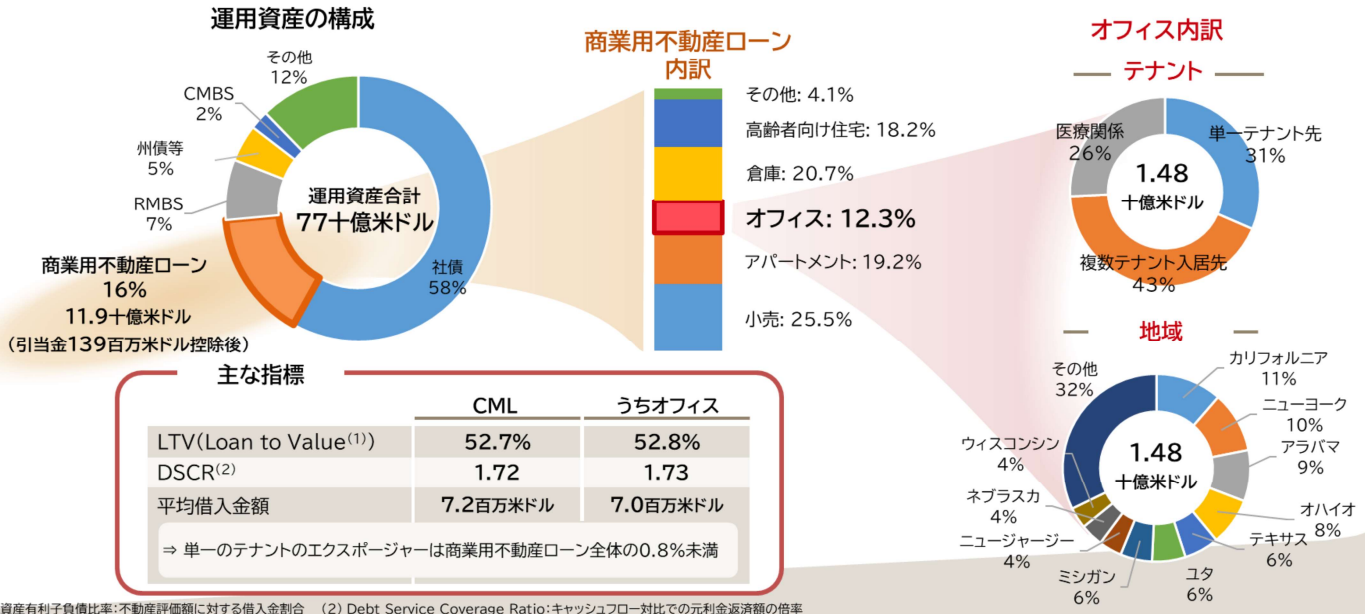


■ (このスライドに読み原稿はありません。)



米プロテクティブにおける商業用不動産ローンの状況（2023年3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
- ・ また、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
- ・ オフィス区分における今後3年間の償還予定の残高は23%程度

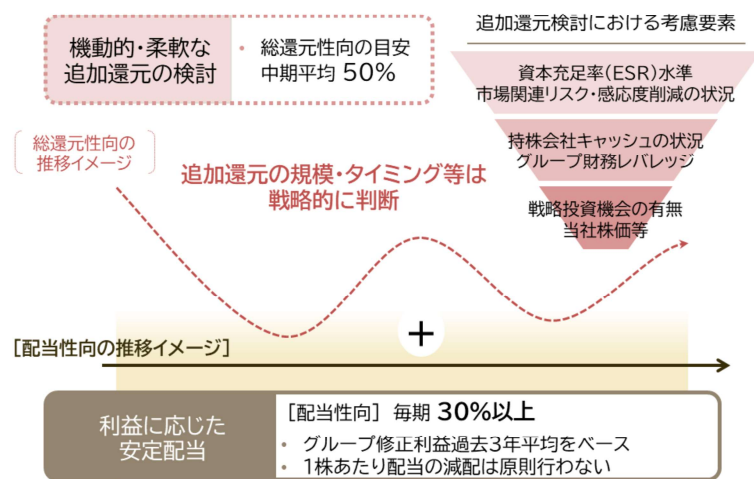


- 次に米国プロテクティブにおける資産運用のうち、昨今注目される商業用不動産ローンについてご説明いたします。
- 米国プロテクティブにおいては確定利付資産を中心とした投資を行っており、足元注目されている商業用不動産ローンについても約12十億ドルの投資を行っております。
- 投資に当たっては空室率の悪化が懸念されるオフィスの割合は12%に抑え、オフィスの中でも相対的に安定した貸出先とされる医療機関が26%となるなど、テナント種別や地域の分散を効かせることで、リスク分散を図っています。
- 各テナント毎のExposureはCML全体の0.8%未満となるなど、十分に分散の効いたテナント構成となっております。またLTV（Loan To Value）については50%強と、約6割程度とされる業界水準を下回る水準となっており、選別的に投資実行できているものと考えています。
- なお、オフィス区分における今後3年間の償還予定の残高は1/4程度となります。
- 次のページをご覧ください。

株主還元方針・還元実績

- ・ グループ修正利益は減益も、23/3期1株あたり配当金は予想を維持して86円で前期比3円の増配
- ・ 上限1,200億円の自己株式取得は、24/3末までに実施する予定

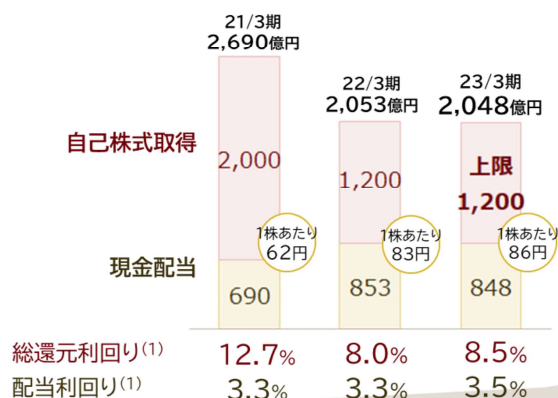
株主還元方針



【自己株式消却方針】
使途が見込まれない自己株式は保有しないものとし、使途が見込まれない自己株式を保有している状態が生じた場合には、適切な時期に自己株式の消却を行います

現中計(21/3末)以降の株主還元実績

株主還元 合計 約6,800億円



(1) 21/3末・22/3末・23/3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

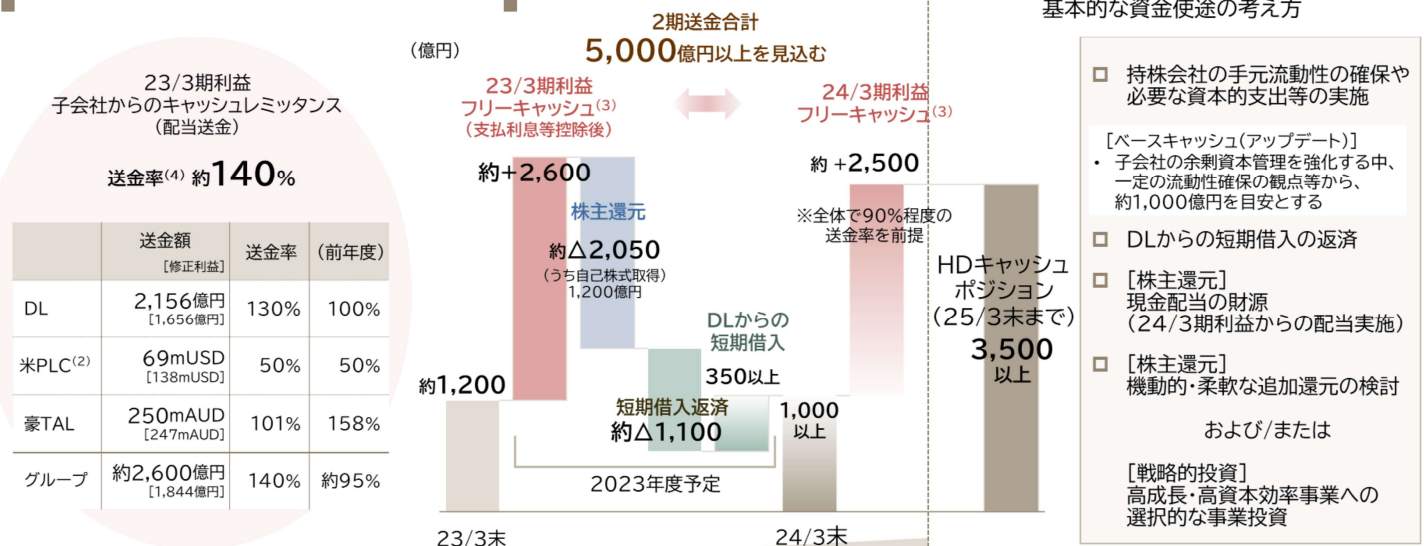
32

- 株主還元方針の考え方に変更はありません。
- 23年3月期のグループ修正利益は減益となりましたが、1株あたり配当金については、期初予想の86円を維持し、前期比3円増配の86円といたします。
- また、上限を1,200億円とする自己株式取得についても、決定済みです。
- 24年3月期の1株当たり配当金については期初予想を86円としております。
- 次のページをご覧ください。

持株会社(HD)キャッシュポジションの見通し

- ・グループ修正利益は減益も、DLからの特別配当実施等で、当初想定水準を上回る送金を実現
- ・2023年度の短期借入の規模については、戦略投資機会の有無等により機動的に判断

HDキャッシュポジションの推移⁽¹⁾⁽²⁾



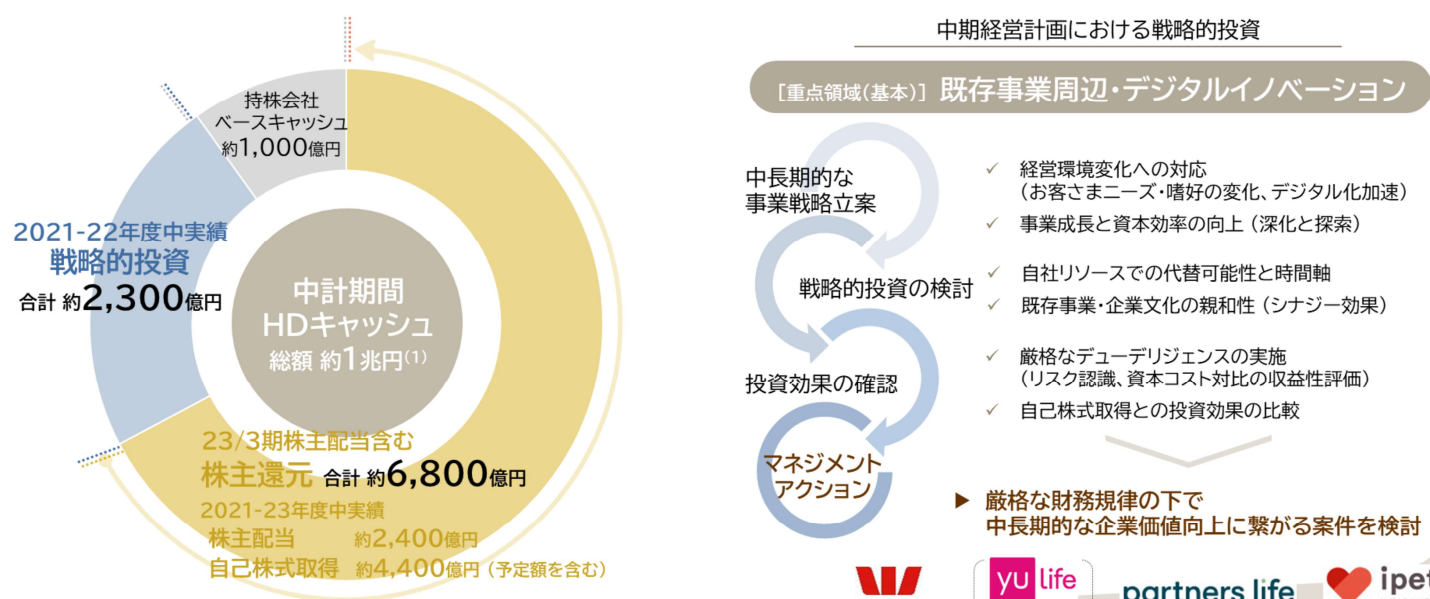
(1) 中間持株会社におけるキャッシュ残高・増減のほか、持株会社の手元流動性等の確保のために保持するキャッシュ残高を含む (2) 米PLC等の海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替え
(3) 子会社からの配当送金より、持株会社の支払利息等の費用を除外した金額 (4) 分母：修正利益、分子：各事業からの持株会社への送金額により計算

33

- 持株会社のキャッシュポジションをアップデートしています。
- 今期業績に基づく子会社からの配当送金額は、グループ各社と協議を行った結果、第一生命から500億円の特別配当を受領することを含め、当初想定2,400億円を超える2,600億円のキャッシュが確保できました。その結果、23年3月期のグループ修正利益に対するレミタンスレシオは約140%となりました。
- なお、第一生命からの短期借入については、現在の借入部分について返済を行った上で、戦略投資のオポチュニティー及びその規模等を考慮した上で、必要に応じて機動的に借入を行う方針です。
- それらを考慮した上で、24年3月期のグループ修正利益2,700億円に対するフリーキャッシュについては、現時点で90%程度の送金率を前提に約2,500億円を見込んでおり、25年3月末時点のキャッシュポジションについては、3,500億円を上回る見込みです。
- 次のページをご覧ください。

株主還元と戦略的投資の両立

- ・ 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



(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

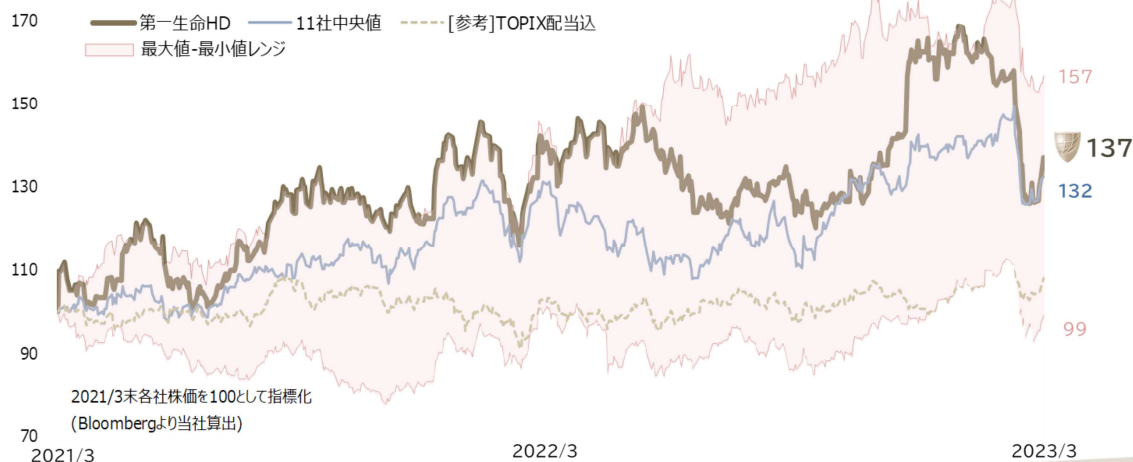
- こちらは、現中計期間の持株会社キャッシュの活用状況をまとめています。
- 中計開始時のキャッシュ残高に期間中のフリーキャッシュ創出を合算すると、合計約1兆円となります。ベースキャッシュ1,000億円を除いた約9,000億円のうち、今年度の配当支払い及び先日公表の自己株式取得1,200億円を合わせると、キャッシュ全体の約75%にあたる約6,800億円を株主還元の拡充に活用しています。
- 一方、戦略的投資では、既存事業周辺やデジタルイノベーション領域において、これまで合計で約2,300億円を実施してまいりました。いずれの案件も厳格なデューデリジェンスの下、投資先の事業特性等を踏まえた資本コストに対するIRRをベースに収益性を判断しており、引き続き、厳格な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セレクトティブに検討してまいります。
- 次のページをご覧ください。



相対TSR

- ・ 他社比の相対TSRは、国内新型コロナ感染拡大・海外金利上昇の環境下、第4位の水準

TSR推移(21/3末~23/3末)



TSR相対順位(23/3末)

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

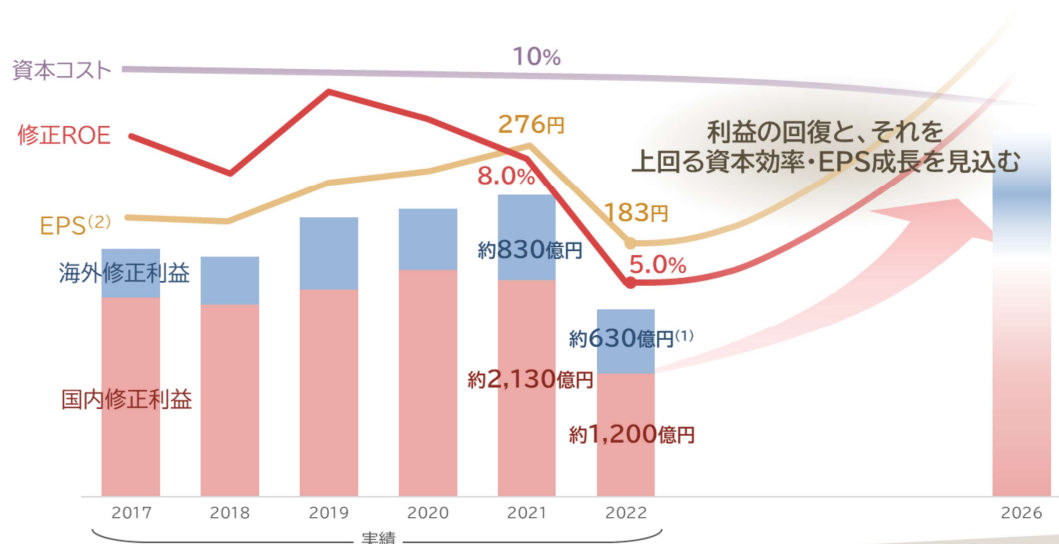
(1) TSR(Total Shareholder Return: 株主総利回り) キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総利回り

(2) 国内保険グループ5社(かんぽ生命保険、T&DHD、東京海上HD、MS&ADインシュアランスグループHD、SOMPOHD)海外保険グループ5社(Aflac、AXA、Manulife、MetLife、Prudential(米国))を比較対象として設定

- 相対TSRの状況です。
- 中計開始時からの相対TSRは23年3月末時点において4位となっておりますが、前年2位だった水準から低下しています。
- 相対TSRにおける優位性の回復に向けては、新契約価値の回復や事業ポートフォリオの分散拡大に加え、財務戦略についても、次期中計に向けてより一層のブラッシュアップが必要であるものと認識をしております。
- 次のページをご覧ください。

今後に向けて

- ・ 2022年度は、コロナみなし入院、海外金利急騰によるヘッジコストや評価損の発生、米銀破綻影響等の影響を受け各種指標が下振れしたものの、2023年度は利益に加えて資本効率やEPSが成長軌道に回帰していく見込み。



(1) 米銀破綻等に伴い連結上修正後発事象として認識した損失については、2022年度に計上。(2) 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

36

- 2022年度の業績は、コロナのみなし入院にかかる給付金支払の増大や、海外金利急騰によるヘッジコスト負担の増加や評価損の発生、さらに米国金融不安等の影響を受け、利益や資本効率、EPSといった指標が低下しました。
- 2023年度については、これらのマイナス要因の解消に伴い、ノーマライズな利益水準を捉え、成長軌道に回帰していく見込みです。
- また、株主還元の強化を通じた余剰資本の最適化を背景として、資本効率やEPSについては、利益水準以上の成長を目指します。
- 引き続き、事業戦略と財務戦略の両輪の取組みを通じて資本循環経営を進化させ、次期中計期間内で資本コストを上回る資本効率を実現すべく取り組んでまいりますので、引き続きご支援のほどよろしく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。



Dai-ichi Life
Holdings

[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⁾	23/3期 実績
資本効率(会計利益)	グループ修正ROE (グループ修正利益ベース)	8%程度	9%程度(2026年度目標) 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)	5.0%(DL 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)		3.9%
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)	合計約△5,300億円 (対3カ年目標進捗率95%)
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		23/3期末実績 226%
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		23/3期末実績 第4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	23/3期実績 修正利益 1,844億円程度 新契約価値 878億円程度
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 (2026年度目標) 延べ1,200万人
	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)
				[23/3期 実績] NPS 中位 (前年からやや改善) お客さま数 約1,150万人 (ipet込みのお客さま数 1,210万人)
				固定費 先行投資等により 一時的に増加 人財シフト 643人(自然減除く)

(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

37

■ (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。）

外部ステークホルダーからの評価

- ▶ 主要な外部評価結果に対して、課題を明確化し、対応高度化に活用

当社が組み入れられている主なESG関連インデックス

GPIF選定 ESGインデックス

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

Morningstar Japan ex-
REIT Gender Diversity
Tilt Index

New



その他

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices

New

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

※「Dow Jones Sustainability
Asia
Pacific Index」の構成銘柄に選定



ESG取組みに関する主な評価

CDP 2022 気候変動質問書
(2022年12月)

- ◆ Aリスト企業に選定



第4回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン
(2023年2月)

- ◆ 投資家部門 金賞(環境大臣賞)



第4回 日経SDGs経営調査
(2022年11月)

- ◆ 星4.5(偏差値65以上~70未満)



東洋経済CSR企業ランキング
(2023年2月)

- ◆ (CSR合計) 第5位



■ (このスライドに読み原稿はありません。)

【環境】気候変動への対応 – 取組方針・体制 –

機関投資家としての取組み

- ▶ 幅広い資産を保有する機関投資家として、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
- ▶ 気候変動については、2050年までの投融资ポートフォリオのネットゼロ達成と脱炭素社会実現への貢献に向け、第一生命で以下の取組方針を策定し、対応を実施

責任投資の中期取組方針

- 投融资ポートフォリオのGHG（温室効果ガス）排出量削減（スコープ3カテゴリ15）
 - ・ 2025年 – 25%削減（2020年比） ※排出量実績数値は、2023年8月発行予定の統合報告書に記載予定
 - ・ 2050年 – ネットゼロ実現
- 気候変動問題の解決に資する投融资の推進
 - ・ 2024年度末までに累計1兆円以上 ※従来目標（累計9,500億円以上）から上方修正
- 再エネ発電事業等への投融资による年間GHG排出削減貢献量
 - ・ 2024年度において約150万トンCO₂e ※日本の約54万世帯の年間排出量に相当⁽¹⁾
- 投融资先へのエンゲージメント
 - ・ 投融资ポートフォリオのGHG排出量上位約50社へ重点的にエンゲージメントを実施し、1.5℃目標と整合的な排出削減目標設定・目標実現に向けた戦略の策定・実行を促進

トランジション・ファイナンス（TF）に関する取組方針（抜粋）

- 社会全体の長期的な脱炭素化実現を優先した投資行動を選択
- 投資判断に際しては、TFに関する国内外主要指針への準拠に加え、運用収益確保の観点とともに、企業のトランジション戦略の妥当性・実現可能性を精査
- トランジション戦略精査に用いる判断基準は、トランジションを取り巻く外部環境や技術革新の状況等を踏まえて、継続的に見直し
- TFの具体的検討に際して得た知見をベースに、エンゲージメントを通じて、企業のトランジション戦略改善や取組みの実効性向上を促進

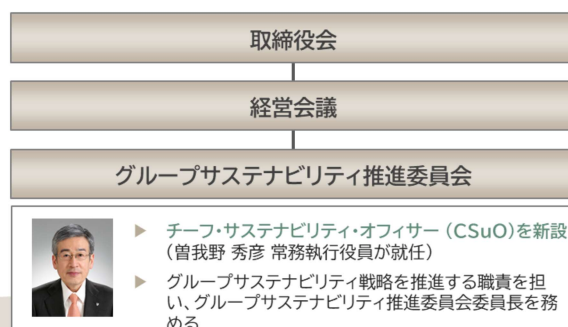
事業会社としての排出量削減目標

- ▶ グループ全体のCO₂排出量（スコープ1+2）について、削減目標を引き上げ（2021年3月公表）
- ▶ 第一生命において、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）

グループ全体（スコープ1+2）	第一生命（スコープ3）
2025年度 – 50%削減（2019年度年比）	2030年度 – 30%削減（2019年度年比）
2040年度 – ネットゼロ実現	2050年度 – ネットゼロ実現

※排出量実績数値は、2023年8月発行予定の統合報告書に記載予定

気候変動対応を含むサステナビリティ推進体制強化

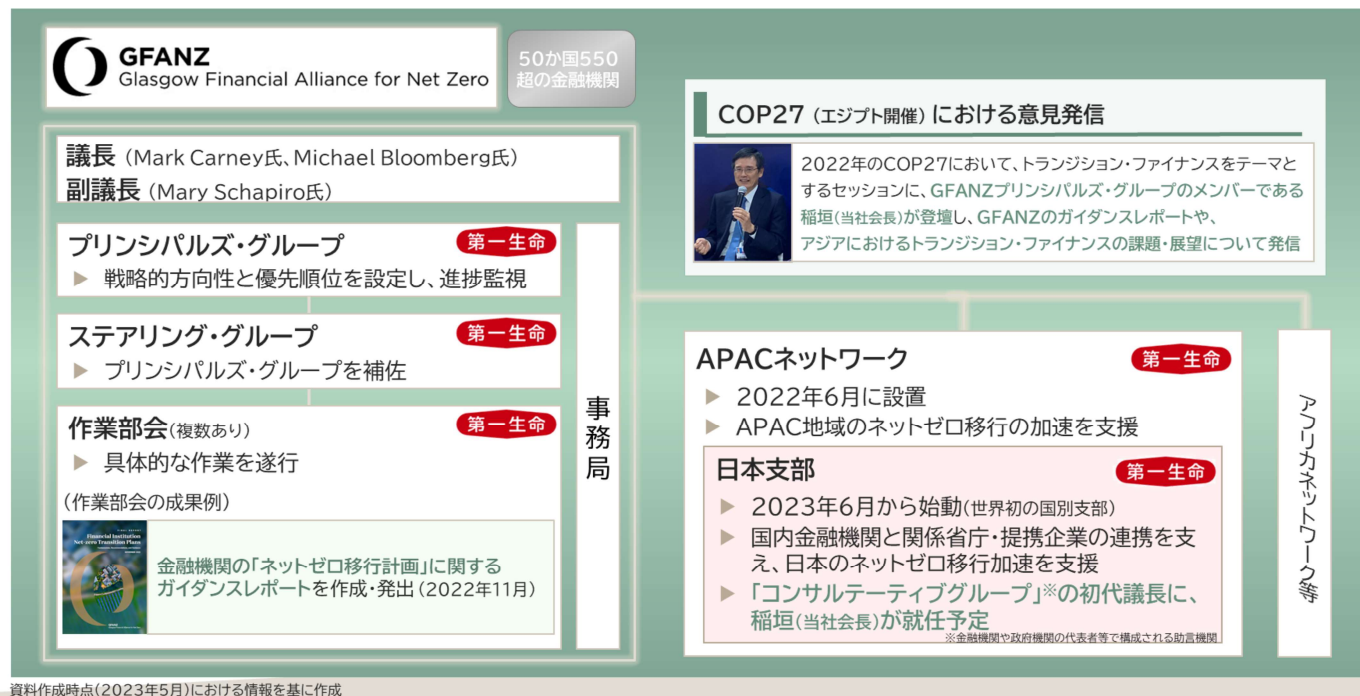


(1) 環境省「令和3年度 家庭部門のCO₂排出実態統計調査 結果の概要（確報値）」より算出

■ （このスライドに読み原稿はありません。）

【環境】気候変動への対応 ―ルールメイキング・意見発信―

- ▶ GFANZ（2050年までの温室効果ガス排出量ネットゼロを掲げる金融機関の、世界最大の連合体）を通じて、脱炭素社会実現に向けた国際的なルールメイキングに貢献



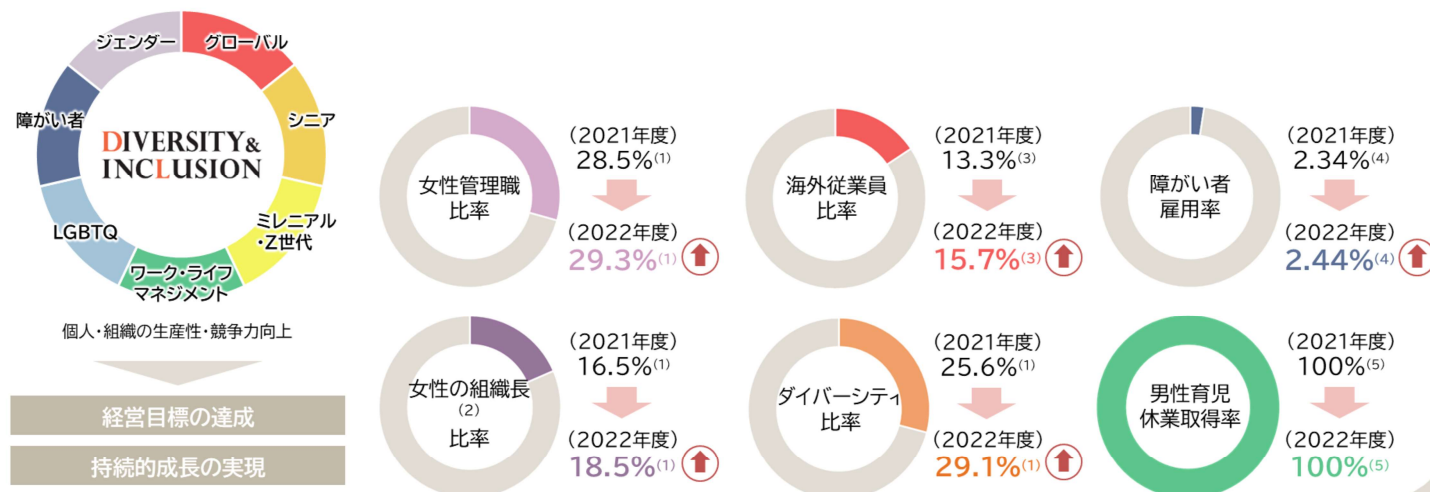
資料作成時点(2023年5月)における情報を基に作成

41

- (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

- ▶ 人財・組織のD&Iの推進により、中長期的な生産性・競争力を向上させ、経営目標の達成と持続的成長の実現に取り組む
- ▶ 国内の内勤管理職における非「男性・新卒・日本人」の割合をダイバーシティ比率として定義し、引上げを目指す(2021年度より)
- ▶ 働き方改革等を通じて従業員が個性を発揮できる企業文化を醸成し、労働市場における優位性を確保



(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6社の合計
(4) 6月1日時点における持株会社および第一生命(キャリアローテーション者を含む)・第一生命情報システム・第一生命ビジネスサービス・第一生命チャレンジドの合計
(5) 3月末時点における持株会社および国内3社の合計。改正「育児・介護休業法」(2023年4月施行)で公表が義務付けられる「育児休業等の取得割合」の算出基準に則して算出(結果が100%を超過する場合には、100%と表示)

■ (このスライドに読み原稿はありません。)

【ガバナンス】取締役会等の機関設計・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

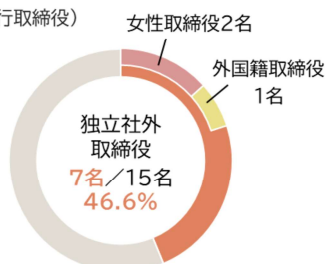
取締役会

議長: 取締役会長(非業務執行取締役)

2022年度:18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



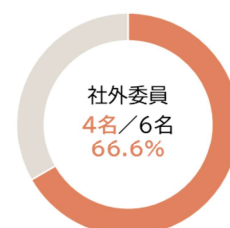
指名諮問委員会

議長: 独立社外取締役

2022年度:12回開催

【主な審議テーマ】

- ・社長サクセッション
- ・取締役候補者(案)



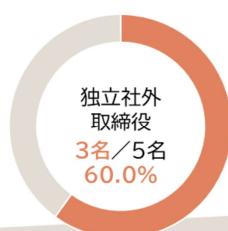
監査等委員会

委員長: 独立社外取締役

2022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
- ・内部監査部門との連携等を含む内部監査
- ・取締役等の選任・報酬に関する意見形成



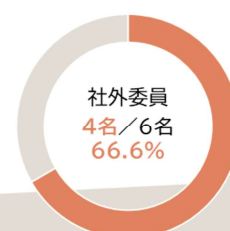
報酬諮問委員会

議長: 独立社外取締役

2022年度:11回開催

【主な審議テーマ】

- ・役員報酬制度の改定
- ・業績連動型株式報酬の設定
- ・個人別の役員報酬額
- ・譲渡制限付株式の割当て



■ (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として必要とされる見識及び経験
 - ⑧～⑩: 中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識及び経験

取締役スキルマトリクス

※2023年6月26日の定時株主総会後の当社取締役(予定)の一覧です

															
役職	取締役会長	代表取締役社長 (Chief Executive Officer)	代表取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員 (Chief Sustainability Officer)	取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	取締役 (上席常勤監査等 委員)	取締役 (常勤監査等 委員)	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
⑧ ICT/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歴がある場合に、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

- ▶ 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

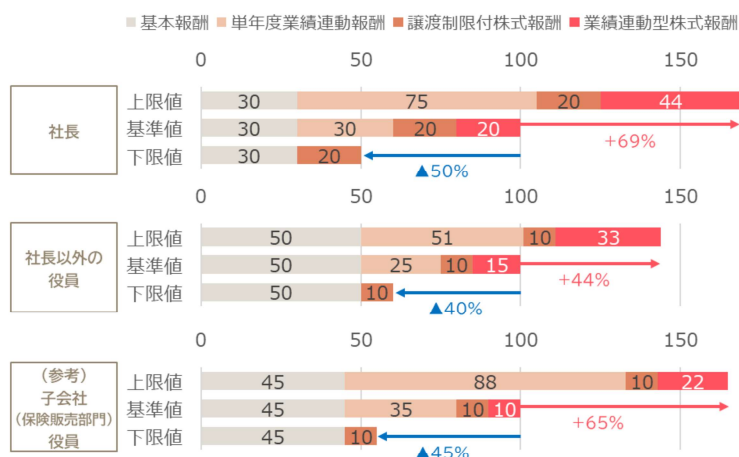
※ 取締役会長などの業務執行を行わない取締役については対象外

業績評価指標

(単年度業績連動報酬の主な業績評価指標) (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	分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益	市場評価	相対TSR
将来利益(経済価値)	グループ新契約価値	資本効率	グループ修正ROE
健全性(経済価値)	資本充足率(ESR)	資本効率(経済価値)	グループROEV
フリーキャッシュ	フリーキャッシュフロー	サステナビリティ指標	CO ₂ 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】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

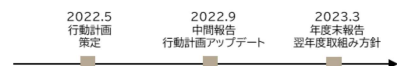
2021年度		2022年度		2023年度	
課題	改善策	課題	改善策	課題	改善策
モニタリングボードとしての更なる監督機能強化	・上程議案の更なる精査による監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保 ・取締役会での論点を明示する等の資料レベルアップ ・中期経営計画の進捗モニタリングを取締役会に関わる複数の会議体で議論	企業文化刷新に向けた取組み推進 コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討 取締役会運営の更なる改善	・行動計画の策定と確実な遂行に向け取締役会において定期的にモニタリング ・指名・報酬諮問委員会における委員メンバーではない社外取締役のオブザーバー参加を継続 ・取締役会構成等、ガバナンス体制の議論を継続 ・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て取締役に對し必要十分な情報を提供 ・上程テーマ・上程時期を精査のうえ、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	グループガバナンス態勢の高度化 企業価値の向上に資する取締役会のあり様に係る検討・取組み	・グループガバナンス上の重要課題について認識を共有したうえで、持株会社の取締役会としてモニタリングすべき経営指標の議論を更に深め、次期中期経営計画の検討に反映 ・戦略議論の論点明確化による社外取締役の知見の活用及び議論活性化に資する情報提供・資料作成の実施 ・オフサイトミーティング等を通じて社外取締役の当事業への理解を深めるための機会を引き続き提供 ・議論すべきテーマ等の取締役会での定期的な認識共有 ・社外取締役と執行のコミュニケーション機会の更なる充実

【2021年度評価を踏まえた2022年度の具体的な改善取組みの例】

① 企業文化刷新に向けた取組み推進

目指すべき姿の実現に向け、外部アドバイザーによる客観的な視点も取り入れて策定した行動計画について、中間及び年度末にモニタリングが実施されました。

取締役会では、行動計画策定時に定めた評価指標を基に取組みの進捗状況を報告しました。その際、評価指標の妥当性を含めて議論が行われる等、適切なモニタリングが実施されました。また、モニタリングを通じて認識された課題を翌年度の取組みに反映しています。



② コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討

引き続き、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。指名・報酬諮問委員会の両議長に加え、2022年6月からは監査等委員会の委員長を社外取締役にすることで、監督機能を一層強化しました。2022年度は、指名諮問委員会では主に社長サクセッション、報酬諮問委員会では主に新たな役員報酬制度の運営について、客観性・透明性の高い議論を実施しています。

	2020年度	2021年度	2022年度
指名諮問委員会	5回	6回	12回
報酬諮問委員会	8回	12回	11回

③ 取締役会運営の更なる改善

取締役会のサポートを行うための専任組織として「取締役会室」を新設し、運営を強化しました。

また、取締役会において論点を明確化したサマリーによる説明を徹底したことで、議案の説明に要する時間が短縮され、議論の充実につながっています。

目的	取組み内容
取締役会の実効性向上に向けたサポート体制強化	・取締役会サポート業務の専任組織として「取締役会室」を新設(2022年10月1日付) ・組織新設とともに「取締役会室長」を任命
議論の充実化・活性化	・議論のポイント等を明確化したサマリーによる説明の徹底 ・取締役会の座席を毎回ランダムに配座 ・取締役会・意見交換会後ランダムにグループ分けした分科会を実施
社外取締役の当社グループ事業への理解促進	・社外取締役と執行役員との対話(2021年度4回実施 → 2022年度19回実施)

（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加盟イニシアティブ

▶ 国内外の各種イニシアティブへの加盟を通じ、持続可能な社会を実現するための取組みを推進

参加しているイニシアティブ

 国連責任投資原則 (PRI)	 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 女性のエンパワメント原則 (WEPS)	 国内生保初 21世紀金融行動原則 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 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 インパクト志向金融宣言
 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 国連グローバル・コンパクト (UNGC)	 国内生保初 30% Club Japan	 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 Access to Medicine Foundation	

気候変動・自然資本関連イニシアティブ

 国内生保初 Glasgow Financial Alliance for Net Zero	 国内生保初 THE NET-ZERO ASSET OWNER ALLIANCE	 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 RE100	 New Taskforce on Nature-related Financial Disclosures 自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) フォーラム
---	--	---	--	--	---

■ (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。)