第一生命ホールディングス

統合報告書

INTEGRATED REPORT 2022

By Your Side, For Life

Dai-ichi Life Holdings

Contents

Message
CEOメッセージ
代表取締役社長 稲垣 精二
9

Value Creation
ビジネスモデルと価値創造プロセス
21

Value Creation
価値協創ストーリー
25

Strategies & Performance
2021-2023年度中期経営計画の進捗
35

Strategies & Performance
CFOメッセージ
代表取締役
専務執行役員 菊田徹也
51

Sustainability & Management Base
気候変動への取組み
61

Sustainability & Management Base
｜特集｜
女性マネジメント座談会
79

イントロダクション Introduction
1 目次
2 編集方針
3 グループミッション
5 変革の歴史
7 グループ事業概要

メッセージ Message
9 CEOメッセージ
17 第一生命の経営品質刷新に向けた取組み

価値創造ストーリー Value Creation
19 長期ビジョンとその実現までのロードマップ
21 ビジネスモデルと価値創造プロセス
23 ステークホルダーとのつながり
25 価値協創ストーリー1 “つながり”を通じたお客さまの幸せの実現
29 価値協創ストーリー2 社会・環境との調和による持続的な社会の実現
31 第一生命グループの重要課題(マテリアリティ)
33 想定される機会・リスクとそれを踏まえた戦略

戦略とパフォーマンス Strategies & Performance
35 2021-2023年度中期経営計画の進捗
37 CXデザイン戦略
39 CXデザイン戦略で目指す姿
41 保障
43 資産形成・承継
45 健康・医療
47 つながり・絆
48 海外事業を通じた4つの体験価値の創出
49 海外事業戦略
51 CFOメッセージ 財務・資本戦略
57 財務・非財務ハイライト

サステナビリティ・経営基盤 Sustainability & Management Base
59 サステナビリティ・経営基盤
61 気候変動への取組み－TCFD提言に基づく開示－
69 GFANZ 気候変動課題に対応するグローバルな取組みへの貢献
71 人財戦略
78 人権尊重の取組み
79 ｜特集｜女性マネジメント座談会
87 イノベーション推進

ガバナンス Governance
89 コーポレートガバナンス
91 取締役スキルマトリクス／サクセッションプラン／次世代リーダーの育成
93 取締役会実効性評価
95 役員報酬
97 内部統制／コンプライアンス／リスク管理／グループ税務ガバナンス／ITガバナンス／内部監査／政策保有株式
101 役員体制

データ Data
105 業界データ
107 グローバルネットワーク
109 国内生命保険事業
111 海外保険事業
115 その他事業(アセットマネジメント事業)
116 グループ連結業績概況
117 ヒストリカルデータ
119 イニシアティブへの参画／社外からの評価
121 会社・財務データ
163 用語集
164 役員保証／第三者保証

編集方針

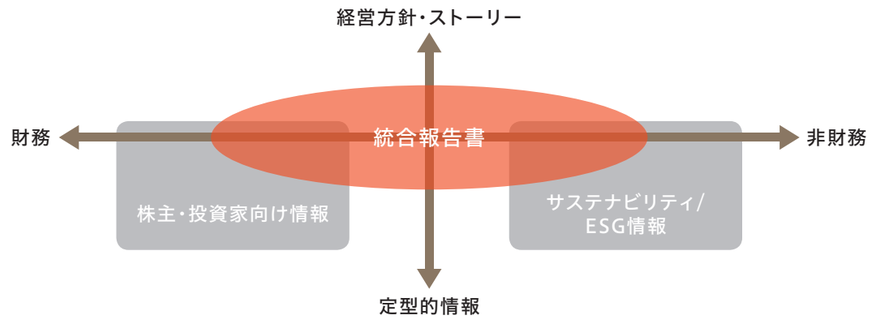
第一生命ホールディングスの統合報告書は、お客さま、株主、投資家をはじめとした多様なステークホルダーの皆さまに、当社グループの事業を通じた社会課題の解決と持続的な価値創造に向けた取組みをお伝えすることを目的として制作しています。統合報告書の作成にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」及びグローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)の「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」を参考にしています。

今回の統合報告書では、価値創造ストーリーを分かりやすくお伝えするため、価値創造プロセスを含め改善に取り組んだほか、人的資本への関心の高まりを踏まえて特集を組むなど充実を図りました。また、最重要課題のひとつである気候変動についても記載を拡充しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

本誌は「保険業法(第271条の25および第272条の40)」ならびに「保険業法施行規則(第210条の10の2および第211条の82)」に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)です。

本レポートの位置付け



WEBサイト掲載情報

当社WEBサイトの掲載情報も併せてご覧ください

第一生命グループが目指すこと

- グループの理念体系(Mission, Vision, Values, Brand Message)／中期経営計画『Re-connect 2023』

https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/aims/index.html

サステナビリティ/ESG情報

- コーポレートガバナンス報告書
- コーポレートガバナンスの基本的な考え方
- 内部統制基本方針
- 責任投資活動報告(第一生命)
- サステナビリティレポート
- 気候変動への取組み ～TCFDへの対応～
- サステナビリティインデックス
  - ESG情報インデックス
  - GRIインデックス
  - SASB情報インデックス
  - 持続可能な開発目標(SDGs)
  - ISO26000

https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/index.html

株主・投資家の皆さま

- 決算・経営説明会資料
- 事業報告
- 有価証券報告書
- 事業等のリスク
- 決算短信
- 決算報告(財務・業績の概況)
- EVレポート

https://www.dai-ichi-life-hd.com/index.html

Group Mission

一生涯のパートナー

By Your Side, For Life

一生涯のパートナー

By your side, for life

Mission
私たちの存在意義

第一生命グループは、1902年、日本での創業以来、お客さま本位（お客さま第一）を経営の基本理念に据え、
生命保険の提供を中心に、地域社会への貢献に努めてきました。
これからも、お客さまとお客さまの大切な人々の“一生涯のパートナー”として、グループ各社が、
それぞれの地域で、人々の安心で豊かな暮らしと地域社会の発展に貢献していきます。

Protect and improve the well-being of all

（すべての人々の幸せを守り、高める。）

Vision
私たちの目指す姿

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、すべての人々が世代を超えて安心に満ち、
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いきます。
また、私たちが追求するすべての人々の幸せは、持続的社会（サステナビリティ）があってこそ実現するものです。
持続的社会の実現を事業運営の根幹と位置付け、地域・社会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いきます。

グループ企業行動原則

（DSR憲章）

Values
私たちの
大切にする価値観

第一生命グループは、お客さま、社会、株主・投資家の皆さま、従業員からの期待に応え続けるための
企業行動原則として「DSR憲章」を定め、持続可能な社会づくりに貢献します。
「DSR」とは、「第一生命グループの社会的責任（Dai-ichi's Social Responsibility＝DSR）」を表し、
PDCA サイクルを全社で回すことを通じた経営品質の絶えざる向上によって、各ステークホルダーに向けた社会的責任を果たすと同時に、
第一生命グループの企業価値を高めていく独自の枠組みです。

Brand Message
理念体系を支える
私たちの想い

いちばん、人を考える

People First

いちばん、お客さまから支持される保険グループになるために、
誰よりも「人」を考える会社を目指していきます。

well-being

変革の歴史

世間の人が喜ぶか、なくてもいいと思うかを考えよ

創業者矢野恒太は、単に自社の発展のみならず生命保険事業を「世間の人が有益で便利だと感じてくれる仕事」となるよう心血を注ぎました。この姿勢は「お客さま第一主義」として、現在も私たちの心に脈々と受け継がれています。

変わらないものを守るために変わり続ける

変化の激しいこれからの時代、私たちは事業の枠が保険を超え、そしてグローバルに広がっても、創業者の精神を如何なく発揮し、その時代時代で求められる「世間の人が喜ぶこと」を創造し続けることに挑戦していきます。

1902年創業

最大たるより最良たれ

―― 相互扶助によるお客さまのための生命保険

1902年
相互扶助の精神による「お客さまのための生命保険」を目指し、日本で最初の相互会社「第一生命保険相互会社」を設立

1932年
関東大震災（1923年）において金融機関に支払猶予令が出されるなか、ご契約者さまに迅速な保険金支払いを行ったことなどにより信用を得て保有契約を拡大、業界第2位へ

1935年
当時日本で最も多い死因であった結核に対し、お客さまの予防・治療を目的とした、「（財）保生会」を設立

1950年代
万一に備える保障性商品のご提供を通じ、戦後の家計の安定に貢献するとともに、公衆衛生への貢献や循環器疾患対策を通じて社会貢献活動を推進（1950年「保健文化賞」創設、1959年（財）「心臓血管研究所」設立）

1970年
アジアにおける生命保険への支援を拡大し、「（財）アジア生命保険振興会（現・（公財）国際保険振興会）（FALIA）」を設立

1938年に完成した「第一生命館」

1990年代～2000年代

「生涯設計」と「経営品質経営」

―― 最良の商品・サービスをお届けするために

1997年
バブル崩壊後の社会構造の変化やお客さまニーズの多様化に対応するため、一生涯にわたってお客さまに安心をお届けする「生涯設計」のコンセプトを打ち出す（1999年、業界で初めて「保険料払込免除特約」を発売）

1998年・2000年
1998年に「日本興業銀行（現みずほフィナンシャルグループ）」、2000年に「安田火災海上保険（現損害保険ジャパン）」および「アメリカンファミリー生命保険」と提携

2001年
「お客さま第一主義」に基づいた「生涯設計」の理念が評価され、金融・保険業界初となる「日本経営品質賞」を受賞

2006年
高齢化社会に伴い高まる貯蓄ニーズに対応するため、保険商品の銀行販売解禁の機会を捉え、第一フロンティア生命を設立し、国内マルチブランド展開を開始

2007年
ベトナム進出を皮切りに、タイ・オーストラリア・インド・インドネシアの「アジア・パシフィック地域」への海外保険事業展開を開始

2001年に受賞した
「日本経営品質賞」の表彰楯

お客さまにコンサルティングを行う
営業職員（当時）

第一生命の保有契約件数の推移
（2007年以降は国内生保3社の合算）

1902 1910 1920 1930 1940 1950 1960

2010年代以降

株式会社化（新創業）から持株会社化へ

―― 安心の最高峰を、地域へ、世界へ

2010年
大手生命保険相互会社として初めて、株式会社化して東京証券取引所へ上場

2011年・2015年
2011年にオーストラリアのタワー（現TAL）を完全子会社化したほか、2015年には公募増資も活用して米国のプロテクティブを子会社化するなど、よりダイナミックに持続的な成長戦略を描くため、海外保険事業の拡大を加速

2014年
「損保ジャパン・ディー・アイ・ワイ生命保険（現ネオ・ファースト生命保険）」を100%子会社化し、最適な商品を最適なチャネルでお届けすることでお客さまニーズに的確に対応する、国内3生保体制を確立

2016年
柔軟な経営資源配分や迅速な意思決定を可能とし、一層のグループシナジーを発揮した持続的成長を目指し、持株会社体制・監査等委員会設置会社へ移行

2018年
社会課題解決を含めたお客さまのQOL向上につながる価値提供を通じた成長を目指し、持続可能な開発目標（SDGs）を中期経営計画に組み込む

QOL向上からwell-being（幸せ）へ

―― お客さまへ最良の体験価値（CX）を

2018年
- 業界で初めて健康診断結果を提出いただくことで保険料を割り引く「健康診断割引特約（健診割）」を導入し、お客さまが健康を意識するきっかけを提供
- 健康寿命の延伸やQOLの向上につながる付加価値創造を推進するため、テクノロジーを活用した健康増進サービスなどを提供する「QOLead」を設立したほか、Dai-ichi Life Innovation Labを東京・米国シリコンバレーに新設し、最新テクノロジーの動向把握やスタートアップの発掘など、グローバルなイノベーション推進体制を構築

2019年・2021年
2019年に第一生命が、事業活動における消費電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指す「RE100（Renewable Energy 100%）」に国内生命保険会社として初めて参画したほか、2021年には「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス（NZAOA）」に加盟し、カーボンニュートラルな資産運用への移行をコミット

2021年
お客さまへ最良の体験価値（CX）をお届けする「CXデザイン戦略」を中核戦略に据え、デジタル環境ですべての手続きが完結する“デジホ”の提供を第一スマート少額短期保険を通じて開始したほか、お客さまとのデジタル空間でのコミュニケーションサイトである「ミラシル」の提供を開始

大手生保初、東京証券取引所へ上場

海外8カ国でグローバルに事業を展開

Dai-ichi Life Innovation Lab
（米国シリコンバレー）を開設

2021年 保有契約件数　1,562万件

1970 1980 1990 2000 2010 2021

グループ事業概要

市場プレゼンス

国内トップクラス、海外8カ国に事業展開するグローバル保険グループ

国内生保市場プレゼンス

※国内グループ各社合計

保険料等収入
第2位

国内お客さま数
1,153万人

海外市場プレゼンス

米国・アジアパシフィック地域における高いプレゼンス

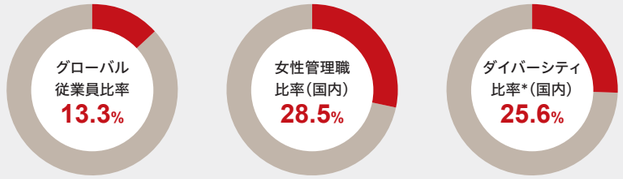
[米国] プロテクティブ	[オーストラリア] TAL	[ベトナム] 第一生命ベトナム
生命保険保有契約高	保障性市場保有年換算保険料	生命保険市場収入保険料
FY2021	2021年12月末時点	FY2021
第13位	**第1位**	**第4位**（民間3位）
（984十億米ドル）	（シェア27.6%）	（シェア11.7%）
出所：S&Pグローバルマーケットインテリジェンス	出所：Plan For Life	出所：ベトナム生命保険協会

成長を支えるグループ人財

連結従業員数

62,260名

うち海外グループ会社従業員　8,268名
うち営業職員数（第一生命）　41,470名



＊内勤管理職における非「男性・新卒・日本人」の割合

グループ資産・利益規模

連結総資産	連結純資産	連結経常収益	グループ修正利益	連結当期純利益	グループ修正ROE
65.8兆円	4.4兆円	8.2兆円	2,961億円	4,093億円	8.0%
		（うち保険料等収入 5.2兆円）			

企業価値

時価総額	グループEEV
2.7兆円	7.1兆円

株主総利回り（TSR）
+36%
（2021年3月末～2022年3月末）

強固で安定した財務健全性

資本充足率（ESR）	格付け（2022年7月末時点）
227%	第一生命ホールディングス：A+（JCR）
連結ソルベンシー・マージン比率：902.6%	第一生命：AA-（JCR、R&I、フィッチ）A+（S&P、A.M. Best）

※記載のある場合を除き、2021年度時点の数値を掲載しています

事業セグメント・グループ会社

国内生命保険事業

お客さまの多様化するニーズに適切に対応するために、各商品・チャネルに強みを持つ4社が補完し合う「マルチブランド・マルチチャネル」体制を構築

第一生命	第一フロンティア生命	ネオファースト生命	第一スマート少額短期保険*1
（1902年設立）	（2006年設立）	（2014年設立）	（2020年設立）

海外保険事業

先進国（安定市場）から新興国（成長市場・アーリーステージ）まで、8カ国のさまざまな成長ステージに展開する海外事業

プロテクティブ（米国）	TAL（オーストラリア）	第一生命ベトナム（ベトナム）	第一生命カンボジア（カンボジア）
（2015年～）	（2011年～）	（2007年～）	（2019年～）
第一生命ミャンマー（ミャンマー）	スター・ユニオン・第一ライフ*2（インド）	パニン・第一ライフ*2（インドネシア）	オーシャンライフ*2（タイ）
（2020年～）	（2007年～）	（2013年～）	（2008年～）

その他事業（アセットマネジメント事業）

資産形成を支える高度な資産運用機能の提供

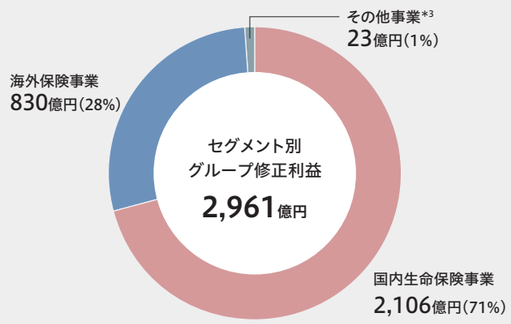
アセットマネジメントOne*2	第一生命リアルティアセットマネジメント*1
（2016年統合）	（2019年設立）

＊1 非連結子会社　＊2 持分法適用関連会社

業界をリードするESG評価

MSCI ESG Ratings	S&P Global Corporate Sustainability Assessment
AA	Sustainability Yearbook Member 2022に選定

PRI（国連責任投資原則）アセスメント
4分野で最高評価「A+」を獲得（第一生命）



＊3 その他事業の利益には、アセットマネジメント事業のほか、国内生命保険事業・海外保険事業のいずれにも該当しない当社（持株会社）や子会社および関連会社が含まれています

CEO メッセージ

ステークホルダーの皆さまからの信頼と共感を生むビジネスモデル変革に挑戦し、すべての人々の幸せと持続的社会を実現します。

第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役社長（CEO）
稲垣精二

経営環境の変化と生命保険の役割

新型コロナ禍での環境変化と気付き

2021年度を改めて振り返ると、新型コロナ禍が常態化し、年度後半にはロシア・ウクライナ問題が発生しました。グローバルレベルでの社会の分断が、私たちの生活に大きな影響を与えた1年であったと感じています。人権問題にも発展しているウクライナ危機は、極めて憂慮すべき事象です。足元ではグローバルサプライチェーンの混乱もあいまって、私たちの日常生活でも物価の上昇が見られています。

また、新型コロナ禍の環境は、SNSなどのデジタルコミュニケーション技術にさらなる進展をもたらし、私たちは膨大な量の情報に簡単に触れることができるようになりました。しかし同時に、特定の意見・価値観を持つ集団が形成されやすくなり、意見の異なる集団とのつながりは、分断が加速したように思います。この変化は、人々の価値観の多様化を加速させ、当社の経営課題につながる大きな外部環境の変化と捉えています。

一方で新型コロナ禍において、大切な気付きもあったと考えています。自らの生活が多くのエッセンシャルワーカーの方々に支えられていることに気付かされました。これまでの生活のなかでは、その存在を気に留めることが少なかったように思います。私は改めて、人と人とが支え合うことの大切さ、支え合いにより世の中が成り立っているということ、そして弱者に寄り添うことの大切さを強く感じています。皆さんも同様に感じるところがあるのではないでしょうか。人と人との支え合いは生命保険の原点であり、その大切さを再確認できたことは、生命保険会社として、新型コロナ禍における大切な気付きです。

生命保険の役割・社会的価値の発揮

生命保険はもともと、リスクシェアと相互扶助の精神を基盤とした事業です。将来起こりうるリスクに対して予め備えることで、そのリスクが発現した際にもたらしうる経済的・社会的な分断をつなぎ直す、そうした役割があると私は考えています。

当社は、新型コロナに関連してこれまで合計1,000億円を超える保険金・給付金をお客さまにお届けしてきました。保険金や給付金は経済的なサポートにしか過ぎませんが、少しでも逆境に直面されている方々の支えになれば、それまでの日常から分断・隔絶されてしまった暮らしを、経済的な側面からもとの安定した状態につなぎ直すという生命保険の役割を、多少は果たせたのではないかと思います。

また、当社は新型コロナ禍において、全国の拠点の担当者が各地域のお客さまに寄り添う活動を続けてきました。その活動は、必ずしも直接的な収益につながるものではありませんが、地域・社会に根付いた私たちのネットワークが社会の分断を改めてつなぎ直すことに貢献できたことは、当社のビジネスモデルならではの社会的価値だと考えています。

今の時代に合った信頼と共感を生むビジネスモデルへ

当社がこれから持続的な成長を果たすためには、生命保険そのものの役割を軸としながら、さまざまな分断を改めて新しくつなぎ直し、現代のお客さま・社会の価値観に合った、透明性の高い事業を展開することが必要です。これまでの当社のビジネスモデルは、マーケット包括的に標準的なサービスを提供する形で成功してきましたが、現代においてはこうしたやり方は、必ずしもあらゆる世代の方々に受け入れていただけないと感じています。

現代のお客さまは、あらゆる情報をインターネットなどから収

集することが可能であり、当社（供給者）とお客さま（消費者）との間の情報格差は縮小しています。その結果、お客さまが当社に求める商品・サービスのレベルはより高く、多様に変化しています。特に、これからの時代を担う若年層は、デジタルネイティブであるだけでなく、価値観を共有できる相手とつながり、共感し合うことを重視する傾向が強いことが確認されており、ここに新型コロナが価値観の多様化に拍車をかけ、リスクをシェアする集団の細分化が進んでいます。

このようななかで当社は、今の時代の価値観に合った形に柔軟に商品・サービスを進化させ、お客さまに選ばれる存在にならなければなりません。多様化するお客さま一人ひとりの一生涯に寄り添い、信頼と共感を生む価値をお届けすること、その結果がお客さまの喜び・幸せにつながり、最終的な経済的な利益にもつながると考えています。

「Re-connect 2023」初年度の振返り

4つの体験価値でお客さまのwell-being(幸せ)に貢献する

2021年度からスタートした中期経営計画「Re-connect 2023」では、お客さまへ最良の体験価値（CX）をお届けすることを追求する「CXデザイン戦略」を中核戦略としています。一生涯のパートナーとして、「保障」を提供する以外に、「資産形成・承継」サービスや「健康・医療」面でのサポート、そして社会との「つながり・絆」を演出するといった4つの体験価値から、お客さまのwell-beingに貢献することを目指しています。お金、健康、社会とのつながりは、幸せな人生やwell-beingを叶えるうえでの重要な資産であるとの分析結果があり、生命保険は、これらをバランス良く提供できる最適な事業であると考えています。「保障」と「資産形成・承継」は、経済面でのサポートです。さらにここに、「健康・医療」、「つながり・絆」の点から当社ならではの心のサポートを行い、経済面・精神面で寄り添っていくことが、お客さまのwell-beingの実現につながると考えています。お客さまに信頼され、選ばれる存在となるために、当社はこれを大きな方向性として定め、「Re-connect 2023」ではこの4つの体験価値の創出に向けた取組みを進めています。

▶P.35 2021-2023年度中期経営計画の進捗

重要課題（マテリアリティ）と中期経営計画

［国内事業戦略］

CXデザイン戦略を通じたOMOに向けて

リアルの接点がなくなるとは考えていません。OMOの実現を目指しています。

2021年度は、国内事業の中長期的な成長軌道への回帰に向け、新たな体制整備に進展があった1年になったと考えています。

まず、CXデザイン戦略のデジタル基盤となる「ミラシル」の開発が挙げられます。お客さまとのデジタル空間でのコミュニケーションを生み出すサイトとして2021年12月より第一生命において稼働しました。ミラシルという名称は、「未来（みらい）への道標（みちしるべ）」として、未来に向かって進む皆さまを応援したいとの思いから名付けました。ミラシルでは、保障や資産形成に関する情報だけではなく、ヘルスケアやその他日常的な関心事に関する多彩な情報を提供し、お客さま一人ひとりの個人ページがパーソナライズ化され、サイトの利便性が高まっていく仕組みを持っています。また、チャットやオンライン面談に加え、今年度下期からは生涯設計デザイナーの個別ページとの接続が可能となり、より多くのお客さまとオンラインも活用した日常的なコミュニケーションが可能になります。ミラシルを通じて得たお客さまの関心事などに関するデータを活用し、新たな商品・サービス開発にもつなげていきます。

新型コロナに伴いデジタル技術が進展し、お客さまとのフェイストゥフェイスでの接点が減少していることは事実です。しかしながら、生命保険事業においてリアルの接点がなくなるとは考えていません。お客さまのさまざまなお困りごとを感じて寄り添う力、その人の魅力はデジタルで完全に代替することは困難であると考えています。当社では、オンライン（デジタル）とオフライン（リアル）が一体化したOMO（Online Merges with Offline）の実現を目指しています。

▶P.37 CXデザイン戦略

デジタル技術の活用がもたらす変化

デジタル技術の活用では、2021年4月より「デジホ」ブランドを立ち上げました。初回商品として第一スマート少額短期保険で新型コロナに対応した「コロナminiサポほけん（特定感染症保険）」を販売し、第6波となった2022年1月には単月で16万件を超えるお申込みをいただきました。同じ月の第一生命の新契約販売件数が約8万件であり、開業わずか1年の会社がその2倍もの件数を販売したのです。その背景には駆込み需要もありましたが、自営業などのように感染してしまうと収入が途絶えてしまう方々が、同じ境遇の方々とリスクをシェアするという相互扶助の関係性がわかりやすい形で「見える化」されていた点も大きかったと分析しています。感染者数などに応じて変動するダイナミック・プライシングを保険料設定に採用したことも新しい取組みでした。

デジタル技術を活用したこのような保険は、初期コストを抑えることが可能であり、採算ラインとなるクリティカルマスが非常に小さくて済むようになったことは大きな変化です。特定感染症保険は7月に新規のお客さまへの販売を停止させていただいており、リスクコントロールの難しさも改めて認識しましたが、このように特定のニーズのあるお客さまに対して最適な新商品を、最適なタイミング・方法で提供できた時の市場への浸透の速さは、今後の事業戦略を考えるうえで大きな学びであったと考えています。また、スマートフォンで簡単に加入手続きができるデジタル完結型であることは、若年層との接点拡大にもつながりました。特定感染症保険の加入者のうち、一定数が第一生命の総合型保険の加入にもつながり、本格的な保険商品を展開する入り口として機能する可能性も確認することができました。

このほか、当社のさまざまなところでデジタル技術の取込みが進められています。まだまだ試行錯誤を続けているところもありますが、当社の強みであるリアルを活かしつつ、より利便性に優れたデジタルソリューションを活用した体験価値の創出に取り組んでいきます。

生涯設計デザイナーチャネル体制の変革

CXデザイン戦略を支える第一生命の生涯設計デザイナーチャネル体制の変革に向けた取組みも、国内事業の大きな変化の一つです。

以前は日本中でより多くの人数でお客さまをサポートすることを目的とした採用方針でしたが、2021年度より本社主導で採用数・採用時期をコントロールし、基礎能力や適性により重点を置いた採用を行っています。また、今年度は新たな育成制度を導入し、初期教育の専門機関として「キャリアカレッジ」を新設するとともに、現在の生涯設計デザイナーのリカレント教育も強化していきます。オンラインコミュニケーションも活用して研修の質・期間を従来よりも大幅に拡充し、教育水準の高度化・均質化を実現します。

新人層の採用・育成を支えるものとして、今年度より給与制度の抜本的な改定を実施します。従来は営業成績次第で大きく変動する体系でしたが、今後は入社後5年間にわたり、固定給部分の割合を大幅に増加させるとともに、給与水準自体も引き上げます。これにより採用段階でより優秀な人財を集めるとともに、育成段階でも安定・安心してスキルの習熟やお客さまとの信頼関係の構築に集中できる環境を整えます。

これは過去にない大きな営業改革であり、具体的な成果を実感するには時間がかかりますが、お客さま基盤を着実に拡大していく優秀な生涯設計デザイナーを増やし、新型コロナ前を上回る営業実績・個人能率への引上げを目指していきます。

なお、第一生命では金銭の不正行為撲滅に向けた経営品質の刷新も引き続き最重要経営課題の一つです。2021年度に新たな事案が判明したことは極めて遺憾であり、新たなワーキンググループを設置して、より抜本的な取組みを進めています。全組織・全役職員が取組みの意義・重要性を強く認識し、確実に実行・実現していくことで、お客さまからの信頼にお応えできる組織を築いていきます。

当社では2021年度より、お客さまによる推奨度を測る「NPS®（ネット・プロモーター・スコア）」と「お客さま数」を重要指標に導入しています。当社に対する総合評価としてだけではなく、お客さまとの日常的な接点ごとの評価も測定し、これらを営業活動にフィードバックすることで、お客さまの声を体験価値の向上につなげています。現在のNPS®は業界内で中位の位置付けにありますが、改善の積み重ねを通じて業界トップ水準へ引き上げ、その結果がお客さま数の拡大につながることを目指しています。

▶P.17 第一生命の経営品質刷新に向けた取組み
▶P.39 CXデザイン戦略で目指す姿

［海外事業戦略］

4つの体験価値のウィングを海外へ

海外に目を向けると、金融アクセスが困難な状況に置かれている人は新興国を中心に約17億人に上っており、保険普及率も低い状況にあります。国内市場の少子高齢化が進行するなかで、当社が果たすべき役割や使命は海外にもあるとの強い想いと情熱で2007年に海外市場に参入して以来、現地のニーズにかなう事業展開に挑戦してきました。

2021年度は、豪州子会社TALが豪州Westpac Life社の買収を決定し、同国の保障分野でトップシェアの地位をさらに盤石にしたほか、米国子会社プロテクティブもアセットプロテクション事業において米国AUL社を子会社化しました。成長著しいベトナムでもエージェントチャネルと銀行窓販などのチャネル分散が奏功し、市場シェアは民間トップ3の水準にまで拡大しています。2021年度の海外事業の修正利益は、一時的な要因も含まれますが過去最高益を記録しました。海外展開を開始して以来15年間で、グループ全体の利益の4分の1以上を創出する事業に成長したことは大きな成果であると評価しています。

当社の進出した国の人口動態は、かつて経済成長軌道を描いた日本のように30代以下に重心がある釣り鐘型の構造が、継続的な人口増加によって2050年になっても変わらないと予測されており、保険を提供できる余地、今後の成長の伸びしろが海外には豊富にあると考えています。国内に限らず海外においても「保障」「資産形成・承継」「健康・医療」「つながり・絆」の4つの体験価値のウィングを広げていくことで、当社の成長を牽引していきます。

▶P.48 海外事業を通じた4つの体験価値の創出
▶P.49 海外事業戦略

［財務・資本戦略］

安定的な資本・キャッシュの創出と活用を推進する資本循環経営

当社の財務・資本戦略は、資本循環経営として大きな進化を遂げました。まだ1年を経過したところではありますが、株主・投資家の皆さまと対話させていただくなかで、今後のご期待も含めて前向きな評価をいただけているように感じています。特に、第一生命における市場関連リスクの削減は、中期経営計画3年間の目標に対して高い進捗率となり、解放された資本を活用し、将来の成長に向けた規律ある戦略的な投資とともに株主還元の充実を図ることができました。

この結果、経済価値の資本効率指標であるROEVは、金融市場環境の変化や保険前提の見直しなどにより低位にとどまりましたが、会計ベースの修正ROEは一定水準を確保し、資本コストの一つの要素である当社株式の株式市場に対するベータ（β）も低下傾向にあることが確認できました。

しかしながら、P/EV（株価EV倍率）やPBR（株価純資産倍率）のバリュエーション指標は依然として1倍を下回る水準にあります。今後もリスク削減などを通じて資本コストの引き下げを図り、資本循環経営を推進することで、資本効率が安定的に資本コストを上回る状況を早期に達成できるよう取り組んでいきます。

事業ポートフォリオとリスクプロファイルの変革

当社の事業ポートフォリオを利益シェアの視点で見ると、成長市場である海外の比率が長期的には50%を超える方向で拡大していくことは間違いないと考えています。海外の先進国に加え、新興国からの貢献も高まっていくと思います。しかし、事業ポートフォリオの本質は、単純な利益のシェアだけではなく、収益を上げるために資本を投下しているリスクの構成（リスクプロファイル）も重要です。市場関連リスク削減の進展により、プロファイルには着実な改善が見られています。

現在、海外金利の大幅な上昇や国内金利の見通しにも変化の兆しがありますが、過度に市場見通しにはベットせず、引き続き、市場関連リスクの削減を着実に進めていく方針です。一方で、国内・海外を問わず、保険リスクテイクやリスクが小さいフィービジネスなどを積極的に拡大することで、将来的にはグローバルな保険会社に引けを取らない、保険リスクなどと市場関連リスクの割合が50：50になる姿を目指していきます。

▶P.51 CFOメッセージ 財務・資本戦略

**ネットゼロ社会における
アジア・日本のプレゼンスを
高めることに貢献していきます。**

戦略推進に向けた基盤強化

サステナブルな基盤強化に向けて

今やサステナビリティは、全世界・全世代にとって共通の価値観となっています。なかでも気候変動は、昨年のダボス会議で最大のリスクに掲げられており、喫緊の課題となっています。昨年11月に開催されたCOP26にて正式に立ち上がったGFANZ（Glasgow Financial Alliance for Net Zero：ネットゼロのためのグラスゴー金融同盟）に、私はアジアで唯一、世界の金融機関18社から成るCEOプリンシパルメンバーとして参画しました。

GFANZを通して、欧米の金融機関各社が社会的責任としてネットゼロ実現に向けて強い意志で臨んでいる熱量を目の当たりにし、当社が果たすべき役割の大きさを肌で感じるイベントでした。日本の生命保険業界も約410兆円の運用資産を保有し、投融資を通じて産業発展や経済活性化に貢献するなど、日本の経済において重要な役割を担う機関投資家です。代表として各国各社と連携しながら取組みをリードし、ネットゼロ社会におけるアジア・日本のプレゼンスを高めることに貢献していきたいと考えています。

社会環境のサステナビリティは、昨今のお客さまの変化への対応にもつながります。これからの事業活動や商品・サービスの提供は、例えば製造業のサプライチェーンにおける人権侵害の有無のように、生命保険で言えば、お客さまからお預かりした保険料がどのような形で使われているのか、投資されているのかなど、経営の大義やその透明性がとても重要であると考えています。事業を通じて地球環境を保護することで将来世代に住み良い環境を残し、経済的にも世代間の不公平をつくらず、人権を尊重しお互いの個性を認め合う社会をつくる、といった社会の根底を形づくる価値観に基づく当社の取組みの大義は、きっと当社のお客さまの目的や便益にもかなうものと思います。当社グループはこれまでも積極的にESG投融資などに取り組んできましたが、そうした大義に基づいて当社がどのような行動をしているのかという情報は、今後さらに幅を広げて積極的に発信していきます。

▶P.61 気候変動への取組み－TCFD提言に基づく開示－
▶P.69 GFANZ　気候変動課題に対応するグローバルな取組みへの貢献

多様性ある人的資本の拡大と挑戦する企業文化の醸成

変化の激しい時代を生き抜くうえでは、自社の強みを活かしながら、レジリエントな企業経営を推進していかなければなりません。そのためには、人財がすべてと言っても過言ではありません。特に、何が「勝ち」パターンなのかが見えない現代だからこそ、従来型の同質性の高い集団では進むべき道を見誤る可能性があり、経営の意思決定にバイアスをかけない多様性の確保がとても大切であると考えています。

例えば、当社の海外事業では、各国のリーダーが定期的に議論する場において、“Respecting each other(相互にリスペクトする)”、“Learning from each other(相互に学ぶ)”、“Growing together(ともに成長する)”というコンセプトで、各自がオープンに自国の情報を共有しながら、他地域のプラクティスからも学び、また、さまざまな提案や意見を出し合うことで、多様性を活かした“学習のシナジー”が創出されています。企業が永続的に存在意義を発揮し続けるためには、多様な意見、強みを持つ人財同士が、互いを尊重し認め合い、既存のやり方にとらわれずに新しいものに挑戦する企業文化が必要です。当社では、女性の管理職や組織の長の育成強化と同時に、非「男性・新卒・日本人」の比率をダイバーシティ比率として定義し、向上を図ることで人財の多様性を高める取組みを行っています。相互にリスペクトしながら異なる意見に耳を傾け、そのなかで何がベストかを常に問い続けられる組織文化の定着を図っています。

また、社員のエンゲージメントが高まり、個性が一層輝くことができるグループを目指すための組織のリーダーシップのあり方は、ビジョン経営であると考えています。詩人・サン＝テグジュペリの言葉に「船をつくりたいなら、木を買い、道具をそろえ、作業を配分し、仕事を組織するよう命令するのではいけない。そうではなく、広く果てしのない海への憧れを教えるのだ」とあります。木の切り方や、どの木を切るかまで上司が指示するのではなく、ビジョンを伝え、権限委譲で委ね、個人の強みを最大限に活かすマネジメントを志向しています。こうした私の考えは、「#せいじのつぶやき」という社内イントラネット上で社員に直接発信していますが、指示や命令ではなく、社員を勇気付け、一人ひとりの挑戦に背中を押していく、そのような姿勢で人財マネジメントの推進と風通しの良い企業文化を醸成していきたいと考えています。

▶P.71 人財戦略

さらなる未来を見据えて

ステークホルダーとの価値協創の実現

昨今、過去の金融資本主義が色濃く出すぎた反動が、結果として人権侵害や自然資本の破壊を生み出したことへの反省となり、新たにステークホルダー資本主義という考え方が広がってきています。昨年の統合報告書では「トレードオン」という表現で、自然資本に対するリターンや責任も果たしながら、人的資本に対する投資も行い、そのリターンを、株主はもちろん、社員にもお返ししていく利害バランスを図っていきたいとご説明しました。それぞれからの負託は異なりますが、ステークホルダー間に明確な優劣はなく、確たる価値観を軸に据えながら、すべてのステークホルダーがWin-Winの関係となれる価値をともに創造することが、今後の目指すべき資本主義だと思っています。

冒頭にお話ししたとおり、生命保険はもともと、リスクシェアと相互扶助の精神を基盤とした事業であり、経済的・社会的な分断をつなぎ直す、そうした役割があります。人と人の支え合い、お客さまや地域・社会との関わりが当社の基盤です。そこに生命保険という安心を届ける社員や、事業を支えるビジネスパートナー、必要な資本を提供する株主、そして事業の持続性の大前提となる地球環境と、それらすべてが連鎖するなかで当社の事業は成り立っています。新しいステークホルダー資本主義というのは、当社のビジネスモデルにも合致したものであり、すべてのステークホルダーとの信頼と共感が、新たな価値協創につながります。

皆さまからの信頼と共感を得るために、私は、経営の透明性を追求していきたいと考えています。そのためには、これからの保険商品・サービスには、お客さまの多様なニーズに対し、最適なタイミング・最適な方法で提案されること、わかりやすい価格設定であること、そして保険金などのお支払いにも透明性があることが求められます。また資産運用も、お約束する予定利率を確保しつつ、地球環境や地域・社会の持続性につながる責任あるものでなければ、真に共感いただくことはできないでしょう。これが、私が考える当社ビジネスのサステナブルな姿であり、社員、ビジネスパートナーの皆さまには、このような当社の社会的価値に基づいた目指す姿に共感いただけるよう、これらを実践していくとともに、株主の皆さまに対しても、当社が社会的価値と経済的価値を両立する道筋を、高い透明性を持ってご説明することに努めていきます。

結びに - ビジネスモデル変革への決意

これまでお話ししてきたとおり、時代の変遷とともにお客さまの価値観は大きく変化し、新型コロナ禍においてそのスピードは急加速しています。他業界ではすでにディスラプションが見られていますが、そのような波はいずれ必ず、保険業界にも来ると考えています。

当社の創業者の言葉のなかに、「事業をする時は、世間の人が喜ぶか、なくてもいいと思うかを考えよ。世間の人が喜ぶ事業は、必ずや世間が大きく育ててくれる。だから、事業は世間のためにするのだ。」という言葉があります。この言葉は、今も当社のなかに受け継がれており、私自身もこの変化の激しい時代において、心に留めて意識する言葉です。

生命保険事業は、過去の潤沢な保有契約が安定収益を生み出すストック型のビジネスであり、外部環境の変化によって急速に収益が低下するものではありません。しかしながら、ややもすると環境変化に対する感度が鈍い側面があることは否めないとも言えます。

新型コロナによるニューノーマルな世界で、過去の伝統や成功体験をリスペクトしつつも、こだわり過ぎず、良い形に変化させていきたいと考えています。グループ一丸となって、これまでの延長線上にはない変革への挑戦を続けてまいりますので、ステークホルダーの皆さまには、引き続き変わらぬご支援をいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

第一生命の経営品質刷新に向けた取組み

2020年10月以降、第一生命において金銭の不正取得事案が計8件判明し、生命保険会社というお客さまの人生に寄り添い、お支えする立場にもかかわらず、その信頼を揺るがせてしまったことを非常に重く受け止めております。

被害を受けられたお客さまに対し真摯に向き合うとともに、管理・監督体制などの強化ならびに企業風土や体質の変革を行うことを最重要課題の一つとして、社長が主導する全社横断の「経営品質刷新プロジェクト」を通じて、不正行為撲滅に向けた抜本的な取組みを、一つひとつ確実に実行・実現しております。

これまでの経営品質刷新プロジェクトの振返りと課題

第一生命では、2020年12月に経営品質刷新本部を設置し、「経営品質刷新プロジェクト」をスタートいたしました。まず、判明事案と類似した手口による被害の可能性のあるご契約などに対し、個別通知やアウトバウンドコールによる確認を実施したほか、2021年度には調査の対象範囲を拡大し、合計約120万件のご契約に対して調査を実施いたしました。そのうえで、すべてのお客さまへのご契約内容のお知らせである「生涯設計レポート」に通知を封入し、合計747万件への確認・注意喚起を行いました。

また、お客さまからの直接の金銭授受を一律禁止するルールの構築、不正行為の予兆を把握するための「コンプライアンスリスク分析室」の設置などを通じた管理・監督や牽制機能の強化のほか、成績優秀者の特権意識を助長するような体制・制度の改善および教育などの推進のための具体策として、営業員の役位・称号の見直しや勤務環境などの整備、本事案の発生原因を踏まえた成績優秀者への教育プログラム、お客さま視点でのアセスメントなどを実施いたしました。

しかしながら、2021年度中に新たに不正事案が判明したことは極めて遺憾であり、同様の不正が発生していないかを確認するための伏在調査を改めて強化いたしました。加えて「高齢者ワーキンググループ」を新たに設置し、ご高齢のお客さまへのご契約の確認や、ご家族などに対して契約内容などのご案内を行うことが可能となる「契約内容ご案内制度」への加入推奨を進めるなど、お客さまの安心の確保につながる取組みを展開しております。第一生命では引き続き、再発防止策およびその実効性の一層の確保、そして内部統制強化を課題と認識し、全社を挙げて取り組んでおります。

経営品質刷新に向けた2022年度の取組み

1 営業員制度・運営の見直し

第一生命では「お客さま第一」の理念に立ち返り、改めて“一生涯のパートナー”としてお客さまから選んでいただける「生涯設計デザイナー」の育成に向けた取組みを進めております。

採用運営・給与制度・教育体制の改革

2021年度より、新たな営業員の採用にあたり、本社主導で採用数をコントロールするとともに、人財の見極め期間を拡充すべく、各月の採用から四半期ごとへと採用サイクルを変更するなど、さらなる人財レベルの向上を企図した運営へと変更しております。さらに2022年度からは、基礎能力や職業適性を定量的に見極める運営を導入し、さらなる入社基準の厳格化を行っております。給与制度は、次代を担う優良人財が安心して入社し、お客さま満足に資するリテラシーやスキルを身に付けながら、「お客さま体験価値（ＣＸ）」を創出・体現できる営業員へのステップを安心して歩めるよう、入社後５年間の給与水準の引上げと安定化を2022年度より実施いたしました。さらに教育面においても、入社から１年間を「初期教育期間」として営業実績を求めない運営とし、教育期間を十分に確保したうえで、理念教育にも重点を置いた新たなカリキ ュラムによる教育を徹底してまいります。

募集プロセス・目標運営の見直し

業務運営面では、これまで以上にお客さまの納得感を高め、合理的な商品提案を行うために、お客さまへのコンサルティング時に活用する「生涯設計プラン」を改定いたしました。改定した「新・生涯設計プラン」をお客さまにご提供することを原則必須とするなど、募集プロセスも見直しております。なお、2022年度は組織評価においてコンプライアンスに関する項目を最重要項目と位置付けるほか、トップダウンでの業績目標の設定は行わずに、生涯設計デザイナー一人ひとりが自身の目指すキャリアを考え、目標を自ら設定するボトムアップ運営としております。お客さまに寄り添った定性的な取組みを臨時給与に反映させる仕組みも導入し、個人・組織が主体的かつ前向きに成長・改善に取り組める体制を目指してまいります。 （▶P.39 CXデザイン戦略で目指す姿）

2 ご高齢のお客さまへの対応強化

ご高齢のお客さまが安心してご契約やお手続きをしていただけるよう、以下の取組みを進めております。

「契約内容ご案内制度」への加入推奨とアフターフォローの充実

2022年２月より、ご高齢のお客さまのなかで、ご家族などが契約内容などのご案内を受け取ることができる「契約内容ご案内制度」に登録されていないお客さまに対して、同制度への加入推奨を進めております。また、毎年送付する生涯設計レポートの到着に合わせた“安心の定期点検®”をはじめ、保険金・給付金の確実なお受取りや各種サービスのご案内など、ご高齢の方を含めたお客さまのアフターフォローを引き続き推進してまいります。

お申込可能年齢の見直し

ご契約者が70歳以上となるご契約においては、お子さま・お孫さまの同席を原則必須とするよう、2021年10月から募集ルールを変更しておりますが、2022年7月より、一部商品のお申込可能年齢の上限引下げを実施いたしました。お客さまに一生涯を見据えた保障・資産形成を早期にご検討・ご準備いただくことで、ご高齢になられてからの「加入内容の変更に伴う手続き」や「新たな保険料の支払い」といったご負担や、ご高齢になられてから保険加入をご検討された場合に発生しやすい、「契約を見直した覚えがない」「思っていた契約内容と異なる」といったお申出に至るような状況を極力なくしていくことが、お客さまの一層の満足につながると考えております。

3 企業風土・体質の改善に向けた取組み

不正取得事案の発生を踏まえ、全社員アンケートや社員インタビューを実施した結果、「成果至上主義」のほか「内向き志向」や「事なかれ主義」、「職位間・組織間の風通しの悪さ」などといった課題が浮き彫りとなりました。企業風土・体質の改善に向け、以下の取組みを行っております。

タウンホールミーティング（経営陣と社員の対話）の開催

2021年５月から7月にかけて、当社役員を含む第一生命の経営陣と社員が対話するタウンホールミーティングを全56回実施いたしました。以降も年度を通じて経営陣と社員の意見交換の機会を設定し、会社のあるべき姿について積極的・継続的に議論しております。

社員の意識改革に向けたエンゲージメント調査の導入

2021年8月よりエンゲージメント調査を導入し、全社員および各組織の状態をより可視化した形で把握することで、社員における意識変革の浸透を確認しながら、抜本的な改善に向けた取組みを検討しています。第一生命では、社員の直接の声を踏まえながら、全社員が誇りとやりがいを持って、仲間とともに活躍できる組織を目指し、社員のwell-beingを互いに尊重し高められる状態を目指すべき姿としております。風土改革の取組項目を主要な経営評価指標として定め、目標・評価・報酬や業務・コミュニケーションの仕組みを改めて見直し、ビジネスモデル変革や役員のリーダーシップ向上も企業風土改革の課題の一つとして、継続的な取組みを進めてまいります。
（▶P.71 人財戦略）

第一生命グループとしてのガバナンスの強化

国内中核子会社である第一生命における金銭の不正取得事案の発生は、当社グループがこれまでの歴史のなかで培ってきた国内外における社会的信頼を大きく失墜させる重大な事案です。当社（第一生命ホールディングス）では、第一生命における金銭不正事案の撲滅に向けた体制の整備、企業風土・体質の変革などに向けた取組みが着実に進展しているか、3つのディフェンスライン（1線：事業部門、2線：間接・管理部門、3線：内部監査部門）による内部統制態勢が十分に強化されているかなどについて、継続的なモニタリングを実施しております。

2021年度は当社の取締役会において計7回の報告を受け、また、監査等委員会や取締役会以外の意見交換の場なども含め、数多くの議論を行ってまいりました。引き続き、実効性の一層の確保と内部統制強化、その前提となる企業風土・体質変革に向けた取組みを注視し、第一生命と一体となってガバナンス強化に取り組んでまいります。

長期ビジョンとその実現までのロードマップ

当社グループは株式会社化以降、その時々の社会課題や経営環境を踏まえた中期経営計画に基づく事業運営により、お客さま・社会の課題解決へ貢献するとともに、確固たる事業基盤を構築してきました。これからも、「一生涯のパートナー」としてお客さま・社会の課題解決に取り組み、すべての人々のwell-beingに貢献していきます。

成長軌道への回帰

Value up 2010
2008 – 2010

成長基盤の確保と上場の完遂

成果

金融市場不安(リーマンショック)後の環境を克服し、2010年4月に株式会社化・上場を実現

成長分野である国内第三分野や貯蓄性商品への取組みを強化、アジア・パシフィック地域への海外展開も推進

課題

公開会社にふさわしい財務基盤の強化、資本効率の向上、内部管理態勢の確立

サクセス110
2011 – 2012

復興と成長の実現

成果

東日本大震災を受け、生命保険会社の使命を全うすべく、保険金などの着実なお支払いやさまざまな特別措置などを通じ、国内の復興と成長に貢献

業務の最適化・効率化の追求に向けたタスクフォースの取組みにより事業費効率を向上

課題

国内における競合環境激化への対応、海外における事業展開加速、グローバル保険グループとしての健全性確保

さらなる飛躍への挑戦と持続的成長の実現

Action D
2013 – 2014

さらなる飛躍への挑戦

成果

国内における商品・サービスのラインアップを拡充し市場でのプレゼンスを強化(第一フロンティア生命が窓販市場シェア1位に)

米国プロテクティブ社を買収・子会社化し、海外事業による利益貢献拡大に向けた橋頭堡を実現

課題

持続的成長実現に向けた新戦略、事業基盤の拡大

国際規制を見据えた資本水準確保、還元の充実

D-Ambitious
2015 – 2017

持続的価値創造の実現

成果

持株会社体制に移行、柔軟な経営資源配分と各社の迅速な意思決定を可能にし、戦略遂行力を強化

国内3生保体制の確立(ネオファースト生命開業)

海外事業の展開加速、利益貢献の拡大

課題

持株会社体制にふさわしいキャッシュフローマネジメントの実現、超低金利環境の長期化を見据えたERMの強化

グローバルな事業基盤を活かした各事業の内部成長

CONNECT 2020
2018 – 2020

QOL向上への貢献を通じた成長へ

成果

国内3生保でのチャネル・商品供給の複線化を実現し、多様な顧客層への展開力を強化、またヘルスケア・少短保険など新たな領域への展開にも着手

海外事業は成長を堅持、また市場リスク削減などにより健全性は中長期目標の水準に到達

課題

お客さま視点に基づく国内保険事業の抜本的転換、加速的に高まる社会変容への対応

低資本効率からの脱却とグループ運営のグローバル化

Re-connect 2023
2021 – 2023

結束を強め変革への挑戦

4つの戦略の柱により、持続的な成長を追求

国内事業

保険ビジネスモデルの抜本的転換「事業ポートフォリオにおける深化と探索の同時追求」

海外事業

環境変化に柔軟に対応し、成長を牽引する海外事業ポートフォリオの構築

財務・資本

グループ事業を支える強靭な財務体質への変革と資本循環経営

サステナビリティ・経営基盤

サステナビリティ向上への使命・責任を果たし、人と社会と地球の幸せな未来をつくる

長期ビジョン

グループビジョン

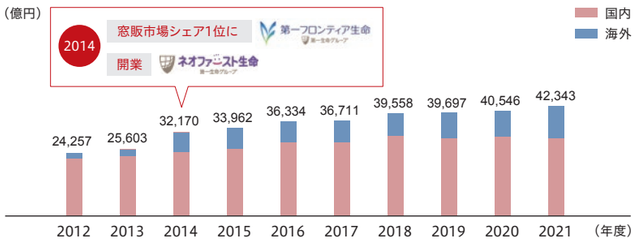
Protect and improve the well-being of allの実現

- すべての人々のwell-being(幸せ)の実現
- 100年後の持続的社会の実現

主な業績指標の推移

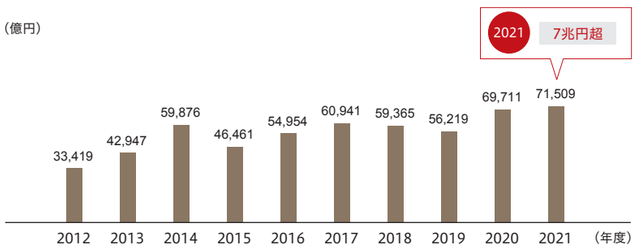
保有契約年換算保険料

国内生命保険事業の中核である第一生命とともに、窓販市場シェア1位となった第一フロンティア生命および、開業より代理店基盤を中心に商品提供を行うネオファースト生命との国内3生保体制を確立し、お客さまのさまざまなニーズに応えてきました。積極的なグローバル展開も図ることで、トップラインの拡大を維持しています。



EEV

国内における3生保体制を通じた新契約の獲得や海外保険事業の積極的な拡大を通じて、経済環境変動の影響を受けつつも、着実に企業価値を積み上げております。その結果、企業価値指標となるEEVは直近10年で2倍以上の伸長をしています。

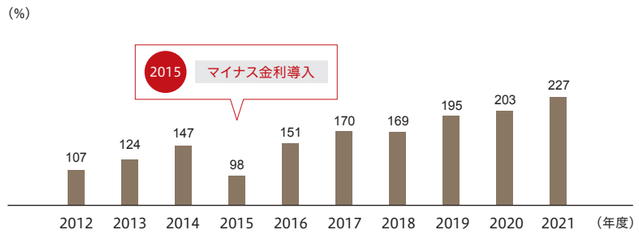


修正利益

国内生命保険事業の安定した利益創出に加え、海外展開に伴い米国プロテクティブ社をはじめとする米・豪先進国およびアジア新興国における海外保険事業の成長を通じた利益貢献が拡大しており、株主還元の原資である修正利益は安定的に増加しています。

資本充足率

2015年度に国内におけるマイナス金利導入の影響を一時的に受けたものの、グローバルな経済・金融環境が変動するなかでも、着実に経済価値資本を積み上げるとともに、市場関連リスクの継続的な削減を通じて、十分な財務健全性の確保に努めており、健全性の指標となる資本充足率について安定的な水準を維持しています。



※2013年度までの数値については改定前の基準での数値になります

ビジネスモデルと価値創造プロセス

第一生命グループ　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。

主な経営資源

well-beingに関わる人財（人的資本）

お客さまにwell-beingを届ける豊富な人財
- 専属の生涯設計デザイナー（国内）：約3.7万名
- 代理店（国内）：4,520店

高度な専門性と経験
- CFP資格取得者数：403名
- AFP資格取得者数：2,272名
- MDRT会員：国内170名、海外225名
- アクチュアリー資格取得者数：116名

グループ従業員
- 事業・拠点駐在グループ従業員：約6.2万名
- うち海外グループ従業員：約8,000名（13%）
- 海外経験者数：502名

well-beingをつくるノウハウ（知的資本）

時代のニーズを捉えた保険商品開発力（過去・現在）

国内外のグループネットワークを活かしたシナジー創出力
- 子会社110社および関連会社29社

アメリカ市場における保険会社M&Aの知見・経験
- プロテクティブによる買収事業：59件

医療ビッグデータ
- 約12億レコード以上（匿名化済）

産学連携によるイノベーション、well-being研究
- 7大学・機関との産学連携、共同研究

well-beingを協創する力（社会関係資本）

日本を含む9カ国のお客さま基盤
- お客さま数（国内）：約1,153万名
- 法人取引社数（国内）：約16万社
- 保有契約件数（米国）：約1,280万件
- お客さま数（オーストラリア）：約450万名
- 保有契約件数（ベトナム）：約136万件

多様なビジネスパートナーとの強力なアライアンス
- 金融商品の相互供給等によるお客さまへの提供価値の充実
- ヘルスケアなど非保険領域に強みを持つパートナーとの協力体制構築

well-beingを支える力（財務資本）

- 資産の部：約65.8兆円
- 盤石な資本・財務基盤：グループEEV 7.1兆円
  資本充足率 227%
- 新たな価値創造に向けた資本投下：戦略投資累計 約1.2兆円

多様なニーズに合わせた安心をお届けする保障

保障 ❯ P.41

人生100年時代の資産形成・次世代への資産承継

資産形成・承継 ❯ P.43

CXデザイン戦略

❯ P.37

マテリアリティ

❯ P.31

一人ひとりの人生を彩るさまざまな「つながり」の創出

つながり・絆 ❯ P.47

あらゆる人の健康維持・増進への貢献

健康・医療 ❯ P.45

価値創造の基盤

ERM、財務・資本戦略 ❯ P.51
サステナビリティ・経営基盤 ❯ P.59
コーポレートガバナンス ❯ P.89

ステークホルダーとの協創価値

お客さまのwell-being

価値協創ストーリー ❯ P.25

保障
- 社会やお客さまのニーズを踏まえた多様な商品・サービスのご提供
  - 国内におけるマルチブランドや新興国を含む海外8カ国への展開
  - お客さまの細分化ニーズにデジタル活用を通じて、デジホブランド全体で約20万件のご契約

資産形成・承継
- お客さまニーズや資金の属性に応じた長期視点の資産運用
  - 団体年金受託残高：約6.7兆円（第一生命）
  - 責任準備金残高：約8.4兆円（第一フロンティア生命）

健康・医療
- 健康保険組合向けの医療費適正化支援サービスの展開
  - Healstep®契約数・ユーザーID数（累計）：33件・約17万名

つながり・絆
- 当社グループが寄り添う各地域の企業・住民間の「つながり」や「つながりの場」のご提供
  - well-beingに資するプログラムの開催・参加者数：約730回・約3.5万名（第一生命）

- お客さまの人生の経済的なサポート
  - 保険金等のお支払い：約5.8兆円（グループ全体）

社員のwell-being

多様な人財の活躍
- 女性組織長比率：17%
- キャリア採用者割合（全採用者数対比）：34%

エンゲージメントの向上
- エンゲージメント調査総合スコア：63
- 男性育児休業取得率：92.3%

※当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合計

社会・環境のwell-being

価値協創ストーリー ❯ P.29

カーボンニュートラルの実現
- 事業活動によるCO_2排出量（スコープ1+2）の削減：▲28.8%（グループ全体、2019年度対比）
- 運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量の削減：▲18%（第一生命、2020年対比）

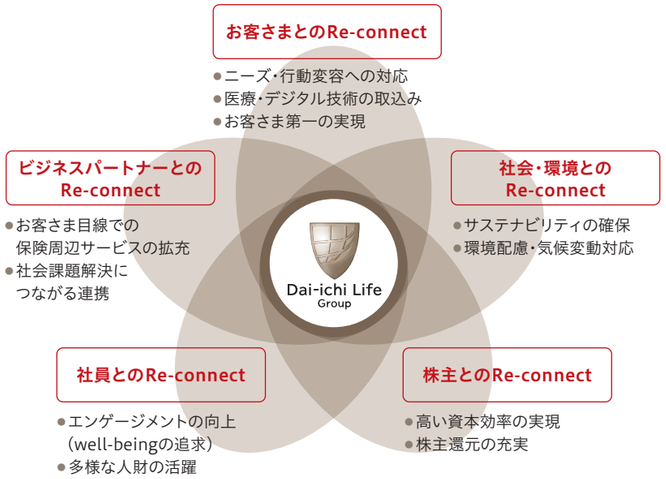
ESG投融資の推進
- ESGテーマ型投融資実績（累計）：約1.3兆円（第一生命）

ステークホルダーとの協創による財務基盤の構築

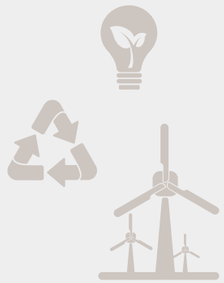
- グループ修正利益：2,961億円・修正ROE：8.0%
- グループ新契約価値：1,266億円・ROEV：4.9%
- HDキャッシュ創出：約4,700億円
- 株主総利回り（TSR）：+36%

ステークホルダーとのつながり

当社グループは、次世代を含むお客さま、ビジネスパートナー、社会・環境、社員、株主の皆さまを事業活動に深い関わりを持つステークホルダーと捉えています。中期経営計画「Re-connect2023」では、すべ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、「再度、より良い形でつながり直す」ことを目指しています。さまざまなステークホルダーとの活発なコミュニケーションを通じて得られた意見や評価などをもとに、課題を把握し事業活動に反映することで、より質の高い活動を推進し、企業価値の向上につなげていきます。



	ステークホルダーに対する責任・期待されること	ステークホルダーへの責任を果たし、期待に応えるための取組み
お客さま	当社グループは、お客さまに万が一の事があった時、ご加入された商品の保険金・給付金を迅速かつ適切にお支払いすることを通じて経済的にお支えするとともに、お客さま自身やご家族の方々のご不安を少しでも和らげ、落ち着いた生活を取り戻すことができるよう、全力で支援いたします。 また、このような保険会社の中核となる保障機能の提供に加え、資産形成や健康増進など、当社の強みを活かせる幅広い領域に亘って、お客さまのwell-being向上の実現を目指します。	●日々変化するお客さまのニーズに応える商品の開発や、サービス領域の拡大 ●お客さまの望まれる人生をともに考え、必要な安心を備えるための、お客さまに寄り添ったコンサルティングの実施 ●お客さまの嗜好や生活様式の多様化に応じた、お客さまの望むタイミング・望む方法でのお手続きを可能とするインフラ面の整備 ●迅速かつ適切に保険金・給付金をお支払いするオペレーションの構築と体制の整備 ●当社のサービス提供にかかるNPS®の測定を通じた、お客さま満足度の分析と向上に向けた施策の立案・実行
ビジネスパートナー	外部パートナーとの協力体制を構築することで、上記のような当社グループが強みを持つ領域を超えて、お客さまの日々の生活をあらゆる側面から寄り添い支えるサービスを協創します。 また、多様化・細分化したニーズにお応えすべく、共通した趣味・嗜好や生活様式に基づく特定のコミュニティの運営母体と提携し、画一的でない機動的な商品の開発と提供を実現します。	●資産運用や商品開発・供給における国内大手金融グループとの提携関係の構築 ●フリーランスやエッセンシャルワーカーとして働く方々向けに、当該コミュニティの運営者との提携を通じて「デジホ」ブランドの保険商品を提供 MIZUHO、損保ジャパン、RESONA、かんぽ生命、Aflac、ALSOK、FORVAL、iYell、IBJ、DeNA HEALTHCARE、SOMPOケア、鎌倉新書、Mamada など
社員	お客さまニーズや社会の多様化に対応するために、当社社員についてもダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、多様な人財が活躍できる土壌を構築します。 また、社員がさまざまな望むキャリアを描き、生き生きと働くとともに個々のスキルアップを実現するために、多様で柔軟な働き方の整備と働きがいの向上を推進します。	●女性組織長比率や男性育児休業取得率にかかる目標などを設定し、引き上げに向けた取組みを推進 ●障がい者雇用の推進や育児・介護などを抱える社員の働き方を支援するために、個々の社員が置かれた環境で仕事を両立するための制度設計や職場環境の改善など、働き方の選択肢を拡充する取組みを実施 ●社員の専門性を磨く研修プログラムの拡充や、キャリアローテーションの推進、および自律的なキャリア選択や副業を可能とする人事制度を設計 ●エンゲージメント調査やタウンホールミーティングの実施を通じた、社員の働きがい向上に向けたPDCAサイクルの実行
株主・投資家	当社グループの事業戦略や財務業績に関し説明責任を遂行するとともに、当社グループの経営のさらなる高度化に資するご意見・ご要望を得るべく、株主・投資家の方々との双方向の対話を充実させていきます。 また、定量的な財務情報とともに、ガバナンスや中長期的な経営戦略などの非財務情報について、法令に基づく開示に加え、透明性の高い自主的な情報発信を行っていきます。	●経営トップによる機関投資家・アナリスト向け決算経営説明会（2回）や、個人投資家向けオンライン説明会（3回）※の実施 ●決算電話会議（4回）や、国内外の投資家に対する個別面談（国内：88件、海外：120件）※の実施 ●株主総会における株主との対話や、議決権行使に向けた働きかけ ●WEBサイトやディスクロージャー資料による適切な情報開示 ●IR活動を通じて得られた有用なご意見・ご要望について、経営会議や取締役会での共有を通じた当社グループの経営への反映 ※いずれも2021年度実績

	ステークホルダーに対する責任・期待されること	ステークホルダーへの責任を果たし、期待に応えるための取組み
社会・環境	全国に広がる当社グループのネットワークを活かし、地域住民のwell-being向上や地域コミュニティの形成を通じた地域課題の解決に取り組みます。 また、気候変動や社会課題の解決に向けて、カーボンニュートラルへの取組みやESG投融資、スチュワードシップ活動を推進します。 	●全国の自治体と連携・協働し、地域住民の防犯、防災や女性活躍推進、地域活性化に向けた取組みを実施 ●支社・営業オフィスの独自プログラムとしても、健康増進や子育て、スポーツ振興といった地域住民のwell-being向上に向けたプログラムを開催 ●当社グループ全体における事業活動から排出されるCO_2排出量のネットゼロ達成に向けた取組みの推進 ●第一生命の運用ポートフォリオにおける、ESGインテグレーションの高度化やESGテーマ型投融資、投融資先へのエンゲージメントの拡大を通じた責任投資取組みの推進 ●第一生命やグループ不動産関連会社における、事業活動で消費する電力の100%再生可能エネルギー化に向けた取組みの推進
社員	お客さまニーズや社会の多様化に対応するために、当社社員についてもダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、多様な人財が活躍できる土壌を構築します。 また、社員がさまざまな望むキャリアを描き、生き生きと働くとともに個々のスキルアップを実現するために、多様で柔軟な働き方の整備と働きがいの向上を推進します。	●女性組織長比率や男性育児休業取得率にかかる目標などを設定し、引き上げに向けた取組みを推進 ●障がい者雇用の推進や育児・介護などを抱える社員の働き方を支援するために、個々の社員が置かれた環境で仕事を両立するための制度設計や職場環境の改善など、働き方の選択肢を拡充する取組みを実施 ●社員の専門性を磨く研修プログラムの拡充や、キャリアローテーションの推進、および自律的なキャリア選択や副業を可能とする人事制度を設計 ●エンゲージメント調査やタウンホールミーティングの実施を通じた、社員の働きがい向上に向けたPDCAサイクルの実行
株主・投資家	当社グループの事業戦略や財務業績に関し説明責任を遂行するとともに、当社グループの経営のさらなる高度化に資するご意見・ご要望を得るべく、株主・投資家の方々との双方向の対話を充実させていきます。 また、定量的な財務情報とともに、ガバナンスや中長期的な経営戦略などの非財務情報について、法令に基づく開示に加え、透明性の高い自主的な情報発信を行っていきます。	●経営トップによる機関投資家・アナリスト向け決算経営説明会（2回）や、個人投資家向けオンライン説明会（3回）※の実施 ●決算電話会議（4回）や、国内外の投資家に対する個別面談（国内：88件、海外：120件）※の実施 ●株主総会における株主との対話や、議決権行使に向けた働きかけ ●WEBサイトやディスクロージャー資料による適切な情報開示 ●IR活動を通じて得られた有用なご意見・ご要望について、経営会議や取締役会での共有を通じた当社グループの経営への反映 ※いずれも2021年度実績

“つながり”を通じた お客さまの幸せの実現

仲の良い友人との食事、仕事で得られた達成感、新しい家族の誕生 ──。
人生には、「コト」や「モノ」を通じて幸せを感じる瞬間があります。
その一方で、普段はあまり意識しないけれど、目に見えない形で私たちの幸せを支えているもの。
それが“つながり”です。
私たち第一生命グループは、お客さまの“一生涯のパートナー”として、お客さまの幸せの実現をお手伝いしています。
対面やデジタルの接点を通じてお客さまと日常的につながり、お困りごとや不安を解消するお手伝いをするほか、
外部のパートナーとも連携しお客さまのwell-being実現に取り組んでいます。
こちらでは、さまざまな“つながり”を通じて、お客さまの幸せをどのようにお支えしているのかをご紹介します。

※2022年4月時点。デジタルタッチポイント数とは、当社が独自に算出した、お客さまとのデジタル上での情報提供・コミュニケーションの数を集計したものです

毎日を支える 「万が一」だけでなく「いつも」寄り添うパートナーになる

子育て中の30代共働き世帯のお悩み

朝はゴミ出しをした後、保育園に子どもを預けてから出社。夕方の保育園へのお迎えは妻がしてくれるけれど、今晩は自分が子どものお風呂と寝かしつけの当番だ。本当は子どもの将来の学費のことや、自分たち家族に万が一のことがあった時など、ライフプランについてもじっくり考えたいけれど、なかなか時間がとれない…。そういえば前に生命保険に加入した時、第一生命の人が、保険以外にも相談してくれれば、と言ってくれていたな。確か契約者向けの情報サイトの案内もきていた気がする。来週は出張も入っているし、直接会う時間も今月はとれそうにないけれど、情報サイトから連絡を取ってみようかな。

デジタルでも対面でも、お客さまを常にサポートします

お客さまが保険会社の存在を意識するタイミングは、これまで、就職や結婚といったライフイベントの時や、病気やケガなどの万が一の時に限られていたのではないでしょうか。私たちが目指すのは、さらにその先、お客さまが必要とする商品・サービスに「いつでも」「どこでも」アクセスすることのできる、新しいつながり方です。私たちとお客さまとの出会いが、デジタル上でも対面形式でも、ひとたびつながりを持ったお客さまとは、情報サイト「ミラシル」を通じて、いつでもどこでもつながることができます。そして、お客さまが日々直面するさまざまなお困りごとや不安についても、さまざまな解決策をご提案し、“一生涯のパートナー”としてお客さまの毎日をお支えしていきます。

さまざまなお悩みも「ミラシル」で解決の糸口が見つかります

新しいつながり方の一つである情報サイト「ミラシル」では、保険商品はもちろん、暮らしや健康、お金などに関するさまざまな情報コンテンツを発信しています。例えば、お客さまが未病の段階から自然と健康的な生活習慣を身につけられる健康増進メニューや、お客さまのお住まいの地域で開催される各種セミナーや地域交流会などの情報もお届けしています。また、お客さまがご相談したい時には、チャットやオンライン面談などの機能を通じて、手軽に私たちとつながることができます。忙しい日々の隙間時間でのご相談や、ちょっとしたお悩み・不安の解決などから、保険についてももっと身近に感じていただけるはずです。もちろん、こうした接点をきっかけに、時間をかけて検討したいというお客さまには、ミラシルを通じて対面でのご相談やコンサルティングを予約することもできます。

私たちの価値協創とは

“人生100年時代”と言われるなかで、従来の死亡保障だけでなく、年金や医療・介護保障など、長生きしていくうえで必要なリビングニーズが高まっています。私たちは「保障」や「資産形成・承継」の領域において生活基盤の安定化や資産寿命の延伸など、経済的な側面からお客さまの人生をお支えするだけでなく、「健康・医療」や「つながり・絆」といった領域において健康寿命の延伸や地域・コミュニティでの人とのつながりの創出など、お客さまの幸せな人生に不可欠な心と体の健康を人々とともにつくっていくことで、豊かで安心感あふれる生活・社会づくりを目指しています。

一人ひとりに寄り添う

人生は十人十色だから、一人ひとりのありたい姿の実現に向けて伴走する

遠方の両親のことも気になる一人暮らし30代のお悩み

友人が、子どもの誕生をきっかけに生命保険に入ったと言っていた。第一生命の人が親身に相談に乗ってくれたらしいけど、万が一の時の保険金の話は、自分にはどうもしっくりこない。それよりも、今もし病気になって働けなくなったら、生活を続けていけるのだろうか。その不安の方が大きい。離れて暮らす両親にはいつまでも元気でいてほしいけれど、いずれ介護が必要になったらという不安もある。テレワークが浸透したとはいえ、今の仕事を続けている限り、実家のそばに引っ越すのは現実的ではない。自分と親の健康、将来に向けた貯蓄や資産運用、何かあった時の保障など、親身になって話を聞いてくれる人はいないだろうか。

お客さまに合わせたスタイルで、つながっていきます

私たちは、お客さまの生活スタイルやご要望に合わせて、さまざまな形で最初の“つながり”の場をご用意しています。自分に合った保障について対面でじっくりご相談したいお客さまには、きめ細かな対応を強みとする第一生命の生涯設計デザイナーが、比較志向の高いお客さまには乗合代理店チャネルを通じてネオファースト生命が、また、非対面でデジタル完結を好むお客さまには、第一スマートのダイレクト販売チャネルが、お客さまとの最初の窓口となって、多様なニーズにお応えします。また、お勤め先などを通じて、私たちの団体保険や健康保険組合員向けのサービスのご案内もしています。なお、資産形成の一つとして貯蓄性保険商品をお考えのお客さまには、金融機関と連携しながら第一フロンティア生命が、ご要望に合った商品・サービスをご提案します。

コンサルティングで、一人ひとりのニーズに対応します

お客さまによって、家族の形やライフプラン、資産状況は異なります。私たちは、保障や資産形成・承継、健康・医療に関するご相談も、コンサルティングを通じてお客さまに寄り添うかたちでお応えしていきます。対面でお客さまと接する生涯設計デザイナーは、お客さま一人ひとりのニーズをきめ細かに汲み取る従来の強みはそのままに、人財育成プログラムや報酬体系の見直しなどによって、コンサルティング能力をさらに強化しています。また、健康増進や発病・重症化予防といった非医療サービスと、発病後の医療サービスとをシームレスに提供できるのも、全国のネットワークを通じて遠方のご両親にふさわしいサービスをご提案できるのも、私たちの大きな特徴です。さらに、国内最大級の機関投資家として蓄積してきた資産運用ノウハウをグループ内で結集することで、お客さまのさまざまな資産形成ニーズに対応したコンサルティングも提供します。お客さまの一生涯を通じて伴走し、必要に応じてお客さまの子ども・孫世代まで資産承継をサポートしながら、お客さまとのつながりの連鎖を、長く、太く紡いでいきます。

生涯設計デザイナー
山田 章記子

「ミラシル」がお客さまとの距離を近づける

私が生涯設計デザイナーの仕事を始めたのは、高校時代に父を亡くした経験から保険の大切さを身を以て感じたからです。お客さまにも、私にとっての「保険の原点」をお伝えしたいと思う一方、対面ではなかなかお話しする機会がありませんでした。そんななか「ミラシル」を使うことで、オンラインでお客さまに情報をお届けできることを知りました。思い切って、父とのエピソードとともに自身の言葉で保険に対する想いを発信したところ、想像以上に多くのお客さまから温かい反応をいただくことができました。お客さまが私のページをお知り合いにシェアされ、それがきっかけでお付き合いが始まったケースもあります。「ミラシル」を通じて直接自分の言葉でお客さまに想いを届けることができ、心の距離が近づいたと感じています。

パートナーとつなぐ

多様なパートナーとの連携で、保険の枠を超えた価値を提供する

自分の健康を後回しにしてしまいがちな働き盛りのお悩み

忙しさを言い訳に、ついつい不摂生になりがちな毎日。最近は、テレワークもあって毎日会社に通勤するわけではないから、以前に比べると運動量が随分と落ちた。スマホを見てみたら、2,000歩も歩かない日が週に3日もある…これはさすがにまずい。再来週には健康診断も控えている。去年より5キロは太ったし、運動不足を指摘されるんだろうな。でも運動するにしても、どうもモチベーションがあがらない。母からは、「健康が一番大事だよ」なんて言われるけれど、運動を続けられる自信もないし…。そういえば、ポイントがたまってゲーム感覚でおもしろいと同僚に紹介された健康増進アプリがあったな。まずはダウンロードしてみるか。

保険の枠を超え、お客さまの心と体の健康に貢献します

私たちは、事業を通じて得られるさまざまなデータの利活用や、新たなお客さまの体験価値につながるサービスなどを生み出すために、グローバルなイノベーション拠点やスタートアップとの協業、大学との産学連携などを進めています。また、デジタル領域に強みを持つディー・エヌ・エー（DeNA）との業務提携によって、女性の暮らしを豊かにするコミュニティサービス「ハレトケ」と、健康的なダイエットをサポートするアプリ「カラダモ」の提供を2021年秋から開始しています。他方では、全国47都道府県や267自治体と連携協定を結び、青少年育成・教育や高齢者支援、健康増進、女性活躍推進、地域活性化、スポーツ振興などの地域課題の解決に向けた取組みを通じて、お客さまのお住まいの地域コミュニティとの関わりも大切にしています。

「Healstep®」で健康保険組合の保健事業をサポートします

健康・医療領域の取組みについては、当社グループとみずほフィナンシャルグループがタッグを組み、2021年4月より健康保険組合向け医療費適正化支援サービス「Healstep®（ヘルステップ）」の提供を開始しました。AIを活用した将来医療費予測などの分析によるリスク・成果の可視化、分析を踏まえた対応方針の策定、保健指導サービス事業者とのマッチング、生活習慣改善などの行動変容を促す健康増進アプリ「QOLism」。これらをパッケージで提供することで、お客さまに新しい体験価値をお届けしています。

「QOLism」を導入いただいた健康保険組合さまからの声

アナログだった保健事業を変える新しい時代のアプリ 医療費適正化、健康経営にも効果的

「QOLism」は、スマホで写真を2枚撮るだけで腹囲など20カ所以上の身体採寸ができたり、目標体重に向けて自分に合ったパーソナルメニューの運動動画が配信されたり、食事の写真からカロリー計算や摂取栄養素が表示されたりと、これまでのアナログな保健事業とは一線を画した目新しいアプリです。リスクの高い層へのアプローチだけでなく、健康無関心層も含めた加入者の行動変容にもつながると期待して導入しました。また「QOLism」には、経済産業省の認定する健康経営優良法人の指標に準拠したプログラムが備わっていることも大きな魅力です。

大東建託健康保険組合 常務理事
横村 博之 様

私たちの存在意義は一生涯のパートナー。
いまを生きるあなたの不安を和らげ、毎日をより豊かに生きることができる。
そんな“価値”をこれからもお届けします。

社会・環境との調和による持続的な社会の実現

**持続可能な社会を未来につなぐことは、次世代に対する責任であり、
すべての人々のWell-beingに貢献していくための大前提です。
将来をサステナブルなものにしていくことを使命であると認識し、
気候変動問題をはじめとした地域や社会の重要課題の解決に向けた取組みを加速していきます。**

生命保険会社、そして機関投資家として、環境課題に向き合う

価値協創ストーリー

投融資を通じてカーボンニュートラルを加速していく

生命保険事業は、現在と将来の懸け橋として将来世代を守る大切な仕事です。私たちは「一生涯のパートナー」として、今の世代と将来世代をコネクトするというミッションのもと、機関投資家としてのお預かりした保険料の運用を通じて、持続可能かつレジリエントな社会の実現に貢献していきます。

第一生命は日本全国のご契約者からお預かりした約38兆円の資金を長期にわたり幅広い資産で運用する機関投資家として、中長期・安定的な運用収益を確保しつつ、すべての人々のWell-beingの前提となる持続可能な社会の実現に向けて、地域や社会の重要課題の解決に資することを目的に、責任投資へ取り組んでいきます。

2024年度
ESGテーマ型投融資目標
2兆円

気候変動問題
ソリューション投融資目標
9,500億円

責任投資と第一生命における最重要テーマ

第一生命の責任投資については責任投資原則（PRI）や「責任ある機関投資家」の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）に基づき、すべての資産の運用方針・運用プロセスにおけるESGインテグレーションを実施するとともに、生命保険事業の使命・特性に照らし、将来にわたる持続可能な社会の実現に向けて、ポジティブなインパクトの創出を目指して取り組みます。

現在、社会を取り巻くさまざまな課題のなかでも、特に気候変動問題への対応を責任投資の最重要テーマとして位置付けています。機関投資家としての資産運用を通じて気候変動問題の解決に貢献するべく、投融資を通じた温室効果ガス（GHG）排出量削減や脱炭素社会の実現に向けたトランジションに貢献するとともに、エンゲージメントを基軸としたスチュワードシップ活動により、投融資先企業の脱炭素化取組みを促進していきます。

●ポジティブ・インパクトの創出

第一生命では、社会課題の解決に資する投融資を通じて、社会へのポジティブ・インパクトの創出に取り組んでいます。投融資を実行するだけではなく、投融資の実施後に社会にどれだけのポジティブ・インパクトを与えられたかを計測し、把握することが重要と考えています。これまでに実施した再エネ発電事業・グリーンボンドなどへの投融資を通じた年間のＧＨＧ削減貢献量は80万トンとなっており、これは当社ポートフォリオ（上場株式・社債・不動産）のＧＨＧ排出量の約12%に相当します。

●運用ポートフォリオのGHG排出量削減

第一生命は、2021年2月に国内で初めて「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス（NZAOA）」に加盟し、2050年までに運用ポートフォリオのネットゼロを目指すことを対外的にコミットしました。2050年までの運用ポートフォリオのネットゼロ達成に向けて、5年ごとの中間削減目標を策定し、進捗をモニタリングしています。具体的には上場株式・社債・不動産ポートフォリオにおけるGHG排出量を2025年までに25%削減（2020年比）する目標を設定し、達成に向けて取り組んでいます。

●気候変動問題の解決に資する投融資の推進

第一生命は、気候変動問題の解決に資する投融資の拡大を通じて、低炭素社会への移行・環境イノベーション創出の後押しを進めていきます。具体的には、グリーンボンド・再エネ発電事業に加えて、トランジション・ファイナンスやインパクト投資などを通じた低炭素社会移行に向けた資金供給拡大に取り組んでいます。気候変動問題の解決に資する投融資については、2021年度末までに累計5,100億円を実行してきましたが、2024年度末までに累計9,500億円まで拡大することを目標としています。

協創によるインパクトの拡大

投融資先へのエンゲージメントの実施

第一生命ではスチュワードシップコードおよびコーポレートガバナンス・コードの両コードを踏まえ、投融資先企業とのエンゲージメント活動に取り組んでいます。企業ごとに異なる経営課題に寄り添い、中長期的な企業価値向上を支援することを目的としています。気候変動問題の解決に向けては、投融資先企業のうちGHG排出量の上位50社を重点エンゲージメント先として選定しており、企業の気候変動取組みや、情報開示を促進しています。また、投融資先企業を含む社会全体への影響力の発揮に向け、国内外の協働エンゲージメント団体やイニシアティブなどへ積極的に参加しています。

役職員一人ひとりの取組み

当社グループは、待ったなしの気候変動問題に対し、一企業として、一機関投資家として、そして一人の人間として、まっすぐに向き合い、脱炭素社会、ひいては持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

当社グループに所属する約6万名の役職員一人ひとりが意識を醸成し、日々の行動に移していくことで、お客さま・家族・友人をはじめとする身の回りの方々へ伝播し、それが脱炭素社会の実現につながっていくからです。この価値観に基づき、グループ全体やグループ各社では、役職員が一体となってさまざまな取組みが展開されています 。

▶P.61
気候変動への取組み

第一生命グループの重要課題（マテリアリティ）

第一生命グループでは、外部環境やSDGsなどのグローバルなイニシアティブを踏まえ、事業を通じた社会課題の解決と地域・社会の持続性確保に向けて重点的に取り組むべき14の重要課題を選定しています。これらの領域について、当社グループの事業に及ぼす中長期のリスク・機会を把握し、中期経営計画「Re-connect 2023」の事業戦略に反映しています。

STEP 1 社会課題の把握・整理
SDGsの17の目標・169のターゲットを目的によってグルーピングし、**50の社会課題を導出**

STEP 2 優先度/重要度の評価
50の社会課題をステークホルダーの期待、保険会社にとっての重要度を踏まえて、**優先度・重要度付けを実施**

STEP 3 重要課題の選定
優先度・重要度付けされた課題のうち、当社グループの理念やビジョンとの関連度を加味し、外部有識者などとの対話を経て、**14の重要課題を選定**

	重要課題（マテリアリティ）	当社グループが貢献できる社会課題		重要課題選定理由
4つの体験価値に関する重要課題	●保険普及などによる生活の安定	次世代を含めた生活基盤の安定化		人口減少や超高齢化社会の到来を背景に、社会保障制度に対する不安が高まるなか、自助による保障確保の必要性は今後ますます高まっていくと考えられます。不確実な時代だからこそ、お客さま一人ひとりの夢や将来のありたい姿に基づいたライフデザインを協創し、経済的保障による「安心」をお届けすることで、すべての人々の生活基盤の安定化に貢献していきたいと考えています。
		国内	●若年層の低い保険加入率（60%） ●現役世代の保障額は、1,000万円以上の不足	
		海外	●新興国を中心に17億人が金融アクセスが困難（保険普及率も低い）	
	●人生100年時代の安心な老後	資産寿命の延伸		人生100年時代の到来に伴って、人々の老後資金に対する不安は一層高まっており、自助努力による老後の資産形成や資産寿命の延伸が社会課題として認識されています。資産形成・承継領域の当社グループの強みを結集・発揮することで、資産形成の積立期～リタイアメント以降～次世代への資産承継と、お客さまのニーズをとことん追求し、一人ひとりのニーズに沿った最適なソリューションを提供していきたいと考えています。
		国内	●老後生活資金について約7割の人が不安視 ●金融リテラシーの向上が急務	

	重要課題（マテリアリティ）	当社グループが貢献できる社会課題		重要課題選定理由
4つの体験価値に関する重要課題	●あらゆる人々の健康の増進	健康寿命の延伸・増大する医療費の適正化		医療技術の発達と超高齢化社会により、国や健康保険組合の医療費は年々増加しています。さらに、生命寿命が年々延びる一方で、健康寿命はその延びに追いついておらずギャップが拡大していることも、日本が抱える重大な社会課題です。「医療費増加」や「生命寿命と健康寿命のギャップ拡大」といった社会課題の解決に向けて、発症後の医療費を経済面から保障するだけでなく、未病の段階から人々の健康維持をサポートしていきたいと考えています。
		国内	●健康寿命と生命寿命のギャップ拡大（男性 約9年、女性 約12年） ●運動・食習慣を改善するつもりはない国民が4人に1人	
		海外	●経済的負担軽減に資する健康の維持	
	●安心・安全で住みやすい地域づくり	心の豊かさの向上		少子高齢化やデジタル社会の進展、ライフスタイルの多様化などを背景に、物理的な豊かさだけではなく、心の豊かさを求める時代を迎えています。また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、人と人との「つながり」の重要性が再認識されています。当社グループは地域・社会の一員として、自治体やビジネスパートナーとともに、人々の心の豊かさにつながる多様な取組みを展開していきたいと考えています。
		国内 海外	●寿命を決める要因のひとつは「つながり」	
		国内	●約3割の人が地域での付き合いが希薄 ●約3割以上の人が地域の将来を不安視（担い手、交通手段、雇用の減少）	
	●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		デジタルネイティブ世代をはじめ価値観・行動様式の多様化に伴い「情報の非対称性」がなくなり、さまざまな分野で商品のコモディティ化が進んでいます。生命保険分野も同様で、これからは、商品やサービスが持つ価値に加えて、お客さまが得る心理的な満足感を含めた「感情的な価値」も重視されていきます。お客さまの多様化する価値観やニーズをきめ細かく捉え、すべてのお客さま接点において期待を超える体験・感動をお届けしていきたいと考えています。
地域・社会の持続性確保に関する重要課題	●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	温暖化による不可逆的な環境変化の防止		気候変動対応やエネルギー利用効率の向上など、環境対策は国際社会全体で取り組むべき課題であると認識されています。当社グループにとっても、お客さまの生命や健康、企業活動、社会の持続可能性などに大きな影響を与えうる重要な経営課題だと認識しており、グローバル保険グループとして、保険事業会社・機関投資家の両面から課題解決に貢献していきたいと考えています。
		国内 海外	●温暖化による将来の気温上昇は最大4.8℃（試算値）	
		新たなエネルギーシステムの普及・確立		
		国内	●エネルギーの化石燃料依存度は8割超	
	●女性の活躍推進 ●企業ガバナンス・リスク管理の向上	グローバル水準を踏まえた日本企業としての人財多様性の向上		経営環境の変化のスピードがますます高まるなか、変化に対応して企業を変革していくために最も重要な経営資源は人財です。多様な個性を活かし、最大限に能力を発揮していくことが企業の持続的成長につながると考えています。約6万名のグループ社員一人ひとりが生き生きと個性を発揮し活躍できる組織づくりを進め、多様性を企業の力としていきたいと考えています。
		国内	●日本の「ジェンダーギャップ指数」は調査対象146カ国のうち116位 ●上場企業の女性役員割合は約7.5%	
	●あらゆる人々の人権への対応 ●働きがいの創出	世代・職種などを超えた働きがいの向上		人権問題の放置に起因するさまざまなリスクが顕在化するなか、企業にとって人権尊重の重要性はますます高まっています。当社グループの目指す「将来世代を含むすべての人々の幸せと持続的社会の実現」には人権の尊重が大前提であり、企業としての社会的責任だと認識しています。当社グループ社員の人権尊重に取り組むことで、社員の働きがい創出にもつなげていきたいと考えています。
		国内	●約半数の人が現在の職場で「働きがい」を感じていない ●非正規雇用者比率は約4割	
	●責任ある投融資を通じた社会の発展への貢献 ●地域振興 ●安心を広げる先端技術の創出	投融資を通じたイノベーション創出への貢献		地域・社会の抱えるさまざまな課題に対して、地域・社会の一員である企業が果たす役割への期待が高まっています。当社グループはこれまでも、新たな産業の育成や社会構造の転換など、資産運用を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献してきました。 また、日本全国で展開する生命保険事業を通じて、さまざまなパートナーシップを結びながら課題解決に取り組んできました。豊かで安心感あふれる生活・社会づくりに努め、地域・国際社会とともに持続的な発展を目指していきたいと考えています。
		国内 海外	●持続的社会を支える産業・技術の育成が急務	
		地域社会のサステナビリティの確保		
		国内	●過疎による地方での労働力不足、産業の停滞 ●都市への人口集中による問題（コミュニティの希薄化、待機児童問題など） ●社会インフラの老朽化	

想定される機会・リスクとそれを踏まえた戦略

今後予想される社会・市場の動向

重要なキーファクト	お客さまや社会にもたらされるもの	第一生命グループが考える「機会」と「リスク」
2030年 **デジタルネイティブの世界人口に占める割合** **73.0%**[※1] 2030年には、ミレニアルやZ世代といった「デジタルネイティブ」が世界人口の約73%を占めるなど、消費行動の中心的役割を担うとされています。	デジタルネイティブが社会の中核を担う頃には、リアルとバーチャルの垣根のないコミュニケーションが一般的になり、よりタイムリーで利便性の高い顧客接点を有するビジネスが業種を問わず支持されるでしょう。また、彼らの持つソーシャルグッドな価値観により、社会的な意義や倫理観といった側面からビジネスがよりシビアに評価されることになるでしょう。	**機会** ▪利便性の高いコミュニケーション手段実現による、顧客満足度向上の実現 ▪多様な顧客接点からの新規顧客の確保 **リスク** ▪新たなコミュニケーション嗜好への対応不足による顧客からの支持・満足度の低下 ▪非保険領域を含む多様な顧客接点を得られないことによる市場プレゼンスの低下
～2031年 **今後10年間のアジア生保市場の年平均成長率予測** **8.9%**[※2] アジアの生保市場は、各国の経済成長やパンデミック後のリスク認識、持続可能性への関心の高まりなどにより、2031年までの10年では8.9%の高い成長率を維持するとみられています。	今後10年、アジア新興諸国を中心に保険市場の高成長が期待されています。各国の経済成長に伴い、人々は所得の増加やライフスタイルの変化による新たな保障・蓄財ニーズを求めていくでしょう。また技術革新により、国や地域によっては健康・医療や金融サービスといった保険の周辺ビジネスでも、急速な事業の拡大や進化が期待されます。	**機会** ▪アジアパシフィック地域などへの機動的で有望な投資の実行による今後の成長機会の確保 ▪成長期待の高い、同地域での事業基盤の拡大・強化によるグループシナジーの強化 **リスク** ▪資金面・体制面などの理由から適切な投資ができないことによる成長機会の逸失 ▪地域・市場特有の事業リスクを見誤ることによる当該地域での事業縮小・撤退
2022年 **日本のグローバルジェンダーギャップ指数の順位** **116位**[※3] 日本のジェンダー平等は世界のなかでも大きく後れを取っており、当社においても新たな価値観への対応やイノベーション創出に向け、ジェンダー格差の解消に限らず多様な人財・タレントの育成・確保をより一層進めていくことが必要です。	当社グループのグローバル化の進展に伴い、より多くの、そして多彩で専門性のあるタレントがグループに必要とされるようになっています。日本国内も例外ではなく、多様な顧客のニーズに応え続けるために、ジェンダーや国籍は当然のこと、採用経路や働き方の多様性が新たな雇用とwell-beingを創出できる力を生み出す魅力的な企業を目指します。	**機会** ▪新規領域を含むさまざまなノウハウ獲得・蓄積、人的多様性による有益なケミストリの発揮 ▪グローバルなマネジメント力の向上などによる経営基盤の強化 **リスク** ▪必要なタレント・スキルセットが不足することによる事業の拡大や深化の停滞・頓挫 ▪グループガバナンス・グローバルマネジメント力の低下による競争力低下
2050年 **温室効果ガスの排出目標** **Net 0** 2050年の温室効果ガス排出ゼロ目標への対応をはじめとしたサステナビリティへの取組みは、全世界共通のコミットメントであり、企業の責任も年々高まっています。	気候変動対応や人権・多様性の尊重等、全世界のサステナビリティにつながる社会課題への対応は、今以上に不可欠かつ広範なものとなっているでしょう。 消費・購買行動における経済合理性とエシカルな志向はトレードオフではなく、両立されるべきとの価値観が今よりも市民権を得ると予想され、これらを踏まえた新たなビジネスの勃興もあり得ます。 またサステナビリティにかかる企業の責任はより大きくなり、コミットメントを果たしているか否かが企業価値を大きく左右するでしょう。	**機会** ▪ESG課題の解決等に資する投融資機会の増加による収益の確保・増大 ▪サステナビリティ確保へのイニシアティブの発揮を通じたプレゼンスの確保、事業基盤の強化 **リスク** ▪サステナビリティ対応が不十分な企業の価値低下による保有資産の毀損 ▪地球温暖化回避の失敗やそれに伴う災害の増大などによる保険金・給付金支払額の増加

※1 国連予測　※2 Allianz Global Insurance Report 2021　※3 WEF, Global Gender Gap Report 2022

私たちは、今後の社会や市場の動向を踏まえ、将来にわたり人々や社会とwell-beingを協創し続けるための「機会」をつかみ、同時に起こり得る「リスク」を的確に捉え、これらをヘッジしていくことが事業の持続可能性を高めるうえで重要であると考えます。そのため、求められる経営資本やノウハウの確保、適切な成長投資を可能にする財務基盤の実現、そして社会的責任の完遂といった必須事項をグループの戦略に落とし込み、果断な挑戦によってこれらをプロアクティブに実行していきます。

当社グループの戦略

CXデザイン戦略・デジタル活用への取組み強化

P.37

成長・投資機会への適切な対応に備える財務戦略

P.51

4つの体験価値に関する重要課題 ▶ P.31

国内・グローバル双方の事業展開を見据えた人財戦略

P.71

サステナビリティの確保に向けたアクションプランの実行

P.59

社会・環境の持続性確保に関する重要課題 ▶ P.32

戦略とパフォーマンス

2021-2023年度中期経営計画の進捗

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」

2021年度にスタートした中期経営計画『Re-connect 2023』では、
お客さまをはじめとする各ステークホルダーとのつながりのあり方を見直し、
4つの重要施策（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）に取り組んでいます。

経営課題認識

お客さま	ビジネス・パートナー	社会・環境	社員	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 ●社会課題解決につながる連携	●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

重要施策

国内事業

保険ビジネスモデルの抜本的転換「事業ポートフォリオにおける深化と探索の同時追求」

- 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
- 生涯設計デザイナーチャネルの改革・高能率化

CX : Customer Experience

海外事業

環境変化に柔軟に対応し、成長を牽引する海外事業ポートフォリオの構築

- 既存進出国における利益貢献の拡大とさら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

DX : Digital Transformation

財務・資本

グループ事業を支える強靭な財務体質への変革と資本循環経営

- 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

サステナビリティ・経営基盤

サステナビリティ向上への使命・責任を果たし、人と社会と地球の幸せな未来を創る

- グループ一体でのサステナビリティ向上の推進
- 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の強化

中期経営計画の進捗状況（2021年度振返り）

2021年度は4つの重要施策それぞれにおいてグループビジョン実現に向けたさまざまな挑戦に着手し、中期経営計画の初年度として各分野において手応えのある一歩を踏み出しました。

国内事業　デジタル基盤の構築とデジホブランド立ち上げによるCX追求

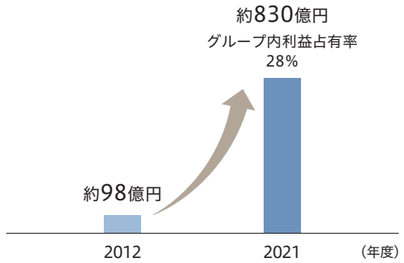
お客さまの期待を超える4つの体験価値をリアルとデジタルでお届けするCXデザイン戦略の実現に向け、第一生命ではコミュニケーションサイト「ミラシル」を稼働させました。「ミラシル」を通じたコミュニケーションにより、お客さまの趣味・行動といったデータを蓄積・活用することで、お客さま一人ひとりに合った良質な体験価値の提供を目指しています。

また、2021年4月に立ち上げた新たな商品ブランド「デジホ」では、デジタルを活用することにより、これまでの保険では対応が難しかった、より細分化したお客さまニーズに対応した保険商品の提供が可能となりました。

海外事業　新型コロナウイルス感染拡大も各社の事業分散・チャネル分散の強みを活かして対応

米プロテクティブでは、新型コロナウイルスに関連した個人保険の保険金支払いが大幅に増加したものの、事業分散により影響を緩和しました。第一生命ベトナムでは主要都市のロックダウンによる営業活動の制約があったものの、個人代理人と銀行の販売チャネルの分散などを通じて新契約の成長を確保しました。これらの結果、2021年度の海外事業の修正利益は、一過性の増加要因も含まれるものの、過去最高の830億円に達しました。

また、豪州・米国にてグループ収益や資本効率への貢献が見込まれる2件の魅力的な買収契約を締結するなど、顧客基盤の拡大やリスクプロファイル改善への寄与に向け、買収完了あるいは統合作業に取り組みました。



財務・資本　資本循環経営の高度化に向けた取組みは順調に進捗

今中計から推進している資本循環経営はリスクコントロール、資本・キャッシュ創出の両面において、順調に進捗しました。

リスクコントロールに関しては、市場関連リスクの削減を前倒しした結果、今中計における削減目標の進捗率は70%に達し、財務健全性の指標である資本充足率は前期末比で上昇しました。

また、資本・キャッシュ創出においては、グループ各社の収益力向上と持株会社への送金率の引き上げにより、2023年度までの2期合計のフリーキャッシュは5,000億円以上の見込みとなりました。さらに、資本・キャッシュの再配賦の観点からは、前期から2期連続での大型の自己株式取得や増配による株主還元の充実を図る一方で、資本効率の高い魅力的案件への投資を選択的に実行しました。

中計3カ年リスク削減目標
（金利・株式リスク　5,600億円）

サステナビリティ・経営基盤　持続的社会の実現に向けて、CO_2削減をはじめ、グループ横断的な取組みへ

カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを事業会社・機関投資家の両面で進めるとともに、グループ役職員向けに環境イベント（プラスチックレス活動）を実施するなど、社員の意識改革・行動変容の促進にも取り組みました。また、女性活躍推進や人権尊重など、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に向けた取組みも着実に進展しました。

グループサステナビリティ推進委員会を中心に、グループ一体となって、地域・社会の持続性確保に関する重要課題（マテリアリティ）への取組みを加速しています。

事業会社　スコープ1＋2
目標　2040年度　**ネットゼロ実現**

事業会社　スコープ3
目標　2050年度（第一生命）　**ネットゼロ実現**

機関投資家　温室効果ガス排出量
目標　2050年（第一生命）　**ネットゼロ実現**

社員の意識改革
ECOnnect
グループ横断的な環境イベントを実施
▼
グループ18社が参加

CXデザイン戦略

お客さまの体験価値(CX)に軸足を置いた CXデザイン戦略に取り組むことで、 すべての人々に期待を超える感動を お届けしていきます。

取締役常務執行役員　明石 衛 Mamoru Akashi

なぜCXに着目するのか

新型コロナウイルスの感染拡大は、社会全体のデジタル化を加速させましたが、現代ではインターネットやSNSの普及により、さまざまな情報をいつでも簡単に手にすることができます。特にZ世代といわれる若年層はデジタルネイティブと呼ばれるように、物を購入する際にもデジタル技術を自在に駆使し、十分な情報を集めたうえで購入します。こうした消費行動の変化によって、かつては売り手と買い手の間にあった「情報の非対称性」がなくなりつつあり、さまざまな分野で商品のコモディティ化が進行しています。

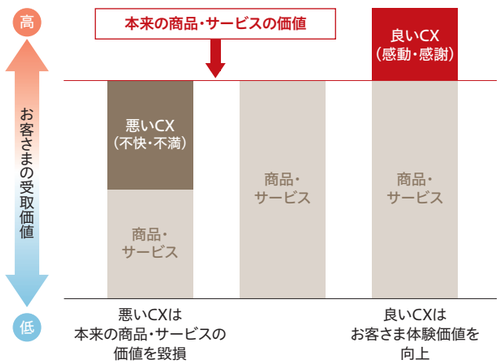
生命保険においても、もともとは高い専門知識が必要で「情報の非対称性」が存在する分野でしたが、情報へのアクセスが容易になるなか、商品やサービスが持つ価値の提供だけでは差別化が難しくなりつつあります。これからは、お客さまが得る心理的な満足感も含めた「感情的な価値」もお届けしていくことで、お客さまの体験価値全体を高め、差別化を図っていく必要があると考えています。

当社グループでは、CXに着目したビジネスプロセスを構築するとともに、一人ひとりのお客さまの多様化する価値観やニーズをきめ細かく捉え、すべてのお客さま接点において期待を超える体験・感動をお届けしていくことで、当社グループのファンを増やし、持続的な成長につなげていきます。

CXとは

CX(カスタマー・エクスペリエンス)とは、お客さまが当社グループとのすべての接点を通じて体験する心理的・感情的価値と定義しています。

CXに着目することで、商品・サービスの価値向上にとどまらないお客さまの受取価値の向上に取り組むことができます。また、商品・サービスの価値を毀損するようなCXを見つけ出し、改善することにもつながります。



(図表出典)田中達雄 野村総合研究所「CX戦略～顧客の心とつながる経験価値経営～」東洋経済新報社 2018/9/27

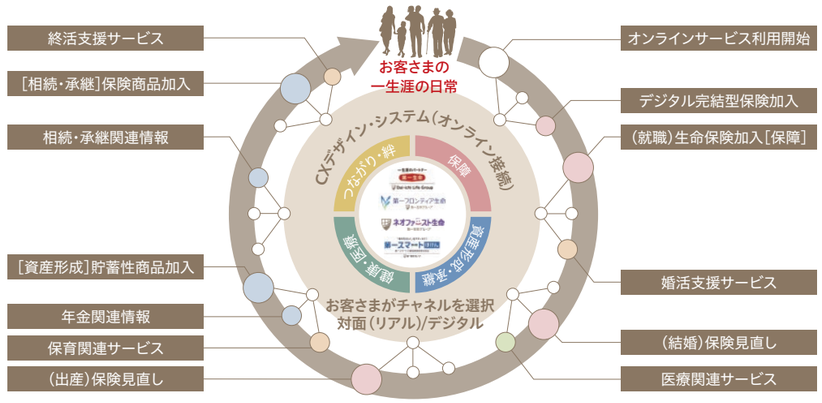
CXデザイン戦略の概要

当社グループでは、顕在化する社会課題に対して、これまでの保険の枠にとどまらない4つの体験価値(保障、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆)をお届けしていますが、お客さまの一生涯の日常に寄り添いながら、それぞれの体験価値を最大化していくドライバーがCXデザイン戦略です。

CXデザイン戦略では、お客さまの期待を超える感動体験をお届けしていくために、それぞれの体験価値の磨き込みに加えて、各体験価値を日常的に体験いただけるよう、デジタル接点(オンライン)と、対面接点を担うリアルチャネル(オフライン)を融合し、すべてのお客さま接点をつないでいく当社グループ版OMO(Online Merges with Offline)の実現を目指しています。また、保険領域だけではなく、結婚、住宅、相続、終活など、お客さまのwell-beingに貢献するさまざまな非保険領域のサービスを外部ビジネスパートナーとの協業によって拡充していきます。

デジタルとリアルによって生み出されるお客さまとの多様な接点において、テクノロジーも活用しながら、お客さま一人ひとりの理解を深め、お客さまが欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでお届けしていくことを目指していきます。

CXデザイン戦略で目指す姿



「4つの体験価値」を最適なかたちでお届けするCXデザイン戦略を通じて、顕在化する社会課題の解決とすべての人々のwell-beingの実現に貢献していきます。

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。

重要社会課題の解決

- 次世代を含めた生活基盤の安定化
- 人生100年時代の安心できる老後
- あらゆる人々の健康増進
- 安心・安全で住みやすい地域社会

最良の体験価値(CX)をお届け ▶P25 価値協創ストーリー

- **毎日を支える**　「万が一」だけでなく日常から支える
- **一人ひとりに寄り添う**　お客さま理解を深め未来を協創
- **保険の枠組みを超える**　外部パートナーとも連携した新たな体験価値創造

リアルとデジタルの融合OMO(Online Merges with Offline)

- リアルチャネルのコンサルティング向上 ▶P40
- デジタル接点の拡充 ▶P40

×

4つの体験価値

保障	安心のお届け・生活基盤の安定化
資産形成・承継	資産寿命の延伸
健康・医療	健康寿命の延伸
つながり・絆	豊かで安心感あふれる生活・社会づくり

課題解決に向けた取組み

商品/サービス
- パーソナライズ化された商品・サービスのお届け
- 保険の枠組みを超えた新たな商品・サービスの拡充

販売チャネル/コンサルティング
- 多様化するお客さまのニーズに最適な販売チャネルの構築
- 生涯設計デザイナーチャネルの変革、コンサルティングの向上

デジタル基盤
- OMOの実現とデータドリブンなビジネスプロセス
- デジタル変革を支えるDX人財の育成

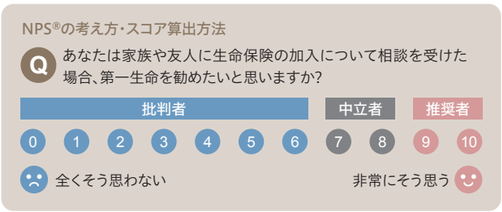
TOPICS

CXデザイン戦略で目指す姿

お客さまから選ばれ続ける保険グループであるために

お客さまの価値観の多様化や行動変容が進むなか、これまで以上にお客さま一人ひとりの価値観に寄り添い、CXを高めるビジネスプロセスへの変革が急務であると考えています。

当社グループでは、「お客さま満足度」の調査からより踏み込み、お客さまからのダイレクトな評価として知人・友人などへの「推奨度」を測定するNPS®(Net Promoter Score)を重要指標として導入しました。また、当社グループのファンであるお客さまを持続的に増やしていくために、国内お客さま数も重要指標とし、2026年度をめどに目指す姿として、「NPS®:国内トップ水準」「国内お客さま数:延べ1,200万人」を掲げています。



※NPS®とは「Net Promoter Score(ネット・プロモーター・スコア)」の略で、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です。現状のお客さま満足度調査にとどまらず、お客さまの潜在的な声の把握などを通じて、より一層のお客さま目線で企業活動の改善を推進するための指標です

CXデザイン戦略で目指す姿に向けた具体的な取組み「NPS®の飛躍的向上」

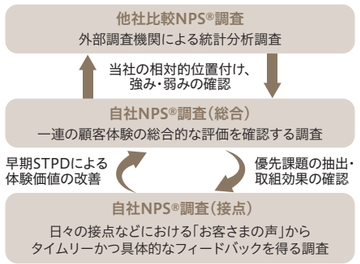
NPS®は、お客さまに商品・サービスに関するアンケートを行い、11段階で「推奨度」を調査し、指標化するものです。回答者全体に占める「推奨者」の割合と「批判者」の割合の差分がNPS®となります。NPS®が高い(推奨者が多い)ことによって、その会社の商品・サービスの魅力が広く伝わり、新たなお客さまとのつながりも増えることから、NPS®は企業の成長性や収益性と相関が高い指標といわれています。

第一生命では、「自社NPS®調査(接点)」でお客さま接点における日々の「お客さまの声」をタイムリーに調査・把握しながら、年1回、一連の顧客体験を統合した「自社NPS®調査(総合)」を行い、お客さまによる総合的な評価を確認しています。

また自社のNPS®調査に加えて、中立的な外部調査機関の他社比較NPS®調査も実施することで、支持をいただいている部分や改善余地がある部分を客観的な視点から確認し、課題の抽出を行っています。

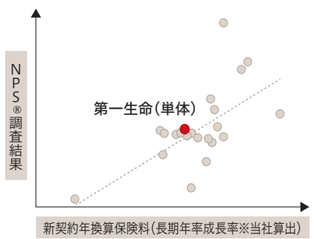
現在の第一生命の他社比較NPS®は業界内で中位に位置しており、トップ水準のグループとは差が生じています。調査結果からは、「担当者の提案力」「保険料の納得感」「わかりやすさ」「商品の付帯サービス」といった点で課題が見えており、引き続きお客さまの声に真摯に耳を傾け、改善していく必要があると認識しています。お客さまとの接点や商品・サービスにおける課題に対して迅速なSTPDサイクル(「See(観察する)」「Think(考える)」「Plan(計画する)」「Do(実行する)」)によって改善を繰り返すこと、そしてこれまで以上にお客さま一人ひとりを深く理解していくことで、NPS®を飛躍的に向上させたいと考えています。

当社グループ(第一生命)におけるNPS®調査体系

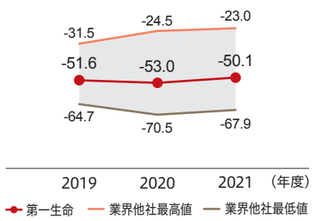


NPS®調査結果における第一生命の現状

他社比較NPS®調査と新契約年換算保険料成長率



他社比較NPS®調査結果の推移



※インテージ社の自主企画調査「MAT-kit®(金融パネル)」をもとに当社作成

デジタル接点の拡充

CXデザイン戦略で目指す姿に向けた取組みとして、2021年度は、4つの体験価値を中心とした、人と暮らし、健康やお金、保険などに関する情報コンテンツの配信や、お客さまとの日常的なコミュニケーションを目的とする情報サイト「ミラシル」を開設しました。当社グループのサービス・コンテンツのみならず、お客さまの一生涯をサポートするさまざまなビジネスパートナーのサービスにも提供価値を広げています。お客さまとリアルで接点を持つ生涯設計デザイナーも、「ミラシル」を通じてお客さまとつながり、保険の相談をはじめとしたさまざまなお客さまニーズにお応えするなど、デジタルとリアルの融合を進めることで、欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでお届けしていきます。

情報サイト「ミラシル」

ビジネスパートナーとの協業例

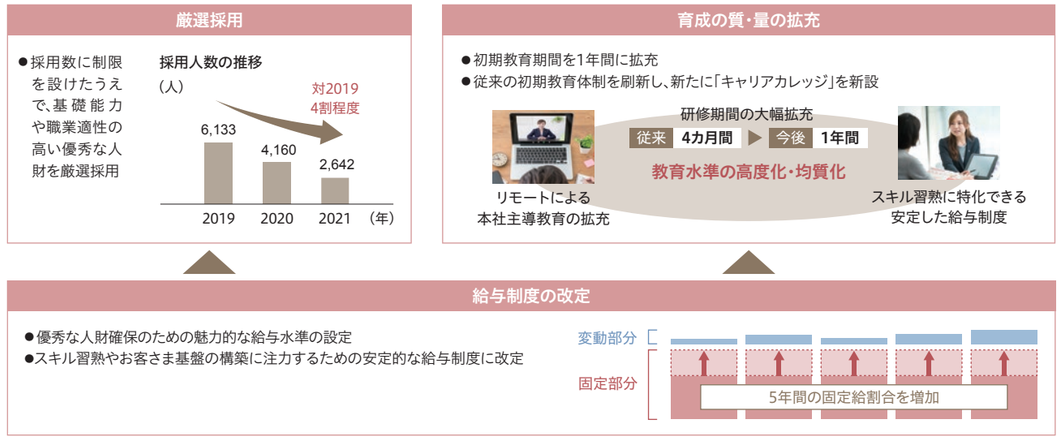
鎌倉新書 Kamakura Shinsho / IBJ / DeNA / iYell / marrish

リアルチャネルのコンサルティング向上

生涯設計デザイナーチャネルでは、従来とは一線を画した抜本的な変革に取り組んでいます。採用、給与・評価制度、教育フォロー体制の大幅な見直しに加えて、コンサルティングと商品の一体改革にも取り組み、より一層高いCXをお届けできるチャネルへと進化させていきます。

こうした取組みを通じて、お客さまにとっての最良の価値をお届けし、お客さまが増えていく好循環サイクルをつくり出すことによって、2026年度の目指す姿を実現していきます。

生涯設計デザイナーチャネルの変革



保障

社会課題と目指す姿

少子化による人口減少や超高齢化社会の到来を背景に、将来の社会保障制度に対する不安が高まっています。また、新型コロナウイルス感染拡大は人々の行動変容と価値観の多様化を一層加速させ、雇用環境やライフスタイルにも大きな影響を与えました。そのようななか、経済的な格差をはじめとしたさまざまな社会格差や価値観の分断は人々のwell-being(幸せ)を阻害する要因になりかねず、社会課題となっています。

コロナ禍によって人々の健康意識やリスク認識は高まった一方で、2023年にはミレニアル世代・Z世代が日本の生産年齢人口の半数を占め世代シフトが進むなか、若年世代における「保険離れ」の傾向は高まっています。次世代を担う若年層が将来の不安を抱えながらも具体的な未来をイメージできずにリスクへの備えを確保できなかった場合、将来世代において「プロテクションギャップ」が拡大し、生活不安を高めることにつながってしまいます。

私たちは不確実な時代だからこそ、お客さま一人ひとりの夢や将来のありたい姿に基づいたライフデザインを協創し、経済的保障による「安心」のお届けを通じて、社会保障制度を補完する役割を担い、将来世代も含めたすべての人々の生活基盤の安定化に貢献していきます。

当期の取組みと成果

当社グループでは、価値観・ライフスタイルの変化によって多様化するお客さまニーズにお応えできるよう、第一生命、ネオファースト生命、第一スマート少額短期保険の国内3社で「保障」をお届けしています。

第一生命では、全国約3.7万名の生涯設計デザイナーがお客さま一人ひとりに寄り添ったコンサルティングと、自分に必要な保障だけを選べる商品「ジャスト」をお届けしてきました。2021年6月には、持病がある方や健康に不安のある方にもご加入いただきやすい「入院一時金保険(限定告知型)」を発売し、これまで健康上の理由で生命保険にご加入いただけなかったお客さまを中心に、幅広い世代のプロテクションギャップ解消につながりました。

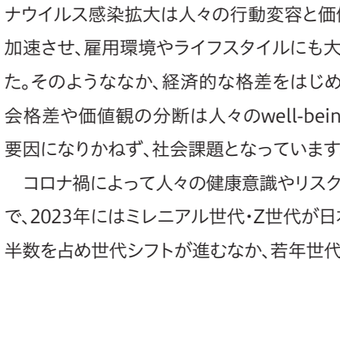
また、団体保障分野でも、生命保険業界初となる「団体健康診断割引」や入院時の諸費用に一時金で備えることができる「団体医療保障一時金保険(スマートいりょう)」の発売などにより、企業の健康経営や福利厚生制度の充実に貢献してきました。

ネオファースト生命では、お客さまの健康増進意識につながる保険商品のラインアップを拡充しており、来店型の保険ショップをはじめとした乗合代理店を通じて比較検討を好まれるお客さまに商品・サービスをお届けしています。2021年12月には、「歯の健康度」と認知症リスクの関係に着目し、業界初となる歯の健康度に応じた保険料割引を導入した「認知症保険toスマイル」を発売するなど、健康増進や予防につながる新たな体験価値によって、お客さまのWellnessの実現に向けたサポートに取り組みました。

また、2021年4月に立ち上げた新たな商品ブランド「デジホ」では、すべてのお手続きがスマホなどで完結するデジタル完結型保険の取扱いを開始しました。第一スマート少額短期保険では、新型コロナウイルス感染拡大に備える「特定感染症保険」を発売するとともに、寄付と保険を組み合わせた「『エッセンシャルワーカー応援ほけん』プロジェクト」に取り組むなど、社会課題を踏まえた新たな保険体験価値に挑戦してきました。

「特定感染症保険」では、感染者数に応じて毎月保険料が変動するダイナミックプライシングの採用、シンプルでわかりやすい保障内容、必要性を感じた時にいつでもオンライン上で手続き可能となるデジタル完結の仕組みによって、幅広い世代のお客さまからご支持をいただき、約20万件のご契約につながりました。

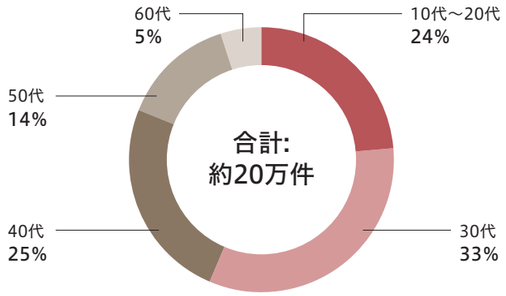
こうした取組みを通じて保障を必要とするお客さまに安心をお届けしてきた結果、国内事業におけるお客さま数は約1,153万名となりました。



国内3社によるマルチブランド

	第一生命	ネオファースト生命	第一スマートほけん
市場	保障中核世代	比較志向のお客さま	ミレニアル世代・Z世代
商品	総合ラインアップ	医療・健康増進型商品	デジタル完結型保険
中核チャネル	生涯設計デザイナー	保険ショップなどの乗合代理店	デジタルダイレクト(スマホなど)

特定感染症保険にご加入いただいたお客さまの年代別内訳



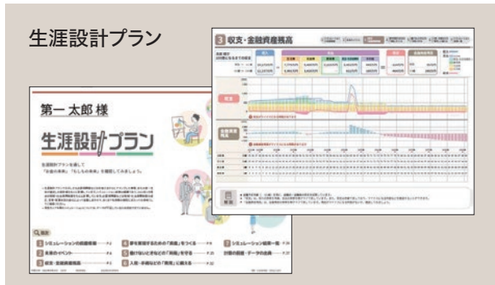
中長期に向けた取組み

私たちが生きる社会は、新型コロナウイルス感染拡大を経て、デジタル技術やオンラインコミュニケーションが急速に進んだことにより、人々の行動変容や価値観の変化が加速し、ニューノーマルな世界に変化しています。オンラインで必要な情報をいつでも手にすることが可能となった社会において、人々の価値観・ニーズは多様化・細分化されていきますが、当社グループにおいても市場全体を包括的に捉えた商品・サービスの提供ではなく、お客さま一人ひとりの価値観に基づいて、お客さまから共感される、パーソナライズ化された商品・サービスに進化していくことが必要だと考えています。

第一生命では、2022年7月から社会保障制度と連動したライフプランコンサルティング「新・生涯設計プラン」を開始し、コンサルティングと一体的な商品ラインアップに刷新しました。

また、お金や健康・ライフスタイルに関わるさまざまな情報と当社グループのサービスをデジタル空間でお届けする情報サイト「ミラシル」を2021年12月より開設していますが、「ミラシル」を起点としたデジタル接点の構築と、フェイストゥフェイスによるリアルチャネルの強みを融合したグループ版OMO(Online Merges with Offline)の実現により、お客さまにとって最適な商品・サービス・情報を、最適なタイミング・チャネルでお届けできるよう取り組んでいきます。

これからもお客さま一人ひとりに寄り添い、ライフデザインの協創による現役世代の確かな保障、超高齢化社会におけるシニア世代の課題解決、未来を担う次世代への支援など、「一生涯のパートナー」としてすべての人々のwell-beingに貢献していきます。



資産形成・承継

社会課題と目指す姿

人生100年時代といわれるように日本では長寿化が進展しています。そのようななかで、資産寿命（預金や年金などの金融資産が枯渇する年齢）が生命寿命に届かないリスクなどから、人々の老後資金に対する不安が高まっており、自助努力による老後の資産形成や資産寿命の延伸が社会課題となっています。

また、老後の生活資金を不安視している人が約7割いるといわれるなかでも、資産運用の経験がある人は2～3割にとどまっています。日本においては個人金融資産の過半を銀行預金が占めていることなどを背景に、資産運用や資産形成に取り組む機会が少ないといわれています。さらに、正しくお金と付き合うための金融リテラシー（金融や経済に関する知識や判断力）を学ぶ機会や方法も十分ではないといわれます。

当社グループでは一生涯のパートナーとして、自助努力による老後の資産形成や資産寿命の延伸について、お客さまのニーズをとことん追求し、一人ひとりのニーズに沿った最適なソリューションを提供することを目指していきます。

当期の取組みと成果

当社グループでは、若年層における資産形成、中・高年齢世代の資産寿命の延伸や次世代への資産承継など、お客さまのライフステージごとのニーズをサポートできる商品・サービスの充実を目指しています。第一生命の個人向け貯蓄・投信事業や団体年金事業、銀行窓販トップシェアブランドの第一フロンティア生命による窓販事業など、それぞれが資産形成・承継に関わる事業を展開してきた体制から、それぞれの事業が持つ強みをグループ総合力として結集、発揮できる体制に移行しました。

具体的取組みとして、企業型確定拠出年金（DC）のご加入者さま向けにスマートフォンアプリ「DCのサプリ」を提供しており、年金資産の見える化、ロボットアドバイザー機能を搭載したリスク属性ごとの資産配分の例示などを通じて投資教育や老後資産形成を支援しています。2022年度からは、iDeCoのお客さまにもご利用いただけるようにサービスを拡充しました。公的年金・企業年金なども含めた老後の収入・支出を見える化する「年金ダッシュボード（未来設計ボード）」のほか、保険以外のサービスを組合わせたデジタルツールの拡充も企画しており、お客さまの資産形成や資産寿命の延伸を一層サポートしていきます。

個人向け貯蓄性商品を取り扱う第一フロンティア生命では、元本割れリスクを抑制しながら運用成果に応じて将来の受取額の増加が期待できるタイプの個人年金保険の販売が好調に推移しております。また、中長期にわたる定期的な積み立てを通じて資産形成を行いたいというニーズに応えるべく、主に若年層・現役世代向けの貯蓄性商品として、平準払外貨建個人年金保険「外貨建つみたて個人年金」を開発し、第一生命の生涯設計デザイナーを通して販売を開始しています。

第一フロンティア生命 2021年度新商品

プレミアストーリー4	「生前贈与の基礎控除枠を確実に活用したい」「為替リスクのない円建で贈与したい」「生存給付金の支払日を指定したい」などの多様な生前贈与ニーズにお応えする終身保険
プレミアジャーニー	年金原資額について、一時払保険料以上を指定通貨建で確保しつつ、参照する運用指数次第で上乗せが期待できる個人年金保険
外貨建つみたて個人年金	「保険料を毎月こつこつ払って資産形成を図りたい」というニーズにお応えする平準払の個人年金保険

中長期に向けた取組み

資産形成・承継領域におけるお客さまの多様化するニーズ・価値観などに応えていくためにも、「商品の拡充」、「お客さまとのデジタル接点の強化」、「コンサルティング機能の高度化」に取り組み、お客さま目線で利便性の高いサービスを展開していくことが重要だと考えています。

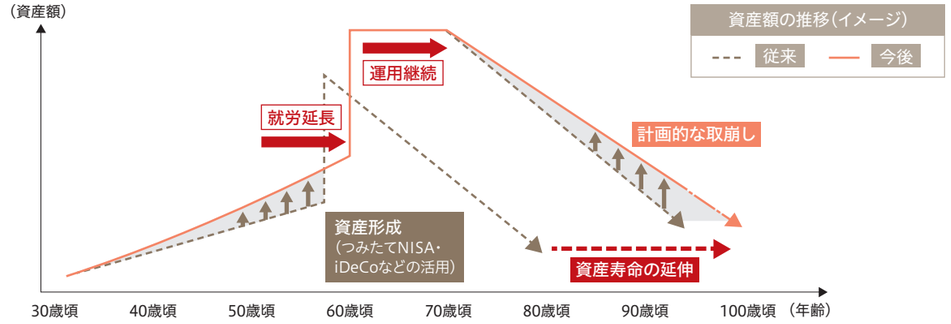
第一生命やアセットマネジメントOneなどがこれまでの歴史のなかで培ってきた中長期の運用ノウハウや貯蓄性商品の開発力の活用に加え、2022年度に新たに立ち上げる運用会社の専門性・機動性を活かし、お客さまの資産形成・承継に資する商品ラインアップの強化を図っていきます。

また、個人向けサービスのデジタル化は日々加速しており、お客さまに日常的にご利用いただけるような魅力的なデジタルプラットフォームの構築が不可欠と考えています。デジタル領域で実績のある外部のサービス・機能を活用し、ライフプランシミュレーションツールや独自のデジタルコンテンツなどを融合したサービスをお客さまに提供していきます。

さらに、特に資産運用や資産承継のニーズが高まるリタイアメント期以降のお客さまに対するコンサルティングサービスの磨きこみも重要な課題と考えています。お客さまのメリットを最優先に考え、ニーズに的確に対応した付加価値あるコンサルティングができる人財の育成・教育を進めています。

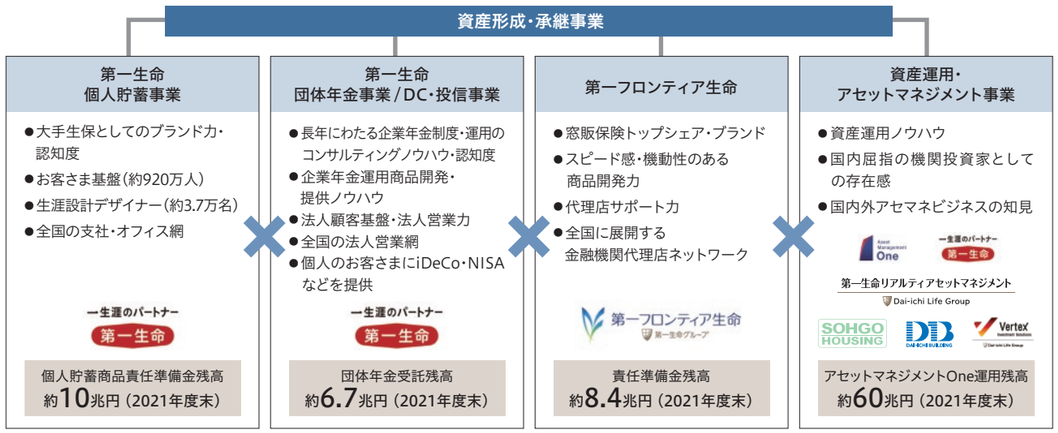
資産形成・承継領域において新たな取組みに積極的にチャレンジすることで、これまでの主軸であった「保障」に加え、「資産形成・承継」からのＣＸも大きく充実させ、お客さまの日常のwell-beingの実現や社会課題の解決を目指します。

高齢社会における資産形成・管理



（出所）金融庁 金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」の概要

グループ総合力



健康・医療

社会課題と目指す姿

日本は、医療の進展による生命寿命の延伸により世界一の長寿国となっている一方で、健康寿命の延伸が追いついておらず、生命寿命と健康寿命のギャップが拡大しています。また、超高齢化社会を迎えるなかで、国民医療費総額が毎年1兆円を超えるペースで増加を続けており、国民皆保険制度のもと、健康保険組合などの保険者の財政がひっ迫していることが社会課題となっています。

国民皆保険制度や他国に比べて相対的に充実している医療資源へのアクセスなどを背景に、日本では、病気の発症や重症化リスクが高まってから医療機関にかかる傾向があります。病気はひとたび重症化すると、その治療にかかる医療費は大きく膨らんでいくのが一般的です。当社グループでは、発症後の医療費を経済面から保障するだけではなく、未病の段階から健康維持をサポートすることで健康寿命の延伸に取り組み、お客さま一人ひとりの将来にわたるwell-being向上に貢献していきます。

当期の取組みと成果

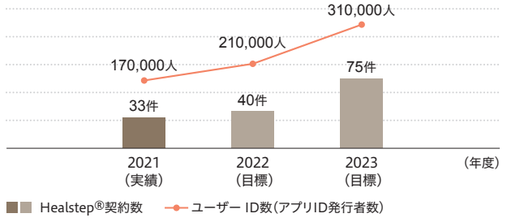
現状の社会課題を踏まえ、2021年4月から当社グループとみずほフィナンシャルグループがタッグを組み、健康保険組合向けの医療費適正化支援サービス「Healstep®（ヘルステップ）」を開始しました。

「Healstep®」は 大きく4つのサービスで構成されています。①将来医療費予測モデル（AIエンジン）で将来の疾病リスクと医療費を可視化し、②これらのデータに基づいた対応方針を策定。さらに、③サービス事業者と連携して保健指導などをオンラインで対応できるように支援し、④組合員向けの健康増進アプリ「QOLism」を通じて、運動や食事、メンタルヘルスといった、一人ひとりの健康増進に役立つ幅広いコンテンツをご提供しています。

2021年12月に実施された厚生労働省主催の「データヘルス・予防サービス見本市」では、来場された健康保険組合・自治体・企業などの皆さまからご支持いただき、2020年度の優秀賞に続き、最優秀賞（出展33サービスのうち1位）を受賞するなど、外部からの高い評価をいただいています。

2021年度は複数の健康保険組合にサービスを導入いただきましたが、お客さまのご要望をうかがうなかで、想定以上に個別の課題を抱えており、健康無関心層の方を行動変容に促す取組みや、企業とのコラボヘルスの推進などに苦労されているといったお声を多くいただきました。このようなご意見をサービスの改善点として進化させていくとともに、サービス導入後も取組みの実効性を高めるためにお客さまのニーズに寄り添ったサポートに努めています。

健康増進アプリQOLismの Healstep®契約数とユーザー ID数（累計実績・累計目標）



※2021年度（実績）：Healstep®契約のうち、サービス①～④のいずれかのサービスを採用されたお客さま数
※アプリID発行者数：最大アプリ利用可能者数

健康増進アプリ「QOLism」 QOLead

団体管理者向けダッシュボードのイメージ

組合員のアプリ利用状況を可視化する管理ツール。
団体管理者による健康増進活動の推進をサポート。

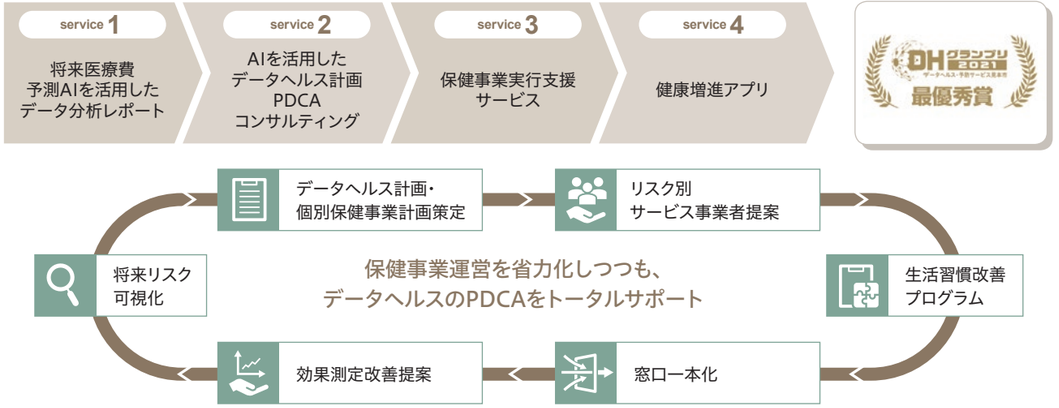
中長期に向けた取組み

生命寿命と健康寿命のギャップ拡大や医療費の増加といった社会課題の解決には、人々の「健康増進」に加え、「発症前予防や重症化予防」の取組みが重要であると考えています。

これからは、例えば将来のリスクをご本人に早めに認識していただき、自身による予防対策もしくは予防医療として適切な医療機関に簡単にアクセスできるシームレスなプラットフォームをご提供することを検討しています。また、健康保険組合だけでなく、より幅広いお客さまへのサービスのご提供を通じ、お客さまのご意見・ご要望を反映しながらサービスの進化に努めていきます。

コロナ禍によって、健康・医療領域でもオンライン化やデジタル化が大きく進み、クリニックなどの地域医療は、重症化前の早期の診断・治療の重要な役割を担っていくことになります。このような世の中の変化に対応すべく、さまざまなヘルスケア分野の企業とも協業しながら、「対面」と「デジタル」を通じて「健康増進」から「発症前予防・重症化予防」までをワンストップでサポートしていきます。

医療費適正化支援サービス「Healstep®（ヘルステップ）」



健康・医療領域における取組み

つながり・絆

社会課題と目指す姿

少子高齢化やデジタル社会の進展、ライフスタイルの多様化などを背景に、物理的な豊かさだけではなく、一人ひとりが生きがいや幸せを探究する心の豊かさを求める時代を迎えています。コロナ禍での健康不安や、人と人とのつながりの希薄化や孤独によるストレスなどが高まるなか、人々の健康長寿に欠かせない要素の一つである「社会とのつながり」は、一人ひとりのwell-being向上にも重要な役割を果たす一方で、それぞれの地域では、人口減少と大都市圏への人口集中を背景に、地方創生や地域活性化が課題となっています。地域が抱える高齢者支援や少子化対策、青少年育成などの課題に対処するには、マンパワーやノウハウの面で、官民共同での取組みが欠かせません。

「一生涯のパートナー」として一人ひとりの人生に寄り添ってきた私たちは、各地域における課題に真摯に向き合い、さまざまな「つながり」や「つながりの場」を提供することで、人々の豊かで安心感あふれる生活・社会づくりに貢献しています。

当期の取組みと成果

第一生命では、全国約1,300の営業オフィスや支社、約3.7万名の生涯設計デザイナーが持つ地域ネットワークを活用し、それぞれの地域に寄り添った課題の解決に取り組んでいます。

第一生命は2022年3月末現在、40都道府県、市区町村レベルでも250を超える自治体と「包括連携協定」を締結しています。全国の支社・営業オフィスが、協定締結前から地域に寄り添い、地域課題解決に取り組んできた当社に対する信頼・共感が、多くの自治体との連携につながり、健康増進、高齢者や子育て支援、女性活躍推進、地域活性化などさまざまな地域課題解決取組みを通じて、さらにその連携の絆を深めています。

また、2021年度は、全国で延べ約730回にわたるお客さまのwell-beingに資する各種プログラムを開催し、お子さま・学生からシニアに至る約35,000人のお客さまにご参加いただき、地域の企業や住民間のつながりも創出しました。開催プログラムには、各支社・営業オフィスがアレンジする地域独自のプログラムに加え、オンラインも駆使し、当社グループがこれまで培ってきたノウハウやビジネスパートナーと協働した取組みなど、創意工夫に富んだ内容を展開しています。例えば、相続・終活に関して、当社が提携する山田エスクロー信託、鎌倉新書と共催したオンラインセミナーには、500名以上のお客さまにご参加いただきました。

中長期に向けた取組み

地域やお客さまの「つながり・絆」をつくる取組みを今後も長期にわたって継続していくために、各地の地域課題解決に資する取組みは、好事例として社内で共有されています。好事例も参考に全国のアイデアや知見を取り込むことで、新たな体験価値につながる取組みを推進していきます。

こうした取組みを通じて、さまざまな地域・お客さまとの絆を深めており、多くの自治体や地域住民の皆さまから、感謝の声をいただいています。「つながり・絆」の連鎖が、一人ひとりのwell-being、そして地域社会の発展に寄与すると同時に、当社グループの社会価値ならびに経済価値の創出にもつながっていくと考えます。

全国の支社・営業オフィスにおける地域課題解決取組みの一例

新宿総合支社

がんと闘うお客さまをサポートし、「心に寄り添う」活動を実施中

静岡支社

「CONNECT」をキーワードに、地域住民と 地元企業をつなげて経済を活性化

奈良支社

特殊詐欺被害と消費者トラブルの未然防止に向けた啓発活動を展開中

さまざまなビジネスパートナーとの協働取組みの一例

女性の健康・生活：DeNA HEALTHCARE

出会い・つながり：IBJ marrish

介護：SOMPOケア

相続：Yamada

終活：鎌倉新書

事業承継：FORVAL

ホームセキュリティ：ALSOK

住宅ローン：iYell

海外事業を通じた4つの体験価値の創出

海外グループ会社における取組みをご紹介します。

保障

海外グループ各社において、お客さまの万が一を保障する商品ラインアップを充実させています。例えば、プロテクティブでは、定期保険やユニバーサル保険などの多様な死亡保障商品を通じて、お客さまに安心をお届けしています。加えて、価格面での魅力を向上させる観点から、保険引受の自動化・高度化取組み（PLUS: Protective Life Underwriting Solution）によるコスト削減も推進しています。

資産形成・承継

お客さまの退職後などにおける経済的なニーズにお応えできるよう、海外グループ各社がユニットリンク保険、養老保険や年金などの貯蓄性商品のラインアップを充実させています。例えば、プロテクティブでは、定額・変額の各種年金商品を取り揃え、銀行窓口や証券会社など幅広い販売パートナーを通じて、全米のお客さまにお届けしています。

健康・医療

海外においても、「健康・医療」を新たな事業領域として各社が挑戦を続けています。例えば、TALでは、お客さまの健康増進を後押しするために、BMI値が適正なお客さまの保険料を割り引くサービス「Health Sense」のほか、お客さまにメンタルヘルスのケアを行う健康・医療にかかるサービスを提供しています。また、オーシャンライフでは、ウォーキングなどにより獲得したポイントで特典を利用できるアプリを通じ、お客さまの健康増進に寄与しています。

つながり・絆

地域や社会に貢献し、「つながり・絆」を強く持つことは、各地に根差して事業展開を行う海外グループ各社においても不可欠な要素です。例えば、TALでは、TALコミュニティ財団（TAL Community Foundation）による寄付やボランティア活動を通じ、現地のパートナーと連携しつつ、若年層への支援、先住民への支援などのさまざまな社会貢献活動を実施しています。また、第一生命ベトナムではCSRファンドを通じ、医療従事者への医療機器の寄付やベトナム政府による新型コロナ対策のためのワクチン基金への寄付をはじめ、経済的に恵まれない子どもや孤児に対して食料品を支給するなどの活動を行っています。

海外事業戦略

グループの持続的な成長の牽引役として、世界のお客さま、世界のグループ会社、世界で活躍している仲間のwell-beingに貢献します。

取締役常務執行役員　隅野 俊亮 Toshiaki Sumino

当社グループは、現在、海外8カ国に事業展開しています。海外事業では、安定的な成長が見込めるアメリカ・オーストラリア、高成長を実現しているベトナム・インドなどに加え、超長期の時間軸で利益成長が見込めるカンボジアなどといった成長ステージの異なる市場でバランスのとれた事業ポートフォリオ運営を行うことで、各国のwell-beingに貢献しながら、グループの持続的な利益成長を牽引することを目指しています。2021年度には、海外事業全体の修正利益（調整後）が830億円となり、過去最高を記録するとともにグループ利益の28%を占めました。

一方、世界的なマクロ経済環境の変化や地政学リスクの顕在化などの環境変化を背景に、2022年度については海外事業の利益は対前年度から減益となる見通しとなっています。

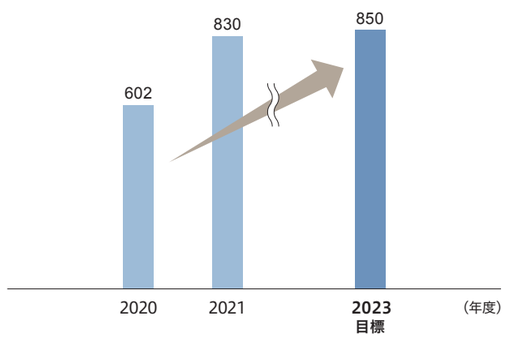
こうしたなか、既存事業では、各社の成長ステージや経営課題に応じた成長戦略を着実に遂行するなかで、それぞれがデジタル変革（DX）を通じた顧客体験（CX）を追求することで、新型コロナウイルスによる影響が長引くなかでも持続的な利益貢献の拡大を目指します。

また、新規事業では、資本効率の高い良質な投資案件や、新たな組織能力の獲得に向けたイノベーティブな事業への出資・提携などに取り組むことで、さらなる成長に向けて挑戦します。

事業運営の観点では、海外戦略に関わる助言を行う会議体（GSB：グローバル・ストラテジー・ボード）を中間持株会社に設置するなど、グローバル経営体制の構築を進めています。

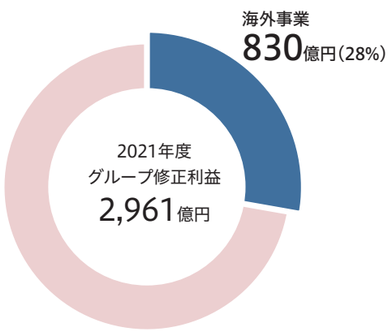
海外事業における修正利益

（億円）



海外事業で当社グループの成長を牽引

海外事業が修正利益に占める割合



海外事業における課題認識

- マクロ経済環境の変化
- 消費者志向の変化（デジタル化など）
- 長引く新型コロナの影響
- 地政学リスクの顕在化

海外事業戦略

既存事業
- 市場成長ステージに応じた成長戦略の遂行
- デジタル変革（DX）を通じた顧客体験（CX）の追求
- 資本効率の改善

新規事業
- 資本効率の高い事業の取り込み
- イノベーションや新たなビジネスモデルの追求

事業運営
- GLC・GSBを通じた海外事業戦略・人財戦略の高度化
- 地域横断的人財登用によるグローバルダイバーシティの実現

既存事業　中長期的に安定した利益成長

プロテクティブは、前年度に引き続き新型コロナウイルスの感染拡大を主因とする保険金支払いの増加に適切に対応しつつ、主力の保障性商品や年金商品の販売拡大に取り組みました。また、損害保険分野であるアセットプロテクション事業において、プロテクティブとの補完性が高いAUL Corp（以下、AUL社）の買収を決定しました。これにより、プロテクティブの事業分散・収益安定化が図られ、資本効率の改善への貢献が期待されます。

TALは、オーストラリアの保障性市場におけるリーディングプレイヤーとして、適切な料率設定に基づく新商品販売や、前年度に収支が悪化した一部の団体契約に対する保険料率の更新などにより、基礎的な収益力の改善に取り組みました。また、2018年度に買収したAsteron Life（旧Suncorp Life）の統合プロセスを完了するとともに、同国の大手銀行グループの一角であるWestpacグループの生命保険子会社であるWestpac Life社の買収を決定しました。これにより、TALの保障性市場における事業基盤はさらに強固となり、グループ収益やリスクプロファイルの改善などへの貢献が見込まれます。

第一生命ベトナムは、新型コロナウイルスの感染拡大による主要都市の社会的隔離措置（ロックダウン）に伴う営業活動への影響が生じましたが、個人代理人と銀行の販売チャネル分散や、デジタルサービスの強化に取り組むことで修正利益が100億円を超過しました。

また、その他進出国においても、各国情勢などを踏まえた成長戦略を遂行し、適切な業務運営を継続しています。

新規事業　新たな事業領域への挑戦

当社は、資本効率の高い良質な投資案件や、新たな組織能力の獲得に向けた革新的で独自性のあるスタートアップ企業への出資・提携を含めて、世界各地で新規事業展開の機会を探索しています。特に、デジタル技術を駆使した新たなビジネスモデルの創出に向け、保障、資産形成・承継、健康・医療などの領域において、お客さまの体験価値の向上が図られるイノベーティブな事業に着目しつつ、幅広く検討をしています。このコンセプトのもと、英国オンライン団体保険・well-being企業 YuLife社への出資を実施し、国内外グループ各社の団体保険事業や健康・医療分野の高度化に取り組んでいきます。

今後ともこのような新規事業への展開を通じて、直接的な財務効果に加え、アジャイルな経営スタイルや先進的なノウハウ・スキルを受け継ぎ、環境変化に左右されない強靭な事業ポートフォリオの構築に取り組んでいきます。

事業運営　グローバル経営体制の強化

当社グループでは、グローバルな知見の活用や経営の高度化を目的に、海外グループ会社の経営層と当社を中心とした国内役員で構成される会議体（GLC：グローバル・リーダーズ・コミッティ）を設置するなど、グループ共通の課題解決に向けた共同取組みや当社グループの理念・方針の共有を進めています。加えて海外事業戦略に関わる助言を行う会議体（GSB）を中間持株会社に設置しています。

また、海外グループ会社で経営手腕を発揮し成長を牽引した経営者を、その国籍を問わず、シンガポール地域統括会社の社長を含めた経営幹部に登用するなど、よりグローバルな視点を取り入れた経営体制を目指しています。

CFOメッセージ

財務・資本戦略

高い資本効率や成長性が見込まれる事業への資本投下を通じてグループの資本効率・キャッシュ創出力を高めるとともに株主還元を充実させる好循環経営を推進します。

代表取締役専務執行役員（CFO）　菊田 徹也 Tetsuya Kikuta

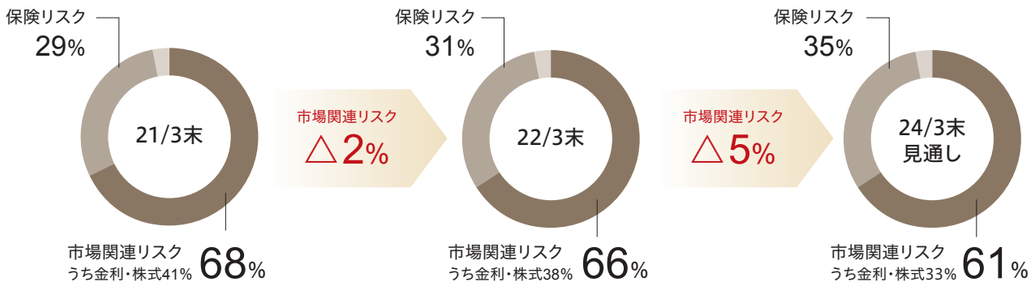
2022年4月より、CFOに就任いたしました菊田です。今年度より、当社は資本政策の基本的な考え方である「資本循環経営」および強靭な財務体質へのさらなる変革を加速させるため、CFO制（および財務企画ユニット）を新設することといたしました。

2021年度を振り返りますと、市場リスク削減の大幅な前倒し実施、グループ子会社からの配当性向引き上げ、国内外における優良先への戦略投資、2,000億円の自社株取得を中心とした株主還元などを着実に実行することで、資本効率の改善を伴いながら中長期的な企業価値向上に資する「資本循環経営」を一段進めることができました。また、市場リスク削減を進め、ポートフォリオにおけるリスク構成を変化させることで、資本コストの引き下げにも取り組んでおります。

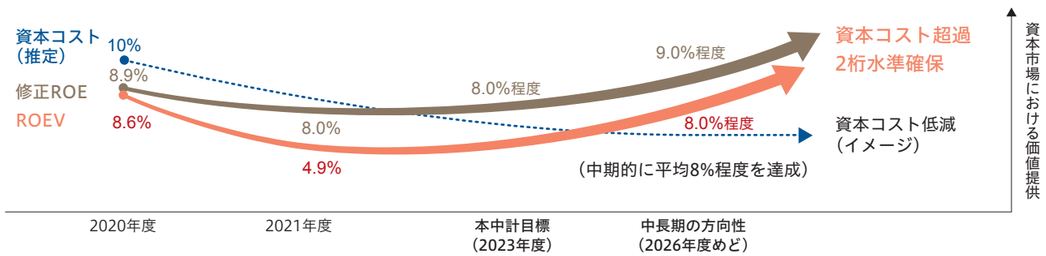
2022年度以降も、引き続き国内外各事業からの配当を、優良先への戦略投資や株主還元に充当することで資本戦略の適切なサイクルを回すと同時に、市場リスク削減を進めることで資本効率の改善および安定した財務基盤の構築を目指してまいります。

短中期的なリスクプロファイル変革後の姿

リスクプロファイル（ESR基準変更後）



資本効率・健全性



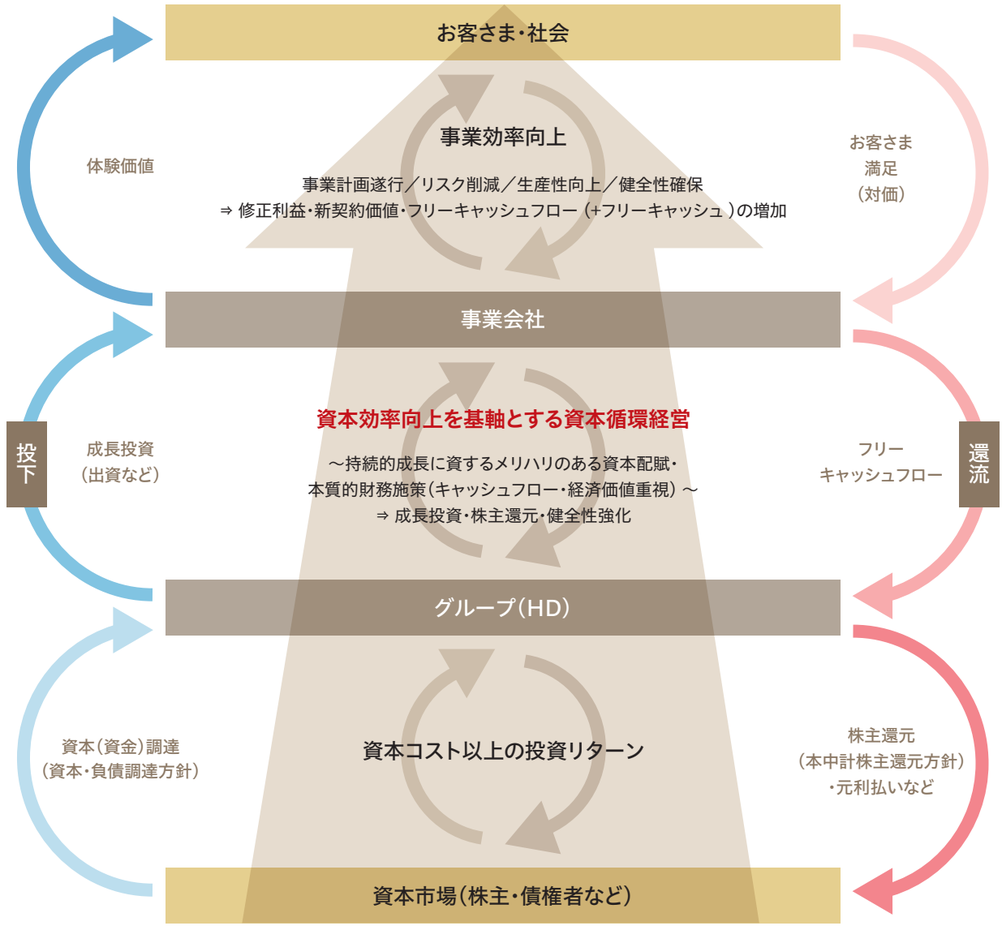
資本政策の基本的な考え方

当社グループは、財務健全性を確保しつつ、持続的な企業価値向上と株主還元のさらなる充実を目指し、ERM（Enterprise Risk Management）の枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

2021年度にスタートした中期経営計画「Re-connect 2023」では、これまでのERMサイクル（利益・資本・リスク）を進化させた「資本循環経営」の実践を通じて持続的な成長を目指しています。「資本循環経営」とは、事業運営を通じて稼得した資本やリスク削減によって解放された資本を財源として、財務健全性を確保しつつ、より高資本効率・高成長事業へと資本を再配賦することで、資本・キャッシュ創出の好循環を生み出し、企業価値向上を目指す考え方です。

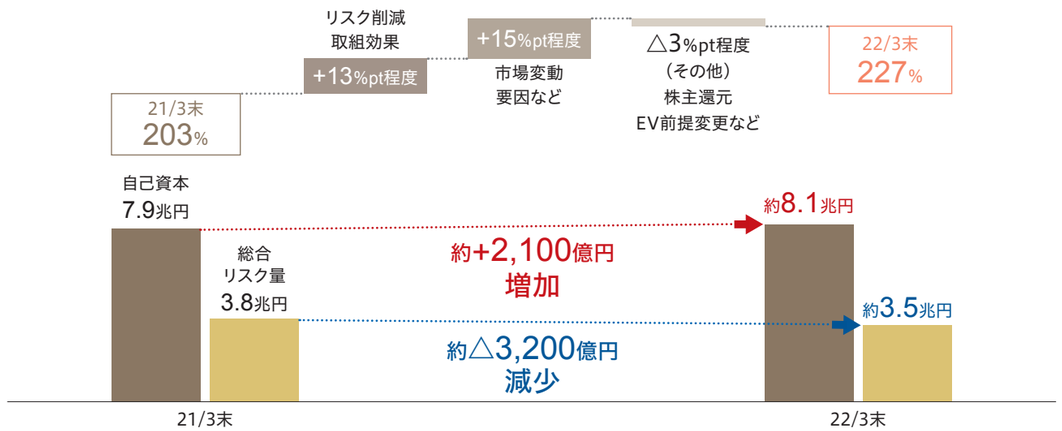
経済価値ベースの財務健全性指標である資本充足率（Economic Solvency Ratio、以下、「ESR」）については、ターゲット水準を170～200%と定め、200%を超過している場合、市場環境などの状況も勘案のうえ、戦略的投資および機動的・柔軟な追加還元を積極的に検討していきます。現在はターゲット水準超で推移していますが、子会社の資本・キャッシュ創出力をより高め、持株会社への配当送金の拡大に努めるとともに、株主還元と戦略投資を天秤にかけながら、より効果的な資本の活用を検討していきます。

資本循環経営



資本充足率（ESR）※1

22/3末 227%（前期末比）+24%pt



※1 21/3期より基準変更（終局金利の変更（3.5%→2.5%）など、第一フロンティア生命の負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映）を実施
リスク量は内部モデルに基づき、信頼水準99.5%にて算出（保有期間1年 資本量・リスク量はいずれも税引後ベース）

資本充足率（ESR）水準と資本政策の考え方

- 200%：
  - 利益に応じた安定配当を維持
  - 戦略的投資および（または）機動的・柔軟な追加還元を積極的に検討
- ターゲット水準 170%～200%：
  - 利益に応じた安定配当を維持
  - 財務健全性などに留意しつつ、戦略的投資および（または）機動的・柔軟な追加還元を検討
- 170%：
  - 利益に応じた安定配当を維持
  - 中期的なターゲット水準への改善見通しを踏まえ、戦略的投資および（または）機動的・柔軟な追加還元を検討（必要に応じてリスクテイクや株主還元の抑制なども検討）
- 130%：
  - リスク削減や株主還元の見直しを実施（必要に応じた資本増強も検討）

資本効率を基軸とする資本循環経営における考え方の前提

経営環境が変化するなかで、資本コストについては2021年度より従来の8%から10%へと自己認識を改めました。そのうえで、中長期の時間軸で資本コストを安定的に上回る資本効率を実現することを目標に掲げ、リスク削減を通じて資本コストを引き下げると同時に、高度化した資本配賦運営に基づく事業ポートフォリオの見直しを通じて資本効率の改善に取り組んでいます。

資本効率の改善に向けては、修正ROEおよびROEVを評価指標とし、引き続き高資本効率・高成長事業へと資本を再配賦していきます。具体的には、個々の事業リスク特性や所在国における市場リスクプレミアムを勘案した資本コストを新たに設定したうえで事業成果を評価し、資本の配賦・回収などの意思決定を行っています。

このような運営を通じて創出されたフリーキャッシュの使途については、グループ健全性の確保、成長投資、株主還元のバランスをより一層洗練させていきます。

資本循環経営の具現化に向けた主な取組み－リスク削減の取組み－

資本コストの引き下げを企図して実施しているリスク削減については、2020年度末に策定した本中計期間の市場関連リスクの削減目標に対して、2021年度の取組みは良好な経済環境なども背景に、大幅な進捗となりました（第一生命では、約3,900億円の市場リスク削減を実施した結果、3カ年における市場リスク削減額5,600億円対比で約70%の進捗）。また、金利リスク削減の結果、ESRの国内金利に対する感応度は着実に低下しています。

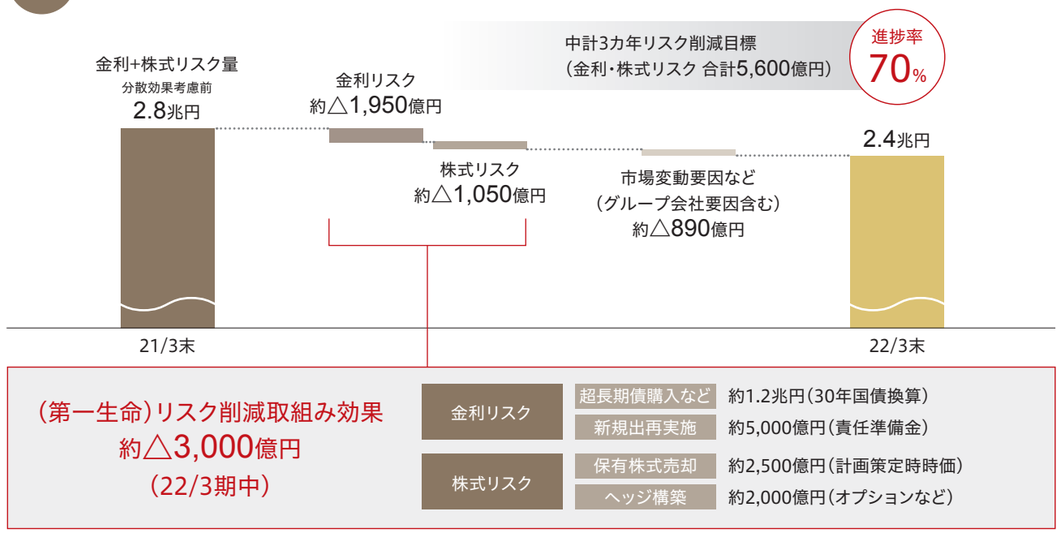
しかし、2021年度末時点で、当社グループが有する統合リスク量のうち、保険リスクが31%であるのに対し、金利・株式中心の市場関連リスクは66%を占めており、財務体質の改善が引き続きの課題です。

本中期経営計画期間においては、今後も世界的な金融・経済の不透明さ・不安定さが続くという見通しも踏まえ、2023年度末までの市場リスク削減目標を着実に遂行し、さらなる財務体質の改善を目指します。

具体的には、市場関連リスクの大宗を占めている金利・株式リスク量を、2023年度末までに、2020年度末対比で20%相当削減します（経済変動等考慮前）。金利リスク削減（約2,800億円）は資産デュレーションの長期化や再保険・デリバティブの活用などにより、また、株式リスク削減（約2,800億円）は計画的な保有株式の削減やデリバディブの活用などにより、取組みを推進していきます。

市場関連リスク削減

22/3期 約△3,900億円 うち21/3期実施株式ヘッジ効果：約△900億円※2



※2 現中計期間のリスク削減効果の前倒しを目的に21/3期中に構築した株式に対するヘッジポジション（約4,000億円）による削減効果

第一生命における2021年度の市場リスク削減の具体的取組み

金利リスク削減
超長期債券の追加購入・デュレーション長期化・ヘッジ
- 金融市場動向を踏まえた、着実な超長期債の積み増しと長期化入替
- 状況に応じたスワップションなどの活用

22/3期
追加購入・入替額
約1.2兆円（30年国債換算）

一部売却資金の活用

株式リスク削減
保有株式の売却・ヘッジ
- 計画に沿った保有株式の削減とデリバティブなどによるヘッジの実施

22/3期
国内株式売却額
約2,500億円（時価）
ヘッジポジション構築※3
約6,000億円

売却資金・売却益の活用（出再関連費用と相殺）

金利リスク削減
高予定利率負債の外部出再
- 戦略的な再保険活用（出再）による、負債構造改革の積極化

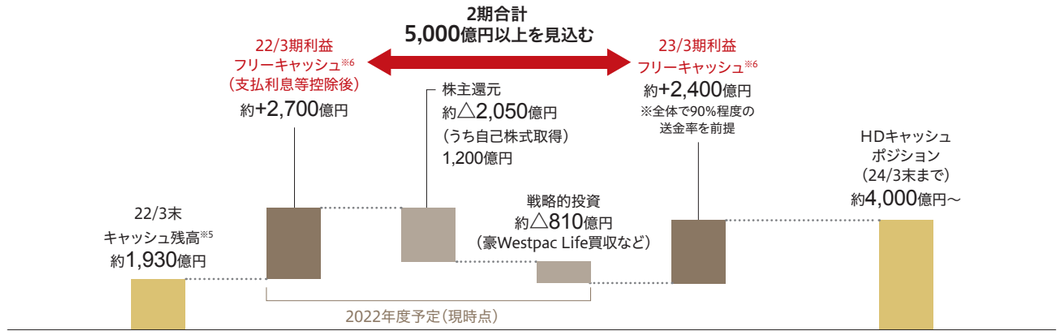
22/3期
出再責任準備金（取組開始来累計）
約5,000億円（約1.1兆円）

※3 2020年度からの構築ポジション合計

フリーキャッシュに基づく送金運営

各事業会社から当社への配当金額は、経済価値ベースの財務健全性や各国の健全性規制・会計制約など複数の視点や制約からフリーキャッシュを割り出し、これに基づき配当金額を決定する運営に移行しております。これにより、子会社からの送金は率・額ともに拡大を図っております。実際、2021年度の配当においては、第一生命の配当性向を引き上げ、第一フロンティア生命の配当を開始しました。今後、第一生命ベトナムもキャッシュ創出フェーズへの移行を見込んでいるなど、着実に資本循環経営取組のレベルアップに取り組んでいます。

当社キャッシュポジションの推移※4※5



22/3期利益子会社からのキャッシュレミッタンス（配当送金）

送金率※7 約95%

	送金額［修正利益］	送金率	（前年度）
第一生命	1,997億円［1,997億円］	100%	91%
第一フロンティア生命	400億円［190億円］	211%	0%
米プロテクティブ※5	2億3,800万米ドル［477mUSD］	50%	50%
豪TAL	2億1,000万豪ドル［133mAUD］	158%	39%
グループ	約2,800億円［2,961億円］	約95%	約67%

※4 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などの確保のために保持するキャッシュ残高を含む
※5 米PLCなど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
※6 子会社からの配当送金より、持株会社の支払利息などの費用を除外した金額
※7 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

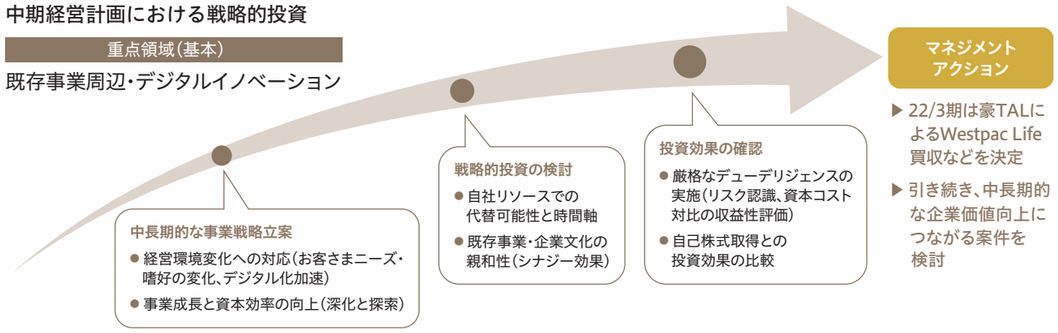
事業ポートフォリオの変革

本中期経営計画では、既存投資先にかかる事業ポートフォリオの見直しに加え、創出したフリーキャッシュや内部留保の活用により、中核事業（保障、資産形成・承継）の深化を図るとともに、デジタル、健康・医療領域などへの新規投資を通じて組織能力獲得への探索を進め、事業ポートフォリオの拡大・分散を加速することを掲げています。また、既存投資先については、収益性の観点および投資時想定効果の実現が難しい場合には、戦略的な売却を含め、グループにおける中長期的な成長と資本効率の継続的な維持向上を踏まえた事業ポートフォリオ運営を行っております。

2021年度には豪州子会社TALを通じた豪州Westpac Life社の買収を決定しましたが、グループ修正利益における海外事業が占めるウェイトは拡大傾向にあり、引き続きグループの成長ドライバーとなっていく想定です。今後も「既存事業の深化」と「新規領域の探索」を進めるなか、国内外の中長期的な企業価値向上につながる案件へ投資を行うことで、継続的な事業ポートフォリオの拡大と分散を図っていきます。

中期経営計画における戦略的投資

重点領域（基本）
既存事業周辺・デジタルイノベーション



財務健全性の確保

当社グループでは、これまでにも、第一生命などの安定した利益を原資とした着実な資本の積上げや市場関連リスクの削減取組みなどを通じて財務健全性の確保に努めてきました。また、2021年度には、第一生命での既存劣後負債弁済への一部充当を企図した、当社での永久劣後債の調達（2021年12月）などを実施し、着実に資本基盤を維持・強化することができました。これらの取組みにより2021年度末のESRは227%となり、ターゲットレンジを上回りました。また、一連の施策およびこれまでの取組内容などが総合的に評価され、一部格付け機関からの格付向上にもつながりました。今後も市場関連リスク削減によるESRのボラティリティ抑制に取り組むなど、堅確な財務運営を行っていきます。

2021年度グループ劣後負債調達		
第一生命HD	永久劣後債	800億円

魅力ある株主還元の実現へ

本中期経営計画期間においては、株主配当は利益に応じた毎期の安定配当として配当性向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）の配当を実施します。加えて、総還元性向の目安を中期平均50%とし、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会の有無や当社株価水準などを総合的に勘案したうえで、自己株式取得などによる機動的・柔軟な追加還元を戦略的に検討・実施します。株主還元の強化については、投資家の皆さまへの還元に加え、当社の課題である資本効率の改善も狙いとして実施しています。将来、修正ROEやROEVが安定的に資本コストを上回る状況になれば、資本をより成長投資へ振り向けることも視野に、1株当たり利益（配当）のさらなる成長を目指します。

2021年度の株主還元について、1株当たり配当金は83円と前年度比+21円増額しました。加えて、1,200億円を上限とする自己株式取得を決定し、引き続き高水準の株主還元を実施しています。

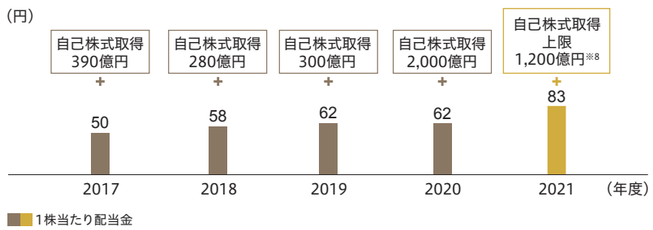
今後も、これまで拡大・分散させてきた国内外の事業基盤を成長軌道に乗せるとともに、グループ利益の持続的な成長と資本・キャッシュ創出力の強化により、株主還元のさらなる充実を目指します。

株主還元基本方針

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株当たり配当の減配は原則行わない

＋

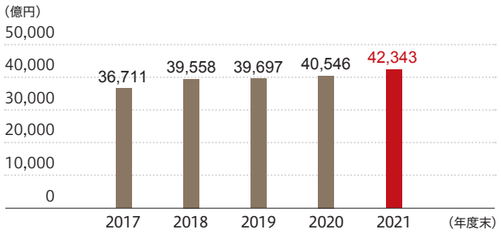
機動的・柔軟な追加株主還元の検討（2020年度より）
・実施規模やタイミングなどは戦略的に判断
・総還元性向の目安：中期平均50%



※8 資本充足率の見通しやキャッシュの状況などを踏まえ、2022年5月12日開催の取締役会において、上限を1,200億円とする自己株式取得を決定

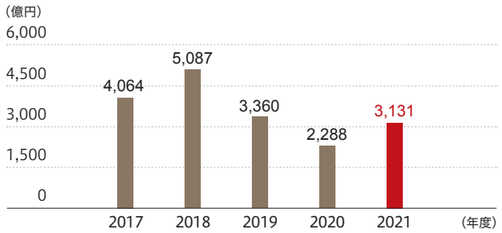
財務・非財務ハイライト

保有契約年換算保険料



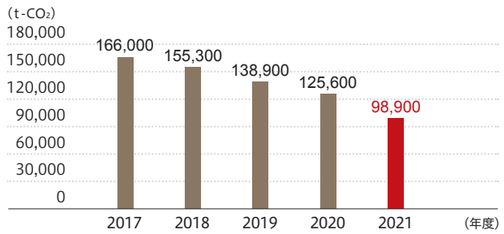
保有契約からもたらされる年間の保険料収入を示す保有契約年換算保険料は、国内でのマルチブランド展開や海外子会社の成長などがドライバーとなり安定的に推移し、2021年度末は前期末比で4.4%の増加となりました。

新契約年換算保険料



年間の営業活動の成果である新契約年換算保険料は、2020年度はコロナ環境下における営業制約などにより減少しましたが、2021年度には回復し、前期比で32%の増加となりました。

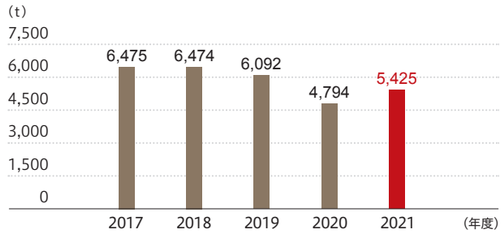
CO_2排出量※



グループ全体で2025年度までに50%削減(2019年度比)、2040年度までにネットゼロを達成する中長期目標を設定し、脱炭素社会の実現に向けた取組みを進めています。

※スコープ1＋2ベース

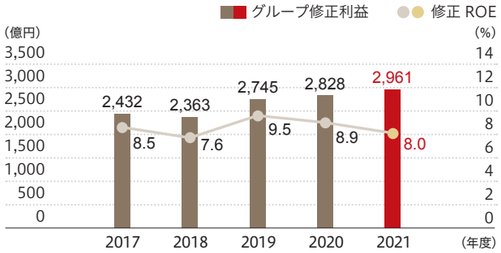
紙使用量※



社内会議での配布資料削減や事務プロセスにおける文書の電子化など、紙使用量の削減取組みを強化しています。第一生命では2022年4月より、本社社員を対象に経費申請のデジタル化を実施しました。

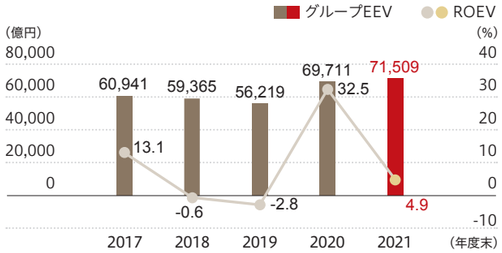
※日本国内外における子会社・関連会社(2021年度は計33社)の合算

グループ修正利益／修正ROE



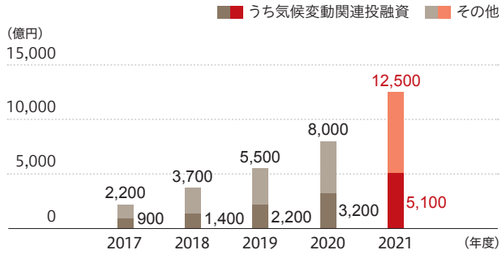
株主還元の原資となる当社独自の指標であるグループ修正利益は、海外生保事業の成長と安定した金融環境により順調に推移し、前期比で5%の増加となりました。

グループEEV／ROEV



経済価値ベースの企業価値を示すグループEEVは、金融市場の安定的な推移や円安の結果、海外生保事業を中心に増加し、前期末比で3%の増加となりました。

ESGテーマ型投融資 累計投融資金額(第一生命)



ESG投融資※を通じたポジティブ・インパクトの創出に向けて、気候変動の緩和など、第一生命が設定する重点的な社会課題に資する投融資を積極的に推進しています。

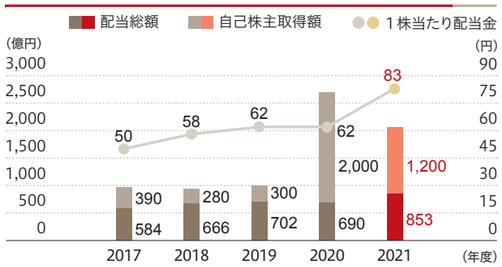
※定量的な財務情報に加え、環境・社会・ガバナンス(Environment、Social and Governance)の要素を考慮する投資手法

PRIアセスメント結果(第一生命)

分野	2020年 (評価期間:2019/1～12) 当社評価(中央値)
戦略とガバナンス	A+ (A)
上場株投資	A+ (A)
スチュワードシップ活動	A+ (B)
債券投資	A (B)
不動産投資	A+ (B)

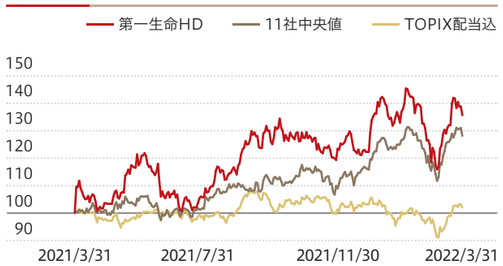
PRIアセスメントでは、4分野で最高評価「A+」を獲得し、3年連続で全分野でグローバル中央値以上の評価を獲得しています。

株主還元(配当総額／自己株式取得額／1株当たり配当金)



修正利益の増加に合わせて、1株当たり配当金は安定して推移しています。加えて資本充足率やキャッシュフローの状況、戦略的な投資機会の有無などを勘案し、機動的・柔軟な追加還元を実施しています。

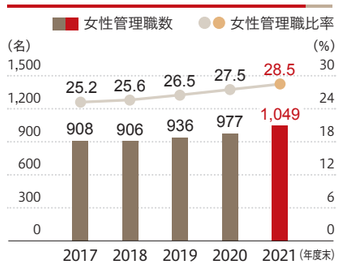
相対TSR



キャピタルゲインとインカムゲインを合わせた株主にとっての総合投資利回りを指すTSRは、本中計～発表日の2021年3月末から2022年3月末までに36%上昇し、比較対象である11社中第2位となりました。

※2021年3月末各社株価を100として指標化(Bloombergより当社算出)

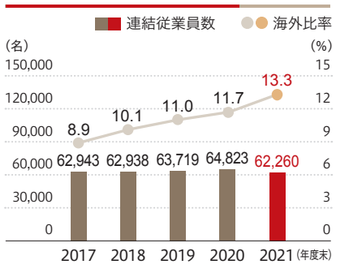
女性管理職数／女性管理職比率※



経営トップのリーダーシップのもと、働く環境の整備や制度の充実、女性リーダー育成研修など、女性の活躍推進に取り組んでいます。

※当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示

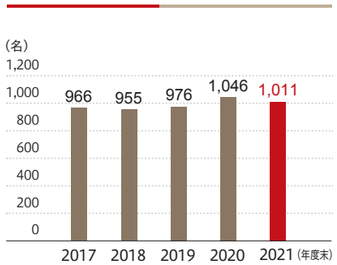
連結従業員数／海外比率※



国・会社を超えたグループ内公募制度やグローバル研修プログラムなど、グローバルに活躍できる人財力の強化に取り組んでいます。

※連結従業員数に占める海外子会社5社(米プロテクティブ、豪TAL、第一生命ベトナム、第一生命カンボジア、第一生命ミャンマー)の従業員の割合

障がい者雇用数※



グループ各社で障がいのある社員の雇用や業務範囲の拡大を進めながら、やりがい・働きがいのある職場を目指しています。

※当社、第一生命、第一生命チャレンジド、第一生命ビジネスサービス、第一生命情報システムの合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示

サステナビリティ・経営基盤

当社グループが追求する将来世代を含む
すべての人々のwell-being（幸せ）は、
持続的社会があってこそ実現するものと考えます。
当社グループでは、その持続的社会の実現を
事業運営の大前提と位置付け、気候変動への対応のほか、
あらゆる人々の人権や多様性の尊重といった
地域・社会の持続性確保に関する重要な
サステナビリティ課題の解決に向けて取り組んでいます。

サステナビリティを追求する私たちの企業行動原則（DSR憲章）
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/aims/mission.html

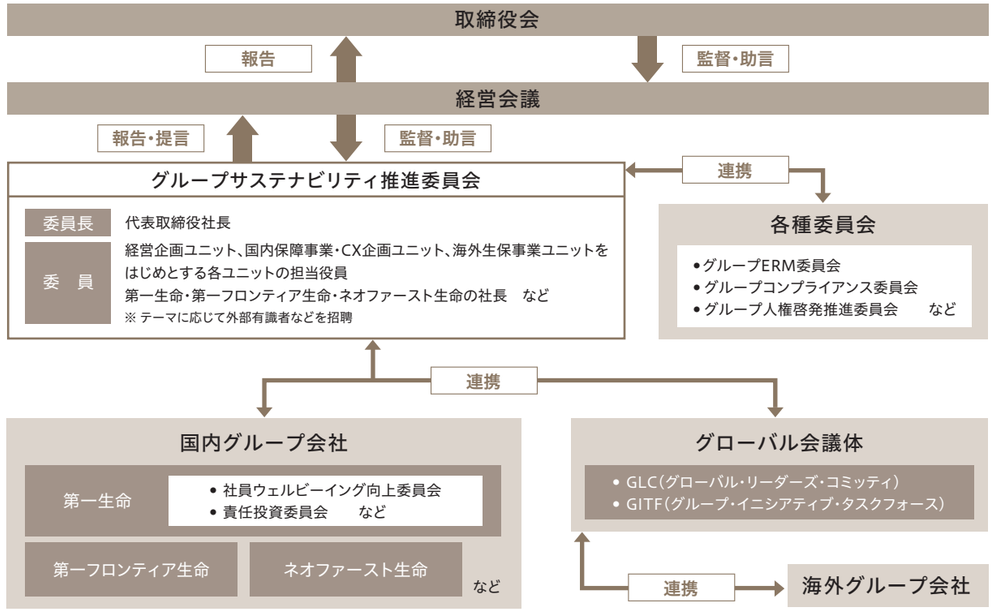
100年後の持続的社会の実現に向けた目標

持続的社会の実現に向けた中期・長期の目標を定め、グループを挙げた取組みを着実に進めています。

		中期目標	長期目標
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	地球	**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** • グループCO_2排出量削減（スコープ1＋2） 2025年度▲50%（2019年度比） • 運用ポートフォリオ※における 温室効果ガス排出量削減 2025年▲25%（2020年比） ※ 上場株式・社債・不動産	• グループCO_2排出量削減（スコープ1＋2） 2040年度ネットゼロ（同） • 運用ポートフォリオ※における 温室効果ガス排出量削減 2050年ネットゼロ（同）
女性の活躍推進 企業ガバナンス リスク管理の向上 あらゆる人々の 人権への対応 働きがいの創出	ひと	**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** • 女性組織長比率 2024年4月 30% • キャリア採用人財などのさらなる活躍 • エンゲージメント調査総合スコア 2024年4月 67	• 取締役層・執行役員層の女性比率向上 • ダイバーシティ比率※の向上 ※ 内勤管理職における非「男性・新卒・日本人」の割合（国内）
責任ある投融資を通じた 社会の発展への貢献 地域振興	社会	**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** • グループ各社におけるESG投融資の推進 2024年度までに累計2兆円以上の ESGテーマ型投融資	• ESG投融資の拡大

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、持続的社会の実現に向けた取組みを力強く推進するために、「グループサステナビリティ推進委員会」を中心としたサステナビリティ推進体制を構築しています。また、2022年7月より、当社役員報酬の業績連動型株式報酬の一部に、CO_2排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標を導入しました。 ▶詳細はP.95「役員報酬」参照



グループサステナビリティ推進委員会

グループ方針・戦略や対外コミットメントを含む効果的な情報発信の検討、グループ各社における取組遂行状況のモニタリングなどについて、グループ横断的かつ超長期的な視点で議論しています。委員会にて議論された内容は経営会議・取締役会に報告・提言されます。

2021年度の主な議論

テーマ	内　容
サステナビリティ全般	• 当社グループのサステナビリティ取組みの現状と課題、今後の方向性（ターゲット設定、リスク管理・機会、情報発信を含むコミュニケーション、ガバナンスの視点） • サステナビリティ浸透に向けたグループ内取組みの推進 • 4つの体験価値の創出に関するストーリーのレベルアップ　など

個別テーマ	内　容
気候変動への対応	• 取組方針（機関投資家・事業会社の視点など） • 保険事業・運用ポートフォリオのシナリオ・影響度分析の高度化 • 開示情報の拡充対応　など
ダイバーシティ＆ インクルージョンの推進	• 多様な人財の活躍に向けた目指す姿の設定、取組みの推進 • グループ従業員の健康増進に向けた対応 • 人権デューディリジェンスの推進　など
ESG評価向上への対応	• 取組方針（評価向上に資する取組み強化、情報開示の拡充スタンスなど）

気候変動への取組み－TCFD提言に基づく開示－

基本的な考え方

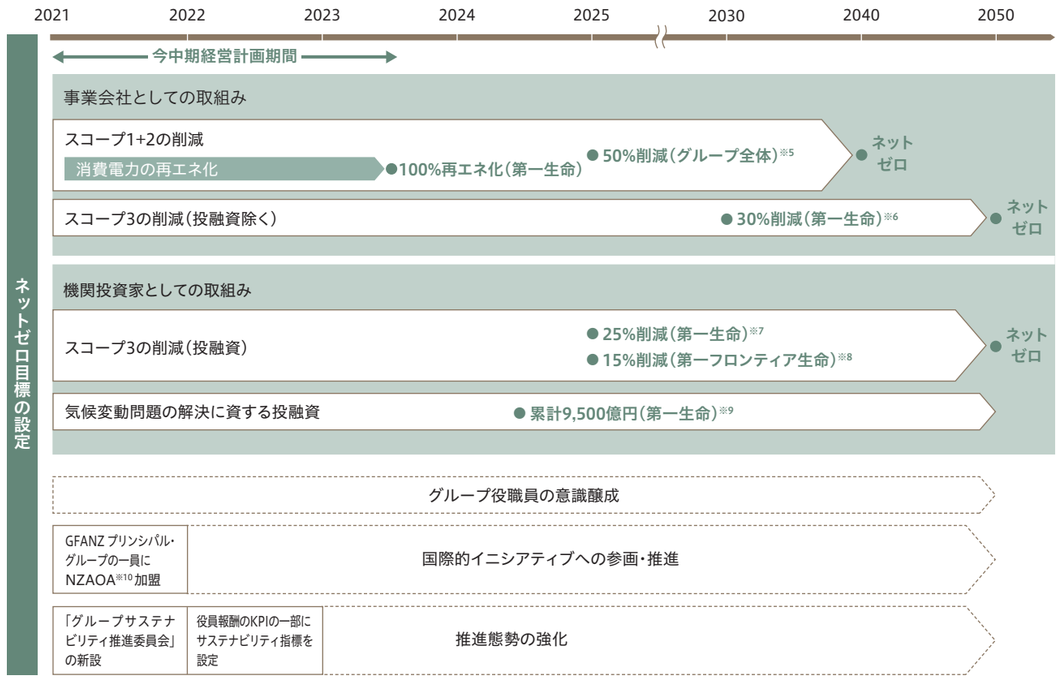
第一生命グループが追求する「将来にわたるすべての人々の幸せ」は、100年後を見据えた持続的社会が存在してこそ実現するものです。私たちは、社会の持続性確保を事業運営の根幹と位置付け、それに向けた重要課題※1の解決にこれまで以上に積極的に取り組んでいくこととしています。

とりわけ、気候変動への対応は世界的な重要課題の一つです。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て、当社グループは事業会社として、そして機関投資家として、カーボンニュートラルを実現するための目標を掲げ、事業を通じた気候変動への取組みを継続的に強化していきます。また、世界の金融機関の脱炭素取組みを推進するGFANZ※2においてプリンシパル・グループの一員を務めるなど、世界の脱炭素化を実現していくため、リーダーシップの発揮に努めています。

こうした取組みの一環として本ページやサステナビリティレポートにおいてTCFD※3提言に基づく積極的な情報開示に注力しています。

当社グループのビジョンに込めた想い※4の実現に向けて、これまで以上に、事業会社・機関投資家としてリーダーシップを発揮し、世の中の範となる取組み（情報開示を含む）を推進していくことで、脱炭素社会、ひいては持続的な社会の実現に貢献していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ（移行計画）



※1　当社グループの重要課題については、P31「第一生命グループの重要課題」（マテリアリティ）をご参照ください
※2　Glasgow Financial Alliance for Net Zero。同イニシアティブの詳細や当社グループの取組みはP69をご参照ください
※3　Task Force on Climate-related Financial Disclosures。2018年9月に同提言の趣旨に賛同表明
※4　当社グループのビジョンは“Protect and improve the well-being of all”（詳細はP3をご参照ください）
※5　2019年度比
※6　2019年度比、把握可能で、当社事業や職員の行動変容につながる観点で重視すべき項目が対象
※7　2020年比
※8　2020年度比、保有1単位当たりの温室効果ガス（GHG）排出量（インテンシティ）ベース
※9　2022年3月末時点では累計約5,100億円
※10 The United Nations-convened Net-Zero Asset Owner Alliance。2050年までに運用ポートフォリオのGHG排出量をネットゼロとすることを目指す機関投資家団体

2021年度の主な取組み・進捗状況

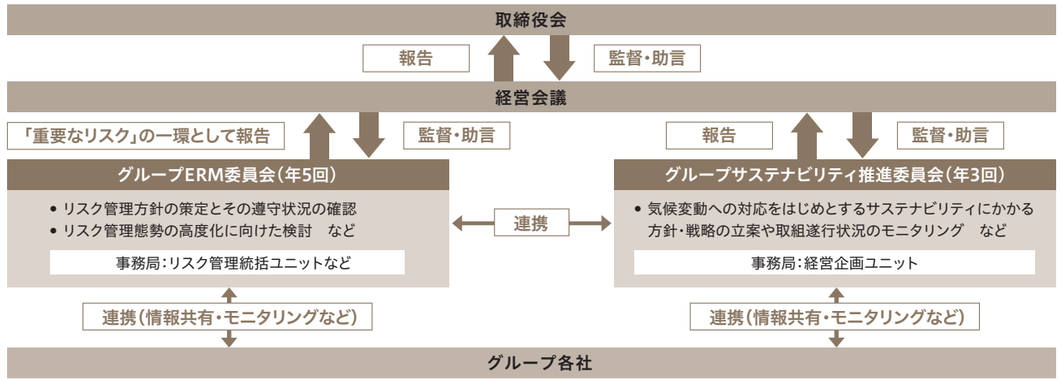
TCFD提言の4項目	取組状況	該当頁
ガバナンス	● 当社役員報酬の業績連動型株式報酬の一部に、CO_2排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標を設定 ● グループ役職員の意識醸成取組みの積極的な実施	P63, P68
戦略（リスクと機会）	● シナリオ分析の高度化 　● 生命保険事業における影響度分析の高度化 　● 気候変動リスク・インパクトの認識の高度化に向けた分析拡充	P63, P64
リスク管理	● リスク認識プロセスの高度化検討	P62
指標と目標	● 温室効果ガス（GHG）排出量削減目標に向けた進捗 事業会社として：● スコープ1+2　28.8%削減（2019年度比、目標：2025年度 50%削減、2040年度 ネットゼロ） ● スコープ3（投融資除く、第一生命）6.3%削減（2019年度比、目標：2030年度 30%削減、2050年度 ネットゼロ） 機関投資家として：● スコープ3（第一生命の投融資）18%削減（2020年比、目標：2025年 25%削減、2050年 ネットゼロ） ● 新たな目標設定 　● スコープ3（第一フロンティア生命の投融資）：2024年度末までにGHG排出量※11を15%削減（2020年度比） 　● 気候変動問題の解決に資する投融資：2024年度末までに9,500億円以上	P65, P66, P67

ガバナンス / リスク管理

当社グループは、経営会議・取締役会に対して、定期的に気候変動への取組状況（グループ目標をはじめとする取組みの方向性、リスクへの対応状況など）を報告※12し、その監督・助言を受けることによって、気候変動への取組みを強化するとともに、経営会議・取締役会が主導して気候変動に関わる事業計画の策定を進めることで、気候関連リスクなどを経営に組み込んでいく態勢を構築しています。

当社グループでは、経営に重要な影響を及ぼす可能性のある予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定し、そのリスクを踏まえた事業計画の策定を推進することで、予兆段階から適切に対処するリスク管理を実施しています※13。グループの重要なリスクの特定にあたっては、グループ会社における重要なリスクの洗出し結果をもとに、各リスクの影響度※14・発生可能性を4段階で評価し、ヒートマップを用いて、重要度の高いリスクを「重要なリスク」としてリスク管理統括ユニットにて特定し、毎年度見直す運営としています。2016年のパリ協定発効により、環境問題、とりわけ気候変動への対応は国際社会全体で取り組む課題であるとの認識が高まっており、当社グループにとっても、気候変動への対応はお客さまの生命や健康、企業活動、社会の持続可能性などに大きな影響を与えうる重要な経営課題と認識し、2019年度以降、気候変動に関するリスクを「重要なリスク」の一つとして選定し、リスク管理を強化しています。具体的には、リスク管理担

気候変動対応に関するガバナンス/リスク管理態勢（2022年4月時点）



※11 保有1単位当たりのGHG排出量（インテンシティ）ベース
※12 2021年度は、気候関連トピックを取締役会に対して計4回報告。主な議案は以下のとおり
　・当社グループの気候変動への対応状況（現況、課題および今後の取組み、情報開示の拡充）
　・当社グループ各社のCO_2排出量削減目標の設定
※13 リスク管理の詳細は、以下WEBサイトをご参照ください https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html
※14 影響度は経済的損失額、業務継続性、レピュテーションの要素を考慮

当の役員が委員長を務める「グループERM委員会」のなかで、物理的リスク・移行リスクの評価・対応方法について議論を行い[※15]、必要に応じて、経営会議・取締役会にも報告しています。

グループガバナンス態勢の強化の一つとして、2021年4月より、社長が委員長を務める「グループサステナビリティ推進委員会」を新設し、気候変動への対応をはじめとするサステナビリティに関わる方針・戦略の立案や取組遂行状況のモニタリングなどを実施しています。また、2022年7月より、当社役員報酬の業績連動型株式報酬の一部に、CO_2排出量削減進捗に関する指標を含むサステナビリティ指標を設定しました[※16]。

戦略 / 指標と目標

気候変動関連のリスク・機会、当社グループ事業への影響

当社グループとして、気候変動によって、右記のような影響が中長期的にもたらされる可能性があると認識し、RCPシナリオ(2.6、8.5)[※17]、NGFSシナリオ[※18]などを用いて分析した結果に基づき、事業会社・機関投資家としてのコントロール策・事業としてのレジリエンス(強靭性)を高める取組みを推進しています。

リスク	• 温暖化に伴う熱中症や感染症の増加による保険金・給付金支払額の増加 • 台風などによる水害発生の増加による保険金・給付金支払額の増加 • 炭素税導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変化への対応などの環境変化への不十分な対応による企業価値低下
機会	• 再生可能エネルギー事業などの、気候変動問題の解決に資する投融資機会の増加 • 資源効率の高い事業インフラの導入による事業コストとの低減

シナリオ分析

気候変動が生命保険事業に与える影響

当社グループでは気候変動が生命保険事業に与える影響として、保険金・給付金支払いに関するリスク把握の取組みを進めています。

気温上昇に対しては各分野で研究が進められており、これらに関する文献が多くの研究機関などにより発表され注目度がますます高まっています。当社グループではこうした研究結果を調査・分析するとともに、お引受けしている保険商品の特性を踏まえたうえで、リスクの網羅的な把握と影響の定量化に取り組んできました。

その一環として、2020年度より、気温と第一生命の保険金・給付金の関係を、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社と共同で分析しています。

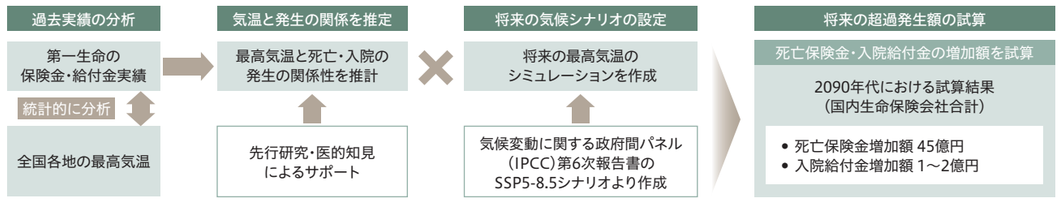
2020年度は第一生命の死亡保険金支払実績をもとに、夏季の気温上昇による健康被害の増大に着目した分析を実施し、全国の最高気温と死亡発生の関係性を推定しました。そこに将来の気候シナリオを仮定したうえで保険金支払増加額の試算を行い、結果を開示しました[※19]。

2021年度においては、気候シナリオをSSP5-8.5へアップデートする[※20]とともに、グループ内の国内生命保険会社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)における死亡保険金支払増加額・収支への影響も分析しました。今回のシナリオでは、過去の実績(2010年～2019年)と比較して、死亡の発生が2050年代には0.2%程度、2090年代には、0.8%程度増加すると試算されました。これを、2021年度の国内生命保険会社3社の死亡保険金支払実績(約5,800億円)に当てはめると、2050年代における死亡保険金増加額が13億円(収支影響額は3億円)、2090年代における死亡保険金増加額が45億円(収支影響額は12億円)であることに相当します。

加えて、2021年度には、夏季の気温上昇による入院への影響分析を実施しました。第一生命の過去の支払実績を分析し、最高気温との関係性を推定したうえで、死亡と同様の気候シナリオを前提とした場合、暑熱との関連が見られた疾患の入院増加率を、2019年度の国内生命保険会社3社の入院給付金支払実績(約600億円)[※21]に当てはめると、2090年代における入院給付金増加額は1～2億円と試算されました。

今回の結果は限定的な水準であったものの、入院に関する分析は、疾患が多岐にわたることや、統計データ量、先行研究の少なさから、死亡に比べ相当の仮定をしたうえでの試算となっています。また、今後の新たなリスクの発現にも留意する必要があるものと考えています。

気候変動が生命保険事業に与える影響の分析・定量化は、いまだ国際的にも確立された方法はなく、各社が試行錯誤を行いながら研究・分析を行っているものと認識しています。当社グループでは、各種の論文[※22]を参考として第一生命の過去実績と最高気温との相関を統計的に分析する取組みを開始していますが、今後は、各種疾患の発生に対する調査、医学的な見地からのアプローチ、海外各社の影響調査なども検討しながら、グループ全体のリスク把握に取り組んでいきます。



TOPICS

気候変動リスク・インパクトの認識のさらなる高度化に向けた分析

当社グループでは、気候変動問題の解決に向けて気候変動リスク・インパクトの認識の高度化を進めています。保険監督者国際機構(IAIS)が2021年9月に公表した『気候変動が保険会社の投資に及ぼす定量的影響に関する報告書』のなかで、保険セクター全体における気候変動により想定される投資損失は、保有資本により概ね吸収可能と評価されています。当社グループにおいても、同報告書の分析を参考に資本充足率(経済価値ベース)に与える影響を試算し、保有資本で吸収可能な水準であることを確認しています。

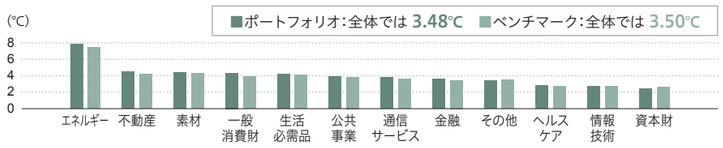
また、MSCI社の気候バリューアットリスク(CVaR: Climate Value-at-Risk)という手法で、政策リスクと機会、物理的リスクの分析を行いました。気温上昇シナリオ別の分析では、政策リスクと機会を合わせた移行リスクの影響は小さく、物理的リスクは3℃シナリオで大きく、CVaRは3℃シナリオで▲12.1%、2℃シナリオで▲6.8%、1.5℃シナリオで▲7.5%となりました。秩序だった移行が進まず、炭素価格が高騰するdisorderlyシナリオでは、移行リスクが▲19.1%、CVaRは▲26.2%となりました。ベンチマークとの比較では、移行リスク、物理的リスクともに優位な結果となっています。温暖化係数は対象企業の温室効果ガス排出量がどの程度の温暖化をもたらす水準の排出量なのかを気温上昇の尺度で評価するもので、当社グループのポートフォリオは+3.48℃となりました。

気候変動関連の財務に与える影響の分析は研究段階にあると認識していますが、当社グループとしては、今後もグループ全体のリスク把握に取り組んでいきます。

CVaR
(影響額/対象資産総額で表示)

	気温上昇シナリオ別CVaR				1.5℃シナリオのCVaR		
	orderly 3° C	2° C	1.5° C	disorderly 1.5° C	ポートフォリオ	ベンチマーク	差
移行リスク	+ 0.1%	+ 0.3%	▲ 0.4%	▲ 19.1%	▲ 0.4%	▲ 1.8%	+ 1.4%
政策リスク	▲ 0.1%	▲ 1.0%	▲ 5.8%	▲ 31.6%	▲ 5.8%	▲ 6.3%	+ 0.5%
機会	+ 0.3%	+ 1.3%	+ 5.4%	+ 12.4%	+ 5.4%	+ 4.5%	+ 0.9%
物理的リスク	▲ 12.2%	▲ 7.1%	▲ 7.1%	▲ 7.1%	▲ 7.1%	▲ 7.7%	+ 0.6%
CVaR	▲ 12.1%	▲ 6.8%	▲ 7.5%	▲ 26.2%	▲ 7.5%	▲ 9.5%	+ 2.0%

温暖化係数



対象は、第一生命(株式・社債)、第一フロンティア生命(社債)、プロテクティブ(社債)で総額は約10兆円。ベンチマークは、国内社債:NomuraBPI・社債、外国社債:Barclays・グローバル社債Index、国内株式:TOPIX、外国株式:MSCI ACWI。データは2022年3月末時点のもの

(出所)Reproduced by permission of MSCI ESG Research LLC

※15 2021年度の気候変動関連の主な議案は以下のとおり
- グループ各社の気候関連リスクへの対応状況
- 新たな気候変動リスクの計測手法の検討状況(気候バリューアットリスク(CVaR)と温暖化係数)
- 資本充足率への影響度分析 (保険監督者国際機構 (IAIS)の報告文書に基づく分析)
- 生命保険事業への影響度分析

※16 役員報酬の詳細はP95をご参照ください
※17 Representative Concentration Pathways(代表的濃度経路)。IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が設定する気候変動シナリオ
※18 Network for Greening the Financial System (気候変動リスクなどにかかる金融当局ネットワーク)が設定する気候変動シナリオ
※19 詳細は、当社統合報告書2021のP56をご参照ください
※20 IPCC第6次報告書では、将来の社会経済の発展の傾向を仮定した共有社会経済経路(SSP)シナリオと放射強制力を組合せたシナリオが使用されています。これらはSSPx-yと表記され、xは5種のSSP、yはRCPシナリオと同様に2100年頃のおおよその放射強制力を表します。SSP5-8.5は化石燃料依存型の発展のもとで気候政策を導入しない高位参照シナリオです
(「IPCCの概要や報告書で使用される表現などについて」(環境省、2021年8月9日公表)に記載されている説明文書の一部を抜粋のうえ、当社で加工)
※21 新型コロナウイルス感染症による支払増加の影響を排除するため2019年度実績を使用
※22 例えば、Antonio Gasparrini and others, in The Lancet Planetary Health, Volume 1, Issue 9, Projections of temperature-related excess mortality under climate change scenarios, Pages e360-e367 December 2017

事業会社としての取組み

当社グループでは、スコープ1[※23]およびスコープ2[※23]のCO_2排出量について、パリ協定での目標を見据え、2025年度までに50%削減（2019年度比）、2040年度までにネットゼロという目標を設定しています。加えて、第一生命では、全職員一体となった取組みを推進するため、「事業や職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[※23]のCO_2排出量を、2030年度までに30%削減（2019年度比）、2050年度までにネットゼロという目標を設定しています。

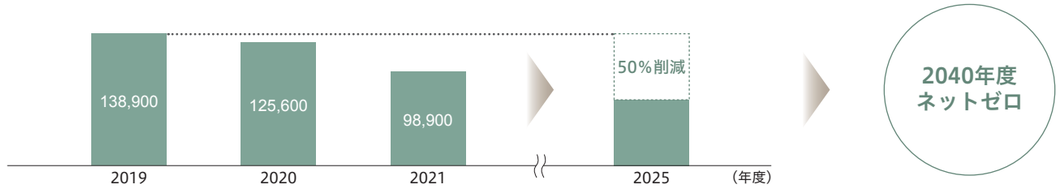
当社グループのスコープ1+2は、2021年度約98,900トン（2019年度比で28.8%の削減）、第一生命のスコープ3は、同約46,600トン（同6.3%の削減）の水準となり、着実に削減を進めています。

スコープ1+2の削減目標達成に向けて、第一生命では、「2023年度末までの100%再生可能エネルギー（RE100）化」を図っています。その実現に向けて、2021年度には、投資用不動産に関してRE100化を実現したほか、保有不動産における長期安定的な再生可能エネルギーでの電力確保に向け、オフサイトコーポレートPPA[※24]のサービス契約を本邦金融機関で初めて締結しました。

また、2021年度には、グループ不動産関連会社3社（第一ビルディング、相互住宅、第一生命リアルティアセットマネジメント）の再生可能エネルギー導入方針検討を積極的に支援し、各社、方針策定を完了しています。米プロテクティブや豪TALにおいても、再生可能エネルギー活用・カーボンオフセットなどを推進しており、グループ一体となった取組みを展開していきます。

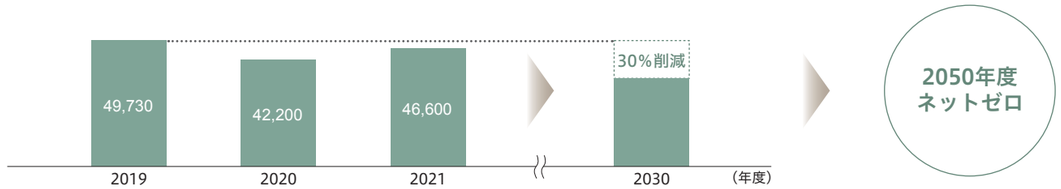
〈第一生命グループ〉CO_2排出量の推移（スコープ1+2）

(t)



〈第一生命〉CO_2排出量の推移（スコープ3）

(t)



※23 スコープ1：当社自らの直接排出、スコープ2：他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出、スコープ3：スコープ1・2以外の間接排出（＝第一生命の活動に関連する他社の排出）。なお、第一生命のスコープ3は、カテゴリ1（購入した製品・サービス）、カテゴリ3（スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動）、カテゴリ4（輸送、配送（上流））、カテゴリ5（事業から出る廃棄物）、カテゴリ6（出張）、カテゴリ7（雇用者の通勤）、カテゴリ12（販売した製品の廃棄）を対象として集計

※24 需要場所から離れた場所に発電設備を設置し、発電した電力を需要場所に供給する電力調達方法

機関投資家としての取組み

第一生命では、気候変動問題の解決を責任投資における最重要課題と位置付け、カーボンニュートラルな社会の実現に向けて取り組んでいます。2021年2月には国内で初めて、NZAOA[※9]に加盟し、2050年までにカーボンニュートラルな運用ポートフォリオへ移行することにコミットしました。また、NZAOAプロトコル（目標設定ガイドライン）に従い、上場株式・社債・不動産ポートフォリオにおける温室効果ガス（GHG）排出量を2025年までに25%削減（2020年比）する目標を設定しています。上場株式・社債・不動産ポートフォリオの2021年時点のGHG排出量は約493万トンと、2020年時点の約602万トンから18%の削減となりました。これは、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、企業活動が抑制されたことに加え、投融資先企業によるGHG排出削減取組みの進捗、当社に割り当てられるGHG排出量算出に影響を与えるマーケットの変動などの複合的な影響によるものと考えています。

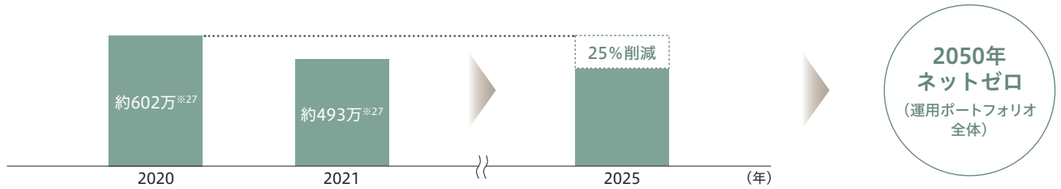
また、カーボンニュートラルな社会の実現に向けた機関投資家としての取組みは当社グループ各社にも広がっており、2022年5月には、第一フロンティア生命が、運用ポートフォリオのGHG排出量削減にかかる2025年目標を設定いたしました[※25]。

〈第一生命〉カーボンニュートラル実現に向けた主な取組み

2050年達成に向けた削減目標設定および取組みの推進	● NZAOAプロトコル（目標設定ガイドライン）に則り、上場株式・社債・不動産ポートフォリオにおけるGHG排出量について、2025年までに2020年比で25%削減する中間目標を設定し、取組みを実施（その他資産は、NZAOAとの協議を踏まえて順次設定） ● GFANZのプリンシパル・ミーティングや作業部会への参加を通じた国際的取組みへの関与
エンゲージメントを通じた投融資先企業の取組みを後押し	● GHG排出量上位50社に対し、ESGアナリストによる企業の気候変動取組みの分析・提言、1.5℃目標と整合的なGHG排出削減目標の設定、目標実現に向けた戦略の策定・実行の促進などを実施 ● 投融資先企業との対話を通じTCFD提言に基づく適切な情報開示を促進するとともに、Climate Action 100+などの協働エンゲージメントを通じて投融資先企業の取組みを後押し
低炭素社会への移行・環境イノベーション創出の後押し	● 気候変動問題の解決に資する気候変動ソリューション投融資を積極的に実行し、2021年度末までの累計5,100億円に対し、2024年度までに累計9,500億円を目指す ● グリーンボンドや再生可能エネルギー発電事業への投融資に加え、トランジション・ファイナンスやインパクト投資など、低炭素社会への移行に向けた資金供給を積極化 ● 投融資によるポジティブ・インパクトの創出について、2024年度までにGHG排出削減貢献量[※26]150万トンを目指す

〈第一生命〉GHG排出量の推移（上場株式、社債、不動産ポートフォリオ）

(tCO_2e)



（出所）上場株式、社債についてはS&P Trucost Limitedデータより第一生命にて作成、不動産については第一生命にて集計のうえ作成

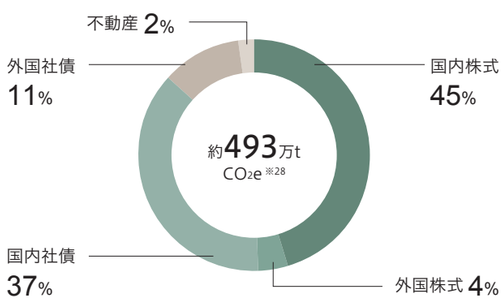
※25 第一フロンティア生命の目標設定に関する詳細は、同社の2022年5月24日付ニュースリリースをご覧ください https://www.d-frontier-life.co.jp/corporate/release/pdf/2022_0003.pdf

※26 再生可能エネルギー発電事業のうち、インパクトを開示している案件

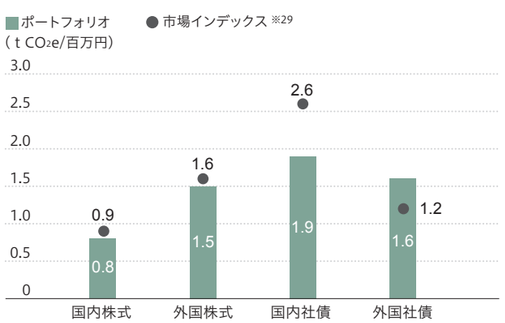
※27 上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値。なお、S&P Trucost社におけるGHG排出量の計算定義の変更を受け、当社の2020年のGHG排出量を再計算しています。この定義変更は国際的な枠組であるPCAF（Partnership for Carbon Accounting Financials）のガイダンスに沿ったものです

第一生命は、国内株式、外国株式、国内社債、外国社債のポートフォリオに関して、投融資先企業の気候関連リスク・機会を評価するために、TCFD提言が開示を推奨している総炭素排出量と加重平均カーボンインテンシティ（WACI:Weighted Average Carbon Intensity）の分析を行いました。WACIについては、企業の売上げ当たりのGHG排出量をポートフォリオにおける保有割合に応じて加重平均しています。これまでも、炭素税導入や座礁資産化などの移行リスクを投融資先企業の評価基準に組み込むなど、ポートフォリオのレジリエンス強化に向けた取組みを行っていますが、さらなるリスク管理態勢の強化に向けて、前項に記載した気候バリューアットリスク（CVaR）を含めた、移行リスク・物理的リスク・機会などの気候関連リスク・機会の分析高度化に取り組んでいく予定です。

上場株式、社債、不動産のGHG排出量（内訳）



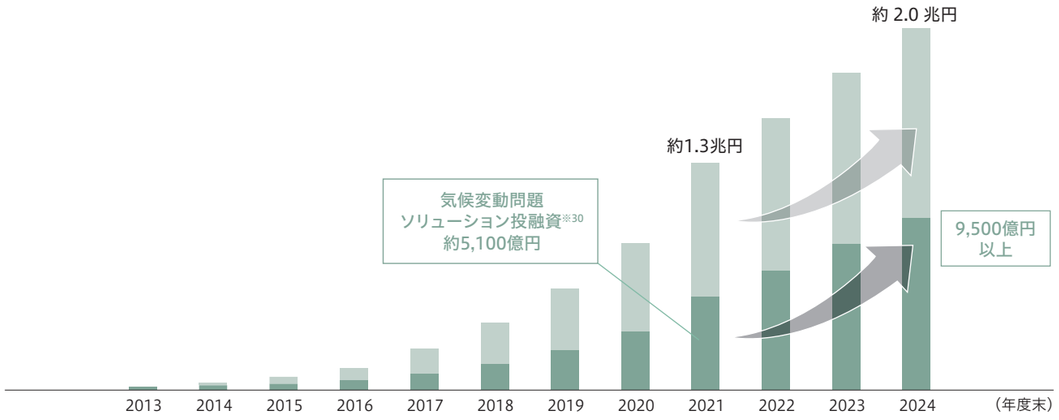
上場株式、社債のWACI



（出所）上場株式、社債についてはS&P Trucost Limitedデータより第一生命にて作成、不動産については第一生命にて集計のうえ作成

第一生命の社会課題の解決に向けた投融資の累計は、2021年度末時点で約1.3兆円に到達しています。さらなる社会へのポジティブ・インパクト創出に向けて、2024年度末までに同投融資を2兆円以上に拡大していきます。なかでも、同社の責任投資における最重要テーマである気候変動問題への対応強化として、気候変動問題の解決に資する投融資を2024年度末までに9,500億円以上に拡大していきます。

〈第一生命〉ESGテーマ型投融資　累計投融資実績と今後の目標



※28 2021年時点の上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値
※29 市場インデックスとして、TOPIX, MSCI ACWI ex-Japan、S&P Japan Corporate Bond Index、S&P International Corporate Bond Indexを使用
※30 グリーンボンド、再生可能エネルギー発電所関連事業への投融資など、気候変動問題の解決に資する投融資

TOPICS

グループ役職員の意識醸成取組み

脱炭素社会の実現に向けては、事業会社・機関投資家としての取組みに加えて、当社グループ約6万名の意識醸成・行動変容が不可欠であり、それが当社グループらしさの発揮につながると考えています。グループ内でさまざまな取組みを展開していますが、その取組みの一部をご紹介します。

環境イベント「ECOnnect」の開催

グループ横断的な環境イベント「ECOnnect（エコネクト）プラスチックレスチャレンジ」を2週間にわたって開催しました。第一生命、海外の事業会社を中心に最終的には当社グループ18社の役職員が参加し、役職員自身のマイボトル・マイエコバックなどさまざまなアクションが特設サイトに投稿されました。一人ひとりができることは限られていても、当社グループが“CONNECT”することで、“ECO”パワーを最大限に高めて、気候変動への対応に貢献できることを感じられるイベントとなりました。参加者からは、「せっかくのプラスチック削減取組みなので、これでやめてしまうのではなく、続けて習慣化していくことで、将来世代のしあわせにつなげていきたい」との声も挙がりました。

「2030年使い捨て傘ゼロプロジェクト」への参画

日本全国では年間約8,000万本のビニール製の使い捨て傘が消費されており、地球環境に与える負荷の大きさ（ゴミとして回収された場合、リサイクルが難しいなど）が問題になっています。本プロジェクトは、傘のシェアリングサービス「アイカサ」を通じて、2030年までに使い捨て傘ゼロを目指すもので、世の中に使い捨て傘の問題を提起し、その解決のために行動する国内初の取組みとして2022年6月に発足しました。当社グループは、本プロジェクトの趣旨に賛同し、民間企業8社とともに参画しています。

参画を通じて、当社グループの役職員は、アイカサを無償で利用できるため、社会課題解決への貢献に加えて、役職員の意識醸成・行動変容にもつながっています。

北海道足寄町の皆さまとの「第一生命の森」づくり

第一生命は、森林保全団体の一般社団法人more treesの協力を得て、北海道足寄町において、「第一生命の森」づくりを2022年6月からスタートしました。森林による二酸化炭素の吸収効果はもとより、ミズナラをはじめ、地域に適した複数樹種を植えることで「森林」の多様性確保や生物多様性の保全につながる森を目指します。さらに、足寄町民の皆さまやmore treesとの植林活動を通じて、地域に根差しつつ森林保全の専門的知見も踏まえた森づくりを行っていきます。

併せて、足寄町を含む北海道内4町の森林から生み出されたCO_2オフセット・クレジットを購入し、同社CO_2排出量の削減にも活用していきます。

GFANZ
Glasgow Financial Alliance for Net Zero

気候変動課題に対応する グローバルな取組みへの貢献

当社グループでは、持続可能な社会の実現に向け、
気候変動への対応を重要な経営課題として認識しており、
金融機関としてネットゼロを推進するグローバル・イニシアティブである
GFANZ（Glasgow Financial Alliance for Net Zero）に参画し、
その活動に貢献するべく、グループを挙げて積極的に取り組んでいます。
世界の金融機関と知見を共有し、協働していくことで、
気候変動課題の解決に寄与し、次世代への責任を果たします。

GFANZは、ネットゼロを主導する金融の業態別イニシアティブを統合している組織です。世界45カ国から450社以上の金融機関が加盟しており、合計資産額は130兆ドル超となっています。（2021年11月時点）

GFANZは、「世界のネットゼロ移行を加速させる」という目的を実現していくため、金融業界横断的な移行計画の策定や効果的な実施の支援、新興国の脱炭素化に向けた資金供給、政策提言といった領域で活動しています。これらの活動を効果的に行っていくため、作業部会を設置して取組みを進めています。

第一生命はGFANZをリードするプリンシパル・グループの一員となっている他、プリンシパル・グループを補佐するステアリング・グループや、一部の作業部会にも参加しており、GFANZの取組みを積極的に推進しています。

GFANZ
Glasgow Financial Alliance for Net Zero

- プリンシパル・グループ　第一生命
- ステアリング・グループ　第一生命
- 作業部会　第一生命※

NZAOA（アセットオーナー）／NZIA（保険）／NZBA（銀行）／NZAMI（運用会社）　など

※一部の作業部会に参加

スピーディに決めよう、でも丁寧に考えよう。暑くない地球にするための熱い議論の場

第一生命ホールディングス 調査グループ　太田　浩

2022年3月に、社長が参加するGFANZのトップ会合をサポートする部会のメンバーになりました。日本からトップ会合に参加しているのは唯一当社のみです。気候変動対応は、もはや「意識高い系」の会社だけが取り組むものではありません。ネットゼロという大きな目標に「いいね！」を表明し、ともに取り組んでいただける企業を増やしていかねばなりません。金融機関としてどう支援させて頂けばいいのか、政府部門とどう協力していけば良いのか。GFANZの議論では参加者の熱気をひしひしと感じています。

とにかく議論のスピードが速く、あっという間に一旦の結論が出て次の議題に進むのがGFANZの特徴で、意見調整しつつ慎重に検討を進める日本流のスタイルに慣れた身からすると戸惑うこともあります。気候変動対応は待ったなしの側面もあるので確かにスピード感は大事なのですが、同時に異なる政府や企業がみな納得感を持って対応を進められるよう、丁寧な議論に立った提言をまとめていくことも大事なのでそういう観点からコメントすることもあります。両者のバランスに悩みつつも、いろんな国・企業の人々とのやり取りは楽しくもあり、距離を超えたつながりを感じながら仕事をしています。

GFANZ
Glasgow Financial Alliance for Net Zero

気候変動対応を根幹に据えた新たな金融機関の経営を確立し、ネットゼロを目指す金融機関を増やしたい

第一ライフ・インターナショナル（ヨーロッパ）保険調査チーム　芳井　純一

私はGFANZの２つの作業部会メンバーとして、2022年3月から活動しています。いずれの作業部会も金融機関へのガイダンス提供を目的としています。作業部会で議論した結果はレポートとして公表され、今後グローバル・スタンダードとなっていく可能性があります。そのため日本やアジアの視点を適切に反映することが私のミッションの一つで、責任を痛感しています。

作業部会には、GFANZに属する金融機関から多様な経歴の実務者が参加しています。私は以前、第一生命の企画部門で資本政策を担当しており、サステナビリティ戦略と財務資本戦略の融合に関心があります。GFANZの活動を通じ、気候変動対応を根幹に据えた新たな金融機関経営を確立・発展させることができれば、ネットゼロをコミットする金融機関がさらに増える好循環が期待できると思います。

GFANZに属する金融機関が目指すネットゼロと、現実的な見通しの間には乖離があるのが現状です。この乖離を埋めるため、冷静に今やるべきことを見極め、野心的な取組みを迅速に進める必要があります。GFANZが核となり金融機関の取組みをさらに加速すべく取り組んでいきます。

人財戦略

全世界の社員が生き生きと
個性を発揮し活躍できる世界
“World of Opportunities”の実現を通じて、
グループ企業価値の向上を目指します。

執行役員　山口 仁史 Hitoshi Yamaguchi

第一生命グループは、お客さま本位（お客さま第一）を経営の基本理念に据え、“一生涯のパートナー”をミッションに掲げています。これに基づき、私たちは、それぞれの地域で、人々の安心で豊かな暮らしと地域社会の発展に貢献することを第一に考えています。そして、そのミッションを支える私たちの強みが人財です。全世界の社員一人ひとりが、お客さまに安心で豊かな暮らしをお届けし、グループ事業の発展に貢献する。この弛まぬ努力によって、はじめて、私たちはミッションを実現することができると考えています。

近年では、国内グループ各社に加え、海外グループ会社の仲間も共に私たちが前進する道を描く取組みを強化しています。グループ各社の独自性を理解し尊重すると同時に、ベスト・プラクティスや知見を互いに共有し、性別、年齢、経歴、国籍に関係なく、多様な人財が成長し、グループの価値創造に積極的に貢献できる環境づくりを進めています。

2021年度には、全世界のグループ各社と議論を重ね、当社グループのEmployee Philosophy Statement「第一生命グループで働く人を考える」を策定しました。国や会社を超えて全世界の社員にチャンスやチャレンジの場を提供し、成長した社員がグループの価値を高める姿、会社と社員が共に成長し、高め合う関係を描いています。

第一生命グループで働く人を考える

成長は、自分ひとりで成し遂げるものではありません。
私たちの100年を超える歴史と経験が教えてくれるように
成長とは、多くの仲間とのつながりの中で生まれるもの。
第一生命グループは、あなたのパートナーとして
共に成長し、皆で高め合い、互いに成功を支援し
今も、そしてこれからもすべての人々の幸せを守り、高めます。
あなたがグループのどこにいても、そしてグループのどこへ行っても
私たちは共に歩み、皆でWorld of Opportunitiesの扉を開いていきます。

当社グループが今中計で掲げるビジョンを達成するには、その担い手であり、最大の資産である「人財」の価値を最大限引き上げることが不可欠です。“World of Opportunities”をスローガンに、人財価値の向上・人的資本の拡充に取り組んでいます。

目指す姿 経営戦略を支える人財戦略	人財価値の向上・人的資本の拡充	現状（2022.4）	目標（2024.4）
多様性を力に変える Belong	女性組織長比率※	17%	30%
	次世代グローバル経営リーダー候補※	241名	300名
変革を担う Grow	DXコア人財※	100名	300名
	新規領域人財シフト※	313名分	970名分
社員well-being向上 Be Well	エンゲージメント調査総合スコア※	63	67
	2次健診受診率※	85.7%	100%
	男性育休取得率※	92.3%	100%

企業価値創造：全世界の社員がチャンスをつかみ、成長する（協働・共創する／挑戦し、やりきる／自律的にキャリアを築く）→ お客さまに選ばれ続ける第一生命グループをつくる

※当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合計

エンゲージメント向上に向けた取組み

当社グループでは、お客さま第一の実現に向け、組織と社員の結び付きをより高め、「誇りとやりがいをもって、仲間とともに生き生きわくわく活躍できる組織」と「社員のwell-beingを互いに尊重し高める」状態を目指しています。

エンゲージメント向上に向けては、全役員と社員との対話の機会の場として2021年からタウンホールミーティングを開始しました。今年度は、一人ひとりの社員の意見を吸い上げる場として、より双方向の対話を重視し、継続実施しています。経営層が社員の声に耳を傾け、また経営層から直接語りかけることを通じて組織と社員の信頼関係を築き、組織改革につなげていきます。

2021年度より従来の従業員満足度調査からエンゲージメント調査に切り替え、社員と組織との「結びつき」の強さ、すなわちエンゲージメントを定期的に計測し改善させていくための調査として実施しています。エンゲージメント調査の目標総合スコア達成に向けては、エンゲージメントを構成する項目のうち、特に「理念戦略」、「組織風土」、仕事量やストレス反応を示す「健康」のスコア向上の取組みを進めてまいります。また、昨年度のエンゲージメント調査結果において、「組織風土が変わってきていると感じている社員割合」は全体で40%弱となっており、「生き生きわくわく仕事ができる組織づくり」に向けたさらなる取組みが必要と認識しています。エンゲージメントは、「共に創る」ものであり、社員との対話を通じ、改善に向けて取組みを進めるとともに、部門・職位別などで課題分析の深堀りときめ細かな対応を行ってまいります。

	2021年度
エンゲージメント総合スコア※	63
組織風土が変わってきていると感じている社員割合	39.1%

※エンゲージメントを構成する「職務」「理念戦略」などの項目の平均値

グローバル人財戦略

国・会社を超えたグループ内公募制度

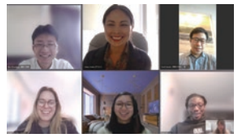
当社グループでは、社員のキャリア実現の支援と、グループ内で強みを発揮できる機会の提供に取り組んでいます。2022年度には、“World of Opportunities”の第一歩として、海外を含む全グループ社員に成長機会を提供するグローバルジョブポスティングプログラムを開始しました。この制度は、グループ社員が国や会社を超えて、自ら手を挙げキャリアの機会を開くことができるプログラムです。

制度開始時にはグループ社長より全世界へビデオメッセージを発信し、日本、シンガポール、インドから8つのポジションを公募、各社から積極的な応募がありました。

2022年4月からは実際に、第一生命ホールディングスではプロテクティブ(アメリカ)、TAL(オーストラリア)、DLI ASIA PACIFIC(シンガポール)のメンバーが、DLI ASIA PACIFIC(シンガポール)ではスター・ユニオン・第一ライフ(インド)のメンバーがバーチャルで働き始め、ともに新しい価値の創造に取り組んでいます。

グループ各社からは、会社を超えた機会の提供について、より大きなグループの一員であることを感じられ、エンゲージメントにつながっているというポジティブな反応が寄せられています。

このように世界で活躍する当社グループ社員が生き生きと活躍できる世界、“World of Opportunities”の実現に向け、グループ各社の人事部門の仲間とともに日々議論を重ね、学び合い、グループの企業価値向上に貢献できる人財力の強化と、人財マネジメントの仕組みづくりに取り組んでいます。


▲チーム会議の様子

社員の声

第一生命ホールディングス リスク管理統括ユニット　伊藤 大我

Kateさんは、グループ各社との関わりが強いシンガポール地域統括会社に所属していますので、アジアパシフィック域内の規制当局や生命保険市場の動向を本社側に具体的にタイムリーに共有してくれます。そのことによって私たちも知見がより広がり、グループ全体のリスク管理の高度化につながっています。

DLI ASIA PACIFIC 内部監査チーム　Kate Low

プロジェクトを通じて日常業務で関わりのなかったメンバーとつながり、本社のグローバルな取組みや課題について理解が深まっていますし、新たな知識や視点を得ることができています。同僚にもぜひこのグローバルジョブポスティングプログラムに参加することを勧めたいと思います。

国内グローバル人財育成

海外事業の利益貢献拡大、グローバルガバナンス体制強化を背景に、グローバルで活躍できる経営リーダー候補の人財育成の必要性がますます高まっています。

こうしたニーズを踏まえ、中期経営計画において、将来的な海外派遣を視野にいれた300名の人財(次世代グローバル経営リーダー候補)を育成し、そのうち150名については、将来的に各地域・拠点の経営を担う人財(グローバル経営リーダー候補)として育成することを目指しています。

具体的には、若手層を対象に、グローバルビジネス環境で活躍するための基礎能力の開発を目的とした研修を幅広く実施し、グローバル人財の裾野拡大に取り組んでいます。また、中堅・管理職層向けには、海外での職務遂行を想定した、より実践的なコミュニケーション力・マネジメント力向上に向けたプログラムの運営などを実施しています。

新規領域への戦略的人財シフト

4つの体験価値の実現を支える多様な人財を育成するために、2026年度をめどに3,100名程度の人財の戦略的シフトを実施します。CXデザイン力、DX推進力、組織デザイン力、グローバル力を強化し、ビジネスモデル変革の原動力となる人財育成を強化していきます。また、グループ内外を問わず収益力強化につながる領域や新規事業への人員配置を行っていきます。

戦略的人財シフトとしてのキャリアローテーションは、人財に対する投資と位置付けています。保険の枠を超え、新たな事業領域に展開していくにあたって、これまでの社内での経験だけでなく、多様な経験、視点が必要となります。キャリアローテーションの仕組みを活用し、一定期間、グループ外企業や自治体などでさまざまな経験を経て成長した社員が再び戻り活躍することで、企業価値の向上につなげていきます。

社員がグループ外企業や自治体などで活躍することで、地域・社会の持続性確保にも貢献していきます。社員、会社、グループ外企業や自治体などにとって「三方良し」の取組みとして推進をしていきます。

社外へのキャリアローテーション(ふるさと納税)

2022年4月より、企業版ふるさと納税(人財派遣型)を活用した地方自治体へのキャリアローテーションを開始しました。大阪府阪南市・徳島県へ、それぞれ1名を派遣(2022年7月時点)、スマートウエルネスシティの推進(大阪府阪南市)、地域の魅力発信(徳島県)などの活動に取り組んでいます。

社員の声

阪南市役所　シティプロモーション推進課主幹(兼)政策共創室主幹　清水　裕美子

生命保険事業は社会課題の解決につながるものではありますが、もっと近いところで社会課題の解決につながる仕事をしたいと思い、地方自治体での業務に応募をしました。

業務内容としてはスマートシティの推進、スマートウエルネスシティの推進、その他の業務です。直近ではデジタル田園都市国家構想推進交付金(地方創生テレワークタイプ)を活用した事業の推進を担っています。

社会課題はさまざまな方面に及びます。ピンポイントでアプローチをしたら効果が出るというよりも、多方面からの取組みが相乗的に効果を発揮するという考え方なので、勉強会に参加をして知識を吸収することや、国の方針・市の現状・他自治体事例などを調べて業務で活用するなど、業務遂行に関する一連のことが、これまで以上に自身の視野を広げ、とても勉強になっていると感じると同時に、第一生命での業務とはまた異なるやりがいを感じています。自治体で培った経験を第一生命に戻った時に発揮できたらと思います。

ベンチャー企業への人財育成トレーニー

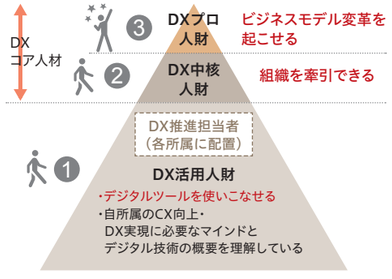
2022年4月より、株式会社ローンディールを活用したベンチャー企業への人財育成トレーニーを実施しています。

若手社員・中堅社員を中心に、DXを推進する中核人財の育成・ベンチャー企業経験を通じた意思決定経験、経営目線の醸成を目指しています。

「株式会社チカク」へのトレーニーを行っている社員(中央)▶

DX人財育成

お客さまのニーズが多様化する現代において、保険領域にとどまらないお客さま体験価値(=CX)を創出していくためには、人々の暮らしにおいて密接な存在となったデジタルの活用が必要不可欠です。全社員が4つの体験価値の実現を支えるDX人財となるべく、DX人財を3つのスキルベル(①DX活用人財 ②DX中核人財 ③DXプロ人財)に分け、それぞれのレベルに応じた人財育成に取り組んでいます。①DX活用人財(=デジタルツールを使いこなせる)の育成については、全所属に設置した「DX推進担当者」を中心に、DXリテラシー向上を推進していきます。②DX中核人財(=デジタル面で組織を牽引できる)および③DXプロ人財(=ビジネスモデル変革を起こせる)の育成にあたっては、専門組織による実践形式の研修、さらに、グループ外企業へのキャリアローテーションなどを通じてスピード感ある人財育成を行っていきます。2022年度の具体的な取組みの一つとして、2021年度に新設したアジャイル型開発をサポートする「アジャイル工房」を拡大し、実務経験を通じた育成を強化していきます。また、DX人財発掘を目的に、DXに関わる組織の社員や若手・次世代リーダー層を中心に2,000名規模の外部アセスメントを実施し、アセスメント結果を踏まえた研修付与や適切な人財配置を通じ、さらなるレベルアップを図っていきます。



Myキャリア制度

自身のキャリアを自律的に考え、自らキャリアを切り拓くための制度として「Myキャリア制度」を導入しています。当社グループ内の職務に加えて、キャリアローテーション(当社グループ外)企業など、保険の枠組みを超えた多様なフィールドで活躍できる公募職務を用意し、社員がやりたいことに進んでチャレンジできる環境を拡充しています。公募職務数・応募者数・合格者数は増加しており、「社員がキャリアを選ぶ時代」を目指しています。

また、2021年8月より1年間通じての公募を開始し、公募職務と応募者のマッチングを高めることを目指しています。

Myキャリア制度
公募職務数・応募者数・合格者推移

	2019年度	2020年度	2021年度
公募職務数	131	175	222
応募者数	206名	181名	296名
合格者数	71名	73名	93名

多様な人財の活躍

女性リーダー育成

お客さまのニーズが多様化し変化の激しい時代においては、経営層やリーダー層の同質性を打破し、多様性を組織の変革を生む力に変えていく必要があります。この価値観のもと、ダイバーシティ&インクルージョン推進の重要取組みの一つとして、社員の多くを占める女性の活躍推進に力を入れています。

2030年までに女性役員比率30%を目指し、「女性組織長比率について2024年4月までに30%」を目標に取り組んでいます。階層別研修を充実させるとともに、各役員が担当部門のマネジメントポスト候補者をネームアップするサクセッションプランの策定の際、各ポストの30%以上を女性とする運営を行っています。また、役員が候補者を直接「見る」「育てる」機会として、普段接点のない部門の候補者をクロスして受け持ち、1on1を実施しています。

2019年12月には女性役員輩出に向けた世界的なキャンペーンである「30%Club Japan」に加入しており、これからも意思決定層の多様性の実現に向けてスピードを上げて取り組んでまいります。

キャリア採用人財の活躍

今後のビジネスモデル変革および事業展開に向けてのスキル・専門人財確保に加え、知識・経験、考え方などの多様性を推進し同質性を打破するために、キャリア採用の取組みを強化しています。2022年度からは、入社後のフォロー体制整備として「バディ制度」の運用を開始しました。入社後6カ月間、デジタルツールのチャットなどを活用しつつ、バディがキャリア採用者の不安や疑問点を解消し、より良い組織運営につなげることを目的としています。このような取組みを通し、キャリア採用人財の多様な分野における活躍を促進し、組織力を高めていきます。

全採用者数におけるキャリア採用者の割合

2019年度	2020年度	2021年度
28%	27%	34%

ノーマライゼーションの実現に向けた取組み

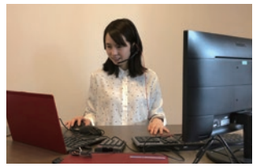
グループ各社で障がい者の積極的な採用を進め、働きやすい環境整備に取り組んでいます。第一生命の特例子会社である第一生命チャレンジドでは、知的障がいのある方や精神障がいのある方を中心に、それぞれの個性を活かし、印刷・書類発送・データ入力・清掃・喫茶など幅広い業務を行っています。また、社員一人ひとりの能力と可能性を引き出すために、職場環境や働き方の工夫にも取り組んでいます。

▲データ入力業務

多様な働き方の実現

フルリモート勤務の導入

2022年4月より「フルリモート勤務」を導入し、17名の社員が新たな働き方にチャレンジしています。転居を伴わない地域限定型社員のうち、東京や大阪などの本社まで90分以内で通うことが難しい社員が、全国各地から週5日フルリモート勤務で本社業務を担うことが可能となりました。また、育児などで短時間勤務を選択していた社員は、フルリモート勤務によって通勤時間が削減されるため、フルタイムで働く選択肢を持つことができます。居住地や時間に捉われない柔軟な働き方が、多様なキャリア形成を後押ししています。


▲福岡の自宅から本社業務をする様子

社内外副業

2021年4月より「社外副業」を解禁しています。社外でも通用するスキルや専門性、コミュニティ形成を目的としています。セミナー講師など社外副業の内容は幅広く、現在約150名の社員がチャレンジしています。

また、2020年12月より「社内副業」も開始しています。プロジェクトごとに公募し、さまざまな所属から参加者が集まることで、所属の垣根を超えたコラボレーションやイノベーション創出が可能です。参加者も他所属のプロジェクトに参加することで、自身のキャリアを考えるきっかけとなります。

▲セミナー講師の社外副業をする様子

	2020年度	2021年度	2022年度※
社内副業	15名	10名	39名
社外副業	–	106件	146件

※2022.7時点

多様な人財が活躍する職場環境・風土づくり

社員自身が働く場所と時間を自由に選択し、より柔軟な働き方ができる職場環境を目指して、テレワークやフレックスタイム制度の活用、1時間単位で取得可能な「時間公休」の導入やコアタイムの撤廃など、組織・個人の付加価値向上や生産性向上、そして社員のwell-beingにつながる取組みを推進しています。

また、多様な人財が活躍・成長できる職場環境・風土づくりに向けた、参加型の「D&Iセミナー」を実施しており、2021年度には約2,600名（延べ人数）が参加しました。多様な社員や価値観への理解促進および社員自身の健康リスクの理解、ワーク・ライフ・マネジメント促進につながっています。社会の変化のなかで多様な人財が活躍し、それぞれが個性を発揮するためには、互いに多様性の尊重し支援することが重要だと認識しています。日ごろからの対話、研修やセミナーを通し上司・部下、周囲との良好なコミュニケーションおよび心理的安全性の確保に向け、働きやすさと仕事のやりがいにつながる風土づくりに取り組みます。

2021年度D&Iセミナー内容

介護との両立	●介護入門講座
女性の健康課題	●乳がん、子宮の病気 ●更年期・MPSの病気 ●妊活・不妊治療
男性育児休業取得推進	●プレパパセミナー
障がい者の理解促進	●障がいのある方々の体験談
LGBTQの理解促進	●LGBTQマナーセミナー

全社員が働きがいを持ち、生き生きと働くことができる風土づくりに向けてさまざまな施策に取り組んでいます。

執行役員　落合 敦子 Atsuko Ochiai

今年度は、「男性社員の育児休業累計1カ月以上100%取得」を目標に掲げ取組みを強化しています。

パートナーの産後や育児不安のピーク時期に寄り添い、その後も男性社員が育児・家事に主体的に取り組めるよう、2022年10月以降、育児休業を取得する男性社員に対し、最大で20日間の積立公休（有給）を付与する制度を導入するなど、法令対応にとどまらない取組みを推進しています。また、男性の育児休業取得を推進するなかでは、「育児・家事は女性がするもの」というような性別固定役割分担意識を助長する思い込みなどのアンコンシャス・バイアスの克服が重要です。今年度はマネジメント層を対象とした「イクボスセミナー」を開催し、組織マネジメントの改革と各所属におけるチーム力の強化を目指します。

男女関わらず育児休業取得を通じて家事・育児に参画することで、自身の喜びや幸せ、人間的成長につながるだけでなく、それを通して得られた視点や経験が業務に活かされ、新たな発想や生産性向上にもつながります。誰もがワークとライフを両立できる環境・雰囲気づくりを行うとともに、多様な社員への理解・協働を通じ、風土改革および社員well-being向上を目指し、メンバーが互いに支え合うことができる職場環境づくりを推進していきます。

※ 東京都では、育休は「仕事を休む期間」ではなく、「社会の宝である子どもを育む期間」と考える社会のマインドチェンジに向けて育児休業の愛称を「育業」と決定しました。当社グループもこの愛称の趣旨に賛同しています

	2019年度	2020年度	2021年度
取得率	79.8%	91.3%	92.3%
平均取得日数	9.5日	11.5日	11.8日

社内周知用ポスター

人権尊重の取組み

基本的な考え方

第一生命グループは、全役員・従業員が大切にする価値観としてグループ企業行動原則（DSR憲章）を定め、そのなかの項目として「人権尊重」に取り組むことを宣言し、「第一生命グループ人権方針」を定めています。これに加えて、グループ中核会社の第一生命では「第一生命の行動規範」に人権に関わる内容を記載し、事業を進めていくうえで、いかなる人権の侵害も容認しない旨を規定しています。

当社グループは国際社会の人権尊重に関する動向をいち早くつかむとともに、人権にかかる原則・イニシアティブ・ガイドラインを正しく理解し、あらゆる場において常に相手を思いやる心を持って行動できる従業員の育成に努め、人々の幸せを追求した「人権尊重」という価値観に根ざした企業となることを目指します。

2021年度には、法務省が提唱した「企業、団体および個人が、人権を尊重する行動をとることを宣言することによって、誰もが人権を尊重し合う社会の実現を目指す」考え方に賛同し、社長名による「Myじんけん宣言」を公表しました。

第一生命グループ人権方針
https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html

人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループでは、サプライチェーンを含む事業活動全体にかかる、すべてのステークホルダーの人権を尊重すべく、①「グループ人権方針」の制定とコミットメント、②人権リスクの特定と影響の評価、③是正と救済策の実施、④情報開示とモニタリング、の4つのステップで人権デュー・ディリジェンスの取組みを継続して推進しています。

第一生命の例：人権デュー・ディリジェンスの取組み（PDCAサイクル）

- **P** グループ人権方針の表明による コミットメントと社内での周知徹底
- **D** 本社全所管による定期的な、事業にかかる人権リスクの特定と影響の評価の実施
- **C** 特定したリスク軽減に向けた是正策、相談窓口設置による被害者の救済などの実施と効果の測定
- **A** 取組状況の定期的な開示と、寄せられた意見や評価などの方針への反映

人権デュー・ディリジェンスの取組み
https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/initiatives/rights.html

機関投資家としての取組み

第一生命では、2022年4月に公表した責任投資の基本方針に沿って、人権尊重・ダイバーシティの推進を含む社会課題の解決に資する資産への投融資を通じて、社会へのポジティブ・インパクトの創出に取り組んでいます。また、投融資先企業へのエンゲージメント（対話）と議決権行使を中心としたスチュワードシップ活動においても、人権尊重・ダイバーシティの視点を重視しています。

責任投資活動報告
https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report2.html

特集 女性マネジメント座談会

女性活躍推進による ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の 実現に向けて

北堀 貴子	井上 由里子	高橋 千恵子	佐藤 りえ子	柏崎 美樹	落合 敦子
取締役常務執行役員（第一生命保険株式会社）	社外取締役	常務執行役員（第一生命保険株式会社）	社外取締役（監査等委員）	執行役員（第一生命保険株式会社）	執行役員（第一生命ホールディングス株式会社）（第一生命保険株式会社）

第一生命グループの 女性活躍の現状・変化とD&Iの必要性

高橋　私が第一生命で女性初の役員になったのは2015年でした。当時は現在のホールディングス体制になる前で、男性役員が何十名もいるなかに女性は私一人で、発言するのも手が震えるくらいのマイノリティでした。ただ、今の第一生命の経営会議には、ここにいる女性役員の方々が非常に闊達に発言をされていますから、かなり変わりました。そうはいっても、これからもっと女性役員の数を増やしていきたいですね。

佐藤　私は第一生命の取締役に就任して7年目になりますが、就任当初、女性役員の数は2名だけの状況でした。営業職員がほぼ全員女性であるにも関わらず2名というのはどういうことだろう？と思ったことを覚えています。今はこうして人数が増えてきてはいますから、D&Iの取組みも半歩くらいは進んだと思いますが、ぜひもっと増えてほしいと思います。社外役員が実際に社員と触れ合う機会は限られますが、そのようななかでも女性社員の方との対話の機会をもっと増やしていきたいと思っていたところです。

井上　当社グループはD&Iに積極的に取り組んでいる企業だというイメージがあったので、5年前に社外取締役に就任した際、経営層やそれに近いところで活躍する女性の数が少ないことは意外に思いました。持株会社の第一生命ホールディングスでは、社内の女性取締役・役員は一人もいませんでした。取締役会の事前ブリーフィング等でも女性社員が説明を担当することはほとんどありませんでしたね。グループ全体で見ると女性役員の数が増えてきていることは嬉しいことですが、ホールディングスでは、今も執行役員が一人だけです。コーポレートガバナンス・コードでは経営層における多様性の確保が一層重視されるようになっており、当社の株主総会でも、女性の取締役が少ないことについて毎年ご質問をお寄せいただきます。経営層においても女性にもっと活躍してほしいと思っています。

北堀　当社グループにおけるD&Iの変化という視点で言うと、私は1994年に、まだ一般職と総合職とで採用が分かれていた時代に、総合職として入社しました。当時は女性の総合職は少なく、一般職は制服で総合職は私服でしたから、とても珍しい立場で、よその部署から「女性総合職ってどの人？」と見物に来る人もいたくらいでした。上司も、私が誰とランチを食べるのかという細かなところも含めて、女性総合職をどう育成すれば良いのか悩んでいたと聞いています。今は、職掌も統合され、対等に働くことに、特に若い人々は違和感がなくなっています。これには隔世の感があります。すごい変化です。

柏崎　私は北堀さんと同期ですが、一般職での入社でしたので、本来は制服を着る組でした。でも、第一生命がちょうど女性の能力開発に力を入れ始めた時期で、入社前に呼ばれて「営業をやってもらいたい」と言われたんですね。女性も法人営業担当としてお客さまを回るということを開始した4期生になります。当時は私のようにお客さま接点の業務に携わる女性が20数名だったと思いますが、その後どんどん増えて、私が管理職になった2011年には500名以上、今では2,000名くらいいます。それに合わせて女性管理職は今では1,000名を超える水準にまで増え、女性管理職比率は28.5%になりました。女性の職務拡大と管理職の登用はリンクして進んできており、育成しながら登用していく積み重ねでここまで来たという感じだと思います。

佐藤 りえ子 Rieko Sato

石井法律事務所パートナー。2015年より第一生命保険株式会社の社外取締役、2016年に第一生命ホールディングス株式会社の社外取締役（監査等委員）に就任。当社のほか、J. フロント リテイリング株式会社の社外取締役、三菱商事株式会社の社外監査役を務める。

今では、役付クラスの約半数は女性になってきていますから、これからはラインマネジャーやライン部長など、意思決定層に女性の登用を進めていく過程にあると思います。入社初日に、「朝は一番に来て、皆さんの机を拭いて、灰皿を綺麗に洗ってね」と布を渡された思い出からすると、今は本当に時代が変わったと思います。でも当時、私がお客さまを訪問すると、「女性がこういう仕事をするの？」と驚かれましたから、業界内では比較的先駆け的な取組みだったんだと思います。男性の前任者に代わって私がお客さまのところに行った際には、「女性をよこすのか」と言われたこともありましたが、仕事をしていくうちに「女性の方がいいね」と言われることも結構ありました。

落合　私の場合は1995年に総合職として入社しましたが、同期の総合職173名のうち女性総合職は12名で、一般職は全員女性で295名でしたから、やはり最初の配属先では着任前、私をどう扱うか話し合いが行われたと聞いています。12名いた女性総合職の同期のほとんどは辞めてしまいましたので、女性役員の数が少ないのには、母数そのものが少ないことも要因です。当時は、「たくさん残業して仕事をする」「希望に関わらず全国転勤をする」ということを受け入れなくてはいけませんでしたから、辞めてしまった女性総合職の多くは、そこに不安があったのだと思います。私も20代の頃は、結婚して子どもを産んで仕事を続けるなんて想像すらできませんでした。実際、子どもを2人出産し、育児休業も2回取得しましたが、その間に時代が大きく変わり会社の制度も整ってきたように思います。ダイバーシ

井上 由里子 Yuriko Inoue

一橋大学大学院法学研究科ビジネスロー専攻教授。2018年より第一生命ホールディングス株式会社の社外取締役に就任。当社のほか、日本信号株式会社の社外取締役を務める。

ティだけでなく、両立支援の「ファミリーフレンドリー制度」や、地域限定型社員においては配偶者の転勤先に自分も一緒に行く「ふぁみりぃ転勤制度」などもできました。ただ、制度ができても、取得することにはとても勇気がいりましたね。私の場合、産休・育休や短時間勤務など、取ったら自分のキャリアが終わりだろうな、という気持ちもありました。でも、「終わってもいいや」ぐらいの気持ちで取りましたよ。今は取得するのが当たり前の時代になりましたし、時代も変わり、会社も努力してきたなと思います。

佐藤　それに今は、男性側の意識も変わりましたよね。でも私たちはまだ、会社のなかでは女性ということだけで異質なんだと思います。これまで全社会を覆っていたのは、男性の価値観で、飲み会・ゴルフといったところも含めた男性なりの仕事の進め方・決まり方でした。でもそうしたボーイズ・クラブに入れない女性がいる。これだけで異質な存在なんですね。北堀さんや落合さんが入社した時に、どうやって扱ったら良いのかと周りが思ったというのは、そこにいるだけで意義があるということ。全く違う視点を持っている。発言に忖度がない。男性目線じゃない視点が入ることで、組織は活性化されますから、企業経営にダイバーシティは絶対に必要なことです。

高橋　私の場合、役員就任当初に役員の会議室に座っていたら、「君、なんでそこにいるの？」と言われたことを覚えています。ただ、最初は会議でも遠慮があってなかなか発言できなかったんですが、ある時、自分がここにいる意味を考えたんですね。そして悟ったのは、同調性や忖度文化では会社は少しも良くならないし、私には何のしがらみもない、ということ。自分は思ったことを発言すべきだとスイッチが入りました。最近は経営会議をやっていて、最初に「はい」と手を挙げるのは女性役員だったりします。全く違う観点からの意見を入れることで、気付きが起きて、そこから変化が起きていくことに意味があると考えています。一方で、私自身も打合せで自分にはない男性側の視点から気付きを得ることも多いですしね。

北堀　私や落合さんは、入社当時は異質であった女性総合職だったので、この会社に順応しよう、オールド・ボーイズ・ネットワークに同調しよう、という想いがあったように思います。近年は、多様性を受け入れる土壌が整ってきていて、自ら意見を言って良いという雰囲気にはなっていますが、やはり背中を押してくれる人の存在があることは大事だなと思います。ダイバーシティはジェンダーに限らず、キャリア採用者など、全く違う業界で育った人の発想なども、新しいものを生み出していくうえで必要ですしね。

落合　全く同意見です。若い頃は男性と同じようにしないといけない、というプレッシャーと、自分らしくありたいという心の葛藤がありましたが、今は周りの環境も変わり、自分らしくやれています。私は昨年度、海外事業担当として社外役員の方々にご説明する機会が度々あったのですが、この案件を持っていくと社外役員の方からどういう質問が来るんだろうと、想像しながら真剣勝負で臨んでいました。社内の会議だと出てこないようなご意見を社外役員の皆さまからいただくことで、自分が進めている案件を一歩引いた客観的な視点で捉えられるようになるんですね。すごく良い訓練になりました。ですから、通常の業務における小さな意思決定のなかでも、いろいろな人の視点を取り入れることで、意思決定の質が良くなると心から感じています。海外のリーダーの意思決定はよくトップダウンだと言われますが、トップダウンの決断をする前にはいろいろな視点を持った人の意見をじっくり聞き、そのうえで意思決定をするんですね。なんとなくの同調で皆が「うん」と言うのを待つ日本的なスタイルではなく、多様な意見を徹底的に交わし合ったうえで決断をする、そういったリーダーが今後求められてくるように思います。

柏崎　組織として大きな成果を上げるためには一人の意見だけではなくいろいろな人が意見を出すことが大事ですよね。またそうしたいろいろな意見を出しやすい雰囲気をつくるという意味では、女性は傾聴できる方が多い気がしますので、そういう力を活かした組織運営も一つあって良いのかなと思います。

井上　管理職や役員の女性比率などが指標とされることが多く、ダイバーシティを高めることそれ自体を目的化しがちですが、何のためにダイバーシティを高める必要があるのかを意識することが重要ですね。外部環境が早いスピードで大きく変化するなか、同質のメンバーで構成される集団で出てくるのは似たようなアイデアばかりです。イノベーティブな組織に変えていくには多様性を高めることが必要です。加えて、多面的な視点から建設的な議論を行って意思決定の質を高めるためにも、異なる価値観、異なる経験を持つ人財を集めることが重要です。

当社グループの女性活躍・D&I推進における課題

柏崎　私が見ていて感じるのは、女性のなかにはまだまだ自信のない人が多いということ。立場や機会を与えられればしっかり責務を全うできるのに、自ら手を挙げることができていないように思います。そこで、一つはそうした女性の背中を押す、サポートしていくことが必要だと思います。今実施されている女性社員対象の研修は、なぜ女性だけ特別に？という意見もありますし、いずれなくなる日が来ることが望ましいのですが、現状はちょっと背中を押して自信を持たせる研修は続けていく必要があるように思います。若い世代では、入社後のキャリアステップにジェンダーの差はなく進んでいるのですが、特に、そうではない世代に対しては、こうしたサポートが必要だと思います。また、今年から、男性の育児休業1カ月取得を推進していますが、大事なことは1カ月取ることではありません。介護やご自身の病気など、いろいろな事情を抱えながら仕事をしている人がいますので、お互い助け合いのなかで、職場でサポートをし、一人ひとりがプライベートも大切にできる、そのような職場づくりのための訓練として取り組んでいただきたいと思います。また育児は性別・世代にかかわらず皆で関わる方が良いことですから、第一生命の「孫誕生休暇」なども活用していただきながら、誰もが仕事がしやすく、やりがいを持って働ける風土をつくっていけたら良いと思います。

佐藤　男性が、自分のキャリアへの影響や不安から育児休業を非常に取りにくかった、というのはよくわかります。ただ実際には若手の方は皆さん、取得したいと思っていますし、要は上司の方々の意識変革が一番大事だと思うんですね。旧来型の生え抜きに拘るような発想自体を変えて、当社の大切にする「Respecting each other」を体現していただきたいと思っています。ここに一番大切な原点があると思います。

高橋　佐藤さんのおっしゃることは、本当にそのとおりだと思います。いろいろな法人のお客さまを見ていても、採用時に女性の採用の上限を決めているところも多く、そこは社会全体の課題です。D&Iに関しては、即戦力で専門性もあるキャリア採用も進めていくと良いと思います。また、当社もすでに取り組んでいる、メンター制度のようなサポーティブな取組みは良いのではないかと思います。また私たち女性側においても、女性も経営に参画できるんだという自覚を持つ必要があります。何も変わらないのではなく、自ら意思決定に参画して変えていかないといけません。

北堀　これまで歴代のD&I担当である柏崎さんや落合さんががんばってくださったおかげで、若い世代はものすごく平等な意識になってきていると思います。これからの課題はラインマネジャーやライン部長、役員の女性比率を、どう3割まで増やしていくかということです。常々私が思うのは、女性のキャリア形成の過程で、マネジメント志向のある人財には、事務や営業といった特定の部門内に長くとどまるのではなく、他部門との調整が必要なコーポレート部門や企画部門などを、比較的若いうちに経験してもらうことも

高橋 千恵子 Chieko Takahashi

1980年に第一生命保険相互会社へ入社。団体保障事業部部長、公法人部長などを経て、2015年に第一生命保険株式会社初の女性執行役員に就任。現在は、同社常務執行役員として主に法人営業部門を担当。

柏崎 美樹 Miki Kashizaki

1994年に第一生命保険相互会社へ入社。その後、公法人部部長などを経て、2021年に第一生命ホールディングス株式会社及び第一生命保険株式会社の執行役員に就任。現在は第一生命保険株式会社で主に法人営業部門を担当。

重要ではないかということです。営業で花開いて営業を貫いてきた人が、いきなり全然違う畑でラインマネジャーを任されるとなると、本人的にも苦しいでしょうし、周囲の相応のサポートが必要となります。ラインマネジャーの女性比率3割を達成するには、異動のあり方なども、もう一工夫必要かなと思います。

佐藤　そうですね。北堀さんがおっしゃるように、地域限定型社員であっても企画部門を経験するなど、いろいろな部署をローテーションで経験することが大事ですね。専門性を高めることも大事ですが、若い時から幅広い業務を経験していないと、経営のことはわからなくなりますからね。わからない状態で昇進し、役員まで上がってくると本当にきついと思います。ですから早いうちからいろいろな業務を経験し、全社的な目線、全社最適の考え方を経験した方が絶対に良いと私も思います。

女性活躍・D&I推進に向けた対応・目指す方向性

落合　人事異動でいろいろな経験をさせていくことは重要だと思います。一方で、人財の正しい評価には従来のメンバーシップ型ではなく、ジョブ型が良いのではという流れが世の中にあります。生命保険は、一つひとつの分野の専門性が深いので、ずっと同じ系統の所属でそのまま登用されるケースが過去には多かったと思いますが、経営レベルとなると、幅広い視点が求められるため、多様な部門での経験は強みになります。そこをどう乗り越えていくべきかは人事異動の課題だと思います。もう一つは、女性自身も意識を変えなければいけないということです。私は所属長をやっており、女性の社員もいますが、優秀な人に限って管理職になりたくないという人が結構います。管理職になると、精神的にも時間的にも負担になる、という印象が強いんだと思います。ですから会社として、長時間労働の是正も含め、働き方を変えていくことを本当にやらないといけないと思っています。また佐藤さんのおっしゃった上司の意識変革が必要だというのは本当にそのとおりです。昨年、私の部下の男性が1年間育児休業を取得しましたが、その後に、2, 3人の男性社員から「自分も休む」と声が挙がり、実際に長期の休暇をとりました。若い人の意識の変化は想像以上に早いことを認識しなくてはなりません。

井上　確かに、男性・女性に関わらず、若い世代の価値観は変わってきていると思います。昭和の時代には、終身雇用制度のもと、所属する組織の中で認められるために我が身を削るといった価値観でしたが、最近では、会社中心の考え方が薄れ、自分が所属している企業を通じて社会のために主体的に貢献したい、という意識を持つ人が増えてきています。現在、経営層・管理職にいる世代は、過去の価値観や自分の経験から完全に自由になるのは難しいので、ダイバーシティを高めるために知恵を絞っても良いアイデアは出てこないかもしれません。これから当社を支えていく若い世代が、どのような働き方をしたいのか、どのような組織を求めるのか。さまざまな施策は、若い世代の考え方をベースにつくっていってほしいですね。そのことが、上の世代の管理職側の意識の変化にもつながっていくと思います。

北堀　女性管理職の比率を高めるための課題というテーマと離れるかもしれませんが、私が理想とするのは、やはり、一人ひとりが自分の働き方を自ら選択したうえで、どんな働き方でもそれが尊重される世界です。私たちはついつい、今いる若手社員がずっと会社にいる前提で育成施策を考えようとしてしまいますが、若い人たちの感覚はそうではないんですね。また、人によって、どういう働き方をしたいのかも異なります。上位職位を目指したい人、家庭を優先して仕事をしていきたい人、趣味を最優先したい人など、一人ひとりが、自ら選択した働き方をするなかで、自然体でふと気付いたらラインマネジャー以上に女性が常に3割以上いる、という姿が理想だと思います。今現在は女性管理職の数が少ないので、なんとか育成して増やすことを優先すべきですが、これからの若い世代には、自ら自分の生き方・働き方を選択した結果として、管理職の3割以上が常に女性となっている社会をつくってほしい、それにはラインポジションもより魅力的にすることが必要です。ロールモデルも何タイプもあって、いろいろなモデルを参考にできると良いんだと思います。今は、「皆で上位を目指そうね」という方向に振っていますが、将来的には、どういう生き方をするか、働き方をするかは自分で選びましょう、というのが理想だと思います。

井上　一人ひとりの生き方や選択を尊重することこそが大切だということは、北堀さんのおっしゃるとおりだと思います。管理職3割といった形で女性登用を後押しすることは今の時点では必要だとしても、個人の多様な価値観を大事にする企業文化を醸成することがダイバーシティ経営の目指すべき姿かもしれません。

北堀　そうなればキャリア採用の方ももっと入ってくると思います。

柏崎　そういう意味では、私が心がけているのは、後に続く女性の心理的ハードルを下げることです。周りの人から「こういう風には働けない」と思われる働き方はしないようにと考えています。女性社員の方々との対話などで、「今朝も中学生の娘のお弁当をつくってバタバタ出てきました。プライベートではママさんバレーチームに参加していて練習のある日は早帰りしています」と、プライベートにも言及しながら、あくまで仕事は私自身の人生で複数ある要素の一つという捉え方を示すと、多くの方に共感いただきます。加えて、メンバーが楽しく前向きに仕事ができ、やりがいを持って働けて成果を出せる職場づくりを心がけることで、「女性の上司も意外と良いものだな」と男性の皆さんにも思っていただけたら、と思っています。そうすれば女性活躍推進へのサポーターが増えることにもつながるからです。いろいろな選択肢があるなかで、自分のプライベートをあきらめることなく、仕事でがんばって上位ポジションに行くことを、誰もが選択できるようになれば、北堀さんがおっしゃったように、外から見た人もこの会社で働きたいなと思って入ってきてくれると思いますし、そういう会社にしていきたいですね。

井上　少し視点は変わりますが、改訂コーポレートガバナンス・コードでは、人的資本に関する情報について自社の経営戦略との整合性を意識してわかりやすく開示することが求められています。D&Iの現状を多面的に伝えるファクトを提示するとともに、そのデータと関連付けながら、D&Iの推進が企業の持続的成長につながるストーリーを見えるような形で発信していくことが大切だと考えています。こうした開示を充実させることは、意欲に溢れる多様な人財に当社で働きたいと関心を持ってもらうことにもつながるはずです。

北堀 貴子 Takako Kitahori

1994年に第一生命保険相互会社へ入社。営業企画部長などを経て、2020年に第一生命保険株式会社の執行役員に就任。現在は、同社取締役常務執行役員として主に営業企画部門 を担当。

グローバルでの女性活躍・D&I推進に向けて

落合　日本の会社は役員層に女性が少ないと言われていますが、例えば豪州TALや米プロテクティブも、女性役員比率は3割を超えていません。でもその下の管理職層における女性比率はTALでは5割近くいるなど、確実に高まってきているので、役員会の議論の前の段階で、非常に多様なアイデアや意見出しがかなり行われているんです。ですから経

営陣が意思決定をする段階で、すでにいろいろな視点での意見や情報が揃っている、というところは日本と大きく違うように思います。先ほど北堀さんからキャリア採用の話もありましたが、当社をはじめ多くの日本企業は新卒一括採用の終身雇用で年功序列という雇用環境になっています。でも海外ではそういった慣行はないですし、ターンオーバーも高く、人財が入れ替わり立ち代わりしていく前提で組織のマネジメントをします。経営陣は企業理念やビジョンなどを熱心にメッセージとして発信し、そこへの共感から新たな人財を呼び込んでいるんですね。そのような組織運営から学ぶところは大きいと思います。

高橋　女性を応援する制度や取組み自体を見れば、日本も海外とそんなに大きな差はないと思っていますし、むしろ当社はすごく揃っている方だと思うんですね。でも、やはり、皆の意見を吸い上げて意思決定をしていくような仕組みのところが、海外に比べると弱いような気もします。吸い上げた意見が十分に意思決定に反映されているのか、ちょっと疑問を感じる時も正直言うとありますからね。それと、やはり女性の働きやすい環境を整えるということは、結局、男性も働きやすい環境になると思うんですね。実際に、男性社会だったところに女性が入ったことで、これまで長年変わらなかった男性の姿勢が大きく変わったようなことも聞きます。海外では男性も女性も定着しやすい風土づくりがあって、そのような観点は、これから当社の海外グループ会社から刺激を受けたいところです。

井上　世界経済フォーラム版のジェンダー・ギャップ指数（2022年）を算定する項目のうち「経済的参加」（Economic Participation and Opportunity）のスコアは、146カ国中、日本は121位です。当社グループ会社のある国のスコアをみると、先進国ではアメリカ22位、オーストラリア38位、アジア諸国では、ベトナム31位、インド143位、インドネシア80位、タイが15位、そしてミャンマーが101位、カンボジア61位。当社はヨーロッパにはグループ子会社がありませんが、EUでは2026年までに上場企業の社外取締役の40%以上か、全取締役の33%以上を女性にすることを義務付ける方向で固まっており、現時点でどの国も3割程度は達成している状況です。グローバルな視点で見て、日本は女性の社会進出が本当に遅れているんだな、と痛感します。

佐藤　やはり日本の会社は本当に内向きでしたよね。集団で合意形成をすることで却って不合理な結論や行動を引き出してしまう集団浅慮（グループ・シンク）という言葉がありますが、私は日本の会社はかなりこの状態が当てはまるように思っています。そしてこの集団浅慮を打破することこそが、次のグローバルに向けて、当社グループが発展する一つの大きな要素になると思います。インクルージョンをする時に、多様な人がいるというのは大前提になりますが、そこで一人ひとりが多様な意見を忖度なく自由闊達に言える、そういう環境を整備したうえで議論を交わすことです。経営陣はそのうえで判断をすることが必要です。

井上　自由闊達に意見の言える環境に関わる要素の一つに、「心理的安全性」がありますね。男性・生え抜きのなかに女性一人といった場では思い切った発言がしづらいということもあるでしょう。マイノリティでも30%いると「心理的安全性」が確保され自由で創発的な議論が促進されるとも言われています。管理職比率30%といった指標で女性登用を進めようとするクオータ制の是非については議論がありますが、集団浅慮を打ち破る環境を醸成するための一つの手段になるだろうと思います。

女性をはじめとした多様な人財の活躍は、当社の企業文化をより良いものへと改革し、サステナブルな成長を実現していくために不可欠です。VUCAの時代には今まで以上にその重要性が増していると思います。一人ひとりの生き方・価値観を尊重していくという考え方をベースにD&Iの取組みを進めることは、当社グループの良き企業市民としての責務でもあります。経営トップの強いリーダーシップによりダイバーシティ経営の一層の推進がなされるよう、取締役会でもしっかり議論をしていきたいと思います。

落合 敦子　Atsuko Ochiai

1995年に第一生命保険相互会社へ入社。第一生命ホールディングス株式会社海外生保事業ユニット長などを経て、2021年に同社執行役員に就任。現在は第一生命保険株式会社執行役員としてアンダーライティング部門を担当するほか、第一生命ホールディングス株式会社及び第一生命保険株式会社のD&Iに関する事項を担当。

Management Messages from Overseas Group Companies

Ms. Zarchi Tin,
Chief Executive Officer,
Dai-ichi Life Insurance
Myanmar Ltd.

女性管理職が、そこからさらにCEOのような経営層にまで昇進するうえで、企業文化また家庭、社会からのさまざまな支援がとても大切になってくると考えています。

女性や若年層をはじめ、すべてのミャンマーの人々の活躍を推進することができる現在のポジションに私が就くことができたのは、これまでの家族のサポートが大きいと考えています。また、女性の活躍をサポートする企業文化・同僚の存在も重要で、かつて勤めていた企業も、そして現在の第一生命グループにおいても、協力的な同僚に恵まれてきました。このような点に加えて、揺るぎない気持ちと長期的な視野、そして継続的な努力により専門的スキルを獲得することで、女性はより高いキャリアに至る道が開けると考えます。

女性の活躍を推進するためには、教育や昇進機会の提供、ワーク・ライフ・バランスを実現する柔軟な働き方や、自身の知見や経験を共有し合うメンター・グループの設置などを通じて、安心して働ける職場環境をつくることが重要だと考えています。

Ms. Nusara Assakul Banyatpiyaphod,
Chief Executive Officer,
OCEAN LIFE
INSURANCE PUBLIC
COMPANY LIMITED

タイでは、組織のリーダーとして女性は男性と同等の能力があると認められており、それが文化的にも受け入れられています。特に女性のリーダーは、愛や共感力、優しさ、思いやりをチームに対して発揮できるという強みがあり、Ocean Lifeでは、仕事に対する情熱を高めるためのマインドセットとして、"the Power of Love"を掲げています。

私はCEOとして、人的資本こそが成功するための最重要要素と考え、職場が社員にとって「幸せな第二の家」になるように努めています。全社員1,700名のうち66%を女性が占めており、平等やLGBTQIA+促進を進めているほか、全社員の1%にあたる19名の障がい者を雇用し、彼らが組織の一員として受け入れられていることを感じられるよう、社員に対して手話の研修も行っています。こうした取組みが評価され、2021年には政府から「Outstanding Award for Empowering People with Disabilities and Equality」を受賞しました。

人に共感し、愛情と情熱を持ち、社員を高めていける人財こそが、世の中に大きな変化をもたらす新世代のリーダーになると信じています。

Ms.Wendy Evesque,
Executive Vice President
and Chief Human
Resources Officer,
Protective Life
Corporation

プロテクティブは、D&I取組みにおいて、協力的・機動的なチームを築くインクルーシブで多様性に富むリーダーの育成、業績向上を促すインクルーシブな環境の創出、経営層のジェンダーや人種にかかる多様性の向上、を重視しており、現状や目指す姿を意識しながら取り組んでいます。D&Iに向けた取組みをリーダー層からはじめることで、急速に多様化する市場やお客さまのニーズ、人財からの期待の変化に対応することが可能となります。また、採用プロセスにおいても、多様な候補者を集め、無意識に働くバイアスを排除するようにしています。

社員の帰属意識を生み、一人ひとりが声を聴いてもらえると感じることで、エンゲージメントが高まり、より高い成果につながります。このような文化を醸成するために、ダイバーシティ月間を設け、共通のアイデンティティを持つ社員同士をつなげるコミュニティも立ち上がっています。

私たちは、今後もD&Iの文化醸成に向けた歩みを続けるとともに、グローバルに事業を展開している第一生命グループのなかでベスト・プラクティスを学び、ともに成長することで、多様性に富む社員のチャレンジを支えていきたいと思います。

Ms. Ceri Ittensohn,
Chief People &
Culture Officer,
TAL Dai-ichi Life
Australia Pty Limited

私は、多様性に価値を見出し、それが尊重される職場環境をつくることが、社員のやりがいを向上させ、お客さま、取引先、そして私たちのコミュニティへの最大の貢献につながると考えています。TALグループのCEOが議長を務めるD&I評議会では、ジェンダーの平等、LGBTIQ+、オーストラリア先住民の尊重、の3分野に重点を置いた活動をしています。

TALは、ジェンダーの平等に先進的な企業として8年連続で認定されており、さらに2025年までにリーダー層に占める女性の割合を40%以上にするという目標を掲げています。そのために、採用プロセスでは面接する候補者の40%以上を女性とし、面接者についてもジェンダーバランスを確保しています。賃金面においても、男女間で格差が生じないよう定期的な調査を行うとともに、TAL Female Leader Sponsorship Programを立ち上げ、会社として女性リーダーの育成と啓発を支援しています。また、社員が仕事と生活のバランスを確保できるよう、柔軟な働き方を支援しています。

今後も第一生命グループ全体で知見を共有し、平等やインクルージョンを推進していくことで、社員、お客さま、パートナーに対してより良い結果をもたらしていきたいと考えています。

イノベーション推進

産業構造の変化やライフスタイルの多様化、不確実性の広がりのなか、人々のwell-beingを応援し、価値創造に貢献すべく、グループ一丸でイノベーション創出に挑みます。

執行役員　江口 武彦 Takehiko Eguchi

将来の保険産業はどうあるべきか。私が昨年春に他社から転身した時、すでに当社では、そこに向けた一つの答えとなる大きな一歩を踏み出そうとしていました。2021年12月に稼働した「ミラシル」の開発が佳境を迎えるところだったのです。

人々のwell-being、言い換えれば、「幸せ」「生きがい」を応援し、新たな体験価値に貢献する産業になっていくべきだとの考えのもと、人を中心に考えるデザイン思考に基づき、CXとEXを劇的に変えていくことを課題の一つとして捉え、CXデザインシステム「ミラシル」は開発されました。今後もバージョンアップを行い、さらにお客さまの体験価値を高めてまいります。

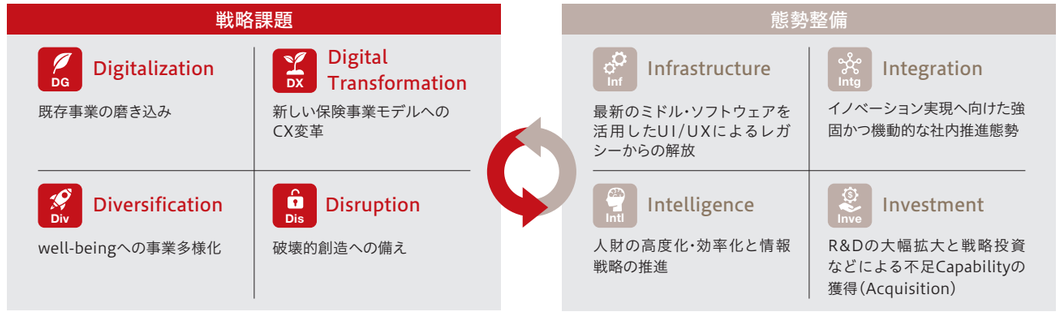
そして、人々のwell-beingに貢献するため、イノベーションチームが抱えるもう一つの課題は、産業構造の変化や個人のライフスタイルの多様化、さらには世界全体に不確実性が広がるなか、従来の保険事業のウィングを広げ、新しい価値を提供していくことです。

こうした課題に取り組むにあたり、当然ながら、想像力を総動員して先を読み、戦略を組み立てていく努力を愚直に続けながらも、同時に、アジャイルにかつしなやかに対応していくことがさらに必要になってきます。そうした緩急剛柔なアプローチが求められてきているのです。

私は、海外グループも交えた6万名にも及ぶ一人ひとりの潜在力をさらに開放することで、その創造力の大きな源泉にしていきたいと考えています。具体的な取組みとして、数年をかけて環境づくりから準備を進め、昨年度、グローバル協創のための独創的なアイデアに資金を提供するイノベーションファンドを立ち上げました。今年度は、海外グループ会社からも人財を受け入れ、ファンドの企画と運用、さらにはイノベーション文化醸成などを担ってもらうなど、資金と人財の両面から活動を盛り上げてまいります。

また、アジャイルで、かつしなやかなイノベーション体制を得るために、昨年度、アジャイル開発の具体的手法を導入しましたが、今年度はそこで出た課題を踏まえた改善を図りながら、その活動の幅を広げてまいります。そして将来的には“開発”の枠を超えてアジャイルな“仕事の仕方”や“組織のあり方”について、会社全体への波及につなげていくことを念頭に活動を行っていきたいと考えています。

これらの取組みはとても大きなチャレンジでありますが、人々のwell-beingを応援し、価値創造に貢献できるようグループ一丸となってイノベーションの創出に挑み続けてまいります。



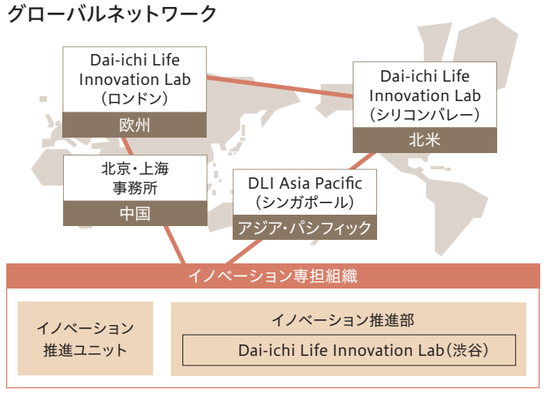
イノベーションの創出に向けたグローバルネットワーク

不確実な時代において、世界の潮流を捉えるために、強固なネットワークを構築し、確かな情報を収集する能力を強化していくことがますます重要になってきています。

東京のイノベーション専担組織に加え、シリコンバレーやロンドンに専用のLab機能を設置するとともに、アジアではシンガポールと北京、上海にも拠点を設置しています。

これらをイノベーション創出の情報収集拠点と位置付け、よりグローバルかつタイムリーに先端テクノロジーの動向把握やスタートアップの発掘、協業に向けて取り組んでいます。

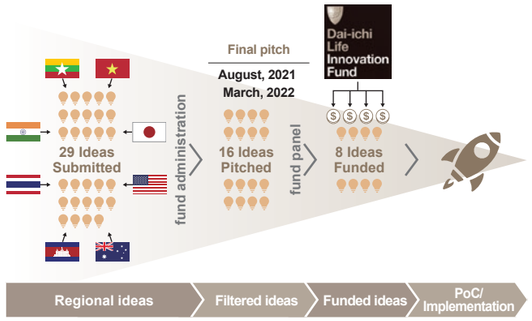
グローバルネットワーク



イノベーションファンドの運営

顧客体験の向上およびグループシナジーの実現には、中長期視点に立ったグループ横断的なイノベーション能力の蓄積や複数地域に展開可能なソリューションの探索が必要です。

これらグループ全体に裨益する取組みにつき、海外も含めたグループ各社の諸制約を超えてグローバルベースで実証実験などを機動的に支援するイノベーションファンドを2021年度より運営しています。



1年目には2回のラウンドが実施され、8カ国より29点のアイデアが集まりました。そのうち16点が一次選考を通過し、130名以上の社内外関係者が参加するピッチイベントで披露され、最終的には8点のアイデアが資金支援を受けました。

本取組みによって、複数の大胆かつ破壊的なアイデアが検証できるようになり、グループにおけるイノベーションやシナジーの実現に向けて大きく前進しました。

アジャイル工房によるお客さま価値の追求

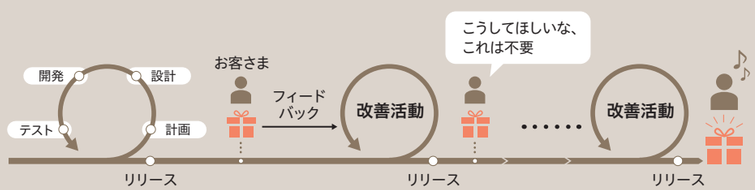
急速に変化する現代社会において、企業はお客さまの課題やニーズを理解し、その課題を解消する価値（商品やサービス）を早期に提供することが求められます。また、お客さまからのフィードバックをもとに、それらを改善し続けることも重要です。

より一層お客さまの視点に立ち、お客さまの声を反映した価値を提供し続けるために、第一生命ではアジャイル工房を創設し、CX起点での商品・サービス開発を開始しました。お客さまにとっての価値を徹底的に探究するプロダクトデザインから、その価値提供を実現するためのシステム開発に至るまで、一貫してCX起点、CX視点での取組みを遂行しています。

アジャイル工房ではCXを重視するカルチャーや風土醸成にも取り組んでいます。お客さまの声をもとにした改善活動を通し、次世代のプロダクト開発を担うDX人財の育成を目指しています。

アジャイル工房の目指す姿

短期間サイクルを繰り返しながら、高頻度で商品・サービスを提供、お客さまからのフィードバックをもとに改善する仮設検証型開発



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、お客さま、株主、社会、社員などのマルチステークホルダーからの負託に応え、その持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公平かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目的として、コーポレートガバナンス基本方針の定めるところにより、コーポレートガバナンス体制を構築します。

コーポレートガバナンス強化の取組み

	2010	2011	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	2022
体制・機関設計	●東京証券取引所(第一部)へ上場 ●監査役会設置会社				●コーポレートガバナンス基本方針の制定	●持株会社体制へ移行(10月) ●監査等委員会設置会社へ移行(10月)					
経営と執行の分離				●社外取締役に関する独立性基準を制定					●取締役会議長が代表取締役を兼務しない体制に移行		
実効性			●アドバイザリー・ボードを設置	●取締役会の実効性に係る自己評価を開始		●監査等委員会の実効性に係る自己評価を開始	●指名諮問委員会および報酬諮問委員会の実効性に係る自己評価を開始				
グループガバナンス				●グループ内部統制基本方針などを制定							
報酬制度		●株式報酬型ストックオプションの導入						●譲渡制限付株式報酬制度の導入	業績連動型株式報酬制度の導入● ●KPIとして相対TSR導入		

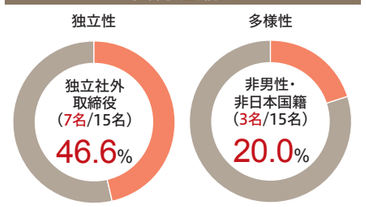
コーポレートガバナンス体制

監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

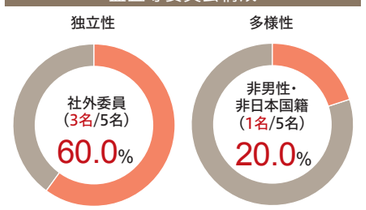
コーポレートガバナンス体制の概要 (2022年6月20日現在)

機関設計の形態	監査等委員会設置会社
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)
在任期間の上限	社外取締役:8年 監査等委員である取締役:12年
取締役会の任意の諮問機関	指名諮問委員会 2021年度開催　6回・委員数6名(うち社外委員4名) 報酬諮問委員会 2021年度開催　12回・委員数6名(うち社外委員4名)
役員等の報酬制度	①基本報酬　②単年度業績連動報酬 ③譲渡制限付株式報酬　④業績連動型株式報酬
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

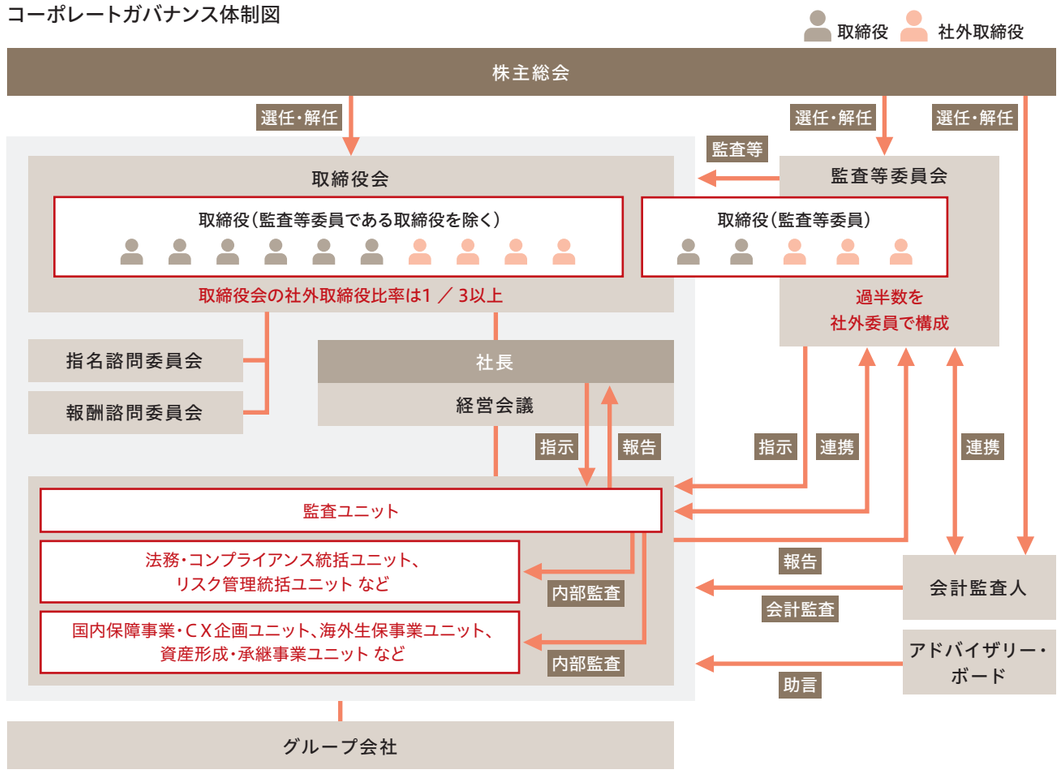
取締役会構成



監査等委員会構成



コーポレートガバナンス体制図



取締役会の機能・構成

取締役会は、グループの経営戦略、経営計画などの重要な意思決定および業務執行の監督を行っています。経営を的確、公正かつ効率的に遂行するための知識および経験を有する社内取締役と、監督機能を十分に発揮するための高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外取締役で構成し、取締役会のダイバーシティ(多様性)についても考慮のうえ、社外取締役を原則として3分の1以上選任しています。一方、定款に定める人数の上限のほかには具体的な制限を設けず、当社の中長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの強化や取締役会実効性の向上に必要な人財かつ十分な人数で構成されることに重きを置いております。

役割

監査等委員会※	取締役会から独立した機関として、取締役の職務の執行、グループの内部統制システムなどについて、適法性・妥当性の観点からの監査や、取締役などの選任・報酬に関する意見陳述を通じて、取締役会への監督機能を担います。財務・会計・法務の十分な知見を有する者を含み、生命保険事業にかかる知見を有する社内監査等委員と、高い見識や豊富な経験と独立性を兼ね備えた社外監査等委員で構成しています。
指名諮問委員会※/報酬諮問委員会※	経営の透明性を一層高めるため、取締役会の任意の諮問機関として設置し、各委員会案を審議・決定のうえ、取締役会に付議しています。なお各委員会における主な諮問事項は以下のとおりです。 ● 指名諮問委員会:取締役の選任および解任 ● 報酬諮問委員会:取締役、執行役員の報酬に関する事項
経営会議	社長および社長の指名する執行役員で構成する経営会議を開催し、グループ経営上の重要事項および重要な業務執行の審議を行っています。
アドバイザリー・ボード	経営事項全般に関して社外の有識者より中長期的な視点に基づき幅広い助言を得ることによるガバナンスのさらなる強化・充実などを目的に、アドバイザリー・ボードを設置しています。

※社外取締役が議長

取締役スキルマトリクス

当社では、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および経験を以下のとおり定めております。具体的には、生命保険事業の特性など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および経験として①～⑦を、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および経験として⑧～⑩を定めております。

氏名	役職	見識および経験									
		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
渡邉 光一郎	取締役会長	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
稲垣 精二	代表取締役社長（CEO）	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
菊田 徹也	代表取締役専務執行役員（CFO）	✓	✓	✓	✓					✓	✓
庄子 浩	取締役常務執行役員	✓		✓	✓						
明石 衛	取締役常務執行役員	✓		✓					✓	✓	
隅野 俊亮	取締役常務執行役員	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓
前田 幸一	取締役	✓	✓	✓			✓		✓		
井上 由里子	取締役					✓	✓		✓		✓
新貝 康司	取締役	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ブルース・ミラー	取締役		✓	✓		✓		✓			✓
柴垣 貴弘	取締役上席常勤監査等委員	✓		✓							
近藤 総一	取締役常勤監査等委員	✓		✓	✓						
佐藤 りえ子	取締役監査等委員					✓	✓	✓			
朱 殷卿	取締役監査等委員	✓	✓	✓				✓			
増田 宏一	取締役監査等委員	✓			✓						

※ICT：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　DX：デジタルトランスフォーメーション
（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

サクセッションプラン

社長をはじめとした当社のサクセッションプラン（後継者計画）は定款に規定する指名諮問委員会において議論しています。

指名諮問委員会は取締役会の諮問機関として、取締役の選解任において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定のうえ、取締役会に付議しています。その際には、候補者に関する第三者評価なども活用しているほか、候補者と指名諮問委員の面会の機会を設定するなど、委員会の実効性向上にも取り組んでいます。委員会は、会長、社長および社外委員で構成し、社外委員は取締役会で選定しています。また、独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員としていることに加え、報酬諮問委員会との相互の情報共有や多様な意見を委員会審議の参考とすることを目的として、委員以外の社外取締役もオブザーバーとして参加しています。

コーポレートガバナンス基本方針（抜粋）

指名諮問委員会

（1）役割

指名諮問委員会は、取締役会の諮問委員会として、当社および第一生命の取締役の選解任手続において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定の上、当社に関するものは取締役会に付議し、第一生命に関するものは同社の取締役会に提出する。

（2）全体の構成

指名諮問委員会は、会長、社長、および社外委員で構成し、社外委員は、社外取締役または社外有識者から取締役会が選任する。また、同委員会の独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員とする。

指名諮問委員会の主な審議テーマ

- 取締役候補者（案）
- サクセッションプラン（後継者計画）に関する事項

次世代リーダー育成について

経営環境の変化のスピードが加速するなかで、グループの持続的成長を実現するために、変革をリードし将来の経営を牽引する経営リーダーを、継続的かつ戦略的に育成する体制の構築を目指しています。

具体的には、マネジメントポスト（部長層、ラインマネジャー層）において計画的に候補者を育成・登用するサクセッションプランの策定に2020年度より取り組んでいます。各ポストに求められる要件（経験・スキルなど）を明確化するとともに、後継者計画を具体的に策定することで、持続的な組織体制強化を実現するための人財育成・人事ローテーションを戦略的に行っています。候補人財への育成取組みとして、社外研修や大学院プログラムへの派遣などの育成メニューを拡充するとともに、役員が育成に直接関わる取組みも行っています。

また、多様な人財が意思決定に参画することで、組織文化を変え、価値創造につなげるよう、マネジメントポストにおけるダイバーシティ推進にも合わせて取り組んでいます。2022年4月時点のダイバーシティ比率（内勤管理職における非「男性・新卒採用・日本人」の比率）は25.6%となっており、さらなる向上に取り組んでいきます。

取締役会実効性評価

取締役会実効性評価アンケートを活用した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などを担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より毎年実施し、翌年度以降の運営改善につなげています。

具体的には、取締役会に加え、監査等委員会および指名・報酬諮問委員会も含めたガバナンス体制全般に関するアンケートを全取締役に対し無記名方式で行い、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・実行しています。

その結果と改善策については、取締役会へ報告のうえ、当社WEBサイトで開示しています。

アンケートの概要

❶ アンケートの実施

対象者……全取締役
回答方式……無記名方式
主な評価項目……
- 取締役会の運営状況および審議充実に向けた取組み
- 取締役会の構成
- 各委員会の役割と運営状況
- 取締役間のコミュニケーション活性化の状況
- ガバナンス体制・取締役会の実効性全般

❷ 結果分析・改善案策定

第三者機関にてアンケートを集計・分析
分析結果をもとに実効性評価案および改善案を策定
第三者機関と社外取締役などとの意見交換を実施

❸ 取締役会への報告・結果開示

評価結果と改善策を取締役会に報告のうえ、当社WEBサイトにて開示

2020年度

課題	改善策
監督機能の強化、重要案件の議論のさらなる充実	● 上程すべき議案のさらなる精査を実施し、事業戦略・M&Aなどの特に重要な案件についてより一層の審議時間を確保
社内外取締役のコミュニケーション充実	● 取締役会以外のコミュニケーション機会として、取締役会事前説明、意見交換会、社外取締役ミーティングを実施

2021年度

課題	改善策
モニタリングボードとしてのさらなる監督機能強化	● 上程議案のさら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など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
社内外取締役のコミュニケーションのさらなる充実	● 意見交換会やエグゼクティブ・セッションなども活用したコミュニケーション機会のさらなる増加

2022年度

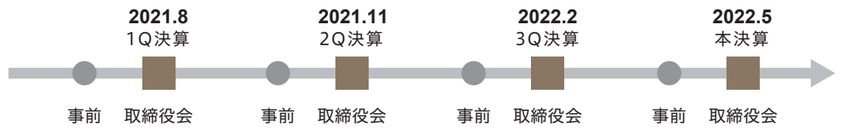
課題	改善策
企業文化刷新に向けた取組み推進	● 行動計画の策定と確実な遂行に向け取締役会において定期的にモニタリング
コーポレートガバナンス強化に向けた体制検討	● 指名・報酬諮問委員会における委員メンバーではない社外取締役のオブザーバー参加を継続 ● 取締役会構成など、ガバナンス体制の議論を継続
取締役会運営のさらなる改善	● 議論の充実化に向けて、議論のポイントなどを明確化したサマリーの活用などを通じ、取締役に対し必要十分な情報を提供 ● 上程テーマ・上程時期を精査のうえ、予め年間スケジュール化し、重要案件に注力 ● テーマに応じた少人数でのディスカッションなどの実施による議論の深化

2020年度評価を踏まえた2021年度の具体的な改善取組みの例

1

中期経営計画の進捗モニタリングを以下のスケジュールにて実施。
四半期ごとの決算に合わせ、事業ごとの進捗状況を、それぞれのKPIやロードマップをもとに、取締役会および取締役会事前説明において、確認しました（計８回）。その際、追加のデータ提示を取締役が担当役員へ指示し、さらなる議論が行われるなど、適切なモニタリングが年間を通じて実施されました。また、モニタリングによって認識された課題を翌年度計画へ反映しています。

中期経営計画の進捗モニタリングスケジュール



2

監督機能強化の一環として、指名・報酬諮問委員会について、委員メンバーではない社外取締役がオブザーバーとして参加し、適宜意見を表明いただいています。2021年度は例年実施されていた議論テーマに加え、指名諮問委員会については社外取締役のサクセッション、報酬諮問委員会については役員報酬制度改定について、必要に応じて追加で委員会を開催するなど、必要十分な議論を実施しています。

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

3

社内外取締役のコミュニケーションの充実策として、取締役会事前説明・意見交換会を、原則取締役会の前後に実施しています。また、独立社外取締役会議（エグゼクティブ・セッション含む）も、年間を通じ複数回実施しています。

取締役会事前説明	重要案件などについての事前説明を実施	12回
意見交換会	モニタリングボードにふさわしい中長期、超長期も含めたテーマについて、十分な時間を確保のうえ、腰を据えた、自由闊達な議論を実施	15回
独立社外取締役会議	社外取締役のみの会議体	18回
エグゼクティブ・セッション	社外取締役からの要望を受け、要望テーマの担当役員が出席し意見交換を実施	4回

役員報酬

当社は、役員報酬制度を当社グループビジョンの実現を担う役員に対する「公正な処遇」の重要な要素として位置付け、基本方針、基本原則および決定プロセスを以下のとおりとしています。

基本方針

- 中長期的な目線を持って、ステークホルダーとの価値共有を実現する仕組みであること
- 役割・責任の大きさおよびその発揮度合いを反映した、公正な報酬体系、適切な水準であること
- 会社・個人業績と連動することで、各役員の貢献を評価し、グループとして重視する価値創造実現を後押しすること

基本原則

1. 役割・責任に応じた適切な報酬設計
2. グループとして重視する戦略との整合
3. 会社・個人業績との連動
4. あらゆるステークホルダーとの利益共有
5. 適切かつ競争力ある報酬水準
6. 客観性・透明性の確保

決定プロセス

当社は社外取締役以外の取締役（取締役会長などの業務執行を行わない取締役および監査等委員を除く）の役員報酬を、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）で構成しています。社外取締役および監査等委員である取締役については、基本報酬のみとしています。また、社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち、取締役会長などの業務執行を行わない取締役については、単年度業績連動報酬および業績連動型株式報酬については対象外としています。これらの報酬水準は、業種などを考慮した第三者による企業経営者の報酬に関する調査などを参照し、設定することとしています。また、上記の役員報酬の基本方針および基本原則を含む「役員報酬決定方針」を、過半数を社外委員で構成する報酬諮問委員会の審議を経たうえで取締役会で決定しています。

取締役の報酬体系

	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	○※1	—	—	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	○※1※2	—	—	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

※1 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

※2 業績連動型株式報酬について、当社の取締役会において、財務諸表の重大な下方修正や対象者による重大な違法行為などがあったと判断した場合、およびその他当社の取締役会で定める事由に該当した場合には、業績評価期間が終了し当社による普通株式の発行または処分がなされた後であっても、その発行又は処分を受けた当社の普通株式（または当該株式の価値に相当する額の金銭）について、当社に対して返還義務を負うものとするなど、いわゆるクローバック条項を設けています

単年度業績連動報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益（経済価値）	グループ新契約価値
健全性（経済価値）	資本充足率（ESR）
フリーキャッシュ	フリーキャッシュフロー

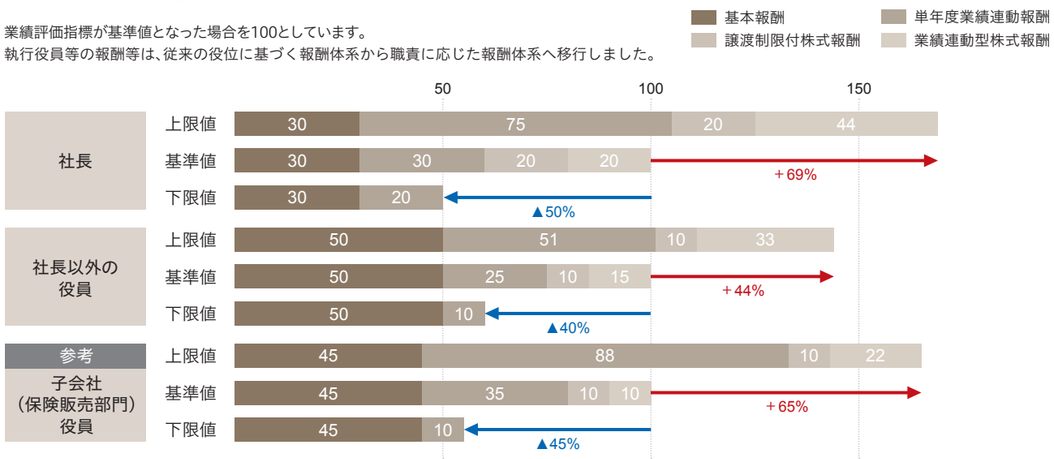
※3 相対TSRは、以下の10社との比較です。（HDとは、ホールディングスの略語です。）
国内保険会社５社：かんぽ生命保険、T&DHD、東京海上HD、MS&ADインシュアランスグループHDおよびSOMPOHD　グローバルで生命保険事業を展開し、日米市場などで当社グループと競合関係にある会社５社：Aflac、AXA、Manulife、MetLifeおよびPrudential（米国）

業績連動型株式報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
市場評価	相対TSR※3
資本効率	グループ修正ROE
資本効率（経済価値）	グループROEV
サステナビリティ指標	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移行しました。



会社業績報酬の主要な評価指標にかかる目標および実績（2019年度および2020年度）※1

視点	評価指標	目標（2019年３月期）（2020年３月期）	実績（2019年３月期）（2020年３月期）
資本効率	EV成長率（グループROEV）	8％	△3％
		8％	8％
健全性	資本充足率（経済価値）	100%以上	178%
		100%以上	203%
利益指標	グループ修正利益	2,400億円程度	2,745億円
		2,500億円程度	2,828億円
	グループ新契約価値	1,800億円程度	1,520億円
		2,300億円程度	1,147億円
市場評価	株価（ベンチマーク比）※2	ベンチマーク超過	△3％
		ベンチマーク超過	15%

※1 2020年度は、2018年度～2020年度における中期経営計画「CONNECT2020」策定時の目標を踏まえ、業績評価を行っています

※2 株価（ベンチマーク比）は各事業年度における当社株価の騰落率と、同期間のベンチマーク（TOPIX（東証株価指数）と東証業種別株価指数（保険業）の和半）の騰落率を比較したものです

取締役の報酬等の総額などに関する事項（2021年度）

役員区分	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）					対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬など		非金銭報酬など（株式報酬）	その他	
			会社業績報酬	個人業績報酬			
取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）	343	189	65	22	65	0	10
社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）	62	62	–	–	–	–	4
監査等委員である取締役（社外取締役を除く。）	76	76	–	–	–	0	2
監査等委員である社外取締役	55	55	–	–	–	–	3

（注１）上表に記載の業績連動報酬などについては、2020年３月期にかかる実績に基づく2021年４月から2021年６月の３カ月間の報酬等及び2021年３月期にかかる実績に基づく2021年７月から2022年３月の９カ月間の報酬などの合計額です

（注２）非金銭報酬などである株式報酬は、株主価値向上への貢献意欲や士気を一層高め、株主の皆さまとの価値共有を可能な限り長期にわたって進めることを目的とする譲渡制限付株式報酬です。当該譲渡制限付株式は、譲渡制限期間を30年間とし、①当該譲渡制限期間中に任期満了又は定年その他当社の取締役会が相当と認める事由により当社又は当社の一定のグループ会社の役員などの地位のいずれかの地位を退任又は退職した場合、退任又は退職直後時点で譲渡制限を解除すること、②当該譲渡制限期間中に、交付対象の取締役が禁錮以上の刑に処せられた場合又は重要な法令違反などの一定の事由に該当し、当社の取締役会が相当と認めた場合には、当社が当該株式を無償取得できることなどの条件が付されています

（注３）社外取締役が当社から受け取った報酬以外の金額はありません。また、社外取締役が当社の親会社などから受け取った報酬などもありません

（注４）上記には、2021年６月21日に当社を退任した取締役３名および就任した取締役３名を含んでいます

内部統制体制の整備および運営

当社は、「グループ内部統制基本方針」を制定し、グループの業務の健全性・適正の確保および企業価値の維持と創造を図るにあたっての、内部統制体制の整備および運営に関する基本的な事項について定めています。

また、第一生命で発生した複数の金銭不正取得事案を受けて、当社でもグループ内部統制システムに関する運用上の課題を強く認識し、3つのライン（事業部門、間接・管理部門、内部監査部門）間の意思疎通・情報連携の強化を通じて、内部統制態勢のレベルアップを図っております。

同時に当社では、内部統制の実効性を高めるため、グループ会社も含めた「内部統制セルフ・アセスメント」を実施しています。同アセスメントでは、業務ごとに主要なリスクを洗い出し、リスクが発生した場合の影響や損失の大きさなどの視点でその重要性を評価し、さらにリスクの抑制や業務改善を図ることで、適正な業務運営を推進しています。

これらを通じて、事業部門は自律的なリスク管理に基づく事業運営を、間接・管理部門および内部監査部門は幅広な情報収集に基づくモニタリング・経営報告を行うことで、適切に内部統制システムを運営していきます。

グループ内部統制基本方針

1. グループにおける業務の適正を確保するための体制
2. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
3. リスク管理に関する体制
4. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 財務報告の適正性および信頼性を確保するための体制
6. 取締役および執行役員の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
7. 内部監査の実効性を確保するための体制
8. 監査等委員会の職務の執行に関する体制

グループ内部統制基本方針の詳細
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/index.html

コンプライアンス

当社グループ事業のグローバル化の進展に伴い、マネー・ローンダリング防止、贈収賄防止などのグローバル規制、国内外における個人情報保護・顧客保護に関する規制強化および社会・お客さまからの要請などへの適切な対応が求められるなか、事業運営における法務・コンプライアンス上の適正性確保、それに基づく経営の健全性強化、企業価値向上は一層重要になっています。

当社グループでは、法令・定款などを遵守し、社会的規範、市場ルールに従うことに加え、当社グループを取り巻くビジネス環境が変容するなか、フォワードルッキングな視点に基づく潜在的なコンダクト・リスクの把握にも努めるなど、リスクベースでのコンプライアンスに取り組んでいます。

こうしたコンプライアンスに関わる重要なリスクの把握、グループ各社のモニタリング・指導は法務・コンプライアンス統括ユニットが担い、さらにコンプライアンスに関する重要事項は、グループコンプライアンス委員会で協議し、取締役会、監査等委員会など、経営各機関に報告し、指示を受けています。

2021年度においては、グローバル規制の遵守状況や保険募集に関するコンプライアンス管理体制の高度化に加え、

① 第一生命における経営品質刷新本部を中心とした金銭不正事故撲滅に向けた各種改善取組みの遂行状況
② 国内生保事業における改正個人情報保護法施行に向けたデータベースの構築など社内のデータマネジメント強化の取組み
③ 国内生保事業におけるＣＸデザイン戦略の展開に伴う保険募集以外の活動で想定されるリスクへの、営業職員によるルール遵守状況　など

をモニタリングし、業務運営の適切性を確認しています。

リスク管理

当社グループが取り組んでいるERMは、健全性の強化と企業価値の向上の両方を同時に実現させていく取組みです。そのなかでのリスク管理部門の役割は、現在だけでなく将来も見据えたリスクを漏れなく把握し、リスクへの対応強化により損失を回避・抑制するのみならず、利益や資本の源泉としてのリスクを適切かつ積極的に受容するための取組みを推進することと考えます。具体的には、リスクを資本の範囲内にコントロールすることで健全性を維持しつつ、効率的に資本を配分してリスク対比での利益の向上を図り、企業価値の向上を目指しています。

当社グループでは、経済価値、会計および規制ベースで各種リスクを統合し、自己資本と対比することで健全性をコントロールしていますが、そのなかでも、内部管理においては経済価値ベースに軸足を置いたリスク管理を実践しています。例えば、経済価値ベースでの資本、リスク量を把握するための計測モデルは、2025年に導入が予定されている国際資本基準（ICS）や国内での経済価値規制の検討状況などを踏まえ高度化しています。また、当社グループで実施する資本配賦や商品設計にも経済価値ベースの考え方を取り入れ、リスク計測手段との整合性を確保した経営を推進しています。一方で、モデルによるリスクの計量化では捉えきれないリスク事象を認識・把握する際には、金融市場の混乱や大規模災害など過去の事象や将来におけるシナリオ分析などから最悪の状況を想定し、ストレステストを実施しています。ストレステストの結果については、健全性に与える影響の分析などとともに、取締役会などに報告し、モニタリングの強化、経営上・財務上の対応を検討しています。

さらに、当社グループでは、経営に重要な影響を及ぼす可能性のある予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定し、そのリスクを踏まえた事業計画の策定を推進することで、予兆段階から適切に対処するリスク管理を実施しています。ロシアのウクライナ侵攻による地政学リスクの高まりや、米国などの金融引き締め加速への警戒感などから、世界経済の先行きには不透明感があり、また、新型コロナウイルスの終息時期も未だ見通せない状況ではありますが、金融危機やパンデミックに関するリスクも「重要なリスク」に選定しており、金融市場や保険収支の悪化など大きなストレスをかけたシナリオでストレステストを実施し、グループ全体の健全性に大きな問題が生じないことを確認しています。

リスク管理の詳細
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html

グループ税務ガバナンス

国際機関や各国政府による国際課税ルールの策定に向けた動きやステークホルダーの税務に関する関心の高まりといった外部環境が変化しています。そして、事業活動の多様化に伴うグループベースでの取引・活動が増加しており、適正な税務行動に関する重要性は高まっております。

このような現状を踏まえて、当社はグループ税務ガバナンスの一層の向上を図るためにグループ各社が尊重すべき税務に対する基本的な考え方や取組方針を「グループ税務基本方針」として取締役会の承認を得て制定しています。

当社グループは本方針を遵守し、活動するすべての国、地域における適正な納税を通じて、企業としての社会的な責任を果たすとともに、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献します。

グループ税務基本方針

1. 基本方針
2. 税法の遵守
3. 体制整備
4. 税務当局との関係構築・維持
5. 透明性の確保
6. 税務リスクへの対応
7. 適正な税負担の実現
8. 適正な移転価格
9. 税務戦略／企業価値の向上

グループ税務基本方針の詳細
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/tax_governance/index.html

ITガバナンス

企業を取り巻く環境が著しく変化するなか、ITは経営戦略と密接に関わる重要な分野となっています。当社グループでは持続的な成長を実現するために、グループの経営戦略に沿ったIT戦略を策定し、取組みを推進しています。

ITガバナンス

経営に対するITの影響度が高まるなか、IT利活用の適切なコントロールを通じて、ITがビジネスにもたらす価値の最大化とリスクの最小化を推進することは経営戦略の実現に不可欠です。

当社グループでは、「グループITガバナンス基本方針」を制定し、COBIT5※1をベースとしたITガバナンスの態勢整備方針をグループ内で共有し、態勢整備を推進しています。また、ITガバナンスの推進をベースに、国内外のグループ保険事業会社のIT責任者を交えた定期的なカンファレンス開催による継続的な情報共有、および各社の課題意識に沿ったグループ会社間の協働取組みを推進することで、グループシナジーを創出して、グローバル経営に貢献するIT活用を目指しています。

サイバーセキュリティ対策

当社グループでは、日々高度化するサイバー攻撃からグループ内の情報資産を保護し、お客さまなどのステークホルダーへ安心・安全・安定を継続して提供するために、「人・組織」「プロセス」「技術」の各領域でサイバーセキュリティ対策のさらなる「進化」を目指しています。

「グループサイバーセキュリティ基本方針」を制定し、サイバーセキュリティ対策において推進する事項をグループ各社で共有しています。また、高度な技術を持つ専任者を中心に構成する「CSIRT※2」を設置し、サイバーセキュリティに関するインシデント対応や規程類の整備、啓発など、グループ内の態勢を強化しています。さらに、複数の外部機関から最新のセキュリティ情報を収集し、グループ内で共有しています。これらの取組みによって、システム面では不正アクセスやウイルスなどの検知・防御の仕組みを複数導入するとともに、多層防御の整備を進めるなど、新たな脅威への対策を随時講じることで、グループ全体としてサイバーセキュリティ対策の最適化に取り組んでいます。

※1 米国の情報システムコントロール協会・ITガバナンス協会の提唱するITガバナンスの成熟度を測るフレームワーク
※2 Computer Security Incident Response Team

DX認定

当社は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会および競争環境の変化を踏まえた経営ビジョンおよびビジネスモデルを策定し、実現に向けて取り組む準備ができている企業として、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しています。

内部監査

当社グループでは、グループの健全かつ適切な業務運営の確保に向け、グループにおける業務執行所管および業務管理所管に対し、独立した組織である監査ユニットが、グループの内部統制の充実を担保することを目的として内部監査活動を実施しており、2020年度以降に第一生命で発覚した複数の金銭不正取得事案なども踏まえ、一層の内部統制の充実に資するよう継続的に取り組むことが重要であると認識しています。

このような認識のもと、内部監査活動では、内部統制態勢の整備および運用状況などの適切性・実効性を検証し、問題点の発見・指摘に加え、内部管理などについての評価および改善に関する提言などを行うとともに、改善までのフォローを実施しています。その他、グループにおけるすべての業務のリスクについて、定期的に分析・検証することによって、より実効性のあるリスクベースの内部監査の実現に向けて取り組んでいます。

これら内部監査結果や発見された問題点などの改善状況、およびリスク分析結果などは、定期的に取締役会、経営会議、監査等委員会などへ報告するとともに、関連部門などと連携しながら、グループ全体の内部統制態勢のさらなる充実に取り組んでいます。

政策保有株式

保険会社は、しばしば長期にわたる保険契約を確実に履行するために、保険料や運用収益を責任準備金として積み立てておくことが保険業法において定められています。

当社では、保険契約者に実質的に帰属する責任準備金相当額について、長期的な視点に基づき資産運用を行うべきであると考えています。

当社グループの各生命保険会社においては、確定利付資産を中心としたALM運用（資産と負債の統合的管理）を基本としていますが、とりわけ長期安定的かつ大規模な保険負債を有する第一生命では、超長期の負債に対応する超長期債券市場が十分に発達していなかったことなどから、資産間の分散効果にも着眼し、企業分析や業種・銘柄の分散、リスク管理などを前提に、株式などを運用ポートフォリオの一部に組み込むバランス型運用を行っています。

生命保険事業を営むグループ各社が株式を保有する場合、原則、資産運用の一環として純投資目的での保有となりますが、業務提携による関係強化など、グループ戦略上、重要な目的を併せ持つ政策保有株式も一部、保有しています。保有の目的や資本コストを踏まえた指標に照らして検証を行い、縮減の是非を判断しており、特に上場株式については毎年、取締役会における検証内容を開示しています。

保有の適切性や合理性が認められず、純投資としての保有意義も認められない場合は、売却を行います。

政策保有株式
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/reference.html

政策保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産（2022年3月末時点）に対する比率
7銘柄	666億円	1.5%

※ 2022年3月末日時点で当社および第一生命（当社および連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社）が保有している保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

（参考）みなし保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産（2022年3月末時点）に対する比率
2銘柄	350億円	0.8%

※ 2022年3月末日時点で第一生命（当社の連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社）が退職給付信託として拠出し、純投資目的以外の目的で議決権行使権限を有する株式

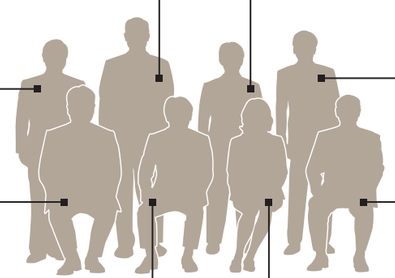
役員体制（2022年8月1日現在）

社外取締役（監査等委員）
増田 宏一

社外取締役
ブルース・ミラー

代表取締役専務執行役員
菊田 徹也

社外取締役
前田 幸一



取締役（上席常勤監査等委員）
柴垣 貴弘

取締役常務執行役員
明石 衛

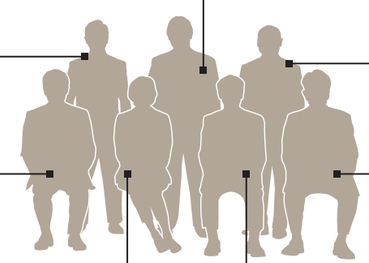
社外取締役（監査等委員）
佐藤 りえ子

取締役会長
渡邉 光一郎

社外取締役
新貝 康司

取締役常務執行役員
庄子 浩

社外取締役（監査等委員）
朱 殷卿



代表取締役社長
稲垣 精二

社外取締役
井上 由里子

取締役常務執行役員
隅野 俊亮

取締役（常勤監査等委員）
近藤 総一

取締役

渡邉 光一郎（わたなべ こういちろう）
（69歳）（保有株式数：140,629）
取締役会長

選任理由
当社グループの一員として、主に経営企画、人事管理・人財育成、広報および調査関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2001年7月より当社取締役として企業経営に従事するとともに、2017年4月より取締役会議長を務める等、豊富な経験と知見を活かし職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

稲垣 精二（いながき せいじ）
（59歳）（保有株式数：102,537）
代表取締役社長（Chief Executive Officer）

選任理由
当社グループの一員として、主に経営企画および運用企画関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2010年の株式会社化において中心的な役割を担う等、当社グループの成長戦略遂行に向けた態勢整備を牽引してきました。加えて、2016年6月より当社取締役、2017年4月より代表取締役社長として企業経営に従事し、当社グループの更なる事業基盤の強化・拡大に向けた成長戦略を展開する等、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

菊田 徹也（きくた てつや）
（57歳）（保有株式数：34,529）
代表取締役専務執行役員（Chief Financial Officer）

選任理由
当社グループの一員として、主に資産運用関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、第一生命ベトナムおよびTower（現ＴＡＬ）の取締役として海外生命保険会社の企業経営に従事した他、2020年6月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

庄子 浩（しょうじ ひろし）
（58歳）（保有株式数：36,982）
取締役常務執行役員

選任理由
当社グループの一員として、主に収益管理および主計関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2021年6月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

明石 衛（あかし まもる）
（57歳）（保有株式数：28,852）
取締役常務執行役員

選任理由
当社グループの一員として、主に営業企画および窓販事業関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2013年4月より第一フロンティア生命保険株式会社の取締役、2021年6月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行していることから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

隅野 俊亮（すみの としあき）
（52歳）（保有株式数：19,806）
取締役常務執行役員

選任理由
当社グループの一員として、主に経営企画および運用企画関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、プロテクティブの取締役およびDLI NORTH AMERICAのＣＥＯとして海外生命保険会社の企業経営に従事した他、2021年6月より当社取締役として企業経営に従事し、職務を適切に遂行したことから、当社取締役として適任であると判断し、取締役としております。

前田 幸一（まえだ こういち）
（71歳）（保有株式数：7,960）
社外取締役

2021年度活動状況 取締役会12回開催 うち12回出席

主な兼職 ー

選任理由
公共性の高い企業における経営者としての豊富な経験や高い見識を有しており、取締役会等において、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る意見を積極的にいただくとともに、経営を監督する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督に活かしていただけるものと期待し、社外取締役としております。

略　歴
1975年 4月 日本電信電話公社 入社
1999年 7月 西日本電信電話株式会社 鹿児島支店長
2000年 7月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 コンシューマ＆オフィス事業部企画部長
2002年 6月 同 コンシューマ＆オフィス事業部長
2004年 6月 同 取締役コンシューマ＆オフィス事業部長
2006年 8月 同 取締役ネットビジネス事業本部副事業本部長
2008年 6月 同 常務取締役ネットビジネス事業本部副事業本部長
2009年 6月 東日本電信電話株式会社 代表取締役 副社長コンシューマ事業推進本部長 株式会社NTT東日本プロパティーズ 代表取締役社長
2012年 6月 NTTファイナンス株式会社 代表取締役社長
2016年 6月 同 取締役相談役
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役
2017年 7月 NTTファイナンス株式会社 相談役
2018年 7月 同 顧問
2020年 7月 株式会社NTTファシリティーズ顧問（現任）

井上 由里子（いのうえ ゆりこ）
（59歳）（保有株式数：6,520）
社外取締役

2021年度活動状況 取締役会12回開催 うち12回出席

主な兼職 日本信号株式会社　社外取締役

選任理由
知的財産法の担当教授としての豊富な経験および専門分野を活かしたＩＴ関連の制度・政策に関する知見を有しており、取締役会等において、客観的な視点から主に企業法務やＩＴ戦略におけるデータガバナンスに係る意見を積極的にいただくとともに、経営を監督する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督に活かしていただけるものと期待し、社外取締役としております。

略　歴
1993年11月 東京大学大学院法学政治学研究科 専任講師
1995年 4月 筑波大学大学院経営・政策科学研究科 助教授
2001年 4月 同 ビジネス科学研究科 助教授
2002年 9月 神戸大学大学院法学研究科 助教授
2004年 4月 同 教授
2010年10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授
2018年 4月 同 法学研究科ビジネスロー専攻 教授（現任）
2018年 6月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

新貝 康司（しんがい やすし）
（66歳）（保有株式数：300）
社外取締役

2021年度活動状況 取締役会12回開催 うち12回出席

主な兼職
株式会社新貝経営研究所　代表取締役
株式会社エクサウィザーズ　社外取締役
オリンパス株式会社　社外取締役
株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ　社外取締役

選任理由
グローバル企業における経営者としての豊富な経験や高い見識に加え、財務責任者として企業財務やM＆Aに関する高度かつ専門的な見識を有しており、取締役会等において、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る意見を積極的にいただくとともに、経営を監督する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督に活かしていただけるものと期待し、社外取締役としております。

略　歴
1980年 4月 日本専売公社（現日本たばこ産業株式会社）入社
2001年 7月 同 財務企画部長
2004年 7月 同 執行役員財務責任者
2005年 6月 同 取締役執行役員財務責任者
2006年 6月 同 取締役 JT International S.A. エグゼクティブ　ヴァイスプレジデント
2011年 6月 日本たばこ産業株式会社 代表取締役副社長
2018年 1月 同 取締役
2019年 6月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役（現任）
2022年 4月 株式会社新貝経営研究所 代表取締役（現任）

ブルース・ミラー（ぶるーす・みらー）
（61歳）（保有株式数：0）
社外取締役

2021年度活動状況 ー

主な兼職 ー

選任理由
グローバルな政治・経済の専門家であるとともに、当社の子会社であるＴＡＬの非業務執行の取締役（Non-Executive Director）として生命保険事業に関する豊富な経験や高い見識を有しており、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る意見を積極的にいただくとともに、同氏の経験等を当社グループの経営の監督に活かしていただくことを期待し、社外取締役としております。

略　歴
1986年 2月 豪州外務貿易省 入省
2001年 1月 同 戦略政策部 部長
2003年 4月 同 北東アジア部 部長
2004年 8月 在日オーストラリア大使館 政務担当公使
2009年 5月 豪州国家情報評価庁 副長官
2011年 8月 駐日オーストラリア大使
2017年 1月 豪州国家情報評価庁 長官
2018年 9月 オーストラリア国立大学 上級政策フェロー
2020年 8月 豪日交流基金 理事長（現任）
2022年 6月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

柴垣 貴弘（しばがき たかひろ）
（57歳）（保有株式数：30,386）
取締役（上席常勤監査等委員）

選任理由
当社グループの一員として、主に秘書、広報および国内法人保険関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。また、2018年4月より第一フロンティア生命保険株式会社の取締役として企業経営に従事し、その知識・経験により、当社グループの経営の監督・監査機能の実効性を強化するために適任であると判断し、監査等委員である取締役としております。

近藤 総一（こんどう ふさかず）
（61歳）（保有株式数：22,313）
取締役（常勤監査等委員）

選任理由
当社グループの一員として、主に収益管理および財務関連業務等に従事し、生命保険事業に関する豊富な業務知識・経験を有しております。2012年6月より2016年9月まで第一生命保険株式会社常任監査役（常勤）、2016年10月より当社常勤監査等委員として監査職務に従事し、その知識・経験により、当社グループの経営の監督・監査機能の実効性を強化するために適任であると判断し、監査等委員である取締役としております。

佐藤 りえ子（さとう りえこ）
（65歳）（保有株式数：9,792）
社外取締役（監査等委員）

2021年度活動状況 取締役会12回開催　うち12回出席
監査等委員会25回開催 うち25回出席

主な兼職
石井法律事務所　パートナー
J. フロント リテイリング株式会社　社外取締役
三菱商事株式会社　社外監査役

選任理由
弁護士としての豊富な経験や高度かつ専門的な知識および他の会社の社外取締役および社外監査役としての豊富な経験を有しており、取締役会等において、客観的な視点から主に企業法務に係る意見を積極的にいただくとともに、経営を監督・監査する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督・監査に活かしていただけるものと期待し、監査等委員である社外取締役としております。

略　歴
1984年 4月 弁護士登録
1989年 6月 シャーマン・アンド・スターリング法律事務所
1998年 7月 石井法律事務所 パートナー（現任）
2015年 6月 第一生命保険株式会社 社外取締役
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）

増田 宏一（ますだ こういち）
（78歳）（保有株式数：12,227）
社外取締役（監査等委員）

2021年度活動状況 取締役会12回開催　うち11回出席
監査等委員会25回開催 うち24回出席

主な兼職 ー

選任理由
公認会計士としての豊富な経験や高度かつ専門的な知識および他の会社の社外取締役（監査等委員）および社外監査役としての豊富な経験を有しており、取締役会等において、客観的な視点から主に財務に係る積極的な意見をいただくとともに、経営を監督・監査する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督・監査に活かしていただけるものと期待し、監査等委員である社外取締役としております。

略　歴
1966年 4月 田中芳治公認会計士事務所
1970年 1月 監査法人大手町会計事務所
1975年 1月 新和監査法人（*）
1978年 9月 同 社員
1992年 7月 監査法人朝日新和会計社（*）代表社員
1993年10月 朝日監査法人（*）代表社員
2004年 1月 あずさ監査法人（*）代表社員
2007年 7月 日本公認会計士協会 会長
2010年 7月 同 相談役（現任）
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）

（*）現有限責任あずさ監査法人

朱 殷卿（しゅ うんぎょん）
（59歳）（保有株式数：4,894）
社外取締役（監査等委員）

2021年度活動状況 取締役会12回開催　うち12回出席
監査等委員会25回開催 うち25回出席

主な兼職
株式会社コアバリューマネジメント　代表取締役
双日株式会社　社外取締役
マネックスグループ株式会社　社外取締役

選任理由
金融機関における企業経営者としての豊富な経験や高い見識を有しており、取締役会等において、グローバルかつ客観的な視点から経営全般に係る意見を積極的にいただくとともに、経営を監督・監査する役割を担っていただいております。引き続き同氏の経験等を当社グループの経営の監督・監査に活かしていただけるものと期待し、監査等委員である社外取締役としております。

略　歴
1986年 4月 モルガン銀行 入社
2001年 5月 JPモルガン証券 マネジングディレクター
2005年 7月 同 金融法人本部長
2007年 5月 メリルリンチ日本証券株式会社 投資銀行部門金融法人グループチェアマン
2010年 7月 同 投資銀行共同部門長
2011年 7月 同 副会長
2013年11月 株式会社コアバリューマネジメント 代表取締役（現任）
2015年 6月 第一生命保険株式会社 社外取締役
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）

役員情報の詳細
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/company/executives/index.html

執行役員（取締役である者を除く）

専務執行役員	南部 雅実 武富 正夫 藤井 隆 徳岡 裕士
常務執行役員	齊藤 京一 曽我野 秀彦 竹内 章二
執行役員	山口 仁史 西山 幸一 落合 敦子 江口 武彦 大橋 秀行 黒田 潤

データ

業界データ

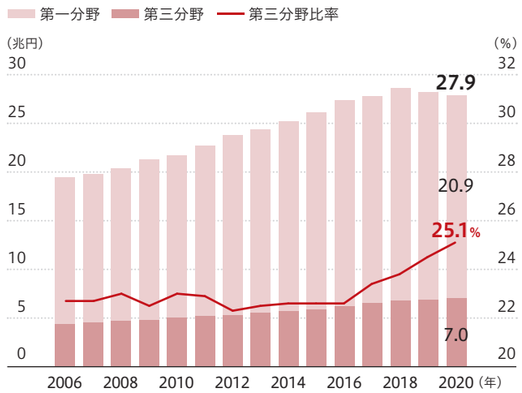
国　内　日本の生命保険市場

生命保険市場の動向

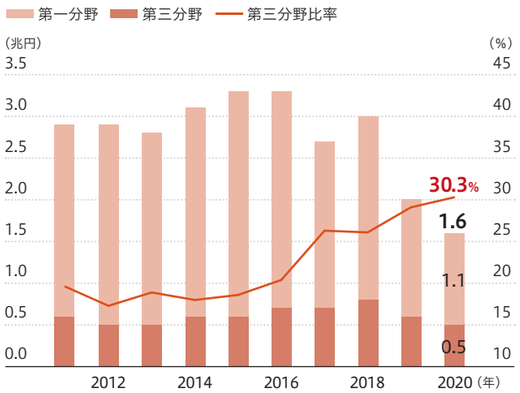
個人保険・年金保険における保有契約の年換算保険料（契約期間中に平均して保険料が支払われると仮定した場合の１年間の保険料収入）は2020年度末現在で、27.9兆円（前年比△1.0%）となりました。うち医療保障などの第三分野の年換算保険料は7.0兆円（同+0.9%）となり、増加傾向に推移しています。新契約の年換算保険料は、2019年以降の海外金利低下の影響から外貨建貯蓄性商品の販売が減少したほか、2020年には新型コロナウイルス感染拡大に伴う営業制約などが影響しました。新契約に占める第三分野の割合は増加し、少子高齢化などを背景に、医療保障などへのお客さまニーズの変化が見られます。

生命保険市場（個人保険・年金保険）の推移

保有契約年換算保険料



新契約年換算保険料



（出所）生命保険協会 生命保険の動向

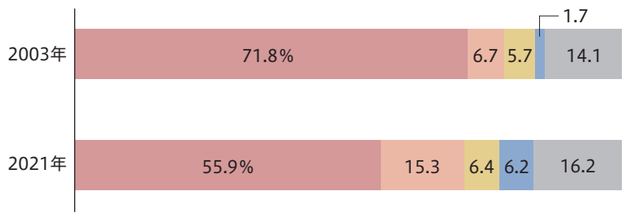
生命保険の販売チャネルの多様化

個人の生命保険・年金保険の世帯加入率は2021年調査において89.8%（うち年金保険の加入率24.3%）となっています。

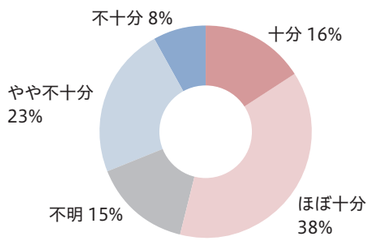
直近の加入チャネルは、生命保険会社の営業職員に加え、保険代理店やインターネットなどの通信販売、銀行・証券会社など、多様化が進んでいます。なお、世帯加入率は高い状況にありますが、保障内容の充足感について、「十分」「ほぼ十分」との回答は約54%にとどまっており、将来に備えた保障の準備状況は、必ずしも十分ではないとの認識が確認されます。

生命保険・年金保険　世帯加入率 89.8%（うち年金保険世帯加入率 24.3%）

直近加入契約の加入チャネル（民間保険（かんぽ生命を除く））



加入保障内容の充足感（2021年）



将来の生活設計を考えた場合、現在の保障内容で十分かどうか

（出所）生命保険文化センター 生命保険に関する全国実態調査

海　外　海外の生命保険市場

生命保険市場の動向

2020年における全世界の生命保険収入保険料は2,797十億ドル（前年比△4.4%）となりました。生命保険市場は、第1位：米国（シェア22.6%）、第2位：中国（12.4%）、第3位：日本（10.5%）となっています。

世界の生命保険市場（2020年上位10カ国および当社進出国）

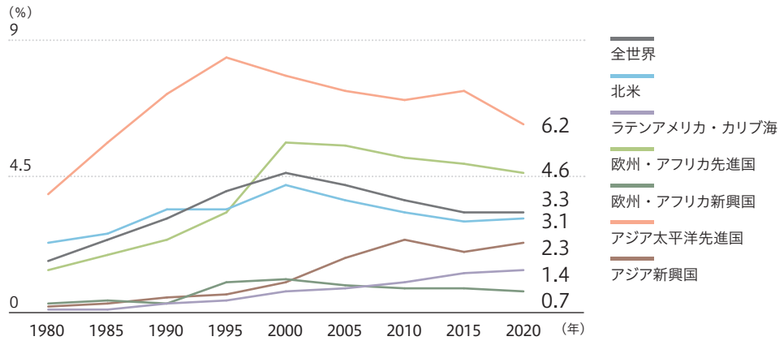
当社進出国※	順位	国名	生命保険収入保険料（百万米ドル）	前年比（インフレ率調整後）	市場シェア	一人当たり収入保険料（米ドル）	生命保険深度（対GDP）	人口（百万人）	実質GDP成長率
		全世界	2,797,436	△ 4.4%	100.0%	360	3.3%	7,770.6	△ 3.7%
○	1	米国	632,687	△ 1.4%	22.6%	1,918	3.0%	329.8	△ 3.5%
	2	中国	347,545	＋ 2.8%	12.4%	241	2.4%	1,439.9	＋ 2.0%
○	3	日本	294,497	△ 7.7%	10.5%	2,329	5.8%	126.5	△ 4.8%
	4	英国	238,890	△ 12.0%	8.5%	3,574	8.8%	66.8	△ 9.9%
	5	フランス	136,611	△ 20.5%	4.9%	1,959	5.1%	67.3	△ 8.3%
	6	イタリア	118,612	△ 6.2%	4.2%	1,972	6.3%	60.2	△ 8.9%
	7	ドイツ	106,571	△ 0.5%	3.8%	1,281	2.8%	83.2	△ 5.3%
	8	韓国	106,143	＋ 4.0%	3.8%	2,050	6.4%	51.8	△ 0.9%
	9	台湾	91,155	△ 10.3%	3.3%	3,861	14.0%	23.6	＋ 2.7%
○	10	インド	81,251	△ 1.2%	2.9%	59	3.2%	1,381.7	△ 7.5%
○	24	タイ	17,029	△ 4.4%	0.6%	244	3.4%	69.8	△6.2%
○	25	インドネシア	14,866	△ 8.4%	0.5%	54	1.4%	273.9	△2.0%
○	26	オーストラリア	14,575	△30.5%	0.5%	568	1.1%	25.7	△2.8%
○	34	ベトナム	5,490	＋ 15.8%	0.2%	56	1.6%	97.3	＋ 2.9%

※個別国の開示データがない進出国（カンボジア・ミャンマー）を除く　（出所）Swiss Re Institute Sigma No 3 /2021 World insurance

今後さらなる生命保険の普及が見込まれる状況

人口増加や経済成長に伴う新興国の生命保険市場の成長率は高く、生命保険の普及水準を示す生命保険深度（収入保険料対GDP比率）は緩やかな上昇トレンドが続いていますが、依然として先進国対比では低い状態にあります。

世界の生命保険深度（収入保険料対GDP比率）の推移



（出所）sigma explorer - catastrophe and insurance market data | Swiss Re Institute（sigma-explorer.com）

生命保険市場成長率

全世界
2010～19年：＋1.7%
2020年：△4.4%

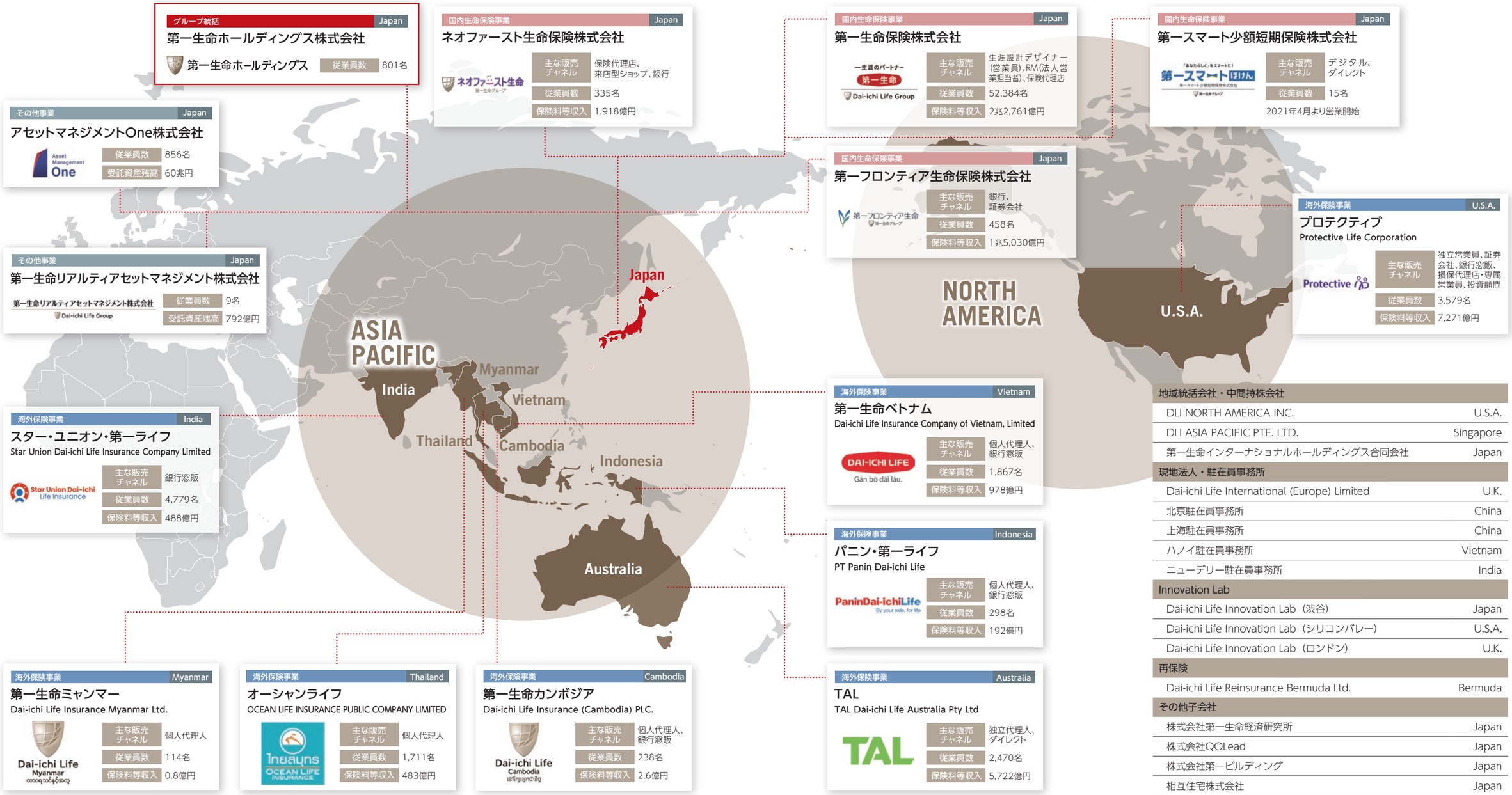
先進国
2010～19年：＋0.8%
2020年：△5.7%

新興国
2010～19年：＋6.4%
2020年：＋0.3%

グローバルネットワーク

グローバルに事業分散の効いた確固たる事業基盤を構築

国内生命保険事業
海外保険事業
その他事業



地域統括会社・中間持株会社	
DLI NORTH AMERICA INC.	U.S.A.
DLI ASIA PACIFIC PTE. LTD.	Singapore
第一生命インターナショナルホールディングス合同会社	Japan
現地法人・駐在員事務所	
Dai-ichi Life International (Europe) Limited	U.K.
北京駐在員事務所	China
上海駐在員事務所	China
ハノイ駐在員事務所	Vietnam
ニューデリー駐在員事務所	India
Innovation Lab	
Dai-ichi Life Innovation Lab（渋谷）	Japan
Dai-ichi Life Innovation Lab（シリコンバレー）	U.S.A.
Dai-ichi Life Innovation Lab（ロンドン）	U.K.
再保険	
Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.	Bermuda
その他子会社	
株式会社第一生命経済研究所	Japan
株式会社QOLead	Japan
株式会社第一ビルディング	Japan
相互住宅株式会社	Japan

国内生命保険事業

2021年度における各社の取組み

国内生命保険事業では、中期経営計画「Re-connect 2023」のもと、顕在化する社会課題に対して、従来の事業領域から拡大した4つの体験価値（保障、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆）と、お客さまの期待を超える体験（CX）をお届けするCXデザイン戦略に取り組んできました。また、非接触を前提としたデジタル化の推進や、多様な価値観・お客さまニーズにお応えする取組みを国内グループ各社で進めてきました。

第一生命では、持病がある方や健康に不安のある方にもご加入いただきやすい「入院一時金保険（限定告知型）」を発売、ネオファースト生命では、歯の健康度と認知症の関係性に着目した「認知症保険toスマイル」を発売するなど、お客さまの健康や安心につながる商品の拡充に取り組みました。

第一フロンティア生命では、人生100年時代における幅広い世代の資産形成・承継ニーズにお応えできるよう、商品ラインアップや付帯サービスの拡充に取り組みました。

第一スマート少額短期保険では、新たな商品ブランド「デジホ」の立上げと合わせて、保険のご加入からお支払いまで、すべての手続きがスマホ等で完結するデジタル完結型保険をお届けしてきました。

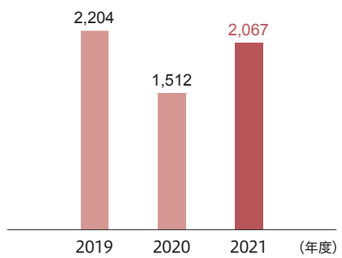
また、第一生命ではデジタル上でお客さまとの日常的なコミュニケーションを生み出す情報サイト「ミラシル」を開設しました。「ミラシル」ではお客さまの興味・関心に合わせた情報配信やオンラインでの保険相談などを可能にしており、今後も順次サービスを拡充していきます。

2021年度の業績

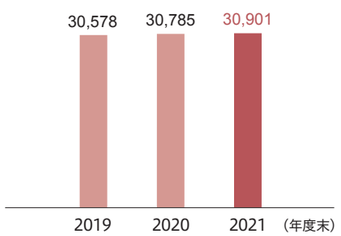
第一生命では営業環境の改善に加えて、「入院一時金保険（限定告知型）」の販売が若年層を含む幅広い世代のお客さまにご支持をいただきました。第一フロンティア生命では海外の金利上昇による影響もあり、下期の販売増加につながりました。ネオファースト生命では主力商品である医療保険の商品改定によって販売件数は堅調に推移しました。

その結果、国内の新契約年換算保険料は前年度比36.7%の増収、保有契約年換算保険料は前年度末比0.4%の増収となりました。修正利益は、第一生命で順ざやの増加やキャピタル損益が改善したものの、第一フロンティア生命で一時費用の発生が影響したことなどにより、前年度比3.0%の減益となりました。

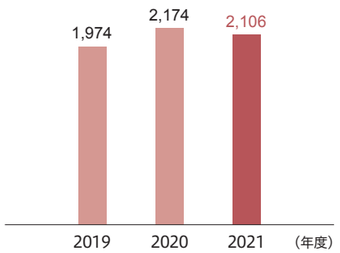
新契約年換算保険料
（億円）



保有契約年換算保険料
（億円）



修正利益
（億円）



第一生命

お客さまに選ばれ続ける生涯設計デザイナー育成に向けた改革

全国約3.7万名の生涯設計デザイナーにおいて、お客さま一人ひとりに寄り添いながら、これまで以上に高いリテラシーを持ってCXを体現できるリアルチャネルへの進化を目指しています。採用方法や給与・評価体系の見直し、教育・フォロープログラムの充実といった体制面の抜本改革に加えて、社会保障制度と連動したライフプランコンサルティングと商品体系の一体改革も進めています。引き続き、お客さまに選ばれ続けるリアルチャネルとなることを目指していきます。

第一フロンティア生命

人生100年時代を見据えたご家族の絆に寄り添うサービスを開始

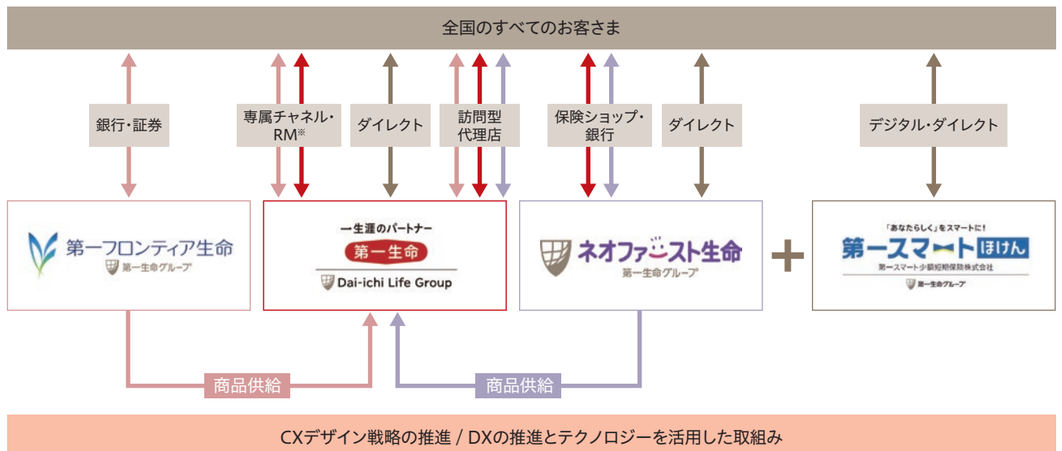
2021年度は、「フロンティアのご家族安心サポート」の取扱いを開始しました。当サービスは、ご契約者が自ら手続きを行うことができない場合に、予め指定されたご家族の方（保険契約者代理人）が、ご契約者に代わってご契約の諸手続きや契約内容の確認などを行うことができる無料のサービスです。2022年3月末時点で約23万件のご契約にご利用いただいています。これからもお客さまと大切なご家族の、安心で豊かな生活を支えています。

ネオファースト生命

業界初！歯の健康度に着目した新たな認知症保険を発売

2021年度は、業界初となる「歯の健康度」による保険料割引の仕組みを導入した「認知症保険toスマイル」の発売と合わせて、歯の健康の維持・改善をサポートするオーラルケアサポートサービスを開始しました。万一の時に備えるだけではなく、健康増進のお役に立てるような商品・サービスをお届けし、保有契約件数は2022年3月末には累計62万件を突破しました。これからもお客さまの豊かな人生の実現に向けて、お客さまのWellnessを応援していきます。

マルチブランド・マルチチャネル体制



※ Relationship Manager（法人営業担当者）

海外保険事業

2021年度における各社の取組み

海外グループ会社では事業ステージに応じた成長戦略を着実に遂行し、第一生命グループへの利益貢献を拡大させています。また、DXを通じたCXを追求すべく、各社がデジタル戦略に取り組んでいることに加え、シンガポール地域統括会社と第一生命ベトナムが共同でヘルスケアプラットフォームアプリ開発を検討するなどグループシナジー創出を図っています。

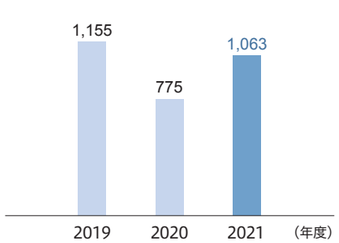
既存事業に加え、さらなる成長に向けた高い資本効率を実現する機会を追求するなか、TALによるWestpac Life社の買収、プロテクティブによるAUL社の買収を決定しました。

2021年度の業績

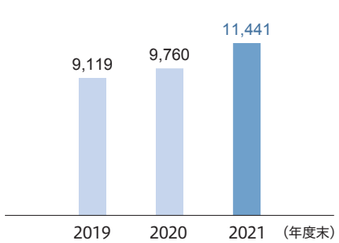
プロテクティブの法人向け保険商品や変額年金の販売が好調であったほか、第一生命ベトナムにおける銀行との提携を通じた販売チャネルの強化などにより、2021年度の海外子会社の新契約年換算保険料は、前年度比37%増収の1,063億円、保有契約年換算保険料は前年度末比17.2%増収の11,441億円となりました。

新型コロナウイルスの感染拡大により一部の地域で保険金支払いは増加しましたが、世界的に運用環境などが回復基調にあったなか、海外保険事業の修正利益は、プロテクティブの資産運用収益が改善したことなどにより、前年度比38%増益の830億円となりました。

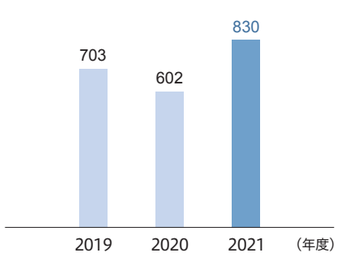
新契約年換算保険料
(億円)



保有契約年換算保険料
(億円)



修正利益
(億円)



プロテクティブ
米国

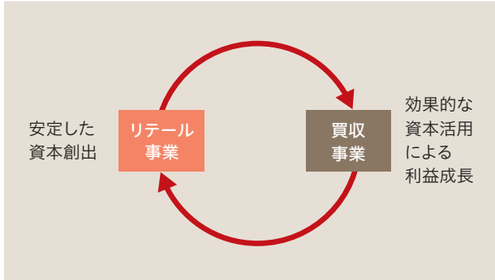
リテール事業と買収事業の両輪により、着実に利益貢献を実現

リテール事業は、新型コロナウイルス関連の保険金支払増加等が影響し2021年度赤字となりましたが、チャネルの拡充や金利感応度の低い商品の販売拡大の推進に引き続き取り組み、グループ利益への貢献を図っていきます。

買収機能の強化に取り組み、事業規模と収益の拡大も実現しています。2022年3月には、既存事業との補完性が高いアセットプロテクション事業を展開するAUL社の買収を決定し、収益基盤の強化が一層見込まれます。

また、積極的なデジタルツールの導入によるCX向上に取り組んでいます。

独自のビジネスモデル



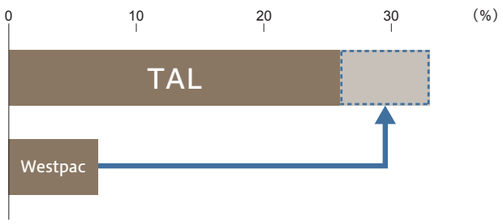
TAL
オーストラリア

保障性市場においてより一層の事業拡大を推進

オーストラリアの保障性市場における強固な基盤を軸に、リテール(独立代理人)、ダイレクト(生保以外の金融機関・他業種)、団体保険(年金基金)をバランス良く成長させ、より多くのお客さまが豊かな生活を送ることができる商品やサービスを提供しています。

2021年8月には、Westpac Banking Corporation(Westpac社)の生保子会社であるWestpac Life社の買収を決定しました。Westpac社との間で生命保険に関する20年間の独占販売提携契約を締結することで、オーストラリアにおける事業のさらなる拡大を図っていきます。

オーストラリア保障性市場シェアは3割超に



(出所) Plan For Life 2021年9月時点 保有契約年換算保険料ベース

第一生命ベトナム
ベトナム

持続的な成長により、ベトナム市場で大手生命保険会社の地位を確立

中核となる個人代理人の育成や販売ネットワークの拡大などを通じた個人代理人チャネルの強化、銀行を中心としたオルタナティブチャネルへの展開とパートナーとの提携強化、商品ラインアップの拡充などを進め、2021年度には修正利益が100億円を超過しました。

今後も各種デジタル化の推進を通じた各ステークホルダーの体験価値向上に取り組み、着実な成長と業務品質の向上による持続的な成長を目指します。

第一生命カンボジア
カンボジア

個人代理人チャネルを中心とした営業体制の強化により、着実な成長を実現

2018年3月に日本の生命保険会社として初めてカンボジアに子会社を設立し、2019年4月から首都プノンペンを中心に営業活動を開始しました。個人代理人チャネルにおける営業体制の整備や銀行との新規提携販売契約の締結などを通じ、開業後継続的に市場平均を上回る成長を実現しています。

今後も、個人代理人チャネルにおける中核都市への営業拠点の展開やリーダー層の増強、銀行窓販チャネルにおける既存提携先への販売支援の強化や新たなパートナーとの提携、デジタルセールスへの取組みや競争力確保に向けた商品の多様化を推進し、さらなる成長と市場シェア拡大を目指します。

第一生命ミャンマー
ミャンマー

事業基盤の構築に向けた取組みを継続

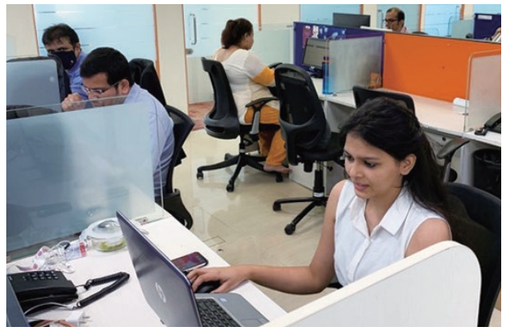
2019年11月に、日本の生命保険会社としてミャンマーで唯一の100%子会社形態での生命保険事業認可を取得し、2020年9月より営業を開始しました。

2021年度は、昨年度から継続して個人代理人チャネルにおける営業体制や事務体制、内部統制の整備など、将来の成長に向けた事業基盤の構築を着実に進めました。

引き続き、現地の社会情勢などに留意しつつ、ミャンマーの持続可能な社会づくりに貢献すべく、生命保険を通じた安心の提供により、人々のwell-beingと地域社会の発展に貢献していきます。

スター・ユニオン・第一ライフ
インド

販売チャネルの支援強化により業界トップの高い成長を実現



主要パートナー銀行への販売支援強化などにより、個人・団体向け商品の販売が好調に推移し、換算初年度保険料において対前年比で業界トップの高い成長（84%増）を実現しました。

今後も、主要パートナー銀行とのさらなる関係強化に加え、新たな販売提携先の確保や個人代理人やデジタルを活用したお客さまとの新たな接点の拡大を通じて新規市場の開拓を目指します。

パニン・第一ライフ
インドネシア

販売チャネル・体制の強化で持続的な成長を目指す

個人代理人チャネルでは、営業職員の採用による陣容拡大、教育強化による個人能率の向上、若手リーダー層の登用拡充に取り組み、同チャネルにおける業界シェア上昇を目指します。

銀行窓販チャネルでは、銀行と連携を図りながら販売推進体制を強化しています。また、デジタル化の推進により、営業活動の効率化、保全手続きの迅速化などの業務改善にも取り組んでおり、トップラインと収益性の向上につなげることで、持続的な成長を目指します。

オーシャンライフ
タイ

個人代理人チャネルを中心とした医療特約の販売で市場シェア拡大を目指す

個人代理人チャネルにおけるウェブセミナーや初期教育のさらなる強化を通じた新人採用・育成の継続、その担い手となるリーダー層の拡充などに取り組んでいます。新型コロナウイルスを背景に高まる医療保障の需要に応える特約の販売に力を入れるとともに、お客さまニーズを喚起し商品を提案・販売できる個人代理人を育てることで、市場シェア拡大を目指します。

ファイナンシャル・インクルージョン

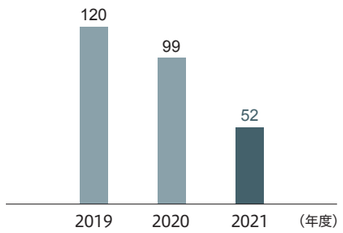
ベトナム、インド、インドネシアなど海外グループ各社では、ファイナンシャル・インクルージョン（低所得者層を含む幅広い層への保険普及）を目指して、少額で加入しやすいマイクロインシュアランスの提供など、各地域における課題解決に取り組んでいます。

その他事業（アセットマネジメント事業）

2021年度における各社の取組み

アセットマネジメント事業は、預かり運用資産の増加などからアセットマネジメントOneが過去最高益を更新したものの、ジャナス・ヘンダーソンの非連結化により修正利益は前年度比48%の減益となりました。また、第一生命リアルティアセットマネジメントは、国内私募リート市場における高い投資家需要を背景に、前年度を上回る当期純利益を達成しました。

修正利益（アセットマネジメント事業）
（億円）



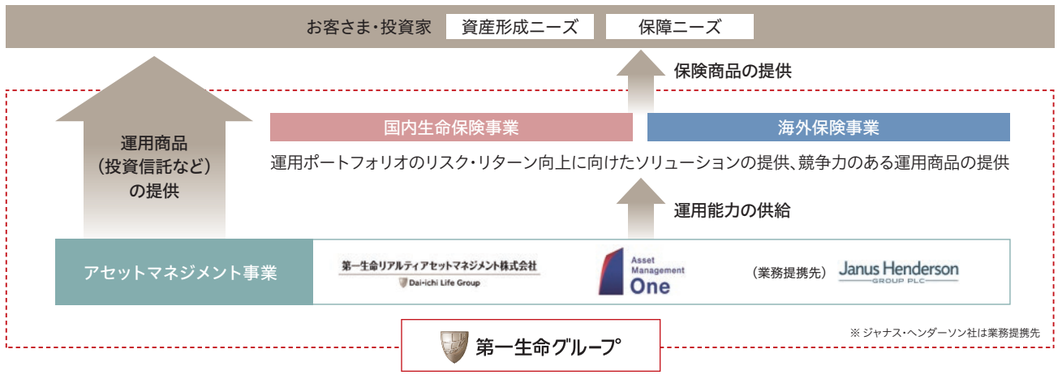
アセットマネジメントOne ｜ 多様な投資家ニーズに対応した商品提供と責任投資の推進

公募投信ではバランス型ファンドや海外株式ファンドなどの個人の中長期の資産形成に資する商品の拡販、機関投資家向けには高付加価値商品の拡充やコンサルティング強化による受託拡大を推進しています。また、温室効果ガス排出量のネットゼロを目指す国際的な取組み「Net Zero Asset Managers initiatives」に発足メンバーとして参画するなど、責任投資体制の高度化へ向けた取組みも推進しています。

第一生命リアルティアセットマネジメント ｜ 良質な不動産投資の機会を提供し、QOL向上と持続可能な社会の実現に貢献

運用する適格機関投資家向け私募リート「第一生命ライフパートナー投資法人」は第3回私募増資と借入を通じた不動産取得により、運用資産規模を約790億円まで拡大しました。今後もグループ内外からの物件ソーシングにより、2023年をめどに運用資産規模を1,000億円程度まで拡大させ持続的な成長を目指します。また、リート業界初となる「再エネ100宣言 RE Action」への参画や投資物件における環境認証取得など、ESG取組みにおいて幅広い施策を推進し持続可能な社会の実現に貢献しています。

アセットマネジメント事業の役割



グループ連結業績概況

営業活動の成果である新契約年換算保険料は、国内では新型コロナウイルス発生前の水準に向けて回復途上にありますが、前年度の感染拡大に伴う営業制約などからの反動もあり、大幅な増収となりました。海外は、前年度に引き続き順調に推移しました。その結果、2021年度末におけるグループの保有契約年換算保険料は、前年度末比で増加しました。

当社グループの実質的な利益指標であるグループ修正利益※1は、年度前半を中心に金融環境が概ね安定的に推移したことが寄与し、増益となりました。国内生命保険事業では、第一生命において順ざやの増加や金融派生商品損益が大幅に回復しましたが、一時的な費用の計上などによりわずかに減益となりました。海外保険事業では、米プロテクティブにおいて新型コロナウイルスに伴う保険金支払いの増加などの影響がありましたが、前年度に繰り入れた貸倒引当金が経済環境などの改善を受けて戻入れに転じたことなどにより増益となりました。その他では、主にグループ会社の非連結化により減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、グループ修正利益の増益に加え、主に一時的な要因により大幅な増益となりました。具体的には、海外金利の上昇に伴い第一フロンティア生命における市場価格調整（MVA）※2にかかる責任準備金の戻入れが発生したことや、グループ通算制度の導入に伴う一時益が発生したことなどの要因がありました。

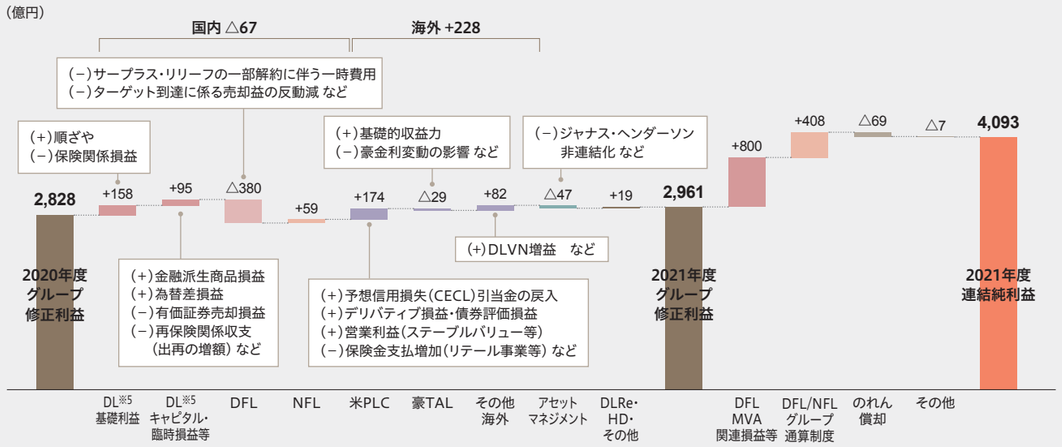
経済価値の企業価値を示すグループEEVは、主に海外保険事業における増加により前年度末比で増加しました。グループ新契約価値は、第一生命における販売商品ミックスの悪化などの影響がありましたが、前年度比ほぼ横ばいとなりました。

項目	2020年度	2021年度	前年度比
グループ新契約年換算保険料	2,288億円	3,131億円	136.8%
グループ保有契約年換算保険料※3	4兆546億円	4兆2,343億円	104.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,637億円	4,093億円	112.5%
グループ修正利益	2,828億円	2,961億円	104.7%
うち国内生命保険事業	2,174億円	2,106億円	96.9%
うち海外保険事業	602億円	830億円	137.9%
うちその他事業※4	51億円	23億円	46.3%
グループEEV※3	6兆9,711億円	7兆1,509億円	102.6%
グループ新契約価値	1,271億円	1,266億円	99.6%

※1 グループ修正利益とは、株主還元の原資となる当社独自の指標であり、グループ各社の修正利益を合計したものです。各社の修正利益は、キャッシュベースの実質的な利益を示します。持株会社である当社は、各社から受け取る配当金などに基づき株主還元を行います
※2 市場価格調整（MVA：Market Value Adjustment）とは、解約返戻金などの受取りの際に、市場金利に応じた運用資産の価格変動が解約返戻金額に反映される仕組みのことです
※3 年度末の数値を記載しています
※4 アセットマネジメント事業のほか、国内生命保険事業・海外保険事業 のいずれにも該当しない当社（持株会社）や子会社および関連会社が含まれています

グループ修正利益・前年度比変動要因

グループ修正利益・連結純利益の差異



※5 基礎利益は税前を記載しており、第一生命における法人税等の変動はキャピタル・臨時損益等に含めております
[会社名略称] HD：第一生命ホールディングス、DL：第一生命、DFL：第一フロンティア生命、NFL：ネオファースト生命、PLC：米国プロテクティブ、TAL：豪州TAL、DL Re：Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.

ヒストリカルデータ

（百万円）

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経営成績										
経常収益	5,283,989	6,044,955	7,252,242	7,333,947	6,456,796	7,037,827	7,184,093	7,114,099	7,827,806	**8,209,708**
うち保険料等収入	3,646,831	4,353,229	5,432,717	5,586,000	4,468,736	4,884,579	5,344,016	4,885,407	4,730,301	**5,291,973**
うち資産運用収益	1,335,120	1,320,066	1,444,012	1,344,852	1,626,177	1,802,626	1,583,228	1,876,634	2,719,584	**2,551,112**
経常費用	5,126,695	5,740,205	6,845,400	6,915,780	6,031,476	6,565,833	6,751,148	6,895,718	7,274,945	**7,618,811**
うち保険金等支払金	2,795,355	2,903,587	3,380,827	3,830,941	3,618,385	3,789,907	3,839,105	4,870,794	5,001,109	**5,855,703**
うち責任準備金等繰入額	1,191,953	1,634,864	2,271,268	1,496,360	1,016,744	1,223,870	1,309,287	164,491	971,280	**316,837**
うち資産運用費用	221,738	234,950	168,935	524,041	342,102	548,957	541,541	821,971	326,626	**381,136**
うち事業費	486,419	517,566	559,344	661,384	650,985	661,110	703,573	680,154	689,057	**752,160**
経常利益	157,294	304,750	406,842	418,166	425,320	471,994	432,945	218,380	552,861	**590,897**
契約者配当準備金繰入額	86,000	94,000	112,200	97,500	85,000	95,000	87,500	82,500	77,500	**87,500**
親会社株主に帰属する当期純利益	32,427	77,931	142,476	178,515	231,286	363,928	225,035	32,433	363,777	**409,353**
財政状態										
資産の部合計	35,694,411	37,705,176	49,837,202	49,924,922	51,985,850	53,603,028	55,941,261	60,011,999	63,593,705	**65,881,161**
負債の部合計	34,045,391	35,757,563	46,247,274	46,991,963	48,848,583	49,853,756	52,227,668	56,235,081	58,786,576	**61,472,654**
うち責任準備金	31,012,539	32,574,923	41,634,712	42,922,534	43,740,238	44,597,717	47,325,761	49,520,817	49,897,294	**51,407,655**
純資産の部合計	1,649,020	1,947,613	3,589,927	2,932,959	3,137,266	3,749,271	3,713,592	3,776,918	4,807,129	**4,408,507**
うち株主資本合計	563,340	628,538	1,029,622	1,129,262	1,300,756	1,589,623	1,708,808	1,641,506	1,893,643	**1,996,301**
うちその他有価証券評価差額金	1,099,351	1,322,731	2,528,262	1,840,084	1,906,091	2,238,159	2,101,587	2,283,198	3,056,350	**2,397,969**
契約の状況※1										
新契約年換算保険料（億円）※2	2,443	3,034	3,391	3,872	4,407	4,064	5,087	3,360	2,288	**3,131**
うち国内グループ会社計（億円）	2,104	2,305	3,096	2,948	3,719	3,194	4,189	2,204	1,512	**2,067**
うち海外グループ会社計（億円）※2	338	728	295	924	688	870	898	1,155	775	**1,063**
保有契約年換算保険料（億円）	24,257	25,603	32,170	33,962	36,334	36,711	39,558	39,697	40,546	**42,343**
うち国内グループ会社計（億円）	22,635	23,446	24,932	26,348	28,653	28,955	30,924	30,578	30,785	**30,901**
うち海外グループ会社計（億円）	1,622	2,156	7,238	7,613	7,681	7,756	8,634	9,119	9,760	**11,441**
企業価値										
EEV（億円）※3	33,419	42,947	59,876	46,461	54,954	60,941	59,365	56,219	69,711	**71,509**
新契約価値（億円）※3	2,112	2,554	2,861	2,161	1,455	1,902	1,974	1,503	1,271	**1,266**
新契約マージン（%）※3	5.86	6.25	5.53	3.92	2.94	4.30	3.78	3.32	3.78	**3.00**
主要な財務指標										
ROE（%）	2.5	4.3	5.1	5.5	7.6	10.6	6.0	0.9	8.5	**8.9**
ROEV（%）	25.5	29.4	28.8	△21.9	20.3	13.1	△0.6	△2.8	32.5	**4.9**
連結ソルベンシー・マージン比率（%）	702.4	756.9	818.2	763.8	749.2	838.3	869.7	884.1	958.5	**902.6**
修正ROE（%）	–	–	–	–	8.6	8.5	7.6	9.5	8.9	**8.0**
経済価値ベースの資本充足率（%）※4	–	–	147	98	151	170	169	195	203	**227**
グループ修正利益（億円）	1,000	1,160	2,147	2,046	2,101	2,432	2,363	2,745	2,828	**2,961**
1株当たり指標※5										
1株当たり当期純利益額（EPS）（円）	32.75	78.58	124.94	150.53	196.62	310.69	194.43	28.53	325.61	**383.15**
1株当たり純資産額（BPS）（円）	1,657.14	1,962.05	3,012.46	2,472.86	2,668.61	3,217.68	3,240.72	3,344.23	4,329.08	**4,302.56**
1株当たり配当額（DPS）（円）	16	20	28	35	43	50	58	62	62	**83**
主要な非財務指標										
連結従業員数（名）	60,771	59,512	60,647	61,446	62,606	62,943	62,938	63,719	64,823	**62,260**
うち国内グループ会社計（名）	58,875	57,462	55,982	56,503	57,262	57,339	56,565	56,691	57,228	**53,992**
うち海外グループ会社計（名）	1,896	2,050	4,665	4,943	5,344	5,604	6,373	7,028	7,595	**8,268**
女性管理職比率（%）※6	–	21.9	22.5	23.3	24.2	25.2	25.6	26.5	27.5	**28.5**
障がい者雇用数（名）※7	865	891	913	926	953	966	955	976	1,046	**1,011**
CO_2排出量（t-CO_2）※8	153,500	175,000	168,000	178,100	171,900	166,000	155,300	138,900	125,600	**98,900**
紙使用量（t）※9	9,849	8,116	6,509	6,559	6,967	6,475	6,474	6,092	4,794	**5,425**

※1 2012年度および2013年度については、第一生命、第一フロンティア生命、豪TAL、第一生命ベトナムの合算。2014年度は第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、豪TAL、第一生命ベトナムの合算。2015年度以降は、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、米プロテクティブ、豪TAL、第一生命ベトナムの合算。2019年度以降は第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命、米プロテクティブ、豪TAL、第一生命ベトナム、第一生命カンボジアの合算。2020年度以降は第一生命ミャンマーも加算
※2 2019年度の数値より、豪TALは既契約増減を除いた基準で集計
※3 2014年度の数値より、日本円金利の超長期ゾーンの補外手法について、従来の日本円スワップ・レートのイールド・カーブを勘案した方法から終局金利（ultimate forward rate）を用いた方法に変更。2020年度の数値より、終局金利等の変更および第一フロンティア生命の負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映を実施
※4 2016年度数値より、保険負債評価に際して期待資産運用収益率を反映。2019年度数値より、国際資本基準（ICS）や国内での経済価値規制の検討などを踏まえ、計測基準を高度化。2020年度の数値より、終局金利等の変更および第一フロンティア生命の負債評価に用いる割引率への社債スプレッドの反映を実施
※5 当社は、2013年10月1日付で普通株式1株を100株に分割する株式分割を行っているため、当該株式分割の実施日以前の１株当たり指標については調整を実施
※6 当社、第一生命、第一フロンティア生命およびネオファースト生命の合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示
※7 当社、第一生命、第一生命チャレンジド、第一生命ビジネスサービス、第一生命情報システムの合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示
※8 スコープ1+2ベース。2012年度から2014年度は第一生命の数値。2015年度以降は日本国内外における子会社・関連会社（2021年度は計33社）について合算。2019年度以降は、マーケット基準で算出
※9 2012年度から2014年度は第一生命の数値。2015年度以降は日本国内外における子会社・関連会社（2021年度は計33社）について合算

イニシアティブへの参画

当社グループは、国内外のサステナビリティ関連イニシアティブへの参画を通じ、持続可能な社会を実現するための取組みを推進しています。

サステナビリティ会計基準審議会(SASB)	国連グローバル・コンパクト(UNGC)	30% Club Japan	ジャパン・スチュワードシップ・イニシアティブ	Access to Medicine Foundation
国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(ICGN)	女性のエンパワーメント原則(WEPs)	国連責任投資原則(PRI)	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)	一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム
インパクト志向金融宣言				

気候変動関連イニシアティブ

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)	RE100	Climate Action 100+	THE NET-ZERO ASSET OWNER ALLIANCE	Glasgow Financial Alliance for Net Zero

社外からの評価

当社グループは、事業活動や社会貢献活動を通じて、お客さま・地域社会に寄り添った取組みやESG情報の開示を進め、国内外でさまざまな評価や表彰を受賞しています。

当社が組み入れられているESGインデックス

FTSE4Good Index Series	FTSE Blossom Japan Index	S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数	MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数	MSCI 日本株 女性活躍指数	MSCI ESG Leaders Indexes

※ 2022年7月時点

当社グループの取組みに対する主な表彰

Sustainable Japan Award 2021 Sustainable Japan ESG部門　優秀賞	プラチナくるみん	なでしこ銘柄・準なでしこ	work with Pride「PRIDE指標」Gold受賞（2021）

優良賞　「サステナビリティ部門」優秀賞

2021年インターネットIR表彰

2021年ESGサイトランキング優秀企業	Employer of Choice for Gender Equality（オーストラリア）

受賞会社	主催団体	表彰の名前	表彰の概要
第一フロンティア生命	文部科学省	令和3年度「青少年の体験活動推進企業表彰」審査委員会優秀賞	同社の「ライフシミュレーションゲーム Frontier World」(ライフサイクルに応じた資産形成方法や必要性を遊びながら楽しく学ぶことができるゲーム)を活用した「金融リテラシー教育の推進」取組みが、青少年の体験活動に関する優れた、企業の実践に値するとして、同賞を受賞しました。
第一生命ベトナム	Enterprise Asia	Asia Pacific Enterprise Awards 2021（APEA 2021）	同社が展開する「Connect to Love」キャンペーンを通じて、地域社会の生活向上に向けた同社の社会的責任の強化と、持続的成長に向けたたゆまぬ努力が認められ、ベトナムの保険会社で唯一、「企業優秀賞」と「インスピレーションブランド賞」のダブル受賞を果たしました。
スター・ユニオン・第一ライフ	Institute of Directors	Golden Peacock Award for excellence in Corporate Governance	同社では、CEOを除く全取締役が社外(株主3社から7名、独立取締役3名)より任命されています。コーポレートガバナンスに関する高い透明性の確保、業務執行へのコントロールおよびモニタリング体制の構築が同社の企業価値向上に寄与している点が評価され、同賞を受賞しました。
オーシャンライフ	Department of Empowerment of Persons with Disabilities, Ministry of Social Development and Human Security	Outstanding Award for Empowering People with Disabilities and Equality	障がい者への平等な雇用機会の創出を通じて、安定した収入・自立の機会の確保、また、ご家族や居住地域へのサポートを行うなど、障がい者コミュニティへの貢献が認められ、同賞を受賞しました。

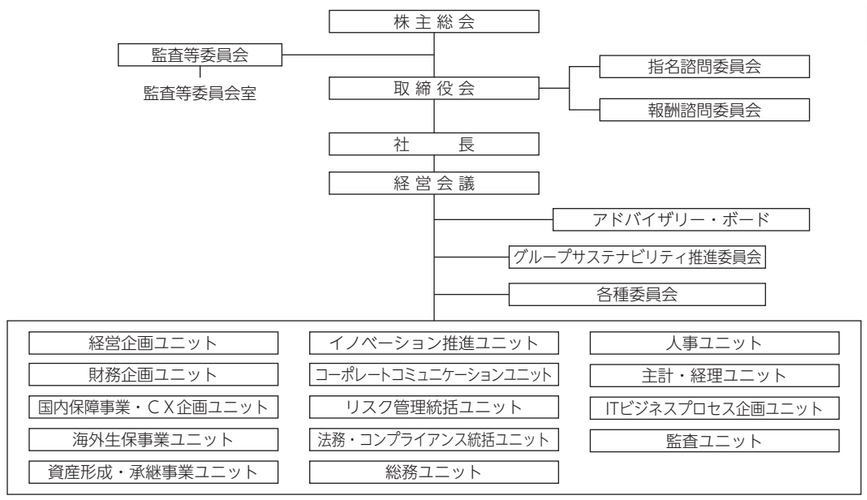
保険持株会社の概況及び組織

会社概要

名称（商号）	第一生命ホールディングス株式会社
設立年月日	1902年９月15日
所在地	〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1
電話	03（3216）1222(代)
ホームページアドレス	https://www.dai-ichi-life-hd.com/
事業内容	当会社は、次に掲げる業務を行うことを目的とする。 （1）生命保険会社、損害保険会社その他の保険業法の規定により子会社とした会社の経営管理 （2）その他前号の業務に付帯する業務
資本金	3,439億円
従業員数	801名

経営の組織

会社組織図
（2022年４月１日付）



資本金及び株式の状況

1.資本金の推移

年 月 日	増(減)資額	増(減)資後資本金	摘　　要
2010年４月１日	210,200百万円	210,200百万円	相互会社から株式会社への組織変更に伴う純資産の部の組替えによるもの
2012年４月２日	7百万円	210,207百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2013年４月１日	8百万円	210,215百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2013年６月21日	9百万円	210,224百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2014年６月25日	37百万円	210,262百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2014年７月23日	124,178百万円	334,440百万円	公募による新株式発行によるもの
2014年８月19日	8,663百万円	343,104百万円	オーバーアロットメントによる売出しに関連した第三者割当によるもの
2015年４月１日	42百万円	343,146百万円	新株予約権(ストックオプション)の行使によるもの
2018年７月24日	180百万円	343,326百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2019年７月19日	190百万円	343,517百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2020年７月21日	214百万円	343,732百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの
2021年７月20日	194百万円	343,926百万円	譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるもの

2.株式の総数等

（2022年３月31日現在）

発行可能株式総数	4,000,000千株
発行済株式の総数	1,031,348千株
株主数	727,690名

（注）発行可能株式総数・発行済株式の総数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。

3.発行済株式の種類等

（2022年３月31日現在）

	種　　類	発 行 数	内　　容
発行済株式	普通株式	1,031,348千株	―

（注）発行数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。

4.大株主(上位10位)

（2022年３月31日現在）

氏名又は名称	住所	当社への出資状況	
		持株数	持株比率
		千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町二丁目11番３号	171,041	16.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目８番12号	65,940	6.41
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町一丁目５番５号	28,000	2.72
SMP PARTNERS (CAYMAN) LIMITED	3RD. FLOOR, ROYAL BANK HOUSE P. O. BOX 1586, 24 SH EDDEN ROAD GEORGE TOWN GRAND CAYMAN CAYMAN ISLANDS	24,500	2.38
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299002	東京都中央区日本橋室町二丁目４番３号	17,450	1.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A.	17,223	1.67
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	P.O.BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A.	14,623	1.42
SMBC日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内三丁目３番１号	13,821	1.34
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111	13,302	1.29
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目７番３号	13,060	1.27

（注）１ 株数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。
２ 持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除外して算出しており、小数点第３位を切り捨てて小数点第２位まで表示しています。

5.会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

保険持株会社及びその子会社等の概況

主要な事業の内容及び組織の構成

当社グループは2022年３月31日現在、当社(保険持株会社）及び当社の関係会社（子会社110社及び関連会社29社）によって構成されており、国内生命保険事業、海外保険事業、その他事業を営んでいます。

〈当社及び当社の子会社等の概要図〉

（注）１ 会社名は主要な連結子会社・持分法適用関連会社を記載しております。
２ 「※」を表示した会社は2022年３月期末時点での連結子会社、「○」を表示した会社は同持分法適用関連会社であります。

主要な子会社等に関する事項

会社名	設立年月日	所在地	資本金	主たる事業の内容(注)1	総株主の議決権に占める当社の保有議決権の割合	総株主の議決権に占める当社子会社等の保有議決権の割合(注)2
(連結子会社) 第一生命保険株式会社	2016年4月1日	東京都千代田区	600億円	国内生命保険事業	100.0%	0.0%
第一フロンティア生命保険株式会社	2006年12月1日	東京都品川区	1,175億円	国内生命保険事業	100.0%	0.0%
ネオファースト生命保険株式会社	1999年4月23日	東京都品川区	475億円	国内生命保険事業	100.0%	0.0%
Protective Life Corporation	1907年7月24日	米国バーミングハム	10米ドル	海外保険事業	100.0%	0.0%
TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd	2011年3月25日	オーストラリアシドニー	2,130百万豪ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
TAL Dai-ichi Life Group Pty Ltd	2011年3月25日	オーストラリアシドニー	2,270百万豪ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
TAL Life Limited	1990年10月11日	オーストラリアシドニー	654百万豪ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Asteron Life & Superannuation Limited	1996年6月14日	オーストラリアシドニー	804百万豪ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited	2007年1月18日	ベトナムホーチミン	76,975億ベトナムドン	海外保険事業	100.0%	0.0%
Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) PLC.	2018年3月14日	カンボジアプノンペン	33百万米ドル	海外保険事業	100.0%	0.0%
Dai-ichi Life Insurance Myanmar Ltd.	2019年5月17日	ミャンマーヤンゴン	49百万米ドル	海外保険事業	0.0%	100.0%
Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.	2020年9月25日	英領バミューダ	65百万米ドル	海外保険事業	100.0%	0.0%
第一生命インターナショナルホールディングス合同会社	2020年6月22日	東京都千代田区	5百万円	その他事業	100.0%	0.0%
(持分法適用関連会社) Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited	2007年9月25日	インドナビムンバイ	2,589百万インドルピー	海外保険事業	0.0%	45.9%
PT Panin Internasional	1998年7月24日	インドネシアジャカルタ	10,225億インドネシアルピア	海外保険事業	0.0%	36.8%
PT Panin Dai-ichi Life	1974年7月19日	インドネシアジャカルタ	10,673億インドネシアルピア	海外保険事業	5.0%	95.0%
OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED	1949年1月11日	タイバンコク	2,360百万タイバーツ	海外保険事業	0.0%	24.0%
企業年金ビジネスサービス株式会社	2001年10月1日	大阪府大阪市	60億円	その他事業	0.0%	50.0%
アセットマネジメントOne株式会社	1985年7月1日	東京都千代田区	20億円	その他事業	49.0%	0.0%
ジャパンエクセレントアセットマネジメント株式会社	2005年4月14日	東京都港区	4億円	その他事業	0.0%	36.0%

(注) 1 「主たる事業の内容」欄には、セグメント情報に記載された名称を記載しています。
2 当社子会社等の保有議決権の割合は間接議決権を含めた場合の割合です。なお、「自己と出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係にあることにより自己の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者及び自己の意思と同一の内容の議決権を行使することに同意している者」による所有割合を含んでいます。

保険持株会社及びその子会社等の主要な業務

主要な経営指標等の推移

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
経常収益(百万円)	7,037,827	7,184,093	7,114,099	7,827,806	8,209,708
経常利益(百万円)	471,994	432,945	218,380	552,861	590,897
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	363,928	225,035	32,433	363,777	409,353
包括利益(百万円)	684,757	72,613	167,564	1,143,981	△130,395

	2017年度末	2018年度末	2019年度末	2020年度末	2021年度末
純資産額(百万円)	3,749,271	3,713,592	3,776,918	4,807,129	4,408,507
総資産額(百万円)	53,603,028	55,941,261	60,011,999	63,593,705	65,881,161
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	838.3	869.7	884.1	958.5	902.6

業績等の概要

当連結会計年度の業績は、経常収益については保険料等収入５兆2,919億円（前期比11.9％増）、資産運用収益２兆5,511億円（同6.2％減）、その他経常収益3,666億円（同3.0％減）を合計した結果、８兆2,097億円（同4.9％増）となりました。一方、経常費用については保険金等支払金５兆8,557億円（同17.1％増）、責任準備金等繰入額3,168億円（同67.4％減）、資産運用費用3,811億円（同16.7％増）、事業費7,521億円（同9.2％増）、その他経常費用3,129億円（同9.1％増）を合計した結果、７兆6,188億円（同4.7％増）となりました。

この結果、経常利益は5,908億円（同6.9％増）となりました。また、経常利益に特別利益、特別損失、契約者配当準備金繰入額、法人税等合計を加減した親会社株主に帰属する当期純利益は、第一フロンティア生命における市場価格調整（ＭＶＡ）に係る損益の改善やグループ通算制度導入に伴う一時益の発生、プロテクティブにおける貸倒引当金の戻入等により、4,093億円（同12.5％増）となりました。

セグメントの業績は、以下のとおりであります。

① 国内生命保険事業

国内生命保険事業における経常収益は、第一生命において、市場リスク削減取組みの一環として行った再保険取引により責任準備金戻入れが大きく増加したこと等を主な要因として前連結会計年度に比べて6,639億円増加し、６兆8,451億円（前期比10.7％増）となりました。セグメント利益は、第一フロンティア生命における市場価格調整（MVA）に係る損益の改善等により、前連結会計年度に比べて196億円増加し、4,939億円（同4.1％増）となりました。

② 海外保険事業

海外保険事業における経常収益は、プロテクティブにおける保険料等収入や資産運用収益の増加を主な要因として、前連結会計年度に比べて3,747億円増加し、２兆2,429億円（前期比20.1％増）となりました。セグメント利益は、プロテクティブにおいて商業モーゲージローンに対する貸倒引当金等の戻入れが発生したこと等により、前連結会計年度に比べて213億円増加し、943億円（同29.2％増）となりました。

③ その他事業

その他事業においては、当社グループ会社からの配当収入が増加したこと等により、経常収益は前連結会計年度に比べて228億円増加し、2,163億円（前期比11.8％増）となりました。セグメント利益は前連結会計年度に比べて197億円増加し、1,975億円（同11.1％増）となりました。

保険持株会社及びその子会社等の財産の状況

連結財務諸表等

（1）連結貸借対照表

（単位：百万円）

科目	2020年度末（2021年３月31日）	2021年度末（2022年３月31日）
（資産の部）		
現金及び預貯金	1,884,141	2,183,874
コールローン	403,700	479,900
買入金銭債権	252,140	255,902
金銭の信託	1,130,920	1,106,918
有価証券	50,879,947	51,504,749
貸付金	3,762,666	3,978,577
有形固定資産	1,113,299	1,159,741
土地	761,546	808,368
建物	331,138	332,376
リース資産	5,186	4,499
建設仮勘定	2,168	551
その他の有形固定資産	13,258	13,944
無形固定資産	445,163	502,795
ソフトウェア	117,231	124,331
のれん	42,696	56,245
その他の無形固定資産	285,235	322,218
再保険貸	1,668,969	1,924,898
その他資産	2,016,733	2,748,965
繰延税金資産	12,014	9,378
支払承諾見返	52,861	45,745
貸倒引当金	△28,224	△19,505
投資損失引当金	△627	△779
資産の部合計	63,593,705	65,881,161
（負債の部）		
保険契約準備金	51,051,420	52,745,988
支払備金	753,126	925,110
責任準備金	49,897,294	51,407,655
契約者配当準備金	400,999	413,222
再保険借	796,523	895,123
社債	899,770	870,383
その他負債	4,671,205	5,906,787
売現先勘定	2,346,988	3,115,017
その他の負債	2,324,216	2,791,770
退職給付に係る負債	418,546	392,522
役員退職慰労引当金	998	929
時効保険金等払戻引当金	800	800
特別法上の準備金	264,454	287,358
価格変動準備金	264,454	287,358
繰延税金負債	558,387	256,364
再評価に係る繰延税金負債	71,606	70,652
支払承諾	52,861	45,745
負債の部合計	58,786,576	61,472,654
（純資産の部）		
資本金	343,732	343,926
資本剰余金	330,065	330,259
利益剰余金	1,375,805	1,334,834
自己株式	△155,959	△12,718
株主資本合計	1,893,643	1,996,301
その他有価証券評価差額金	3,056,350	2,397,969
繰延ヘッジ損益	△2,916	△15,532
土地再評価差額金	△22,026	16,643
為替換算調整勘定	△108,830	4,232
退職給付に係る調整累計額	△10,012	8,197
その他の包括利益累計額合計	2,912,564	2,411,510
新株予約権	920	694
純資産の部合計	4,807,129	4,408,507
負債及び純資産の部合計	63,593,705	65,881,161

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(連結損益計算書)

(単位：百万円)

科目	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)
経常収益	**7,827,806**	**8,209,708**
保険料等収入	4,730,301	5,291,973
資産運用収益	2,719,584	2,551,112
利息及び配当金等収入	1,347,865	1,386,792
金銭の信託運用益	28,179	—
売買目的有価証券運用益	132,406	206,378
有価証券売却益	471,363	393,503
有価証券償還益	15,662	21,230
為替差益	444,926	453,064
貸倒引当金戻入額	—	11,340
その他運用収益	1,533	2,718
特別勘定資産運用益	277,646	76,084
その他経常収益	377,921	366,622
経常費用	**7,274,945**	**7,618,811**
保険金等支払金	5,001,109	5,855,703
保険金	1,264,692	1,397,477
年金	775,379	778,494
給付金	571,161	653,894
解約返戻金	1,084,700	1,363,354
その他返戻金等	1,305,176	1,662,483
責任準備金等繰入額	971,280	316,837
支払備金繰入額	1,253	48,203
責任準備金繰入額	961,808	260,369
契約者配当金積立利息繰入額	8,218	8,264
資産運用費用	326,626	381,136
支払利息	33,476	26,704
金銭の信託運用損	—	1,572
有価証券売却損	127,053	234,564
有価証券評価損	14,300	7,817
有価証券償還損	6,314	3,545
金融派生商品費用	68,095	40,176
貸倒引当金繰入額	17,225	—
投資損失引当金繰入額	295	247
貸付金償却	369	459
賃貸用不動産等減価償却費	13,188	13,458
その他運用費用	46,306	52,590
事業費	689,057	752,160
その他経常費用	286,870	312,973
経常利益	**552,861**	**590,897**
特別利益	**40,480**	**10,766**
固定資産等処分益	5,471	10,404
関係会社株式売却益	34,994	—
その他特別利益	14	362
特別損失	**33,301**	**39,792**
固定資産等処分損	6,899	12,966
減損損失	2,552	3,850
価格変動準備金繰入額	23,658	22,903
その他特別損失	190	72
契約者配当準備金繰入額	**77,500**	**87,500**
税金等調整前当期純利益	**482,540**	**474,371**
法人税及び住民税等	**116,138**	**136,131**
法人税等調整額	**2,624**	**△71,113**
法人税等合計	**118,763**	**65,018**
当期純利益	**363,777**	**409,353**
親会社株主に帰属する当期純利益	**363,777**	**409,353**

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

科目	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)
当期純利益	**363,777**	**409,353**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	773,016	△653,967
繰延ヘッジ損益	△24,731	△11,381
土地再評価差額金	—	△25
為替換算調整勘定	12,338	110,026
退職給付に係る調整額	17,424	18,185
持分法適用会社に対する持分相当額	2,157	△2,586
その他の包括利益合計	780,204	△539,749
包括利益	**1,143,981**	**△130,395**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,143,981	△130,395

(3) 連結株主資本等変動計算書

2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	343,517	329,860	1,094,483	△126,356	1,641,506	2,283,198	20,437
会計方針の変更による累積的影響額			△15,150		△15,150		
会計方針の変更を反映した当期首残高	343,517	329,860	1,079,333	△126,356	1,626,355	2,283,198	20,437
当期変動額							
新株の発行	214	214			429		
剰余金の配当			△70,001		△70,001		
親会社株主に帰属する当期純利益			363,777		363,777		
自己株式の取得				△29,999	△29,999		
自己株式の処分		△85		396	311		
自己株式の消却					—		
利益剰余金から資本剰余金への振替		74	△74		—		
土地再評価差額金の取崩			4,048		4,048		
その他			△1,277		△1,277		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						773,152	△23,353
当期変動額合計	214	204	296,472	△29,603	267,287	773,152	△23,353
当期末残高	343,732	330,065	1,375,805	△155,959	1,893,643	3,056,350	△2,916

（単位：百万円）

	その他の包括利益累計額				新株予約権	純資産合計
	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△17,978	△123,850	△27,458	2,134,348	1,063	3,776,918
会計方針の変更による累積的影響額						△15,150
会計方針の変更を反映した当期首残高	△17,978	△123,850	△27,458	2,134,348	1,063	3,761,768
当期変動額						
新株の発行						429
剰余金の配当						△70,001
親会社株主に帰属する当期純利益						363,777
自己株式の取得						△29,999
自己株式の処分						311
自己株式の消却						—
利益剰余金から資本剰余金への振替						—
土地再評価差額金の取崩						4,048
その他						△1,277
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△4,048	15,020	17,445	778,215	△142	778,073
当期変動額合計	△4,048	15,020	17,445	778,215	△142	1,045,360
当期末残高	△22,026	△108,830	△10,012	2,912,564	920	4,807,129

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

（単位：百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	343,732	330,065	1,375,805	△155,959	1,893,643	3,056,350	△2,916
会計方針の変更による累積的影響額					—		
会計方針の変更を反映した当期首残高	343,732	330,065	1,375,805	△155,959	1,893,643	3,056,350	△2,916
当期変動額							
新株の発行	194	194			389		
剰余金の配当			△68,833		△68,833		
親会社株主に帰属する当期純利益			409,353		409,353		
自己株式の取得				△199,999	△199,999		
自己株式の処分		△104		365	261		
自己株式の消却		△342,874		342,874	—		
利益剰余金から資本剰余金への振替		342,979	△342,979		—		
土地再評価差額金の取崩			△38,695		△38,695		
その他			182		182		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△658,381	△12,615
当期変動額合計	194	194	△40,971	143,241	102,658	△658,381	△12,615
当期末残高	343,926	330,259	1,334,834	△12,718	1,996,301	2,397,969	△15,532

（単位：百万円）

	その他の包括利益累計額				新株予約権	純資産合計
	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△22,026	△108,830	△10,012	2,912,564	920	4,807,129
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	△22,026	△108,830	△10,012	2,912,564	920	4,807,129
当期変動額						
新株の発行						389
剰余金の配当						△68,833
親会社株主に帰属する当期純利益						409,353
自己株式の取得						△199,999
自己株式の処分						261
自己株式の消却						—
利益剰余金から資本剰余金への振替						—
土地再評価差額金の取崩						△38,695
その他						182
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	38,669	113,062	18,210	△501,053	△225	△501,279
当期変動額合計	38,669	113,062	18,210	△501,053	△225	△398,621
当期末残高	16,643	4,232	8,197	2,411,510	694	4,408,507

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	2020年度 (2020年４月１日から 2021年３月31日まで)	2021年度 (2021年４月１日から 2022年３月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	482,540	474,371
賃貸用不動産等減価償却費	13,188	13,458
減価償却費	56,086	71,352
減損損失	2,552	3,850
のれん償却額	4,039	5,154
支払備金の増減額（△は減少）	94,552	117,139
責任準備金の増減額（△は減少）	829,507	293,034
契約者配当準備金積立利息繰入額	8,218	8,264
契約者配当準備金繰入額（△は戻入額）	77,500	87,500
貸倒引当金の増減額（△は減少）	17,238	△11,595
投資損失引当金の増減額（△は減少）	△180	152
貸付金償却	369	459
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	2,804	△2,420
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△190	△69
価格変動準備金の増減額（△は減少）	23,658	22,903
利息及び配当金等収入	△1,347,865	△1,386,792
有価証券関係損益（△は益）	△749,410	△451,269
支払利息	33,476	26,704
為替差損益（△は益）	△444,926	△453,064
有形固定資産関係損益（△は益）	1,125	2,191
持分法による投資損益（△は益）	△10,643	△5,529
関係会社株式売却損益（△は益）	△34,994	—
再保険貸の増減額（△は増加）	△212,668	△78,519
その他資産（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は増加）	△54,059	△251,517
再保険借の増減額（△は減少）	△55,660	76,163
その他負債（除く投資活動関連、財務活動関連）の増減額（△は減少）	65,816	△25,677
その他	107,459	87,547
小　計	△1,090,465	△1,376,207
利息及び配当金等の受取額	1,487,427	1,554,969
利息の支払額	△43,394	△32,077
契約者配当金の支払額	△84,461	△83,541
その他	△304,509	△383,791
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△44,500	△141,428
営業活動によるキャッシュ・フロー	△79,904	△462,076
投資活動によるキャッシュ・フロー		
預貯金の純増減額（△は増加）	△4,234	△19,326
買入金銭債権の取得による支出	△48,967	△47,029
買入金銭債権の売却・償還による収入	15,459	40,290
金銭の信託の増加による支出	△226,019	△69,896
金銭の信託の減少による収入	162,283	92,300
有価証券の取得による支出	△11,675,124	△10,457,617
有価証券の売却・償還による収入	10,923,203	10,932,077
貸付けによる支出	△788,869	△940,561
貸付金の回収による収入	676,611	863,640
短期資金運用の純増減額（△は減少）	1,587,013	672,886
資産運用活動計	621,355	1,066,764
営業活動及び資産運用活動計	541,450	604,688
有形固定資産の取得による支出	△38,166	△99,465
有形固定資産の売却による収入	23,283	31,910
無形固定資産の取得による支出	△38,310	△49,547
無形固定資産の売却による収入	1	694
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	12,919
子会社株式の取得による支出	△16,800	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	551,362	963,276
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入れによる収入	256,789	330,130
借入金の返済による支出	△182,470	△298,308
社債の発行による収入	79,440	79,453
社債の償還による支出	△2,132	△129,858
リース債務の返済による支出	△2,966	△3,302
短期資金調達の純増減額（△は減少）	17,281	109,976
自己株式の取得による支出	△29,999	△199,999
配当金の支払額	△69,855	△68,678
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△500	△120
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	65,587	△180,707
現金及び現金同等物に係る換算差額	28,283	33,341
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	565,328	353,833
現金及び現金同等物の期首残高	1,697,582	2,262,910
現金及び現金同等物の期末残高	2,262,910	2,616,743

(5) 注記事項
(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1　連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数　75社

主要な連結子会社の名称

第一生命保険株式会社
第一フロンティア生命保険株式会社
ネオファースト生命保険株式会社
Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited
TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd
Protective Life Corporation
Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) PLC.
Dai-ichi Life Insurance Myanmar Ltd.
Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.
第一生命インターナショナルホールディングス合同会社

(2) 非連結子会社の名称等

主要な非連結子会社は、第一生命情報システム株式会社、株式会社第一ビルディング及びファースト・ユー匿名組合であります。

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社35社については、総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）、利益剰余金（持分に見合う額）及びキャッシュ・フローその他の項目からみて、いずれもそれぞれ小規模であり、当企業集団の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外しております。

2　持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の非連結子会社の数　0社

(2) 持分法適用の関連会社の数　22社

主要な持分法適用関連会社の名称

アセットマネジメントOne株式会社
企業年金ビジネスサービス株式会社
ジャパンエクセレントアセットマネジメント株式会社
OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED
Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited
PT Panin Internasional

当社の関連会社となったアセットマネジメントOne株式会社傘下１社について、当連結会計年度より持分法の適用範囲に含めております。

(3) 持分法を適用していない非連結子会社及び関連会社のうち主要な会社等の名称

持分法を適用していない非連結子会社は、第一生命情報システム株式会社、株式会社第一ビルディング、ファースト・ユー匿名組合他であり、持分法を適用していない関連会社は、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー株式会社、日本物産株式会社他であります。

(持分法を適用しない理由)

持分法非適用会社は、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）その他の項目からみて、連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体としても重要性が乏しいため、持分法の適用範囲から除外しております。

3　連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、在外連結子会社の決算日は、12月31日及び３月31日であります。連結財務諸表の作成にあたっては、同日現在の財務諸表を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

4　会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 有価証券（現金及び預貯金、買入金銭債権のうち有価証券に準じるもの及び金銭の信託において信託財産として運用している有価証券を含む。）

a　売買目的有価証券
時価法（売却原価の算定は移動平均法）

b　満期保有目的の債券
移動平均法による償却原価法（定額法）

c　責任準備金対応債券（「保険業における「責任準備金対応債券」に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」（日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第21号）に基づく責任準備金対応債券をいう。）
移動平均法による償却原価法（定額法）

d　非連結かつ持分法非適用の子会社株式及び関連会社株式
移動平均法による原価法

e　その他有価証券

(a) 市場価格のない株式等以外のもの
連結会計年度末日の市場価格等に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）

(b) 市場価格のない株式等
移動平均法による原価法

なお、その他有価証券の評価差額については、全部純資産直入法により処理しております。

一部の在外連結子会社の保有する有価証券の売却原価の算定は、先入先出法によっております。

② デリバティブ取引
時価法

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産（リース資産を除く。）

当社及び国内連結子会社の有形固定資産の減価償却の方法は、定率法（ただし、建物（2016年３月31日以前に取得した建物付属設備及び構築物を除く。）については定額法）によっております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物　２年～60年
その他の有形固定資産　２年～20年

なお、その他の有形固定資産のうち取得価額が10万円以上20万円未満のものについては、３年間で均等償却しております。

また、2007年３月31日以前に取得した有形固定資産のうち、従来の償却可能限度額まで償却が到達している有形固定資産については、償却到達年度の翌連結会計年度より残存簿価を５年間で均等償却しております。

在外連結子会社の保有する有形固定資産の減価償却の方法は、主として定額法によっております。

② 無形固定資産（リース資産を除く。）

無形固定資産の減価償却の方法は、定額法によっております。

在外連結子会社の買収等により取得した無形固定資産については、その効果が及ぶと見積もられる期間にわたり、効果の発現する態様にしたがって償却しております。

なお、自社利用のソフトウェアの減価償却の方法は、利用可能期間（２年～10年）に基づく定額法によっております。

③ リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額をゼロとした定額法によっております。

(3) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

連結される国内の生命保険会社の貸倒引当金は、資産の自己査定基準及び償却・引当基準に則り、次のとおり計上しております。

破産、民事再生等、法的形式的な経営破綻の事実が発生している債務者（以下、「破綻先」という。）に対する債権及び実質的に経営破綻に陥っている債務者（以下、「実質破綻先」という。）に対する債権については、下記直接減額後の債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除し、その残額を計上しております。

また、現状、経営破綻の状況にはないが、今後経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者（以下、「破綻懸念先」という。）に対する債権については、債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断し必要と認められる額を計上しております。

上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績から算出した貸倒実績率等を債権額等に乗じた額を計上しております。

すべての債権は、資産の自己査定基準に基づき、関連部署が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて上記の引当を行っております。

なお、破綻先及び実質破綻先に対する担保・保証付債権等については、債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除した残額を取立不能見込額として債権額から直接減額しており、その金額は１百万円（前連結会計年度は１百万円）であります。

一部の在外連結子会社においては、対象となる債権について当初認識時に全期間の予想信用損失を見積り、貸倒引当金を認識しております。

② 投資損失引当金

投資損失引当金は、投資による損失に備えるため、資産の自己査定基準及び償却・引当基準に則り、市場価格のない株式等及び組合出資金等について、将来発生する可能性のある損失見込額を計上しております。

③ 役員退職慰労引当金

役員退職慰労引当金は、役員退任慰労金の支給に備えるため、一部の連結子会社の社内規程に基づく支給見込額を計上しております。

④ 時効保険金等払戻引当金

時効保険金等払戻引当金は、時効処理を行った保険金等について契約者からの払戻請求に基づく払戻損失に備えるため、過去の払戻実績に基づく将来の払戻損失見込額を計上しております。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付に係る負債は、従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における見込額に基づき、退職給付債務から年金資産の額を控除した額を計上しております。

退職給付に係る会計処理の方法は次のとおりであります。

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（７年）による定額法により費用処理しております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（７年）による定額法により按分した額を、それぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理することとしております。なお、一部の在外連結子会社は回廊アプローチを採用しております。

また、一部の在外連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

(5) 価格変動準備金の計上方法
価格変動準備金は、保険業法第115条の規定に基づき算出した額を計上しております。

(6) 重要な外貨建資産及び負債の本邦通貨への換算基準
外貨建資産及び負債（非連結かつ持分法非適用の子会社株式及び関連会社株式は除く。）は、決算日の為替相場により円換算しております。なお、非連結かつ持分法非適用の子会社株式及び関連会社株式は、取得時の為替相場により円換算しております。また、在外連結子会社の資産、負債、収益及び費用は、在外連結子会社の事業年度末日の為替相場により円換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定に含めております。
一部の連結子会社については、外貨建保険等に係る外貨建その他有価証券のうち債券に係る換算差額について、外国通貨による時価の変動を評価差額として処理し、それ以外を為替差損益として処理しております。

(7) 重要なヘッジ会計の方法
① ヘッジ会計の方法
当社及び一部の国内連結子会社のヘッジ会計の方法は「金融商品に関する会計基準」（企業会計基準第10号）に従い、主に、貸付金の一部、公社債の一部及び借入金・社債の一部に対するキャッシュ・フローのヘッジとして金利スワップの特例処理及び繰延ヘッジ、外貨建債券、外貨建貸付金、外貨建借入金・外貨建社債の一部、外貨建定期預金及び外貨建株式（予定取引）の一部に対する為替変動に係るキャッシュ・フローのヘッジとして通貨スワップ、為替予約及び外貨建金銭債権による振当処理及び繰延ヘッジ、外貨建債券の一部に対する為替変動に係る価格変動リスクのヘッジとして通貨オプション、為替予約による時価ヘッジ、外貨建債券の一部に対する金利変動リスクのヘッジとして債券店頭オプションによる繰延ヘッジ、国内株式の一部及び外貨建株式（予定取引）の一部に対する価格変動リスクのヘッジとして株式オプション、株式先渡による繰延ヘッジ及び時価ヘッジ、また、保険負債の一部に対する金利変動リスクのヘッジとして「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」（業種別監査委員会報告第26号）に基づく金利スワップによる繰延ヘッジを行っております。
② ヘッジ手段とヘッジ対象

（ヘッジ手段）	（ヘッジ対象）
金利スワップ	貸付金、公社債、借入金・社債、保険負債
通貨スワップ	外貨建債券、外貨建貸付金、外貨建借入金・外貨建社債
為替予約	外貨建債券、外貨建定期預金、外貨建株式(予定取引)
外貨建金銭債権	外貨建株式(予定取引)
通貨オプション	外貨建債券
債券店頭オプション	外貨建債券
株式オプション	国内株式、外貨建株式(予定取引)
株式先渡	国内株式

③ ヘッジ方針
当社及び一部の国内連結子会社では、資産運用に関する社内規程等に基づき、ヘッジ対象に係る価格変動リスク及び為替変動リスクを一定の範囲内でヘッジしております。
④ ヘッジ有効性評価の方法
ヘッジの有効性の判定は、主に、ヘッジ対象とヘッジ手段のキャッシュ・フロー変動又は時価変動を比較する比率分析によっております。
（「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」を適用しているヘッジ関係）
上記のヘッジ関係のうち、「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」（実務対応報告第40号　2022年３月17日）の適用範囲に含まれるヘッジ関係のすべてに、当該実務対応報告に定められる特例的な取扱いを適用しております。当該実務対応報告を適用しているヘッジ関係の内容は、次のとおりであります。
ヘッジ会計の方法…金利スワップの特例処理によっております。
ヘッジ手段…金利スワップ
ヘッジ対象…貸付金
ヘッジ取引の種類…キャッシュ・フローを固定するもの

(8) のれんの償却方法及び償却期間
のれんについては、20年以内のその効果の及ぶ期間にわたって均等償却しております。ただし、重要性が乏しいのれんについては、発生連結会計年度に一括償却しております。

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲
連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から３ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(10) その他連結財務諸表作成のための重要な事項
① 消費税等の会計処理
当社及び国内連結子会社の消費税及び地方消費税の会計処理は、主として税抜方式によっております。ただし、資産に係る控除対象外消費税のうち、法人税法施行令に定める繰延消費税については、その他資産に計上し５年間で均等償却し、繰延消費税以外のものについては、発生連結会計年度に費用処理しております。
② 責任準備金の積立方法
連結される国内の生命保険会社の責任準備金は、期末時点において、保険契約上の責任が開始している契約について、保険契約に基づく将来の債務の履行に備えるため、保険業法第116条第１項に基づき算出方法書（保険業法第４条第２項第４号）に記載された方法に従って計算し、積み立てております。
責任準備金のうち保険料積立金については、次の方式により計算しております。
a 標準責任準備金の対象契約については金融庁長官が定める方式（平成８年大蔵省告示第48号）
b 標準責任準備金の対象とならない契約については平準純保険料式
なお、直近の実績に基づき将来の収支を予測すること等により、将来の債務の履行に支障を来すおそれがあると認められる場合には、保険業法施行規則第69条第５項に基づき、追加して責任準備金を積み立てる必要があります。期末時点における責任準備金には、同項に従い、一部の終身保険契約を対象に追加して積み立てた責任準備金が含まれております。
また、責任準備金のうち危険準備金については、保険業法施行規則第69条第１項第３号に基づき、保険契約に基づく将来の債務を確実に履行するため、将来発生が見込まれる危険に備えて積み立てております。
連結される米国の生命保険会社の責任準備金は、米国会計基準に基づき、契約時等に定める保険数理計算上の仮定（金利、死亡率、継続率等）に基づく将来の予定キャッシュ・フローの見積りに基づき算出した額を積み立てております。なお、当該見積りと直近の実績が大きく乖離することにより、将来の債務の履行に支障を来すおそれがあると認められる場合には、仮定の見直しを行い、追加して責任準備金を積み立てる必要があります。
上記以外の連結される海外の生命保険会社の責任準備金は、各国の会計基準に基づき算出した額を積み立てております。
③ 保険料等収入及び保険金等支払金の計上基準
連結される国内の生命保険会社の保険料等収入及び保険金等支払金の計上基準は、次のとおりであります。
a 保険料等収入（再保険収入を除く）
保険料等収入（再保険収入を除く）は、収納があり、保険契約上の責任が開始しているものについて、当該収納した金額により計上しております。
なお、収納した保険料等収入（再保険収入を除く）のうち、期末時点において未経過となっている期間に対応する部分については、保険業法施行規則第69条第１項第２号に基づき、責任準備金に繰り入れております。
b 再保険収入
再保険収入は、再保険協約書に基づき元受保険契約に係る保険金等として支払った金額のうち再保険に付した額を、当該保険金等の支払時に計上しております。
なお、修正共同保険式再保険のうち一部の現金授受を行わない取引では、再保険協約書に基づき元受保険契約に係る新契約費相当額の一部として受け取る額を再保険収入に計上するとともに、同額を未償却出再手数料として再保険貸に計上し、再保険契約期間にわたって償却しております。
c 保険金等支払金（再保険料を除く）
保険金等支払金（再保険料を除く）は、保険約款に基づく支払事由が発生し、当該約款に基づいて算定された金額を支払った契約について、当該金額により計上しております。
なお、保険業法第117条に基づき、期末時点において支払義務が発生しているが支払いが行われていない、又は支払事由の報告を受けていないが支払事由が既に発生したと認められる保険金等について、支払備金に繰り入れております。
d 再保険料
再保険料は、再保険協約書に基づき合意された再保険料を元受保険契約に係る保険料の収納時又は当該協約書の締結時に計上しております。
なお、再保険に付した部分に相当する一部の責任準備金及び支払備金につきましては、保険業法施行規則第71条第１項及び同規則第73条第３項に基づき不積立てとしております。
連結される海外の生命保険会社の保険料等収入及び保険金等支払金は、米国会計基準等、各国の会計基準に基づき計上しております。

（重要な会計上の見積り）

1 のれんの評価
（1）当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額
当連結会計年度の連結貸借対照表において計上されているのれんは、当社によるProtective Life Corporationの買収並びにProtective Life Corporationが行う買収事業に関連して計上されたのれん24,152百万円（前連結会計年度は10,030百万円）及びTAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdの買収に関連して計上されたのれん32,093百万円（前連結会計年度は32,666百万円）であります。
（2）識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報
買収及び買収事業に関連して計上されたのれんは、各連結子会社の連結財務諸表に計上されており、各国の会計基準に基づき各連結子会社でのれんの減損損失の計上の要否に関する判断を行っております。
Protective Life Corporationにおいては、定期的に、のれんの減損損失の計上の要否を判断しております。
まず、のれんを含む報告単位の公正価値が帳簿価額を下回っている可能性が50%超であるかどうか（減損の兆候の有無）について定性的要因を評価しております。なお、会計基準において全部又は一部の報告単位について、減損の兆候の有無の判定を省略し、後述の定量的減損テストに進むことが認められております。減損の兆候の有無は、Protective Life Corporation及び各報告単位を取り巻く経済環境及び市場環境の悪化の有無、将来の利益又はキャッシュ・フローにマイナスの影響を及ぼす要因の有無、全般的な業績の悪化の有無、Protective Life Corporation及び各報告単位に固有のその他の事象を考慮して総合的に検討しております。
次に、減損の兆候の有無の判定において、のれんに減損の兆候が認められると結論付けられた場合、又は減損の兆候の有無の判定を省略することを選択した場合に、のれんを含む報告単位の帳簿価額と公正価値との比較（定量的減損テスト）を行います。公正価値の算出に当たって使用される主要な仮定（事業収支予測、割引率等）には見積りの不確実性があります。
減損の兆候となる環境の悪化や事象が生じた場合、又は帳簿価額と公正価値との比較（定量的減損テスト）において使用される主要な仮定が変動した場合、翌連結会計年度において、減損損失が発生する可能性があります。
TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdにおいては、のれんを配分した資金生成単位の帳簿価額と回収可能価額との比較（定量的減損テスト）を行うことで、のれんの減損損失の計上の要否を判断しております。回収可能価額は、エンベディッド・バリュー等に基づき算出しており、エンベディッド・バリューの算出に当たっては、保険数理計算上の仮定（割引率、保険事故発生率、継続率等）を用いております。保険数理計算上の仮定の更新により回収可能価額が低下した場合には、翌連結会計年度において、減損損失が発生する可能性があります。
当社は、各連結子会社での判断の結果を踏まえ、日本の会計基準に基づき減損損失の計上要否の判定を行っております。なお、当連結会計年度において、のれんの減損損失は計上しておりません。

2 保有契約価値の評価
（1）当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額
当連結会計年度の連結貸借対照表において計上されているその他の無形固定資産には、当社によるProtective Life Corporationの買収並びにProtective Life Corporationが行う買収事業に関する保有契約価値相当額207,570百万円（前連結会計年度は186,370百万円）及びTAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdの買収に関する保有契約価値相当額23,259百万円（前連結会計年度は23,666百万円）が含まれております。
（2）識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報
買収及び買収事業により計上された保有契約価値は、保険数理計算に基づき、買収時点で有効な保険契約及び投資契約のキャッシュ・フローから得られる将来利益の現在価値として算定され、各連結子会社の連結財務諸表に計上されており、その効果が及ぶと見積られる期間にわたり、効果の発現する態様に従って償却しております。
Protective Life Corporationの保有契約価値は、将来の保険料収入又は見積総利益、並びにその契約期間等を基礎として償却しております。
そのうち、投資性保険商品等から生じる保有契約価値については、定期的に保険数理計算上の仮定（金利、死亡率、継続率等）を見直し、必要に応じて更新することにより、償却額が増減いたします。継続率の変動により見積総利益の増減が見込まれる場合等、保険数理計算上の仮定の更新により、翌連結会計年度において償却額が増減する可能性があります。
また、伝統的保険商品等から生じる保有契約価値は、予め定められた償却に加え、定期的に責任準備金の積み立ての十分性に関する判断と一体で保有契約価値の減価の有無を検討しております。契約時等に定める保険数理計算上の仮定（金利、死亡率、継続率等）に基づく将来の予定キャッシュ・フローの見積りと直近の実績が大きく乖離することにより、将来の債務の履行に支障を来すおそれがあると認められる場合には、翌連結会計年度において、追加の責任準備金の計上に先立ち、保有契約価値の減価相当額が損失計上される可能性があります。なお、当連結会計年度において、保有契約価値の減価相当額の損失は計上しておりません。
TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdの保有契約価値は、のれんを減損した場合に保有契約価値の減損の兆候となる可能性があることから、のれんの減損損失の計上に関する判断と一体で検討しております。なお、当連結会計年度において、のれんの定量的減損テストの結果を踏まえ、保有契約価値の減損の兆候は無いと判断しており、減損損失は計上しておりません。

（会計方針の変更）

「時価の算定に関する会計基準」（企業会計基準第30号　2019年７月４日。以下、「時価算定会計基準」という。）等を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項及び「金融商品に関する会計基準」（企業会計基準第10号　2019年７月４日）第44－２項に定める経過的な取扱いに従い、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することとしております。これにより、その他有価証券のうち国内株式は原則として連結会計年度末前１ヶ月平均に基づいた市場価格により評価しておりましたが、当連結会計年度末より連結会計年度末日の市場価格により評価しております。
また、「金融商品関係」注記において、金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項等の注記を行っております。ただし、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第19号　2019年７月４日）第７－４項に定める経過的な取扱いに従って、当該注記のうち前連結会計年度に係るものについては記載しておりません。

（未適用の会計基準等）

1 「金融サービス－保険契約」（Topic944）（ASU第2018-12号 2018年８月15日、ASU第2019-09号 2019年11月15日、ASU第2020-11号 2020年11月５日）
（1）概要
当該会計基準は、将来保険給付に係る負債の会計処理、市場リスクを伴う給付の公正価値測定、繰延新契約費の償却方法を中心に改正されたものであります。
米国会計基準を適用する非公開会社においては、2024年12月16日以降に開始する事業年度の期末から適用されます（早期適用は可能）。

（2）適用予定日
一部の在外連結子会社において、米国会計基準を適用しておりますが、2025年12月31日に終了する事業年度の期末から適用する予定であります。

（3）当該会計基準等の適用による影響
当該会計基準の適用による影響は、現在評価中であります。

2 「保険契約」（AASB第17号）
（1）概要
当該会計基準は、保険契約の認識、測定、表示等について規定しています。
Australian Accounting Standards Boardが公表する豪州会計基準を適用する会社においては、2023年１月１日以降に開始する事業年度から適用されます。

（2）適用予定日
一部の在外連結子会社において、豪州会計基準を適用しておりますが、2023年４月１日より開始する事業年度から適用する予定であります。

（3）当該会計基準等の適用による影響
当該会計基準の適用による影響は、現在評価中であります。

（表示方法の変更）

（連結貸借対照表）
前連結会計年度において、「その他負債」に含めておりました「売現先勘定」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

（追加情報）

当社は、株価上昇及び業績向上への従業員の意欲や士気を高めることを目的として、従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引「株式給付信託（J-ESOP）」を行っております。
（1）取引の概要
株式給付信託（J-ESOP）は、予め当社及び当社グループ会社が定めた株式給付規程に基づき、一定の要件を満たした当社及び当社グループ会社の従業員（以下、「従業員」という。）に対し当社株式を給付する仕組みであります。
当社は、従業員に対し個人の貢献度等に応じてポイントを付与し、退職時に当該付与ポイントに相当する当社株式を給付します。従業員に対し給付する株式については、予め信託設定した金銭により将来分も含め取得し、信託財産として分別管理するものであります。

（2）「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第30号）を適用しておりますが、従来採用していた方法により会計処理を行っております。

（3）信託が保有する自社の株式に関する事項
① 信託における帳簿価額は5,895百万円（前連結会計年度は5,960百万円）であります。信託が保有する自社の株式は株主資本において自己株式として計上しております。
② 期末株式数は3,899千株（前連結会計年度は3,942千株）であり、期中平均株式数は3,903千株（前連結会計年度は3,991千株）であります。期末株式数及び期中平均株式数は、１株当たり情報の算出上、控除する自己株式に含めております。

（連結貸借対照表関係）

1　担保に供している資産は次のとおりであります。

	2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
有価証券	2,616,478百万円	3,683,194百万円
預貯金	15,211　〃	13,255　〃
合計	2,631,690　〃	3,696,450　〃

担保付き債務の額は次のとおりであります。

	2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
売現先勘定	2,346,988百万円	3,115,017百万円
債券貸借取引受入担保金	239,987　〃	260,531　〃
合計	2,586,976　〃	3,375,548　〃

なお、上記有価証券には、売現先取引による買戻し条件付の売却を行った有価証券及び現金担保付有価証券貸借取引により差し入れた有価証券が含まれており、その額は次のとおりであります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
2,342,603百万円	3,217,022百万円

2　消費貸借契約により貸し付けている有価証券の連結貸借対照表価額は、次のとおりであります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
2,644,610百万円	5,198,144百万円

3　責任準備金対応債券に係るリスク管理方針の概要は、次のとおりであります。

保険商品の特性に応じて小区分を設定し、リスク管理を適切に行うために、各小区分を踏まえた全体的な資産運用方針と資金配分計画を策定しております。また、責任準備金対応債券と責任準備金のデュレーションが一定幅の中で一致していることを、定期的に検証しております。

なお、第一生命保険株式会社の小区分は次のとおり設定しております。

①　個人保険・個人年金保険
②　無配当一時払終身保険（告知不要型）
③　財形保険・財形年金保険
④　団体年金保険

ただし、一部保険種類を除く。

また、第一フロンティア生命保険株式会社の小区分は次のとおり設定しております。

①　個人保険・個人年金保険（円貨建）
②　個人保険・個人年金保険（米ドル建）

ただし、一部保険種類・保険契約を除く。

（追加情報）

当連結会計年度より、第一フロンティア生命保険株式会社において個人保険・個人年金保険（ニュージーランドドル建）の小区分を廃止し、当該小区分で保有していた責任準備金対応債券をその他有価証券に振り替えております。

これは、当該小区分に係る責任準備金残高の減少及びデュレーションが短期化したことにより、資産と負債のマッチングを利用した金利リスク管理の実態を財務諸表へ反映する意義が薄れたこと等によるものです。

なお、この変更による連結財務諸表への影響は軽微であります。

4　非連結子会社及び関連会社の株式等は、次のとおりであります。

	2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
株式	119,024百万円	116,821百万円
出資金	167,113　〃	189,350　〃
合計	286,138　〃	306,172　〃

5　債権のうち、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、三月以上延滞債権並びに貸付条件緩和債権の額は、次のとおりであります。

	2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
破産更生債権及び これらに準ずる債権	67百万円	79百万円
危険債権	3,216　〃	7,273　〃
三月以上延滞債権	—	—
貸付条件緩和債権	1,016　〃	1,108　〃
合計	4,300　〃	8,460　〃

なお、破産更生債権及びこれらに準ずる債権とは、破産手続開始、更生手続開始又は再生手続開始の申立て等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれらに準ずる債権であります。

危険債権とは、債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収及び利息の受取りができない可能性の高い債権で破産更生債権及びこれらに準ずる債権に該当しない債権であります。

三月以上延滞債権とは、元本又は利息の支払が約定支払日の翌日から三月以上遅延している貸付金で破産更生債権及びこれらに準ずる債権並びに危険債権に該当しないものであります。

貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権並びに三月以上延滞債権に該当しないものであります。

取立不能見込額の直接減額による破産更生債権及びこれらに準ずる債権の減少額は１百万円（前連結会計年度は１百万円）であります。

また、債務者の財政状態及び経営成績に特に問題がないものとして、上記に掲げる債権以外のものに区分される正常債権の額は9,284,129百万円（前連結会計年度は6,483,589百万円）であります。

6　貸付金に係るコミットメントライン契約等の融資未実行残高は、次のとおりであります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
161,391百万円	157,611百万円

7　有形固定資産の減価償却累計額は、次のとおりであります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
633,461百万円	632,076百万円

8　保険業法第118条第１項に規定する特別勘定の資産の額は、次のとおりであります。なお、負債の額も同額であります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
2,613,313百万円	2,690,773百万円

9　契約者配当準備金の異動状況は次のとおりであります。

	2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
期首残高	399,742百万円	400,999百万円
契約者配当金支払額	84,461　〃	83,541　〃
利息による増加等	8,218　〃	8,264　〃
契約者配当準備金繰入額	77,500　〃	87,500　〃
期末残高	400,999　〃	413,222　〃

10　保険業法第259条の規定に基づく生命保険契約者保護機構に対する連結される国内の生命保険会社の今後の負担見積額は、次のとおりであります。なお、当該負担金は拠出した連結会計年度の事業費として処理しております。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
59,304百万円	61,110百万円

11　土地の再評価に関する法律（平成10年３月31日公布法律第34号）に基づき、事業用の土地の再評価を行い、評価差額については、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しております。

・再評価を行った年月日　2001年３月31日
・同法律第３条第３項に定める再評価の方法
　土地の再評価に関する法律施行令（平成10年３月31日公布政令第119号）第２条第１号に定める公示価格及び第２条第４号に定める路線価に基づいて、合理的な調整を行って算出

12　負債の部の社債には、他の債務よりも債務の履行が後順位である旨の特約が付された劣後特約付社債が含まれており、その額は次のとおりであります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
789,533百万円	748,398百万円

13　その他負債には、他の債務よりも債務の履行が後順位である旨の特約が付された劣後特約付借入金が含まれており、その額は次のとおりであります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
390,600百万円	325,000百万円

14　消費貸借契約で借り入れている有価証券及び再保険取引の担保として受け入れている有価証券のうち、売却又は担保という方法で自由に処分できる権利を有し、連結会計年度末に当該処分を行わずに所有しているものの時価は次のとおりであります。なお、担保に差し入れているものはありません。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
117,720百万円	141,423百万円

15　保険業法第91条の規定による組織変更剰余金額は、次のとおりであります。

2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
117,776百万円	117,776百万円

（連結損益計算書関係）

1　事業費の内訳は次のとおりであります。

	2020年度 （2020年４月１日から 2021年３月31日まで）	2021年度 （2021年４月１日から 2022年３月31日まで）
営業活動費	273,519百万円	290,652百万円
営業管理費	92,204　〃	99,290　〃
一般管理費	323,334　〃	362,217　〃

2　固定資産等処分益の内訳は次のとおりであります。

	2020年度 （2020年４月１日から 2021年３月31日まで）	2021年度 （2021年４月１日から 2022年３月31日まで）
土地	5,258百万円	10,048百万円
建物	210　〃	153　〃
その他の有形固定資産	1　〃	1　〃
その他の無形固定資産	—	201　〃
そ　の　他　資　産	0　〃	—
合計	5,471　〃	10,404　〃

3　固定資産等処分損の内訳は次のとおりであります。

	2020年度 （2020年４月１日から 2021年３月31日まで）	2021年度 （2021年４月１日から 2022年３月31日まで）
土地	1,536百万円	3,437百万円
建物	4,824　〃	8,503　〃
リース資産	7　〃	18　〃
その他の有形固定資産	227　〃	435　〃
ソフトウェア	62　〃	532　〃
その他の無形固定資産	187　〃	—
その他資産	53　〃	39　〃
合計	6,899　〃	12,966　〃

4　連結される国内の生命保険会社の固定資産の減損損失に関する事項は、次のとおりであります。

（1）資産をグルーピングした方法

保険事業等の用に供している不動産等については、会社ごとに保険事業等全体で１つの資産グループとしております。また、保険事業等の用に供していない賃貸不動産等及び遊休不動産等については、物件ごとに１つの資産グループとしております。

（2）減損損失の認識に至った経緯

一部の資産グループに著しい収益性の低下又は時価の下落が見られたことから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。

（3）減損損失を認識した資産グループと減損損失計上額の固定資産の種類ごとの内訳

2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）

用途	場所	件数 （件）	種類（百万円）		合計 （百万円）
			土地	建物	
賃貸不動産等	岩手県 盛岡市	1	25	31	57
遊休不動産等	香川県 高松市等	22	1,741	752	2,494
合計	—	23	1,767	784	2,552

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

用途	場所	件数 （件）	種類（百万円）		合計 （百万円）
			土地	建物	
賃貸不動産等	岩手県 盛岡市	1	1	2	3
遊休不動産等	神奈川県 横浜市等	18	1,035	2,811	3,846
合計	—	19	1,036	2,813	3,850

（4）回収可能価額の算定方法

回収可能価額は、賃貸不動産等については物件により使用価値又は正味売却価額を、遊休不動産等については正味売却価額を適用しております。なお、使用価値については将来キャッシュ・フローを2.11％（前連結会計年度は2.17％）で割り引いて算定しております。また、正味売却価額については売却見込額、不動産鑑定評価基準に基づく評価額、固定資産税評価額又は相続税評価額に基づく時価を使用しております。

（連結包括利益計算書関係）

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	2020年度 （2020年４月１日から 2021年３月31日まで）	2021年度 （2021年４月１日から 2022年３月31日まで）
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	1,324,450百万円	△752,029百万円
組替調整額	△278,014 〃	△143,891 〃
税効果調整前	1,046,436 〃	△895,920 〃
税効果額	△273,419 〃	241,952 〃
その他有価証券評価差額金	773,016 〃	△653,967 〃
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	△34,448 〃	△16,662 〃
組替調整額	34 〃	1,846 〃
資産の取得原価調整額	79 〃	—
税効果調整前	△34,334 〃	△14,816 〃
税効果額	9,602 〃	3,434 〃
繰延ヘッジ損益	△24,731 〃	△11,381 〃
土地再評価差額金		
当期発生額	—	—
組替調整額	—	—
税効果調整前	—	—
税効果額	—	△25 〃
土地再評価差額金	—	△25 〃
為替換算調整勘定		
当期発生額	12,338 〃	110,026 〃
組替調整額	—	—
税効果調整前	12,338 〃	110,026 〃
税効果額	—	—
為替換算調整勘定	12,338 〃	110,026 〃
退職給付に係る調整額		
当期発生額	17,991 〃	19,868 〃
組替調整額	6,322 〃	5,231 〃
税効果調整前	24,314 〃	25,100 〃
税効果額	△6,890 〃	△6,915 〃
退職給付に係る調整額	17,424 〃	18,185 〃
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△5,415 〃	△1,539 〃
組替調整額	7,572 〃	△1,047 〃
持分法適用会社に対する持分相当額	2,157 〃	△2,586 〃
その他の包括利益合計	780,204 〃	△539,749 〃

（連結株主資本等変動計算書関係）

2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）

1　発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首株式数（千株）	当連結会計年度増加株式数（千株）	当連結会計年度減少株式数（千株）	当連結会計年度末株式数（千株）
発行済株式 普通株式	1,198,443	312	—	1,198,755
自己株式 普通株式	69,378	19,400	238	88,541

（注）1　当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、株式給付信託（J-ESOP）により信託口が所有する当社株式がそれぞれ、4,068千株、3,942千株含まれております。
2　普通株式の発行済株式の株式数の増加312千株は、譲渡制限付株式報酬としての新株の発行によるものであります。
3　普通株式の自己株式の株式数の増加19,400千株は、自己株式の取得によるもの19,394千株及び譲渡制限付株式の無償取得によるもの６千株であります。
4　普通株式の自己株式の株式数の減少238千株は、新株予約権（ストック・オプション）の権利行使によるもの112千株及び信託口から対象者への当社株式の給付によるもの125千株であります。

2　新株予約権等に関する事項

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高（百万円）
当社	ストック・オプションとしての新株予約権	920

3　配当に関する事項

（1）配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	１株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2020年６月22日定時株主総会	普通株式	70,001	62	2020年３月31日	2020年６月23日	利益剰余金

（注）配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金252百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

（2）基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	１株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2021年６月21日定時株主総会	普通株式	68,833	62	2021年３月31日	2021年６月22日	利益剰余金

（注）配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金244百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

1　発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首株式数（千株）	当連結会計年度増加株式数（千株）	当連結会計年度減少株式数（千株）	当連結会計年度末株式数（千株）
発行済株式 普通株式	1,198,755	183	167,591	1,031,348
自己株式 普通株式	88,541	86,130	167,784	6,886

（注）1　当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の普通株式の自己株式数には、株式給付信託（J-ESOP）により信託口が所有する当社株式がそれぞれ、3,942千株、3,899千株含まれております。
2　普通株式の発行済株式の株式数の増加183千株は、譲渡制限付株式報酬としての新株の発行によるものであります。
3　普通株式の発行済株式の株式数の減少167,591千株は、自己株式の消却によるものであります。
4　普通株式の自己株式の株式数の増加86,130千株は、自己株式の取得によるものであります。
5　普通株式の自己株式の株式数の減少167,784千株は、新株予約権（ストック・オプション）の権利行使によるもの151千株及び信託口から対象者への当社株式の給付によるもの42千株並びに自己株式の消却によるもの167,591千株であります。

2　新株予約権等に関する事項

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高（百万円）
当社	ストック・オプションとしての新株予約権	694

3　配当に関する事項

（1）配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	１株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2021年６月21日定時株主総会	普通株式	68,833	62	2021年３月31日	2021年６月22日	利益剰余金

（注）配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金244百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

（2）基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額（百万円）	１株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日	配当の原資
2022年６月20日定時株主総会	普通株式	85,030	83	2022年３月31日	2022年６月21日	利益剰余金

（注）配当金の総額には、株式給付信託（J-ESOP）導入に伴い設定した信託口に対する配当金323百万円を含めておりません。これは、信託口が所有する当社株式を自己株式として認識しているためであります。

（連結キャッシュ・フロー計算書関係）

1　現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	2020年度 （2020年４月１日から 2021年３月31日まで）	2021年度 （2021年４月１日から 2022年３月31日まで）
現金及び預貯金	1,884,141百万円	2,183,874百万円
コールローン	403,700 〃	479,900 〃
預入期間が３ヶ月を超える定期預金等	△24,931 〃	△47,030 〃
現金及び現金同等物	2,262,910 〃	2,616,743 〃

（リース取引関係）

1　ファイナンス・リース取引

（借主側）

所有権移転外ファイナンス・リース取引

2020年度末（2021年３月31日）及び2021年度末（2022年３月31日）

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2　オペレーティング・リース取引

（借主側）

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	2020年度末（2021年３月31日）	2021年度末（2022年３月31日）
１年以内	1,666百万円	2,670百万円
１年超	9,128 〃	19,028 〃
合計	10,794 〃	21,699 〃

（貸主側）

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	2020年度末（2021年３月31日）	2021年度末（2022年３月31日）
１年以内	357百万円	417百万円
１年超	4,136 〃	12,644 〃
合計	4,494 〃	13,061 〃

（金融商品関係）

1　金融商品の状況に関する事項

（1）金融商品に対する取組方針

当社グループは生命保険事業を中心に事業を行っており、生命保険契約の持つ負債特性を考慮し、年金や保険金等を長期にわたって安定的に支払うことを目的に、ALM（Asset Liability Management：資産・負債総合管理）の考えに基づき確定利付資産（公社債、貸付等）を中心とした運用を行っております。また、経営の健全性を十分に確保した上で、許容できるリスクの範囲で株式や外国証券を保有することで、収益力の向上及びリスクの分散を図っております。

デリバティブ取引については、主に保有している現物資産に係る市場リスクのヘッジや変額個人年金保険に係る最低保証リスクの軽減を目的とした取引を行っております。

資金調達については、主として、自己資本充実の一環として、銀行借入による間接金融の他、劣後債の発行といった資本市場からの資金の調達を行っております。調達したこれらの金融負債が、金利変動等による影響を受けないように、デリバティブ取引をヘッジ手段として一部の金融負債に対するヘッジ会計を適用しております。

（2）金融商品の内容及びそのリスク

当社グループが保有する金融資産のうち、有価証券は、主に株式、債券であり、これらは、それぞれ市場価格の変動リスク、発行体の信用リスク及び金利の変動リスクに晒されている他、外貨建のものは為替の変動リスクに晒されております。また、貸付金は、取引先の債務不履行によってもたらされる信用リスクに晒されております。

資金調達における借入金・社債は、予期せぬ資金の流出等により支払期日にその支払を実行できなくなることや、通常より著しく高い金利で資金調達を余儀なくされることといった流動性リスクに晒されております。また、借入金・社債のうち変動金利や外貨建のものは、金利の変動リスクや為替の変動リスクに晒されております。

貸付金や借入金等の一部に関する金利の変動リスクのヘッジ手段として金利スワップ取引、国内株式に関する価格変動リスクのヘッジ手段として株式先渡取引、外貨建債券や短期外貨預金等の一部、外貨建借入金等の一部に関する為替変動リスクのヘッジ手段として為替予約取引、通貨オプション取引、通貨スワップ取引を行い、ヘッジ会計を適用しております。

この他、保険負債の一部に関する金利変動リスクのヘッジ手段として「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」（業種別監査委員会報告第26号）に基づく金利スワップ取引、資金保証契約に関する為替変動リスクのヘッジ手段として通貨スワップ取引を行い、ヘッジ会計を適用しております。

ヘッジ会計の適用にあたっては、「金融商品に関する会計基準」（企業会計基準第10号）等における適用要件を満たすため、方針文書・規程等を整備した上で、ヘッジ対象とリスクの種類及び選択するヘッジ手段を明確にし、事前並びに事後の有効性の検証を実施しております。

（3）金融商品に係るリスク管理体制

当社グループでは、リスク管理に関する基本方針及び管理手法等を定めた規程等を取締役会等で定め、これらの方針・規程等に基づき、リスク管理を行っております。

①　市場リスクの管理

第一生命保険株式会社では、資産運用に関する方針及び市場リスク管理に関する諸規定に従い、負債の特性を勘案した中長期的なアセットアロケーションによりリスク管理を行うことを基本とし、ポートフォリオを運用目的別に区分し、それぞれのリスク特性に応じた管理を行っております。

a　金利リスクの管理

金利の変動リスクに関して、金融資産及び負債の金利や期間を総合的に把握するとともに資産と負債のギャップ分析や金利感応度分析等のモニタリングを行い、定期的に取締役会等に報告しております。

b　為替リスクの管理

為替の変動リスクに関して、金融資産及び負債の通貨別の構成比等を把握するとともに感応度分析等のモニタリングを行い、定期的に取締役会等に報告しております。

c　価格変動リスクの管理

価格変動リスクに関して、有価証券を含めた運用資産ポートフォリオ全体を対象として、資産別のリスク特性に応じてリスク管理のスタンス、具体的管理方法を定め、保有残高や資産配分のリミットを設定する等の管理を行っております。

これらの情報はリスク管理所管を通じ、定期的に取締役会等に報告しております。

d　デリバティブ取引

デリバティブ取引に関しては、取引の執行、ヘッジ有効性の検証、事務管理に関する部門をそれぞれ分離し内部牽制を確立するとともに、投機的な利用を制限するため、資産区分別にヘッジ等利用目的による制限やポジション上限額等を設定しております。

上記以外の連結子会社においても、グループのリスク管理の基本方針等に基づき、適切なリスク管理体制を構築しております。

なお、第一フロンティア生命保険株式会社では、変額個人年金保険に係る最低保証リスクの軽減や債券に係る為替リスクのヘッジ等を目的としてデリバティブ取引を行っております。変額個人年金保険に係る最低保証リスクの軽減を目的とするデリバティブ取引に関しては、最低保証リスクに対する取組みの方針及び諸規定に従い、ヘッジの有効性を検証し、デリバティブ取引から生じる日々の損益を管理するとともに、最低保証リスクの軽減状況、バリュー・アット・リスクによる予想損失額の測定等を定期的に行っております。最低保証リスクを含む全社的なリスクの状況については、リスク管理所管を通じ、定期的に取締役会等に報告しております。

②　信用リスクの管理

第一生命保険株式会社では、資産運用に関する方針及び信用リスク管理に関する諸規定に従い、貸付金について、個別案件ごとの与信審査、与信限度額、信用情報管理、内部格付、保証や担保の設定、問題債権への対応等与信管理に関する体制を整備し、運営しております。社債投資においては、審査所管が個別に内部格付等に基づいて投資上限枠を設定し、運用執行所管は上限枠の範囲内で投資を行うことで過度なリスクテイクを抑制しております。また、大口与信先に対しては取組方針を策定し、遵守状況を確認する等、与信集中を回避するための枠組みを整備しております。これらの与信管理は、審査所管の他、リスク管理所管が行い、定期的に取締役会等に報告しております。更に、与信管理の状況については、内部監査部門がチェックしております。また、有価証券の発行体の信用リスク及びデリバティブ取引のカウンターパーティーリスクに関しては、審査所管において、カウンターパーティー別・取引商品別に上限額を設定するとともに信用情報の把握を定期的に行い、リスク管理所管において、カレントエクスポージャー等の把握を定期的に行うことで管理しております。

上記以外の連結子会社においても、グループのリスク管理の基本方針等に基づき、適切なリスク管理体制を構築しております。

（4）金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。また、「(デリバティブ取引関係)」注記におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2　金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

2020年度末（2021年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
（1）買入金銭債権	252,140	252,140	—
（2）金銭の信託	1,130,920	1,130,920	—
（3）有価証券（※２）			
①　売買目的有価証券	4,343,031	4,343,031	—
②　満期保有目的の債券	110,171	111,589	1,418
③　責任準備金対応債券	16,734,673	19,129,396	2,394,723
④　子会社・関連会社株式	1,041	1,150	108
⑤　その他有価証券	29,193,968	29,193,968	—
（4）貸付金	3,762,666		
貸倒引当金（※３）	△23,842		
	3,738,823	3,877,221	138,398
資産計	55,504,769	58,039,418	2,534,648
（1）社債	899,770	947,004	47,233
（2）借入金	700,648	701,211	562
負債計	1,600,419	1,648,215	47,795
デリバティブ取引（※４）			
①　ヘッジ会計が適用されていないもの	(99,077)	(99,077)	—
②　ヘッジ会計が適用されているもの	(296,206)	(296,828)	△621
デリバティブ取引計	(395,284)	(395,906)	△621

（※１）現金及び預貯金、コールローン及び売現先勘定は、主に満期までの期間が短いもの及び満期のないものであり、時価は帳簿価額と近似していることから、注記を省略しております。

（※２）時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額は次のとおりであり、金融商品の時価情報の「資産（3）有価証券」には含まれておりません。

区分	2020年度末（2021年３月31日）（百万円）
（1）非上場国内株式（＊１）（＊２）	104,421
（2）非上場外国株式（＊１）（＊２）	66,716
（3）外国その他証券（＊１）（＊２）	100,889
（4）その他の証券（＊１）（＊２）	225,035
合計	497,061

（＊１）市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから時価開示の対象とはしておりません。

（＊２）前連結会計年度において、1,192百万円減損処理を行っております。

（※３）貸付金に対応する一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金を控除しております。

（※４）デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、（　）で示しております。

2021年度末（2022年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
（1）買入金銭債権	255,902	255,902	—
（2）金銭の信託	1,106,918	1,106,918	—
（3）有価証券（※２）			
①　売買目的有価証券	4,901,534	4,901,534	—
②　満期保有目的の債券	129,424	129,339	△84
③　責任準備金対応債券	17,850,947	19,350,082	1,499,135
④　子会社・関連会社株式	1,157	1,157	—
⑤　その他有価証券	27,815,759	27,815,759	—
（4）貸付金	3,978,577		
貸倒引当金（※３）	△16,653		
	3,961,923	4,053,566	91,643
資産計	56,023,567	57,614,261	1,590,694
（1）社債	870,383	886,396	16,012
（2）借入金	744,988	746,971	1,983
負債計	1,615,372	1,633,368	17,996
デリバティブ取引（※４）			
①　ヘッジ会計が適用されていないもの	(110,586)	(110,586)	—
②　ヘッジ会計が適用されているもの	(469,562)	(468,977)	584
デリバティブ取引計	(580,148)	(579,563)	584

（※１）現金及び預貯金、コールローン及び売現先勘定は、主に満期までの期間が短いもの及び満期のないものであり、時価は帳簿価額と近似していることから、注記を省略しております。

（※２）市場価格のない株式等及び組合出資金等の連結貸借対照表計上額は次のとおりであり、金融商品の時価情報の「資産（3）有価証券」には含まれておりません。

区分	2021年度末（2022年３月31日）（百万円）
市場価格のない株式等（＊１）（＊３）	166,235
組合出資金等（＊２）（＊３）	639,692

（＊１）市場価格のない株式等には非上場株式等が含まれ、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第19号　2020年３月31日）第５項に従い、時価開示の対象とはしておりません。

（＊２）組合出資金等は主に匿名組合、投資事業組合等であります。これらは「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第31号　2019年７月４日）第26項又は第27項に従い、時価開示の対象とはしておりません。

（＊３）当連結会計年度において、1,155百万円減損処理を行っております。

（※３）貸付金に対応する一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金を控除しております。

（※４）デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、（　）で示しております。

（注）1　金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2020年度末（2021年３月31日）

	１年以内（百万円）	１年超５年以内（百万円）	５年超10年以内（百万円）	10年超（百万円）
現金及び預貯金	1,870,672	13,472	—	—
コールローン	403,700	—	—	—
買入金銭債権	—	31,055	32,543	182,629
有価証券				
満期保有目的の債券（公社債）	700	61,500	15,700	21,700
満期保有目的の債券（外国証券）	—	10,832	100	—
責任準備金対応債券（公社債）	21,812	510,840	2,431,592	11,431,371
責任準備金対応債券（外国証券）	29,558	463,056	1,226,552	523,613
その他有価証券のうち満期があるもの（公社債）	90,433	773,815	1,106,464	1,078,666
その他有価証券のうち満期があるもの（外国証券）	735,608	4,191,940	4,294,477	7,839,076
その他有価証券のうち満期があるもの（その他の証券）	720	276,293	318,182	8,382
貸付金（※）	438,660	1,242,856	854,132	725,373

（※）貸付金のうち、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない633百万円、期間の定めのないもの243,180百万円は含まれておりません。

2021年度末（2022年３月31日）

	１年以内（百万円）	１年超５年以内（百万円）	５年超10年以内（百万円）	10年超（百万円）
現金及び預貯金	2,169,025	14,851	—	—
コールローン	479,900	—	—	—
買入金銭債権	3,350	56,217	21,942	171,440
有価証券				
満期保有目的の債券（公社債）	2,100	70,200	19,300	24,100
満期保有目的の債券（外国証券）	4,700	8,455	600	—
責任準備金対応債券（公社債）	23,010	724,113	2,090,038	12,538,374
責任準備金対応債券（外国証券）	43,937	514,463	1,257,123	590,985
その他有価証券のうち満期があるもの（公社債）	119,802	1,044,973	834,563	1,084,231
その他有価証券のうち満期があるもの（外国証券）	666,658	4,183,466	4,338,823	8,266,268
その他有価証券のうち満期があるもの（その他の証券）	1,213	371,788	269,338	20,345
貸付金（※）	470,341	1,328,652	858,178	788,909

（※）貸付金のうち、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない4,575百万円、期間の定めのないもの521,093百万円は含まれておりません。

（注）2　社債、借入金及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

2020年度末（2021年３月31日）

	１年以内（百万円）	１年超２年以内（百万円）	２年超３年以内（百万円）	３年超４年以内（百万円）	４年超５年以内（百万円）	５年超（百万円）
社債（※１）	—	—	—	195	—	184,885
売現先勘定	2,346,988	—	—	—	—	—
借入金（※２）	285,510	20,063	7,409	62,100	—	—

（※１）社債のうち、期間の定めのないもの706,277百万円は含まれておりません。

（※２）借入金のうち、期間の定めのないもの325,000百万円は含まれておりません。

2021年度末（2022年３月31日）

	１年以内（百万円）	１年超２年以内（百万円）	２年超３年以内（百万円）	３年超４年以内（百万円）	４年超５年以内（百万円）	５年超（百万円）
社債（※１）	—	—	—	—	—	182,964
売現先勘定	3,115,017	—	—	—	—	—
借入金（※２）	53,511	8,080	9,200	8,080	319,012	22,080

（※１）社債のうち、期間の定めのないもの678,715百万円は含まれておりません。

（※２）借入金のうち、期間の定めのないもの325,000百万円は含まれておりません。

3　金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の３つのレベルに分類しております。

レベル１の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル２の時価：観察可能な時価に係るインプットのうち、レベル１のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル３の時価：重要な観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

（1）時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

2021年度末（2022年３月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計
買入金銭債権	—	—	255,902	255,902
金銭の信託（※）	909,599	195,345	—	1,104,944
有価証券（※）				
売買目的有価証券	2,480,386	1,137,804	33,848	3,652,039
その他有価証券				
国債	2,005,060	—	—	2,005,060
地方債	—	29,376	—	29,376
社債	—	1,600,684	7,966	1,608,651
株式	3,251,456	—	—	3,251,456
外国公社債	2,695,782	15,124,911	427,637	18,248,332
外国その他証券	475,397	148,500	13,539	637,437
その他の証券	3,064	—	—	3,064
デリバティブ取引				
通貨関連	43	133,085	—	133,128
金利関連	—	38,189	—	38,189
株式関連	12,590	117,372	—	129,962
債券関連	13,368	1,807	—	15,176
その他	—	390	27,972	28,362
資産計	11,846,750	18,527,467	766,867	31,141,085
借入金	—	69,401	—	69,401
デリバティブ取引				
通貨関連	242	577,259	—	577,502
金利関連	—	6,966	—	6,966
株式関連	9,355	91,746	—	101,101
債券関連	17,737	2,311	—	20,048
その他	—	20	219,329	219,350
負債計	27,334	747,704	219,329	994,369

（※）「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第31号　2019年７月４日）第26項に従い、経過措置を適用した投資信託については、上記表には含めておりません。連結貸借対照表における当該投資信託の金額は金銭の信託1,974百万円、有価証券3,281,874百万円であります。

（2）時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

2021年度末（2022年３月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	48,407	—	—	48,407
社債	—	67,170	—	67,170
外国公社債	—	12,605	1,155	13,760
責任準備金対応債券				
国債	15,436,289	—	—	15,436,289
地方債	—	132,312	—	132,312
社債	—	1,327,433	—	1,327,433
外国公社債	44,091	2,409,955	—	2,454,047
子会社・関連会社株式	—	300	857	1,157
貸付金	—	—	4,053,566	4,053,566
資産計	15,528,788	3,949,777	4,055,580	23,534,147
社債	—	873,051	13,345	886,396
借入金	—	—	677,570	677,570
負債計	—	873,051	690,915	1,563,967

（注）１　時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

資　産

買入金銭債権

買入金銭債権は、外部業者、取引金融機関から入手した価格を用いて評価しております。入手した価格に使用されたインプットには、重要な観察できないインプットを用いているためレベル３の時価に分類しております。

金銭の信託

金銭の信託は、活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル１の時価に分類しております。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル２の時価に分類しております。

相場価格をもって時価としている金銭の信託以外は、外部業者、取引金融機関から入手した価格を用いて評価しており、主に信託財産の構成物のレベルに基づき、レベル１の時価又はレベル２の時価に分類しております。信託財産の構成物のうち投資信託は、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第31号　2019年７月４日）第26項に従い経過措置を適用し、レベルを付しておりません。

有価証券

有価証券は、活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル１の時価に分類しており、主に株式や国債がこれに含まれております。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル２の時価に分類しております。

相場価格をもって時価としている債券以外の債券は、主に外部業者、取引金融機関から入手した価格を用いて評価しております。これらの価格は将来キャッシュ・フローをリスクフリーレートにクレジットスプレッドを加味した割引率で割り引くことで現在価値を算定しており、算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル２の時価、重要な観察できないインプットを用いている場合はレベル３の時価に分類しております。

一部の在外連結子会社における資産担保証券は、外部業者から入手した価格をもって時価としており、算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル２の時価、重要な観察できないインプットを用いている場合はレベル３の時価に分類しております。

投資信託は、取引金融機関から入手した価格によっており、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第31号　2019年７月４日）第26項に従い経過措置を適用し、レベルを付しておりません。

なお、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については「（有価証券関係）」に記載しております。

貸付金

貸付金は、対象先に新規貸付を行った場合に想定される内部格付・残存期間に応じた利率、新規貸付を行った際に想定される利率に市場リスクや流動性リスクを加味した割引率で、将来キャッシュ・フローを割り引いて時価を算定しており、レベル３の時価に分類しております。

また、リスク管理債権は、見積将来キャッシュ・フローの現在価値又は担保・保証による回収見込額等に基づいて貸倒引当金を算定しており、時価は連結決算日における連結貸借対照表の債権等計上額から貸倒引当金を控除した金額に近似しているため、当該金額をもって時価としており、レベル３の時価に分類しております。なお、貸付金のうち、当該貸付を担保資産の範囲内に限る等の特性により、返済期限を設けていないものについては、返済見込期間及び金利条件等から、時価は帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価としており、レベル３の時価に分類しております。

負　債

社債

社債は、相場価格を利用できる社債については相場価格によっており、相場価格を利用できない社債については、将来キャッシュ・フローを類似商品の市場利回りに基づく割引率を用いて時価を算定しております。相場価格及び算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル２の時価に分類しており、それ以外の場合はレベル３の時価に分類しております。

借入金

借入金は、新規借入を行った場合に想定される内部格付・残存期間に応じた利率を用いて、元利金の合計額を割り引いて時価を算定しており、算定にあたって観察可能なインプットを用いている場合はレベル２の時価、重要な観察できないインプットを用いている場合はレベル３の時価に分類しております。また、一部の借入金については、金利条件等から時価は帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価としており、レベル３の時価に分類しております。

デリバティブ取引

デリバティブ取引は、取引所取引については、活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル1の時価に分類しており、主に株式関連取引、債券関連取引等がこれに含まれます。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル２の時価に分類しております。

店頭取引については主に外部業者、取引金融機関から入手した割引現在価値やオプション価格計算モデル等により算出した価格を用いております。店頭取引の価格を算定する評価技法に使用されるインプットは主に金利や為替レート、ボラティリティ等であり、観察できないインプットを用いていない又はその影響が重要でないため、レベル２の時価に分類しております。

一部の在外連結子会社における組込デリバティブ取引は、保険数理キャッシュ・フローモデルを利用して時価を算定しております。それらの評価技法で用いている主なインプットは、保険契約の死亡率、解約失効率、引出率等であり、重要な観察できないインプットを用いているため、レベル３の時価に分類しております。

（注）２　時価で連結貸借対照表に計上している金融商品のうちレベル３の時価に関する情報

（1）重要な観察できないインプットに関する定量的情報

2021年度末（2022年３月31日）

区分	評価技法	重要な観察できないインプット	インプットの範囲
有価証券			
売買目的有価証券	割引現在価値法	割引率	0.00%-4.00%
		返済率	11.20%-13.41%
その他有価証券			
外国公社債	割引現在価値法	割引率	0.00%-4.00%
		返済率	11.20%-13.41%
	市場価格法	割引率	1.03%-1.10%
デリバティブ取引			
その他（組込デリバティブ）	保険数理キャッシュ・フローモデル	死亡率	公表されている死亡率に仮定を加味した割合を使用
		解約失効率	契約期間等に応じた解約失効率の割合を使用
		引出率	引出率に最低限の引出額等の仮定を加味した割合を使用

（2）期首残高から期末残高への調整表、当連結会計年度の損益に認識した評価損益

2021年度末（2022年３月31日）

（単位：百万円）

	期首残高	当連結会計年度の損益又はその他の包括利益		購入、売却、発行及び決済による変動額（純額）	レベル３の時価への振替（※３）	レベル３の時価からの振替（※４）	期末残高	当連結会計年度の損益に計上した額のうち連結貸借対照表日において保有する金融資産及び金融負債の評価損益（※１）
		損益に計上（※１）	その他の包括利益に計上（※２）					
買入金銭債権	252,140	△1,831	△1,174	6,769	—	—	255,902	△1,777
有価証券								
売買目的有価証券	34,084	△1,190	3,655	△5,254	3,695	△1,140	33,848	344
その他有価証券								
社債	8,182	774	△4	△985	—	—	7,966	682
外国公社債	342,481	4,496	22,937	25,969	34,964	△3,210	427,637	8,421
外国その他証券	3,545	—	394	9,599	—	—	13,539	—
デリバティブ取引								
その他（組込デリバティブ）	△201,337	32,389	△22,409	—	—	—	△191,357	32,389

（※１）連結損益計算書の「資産運用収益」及び「資産運用費用」に含まれております。

（※２）連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」及び「為替換算調整勘定」に含まれております。

（※３）レベル２の時価からレベル３の時価への振替であり、時価の算定方法の変更に伴いインプットの観察可能性が変化したこと及び市場の活動の減少により観察可能な市場データが不足していることによるものであります。

（※４）レベル３の時価からレベル２の時価への振替であり、観察可能なインプットが利用可能になったことによるものであります。

（3）時価評価のプロセスの説明

当社グループは財務諸表作成部門にて時価の算定及び時価のレベルの分類に関する方針及び手続を定め、当該方針及び手続に沿って運用事務部門にて時価評価モデルを選定したうえで時価を算定し、時価をレベル別に分類しております。当該時価については、算定に用いられた評価技法及びインプットの妥当性並びに時価のレベルの分類の適切性を検証しております。また、第三者から入手した相場価格を時価として利用する場合においては、使用されている評価技法及びインプットの確認や類似の金融商品の時価との比較等の適切な方法により、妥当性を検証しております。

（4）重要な観察できないインプットを変化させた場合の時価に対する影響に関する説明

有価証券

割引率

割引率は、基準市場金利に対する調整率であり、主にキャッシュ・フローの不確実性と金融商品の流動性を反映して割引率を調整する流動性プレミアムと、発行者の信用リスクや同様の金融商品に関連する全体的な市場リスクを反映して割引率を調整するリスク・プレミアムから構成されます。一般に、割引率の著しい上昇（下落）は、時価の著しい下落（上昇）を生じさせます。

返済率

返済率は、予想される毎年の元本の返済率であります。一般に、著しい返済率の増加（減少）は対象となる金融商品の償還期間の減少（増加）を伴い、時価の著しい上昇（下落）を生じさせます。

その他（組込デリバティブ）

死亡率

死亡率は、ある集団に属する人のうち、一定期間に死亡した人の割合であります。一般に、著しい死亡率の増加（減少）は、負債の時価の著しい下落（上昇）を生じさせ、組込デリバティブの時価に影響します。

解約失効率

解約失効率は、ある集団に属する人のうち、一定期間に解約又は失効した人の割合であります。一般に、著しい解約失効率の増加（減少）は、負債の時価の著しい下落（上昇）を生じさせ、組込デリバティブの時価に影響します。

引出率

引出率は、一定期間に引き出される保険料積立金の割合であります。一般に、著しい引出率の増加（減少）は、負債の時価の著しい上昇（下落）を生じさせ、組込デリバティブの時価に影響します。

（有価証券関係）

1　売買目的有価証券

	2020年度末（2021年３月31日）（百万円）	2021年度末（2022年３月31日）（百万円）
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	308,566	62,845

2　満期保有目的の債券

2020年度末（2021年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	63,777	65,531	1,754
① 国債	47,221	48,896	1,675
② 地方債	—	—	—
③ 社債	16,556	16,635	78
(2) 外国証券	4,998	5,023	24
① 外国公社債	4,998	5,023	24
小計	68,776	70,554	1,778
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	35,450	35,101	△349
① 国債	—	—	—
② 地方債	—	—	—
③ 社債	35,450	35,101	△349
(2) 外国証券	5,943	5,932	△11
① 外国公社債	5,943	5,932	△11
小計	41,394	41,034	△360
合計	110,171	111,589	1,418

2021年度末（2022年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	53,142	54,053	911
① 国債	47,522	48,407	884
② 地方債	—	—	—
③ 社債	5,619	5,645	26
(2) 外国証券	3,999	4,009	9
① 外国公社債	3,999	4,009	9
小計	57,141	58,062	920
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	62,505	61,525	△980
① 国債	—	—	—
② 地方債	—	—	—
③ 社債	62,505	61,525	△980
(2) 外国証券	9,776	9,751	△24
① 外国公社債	9,776	9,751	△24
小計	72,282	71,276	△1,005
合計	129,424	129,339	△84

3　責任準備金対応債券

2020年度末（2021年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	11,892,201	14,233,910	2,341,708
① 国債	10,861,367	13,126,091	2,264,723
② 地方債	105,165	120,563	15,397
③ 社債	925,668	987,255	61,587
(2) 外国証券	1,925,023	2,080,862	155,839
① 外国公社債	1,925,023	2,080,862	155,839
小計	13,817,224	16,314,772	2,497,547
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	2,528,228	2,443,575	△84,653
① 国債	2,202,802	2,125,823	△76,979
② 地方債	20,744	20,253	△490
③ 社債	304,681	297,498	△7,183
(2) 外国証券	389,219	371,048	△18,171
① 外国公社債	389,219	371,048	△18,171
小計	2,917,448	2,814,623	△102,824
合計	16,734,673	19,129,396	2,394,723

2021年度末（2022年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	時価（百万円）	差額（百万円）
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
(1) 公社債	9,914,633	11,746,601	1,831,967
① 国債	9,178,839	10,964,961	1,786,122
② 地方債	81,443	92,513	11,069
③ 社債	654,350	689,125	34,774
(2) 外国証券	1,389,880	1,431,470	41,590
① 外国公社債	1,389,880	1,431,470	41,590
小計	11,304,513	13,178,071	1,873,557
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
(1) 公社債	5,461,096	5,149,434	△311,662
① 国債	4,757,101	4,471,327	△285,773
② 地方債	41,564	39,798	△1,766
③ 社債	662,430	638,308	△24,122
(2) 外国証券	1,085,336	1,022,576	△62,759
① 外国公社債	1,085,336	1,022,576	△62,759
小計	6,546,433	6,172,011	△374,421
合計	17,850,947	19,350,082	1,499,135

4　その他有価証券

2020年度末（2021年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	取得原価（百万円）	差額（百万円）
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1) 公社債	3,536,414	3,101,166	435,248
① 国債	2,065,744	1,709,051	356,693
② 地方債	28,080	26,607	1,473
③ 社債	1,442,589	1,365,507	77,082
(2) 株式	3,271,329	1,115,683	2,155,646
(3) 外国証券	17,315,237	15,096,152	2,219,085
① 外国公社債	16,206,052	14,233,241	1,972,810
② 外国その他証券	1,109,185	862,911	246,274
(4) その他の証券	689,223	621,708	67,514
小計	24,812,204	19,934,710	4,877,494
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1) 公社債	381,823	384,641	△2,818
① 国債	11,324	11,710	△386
② 地方債	—	—	—
③ 社債	370,498	372,930	△2,431
(2) 株式	248,451	292,493	△44,042
(3) 外国証券	3,662,248	3,833,968	△171,719
① 外国公社債	3,152,640	3,310,207	△157,566
② 外国その他証券	509,608	523,760	△14,152
(4) その他の証券	412,378	432,755	△20,377
小計	4,704,901	4,943,858	△238,956
合計	29,517,106	24,878,568	4,638,537

（注）その他の証券には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として表示している譲渡性預金（取得原価71,000百万円、連結貸借対照表計上額70,997百万円）及び買入金銭債権として表示している信託受益権（取得原価246,377百万円、連結貸借対照表計上額252,140百万円）が含まれております。

2021年度末（2022年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	取得原価（百万円）	差額（百万円）
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
(1) 公社債	2,932,663	2,574,532	358,130
① 国債	1,956,537	1,658,432	298,104
② 地方債	26,378	24,628	1,750
③ 社債	949,747	891,471	58,275
(2) 株式	3,043,447	1,046,476	1,996,970
(3) 外国証券	15,255,704	13,514,995	1,740,709
① 外国公社債	14,441,202	12,946,417	1,494,784
② 外国その他証券	814,501	568,577	245,924
(4) その他の証券	636,384	590,965	45,419
小計	21,868,199	17,726,969	4,141,230
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
(1) 公社債	710,425	723,630	△13,204
① 国債	48,523	50,552	△2,029
② 地方債	2,998	3,006	△7
③ 社債	658,903	670,071	△11,167
(2) 株式	208,009	243,138	△35,128
(3) 外国証券	4,913,834	5,205,122	△291,288
① 外国公社債	4,471,039	4,730,109	△259,069
② 外国その他証券	442,794	475,013	△32,218
(4) その他の証券	455,690	464,202	△8,512
小計	6,287,959	6,636,094	△348,134
合計	28,156,158	24,363,063	3,793,095

（注）その他の証券には、連結貸借対照表において現金及び預貯金として表示している譲渡性預金（取得原価84,500百万円、連結貸借対照表計上額84,497百万円）及び買入金銭債権として表示している信託受益権（取得原価251,314百万円、連結貸借対照表計上額255,902百万円）が含まれております。

5　連結会計年度中に売却した満期保有目的の債券

2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）及び2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

該当事項はありません。

6　連結会計年度中に売却した責任準備金対応債券

2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）

	売却額（百万円）	売却益の合計額（百万円）	売却損の合計額（百万円）
(1) 公社債	606,251	77,800	168
① 国債	523,160	72,922	18
② 地方債	2,491	102	12
③ 社債	80,600	4,775	138
(2) 外国証券	207,427	24,649	619
① 外国公社債	207,427	24,649	619
② 外国その他証券	—	—	—
合計	813,679	102,449	787

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

	売却額（百万円）	売却益の合計額（百万円）	売却損の合計額（百万円）
(1) 公社債	782,720	72,633	22,625
① 国債	682,245	69,783	21,166
② 地方債	1,540	67	—
③ 社債	98,934	2,782	1,458
(2) 外国証券	280,243	9,604	5,182
① 外国公社債	280,243	9,604	5,182
② 外国その他証券	—	—	—
合計	1,062,964	82,237	27,808

7　連結会計年度中に売却したその他有価証券

2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）

	売却額（百万円）	売却益の合計額（百万円）	売却損の合計額（百万円）
(1) 公社債	584,191	3,998	617
① 国債	95,218	573	207
② 地方債	36,466	—	15
③ 社債	452,507	3,425	395
(2) 株式	244,203	145,738	4,147
(3) 外国証券	2,919,618	215,712	90,486
① 外国公社債	2,229,627	130,689	43,286
② 外国その他証券	689,991	85,022	47,200
(4) その他の証券	194,619	3,463	31,013
合計	3,942,633	368,913	126,265

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

	売却額（百万円）	売却益の合計額（百万円）	売却損の合計額（百万円）
(1) 公社債	501,380	3,331	1,292
① 国債	6,801	96	0
② 地方債	815	0	—
③ 社債	493,763	3,235	1,291
(2) 株式	328,773	166,752	8,104
(3) 外国証券	3,871,570	138,254	168,491
① 外国公社債	2,843,392	52,560	130,292
② 外国その他証券	1,028,177	85,694	38,199
(4) その他の証券	308,303	2,926	28,868
合計	5,010,028	311,266	206,756

8　減損処理を行った有価証券

前連結会計年度において、その他有価証券で時価のあるものについて13,108百万円（有価証券13,108百万円）減損処理を行っております。

当連結会計年度において、その他有価証券で時価のあるものについて6,662百万円（買入金銭債権1,777百万円、有価証券4,885百万円）減損処理を行っております。

なお、その他有価証券で時価のあるものについては、時価が取得原価に比べて50%以上下落した銘柄については原則として減損処理を行い、30%以上50%未満下落した銘柄のうち一定程度の信用状態に満たない等と認められる銘柄については、時価が取得原価まで回復する可能性があると認められる場合を除き減損処理を行っております。

（金銭の信託関係）

運用目的の金銭の信託

2020年度末（2021年３月31日）

区分	連結貸借対照表計上額（百万円）	連結会計年度の損益に含まれた評価差額（百万円）
運用目的の金銭の信託	1,130,920	26,327

2021年度末（2022年３月31日）

区分	連結貸借対照表計上額（百万円）	連結会計年度の損益に含まれた評価差額（百万円）
運用目的の金銭の信託	1,106,918	△1,826

（デリバティブ取引関係）

1　ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

（1）通貨関連

2020年度末（2021年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
取引所	通貨先物				
	売建	27,362	—	△373	△373
	（ユーロ／米ドル）	15,051	—	△126	△126
	（英ポンド／米ドル）	7,985	—	△223	△223
	（円／米ドル）	4,325	—	△24	△24
店頭	為替予約				
	売建	1,165,895	—	△32,216	△32,216
	（米ドル）	589,044	—	△20,316	△20,316
	（豪ドル）	195,411	—	△5,244	△5,244
	（ユーロ）	194,388	—	△1,152	△1,152
	（英ポンド）	105,818	—	△3,802	△3,802
	（加ドル）	39,901	—	△1,582	△1,582
	（その他）	41,331	—	△118	△118
	買建	565,818	—	1,639	1,639
	（米ドル）	318,324	—	2,366	2,366
	（ユーロ）	153,735	—	△1,635	△1,635
	（英ポンド）	48,033	—	604	604
	（豪ドル）	26,646	—	16	16
	（加ドル）	12,391	—	270	270
	（その他）	6,687	—	16	16
	通貨スワップ				
	外貨受取／円貨支払	540,477	540,477	67,965	67,965
	（豪ドル）	454,177	454,177	63,597	63,597
	（米ドル）	86,300	86,300	4,367	4,367
	円貨受取／外貨支払	27,165	27,165	△743	△743
	（米ドル）	27,165	27,165	△743	△743
	外貨受取／外貨支払	50,242	50,242	570	570
	（豪ドル／米ドル）	35,118	35,118	554	554
	（豪ドル／ユーロ）	15,123	15,123	16	16
	通貨オプション				
	売建				
	プット	108,807			
		(159)	—	0	158
	（米ドル）	108,807			
		(159)	—	0	158
	買建				
	プット	512,231			
		(4,631)	—	645	△3,985
	（米ドル）	512,231			
		(4,631)	—	645	△3,985
	トータル・リターン・スワップ				
	為替指数連動	176,528	176,528	3,001	3,001
合計		—	—	—	36,015

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

２　評価損益欄には、先物取引、先渡契約及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

2021年度末（2022年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
取引所	通貨先物				
	売建	21,246	—	△198	△198
	（ユーロ／米ドル）	10,401	—	△58	△58
	（英ポンド／米ドル）	7,762	—	△184	△184
	（円／米ドル）	3,082	—	43	43
店頭	為替予約				
	売建	1,969,641	—	△75,461	△75,461
	（米ドル）	884,748	—	△35,441	△35,441
	（豪ドル）	589,928	—	△27,597	△27,597
	（ユーロ）	171,095	—	△4,816	△4,816
	（英ポンド）	139,978	—	△2,663	△2,663
	（加ドル）	75,940	—	△3,553	△3,553
	（その他）	107,948	—	△1,388	△1,388
	買建	793,145	—	15,246	15,246
	（米ドル）	523,260	—	7,962	7,962
	（ユーロ）	117,246	—	2,790	2,790
	（豪ドル）	41,591	—	2,036	2,036
	（英ポンド）	34,661	—	561	561
	（加ドル）	23,375	—	1,380	1,380
	（その他）	53,009	—	513	513
	通貨スワップ				
	外貨受取／円貨支払	551,332	551,232	70,221	70,221
	（豪ドル）	465,032	464,932	60,917	60,917
	（米ドル）	86,300	86,300	9,303	9,303
	円貨受取／外貨支払	27,165	21,795	△2,969	△2,969
	（米ドル）	27,165	21,795	△2,969	△2,969
	外貨受取／外貨支払	54,792	20,139	△325	△325
	（豪ドル／米ドル）	38,299	17,905	△338	△338
	（豪ドル／ユーロ）	16,493	2,234	13	13
	通貨オプション				
	売建				
	コール	10,581			
		(—)	—	—	—
	（米ドル）	10,581			
		(—)	—	—	—
	プット	10,561			
		(227)	—	66	160
	（ユーロ）	10,561			
		(227)	—	66	160
	買建				
	コール	52,905			
		(—)	—	—	—
	（米ドル）	52,905			
		(—)	—	—	—
	プット	239,967			
		(837)	—	333	△503
	（米ドル）	130,202			
		(256)	—	0	△256
	（ユーロ）	109,765			
		(580)	—	333	△246
	トータル・リターン・スワップ				
	為替指数連動	183,394	183,394	17,893	17,893
合計		—	—	—	24,062

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

２　評価損益欄には、先物取引、先渡契約及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

（2）金利関連

2020年度末（2021年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
店頭	金利スワップ				
	固定金利受取／変動金利支払	300,467	300,467	19,714	19,714
	固定金利支払／変動金利受取	22,775	22,775	△217	△217
	金利スワップション				
	売建				
	固定金利受取／変動金利支払	20,000			
		(236)	—	13	222
	買建				
	固定金利受取／変動金利支払	480,000	10,000		
		(12,300)	(70)	1,724	△10,575
	固定金利支払／変動金利受取	1,895,000	1,095,000		
		(9,216)	(6,243)	6,072	△3,143
合計		—	—	—	5,998

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

２　評価損益欄には、スワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

2021年度末（2022年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
店頭	金利スワップ				
	固定金利受取／変動金利支払	344,395	344,395	7,573	7,573
	固定金利支払／変動金利受取	15,751	15,751	△163	△163
	金利スワップション				
	買建				
	固定金利支払／変動金利受取	1,340,000	1,030,000		
		(7,698)	(7,216)	24,329	16,630
合計		—	—	—	24,040

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

２　評価損益欄には、スワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

（3）株式関連

2020年度末（2021年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
取引所	円建株価指数先物				
	売建	9,954	—	△353	△353
	買建	11,006	—	150	150
	外貨建株価指数先物				
	売建	29,230	—	△464	△464
	買建	79,655	—	158	158
	円建株価指数オプション				
	買建				
	プット	277,518	3,436		
		(6,012)	(425)	4,441	△1,570
	外貨建株価指数オプション				
	売建				
	コール	444,633			
		(26,678)	—	69,555	△42,876
	プット	5,990			
		(443)	—	125	317
	買建				
	コール	427,265			
		(33,565)	—	81,166	47,600
	プット	42,157	16,672		
		(3,012)	(1,897)	3,949	937
店頭	円建株価指数オプション				
	買建				
	プット	1,724	1,724		
		(567)	(567)	177	△389
	外貨建株価指数オプション				
	売建				
	コール	115,176			
		(6,619)	—	16,611	△9,991
	プット	3,338			
		(213)	—	68	144
	買建				
	コール	146,388	29,808		
		(10,469)	(1,521)	21,853	11,384
	プット	120,948	79,643		
		(14,985)	(11,181)	10,632	△4,353
	トータル・リターン・スワップ				
	外貨建株価指数連動	120,150	47,364	△1,313	△1,313
合計		—	—	—	△619

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。

２　評価損益欄には、先物取引及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

2021年度末（2022年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
取引所	円建株価指数先物				
	売建	37,350	—	△3,754	△3,754
	買建	7,066	—	497	497
	外貨建株価指数先物				
	売建	61,368	—	△4,084	△4,084
	買建	67,819	—	2,921	2,921
	円建株価指数オプション				
	買建				
	プット	326,849	4,915		
		(7,554)	(645)	3,670	△3,883
	外貨建株価指数オプション				
	売建				
	コール	616,379			
		(32,972)	—	63,964	△30,991
	プット	11,392			
		(494)	—	227	266
	買建				
	コール	596,866			
		(42,644)	—	76,863	34,219
	プット	74,726	21,990		
		(5,119)	(1,940)	3,654	△1,465
店頭	円建株価指数オプション				
	買建				
	プット	1,916	1,916		
		(630)	(630)	118	△511
	外貨建株価指数オプション				
	売建				
	コール	179,179			
		(9,281)	—	24,446	△15,165
	プット	3,285			
		(122)	—	74	47
	買建				
	コール	226,983	20,578		
		(15,405)	(1,011)	32,806	17,400
	プット	138,870	70,898		
		(17,842)	(10,593)	8,457	△9,384
	トータル・リターン・スワップ				
	外貨建株価指数連動	161,861	4,237	△3,577	△3,577
合計		—	—	—	△17,464

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。
２　評価損益欄には、先物取引及びスワップ取引については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。

（4）債券関連

2020年度末（2021年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
取引所	円建債券先物			
	売建	20,232	△23	△23
	買建	18,001	△13	△13
	外貨建債券先物			
	売建	681,030	9,766	9,766
	買建	1,160,057	△9,951	△9,951
店頭	外貨建債券先渡契約			
	売建	41,532	137	137
	買建	78,944	△133	△133
	円建債券店頭オプション			
	売建			
	コール	6,555		
		(33)	31	2
	プット	36,871		
		(134)	35	98
	買建			
	コール	36,871		
		(107)	170	63
	プット	6,555		
		(37)	32	△4
合計		—	—	△58

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。
２　評価損益欄には、先物取引及び先渡契約については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。
３　上表において、残存期間１年超の取引はありません。

2021年度末（2022年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
取引所	円建債券先物			
	売建	27,048	102	102
	買建	62,543	△268	△268
	外貨建債券先物			
	売建	481,516	11,606	11,606
	買建	628,681	△14,638	△14,638
店頭	外貨建債券先渡契約			
	売建	87,693	2,357	2,357
	買建	126,811	△3,872	△3,872
	円建債券店頭オプション			
	売建			
	コール	19,200		
		(48)	16	31
	プット	41,988		
		(181)	246	△64
	買建			
	コール	41,988		
		(154)	41	△112
	プット	19,200		
		(53)	60	7
合計		—	—	△4,850

（注）１　括弧内には、連結貸借対照表に計上したオプション料を記載しております。
２　評価損益欄には、先物取引及び先渡契約については時価を記載し、オプション取引についてはオプション料と時価との差額を記載しております。
３　上表において、残存期間１年超の取引はありません。

（5）その他

2020年度末（2021年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
店頭	クレジット・デフォルト・スワップ				
	プロテクション売建	46,763	45,763	754	754
	プロテクション買建	11,300	11,300	△215	△215
その他	組込デリバティブ	1,878,646	1,878,646	△201,337	△201,337
合計		—	—	—	△200,799

（注）１　組込デリバティブには、一部の在外連結子会社において現地の会計基準に基づき組込デリバティブとして区分処理された変額年金の最低保証部分等を記載しております。
２　評価損益欄には、時価を記載しております。

2021年度末（2022年３月31日）

区分	取引の種類	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）	評価損益（百万円）
店頭	クレジット・デフォルト・スワップ				
	プロテクション売建	46,842	9,862	390	390
	プロテクション買建	3,000	—	△20	△20
その他	組込デリバティブ	2,193,280	2,193,280	△191,357	△191,357
合計		—	—	—	△190,987

（注）１　組込デリバティブには、一部の在外連結子会社において現地の会計基準に基づき組込デリバティブとして区分処理された変額年金の最低保証部分等を記載しております。
２　評価損益欄には、時価を記載しております。

２　ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

（1）通貨関連

2020年度末（2021年３月31日）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）
原則的処理方法	通貨スワップ				
	円貨受取／外貨支払		196,770	185,116	△7,530
	(米ドル)	外貨建債券	114,235	108,781	△3,676
	(ユーロ)		70,488	64,288	△3,478
	(英ポンド)		12,046	12,046	△375
	外貨受取／外貨支払	資金保証契約	12,127	12,127	△1,054
	(ノルウェークローネ／米ドル)		12,127	12,127	△1,054
ヘッジ対象に係る損益を認識する方法	為替予約				
	売建		6,454,969	—	△306,980
	(米ドル)	外貨建債券	3,160,414	—	△177,109
	(ユーロ)		1,344,897	—	△42,286
	(豪ドル)		835,833	—	△43,597
	(加ドル)		344,654	—	△24,746
	(英ポンド)		162,460	—	△3,242
	(その他)		606,709	—	△15,997
	買建		11,563	—	285
	(米ドル)		7,928	—	229
	(豪ドル)		3,585	—	53
	(加ドル)		49	—	1
為替予約等の振当処理	為替予約				
	売建	外貨建定期預金	242,002	—	
	(米ドル)		92,002	—	
	(その他)		150,000	—	
	通貨スワップ				
	外貨受取／円貨支払	外貨建社債（負債）	476,277	368,715	
	(米ドル)		476,277	368,715	
	円貨受取／外貨支払		30,366	30,366	
	(米ドル)	外貨建貸付金	25,594	25,594	
	(ユーロ)		4,771	4,771	

2021年度末（2022年３月31日）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）
原則的処理方法	為替予約				
	買建	外貨建株式（予定取引）	74,637	—	10,310
	（豪ドル）		74,637	—	10,310
	通貨スワップ				
	円貨受取／外貨支払	外貨建債券	192,809	175,356	△13,639
	（米ドル）		115,499	104,077	△8,735
	（ユーロ）		65,382	59,351	△4,488
	（英ポンド）		11,927	11,927	△415
	外貨受取／外貨支払	資金保証契約	13,477	13,477	△1,461
	（ノルウェークローネ／米ドル）		13,477	13,477	△1,461
ヘッジ対象に係る損益を認識する方法	為替予約				
	売建	外貨建債券	5,839,213	—	△474,485
	（米ドル）		2,940,436	—	△273,968
	（ユーロ）		1,302,139	—	△47,364
	（豪ドル）		806,327	—	△92,374
	（加ドル）		412,680	—	△34,194
	（英ポンド）		154,103	—	△9,791
	（その他）		223,525	—	△16,791
	買建		151,085	—	10,230
	（米ドル）		109,969	—	7,484
	（豪ドル）		10,488	—	475
	（加ドル）		7,823	—	160
	（英ポンド）		618	—	3
	（ユーロ）		477	—	22
	（その他）		21,707	—	2,082
為替予約等の振当処理	為替予約				
	売建	外貨建定期預金	223,000	—	
	（ニュージーランドドル）		150,000	—	
	（米ドル）		73,000	—	
	通貨スワップ				
	外貨受取／円貨支払	外貨建社債（負債）	368,715	368,715	
	（米ドル）		368,715	368,715	
	円貨受取／外貨支払	外貨建貸付金	26,877	23,608	
	（米ドル）		24,491	23,608	
	（ユーロ）		2,385	—	

（2）金利関連

2020年度末（2021年３月31日）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）
原則的処理方法	金利スワップ				
	固定金利受取／変動金利支払	貸付金 保険負債	714,250	714,250	19,072
金利スワップの特例処理	金利スワップ				
	固定金利受取／変動金利支払	貸付金	12,300	8,300	124
	固定金利支払／変動金利受取	借入金	325,000	325,000	△746

2021年度末（2022年３月31日）

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等（百万円）	契約額等のうち１年超（百万円）	時価（百万円）
原則的処理方法	金利スワップ				
	固定金利受取／変動金利支払	貸付金 保険負債	714,600	710,600	△516
金利スワップの特例処理	金利スワップ				
	固定金利受取／変動金利支払	貸付金	8,300	8,300	81
	固定金利支払／変動金利受取	借入金	325,000	181,000	503

（注）時価の算定方法
情報ベンダーから入手した価格によっております。

（退職給付関係）

1　採用している退職給付制度の概要

第一生命保険株式会社は、営業職等については、確定給付型の制度として退職一時金制度及び自社年金制度を設けております。内勤職等については、確定給付型の制度として、確定給付企業年金制度及び退職一時金制度を設けております。また、確定拠出型の制度として、確定拠出年金制度を設けております。

一部の在外連結子会社は、確定給付制度及び確定拠出制度を設けております。

2　確定給付制度

（1）退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）	2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
退職給付債務の期首残高	727,391百万円	731,812百万円
勤務費用	27,449 〃	28,343 〃
利息費用	3,164 〃	2,990 〃
数理計算上の差異の発生額	10,617 〃	△781 〃
退職給付の支払額	△35,701 〃	△37,579 〃
過去勤務費用の発生額	2,160 〃	—
その他	△3,268 〃	4,102 〃
退職給付債務の期末残高	731,812 〃	728,888 〃

（注）簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「勤務費用」に計上しております。

（2）年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）	2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
年金資産の期首残高	286,517百万円	313,266百万円
期待運用収益	3,717 〃	4,131 〃
数理計算上の差異の発生額	30,736 〃	19,594 〃
事業主からの拠出額	7,971 〃	8,319 〃
退職給付の支払額	△13,829 〃	△12,661 〃
その他	△1,847 〃	3,716 〃
年金資産の期末残高	313,266 〃	336,366 〃

（3）退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	2020年度末（2021年３月31日）	2021年度末（2022年３月31日）
積立型制度の退職給付債務	404,880百万円	402,530百万円
年金資産	△313,266 〃	△336,366 〃
	91,614 〃	66,164 〃
非積立型制度の退職給付債務	326,932 〃	326,357 〃
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	418,546 〃	392,522 〃

退職給付に係る負債	418,546百万円	392,522百万円
退職給付に係る資産	—	—
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	418,546 〃	392,522 〃

（4）退職給付費用及びその内訳項目の金額

	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）	2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
勤務費用	27,449百万円	28,343百万円
利息費用	3,164 〃	2,990 〃
期待運用収益	△3,717 〃	△4,131 〃
数理計算上の差異の費用処理額	5,972 〃	4,798 〃
過去勤務費用の費用処理額	△136 〃	174 〃
その他	587 〃	258 〃
確定給付制度に係る退職給付費用	33,318 〃	32,434 〃

（注）簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「勤務費用」に計上しております。

（5）退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）	2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
過去勤務費用	△2,297百万円	151百万円
数理計算上の差異	26,611 〃	24,948 〃
合計	24,314 〃	25,100 〃

（6）退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	2020年度末（2021年３月31日）	2021年度末（2022年３月31日）
未認識過去勤務費用	1,339百万円	1,187百万円
未認識数理計算上の差異	11,877 〃	△12,920 〃
合計	13,216 〃	△11,733 〃

（7）年金資産に関する事項

①　年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	2020年度末（2021年３月31日）	2021年度末（2022年３月31日）
株式	69%	64%
共同運用資産	14〃	19〃
債券	6〃	6〃
生命保険一般勘定	4〃	1〃
その他	7〃	10〃
合計	100〃	100〃

（注）年金資産合計には、退職一時金制度に対して設定した退職給付信託が49%（前連結会計年度は47%）含まれております。

②　長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

（8）数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりであります。

	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）	2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
割引率	0.30%～2.55%	0.30%～2.95%
長期期待運用収益率		
確定給付企業年金	1.40%～7.00%	1.40%～7.00%
退職給付信託	0.00%	0.00%

3　確定拠出制度

連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、2,873百万円（前連結会計年度は2,586百万円）であります。

（ストック・オプション等関係）

1　ストック・オプションの権利不行使による失効により利益として計上した金額

	2020年度 （2020年４月 １日から 2021年３月31日まで）	2021年度 （2021年４月 １日から 2022年３月31日まで）
その他経常収益	―	21百万円

2　ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

（1）ストック・オプションの内容

	第一生命保険株式会社 第１回新株予約権	第一生命保険株式会社 第２回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く。）　10名 当社執行役員　16名	当社取締役（社外取締役を除く。）　11名 当社執行役員　16名
株式の種類別のストック・オプションの付与数　（注１）	普通株式　169,800株	普通株式　318,700株
付与日	2011年８月16日	2012年８月16日
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。	付与日に権利を確定しております。
対象勤務期間	該当事項はありません。	該当事項はありません。
権利行使期間　（注２）	自　2011年８月17日 至　2041年８月16日	自　2012年８月17日 至　2042年８月16日

	第一生命保険株式会社 第３回新株予約権	第一生命保険株式会社 第４回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く。）　11名 当社執行役員　17名	当社取締役（社外取締役を除く。）　11名 当社執行役員　17名
株式の種類別のストック・オプションの付与数　（注１）	普通株式　183,700株	普通株式　179,000株
付与日	2013年８月16日	2014年８月18日
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。	付与日に権利を確定しております。
対象勤務期間	該当事項はありません。	該当事項はありません。
権利行使期間　（注２）	自　2013年８月17日 至　2043年８月16日	自　2014年８月19日 至　2044年８月18日

	第一生命保険株式会社 第５回新株予約権	第一生命ホールディングス株式会社 第１回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（社外取締役を除く。）　11名 当社執行役員　18名	当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）　10名 当社執行役員　15名 子会社の取締役等　38名
株式の種類別のストック・オプションの付与数　（注１）	普通株式　110,600株	普通株式　269,600株
付与日	2015年８月17日	2016年10月18日
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。	付与日に権利を確定しております。
対象勤務期間	該当事項はありません。	該当事項はありません。
権利行使期間（注２）	自　2015年８月18日 至　2045年８月17日	自　2016年10月19日 至　2046年10月18日

	第一生命ホールディングス株式会社 第２回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）　６名 当社執行役員　15名 子会社の取締役等　37名
株式の種類別のストック・オプションの付与数　（注１）	普通株式　215,800株
付与日	2017年８月24日
権利確定条件	付与日に権利を確定しております。
対象勤務期間	該当事項はありません。
権利行使期間（注２）	自　2017年８月25日 至　2047年８月24日

（注１）株式数に換算して記載しております。なお、当社は2013年10月１日付で株式の分割を行い、当社普通株式１株を100株に分割したため、株式の分割を考慮した株式数に換算して記載しております。

（注２）新株予約権者は、権利行使期間内において、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員、第一生命保険株式会社の取締役及び執行役員、第一フロンティア生命保険株式会社の取締役及び執行役員、並びにネオファースト生命保険株式会社の取締役及び執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から10日以内に限り、新株予約権を行使することができます。なお、2016年10月１日付で持株会社体制へ移行したことに伴い、持株会社体制移行前に付与したストック・オプションについて、当該権利行使期間に関する条件を変更しております。

（2）ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

①　ストック・オプションの数

	第一生命保険株式会社				
	第１回新株予約権	第２回新株予約権	第３回新株予約権	第４回新株予約権	第５回新株予約権
権利確定前（株）					
前連結会計年度末	―	―	―	―	―
付与	―	―	―	―	―
失効	―	―	―	―	―
権利確定	―	―	―	―	―
未確定残	―	―	―	―	―
権利確定後（株）					
前連結会計年度末	36,800	93,500	66,500	73,600	61,400
権利確定	―	―	―	―	―
権利行使	13,000	23,700	13,900	14,500	13,700
失効	―	―	―	―	2,800
未行使残	23,800	69,800	52,600	59,100	44,900

	第一生命ホールディングス株式会社	
	第１回新株予約権	第２回新株予約権
権利確定前（株）		
前連結会計年度末	―	―
付与	―	―
失効	―	―
権利確定	―	―
未確定残	―	―
権利確定後（株）		
前連結会計年度末	163,600	170,600
権利確定	―	―
権利行使	38,200	34,100
失効	5,600	5,000
未行使残	119,800	131,500

（注）当社は2013年10月１日付で株式の分割を行い、当社普通株式１株を100株に分割したため、株式の分割を考慮した株式数に換算して記載しております。

②　単価情報

	第一生命保険株式会社				
	第１回新株予約権	第２回新株予約権	第３回新株予約権	第４回新株予約権	第５回新株予約権
権利行使価格	1円	1円	1円	1円	1円
行使時平均株価	2,052円	2,052円	2,052円	2,052円	2,052円
付与日における公正な評価単価	885円	766円	1,300円	1,366円	2,318円

	第一生命ホールディングス株式会社	
	第１回新株予約権	第２回新株予約権
権利行使価格	1円	1円
行使時平均株価	2,061円	2,063円
付与日における公正な評価単価	1,344円	1,568円

（注）当社は2013年10月１日付で株式の分割を行い、当社普通株式１株を100株に分割したため、株式の分割を考慮した行使時平均株価及び公正な評価単価を記載しております。

3　ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

（税効果会計関係）

1　繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
繰延税金資産		
保険契約準備金	505,943百万円	475,841百万円
退職給付に係る負債	147,069　〃	139,537　〃
価格変動準備金	73,860　〃	80,284　〃
税務上の繰越欠損金(注) 2	54,678　〃	49,469　〃
その他	67,407　〃	124,936　〃
繰延税金資産小計	848,959　〃	870,070　〃
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注) 2	△52,360　〃	△36,974　〃
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△55,742　〃	△22,030　〃
評価性引当額小計(注) 1	△108,102　〃	△59,005　〃
繰延税金資産合計	740,856　〃	811,065　〃
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△1,122,319百万円	△880,970百万円
その他の無形固定資産	△67,525　〃	△72,925　〃
その他	△97,384　〃	△104,154　〃
繰延税金負債合計	△1,287,229　〃	△1,058,050　〃
繰延税金負債の純額	△546,373　〃	△246,985　〃

（注）1　評価性引当額が49,097百万円減少しております。この減少の主な内容は、当社及び国内連結子会社が、2022年４月１日より適用するグループ通算制度を前提とした課税所得の見込みにより回収可能と判断し、一部の評価性引当額を認識しなくなったことに伴うものであります。
　　2　税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

2020年度末（2021年３月31日）

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金（※１）	26	17	16	800	1,383	52,433	54,678
評価性引当額	△6	△2	△2	△791	△1,378	△50,179	△52,360
繰延税金資産	20	14	14	9	5	2,254	(※2) 2,318

（※１）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。
（※２）税務上の繰越欠損金54,678百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産2,318百万円を計上しております。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより回収可能と判断し評価性引当額を認識しておりません。

2021年度末（2022年３月31日）

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金（※１）	107	407	1,243	1,402	7,132	39,175	49,469
評価性引当額	△84	△388	△1,233	△1,378	△6,995	△26,895	△36,974
繰延税金資産	22	19	10	24	137	12,280	(※2) 12,494

（※１）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。
（※２）税務上の繰越欠損金49,469百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産12,494百万円を計上しております。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより回収可能と判断し評価性引当額を認識しておりません。

2　法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2020年度末 （2021年３月31日）	2021年度末 （2022年３月31日）
法定実効税率	30.62%	30.62%
（調整）		
評価性引当額の増減	△2.94 〃	△10.63 〃
連結子会社との税率差異	△3.12 〃	△3.78 〃
土地再評価差額金の取崩	0.02 〃	△2.40 〃
その他	0.03 〃	△0.10 〃
税効果会計適用後の法人税等の負担率	24.61 〃	13.71 〃

3　法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理
　当社及び国内連結子会社は、翌連結会計年度から当社を通算親会社とするグループ通算制度を適用することとなったため、当連結会計年度の期末から「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（企業会計基準委員会実務対応報告第42号　2021年８月12日）に基づき、グループ通算制度の適用を前提とした会計処理及び開示を行っております。

（賃貸等不動産関係）

　一部の国内連結子会社は、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル等（土地を含む。）を有しております。2021年３月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は35,836百万円（賃貸収益は資産運用収益に、主な賃貸費用は資産運用費用に計上。）、売却損益は2,548百万円（特別損益に計上。）、減損損失は2,528百万円（特別損失に計上。）であり、2022年３月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は32,303百万円（賃貸収益は資産運用収益に、主な賃貸費用は資産運用費用に計上。）、売却損益は4,127百万円（特別損益に計上。）、減損損失は3,848百万円（特別損失に計上。）であります。
　また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次のとおりであります。

	2020年度 （2020年４月１日から 2021年３月31日まで）	2021年度 （2021年４月１日から 2022年３月31日まで）
連結貸借対照表計上額		
期首残高（百万円）	788,201	787,387
期中増減額（百万円）	△814	72,549
期末残高（百万円）	787,387	859,937
期末時価（百万円）	1,056,203	1,144,726

（注）1　連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。
　　2　期中増減額のうち、前連結会計年度の主な増加額は不動産取得（30,668百万円）であり、主な減少額は不動産売却（19,468百万円）、減価償却費（13,165百万円）及び減損損失（2,528百万円）であります。また、当連結会計年度の主な増加額は不動産取得（98,927百万円）であり、主な減少額は不動産売却（24,096百万円）、減価償却費（13,423百万円）及び減損損失（3,848百万円）であります。
　　3　期末時価は、主要な物件については不動産鑑定評価基準に基づく鑑定評価額、その他の物件については自社において合理的に見積った評価額等を使用しております。

（セグメント情報等）

【セグメント情報】
1　報告セグメントの概要
　当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。
　当社は、主に国内外の生命保険会社を子会社等とする保険持株会社であり、これらの会社の経営管理等を行っております。また、これらの会社は保険業法等の規制環境の下にあります。
　従って、当社は、傘下の子会社等を基礎としたセグメントから構成されており、「国内生命保険事業」、「海外保険事業」、「その他事業」の３つを報告セグメントとしております。
　「国内生命保険事業」は国内の生命保険事業を行っている子会社から構成されており、「海外保険事業」は海外の保険事業を行っている子会社及び関連会社から構成されております。「国内生命保険事業」及び「海外保険事業」のどちらにも該当しない当社、子会社及び関連会社は「その他事業」としており、主に資産運用関連事業であります。

2　報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法
　報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。また、報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値であります。
　セグメント間の内部収益は、市場実勢価格等に基づいております。

3　報告セグメントごとの経常収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報
2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）

（単位：百万円）

	報告セグメント				調整額（注）2	連結財務諸表計上額（注）3
	国内生命保険事業	海外保険事業	その他事業	計		
経常収益　（注）1						
外部顧客からの経常収益	6,145,157	1,858,044	11,500	8,014,702	△186,895	7,827,806
セグメント間の内部経常収益又は振替高	36,077	10,130	181,992	228,200	△228,200	—
計	6,181,235	1,868,175	193,493	8,242,903	△415,096	7,827,806
セグメント利益又は損失（△）	474,296	73,005	177,745	725,048	△172,187	552,861
セグメント資産	48,978,484	14,329,028	2,347,968	65,655,481	△2,061,775	63,593,705
セグメント負債	45,490,141	12,931,882	542,841	58,964,865	△178,288	58,786,576
その他の項目						
賃貸用不動産等減価償却費	13,171	17	—	13,188	—	13,188
減価償却費	39,989	15,962	134	56,086	—	56,086
のれんの償却額	—	4,039	—	4,039	—	4,039
利息及び配当金等収入	1,016,947	330,981	173,337	1,521,267	△173,401	1,347,865
支払利息	12,372	19,332	2,848	34,554	△1,077	33,476
持分法投資利益又は損失（△）	—	1,572	9,071	10,643	—	10,643
特別利益	5,469	15	34,994	40,480	—	40,480
特別損失	33,224	76	—	33,301	—	33,301
（減損損失）	(2,552)	(—)	(—)	(2,552)	(—)	(2,552)
税金費用	100,853	18,614	△704	118,763	—	118,763
持分法適用会社への投資額	—	53,817	35,486	89,304	—	89,304
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	76,562	4,075	6	80,643	—	80,643

（注）1　一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。
2　調整額は次のとおりであります。
（1）外部顧客からの経常収益の調整額△186,895百万円は、主に経常収益のうち金融派生商品収益122,761百万円、経常費用のうち為替差損34,552百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち金融派生商品費用、経常収益のうち為替差益にそれぞれ含めたことによる振替額であります。
（2）セグメント利益又は損失（△）の調整額△172,187百万円は、主に関係会社からの受取配当金の消去額であります。
（3）セグメント資産の調整額△2,061,775百万円は、主に関係会社株式の消去額であります。
（4）セグメント負債の調整額△178,288百万円は、主にセグメント間の債権債務消去額であります。
（5）その他の項目の調整額は、主にセグメント間取引の消去額であります。
3　セグメント利益又は損失（△）は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っております。

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

（単位：百万円）

	報告セグメント				調整額（注）2	連結財務諸表計上額（注）3
	国内生命保険事業	海外保険事業	その他事業	計		
経常収益　（注）1						
外部顧客からの経常収益	6,789,525	2,222,658	9,209	9,021,393	△811,684	8,209,708
セグメント間の内部経常収益又は振替高	55,628	20,270	207,107	283,006	△283,006	—
計	6,845,154	2,242,928	216,317	9,304,400	△1,094,691	8,209,708
セグメント利益又は損失（△）	493,936	94,324	197,539	785,800	△194,903	590,897
セグメント資産	49,031,612	16,628,585	2,518,212	68,178,411	△2,297,249	65,881,161
セグメント負債	45,985,742	15,173,762	607,939	61,767,443	△294,789	61,472,654
その他の項目						
賃貸用不動産等減価償却費	13,439	19	—	13,458	—	13,458
減価償却費	44,646	26,520	186	71,352	—	71,352
のれんの償却額	—	5,154	—	5,154	—	5,154
利息及び配当金等収入	1,004,619	380,242	198,943	1,583,805	△197,013	1,386,792
支払利息	10,391	14,378	3,904	28,673	△1,969	26,704
持分法投資利益又は損失（△）	—	1,365	4,163	5,529	—	5,529
特別利益	10,402	364	—	10,766	—	10,766
特別損失	39,431	361	—	39,792	—	39,792
（減損損失）	(3,850)	(—)	(—)	(3,850)	(—)	(3,850)
税金費用	45,810	18,256	950	65,018	—	65,018
持分法適用会社への投資額	—	50,987	36,300	87,287	—	87,287
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	157,222	6,875	5	164,102	—	164,102

（注）1　一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。
2　調整額は次のとおりであります。
（1）外部顧客からの経常収益の調整額△811,684百万円は、主に経常収益のうちその他経常収益768,037百万円、経常費用のうち為替差損15,046百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金繰入額、経常収益のうち為替差益にそれぞれ含めたことによる振替額であります。
（2）セグメント利益又は損失（△）の調整額△194,903百万円は、主に関係会社からの受取配当金の消去額であります。
（3）セグメント資産の調整額△2,297,249百万円は、主に関係会社株式の消去額であります。
（4）セグメント負債の調整額△294,789百万円は、主にセグメント間の債権債務消去額であります。
（5）その他の項目の調整額は、主にセグメント間取引の消去額であります。
3　セグメント利益又は損失（△）は、連結損益計算書の経常利益と調整を行っております。

【関連情報】
2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
1　製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	国内生命保険事業	海外保険事業	その他事業	合計
保険料等収入	3,577,998	1,152,302	—	4,730,301

2　地域ごとの情報
（1）経常収益

（単位：百万円）

日本	米国	その他	合計
5,493,689	1,256,877	1,077,239	7,827,806

（注）1　一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。
2　経常収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

（2）有形固定資産
有形固定資産全体に占める本邦の割合が90％を超えているため、地域ごとの情報の記載を省略しております。

3　主要な顧客ごとの情報
特定の顧客に対する経常収益で連結損益計算書の経常収益の10％を占めるものがないため、主要な顧客ごとの記載を省略しております。

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
1　製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

	国内生命保険事業	海外保険事業	その他事業	合計
保険料等収入	3,916,438	1,375,535	—	5,291,973

2　地域ごとの情報
（1）経常収益

（単位：百万円）

日本	米国	その他	合計
5,434,237	1,545,530	1,229,940	8,209,708

（注）1　一般企業の売上高に代えて、経常収益を記載しております。
2　経常収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

（2）有形固定資産
有形固定資産全体に占める本邦の割合が90％を超えているため、地域ごとの情報の記載を省略しております。

3　主要な顧客ごとの情報
特定の顧客に対する経常収益で連結損益計算書の経常収益の10％を占めるものがないため、主要な顧客ごとの記載を省略しております。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】
2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】
2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）

（単位：百万円）

	国内生命保険事業	海外保険事業	その他事業	合計
当期償却額	—	4,039	—	4,039
当期末残高	—	42,696	—	42,696

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）

（単位：百万円）

	国内生命保険事業	海外保険事業	その他事業	合計
当期償却額	—	5,154	—	5,154
当期末残高	—	56,245	—	56,245

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】
2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
該当事項はありません。

2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
該当事項はありません。

【関連当事者情報】
2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）及び2021年度（2021年４月１日から2022年３月31日まで）
記載すべき重要な取引はありません。

（1株当たり情報）

	2020年度 （2020年4月1日から 2021年3月31日まで）	2021年度 （2021年4月1日から 2022年3月31日まで）
1株当たり純資産額	4,329円08銭	4,302円56銭
1株当たり当期純利益	325円61銭	383円15銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	325円41銭	382円96銭

（注）1　1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、次のとおりであります。

	2020年度 （2020年4月1日から 2021年3月31日まで）	2021年度 （2021年4月1日から 2022年3月31日まで）
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	363,777	409,353
普通株主に帰属しない金額（百万円）	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	363,777	409,353
普通株式の期中平均株式数（千株）	1,117,211	1,068,380
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額（百万円）	—	—
普通株式増加数（千株）	691	529
（うち新株予約権（千株））	(691)	(529)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要	—	—

2　1株当たり純資産額の算定上の基礎は、次のとおりであります。

	2020年度末 （2021年3月31日）	2021年度末 （2022年3月31日）
純資産の部の合計額（百万円）	4,807,129	4,408,507
純資産の部の合計額から控除する金額（百万円）	920	694
（うち新株予約権（百万円））	(920)	(694)
普通株式に係る連結会計年度末の純資産額（百万円）	4,806,208	4,407,812
1株当たり純資産額の算定に用いられた連結会計年度末の普通株式の数（千株）	1,110,214	1,024,462

3　株式給付信託（J-ESOP）により信託口が所有する当社株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。
1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度3,991千株、当連結会計年度3,903千株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、前連結会計年度3,942千株、当連結会計年度3,899千株であります。

（重要な後発事象）

当社は、2022年5月12日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式を取得することを決議いたしました。
（1）自己株式の取得を行う理由
機動的な資本政策の遂行及び資本効率の向上を通じて株主利益の向上を図るため。
（2）取得の内容
① 取得する株式の種類
普通株式
② 取得する株式の総数
90,000,000株（上限）
③ 株式取得価額の総額
1,200億円（上限）
④ 取得期間
2022年5月13日～2023年3月31日
⑤ 取得方法
取引一任方式による市場買付

（6）会計監査

当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について、有限責任 あずさ監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書等について、有限責任 あずさ監査法人の監査を受けており、監査報告書を受領しております。

（7）有価証券報告書の記載内容に係る確認書の提出

当社代表取締役社長は、有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した旨の確認書を、有価証券報告書と併せて提出しております。

（8）財務報告に係る内部統制報告書の提出

当社代表取締役社長は、連結ベースでの財務報告に係る内部統制を評価し、その結果、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断した旨の内部統制報告書を、有価証券報告書と併せて提出しております。

（注）当誌では、監査対象となった連結計算書類及び連結財務諸表の内容をより理解いただけるよう、当社の判断に基づき、記載内容を一部追加・変更するとともに、様式を一部変更しております。

保険持株会社及びその子会社等に係る保険金等の支払能力の充実の状況

（1）第一生命ホールディングス株式会社

連結ソルベンシー・マージン比率

（単位：百万円）

項　目	2020年度末	2021年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	8,937,263	8,344,432
資本金等※1	1,519,154	1,561,364
価格変動準備金	264,454	287,358
危険準備金	712,999	715,990
異常危険準備金	—	—
一般貸倒引当金	340	276
（その他有価証券評価差額金（税効果控除前）・繰延ヘッジ損益（税効果控除前））×90%（マイナスの場合100%）	3,757,933	2,946,332
土地の含み損益×85%（マイナスの場合100%）	255,652	361,793
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額	△12,855	11,999
全期チルメル式責任準備金相当額超過額	2,323,356	2,250,869
負債性資本調達手段等	1,031,277	1,003,715
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	△731,488	△582,596
控除項目	△255,788	△278,668
その他	72,228	65,998
リスクの合計額 $\sqrt{(\sqrt{R_1^2+R_5^2+R_8+R_9})^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4+R_6$ （B）	1,864,810	1,848,774
保険リスク相当額 R_1	140,083	149,541
一般保険リスク相当額 R_5	3,971	4,196
巨大災害リスク相当額 R_6	1,327	1,599
第三分野保険の保険リスク相当額 R_8	189,994	185,479
少額短期保険業者の保険リスク相当額 R_9	—	15
予定利率リスク相当額 R_2	230,346	209,933
最低保証リスク相当額 R_7 ※2	67,185	76,193
資産運用リスク相当額 R_3	1,493,251	1,487,381
経営管理リスク相当額 R_4	42,523	42,286
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	958.5%	902.6%

※1　社外流出予定額及びその他の包括利益累計額等を除いています。
※2　標準的方式を用いて算出しています。

（注）上記は、保険業法施行規則第210条の11の3、第210条の11の4及び平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出しています。

(2) 第一生命保険株式会社

ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項　目	2020年度末	2021年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	6,990,487	6,483,789
リスクの合計額（B）	1,491,653	1,429,122
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	937.2%	907.3%

（注）上記は、保険業法施行規則第86条、第87条及び平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出しています。

連結ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項　目	2020年度末	2021年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	6,817,494	6,310,480
リスクの合計額（B）	1,438,710	1,369,500
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	947.7%	921.5%

（注）上記は、保険業法施行規則第86条の2、第88条及び平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出しています。

(3) 第一フロンティア生命保険株式会社

ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項　目	2020年度末	2021年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	570,750	508,974
リスクの合計額（B）	200,614	196,970
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	569.0%	516.8%

（注）上記は、保険業法施行規則第86条、第87条及び平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出しています。

(4) ネオファースト生命保険株式会社

ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項　目	2020年度末	2021年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	39,806	14,057
リスクの合計額（B）	2,158	2,528
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	3,688.8%	1,111.8%

（注）上記は、保険業法施行規則第86条、第87条及び平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づいて算出しています。

(5) 第一スマート少額短期保険株式会社

ソルベンシー・マージン比率

(単位：百万円)

項　目	2020年度末	2021年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	—	162
リスクの合計額（B）	—	16
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	—	1,964.6%

（注）上記は、保険業法施行規則第211条の59、第211条の60及び平成18年度金融庁報告告示第14号の規定に基づいて算出しています。

開示項目一覧

保険業法第271条の25（保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧等）、保険業法施行規則第210条の10の２（保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧等）に基づく開示項目と掲載頁

開示項目	掲載頁
1　保険持株会社の概況及び組織に関する次に掲げる事項	
イ　経営の組織（保険持株会社の子会社等（法第271条の25第１項前段に規定する説明書類の内容に重要な影響を与えない子会社等を除く。）の経営管理に係る体制を含む。）	121
ロ　資本金の額及び発行済株式の総数	122
ハ　持株数の多い順に10以上の株主に関する次に掲げる事項	123
（1）氏名（株主が法人その他の団体である場合には、その名称）	123
（2）各株主の持株数	123
（3）発行済株式の総数に占める各株主の持株数の割合	123
ニ　取締役及び監査役（監査等委員会設置会社にあっては取締役、指名委員会等設置会社にあっては取締役及び執行役）の氏名及び役職名	101-104
ホ　会計参与設置会社にあっては、会計参与の氏名又は名称	該当無し
ヘ　会計監査人の氏名又は名称	123
2　保険持株会社及びその子会社等の概況に関する次に掲げる事項	
イ　保険持株会社及びその子会社等の主要な事業の内容及び組織の構成	124
ロ　保険持株会社の子会社等に関する次に掲げる事項	125・126
（1）名称	125・126
（2）主たる営業所又は事業所の所在地	125・126
（3）資本金又は出資金の額	125・126
（4）事業の内容	125・126
（5）設立年月日	125・126
（6）保険持株会社が保有する子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	125・126
（7）保険持株会社の一の子会社等以外の子会社等が保有する当該一の子会社等の議決権の総株主又は総出資者の議決権に占める割合	125・126
3　保険持株会社及びその子会社等の主要な業務に関する事項として次に掲げるもの	
イ　直近の営業又は事業年度における事業の概況	127
ロ　直近の５連結会計年度における主要な業務の状況を示す指標として次に掲げる事項	127
（1）経常収益	127
（2）経常利益又は経常損失	127
（3）親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	127
（4）包括利益	127
（5）純資産額	127
（6）総資産額	127
（7）保険金等の支払能力の充実の状況を示す比率	127
4　保険持株会社及びその子会社等の直近の２連結会計年度における財産の状況に関する次に掲げる事項	
イ　連結貸借対照表、連結損益計算書及び連結株主資本等変動計算書	128-132
ロ　貸付金のうち次に掲げるものの額及びその合計額	137
（1）破綻先債権に該当する貸付金	137
（2）延滞債権に該当する貸付金	137
（3）３カ月以上延滞債権に該当する貸付金	137
（4）貸付条件緩和債権に該当する貸付金	137
（5）正常債権に該当する貸付金	137
ハ　保険金等の支払能力の充実の状況（法第271条の28の２各号に掲げる額に係る細目として別表に掲げる額を含む。）及び保険持株会社の子会社等である保険会社の保険金等の支払能力の充実の状況（法第130条各号に掲げる額を含む。）	160・161
ニ　保険持株会社及びその子法人等が２以上の異なる種類の事業を営んでいる場合の事業の種類ごとの区分に従い、当該区分に属する経常収益の額、経常利益又は経常損失の額及び資産の額（以下この号において「経常収益等」という。）として算出したもの（各経常収益等の総額に占める割合が少ない場合を除く。）	156-158
ホ　保険持株会社が連結貸借対照表、連結損益計算書及び連結株主資本等変動計算書について金融商品取引法第193条の２（公認会計士又は監査法人による監査証明）の規定に基づき公認会計士又は監査法人の証明を受けている場合にはその旨	159
5　事業年度の末日において、当該保険持株会社が将来にわたって事業活動を継続するとの前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況その他当該保険持株会社の経営に重要な影響を及ぼす事象（以下この号において「重要事象等」という。）が存在する場合には、その旨及びその内容、当該重要事象等についての分析及び検討内容並びに当該重要事象等を解消し、又は改善するための対応策の具体的内容	該当無し

（注）2020年度末以降、当社は少額短期保険持株会社に該当するため、本誌では保険業法第272条の40（経理、監督等に関する規定の準用）、保険業法施行規則第211条の82（少額短期保険持株会社に係る業務及び財産の状況に関する説明書類の縦覧）に基づく開示項目を含んで記載しております。

用語集

修正ROE／グループ修正ROE	Return on Equity／自己資本利益率 グループ修正ROE＝修正利益÷{純資産－のれん・確定利付資産含み損益(税後)・市場価格調整(MVA)関連損益累計(税後)など}
修正利益／グループ修正利益	株主還元の原資となる当社独自の指標であり、グループ各社の修正利益を合計したもの グループ各社の修正利益は、キャッシュベースの実質的な利益を示す。持株会社である当社は、グループ各社から受け取る配当金などに基づき株主還元を行う
フリーキャッシュ	会計資本、健全性規制、ESRのうち最も厳格な基準における余剰資本
CSA	Control Self Assessment／内部統制の自己評価 その業務をよく知る管理者と担当者が当該業務に内在するリスクを洗い出し、その重要性と統制状況を自己評価したうえで、リスク抑制・業務改善を図る活動
CX	Customer Experience／顧客体験 お客さまが当社グループとのすべての接点を通じて体験する心理的・感情的価値
DX	Digital Transformation／デジタルトランスフォーメーション 進化したIT技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革させるという概念
ERM	Enterprise Risk Management／統合的リスク管理 リスクの所在、種類および特性を踏まえ、資本、リスクおよび利益の状況に応じた経営計画、資本政策などを策定し、事業活動を推進すること。具体的には、リスクを適正にコントロールし健全性確保を図る一方で、より高い利益が見込める事業などに資本を配賦していくことで資本効率・企業価値向上を実現する取組み
ESR	Economic Solvency Ratio／経済価値ベースの資本充足率 資産・負債を足元の市場金利などで時価評価した指標で、一定のストレスに対する資本の余力を示す指標
EV／EEV	(European) Embedded Value 「貸借対照表上の純資産の部の金額に必要な修正を加えた修正純資産」と、「保有契約から生じる将来の税引後利益の現在価値である保有契約価値」を合計したものであり、株主に帰属する企業価値を表す指標の一つ
EX	Employee Experience／従業員が働くことで得られる、あらゆる体験のこと 社員が生産性を高め、より良い商品やサービスをお客さまに提供するためには、まずEXを見直す必要があるという考え方
GHG	Greenhouse Gas／温室効果ガス 二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、フロンガスなどの、太陽に温められた地表から放射される熱(赤外線)を吸収する性質を持つガスで、これらが大気中に増えると、地球温暖化に影響を及ぼす
InsTech	Insurance Technology／インステック 保険ビジネスとテクノロジーの両面から生命保険事業独自のイノベーションを創出する活動
LGBTQ／LGBTIQ+／LGBTQIA+	女性同性愛者(レズビアン、Lesbian)、男性同性愛者(ゲイ、Gay)、両性愛者(バイセクシュアル、Bisexual)、性同一性障害を含む性別越境者(トランスジェンダー、Transgender)、性自認・性指向が定まっていない・定めていない状態(クエスチョニング、Questioning)(クィア、Queer)、間性(インターセックス、Intersex)、無性愛者(アセクシャル、Asexual)などの人々を意味する各単語の頭文字を組合わせた表現
NPS℠※	Net Promoter Score／顧客推奨度 顧客ロイヤルティ(企業やブランドに対する愛着・信頼の度合い)を数値化したもので、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する指標 ※ NPS℠は、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です
QOL	Quality of Life 物理的な豊かさや個々の身辺自立のみではなく、精神面を含めた生活全体の豊かさと自己実現を含めた概念。QOL向上とは、その人の望む人生や、こう生きたいという生活・生き方を実現すること
ROEV	Return on Embedded Value／EV成長率 EVの増加額を生命保険会計の特殊性を考慮した利益とみなし、企業価値の成長性を測定する指標
TSR	Total Shareholder Return／株主総利回り キャピタルゲインとインカムゲインを合わせた株主にとっての総合投資利回り
well-being	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。当社グループでは、4つの体験価値を通じて将来にわたるすべての人々のwell-beingに貢献することを目指しています

(五十音・アルファベット順)

「第一生命ホールディングス統合報告書2022」の発行にあたって

統合報告書の制作・発行は、2016年に持株会社体制へ移行してから今回で6回目となりました。これまで、当社の中長期的な価値創造ストーリーを発信するとともに、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションに活用することで、建設的かつ実効的な対話を目指してまいりました。

今回の統合報告書では、2021年度よりスタートした中期経営計画の過去1年間の進捗と課題を振り返りつつ、これまでの対話でいただいたご意見や気づきを参考に、より当社の価値創造ストーリーが伝わる内容を心がけて制作しました。まず、「価値創造プロセス」を再考し、経営資源からアウトカムに至るまでのプロセスをわかりやすいビジュアルでお示ししました。そして、当社が戦略に取り組んでいる背景をより説得力をもってお伝えするため、価値創造の前提となる「リスクと機会」の認識についてのセクションを新たに設けました。また、創出された価値の具体的な事例を、お客さまや社会・環境との協創価値の観点からストーリー化することで、当社の社会的な価値創造をより身近に感じていただけるようなコンテンツを目指しました。

改善の余地はまだまだあるかと思いますが、当社の価値創造ストーリーをわかりやすくステークホルダーの皆さまへお伝えするという観点では、一歩前進できたのではと考えています。私は、本報告書の制作に関する統括責任を担うCFOとして、本統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、表明いたします。

今後もステークホルダーの皆さまとの対話に本レポートを活用することで、当社へのご理解の一助としていただくとともに、当社としてもどのような情報が求められているのか、またどのようなご期待を受けているのか理解を深め、一層の内容充実を図ってまいります。

ぜひ、ご忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。

代表取締役専務執行役員(CFO) 菊田徹也

第三者保証

当社グループは、記載事項の信頼性を高めるため、本レポートに掲載する以下の情報について、独立した第三者機関※1※2による保証などを受けています。詳細は以下のリンクをご参照ください。

保証対象範囲	CO_2排出量※1	女性管理職比率※2
	P.58,P.65,P.118	P.7,P.58,P.118

※1 一般財団法人日本品質保証機構
https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/data/index.html#anc06

※2 一般社団法人非財務情報保証協会
https://www.dai-ichi-life-hd.com/en/sustainability/data/index.html#anc06

グループ各社略称

国内生命保険事業

DL	第一生命
DFL	第一フロンティア生命
NFL	ネオファースト生命

海外保険事業

PLC	プロテクティブ Protective Life Corporation
TAL	TAL TAL Dai-ichi Life Australia
DLVN	第一生命ベトナム Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam
DLKH	第一生命カンボジア Dai-ichi Life Insurance (Cambodia)
DLMM	第一生命ミャンマー Dai-ichi Life Insurance Myanmar
SUD	スター・ユニオン・第一ライフ Star Union Dai-ichi Life Insurance Company
PDL	パニン・第一ライフ PT Panin Dai-ichi Life
OLI	オーシャンライフ OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY
DLRe	Dai-ichi Re Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda

その他事業(アセットマネジメント事業)

AMOne	アセットマネジメントOne

お問合せ先

第一生命ホールディングス株式会社

〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1
経営企画ユニット IRグループ
03-3216-1222(代表)

https://www.dai-ichi-life-hd.com/contact.html

将来の見通しに関する注意

将来の業績に関して本誌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第一生命ホールディングス株式会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、さまざま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。

第一生命ホールディングス

第一生命ホールディングス株式会社

〒100-8411 東京都千代田区有楽町1-13-1
03-3216-1222（代表）

Dai-ichi Life
Group

第一生命グループのロゴに込めた想い

古代西洋の「盾」のフォルムに「地球」を表すデザインを加えることで、
グローバルに展開する第一生命グループ会社が一丸となって、
お客さまを災厄からお守りするという意思を表現しています。
加えて、地球の緯線においてゆるやかな右肩上がりのカーブを表すことで、
お客さまの明るく輝かしい未来と、お客さまの「一生涯のパートナー」で
あり続けるために成長していく第一生命グループを表しています。

経企U [登] 14905-06（2022.8）

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915
VEGETABLE OIL INK
UD FONT