第一生命ホールディングス

統合報告書

ANNUAL REPORT 2021

幸せって何だろう？

幸せのかたちは人それぞれですが、共通するのは、
自分らしい人生を、健やかに過ごすことだと私たちは考えます。
そして、限りある人生を安心して過ごすために、大切なものを守ること、
あるいは未来に向けてつないでいくことも、幸せの大切な一部だと考えます。

Reimagining happiness

第一生命グループは、人々の幸せにどのようにお役に立つことができるでしょうか？
これまで、およそ100年にわたり、万が一のための保障をお届けすることが
私たちの役割でした。
しかし、私たちは、もっと人々の幸せに貢献していきたいと願います。
お金のこと、健康のこと、人や地球とつながり、そして未来へとつないでいくこと。
私たちは寄り添いたい。いつでも、どこでも、自然なかたちで。次の100年も。

Our new resolve

決意を新たに。

コロナ禍のなか、これまで当たり前に思っていたことが
そうではなくなりました。
健康や生活資金に対する不安が、
これまで以上に高まっています。
未来につないでいきたいはずの地球環境が、
日々破壊され続けています。
つながりが、分断され、あるいは変容してしまったと、
私たちは考えます。
私たちにも、反省すべきことが大いにあります。

2021年、第一生命グループは、決意を新たにします。
これまでの量を追い求める運営から、
質を高める運営へと変わることを。
お客さまに寄り添い、その幸せに貢献することが
何であるかを見直すことを。
人々が不安から解放され、
幸せを未来につないでいける社会を築くことを。
あらゆるステークホルダーとのつながりを強く持ち、
ともに歩んでいくことを。

グループミッション

一生涯のパートナー

日本、そして世界の国と地域で。
すべての人々のwell-beingに貢献し、社会とともに未来を築く。

Mission 私たちの存在意義

一生涯のパートナー
By your side, for life

Vision 私たちの目指す姿

Protect and improve the well-being of all
As a lifetime partner, we safeguard and contribute to the peace of mind, prosperity and wellness of all the people we serve.
（すべての人々の幸せを守り、高める。）

Values 私たちの大切にする価値観

グループ企業行動原則
（DSR憲章）
Dai-ichi's Social Responsibility Charter (DSR Charter)

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

第一生命グループの新ビジョンに込めた想い

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）へと拡げることで、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。

将来世代を含む
すべての人々の幸せ
↓
4つの体験価値に関する重要課題

100年後を見据えた持続的社会の実現
～人々の幸せ実現の大前提～
↓
地域・社会の持続性確保に関する重要課題

well-being

CONTENTS

イントロダクション
1 イントロダクション
5 グループミッション／目次

トップメッセージ
7 トップメッセージ
17 第一生命社員による金銭不正取得事案の概要および対応状況

第一生命グループの目指す姿
19 第一生命グループの価値創造プロセス
21 well-beingへの貢献を支える経営資源
23 第一生命グループの重要課題
25 株式会社化以降の歩み
27 新中期経営計画の概要

事業戦略
29 CXデザイン戦略
33 保障
35 資産形成・承継
37 健康・医療
39 海外事業戦略
43 イノベーション推進

財務・資本戦略
45 資本政策・ERM

サステナビリティ・経営基盤
51 サステナビリティ
53 気候変動への取組み
63 人財戦略
66 ダイバーシティ＆インクルージョン

特集
31 新たな組織能力の獲得に向けた探索
38 健康保険組合向け医療費抑制支援サービス
41 グループのデジタル活用
59 第一生命のESG投資

コーポレートガバナンス
69 社外取締役による座談会
80 コーポレートガバナンス体制

事業概況・データ
95 グローバルネットワーク
97 事業概況
105 財務・非財務ハイライト
109 財務・非財務ヒストリカルデータ
111 SASB情報インデックス
115 会社・財務データ
152 開示項目一覧
153 用語集
154 編集方針

TOP MESSAGE

トップメッセージ

すべてのステークホルダーと より良いかたちでつながり直し、 人々のwell-being（幸せ）に 貢献することでより良い未来を 築いていきます。

第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役社長
稲垣精二

不正事案の発生を踏まえて

Q 第一生命の不正事案を踏まえた今後の方針や取組みをお聞かせください。

今回発覚した一連の不正事案によって、私たちが営む生命保険事業への信頼を揺るがしてしまったことは、第一生命および第一生命ホールディングスの経営トップとして非常に重く受け止めています。ご契約者さまはもとより、ステークホルダーの皆さまには改めて深くお詫び申し上げます。

第一生命では不正事案の発覚を受け、金銭不正行為の撲滅に向けた体制の整備・充実を実施するとともに、全役員および全社員の意識改革を含めた広範な再発防止に向け、全社横断的な「経営品質刷新プロジェクト」を立ち上げました。企業風土や企業体質の改善は一朝一夕に成し遂げられるものではないと認識していますが、ステークホルダーの皆さまからの信頼を回復し、新しい企業風土・体質を定着させるため、私が先頭に立って一つひとつの取組みを実行しています。

>P17：第一生命社員による金銭不正取得事案の概要および対応状況

前中期経営計画に対する総括

Q 前中期経営計画「CONNECT 2020」の振り返りと総括をお願いします。

「CONNECT 2020」の対象期間である2018～2020年度の3年間は、お客さまのQOL（クオリティオブライフ）向上や社会課題の解決に向けた各種の取組みを進めたほか、コロナ禍において保険事業者としての役割を果たすため、感染拡大防止に配慮した営業活動に取り組みながら、迅速な保険金支払いの継続はもとより新型コロナウイルス感染を原因とした死亡・高度障害に対する災害割増の適用、保険料払込みの猶予などの特別取扱い、お客さま向けの感染症に関する相談サービスなどの各種サービスの提供を実施しました。また、国内外における事業基盤の拡大やデジタル化対応、リスク削減方針の打出しなど、「成長」と「規律」の両面から挑戦を行いました。

「CONNECT 2020」で掲げた計数目標については、新型コロナウイルス感染の拡大で急激に加速したライフスタイルの多様化や経済・金融市場の変動といった外部環境の変化を踏まえつつ、国内生命保険事業、海外生命保険事業、資産運用・アセットマネジメント事業という「3つの成長エンジン」をさらに強化したことで、当初2年間は、将来利益指標と資本効率指標が市場環境要因により未達ペースの進捗となったものの、会計利益指標と健全性指標は順調に進捗しました。

しかしながら、最終年の2020年度においては、長引く低金利に加え、国内における新型コロナウイルスの感染拡大に伴う営業活動自粛などの影響により、将来利益指標は大幅に目標未達となりました。一方、従来の延長線上にないリスク削減取組みを資産・負債の両面から加速した結果、健全性指標は中長期的に目指す姿に到達したほか、会計利益指標と資本効率指標では市場環境の好転を主因に目標を達成し

■「CONNECT 2020」における計数目標と実績

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

ました。ただし、市場変動の影響を受けやすい収益構造には依然として課題が残りました。 >P25:株式会社化以降の歩み

新たな中期経営計画とグループビジョンの策定

Q 新中期経営計画の名称を「Re-connect 2023」とした背景や意図をお聞かせください。

新たな中期経営計画「Re-connect 2023」のもとで私たちが目指しているのは、2021～2023年度までの3年間を通じて、当社グループを取り巻く経営環境のさまざまな変化に対応して着手した変革を着実に実現していくことです。そのためには全役員・社員が価値観を共有し、改めて結束を強めると同時に、お客さま、株主・投資家、ビジネスパートナーなど、すべてのステークホルダーと再度「より良いかたちでつながり直す」必要があります。「Re-connect」にはそうした強い想いを込めています。

例えば、お客さまとのつながりでは、コロナ禍の影響から「非接触」ニーズが高まっており、第一生命においては、お客さまとの対面の機会が減少するなか、長年強みとしてきた「対面によるコンサルティング」をどう活かすかが大きな課題です。また、「お客さま第一主義」を掲げていながら、第一生命のお客さま満足度は業界の中位にとどまっており、金銭不正事案によって失墜した信頼の回復も含めてお客さま満足度のさらなる向上が大きな課題であると認識しています。加えて、お客さまとの接点を担う社員と会社のつながりについても、先述した企業風土や企業体質の改革も含めて根本から考え直していく必要があります。

資本市場への向き合い方についても同様です。当社の株価は上場以来、企業価値指標対比で割安な水準から抜け出せていないという課題があります。その大きな要因の一つが、過去に契約した高予定利率の契約を背景として市場関連リスクを多く保有していることで高止まりしている、資本コストの存在です。この課題に強い決意で踏み込んだ対策を打ち出していく必要があると考えています。

Q 社会・地球環境と事業の関係をどのように捉えていますか。

事業を通じて多様なステークホルダーとの「Re-connect」を目指す私たちにとって、社会や地球環境との調和は欠くことのできないテーマです。これまでの人類の発展を支えてきた経済成長モデルは、全世界的に行き詰まりを見せており、気候変動や生物多様性の保全、経済格差による社会の分断など、SDGsに示されるようなさまざまな社会課題を生み出しています。そして、持続可能な未来社会を実現していくために、こうした社会課題の解決に積極的に取り組む動きが世界各地で顕在化しています。

特に1980年代以降に生まれたミレニアル世代やZ世代※では、こうした意識・行動が顕著です。彼ら彼女らは消費・生産の中心を担う存在となる一方で、世界の持続可能性（サステナビリティ）に対する意識が高く、購入する商品、働く会社などもこの観点から考える人々が非常に多いことが特徴です。そのような社会意識の変化のなかで、企業の持続的成長には、社会面でも環境面でも「サステナビリティに貢献している企業」として認知されることが重要です。また、そのためには経営の「徹底的な透明性」も必要になります。

フランスの作家、サン・テグジュペリは「地球は先祖から受け継いでいるのではない、子どもたちから借りたものだ」と言っていますが、彼の言葉どおり、私たちの成長のツケを、子どもたちの世代に回すことはあってはならないと私自身も強く思います。新たな中期経営計画においても、「あるべき未来」からバックキャスティングして「持続的社会の実現」を事業運営の根幹と位置付け、社会と地球環境の持続性確保に関する重要課題（マテリアリティ）に従来にも増して取り組んでいくことを明示しています。

>P19:第一生命グループの価値創造プロセス
>P27:新中期経営計画の概要

※ミレニアル世代は1981年以降に生まれ、2000年以降に成人を迎えた世代のこと、Z世代は1990年代後半以降に生まれた世代のことをいう。

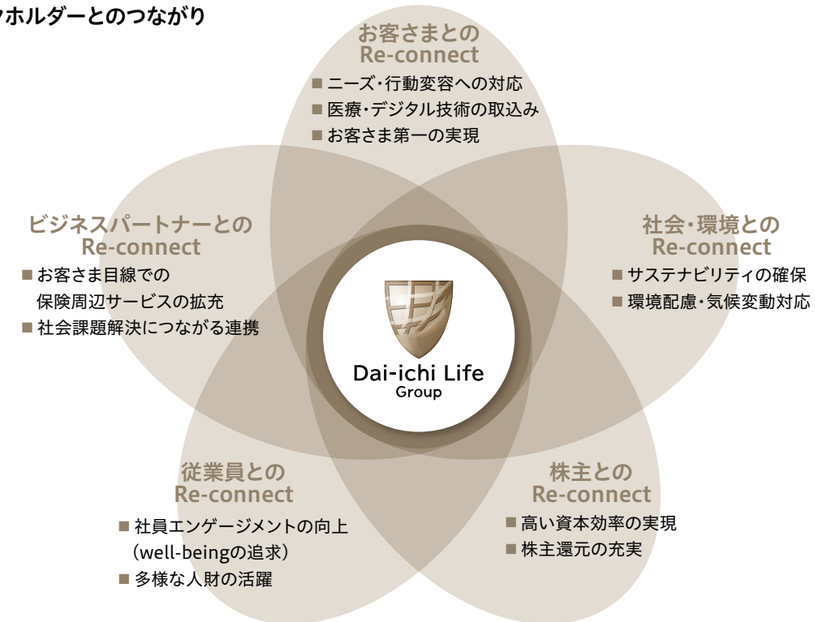
Q 新たなグループビジョンを策定した背景や意図についてもお聞かせください。

前中期経営計画では、事業展開を通じて目指していくべきものを「人々のQOL向上」という言葉で表現していたのですが、より多くの人の共感を得られる言葉に定義し直すべく、昨年6月から新中期経営計画の策定に向けた議論を何度も重ねるなかで決まったのが“Protect and improve the well-being of all”という新しいグループビジョンです。

「well-being（幸せ）」は、当社グループが提供する「安心」「豊かさ」「健康」といった価値の総体を指すものです。well-beingとは、「安心に満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であること」であり、この言葉ならばお客さまの一人ひとりの求める「幸せ」の実現に貢献したい、という私たちの想いにも合致すると考えました。

また、「Protect and improve」には、お客さまにさらにしっかりと寄り添っていこうという想いを込めています。当社グループには長年の経験から蓄積した膨大な健康データや知見、日本を含む9カ国での多様なお客さま接点といった強みがあります。この新グループビジョンのもと、当社グループの強みを活かし、すべての人の幸せと持続可能な社会の実現に貢献していきます。 >P5:グループミッション

■ステークホルダーとのつながり



第一生命グループ 新グループビジョン

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

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

■当社グループの重要課題（マテリアリティ）

Q 事業展開においては、どのような点に注力していきますか。

これまでの中期経営計画では、事業領域を各事業会社のビジネスパートナーである販売チャネル別に捉えていました。つまり、それぞれの販売チャネルの先にいるお客さまに向けてどのように商品・サービスを展開するか、という「提供側の目線」で事業計画を策定していました。新たな計画ではこうした点を見直し、「お客さまにとっての価値（＝体験価値）」を基準に事業領域を区分していることが今までとの大きな違いです。今後は「それぞれの体験価値をどのように高めるか」という観点で、事業戦略を考えていきます。

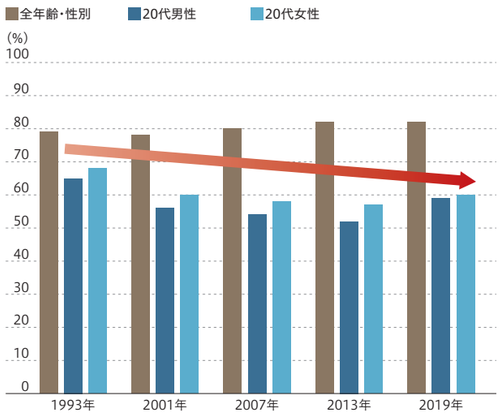
体験価値の1つ目は「保障」です。日本では公的保障だけで突然の事態に備えることには限界があるため、民間保障の社会的重要度はますます高まっていますが、一方で若者の保険加入率は低下したままです。こうした若者世代を中心としたプロテクションギャップ（必要保障額と実際の加入保障額との差）の解消が大きな課題です。＞P33：保障

2つ目は「資産形成・承継」です。グローバルな低金利環境が続く一方、平均寿命が延び、「人生100年時代」と言われるなかで、老後の生活資金確保への不安が高まっています。このいわば「長生きリスク」に備えるために、しっかりした資産運用手段を提供することも重要なミッションです。＞P35：資産形成・承継

そして3つ目は「健康・医療」です。医療技術は進歩しましたが、平均寿命と健康寿命のギャップはなかなか縮小していません。できる限り元気で自立した生活を送れる期間、すなわち「健康寿命」の延伸に貢献していくことも、お客さまの一生涯に寄り添う私たちの使命だと考えています。＞P37：健康・医療

最後は「つながり・絆」です。核家族化の進展、単身世帯の急増といった社会構造変化のなかで、日本全国の約1,300拠点、約4万名の生涯設計デザイナーの力で地域の絆やコミュニティとのつながりを演出することも私たちが提供できる価値です。特に社会とのつながりや人と人との絆は、well-beingを実現するうえでの基本条件でもあると思います。

■20代の保険加入率の推移

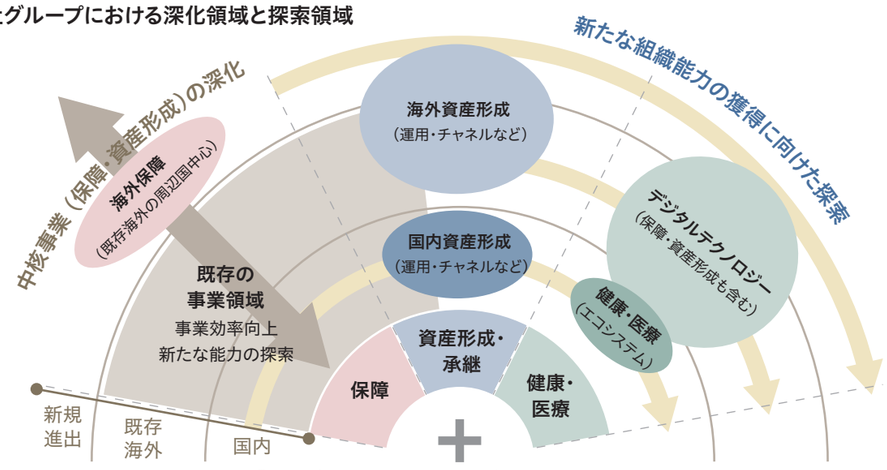


（出所）生命保険文化センター　生活保障に関する調査「生命保険の加入状況」

Q 事業ポートフォリオに対する考え方をお聞かせください。

事業ポートフォリオ戦略については、それぞれの事業の成長ステージ、成熟度合いに応じて、「深化」と「探索」を組み合わせた“両利きの経営”を推進していくことが基本だと考えています。

■当社グループにおける深化領域と探索領域



「つながり・絆」領域における各種業務提携の推進

「深化」では、特に成熟度の高い国内事業において「最良の体験価値の提供」を追求していきます。そして、その中心になるのが「CXデザイン戦略」です。商品やサービスの機能、価格といった「合理的な価値」だけでなく、購入までの過程、利用する過程、購入後のフォローアップなどの各過程における経験＝「感情的な価値」を重視するCX（カスタマーエクスペリエンス：顧客体験）というマーケティング概念は、生命保険の世界でも重要になっていると認識しています。

合理的な価値は、コモディティ化しやすいものです。特にミレニアル世代以下の若者はデジタルネイティブとも呼ばれるように、デジタル技術を自在に駆使して、物を買う時もインターネットなどから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、さまざまな業界で商品の「コモディティ化」が進行しています。

生命保険も例外ではありません。もともと生命保険は複雑な専門知識が必要な商品のため「情報の非対称性」が存在する分野でしたが、現在は合理的な価値の提供だけでは差別化が難しくなりつつあります。CXデザイン戦略は、従来の合理的な価値の上に「感情的な価値」を加えることで、お客さまの体験価値全体を押し上げ差別化を図るものです。すべてのお客さま接点において、期待を超える体験・感動をお届けすることで、ファンを増やし、事業成長につなげていきます。

Q 「CXデザイン戦略」についてもう少しお聞かせください。

「CX」と聞くと何か新しいものに思えるかもしれませんが、実は生命保険はさまざまなCX（顧客体験）の結果としてご契約いただいてきた商品です。例えば、第一生命では一人ひとりの生涯設計デザイナーが、お客さま接点において「万が一の事態」や「長生きリスク」など、普段の生活ではあまり考えないことに気付いていただくといった「感情的な価値」の提供を通じてお客さまからの信頼を積み重ね、第一生命という企業ブランドを構築してきました。ただし、これまでのやり方では、お客さまに提供できる価値の質・レベルが営業担当者個人の経験やスキルに依存している側面が強く、自ずと限界がありました。

CXデザイン戦略では、オンラインによるお客さま接点を確立し、これに従来の強みである「オフライン」（リアルチャネル）を一体化させることで、これまでにない体験価値の提供を目指します。オンラインでお客さまと常時つながって日常的に体験価値を提供しつつ、生涯設計のコンサルティングや最終確認などの重要なポイントではオフラインの強みを活用する。そのようにお客さまが欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでいつでも提供できる、当社グループ版のOMO（Online Merges with Offline）を実現していきます。

この戦略の基盤となるのが「CXデザイン・システム」です。同システムでは、グループ内に散在する膨大な情報資産を一元化したうえで、お客さまの嗜好や行動など、さまざまな非構造化データ※を蓄積・分析します。また、従来はグループ各社ごと、あるいは営業担当者やコンタクトセンターなどのお客さま接点ごとにバラバラに提供していた商品・サービスメニューを、一つのコミュニケーションインターフェイスに統合します。システム稼働後も機能を拡充し、国内グループ各社の商品・サービスやビジネスパートナーのコンテンツを随時追加していくことも想定しています。＞P29：CXデザイン戦略

※当社では、年齢や家族構成のように保険契約の維持・管理のために構造的に蓄積されたお客さま情報だけでなく、今後は、お客さまの理解をより深めるために、お客さまの嗜好や行動、あるいはさまざまな接点を通じていただいたお客さまの声といったデータを蓄積・分析することで、お客さま視点に立った行動を起こし、期待を超えた体験価値をお届けすることを目指しています。

Q ほかにはデジタル技術をどのように活用していきますか。

デジタル技術の大きな特長は、多様なニーズへの迅速な対応を容易にすることにあります。その意味でデジタルはさまざまな「ゲームチェンジ」を引き起こすカタリスト（触媒）になると考えています。

当社グループでは、2021年4月に第一スマート少額短期保険というネット完結型の保険会社が、国内事業の4つ目の保険会社として営業を開始しました。同社は新型コロナウイルスなどに対応する「特定感染症保険」という新商品を発売していますが、この商品では感染症の流行状況に応じて3カ月ごとに保険料を変更します。そのような変更は第一生命の商品では考えられなかったのですが、デジタル完結の会社ならば、大きなコストをかけず迅速に対応できるため、WEBサイト上でいろいろな会社とタイアップしながら幅広く提供していけます。

この事例のように、デジタル化によって今までは実現しきれなかったきめ細かい対応がビジネスとして可能になっていくでしょう。ほかにもAIを活用した将来の医療費予測や、過去データの解析に基づく特定の疾病を患った方の保険引受

けなど、いろいろな場面でデジタルがゲームチェンジの重要ツールになると予想しています。

こうした考えから、新中期経営計画においても、デジタル関連分野は、その担い手であるデジタル人財を含めて、重点投資領域の一つと位置付けています。社内での人財育成や即戦力人財のキャリア採用を積極化させていくほか、6月に発表しましたDeNA社との提携のように、当社グループにはないデジタル分野の技術・ノウハウを持つ外部の事業者とのコラボレーションなども積極的に展開していくつもりです。

>P31:特集 新たな組織能力の獲得に向けた探索

現在はコロナ禍の経験によってリモートでのコミュニケーションに対するお客さまの受容性が高まり、デジタルによるサービス変革が進めやすい環境にありますので、さらに加速していきたいと考えています。>P43:イノベーション推進

Q 「探索」の面ではどのような取組みを進めていきますか。

企業グループとして持続的な成長を実現していくために、既存の中核事業の「深化」と並行して、事業領域の拡大に向けた「探索」にも注力していきます。具体的には「健康・医療」や「資産形成・承継」の領域で新商品・サービスの開発を強化しています。また、その推進にあたっては、すべてを自前で進めるつもりはありません。それぞれの領域において独自の知見

やノウハウ、強みを持つ外部の企業やキーパーソンとの協業・協働、あるいはそうした企業への投資の強化など、状況に応じてさまざまなやり方を柔軟に駆使することで、イノベーティブな組織能力を高めていく方針です。

こうした考えから、イノベーション創出をミッションとする組織をグループ内に設置するとともに、国内外のスタートアップの発掘や、そうした企業への戦略投資に向けた体制の整備、専門的な知見やアイデアを持つ組織・機関との連携を一層強化しています。これまでの探索の成果として、健康保険組合の保健事業の効率化と医療費抑制を支援するサービス「Healstep℠(ヘルステップ)」や、当社グループの企業でヘルスケアサービスを提供するQOLeadの健康サポートアプリなど、社会課題の解決に資する新たなビジネスを立ち上げています。>P38:特集 健康保険組合向け医療費抑制支援サービス

Q お客さまの「体験価値」をどのように高めていきますか。

体験価値の向上において、最も重要なのは「お客さまの視点に立つ」ことです。その意味で、当社グループのブランドメッセージ「いちばん、人を考える」を、改めて強く意識する必要があると思います。このブランドメッセージは2010年の株式会社化と同時に定めたものですが、今まさにこの言葉の意味を深く考えるべき時だと感じています。

私も含めて人は経験を重ねれば重ねるほど、物事に対する判断・行動が“反射的”になります。自分の過去の経験に基づいて「これはこうやると決まっている」と、深く考えず判断・行動してしまいがちですが、新たな価値を創造するには、いったん立ち止まって考えることが大切です。私は「お客さまに憑依する」という表現をよく使うのですが、自分がお客さまに乗り移ったつもりで考えてみることの重要性を、社内においてもよく言っています。これは営業部門の社員に限ったことではなく、すべての社員に求められることです。社員一人ひとりが、それぞれの部門の専門性を磨くだけでなく、お客さまの身になって考えることで、最高の体験価値を提供していけるはずです。

個々人の価値観が多様になっている現在、データを集めて平均値をとる経営を続けてしまうと、結局誰の心にも響かない商品・サービスしか提供できないリスクがあります。心に響く商品・サービスは、お客さま一人ひとりに憑依する、すなわち真剣に「いちばん、人を考える」ことなくしては提供できません。相手の視点に立って考えることの大切さは、一緒に働く仲間やビジネスパートナーに対しても同様です。ダイバーシティを尊重し、多様な価値観を受け入れることは企業成長の条件です。

先行きの見通しが困難で、また、多様な価値観やニーズが存在するこの時代のなかで、一人ひとりのお客さまのことをしっかり考え抜ける会社と、そうでない会社では、決定的な差が生まれます。当社グループ一丸となって、誠実に真剣に「いちばん、人を考える」企業を目指していきます。

また、体験価値を高めていくためには「量」から「質」へ、経営の価値観を変えることも重要なポイントだと考えています。新契約のボリュームや生涯設計デザイナーの増員などの「量」を追ってきた従来型のマインドを変え、「お客さまの満足」こそが追求すべき目標であることを、改めてグループ全体で強く意識していきます。もちろん企業成長にとって「量」の追求は重要ですが、それは「質」を前提としなければならない、その順序をはき違えてはならないということです。

デジタル時代においては質が高まれば、量は非連続的に増やせます。CXデザイン戦略が目指すのもまさにそれです。提供していく体験価値の質を上げ、それが「いいね!」と認められれば量の拡大は自ずと実現できるはずです。これからはデジタルでできることはデジタルに任せ、人は「4つの体験価値」を磨き上げることに集中し、徹底的に質を向上させていきたいと考えています。

Q 海外事業の現状と今後の展開についてもお聞かせください。

2020年度の海外事業は、コロナ禍の影響を受けて一時的に苦戦しましたが、各社とも成長軌道へ回帰すべく取り組んでいます。

米国のプロテクティブでは、オンラインでの保険金請求サービスなどによって、お客さまの利便性向上を図る一方、「レボロス」ブランドを展開する損害保険会社を買収しました。また、過去に買収したグレートウェストの保険契約群からの利益貢献が本格化するなど、コロナ禍のなかでも事業基盤の強化が進みました。豪州のTALにおいても新契約が底堅く推移し、解約失効率も良好でした。一部の団体契約において保険収支の悪化があったものの影響は限定的であり、下半期には保険料率の引上げを行いました。また、アジアの新興国市場で事業を展開している各社もデジタル化を進め、コロナ環境下におけるお客さまの利便性確保・向上に取り組んでいます。>P41:特集 グループのデジタル活用

新中期経営計画においても、海外事業は引き続きグループの成長の牽引役を担う存在と位置付けており、それぞれの市場における事業の成長ステージを見極め、それに応じたポートフォリオ戦略を推進していく方針です。「安定成長と早期利益貢献が期待できる米国・豪州事業」「高成長と中長期・超長期の利益貢献が見込まれるアジア新興国市場での事業拡大」、そして「将来の競争環境の変化に備えた革新的なビジネスモデルの取込み」という3つの基本戦略をバランスよく進めることで、持続的な利益成長と資本コストを上回る資本効率を同時追求していきます。

一方でグローバル経営の枠組みづくりも加速させていきます。海外グループ会社の経営層とホールディングス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)などを通じて、海外グループ各社がより主体的に経営参画できるよう進化を支援し、グローバルな知見の活用や経営の高度化につなげていきます。>P39:海外事業戦略

人的資本の強化

Q 人財育成や人財力の強化に向けた施策をお聞かせください。

経営環境の変化のスピードがますます高まるなか、それ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だと考えています。お客さまのwell-beingをサポートし、価値ある顧客体験を実現していくためには、その役目を担う社員一人ひとりのwell-beingをまず確保することが前提です。すべての社員がやりがいのある仕事に就き、それが自分の成長につながっていると実感できる企業にしていかなければならないと思っています。

第一生命のES(従業員満足度)調査では、内勤職や生涯設計デザイナーから「今の仕事は、これまでの知識や経験だけでは対応できないことが多すぎる」という声が挙がっており、知識不足、経験不足によって仕事の負担感に悩む社員が少なくないことがわかっています。この課題に対応すべく、キャリア支援や組織を超えた協力体制に加え、リモートを活用した柔軟な研修制度も拡充していく方針です。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や、多様な働き方の支援にも注力していきます。さらに「CXデザイン戦略」の推進に合わせて、デジタル技術の活用による業務効率化や、各自の成長機会の拡大とポテンシャル最大化につながる人財シフトも進めていきます。新しい仕事に挑戦する意欲と勇気があれば、絶対乗り越えられないものはないと私は信じています。

>P63:人財戦略 >P66:ダイバーシティ&インクルージョン

こうした取組みを通じて、社員たちがいきいきと働ける環境、仲間とのつながり、知見の共有やアイデアの相乗効果が生まれる環境を整備することで、一人ひとりのwell-beingを担保し、お客さまのwell-being実現につなげていきたいと思います。同時に新たなグループビジョンのもとで、全社

員が一致団結できる組織風土を醸成していくために、企業文化の抜本的な変革にも取り組んでいきます。企業文化や人財という資源は一朝一夕では強化・改革できないことは認識しています。じっくりと腰を据えて取り組んでいくつもりです。

財務・資本戦略

Q 財務・資本戦略について お聞かせください。

当社グループは2010年の上場以来、ERM(Enterprise Risk Management)の枠組みのもとで、海外展開をはじめ数々の成長戦略を成功裏に遂行してきました。しかしながら足元の株価は必ずしも満足できる状況にはありません。株価という物差しで見た時、必ずしも株主・投資家の皆さまからご評価いただけていないという事実を経営トップとして重く受け止めています。

当社株価の市場感応度が高いことなどを踏まえると、市場が期待する資本コストは上場時の8%から10%に高まっていると認識しています。これを踏まえて、新中期経営計画では期間利益の単なる増額ではなく、資本効率向上を伴った利益成長を志向し、「資本コストを資本生産性が安定的に上回ることによって株価の割安状態から脱却する」ことを最終ゴールに設定しています。このため、リスク削減取組みの加速、株主還元政策の刷新、情報開示・IR対話のレベルアップなども実践していく方針です。

市場に揺さぶられにくい財務体質の構築に向けては、価格変動幅が大きい株式の保有比率を下げることも必要です。しかし一方で、例えば国債だけでの運用では高い予定利率をまかなうだけの収益が得られないという問題もあります。そこで最近では負債サイドの構造改革として、過去にお預かりした高予定利率の保険契約群を外部に移転する取組みを進めています。取引の条件に影響されるため時間はかかりますが、この施策によって課題解決を加速することができています。

「資本コストを超える資本生産性」は必ず成し遂げたいと考えています。2021年3月に発表した2,000億円を上限とする自己株式取得は、私の財務変革に対する決意を資本市場に向けて示したものであると捉えていただきたいです。もちろん事業そのものを成長モデルにしていかねば持続的な利益成長はできません。そのためにも中期経営計画で掲げた諸施策をしっかりと実践していきます。>P45:資本政策・ERM

サステナビリティへの取組み

Q サステナビリティに関する具体的な取組みを お聞かせください。

先に述べたように新中期経営計画では「社会・地球環境との調和」を事業活動の大前提に位置付けています。これまでも当社グループは、気候変動対策をはじめとする社会の持続性確保に向けた各種イニシアティブに参画し、事業会社として社会課題の解決に貢献するだけではなく、機関投資家としてもESG投資を通じた貢献を積極的に推進してきました。

ご契約者さまがお子さまなどの次世代のためを想ってお支払いいただいている保険料を、持続可能な社会の実現に貢献する投資に使っていくことは、受託者責任にも反しないと信じています。今後も義務ではなく、企業の意志として脱炭素社会の実現に向けた投資先への働きかけや再生可能エネルギーの活用など、持続可能な社会の実現に寄与する企業・事業への投資をさらに拡大していく方針です。>P59:特集 第一生命のESG投資

この一環として、2021年2月には第一生命が「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」にアジアの機関投資家としては初めて加盟しました。同アライアンスは「2050年までにカーボンニュートラルなポートフォリオへの移行を目指す」ことを共通目標に掲げる国際的なイニシアティブです。当社グループは同イニシアティブが公表している目標設定ガイドラインに即して、2025年までに「上場株式・社債・不動産ポートフォリオから排出される温室効果ガスを2020年3月末比で25%削減する」という高い目標を掲げました。>P53:気候変動への取組み

サステナビリティ課題には超長期的な視点とともに、グループ横断的な取組みが重要です。従来はグループ中核会社の第一生命が活動の中心でしたが、これからは国内・海外グループ各社を巻き込んで「資産運用による取組み」「生命保険事業そのものを通じた取組み」「社員レベルでの取組み」の3つの観点から、100年後の持続的な社会を見据えた当社グループらしい取組みを展開していきたいと思っています。そのためにはグループ約7万名の意識の醸成と行動変容が重要になります。この4月に開催されたグループ内のCEOが集まる会議で、私は「サステナビリティに関しての意識を皆で合わせよう」というメッセージを発信しました。もともと各国CEOは非常に高い意識を持っていますが、今後はグループとしての共通目標を設定するなど、より一体感のある取組みを広げていこうと考えています。

>P51:サステナビリティ

ステークホルダーの皆さまへ

Q 最後にステークホルダーへのメッセージを お願いします。

新しいイニシアティブを起こす時には、必ず「あちらを立てればこちらが立たぬ」という意見が存在します。当社グループの経営においても、そのような「トレードオフ」の議論がしばしばなされてきました。「質ばかり求めると量が落ちる」「未来のために現在を犠牲にする」「あちらのステークホルダーかそれともこちらか」……。しかしながら、私はそういう「トレードオフ思考」にとどまっている限り、未来には進めない、という危機感を持っています。気候変動をはじめとする環境問題は、今を生きる私たちの問題にほかなりません。経済的価値と社会的価値を同時に追求するCSV(共有価値の創造)の考え方は、もはや企業経営の主流になりつつあります。

特に若い世代にとってトレードオフは共感の得られない、一種の“NGワード”になりつつあります。彼ら彼女らの多くは、より良い未来を築くためにはクラウドファンディングや寄付活動、ボランティアなど、能力や金銭をシェアする「トレードオン」的な価値観に強くコミットしています。ちなみに保険は「究極のシェアリングビジネス」であり、そのことを透明性の高い経営を通じて若い世代にも理解・共感してもらうことも重要だと私は思っています。

トレードオンの価値観は、最近の「ステークホルダー資本主義」の考え方にも通じるものです。お客さま、株主・投資家、ビジネスパートナー、社員など、企業を取り巻くすべてのステークホルダーは、どれも欠くことができない共同体だと私たちは捉えています。新中期経営計画では、すべてのステークホルダーとのつながりを強化し、「あちらも、こちらも立つ」ようにしていきたいと考えています。

日本の新元号「令和」は、美しい調和という意味ですが、サステナブルな企業経営とはまさにあらゆるステークホルダーとの美しい調和を目指すことであり、これは令和の時代における経営戦略の基本だと思います。ただし、美しい調和を実現するための「最適なバランス」は、単純な方程式では解けません。時代の趨勢や企業の状況によって最適なバランスはダイナミックに変わっていき、その解を追い求めることは終わりなき旅だとも言えます。しかし、それこそが企業経営なのだと私は思います。

この春に第一生命の全社員などを対象にアンケートを実施し、約5万5,000名中4万3,000名から回答が寄せられました。金銭不正事案の発覚もあって自由意見欄のコメントには「横の部門とのつながりが弱い」「役員・部長とのコミュニケーションが悪い」「トップセールスに対してものが言いづらい」など厳しい意見がたくさんありました。しかしその一方で、約9割の社員が「お客さま第一」「一生涯のパートナー」「最大たるより最良たれ」といった当社グループの理念や考え方への共感を表明してくれました。それは私にとってとても心強いことであり、そうした社員たちの想い、期待に応えていくためにも、粘り強く、一歩ずつ改革を進めていこうと決意を新たにしています。

私たちは、これからもすべてのステークホルダーとの対話に努め、さまざまなご意見やアドバイスをいただきながら経営陣一丸となって挑戦を続けてまいります。皆さまには引き続き、温かいご支援をよろしくお願いいたします。

第一生命社員による金銭不正取得事案の概要および対応状況

2020年度以降、第一生命の社員による金銭の不正取得事案が計7件判明しました。被害を受けられたお客さま、ならびにご契約をいただいているお客さま、株主や関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。金融機関として、また生命保険会社として一連の金銭に係る不正事案を発生させ、生命保険事業の信頼を揺るがしてしまったことを非常に重く受け止めております。
金銭不正行為の撲滅に向け、第一生命における体制の整備・充実の取組み状況へのモニタリングを続けることで、皆さまからの信頼回復に努めていく所存です。

1.発生した事案（2020年10月～2021年7月末現在）

行為期間	被害総額／被害者数	概要
2002年6月～2020年4月	約19億5,100万円／24名	架空の金融取引を持ち掛けるなどして金銭を不正に取得（山口県）
2017年1月～2020年10月	約5,990万円／24名	お客さまに無断で契約に関わる手続きを行い、お客さまの口座に支払われた金銭を不正に取得（和歌山県）
2019年4月～2019年8月	約860万円／3名	架空の金融取引を持ち掛けるなどして金銭を不正に取得（福岡県）
2020年1月～2020年10月	約500万円／4名	貸付けの事実がない契約者貸付金の返金を求め金銭を不正に取得（神奈川県）
2014年12月～2020年5月	約5,230万円／5件	支払期日以降もご請求がなく時効対象に至った契約について、虚偽の事務手続きを行い金銭を不正に取得（事務部門）
2012年4月～2018年12月	約650万円／3名	架空の保険契約手続きの初回保険料として金銭を不正に取得（北海道）
2011年8月～2020年8月	約4,830万円／8名	架空の金融取引を持ち掛けるなどして金銭を不正に取得（長野県）

2.再発防止に向けた取組み

今後同じような事案を発生させないために、また、お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を回復し、新しい企業風土を定着させるために、社長が主導する「経営品質刷新プロジェクト」を立ち上げ、主に以下の3点の取組みを進めております。

［1］同様の金銭不正行為がないかの総点検

被害を受けられたお客さまに対して、会社として引き続き真摯に向き合っていくとともに、ほかに同様の金銭被害が発生していないかどうか、総点検を進めております。

- 2020年度において、これまで発生した事案を踏まえて、まずはリスクの高い「類似手口の可能性のある契約にフォーカスした確認」を行い、「契約者貸付残高のある契約」などの合計約61万件に対し、個別通知やアウトバウンドコールによる確認を完了しております。
- 2021年度においては、注意喚起ならびに網羅性の観点から「出金履歴はないものの、一定額の引き出しが可能な契約」など、リスクフォーカスの対象を広げた確認を実施し、約67万件のご契約に対し調査を完了しております。
- 加えて、2021年5月より、すべてのご契約者さまへの確認に向け、「生涯設計レポート」にご確認をお願いする通知を封入して、確認・注意喚起を行うことなどを進めております。「生涯設計レポート」への通知封入を通じた800万件規模の確認・注意喚起は、12月をめどとして完了する予定です。

［2］金銭不正行為の撲滅のための体制の整備・充実（2020年度中に実施）

一連の事案が発生した原因は複数あると認識しており、それぞれについて以下のとおり再発防止に向けた取組みを実施しております。

❶お客さまからの直接の金銭授受を一律禁止する仕組みが不十分であった点について

- 第一生命の社員がお客さまから直接金銭を授受することを禁止する事務手続きを構築
- コンプライアンスチェックや日々のセルフチェックにおいて、金銭受領を行っていないことの確認

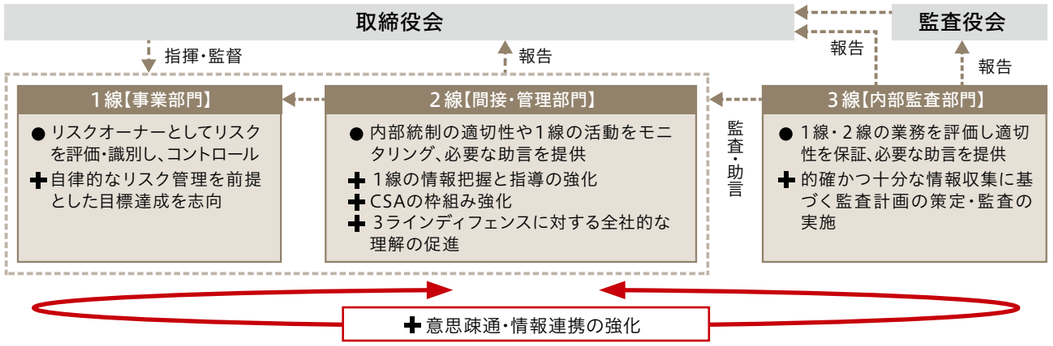
❷社員が現金などを取り扱うことがない旨の注意喚起が不足していた点について

- 生涯設計レポートでの確認に加え、第一生命のWEBサイトや各種出金に関する請求手続き帳票においても「当社社員がお客さまから直接金銭をお預かりすることはない」旨を表示
- お手続きをされる際にお願いしているお客さまアンケートにおいて、「第一生命の社員によるお客さまから直接的な金銭の受け渡しがないこと」についてご理解いただく質問を追加

❸日常的な活動状況の確認や予兆把握が不十分であった点について

- コンプライアンス・リスクに係る情報を収集・分析する組織を新設するとともに、従来行っていたモニタリングの対象範囲などを拡充
- すべての営業員に係る業務活動状況の適時把握方法を確立するために、営業員の活動状況の適時把握・管理を可能とするシステム導入に向けた対応を実施

第一生命における3ラインディフェンスの強化



これらの取組みを通じ、金銭に係る不正行為の撲滅に向けた内部統制体制の一層の整備・充実（事業部門の自律的なリスクコントロール機能ならびにコンプライアンス部門・内部監査部門の牽制機能の再強化）など、3ラインディフェンスの強化を図ってまいります。持株会社である当社においても、外部専門家の意見、助言および社内調査を踏まえた第一生命のこれらの課題への取組みと、その改善状況について注視していくとともに、グループ全体の経営管理に係る内部統制システムの運用について課題の存在を強く認識し、適切に管理してまいります。

［3］金銭不正行為の背景となった企業風土・体質の改革

一連の金銭不正事案の背景には、多くのお客さまのご契約を取り扱わせていただいている営業員に特権意識を醸成させてしまったことや、当社社員による優績者への遠慮意識など、企業風土や体質そのものにも問題があったと認識しており、これらを抜本的に改革するため、主に以下の取組みを開始しております。

❶全社員向けアンケートの実施

2021年1月、全社員を対象に、組織の課題やあるべき姿に関するアンケートを実施しました。アンケートで認識した課題については、タウンホールミーティングでも活用しています。

❷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月から順次、全社員を対象とした経営陣とのタウンホールミーティングを全56回の予定で実施しています。会社の風土が世の中の常識と乖離していないか、お客さま視点でなく内向き志向となっている点がないかなど、闊達な対話・意見集約がなされています。

企業風土や体質の改革は一朝一夕に成し遂げられるものではなく、息の長い取組みが必要であると認識しております。今後も経営品質刷新プロジェクトにて一つひとつの取組みを実行・実現するとともに、PDCAを回しながら、継続的かつ中長期的な視点を持ちつつ対応を進めてまいります。

3.経営責任の考え方

どの事案も行為者の倫理観や法令遵守に係る意識の欠如が原因の一つでありますが、会社としても金銭授受に関するルールの不足や、営業員の管理・監督の不徹底など、お客さまの被害を防ぐ体制が不十分であったと考えています。
今回、山口県で発生した元特別調査役の事案に係る原因究明や役員、従業員における責任の所在については、第三者性を担保する観点から、当社グループと全く利害関係のない社外弁護士により調査・評価をしていただきました。加えて、社外役員が過半数を占める第一生命の監査役会および当社監査等委員会において、執行側および当該社外弁護士による調査・評価プロセスの適切性を詳細にモニタリングしております。
これらの結果に沿って、部門の担当役員の責任を明確化し報酬を減額するほか、会長・社長を含む役員が報酬の自主返納を行っております。加えて、第一生命および当社の現職の執行役員以上につきましても、本件を重く受け止め、報酬を一律減額いたします。

第一生命グループの価値創造プロセス

第一生命グループは、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”に貢献し続けられる存在となるために、事業を通じた4つの体験価値の創出と地域・社会の持続性確保に、グループの総力を挙げて取り組んでいきます。

事業を通じた4つの体験価値創出

重要課題（マテリアリティ）	具体的な社会課題（サステナビリティ課題）
保険普及等による生活の安定	**プロテクションギャップの解消** 国内：・若年層の低い保険加入率（現状60%） ・現役世代の保障額は平均で約1000万円不足 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** 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 ※約6割の人が老後生活費の資金計画なし ※リスク性資産の購入経験がある人は2～3割 そのうち約2割は、商品性について理解不足
あらゆる人々の健康の増進	**健康年齢の改善** 国内：・慢性疾患患者の増加（高血圧 約1000万人　糖尿病 約300万人） ・国民の約半数が「健康無関心層」（運動不足、かつ運動意欲のない層） 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** 国内 海外：・寿命を決める最大要因は「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**

多様化する価値観・生き方への社会全体での対応強化

重要課題（マテリアリティ）	具体的な社会課題（サステナビリティ課題）
気候変動への対応	**温暖化による不可逆的な環境変化の防止** 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）
エネルギー利用効率の改善 クリーンエネルギーの普及	**新たな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** 国内：・日本の「ジェンダーギャップ指数」（2021年）は調査対象156カ国のうち120位 ・上場企業の女性役員割合は約6%
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** 国内：・約半数の人（47%）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	**投融資を通じたイノベーション創出への貢献** 国内 海外：・持続的社会を支える産業・技術の育成が急務
地域振興	**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

事業戦略（国内・海外）

▶ p29 ▶ p39

人財・ダイバーシティ戦略
ビジネスモデル変革を支える戦略的な人財配置・一人ひとりのポテンシャル最大化
▶ p63

資本・財務戦略
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
▶ p45

コーポレートガバナンス
国内外の外部環境変化を踏まえたグループガバナンスの継続的な進化
▶ p69

サステナビリティへの対応

▶ p51

グループビジョンの実現

▶ p5

すべての人々の幸せの実現

	中期目標（当社グループ）	長期目標（社会全体）
保障 ▶ p33	●若年層や現役世代をはじめとしたお客さまの体験価値の創出 ・お客さま接点プロセス刷新 ・最高峰の保障提供 ・ライフデザインの向上	●若年層・現役世代のプロテクションギャップ解消 ●金融へのアクセスの向上（事業展開国にて）
資産形成・承継 ▶ p35	●お客さまの一生涯（現役～高齢期）にわたる資産の形成・承継（リアル・デジタルの両面から）	●あらゆる人々の資産寿命の延伸 ●金融リテラシーの向上
健康・医療 ▶ p37	●あらゆる年齢層でのお客さまの健康年齢の改善（健康年齢が実年齢を相当程度下回ること）	●あらゆる人々の健康寿命の延伸（日本政府目標：'40年までに+3歳延伸（'16年比）） ●日本全国のwell-being向上
つながり・絆	●全国の各拠点における取組みを通じたwell-being活動への参加	

●国内グループ各社・TALのNPS®※1向上　▶　●海外グループ会社を含むグループ全体のNPS®※1向上

100年後の持続的社会の実現

	中期目標（当社グループ）	長期目標（社会全体）
地球 ▶ p53	**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）'25年度▲50% ●運用ポートフォリオ※2における温室効果ガス排出量削減 '25年▲25% ※グループCO_2排出量の削減率は'19年度実績対比、運用ポートフォリオに係る削減率は'20年3月末対比	●グループCO_2排出量削減（スコープ1+2）'40年度▲100% ●運用ポートフォリオ※2における温室効果ガス排出量削減 '50年▲100% ●新しい商品・サービスを通じた脱炭素社会の実現
ひと ▶ p66	**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** ●'23年度ライン部長級・ラインマネジャー級女性占率30% ●中途採用者・外国人雇用などのさらなる推進	●経営リーダー層のダイバーシティ実現 ●取締役層・執行役員層の女性占率向上
社会 ▶ p59	**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** ●グループ会社におけるESG投資の推進	●ESG投資の拡大

※1 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
※2 上場株式・公募社債・不動産

well-beingへの貢献を支える経営資源

創業以来培ってきた多様な人財・ノウハウや知的資本、高いブランド力、
強固な財務基盤といった当社グループの強みをベースに、人々のwell-beingの実現に貢献していきます。

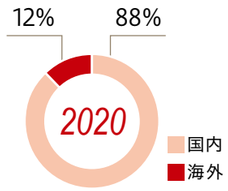
人的資本

人々のwell-being実現に向けた体験価値創造を担う多様な人財

各国においてお客さまを万全にサポートできる量的な人的資本を確保しつつ、今後はより多様性に富み、イノベーティブでレジリエントなタレントを獲得・拡張していくことを目指していきます

- グループ従業員 約7万名
- 海外グループ各社の従業員 約1万名
- 営業職員数(国内) 約4万名

2020年度末 従業員構成



- ダイバーシティ比率(国内)※1 約22%
  ※1 内勤管理職における非「新卒採用・日本人・男性」の比率
- 採用者に占める中途採用者割合(2020年度・国内) 約30%
- 障がい者雇用者数(国内) 約1,000名

体験価値創造を支える高度な専門性と蓄積された経験

保険領域を担う専門性ある人財を引き続き確保するとともに、健康・医療などへの事業拡大やさらなるイノベーション創出、海外展開の拡大などを踏まえ、これらを担う高スキル人財、専門人財の育成・拡充を目指していきます

- MDRT※2会員 国内186名 海外162名
  卓越した生命保険と金融サービスの知見・経験
- アクチュアリー資格取得者数 113名
  数理業務に関する知見・経験　日本アクチュアリー会正会員数
- 証券アナリスト資格取得者数 600名
  資産運用に関する知見・経験
  日本証券アナリスト協会の2次試験合格者数
- 海外事業・拠点駐在経験者数 492名
  海外保険事業に関する知見・経験
- その他のスペシャリスト 56名
  IT・データサイエンス・法務・税務に関する知見・経験(国内)

※2 1927年発足のMillion Dollar Round Table (MDRT)は、卓越した生命保険・金融プロフェッショナルの組織で、世界中の生命保険と金融サービス専門家66,000名以上が所属する独立したグローバル組織です。現在、500社、72カ国で会員が活躍しており、会員は専門家として豊富な知識を有し、厳しい倫理規定を遵守し、卓越した顧客サービスを提供しています。MDRT会員は国際的に生命保険と金融サービス事業の優績者であると評価されています。

財務資本

リスク引受のための十分かつ強固な財務基盤

生命保険のリスク引受に十分な財務基盤を引き続き維持・確保していくとともに、資本市場との健全な対話を通じ、強固な資本基盤を前提に高い資本効率の実現を目指していきます

健全性指標

- 経済価値ベースの資本充足率 203%
- 連結ソルベンシー・マージン比率 958.5%

企業価値指標

- EEV 約6.9兆円

資本効率指標

- ROEV(過去3年平均) 8.6%

株主とのコネクト

- 株主数 約75万名
- 投資家との面談実施回数(2020年度) 171回

格付情報※3

- 格付投資情報センター(R&I) AA-　保険金支払能力
- 日本格付研究所(JCR) AA-　保険金支払能力格付
- スタンダード・アンド・プアーズ(S&P) A+　保険財務力格付け
- フィッチ・レーティングス(Fitch) A+　保険会社財務格付

※3 第一生命の格付(2021年6月末時点)。
格付は、格付会社の意見であり、保険金支払いなどについて格付会社が保証を行うものではありません。また、格付会社の判断により、将来的には変化することがあります。

社会・関係資本

国内外のステークホルダーとの深く、多様なリレーション

これまで培った事業の成果である量的な社会・関係資本のみならず、より高いお客さま満足の追求や社会課題解決へのさらなる貢献といった質的な社会・関係資本向上を通じて、事業のサステナビリティを高めていきます

確固たるお客さま基盤

●日本
- お客さま数 約1,150万名
- 法人お取引社数 約16万社

●米国
- 保有契約件数 約1,170万件

●オーストラリア
- お客さま数 約450万名

●ベトナム
- 保有契約件数 約128万件

お客さまへのお役立ち

- 保険金等支払実績(連結) 約5兆円

機関投資家としてのパートナーシップ

- エンゲージメント実施企業(2020年度) 248社

第一生命のスチュワードシップ活動に対する評価

A+　Signatory of: PRI Principles for Responsible Investment

国連が提唱する責任投資の世界的基準であるPRIの事務局によるスチュワードシップ活動アセスメントにて、第一生命は最高評価のA+を受けています。(2020年度)

多様なアライアンス

MIZUHO / 損保ジャパン / Aflac / RESONA / かんぽ生命 / DeNA HEALTHCARE / IBJ / FORVAL / 鎌倉新書

- イノベーション創出に向けた産学連携 6大学
- 日本における地域連携協定等の締結(第一生命の実績) 全47都道府県

知的資本

これまでの長年の保険事業で培った知見を活かしつつ、新たなテクノロジーの積極活用により、4つの体験価値領域における付加価値向上や事業効率の向上などに取り組んでいきます

一世紀を超える保険ビジネスの歴史

一生涯のパートナー 第一生命 Dai-ichi Life Group 1902～
Protective 1907～
TAL 1869～

- プロテクティブの買収事業(M&Aの知見・経験) 58件

社内外の豊富な医療ビッグデータ

約13億レコード(匿名化済)

イノベーションの活用と実装

- RPA※4実装による業務効率化(2020年度まで 第一生命の累計) 約30万時間 850業務

※4 RPA･･･Robotic Process Automation

自然資本

将来の世代のために、今を生きるものとしての使命を果たす

地球環境や気候の維持への事業を通じた貢献

人々のwell-being(幸せ)を願う当社グループにとってサステナビリティの確保は事業運営の大前提であり、地球環境などの自然資本の維持に向けた取組みを強化していきます

第一生命グループの重要課題

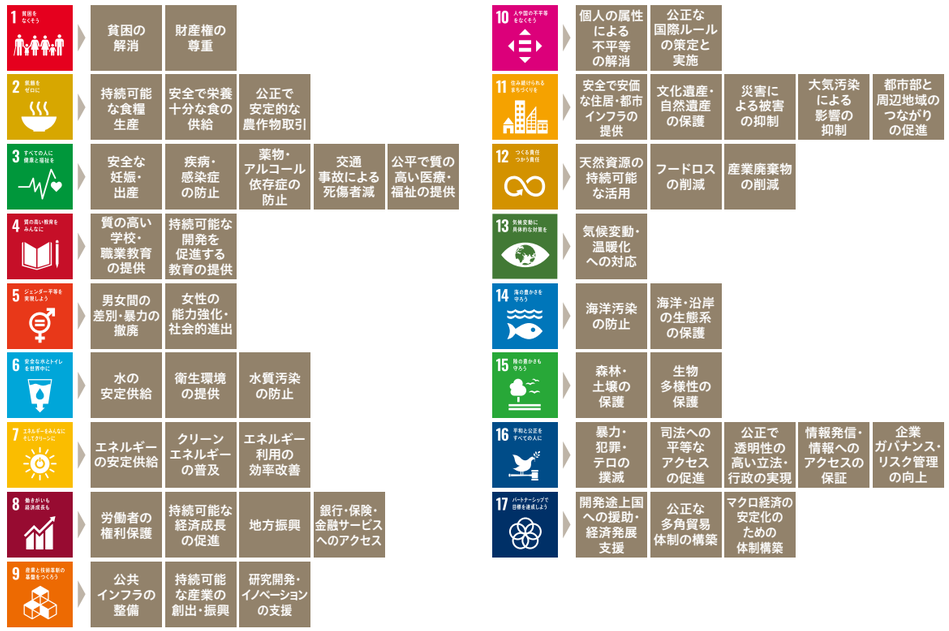
第一生命グループは、すべての人々のwell-being実現に貢献していくにあたり、
重点的に取り組むべき社会課題を以下のとおり選定しました。
具体的には、ステークホルダーからの期待および当社グループの事業活動の方向性、
グループ理念との関係性（ビジョンとの親和性など）から
取り組むべき社会課題の優先度・重要度を評価し、中期経営計画「Re-connect 2023」の
事業戦略に反映しています。

重要課題の選定プロセス

ステップ1
社会課題の把握・整理

- 具体性を高めて取り組むべき社会課題の優先度・重要度を検討するために、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 参考① を導出

参考① 50の社会課題テーマ



SDGsの実現に向けて

当社グループは、これからも「一生涯のパートナー」としての使命を果たし、人々のwell-being実現に資する商品・サービスを提供していくことで、「SDGsの実現」に貢献していきます。

具体的には、従来からの保険の役割である経済的保障に加え、健康増進や重症化予防など、これまでの保険ビジネスモデルの枠を超えた当社グループ独自の提供価値を高め、資産寿命や健康寿命の延伸をはじめとする社会課題の解決を目指していきます。

また、第一生命では、責任ある機関投資家としてESG投資を積極的に推進することで、グローバル・日本の社会課題の解決を通じたSDGsの実現に挑戦していきます。

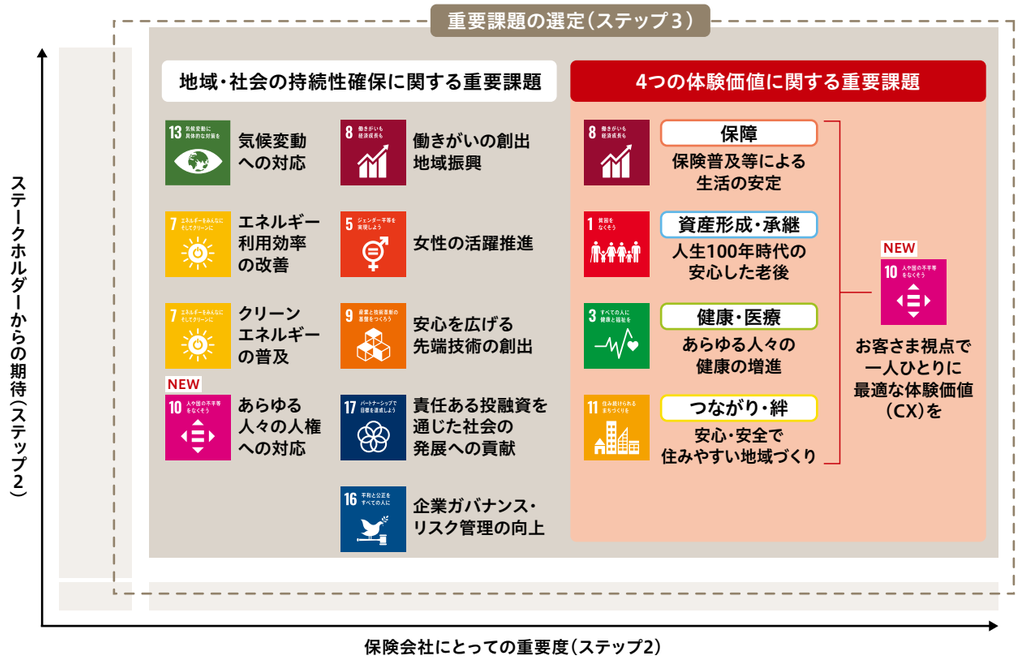
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

ステップ2
優先度の評価
重要度の評価

- 50の社会課題を対象に、国際機関・ガイドライン策定団体※1、NGO、投資家にESG情報を提供する評価機関※2、業界団体をはじめとするステークホルダーからの期待を踏まえて、優先度付けを実施
  ※1 ISO、GRI、SASBなど　※2 MSCI ESG Indexes、FTSE4Good Index Seriesなど
- 国内外の保険会社が取り組んでいる社会課題を踏まえて、重要度付けを実施

ステップ3
重要課題の選定

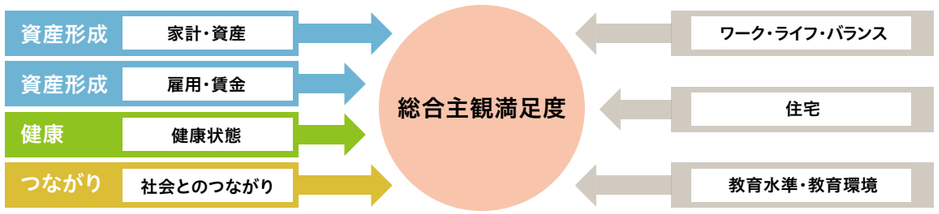
- 保険会社にとっての重要課題を抽出し、「グループ理念」「well-being実現への貢献 参考② 」との関連度を加味し、個々の重要課題の位置付け・表現を整理
- 外部有識者などとの対話を経て、14の重要課題を選定



参考② 生活の満足度に大きな影響を与える要素

「生活の満足度は何から影響を受けているのか」を内閣府が調査した結果では、満足度に大きな影響を与える要素が7つ挙げられており、このうち4つが「資産形成」「健康」「つながり」に関わる要素です。当社グループではこれらの向上に取り組むことで生活の質の向上につながると考えています。

総合主観満足度に影響を与える各要素



（出所）内閣府「満足度・生活の質に関する調査」（n＝10,293）に関する第1次報告書／第2次報告書（2019年）を第一生命ホールディングスにて加工

株式会社化以降の歩み

中期経営計画の変遷

成長軌道への回帰		さらなる飛躍への挑戦と持続的成長の実現		グローバルな事業基盤を活かした各事業の内部成長
Value up 2010 2008 —2010	**サクセス110** 2011 —2012	**Action D** 2013 —2014	**D-Ambitious** 2015 —2017	**CONNECT 2020** 2018 —2020
■成長基盤の確保と上場の完遂	**■復興と成長の実現**	**■さらなる飛躍への挑戦**	**■持続的価値創造の実現**	**■QOL向上への貢献を通じた成長へ**
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 公開会社に相応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	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、保険金等の着実なお支払いやさまざまな特別措置等を通じ、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	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確保 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	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（第一生命・第一フロンティア生命・ネオファースト生命） 海外事業の展開加速、利益貢献の拡大 課題 持株会社体制に相応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	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 ・真にお客さま本位の事業戦略・運営 ・加速的に早まる社会変容への対応 ・事業効率の向上と低資本効率からの脱却 ・グループ運営のグローバル化

年表

	株式会社化以前の取組み	株式会社化・上場 2010	2015	2020
組織体制・ガバナンス		●2010 株式会社として新創業 ●2011 株式報酬型ストックオプションの導入 ●2013 アドバイザリー・ボードを設置 ●2014 ・社外取締役に関する独立性基準を制定 ・グループ内部統制基本方針などを制定 ・取締役会の実効性に係る自己評価を開始	●2015 ・地域統括会社設置 ・コーポレートガバナンス基本方針を制定 ●2016 ・持株会社体制へ移行 ・監査等委員会設置会社へ移行 ・監査等委員会の実効性に係る自己評価を開始 ●2017 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 ●2018 譲渡制限付株式報酬制度導入	●2020 取締役会長は経営の監督を担う取締役会の議長として代表取締役を兼務しない体制に移行
持続可能性の向上	●1998 経営品質向上活動 ●2005 CSR経営 ●2002 統合リスク管理本格化	●2011 ・環境目標の設定 ・DSR経営 ●2014 ・公募増資を実行 ・スチュワードシップ活動	●2015 InsTech推進 ●2018 ・持続可能な開発目標（SDGs）を中期経営計画「CONNECT 2020」に組み込み ・QOLead設立（ヘルスケア・シニアサービス） ・Dai-ichi Life Innovation Lab創設	●2020 2050年カーボンニュートラル実現に向けた各種目標の設定・公表
国内生命保険事業	●1902 第一生命設立 ●2006 第一フロンティア生命設立	●2014 ネオファースト生命開業 → マルチブランド・マルチチャネル体制の構築・進化 → 多様化するお客さまニーズに対応する保険商品・サービスのさらなる充実	→ QOL向上への貢献に向けた価値提供	●2020 第一スマート少額短期保険設立
海外保険事業	●2007 ベトナム 第一生命ベトナム子会社化 ●2008 タイ オーシャンライフへ出資 インド スター・ユニオン・第一ライフ設立 オーストラリア Tower Australia Groupへ出資	●2011 オーストラリア Tower Australia Group子会社化（現TALグループ） ●2013 インドネシア Panin Lifeへ出資（現パニン・第一ライフ） → 海外保険事業からの利益貢献の拡大 → アジア・パシフィック地域への事業拡大	●2015 米国 プロテクティブ子会社化 ●2019 第一生命カンボジア開業 → アーリーステージ国への展開	●2020 第一生命ミャンマー開業
その他事業	●1990s ALM（資産と負債の統合管理）に基づく運用の強化 ●1999 DIAMアセットマネジメント発足	●2012 Janus Capital Group Inc. へ出資 → 資産運用能力のグループシナジー追求 → 海外アセットマネジメント事業への展開	●2016 アセットマネジメントOne発足 DIAMアセットマネジメント、みずほフィナンシャルグループ傘下の投信投資顧問会社などが統合して発足 ●2017 ジャナス・ヘンダーソングループ発足 Janus Capital Group Inc.とHenderson Group plcが統合して発足	●2020 ジャナス・ヘンダーソングループとの資本関係を解消する一方で、業務提携を強化

新中期経営計画 Re-connect 2023 の概要

新たな中期経営計画『Re-connect 2023』では、前中計の成果や現状の課題認識に基づいて各ステークホルダーとの向き合い方を見直し、その負託に応えていくとともに、4つの戦略の柱（国内事業戦略、海外事業戦略、財務・資本戦略、サステナビリティ・経営基盤）により、持続的な成長を追求していきます。

前中計の成果

ニーズに応える商品・サービスの創出・提供
- お客さまのQOL向上や社会課題解決に向けた取組みの進展
- イノベーション創出やデジタル化対応の進展

国内外の事業基盤拡大
- 国内3生保体制の進化（マルチブランド・マルチチャネル化）
- 海外先進国・新興国双方での事業拡大

市場リスク削減の進展
- 金利リスク削減と国内株式の保有削減
- 資本充足率の中長期目標レンジへの到達

持株会社運営の安定化
- 規律ある資本配賦運営とガバナンスの向上

課題認識

真にお客さま本位の事業戦略・運営
- 重大な不正事案で信頼を損なうに至った企業風土・仕組みの課題
- お客さま視点に根差したチャネル改革

加速的に早まる社会変容への対応
- アフターコロナが加速するデジタル化のうねり（DX）
- お客さまニーズの深化・多様化、サステナビリティへの対応

事業効率の向上と低資本効率からの脱却
- 事業生産性向上による変化対応力確保
- 資本コストの低減と資本効率の向上

グループ運営のグローバル化
- 海外事業比率向上に相応しい運営の高度化

新中期経営計画 Re-connect 2023

コンセプト
- ●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・全従業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」

ステークホルダー
お客さま / ビジネス・パートナー / 社会・環境 / 従業員 / 株主

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体制の改革・高能率化

CXデザイン戦略 ▶p29
保障 ▶p33　資産形成・承継 ▶p35
健康・医療 ▶p37

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

海外事業戦略 ▶p39
特集 デジタル活用 ▶p41

イノベーション推進 ▶p43

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

資本政策・ERM ▶p45

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

カーボンニュートラルの実現に向けた取組みの加速

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

サステナビリティ ▶p51
人財・ダイバーシティ ▶p63
コーポレートガバナンス ▶p69

■主なグループ重要経営指標（KPI）

	項目		2023年度目標水準	中長期の方向性
資本効率（会計利益）	グループ修正ROE		8%程度	9%程度（2026年度目途）
資本効率（経済価値）	グループROEV		中長期的に目指す姿として：平均8%程度（2026年度目途）	
リスクプロファイル変革	市場関連リスク削減（2020年度末比 金利・株式リスク）		リスク量削減△5,600億円（金利・株式リスク約20%相当）	追加金利リスク削減△2,600億円（2020年度末から2026年度で累計約8,200億円）
財務健全性（経済価値）	資本充足率（ESR）		中長期的に170～200%水準の安定確保　金融市場感応度の縮減	
市場評価	相対TSR（株主総利回り）		国内外の競合10社とのパフォーマンス比較において相対的な優位性を築く	
利益指標	グループ修正利益		想定レンジ2,500～2,800億円程度	

■国内事業における重要経営指標

お客さま満足度の向上	NPS®（顧客推奨度）・国内お客さま数		NPS®（第一生命）：国内トップ水準 お客さま数（国内事業合計）：延べ1,200万人（ともに2026年度目途）	
事業生産性の向上	固定費効率化・人財配置の最適化		固定費削減（第一生命）：約△300億円 人財の戦略的シフト：3,100人程度（ともに2026年度目途）	

※ 2023年度目標水準および中長期の方向性は、経済環境などが現在（21/3末）から大きく乖離せずに推移することを前提としています
※ 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

新グループビジョン

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

CXデザイン戦略

**お客さまの継続した体験（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

新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、不確実な将来に備えることの重要性が浮き彫りになるなか、生命保険に求められる役割はますます拡大すると考えています。また、お客さまの価値観・行動様式の多様化、デジタルネイティブ世代の台頭、SNS（Social Networking Service）により発信される情報の影響力の高まりなどを背景に、高品質の商品・サービスだけに基づく価値の差別化は困難になっています。

これからの時代は、商品・サービスそのものの価値だけではなく、お客さまが商品・サービスを通じて得られる心理的な満足感も含めた一連の体験価値に着目する必要があると考えています。

当社グループでは、デジタル化を踏まえた今日的なビジネスモデルを構築するとともに、これまで以上にお客さま一人ひとりを深く理解し、多様化する価値観やお客さまニーズをきめ細かく捉えていくことで、最良の体験価値・CXをお届けしていきます。

外部環境

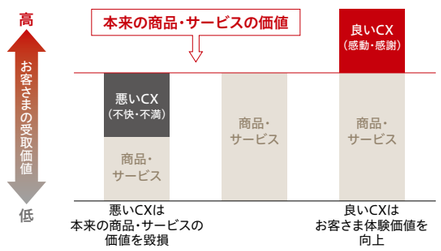
- 新型コロナウイルスの感染拡大などを背景とした将来への備えに対する意識の高まり
- お客さまの価値観の多様化
- ミレニアル世代・Z世代の台頭（人口構造の変化）

CXとは

CX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・サービスの価値を棄損するような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～顧客の心と繋がる経験価値経営～」東洋経済新報社 2018/9/14



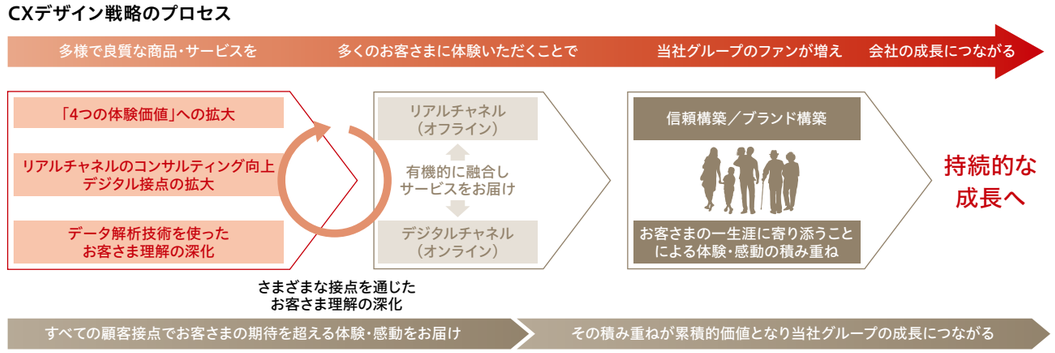
CXデザイン戦略の概要

国内生命保険事業では、顕在化する社会課題に対し、4つの体験価値（保障、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆）をお届けしていきます。これらの体験価値をお客さまに日常的に体験いただき、お客さまの期待を超える体験・感動をお届けすることで、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くことがCXデザイン戦略の目指す姿です。

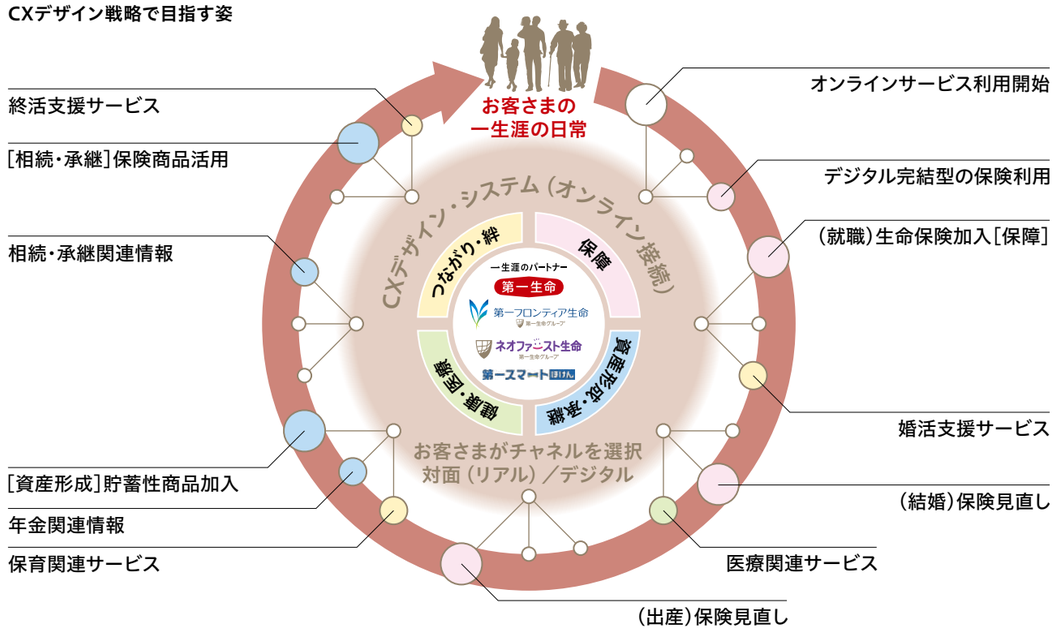
そして、この戦略の基盤となるのが、2022年度の稼働を目指して構築を進めている「CXデザイン・システム」です。同システムでは、4つの体験価値に関する情報コンテンツや、お客さまとの日常的なコミュニケーションにつながるインターフェイスを構築します。システム稼働後も順次機能を拡充し、国内グループ各社の商品・サービスといった既存の保険領域におけるコンテンツだけでなく、ビジネスパートナーによる非保険領域のコンテンツにまで提供価値を拡げていきます。また、リアルとデジタルによって生み出されるお客さまとの多様な接点において、テクノロジーも活用しながらお客さま一人ひとりに対する理解の深化に取り組むことで、最適かつ高品質なCXをお届けしていくことを目指します。

CXデザイン・システムを通じて、“オフライン”であるリアルチャネルの強みを活かしながら、“オンライン”と融合することでお客さま接点を一つにつなげ、お客さまが欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちで利用できる「OMO：Online Merges with Offline」の姿を実現していきます。

CXデザイン戦略のプロセス



CXデザイン戦略で目指す姿



特集　新たな組織能力の獲得に向けた探索

戦略的な業務提携によって新たな顧客体験の共創と社会課題の解決に挑戦

2021年6月、第一生命ホールディングスとインターネットを活用して多彩な事業を展開している株式会社ディー・エヌ・エー（以下DeNA）は、業務提携契約の締結を発表しました。今回の提携の背景や今後の展望について、DeNA 執行役員 ヘルスケア事業本部 副本部長の瀬川翔氏と当社 国内営業企画ユニットの田中健太郎が対談しました。

株式会社 ディー・エヌ・エー
執行役員 ヘルスケア事業本部 副本部長
瀬川 翔氏

第一生命ホールディングス株式会社
国内営業企画ユニット　部長
田中 健太郎

リアルとデジタルの融合でお客さまの期待を超える体験を

田中　DeNAとは以前からご縁がありましたが、つながりを太くするきっかけになったのが子宮頸がん検診の受診率向上を目指す「Blue Star Project」でしたね。DeNAとロシュ・ダイアグノスティックス株式会社が行っているこのプロジェクトに第一生命も2020年から参加しています。第一生命グループはお客さまのQOL向上に取り組んでおり、DeNAの「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」という企業理念や、社会課題に対する想いに強く共感してプロジェクトに協賛させてもらいました。

瀬川　もともとDeNAはゲーム事業で急成長しましたが、近年は社会課題の解決につながる事業の強化にも力を入れています。それに伴って従来のようなバーチャル領域だけでなく、リアル領域にも接点を広げることが重要になってきました。「Blue Star Project」では、第一生命のようなリアル接点を持つ異業種とのコラボレーションによって、公式SNSのフォロワーが増え、子宮頸がん検診の認知向上につながるといった成果が出ています。私もオンラインとオフラインの融合で高い付加価値が提供できることを肌で感じました。

田中　当社グループの新中期経営計画では、持続的社会の実現に向けたさまざまな社会課題解決と、すべての人のwell-beingへの貢献を目標に掲げ、非保険領域まで事業領域を広げていくことを目指しています。そこでの重要な取組みの一つが「リアルとデジタルの融合」です。今日的なサービスプロセスを構築することで、すべてのお客さま接点で期待を超える体験・感動を提供して、well-beingの実現に貢献していきたいと考えます。そのためには「真のお客さまの期待」とは何か、お客さまになりきって考え抜く必要があります。DeNAは、ユーザー視点でのサービス開発を積み重ねてきた企業ですから、ぜひそういった姿勢やノウハウを学ばせてほしいですね。

瀬川　私たちの強みはインターネットやAIを活用してお客さま一人ひとりにDelightを提供していることですが、第一生命も保険会社のなかで最もデジタルを活用している企業という印象があります。そこで私たちがお役に立てるとすれば、デジタル技術よりむしろユーザーの「継続性」の部分ではないかと思います。エンターテインメントやスポーツ、ライブストリーミング、ヘルスケアといった多彩な事業展開を通じて、私たちは「エンゲージメントサイエンス」、すなわちユーザーをつなぎ止め、楽しくサービスを使い続けていただくためのノウハウを培ってきました。「これ面白いから、使い続けてみよう」とユーザーの行動を変化させるノウハウが当社にはあります。それを活かせば、第一生命とお客さま一人ひとりとの継続的なつながりを生み出すことができると思っています。

Delightなかたちで社会課題の解決に貢献

田中　業務提携による取組みの第1弾として、2021年秋に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」という2つの女性向けサービスの提供を開始します。当社グループの社員は多くが女性であり、女性が活躍できる職場環境の整備や人財育成に力を入れてきました。しかし現在は一人ひとりが求めるワーク・ライフ・バランスやキャリアプランも多様化しており、そういう変化は当社グループに限らず広く見られます。そこで、「働く女性の応援」を最初のテーマに設定して、持続的社会の実現に向けた社会課題の一つである女性活躍推進に貢献していきたいと考えています。

瀬川　サービスの開発にあたっては、働く女性が限られた時間のなかで「自分らしさ」を見つけられることを意識しています。女性を対象にしたサービスはたくさんありますが、既存サービスの多くは働く女性のニーズに応えきれていません。例えば「コーヒー1杯無料」のようなインセンティブを付けるサービスがよくありますが、女性の多くは「お菓子の方がいい」と感じています。「自分らしいサービス」とは、そういうちょっとしたユーザー理解の積み重ねなんですね。実は私たちの本当の強みもそこにあります。最初は継続率がそれほど高くなくても、ファクトを分析し、サービスをブラッシュアップして継続率を上げていくのが得意なんです。だからスタート時よりも1年後の方が必ずKPIが向上します。そこには自信があります。

働く女性を応援する2つのサービスを2021年秋にリリース

田中　当社グループの強みは、ヒューマンな温かみのあるリアルチャネルです。全国約4万名の生涯設計デザイナーは、お客さまのペットの名前も、お客さまが紅茶かコーヒーのどちらを好むかも知っています（笑）。ただし、このやり方で日本の人口すべてにリーチできるかというと限界もあります。DeNAとの協業によってミレニアル世代やZ世代も含めたより幅広い層とのつながりを実現し、保険領域と非保険領域の両方で「体験価値」を届けていきたい。また、保険業は今までどちらかといえば「マイナスをゼロに」するビジネスでしたが、これからは「ゼロからプラスに」価値を高めていく取組みが重要になると思っています。

瀬川　「社会課題の解決」という言葉自体に「マイナスをゼロに」というネガティブなイメージがありますからね。私たちDeNAも、もっとポジティブに、楽しみながら、Delightなかたちで社会課題の解決に役立ちたいと考えています。ヘルスケアにしても超高齢社会になり医療費が上がって大変だというよりも、楽しみながら健康になれる取組みにしていくことで、本当の意味での社会課題解決に近づいていけるのではないかと思います。

田中　今回の業務提携に至るまでの準備として、当社グループでは複数のチームをつくり、両社のメンバーが週1回のペースでリモート会議を重ねてプロジェクトを進めてきました。そうしたなかでDeNAの自由闊達な企業文化に触れることができて、特に若手の社員たちが大きな刺激を受けているんです。

瀬川　私たちも第一生命の体系的な情報共有のやり方や、将来関連しそうな部門を早めに巻き込むような組織化された業務の進め方など、多くのことを学ばせてもらっていますよ。

田中　提携を機に事業面のシナジーだけでなく、お互いの働き方改革や人財育成にもつながっていけばいいなと思いますね。本日はありがとうございました。

保障

多様化するライフスタイルや
ニーズにお応えする
商品・サービスの拡充を通じて、
お客さま一人ひとりのライフデザインを共創し、
プロテクションギャップという
社会課題の解決に貢献します。

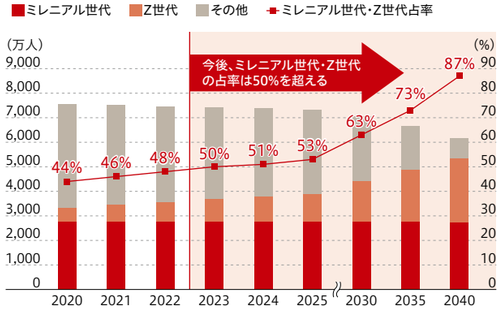
人口減少や高齢化社会の到来を背景に、社会保障制度に対する不安が高まるなか、社会保障制度を補完する医療保障や介護保障など、自助による保障確保の必要性は今後ますます高まっていくと考えられます。

また、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超えるなど世代のシフトが進んでおり、また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う非接触化やデジタル化の急速な進展によって、社会環境も大きく変化しています。こうした環境のなかで、人々の価値観やライフスタイルはより一層多様化が進み、お客さまニーズもパーソナライズ化していくことが想定されます。

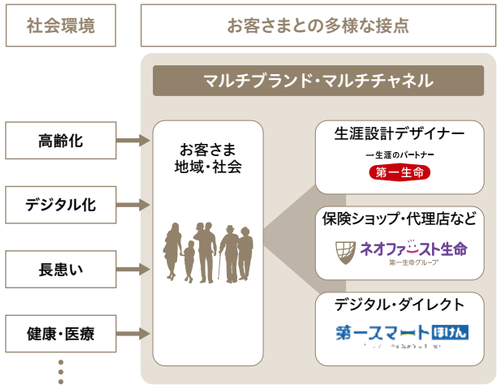
一方で、日本の若者世代における保険加入率は低下し、「保険離れ」が指摘されています。不確実な時代だからこそ、ライフプランにおけるさまざまなリスクをご認識いただき、必要保障額に対する保障加入額の不足（プロテクションギャップ）を解消していくことが私たち生命保険会社の社会的役割だと認識しています。

今後も、お客さまの多様なニーズにお応えする商品・サービスを拡充し、「保障」という安心をグループ一体となってお届けしていくことで、お客さま一人ひとりのライフデザインを共創していきます。

日本における生産年齢人口の将来推計



（出所）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位推計をもとに当社作成



第一生命の取組み

第一生命では、将来の社会変化やライフスタイルの多様化を捉えたライフプラン設計と、フルラインアップの商品提供を通じて、お客さま一人ひとりのQOL向上をサポートしています。具体的には、社会保障を考慮したライフプランシミュレーションによって、「所得」や「費用」に関する備えの不足などを見える化し、人生のリスクに備える保障を生涯設計デザイナーによるコンサルティングを通じてお届けすることで、お客さま一人ひとりの人生に寄り添っていきます。

これからも、多様化・細分化するお客さまニーズに対応する商品・サービスの拡充や、保険の枠にとどまらない周辺サービスの提供を通じて、お客さまの健康や安心につながる体験価値をご提案していきます。

ネオファースト生命の取組み

ネオファースト生命では、お客さま一人ひとりのWellness（ココロとカラダの充実）※1の実現に向け、お客さま自身でさえ気付いていない「あったらいいな」を感じ取り、新しい発想で新たな価値を提供すべく取り組んでいます。健康年齢®※2が若いほど保険料が安くなる保険や、お客さまの健康増進に貢献する商品・サービスを保険ショップ・代理店などを通じてお届けしています。2021年4月からは女性特有の心身のリスクや不安に備える商品「ピタッとレディ」の販売を開始しました。

これからも「保険で健康になろう。」という視点で、健康増進に貢献する商品・サービスの開発を通じて、Wellnessの実現に取り組んでいきます。

※1 ネオファースト生命では、豊かな人生に向けて心身の充実を感じている状態のことを「Wellness（ウェルネス）」と定義しています。
※2 健康年齢®は、株式会社JMDCの登録商標です。

新たな商品ブランド「デジホ」リリース
～デジタル完結型保険の提供を開始～

第一生命では、2021年4月より、ミレニアル世代・Z世代といった未来を担う若者世代が安心して一歩を踏み出せるように応援することをコンセプトとした新たな商品ブランド「デジホ」を立ち上げました。また、併せて“新しい保険のカタチ”を追求していく第一スマート少額短期保険株式会社を営業開始しています。

「デジホ」は、お申込みから給付金のお受け取りに至るまですべてのお手続きがスマートフォンなどで完了し、シンプルな保障にお手頃な金額からご加入いただけるデジタル完結型保険であることが特徴です。

電子マネーでの給付金のお受け取りなど、引き続き利便性の向上に取り組むとともに、ビジネスパートナー各社が運営しているコミュニティに「デジホ」を提供し、オーダーメイド商品やシンプルにご加入いただける体験をお届けするなど、これまでの保険のカタチにとらわれない新たな取組みに挑戦していきます。

※3 <スマートフォン画面のイメージ>「デジホ」は、お申込みから給付金のお受け取りに至るまですべてのお手続きがスマートフォンなどで完了します。

資産形成・承継

グループの強み・ノウハウを結集し、
新たな取組みにチャレンジすることで、
資産形成・承継領域での
独自の顧客体験価値（CX）を確立し、
すべてのお客さまの日常に
well-beingをお届けします。

代表取締役専務執行役員　菊田 徹也

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。

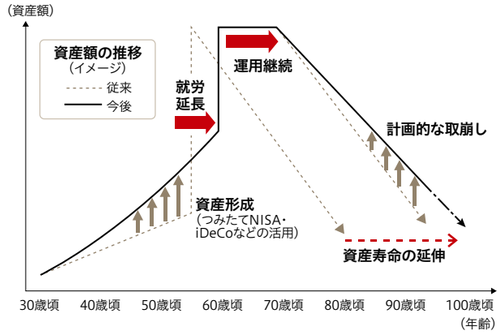
こうした環境のなかで、「一生涯のパートナー」としてお客さまの豊かな生活をサポートしていくためには、資産形成の積立期から、リタイア後の資産寿命の延伸、次世代への資産承継といったお客さまの人生設計に継続的に寄り添い、お客さま一人ひとりに最適なソリューションを提供していくことが必要だと考えています。

当社グループはこれまで、個人向け貯蓄事業、団体年金事業、アセットマネジメント事業、銀行窓販事業、投信窓販事業など、資産形成・承継に関連するそれぞれの事業領域において強みやノウハウを蓄積してきました。

社会課題に立ち向かい、お客さまの人生に一層寄り添っていくためには、そうしたグループの強みやノウハウを結集し、有機的に補完しながら、グループ全体として新たな価値を創出していく必要があります。また商品・チャネル戦略などそれぞれの戦略をパーツごとに推進するのではなく、資産形成・承継領域を一気通貫したバリューチェーン一体運営のもと、お客さま目線でより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。

こうしたバリューチェーン一体運営を実現し、社外との連携を通じてデジタルによる資産管理など、当社グループに足りていない機能についてもスピード感を持って補強することで、新たな価値創出の基盤を築きたいと考えています。

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

特にこれまで取組みが不足していたデジタル起点の資産形成サービスの提供により、若年層など新たなお客さまとの接点拡充や既存のお客さまへのより身近なサポートを実現し、また既存の対面チャネルとも融合することで、当社グループ独自の資産形成・承継領域におけるCXを確立していきます。

資産形成・承継領域においてこうした新たな取組みに積極的にチャレンジすることで、当社グループの変革を加速していきます。また、当社グループの強みの結集のもと、これまで主軸であった「保障」に加え、「資産形成・承継」からのCXも大きく充実させていくことで、お客さまの日常のwell-beingや社会課題の解決を目指していきます。

身近な日常からの資産形成サポート

第一生命では、デジタルツールを通じた身近な資産形成サポートとして、確定拠出年金のご加入者さまを対象にスマートフォン向けアプリ「DCのサプリ」を提供しています。「DCのサプリ」では、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、目標達成に向けた必要な利回り算定などを通じて、投資教育や老後の資産形成の支援を行っています。今後、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アプリ「年金ダッシュボード（未来設計ボード）」の提供も企画しており、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。

また、お客さまとのさらなる関係性構築に向けて、顧客口座機能や資産管理ツールなど、新たなサービスの展開も検討しています。既存の対面チャネルでのサポートと併せて、こうした身近なツールも活用することで、お客さまへの新たな体験価値の創出を加速していきます。

DCのサプリ

※ DCとは、Defined Contribution Plan（確定拠出年金）のこと

商品提供機能の拡充

資産形成・承継領域でのお客さまの多様なニーズにお応えするために、保険以外の領域も含めた商品ラインアップの拡充を企画しています。NISA（少額投資非課税制度）やiDeCo（個人型確定拠出年金）などの優遇税制を活用した商品の展開や、超低金利環境を踏まえた運用実績還元型商品の開発など、お客さまの資産形成・承継ニーズに柔軟に対応できる商品・サービスの検討を進めています。ライフスタイルが多様化するなか、提供する商品やコンサルティング機能の強化を通じて、お客さま一人ひとりに合った最適なソリューションを提供していきます。

また、お客さまに資産形成・承継領域での体験価値を提供するうえでは、グループの強みを結集することも重要です。グループ会社のアセットマネジメントOneや業務提携先のジャナス・ヘンダーソンなどの資産運用力、第一フロンティア生命の外貨・変額保険の商品開発力、第一生命の対面チャネルでのコンサルティング力など、当社グループが培ってきた強みやノウハウを有機的に結び付け、グループ一体となってお客さまの豊かな生活をサポートしていきます。

アセットマネジメント		個人向け貯蓄		団体年金
資産運用力 運用商品組成力 Asset Management One Janus Henderson GROUP PLC 第一生命リアルティアセットマネジメント Dai-ichi Life Group	×	個人・窓販営業力 貯蓄性商品開発力 一生涯のパートナー 第一生命 第一フロンティア生命 第一生命グループ	×	法人営業力 年金商品開発力 （特別勘定など） 一生涯のパートナー 第一生命

＋関連領域・サービス（資産管理・チャネルなどの補完）

健康・医療

「医療費増加」「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、国民一人ひとりの発症前の疾病予防や重症化の抑制に資する取組みの事業化に挑戦します。

常務執行役員　瓜生 宗大

“well-being”とは、「身体的」「精神的」「社会的」の3つの幸せから構成されるものです。この入口となるのはまさに健康であることであり、健康はwell-beingを実現するための大前提となるものです。

日本では、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、人は病気が発症したり、重症化するリスクが高まったりしてから医療機関にかかるという傾向があります。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が、発症前予防や重症化予防という習慣は十分に浸透していないのが現状です。また、医療技術の発達と高齢社会により、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、日本が抱える極めて重大な社会課題だと認識しています。

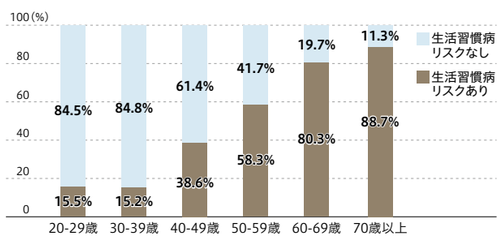
生命保険の便益は、万が一の時や病気・ケガになった時などの、いわば「健康でなくなった時」のものです。当社グループはこれまで生命保険商品の提供を通じて、この「健康でなくなった時」の対策をお客さまにご提供してきました。しかし私は、人々の健康を守ることによって「医療費増加」や「生命寿命と健康寿命のギャップ拡大」といった社会課題の解決に寄与したいと考えています。

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といったことを検討しています。健康・医療分野の企業とも協業しながら、発症前予防や重症化予防に貢献する体験価値を提供し、人々の意識や行動の変化を促し習慣を変えながら、人々の健康を守ることに貢献していきます。

コロナ禍によって、世の中のオンライン化は急激に進みました。健康・医療領域もオンライン化やデジタル化が今後大きく進むものと考えています。また、政府は大病院の初診料の増額も検討しており、これによって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。

これらの急速な変化に対応しながら、グループ一丸となって、健康・医療領域での価値創造を通じて、人々のwell-beingの実現に貢献していきます。

年代別の「生活習慣病リスクあり」の割合※1※2



※1 厚生労働省「令和元年国民医療・栄養調査報告」第49表の1をもとに当社作成
※2 「生活習慣病リスクあり」は、下記の基準に1項目以上該当する場合を対象

項目	血中脂質	血圧	血糖
基準	・HDLコレステロール値 40mg/dL未満	・収縮期血圧値 130mmHg以上 ・拡張期血圧値 85mmHg以上	・ヘモグロビンAlc (NGSP)値6.0%以上

特集　健康保険組合向け医療費抑制支援サービス

2021年4月、健康保険組合向けサービス開始

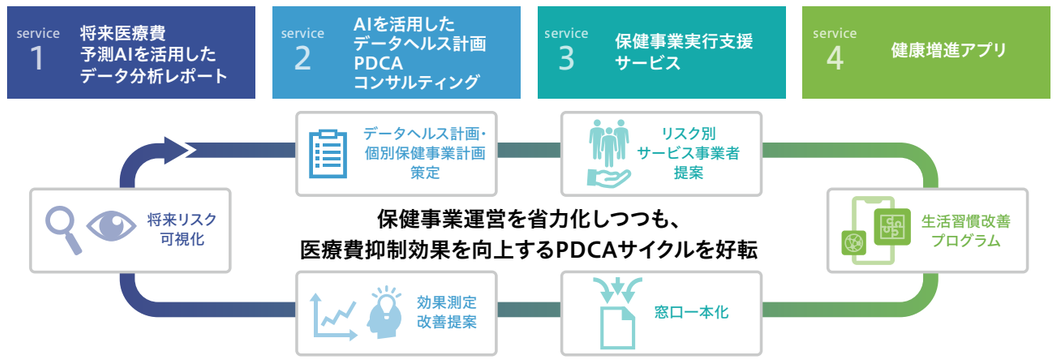
現状、多くの健康保険組合では、医療費増加を課題として認識しているものの、実施している施策がどの程度医療費抑制に効果があったのか、どうすれば保健事業がより効率的に運営できるのかなどの悩みを抱えています。さらに、昨今のコロナ禍において、従前どおりの対面による保健指導の制限や、組合員の運動不足などの新たな課題も生じています。

このような現状を踏まえ、健康保険組合の課題解決に資するべく、当社グループとみずほグループがタッグを組み、長期的な医療費の抑制と効率的・効果的な保健事業運営をワンパッケージで支援する健康保険組合向けサービス「Healstep℠（ヘルステップ）」の提供を2021年4月より開始しました。

「Healstep℠」は大きく4つのサービスで構成しています。①AI（人工知能）を活用して将来の疾病リスクと医療費予測を可視化し、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を通じて生活習慣改善などの行動変容を促す仕掛けも備えています。

2020年12月に実施された厚生労働省主催「データヘルス・予防サービス見本市2020」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をいただき、来場者からの投票の結果、「ソリューション／サービスが優れている・利用したい出展者」として「優秀賞」を受賞しました。

DH-1グランプリにて「優秀賞」を受賞



長期にわたって健康保険組合の安定的な運営を支援します。

「Healstep℠」は、将来の医療費抑制を目的に、健康保険組合に伴走しながら長期にわたって取り組むものですが、その先にあるのは「組合員の一人ひとりが健康で生き生きとした生活を送る」ことだと考えています。

この事業は、当社グループがこれまで「一生涯のパートナー」として携わってきた生命保険事業とも親和性が高いことを確信しています。5年後、10年後にも組合員の健康を守り、健康保険組合の安定的な運営に貢献できるように、現在の課題に対応するだけでなく、時代に即したさらなる進化を継続し、お客さまの期待に応えていけるように取り組んでいきます。

第一生命 経営企画部
ラインマネジャー 河合 信彦

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。

執行役員　落合 敦子

2007年にベトナムで事業を開始して以来、タイ・インド・オーストラリア・インドネシア・アメリカ・カンボジア・ミャンマーと8カ国に展開し、2020年度にはグループ修正利益の2割を海外保険事業が占めるまでになりました。先進国とアジア新興国への展開により、安定的な利益貢献と中長期的な成長を享受しつつ、事業を通じて、各国が抱える社会課題の解決や人々への安心の提供に取り組んできました。

今後も、海外保険事業が「一生涯のパートナー」として海外グループ各社のその先にあるお客さまに寄り添い、グループのさらなる成長を牽引し続けるためには、次の4つの課題があると考えています。

1つ目は、新型コロナウイルスの世界規模での感染拡大がもたらした社会・経済の環境変化に柔軟に対応すべく、DXを活用したさらなるCXの追求と生産性の向上に取り組むことです。現在、海外グループ会社におけるDXのノウハウをグループ内で共有し、グループ横断での協働取組みを進めています。グループ間でシナジーを働かせることで、より早く、より効率的に、より良いサービスを提供すべく取り組んでいきます。

2つ目は、グループの持続的な成長と、お客さまのwell-beingの実現に資する新しいビジネスモデルの取込みです。例えば、デジタルに強みを持つ保険会社は、ソーシャルメディアなどのデータに基づくマーケティングや保険引受けの手法など、多岐にわたる技術を保有している可能性があります。海外保険事業はグループの変革ドライバーとして、伝統的な保険事業モデルに限らず、グループ内への波及効果も踏まえた新たな価値創出に挑戦していきます。

3つ目は、サステナビリティへの取組みです。サステナビリティは広範囲の概念であり、地域・社会の課題解決といっても、国ごとに課題認識のレベルが異なるため、各社で足並みを揃えるのは並大抵のことではありません。例えば、万国共通の課題とされる温室効果ガス削減一つを取り上げても、各国・各社の立ち位置はさまざまです。そのようななか、海外グループ会社から取組みへの賛同を得て、温室効果ガス排出量の削減目標設定に向けて協働取組みを開始しています。

4つ目は、組織・人財のグローバル化です。これらの課題を解決するためには、グローバル人財の強化が不可欠です。その実現のため、従来は、海外グループ各社のCEOと戦略・方針を共有し、議論する場を設けていましたが、今後はそれに加えて、多様な視点や専門的知見を持った国内外のグループ各社の仲間が主体的・能動的にグループの経営課題に関わることができる枠組みを整えていきます。

当社グループビジョン「Protect and improve the well-being of all」は、海外グループ会社とともに議論し、練り上げたビジョンです。4つの課題への取組みは決して容易ではありませんが、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の実現に貢献すべく、変革に挑戦し続けていきます。

グループの持続的な成長への貢献

早期に安定的な利益貢献が見込める先進国の安定市場、高成長を描いている新興国、長期的な成長拡大が見込めるアーリー・ステージにある新興国の成長市場と、市場ステージの異なる地域でバランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。

米豪市場では、変化する市場環境に対応した販売チャネルの強化・拡大や新規買収による持続的な成長を実現しており、今後もさらなる利益貢献を見込んでいます。アジアなどの新興国市場では、経済成長や保険普及率の向上を背景としたトップラインの高成長や中長期の利益貢献を見込んでいます。アーリー・ステージにある新興国では、早期進出による先行者メリットの享受に加え、地域統括会社や周辺の海外グループ会社の知見・リソースを活用した効率的な事業運営によるさらなる成長を目指しています。当社は今後も、海外グループ各社の成長戦略の遂行に資する経営管理・支援を通じて、グループの中長期的な成長を目指していきます。

また、既存事業を通じて蓄積したノウハウ・スキルを他の地域に展開することで、グループシナジーの創出やイノベーションの探索にも取り組んでいきます。

>詳細はP41～42「特集 グループのデジタル活用」参照

海外事業ポートフォリオ戦略

事業分散	市場ステージ分散	地域分散	期待する役割
保険事業（深化）	安定市場	米国・豪州	安定成長 “即時”利益貢献
	成長市場	ベトナム・インド・インドネシア・タイ	高成長 “中長期”利益貢献
	アーリー・ステージ	カンボジア・ミャンマー	先行者利益 “超長期”利益貢献
新ビジネス（探索）	安定／成長市場	既存／新規展開地域	イノベーション・新ビジネスの取込み

グローバル経営体制の高度化

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。

今後、さらなる事業ポートフォリオの多様化が見込まれるなか、グローバルな環境変化や新規事業のマネジメントに適切に対応し、より一層のグループ最適の視点から経営戦略を策定・推進していくことが求められます。中期経営計画では、中間持株会社である第一生命インターナショナルホールディングスに海外保険事業戦略を議論する討議体を設置するなど、国内・海外グループ会社の人財を活用しながら、よりグローバルな視点を取り入れた経営体制を目指します。

オンライン開催したGLCの風景

特集 グループのデジタル活用

海外で進むDXを通じたCXの追求

海外グループ各社では、お客さまサービスの向上・非接触ニーズへの対応のため、ビデオ通話などのデジタル技術を活用したサービスの提供を進めています。米プロテクティブや豪TALでは、オンラインでの保険金請求手続きに関するサービスの提供などにより、お客さま満足度の向上に取り組んでいます。新興国の各社では、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて対面での営業活動が制限されるなか、お客さま・個人代理店向けプラットフォームのデジタル化や代理店チャネル向け研修のオンライン化を推進するなど、利便性の確保・向上に取り組んでいます。

販売チャネルのデジタル支援

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

Protective
営業チャネル・顧客向け新契約ツール“Velocity”
オンライン申込みなどが可能

TAL
オンラインでのアドバイザー教育プログラム“TAL Risk Academy”
アドバイザー支援ツール“TAL Adviser Centre”
アドバイザーのスキルアップ・営業効率向上を支援

Star Union Dai-ichi Life Insurance
デジタル販売ツール“Digi Quick”の機能強化
オペレーション業務の効率・質を改善

デジタルヘルスケアサービス

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

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

DLI Asia Pacific Pte. Ltd.
Dai-ichi Life Group
アジア新興国向けの健康管理サービスの検討を開始

カスタマーセルフサービス強化

デジタルツールの導入によるお客さまの利便性向上、手続きにかかる負担などの軽減

TAL
保険金請求アプリ“Claims Assist”
スマートフォンで保険金請求・書類提出・ステータス管理が可能

DAI-ICHI LIFE 第一生命ベトナム
顧客向けアプリ“Dai-ichi Connect”
保険料支払い・保険金請求など、オンライン契約サービスを提供

お客さまのさらなるQOL向上に向けて、グループ各社に展開できるデジタルプラットフォームの開発を進めています。

DLIアジアパシフィックでは、域内のグループ会社が生命保険の販売にとどまらず、ヘルス&ウェルネス分野の取組みを加速させ、お客さまのさらなるQOL向上に貢献できるよう支援しています。第一生命の「健康第一」アプリを参考に共通デジタルプラットフォームの開発を進めており、これをベースにそれぞれの国のお客さまニーズに応じたコンテンツの搭載を想定しています。

グループ内で成功事例を共有しながら、最良の価値を体験していただけるサービスを提供すべく取り組んでいます。

DLI ASIA PACIFIC PTE. LTD.
（シンガポール地域統括会社）
Digital Transformation & IT Group
Vishal Shah（Group Head）

プロテクティブにおけるDX取組み Protective

営業チャネル・顧客向け新契約ツール“Velocity”

Velocityとは、プロテクティブの商品を取り扱う代理店とお客さまのデジタル体験を向上させるための支援ツール群です。紙の書類を用いた工程をなくし、デジタル完結の仕組みを提供することで、従来の手続きと比較してタイムラインを大幅に短縮しています。

EZ-App℠

デジタル完結で生命保険の申込みを行う仕組み
・申込み時のデータ誤入力を防ぐことができます。
・より早く、より効率的に申込みができます。
・パソコン、モバイル両方に対応しています。

14日 削減可能な申込みプロセスにかかる所要日数

TeleLife®

保険申込み確認時にお客さまとリモート面談するための仕組み
・オンラインでの申込みをすぐに受け付け、24時間以内にリモート面談のご連絡をします。
・テキストメッセージで約款を確認することが可能です。
・音声署名を利用できます。

2.7日 音声署名により削減可能な申込みプロセスにかかる所要日数

Protective Life Underwriting Solution（PLUS）

最適な医的診査を選択する仕組み
・検査などを省略できることもあります。
・お客さまのご負担が最小限の診査方法を選択しています。

2倍 従来の診査プロセスと比較した対応スピード

Protective Life Underwriting Solution（PLUS）

・迅速で容易、安全に保険証券をデジタル配信します。
・いつでも保険証券の内容や配信状況を確認することができます。
・すべての情報は、安全なWEBサイトに保存されます。

5日 紙の保険証券と比較して削減可能な所要日数

E-Signature

複数の電子署名に対応しており、お客さまや代理店がいつでもどこからでも署名できます。

4種類 対応している電子署名の種類

TALにおけるDX取組み TAL

保険金請求アプリ“Claims Assist”

お客さまが、オンライン上で保険金請求手続きに関する書類提出や保険金請求手続きの進捗確認を随時行うことができるサービスです。お客さまの保険金請求手続きの簡素化により、サービスの向上に寄与しています。また、受電業務の減少など、保険金支払部門の事務プロセスの効率化にもつながっています。

オンラインでのアドバイザー教育プログラム“TAL Risk Academy”

保険募集に係るスキルや知識向上に資するコンテンツをオンラインで幅広く提供しており、10,000名を超える独立アドバイザーが受講し、のべ65,000回以上利用されています。独立アドバイザーの専門性の向上を通じて、お客さまへの適切な金融アドバイスの提供や営業効率の向上に寄与しています。

イノベーション推進

“InsTech(Insurance Technology)”を通じた
新たな顧客体験(CX)の提供、
生産性向上(EX)、ビジネス領域の拡大により、
人々のwell-beingに貢献します。

代表取締役副会長執行役員　寺本 秀雄

将来の保険産業はどうあるべきか。私は人々の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考えています。

産業構造の変化に加え、個人のライフスタイルの多様化・個別化による消費者生活の変化に対して、当社グループも適応していく必要がありますが、特に2つの課題があると考えています。

1つは、これまでも試行錯誤してきましたが、イノベーションを最大限に活用し、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です。もう1つは、従来の保険にプラスしてウイングを広げ、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、イノベーションチームは、グループ内の活動をフルサポートしたり各社の背中を押したりすることが大きなミッションであると考えています。新たな体験価値の創出に向けたDX取組みである「CXデザイン・システム」の開発もその1つです。

私は、将来的には、デジタル化やAI(人工知能)といった技術によって、保険の商品・サービスの方から人々にアクセスするような世界が望ましいと考えています。例えば、保険金・給付金のお支払い事由が生じた際、従来のようにまずご契約者さまが保険会社に連絡を入れるといったアクションを起点にするのではなく、入院や手術が始まる瞬間に、連携されたデータに基づき、保険会社からご契約者さまに適切に案内するのがあるべき姿という考えです。そのためには保険会社単独では限界があり、医療のデジタル化や地域連携といった世の中全体の対応が必要でもあるため、さまざまな関係者を交え、実証も進めていきたいと思っています。

お客さま一人ひとりに向き合い、それぞれの方に適した体験価値を提供するためには、“個客”を深く理解し、潜在的な課題・ニーズを読み解いていく必要があります。また、そのためには、当社グループならではのデータの利活用やサービスの創出・向上が必要となります。

これらの取組みは大きなチャレンジであるとともに、いわばエンドレス・ジャーニーでもありますが、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が一丸となってイノベーションの創出に挑み続けていきます。

上:Dai-ichi Life Innovation Lab, Tokyo
下:Dai-ichi Life Innovation Lab, Silicon Valley

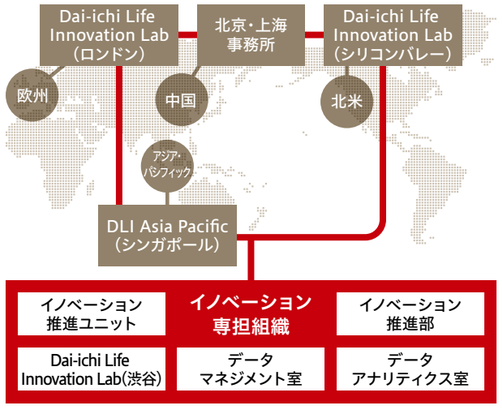
イノベーションの創出に向けたグローバルネットワーク

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、上海にもイノベーション創出のための情報収集拠点を設置しています。

欧米全域やアジア、中東を含め、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



AIの活用

デジタル化やAI技術の進化は従来の生命保険会社のビジネス構造や業務プロセスに変革をもたらし、保険の商品・サービスが能動的にお客さまの方にアクセスするような世界観の将来的な実現が予想されます。

第一生命ではAI技術の動向を注視し、既存ビジネスの変革や新規の事業機会をもたらす技術や活用事例の発掘、検証、導入に継続的に取り組んでいます。

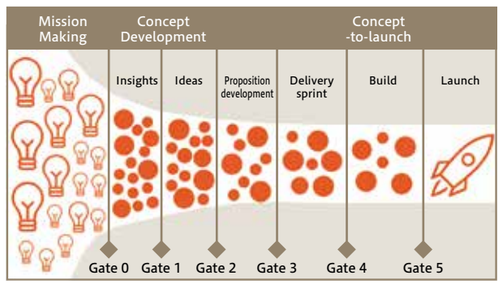
また、海外を含めた第一生命グループ各社との連携を深めており、日米豪やアジアからグループ横断でイノベーションやデータサイエンスに取り組むメンバーを集めた3日間にわたるバーチャル・ワークショップを開催しました。これらを通じ、グループとしてのAI技術の活用領域やその活用にあたっての基本原則を策定し、グループのデータサイエンス人財の協業を加速させています。

イノベーションファンドの創設

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を機動的に実施するために、グループ各社の予算などの制約を超え、海外グループ会社を含めたグローバルベースでの実証実験などを支援するイノベーションファンドを2021年度に設立します。

チャレンジ精神を重視し、外部専門家の意見も取り入れる客観的なプロセスで選出された提案に対し、柔軟な資金支援を行い、新中期経営計画の戦略遂行に貢献していきます。

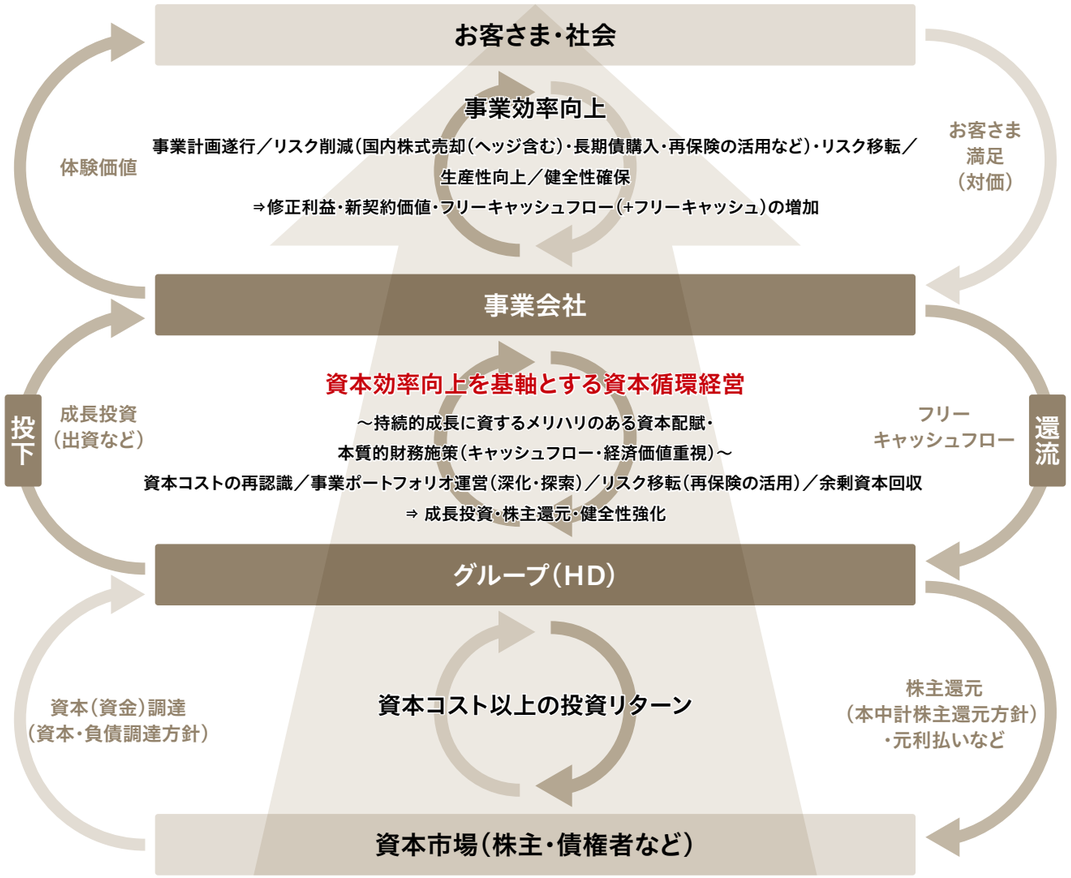


資本政策・ERM

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。

取締役常務執行役員　隅野 俊亮

資本循環経営



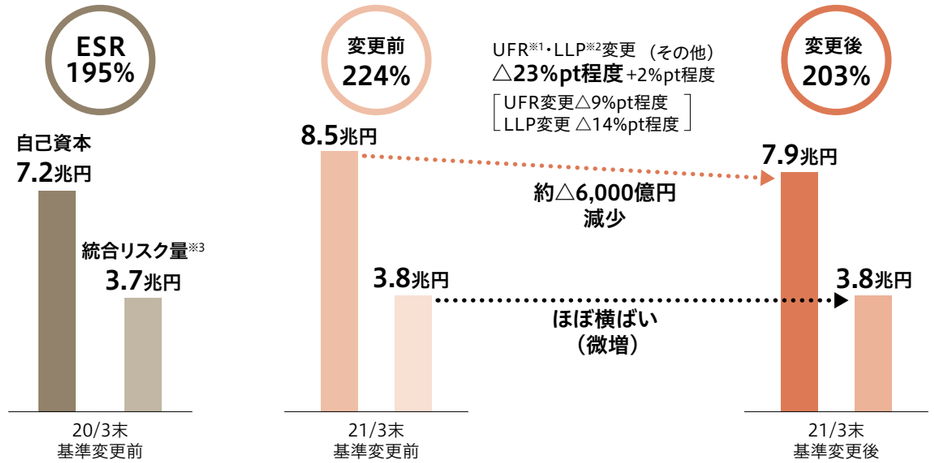
資本政策の基本的な考え方

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。

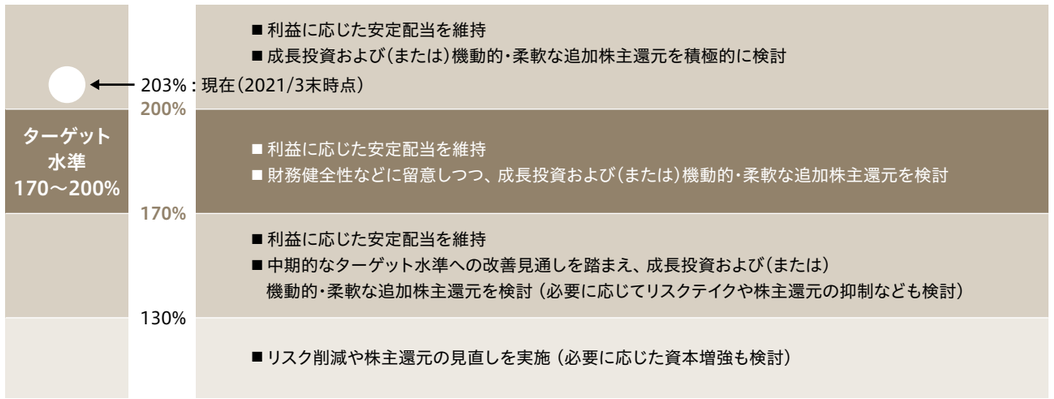
経済価値ベースの財務健全性指標である資本充足率（Economic Solvency Ratio、以下、「ESR」）については、ターゲット水準を170～200%と定め、これを安定的に確保しつつ、リスク・リターンの改善により資本コストを上回る資本効率の早期達成を目指します。また、成長投資や追加株主還元などの資本政策をESRの水準に応じて運営し、ターゲット水準を超過している場合には、成長投資や機動的・柔軟な追加株主還元を積極的に検討します。

UFR・LLP基準変更前後のESR



※1 UFR（Ultimate Forward Rate）とは、将来の短期金利（フォワード・レート）が一定の水準に収束するという考え方に基づいた時の収束する金利を指します。マクロ経済分析などを前提に水準を設定することが一般的です。
※2 LLP（Last Liquid Point）とは、市場の流動性を鑑みたうえでの、最終流動点（市場金利をそのまま採用する最終点）を指します。
※3 当社グループが抱える保険や資産運用などのリスクを統計手法を使用して統一的な尺度で計り、各種リスクの相関関係などを加味して統合（合算）した会社全体のリスク量のことです。

資本充足率（ESR）水準と資本政策の考え方



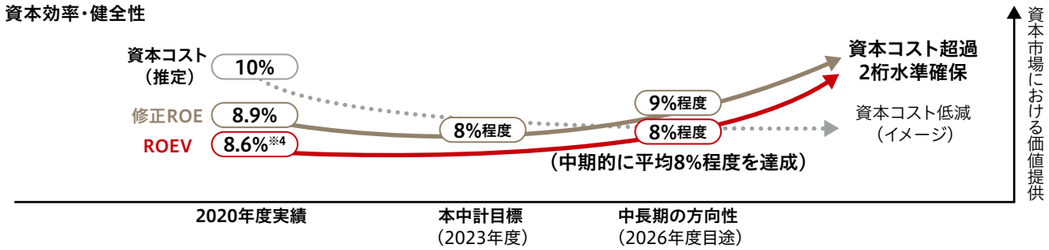
資本効率を基軸とする資本循環経営における考え方の前提（資本コストの改定（8%⇒10%へ）、資本効率向上）

経営環境が変化するなかで、資本コストについてこれまでの8%から10%へと自己認識を改めました。そして、当社株価が割安水準であることから脱却するために、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きます。

資本効率の改善に向けては、ROEVに加えて新たに修正ROEも評価指標とし、より高資本効率・高成長事業へと資本を再配賦していきます。具体的には、全事業の資本コストを一律8%（海外事業は内外金利差を調整）としていた従来の運営を改め、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うこととしました。

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。

資本効率・健全性



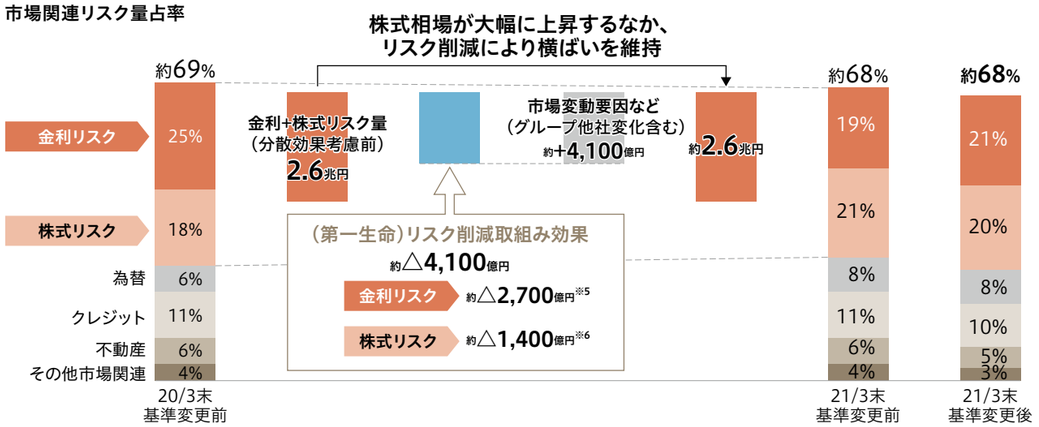
※4 過去3年（2018-2020年度）の平均を記載しています。

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

資本コストの引下げを企図して実施しているリスク削減については、2019年度末に策定した2023年度末までの市場関連リスクの削減目標に対して、2020年度は大幅に進捗しました。第一生命では、約4,100億円の市場リスク削減を実施した結果、株式相場が大幅に上昇するなかでも、リスク量はほぼ横ばいを維持しました。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。

市場関連リスク量占率



※5 21/3期リスク削減取組みの前倒しとして20/3期中に実施した、超長期債券の購入やデリバティブのロールによる効果（約△300億円）を含めた取組み効果は約△3,000億円です。
※6 うち△900億円は、本中計期間に向け、リスク削減効果の前倒しを目的に構築したヘッジポジションの効果です。

しかし、2020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、本業である保険リスクが29%であるのに対し、金利・株式中心の市場関連リスクは68%を占めており、財務体質の改善が引き続きの課題です。

中期経営計画においては、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拡大し、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（経済変動など考慮前）。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。

第一生命における2020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
2020年度 追加購入・入替額
約1.7兆円（30年国債換算）

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、積極的な負債構造の改革
2020年度 出再責任準備金（取組開始来累計）
約3,000億円（約6,000億円）

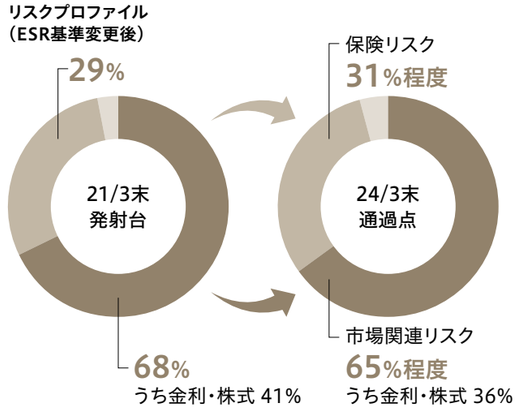
一部売却資金の活用

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
2020年度 国内株式売却額
約2,000億円（時価）
ヘッジポジション構築※7
約4,000億円

※7 本中期経営計画期間の取組みの前倒し構築

売却資金・売却益の活用（出再関連費用と相殺）

リスクプロファイル変革後の目指す姿



市場関連リスク削減目標

金利リスク量
21/3末
1.4兆円※8
（20/3末比△0.3兆円）

株式リスク量
21/3末
1.3兆円※9
（20/3末比+0.3兆円）
保有国内上場株式時価 3.5兆円
（20/3末比+0.8兆円）

新たな金利・株式リスク量
約△20%相当の削減

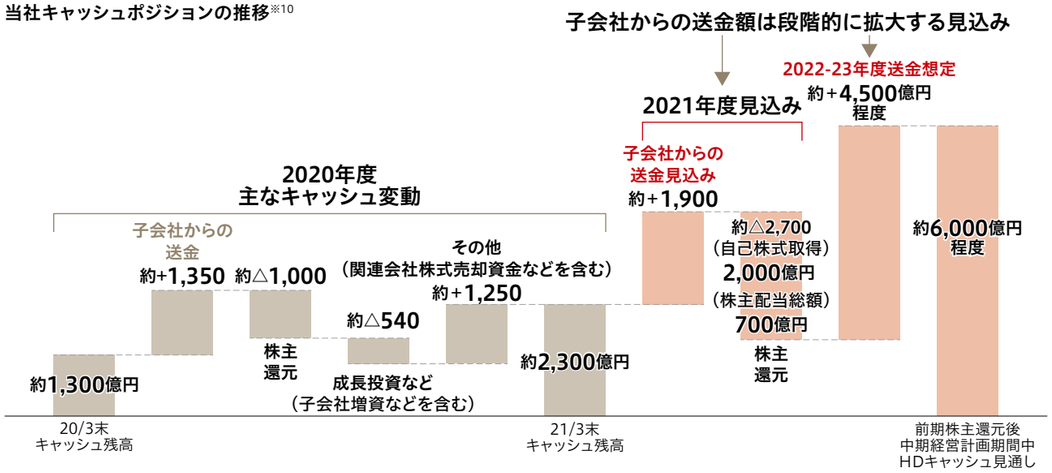
削減目標 リスク量
約△5,600億円
うち金利△2,800億円・株式△2,800億円

※8 資本充足率（ESR）におけるUFRなどの基準変更後の数値です。
※9 株式リスクに対するヘッジ前倒し効果を除く数値です。

フリーキャッシュに基づく送金運営への移行

これまで、各事業会社から当社への配当金額は各社の事業活動から創出される利益に基づいて決定していましたが、今後は、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へ移行します。これにより、子会社からの送金は率・額ともに増加する見込みです。

当社キャッシュポジションの推移※10

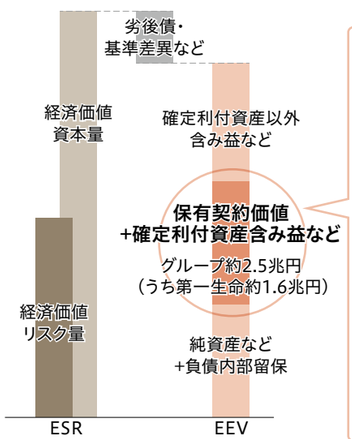


※10 中間持株会社におけるキャッシュ残高・増減のほか、持株会社の手元流動性などの確保のために保持するキャッシュ残高を含みます。
また、米プロテクティブなどの海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替えています。

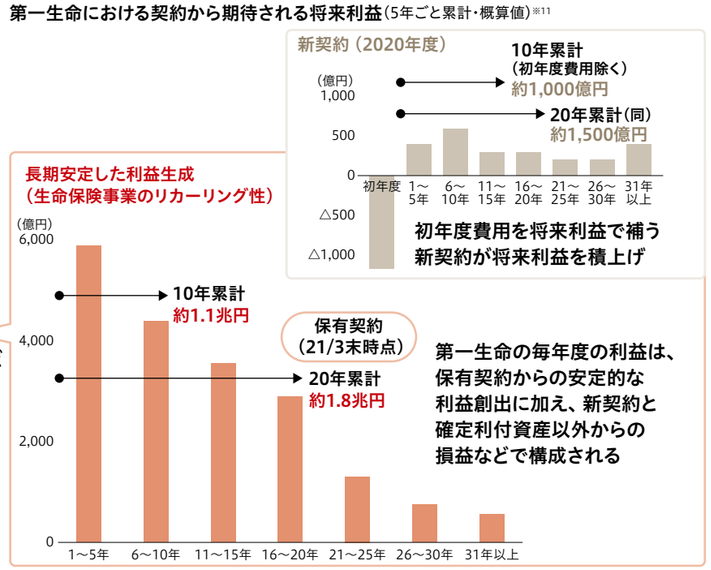
生命保険事業のリカーリング性の強化

生命保険事業のフロー利益はリカーリング性が高く、保有契約の経過に伴って収益を長期にわたり高い確度で認識できる特徴があります。当社グループではこの強みを活かし、今後さらに新契約を積み上げていくことで、保有契約からの利益生成のリカーリング性をさらに強固なものにしていきます。

グループ経済価値資本とEEV資本



第一生命における契約から期待される将来利益（5年ごと累計・概算値）※11



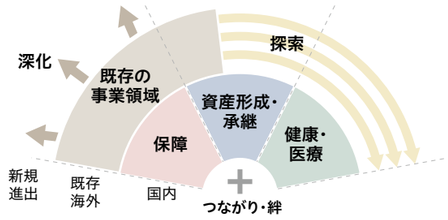
※11 確定利付資産含み益などの部分については、保有する確定利付資産を売却せず満期まで保有するなどの一定の前提のもと、それらの将来の利息収入に調整を加えるなどして計上した概算値です。

事業ポートフォリオの見直し

2020年度には、前中期経営計画「CONNECT 2020」におけるグループ事業戦略や財務・資本戦略の方向性を踏まえてジャナス・ヘンダーソンの株式を売却しました。また、相互住宅の完全子会社化、英領バミューダにおける再保険会社の新設など、資本効率改善やリスク（利益ボラティリティ）の抑制を意識した優良案件への投資を行いました。

本中期経営計画では、既存投資先に係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・分散を加速していきます。

当社グループにおける深化領域と探索領域



財務健全性の確保

当社グループでは、これまでにも、リカーリングなグループ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、2020年度には、第一生命での永久劣後ローンの増額再調達（2020年10月）、当社での永久劣後債の調達（2021年3月）、海外子会社における資金調達など、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2020年度末のESRは203%となり、当社グループがターゲット水準とする170～200%のレンジを上回りました。今後もターゲットレンジ内の水準を維持すべく、市場関連リスク削減によるESRのボラティリティ抑制などに取り組み、堅確な財務運営を行っていきます。

2020年度グループ劣後負債調達

第一生命	永久劣後ローン	1,810億円
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

前中期経営計画の株主還元方針である総還元性向40%については、1株当たり配当金および自己株式取得の組み合わせにより、適切に実施することができました。

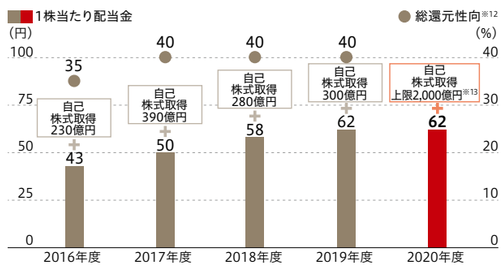
より魅力ある株主還元に向けて、本中期経営計画では、利益に応じた毎期の安定配当として配当性向30%以上（対グループ修正利益過去3年平均。1株当たり配当の減配は原則行わない）を実現します。加えて、総還元性向の目安を中期平均50%とし、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会の有無や当社株価水準などを総合的に勘案したうえで、自己株式取得などによる機動的・柔軟な追加株主還元を戦略的に検討・実施します。

2020年度の株主還元について、1株当たり配当金は62円と前年度と同額としましたが、このような株主還元方針の変更を踏まえて、上限2,000億円の自己株式取得を決定し、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%



※12 総還元性向＝（株主配当総額＋自己株式取得総額）／グループ修正利益
※13 資本充足率の見通しなどを踏まえ、新たな株主還元方針に基づく機動的・柔軟な追加株主還元の検討方針を早期に適用し、2021年3月31日開催の取締役会において、上限を2,000億円とする自己株式取得を決定

サステナビリティ

第一生命グループの存在意義は、
社会保障の補完産業として、
人々の幸せや社会課題の解決に向けた貢献です。
より良い未来のために
真に必要なことに取り組んでいきます。

代表取締役社長　稲垣 精二

第一生命グループの存在意義とサステナビリティにかける想い

第一生命の創業者である矢野恒太は、「世間の人が喜ぶか、無くてもいいと思うかを考えよ。世間の人が有益で便利と感じる仕事は必ず価値が認められ、世間がその仕事を大きく育ててくれる。だからこそ仕事というものは世間のためにやるのだ。」という言葉を遺しています。創業者のDNAを受け継いだ当社グループは、1世紀以上の歴史のなかで、各時代における人々のニーズに合った安心をお届けし、社会課題の解決に取り組むことで、日本の発展とともに成長してきました。

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っています。ここには、生命保険事業の基本的精神は「相互扶助」であり、当社グループは、従来の生命保険のご契約者さま間の枠組みにとらわれず、あらゆるステークホルダーとの調和を通じた「相互扶助」の実現、ひいては、地球市民の一人として、相互扶助の枠組みを通じた人類全体のwell-beingの実現を目指していきたいという想いを込めています。

また、生命保険事業は、ご契約者さまから保険料をお預かりし、ご病気やおケガの際の経済的保障を行うとともに、ご家族、特にお子さまやお孫さまの世代に保険金や財産をお渡ししていくという、「今の世代と次の世代の橋渡しを担う仕事」「世代をコネクトする仕事」です。つまり、「一生涯のパートナー」として、生命保険のご提供などにより、長きにわたりお客さま・地域社会に寄り添い、将来世代のwell-beingを実現していくことも私たちの使命といえます。

しかしながら、近年は、地球温暖化による自然災害の増加や新型コロナウイルス感染症の拡大など、社会そのものの持続可能性が大きく問われており、将来世代に灼熱の世界や飢餓が蔓延するような世界を残さず、安心して暮らせる住みやすい社会を構築することが重要な課題になっています。こうした背景を踏まえ、私たちが追求する将来世代を含むすべての人々のwell-being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と考えました。そのサステナビリティ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みならず、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社会課題にも、これまで以上に取り組んでいきます。

「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、事業会社としての保険商品・サービスのご提供や、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、私たちは、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。

サステナビリティを追求する私たちの企業行動原則

当社グループでは、お客さま・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの期待に応え続けるための企業行動原則として、「DSR(Dai-ichi's Social Responsibility)憲章」を2011年4月に制定しています。事業運営の大前提である「サステナビリティの実現」に向けて、私たち一人ひとりが社会的責任を果たし、当社グループならではの価値創造を行っていきます。

DSR憲章の各項目	参照先
お客さま満足 お客さまの「一生涯のパートナー」を目指し、お客さま一人ひとりの期待に誠実に応える商品・サービスをいち早く提供します。	P29～　CXデザイン戦略、保障、資産形成・承継、健康・医療をはじめとする事業戦略 WEB **お客さま第一の業務運営方針** https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/customer_first/index.html SASB FIN-IN-270a.1-a.4, 410b.2, 000.A
コミュニケーション すべてのステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、いただいたご意見を真摯に受け止め、積極的に企業経営に反映します。	P94　ステークホルダーへの対応 WEB **ステークホルダーへの主な取組み** https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives.html SASB FIN-IN-270a.1-a.4
コンプライアンス 高い倫理観を持ち、公正かつ健全な事業活動を行います。あらゆる事業活動においてコンプライアンスを徹底します。	P80　コーポレートガバナンス WEB **コンプライアンス(法令等遵守)** https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/compliance.html SASB FIN-IN-550a.1-a.3
人権尊重 各国・各地域において、文化および慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行います。人権を尊重し、人権啓発に積極的に取り組みます。	P63　人財戦略 P66　ダイバーシティ&インクルージョン P103　ファイナンシャル・インクルージョン WEB **人権の尊重** https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/governance/rights.html SASB FIN-IN-410b.2
ダイバーシティ&インクルージョン 人財の多様性を尊重し、すべての従業員が活躍できる安心・安全かつ働きがいのある職場環境を確保し、積極的な人財育成を行います。	
環境保護 地球環境保護を社会的責任と捉え、日常的かつ継続的に環境保護活動に取り組みます。	P53　気候変動への取組み SASB FIN-IN-410b.2, 450a.1-a.3 P59　特集 第一生命のESG投資 SASB FIN-IN-410a.1-a.2 WEB **地域・社会への取組み** https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives/society.html
社会貢献 「良き企業市民」として地域社会とともに発展することを目指し、社会貢献活動を行います。	
健康増進 地域の皆さまの健康増進に寄与する経営を行います。すべての従業員の心と身体の健康増進を図ります。	P37　健康・医療 P63　人財戦略 WEB **社員の健康増進** https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/employee/health.html SASB FIN-IN-410b.2
持続的な企業価値の創造 以上の8つの原則、**イノベーションの推進、経営資源の有効活用、業務の生産性向上、財務基盤の維持・強化**によって、持続的な企業価値の創造に取り組みます。	P43　イノベーション推進 P21　well-beingへの貢献を支える経営資源 SASB FIN-IN-410b.2

気候変動への取組み～TCFDへの対応～

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。

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提言※2に基づく積極的な情報開示に注力しています。なかでも、気候変動が生命保険事業に与える影響の研究（P56 Topics参照）については、世界的に見てもまだ定まった見解がないなかであるものの、独自のリソースを活用し、研究を進めています。この研究は、緒に就いたばかりではありますが、業界各社、政府・学術機関、ならびに、投資家の皆さまとの対話を通じて取組みや情報開示の高度化を図っていきたいとの考えのもと、今回、分析プロセスや判明済みの分析結果の開示に至りました。

当社グループの新ビジョンに込めた想い※3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。

※1 当社グループの重要課題については、P23「第一生命グループの重要課題」をご参照ください。
※2 2018年9月に同提言の趣旨に賛同表明。Task Force on Climate-related Financial Disclosures
※3 当社グループの新ビジョンは“Protect and improve the well-being of all”、P5「グループミッション」をご参照ください。

2020年度の主な取組状況

当社グループは、気候変動への対応を重要課題の一つとして位置付け、経営戦略と整合した各種の具体的な取組みを計画的に推進しています。

TCFD提言4項目	取組み状況	該当頁
ガバナンス	・グループサステナビリティ推進委員会の新設 ・グループ中核会社の第一生命にて、役員報酬に関わるKPIの一部として、気候関連項目を設定	P54
リスク管理	・グループERM委員会による気候関連リスク管理状況の定期的な確認、リスク管理態勢の高度化の検討 ・リスク管理統括ユニットなどによるグループ各社の気候関連リスクへの取組状況モニタリング・情報共有	P54
戦略（リスクと機会）	・保険事業に対する保険金等支払リスクの定量化モデルの構築および定量的な影響度分析 ・第一生命の運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量・加重平均カーボン・インテンシティの測定	P56 P58
指標目標	・事業会社・機関投資家として、パリ協定（気温上昇を1.5℃未満に抑える）に合致した目標を設定 事業会社：スコープ1+2（グループ全体） スコープ3/RE100導入目標（ともに第一生命） 機関投資家：2025年までの温室効果ガス排出量削減目標 （第一生命の運用ポートフォリオのうち、上場株式・社債・不動産アセットを対象）	P55,56 P57

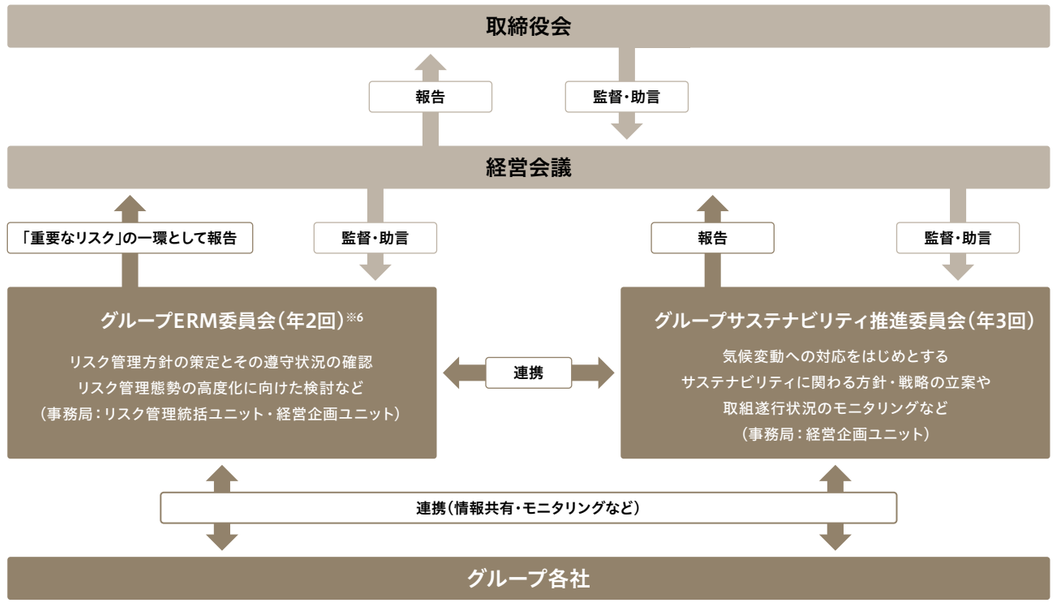
ガバナンス／リスク管理態勢

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※4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おり※5、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結果をもとに、影響度・発生見込みなどを勘案のうえ、リスク管理統括ユニットにて特定しています。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、必要に応じて、経営会議・取締役会にも報告しています。

さらに、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きます。また、グループ中核会社の第一生命の役員報酬に関わるKPIの一つとして、気候関連項目を設定しました。

気候変動対応に関するガバナンス／リスク管理態勢（2021年4月時点）



※4 2020年度は、気候関連トピックを取締役会に対して計3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
（気候関連リスクを含めた具体的取組み・今後の方向性など）
・次期中期経営計画での気候変動への対応をはじめとしたサステナビリティ戦略
※5 リスク管理の詳細は、以下WEBサイトを参照
https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html
※6 2020年度気候変動関連の主な議案は以下のとおり
・気候関連リスクへの対応状況
－ 生命保険事業に対する保険金等支払リスクの定量化検討
－ 第一生命の運用ポートフォリオの気候関連リスク分析

気候変動関連のリスク認識と戦略への活用

1. 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、以下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、Business-As-Usualシナリオ、2℃シナリオ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。

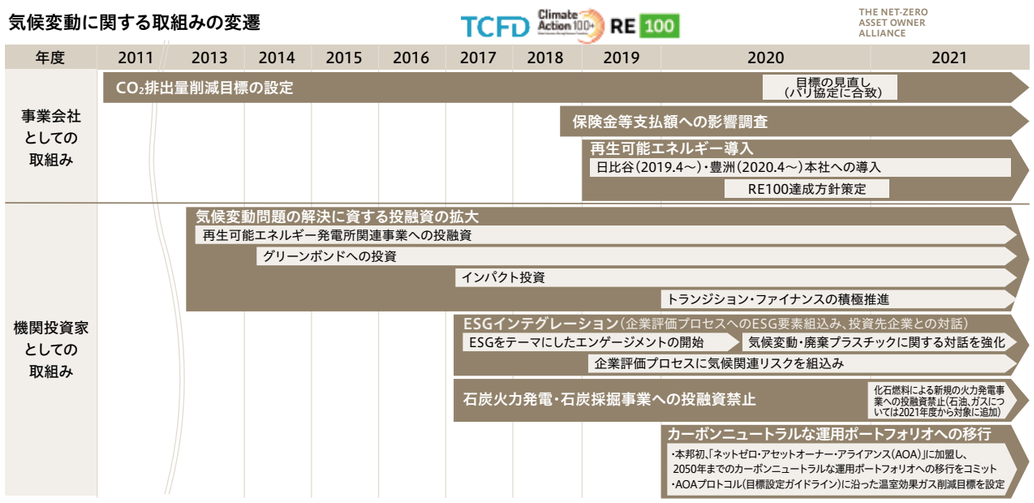
リスク※7	・温暖化に伴う熱中症や感染症の増加による保険金・給付金支払額の増加 ・台風などによる水害発生の増加に伴う保険金・給付金支払額の増加 ・炭素税導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変化への対応などの環境変化への対応が不十分な企業の企業価値低下
機会※7	・再生可能エネルギー事業などの気候変動問題の解決に資する投融資機会の増加 ・資源効率の高い事業インフラの導入による事業コストの低減

※7 リスク・機会の主な影響・時間軸などの詳細は、以下WEBサイトを参照
https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/important/initiatives/ecology/climate.html

2. 具体的な取組み・目標

当社グループは、事業会社および機関投資家として、2021年3月にCO_2排出量削減に関する中長期目標を設定しました。各種取組みをこれまで以上に加速させ、脱炭素社会の早期実現に貢献していくとともに、生命保険事業・資産運用事業のレジリエンスの強化を図っていきます。

気候変動に関する取組みの変遷



<事業会社としての取組み・目標>

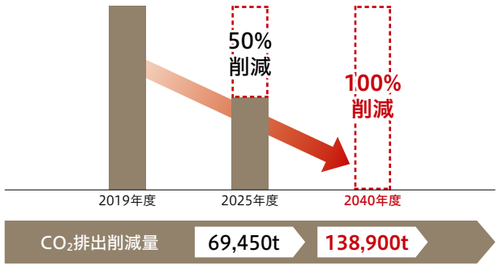
従来より、CO_2排出量削減目標は、スコープ1※8およびスコープ2※8を対象としてきましたが、パリ協定での目標（世界的な平均気温上昇を産業革命以前と比べて1.5℃未満に抑える）に合致する水準に引き上げました。加えて、第一生命では、全社員一体となった取組みを推進するため、「事業や社員の行動変容につながる視点で重視すべき項目」を対象にスコープ3※8のCO_2排出量削減目標を設定しました。

なお、2020年度までのCO_2排出量実績データは、当社WEBサイト（サステナビリティ関連データ）をご覧ください。

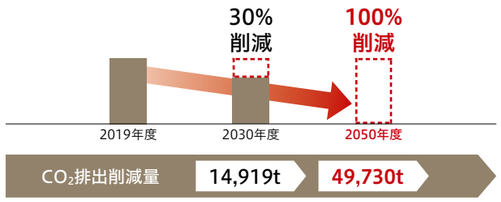
https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/library/data.html#anc06

※8 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。

第一生命グループ CO_2排出量削減（スコープ1＋2）



第一生命 CO_2排出量削減（スコープ3）



上記の2025年度目標（スコープ1＋2）の達成に向けて、第一生命では、「2023年度末までの100%再生可能エネルギー化（特に、第一生命が外部賃貸する物件（投資用不動産）は2021年度中の達成を目指す）」を図っていきます。※9

また、プロテクティブやTALにおいても、再生可能エネルギー導入・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。

※9 取組詳細は、2021年3月5日付ニュースリリースをご覧ください。 https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_097.pdf

【Topics】気候変動が生命保険事業に与える影響の研究

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いますが、保険金・給付金支払いの観点では、健康と自然災害の変化が直接的な影響を及ぼすと考えられます。環境省の報告書（気候変動環境評価報告書）※10によると、健康分野では夏季の熱中症の増加や、光化学オキシダント・オゾンなどの汚染物質生成に伴う心血管疾患・呼吸器疾患の増加、蚊やダニの生息域領域の拡大や外来種の定着による感染症拡大、災害増加による避難生活の長期化に伴う被災者の熱中症・感染症・精神疾患の増加などが指摘されています。また、自然災害では洪水氾濫や土砂災害の増加による影響が考えられます。

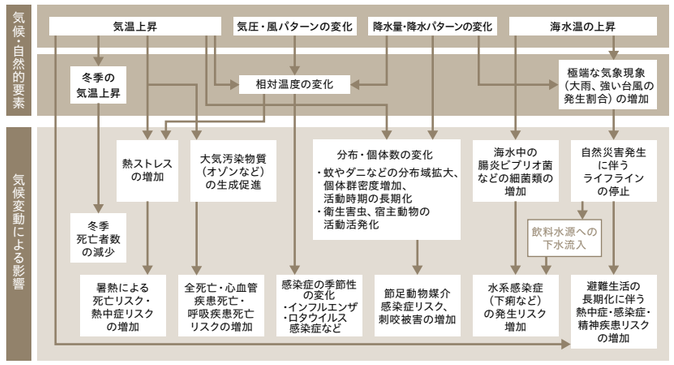
近年、これらに関する文献が多くの研究機関などにより発表され注目度がますます高まっており、当社グループではこうした研究結果を調査・分析するとともに、保険商品の特性を踏まえたうえで、リスクの網羅的な把握と影響の定量化に取り組んでいます。

2020年度の取組みとしては、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社と共同で、気温と第一生命の死亡保険金支払いの関係を分析しました。夏季の気温上昇による健康被害の増大に着目した分析では、過去数年分の死亡保険金支払実績を用いて全国の最高気温と死亡発生の関係性を推定しました。

この結果、RCP8.5シナリオ※11を適用した場合、過去の実績（2010～2019年度）と比較して、死亡の発生が2050年代には0.4%程度、2090年代には1.0%程度増加すると試算されました。これを2020年度の第一生命の死亡保険金支払実績（約4,000億円）に当てはめると、0.4%では15億円程度、1.0%では40億円程度の増加に相当します。

なお、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。当社グループが今回実施した影響分析は、各種の論文※12を参考に、第一生命の過去の実績による最高気温と死亡の相関の統計的な分析にとどまっています。各種疾患の発生に対する調査、医学的見地からのアプローチ、海外各社における影響調査など、課題は多いものと考えており、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。

気候変動影響評価報告書 総説（令和2年12月環境省）※10



※10 気候変動により想定される影響の概略図より抜粋・一部加工
http://www.env.go.jp/press/files/jp/115261.pdf

※11 気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第5次評価報告書における、2100年における温室効果ガスの最大排出量に相当するシナリオ。現状を上回る対策を取らない場合、1986～2005年平均を基準として、2050年付近（中期）には1.4～2.6℃、2090年付近（長期）には2.6～4.8℃上昇（出所）気候変動影響評価報告書（環境省、令和2年12月17日公表）

※12 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.

<機関投資家としての取組み・目標>

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組みを進めています。2021年2月には国内で初めて、「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」(以下、AOA)※13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を対外的にコミットしました。また、AOA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3月末比)する目標を設定しました。

温室効果ガスの排出が多い投資先を中心にエンゲージメントを行い、投資先企業の気候変動問題への取組みを後押しすることで、グローバルレベルでのリーダーシップを発揮し、カーボンニュートラルな社会の実現を目指します。

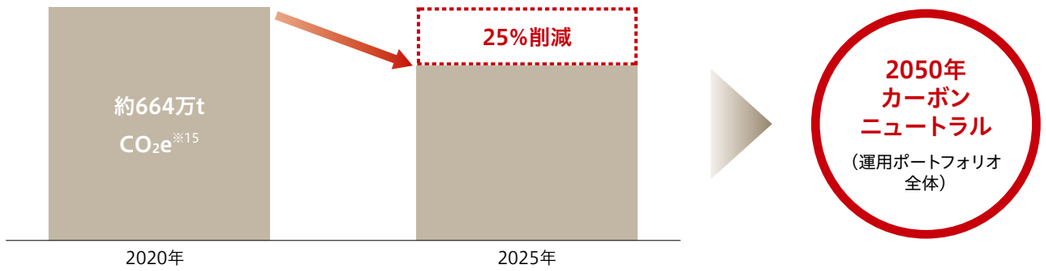
※13 2050年までにカーボンニュートラルのポートフォリオへの移行を目指す機関投資家団体

カーボンニュートラル実現に向けた主な取組み

2050年 脱炭素に向けた 削減目標の設定	■AOA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温室効果ガス排出量について、2025年までに2020年3月末比で25%削減する中間目標を設定 ■その他アセットは、AOAとの協議を踏まえて順次設定予定
エンゲージメントを 通じた投資先企業の 取組みを後押し※14	■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、GHG排出削減に関する目標設定水準の引き上げ促進などを実施 ■投資先企業との対話を通じTCFD提言に基づく情報開示やTCFDへの賛同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資先企業の取組みを後押し ■エンゲージメント結果について、投資判断プロセスへ適宜反映
低炭素社会への移行・ 環境イノベーション 創出の後押し	■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 ■化石燃料による新規の火力発電プロジェクトファイナンス(石炭・石油・ガスを含む)は行わない

※14 エンゲージメント活動の詳細は、責任投資活動報告をご覧ください。
https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report.html

上場株式・社債・不動産ポートフォリオの総炭素排出量と中間削減目標

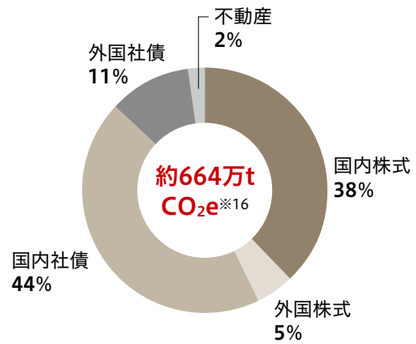


※15 2020年3月末時点の上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値
(出所) 上場株式、社債についてはS&P Trucost Limitedデータより第一生命にて作成、不動産については第一生命にて集計のうえ作成

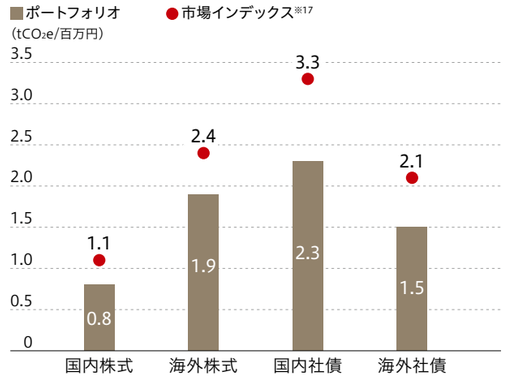
第一生命は、国内株式、外国株式、国内社債、外国社債のポートフォリオに関して、投融資先企業の気候関連リスク・機会を評価するために、TCFDが開示を推奨している総炭素排出量と加重平均カーボンインテンシティ(WACI:Weighted Average Carbon Intensity)の分析を行いました。WACIについては、企業の売上当たりの温室効果ガス排出量をポートフォリオにおける保有割合に応じて加重平均しています。

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、移行リスク・物理リスク・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・不動産の総炭素排出量(内訳) (2020年3月末時点)

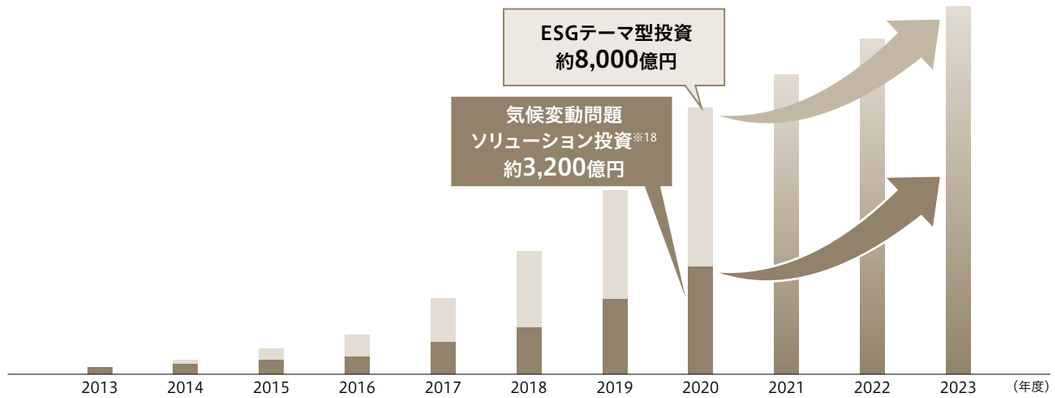


上場株式・社債のWACI (2020年3月末時点)



※16 2020年3月末時点の上場株式・社債・不動産のスコープ1、スコープ2の合計値
※17 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
(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

ESGテーマ型投資　累計投資金額 (2021年3月末時点)



※18 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

特集 第一生命のESG投資

インパクト投資※1を通じて、多くの子どもが健やかに成長できる社会の実現に貢献

第一生命は約38兆円の資金を幅広い資産で運用するユニバーサル・オーナーとして、運用収益の獲得と社会課題解決の両立を目指すESG投資に積極的に取り組んでいます。その投資先の一つであり、IoT※2やAI（人工知能）といった最新テクノロジーを活用して保育関連業務の負担軽減および保育の質の向上に取り組むベンチャー企業ユニファ株式会社代表取締役CEOの土岐泰之氏と取締役CFOの星直人氏、そして第一生命保険株式会社オルタナティブ投資部の川西陽介がESG投資の意義や今後の展望などをテーマに語り合いました。

※1 運用収益の獲得と社会の構造変化など社会的インパクトの創出の両立を意図して投資判断を行う投資手法
※2 Internet of Things（モノのインターネット）の略

社会的インパクト
保育施設の労働環境改善を通じて保育士不足解消を促し、待機児童問題を解決

収益性と社会性のバランスからユニファに投資

川西　生命保険業はご契約者さまから保険料をお預かりして、その子どもたちの世代に保険金をお渡しする、いわば“世代をつなぐ”役割を担っています。その意味で、次世代の子どもたちは当社の最大のステークホルダーの一つといえます。子どもたちが豊かに暮らせる社会を実現していくには、SDGsが示すような社会課題の解決が重要です。そうした考えから第一生命グループでは、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を選定していますが、ユニファの目指す「保育施設の働きやすい環境づくり」や「保育の質の向上」は、当社グループの取組みと高い親和性があると感じています。

土岐　川西さんと初めてお会いしたのは、2年ほど前でしたね。当時、私には起業家として社会課題の解決に貢献したいという強い思いはありましたが、投資家の側にも、そうした大きなうねりが来ていることをその時知りました。同じ志を持つ株主さんに入ってもらえれば、株主、経営者、従業員、お客さま、すべてが一つになって大きな社会課題にも力強く挑戦していけるのだ、と新鮮な驚きを感じたのをよく覚えています。

星　私は前職が外資系証券会社で、マーケットの世界で12年くらい生きてきましたので、ESG投資に関するグローバルなトレンドは5、6年前から感じていました。ちょうど自分にも子どもが生まれ、この子の未来に役立つ仕事がしたいと考えていた時、土岐に出会い、当社の社会的意義と将来性を確信して入社しました。私はESG観点を持った株主を迎え入れることは自分たちにもメリットが大きいと考えていました。第一生命はESG投資の黎明期からこの分野にフォーカスしています。そういう第一人者に投資してもらえたら、社会やマーケットからも、当社の意義を認めてもらえることになると思いました。

川西　そう言ってもらえると非常にありがたいです。とはいえ、投資にあたっては、まず、純投資の観点で評価します。その点でもユニファはビジネスを非常にしっかりとつくり込んでいるという印象を強く持ったことを覚えています。保育施設にいる乳幼児のお昼寝を見守るサービスや、デジタル連絡帳や登降園管理などの各種ICT（情報通信技術）サービスによって底堅くストック収益を積み上げつつ、保育施設の子どもの写真や動画を保護者がオンラインで購入できるサービスによってアップサイドを狙うことで、力強い成長が期待できると感じました。また、保育商社と連携した代理店戦略が奏功しており、保育領域においてドミナントなポジションを築けるポテンシャルも魅力的でした。もう一つ、ビジネスの確かさとともに高く評価した点が社会性です。事業の収益性と社会性は両立しづらい面もありますが、ユニファの場合はフィナンシャルなリターンに加えて、大きな社会的インパクトが期待できるのではないかと考え、そのバランスの良さが投資の決め手になりました。

土岐　ありがとうございます。実は私たちも第一生命から出資を受けるにあたって、長期目線の安定株主であるという安心感だけでなく、事業シナジーの面も検討しました。第一生命は保険事業でデジタル技術を活用して高付加価値化を追求していますし、機関投資家としても投資先企業と丁寧に対話して深い部分にまでリーチしています。さらにESGの観点で深い議論もできる企業です。そういう全体のバランス感という点で唯一無二の株主だと思っています。

長期的視点で投資先を見守り伴走してくれるパートナー

川西　ESG投資における社会的インパクトの評価は、なかなか難しい面があると思っています。定量的に計測できる

要素ばかりではありませんし、かといってそこをしっかり見ていかないとガバナンスがなくなります。よりベターな投資手法を日々模索し続けているというのが正直なところです。

星　私たちの最終ゴールは「家族の幸せ」というパーパス（存在意義）の実現ですが、そこに辿り着くには、例えば保育者の労働環境を改善して離職率を下げる、といった中期的な目標があります。一方で、当然ながら退職される理由はさまざまで、労働環境だけの問題では必ずしもないため、仮に離職率という目標数値を設定したとしても、当社のサービス導入との直接的な関係性の把握が難しい側面もあります。第一生命は、そういう現実も理解しつつ、階段を一歩ずつ登る重要性をとてもよく理解してくれています。ベンチャー企業は基本的に、すべての経営資源が足りません。人もいない、お金もない、時間もない。そのなかで、長期的な目線でじっくりと伴走してくれている感覚があります。

川西　そう感じてもらえると非常に嬉しいです。生命保険会社の負債側のデュレーションは長く、当社の場合は19年近くにもなることから、長期目線での投資が可能です。そうした意味でも私たちのESG投資はユニファのような長い時間を要する社会課題解決のビジネスとの親和性が高いと思っています。

土岐　星も言ったように、当社の目指す最終ゴールに辿り着くには長い時間がかかります。待機児童や保育士不足の問題一つをとってもいまだに解決されたとは言い難い状況です。子どもたちの健康・福祉や教育、ジェンダーフリー

デジタルテクノロジーで家族をもっと幸せにする――ユニファ株式会社

ユニファ（株）は2013年の創業以来、「家族の幸せを生み出すあたらしい社会インフラを世界中で創り出す」というパーパス（存在意義）を掲げ、IoTやAIを活用した保育支援サービスを全国で展開。保育関連業務の負担を軽減するとともに、保育者が子どもたちと関わる時間を増やし、保育の質の向上に貢献できる環境づくりを支援しています。「スマート保育園®・スマート幼稚園®・スマートこども園®」を推進しており、代表的なサービスには、乳幼児のお昼寝を見守る「ルクミー®午睡チェック」や、子どもの写真・動画をオンライン購入できる「ルクミー®フォト」があり、2021年6月時点で全国の保育施設における「ルクミー®」シリーズの導入数は累計で1万1,000件を超えています。

など、SDGsが謳っているような目標を実現するには少なくとも10年はかかるでしょう。私たちがやろうとしていることは、日本の社会機構を変えていく挑戦だと思っています。この長い社会変革の実行を第一生命のような高い視座を持った株主に伴走してもらえることは、創業者として大変ありがたいことです。

星　長く応援してもらえることは、ファイナンスの面からも重要です。当社は成長戦略および財務戦略のオプションの一つとして株式上場を常に考えていますが、第一生命は上場までというような短期的な視点ではなく、上場後も含めた長期的な視点で当社を見てくれています。そこが当社の成長戦略に非常にフィットすると考えています。2021年6月に追加のファイナンスを実施しましたが、第一生命には今回も追加投資していただきました。

川西　長期的なお付き合いをさせていただくうえで、相互理解が大事になりますが、取締役会にオブザーバーとして参加したり、電話やメールで連絡を取り合ったりすることで、透明度の高いコミュニケーションができていると思います。実際、新型コロナウイルスが発生した際は、ユニファの主なタッチポイントだった対面営業ができなくなり、業況は厳しくなるのではないかと心配もしましたが、クラウドファンディングを利用して保育施設にマスクを無償配布することで保育施設との新たなタッチポイントを開拓したり、オンラインセミナーを開催して不安を抱える保育者の方々との信頼関係を築いたりと、スタートアップらしい柔軟性・機動性を発揮して成長を維持するとともに、私たち投資家にも対応状況を丁寧に説明してくれました。そういったこともあって、非常に安心感を持って見ていられました。

星　投資家は、ユニファという船に乗る一つのチームのメンバーだと私は思っていますので、想定どおり進んでいないことやネガティブなことも開示して、建設的な議論をしていきたいと考えています。未上場企業の良いところは、発行体が株主を選択できる点です。私たちのパーパスに共感してくれて、社会課題解決型ベンチャーとして直面するさまざまなハードシングスもわかっていただいたうえで、中長期的な視点で建設的な議論を重ね、手を取り合って進んでいける。そういう株主にユニファのチームに加わっていただいています。ですから、ポジティブな内容以外も報告しています。

社会を変えるとは
お金の流れを変えること

川西　ユニファは今夏以降に、これまでのサービスを統合した本格的なプラットフォームサービスをローンチするところまで来ていると認識しています。私としては今後、保育者や保護者をはじめとする保育施設に関わるすべての人に「保育のDXといえば、ユニファ」と言われるようなトップランナーになっていただき、さらにその先には家庭も含めた「保育の現場」に役立つソリューションを提供できる会社になっていただきたいと期待しています。

土岐　まずは保育業界のDXを通じて一人ひとりの子どもの関心や発達状態を可視化することで、保育の現場を、よりパーソナライズされたものにしていきます。保育者の方々が専門性を活かして働ける環境を整えることで、仕事のやりがいも付加価値も高まるはずです。また、子どもの状態が可視化されることで、子育て家庭の側も「うちの子にはこんな離乳食が合う」「こんな知育玩具が良い」といったかたちで、お金の使い方が変わります。そのお金の一部を保育の現場に還元できるような仕組みをつくっていきたいのです。私は社会課題の解決は、最終的には「お金の流れを変えていく」ことだと考えています。それを株主価値や企業価値に変えていくのが、経営者の仕事です。ここしばらくは試行錯誤が続くと思いますが、当社の事業の価値を資本市場にどう伝え、さらに認知・理解を得ていくか、第一生命とも一緒に悩みながら先駆的な事例をつくっていきたいと思っています。

AIやIoTなどの最新テクノロジーを活用した保育施設向け総合ICTサービス「ルクミー」シリーズ。保育現場の事務作業などの負担軽減を進めることで、保育者の心と時間にゆとりを生み出し、子どもの豊かな発達と家族の幸せを実現する次世代型保育施設「スマート保育園・スマート幼稚園・スマートこども園」を展開・推進しています。

星　子どもの健全な成長には、一人ひとりの発達状態や興味・関心に応じたテーラーメイド型の視点が重要だと思うのですが、乳幼児期の子どもに対してはその視点が抜けている気がするんです。私たちのツールを活用することで、そういう視点を持った環境が実現すれば、子どもの成長にとって非常に大きな貢献ができますし、保護者もわが子を環境の整った施設に預けたいと思うでしょう。保育施設側も、より良い保育ができるようになろうと切磋琢磨が進み、社会がより良い方向に向かうと思います。将来的にはそういったところまで辿り着けると嬉しいですね。

新たなエコシステムの
創出を目指して

川西　より飛躍していくために、ユニファはガバナンスの強化やダイバーシティ＆インクルージョンなどにも積極的に取り組んでいます。今年6月には監査等委員会設置会社に移行すると同時に、女性社外取締役の就任も発表しましたし、社員が働きやすい環境の整備にも早くから力を入れています。

星　未上場のベンチャーであっても、上場会社並みにガバナンスについて体制を整え、進んで実行していくことが、ベンチャー企業全体の底上げにつながると考えています。また、

中長期的には、0歳児から蓄積された子どもたちの発達や成長のデータを利活用しながら、子どもたち一人ひとりの発達段階や興味・関心に合わせた教育の質の向上にもつながる教育や教育教材の提供などを検討しています。

日本ではまだ社会課題解決型ベンチャーへのESG投資の成功事例というものに対して、イメージが定まっていない気がします。経済性と社会性を両立させたベンチャーとして当社が一定以上成功できれば、わかりやすい事例として「こういう起業の仕方もあるんだ」と、次のジェネレーションの社会起業家がどんどん増えると思うのです。その意味で、次世代のエコシステムのためにも、ユニファという会社を必ず成功させていきたいです。

土岐　サービス導入数が全国で1万1,000件を超えて、今後サービスのプラットフォーム化を本格的に進めていくなかで、異業種や場合によっては自治体との連携なども必要になってくるでしょう。これまで以上に強い営業体制、マーケティング体制を構築して本当の意味で「強いプラットフォーム」にしていくのがこれからの挑戦です。そして、将来はぜひ海外に事業を展開したいと考えています。一つの例として、東南アジアは女性の社会進出が加速して、保育施設の数も飛躍的に伸びています。すでにシンガポールの保育施設で実証実験を行ったほか、問い合わせなども定期的にある状態です。追加出資していただいた第一生命をはじめ他の株主やステークホルダーとも力を合わせて新しいエコシステムをつくり、成長軌道をより確かなものにしていきたいと思っています。

川西　土岐さんが目指しているエコシステムには非常に期待していますし、日本だけでなく、海外でも成功できるポテンシャルが十分にあると思っています。ESG投資は加速していっており、各社のESG戦略がますます洗練されていくなかで、私たち第一生命もさらにレベルアップして、「選ばれる投資家」になっていかねばならないと思います。本日はありがとうございました。

WEB 第一生命のESG投資に関する取組みや推進体制については、責任投資活動報告をご覧ください。
https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report.html

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

当社グループが新中期経営計画で掲げるビジョンを達成するためには、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。この実現に向けて、全世界のグループ各社の人事部門が議論を重ね、グループとして4つの重点分野、「キャリア・ディベロップメント」「ダイバーシティ＆インクルージョン」「ヘルス＆ウェルビーイング」「ソーシャル・レスポンシビリティ」を定め、“World of Opportunities”の実現に取り組んでいます。これらの取組みを真摯に進めることで、一人当たりの生産性を改善し、多様な人財の登用促進と併せて人財価値の向上につなげることを目指しています。

2020年度の従業員満足度調査の結果は3.75と前年度を大きく上回りました。各取組みについての社員の受止めはポジティブである一方、2020年12月に公表した第一生命の元社員による金銭の不正取得事案の直後に行った社員アンケートでは、企業風土や企業体質に対する批判の声が多く寄せられました。

経営としてはこれを真摯に受け止め、全役員による緊急合宿を開催し、全社員と全役員によるタウンホールミーティングを2021年5月から合計56回実施しました。今後、社員の声を受けた行動変革を着実に積み上げ、その結果を社員エンゲージメント指数として計測することで改善に向けたサイクルを回していきます。また、グローバルレベルでのグループEVP（従業員価値提案）への取組拡大を進めることで、グループ社員エンゲージメントの向上に努めていきます。

グループ人財マネジメントに関する考え方

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。

私たちの強みは人財にあります。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、初めて、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。

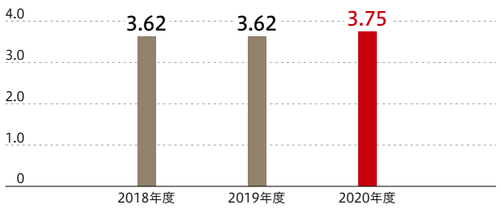
私たちは、グループ各社の独自性を理解し尊重するとともに、ベスト・プラクティスや知見を共有し、ともに前進する道を描くことで、グループ人財マネジメントの重点分野に全力で取り組んでいます。

この重点分野は、「キャリア開発」「多様性と包摂」「健康と幸せ」「社会的責任」の4つから成り、私たちはこれらを強く推進していきます。

そのために、多様性を受け入れwell-beingを高める包摂的で支援の行き届いた環境で学び、成長し、キャリア形成する機会をグループ社員に提供します。

こうした取組みを通じて、私たち第一生命グループは、“World of Opportunities”を実現します。

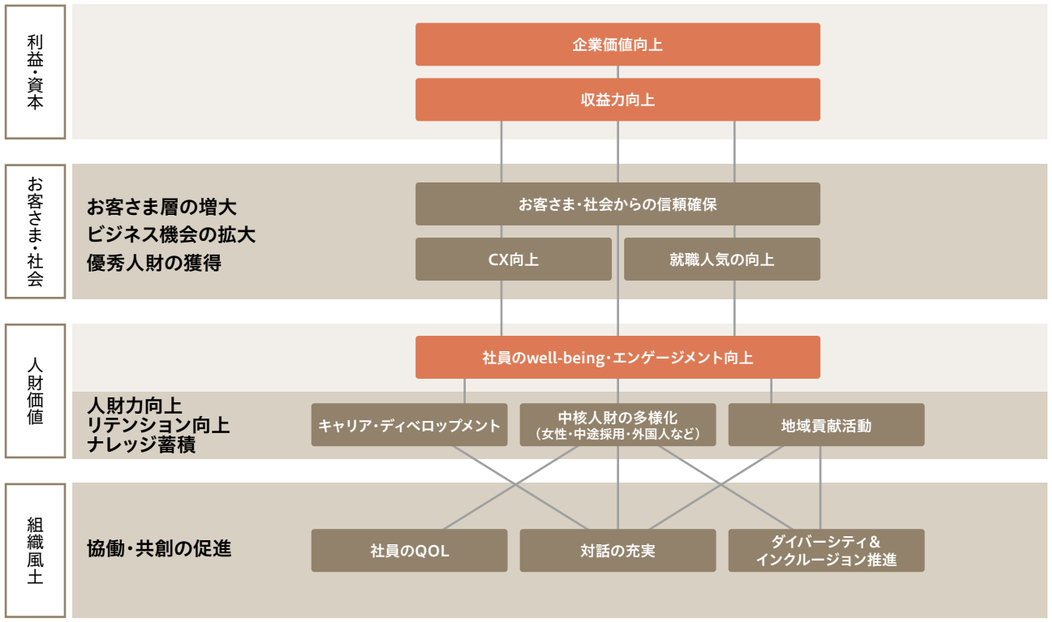
従業員満足度調査（総合指標）※1



※1 5ポイント満点での平均値。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

人財戦略による企業価値の向上

企業が長期的に競争優位性を維持し、持続的に企業価値を高めていくためには、土台となる「人財」への戦略的な投資が欠かせません。当社グループでは、さまざまな人財戦略上の取組みを通じ、協働・共創を促進する組織風土の醸成と、人財力やリテンションの向上などによる人財価値の向上を推進しており、社員のwell-beingとエンゲージメント向上の実現に取り組んでいます。これにより、お客さまや社会などステークホルダーからの信頼を高め、ひいては企業価値の向上につなげていくことを目指しています。

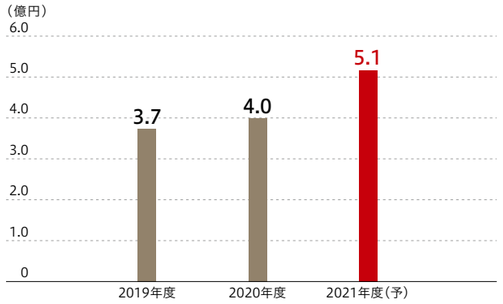


キャリア・ディベロップメント（能力開発・生産性向上）

第一生命では、社員一人ひとりが個人の能力を最大限活かし、伸ばすことを目指した人事制度改定を実施しました。新たに策定した「人財育成ロードマップ」に基づき、1 for 1やキャリアデザイン研修などを通じて、ポテンシャルを最大化することを目指しています。また、Dai-ichi-life Net Collegeを拡大し、学びの機会を広げるとともに、CX・DXなどの事業戦略に連動した研修機会の提供や指導者層のマネジメント能力向上などを目指した投資に着手しました。

加えて、生産性向上を促進するために、ビジネスモデル変革を通じた既存業務の効率化を推進するとともに、ITの活用や社内外副業の解禁など、キャリアチャレンジ機会の拡充を軸に、時間や場所にとらわれない新しい働き方への変革を進めました。

人財育成関連費用の推移



社外副業申請数※2

申請数	45件

※2 2021年4月より制度開始。2021年4月から6月までの累計申請数。当社および第一生命の合計

社外副業

副業を通じて得た知識やノウハウは本業でのマネジメントにも活かされています。

2017年11月に第一生命に中途入社するまでは、フリーランスや自営業として仕事をしていた期間が長かったため、副業解禁が通達されてから1カ月ほどで副業を稼働させることができました。副業の内容は、デジタルマーケティングに関するコンサルティングをメインに、コンサルティングに伴うクリエイティブ制作やアプリケーション開発も行っています。

副業での自らがサービス提供者となる経験を通じて、コンサルティング企業やベンダー各位に対する理解が深まり、本業におけるよりスムーズなプロジェクトマネジメントにつながっていると感じています。また、第一生命という看板を外した自分が市場に何を提供できるのか、その結果どのような評価を受けるのかをダイレクトに感じることができ、本業とは種類の異なるやりがいを感じています。

第一生命 生涯設計教育部
アシスタントマネジャー　齋藤 蓉平

ダイバーシティ＆インクルージョン（多様性と包摂）

ステークホルダーのニーズが多様化し変化の激しい時代にあって、社員構成の多様性を価値向上につなげなければ生き残っていくことはできないと認識しています。性別、採用形態、文化的背景など、多彩な価値観を持った人財が、経営の意思決定に影響を持つ世界を目指し、取組みを進めていきます。

ヘルス＆ウェルビーイング（健康と幸せ）

お客さまのwell-beingを提案していくうえで、その担い手である社員のwell-beingを高めることは不可欠です。「健康第一」アプリを活用したヘルスケアポイント制度、健康啓発セミナー、産業保健スタッフによるWEB面談での個別の健康支援などを通じて、社員の健康増進を積極的に支援しています。

ヘルスケアポイント制度登録者数※3

※3 2021年3月末現在

ソーシャル・レスポンシビリティ（社会課題解決への貢献）

第一生命では事業の一環として、地域イキイキプロジェクトなど、各地域で社会課題解決に向けた取組みを推進しています。また、社員自身の自発的な取組みとして、副業による社会課題解決への貢献や、QOL向上休暇※4の取得による社会貢献活動への取組みを奨励しています。

※4 社員のQOL向上への支援を目的とした休暇制度。ボランティアや自己啓発、不妊治療、人間ドックの受診など、幅広いケースで利用可能

猪苗代湖の清掃ボランティア（第一生命 福島支社）

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。

ダイバーシティ＆インクルージョン

持続的成長のための原動力は、7万名のグループ社員です。一人ひとりが高いモチベーションを持ち、個性を発揮してチャレンジできる組織風土をつくり、お客さまや社会のwell-beingに貢献していきます。

執行役員　柏崎 美樹

当社グループは、新中期経営計画のなかで、すべての人々が安心に満ち、豊かで健康な人生を送れるwell-beingに貢献し続けられる存在となることを目指しています。その実現の原動力は、7万名のグループ社員です。より一層お客さまに寄り添い、最良の商品・サービスをお届けしていくために、また、持続的社会の実現に向けて地域・社会に貢献していくために、グループ社員が働きがいを持ち、生き生きとモチベーション高く仕事に取り組める職場風土が必要です。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。

そのような観点から、当社グループでは、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に力を入れて取り組んでいます。経営トップのリーダーシップのもと、社員の多くを占める女性の活躍推進に取り組み、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により、女性管理職比率※1は27.5％となりました。一方で、ライン部長級・ラインマネジャー級における女性比率は1割程度であり、2024年4月までに30％への引き上げを目指し、各役員がリストアップする担当部門におけるポスト候補者の3割を女性にするサクセッションプランの実施など、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いきます。

多様性を企業の力としていくため、特例子会社である第一生命チャレンジドを中心とした障がいのある社員の業務領域を拡大しているほか、同質性を打ち破るためにも中途人財の採用を積極化するなど、取組みを進めています。現在、採用者のうち約3割は中途採用者となっています。男性・女性といったジェンダーの枠組みにとらわれず、外国人・中途採用者などの多様な人財を中核人財に積極的に登用すべく、引き続き取り組んでいきます。

今回のコロナ禍では、社員とその家族、お客さまの健康を第一に考え、テレワークを活用した新しい働き方に挑戦しました。時間や場所にとらわれない新しい働き方を実践し、「いつでも、どこでも、誰とでも」コミュニケーション・コラボレーションできる環境のなかで、お客さま・社員同士のつながり・絆を創出するとともに、さらなる生産性向上、ワークとライフ双方の充実などにより、エンゲージメントの向上を目指します。

私たちは、今後も、ダイバーシティ＆インクルージョンを持続的成長の原動力として、お客さま・社会のwell-beingに貢献していきます。

※1 2021年4月1日時点。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

多様な人財の活躍

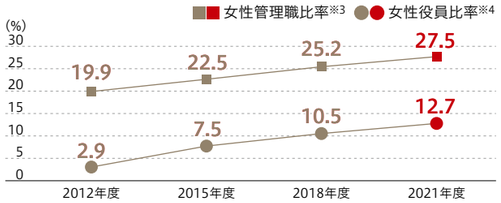
女性の活躍推進

次世代女性リーダーの育成として、目的に合わせて階層別研修を体系化し、所属での実践と支援による育成強化に取り組んでいます。個の能力を活かす・伸ばすためには、日頃から自身が気付いていないものの見方や捉え方のゆがみ・偏りを認識し、意識的にコントロールする必要があり、女性活躍を推進していくうえでは、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。そこで、全社員を対象にしたアンコンシャス・バイアス研修を実施するとともに、公正・公平な評価に向けて、人事評価の際にアンコンシャス・バイアスの自覚を促す「評価エラーチェックリスト」を提供するなど、取組みを推進しています。

さらに、当社は女性役員比率を2030年までに30%にすることを目標に掲げる「30% Club Japan」に2019年12月に加入し、意思決定層の多様化の実現に向けて女性リーダーのパイプライン強化に取り組んでいます。また、第一生命では、国内生命保険会社で初めて「30% Club Japan Investor Group[※2]」に加入するなど、機関投資家としてジェンダーダイバーシティの促進に取り組んでいます。

※2 ジェンダーダイバーシティの促進を通じて投資先企業の中長期的企業価値向上を目指す機関投資家グループ

女性管理職比率および女性役員比率の推移



※3 4月1日時点の数値を当年度数値として表示。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
※4 7月1日時点の数値を当年度数値として表示。当社、第一生命の合計

グローバル・ダイバーシティ

国際競争力の強化に向けて、外国人留学生の採用、海外へのトレーニー・留学生としての派遣、海外でのビジネス実践研修などを通じて、グローバルに活躍できる人財を育成するとともに、国内外の幹部クラスでの交流など、グループ間でのシナジー創出や好事例共有を推進しています。また、海外グループ会社においても、多様な人財の積極的な採用や中核人財への登用に取り組んでいきます。

海外従業員比率[※5]

比率	11.7%

※5 2021年3月末時点。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

障がい者の活躍推進

第一生命の特例子会社である第一生命チャレンジドを含めて、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。

第1回Challenge Coffee Barista　第1位（障がいのある方たちのバリスタコンペティション）

LGBT[※6]に関する取組み

LGBTフレンドリーな企業を目指し、LGBTの理解者・支援者であるALLYの輪の拡大に向けたセミナーや人権啓発を重点テーマとした研修の継続的な実施、相談窓口の設置といった体制整備など、社員の理解促進に向けて取り組んでいます。

work with Pride「PRIDE指標」Gold受賞（2020）

※6 Lesbian（レズビアン）、Gay（ゲイ）、Bisexual（バイセクシュアル）、Transgender（トランスジェンダー）の頭文字をとった造語

多様な働き方の実現

働き方改革の推進

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など、組織・個人の付加価値創造や生産性向上、そして社員のwell-beingにつながる取組みを推進しています。2020年度には、ボランティアや不妊治療、自己啓発など、幅広い目的を対象にした休暇制度「QOL向上休暇」や、時間単位で取得可能な「時間公休」を新たに導入するなど、制度を充実させています。

多様な働き方の推進　場所や時間を柔軟に選ぶことでイノベーションが生まれやすくなります。

当社グループのイノベーションをリードする「Dai-ichi Life Innovation Lab」では、国内外のスタートアップ企業などとのコラボレーションを推進するため、場所や時間を柔軟に選びながら仕事をしています。

場所

部全体で、WEB会議の積極的な活用が推奨されているため、オフィスはもちろん、自宅やコワーキングスペースなど、働く場所の選択肢が複数あり、基本的には生産性やモチベーションが高まる場所を各自で選択しています。

新たなアイデアを短期間で実証するPoC（Proof of Concept）では、関係者をコワーキングスペースに集めてホワイトボードを囲んで議論することもあれば、一度も対面で会わずに完了させることもあります。案件の特性やメンバーの状況を踏まえ、アイデアの創出やプロジェクトの推進に最適な場所を選んでいます。

時間

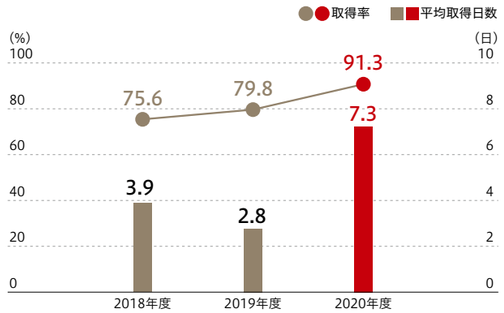
イノベーションの創出には、生きた情報のインプットやネットワーキングが重要なため、時差のある海外も含め、セミナーやピッチイベントには積極的に参加しています。それらが早朝や夜間にオンライン開催される場合などは、合間に家事をこなせるテレワークを大いに活用します。

第一生命 イノベーション推進部
アシスタントマネジャー
吉村 奈保

ワーク・ライフ・マネジメント

社員が生き生きと働くために、仕事と生活のバランスの調和に向けた取組みを推進しています。働く女性のキャリア形成をサポートするための女性特有の健康課題に関するセミナーや、育児・介護と仕事との両立や復職後の支援などを実施しています。また、男性社員の育児参画推進に向けて、男性が育児に参画することの意義や必要性の理解浸透、育児休業取得に関する教材や上司・部下の面談シートの提供などを行っています。所属での声掛けや新しい働き方の実践により、2020年度の男性社員の育児休業取得率は91.3%と、前年度より11.5ポイント上昇しました。

男性社員の育児休業取得率および平均取得日数の推移[※7]



※7 当社および第一生命（キャリアローテーション者を含む）の合計

男性社員の育児休業取得　子育ての大変さを家族と共有しながら、子どもの成長をすぐそばで感じ取ることができました。

2019年に第一子が誕生し、およそ4カ月間育児休業を取得しました。産まれて間もない頃はちょうど業務のピークが重なり、妻に家事や慣れない育児を任せきりの状態でした。それもあり、業務の節目のタイミングでの育児休業取得を上司に相談しました。長期間の休業であったため、自身で完結できる業務はすべて完了させ、また業務の引継ぎを入念に行うことを心がけました。上司や同僚の支えがあってこそ取得できたと感謝しています。

妻と話し合い、料理は妻、それ以外はお互い半分ずつ家事・育児を担当しようと決めました。4カ月の育児休業を通じて、子どものお風呂や着替え、寝かしつけまで一通りはできるようになったと思います。子育てがいかに大変かを実感し、妻と共有できたことはもちろん、子どもの成長をすぐそばで感じ取れたことは何にも代え難い喜びでした。また、家族のこと、自身のことをゆっくり考える時間が持てたことで、視野を広げることもできたと思います。

第一生命 人事部
ラインマネジャー
岡田 英樹

社外取締役による座談会

69　テーマ1：この1年間の振り返り
～コーポレートガバナンスの進化と課題～

73　テーマ2：中期経営計画の策定プロセス

75　テーマ3：中期経営計画の遂行に向けた
執行側への期待と課題

78　テーマ4：ステークホルダーとの対話

社外取締役
新貝 康司

社外取締役（監査等委員）
増田 宏一

社外取締役（監査等委員）
朱 殷卿

社外取締役
井上 由里子

社外取締役
前田 幸一

社外取締役（監査等委員）
佐藤 りえ子

社外取締役
ジョージ・オルコット

テーマ1：この1年間の振り返り～コーポレートガバナンスの進化と課題～

新貝　昨年度の統合報告書では、ガバナンスや監督と執行の対話のあり方をテーマとして取り上げましたが、引き続き本年度も、コーポレートガバナンス（以下、「CG」）の進化から討議を始めるのが良いのではないかと思います。

私たちは、日本の生保会社では数少ない上場株式会社です。また、機関投資家としてCGを推進する立場にあり、範を垂れる責務があるとの矜持を持たねばなりません。CGの本質はステークホルダーモデルを前提として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みです。

まず、透明・公正については、残念なことに第一生命の社員がお客さまの金銭を詐取する事件が起こりました。事実解明、真因分析、責任の明確化などには、第三者の力を借りながら監査等委員の皆さんをはじめ社外取締役もコミットしてきました。これらを受け、現在執行側では対策の策定と徹底、類似事案の炙り出し、企業文化の改革を含めた中長期での再発防止に、透明性を持って鋭意取り組まれておられます。

次に、迅速・果断については、まだ道半ばと考えています。確かに、新しい中期経営計画（以下、「中計」）は、経営の意思が明確にわかるものであるとの評価を投資家・株主の方々からいただいています。今後はそれを迅速・果断に実行・実現していくことが問われているからです。

さて、生命保険業は息の長いビジネスです。仮に不作為の罪を犯したとしても事業実績が急激に悪化するわけではありません。そのため、厳しい言い方をすれば、いわゆる「茹でガエル」になりやすい業種だと言えるでしょう。

これを防止して、ステークホルダー（利害共有者）の方々への責任を全うするために、社内の経営陣の皆さんには、自らを律して不断に変革に取り組んでいただきたい。その際、私たち社外取締役も後押ししていく責務を負っているのです。そのため、CGでも不断の進化が必要だと考えています。

一方、社外取締役もエッジを常に磨かねばなりません。昨年度は社外取締役だけで17回ミーティングを持ち、また、2回投資家やアナリストの方と勉強会を持ちました。そのうえで、中計策定に深く関与し、稲垣社長ほか社内の方々との個別の議論の場も含め、企業価値を長期にわたり継続的に向上させるための対話を続けています。

前田　CGについては、基本方針に基づき、マルチステークホルダーの負託に応えていくことになりますが、そのためには経営の監督と業務執行のバランスが重要だと思います。当社は、2016年に保険会社から持株会社に変革を遂げたわけですが、ガバナンスの考え方は、それまでのものを継続してきた面もあったように思います。社外取締役の間でもこの数年、持株会社としてのCGの方向性について幾度も議論し、執行側ともすり合わせを行ってきました。

取締役会の運営においては、議長を代表取締役会長から取締役会長とし、監督と執行の役割をより明確にしました。また、当社は監査等委員会設置会社ではありますが、指名諮問委員会あるいは報酬諮問委員会について、さらに多様な意見を取り入れ実効性を高めていくために、それぞれの委員会に属さない社外取締役がオブザーバーとして参加できるようにするなどの強化を図りました。しかしながら、持株会社の機能の原点に立ち返って、グループガバナンスの進化に継続的に取り組んでいくことが必要です。

佐藤　昨年度は、第一生命グループの歴史のなかでも画期的な1年だったのではないかと思います。私たち社外取締役も、相当な自覚を持って執行側と意見交換や議論を進めてきました。その原点は、株主からの意見に胸に刺さるものがあったことです。そこで、社外取締役のみで行う勉強会を経て執行側と議論して、今回の中計策定に至りました。

それができたのは、ちょっと自慢すると私たち社外取締役もがんばりましたが(笑)、私たちの意見を執行側に真摯に受け止めていただけたことにもあると思います。やはり社外取締役だけが何だかんだ言ったところで、執行側が聞く耳を持たなければ、本当の議論にはなりません。このように、社外取締役と執行側との関係性はこれまでとは異なるステージに入ってきたと私は思っています。

ただ、これに甘んじることなく、私たちは機関投資家でもありますので、その模範たる姿を示すことが必要です。今年度は、当社の将来像について、社外取締役だけでなく執行側ともさらに議論していきたいと思います。

増田　私もここ1年間が最もガバナンス強化の進んだ時期だと感じています。

まず、従来に比べ、社内取締役と社外取締役の意見交換の機会が大変増えており、稲垣社長をはじめ多くの方とコミュニケーションができてきています。CGとは、そうした積み重ねで進化していくものだと思いますので、今後も多くの方とお話ができればと思います。

また、昨年度来、第一生命において複数の金銭に関わる不正事案がありましたから、そういったこともガバナンスの強化が大きく進む一因だったのかと思います。伝統のある会社だけに企業風土の改革は大変だと思いますが、ビジネス環境の変化を踏まえ、より一層スピード感を持ってガバナンスの強化・改革を進めていくことが求められます。

例えば、EU欧州委員会が4月に公表した「企業サステナビリティ報告指令案」では、2023年から企業に気候関連リスクなどの非財務情報に保証を義務付けるとしています。EUの上場会社が対象ではありますが、日本企業にもいずれ求められるでしょうから、当社も最新情報を収集・分析し対応を考えていかないといけません。社外取締役としては、そういった大きな時代の流れをつかんだうえで対応していく必要があると思っています。

加えて、持株会社の取締役会としては、グローバルに事業領域が広がるグループ全体の経営管理や資源配分について、企業価値向上の視点で議論をしていかなくてはと思っています。その際、株主は無論のこと、従業員、取引先、契約者などのステークホルダーを常に意識することが重要で、十分丁寧に社会に向かって開示・説明できる対応をしていくことが課題だと思います。

井上　昨年度は新中計を策定する年でしたので、中長期の経営の方向性を議論する非常に重要な1年でした。その点を自覚し、社外取締役の間では、一昨年の終わり頃から、どのような論点について議論をしていくべきか話し合いを重ねていました。

昨年3月には、社外取締役から社長に対して、今後の経営戦略課題とガバナンス課題の二本柱で、私たちの課題認識を伝えています。経営戦略課題としては、リスクテイク方針の変更と事業投資原資の確保、国内事業の変革、グローバル事業を含む今後の成長戦略、企業文化・行動パターンの刷新の4点、ガバナンスの課題として、執行トップである社長のリーダーシップ強化、取締役会によるガバナンスの実効性向上、持株会社と事業会社である第一生命の社長の兼務の是非、グローバル事業監督体制の簡素化、C-Suite※制導入の是非、次世代を担う人財の登用・抜擢など6点を挙げました。

財務戦略については新中計で一定の成果を出すことができましたが、これらの課題について今年度も引き続き、社外取締役会議でまた社外取締役と執行側との間で自由闊達な議論を行い、着実な成果を出していきたいと考えています。

※ CEO・CFOなど「C」から始まる経営を司る役職一式

オルコット　昨年度は中計策定に向けてしっかり議論ができましたので、当社にとって大きな意味を持つ1年だったということに同意します。

日本企業では、執行側が策定したものを取締役会であまり議論せずに承認するパターンが伝統的に多いといわれています。それが中計などの重要事項であってもです。当社の場合は、前回の中計策定時においてもそのようなことはなかったと思っていますが、今振り返れば既存戦略の延長線上のような中計だったと感じてしまうほど、今回はさらにしっかりした検討プロセスを経て、より深い議論ができました。

また、今回は競争環境分析、それも国内だけではなく海外の競合他社も含めてベンチマーキングを行い、資本コストや資本配賦について徹底的に議論ができ、その結果、例えばジャナス・ヘンダーソンの株式売却や大型の自己株式取得を決定できました。

こうしたプロセスを通じて、社外取締役と執行側、特に社長とのエンゲージメントの仕方もだいぶ変わったと思います。私はいろいろな会社の社外役員をやっていますが、これほど社長と社外役員が建設的に対話できている会社はないと思います。

結果はまだ出ていませんが、昨年度1年がターニングポイントだったと、5年後に振り返られたら良いなと思います。

朱　ガバナンスに関して良かった第一点は株主との対話です。執行側は、積極的に株主の目線を受け止めながら対応したと思います。しかも、表面上対応するということではなく、株主の要請は何であり、会社としてどのようにそれを活かして自らを変えていかなくてはいけないのかという点について、極めて真剣に取り組んだということが特に評価すべき点です。

2点目は、今回の中計が今までの延長線上ではない方向性に踏み出したという印象を株主や市場に示すことができたのですが、その過程で、経営トップが果たした役割が大きかったことと、社外取締役も相応の協力ができたことが挙げられます。トップのリーダーシップのもとで経営陣全体が一枚岩になる環境づくりに社外取締役も貢献していくことが引き続きガバナンスのなかの非常に重要なポイントだと思います。

ガバナンスの一般論としては、企業経営は特定のステークホルダーではなく、すべてのステークホルダーのためとされるなかで、すべてのステークホルダーに対する価値提供がうまくいっているかどうかを、いかに評価すればいいのかというところが大切です。すべてのステークホルダーへの価値提

供がうまく循環しているとしたら、ゴーイングコンサーンとしての企業価値は少なくとも解散価値を上回るはずです。その状態が実現していないのならば、顧客価値提供、従業員価値提供、さらに社会的貢献も、中長期的に覚束なくなることは明らかです。企業の社会的貢献の重視が、株主価値の毀損の言い訳にならないことの認識は、今日の日本企業のガバナンスの課題において、出発点になるべきだと思います。

テーマ2：中期経営計画の策定プロセス

新貝　中計策定のプロセスを振り返ります。私はステークホルダーモデルの信奉者ですが、2019年に社外取締役に就任して以来、株主へのマインド・シェアリングが十分とは言えないと考えてきました。特に低いPBR（株価純資産倍率）は大きな問題です。これを解決していくには、資本コストを上回るROEと将来の成長シナリオが不可欠です。

前者については、執行側と何度も対話し、まず資本コストの見直しを行い、より高いコスト認識に合意し、そのうえでそれを上回るROEを目指すことをコミットしていただきました。そのアクションの第一歩として、まず大胆な市場リスク低減を行い、リスクプロファイルの改善を目指すことを明確化しました。これによってCAPMでいうところのベータ値を低減するとともに、生み出される資本を事業成長投資や株主還元政策などに活用できるようにしたかったからです。

一方、成長シナリオについては、その骨子は明確になりつつありますが、それを実現するためにはまだまだ検討することとが数多くあると考えています。この意味で、当社グループはフィナンシャル・ターンアラウンドについてはトンネルの向こうの光が見えてきましたが、ビジネス・ターンアラウンドの実現はこれからの重要課題だと考えています。VUCAの時代ですから、走りながら、常に考えて実行していくということがこれから求められると思っています。

朱　やはり根本のところで、しっかり企業価値創造につながるような中計にしようという認識があったことと、そのためにまず資本コストを下げることにフォーカスしたことが適切であったと思います。資本コストの削減に関して、リスク削減に取り組むうえでの対象や時間軸の捉え方についてもいろいろな議論がありました。リスクの削減の可否も当然のことながら、市場環境に影響を受けることになりますので、市場環境が良いうちに、今まで議論してきた以上のスピード感を持って取り組むことが、引き続き課題です。

また、リスク削減の結果捻出される資源を何に使っていくのか、還元と成長投資の両立をいかに図るのか、成長投資の対象分野をいかに優先順位付けするのかという点について、引き続き規律を持った議論が必要です。

オルコット　今回の中計は、バランスシートの改善、特にデュレーション・ミスマッチの解消や株式エクスポージャーの削減といった市場関連リスクの削減を重視した計画となっていますが、株価評価を改善させるためには、それらに加え、インカムステートメントも意識しなくてはなりません。特に、成熟した国内生保市場ではマージンのプレッシャーが大きくなっていますので、新たなビジネス機会の探索や固定費の削減を通じて、利益を稼ぐ力を意識した経営にしていくことが課題です。

また、組織に関する議論も十分には尽くせていません。中長期、例えば5年後のあるべき姿を実現するために、計数目標を設定するということだけではなく、どういった組織形態への変革が必要なのか見定めていく必要があると考えています。

佐藤　株式会社の仕組みは、選挙民が議員を選び、議員が内閣総理大臣を選び、内閣総理大臣が組閣するというシステムと似たところがあります。私たちは株主から選ばれ、負託を受けているわけですから、まず株主と向き合うことが重要だと思います。

今回の中計は、すべてのステークホルダーと向き合った時に、いったい何が必要かという問題意識を起点にしています。実際、私たちは株主からの意見を踏まえ、当社の資本コストをはじめとする株価評価に関わる諸問題、それから、お客さま満足度の不十分さについて執行側に問題提起しました。中計の基本戦略の一つにCXの向上が盛り込まれた背景には、お客さまともっと向き合うことの必要性を執行側にも感じていただけた結果だと思います。

このように私たち取締役は、株主、お客さま、従業員、さらには地球環境など、全方位にもっとアンテナを張って、それぞれの声をしっかり受け止めることが大切だと認識しています。そのうえで、それら諸点を執行側と双方向で意見交換し、そして執行側がしっかりできているかをウォッチしなくてはならないと思っています。

前田　中計の策定にあたっては、昨年の6月以降、社外取締役と社長をはじめとした執行部門とで議論を重ね、本質的な部分で社外取締役の考えを取り入れてもらったと思います。株主総会の招集通知の資料のなかでも合計13回の議論を実施したと公表されていますが、回数というよりは、そのプロセスが良かったと思います。社外取締役のミーティングでも課題として挙げた資本コストやリスク削減計画など財務戦略の議論を開始し、ある程度の方向性が見えた時点で成長戦略の議論に移るような流れでしたが、これも良かったと思います。また、この間、グループ全体の信用失墜につながる金銭不祥事問題があって、この問題解決にしっかり向き合うためには単に再発防止策のみならず、抜本的な企業風土の見直しが必要ということで社外取締役からも提起を行いましたが、中計の底辺に反映されているものと思います。各論では、グループ全体のリスク削減計画やコスト削減計画などは、まだまだ改善の余地があると思いますが、走りながらでもいいからとにかくプロセスを踏んで、これを高めていくことが大切だと思います。

増田　社外取締役の一番の役割・機能とは、資本市場からの評価向上に貢献することだと思います。今回、いろいろな施策によって当社の株価は上がってきていますけれども、まだまだ足りないと思います。

企業価値評価とは会社の業績、そして事業戦略や財務戦略などの事業計画に対する評価ですが、一方では、株価は配当と自己株式取得を合わせた総還元で決まるとする株主も多い。いずれにしても、これまで企業価値の向上にそれなりに努めてきたとはいえ、スピード感が足りないと思います。

コスト削減を例に挙げても、もっと早く達成できないのか。新規事業の展開についても、まだやるべきことをやれていないのではないか、あるいは、国内の生保3社の販売チャネルの整理や商品の重複、カニバリゼーションの問題をどう整理するのかなど、スピード感を持って改善する余地があるのではないか。中計の進捗をフォローアップしていくなかで、これからもさまざまに議論していくと思いますが、執行側にはこうした点を繰り返し求めていきたいと思います。

井上　一番の成果は財務戦略で、これまでとは一線を画する踏み込んだ計画を示すことができました。当社の社外取締役7名の専門性はそれぞれ異なっています。生保の財務・

会計は特殊なところがありますが、財務戦略策定の議論では、生保事業の財務・会計に通じた社外取締役らがリーダーシップをとり、必要なデータを執行側に求め、それを社外取締役全体で咀嚼したうえで、執行陣と質の高い議論を展開できたことは大きかったと思います。それができたのは、執行側が、素案の段階で弱みも全部見せたうえで真摯に議論に臨んでくれたおかげです。

成長と還元のバランスも難しい問題です。時価総額2兆円超の10%にあたる2,000億円の自己株式取得を発表したことは市場から評価されましたが、縮小均衡に陥らないように資本を成長投資、戦略投資に積極的に振り向けていくことも重要です。そのためには、長期目線で当社グループ全体の企業価値向上のストーリーを示したうえで、市場の理解を得なければなりません。市場との対話はますます重要になってくると感じています。

テーマ3：中期経営計画の遂行に向けた執行側への期待と課題

新貝　昨年度、COVID-19の感染拡大下で中計を策定し、デジタル変革（DX）、気候変動や環境問題を中心とした社会課題への取組みが加速してきたことを事業環境として認識しました。その奔流はさらに加速し続けています。

VUCAの時代にあっては、つくった瞬間から中計は朽ち始めます。そのため、常に長期を洞察して、これからやること、中期でやることをローリングし続けるプロセスが必要だと考えています。

それは、(1)私たちがなりたい将来の絵姿をしっかりとつくって、不断に点検することです。すでに起きた未来である人口動態がもたらす変化をベースに、常に変化・加速するメガトレンドをレビューし、私たちがなりたい将来の絵姿を不断に点検し、ブラッシュアップする。(2)それをバックキャスティングし、現状とのギャップを認識し、経営課題を日々新たにしたうえで、今取り組む対処戦略をつくる、という動的なアプローチのプロセスです。

この際、私がぜひ執行側の方々に取り入れていただきたいのは、これら対処戦略の検討・策定プロセスに、オーナーシップ・マインドに横溢した、インテグリティが高く、能力を有する、次代、次々代の経営を担う可能性のある若き人財たちを巻き込むことです。というのは、変革を成功させるには持続的・組織的意思が必要だからです。

一方、海外事業の拡大は成長戦略のなかの大きな柱ですが、今後の課題は、グループガバナンスの進化であると言えます。当社から見て、海外事業の意思決定、経営情報やリスク情報の見える化を、デジタル技術で推し進めてほしいと思います。私の経験からも、これにより、海外事業の個社への権限移譲が進むと同時に、それぞれが自らを律する力が強くなるということが言えます。個社は見られていると自ら襟を正そうとするからです。

最後の期待について申します。これからの経営陣には、財務リテラシーに加え、デジタルリテラシーを磨いてほしいと思います。個々のデジタル技術の可能性と現時点でできることを常にアップデートし、経営に活用する能力を磨くことは、将来の絵姿をブラッシュアップする際に不可欠だからです。

オルコット　先ほど述べたとおり、当社は将来の「姿」を考える必要がありますが、その際は3つの「姿」に意識を向けて議論を進めていかなくてはならないと思っています。

一つ目は世の中の姿です。国内市場の動向やデジタル化の進展を考えると、5年後、10年後の世の中は大きく変わっているでしょう。その姿を見定め、何を競争力の源泉とするのかを考えなくてはなりません。

二つ目は組織の姿です。将来において当社が成功するために、どのような組織である必要があるか。どのような経営資源が必要で、どうやってそれを獲得するのかを考えなくてはなりません。成長の源泉が海外にあるのならば、海外でビジネスをするための経営資源やスキルが必要です。人的資源に関して言えば、グローバルリテラシー、つまりグローバルで活躍できる人財を育成する必要があります。海外にもすばらしい人財がいますが、当社に限らず日本の会社は海外の人財を十分に活用できていません。また、日本の会社は、まだまだ非常にドメスティックで、海外の経験を持っている日本人の人財が不足しています。ビジネスサイドだけではなく、例えば内部統制などの専門知識を持ち、かつ海外のことも知っている人財が足りていません。ですから、攻めのための人財育成、守りのための人財育成、そしてグローバルリテラシーを高めることが必要です。

最後は、CGの姿です。過半数を社外取締役とする時代の流れは逆戻りしません。日本企業は海外先進国の企業と比べてこうした点で遅れています。すべてのステークホルダー、とりわけ株主に対して最大の価値創造を果たしていくためには、将来の戦略を定める果断なリーダーシップだけではなく、しっかりと事業の進捗をモニターし得る、多様性に富んだ、より独立性の高い取締役会の姿にすることが必要です。

朱　多くの日本企業は、中計を策定する時、ボトムアップのプロセスに頼りすぎて、結果として現状を変えるベクトルが働かないということがあったと思いますが、今回当社は、現場任せにせず、経営レベルでリーダーシップを発揮したということが良かったというのは先ほど述べたとおりです。結果を出すことが求められるエクセキューションのプロセスにおいて、今まで以上に経営レベルからのリーダーシップの発揮を強く意識していただきたいと思います。

2点目は、マインドセットの改善に引き続き取り組む必要があると思います。従業員価値と顧客価値が重視されていても、それが株主価値の実現につながっていないのであるならば、顧客価値提供のあり方も、従業員価値提供のあり方もそれぞれ変えていかなくてはなりません。その点について覚悟を持って取り組む体制をしっかりつくっていただきたいと思います。

最後に、グローバル戦略や、アセットマネジメントなど生命保険以外の分野の拡大、またデジタライゼーションの加速に必要な人財の確保のために、社内のプールを超えた多様で幅広い人財層へのアクセスが重要です。属性的な意味でのダイバーシティではなく、経験値という意味でのダイバーシティがしっかり推進されていくことが、当社が掲げている戦略を遂行していくうえで大変重要な課題になると考えています。

佐藤　今回の中計で執行側に期待することは、お客さまともっと向き合ってほしいということです。実は、私が最初に第一生命に関与した時、マーケティングってないんだねって思ったのです。なぜかと言うと、販売チャネル戦略の説明はたくさんいただいたものの、その先のお客さまが見えなかったからです。

しかし、今回の中計では、CXを重視し、KPI（重要経営指標）にNPSを入れるなど、お客さまと直接向き合う方向に大きく踏み出したと感じています。少なくとも国内営業についてはそう変えてきており、非常に期待しています。

今、若い方はあまり保険に入らなくなっており、年齢層にかかわらず家にいない方も多いわけですから、営業職員は接点を持ちづらくなっています。では、わざわざ代理店、銀行窓口に行くかというと、そうでもなく、デジタルで手軽に保険に入りたい人もいる。お客さまのニーズや加入経路は今後も多様化していくでしょう。生命保険は、お客さまのために存在するものですから、執行側には、お客さまは一体どういう人たちで、何を求めているのかを、もっと突き詰めて理解していただきたい。より満足していただける商品や提供の仕方をもっとお客さま目線で進めてほしいと私は強く思っています。

国内生保事業も、まだまだ発展の余地はあると思います。やはり若い方にも保険は必要ですが、そこに手が届いてい

ないのが実態だと思います。ぜひ過去の成功体験に頼るのではなくマインドセットを変えて、もっと新しい仕組み、新しいやり方を若い方のアイデアで考えていただきたい。そうした柔軟性を今の執行側には期待していきたいと思います。こと国内生保事業は当社のルーツであり、ファンはたくさんいらっしゃいますので、その方たちに応えられる会社であってほしいと思います。

前田　この中計の策定過程ではKPIについても議論を重ねました。当社のKPIは持株会社として、グループ全体で達成すべき指標に特化し、各事業会社はそれぞれの事業の達成に向けた指標に特化するというかたちで、一定の整理ができたように思います。当然、持株会社は財務戦略的な指標が中心になり、NPSなどは事業会社のKPIという整理になりますが、持株会社はグループ全体のKPIの達成に取り組むと同時に各事業会社のKPIの進捗についてモニタリングをしっかりやっていくことが求められます。そういう意味で、社外取締役と執行部門との中計のモニタリングを中心とした今後の意見交換会の場はますます重要になると思います。加えてその前提として、グループ戦略、グローバル戦略の推進に向けた持株会社の機能やあり方についても原点に戻ってしっかりとした議論ができればと思います。

増田　当社は会社法上の機関として監査等委員会設置会社を選択してきましたが、この形態において、欧米の委員会設置会社に引けを取らないような先進的なガバナンス体制であると評価されるようになればと思います。ガバナンス体制も運用するのは人間なので、かたちも大事ですが中身がもっと重要ですから。この点が執行側に対する第一の期待です。第二の期待は持株会社体制の活用です。当社は持株会社として、新規事業などの戦略投資を含めてグループ全体の経営管理と資源配分を効果的に行う必要があります。今何が一番重要なことで、優先されるべきは何かということを、きちんと議論をしていき、実質を伴ったガバナンスを実践していく必要があると思います。

今回の中計はグループ全体の計画ではありますが、国内3生保がメインになっています。成長領域である海外事業などについても、成熟市場にあるプロテクティブやTALに比べると、アーリーステージの事業についての戦略上の位置付けや資本投入などは、まだ十分に議論が尽くされていない気がしています。今回、株価水準を踏まえ多額の自己株式取得を発表したことによって、株価には効果が出てきたと思いますが、成長事業に投下すべき資本という点でも全体感を持ってよくよく議論していかなければいけないと思います。

井上　新中計の「CXデザイン戦略」は、商品やチャネルありきのプロダクトアウトではなく、マーケットインの発想に立ったものであり、お客さま目線に立った構想である点を評価しています。

ではお客さまの価値観、意識や感情をどうやって把握するのか。国内３社はNPSをKPIとして採り入れ、当社はそれをモニタリングしていくことになりました。NPSは、商品・サービスの機能的な価値にとどまらず、情緒的な満足も含めて捉えられるといわれており、顧客ロイヤリティを測定するのに有効な指標です。もっともこの指標を使いこなすには、いくつかの留意点があります。

人口動態を踏まえると10年後にはミレニアル世代、Z世代の割合が大きく伸びます。所有から利用、共感商品への関心の高まりなど、個々人の価値観も変化します。「今ここにいるお客さま」だけではなく、先々のお客さまの価値観や意識の変化を先取りして戦略を練っていくことが求められます。

また、保険商品の真価をお客さまが実感できるのは、ずっと先に保険金を受け取るイベントが生じた時です。保険商品は経済学でいう「信頼材」で、顧客が商品の品質を客観的に評価するのが難しいタイプの商品なので、NPSだけではお客さまの当社への評価を把握しきれません。こうした点にも留意しながら、真のお客さま視点での経営をしてもらいたいと考えています。

なお、デジタルとリアルを融合したCXデザイン戦略の遂行には、これまでとは異なる発想が求められるので、組織のダイナミック・ケイパビリティを高めることが中長期的な重要課題です。CGコードでは、ジェンダーや国際性、職歴、年齢も含む多様性の確保が求められていますが、ダイバーシティを高めることの重要性が一層増していると思います。

テーマ4：ステークホルダーとの対話

新貝　生命保険事業では超長期での健全な財務体質が必要です。そのため、超長期を洞察した戦略を実行していくことは経営者にとって最重要課題です。しかしながら、資本市場で生かされていることも忘れてはなりません。つまり、長期の健全性・事業成長と、短期の成果を両立する経営が求められます。そのために、株主と真摯に対話し続け、株主からの知恵も自分の血肉にするopennessの姿勢が必要だと思います。

一方、「すべての人々の幸せを守り、高める」をビジョンに掲げました。お客さまの4つの体験価値はもとより大事ですが、さらにSDGｓやESGへの取組みはとても大切です。

その際、尊厳と平等のもとに人間らしく生きることができるという人権の実現と、地球を癒して安全にするという、SDGsの根底にあるものに常に立ち戻って、地球、社会、お客さま、従業員、株主、投資先、取引先といったステークホルダーとの関係を考え、その責務を果たして、それぞれの満足度を高めていかねばならないと思っています。

日々の仕事で何が正しいのかに迷った時には、視座を高め、より大きな共同体から見て何が求められているのかを自問することが大切です。

一例を挙げれば、温室効果ガス排出削減のために、いかに自ら対策を講じるかを考える時、あるいは、投資先、取引先といかにエンゲージするのかに迷った時には、自社・自部門の利害得失ではなく、地球全体のことを考えて勇気を持って行動してほしいと思います。

さて、私も経験がありますが、経営執行のトップに近づけば近づくほど、社内からは耳に痛いことを意見してくれる従業員は減ってきます。一方、VUCAの時代にあって経営環境は流転します。だからこそ将来世代につながる若い方々を含むステークホルダーの皆さんと、経営者は謙虚さを持って対話して、自らの襟を正し経営にあたっての尺度を常に新たにすることが必要です。

佐藤　同感です。ステークホルダーとは、ステーク（掛け金）の保有者ということですので、すべての利害関係者が含まれるわけです。株主だけ、社員やお客さまだけでもなく、地域社会や行政、広くは地球など、ありとあらゆる関係を持っているものがすべてステークホルダーだと、今では考えられていると思います。

企業が特定の利害関係者だけを考えていると、全く成り立たなくなってしまいます。最近、株主との対話を疎かにした企業が良い事例です。そこは一番大事なところだと思います。

社員も大事で、内部通報・外部通報の窓口を設けるなど、すでにいろいろな取組みがなされていると承知しています。また、お客さまは企業の存立を左右する大事な存在ですから、

お客さまとの対話の仕方を間違えてしまってもいけません。

ほかにも重要な事柄がたくさんありますので、執行側の方々にはぜひ、高い視座と広い視点を持ち、そして、構想力を身に付けていただきたい。すべての利害関係者を考え、将来の社会の変化に対応していくために、そうしたことを期待したいと思います。

増田　当社は上場会社として投資家から評価される立場でもあり、機関投資家として評価する立場でもありますので、ステークホルダーとのサステナビリティに関する対話にあたっては、双方の視点で充実させていくことが求められると思います。

現在、日本企業の統合報告においてサステナビリティというと、ややもすると環境問題や気候問題にとどまっていますが、欧米では人権問題を含めて論点は広がりを見せていますので、まずは機関投資家として、投融資先のサステナビリティについて従来以上に感度を高めていく必要があると思います。また、近いうちに財務情報の充実とともに非財務情報も一定の基準で開示することが求められ、保証・監査の対象になってくる可能性があるため、上場会社としてはこの点にも留意が必要です。VUCAの時代はグローバルにビジネス環境が激しく変化する時代です。世界の動向の影響を避けることはできませんので、敏感に対応していただきたいと思います。

井上　新グループビジョンは、「将来世代を含むすべての人々の幸せ」と「100年後を見据えた持続的社会の実現」を掲げています。生保は超長期の商品なので、もともと将来世代を意識した経営を行ってきましたが、「将来のステークホルダー」の利益をどのように戦略に反映していくのかは、難しい問題です。現世代のステークホルダーとは対話ができますが、将来世代の声を直接聞くことはできないからです。

参考になりそうなのは、「フューチャー・デザイン」という実験経済学の手法です。自分の孫の孫については想像力を働かせば一応「自分ごと」の延長として捉えられます。そこで、孫の孫、つまり7世代先になったつもりの仮想将来世代グループを設定し、現世代グループとの交渉ロールプレイを通じて超長期の政策や戦略をデザインしていこうとする手法です。超長期の目線で考えようとする際に生じ得るさまざまなバイアスをできる限り取り払うために考案された手法ですが、当社も、100年先のステークホルダーの利益も踏まえて当社の未来をデザインする工夫をしていただきたいと考えています。

前田　今回の中計ではRe-connectを掲げ、文字どおりもう一度原点に立ち返って各ステークホルダーとつながり直すことを企図しています。特にお客さまに対しては今回のような金銭不祥事は絶対に起こさず、NPSなどによりお客さま満足度を常に意識し、お客さまごとに最もふさわしい体験価値を提供できる基盤を早期に構築することに尽きると思います。株主の皆さまに対してKPIとしてTSRを採用したこともその一つです。従業員の働き方に対しても大胆に改革する時期に来ており、DXツールなどを駆使して当社にふさわしい働き方を実現してほしいと思います。また、当社は機関投資家としてESGを意識した投資や、カーボンニュートラルに対する全社的な取組みなど、早くから地道に取り組んできているとは承知しています。この統合報告書に加え、いろいろな媒体を使ってさらに認知が深まる取組みの強化も必要だと思います。

オルコット　上場して11年、当社がこの先20年後も存続するうえで一番大きな課題は、やはり株価評価の向上です。

当社で取締役を6年間務めるなかで、企業価値向上に向けて執行陣がさまざまな手を打ってきたとは承知していますが、資本市場からは必ずしも十分な評価が得られてきませんでした。

こうした事実を踏まえ、昨年度、中計策定のプロセスにおいては、日本の生保会社の特徴ともいえるバランスシートの問題の改善など、株価上昇の妨げとなっていた課題の解決に向けた執行陣の決意は従来になく固く、解決手段も踏み込んだ内容になったと感じました。こうしたことが、資本市場からの評価や、当社株に対する支持の改善につながったように思います。

中計を策定し終えて、企業価値を向上させる良い基盤はできました。これからは、リスク削減の取組みを継続しながらも、稼ぐ力に焦点を当て直す必要があります。長期的な当社の繁栄、そしてすべてのステークホルダーの繁栄のために、これからは計画が着実に実行されているか注視していきたいと思います。

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、従業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

第一生命保険株式会社

2010年度
- 東京証券取引所（第一部）へ上場

2011年度
- 株式報酬型ストックオプションの導入

2013年度
- アドバイザリー・ボードを設置

2014年度
- 社外取締役に関する独立性基準を制定
- グループ内部統制基本方針などを制定
- 取締役会の実効性に係る自己評価を開始

2015年度
- コーポレートガバナンス基本方針を制定

第一生命ホールディングス株式会社

2016年度
- 持株会社体制へ移行（2016年10月）
- 監査等委員会設置会社へ移行（2016年10月）
- 監査等委員会の実効性に係る自己評価を開始

2017年度
- 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

2018年度
- 譲渡制限付株式報酬制度の導入

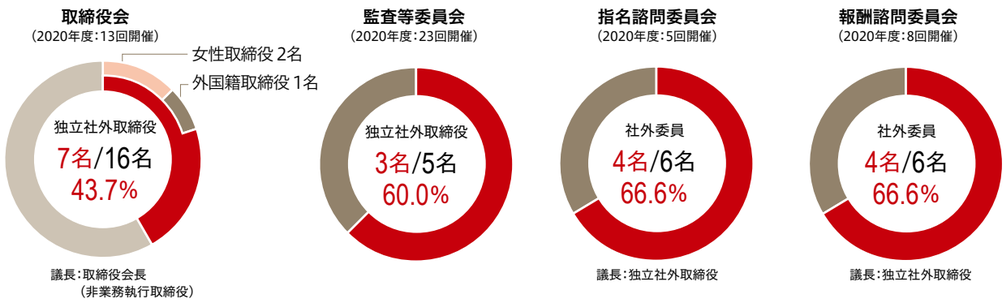
コーポレートガバナンス体制

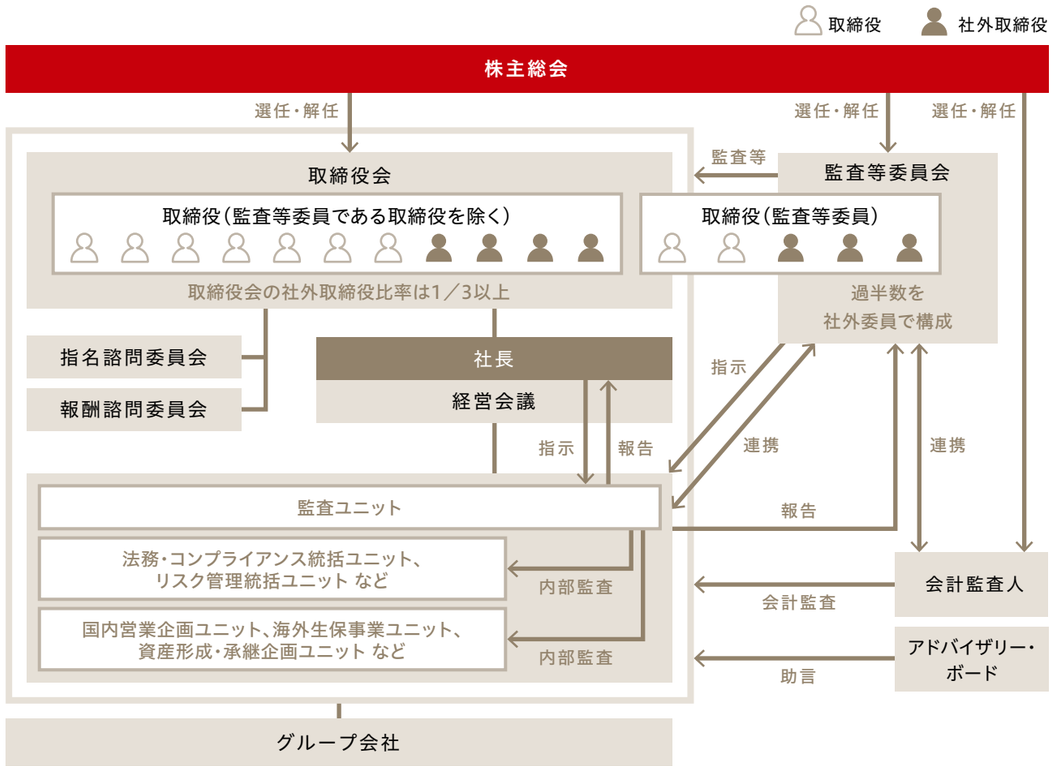
監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任（取締役の3分の1以上）および任意の委員会の設置（過半数を社外委員で構成）などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制の概要

2021年6月21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、報酬諮問委員会
役員等の報酬制度	①基本報酬、②業績報酬、③譲渡制限付株式報酬（P89参照）
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人





取締役会

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、社外取締役を原則として3分の1以上選任しています。加えて、取締役会のダイバーシティ（多様性）についても考慮しています。

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の構築・運用状況などについて、適法性・妥当性の観点から監査を実施しています。また、取締役などの選任・報酬に関する意見を述べることで、取締役会への監督機能を担っています。財務・会計・法務に関する十分な知見を有する者を含み、生命保険事業に関す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以下の委員会を設置し、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。

- 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

委員は会長、社長、社外取締役などとし、過半数を社外委員で構成しています。

なお、定款において、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の設置を規定しています。

指名諮問委員会

役名	氏名
社外取締役	前田 幸一※
社外取締役	ジョージ・オルコット
社外取締役	井上 由里子
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
代表取締役社長	稲垣 精二

報酬諮問委員会

役名	氏名
社外取締役	前田 幸一※
社外取締役	新貝 康司
社外取締役（監査等委員）	朱 殷卿
社外取締役（監査等委員）	増田 宏一
取締役会長	渡邉 光一郎
代表取締役社長	稲垣 精二

※指名諮問委員会および報酬諮問委員会の議長です。

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。

役員体制（2021年6月21日現在）

取締役

わたなべ　こういちろう
渡邉 光一郎

取締役会長

2001年7月就任 68歳
取締役会　13／13回出席
主な兼職：
- 第一生命保険株式会社 取締役会長
- 文部科学省 中央教育審議会 会長
- 文部科学省 中央教育審議会 大学分科会 副分科会長
- 一般社団法人日本経済団体連合会 副会長・理事
- 一般社団法人日本経済団体連合会 教育・大学改革推進委員会 委員長
- 一般社団法人日本経済団体連合会 消費者政策委員会 委員長
- 公益財団法人日本生産性本部 経営品質協議会 副代表

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など、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。

1976年 4月　第一生命保険相互会社入社
2001年 7月　同取締役
2004年 4月　同常務取締役
2004年 7月　同常務執行役員
2007年 7月　同取締役常務執行役員
2008年 4月　同取締役専務執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社代表取締役社長
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社代表取締役社長
2017年 4月　同代表取締役会長
2020年 6月　同取締役会長（現任）

いながき　せいじ
稲垣 精二

代表取締役社長

2016年6月就任 58歳
取締役会　13／13回出席
主な兼職：
- 第一生命保険株式会社 代表取締役社長
- 一般社団法人日本経済団体連合会OECD諮問委員会 委員長
- Business Industry Advisory Committee to the OECD（BIAC） Executive Board Vice Chair（副会長）

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など、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、当社グループのさらなる事業基盤の強化・拡大に向けた成長戦略を展開するなど、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。

1986年 4月　第一生命保険相互会社入社
2012年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2015年 4月　同常務執行役員
2016年 6月　同取締役常務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役常務執行役員
2017年 4月　同代表取締役社長（現任）

てらもと　ひでお
寺本 秀雄

代表取締役副会長執行役員

2012年6月就任 61歳
取締役会　13／13回出席
主な兼職：－

当社グループの一員として、主に経営企画、営業企画およびＩＴ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、2012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。

1983年 4月　第一生命保険相互会社入社
2009年 4月　同執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2011年 4月　同常務執行役員
2012年 6月　同取締役常務執行役員
2015年 4月　同取締役専務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役専務執行役員
2017年 4月　同取締役
2020年 4月　同取締役副会長執行役員
2021年 4月　同代表取締役副会長執行役員（現任）

きくた　てつや
菊田 徹也

代表取締役専務執行役員

2020年6月就任 56歳
取締役会　10／10回出席
主な兼職：－

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ほか、2018年4月より第一生命保険株式会社の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。

1987年 4月　第一生命保険相互会社入社
2014年 6月　第一生命保険株式会社※ 執行役員
2016年10月　第一生命保険株式会社※ 執行役員
2017年 4月　同常務執行役員
2018年 4月　第一生命ホールディングス株式会社常務執行役員
2020年 6月　同取締役常務執行役員
2021年 4月　同代表取締役専務執行役員（現任）
※ 2016年10月1日付の持株会社体制移行に伴い、同年9月30日までの第一生命保険株式会社と、10月1日以降の第一生命保険株式会社は別会社です。

役員体制（2021年6月21日現在）

取締役

しょうじ ひろし
庄子 浩

取締役常務執行役員

2021年6月就任 57歳
主な兼職：－

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、2016年10月より第一生命保険株式会社の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。

1988年 4月　第一生命保険相互会社入社
2015年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社執行役員
2017年 4月　同常務執行役員
2021年 6月　同取締役常務執行役員（現任）

あかし まもる
明石 衛

取締役常務執行役員

2021年6月就任 56歳
主な兼職：
・第一生命保険株式会社
　取締役常務執行役員

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、2020年4月より第一生命保険株式会社の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。

1988年 4月　第一生命保険相互会社入社
2013年 4月　第一フロンティア生命保険株式会社取締役
2015年 4月　同取締役常務執行役員
2016年 4月　同代表取締役副社長執行役員
2020年 4月　第一生命ホールディングス株式会社常務執行役員
2021年 6月　同取締役常務執行役員（現任）

すみの としあき
隅野 俊亮

取締役常務執行役員

2021年6月就任 51歳
主な兼職：－

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として海外生命保険会社の企業経営に従事したほか、DLI NORTH AMERICAのCEO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。

1992年 4月　第一生命保険相互会社入社
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社執行役員
2020年 4月　同常務執行役員
2021年 6月　同取締役常務執行役員（現任）

ジョージ オルコット
George Olcott

社外取締役

2015年6月就任 66歳
取締役会　13／13回出席
主な兼職：
・キリンホールディングス株式会社
　社外取締役
・株式会社デンソー 社外取締役

グローバル経営における人財育成およびコーポレートガバナンスの専門家であるとともに、金融機関における経営者としての豊富な経験や高い見識および他の会社の社外取締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、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。

1986年 7月　S.G. Warburg & Co., Ltd.入社
1991年11月　同ディレクター
1993年 9月　S.G. Warburg Securities Londonエクイティーキャピタル
　　マーケットグループエグゼクティブディレクター
1997年 4月　SBC Warburg東京支店長
1998年 4月　長銀UBSプリンソン・アセット・マネジメント副社長
1999年 2月　UBSアセットマネジメント（日本）社長
　　日本UBSプリンソングループ社長
2000年 6月　UBS Warburg東京マネージングディレクターエクイティ
　　キャピタルマーケットグループ担当
2001年 9月　ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院（Judge Business School）
2005年 3月　同FMEティーチング・フェロー
2008年 3月　同シニア・フェロー
2010年 9月　東京大学先端科学技術研究センター特任教授
2014年 4月　慶應義塾大学商学部・商学研究科特別招聘教授（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（現任）

まえだ こういち
前田 幸一

社外取締役

2016年10月就任 69歳
取締役会　13／13回出席
主な兼職：－

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。

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（現任）
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）

いのうえ ゆりこ
井上 由里子

社外取締役

2018年6月就任 58歳
取締役会　13／13回出席
主な兼職：
・日本信号株式会社 社外取締役

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。

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）

しんがい やすし
新貝 康司

社外取締役

2019年6月就任 65歳
取締役会　13／13回出席
主な兼職：
・アサヒグループホールディングス株式会社
　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

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。

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）

ながはま もりのぶ
長濱 守信

取締役（上席常勤監査等委員）

2014年6月就任 64歳
取締役会　13／13回出席
監査等委員会　23／23回出席
主な兼職：
・第一生命保険株式会社 取締役
・積水化成品工業株式会社 社外監査役

当社グループの一員として、主にコンプライアンス、内部監査、法務、秘書および総務業務等に従事し、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、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。

1979年 4月　第一生命保険相互会社入社
2008年 9月　同執行役員
2010年 4月　第一生命保険株式会社執行役員
2013年 4月　同常務執行役員
2014年 6月　同取締役常務執行役員
2016年 4月　同取締役専務執行役員
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役
　　（上席常勤監査等委員）（現任）

役員体制（2021年6月21日現在）

取締役

こんどう　ふさかず
近藤 総一

取締役（常勤監査等委員）

2016年10月就任 60歳
取締役会　13／13回出席
監査等委員会　23／23回出席
主な兼職：
・アイダエンジニアリング株式会社 社外監査役

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。

1983年 4月　第一生命保険相互会社入社
2012年 6月　第一生命保険株式会社常任監査役（常勤）
2016年10月　第一生命ホールディングス株式会社取締役（常勤監査等委員）（現任）

さとう　こ
佐藤 りえ子

社外取締役（監査等委員）

2015年6月就任 64歳
取締役会　13／13回出席
監査等委員会　23／23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
・株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 社外監査役
・三菱商事株式会社 社外監査役

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。

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）

しゅ　うんぎょん
朱 殷卿

社外取締役（監査等委員）

2015年6月就任 58歳
取締役会　13／13回出席
監査等委員会　23／23回出席
主な兼職：
・株式会社コアバリューマネジメント
　代表取締役社長

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。

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マネージングディレクター兼
　　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社長（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）

ます だ　こういち
増田 宏一

社外取締役（監査等委員）

2016年10月就任 77歳
取締役会　12／13回出席
監査等委員会　22／23回出席
主な兼職：
・株式会社第四北越フィナンシャルグループ
　社外取締役（監査等委員）

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。

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

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　徳岡 裕士

常務執行役員　畑中 秀夫　川原 則光　瓜生 宗大　岡本 一郎　山本 辰三郎　曽我野 秀彦

執行役員　川本 剛志　西山 幸一　飯田 貴史　柏崎 美樹　山口 仁史　落合 敦子

取締役スキルマトリクス

当社では、取締役に必要な見識および経験を以下のとおり定めています。当社取締役が有する見識および経験は、以下のとおりです。

氏名	性別	役位	見識および経験									
			企業経営	国際性	金融	財務・会計・数理	法務	コンプライアンス	リスク管理	ICT※・DX	イノベーション（新規事業開拓）	サステナビリティ
渡邉 光一郎	男性	取締役会長	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
稲垣 精二	男性	代表取締役社長	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
寺本 秀雄	男性	代表取締役 副会長執行役員	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	
菊田 徹也	男性	代表取締役 専務執行役員	✓	✓	✓	✓					✓	✓
庄子 浩	男性	取締役 常務執行役員	✓		✓	✓						
明石 衛	男性	取締役 常務執行役員	✓		✓					✓	✓	
隅野 俊亮	男性	取締役 常務執行役員	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓
George Olcott	男性	社外取締役	✓	✓	✓							✓
前田 幸一	男性	社外取締役	✓	✓	✓			✓		✓		
井上 由里子	女性	社外取締役					✓	✓		✓		✓
新貝 康司	男性	社外取締役	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
長濱 守信	男性	取締役 （上席常勤監査等委員）	✓		✓		✓	✓	✓			✓
近藤 総一	男性	取締役 （常勤監査等委員）	✓		✓	✓						
佐藤 りえ子	女性	社外取締役 （監査等委員）					✓	✓	✓			
朱 殷卿	男性	社外取締役 （監査等委員）	✓	✓	✓				✓			
増田 宏一	男性	社外取締役 （監査等委員）	✓			✓						

※ Information and Communication Technology（情報通信技術）の略

サクセッションプラン

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。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任しています。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ます。

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

コーポレートガバナンス基本方針（抜粋）

4. 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。

取締役会実効性評価に基づく施策

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諮問委員会、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、第三者機関で集計・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。

WEB 取締役会の自己評価

https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/structure.html

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

2019年度 課題	2019年度 改善策	2020年度 課題	2020年度 改善策	2021年度 課題	2021年度 改善策
審議事項・報告事項の内容、論点・議論のポイントなどの明確化	取締役会資料のサマリーにおける審議事項・報告事項の内容、論点・議論のポイントなどの一層の明確化とサマリーのみでの説明を徹底	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	モニタリングボードとしてのさらなる監督機能の強化	●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資料をレベルアップ ●新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実施
重要案件の議論の一層の深掘り	●経営会議など、執行部門における議論のポイントの口頭補足を徹底 ●検討・別途報告とされた事項の取締役会での共有化とフォローを実施 ●社外取締役のみでの意見交換などの場を設定	社内外取締役のコミュニケーションの充実	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	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、コミュニケーション機会をさらに増加

2020年度改善策の具体的な対応例

■重要案件の審議時間確保について、「中期経営計画の策定」は、2020年6月より議論を開始。2021年3月末の決議まで計13回の議論を実施。

- 6月下旬 意見交換会 **次期中計検討の論点**
- 8月上旬 オフサイトミーティング **中計骨子**
- 9月中旬 オフサイトミーティング **財務戦略**
- 11月中旬 取締役会事前説明 **国内事業戦略**
- 11月下旬 取締役会 **国内事業戦略**
- 12月中旬 取締役会事前説明 **基本戦略**
- 12月下旬 取締役会 **基本戦略**
- 2月中旬 意見交換会 **資本政策、海外事業戦略**
- 2月下旬 取締役会事前説明 **国内事業戦略**
- 3月上旬 意見交換会 **国内事業戦略**
- 3月中旬 オフサイトミーティング **ロードマップ**
- 3月下旬 取締役会事前説明 **計画全体**
- 3月末 取締役会 **2021-2023年度中期経営計画「Re-connect 2023」決定**

■取締役会の実効性向上に向けて、社内外取締役のコミュニケーションを充実化。

取締役会事前説明	12回実施	取締役会での審議充実化のため、取締役会の3営業日前に、重要案件などについて担当役員から社外取締役へ事前説明を実施。
意見交換会	10回実施	主に中長期的なテーマや、今後取締役会へ上程される重要テーマの初期段階での自由闊達な意見交換を目的として、取締役会終了後に、原則取締役会メンバーでの意見交換を実施。
社外取締役ミーティング	24回実施	社外取締役間での忌憚ない意見交換、コミュニケーションを目的としたミーティングを実施。必要に応じて、社長、経営企画担当役員が同席。

2020年度からレベルアップして2021年度に取り組む事項

2020年度に実施した取締役会に関わる会議体を以下のとおり変更。重要議題（新中期経営計画の進捗モニタリング、各事業戦略など）について、取締役会での審議充実化のため、これらの会議体において取締役会事前・事後の議論を実施予定。

取締役会事前説明		開催時間を拡大のうえ継続実施。
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。
独立社外取締役会議		社外取締役のみの会議体として継続実施。
	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。

役員報酬

当社は、役員報酬制度を当社グループの発展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、役員報酬の基本方針、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

- 公正な処遇を構成するものであること
- グループの持続的価値創造の実現に対する貢献を評価・報奨するものであること
- 適切でかつ競争力のある内容・水準であること

基本原則

1. 責任・期待値に応じた報酬
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. 適切な報酬水準
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（監査等委員である取締役を除く）の役員報酬を、基本報酬、業績報酬（会社業績、個人業績）および譲渡制限付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。これらの報酬水準は、第三者による国内企業経営者の報酬に関する調査などを活用し、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
業績報酬（会社業績、個人業績）［短期インセンティブ］	○	—	—	業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬［長期インセンティブ］	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、企業価値向上へのインセンティブとして設定

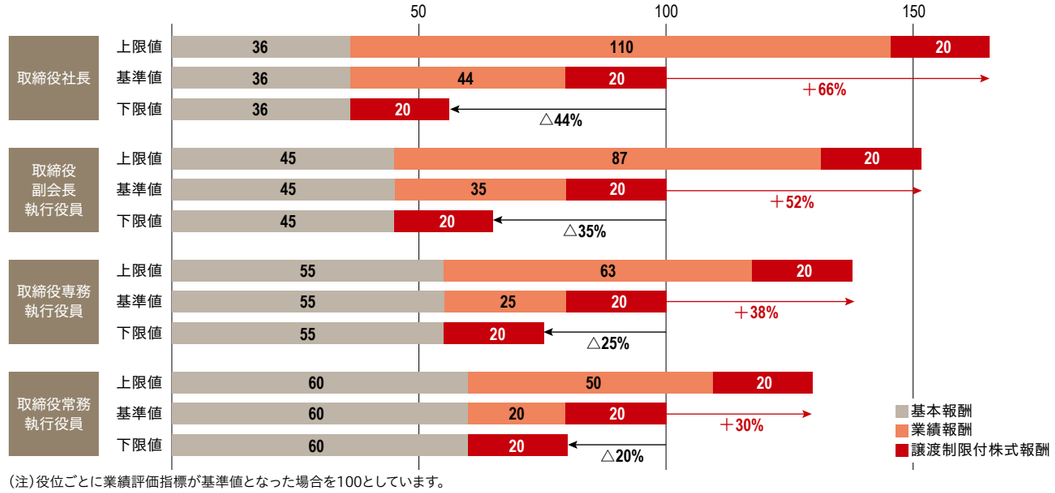
2021-2023年度中期経営計画「Re-connect 2023」における業績報酬のKPI（業績評価指標）

視点	KPI	選定理由
経済価値	グループROEV	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に経済価値ベースでの資本効率の向上と将来利益の確保を取締役に意識付けるため。
	グループ新契約価値	
フリーキャッシュ	市場関連リスク削減	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に持続的な企業価値向上に向けた財務・事業戦略上の柔軟性・安定性確保を取締役に意識付けるため。
	フリーキャッシュフロー	
会計利益	グループ修正ROE	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に企業価値向上に向けた会計ベースでの資本効率の向上とステークホルダーへの還元原資の確保を取締役に意識付けるため。
	グループ修正利益	
市場評価	相対TSR	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に事業活動に対する市場評価による株主価値の変動と取締役報酬との利害共有の関係性を高め、取締役による企業価値向上への意識を高めるため。
健全性	資本充足率（ESR）	中期経営計画で掲げる項目と整合的であり、特に安定した経営戦略遂行に向けた市場環境変化などへのストレス余力の向上を取締役に意識付けるため。

（注1）上記は業績報酬のうち会社業績に関するKPIです。
（注2）グループ修正ROEは、「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}」で算出します。
（注3）フリーキャッシュは、会計資本、健全性規制、経済価値ベースの資本充足率（ESR）のうち最も厳格な基準における余剰資本です。
（注4）TSRは、Total Shareholder Return（株主総利回り）の略語で、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します。
（注5）相対TSRは、以下の合計10社との比較です（「HD」は、ホールディングスを表します）。
国内保険会社5社：かんぽ生命保険、T&D HD、東京海上HD、MS&ADインシュアランス グループHDおよびSOMPO HD
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）

役位ごとの報酬変動イメージ

業績評価指標が理論上の上限値、基準値、下限値となった場合、役位ごとの報酬構成割合は以下のイメージのとおり変動します。上位の役位ほど業績報酬の割合が大きいため変動幅も大きく、より業績へのコミットが求められるスキームとなっています。



（注）役位ごとに業績評価指標が基準値となった場合を100としています。

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

視点	評価指標	目標（2018年度）（2019年度）	実績（2018年度）（2019年度）
資本効率	EV成長率（グループROEV）	8%	△1%
		8%	△3%
健全性	資本充足率（経済価値）	100%以上	169%
		100%以上	178%
利益指標	グループ修正利益	2,300億円程度	2,363億円
		2,400億円程度	2,745億円
	グループ新契約価値※1	1,900億円程度	1,987億円
		1,800億円程度	1,520億円

視点	評価指標	目標（2018年度）（2019年度）	実績（2018年度）（2019年度）
市場評価	株価（ベンチマーク比）※2	ベンチマーク超過	△15%
		ベンチマーク超過	△3%

※1 新契約価値は、各事業年度における新契約の成立時点の価値を表した指標です。なお、その実績は原則として、グループにおいて生命保険業を主な事業とする子会社などの実績の合計値です。
※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（2020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		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および社外取締役を除く）	383	183	96	27	75	1	9
社外取締役（監査等委員である取締役を除く）	63	63	—	—	—	—	4
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	78	78	—	—	—	0	2
監査等委員である社外取締役	50	50	—	—	—	—	3

（注1）上表に記載の業績連動報酬などについては、2018年度にかかる実績に基づく2020年4月～2020年6月の3カ月間の報酬など、および2019年度にかかる実績に基づく2020年7月～2021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また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また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または退職した場合、退任または退職直後時点で譲渡制限を解除すること、および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また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、2020年6月22日に当社を退任した取締役2名、および就任した取締役2名を含んでいます。

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。

政策保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
7銘柄	770億円

※ 2021年3月末時点で当社および第一生命が保有している純投資目的以外の目的である投資株式。

WEB 政策保有株式

https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/reference.html

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。

しかし、2020年来、第一生命で複数の金銭取得にかかる不正事案が発覚したことを受けて、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ています。3つのライン（事業部門、管理・牽制部門、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ります。

また、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、管理・牽制部門および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

WEB 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、潜在的なコンダクト・リスクの把握にも努めています。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。2020年度においては、コロナ禍への対応として、グループ各社がリモート環境における業務運営の態勢整備を図り、非対面募集におけるお客さまへの説明の充分性確認など、保険募集管理態勢の整備を行っています。

このようなグループとしての事業運営の適正性確保に向けて、法務・コンプライアンス統括ユニットがコンプライアンスに関わる重要なリスクを把握し、グループ各社のモニタリング・指導を行っています。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。2020年度においては、第一生命で発覚した複数の金銭不正取得事案について、お客さまをはじめすべてのステークホルダーからの信用を毀損する重大な事象と認識し、上記機関への報告、およびその後の取組みのモニタリングなどを通じて、取組みの適切性について確認を行っています。

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。当社グループは、新型コロナウイルスや新型インフルエンザのような感染症が大流行した場合に、保険給付に関する予測不可能な債務を負うリスクにさらされているため、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、新型コロナウイルスのさらなる感染拡大や影響の長期化に備え、保険収支や金融市場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。

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っています。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。

ITガバナンス／サイバーセキュリティ対策

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。ITガバナンスの推進をベースに、ITの各種取組みについて国内外のグループ会社と意見交換・情報共有し、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。また、国内外のグループ保険事業会社のIT責任者によるカンファレンスを1年に1回開催し、共同取組みなどの検討も進めています。

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。

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。

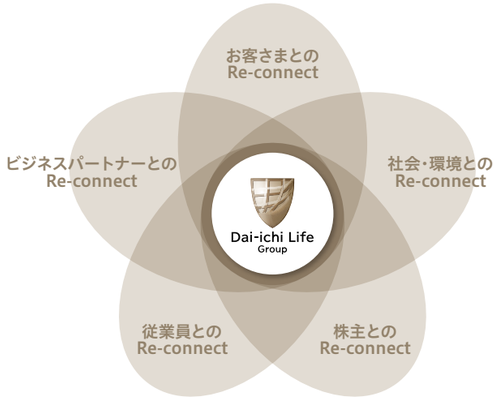
「グループサイバーセキュリティ基本方針」を制定し、サイバーセキュリティ対策において推進する事項をグループ各社で共有しています。また、高度な技術を持つ専任者を中心に構成する「CSIRT※2」を設置し、サイバーセキュリティに関するインシデント対応や規程類の整備、啓発など、グループ内の態勢を強化しています。さらに、外部機関と連携してセキュリティ情報の共有と活用に努めています。これによって、システム面では不正アクセスやウイルスなどの検知・防御の仕組みを複数導入するとともに、多層防御の整備を進めるなど、新たな脅威への対策を随時講じることで、グループ全体としてサイバーセキュリティ対策の最適化に取り組んでい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

※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

ステークホルダーへの対応

当社グループは、お客さま、ビジネスパートナー、社会・環境、従業員、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-connect 2023」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、より良いかたちでつながり直す」ことを目指します。また、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。



株主・投資家の皆さまとの対話

経営幹部を筆頭にしたIR活動を通じ、株主・投資家の皆さまとの対話を充実させています。また、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共有し、企業価値の向上に役立てています。

活動の具体例（2020年度）
- 機関投資家・アナリスト向け決算経営説明会（2回）
- 電話会議（5回）
- 国内機関投資家向け面談（79回）
- 海外機関投資家向け面談（92回）
- 個人投資家向け会社説明会・セミナー（1回）

株主総会における株主の権利・平等性の確保

株主総会を建設的な対話の場と認識し、株主の皆さまの権利・平等性が実質的に確保されるよう環境整備を進めています。

活動の具体例
- 招集通知の早期発送（株主総会の約3週間前）、WEBサイトへの早期開示（株主総会の約5週間前、英文含む）
- 集中日・集中時間を回避した株主総会の開催
- 機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの採用
- WEBサイト上での事業報告映像の早期公開
- WEBサイト上での事前質問の募集、回答開示
- 株主総会のインターネットによる同時中継
- 議事録の概要、議決権行使結果の速やかな開示

株主総会

WEB 株主総会の動画・議事録など

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

適切な情報開示と透明性の確保

情報開示基本方針のもと、当社グループの情報を公平かつ適時・適切に開示し、経営の透明性の確保に努めています。経営状況に関する情報や定量的な財務情報、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、和・英双方で積極的に情報発信を行っています。

IRサイト 総合ランキング 金賞 2020年 | 企業ホームページ 最優秀サイト 2020 日興アイ・アール 総合ランキング | Internet IR 優良賞 2020

WEB IRライブラリー

（日）*https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/library/index.html*

（英）*https://www.dai-ichi-life-hd.com/en/investor/library/index.html*

WEB 情報開示

https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/governance/disclosure.html

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

グループ統括 Japan
第一生命ホールディングス株式会社
第一生命ホールディングス
従業員数:726名

国内生命保険事業 Japan
ネオファースト生命保険株式会社
主な販売チャネル:
保険代理店、
来店型ショップ、銀行
従業員数: 312名
保険料等収入:
1,595億円

国内生命保険事業 Japan
第一生命保険株式会社
主な販売チャネル:
生涯設計デザイナー(営業員)、RM(法人営業担当者)、保険代理店
従業員数: 55,757名
保険料等収入:2兆2,854億円

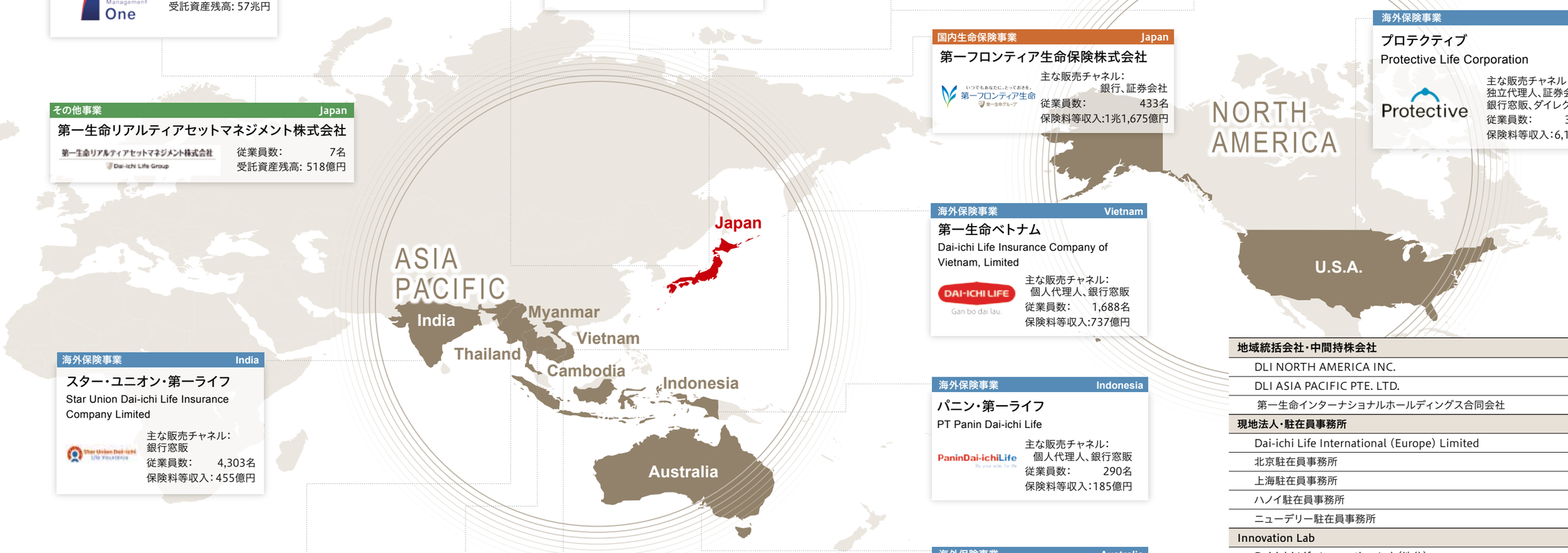
国内生命保険事業 Japan
第一スマート少額短期保険株式会社
主な販売チャネル:
デジタル、ダイレクト
従業員数: 13名
2021年4月より営業開始

その他事業 Japan
アセットマネジメントOne株式会社
従業員数: 881名
受託資産残高: 57兆円

その他事業 Japan
第一生命リアルティアセットマネジメント株式会社
従業員数: 7名
受託資産残高: 518億円

国内生命保険事業 Japan
第一フロンティア生命保険株式会社
主な販売チャネル:
銀行、証券会社
従業員数: 433名
保険料等収入:1兆1,675億円

海外保険事業 U.S.A.
プロテクティブ
Protective Life Corporation
主な販売チャネル:
独立代理人、証券会社、銀行窓販、ダイレクト
従業員数: 3,477名
保険料等収入:6,109億円



海外保険事業 Vietnam
第一生命ベトナム
Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited
主な販売チャネル:
個人代理人、銀行窓販
従業員数: 1,688名
保険料等収入:737億円

海外保険事業 India
スター・ユニオン・第一ライフ
Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited
主な販売チャネル:
銀行窓販
従業員数: 4,303名
保険料等収入:455億円

海外保険事業 Indonesia
パニン・第一ライフ
PT Panin Dai-ichi Life
主な販売チャネル:
個人代理人、銀行窓販
従業員数: 290名
保険料等収入:185億円

海外保険事業 Myanmar
第一生命ミャンマー
Dai-ichi Life Insurance Myanmar Ltd.
主な販売チャネル:
個人代理人
従業員数: 129名
保険料等収入: 0.4億円

海外保険事業 Thailand
オーシャンライフ
OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED
主な販売チャネル:
個人代理人
従業員数: 1,781名
保険料等収入:486億円

海外保険事業 Cambodia
第一生命カンボジア
Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) PLC.
主な販売チャネル:
個人代理人、銀行窓販
従業員数: 126名
保険料等収入:0.8億円

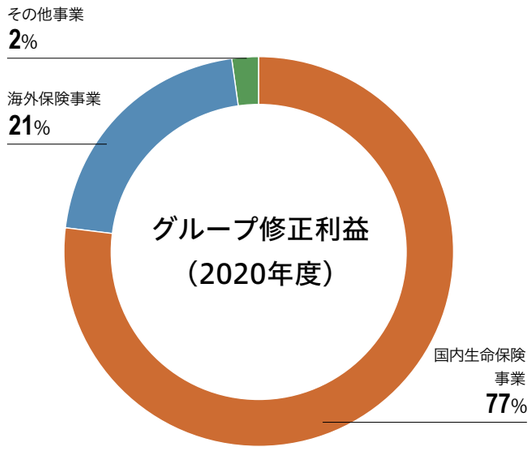
海外保険事業 Australia
TAL
TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd
主な販売チャネル:
独立代理人、ダイレクト
従業員数: 2,175名
保険料等収入:4,783億円

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.
ヘルスケア分野でのサービス提供	
株式会社QOLead	Japan
再保険	
Dai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.	Bermuda

概要

当社グループでは、国内外に展開する12の保険会社がお客さまの多様なニーズにお応えする商品・サービスを提供しています。また、アセットマネジメント事業を通じて、お客さまの資産形成・承継ニーズにも幅広く対応しています。

国内外で事業ポートフォリオの多様化・拡大を進めた結果、グローバルに分散の効いた確固たる事業基盤を構築しており、2020年度のグループ修正利益は、海外・その他事業で2割を構成しています。



国内生命保険事業

社会環境やニーズの変化に迅速かつ的確に対応するために、国内4社がそれぞれの持ち味を発揮し、お客さま一人ひとりに合った商品・サービスを、最適なチャネルで提供する「マルチブランド・マルチチャネル体制」を構築しています。

海外保険事業

北米・アジアパシフィック地域の8カ国で保険事業を展開し、先進国市場における安定的な利益貢献と、アジア新興国市場における中長期的な成長享受のバランスが取れた事業ポートフォリオを構築しています。

その他事業
（アセットマネジメント事業）

生命保険事業と親和性の高いアセットマネジメント事業を通じて、高度な資産運用能力のグループ内活用など、資産形成・承継領域でのバリューチェーン一体運営を推進し、商品・サービスの強化に取り組んでいます。

国内生命保険事業

2020年度の各社における取組み

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においては、保険事業者としての役割を果たすため、迅速な保険金支払いの継続や新型コロナウイルスの感染拡大防止に配慮した営業活動に取り組みました。また、新型コロナウイルスの感染を原因とした死亡・高度障害に対する災害割増の適用や、お客さまの資金ニーズに配慮した保険料払込みの猶予などの特別取扱いを実施するとともに、お客さまへ感染症に関する相談サービスなどを提供しました。

第一生命の元社員による金銭の不正取得事案を受け、発生原因分析を踏まえた伏在調査（総点検）を実施するとともに、金銭不正行為の撲滅のための内部統制体制の整備・充実、金銭不正行為の背景となった企業風土・体質の改革を進めました。これらを実施するために、新たに社長が主導する全社横断的な「経営品質刷新プロジェクト」も発足させました。

また、国内のお客さまニーズに応える保険商品の開発・販売を推進しました。第一生命では、入院期間の短期化などに対応した入院期間にかかわらず一時給付金をお支払いする商品の発売、第一フロンティア生命では、資産承継ニーズに応える相続・贈与型商品の改定、ネオファースト生命では、健康年齢®※型商品への最新の治療に対応したがん保障の上乗特約の追加などに取り組みました。

さらに、新たな国内グループ会社として第一スマート少額短期保険の営業開始に向けた準備を進めました。同社のデジタルチャネルを通じてミレニアル世代やZ世代と呼ばれる若年層へのアプローチを強化します。

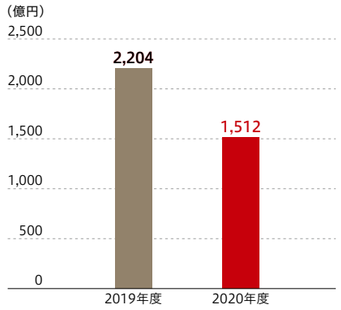
※ 健康年齢®は、株式会社JMDCの登録商標です。

非接触でのコンサルティング風景（第一生命 福岡総合支社）

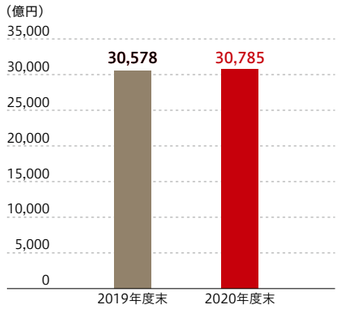
2020年度の業績

第一生命における上半期の営業自粛を主因として新契約が大幅に減少したものの、下半期はお客さまの了承を前提とした営業の再開により、前年度水準まで回復しました。その結果、新契約年換算保険料は前年度比31.4%の減収、保有契約年換算保険料は前年度末比0.7%の増収と前年度と同水準で推移しました。修正利益は、第一生命において金融市場の回復によって順ざやが拡大したことなどにより、前年度比10.1%の増益となりました。

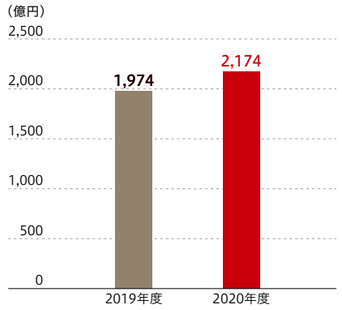
新契約年換算保険料



保有契約年換算保険料



修正利益



第一生命

お客さま満足を高める取組みを通じて、マーケットシェアを維持・向上

全国約4万名の生涯設計デザイナーによる丁寧なコンサルティングを通じて、若年層からシニアまで幅広いお客さまのニーズを捉えた高付加価値な保障性商品・サービスを提供しています。また、長期にわたり保険金・給付金を安定的にお支払いするために、ALM(Asset Liability Management)に基づく確定利付資産を中心とした運用を行うとともに、機関投資家としての社会的責任を踏まえた投資(責任投資)にも積極的に取り組んでいます。

今後も、事業生産性の向上や資本効率の改善を推進しながら、お客さま満足を高める取組みを展開し、マーケットシェアの維持・向上を目指します。

第一フロンティア生命

商品・サービスの品質向上に努め、一人ひとりのwell-beingに貢献

「人生100年時代」の安心と豊かな生活に向けて、貯蓄性商品を中心に、資産形成や資産承継など、多様なニーズに応える商品・サービスを提供しています。

2020年度は、認知症・介護への備えに対応した外貨・円建終身保険を発売しました。また、WEB手続きの拡充など利便性の向上や、デジタルツールを活用した非対面での代理店向け研修・サポートを推進しました。

今後も、お客さま第一の視点に立って“とっておき”の商品・サービスをお届けすることで、一人ひとりのwell-beingの実現に貢献していきます。

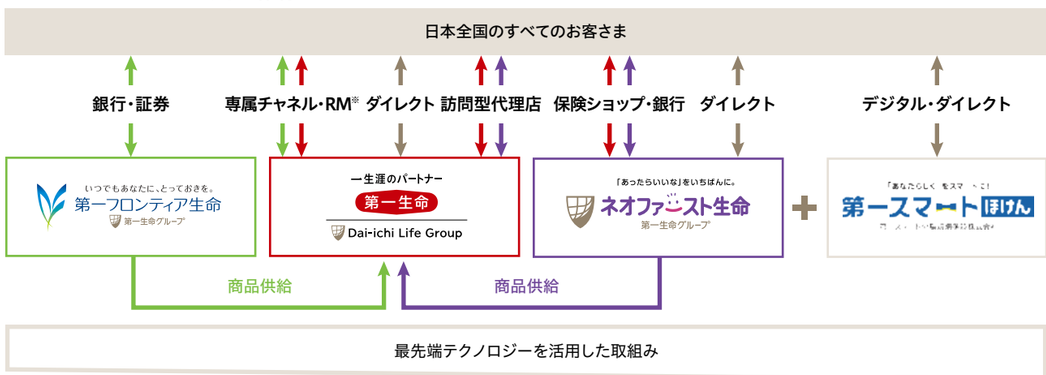
ネオファースト生命

期待を超える顧客体験につながる商品・サービスを提供し、お客さまのWellnessへ貢献

“あったらいいなをいちばんに。”をミッション(存在意義)として掲げ、保険代理店やWEBなどを通じて「保険で健康になろう。」という視点を取り入れた商品やサービスを提供しています。

2021年度より、中長期ビジョンを「Wellness～“もっと自分らしく”～を応援する。」と制定しました。この中長期ビジョンの実現に向けて、時代の変化をいち早く捉え、お客さまの期待を超えるレベルの顧客体験(CX)を提供していくことで、お客さまのWellnessへの貢献を目指します。

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

2020年度の各社における取組み

海外グループ各社では、新型コロナウイルスの感染拡大を受けた非接触ニーズに対応するため、ビデオ通話などのデジタル技術を活用した商品説明に取り組むとともに、従業員の在宅勤務推進など、各国の情勢に応じて適切に業務を運営しました。

米プロテクティブでは、オンラインでの保険金請求サービスなど、お客さまの利便性向上に資する取組みを実施するとともに、「レボロス」としてブランドを展開する損害保険会社を買収したほか、2019年に買収が完了したグレートウェストの既契約ブロックからの利益貢献が本格化するなど、事業基盤を強化しました。

豪TALでは、保険金請求プロセスのデジタル化などによるお客さまの利便性向上に向けた取組みに加えて、保険収支の悪化した団体に対しても協議のうえで適切な保険料率へ改定するなど、各事業パートナーとの良好な関係の維持・強化を通じて収益基盤を強化し、安定した事業運営を継続しました。

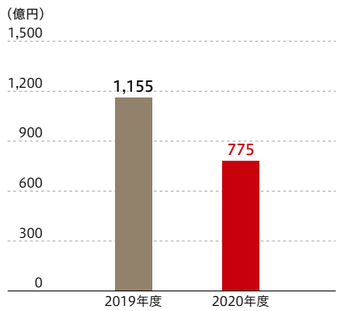
新興国の各社においては、対面営業活動が制限されるなか、お客さま・個人代理店向けのプラットフォームのデジタル化や、代理店チャネル研修のオンライン化を推進するなど、お客さまなどの利便性の確保・向上に取り組みました。

リモート会議の風景(パニン・第一ライフ)

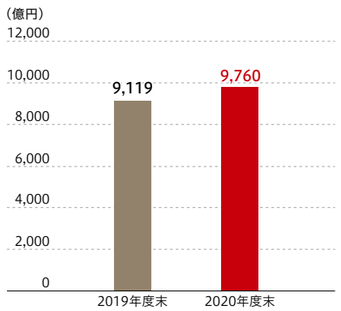
2020年度の業績

主に豪TALが2019年度に締結した大型契約の反動減により、新契約年換算保険料は前年度比32.9%の減収となりました。保有契約年換算保険料は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が限定的であったなか、為替変動の影響などにより、前年度末比7.0%の増収となりました。修正利益は、米プロテクティブにおける新型コロナウイルスの感染拡大を主因とした保険金支払いの増加や、米国会計基準の変更による貸倒引当金繰入額の増加などにより、前年度比14.4%の減益となりました。

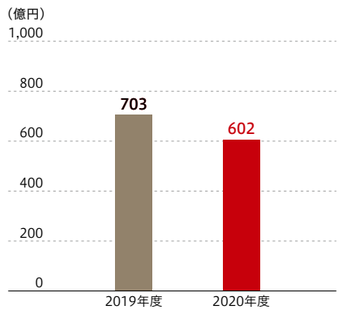
新契約年換算保険料



保有契約年換算保険料



修正利益



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

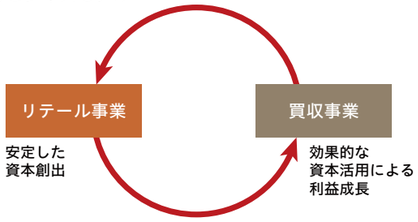
米国全土で事業展開するリテール事業（生命保険・個人年金）から資本を創出し、その資本を買収事業に活用することによって事業規模を拡大するという特徴あるビジネスモデルで持続的な成長を実現しています。

リテール事業では、チャネルの拡充や金利感応度の低い商品の販売拡大を推進し、グループ利益に安定的に貢献しています。また、積極的なデジタルツールの導入による各種プロセスの品質向上や手続き時間の短期化を中心に、CX向上に取り組んでいます。

買収事業では、当社グループ化以降、2020年に公表したレボロスを含めて5件の買収を実施するなど、着実に事業規模と収益の拡大を実現しています。引き続き、さらなる買収機能の強化や資本効率の向上にも寄与する新規買収の発掘を推進していきます。

今後も、リテール事業・買収事業の両輪が生み出す好循環によって、北米におけるさらなる成長と資本効率向上を目指します。

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8年連続首位を維持

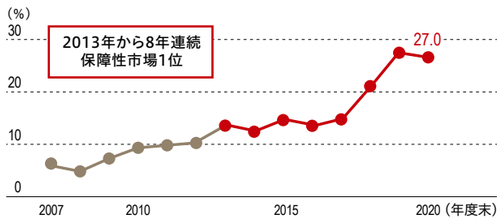
保障性商品に特化した戦略を推進し、オーストラリアの保障性市場において、保有契約年換算保険料ベースで2013年以降、首位を維持しています。

このような成長を支えているのは、各事業のパートナー（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）であり、独立代理人への教育支援や、戦略的なデジタル投資によるお客さまやパートナーの体験価値向上を通して、現在の良好な関係の維持・強化を進めています。

また、買収を通じた成長にも取り組んでおり、2019年2月に買収したアステロン・ライフ（旧サンコープライフ）はシナジー効果の創出が着実に進展しています。

今後も、パートナーとの良好な関係に加え、適切な資源配分や商品の多様化を通じ、安定した利益創出と資本効率向上を目指します。

保障性市場におけるTALの市場シェアの推移



※保有契約年換算保険料ベース（出所）Strategic Insight（Plan For Life）

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、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、2007年の事業開始以来、市場シェアを着実に拡大させ、現在では大手5社の一角を占めています。

今後も、各種デジタル化の推進などを通じてお客さまの体験価値の向上や販売体制の支援に取り組み、販売拡大と業務品質の向上により、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、着実な成長を実現しました。

今後も、個人代理人チャネルにおける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、商品の多様化や各種デジタル化を推進し、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）

日本の生命保険会社唯一の100%子会社として営業を開始

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。

2020年度は、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、国内情勢に十分留意し、従業員の安全を第一に業務運営を行うとともに、東南アジア地域の各グループ会社との協働を進め、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）

デジタル化の推進、銀行窓販チャネルの支援体制強化などにより収益を拡大

生命保険の申込手続きができるアプリの開発など、デジタル化を積極的に推進したことで、新型コロナウイルスが感染拡大するなかにおいても非対面での営業活動を継続し、保険料等収入は前年度比34.9%増と成長しました。

今後も、主要パートナー銀行とのさらなる関係強化や既存のお客さまとの接点の拡大を通じて販売を強化するとともに、既契約基盤を活用した生産性の向上とデジタルを活用した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、マーケットを上回る水準での成長を実現しました。

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の堅実な進展によりプラス成長を実現

個人代理人チャネルにおける新人採用・育成の継続、その担い手となるリーダー層の拡充、職域開拓など将来の成長のための基盤強化を通じて、持続的な成長を目指しています。

今後も、市場ニーズを捉えた医療特約の販売加速や、オンラインサービスの拡充などを通じたお客さまサービスのさらなる改善により、安定した利益と成長を目指します。

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。

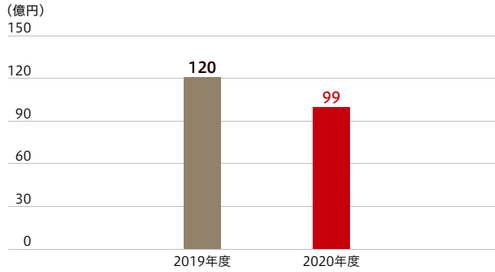
その他事業（アセットマネジメント事業）

2020年度の各社における取組み

アセットマネジメント事業では、アセットマネジメントOneの公募投信販売が好調に推移した一方、ジャナス・ヘンダーソンにおいて無形固定資産などの減損損失を計上したことなどから、修正利益は前年度比17.5%の減益となりました。

グループ事業戦略や財務・資本戦略の方向性を踏まえ、ジャナス・ヘンダーソンとの資本関係を解消するとともに、新たな業務提携契約を締結しました。

修正利益



アセットマネジメントOne

総合ソリューションプロバイダーとして、投資家の多様なニーズに対応

みずほフィナンシャルグループと当社が設立した資産運用会社であり、伝統的資産のアクティブ運用やインデックス運用、金融工学を駆使したクオンツ運用からオルタナティブ商品の運用まで、個人投資家や機関投資家の多様なニーズに対応する運用商品やサービスを提供しています。資産運用を通じてお客さまの幸せに貢献する「総合ソリューションプロバイダー」を目指し、高付加価値サービスの提供、グローバル市場の成長取込み、イノベーションの推進に注力しています。

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

2019年7月に当社と相互住宅が設立した不動産運用会社であり、日常生活の基盤である住宅を中心に、人々のQOL向上への貢献に資する不動産を投資対象とする適格機関投資家向けの私募リート「第一生命ライフパートナー投資法人」を運用しています。当社グループの不動産開発・投資のノウハウを活用した良質な投資機会を国内の機関投資家に提供するとともに、人々のQOL向上への貢献や投資物件における環境認証取得などサステナビリティへの取組みを推進しています。

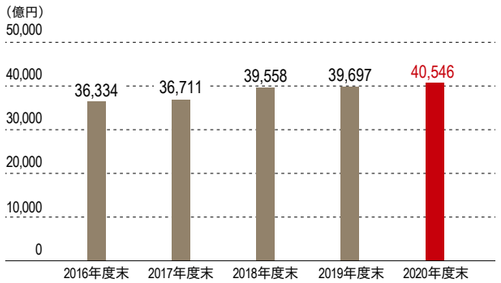
アセットマネジメント事業の役割

財務・非財務ハイライト

主な財務関連指標

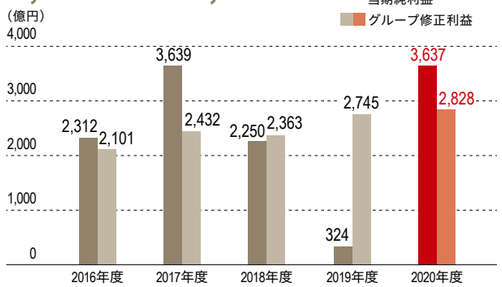
保有契約年換算保険料

4兆546億円



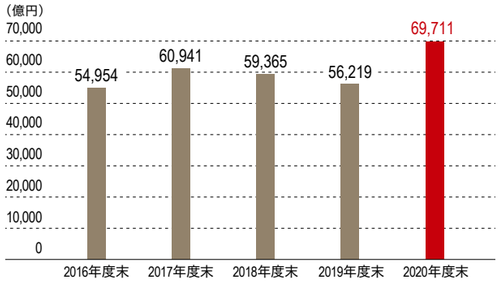
親会社株主に帰属する当期純利益／グループ修正利益

3,637億円／2,828億円



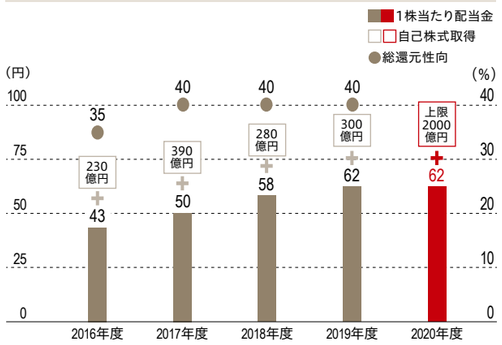
グループEEV

6兆9,711億円



(注)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

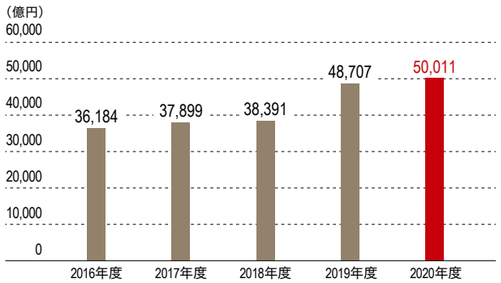
株主還元総額／総還元性向



保険者として

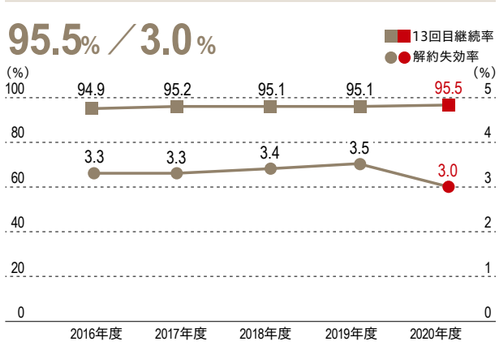
保険金支払金額(当社グループ)

5兆11億円



継続率／解約失効率

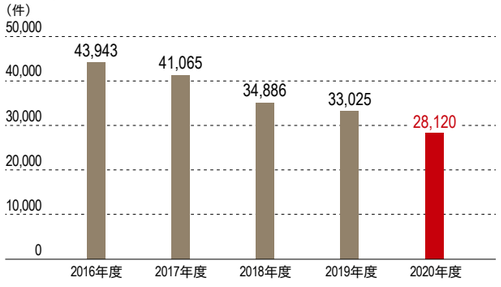
95.5%／3.0%



(注)第一生命の数値

苦情件数

28,120件

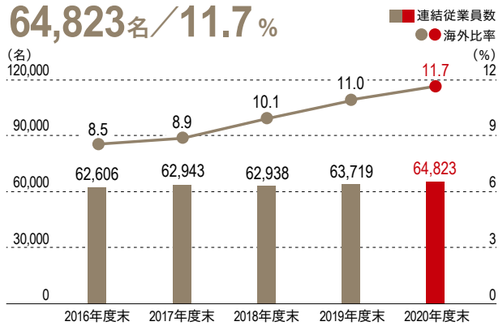


(注)第一生命の数値

雇用者として

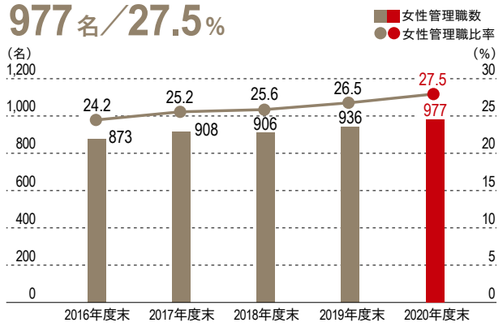
連結従業員数／海外比率

64,823名／11.7%



女性管理職数／女性管理職比率

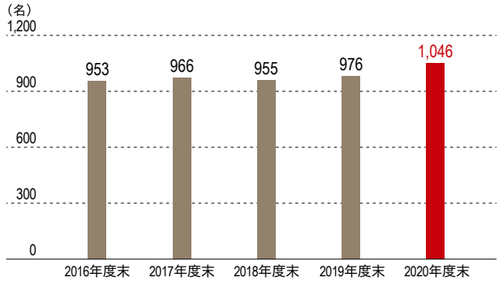
977名／27.5%



(注)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。

障がい者雇用数

1,046名



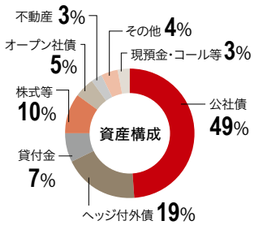
(注)当社、第一生命、第一生命チャレンジド、第一生命ビジネスサービス、第一生命情報システムの合算。翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示。

機関投資家として（第一生命）

資産残高

運用資産

約38兆円



※2020年度末時点

ESGテーマ型投資

累計投資金額

約8,000億円

うち気候変動問題ソリューション投資

約3,200億円

SDGs債 約2,800億円	SDGs事業 約3,400億円
インパクト投資 約82億円（20件）	地方創生 約1,500億円

※2020年度末時点

エンゲージメント

対話社数

248社

役員面談率

約63%

※2020年度

国内株式ポートフォリオにおける対話企業の割合

3年累計

約86%

2020年度

約58%

（保有時価ベース）

イニシアティブへの参画

国内外のサステナビリティ関連イニシアティブへの加入を通じ、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）

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）

30% Club Japan

持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）

国連責任投資原則（PRI）

Access to Medicine Foundation

ジャパン・スチュワードシップ・イニシアティブ

一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム

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

The Glasgow Financial Alliance for Net Zero

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ

当社は、世界の主要なESG評価機関の評価をサステナビリティ取組みの向上に役立てています。以下のESGインデックスの構成銘柄に組み入れられています。（2021年7月時点）

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

サステナビリティ取組みに対する主な表彰

当社グループは、事業展開している各国にて、お客さま・地域社会に寄り添った取組みを進め、表彰を受賞しています。（2021年3月時点）

受賞会社	主催団体	表彰の名称	表彰の概要
ネオファースト生命	HDI-Japan	HDI 格付けベンチマーク「クオリティ」	同社コンタクトセンターは、お客さまに寄り添った応対品質が評価され、14年連続で最高ランクである『三つ星』を受賞しました。
TAL	Workplace Gender Equality Agency	Employer of Choice for Gender Equality	職場における男女平等の厳格な基準を満たし、男女平等を達成するための積極的な取組みが評価され、7年連続で同賞を獲得しました。
オーシャンライフ	Ministry Of Social Development And Human Security	"M-SOCIETY Concern for COVID 19"	新型コロナウイルス感染症対策の一環として、エッセンシャルワーカーを感染から守るために、5,000以上の手づくりのフェイスシールドを作成、社会開発・人間安全保障省に提供した取組みが評価され、同賞を受賞しました。

財務・非財務ヒストリカルデータ

（百万円）

	2011年度	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
経営成績										
経常収益	4,931,781	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**
うち保険料等収入	3,539,579	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**
うち資産運用収益	1,035,662	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**
経常費用	4,705,860	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**
うち保険金等支払金	2,688,419	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**
うち責任準備金等繰入額	718,673	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**
うち資産運用費用	380,315	221,738	234,950	168,935	524,041	342,102	548,957	541,541	821,971	**326,626**
うち事業費	471,061	486,419	517,566	559,344	661,384	650,985	661,110	703,573	680,154	**689,057**
経常利益	225,920	157,294	304,750	406,842	418,166	425,320	471,994	432,945	218,380	**552,861**
契約者配当準備金繰入額	69,000	86,000	94,000	112,200	97,500	85,000	95,000	87,500	82,500	**77,500**
親会社株主に帰属する当期純利益	20,357	32,427	77,931	142,476	178,515	231,286	363,928	225,035	32,433	**363,777**
財政状態										
資産の部合計	33,468,670	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**
負債の部合計	32,476,924	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**
うち責任準備金	29,862,729	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**
純資産の部合計	991,745	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**
うち株主資本合計	569,253	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**
うちその他有価証券評価差額金	483,446	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**
契約の状況※1										
新契約年換算保険料（億円）※2	2,053	2,443	3,034	3,391	3,872	4,407	4,064	5,087	3,360	**2,288**
うち国内グループ会社計（億円）	1,752	2,104	2,305	3,096	2,948	3,719	3,194	4,189	2,204	**1,512**
うち海外グループ会社計（億円）※2	301	338	728	295	924	688	870	898	1,155	**775**
保有契約年換算保険料（億円）	23,223	24,257	25,603	32,170	33,962	36,334	36,711	39,558	39,697	**40,546**
うち国内グループ会社計（億円）	21,981	22,635	23,446	24,932	26,348	28,653	28,955	30,924	30,578	**30,785**
うち海外グループ会社計（億円）	1,241	1,622	2,156	7,238	7,613	7,681	7,756	8,634	9,119	**9,760**
企業価値										
EEV（億円）※3	26,615	33,419	42,947	59,876	46,461	54,954	60,941	59,365	56,219	**69,711**
新契約価値（億円）※3	1,877	2,112	2,554	2,861	2,161	1,455	1,902	1,974	1,503	**1,271**
新契約マージン（%）※3	5.89	5.86	6.25	5.53	3.92	2.94	4.30	3.78	3.32	**3.78**
主要な財務指標										
ROE（%）	2.4	2.5	4.3	5.1	5.5	7.6	10.6	6.0	0.9	**8.5**
ROEV（%）	10.6	25.5	29.4	28.8	△21.9	20.3	13.1	△0.6	△2.8	**32.5**
連結ソルベンシー・マージン比率（%）	563.2	702.4	756.9	818.2	763.8	749.2	838.3	869.7	884.1	**958.5**
修正ROE（%）	–	–	–	–	–	8.6	8.5	7.6	9.5	**8.9**
経済価値ベースの資本充足率（%）※4	–	–	–	147	98	151	170	169	195	**203**
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**
1株当たり指標※5										
1株当たり当期純利益額（EPS）（円）	20.61	32.75	78.58	124.94	150.53	196.62	310.69	194.43	28.53	**325.61**
1株当たり純資産額（BPS）（円）	993.76	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**
1株当たり配当額（DPS）（円）	16	16	20	28	35	43	50	58	62	**62**
主要な非財務指標										
連結従業員数（名）	60,305	60,771	59,512	60,647	61,446	62,606	62,943	62,938	63,719	**64,823**
うち国内グループ会社計（名）	58,825	58,875	57,462	55,982	56,503	57,262	57,339	56,565	56,691	**57,228**
うち海外グループ会社計（名）	1,480	1,896	2,050	4,665	4,943	5,344	5,604	6,373	7,028	**7,595**
女性管理職比率（%）※6	–	–	21.9	22.5	23.3	24.2	25.2	25.6	26.5	**27.5**
障がい者雇用数（名）※7	846	865	891	913	926	953	966	955	976	**1,046**
CO_2排出量（t-CO_2）※8	129,000	153,500	175,000	168,000	178,100	171,900	166,000	155,300	138,900	**129,600**
紙使用量（t）※9	9,922	9,849	8,116	6,509	6,559	6,967	6,475	6,474	6,092	**4,794**

※1 2011年度から2013年度は第一生命、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。
※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。2010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における子会社・関連会社（2020年度は計24社）について合算。
※9 2010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における子会社・関連会社（2020年度は計24社）について合算。

SASB情報インデックス

第一生命グループの事業の持続可能性について理解を深めていただくために、サステナビリティ会計基準審議会（SASB：Sustainability Accounting Standards Board）の保険基準に基づき、保険業界特有の持続可能性指標を開示しています。

（注）開示しているデータは特に明示のない限り、当社グループ最大の事業会社である第一生命について記載しています。データの基準日は2021年3月31日です。
現行のSASB基準を参考にしながら、日本における事業環境などを踏まえて開示しています。

1. お客さまへの取組み（参考にしたSASB基準：FN-IN-270a.1～270a.4）

当社グループは、従来より取り組んできたグループミッションである「一生涯のパートナー」に基づく、お客さま満足を追求した高い品質の商品・サービスの提供を今後とも継続していきます。多様化するお客さまニーズに柔軟に対応するため、グループ一丸となり、各社の特長を活かしながら今後も取り組んでいきます。

また、保険契約の継続率・解約失効率などについては本報告書にも記載しています。

▶ P106 財務・非財務ハイライト

お客さま第一の業務運営方針

当社グループで定めた「お客さま第一の業務運営方針」に基づく、各社の取組み状況について公表しています。

参照WEBサイト

- **第一生命**　https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/customer_first/
- **第一フロンティア生命**　https://www.d-frontier-life.co.jp/corporate/customer-first/index.html
- **ネオファースト生命**　http://neofirst.co.jp/customer-first.html

お客さまの声をお聴きする仕組み

当社グループでは、お客さま満足度調査の結果やお客さまの声を真摯に受け止め、お客さま満足向上の取組みに役立てています。

参照WEBサイト

- **第一生命**　https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/stakeholder/satisfied.html
- **第一フロンティア生命**　https://www.d-frontier-life.co.jp/corporate/voice/index.html
- **ネオファースト生命**　http://neofirst.co.jp/voc/complaint.html

お客さまの声を経営に活かす仕組み

お客さまから寄せられる声を広く収集し、経営や業務に反映させる仕組みを導入しています。

参照WEBサイト

- **第一生命**　https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/stakeholder/customer.html
  「お客さまの声を活かした取組み」レポート2021　https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/hakusho/index.html

保険金・給付金のお支払いに関する取組み

ご請求いただいた保険金などのほかにもお支払いできる保険金などを漏れなくご案内するために、「ご請求の受付時」「お支払い可否の判断時」「お支払い後」の各段階で、お客さまへご連絡するさまざまな取組みを行っています。お客さまアンケートの結果や社外有識者からのご意見なども踏まえ、継続的に支払管理態勢などの強化に努めています。

参照WEBサイト

- **第一生命**　https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/payments/index.html
- **第一フロンティア生命**　https://www.d-frontier-life.co.jp/corporate/payment/index.html
- **ネオファースト生命**　https://download.neofirst.co.jp/voc/resultofpayment.html

2. ESG視点に基づく資産運用（参考にしたSASB基準：FN-IN-410a.1～410a.2）

当社グループは1902年の創業以来、「一生涯のパートナー」をグループミッションとして掲げています。お客さまのニーズや社会課題に真摯に向き合い、商品・サービスを通じてすべての人のwell-being（幸せ）、また100年後を見据えた持続的社会の実現に貢献することが「一生涯のパートナー」としての使命だと認識しています。生命保険の固有業務である「保険の引受け」と「資産の運用」の両輪でお客さまニーズに応え、社会の課題解決に貢献することが重要であると考えており、こうした認識のもとでESG投資を積極的に推進しています。

第一生命のESG投資

第一生命は、日本全国の約1,000万名にのぼる保険契約者からお預かりした約38兆円の資金を幅広い資産で運用する「ユニバーサル・オーナー」として、多様なステークホルダーを意識した資産運用を行う必要があると認識しています。また、生命保険会社としての社会的役割も踏まえ、投資リターンを獲得するだけでなく、地域・社会の課題解決に貢献していくことも使命であると考えています。2015年11月にはESG要素を運用プロセスに組み込むことを提唱する国連責任投資原則（PRI）に署名しました。さらに2020年4月には、ESG投資の取組みを力強く進めることをコミットするために、ESG投資の基本方針を策定・公表しました。これに加えて、2021年2月には2050年までに温室効果ガス排出量実質ゼロのポートフォリオに移行することを目指す機関投資家の国際的なイニシアティブ「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」に日本で初めて加盟し、さらに取組みを加速しています。取組みの詳細については、本報告書でも説明しています。

▶ P59 特集 第一生命のESG投資
▶ P57 気候変動への取組み

参照WEBサイト

- **第一生命**　https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/esg.html
- **2020年 責任投資活動報告**　https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/pdf/ri-report_002.pdf

資産運用残高

第一生命におけるセクター別の投資残高を開示しています。

参照WEBサイト

- **第一生命2020年度決算のお知らせ・決算関係補足資料**
  https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/results/kessan/2020/pdf/index_001.pdf（6ページ以降ご参照）
  https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/results/kessan/2020/pdf/index_002.pdf（主に3ページ、5ページご参照）

ESG情報インデックス

ESG調査などに役立てていただくため、当社グループのサステナビリティに関する情報をESGの視点で整理しています。

参照WEBサイト

- **第一生命ホールディングス**　https://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/library/esg.html

3. 責任ある事業行動のための取組み
（参考にしたSASB基準：FN-IN-410b.2）

当社グループは、将来にわたって、すべての人が安心に満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であること、すなわちwell-beingに貢献したいと願っています。そのために事業領域を4つの体験価値へと拡げています。

また、当社グループが追求するすべての人の幸せは、持続的社会（サステナビリティ）があってこそ実現することから、その実現を事業運営の大前提と位置付け、気候変動への対応をはじめとする地域・社会の持続性確保に関する重要課題にも積極的に取り組んでいきます。これらの取組みの詳細は、本報告書に記載しています。

▶ P29~ CXデザイン戦略、保障、資産形成・承継、健康・医療
▶ P51 サステナビリティ
▶ P53 気候変動への取組み

4. 環境リスクへのエクスポージャー
（参考にしたSASB基準：FN-IN-450a.1～450a.3）

当社は、当社グループの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、これらのリスクを踏まえた事業計画を策定することで、予兆段階から適切にリスクの管理を実施しています。これらには、「気候変動に関するリスク」「大規模災害に関するリスク」を含みます。

参照WEBサイト

- **第一生命ホールディングス**　https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/share/business_risk.html

気候変動関連のリスク・機会、当社グループ事業への影響

本報告書において当社グループおよび第一生命における気候変動への取組みを説明しています。 ▶ P53 気候変動への取組み

自然災害に関わる損失のリスク

健全性指標の一つであるソルベンシー・マージン比率※の算出にあたっては、保険業法などの関係法規に基づき、リスクの一つとして巨大災害リスク相当額を算出しています。各リスクの内訳は、本報告書に記載しています。

▶ P150 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

※ ソルベンシー・マージン比率：災害や株価の大暴落など、通常の予測を超えて発生する諸リスクに備えて、どの程度の支払余力（ソルベンシー・マージン）を有しているかを判断するための、行政監督上の指標の一つ。

5. システミックリスクの管理（参考にしたSASB基準：FN-IN-550a.1～550a.3）

当社グループでは、健全かつ適切な業務運営を確保し、保険契約上の責務を確実に履行するために、グループにおけるさまざまなリスクについての把握・評価と各リスクの特性に基づいた的確な対応を行うとともに、それらのリスクを統合的に管理することとしています。さらに、それらのリスク量と自己資本などの財務基盤をグループ全体で管理し、健全性向上に努めています。また、通常のリスク管理だけでは対処できないような危機や大規模災害が発生する事態に備え、管理体制を整備しています。

参照WEBサイト

- **第一生命ホールディングス**　https://www.dai-ichi-life-hd.com/about/control/in_control/administer.html

デリバティブ取引

第一生命（一般勘定）におけるデリバティブ（上場・店頭）にかかる差損益は以下のとおりです。

上場デリバティブ：1,268百万円　店頭デリバティブ：△316,479百万円

また、第一生命では、金融商品取引法第156条の62に基づき、一部の清算集中義務を有する店頭デリバティブ取引に関する自己の債務として、以下の金銭および有価証券を日本証券クリアリング機構へ担保として拠出しています。

現金担保金：30,813百万円　担保有価証券：52,174百万円

参照WEBサイト

- **第一生命2020年度決算関係補足資料**
  https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/results/kessan/2020/pdf/index_002.pdf

有価証券貸付に関わる担保資産の総額

第一生命（一般勘定）による有価証券貸付に関わる担保資産の総額は以下のとおりです。

現金担保金：2,301,762百万円　担保有価証券：1,945,314百万円

なお、上記の有価証券貸付にかかる担保資産に関して、再投資などは行っていません。

保険事業以外の事業活動

当社グループでアセットマネジメント事業を展開するアセットマネジメントOneでは、市場流動性の高い有価証券投資を中心に運用しており、流動性の問題は限定的です。

なお、現時点において当社グループの連結経常収益に占めるアセットマネジメント事業の割合は1%未満、修正利益に占める割合は4%となっています。

6. アクティビティ・メトリックス（参考にしたSASB基準：FN-IN-000.A）

本報告書において、当社グループの保有契約情報を記載しています。 ▶ P22 well-beingへの貢献を支える経営資源（社会・関係資本）

また、当社グループの保険契約の状況など（保有契約年換算保険料、保有契約高など）も開示しています。

参照WEBサイト

- **第一生命ホールディングス**　https://www.dai-ichi-life-hd.com/investor/library/press/2020/pdf/index_014.pdf

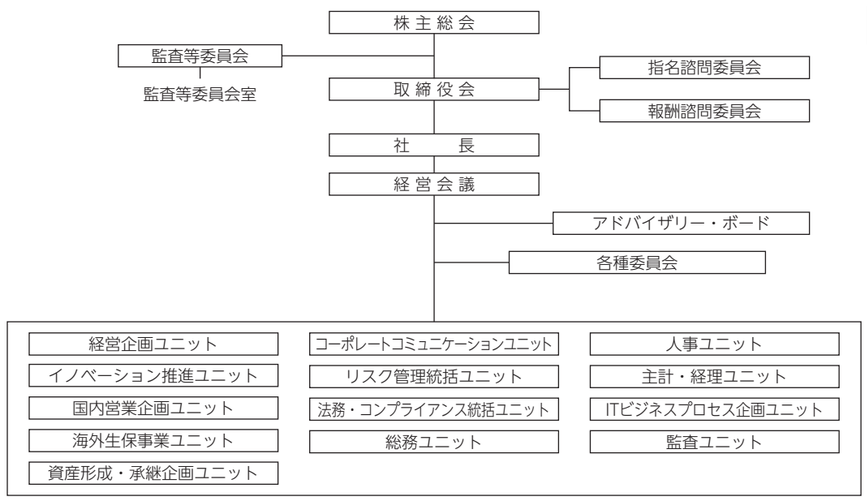
保険持株会社の概況及び組織

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 DNタワー21(第一農中ビル)
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	3,437億円
従業員数	726名

経営の組織

会社組織図
（2021年４月１日付）



室	1
ユニット	13

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

2.株式の総数等

（2021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	1,198,755千株
株主数	745,797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

（2021年３月31日現在）

	種　　類	発 行 数	内　　容
発行済株式	普通株式	1,198,755千株	―

（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)

（2021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	84,075	7.54
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	67,254	6.03
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	2.51
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	2.19
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	23,760	2.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口７)	東京都中央区晴海一丁目８番12号	22,991	2.06
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	PLUMTREE COURT, 25 SHOE LANE, LONDON EC4A 4AU, U.K.	21,762	1.95
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	1.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A.	16,457	1.47
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	16,016	1.43

（注）１ 当社の自己株式（84,598千株）は、上記大株主には含めておりません。
２ 株数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。
３ 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2021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108社及び関連会社28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2021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%	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	2,267百万豪ドル	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	26百万米ドル	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	99.9%	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

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経常収益(百万円)	6,456,796	7,037,827	7,184,093	7,114,099	7,827,806
経常利益(百万円)	425,320	471,994	432,945	218,380	552,861
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	231,286	363,928	225,035	32,433	363,777
包括利益(百万円)	264,969	684,757	72,613	167,564	1,143,981

	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末	2020年度末
純資産額(百万円)	3,137,266	3,749,271	3,713,592	3,776,918	4,807,129
総資産額(百万円)	51,985,850	53,603,028	55,941,261	60,011,999	63,593,705
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	749.2	838.3	869.7	884.1	958.5

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４兆7,303億円（前期比3.2％減）、資産運用収益２兆7,195億円（同44.9％増）、その他経常収益3,779億円（同7.3％増）を合計した結果、７兆8,278億円（同10.0％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５兆11億円（同2.7％増）、責任準備金等繰入額9,712億円（同490.5％増）、資産運用費用3,266億円（同60.3％減）、事業費6,890億円（同1.3％増）、その他経常費用2,868億円（同19.9％減）を合計した結果、７兆2,749億円（同5.5％増）となりました。

この結果、経常利益は5,528億円（同153.2％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、第一生命及び第一フロンティア生命において市場要因により資産運用収益が増加したことや第一フロンティア生命における市場価格調整（MVA）に係る損益が改善したこと等により、3,637億円（前連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益は324億円）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、第一生命において有価証券売却益が増加したことや第一フロンティア生命において外国為替相場の変動により為替差益が増加したこと等を背景に資産運用収益が増加したことを主な要因として前連結会計年度に比べて3,079億円増加し、６兆1,812億円（前期比5.2％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2,943億円増加し、4,742億円（同163.6％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、TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltdにおける保険料等収入の増加を主な要因として、前連結会計年度に比べて137億円増加し、１兆8,681億円（前期比0.7％増）となりました。セグメント利益は、Protective Life Corporation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繰入負担が発生したこと等により、前連結会計年度に比べて92億円減少し、730億円（同11.2％減）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36億円増加し、1,934億円（前期比1.9％増）となりました。セグメント利益はJanus Henderson Group plcの株式を売却したことに伴う特別利益を計上したこと等により前連結会計年度に比べて542億円増加し、1,777億円（同44.0％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	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
（資産の部）		
現金及び預貯金	1,205,507	1,884,141
コールローン	513,800	403,700
買入金銭債権	221,147	252,140
金銭の信託	1,039,062	1,130,920
有価証券	47,734,406	50,879,947
貸付金	3,715,750	3,762,666
有形固定資産	1,126,269	1,113,299
土地	765,160	761,546
建物	339,716	331,138
リース資産	6,821	5,186
建設仮勘定	197	2,168
その他の有形固定資産	14,374	13,258
無形固定資産	472,990	445,163
ソフトウェア	106,696	117,231
のれん	39,497	42,696
その他の無形固定資産	326,797	285,235
再保険貸	1,523,297	1,668,969
その他資産	2,403,292	2,016,733
繰延税金資産	11,859	12,014
支払承諾見返	47,065	52,861
貸倒引当金	△1,641	△28,224
投資損失引当金	△807	△627
資産の部合計	**60,011,999**	**63,593,705**
（負債の部）		
保険契約準備金	50,494,544	51,051,420
支払備金	573,984	753,126
責任準備金	49,520,817	49,897,294
契約者配当準備金	399,742	400,999
再保険借	781,980	796,523
社債	1,135,336	899,770
その他負債	2,723,157	4,671,205
退職給付に係る負債	440,874	418,546
役員退職慰労引当金	1,188	998
時効保険金等払戻引当金	800	800
特別法上の準備金	240,796	264,454
価格変動準備金	240,796	264,454
繰延税金負債	296,142	558,387
再評価に係る繰延税金負債	73,195	71,606
支払承諾	47,065	52,861
負債の部合計	**56,235,081**	**58,786,576**
（純資産の部）		
資本金	343,517	343,732
資本剰余金	329,860	330,065
利益剰余金	1,094,483	1,375,805
自己株式	△126,356	△155,959
株主資本合計	1,641,506	1,893,643
その他有価証券評価差額金	2,283,198	3,056,350
繰延ヘッジ損益	20,437	△2,916
土地再評価差額金	△17,978	△22,026
為替換算調整勘定	△123,850	△108,830
退職給付に係る調整累計額	△27,458	△10,012
その他の包括利益累計額合計	2,134,348	2,912,564
新株予約権	1,063	920
純資産の部合計	**3,776,918**	**4,807,129**
負債及び純資産の部合計	**60,011,999**	**63,593,705**

(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	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
経常収益	**7,114,099**	**7,827,806**
保険料等収入	4,885,407	4,730,301
資産運用収益	1,876,634	2,719,584
利息及び配当金等収入	1,302,807	1,347,865
金銭の信託運用益	—	28,179
売買目的有価証券運用益	259,620	132,406
有価証券売却益	300,753	471,363
有価証券償還益	11,707	15,662
為替差益	—	444,926
その他運用収益	1,746	1,533
特別勘定資産運用益	—	277,646
その他経常収益	352,057	377,921
経常費用	**6,895,718**	**7,274,945**
保険金等支払金	4,870,794	5,001,109
保険金	1,158,590	1,264,692
年金	1,128,768	775,379
給付金	561,102	571,161
解約返戻金	751,919	1,084,700
その他返戻金等	1,270,412	1,305,176
責任準備金等繰入額	164,491	971,280
支払備金繰入額	58,255	1,253
責任準備金繰入額	97,989	961,808
契約者配当金積立利息繰入額	8,245	8,218
資産運用費用	821,971	326,626
支払利息	44,335	33,476
金銭の信託運用損	21,365	—
有価証券売却損	74,928	127,053
有価証券評価損	60,928	14,300
有価証券償還損	7,638	6,314
金融派生商品費用	24,835	68,095
為替差損	491,107	—
貸倒引当金繰入額	398	17,225
投資損失引当金繰入額	504	295
貸付金償却	128	369
賃貸用不動産等減価償却費	13,074	13,188
その他運用費用	42,386	46,306
特別勘定資産運用損	40,338	—
事業費	680,154	689,057
その他経常費用	358,306	286,870
経常利益	**218,380**	**552,861**
特別利益	**4,941**	**40,480**
固定資産等処分益	4,929	5,471
関係会社株式売却益	—	34,994
その他特別利益	11	14
特別損失	**39,557**	**33,301**
固定資産等処分損	13,271	6,899
減損損失	3,556	2,552
価格変動準備金繰入額	22,536	23,658
その他特別損失	192	190
契約者配当準備金繰入額	**82,500**	**77,500**
税金等調整前当期純利益	**101,264**	**482,540**
法人税及び住民税等	**112,292**	**116,138**
法人税等調整額	**△43,460**	**2,624**
法人税等合計	**68,831**	**118,763**
当期純利益	**32,433**	**363,777**
親会社株主に帰属する当期純利益	**32,433**	**363,777**

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

科目	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
当期純利益	**32,433**	**363,777**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	178,039	773,016
繰延ヘッジ損益	16,633	△24,731
為替換算調整勘定	△46,006	12,338
退職給付に係る調整額	△16,566	17,424
持分法適用会社に対する持分相当額	3,030	2,157
その他の包括利益合計	135,130	780,204
包括利益	**167,564**	**1,143,981**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	167,564	1,143,981

(3) 連結株主資本等変動計算書

2019年度（2019年４月１日から2020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	343,326	329,723	1,134,392	△98,634	1,708,808	2,101,587	3,803
会計方針の変更による累積的影響額			△5,639		△5,639		
会計方針の変更を反映した当期首残高	343,326	329,723	1,128,753	△98,634	1,703,168	2,101,587	3,803
当期変動額							
新株の発行	190	190			381		
剰余金の配当			△66,442		△66,442		
親会社株主に帰属する当期純利益			32,433		32,433		
自己株式の取得				△27,999	△27,999		
自己株式の処分		△53		278	225		
持分法の適用範囲の変動			△146		△146		
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			4,489		4,489		
その他			△4,603		△4,603		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						181,610	16,633
当期変動額合計	190	137	△34,269	△27,721	△61,662	181,610	16,633
当期末残高	343,517	329,860	1,094,483	△126,356	1,641,506	2,283,198	20,437

（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	△13,488	△77,457	△10,824	2,003,621	1,162	3,713,592
会計方針の変更による累積的影響額						△5,639
会計方針の変更を反映した当期首残高	△13,488	△77,457	△10,824	2,003,621	1,162	3,707,952
当期変動額						
新株の発行						381
剰余金の配当						△66,442
親会社株主に帰属する当期純利益						32,433
自己株式の取得						△27,999
自己株式の処分						225
持分法の適用範囲の変動						△146
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						4,489
その他						△4,603
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△4,489	△46,393	△16,633	130,727	△99	130,627
当期変動額合計	△4,489	△46,393	△16,633	130,727	△99	68,965
当期末残高	△17,978	△123,850	△27,458	2,134,348	1,063	3,776,918

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		
持分法の適用範囲の変動					—		
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
持分法の適用範囲の変動						—
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

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月1日から 2021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	101,264	482,540
賃貸用不動産等減価償却費	13,074	13,188
減価償却費	47,753	56,086
減損損失	3,556	2,552
のれん償却額	3,459	4,039
支払備金の増減額（△は減少）	60,945	94,552
責任準備金の増減額（△は減少）	△97,358	829,507
契約者配当準備金積立利息繰入額	8,245	8,218
契約者配当準備金繰入額（△は戻入額）	82,500	77,500
貸倒引当金の増減額（△は減少）	401	17,238
投資損失引当金の増減額（△は減少）	417	△180
貸付金償却	128	369
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△3,662	2,804
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△109	△190
時効保険金等払戻引当金の増減額（△は減少）	△100	—
価格変動準備金の増減額（△は減少）	22,536	23,658
利息及び配当金等収入	△1,302,807	△1,347,865
有価証券関係損益（△は益）	△388,245	△749,410
支払利息	44,335	33,476
為替差損益（△は益）	491,107	△444,926
有形固定資産関係損益（△は益）	8,110	1,125
持分法による投資損益（△は益）	37,880	△10,643
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）	△158,655	△212,668
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）	△220,309	△54,059
再保険借の増減額（△は減少）	433,398	△55,660
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）	89,323	65,816
その他	95,031	107,459
小　計	△627,778	△1,090,465
利息及び配当金等の受取額	1,516,727	1,487,427
利息の支払額	△51,120	△43,394
契約者配当金の支払額	△89,181	△84,461
その他	△14,750	△304,509
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△143,811	△44,500
営業活動によるキャッシュ・フロー	590,084	△79,904
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）	△3,136	△4,234
買入金銭債権の取得による支出	△44,550	△48,967
買入金銭債権の売却・償還による収入	22,702	15,459
金銭の信託の増加による支出	△554,729	△226,019
金銭の信託の減少による収入	53,676	162,283
有価証券の取得による支出	△9,121,274	△11,675,124
有価証券の売却・償還による収入	9,006,260	10,923,203
貸付けによる支出	△936,951	△788,869
貸付金の回収による収入	713,194	676,611
短期資金運用の純増減額（△は減少）	94,604	1,587,013
資産運用活動計	△770,203	621,355
営業活動及び資産運用活動計	△180,118	541,450
有形固定資産の取得による支出	△43,485	△38,166
有形固定資産の売却による収入	37,973	23,283
無形固定資産の取得による支出	△35,974	△38,310
無形固定資産の売却による収入	33	1
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△4,348	—
子会社株式の取得による支出	△640	△16,800
事業譲受による支出	△79,793	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△896,437	551,362
財務活動によるキャッシュ・フロー		
借入れによる収入	72,345	256,789
借入金の返済による支出	△65,000	△182,470
社債の発行による収入	147,321	79,440
社債の償還による支出	△62,703	△2,132
リース債務の返済による支出	△2,633	△2,966
短期資金調達の純増減額（△は減少）	789,923	17,281
自己株式の取得による支出	△27,999	△29,999
配当金の支払額	△66,287	△69,855
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	△95	△500
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	784,869	65,587
現金及び現金同等物に係る換算差額	△19,127	28,283
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	459,389	565,328
現金及び現金同等物の期首残高	1,237,077	1,697,582
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	1,115	—
現金及び現金同等物の期末残高	1,697,582	2,262,910

(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

当連結会計年度に設立した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について、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

当連結会計年度に設立したDai-ichi Life Reinsurance Bermuda Ltd.について、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

当社の子会社となったTAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd傘下４社について、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

当社の子会社となったProtective Life Corporation傘下10社について、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd傘下２社について、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

Protective Life Corporation傘下７社について、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

(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33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　　21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PT Panin Internasional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。

当社の関連会社となったJanus Henderson Group plc傘下７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。

Janus Henderson Group plc傘下13社について、当連結会計年度より持分法の適用範囲から除外しております。

Janus Henderson Group plc及びその傘下98社の計99社は、保有株式売却に伴い当社の関連会社でなくなったため、当連結会計年度より持分法の適用範囲から除外しております。

(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、９月30日、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、９月30日を決算日とする在外連結子会社は、12月31日現在で実施した仮決算に基づく決算財務諸表を使用し、12月31日及び３月31日を決算日とする在外連結子会社は、同日現在の決算財務諸表を使用しております。

なお、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) 時価のあるもの

連結会計年度末日の市場価格等（国内株式は連結会計年度末前１ヶ月の市場価格の平均）に基づく時価法（売却原価の算定は移動平均法）

(b) 時価を把握することが極めて困難と認められるもの

ア. 取得差額が金利調整差額と認められる公社債（外国債券を含む。）
移動平均法による償却原価法（定額法）

イ. 上記以外の有価証券
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、時価を把握することが極めて困難な有価証券について、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。

(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資に計上し、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。

(追加情報)

「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」（企業会計基準第24号　2020年3月31日）を当連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用し、「関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に採用した会計処理の原則及び手続」を開示しております。

（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32,666百万円であります。

（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認識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、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。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。減損の兆候となる環境の悪化や事象が生じた場合には、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。

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）を行っております。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の兆候の有無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。

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23,666百万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）

一部の在外連結子会社において、米国財務会計基準審議会が公表した会計基準の改訂（以下、「ASU」という。）第2016-13号「金融商品の信用損失の測定」を当連結会計年度より適用しております。

当該会計基準は、主に償却原価区分の金融資産に適用されます。償却原価区分の金融商品については、これまでの発生損失にかわり予想信用損失という考え方を導入し、当初認識時に全期間の予想信用損失を見積り、引当金を認識することになります。

当該会計基準に定める経過的な取扱いに従い、当連結会計年度の期首時点の累積的影響額を利益剰余金に加減しております。

この結果、当連結会計年度の期首において、主に貸倒引当金が9,953百万円増加し、利益剰余金が15,150百万円減少しております。また、当連結会計年度の経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ15,207百万円減少しております。

なお、1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しております。

（未適用の会計基準等）

「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、①将来保険給付に係る負債の会計処理、②市場リスクを伴う給付の公正価値測定、③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会社においては、2022年12月16日以降に開始する事業年度から適用されます（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、現時点では未定であります。

（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）

（「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用）

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」（企業会計基準第31号　2020年3月31日）を当連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用し、連結財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前連結会計年度に係る内容については記載しておりません。

（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5,960百万円（前連結会計年度は6,149百万円）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3,942千株（前連結会計年度は4,068千株）であり、期中平均株式数は3,991千株（前連結会計年度は4,097千株）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。

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
有価証券	1,136,039百万円	2,616,478百万円
預貯金	4,429　〃	15,211　〃
合計	1,140,468　〃	2,631,690　〃

担保付き債務の額は次のとおりであります。

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
売現先勘定	870,747百万円	2,346,988百万円
債券貸借取引受入担保金	113,966　〃	239,987　〃
合計	984,714　〃	2,586,976　〃

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
918,475百万円	2,342,603百万円

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
2,428,696百万円	2,644,610百万円

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）
③　個人保険・個人年金保険（ニュージーランドドル建）

ただし、一部保険種類・保険契約を除く。

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。

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
株式	158,827百万円	119,024百万円
出資金	95,995　〃	167,113　〃
合計	254,822　〃	286,138　〃

5　貸付金のうち、破綻先債権、延滞債権、３カ月以上延滞債権及び貸付条件緩和債権の額は、次のとおりであります。

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
破綻先債権	79百万円	67百万円
延滞債権	3,013　〃	3,216　〃
３カ月以上延滞債権	—	—
貸付条件緩和債権	413　〃	1,016　〃
合計	3,506　〃	4,300　〃

なお、破綻先債権とは、元本又は利息の支払の遅延が相当期間継続していることその他の事由により元本又は利息の取立て又は弁済の見込がないものとして未収利息を計上しなかった貸付金（貸倒償却を行った部分を除く。以下、「未収利息不計上貸付金」という。）のうち、法人税法施行令（昭和40年政令第97号）第96条第１項第３号のイからホまでに掲げる事由又は同項第４号に規定する事由が生じている貸付金であります。

延滞債権とは、未収利息不計上貸付金であって、破綻先債権及び債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として利息の支払を猶予した貸付金以外の貸付金であります。

３カ月以上延滞債権とは、元本又は利息の支払が、約定支払日の翌日を起算日として３カ月以上延滞している貸付金で破綻先債権及び延滞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、債権放棄その他債務者に有利となる取決めを行ったもので、破綻先債権、延滞債権及び３カ月以上延滞債権に該当しない貸付金であります。

取立不能見込額の直接減額による破綻先債権及び延滞債権の減少額は次のとおりであります。

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
破綻先債権	1百万円	1百万円
延滞債権	—	—

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
169,338百万円	161,391百万円

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
621,069百万円	633,461百万円

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
2,468,426百万円	2,613,313百万円

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。

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
期首残高	398,178百万円	399,742百万円
契約者配当金支払額	89,181　〃	84,461　〃
利息による増加等	8,245　〃	8,218　〃
契約者配当準備金繰入額	82,500　〃	77,500　〃
期末残高	399,742　〃	400,999　〃

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
56,575百万円	59,304百万円

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
709,077百万円	789,533百万円

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
283,000百万円	390,600百万円

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
196,122百万円	117,720百万円

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。

2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021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。

	2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
営業活動費	276,472百万円	273,519百万円
営業管理費	93,756　〃	92,204　〃
一般管理費	309,925　〃	323,334　〃

2　固定資産等処分益の内訳は次のとおりであります。

	2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
土地	4,359百万円	5,258百万円
建物	545　〃	210　〃
その他の有形固定資産	8　〃	1　〃
その他の無形固定資産	15　〃	—
そ　の　他　資　産	—	0　〃
合計	4,929　〃	5,471　〃

3　固定資産等処分損の内訳は次のとおりであります。

	2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
土地	10,478百万円	1,536百万円
建物	2,356　〃	4,824　〃
リース資産	2　〃	7　〃
その他の有形固定資産	187　〃	227　〃
ソフトウェア	210　〃	62　〃
その他の無形固定資産	0　〃	187　〃
その他資産	36　〃	53　〃
合計	13,271　〃	6,899　〃

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

2019年度（2019年４月１日から2020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	29	35	64
遊休不動産等	兵庫県西宮市等	22	2,238	1,253	3,491
合計	—	23	2,267	1,288	3,556

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

(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2.17％（前連結会計年度は2.22％）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

	2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	251,482百万円	1,324,450百万円
組替調整額	△42,665　〃	△278,014　〃
税効果調整前	208,817　〃	1,046,436　〃
税効果額	△30,778　〃	△273,419　〃
その他有価証券評価差額金	178,039　〃	773,016　〃
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	22,949　〃	△34,448　〃
組替調整額	481　〃	34　〃
資産の取得原価調整額	△266　〃	79　〃
税効果調整前	23,164　〃	△34,334　〃
税効果額	△6,530　〃	9,602　〃
繰延ヘッジ損益	16,633　〃	△24,731　〃
為替換算調整勘定		
当期発生額	△46,006　〃	12,338　〃
組替調整額	—	—
税効果調整前	△46,006　〃	12,338　〃
税効果額	—	—
為替換算調整勘定	△46,006　〃	12,338　〃
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△22,070　〃	17,991　〃
組替調整額	△699　〃	6,322　〃
税効果調整前	△22,770　〃	24,314　〃
税効果額	6,204　〃	△6,890　〃
退職給付に係る調整額	△16,566　〃	17,424　〃
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	3,412　〃	△5,415　〃
組替調整額	△381　〃	7,572　〃
持分法適用会社に対する持分相当額	3,030　〃	2,157　〃
その他の包括利益合計	135,130　〃	780,204　〃

（連結株主資本等変動計算書関係）

2019年度（2019年４月１日から2020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	1,198,208	234	—	1,198,443
自己株式 普通株式	52,650	16,894	165	69,378

（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、4,161千株、4,068千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234千株は、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16,894千株は、自己株式の取得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減少165千株は、新株予約権（ストック・オプション）の権利行使によるもの72千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93千株であります。

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	1,063

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
2019年6月21日定時株主総会	普通株式	66,442	58	2019年3月31日	2019年6月24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241百万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
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。

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。

（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

	2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）	2020年度（2020年４月１日から2021年３月31日まで）
現金及び預貯金	1,205,507百万円	1,884,141百万円
コールローン	513,800　〃	403,700　〃
預入期間が３ヶ月を超える定期預金等	△21,725　〃	△24,931　〃
現金及び現金同等物	1,697,582　〃	2,262,910　〃

2　事業の譲受により増加した資産及び負債の主な内訳

2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）

当社の連結子会社であるProtective Life CorporationによるGreat-West Life & Annuity Insurance Companyからの個人保険・年金の既契約ブロックの受再により増加した資産及び負債の主な内訳並びに取得した事業の取得原価と事業譲受による支出（純額）との関係は次のとおりであります。

資産	2,400,713百万円
（うち現金及び預貯金）	(3,816　〃　)
負債	△2,311,680　〃
（うち保険契約準備金）	(△2,279,508　〃　)
取得原価	89,033　〃
条件付取得対価	△5,423　〃
譲受資産に含まれる現金及び現金同等物	△3,816　〃
差引：事業譲受による支出	79,793　〃

（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

2019年度末（2020年３月31日）及び2020年度末（2021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

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
１年以内	1,395百万円	1,666百万円
１年超	7,277　〃	9,128　〃
合計	8,673　〃	10,794　〃

（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

	2019年度末（2020年３月31日）	2020年度末（2021年３月31日）
１年以内	336百万円	357百万円
１年超	3,431　〃	4,136　〃
合計	3,767　〃	4,494　〃

（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

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額の他、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額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。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含まれておりません（（注）２参照）。

2019年度末（2020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）現金及び預貯金	1,205,507	1,205,507	—
（2）コールローン	513,800	513,800	—
（3）買入金銭債権	221,147	221,147	—
（4）金銭の信託	1,039,062	1,039,062	—
（5）有価証券			
①　売買目的有価証券	4,076,103	4,076,103	—
②　満期保有目的の債券	391,053	415,340	24,286
③　責任準備金対応債券	15,389,092	18,351,016	2,961,923
④　子会社・関連会社株式	54,565	52,133	△2,432
⑤　その他有価証券	27,426,443	27,426,443	—
（6）貸付金	3,715,750		
貸倒引当金（※１）	△712		
	3,715,037	3,791,794	76,756
（7）再保険貸	1,523,297	1,523,297	—
資産計	55,555,110	58,615,645	3,060,535
（1）社債	1,135,336	1,174,593	39,257
（2）売現先勘定	870,747	870,747	—
（3）借入金	623,400	616,519	△6,880
負債計	2,629,484	2,661,861	32,376
デリバティブ取引（※２）			
①　ヘッジ会計が適用されていないもの	(52,574)	(52,574)	—
②　ヘッジ会計が適用されているもの	67,897	66,356	△1,540
デリバティブ取引計	15,322	13,782	△1,540

（※１）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。

（※２）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。

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）現金及び預貯金	1,884,141	1,884,141	—
（2）コールローン	403,700	403,700	—
（3）買入金銭債権	252,140	252,140	—
（4）金銭の信託	1,130,920	1,130,920	—
（5）有価証券			
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	—
（6）貸付金	3,762,666		
貸倒引当金（※１）	△23,842		
	3,738,823	3,877,221	138,398
（7）再保険貸	1,668,969	1,668,969	—
資産計	59,461,580	61,996,229	2,534,648
（1）社債	899,770	947,004	47,233
（2）売現先勘定	2,346,988	2,346,988	—
（3）借入金	700,648	701,211	562
負債計	3,947,408	3,995,204	47,795
デリバティブ取引（※２）			
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）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。

（※２）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　金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

資　産

（1）現金及び預貯金

預貯金は、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、当該帳簿価額によっております。

（2）コールローン

コールローンはすべて満期までの期間が短いため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

（3）買入金銭債権

買入金銭債権は合理的に算定された価額等によっております。

（4）金銭の信託

株式は取引所等の価格によっており、債券は取引所等の価格又は取引金融機関から提示された価格によっております。また、投資信託は、基準価格等によっております。

（※）金銭の信託内のデリバティブ取引は「（デリバティブ取引関係）」注記参照。

（5）有価証券

株式は取引所等の価格によっており、債券は取引所等の価格又は取引金融機関から提示された価格等によっております。また、投資信託は、基準価格等によっております。組合出資金は、組合財産を時価評価できるものには時価評価を行った上、当該財産に対する持分相当額を組合出資金の時価とみなして計上しております。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。

（6）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等で、対象先の将来キャッシュ・フローを割り引いて算定しております。

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、時価は連結貸借対照表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ます。

（7）再保険貸

再保険貸は、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

負　債

（1）社債

社債は取引所等の価格によっております。

（2）売現先勘定

売現先勘定は約定期間が短期間であり、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

（3）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等で、将来キャッシュ・フローを割り引いて算定しております。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ます。

デリバティブ取引

「（デリバティブ取引関係）」注記参照。

（注）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（5）有価証券」には含まれておりません。

区分	2019年度末（2020年3月31日）（百万円）	2020年度末（2021年3月31日）（百万円）
（1）非上場国内株式（※1）（※2）	86,447	104,421
（2）非上場外国株式（※1）（※2）	70,369	66,716
（3）外国その他証券（※1）（※2）	83,496	100,889
（4）その他の証券（※1）（※2）	156,834	225,035
合計	397,148	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）当連結会計年度において、1,192百万円（前連結会計年度は501百万円）減損処理を行っております。

（注）3　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

2019年度末（2020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	1,202,254	3,258	—	—
コールローン	513,800	—	—	—
買入金銭債権	—	4,387	36,828	171,542
有価証券				
満期保有目的の債券（公社債）	—	54,500	7,900	11,800
満期保有目的の債券（外国証券）	—	8,100	200	301,070
責任準備金対応債券（公社債）	47,290	290,535	1,863,555	10,937,063
責任準備金対応債券（外国証券）	9,704	350,588	1,310,165	473,564
その他有価証券のうち満期があるもの（公社債）	177,494	701,155	1,110,419	1,158,212
その他有価証券のうち満期があるもの（外国証券）	624,258	3,665,348	4,820,959	7,140,072
その他有価証券のうち満期があるもの（その他の証券）	13,254	238,372	529,058	19,844
貸付金（※）	356,467	1,195,120	863,011	740,346

（※）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86百万円、期間の定めのないもの546,840百万円は含まれておりません。

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。

（注）4　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

2019年度末（2020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）	—	—	—	—	119	493,468
売現先勘定	870,747	—	—	—	—	—
借入金（※2）	—	262,413	5,804	5,804	65,736	—

（※1）社債のうち、期間の定めのないもの626,277百万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283,000百万円は含まれておりません。

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。

（有価証券関係）

1　売買目的有価証券

	2019年度末（2020年3月31日）（百万円）	2020年度末（2021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	△162,339	308,566

2　満期保有目的の債券

2019年度末（2020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	52,139	54,604	2,465
①　国債	46,919	49,337	2,417
②　地方債	—	—	—
③　社債	5,219	5,267	48
（2）外国証券	312,683	334,817	22,134
①　外国公社債	312,683	334,817	22,134
小計	364,822	389,422	24,599
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
（1）公社債	21,209	20,932	△276
①　国債	—	—	—
②　地方債	—	—	—
③　社債	21,209	20,932	△276
（2）外国証券	5,021	4,985	△36
①　外国公社債	5,021	4,985	△36
小計	26,231	25,918	△313
合計	391,053	415,340	24,286

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

3　責任準備金対応債券

2019年度末（2020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	12,547,115	15,390,717	2,843,601
①　国債	11,522,196	14,277,260	2,755,063
②　地方債	130,220	149,359	19,139
③　社債	894,697	964,096	69,398
（2）外国証券	1,842,364	1,988,155	145,790
①　外国公社債	1,842,364	1,988,155	145,790
小計	14,389,480	17,378,872	2,989,392
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
（1）公社債	642,625	630,709	△11,916
①　国債	415,117	407,037	△8,080
②　地方債	6,877	6,750	△127
③　社債	220,630	216,921	△3,709
（2）外国証券	356,987	341,434	△15,552
①　外国公社債	356,987	341,434	△15,552
小計	999,612	972,143	△27,468
合計	15,389,092	18,351,016	2,961,923

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

4　その他有価証券

2019年度末（2020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	3,593,207	3,119,608	473,598
①　国債	2,220,509	1,808,835	411,673
②　地方債	29,060	27,487	1,573
③　社債	1,343,637	1,283,285	60,352
（2）株式	2,322,097	949,288	1,372,809
（3）外国証券	15,432,362	13,936,461	1,495,900
①　外国公社債	14,961,850	13,573,865	1,387,985
②　外国その他証券	470,511	362,596	107,915
（4）その他の証券	788,374	733,499	54,875
小計	22,136,042	18,738,858	3,397,184
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	540,029	546,342	△6,313
①　国債	7,340	7,484	△144
②　地方債	—	—	—
③　社債	532,689	538,858	△6,169
（2）株式	416,863	528,593	△111,730
（3）外国証券	4,197,544	4,446,022	△248,477
①　外国公社債	3,548,774	3,748,225	△199,450
②　外国その他証券	648,769	697,796	△49,026
（4）その他の証券	468,105	485,842	△17,736
小計	5,622,543	6,006,800	△384,257
合計	27,758,585	24,745,658	3,012,926

（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111,000百万円、連結貸借対照表計上額110,994百万円）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212,889百万円、連結貸借対照表計上額221,147百万円）が含まれております。

2020年度末（2021年３月31日）

	連結貸借対照表計上額（百万円）	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。

5 連結会計年度中に売却した満期保有目的の債券

2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）及び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。

6 連結会計年度中に売却した責任準備金対応債券

2019年度（2019年４月１日から2020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	507,657	72,346	6
① 国債	495,224	71,648	—
② 地方債	1,258	44	2
③ 社債	11,174	653	4
(2) 外国証券	552,914	57,502	501
① 外国公社債	552,914	57,502	501
② 外国その他証券	—	—	—
合計	1,060,572	129,848	507

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

7 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2019年度（2019年４月１日から2020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	208,431	2,121	437
① 国債	62,972	1,015	—
② 地方債	3,888	55	33
③ 社債	141,571	1,050	403
(2) 株式	143,781	67,319	9,299
(3) 外国証券	2,392,406	99,308	57,661
① 外国公社債	2,037,208	67,719	34,687
② 外国その他証券	355,197	31,588	22,974
(4) その他の証券	129,616	2,155	7,022
合計	2,874,236	170,904	74,421

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

8 保有目的を変更した有価証券

2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）

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（豪ドル建）の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。

この変更により、振り替え時点において、有価証券が204,207百万円、その他有価証券評価差額金が147,029百万円及び繰延税金負債が57,177百万円増加しております。なお、この変更による損益への影響はありません。

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。

9 減損処理を行った有価証券

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13,108百万円（前連結会計年度は60,427百万円）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

2019年度末（2020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	1,039,062	△20,279

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

（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

2019年度末（2020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	29,022	—	△186	△186
	(ユーロ／米ドル)	12,828	—	△150	△150
	(英ポンド／米ドル)	8,240	—	△51	△51
	(円／米ドル)	7,953	—	14	14
店頭	為替予約				
	売建	3,017,409	—	47,317	47,317
	(米ドル)	1,276,055	—	761	761
	(ユーロ)	1,131,536	—	3,248	3,248
	(豪ドル)	251,215	—	21,878	21,878
	(英ポンド)	119,241	—	6,240	6,240
	(加ドル)	52,885	—	3,263	3,263
	(その他)	186,475	—	11,925	11,925
	買建	1,202,893	—	3,885	3,885
	(米ドル)	527,440	—	8,873	8,873
	(ユーロ)	493,521	—	188	188
	(英ポンド)	64,013	—	△2,524	△2,524
	(豪ドル)	49,030	—	△1,068	△1,068
	(加ドル)	24,060	—	△1,172	△1,172
	(その他)	44,825	—	△410	△410
	通貨スワップ				
	外貨受取／円貨支払	544,077	544,077	△31,308	△31,308
	(豪ドル)	465,777	465,777	△38,102	△38,102
	(米ドル)	78,300	78,300	6,794	6,794
	外貨受取／外貨支払	36,697	36,697	△3,567	△3,567
	(豪ドル／米ドル)	24,849	24,849	△3,524	△3,524
	(豪ドル／ユーロ)	11,848	11,848	△42	△42
	通貨オプション				
	売建				
	プット	41,021			
		(39)	—	87	△48
	(英ポンド)	41,021			
		(39)	—	87	△48
	買建				
	プット	648,053			
		(10,392)	—	13,800	3,407
	(米ドル)	607,032			
		(9,015)	—	13,675	4,660
	(英ポンド)	41,021			
		(1,377)	—	125	△1,252
	トータル・リターン・スワップ				
	為替指数連動	160,110	160,110	△32,244	△32,244
	合計	—	—	—	△12,744

(注) 1 時価の算定方法

(1) 通貨先物
取引所における最終価格又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(2) 為替予約
連結会計年度末の先物相場を使用しております。

(3) 通貨スワップ
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定しております。

(4) 通貨オプション
オプション価格計算モデルを用いて算定した価額又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(5) トータル・リターン・スワップ
決算日の参照指数により算定した価額によっております。

2 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。

3 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。

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 時価の算定方法

(1) 通貨先物
取引所における最終価格又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(2) 為替予約
連結会計年度末の先物相場等を使用しております。

(3) 通貨スワップ
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定しております。

(4) 通貨オプション
オプション価格計算モデルを用いて算定した価額によっております。

(5) トータル・リターン・スワップ
決算日の参照指数により算定した価額によっております。

2 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。

3 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

2019年度末（2020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	256,082	256,082	12,386	12,386
	固定金利支払／変動金利受取	45,728	45,728	△1,035	△1,035
	金利スワップション				
	買建				
	固定金利受取／変動金利支払	830,000	460,000		
		(18,202)	(11,993)	27,507	9,305
	固定金利支払／変動金利受取	1,560,000	1,110,000		
		(6,316)	(3,454)	312	△6,003
合計		—	—	—	14,653

(注) 1 時価の算定方法

(1) 金利スワップ
連結会計年度末現在の金利を基に将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定した価額又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(2) 金利スワップション
オプション価格計算モデルを用いて算定した価額によっております。

2 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。

3 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。

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 時価の算定方法

(1) 金利スワップ
連結会計年度末現在の金利を基に将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定した価額又は取引先金融機関から提示された価格等によっております。

(2) 金利スワップション
情報ベンダーから入手した価格によっております。

2 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。

3 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

2019年度末（2020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	43,843	—	△3,418	△3,418
	買建	3,264	—	46	46
	外貨建株価指数先物				
	売建	164,254	—	△12,167	△12,167
	買建	16,071	—	560	560
	円建株価指数オプション				
	買建				
	プット	156,667	4,449		
		(4,917)	(562)	24,221	19,303
	外貨建株価指数オプション				
	売建				
	コール	314,676	1,018		
		(15,400)	(67)	30,251	△14,850
	プット	982			
		(33)	—	14	19
	買建				
	コール	304,339	977		
		(20,899)	(90)	37,833	16,933
	プット	80,363	25,548		
		(6,155)	(2,492)	5,494	△660
店頭	円建株価指数オプション				
	買建				
	プット	5,226	1,825		
		(1,392)	(600)	331	△1,060
	外貨建株価指数オプション				
	売建				
	コール	208,869			
		(8,664)	—	16,716	△8,051
	プット	4,396			
		(149)	—	67	82
	買建				
	コール	218,868	8,285		
		(13,561)	(401)	22,860	9,299
	プット	137,723	94,367		
		(15,375)	(11,449)	9,101	△6,274
	トータル・リターン・スワップ				
	外貨建株価指数連動	93,065	29,870	△250	△250
合計		—	—	—	△489

(注) 1 時価の算定方法

(1) 円建株価指数先物・外貨建株価指数先物・円建株価指数オプション・外貨建株価指数オプション
取引所における最終価格又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(2) トータル・リターン・スワップ
取引先金融機関から提示された価格等によっております。

2 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。

3 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。

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 時価の算定方法

(1) 円建株価指数先物・外貨建株価指数先物・円建株価指数オプション・外貨建株価指数オプション
取引所における最終価格又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(2) トータル・リターン・スワップ
取引先金融機関から提示された価格等によっております。

2 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。

3 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

2019年度末（2020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	928	13	13
	買建	67,814	△988	△988
	外貨建債券先物			
	売建	551,634	△5,761	△5,761
	買建	1,061,366	5,867	5,867
店頭	外貨建債券先渡契約			
	売建	88,387	△1,146	△1,146
	買建	83,442	1,466	1,466
	円建債券店頭オプション			
	売建			
	プット	37,350		
		(218)	329	△110
	買建			
	コール	37,350		
		(205)	98	△107
合計		—	—	△767

(注) 1 時価の算定方法

(1) 円建債券先物
取引所における最終価格によっております。

(2) 外貨建債券先物
取引所における最終価格又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(3) 外貨建債券先渡契約
情報ベンダーから入手した価格によっております。

(4) 円建債券店頭オプション
オプション価格計算モデルを用いて算定した価額によっております。

2 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。

3 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。

4 上表において、残存期間１年超の取引はありません。

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 時価の算定方法

(1) 円建債券先物
取引所における最終価格によっております。

(2) 外貨建債券先物
取引所における最終価格又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

(3) 外貨建債券先渡契約
情報ベンダーから入手した価格によっております。

(4) 円建債券店頭オプション
情報ベンダーから入手した価格によっております。

2 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。

3 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。

4 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

2019年度末（2020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	50,739	40,239	416	416
	プロテクション買建	40,066	40,066	44	44
その他	組込デリバティブ	1,839,326	1,839,326	△126,599	△126,599
合計		—	—	—	△126,138

（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　時価の算定方法
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定した価額等によっております。

３　評価損益欄には、時価を記載しております。

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　時価の算定方法
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定した価額等によっております。

３　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

2019年度末（2020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		230,320	212,466	4,725
	（米ドル）		148,990	133,183	59
	（ユーロ）	外貨建債券	69,227	67,181	3,376
	（英ポンド）		12,101	12,101	1,289
	外貨受取／外貨支払	資金保証契約	12,838	12,838	△1,246
	（ノルウェークローネ／米ドル）		12,838	12,838	△1,246
ヘッジ対象に係る損益を認識する方法	為替予約				
	売建		5,430,501	—	31,536
	（米ドル）		2,599,200	—	△63,756
	（ユーロ）		1,559,276	—	△2,621
	（豪ドル）		374,676	—	36,802
	（英ポンド）		286,852	—	15,306
	（加ドル）	外貨建債券	91,583	—	6,221
	（その他）		518,912	—	39,582
	買建		226,362	—	△9,507
	（英ポンド）		136,055	—	△5,176
	（米ドル）		3,316	—	9
	（ユーロ）		718	—	2
	（その他）		86,272	—	△4,342
為替予約等の振当処理	為替予約				
	売建	外貨建定期預金	239,165	—	(*1)
	（米ドル）		89,727	—	(*1)
	（その他）		149,437	—	(*1)
	通貨スワップ				
	外貨受取／円貨支払	外貨建社債（負債）	476,277	476,277	(*2)
	（米ドル）		476,277	476,277	(*2)
	円貨受取／外貨支払		32,605	32,605	(*2)
	（米ドル）	外貨建貸付金	26,641	26,641	(*2)
	（ユーロ）		5,964	5,964	(*2)

（注）時価の算定方法

（1）通貨スワップ
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定した価額又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

（*2）通貨スワップの振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建社債（負債）及び外貨建貸付金と一体として処理されているため、その時価は、当該外貨建社債（負債）及び外貨建貸付金の時価に含めて記載しております。

（2）為替予約
連結会計年度末の先物相場を使用しております。

（*1）為替予約の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建定期預金と一体として処理されているため、その時価は、当該外貨建定期預金の時価に含めて記載しております。

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）		3,160,414	—	△177,109
	（ユーロ）		1,344,897	—	△42,286
	（豪ドル）		835,833	—	△43,597
	（加ドル）	外貨建債券	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	—	(*1)
	（米ドル）		92,002	—	(*1)
	（その他）		150,000	—	(*1)
	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	(*2)
	（米ドル）		476,277	368,715	(*2)
	円貨受取／外貨支払		30,366	30,366	(*2)
	（米ドル）	外貨建貸付金	25,594	25,594	(*2)
	（ユーロ）		4,771	4,771	(*2)

（注）時価の算定方法

（1）通貨スワップ
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定した価額又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

（*2）通貨スワップの振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建社債（負債）及び外貨建貸付金と一体として処理されているため、その時価は、当該外貨建社債（負債）及び外貨建貸付金の時価に含めて記載しております。

（2）為替予約
連結会計年度末の先物相場を使用しております。

（*1）為替予約の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建定期預金と一体として処理されているため、その時価は、当該外貨建定期預金の時価に含めて記載しております。

（2）金利関連

2019年度末（2020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	714,350	714,350	42,388
	固定金利支払／変動金利受取	資金保証契約	38,346	—	—
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	15,300	12,300	167
	固定金利支払／変動金利受取	借入金	283,000	144,000	△1,708

（注）時価の算定方法
連結会計年度末現在の金利を基に将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割引いて算定した価額又は取引先金融機関から提示された価格によっております。

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

（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

	2019年度 （2019年４月 １日から 2020年３月31日まで）	2020年度 （2020年４月 １日から 2021年３月31日まで）
退職給付債務の期首残高	728,569百万円	727,391百万円
勤務費用	28,709 〃	27,449 〃
利息費用	3,490 〃	3,164 〃
数理計算上の差異の発生額	3,816 〃	10,617 〃
退職給付の支払額	△34,678 〃	△35,701 〃
過去勤務費用の発生額	△958 〃	2,160 〃
その他	△1,556 〃	△3,268 〃
退職給付債務の期末残高	727,391 〃	731,812 〃

（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

	2019年度 （2019年４月 １日から 2020年３月31日まで）	2020年度 （2020年４月 １日から 2021年３月31日まで）
年金資産の期首残高	306,222百万円	286,517百万円
期待運用収益	3,806 〃	3,717 〃
数理計算上の差異の発生額	△19,009 〃	30,736 〃
事業主からの拠出額	8,962 〃	7,971 〃
退職給付の支払額	△13,098 〃	△13,829 〃
その他	△365 〃	△1,847 〃
年金資産の期末残高	286,517 〃	313,266 〃

（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

	2019年度末 （2020年３月31日）	2020年度末 （2021年３月31日）
積立型制度の退職給付債務	404,390百万円	404,880百万円
年金資産	△286,517 〃	△313,266 〃
	117,873 〃	91,614 〃
非積立型制度の退職給付債務	323,001 〃	326,932 〃
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	440,874 〃	418,546 〃

退職給付に係る負債	440,874百万円	418,546百万円
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	440,874 〃	418,546 〃

（4）退職給付費用及びその内訳項目の金額

	2019年度 （2019年４月 １日から 2020年３月31日まで）	2020年度 （2020年４月 １日から 2021年３月31日まで）
勤務費用	28,709百万円	27,449百万円
利息費用	3,490 〃	3,164 〃
期待運用収益	△3,806 〃	△3,717 〃
数理計算上の差異の費用処理額	△797 〃	5,972 〃
過去勤務費用の費用処理額	—	△136 〃
その他	190 〃	587 〃
確定給付制度に係る退職給付費用	27,787 〃	33,318 〃

（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。

	2019年度 （2019年４月 １日から 2020年３月31日まで）	2020年度 （2020年４月 １日から 2021年３月31日まで）
過去勤務費用	958百万円	△2,297百万円
数理計算上の差異	△23,728 〃	26,611 〃
合計	△22,770 〃	24,314 〃

（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。

	2019年度末 （2020年３月31日）	2020年度末 （2021年３月31日）
未認識過去勤務費用	△958百万円	1,339百万円
未認識数理計算上の差異	38,540 〃	11,877 〃
合計	37,582 〃	13,216 〃

（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。

	2019年度末 （2020年３月31日）	2020年度末 （2021年３月31日）
株式	54%	69%
共同運用資産	23〃	14〃
債券	12〃	6〃
生命保険一般勘定	4〃	4〃
その他	7〃	7〃
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47%（前連結会計年度は45%）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。

	2019年度 （2019年４月 １日から 2020年３月31日まで）	2020年度 （2020年４月 １日から 2021年３月31日まで）
割引率	0.30%～3.12%	0.30%～2.55%
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、2,586百万円（前連結会計年度は2,552百万円）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	49,800	117,200	81,700	88,200	70,300
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	13,000	23,700	15,200	14,600	8,900
失効	—	—	—	—	—
未行使残	36,800	93,500	66,500	73,600	61,400

	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	190,900	180,700
権利確定	—	—
権利行使	27,300	10,100
失効	—	—
未行使残	163,600	170,600

（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	1,358円	1,358円	1,358円	1,358円	1,358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	1,463円	1,565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。

2　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

	2019年度末 (2020年３月31日)	2020年度末 (2021年３月31日)
繰延税金資産		
保険契約準備金	501,246百万円	505,943百万円
退職給付に係る負債	155,080 〃	147,069 〃
価格変動準備金	67,250 〃	73,860 〃
税務上の繰越欠損金(注)	68,621 〃	54,678 〃
その他	84,305 〃	67,407 〃
繰延税金資産小計	876,506 〃	848,959 〃
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)	△64,956 〃	△52,360 〃
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△40,103 〃	△55,742 〃
評価性引当額小計	△105,060 〃	△108,102 〃
繰延税金資産合計	771,445 〃	740,856 〃
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△857,714百万円	△1,122,319百万円
その他の無形固定資産	△71,488 〃	△67,525 〃
企業結合に伴う評価差額	△54,115 〃	△29,241 〃
その他	△72,410 〃	△68,143 〃
繰延税金負債合計	△1,055,729 〃	△1,287,229 〃
繰延税金負債の純額	△284,283 〃	△546,373 〃

（注）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

2019年度末（2020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）	303	21	20	24	798	67,453	68,621
評価性引当額	△294	△4	△3	△3	△791	△63,859	△64,956
繰延税金資産	9	17	16	21	6	3,594	(※2) 3,665

（※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68,621百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産3,665百万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。

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。

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

	2019年度末 (2020年３月31日)	2020年度末 (2021年３月31日)
法定実効税率	30.62%	30.62%
(調整)		
連結子会社との税率差異	△8.57 〃	△3.12 〃
評価性引当額の増減	31.92 〃	△2.94 〃
その他	13.99 〃	0.06 〃
税効果会計適用後の法人税等の負担率	67.97 〃	24.61 〃

（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。2020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36,821百万円（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△7,386百万円（特別損益に計上。）、減損損失は2,481百万円（特別損失に計上。）であり、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。

		2019年度 (2019年４月１日から 2020年３月31日まで)	2020年度 (2020年４月１日から 2021年３月31日まで)
連結貸借対照表計上額			
	期首残高（百万円）	814,908	788,201
	期中増減額（百万円）	△26,707	△814
	期末残高（百万円）	788,201	787,387
期末時価（百万円）		1,040,527	1,056,203

（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（29,412百万円）であり、主な減少額は不動産売却（45,125百万円）、減価償却費（13,049百万円）及び減損損失（2,481百万円）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（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。
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

2019年度（2019年４月１日から2020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）4
	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	5,866,619	1,853,592	12,579	7,732,791	△618,692	7,114,099
セグメント間の内部経常収益又は振替高	6,698	824	177,306	184,830	△184,830	—
計	5,873,318	1,854,416	189,886	7,917,622	△803,523	7,114,099
セグメント利益又は損失（△）	179,927	82,222	123,448	385,598	△167,217	218,380
セグメント資産	45,699,222	14,073,268	1,814,524	61,587,015	△1,575,016	60,011,999
セグメント負債	42,912,187	12,932,048	451,377	56,295,613	△60,532	56,235,081
その他の項目						
賃貸用不動産等減価償却費	13,059	15	—	13,074	—	13,074
減価償却費	35,078	12,524	150	47,753	—	47,753
のれんの償却額	—	3,459	—	3,459	—	3,459
利息及び配当金等収入	963,422	340,575	167,386	1,471,384	△168,576	1,302,807
支払利息	12,536	30,402	2,653	45,592	△1,257	44,335
持分法投資利益又は損失（△）（注）3	—	2,079	△39,959	△37,880	—	△37,880
特別利益	4,906	34	—	4,941	—	4,941
特別損失	39,453	103	—	39,557	—	39,557
（減損損失）	(3,556)	(—)	(—)	(3,556)	(—)	(3,556)
税金費用	50,576	17,272	982	68,831	—	68,831
持分法適用会社への投資額	—	52,260	88,966	141,226	—	141,226
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	81,042	5,172	25	86,241	—	86,241

（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△618,692百万円は、主に経常収益のうちその他経常収益541,163百万円、金融派生商品収益51,944百万円について、連結損益計算書上は、経常費用のうち責任準備金繰入額、金融派生商品費用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△167,217百万円は、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△1,575,016百万円は、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△60,532百万円は、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　持分法投資利益又は損失（△）には、持分法適用関連会社に係るのれんの一括償却額が△48,545百万円含まれております。
4　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。

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。

【関連情報】

2019年度（2019年４月１日から2020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	3,844,945	1,040,461	—	4,885,407

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
5,096,081	1,399,839	618,178	7,114,099

（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。

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。

【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】

2019年度（2019年４月１日から2020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。

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。

【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】

2019年度（2019年４月１日から2020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	—	3,459	—	3,459
当期末残高	—	39,497	—	39,497

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

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）
該当事項はありません。

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。

【関連当事者情報】

2019年度（2019年４月１日から2020年３月31日まで）及び2020年度（2020年４月１日から2021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）

	2019年度 （2019年4月 1日から 2020年3月31日まで）	2020年度 （2020年4月 1日から 2021年3月31日まで）
1株当たり純資産額	3,344円23銭	4,329円08銭
1株当たり当期純利益	28円53銭	325円61銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	28円51銭	325円41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。

	2019年度 （2019年4月 1日から 2020年3月31日まで）	2020年度 （2020年4月 1日から 2021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）	32,433	363,777
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）	32,433	363,777
普通株式の期中平均株式数（千株）	1,136,702	1,117,211
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）	782	691
（うち新株予約権（千株））	(782)	(691)
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。

	2019年度末 （2020年3月31日）	2020年度末 （2021年3月31日）
純資産の部の合計額（百万円）	3,776,918	4,807,129
純資産の部の合計額から控除する金額（百万円）	1,063	920
（うち新株予約権（百万円））	(1,063)	(920)
普通株式に係る連結会計年度末の純資産額（百万円）	3,775,854	4,806,208
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）	1,129,064	1,110,214

3　「（会計方針の変更）」に記載のとおり、ASU第2016-13号「金融商品の信用損失の測定」を適用し、当該会計基準に定める経過的な取扱いに従っております。
この結果、当連結会計年度の1株当たり純資産額、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はそれぞれ、23円71銭、10円76銭及び10円75銭減少しております。

4　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4,097千株、当連結会計年度3,991千株であり、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4,068千株、当連結会計年度3,942千株であります。

（重要な後発事象）

当社は、2021年3月31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次のとおり決議し、実施いたしました。
なお、2021年5月31日付で、当社普通株式82,000,000株の自己株式の消却を実施しております。

（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
170,000,000株（上限）
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合15.25%）
③ 株式取得価額の総額
2,000億円（上限）
④ 取得期間
2021年4月1日～2022年3月31日
⑤ 取得方法
取引一任方式による市場買付

（3）2021年5月31日までに取得した自己株式の累計
① 取得した株式の総数
7,273,800株
② 取得価額の総額
15,968,486,050円

（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	2019年度末	2020年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	7,446,612	8,937,263
資本金等※1	1,226,073	1,519,154
価格変動準備金	240,796	264,454
危険準備金	693,191	712,999
異常危険準備金	—	—
一般貸倒引当金	125	340
（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%）	2,826,140	3,757,933
土地の含み損益×85%（マイナスの場合100%）	243,896	255,652
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	△37,746	△12,855
全期チルメル式責任準備金相当額超過額	2,270,703	2,323,356
負債性資本調達手段等	909,277	1,031,277
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	△762,096	△731,488
控除項目	△241,174	△255,788
その他	77,427	72,228
リスクの合計額 $\sqrt{(\sqrt{R_1^2+R_8^2+R_9})^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4+R_6$ （B）	1,684,405	1,864,810
保険リスク相当額　R_1	132,429	140,083
一般保険リスク相当額　R_5	4,893	3,971
巨大災害リスク相当額　R_6	1,463	1,327
第三分野保険の保険リスク相当額　R_8	192,382	189,994
少額短期保険業者の保険リスク相当額　R_9	—	—
予定利率リスク相当額　R_2	245,702	230,346
最低保証リスク相当額　R_7 ※2	70,664	67,185
資産運用リスク相当額　R_3	1,295,296	1,493,251
経営管理リスク相当額　R_4	38,856	42,523
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	884.1%	958.5%

※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	2019年度末	2020年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	6,251,174	6,990,487
リスクの合計額（B）	1,270,019	1,491,653
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	984.4%	937.2%

（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	2019年度末	2020年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	6,121,744	6,817,494
リスクの合計額（B）	1,238,988	1,438,710
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	988.1%	947.7%

（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	2019年度末	2020年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	476,465	570,750
リスクの合計額（B）	197,263	200,614
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	483.0%	569.0%

（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	2019年度末	2020年度末
ソルベンシー・マージン総額（A）	9,388	39,806
リスクの合計額（B）	3,013	2,158
ソルベンシー・マージン比率 $\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times100$	623.1%	3,688.8%

（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

該当事項はありません。

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。）	115
ロ　資本金の額及び発行済株式の総数	116
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	117
（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）	117
（2）各株主の持株数	117
（3）発行済株式の総数に占める各株主の持株数の割合	117
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	82-85
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	117
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	118
ロ　保険持株会社の子会社等に関する次に掲げる事項	119・120
（1）名称	119・120
（2）主たる営業所又は事業所の所在地	119・120
（3）資本金又は出資金の額	119・120
（4）事業の内容	119・120
（5）設立年月日	119・120
（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	119・120
（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	119・120
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	121
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	121
（1）経常収益	121
（2）経常利益又は経常損失	121
（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	121
（4）包括利益	121
（5）純資産額	121
（6）総資産額	121
（7）保険金等の支払能力の充実の状況を示す比率	121
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	122-126
ロ　貸付金のうち次に掲げるものの額及びその合計額	131
（1）破綻先債権に該当する貸付金	131
（2）延滞債権に該当する貸付金	131
（3）３カ月以上延滞債権に該当する貸付金	131
（4）貸付条件緩和債権に該当する貸付金	131
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。）	150・151
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。）	146-148
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	149
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年度末時点で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

エコシステム	複数の企業が商品開発や事業活動などでパートナシップを組み、互いの技術や資本を活かしながら、業界の枠や国境を超えて広く共存共栄していく仕組み
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
CAPM	Capital Asset Pricing Model／資本資産評価モデル 個別株式のベータ値（株価指数に対する感応度）から株主資本コストを算出するための理論の一つ
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 従業員が生産性を高め、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
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
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
VUCA	先行きが不透明で将来の予測が困難な状態。Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性の4つの単語の頭文字をとった造語
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

本レポートの発行にあたって

最後までお読みいただきありがとうございます。

今年度からスタートした新中期経営計画は、グループ全体が変革に向けた決意を持って臨む内容となっています。その背景にある世界観というか、私たちの思考回路のようなものを感じていただくために、果たしてこの統合報告書でどのような表現をするべきなのか、大いに悩んだことが昨日のようです。

その結果、歴史を振り返るこれまでのイントロを思いきってなくし（創業者矢野恒太の写真も削除！）、私たちの未来に向けた想いを見開き2ページで表現してみましたが、いかがだったでしょうか。

ほかにも、事業会社である第一生命の金銭不正取得事案を、持株会社である当社がどこまで取り上げるべきか？取組実績の羅列ではなく課題オリエンテッドな記載にしたが大丈夫か？などと悩みましたが、透明度の高い経営を目指そうという社長の稲垣の言葉に背中を押され、一歩踏み出してみました。

ただ、こうして校了を終えると、思考が整理されていない点、読者目線に立てていない点など、早くも反省点が見つかっている状況です。取り組んだものの成案しなかった特集もありました。皆さまからのご意見もいただきながら次回に向けて歩を進めていこうと思います。ぜひ、忌憚なきご意見をお寄せいただければと存じます。

最後になりますが、引き続き、第一生命グループへのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

経営企画ユニット IRグループ長　中村 篤史

編集方針

報告対象範囲

- 対象期間　2020年4月1日～2021年3月31日
  （一部2021年4月1日以降の活動を含む）
- 対象組織　第一生命ホールディングスおよび
  その子会社・関連会社

発行時期

毎年8月に発行

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI）
  「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- サステナビリティ会計基準審議会（SASB）基準
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

価値協創ガイダンスを踏まえたページ構成

本誌では、株主・投資家の皆さまとの対話に資する情報を体系的・統合的に整理するとともに、それぞれの情報を適切に関連付けながら当社グループの価値創造の仕組みを「ストーリー」としてお示しするために、価値協創ガイダンスの枠組みを活用しています。

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

本誌は、ステークホルダーの皆さまに第一生命グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、WEBサイトをご覧ください。

▸ https://www.dai-ichi-life-hd.com

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）

第一生命グループのロゴに込めた想い

Dai-ichi Life
Group

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]14905-05（2021.8）

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