

国内生命保険事業

国内3生保体制により、時代の変化・お客さまニーズの変化に機動的に対応し、最適の商品・サービスを最適なチャネルで提供

環境認識・基本戦略

日本の生命保険市場は、米国に次ぐ世界第2位の市場規模を有しており、過去5年間の市場平均成長率(保有契約年換算保険料ベース)は+4%と着実に成長を続けています。

2025年、日本は全人口の2割弱にあたる約2,200万人が75歳以上となる超高齢化社会を迎えると予測されています。生産年齢人口の減少に伴う死亡保障マーケットの縮小は、生命保険ビジネスにとってリスクである一方、高齢者人口の増加は、医療・介護・貯蓄など、新たなお客さまニーズを生み出しています。また、少子高齢化の進展・未婚率の上昇・平均世帯人数の減少など、社会構造やお客さまのライフスタイルの変化により、お客さまニーズの多様化が進んでいます。

そして今後は、テクノロジーの進化や社会のイノベーションなどにより、お客さまニーズが急速に変化していく可能性があります。

お客さまから支持される生命保険会社であり続けるためには、お客さまの「一生涯のパートナー」として多様なニーズに応えながら、来るべき変化を見据え、新たな商品・サービスの提供に向け変革していく必要があります。

第一生命グループは、国内で第一生命(対面チャネル中心)、第一フロンティア生命(銀行・証券会社の窓販中心)、ネオファースト生命(銀行・代理店中心)の3社が、変化するお客さまニーズに迅速且つ的確に対応する体制を築いています。

また、お客さまに新たな商品・サービスを提供するために、最先端のテクノロジーを活用したInsTech(Insurance Technology)を最重要の経営戦略と位置づけ積極的に取り組んでいます。

■InsTechに関する取組みの詳細は、「新たな価値を創造するInsTechへの挑戦」(P36～)をご覧ください。

国内生命保険事業における3社体制の概要

お客さまニーズ	高度なコンサルティング・高付加価値サービス		比較検討・簡単・簡便	
商品	コンサルティングが必要な商品		比較的シンプルな商品	
販売チャネル	銀行・証券会社	生涯設計デザイナー(営業員)	保険代理店・来店型ショップ	銀行 ダイレクト販売
担い手	 第一フロンティア生命 第一生命グループ	 一生涯のパートナー 第一生命 Dai-ichi Life Group	 「あつたらしいね」をいじりばんに。 ネオファースト生命 第一生命グループ	順次参入
最先端テクノロジーを活用した取組み 				

2016年度の振り返り

第一生命

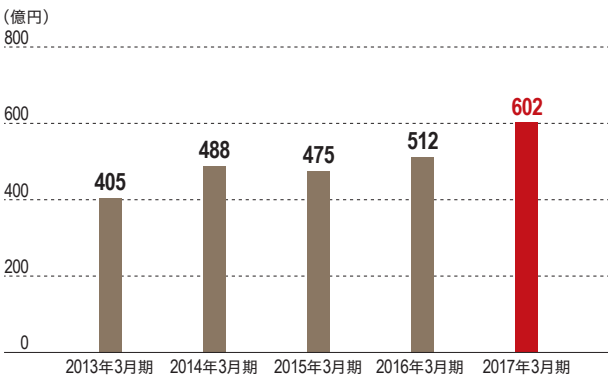
保障性商品の販売促進に向けて、コンサルティング力の強化・販売チャネルの多様化を推進

教育プログラムの改定などによる生涯設計デザイナーのコンサルティング力の強化や企業・官公庁のオフィスにおける活動に特化した総合営業職の拡充を進めました。

また、低金利環境が長期化するなか、一時払貯蓄性商品の販売を戦略的に抑制する一方、お客さまニーズの高い第三分野商品(医療・介護)をはじめとする保障性商品の販売促進に取り組みました。

これらの結果、第三分野の新契約年換算保険料は、前期比+18%増と大きく伸展しました。

第三分野新契約年換算保険料の推移(第一生命)



第一フロンティア生命

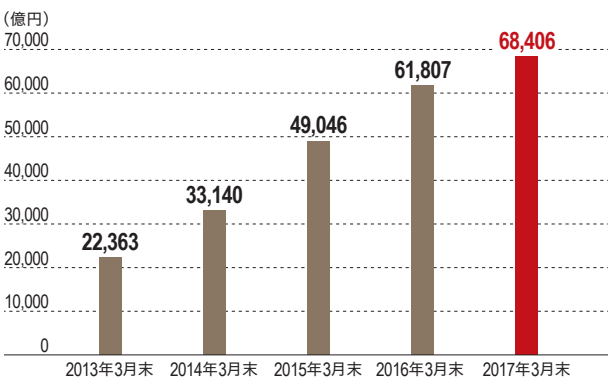
業界随一の商品ラインアップを展開し、多様なお客さまニーズに対応

円貨定額商品の販売を戦略的に抑制する一方、お客さまニーズの高い新たな外貨定額保険の投入や外貨変額商品に関して、お客さま目線での商品改定を行うなど、商品ラインアップと競争力のさらなる強化を進めました。

また、販売手数料の開示など、お客さま第一の業務運営が整備されるなか、金融機関に対するサポートを一層強化しました。

これらの結果、開業9年目にして保有契約件数は100万件を突破し、2017年3月末の保有契約高は6.8兆円に達しました。

保有契約高の推移(第一フロンティア生命)



ネオファースト生命

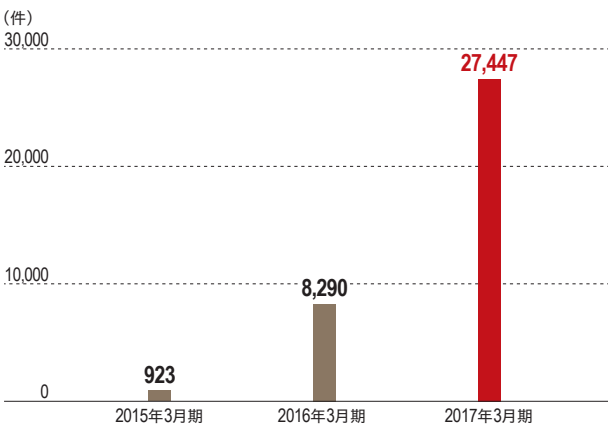
代理店やお客さまニーズの変化を捉え、差別化された商品を機動的に投入

2015年8月から営業を開始したネオファースト生命は、日本の生命保険会社のなかで最後発ながら、特徴のある商品投入や銀行、保険ショップなどの委託代理店の拡大により、着実に成長を遂げています。

2016年度には、生命保険業界で初めて、実年齢に代えて健康年齢※を活用した商品を投入するなど、第一生命グループが持つ医療ビッグデータの活用や金融機関や代理店パートナーの要望を踏まえた差別化された商品を投入しました。これらの結果、新契約件数は着実に増加しています。

※株式会社日本医療データセンターの登録商標。

新契約件数の推移(ネオファースト生命)



今後の戦略

中期経営計画「D-Ambitious」では、国内におけるプレゼンスをさらに高めるために、①マーケティングの強化、②商品・サービスの拡充、③販売チャネルの高度化・多様化を重点分野と位置づけ、資源投下も含め、積極的に取り組んでいます。これらの取り組みの効果は、営業職の活動の効率性を示す指標や代理店の販売実績などに現れ始めています。

既存事業強化の具体例

①マーケティングの強化

- 1,000万名の顧客基盤と蓄積されたビッグデータの本格活用

②商品・サービスの拡充

- 若年層・女性向け保障性商品の投入
- 介護などを保障する法人向け商品の投入

③販売チャネルの高度化・多様化

- 生涯設計デザイナーの育成期間を2年間から5年間に延長
- 職域特化型の総合営業職を2,000名規模に拡充
- 代理店チャネルの多様化を推進
- 生涯設計デザイナーによる第一フロンティア生命商品の販売開始

2017年4月以降も保険料率の改定とあわせた保障性商品の魅力を高める商品改定や、第一生命の経営者保険「TOP PLAN エクシードU」のかんぽ生命での販売開始など、既存事業の強化に向けた取り組みを加速させています。

今後の国内生命保険市場は、低金利環境の継続や2018年4月に予定される標準生命表の改定などを背景に経営環境・競争環境が大きく変化していく可能性があります。特に商品戦略においては、競合他社における戦略的な保険料設定や保障性商品での差別化が進むことも想定されますが、当社グループは、徹底したお客さま志向に基づき、多様なお客さまニーズに応えていきます。

第一生命・ネオファースト生命を通じて、お客さまニーズに合った保障性商品の販売を進めていくとともに、第一フロンティア生命を中心に根強い貯蓄性商品へのニーズに応え、結果として、新契約価値の着実な向上に繋がっていきます。また、「InsTech」を通じた新たな挑戦により、単純な価格競争には捉われない付加価値の提供や、ビジネスプロセスの効率化を一層進めていきます。

経営環境・競争環境の変化

標準利率(平準払)引下げ／標準生命表改定

超低金利環境の長期化予測

各社戦略的な保険料設定へ

各社保障性商品での差別化に注力

ICTの急速な進歩による既存ビジネスモデルの変革

価格競争が加速する可能性

今後の戦略



第一フロンティア生命



第一生命



ネオファースト生命

■国内3生保体制でお客さまの多様なニーズに対応
■保障性商品の販売を強化

Insurance × Technology



■単純な価格競争ではない付加価値を提供
■ビジネスプロセスを効率化

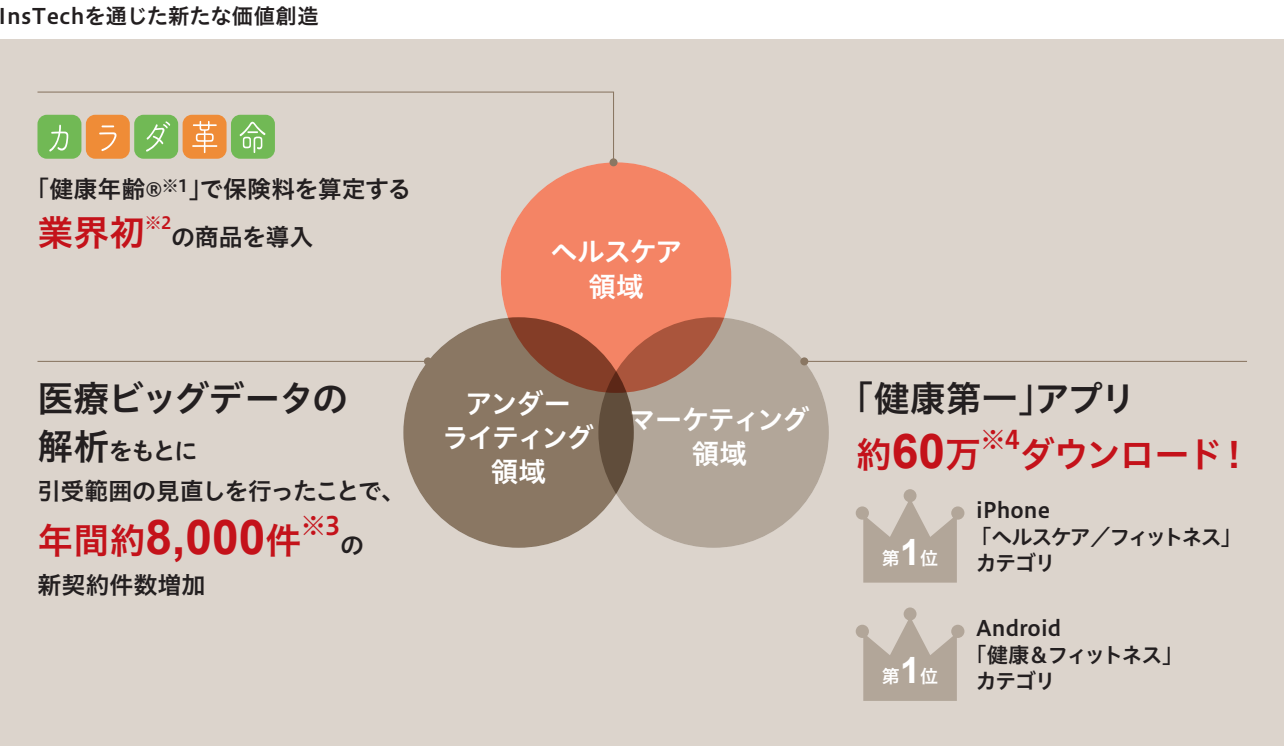
新たな価値を創造するInsTechへの挑戦

当社グループでは、保険ビジネス(Insurance)とテクノロジー(Technology)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取り組みを「InsTech」と銘打ち、最優先の戦略課題としてグループ全体で推進しています。

2016年には、ネオファースト生命による健康年齢を活用した保険商品の導入や、第一生命での医療ビッグデータの解析による保険引受範囲の見直し、「健康第一」アプリの開発など、新たな価値を創造し始めています。

今後も「ヘルスケア」「アンダーライティング」「マーケティング」の3つの領域において、米国やアジアパシフィック地域のグループ会社との情報共有や他業態と連携したエコシステムの活用を進め、お客さまの未来を創造するイノベーションに挑戦していきます。

■「健康第一」アプリ開発の背景は、「特集 InsTechで創造する未来」(P37～)をご覧ください。



※1 株式会社日本医療データセンターの登録商標。
※2 生命保険協会加盟の生命保険会社が取扱う保険商品の中での当社調べによる。(2016年9月20日現在)
※3 2016年度実績件数を年換算し算出。
※4 2017年7月末時点。

今後の取り組み

ヘルスケア

- 健康寿命の延伸に繋がる新商品・サービスの提供
- 各機関との共同研究など

アンダーライティング

- 医療ビッグデータ解析による引受範囲の最適化・リスク管理の強化
- お手続きの迅速化・お客さま利便性の向上

マーケティング

- 契約ビッグデータ解析によるリード情報の創出
- お客さまへの最適な提案をガイド(コンサル手法・提案商品・タイミングなど)

InsTechで 創造する未来

保険ビジネスにテクノロジーを融合させた「InsTech」を推進する
第一生命グループは、2017年3月、
「健康第一」アプリをリリースしました。このプロジェクトを担当した
国内営業企画ユニット ユニット長の北堀貴子と
開発パートナーのアクセンチュア(株)林岳郎氏に聞きました。

アクセンチュア株式会社
金融サービス本部 保険グループ統括
マネジング・ディレクター

林 岳郎氏

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
ユニット長

北堀 貴子

自発的な健康増進の取組みを支援する 「健康第一」アプリをリリース

——InsTechとは、どのような取組みなのでしょうか。

北堀 InsTechは「Insurance(保険)」と「Technology(技術)」を組み合わせた言葉です。AI(人工知能)などの技術を活用して保険にイノベーションを起こすことを目標に、「ヘルスケア」「アンダーライティング」「マーケティング」の3領域で商品・サービスの開発や業務の変革を進めています。欧米など海外の保険業界ではこうした取組みが先行していることから、InsTechの推進にあたっては、グローバルなネットワークを持ち、各業界の先進事例にも知見が豊富なアクセンチュアさまに協力をお願いしました。

林 2015年にお声かけいただいてから、海外の先進企業と一緒に視察するなど、パートナーとして密に意見交換してきました。InsTechのコンセプトが明確になった後、クロスファンクショナルなプロジェクトチームを編成して、ヘルスケア領域の取組みとしてリリースしたのがスマートフォン専用アプリ「健康第一」です。

北堀 生命保険会社には、社会保障制度の補完機能も求められますので、第一生命グループのご契約者に限らず、多くの方の健康増進に対する動機付けになればというのが基本的発想です。アプリを入口に健康づくりに興味を持ち、自発的な取組みを実践してもらえればと思っています。



複数企業が参加するエコシステムで 開発スピードを加速

——アプリ開発は、どのように進めたのでしょうか。

北堀 第一生命グループの強みは、過去から蓄積したお客さま情報の一部として医療ビッグデータを保有していることです。これを活用してInsTechを進めるには、グループ内外の複数の企業や団体が強みを持ち寄って、プロジェクトを推進する必要があります。いわゆるエコシステムの構築です。その面でアクセンチュアさまのネットワークやコーディネート力は、大きな力になりました。

林 当社の強みは、多様な課題解決サービスを、グローバルで均質に展開できることです。コンサルティングはもちろん、戦略推進に必要な企業の選定、具体的なITソリューションへの落とし込みまで、お客さまに寄り添い、目に見える成果が上がるよう支援しています。

北堀 アプリのリリースで重視したのはスピード感です。戦略や機能要件について社内で検討を重ねた上で、アクセンチュアさまから他業界や海外での成功・失敗事例を教えてください、企画をブラッシュアップしていきました。

林 その後の他業界を巻き込んだエコシステムの構築やアプリ開発などは、当社がリードしました。当社の知見やノ



ウハウを活かして、俊敏な開発を推進し、4カ月で開発を完了させました。第一生命さまの組織がフラットなおかげで、すべてのプロセスに関して素早く意思決定してもらえたことが非常に大きかったと思います。

“健やかに生きる、幸せになる”を コンセプトに、よりよい未来を創造

——今後どのような展開を考えていますか。

北堀 まずは「健康第一」アプリを利用者のニーズに応えるものにバージョンアップしていくことです。同時に、第一生命グループの強みであるビッグデータを活用した新商品開発も進めます。例えば、2016年10月から、グループ社員にウェアラブル端末を配布しており、歩数・睡眠時間データと健診・レセプトデータの関係性を分析する取組みを始めていきます。また、InsTechのような取組みが先行している米国や豪州の海外グループ会社との情報共有も強化していきます。

さらに、パートナーの拡大も進めていきます。先頃当社グループは、日本調剤さまと業務提携して、保険商品の販売や服薬指導のアプリ開発などで連携を深めています。将来的には、両社のビッグデータを活用したソリューション開発も視野に入れています。他にも、国立がん研究センターさまなどとの共同研究も始めています。

林 当社は第一生命さまとの取組みを通じて、多くの方が“健やかに生きる、幸せになる”ことこそがInsTech推進の意義であるという価値観を共有しています。今後も、互いの強みを活かし、共によりよい未来の創造に貢献していければと考えています。



海外生命保険事業

安定市場と成長市場でバランスのとれた
事業ポートフォリオを構築

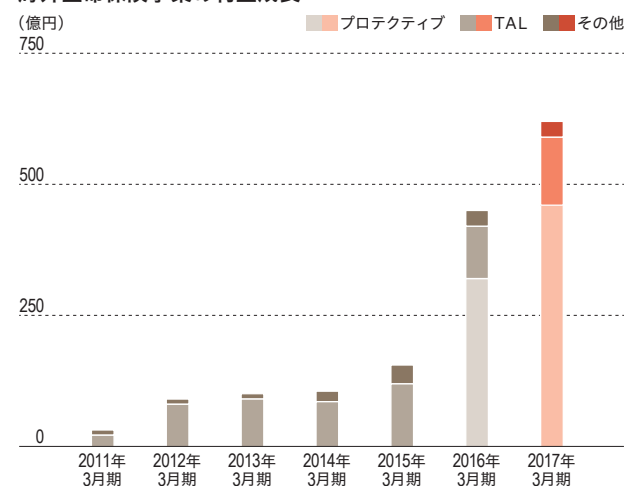


環境認識・基本戦略

各国の生命保険市場を取り巻く経済環境や事業環境はそれぞれ異なります。保険普及率の高い北米などの先進国市場では、経済成長などを通じた安定的な成長が見込まれます。一方、アジアなどの新興国市場では、高い経済成長や保険普及率の向上により、今後も高い成長が見込まれます。

当社の海外生命保険事業は、2007年の第一生命ベトナムの設立から10年が経過し、現在では、アジアパシフィック地域、北米地域の6カ国に広がっています。その結果、新興国市場の成長と先進国市場における安定的な利益貢献の双方を享受可能なバランスのとれた事業ポートフォリオを形成するに至っており、2017年3月期の海外生命保険事業の利益貢献額は、連結純利益の27%を占めるまでにとなりました。

海外生命保険事業の利益成長



当社では、各社の成長ステージや資本水準を踏まえたERM※1の取組みを通じて成長戦略と資本政策のバランスをとりつつ、中長期の利益成長を目指しています。例えば、米国子会社プロテクトティブは、潤沢なキャッシュフローを背景に、利益成長と、当社への配当を維持しつつ、非連続の成長に向けた投資を続けることで、グループに貢献しています。

一方、アジアの各事業においては、中長期での利益成長を重視する戦略をとり、原則的には成長のための必要資本を投下する一方で、各社の資本水準によっては、当社への還元も検討するなど、ERMに基づくメリハリのある資本配賦運営を展開しています。

※1 ERM(Enterprise Risk Management): リスクの種類・特性を踏まえ、「利益・資本・リスク」の状況に応じた戦略を策定し、資本効率・企業価値の向上を目指す取組みです。

成長戦略



2016年度の振り返り

先進国市場では、事業規模の拡大などによるグループ利益貢献度の向上に取り組みました。プロテクトティブは、米国46州でアセットプロテクション事業※2を展開するUSWC社を2016年12月に買収するなど、強みである買収事業で引き続き、成果を発揮しました。また、オーストラリア子会社TALは、個人保険の販売が好調に推移し、2016年12月末の保有契約年換算保険料は、オーストラリアの生命保険(保障性商品)市場において4年連続で業界トップを確保しました。

アジア新興国市場では、販売チャネルの多様化・強化に

よる市場シェア向上などの成長加速に取り組みました。このうち、インドにおける関連会社スター・ユニオン・第一ライフにおいては、外資出資に係る上限規制の緩和を受け、当社はインド生命保険市場および同社のさらなる成長を見込み、同社への出資比率を26%から45.94%まで引き上げました。また、アジア市場における新たな展開の布石として、市場調査などを目的にカンボジアとミャンマーに駐在員事務所を開設しました。

※2 アセットプロテクション事業: 車両などの機械の故障費用や、全損時のローン残高相当分を補償する損害保険事業を指します。

今後の戦略

これまでの10年間で、アジア新興国市場での成長基盤を確立するとともに、先進国への展開によるグループ事業の安定化を実現しました。また、成長戦略の遂行とともに、グローバル人材の育成や地域統括会社の設立などの事業基盤の強化を着実に進めてきました。

今後も事業環境や市場ポジションの変化などを見据えながら、既存の販売チャネルの強化に加え、多様なビジネスパートナーとの協働やInsTechの活用、そしてグループシナジーのさらなる発揮により、利益水準の拡大を図っていきます。

多様なビジネスパートナーとの協働



米国
プロテクティブ



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

2016年度の取組み

既存の販売チャネルの強化に加え、Costco Wholesaleや大手金融機関などとの提携販売により、生保事業の成長を推進。買収事業では、Genworth Financialからの保険ブロックの買収やUSWC社の買収を実現。

今後の施策

新たな提携先の強化・拡大に加え、InsTechの活用により、オーガニックな成長に向けた基盤を強化。また、買収事業では引き続き新規買収によるさらなる利益貢献を目指す。

会社概要

- 設立年：1907年
- グループ参入：2015年(完全子会社化)
- 従業員数：2,764名(2017年3月末時点)
- 所在地：米国 アラバマ州 バーミングハム
- 販売チャネル：独立代理人、証券会社、銀行、ダイレクトなど
- 商品：ユニバーサル保険、変額・定額年金、インデックス型年金、車両故障修理費用保険など
- 市場シェア：0.5%(2015年12月末時点、正味収入保険料ベース)
- 市場順位：44位(同上)

市場概要

- 市場規模(2015年)：人口 321.4百万人、GDP 18,089.9十億米ドル、保険深度(生保) 3.05%
- 主な会社：Metlife、Prudential、AIGなど

オーストラリア
TAL



保険料等収入は順調に伸展。2013年以降、
保有年換算保険料で保障性市場首位を継続

2016年度の取組み

独立アドバイザーとの関係強化や大型団体の獲得など、従来の販売チャネルの強化に加え、カンタス航空との新規提携、オンライン直販などにより、さらにチャネル基盤を強化。

今後の施策

販売チャネルの強化に加え、ブランド認知度の向上やコスト効率化策を通じて、強固な事業基盤を構築するとともに、商品の多様化や顧客サービスの改善を推進し、引き続き堅調な成長を目指す。

会社概要

- 設立年：1869年(当初はニュージーランド政府系保険会社として設立)
- グループ参入：2008年(関連会社化)、2011年(完全子会社化)
- 従業員数：1,603名(2017年3月末時点)
- 所在地：オーストラリア シドニー
- 販売チャネル：独立アドバイザー(IFA)、ホールセール(団保)、ダイレクト(コールセンター・提携)
- 商品：死亡、高度障害、所得補償など
- 市場シェア：16.6%(2016年12月末時点、保障性市場の保有年換算保険料ベース)
- 市場順位：1位(同上)

市場概要

- 市場規模(2015年)：人口 23.9百万人、GDP 1,245.1十億米ドル、保険深度(生保) 3.51%
- シェア10%超のトップ6社で市場の約75%を占める寡占市場
- 主な会社：AIA、AMP、NAB/MLC、CommInsureなど

ベトナム
第一生命ベトナム



成長に向けた事業基盤の強化を背景に、
収入保険料は持続的に伸展

2016年度の取組み

個人代理人の育成強化・販売ネットワークの拡大などを通じて個人代理人チャネルの増強、戦略商品の投入、オルタナティブチャネルの展開などにより、市場シェアを着実に拡大。

今後の施策

個人代理人チャネルのさらなる増強に加え、チャネル多様化などの取組み(ベトナム郵便、複数の現地銀行などとの業務提携)や、市場のニーズを捉えた商品の開発・販売などにより、持続的成長の実現を目指す。

会社概要

- 設立年：1999年(当社参入前は豪越合併のバオミンCMG社)
- グループ参入：2007年(完全子会社化)
- 従業員数：内勤 977名(2017年3月末時点)、個人代理人 約6.4万人(非専業)
- 所在地：ベトナム ホーチミン
- 販売チャネル：個人代理人チャネル、ベトナム郵便・銀行窓販チャネルなど
- 商品：ユニバーサル保険、利率変動型養老保険、各種特約など
- 市場シェア：10.5%(2016年12月末時点、収入保険料ベース)
- 市場順位：4位(同上)

市場概要

- 市場規模(2015年)：人口 93.4百万人、GDP 191.4十億米ドル、保険深度(生保) 0.83%
- トップ6社で市場の約90%を占める寡占市場
- 主な会社：Prudential (UK)、Bao Viet、Manulifeなど

インド
スター・ユニオン・第一ライフ



当社出資比率の引上げを完了し、
銀行窓販、営業職員・個人代理人チャネルをさらに強化

2016年度の取組み

合併パートナーとの協業による銀行窓販チャネル運営の強化、営業職員(固定給)チャネルの立ち上げ、ユニットリンクから伝統的商品への主力商品のシフトなどにより、収入保険料の増加と収益性の向上を推進。

今後の施策

合併パートナーとのさらなる協業、ホールセラーの見込み管理推進、営業職員(固定給)・個人代理人チャネルの組織拡大、高効率職員の育成、継続率向上への取組みにより、収入保険料と収益力のさらなる成長を目指す。

会社概要

- 設立年：2009年開業
- グループ参入：2009年(現地国有銀行バンクオブインディア、ユニオンバンクオブインディアとの合併)

- 出資比率：45.94%
- 従業員数：内勤 3,051名(2017年3月末時点)
- 所在地：インド ナビムンバイ
- 販売チャネル：銀行窓販チャネル、営業職員(固定給)・個人代理人チャネル

- 商品：無配当養老保険、無配当年金保険など
- 市場シェア：1.79%(2016年12月末時点、換算初年度保険料、LICを除く民間ベース)

- 市場順位：13位(同上)

市場概要

- 市場規模(2015年)：人口 1,313.0百万人、GDP 2,086.8十億米ドル、保険深度(生保) 2.72%
- 国営生保LICが市場の約47%(2016年12月末時点、換算初年度保険料ベース)を占め、民間生保が追隨する市場
- 主な会社：ICICI Prudential (Prudential (UK))、SBI Life (Cardif)、HDFC Life (Standard Life)など

インドネシア
パニン・第一ライフ



2013年の関連会社化後、
各販売チャネルや陣容の拡大、教育体制を強化

2016年度の取組み

持続的な成長の実現に向け、営業基盤の確立・拡大を図るべく、チャネルの強化を推進(グループ銀行における販売支援体制の強化、エージェントの採用・育成の強化など)。

今後の施策

銀行窓販・個人代理人の両チャネルのさらなる強化(銀行チャネル販売員の教育体制整備・活動管理、エージェントの陣容拡充など)を中心に、現行の取組みを継続し、収益性の向上を目指す。

会社概要

- 設立年：1974年
- グループ参入：2013年(関連会社化)
- 出資比率：40%
- 従業員数：内勤 389名(2017年3月末時点)、個人代理人 約6千人(非専業)

- 所在地：インドネシア ジャカルタ
- 販売チャネル：個人代理人チャネル、銀行窓販(主にパニン銀行)
- 商品：ユニットリンク、一時払短期預金代替商品など
- 市場シェア：2.2%(2016年12月末時点、収入保険料ベース)
- 市場順位：13位(同上)

市場概要

- 市場規模(2015年)：人口 257.9百万人、GDP 861.7十億米ドル、保険深度(生保) 1.28%
- トップ10社で市場の約7割を占める比較的寡占化が進んだ市場
- 主な会社：Prudential (UK)、INDOLIFE、JIWASRAYA、AIAなど

タイ
オーシャンライフ



持続的な成長に向け、
主力の個人代理人チャネルを強化

2016年度の取組み

持続的成長に向けて、2016年下期以降主力の個人代理人チャネルにおける新人採用・育成取組強化、その他チャネルの開拓に着手。

今後の施策

好調な採用業績の維持、新人育成強化とコア代理人数増強、中長期的成長戦略である都市部攻略の基盤構築(職域展開、投資性商品開発)、タイバストなどのオルタナティブチャネル拡大を通じて保険料等収入の持続的成長を目指す。

会社概要

- 設立年：1949年創業(当初損保、1951年生保進出、1992年生保分離)
- グループ参入：2008年(関連会社化)
- 出資比率：24%
- 従業員数：内勤 1,934名(2017年3月末時点)、個人代理人 約1.4万人(非専業)

- 所在地：タイ バンコク
- 販売チャネル：個人代理人チャネルなど
- 商品：養老、終身、年金、各種特約など
- 市場シェア：2.2%(2016年12月末時点、収入保険料ベース)
- 市場順位：10位(同上)

市場概要

- 市場規模(2015年)：人口 68.0百万人、GDP 395.3十億米ドル、保険深度(生保) 3.70%
- トップ10社で市場の大部分を占める寡占市場
- 主な会社：AIA、Muang Thai Life (Ageas)、Thai Life (明治安田生命)、Bangkok Life(日本生命)など

第一生命ベトナム

成長を続けるベトナム市場で さらにプレゼンスを高める

第一生命ベトナム 会社概要

設立	2007年1月	個人代理人数 ^{※1}	約6.4万人
所在地	ホーチミン	営業拠点数 ^{※1}	199拠点
従業員数 ^{※1}	977名	収入保険料 ^{※2}	約270億円

※1 2017年3月末時点 ※2 2016年12月時点

この10年で
大手生命保険会社としての
地位を確立

第一生命ベトナム 社長
チャン・ディン・クアン



年平均成長率が20%を超える ベトナム生命保険市場

21世紀初頭から急速に経済発展を遂げるベトナムの現在の総人口は9,000万人に達し、そのうち30歳以下の人口は6割を占めています。また、1人当たりのGDPは2014年から2,000ドルを超え、ベトナム経済は今後ますます発展すると予測されています。

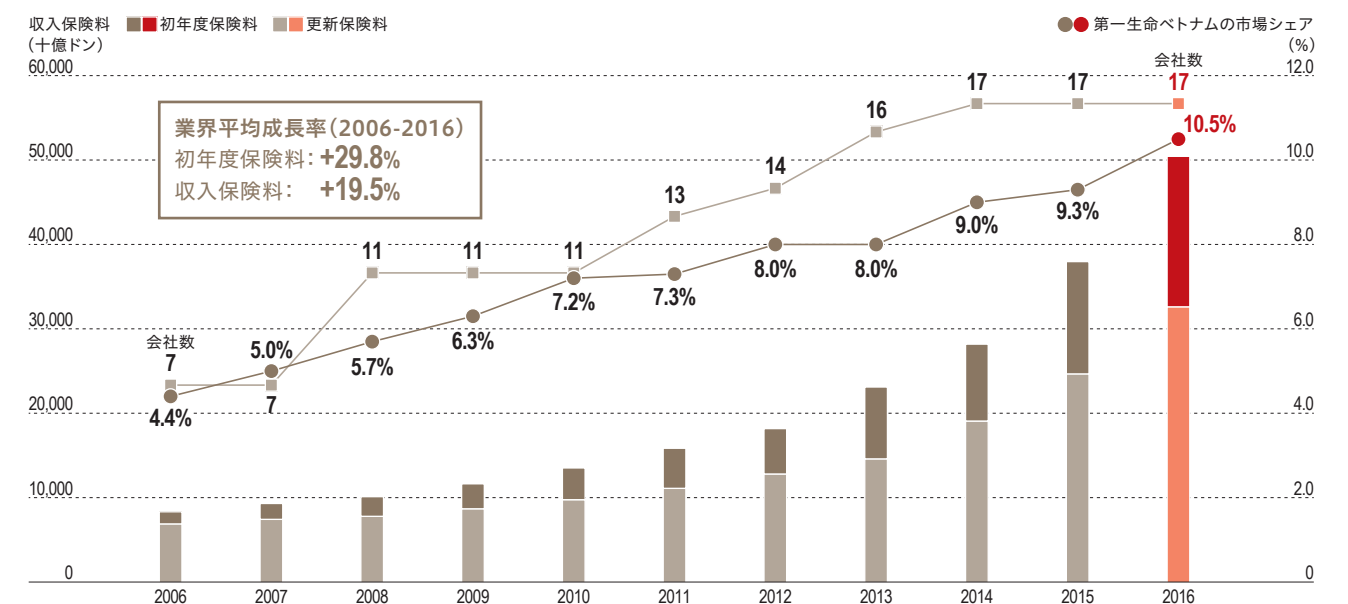
ベトナムでは、総人口の約6%にあたる500万人ほどが生命保険に加入していますが、ベトナムの生命保険市場は、この10年間拡大を続けており、市場成長率は年平均で20%を超えています。

10年間で10倍の成長を遂げた 第一生命ベトナム

第一生命グループの海外生命保険事業は、ベトナムが出发点であり、当該事業の第一歩となる象徴的なビジネスとして、進出後の10年間で目覚ましい成長を遂げてきました。

具体的には、第一生命ベトナムの保険料収入は、2007年当時の25億円程度から2016年には270億円を超え、10年間で10倍以上の規模にまで成長し、市場シェアも進出時の4.4%から2016年は10%を超えるまでに成長しました。この結果、10年間で第一生命ベトナムは、ベトナム生命保険市場において大手生命保険会社として確固たる地位を確立しています。

ベトナム生命保険市場の成長推移



第一生命ベトナムの取組み 1

ニーズを捉えた多様な商品を提供



第一生命ベトナム 副社長
フィン・フー・カン

第一生命ベトナムでは常にお客さまの声に耳を傾け、お客さまのニーズに合致した商品を開発してきました。進出当時はごく限られたニーズのみに対応した商品を提供していましたが、貯蓄や万が一の保障に加え、柔軟性という幅広いニーズに応えるべくユニバーサル保険を開発・提供し、現在では第一生命ベトナムの販売する商品の50%以上を占める主力商品となっています。また、ベトナムの生命保険会社では初となる年金保険や医療特約を開発するなど、お客さまにとって最適な商品の開発・提供に取り組んでいます。

第一生命ベトナムの取組み 2

お客さま接点の拡大に注力

第一生命ベトナムは、個人代理人を主力チャネルとして発展してきました。今後も、お客さま接点をさらに拡大すべく、個人代理人の育成を通じたコンサルティング力の強化に取り組むとともに、国有企業であるベトナム郵便や現地銀行との提携などを通じて、より多くの方々へ保険商品を提供していきます。



ベトナムMDRT協会
第一生命ベトナム 代表
グエン・ティ・ビック・ハン

TOPICS

地域社会の発展に貢献する多様な活動を継続

第一生命ベトナムは、地域社会の発展に貢献するために多様な社会貢献活動にも取り組み、アジア地域で高い評価を受けています。農村地域にコンクリート製の橋を建設する「ブリッジ・ビルディング・プロジェクト～Million Bricks For a Happy Life～」では、ベトナム国内の計10省で約2万人の住民の生活向上に貢献しています。こうした取組みが評価され、2015年にAsia Insurance Review社の「CSR賞」を受賞しています（同賞の受賞は2度目※）。他にも白内障患者への手術支援や教育支援、災害地域支援活動などを継続的に実施しており、2016年には第一生命ホールディングスと共同でCSR財団「For A Better Life Fund」を設立しました。

※第一生命ベトナムは2013年にベトナムの生損保含めた保険会社で初めて同賞を受賞。



CSR賞の受賞式

DLIアジアパシフィック CEOメッセージ

第一生命ベトナムでの知見・ノウハウを活かして、アジア地域各社の成長をサポートしていきます。



第一生命ホールディングス株式会社 執行役員
DLI アジアパシフィック CEO

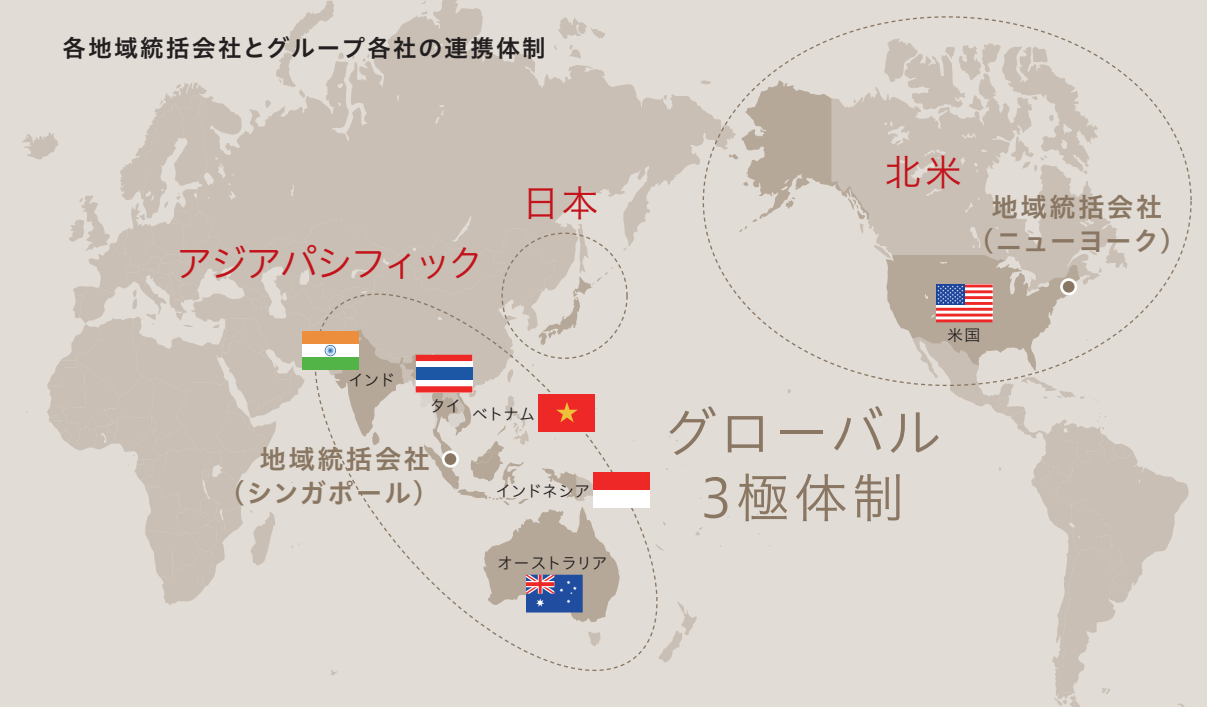
川原 則光

当社は、2007年にベトナムでの事業を開始し、現在では世界6カ国で海外生命保険事業を展開しています。また、2015年にはアジアパシフィックおよび北米地域に地域統括会社を設立し、最適な事業支

援と経営管理を目指し、体制強化を進めています。
第一生命ベトナムにおいては、アジア地域での成功モデルとして、これまでに培ったノウハウをもとに、他のアジア地域の事業支援に向け日本よりも近い地域でのサポートを期待しています。今後は日本からの支援に限らず、アジア進出国同士での横のつながりを活用した事業支援を実施していければと思っています。

社会保障を補完する機能を提供する会社として、アジア各国において第一生命グループが掲げる「安心の最高峰を、地域へ、世界へ」を広めたいと考えています。引き続き、取組みを強化して、当社の海外生命保険事業が今後も成長していくとともに、生命保険事業を通じて各地域および世界への貢献に取り組んでいきます。

各地域統括会社とグループ各社の連携体制



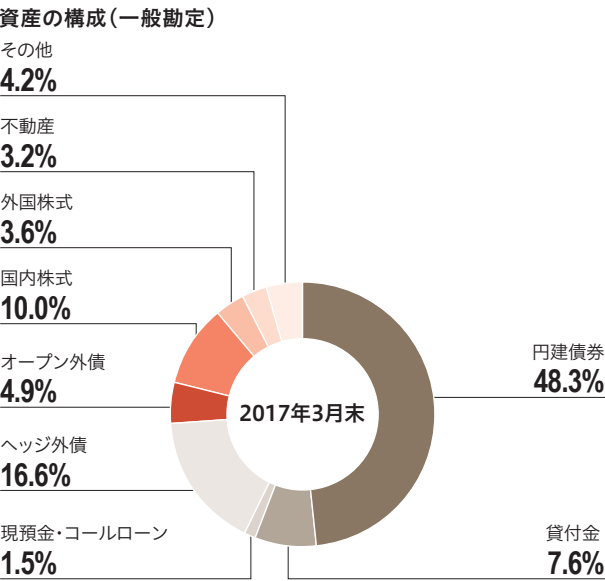
資産運用・アセットマネジメント事業

資産運用の高度化とアセットマネジメント事業の収益力強化を通じた持続的な連結利益拡大への貢献

第一生命の資産運用 環境認識・基本戦略

第一生命は、生命保険契約の持つ負債特性を考慮し、長期にわたる年金や保険金・給付金を安定的にお支払いすることを主眼として、ALM(Asset Liability Management)に基づく確定利付資産を中心とした運用を行っています。また、健全性を十分に確保した上で、市場動向に応じて株式などのリスク性資産への機動的な資金配分を行うことで、収益性の向上に努めています。

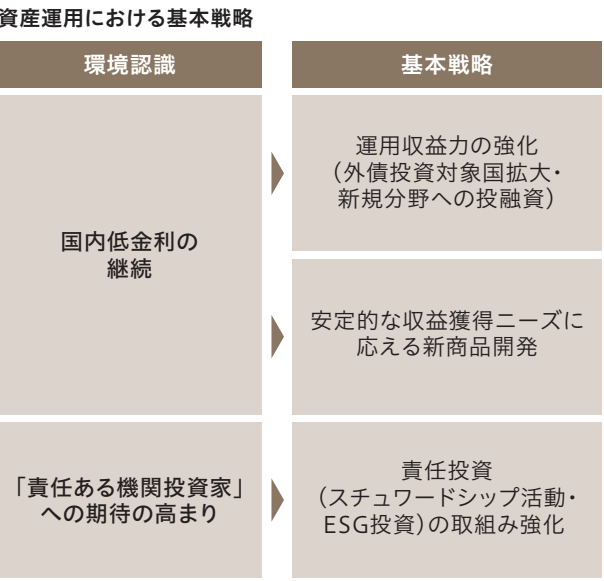
日本銀行による2013年4月の大規模な金融緩和以降、国内の長期金利は低位で推移しており、保険会社にとって厳しい運用環境となっているなか、近年では運用収益力強化を目的に、為替ヘッジ付外国債券の積極的な積増しや、海外インフラ案件などの新規分野への投融資、外国債券の



投資対象国の拡大(2017年3月現在35カ国)に取り組んでいます。さらに低金利環境において安定的に収益を獲得するニーズに応えるべく、グループ会社のアセットマネジメントOneが持つ高度な運用ノウハウを活用しつつ新商品を開発しています。

また、従来より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)に取り組んでおり、持続的な企業価値向上を目指す「スチュワードシップ活動」と、資金供給を通じた社会課題解決と収益性の両立を目指す「ESG投資※」を柱として推進しています。

※ESG投資:環境・社会・コーポレートガバナンス(ESG)に関する要素を考慮した投資手法。



2016年度の振り返り

2016年度は、低金利環境が続くなか、確定利付資産の運用効率向上の観点から、為替ヘッジ付外国債券への選別的な投資を行うとともに、リスク性資産では英国のEU離脱の動きや米国大統領選をはじめ、政治リスクに備えた対応などを機動的に行いました。新規分野では、インフラ投資や航空機ファイナンス、物流施設への投融資を推進するとともに、他金融機関と連携して新たな投資スキームを共同開発するなど、ソーシング力を強化しました。

また、責任投資に関するガバナンスの一層の強化を目的として、2017年4月に「責任投資推進室」および「責任投資委員会」を設置しました。

こうした取組みを通じて、収益性の向上・安定化を図り、2013年以降、4期連続で順ぎやを達成しました。

今後の戦略

第一生命は、日本銀行によるマイナス金利政策を含む金融緩和政策の維持により、当面は低金利環境が継続することを見込んでおり、「基本戦略」で紹介した運用収益力の強化などを中心とする「資産運用高度化に向けた取組み(右表参照)」をさらに推進していきます。

また、当面の間は金利が急激かつ大幅に上昇する可能性は低いと考えていますが、予期せぬ金利上昇への備えとして、金利上昇の予兆を日次でモニタリングしているほか、デリバティブを活用してリスクの低減を図っています。さらに、将来的な景気後退局面における備えとして、企業業績悪化の予兆をモニタリングしています。以上のような運用収益力の向上及びリスク管理の高度化の取組みを通じ、安定的な収益力の確保を図ることで、ステークホルダーの期待に応え続けていきます。

2016年度 新規分野取組み

プロジェクトファイナンス	インフラファンド
航空機ファイナンス	不動産(物流施設)



トルコ共和国における病院整備運営事業に対するプロジェクトファイナンスへの投資

資産運用高度化に向けた取組み

低金利下での収益力強化
ALM高度化と安定的な収益獲得ニーズに応える商品開発
財務健全性の維持
機関投資家としての社会的責任の遂行
人財育成やグループリソースの活用により上記取組みの高度化を進展

アセットマネジメント事業

環境認識・基本戦略

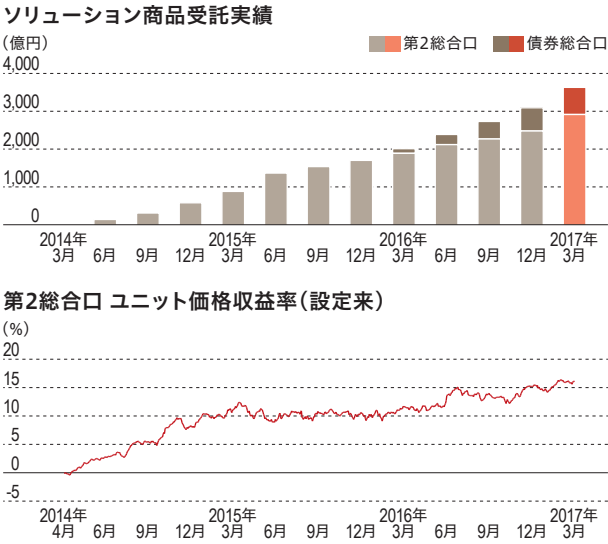
第一生命グループは、みずほフィナンシャルグループ（以下、みずほFGという）と設立したアセットマネジメントOne、ジャナス・ヘンダーソングループ（以下、ジャナス・ヘンダーソン社という）※を通じて、国内外でアセットマネジメント事業を展開しています。

日本国内の個人金融資産は2016年度末で約1,800兆円に達しています。そのうち約900兆円を預貯金が占めていますが、個人の資産形成を促進する政府の制度面の後

2016年度の振り返り

2016年10月、当社はみずほFGとともに、DIAMアセットマネジメント、みずほ信託銀行の資産運用部門、みずほ投信投資顧問および新光投信の4社を統合し、アセットマネジメントOneを設立しました。これを機に、当社は、アセットマネジメントOneが行う第一生命、第一フロンティア生命への運用商品の提供や、ジャナス社の運用商品の日本国内での販売強化など、グループシナジーのさらなる拡大に取り組みました。

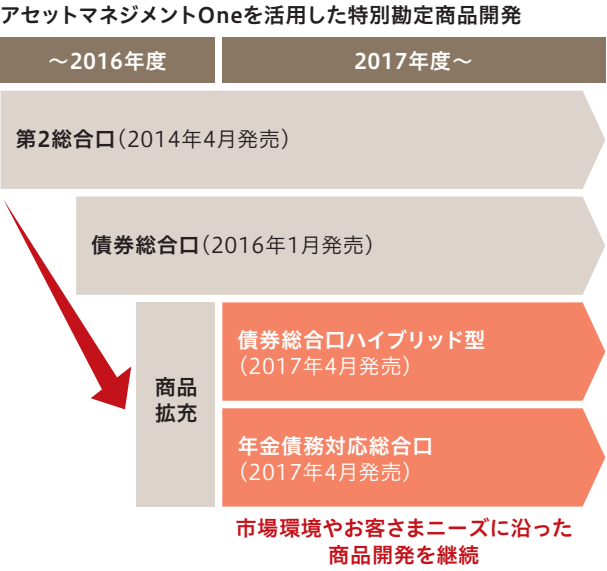
例えば、特別勘定商品においては、第一生命がアセットマネジメントOneとともに開発したソリューション商品（第2総合口、債券総合口）は、設定来安定的に良好なパフォー



押しや社会構造の変化などを背景に「貯蓄から投資」の流れが進展することで、国内資産運用市場は今後も継続的な成長が期待されています。また、米国・欧州を中心とする海外資産運用市場も引き続き成長することが見込まれており、当社はこれら国内外の資産運用市場への参画によって、市場成長の享受を目指しています。

※ジャナス・ヘンダーソン社は、当社が2012年より出資・業務提携していたジャナス・キャピタルグループ（ジャナス社）と英国上場資産運用会社ヘンダーソングループ（ヘンダーソン社）が2017年5月に経営統合して発足しました。

マンスを維持しており、受託実績はすでに3,500億円を越える規模まで拡大しています。さらに、次なる商品として「債券総合口ハイブリッド型」「年金債務対応総合口」を共同開発するなど、国内貯蓄・年金市場への新たな運用ソリューションの提供に積極的に取り組みました。特に「年金債務対応総合口」は、企業年金をご利用のお客さまの真のニーズに応えるべく、年金資産における収益獲得だけでなく、企業会計上の年金債務と年金資産の差額の変動リスクを最小化し、本体企業への財務的な影響の抑制を目指した商品であり、長期の保険契約を考慮したALM運用のノウハウを蓄積してきた第一生命ならではの商品です。



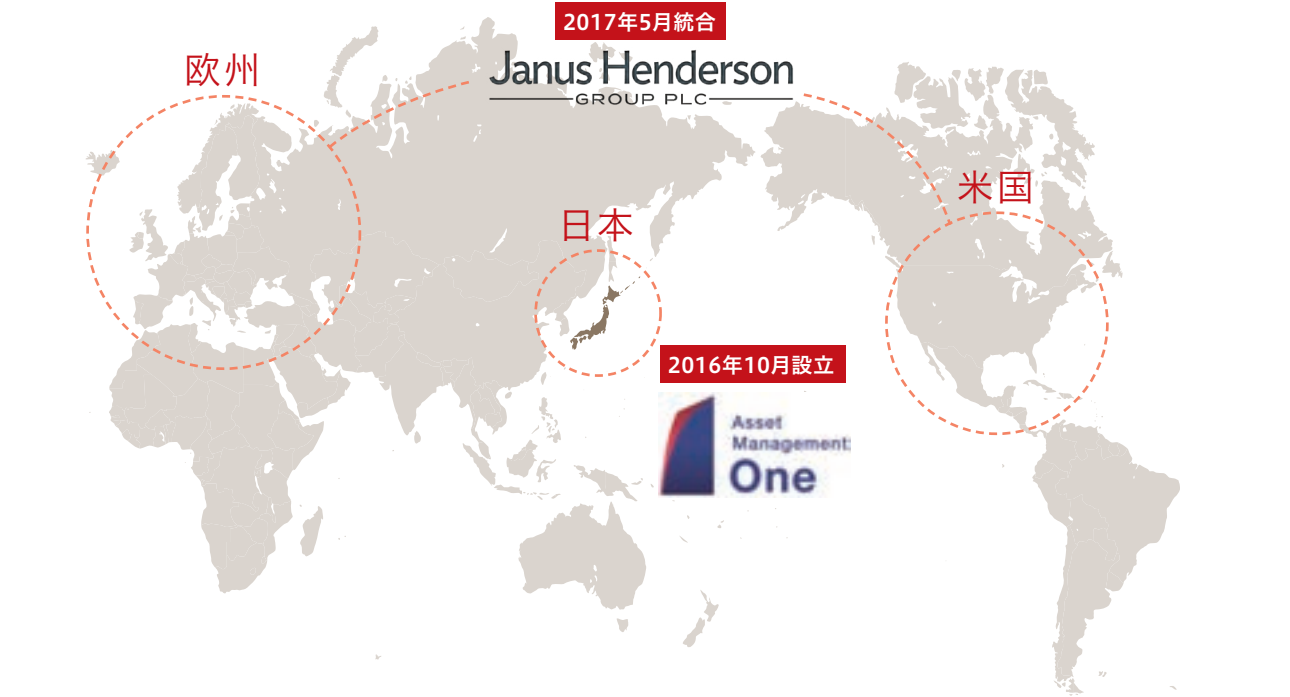
今後の戦略

第一生命グループ内における2つの経営統合によって、国内のアセットマネジメントOneに、米国・欧州に跨るジャナス・ヘンダーソン社が加わり、当社グループのアセットマネジメント事業は世界の主要市場をカバーするグローバル3極体制となり、新たな成長ステージに入りました。

今後は、各社の自立的な成長に加えて、経営統合により

強化された各社の運用商品や販売チャネルを相互に活用することで、アセットマネジメントOne、ジャナス・ヘンダーソン社両社の成長加速を図ります。また、当社グループ傘下の生命保険会社の資産運用においても、両社の資産運用ノウハウなどを活用することで、当社グループの収益成長への貢献拡大を目指します。

アセットマネジメント事業におけるグローバル3極体制



TOPICS
ジャナス社がヘンダーソン社と経営統合

2016年10月、ジャナス社は、英国上場資産運用会社ヘンダーソン社との経営統合に合意しました。当社は、米国（ジャナス社）および英国・欧州（ヘンダーソン社）と強みの異なる両社の経営統合によって、新会社が幅広い運用商品と顧客を有するグローバル資産運用会社として中長期的に成長していくものと考え、ジャナス社の主要株主として経営統合をサポートするとともに、ジャナス社との間で締結していた出資・業務提携契約における業務提携の範囲をヘンダーソン社および両社経営統合後の新会社にまで拡大させる改定について、両社との間で契約を締結しました。

2017年5月、両社は、マネジメント層の強いリーダーシップの下で統合作業を円滑に完了し、ジャナス・ヘンダーソングループとして新たに発足、ニューヨーク証券取引所およびオーストラリア証券取引所に上場しました。



責任ある機関投資家として スチュワードシップ活動に 積極的に取り組んでいます

第一生命保険株式会社
責任投資推進室長
銭谷 美幸

第一生命は、約3.5兆円の国内株式を運用する機関投資家として、投資先企業との対話活動と議決権行使を両輪とするスチュワードシップ活動に積極的に取り組んでいます。スチュワードシップ活動を通じて、投資先企業の持続的成長を促すことにより、中長期的な株式投資リターン

2017年度、スチュワードシップ活動の 体制をさらに強化しました

第一生命（以下、当社という）は、生命保険会社の資金特性を勘案し、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）を従前より推進してきました。当社の責任投資は、持続的な企業価値向上を目指す「スチュワードシップ活動」と、資金供給を通じた社会課題解決と収益性の両立を目指す「ESG投資※」を柱としています。

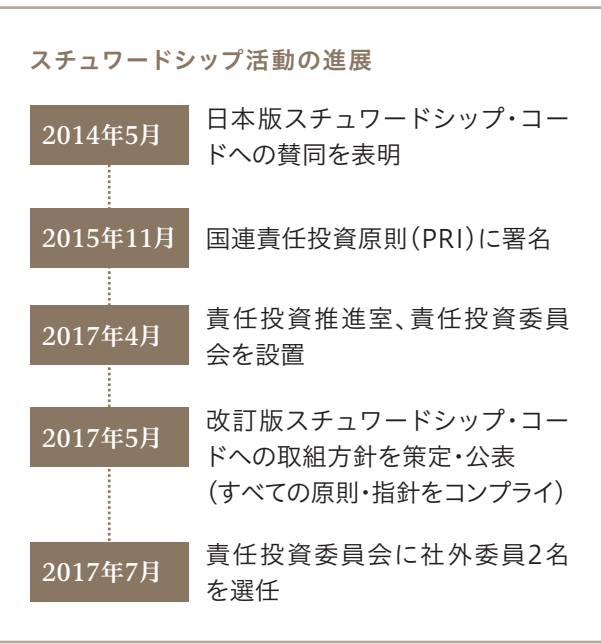
2017年度には、スチュワードシップ活動の専担組織である「責任投資推進室」と、スチュワードシップ活動に係る重要な方針などを審議・確認する「責任投資委員会」を新設しました。

スチュワードシップ活動には、各業種固有の知識や財務分析を行うスキルだけでなく、コーポレートガバナンスに関する知識・経験が求められると考えています。そのため責任投資推進室は、株式アナリスト経験者や幅広い業種に

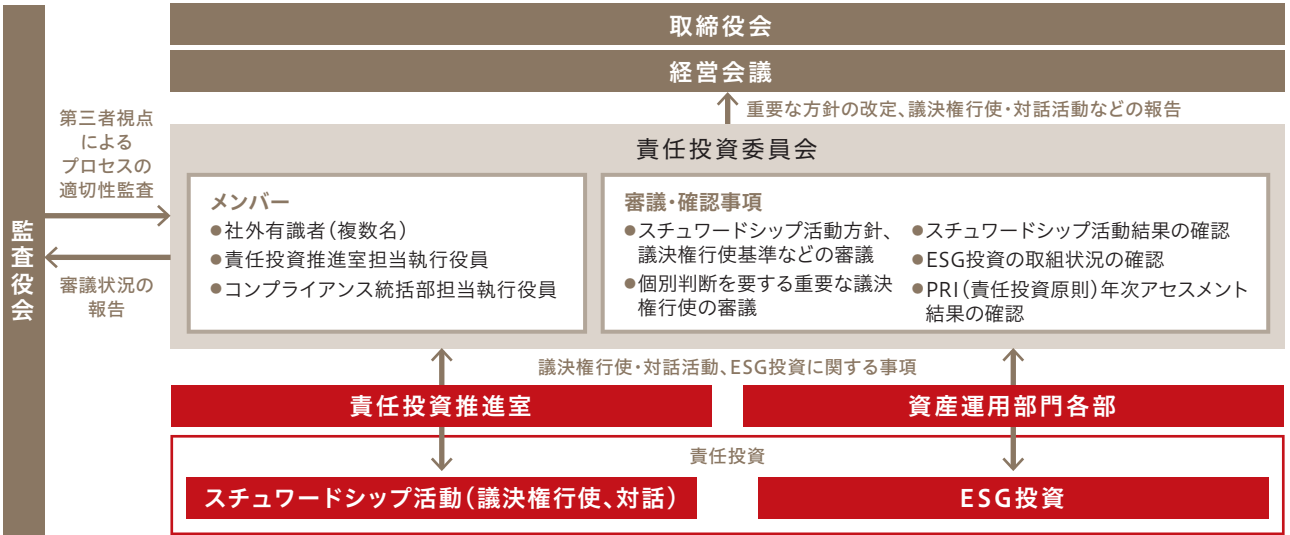
精通するベンチャー投資経験者、コーポレートガバナンスに深い見識を持つ社外取締役経験者が中心となって構成されています。

また、責任投資委員会は委員の半数以上を社外有識者としており、スチュワードシップ活動に係る方針・規程や重要議案の賛否判断などについて審議・確認することで、スチュワードシップ活動の実効性向上につなげていく方針です。

※ESG投資：環境・社会・コーポレートガバナンス（ESG）に関する要素を考慮した投資手法。



スチュワードシップ活動の推進体制



建設的な「目的をもった対話」を 推進しています

当社のスチュワードシップ活動においては、投資先の企業価値向上や持続的成長を支援する観点から、特に建設的な「目的をもった対話」を重視しています。

対話活動のテーマは「コーポレートガバナンスの強化」「業績・資本効率の持続的な向上」「株主還元の実現」が中心であり、主に投資先企業の財務担当もしくは経営戦略担当の役員と対話を実施しています。対話を実施した企業のなかには、独立社外取締役の複数選任、不採算事業や子会社の再構築、資本政策の開示など、企業価値向上に繋がる施策を実施するケースが出てきています。

建設的な「目的をもった対話」の実施率

	2015年度	2016年度
社数ベース	21%	24%
保有時価ベース	62%	82%

先方出席者の役職

	2015年度	2016年度
取締役・執行役員	60%	70%
部長など	40%	30%

中長期的な企業価値向上の観点から 議決権を行使しています

議決権行使にあたって、短期的な業績・株価などに基づく外形的・画一的な判断ではなく、投資先企業との対話内容などを踏まえた上で、中長期的な株式価値の維持・向上の観点から個別に賛否を判断しています。ただし、コーポレートガバナンスに関する重要な枠組みについては、一律の基準に基づいて判断しており、例えば長期在任の監査役選任議案には反対しています。

また、議決権行使結果の透明性を高めるため、議決権行使基準を開示したほか、2017年度より個別の投資先企業・議案ごとに行使結果の開示も開始します。

今後も、責任ある機関投資家として、スチュワードシップ活動を積極的に推進することで、投資先企業の持続的な成長を促し、中長期的な株式投資リターンを高めていくと同時に、株式市場のさらなる活性化に貢献できるよう努めていきます。

