



# TOP MESSAGE

新中期経営計画「CONNECT 2020」の  
戦略を通じて、グループの強みである  
「真っ直ぐに」「真っ先に」の力を  
さらに強化していきます。

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

## 第一生命グループの使命 ～社会課題解決への貢献～

1902年の創業以来、第一生命グループは、「生命保険事業などを通じた社会課題の解決への貢献」を使命として成長を続けてきました。戦前は貯蓄性生命保険の提供による国民生活の安定への貢献、戦後は保障性生活保険の提供による家計の保障充実や、企業への投融资を通じた日本の経済成長への貢献、そして近年では保険やその他の商品・サービスを通じた多様な人生設計への貢献など、私たちは人々の暮らしに寄り添い、日本社会の発展とともに歩んできました。

これからもグループの総力を結集し、事業を展開する世界中のすべての国と地域で人々や社会のさまざまなニーズに応えていくことで、これまで以上に「社会課題解決への貢献」を続けていきたいと考えています。

私からのメッセージでは、第一生命グループの使命を支えてきた強みが何であるか、そして今後その強みを活かし、どのように社会に貢献していきたいかを、お伝えしたいと思います。

## 私たちの使命を支えてきた強み ～「最良の追求」と「変革の精神」～

当社グループの使命を支えてきたものは、「最良の追求」と「変革の精神」という二つの強みです。創業者である矢野恒太の事業哲学は、「最大たるより最良たれ」「世間の人が喜ぶか、無くてもいいと思うかを考えよ」とい

う言葉に表れています。当社の存在意義は事業規模の拡大ではなく、人々の幸福や社会の発展への貢献にあり、そのために真に必要なことをやるべし、というものであり、これが「最良の追求」です。この思いは100年以上にわたり受け継がれ、私たちのグループミッション「一生涯のパートナー」につながっています。

「変革の精神」もまた、創業者矢野恒太の事業哲学のひとつです。矢野は、第一生命を日本初の相互会社として設立しました。それは前例のない、まさにベンチャー的挑戦でしたが、矢野にとっては、当時における最良の保険会社経営を追求した結果であり、いわば必然でした。その後も矢野は、多くの他社とは異なり、あえて保険料は割高でも高率の配当を還元する方針を採り、財務・経営基盤を強化すると同時に、お客さまへの還元を長期的に最大化する経営を追求しました。こうした経営姿勢は、生命保険業の信用向上にも寄与し、日本における生命保険の普及と生命保険業界の健全な発展に大きく貢献したのです。矢野は明治元年から150周年の今年、政府（金融庁）が発表した「明治期に金融制度の確立等に貢献した人物」の一人に挙げられ、保険業におけるその功績が称えられています。

こうして、新たな変革に挑み、最良の追求を続けた矢野たちの功績により、第一生命は多くのお客さまのご支持を得て1932年に業界2位へと成長します。

その後も第一生命グループは創業者の精神を受け継ぎ、近年においても「最良の追求」に関しては、良質な商品・サービスを、自社での開発だけでなく提携戦略によってさまざまな生損保などから導入してお客さまに

提供したり、多様な人生設計に応えるコンサルティング手法として「生涯設計」を確立したりすることで、取組みを高めたりしてきました。また、「変革の精神」についても、海外の生命保険事業・アセットマネジメント事業への早くからの展開、国内大手初の株式会社化、持株会社体制への移行などを通じて発揮されました。

こうして、当社グループは国内外に広がる現在の事業基盤を築いてきました。

## 「真っ直ぐに」「真っ先に」

「最良の追求」と「変革の精神」という二つの強みを、私なりの言葉で言い換えるならば、「最良の追求」は「真っ直ぐに」、「変革の精神」は「真っ先に」、ということです。私は、第一生命グループの一人ひとりが今日においても創業者の精神を持って、強みをさらに伸ばしていくと強く意識していくことが、今後の成長に欠かせな



いと考え、このような言葉にして国内外におけるグループ7万名の従業員と共有しています。

「真っ直ぐに」とは、お客さまの価値観やライフスタイルが多様化するなかで、今まで以上にお客さまニーズを満たすことのできるカスタマー・ファーストを追求していくことです。生命保険のニーズは、大きく変わりつつあります。例えば、従来の保険商品は、お客さまに何かあった時の経済的ニーズに応える「プロテクション（保障）」が主な役割でしたが、近年はその一歩手前にある健康増進や疾病予防といったニーズに応える「プリベンション（予防）」としての役割も期待されるようになってきたと考えています。こうした役割も私たちが担い、お客さまや社会の幅広いニーズ、新しいニーズに適切な商品・サービスでお応えすることが、カスタマー・ファーストに資する価値提供につながります。それが人々に喜ばれ評価される「真っ直ぐ」な事業です。

「真っ先に」とは、この「真っ直ぐに」を実現するために、絶えず変革に挑戦し、勇気を持って最初に行動するということです。今後、情報や医療などのテクノロジーがさらに進化し、社会構造が大きく変化することも予測されますが、変化を積極的に活用したビジネスモデルの変革に「真っ先に」挑戦していくことで、新たな成長の機会を創出することを目指していきたいと考えています。

グループが展開するすべての地域・社会において、「真っ直ぐ」な事業を「真っ先に」行うことこそが当社グループの強みの発揮であり、その結果としてさらに多くのお客さまや社会に喜ばれるようになることが、今後の成長実現につながっていくと考えています。

## 前中期経営計画の成果 ～「真っ直ぐに」「真っ先に」を グローバルに展開～

2017年度までの前中期経営計画「D-Ambitious」では、これまでの「真っ直ぐに」「真っ先に」をグローバルに展開し、その取組みをグループとして大きく加速させました。

国内では、ほぼすべてのお客さま層のニーズを最適な形でカバーするために、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命からなる3ブランド体制を確立しました。2007年に貯蓄ニーズの高まりを想定し、第一生命からいち早く分離設立した第一フロンティア生命は、保険窓販のシェアトップに成長し、2017年もその地位を堅持しました。2015年に営業を開始したネオファースト生命も、保険ショップをはじめとする代理店を通じた医療保険などの販売実績を大きく増加させ、成長を続けています。

海外各国では経済発展や市場・ニーズの変化などに的確に対応した商品・チャンネル戦略が奏功し、特に第一生命ベトナム、豪州のTALはそれぞれの国で高いシェアを獲得・維持しました。米国のプロテクティブも、買収事業とリテール保険事業の2本柱による強力なビジネスモデルによってグループの利益成長を支えました。

アセットマネジメント事業では、グループ内2社が経営統合によりそれぞれ事業を拡大、日米欧の3市場にまたがるグローバルな事業基盤を確立しました。

その結果、当社グループは事業基盤のグローバルレベルでの拡大・分散と、前中期経営計画で目指していた利益規模の倍増を達成するとともに、株主還元も目標



としていた総還元性向40%を捉えるなど、企業価値を着実に向上させました。また、2016年10月に持株会社体制に移行し、今後のさらなる成長に向けた経営態勢の強化も図りました。

## グループの強みをさらに高める 「CONNECT」への挑戦

当社グループは、これまで国内外で築いてきた事業基盤、強固な財務基盤、ブランド力、多才で経験豊富な7万名の人財の力を存分に発揮して、新たな成長を目指していきます。

そのコンセプトが、「CONNECT」です。2018年度からスタートした新中期経営計画の名称も「CONNECT 2020」とし、各種の取組みをスタートさせています。

この「CONNECT」のコンセプトに基づき、国内外のグループ各社の多様性を活かした連帯・協働による独自のシナジー創出や、社外のビジネスパートナーとの提携・連携の強化といった「つながり」を追求し、これら

を通じて商品・サービス・チャンネルの価値を高め、その結果として、より多くのお客さま・社会との「つながり」を増やしていきたいと考えています。

事業を通じてこれらを実現することで、私たちは生命保険の普及などによる生活の安定や、健康の増進、豊かな老後生活の実現といった、人々のQOL (Quality of Life) 向上<sup>※</sup>のニーズに応え、世界中の新たな社会課題の解決に貢献していきます。

QOL向上を通じた社会課題解決への貢献という私たちの考え方は、国連の掲げる「持続可能な開発目標 (SDGs)」の考えにも通じるものです。我々の強みを活かした事業によって世界的な課題の解決に貢献していくことは、国際社会の持続可能な発展に裨益するとともに、結果として当社グループの成長性と持続可能性を高めていくことになると考えています。

※QOL向上：その人の望む人生や、こう生きたいという生き方を実現すること。また、よりその人らしい生活を送ること。

## 「CONNECT」の4つの戦略

「CONNECT」は4つの戦略から成り立っています。

1つ目は「お客さまとのCONNECT」です。より多くのお客さまに第一生命グループの商品・サービスを提供するために、販売チャンネルの強化・多様化を進めるとともに、多くのお客さまにご支持いただけるよう提供価値自体も高めていきます。国内における3ブランド間の商品・サービス相互供給の加速、代理店チャンネルの強化、健康増進などのQOL向上にフォーカスした新商品の投入などに加え、海外では新興国とりわけメコン地域への展開を通じて、同地域の保険普及と生活の安定に貢献していきます。

2つ目は「地域・社会とのCONNECT」です。事業を

通じた人々の健康増進への貢献や、地域社会がそれぞれ持っている課題の解決を進めるために、自治体や医療機関との連携を通じた協働や、各国での医療・教育支援などをこれまで以上に推進していきます。

3つ目は「多様なビジネスパートナーとのCONNECT」です。多様な顧客層を持つビジネスパートナーと連携し、さまざまなお客さまとの新たな接点を確保していくほか、新ビジネス創出を目指す「InsTech」の取組みにおいても、さまざまな強みを持つ多様な異業種企業やスタートアップなどとの連携・協働を通じ、グループのイノベーションを加速させていきます。

そして4つ目は「グループ各社のCONNECT」です。さまざまな国や地域で事業を展開するグループ各社の多様性を活かし、各社が互いに学び合い、高め合う取組みを随所で発揮していくことで、各事業のさらなる成長やグループの経営態勢強化を追求します。例えば、生保事業とアセットマネジメント事業によるシナジーの創出や、グローバルベースでの人財・ノウハウ交流による課題解決、グループ総合力の向上などを図っていきます。

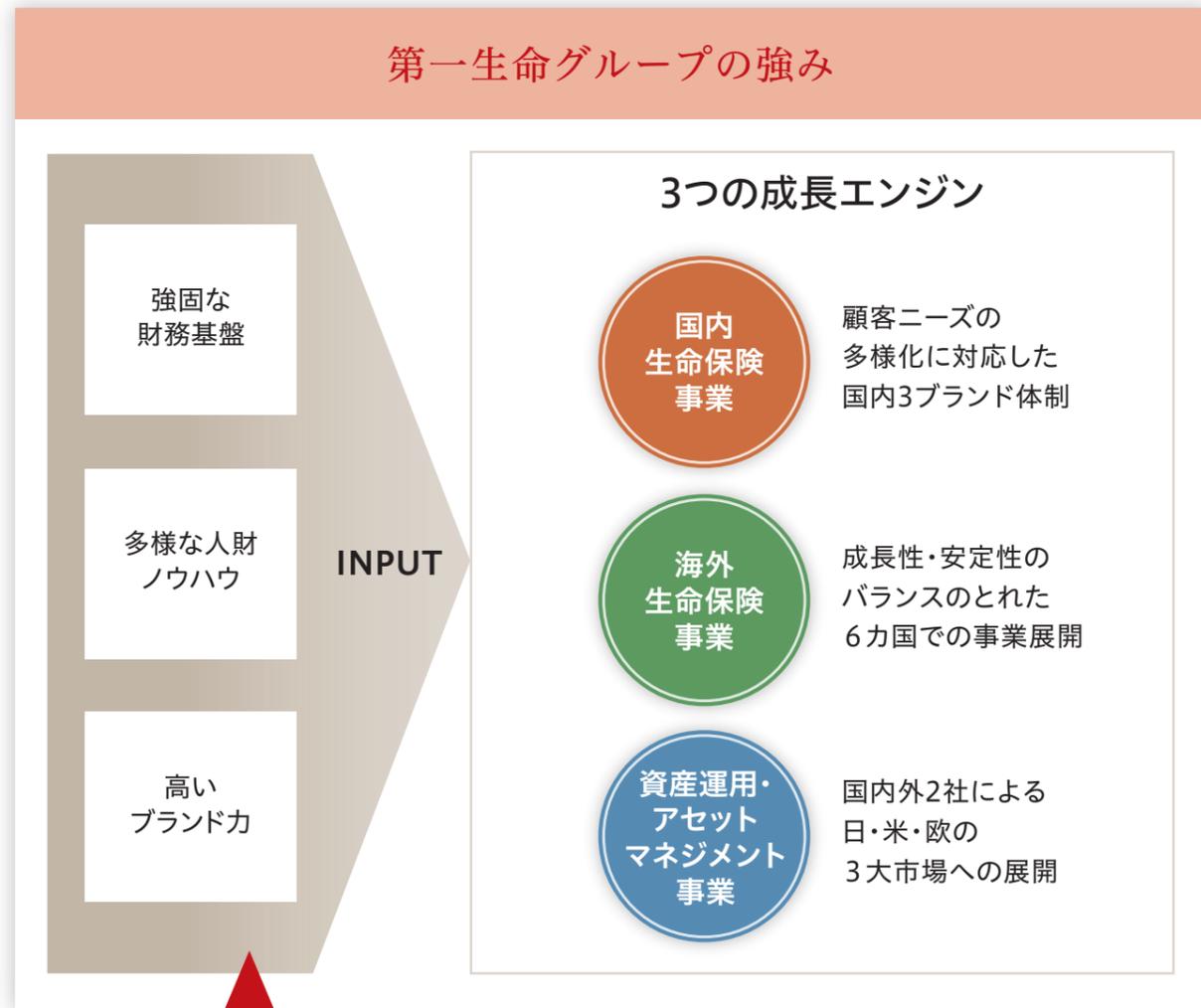
このように、国内外の各事業において、これら4つの「CONNECT」に基づく事業戦略の展開を通じ、私たち第一生命グループだからこそできる価値提供を目指していきます。

## 最後に

私たちは、これからも「最高の追求」と「変革の精神」という二つの強みを活かし、社会課題の解決へのさらなる貢献を目指して「真っ直ぐに」「真っ先に」進んでいきます。今後とも第一生命グループに対し、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

# 強みを活かし、社会課題解決と成長を実現

第一生命グループは、「一生涯のパートナー」のミッションに基づき、  
 変革の精神を発揮しながらこれまでの116年の歴史のなかで培ってきた独自の強みを活かして、  
 社会課題解決を通じた価値創造(人々のQOL向上への貢献)と、  
 これを通じたグループのさらなる成長を実現していきます。

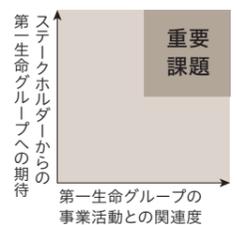


強みをさらに伸ばすためのこれからの戦略



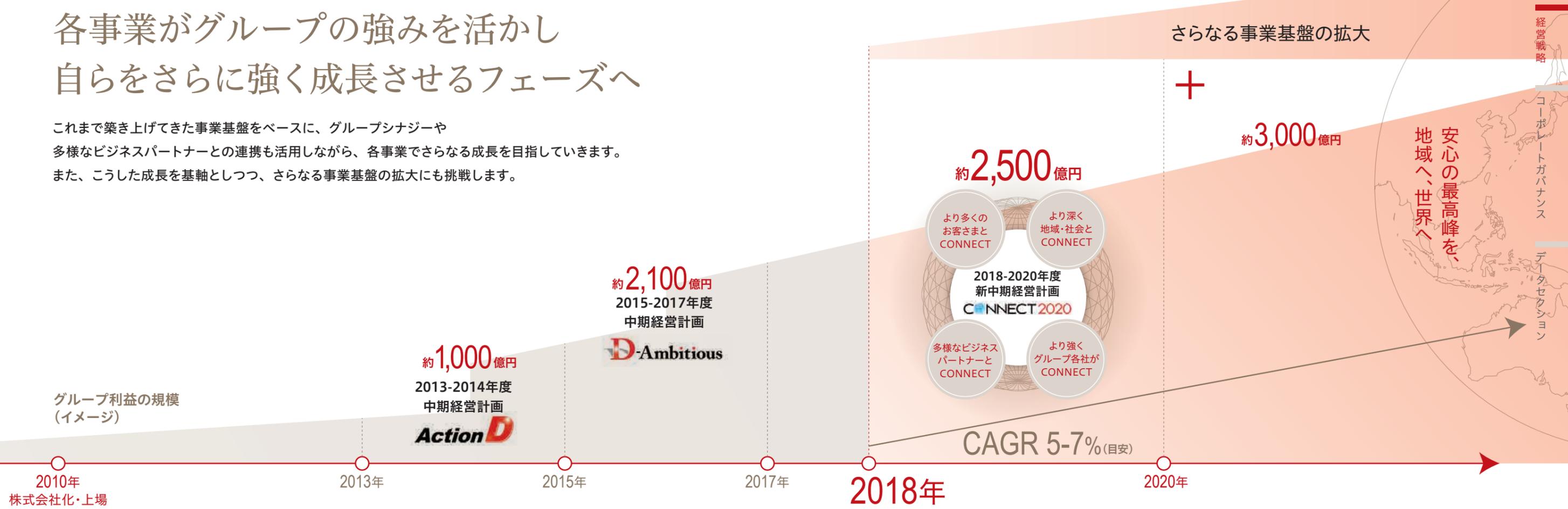
※「重要課題(マテリアリティ)」の選定プロセス:上記に示した価値創造領域は、「持続可能な開発目標(SDGs)」から導出・分析した50の社会課題の中から、ステークホルダーの期待および事業活動との関連性の観点から、当社グループにとって重要と判断した課題(マテリアリティ)を選定したものです。特に、当社グループの価値創造に当たり優先度が高いものは、中期経営計画の経営戦略・事業戦略そのものに反映されています。

※「持続可能な開発目標(SDGs)」とは:2015年9月の国連サミットで採択された2030年までの国際目標のことです。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さないことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国も取り組む普遍的なものです。



# 事業基盤の拡大・分散フェーズから、 各事業がグループの強みを活かし 自らをさらに強く成長させるフェーズへ

これまで築き上げてきた事業基盤をベースに、グループシナジーや多様なビジネスパートナーとの連携も活用しながら、各事業でさらなる成長を目指していきます。また、こうした成長を基軸としつつ、さらなる事業基盤の拡大にも挑戦します。



## 事業基盤の拡大・分散

### 国内生命保険事業

顧客ニーズや経済環境に応じて機動的に商品・サービスを提供する国内3ブランド体制を確立

### 海外生命保険事業

アジア・パシフィックでの事業展開拡大、プロテクティブ買収による米国市場への展開により、グローバル3極体制を構築

### 資産運用・アセット マネジメント事業

アセットマネジメントOne、ジャナス・ヘンダーソンの発足を通じてアセットマネジメント事業も日・米・欧の3地域に事業展開先を拡大

### イノベーションの創出

InsTech推進体制を構築、外部パートナーとの共同研究・産学連携などを開始

## グループの強みを活かして、各事業でさらなる成長を実現

国内3ブランド体制を活かしたチャネル強化と多様化の推進、およびQOL向上を訴求する商品・サービスの提供、外部とのパートナーシップの加速

先進国におけるさらなる利益成長とアジア新興国における市場シェアの拡大に加え、アーリーステージ諸国(メコン地域)への展開による先行者メリット獲得

日・米・欧の各地域における市場成長の享受、生保各社を含むグループ会社とのシナジーの最大化

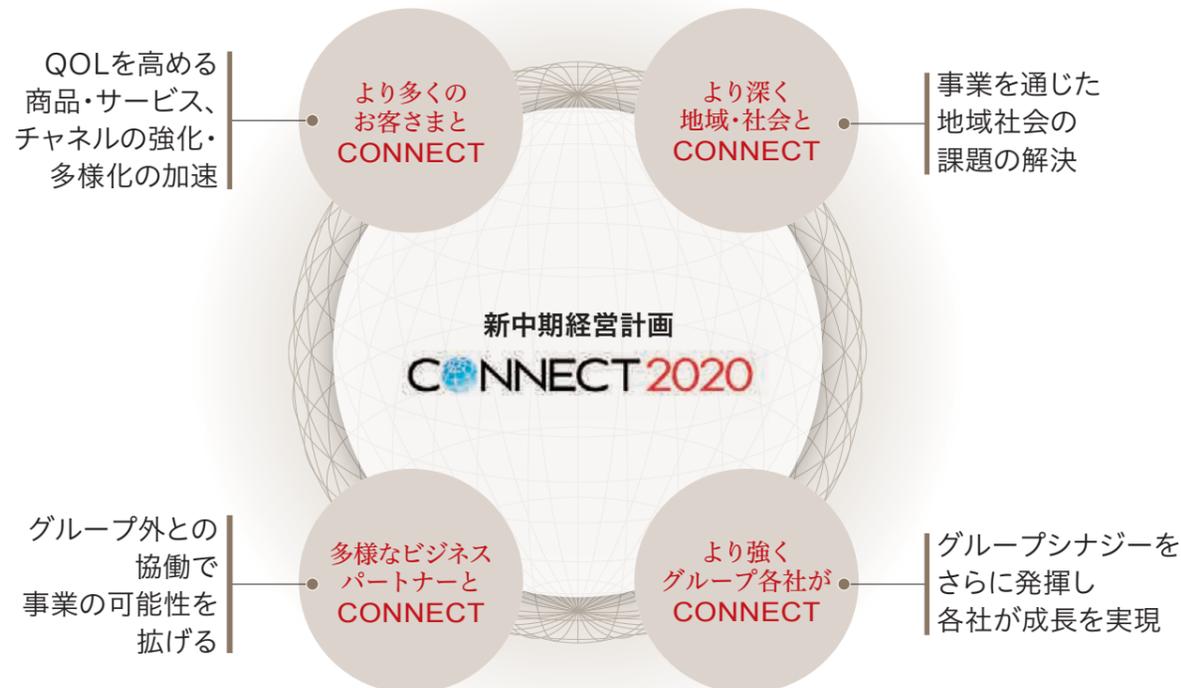
先端技術の活用による利便性・生産性向上の効果獲得と、ラボ機能を核とした新たなビジネス領域への展開加速

# 2018-2020年度 新中期経営計画の概要 **CONNECT 2020**

2018年度からスタートした新中期経営計画「CONNECT 2020」では、外部環境の変化や競争の激化を踏まえ、今後第一生命グループが強みを活かしつつ、さらに事業基盤を強化・拡大させていくために、グループの各事業を“CONNECT”の視点からさらに強化し、あらゆる人々のQOL向上に貢献することで成長を実現していきます。

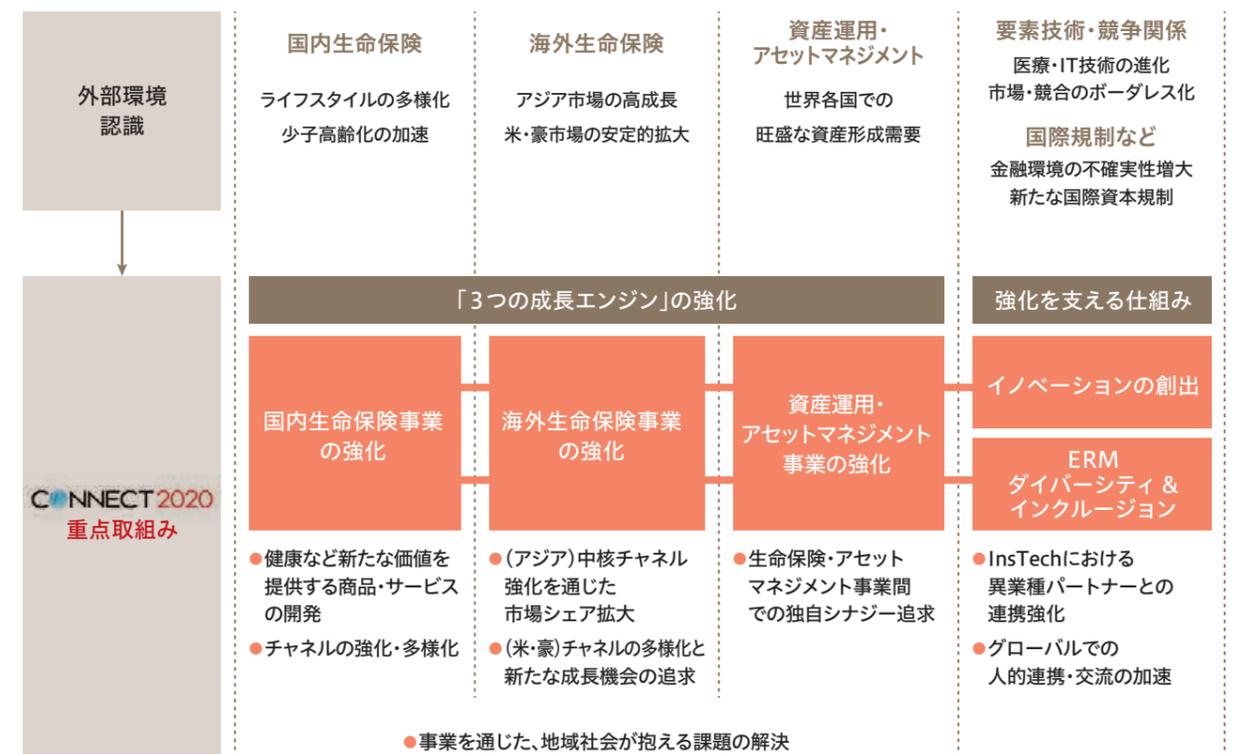


## コンセプトを表現する4つの“CONNECT”



## 外部環境認識と重点取組み

新中期経営計画「CONNECT 2020」では、外部環境変化を踏まえ下記の重点取組みにより、強みとする「3つの成長エンジン」をさらに強化していきます。



## 新中期経営計画の経営目標と中長期的に目指す姿

	項目	目標値
経営目標 (計数目標)	会計利益 グループ修正利益	2020年度 2,500億円程度
	将来利益 (経済価値) グループ新契約価値	2020年度 2,300億円程度
	項目	中長期的に目指す水準
中長期的に 目指す姿	資本効率 EV成長率(RoEV)	中長期的に平均8%以上の成長を目指す
	健全性 資本充足率(経済価値)	中長期的な時間軸で170~200%到達を目指す

# 4つのCONNECTに基づく 事業戦略の展開を通じて、 グループの成長を目指します

## 国内生命保険事業

**第一生命**  
自在性の高い商品設計実現  
新たな付加価値(健康)提供  
代理店チャネル拡大

**第一フロンティア生命**  
財産形成・相続に役立つ商品の機動的提供  
委託代理店拡大

**ネオファースト生命**  
新たな付加価値提供(経営者向け・健康)  
第一生命の代理店経由での商品供給

## 海外生命保険事業

チャネルの強化などによる各国シェア拡大  
米国市場での買収事業などを通じた成長  
メコン地域での保険普及

## 国内生命保険事業

楽天生命との提携  
異業種アフィニティ戦略の強化  
(日本調剤・マツモトキヨシなど)  
LDH JAPANとの子ども育成などに関する連携  
PGA(日本プロゴルフ協会)とのスポーツ振興連携  
医療のナショナルセンターとの包括連携

## 海外生命保険事業

アフィニティ戦略の強化  
(コストコ・ホールセール社、Qantas航空など)  
提携などによる新たなチャネル確保  
(ベトナム郵便・現地有力銀行など)

## InsTech

異業種のパートナー企業、大学など研究機関、  
世界各国のスタートアップ企業との連携強化

### より多くの お客さまと CONNECT

QOLを高める商品・  
サービス、チャネルの  
強化・多様化の加速

### より深く 地域・社会と CONNECT

事業を通じた  
地域社会の課題の解決

新中期経営計画

CONNECT 2020

### 多様なビジネス パートナーと CONNECT

グループ外との協働で  
事業の可能性を拡げる

### より強く グループ各社が CONNECT

グループシナジーを  
さらに発揮し  
各社が成長を実現

## 国内生命保険事業

自治体との連携協定などに基づく  
地域課題解決  
健康などQOL向上に貢献する  
各地域での取り組み

## 海外生命保険事業

各地域における医療・厚生面での社会貢献、  
新興国における社会インフラ整備  
疾病予防/健康管理ツールの提供

## 資産運用・アセット マネジメント事業

ESG投資の積極的な推進  
スチュワードシップ活動の実効性向上

## 国内生命保険事業

第一生命によるグループ商品販売  
健康サービスなどのグループ内相互活用拡大

## 資産運用・アセット マネジメント事業

グループ内生保との共同商品開発  
グループ内生保への高度な  
資産運用機能供給

## InsTech

日米2拠点のラボ機能設置  
開発成果・アウトプットの共同活用

## ダイバーシティ& インクルージョン

グローバルでの人材連携・交流加速  
多様な人材の活躍促進



# 国内生命保険事業



## 環境認識・基本戦略

生産年齢人口の減少、超高齢化社会の到来、お客さまのライフスタイルの多様化、技術革新などにより生命保険業界を取り巻く環境は大きく変化しています。

当社は、お客さまの「一生涯のパートナー」として、変化する社会環境やお客さまニーズに迅速かつ確に対応するために、国内3ブランド各社（第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命）の商品・サービスを、お客さまに合わせた最適なチャネル（生涯設計デザイナー、銀行、保険ショップ

など）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。また、付加価値の高い商品・サービスの提供や、効率的な事務体制の構築に向けて、最先端のテクノロジーを活用した「InsTech」を最優先の戦略課題と位置付け、グループ全体で推進しています。

これらの取組みを通じ、日本全国すべての人々のQOL向上に貢献するために、「商品」「提案」「サービス」のレベルアップを実現していきます。

### すべての人々のQOL向上に向けた取組み



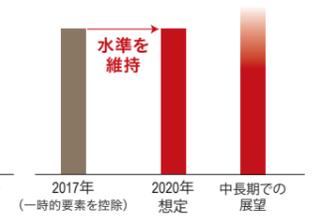
## 「CONNECT 2020」の戦略

国内3ブランド体制のもと、商品・サービスの相互活用を拡大するとともに、生涯設計デザイナーのさらなるコンサルティング力強化、代理店チャネルの積極拡大によるマルチチャネル化を加速します。また、QOL向上を訴求する商品戦略を展開するとともに、お客さま・社会のニーズの変化を先取りするパートナーシップを拡大します。これにより、新契約価値を向上しつつ、利益水準の維持を目指します。

国内生命保険事業  
新契約価値合計



国内生命保険事業  
修正利益合計

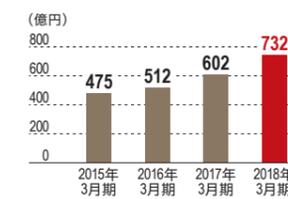


## 「D-Ambitious」の振り返り

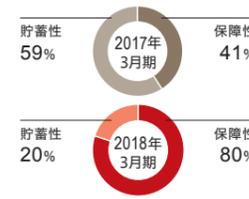
### 第一生命

生涯設計デザイナーのコンサルティング力強化に加え、販売を委託する代理店の拡充など、販売チャネルの多様化を図りました。2018年3月期は保障性商品の販売に注力した結果、第三分野の新契約年換算保険料が大きく伸展するとともに、その販売占率は80%となりました。

第三分野新契約年換算保険料の推移（第一生命）



新契約年換算保険料の構成比（第一生命）



### 第一フロンティア生命

資産形成や相続など、お客さまの多様なニーズにお応えするため、機動的に新商品を発売するとともに、金融機関代理店とのリレーション強化に取り組み、商品委託代理店数を拡大させました。その結果、保有契約高は着実に増加し、金融機関窓販市場においてトップランナーの地位を確立しました。

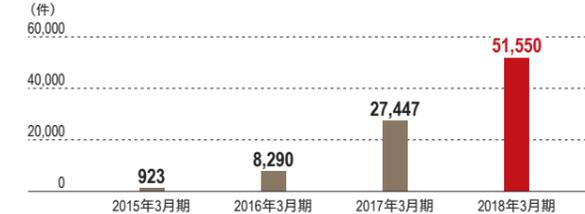
保有契約高の推移（第一フロンティア生命）



### ネオファースト生命

契約時の健康年齢<sup>※</sup>により保険料を決定する商品の発売など、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数拡大により着実に成長を遂げ、新契約件数は順調に増加するとともに、保有契約件数も10万件を突破しました。

新契約件数の推移（ネオファースト生命）



※健康年齢は、株式会社JMDCの登録商標です。

## 「CONNECT 2020」の取組み

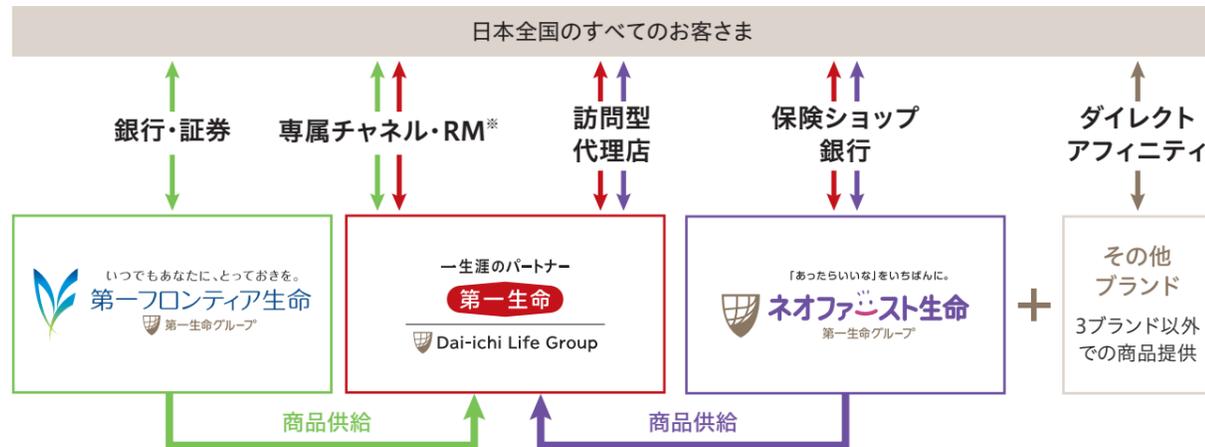


### マルチブランド・マルチチャネル体制の拡大・進化

お客さまニーズや社会環境の変化を捉えながら、お客さま一人ひとりに、その人に最も合った商品・サービスを、その人が最も望む方法で提供するため、生涯設計デザイナーのコンサルティング力強化に加え、代理店チャネルの積極拡大やアフィニティとの連携などによるマルチチャネル体制

の進化により、お客さまの利便性向上に取り組めます。また、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の商品・サービスの相互活用に加え、その他ブランドも活用し、「3ブランド+α」を睨んださらなるマルチブランド体制の拡大・進化を図っていきます。

#### マルチブランド・マルチチャネル体制



**INS TECH** 最先端テクノロジーを活用した取組み

※ Relationship Manager (法人営業担当者)

#### TOPICS 営業戦略拠点の増強

お客さまが集中する首都圏地域においては、よりきめ細かなエリアマーケティングに基づくお客さま接点の強化を図るため、2018年度より戦略拠点(支社)を増強しました。なお、こうした拠点では業務の一部を本社組織に集約し、拠点運営の効率化も同時に実現しました。



- 1 人生100年時代の安心した老後
- 3 あらゆる人々の健康の増進
- 8 保険普及等による生活の安定
- 11 安心・安全で住みやすい地域づくり



### QOL向上を訴求する商品戦略

新たな付加価値を提供する商品・サービスにより、すべてのお客さまのQOL向上を図るとともに、健康増進をサポートすることにより、「健康寿命の延伸」など日本が抱える課題へ挑戦していきます。

#### 第一フロンティア生命

##### プレミアカレンシー・プラス2/プレミアプレゼント

- 「人生100年時代」における「資産形成」、大切な家族につながるこす「資産承継」をサポート

#### ネオファースト生命

- **ネオd@いりよう** 喫煙状況等の健康状況が基準を満たすと、満たさない場合よりも保険料が安くなります
  - **ネオd@いりエール** 「健康年齢<sup>※1</sup>」で保険料を算定
- ※1 健康年齢は、株式会社JMDCの登録商標です。

#### 第一生命

- **ジェスト** 商品体系の抜本的見直しにより保障組合せの自在性が格段に向上、一人ひとりに“ぴったり”な保険を提供
- 万病のもとである糖尿病の合併症に対する新給付を導入
- **生保業界初<sup>※2</sup> 健診割** 健康な人だけでなく、健康増進に取り組む人を幅広く応援
- 健康診断の勧奨を通じて生活習慣の改善を促進、早期発見・治療を促し重症化を予防(結果として社会保障給付費の抑制にも貢献)
- **健康第一** 健康増進アプリをレベルアップ、健康診断結果で現在の健康状態と将来のリスクのチェックが可能に

※2 2018年2月第一生命調べ。所定の健康診断書などを提出するだけで、保険料の割引が適用される商品は生保業界初です。



### パートナーシップの拡大

豊かで安心感あふれる生活・社会づくりに努めつつ、「良き企業市民」として地域社会とともに持続的に発展することを目指し、全国約4万名の生涯設計デザイナー、約1,300の拠点を通じ、今後もさまざまな地域課題の解決に貢献

#### 地域課題の解決に貢献

全47都道府県(協定など締結済み)各市町村にてさまざまな取組みを拡大



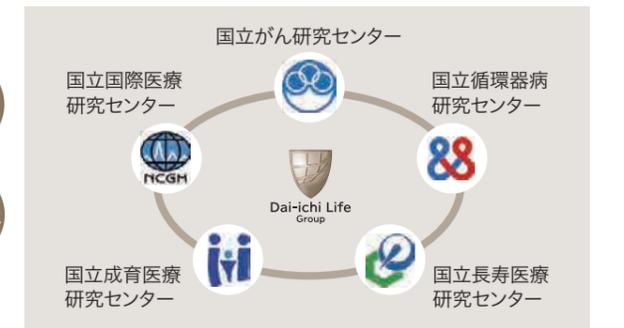
ていきます。

また、異業種パートナーやナショナルセンターとのパートナーシップ拡大により、お客さまが選択可能なチャネルや情報ネットワークの拡大を図っていきます。

#### 異業種パートナーとの協働



#### 5つのナショナルセンターとの情報ネットワーク



# 海外生命保険事業



## 環境認識・基本戦略

北米などの先進国市場では、経済成長などを通じた安定成長が見込まれ、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、今後も市場成長が見込まれます。

当社の海外生命保険事業は、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双方のバランスがとれたポートフォリオ構築を進めています。

また、各社の成長ステージや資本水準を踏まえたERM※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。

この結果、2018年3月期の海外生命保険事業の利益貢献額は、グループ修正利益の約2割となっています。

※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。

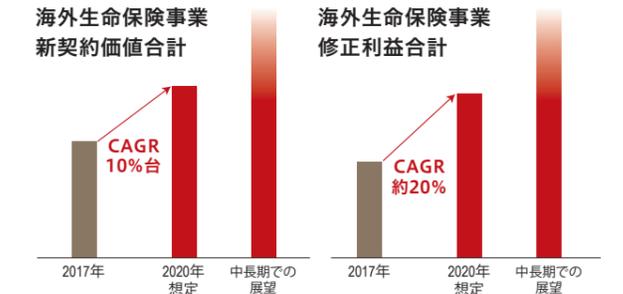
### 海外生命保険事業の基本戦略

	新興国	先進国
	<p>アーリーステージ</p> <p>成長市場</p> <p>インド</p> <p>Star Union Dai-ichi Life Insurance</p> <p>ベトナム</p> <p>DAI-ICHI LIFE</p> <p>メコン地域 (カンボジア・ミャンマー)</p> <p>インドネシア</p> <p>PaninDai-ichiLife</p> <p>タイ</p> <p>Insurance</p>	<p>安定市場</p> <p>オーストラリア</p> <p>TAL</p> <p>米国</p> <p>Protective.</p>
成長戦略	将来の成長に向けた先行者メリット獲得	持続的成長を堅持し、海外生保事業の利益成長を牽引／新たな成長機会の追求
資本戦略	限定的な資本投下	キャッシュフロー創出／成長機会を捉える資本投下

## 「CONNECT 2020」の戦略

海外生命保険事業では、生命保険業を通じて各国が抱える社会課題の解決や、人々の生活の安定に寄与することを目指します。

プロテクトティブやTALが展開する先進国市場では、チャンネル多様化と新たな成長機会を追求して安定した利益貢献を目指す一方、アジア新興国市場では、トップラインに軸を置き、既存の販売チャンネルの強化や、新たなビジネスパートナーとの協業などにより市場シェアの拡大を目指します。また、新たなアジア圏での成長機会に対しても、域内グループ会社の知見・リソースを活用し、効率的な事業展開を推進します。



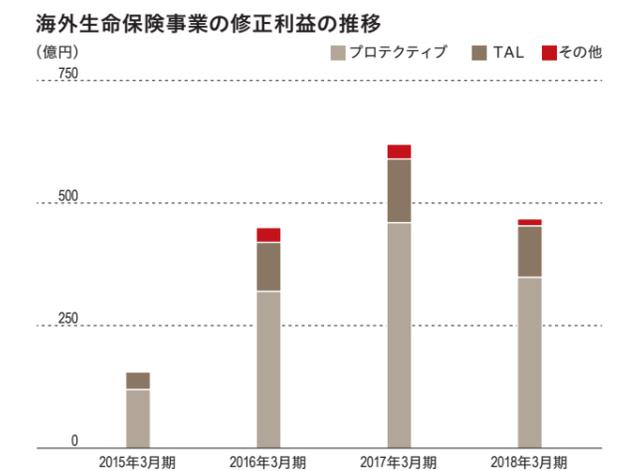
## 「D-Ambitious」の振り返り

海外生命保険事業の修正利益は2015年3月期と比べ約3倍に伸展しました。

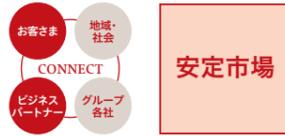
プロテクトティブは、当社グループの一員となった後、2件の買収案件を完了。加えて2018年3月期は過去最大級となるリバティライフ社の保険契約ブロックを買収しました。TALは、マルチチャンネル化に取り組み、オーストラリアの生保市場(保障性商品)で5年連続業界トップシェア※となりました。

アジア新興国市場では、第一生命ベトナムによるベトナム郵便や同国有力銀行との提携を通じたチャンネル拡大、スター・ユニオン・第一ライフに対する出資比率の引上げによる成長取り込みなど、各国での事業成長に注力しました。

※2017年12月末時点の保有契約年換算保険料ベース。



## 「CONNECT 2020」の取組み



今後も持続的な成長を堅持し、海外生命保険事業の利益成長を牽引

### プロテクトティブ



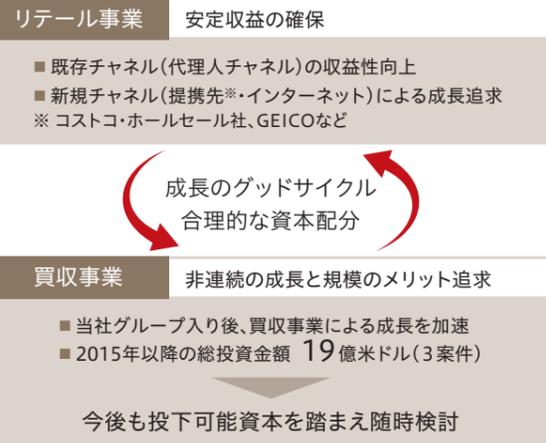
#### リテール事業と買収事業の相乗効果による独自のビジネスモデルで高い利益成長を継続

米国本土で事業を展開し、リテール事業(生命保険・個人年金)での資本創出と、その収益を活用した保険契約ブロックの買収事業による事業規模拡大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。

今後も新たな提携先の強化・拡大や、新規買収によるさらなる利益成長を目指します。



#### プロテクトティブのビジネスモデル



### TAL



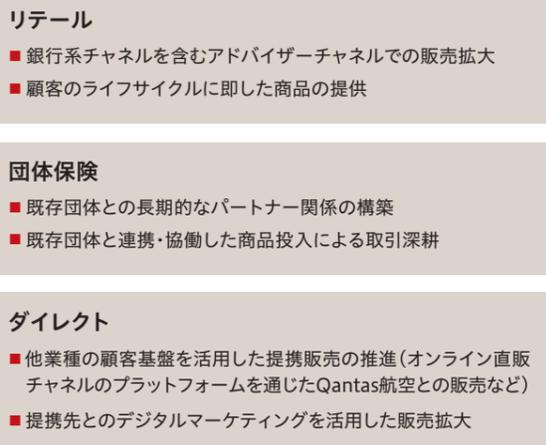
#### 顧客のニーズに応じた商品・チャンネルの多様化でオーストラリアにおけるリーディングポジションを維持

保障性商品に特化した戦略を推進し、リテール、団体保険、ダイレクトの販売チャンネルを効果的に活用することにより、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。

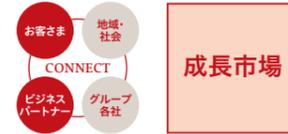
今後も、販売チャンネルの強化に加え、ブランド認知度の向上や商品の多様化、顧客サービスの改善を推進し、堅固な成長を目指します。



#### TALの販売チャンネル



8 保険普及等による生活の安定



トップラインに軸を置き、チャンネルの強化などによって各国における市場シェアを拡大

### 第一生命ベトナム



#### 市場を上回る高成長により、初年度保険料ベースでシェアトップ3

経済発展や生活の多様化に合わせ、戦略的に商品を展開するとともに、個人代理人チャンネルのさらなる増強とチャンネルの多様化にも取り組むことで、市場シェアを着実に拡大しており、今後も持続的な成長を目指します。



ベトナム郵便、現地銀行との独占販売契約により、ベトナム本土を網羅する販売拠点網を構築

### スター・ユニオン・第一ライフ



#### 協業強化などにより銀行窓販を拡大

合併パートナーとのさらなる協業、ホールセラーの強化、営業職員(固定給)チャンネルにおける高能率職員の育成など、トップラインと収益力のさらなる成長を目指します。

### パニン・第一ライフ



#### 個人代理人数の拡大と銀行窓販の販売モデルの確立・強化に注力

個人代理人の陣容拡充、銀行チャンネル販売員の教育体制整備・活動管理などによるチャンネル強化を継続し、収益性の向上を目指します。

### オーシャンライフ



#### 採用・育成の強化などにより個人代理人チャンネルを強化

個人代理人チャン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や職域開拓など、将来の成長のための基盤整備を通じて、持続的な成長を目指します。



中長期的な成長が見込めるメコン地域での事業開始に向け取組みを本格化

中長期的な経済成長、生命保険市場の拡大が見込まれるメコン新興国への早期進出により、先行者メリットを享受するとともに、地域統括会社や第一生命ベトナムの知見・リソース活用による効率的な事業運営を推進し、さらなる成長を目指します。

なお、カンボジアでは2018年3月に、日本の生命保険グループとして初めて子会社を設立し、生命保険事業の開始に向けた準備を進めています。



# 資産運用・アセット マネジメント事業

第一生命の資産運用



## 環境認識・基本戦略

第一生命では生命保険契約の持つ負債特性を考慮し、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っています。また、健全性を十分に確保したうえで、市場動向に応じた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。

さらに、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)に積極的に取り組んでおり、投資先の企業価値向上を目指す「スチュワードシップ活動」と、社会課題解決と運用収益の両立を目指す「ESG投資※」を推進しています。

※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。

### 資産の構成(一般勘定)

現預金・コールローン・その他

6.2%

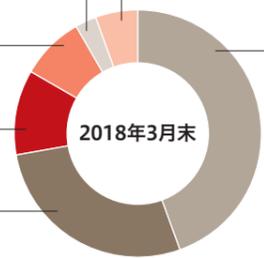
不動産  
3.1%

貸付金  
7.2%

株式  
10.4%

外国証券  
28.1%

公社債  
44.9%



## 「D-Ambitious」の振返り

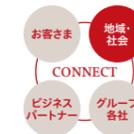
国内で低金利が続く一方、米国の利上げ開始やトランプ大統領の誕生、英国のEU離脱選択などがあり相場の変動性が高まりました。こうしたなか、外国債券の投資対象を拡大するとともに、プロジェクトファイナンスなど新規・成長分野への投資拡大など、収益力強化とリスク分散に取り組み、結果として5期連続での順ざやを達成しました。

また、スチュワードシップ活動の実効性向上を目的に2017

年より責任投資推進室と責任投資委員会を設置しました。さらに、ESG投資の高度化に向けて、2017年より運用収益の獲得と社会的インパクトの創出を目指す「インパクト投資」を開始するなど、態勢強化を図りました。こうした取り組みが評価され、2018年3月には環境省「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則」環境大臣賞を受賞しました。



## 「CONNECT 2020」の戦略・取組み



### 安定的な運用収益の確保

当面は国内の低金利環境が継続すると見込んでおり、こうした環境下においても、安定した運用収益を獲得するために、基本戦略で紹介した取組みを加速させます。また、デリバティブの活用などによるデュレーションコントロールや、AIの活用などによる市場変動の予兆管理体制の高度化、急激な金利上昇に備えたヘッジポジションの構築などを通じたリスクコントロールを行うことで健全性の向上も目指します。

加えて、引き続きスチュワードシップ活動の実効性向上とともに、収益性確保と社会課題解決に資するESG投資を高度化させることで、責任投資の深化を図ります。

これらの取組みを通じ、安定的な収益力・健全性を確保するとともに、社会課題の解決に貢献することで、ステークホルダーの期待に応え続けます。

### 資産運用の取組み

	金融緩和/低金利環境	金融引締め/金利上昇環境
会計利益向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場動向に応じた機動的な資金配分 リスク性資産 市場見通しに沿ったリスク性資産への配分 確定利付資産 選択的なクレジット投資</li> <li>新規分野への投融資継続 プロジェクトファイナンス、アセットファイナンスなど</li> </ul>	<p>写真提供: Veja Mate Offshore Project GmbH</p>
リスクコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場リスクの計画的な削減 デリバティブの活用などによるデュレーションコントロールなど</li> <li>AIの活用などによる市場変動の予兆管理高度化、金利急騰に備えたヘッジポジション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>債券積増し</li> <li>デュレーション長期化</li> </ul>
ALMの高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本規制などの動向を踏まえた中長期シミュレーションの高度化と、商品開発への貢献</li> </ul>	

### ESG投資の推進

収益性を確保しつつ、社会の持続的発展に寄与するESG投資を積極推進

<p>国際開発金融機関の テーマ型債券投資</p> <p>写真提供: アジア開発銀行</p>	<p>再生可能エネルギー関連 プロジェクトファイナンス</p> <p>写真提供: 永和電力株式会社</p>	<p>収益性と社会的インパクト創出の 両立を目指す「インパクト投資」</p> <p>写真提供: 株式会社キュアアップ</p>	<p>投資プロセスにESG情報を 組み込む 「ESGインテグレーション」</p> <p>財務情報 × ESG情報</p>
--	---	--	--

17 社会の発展  
への貢献

# 資産運用・アセット マネジメント事業

アセットマネジメント事業



## 環境認識・基本戦略

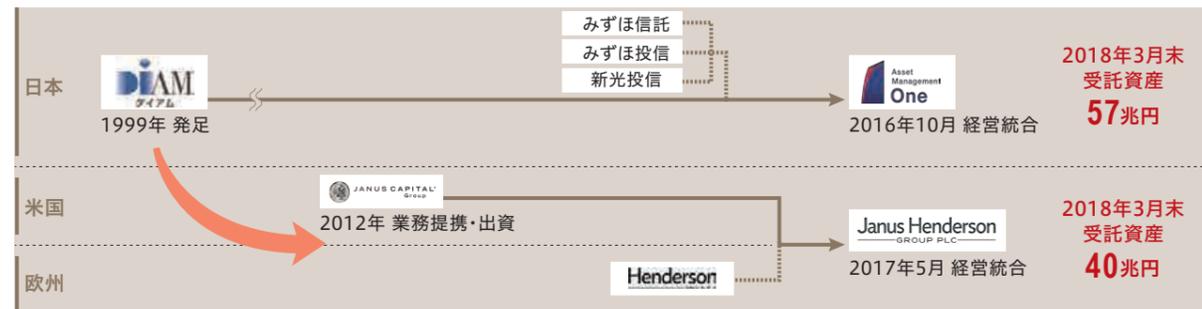
当社は、みずほフィナンシャルグループと設立したアセットマネジメントOne、米国・欧州を中心にグローバルに事業を展開するジャナス・ヘンダーソングループ(ジャナス・ヘンダーソン)を通じて、国内外でアセットマネジメント事業を展開しています。

アセットマネジメント市場は、世界全体で9,000兆円を超える巨大な市場であり、先進国におけるリタイアメントニーズの高まりや新興国の経済成長などにより、市場は引き続き

高い成長が見込まれています。

当社は国内外のアセットマネジメント事業への参画によって、高い市場成長性やアセットマネジメント会社の高い収益性の享受を目指しています。また、アセットマネジメント会社が持つ専門的で高度な資産運用能力を国内外のグループ生保会社へ供給し、運用受託や商品の共同開発を行うなど、当社独自のグループシナジーを追求しています。

### アセットマネジメント事業の変遷



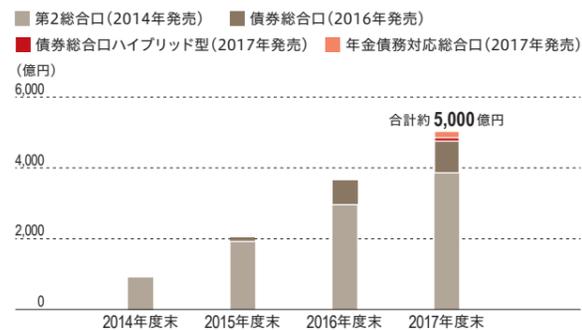
(注) 受託資産残高は、2018年3月末の為替レートで円換算

## 「D-Ambitious」の振り返り

アセットマネジメントOne、ジャナス・ヘンダーソンの発足により、当社アセットマネジメント事業は、世界の主力市場の成長性を享受できる3極体制(日・米・欧)となりました。

第一生命、第一フロンティア生命への運用能力の供給拡大や、米プロテクティブに対する運用能力の供給開始など、グループ内でのシナジーも順調に拡大しています。例えば、アセットマネジメントOneと第一生命が共同開発したソリューション提供型商品(特別勘定向け)の受託実績は順調に増加しています。

### ソリューション提供型商品受託実績(第一生命・特別勘定)



## 「CONNECT 2020」の戦略・取組み

アセットマネジメントOneとジャナス・ヘンダーソンは、統合後マネジメント(Post Merger Integration)の完了を見据え、今後は統合によるシナジーを発揮し、利益成長を目指すステージへと移ります。

当社は、2018年5月にジャナス・ヘンダーソンの関連会社化を完了し、今後は、アセットマネジメントOneとともに両社の高い利益成長を享受し、グループへの利益貢献を拡大して

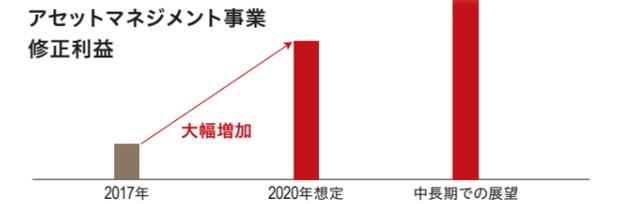
いきます。

また、両社間では、運用商品や販売チャネルを相互に活用し、投資信託の相互販売の拡大や運用商品の共同開発などにより、さらなる連携強化を図ります。加えて、国内外グループ生保会社に対し、競争力のある運用能力・ソリューションの供給を拡大し、グループシナジーの創出に向けた取組みを加速していきます。



### 統合効果の最大化による利益貢献の加速

統合効果の最大化などにより、アセットマネジメント事業の修正利益は大幅に増加する見通しであり、グループシナジーの創出も含め、当社グループ全体の利益成長を牽引します。また、中長期的にもさらなる収益拡大を目指します。

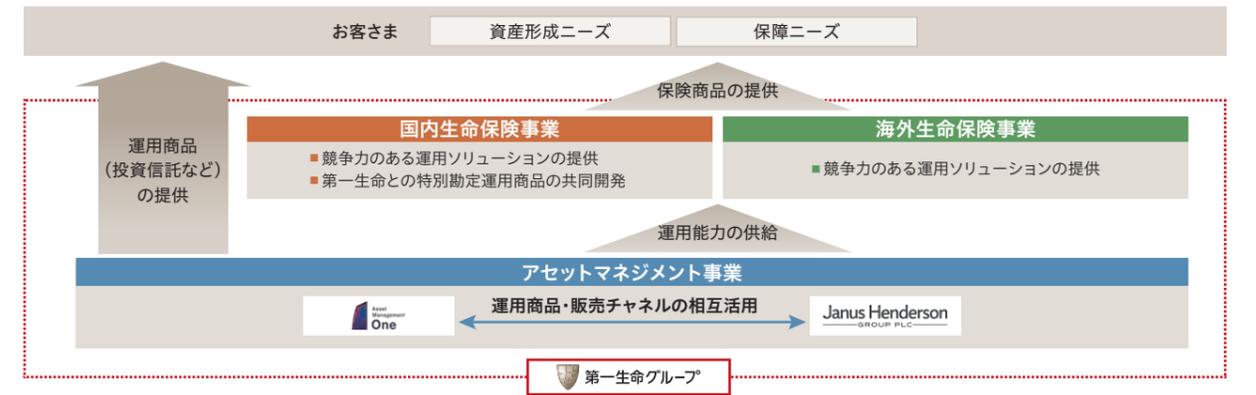


### QOL向上への貢献を通じた社会価値の創造

アセットマネジメント事業の両社と国内外生保事業のグループ各社がより強くCONNECTすることで、より多くのお

客さまの資産形成ニーズなどにお応えし、QOL向上への貢献を通じた社会価値創造の拡大を目指します。

### アセットマネジメント事業の役割



1 人生100年時代の安心した老後

8 保険普及等による生活の安定

# イノベーションの創出

第一生命グループでは、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組みを“InsTech”と銘打ち、最優先の戦略課題として推進しています。

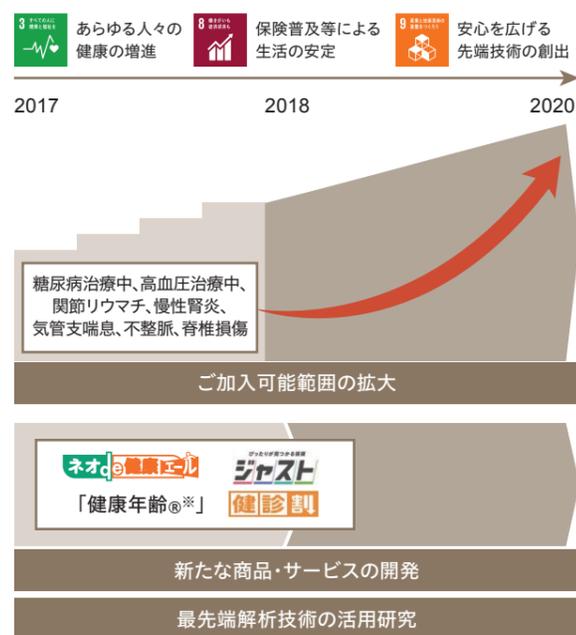


## 医療ビッグデータの解析・活用

医療ビッグデータ解析によって保険引受基準の見直しを進めてきました。これにより、年間約12,000件(第一生命の新契約件数約1%に相当)の契約を新たに引き受けることができるようになりました。また、解析結果に基づき、健康年齢<sup>®</sup>※、健康診断割引などの新たな商品・サービスを開発しました。

今後もビッグデータ解析を活用したQOL向上、健康寿命の延伸への貢献を目指します。

社内外の医療ビッグデータ解析によるさらなるご加入可能範囲の拡大、新たな商品・サービスを提供



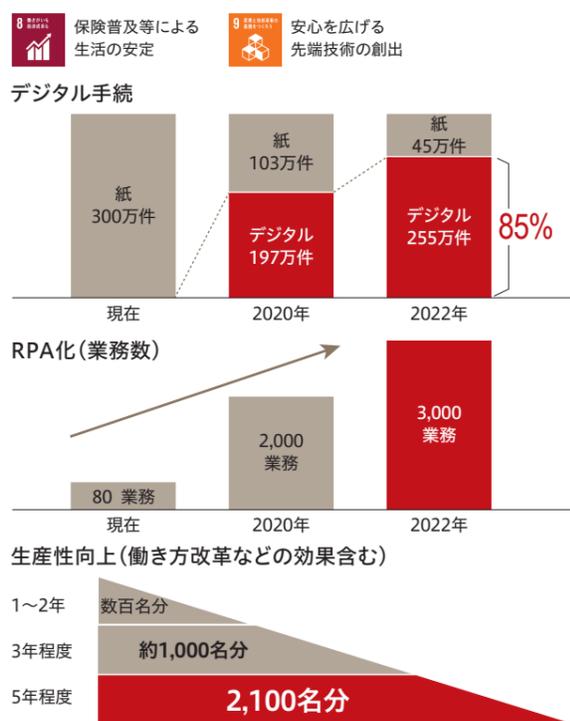
※ 健康年齢は、株式会社JMDCの登録商標です。

## 先端技術活用による利便性・生産性の向上

各種手続きのデジタル化などによるお客さまの利便性向上と、RPA<sup>※</sup>・AI技術の導入などを通じた生産性向上に取り組んでいます。これらの取組みと、働き方改革などによって、今後5年程度で2,100名分の人財リソースを成長分野にシフトしていきます。

※ RPA: Robotic Process Automation

顧客インターフェースのデジタル化、事務オペレーションのオートメーション化により利便性・生産性を飛躍的に向上

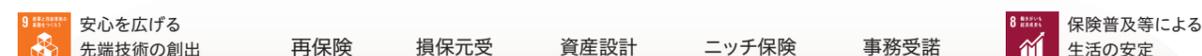


## イノベーション創出の加速

既存のビジネスモデルの延長や単なる価格競争にとどまらない、新たな市場・競争軸をつくり出すために、イノベーションの創出を加速しています。2018年4月には、東京・渋谷

と米国シリコンバレーに「Dai-ichi Life Innovation Lab」を創設し、機動的に小規模な概念実証(=Proof of Concept)などを繰り返すことで、ヘルスケア領域やシニア層を対象とした領域において新しい付加価値の提供などによる市場創造・需要開拓に取り組んでいます。

「保険ビジネスのウイング拡大」「生命保険と親和性の高いヘルスケア領域」「シニア層向けの価値提供」の3つを軸に新たな社会価値創造の追求を志向



## 保険ビジネスのウイング拡大



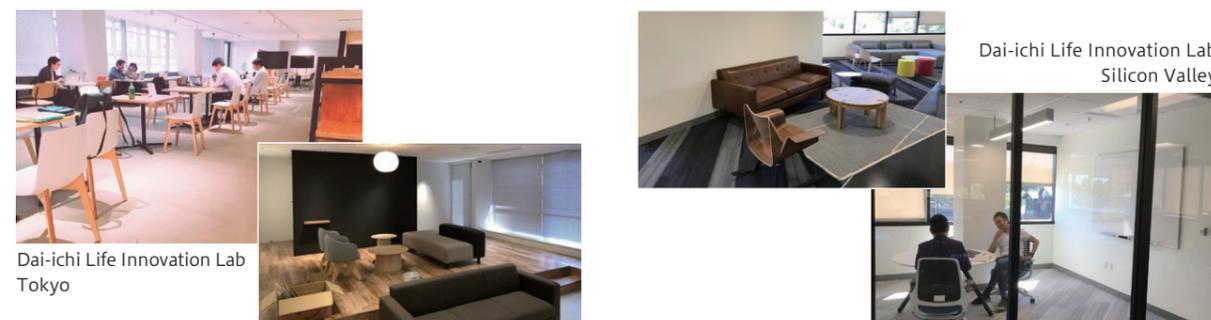
## 生命保険と親和性の高いヘルスケア領域



## シニア層向けの価値提供



東京とシリコンバレーにラボを設置することで、グローバルでの連携を強化し、海外の先端技術を積極的に導入



## 資本政策・ERM

規律ある資本配賦を通じて、  
資本水準の確保・資本効率の向上を図り、  
持続的な企業価値の向上を目指します。

経営企画ユニット担当 常務執行役員 山本 辰三郎



### 資本政策の考え方

第一生命グループでは、エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)に取り組んでいます。ERMとは、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です。

2017年度は、国内外で金融経済環境の改善などがあったものの、国内のマイナス金利政策に伴う低金利環境の継続や世界的な地政学リスクの高まりなど逆風もありました。また、先端技術の発展に伴う新たな価値創造に向けたグローバルな競争の激化、異業種による保険事業の進出など、当社グループを取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。

このような変化の激しい時代だからこそ、ERMの枠組みに基づく取組みをより一層強化し、規律ある資本配賦を通じた資本水準の確保・資本効率向上を図ることで、持続的な企業価値の向上を目指していきます。また、グローバルに活動する保険会社に対する新たな資本規制が検討されて

いることも踏まえ、引き続き財務健全性の維持・向上に取り組んでいきます。

### 資本効率の向上

当社グループは、グループ資本コスト以上の資本効率を目指し、中長期的に平均8%以上のEV成長(RoEV)を目指しています。

2017年度は、新契約価値の積み増しや第一生命を中心にデリバティブを活用した金利リスクの削減などに取り組んだことに加え、InsTech分野への投資やプロテクティブによる米国の個人保険・年金の既契約ブロックの買収など、資本コストを踏まえた適切な資本配賦を実践しています。

こういった取組みを積み重ねた結果、2010年3月末のグループEEVを起点として、2018年3月末までの上場来の8年間のEVの変動率は年率換算の平均値で11.5%となり、中長期的に目指す姿である8%以上を達成しています。

### ERM取組みを通じた資本効率・企業価値向上



### 財務健全性の維持・向上

当社グループでは、経済価値ベース、会計ベースおよび規制ベースで、各種リスクを統合し自己資本などと対比することなどにより、健全性をコントロールしています。

2017年度は、健全性の向上に向け、事業活動を通じた利益の積上げによる資本水準の向上やリスク性資産のコントロールなどに取り組みました。

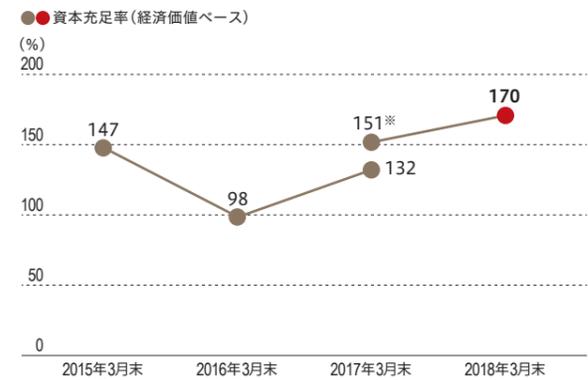
加えて、現在、グローバルに活動する保険会社に対する新たな資本規制が検討されていることも踏まえ、継続的にリスク管理指標を高度化しています。

国際資本規制導入までの時間的猶予も活用し、規律あるリスクコントロールを通じ、中長期的な時間軸で経済価値ベースの資本充足率(ESR)が安定的に170~200%の範囲内で推移することを目指していきます。

### 当社グループの資本基盤



### 当社グループの資本充足率(ESR)の状況



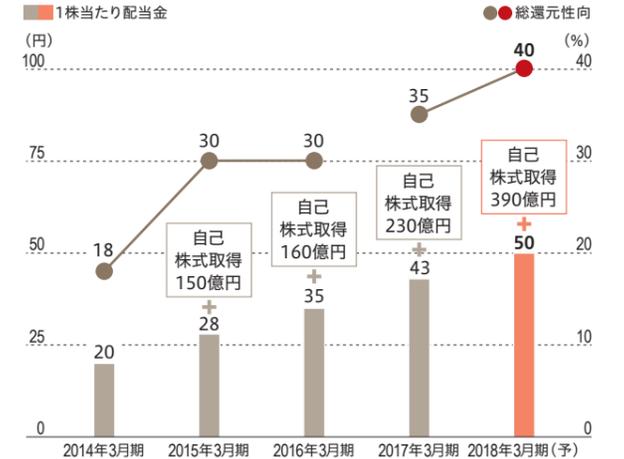
※2017年3月末より、保険負債評価に際して期待資産運用収益率を反映しています。

### 株主還元方針

2017年度の株主還元は、前年度比7円増配となる1株当たり50円の株主配当と、2018年5月15日に公表した自己株式取得(上限390億円)により、前中期経営計画「D-Ambitious」期間中に掲げた総還元性向を40%まで引き上げる方針を達成する見込みです。また、株主配当については5期連続増配、自己株式取得は4年連続の実施となります。

今後も、株主還元は安定的な株主配当を基本とし、グループ修正利益に対する総還元性向40%を目処としつつ、利益成長に伴う株主還元の充実を図ります。毎期の株主配当については、業績動向、市場環境、規制動向などを総合的に勘案し決定していきます。自己株式取得については、業績動向、資本の状況などを勘案しつつ実施を検討していきます。

### 株主還元実績



※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 (2016年3月期までは連結修正純利益)

## リスクマネジメント

生命保険の本質を捉えたリスク管理、  
プロアクティブなリスク管理を通じて、  
健全性強化と企業価値向上を図ります。

リスク管理統括ユニット担当 執行役員 高田 久資



### ERMの推進とリスク管理

第一生命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り組みです。企業価値の安定的な向上を実現するためには、適切なリスク管理が不可欠である一方で、グループの企業価値の安定的な向上なくしては、グループの健全性の強化は実現できません。

「グループの企業価値の安定的な向上」を達成すべきゴールとしてフォーカスし、お客さま目線の徹底により社会的課題を解決することが当社グループの企業価値の持続的な向上につながり、ひいてはグループの健全性の強化にもつながることを常に意識して、リスク管理に取り組んでいます。

また、当社グループでは、リスクテイク方針を定め、リスクカテゴリーごとにリスクテイクのスタンスを定めています。

このリスクテイク方針のもと、市場関連リスクをコントロールしつつ、保険リスクを適切な価格設定や商品戦略のもとでテイクするとともに、国内外の成長分野に積極的に取り組んでいくスタンスで戦略を策定しています。

### 当社グループにおけるリスク管理の考え方

リスク管理にあたっては、生命保険事業を通じてお客さまに提供している生命保険商品の本質を理解することが重要です。

生命保険商品には他の金融商品とは異なるさまざまな特性があります。例えば、保険期間が数十年やそれを超える超長期にわたる商品であることや、キャッシュフローが死亡率や疾病罹患率などによって変動するという不確実性があること、さらには、保障性商品においてはお客さまに対するニーズ喚起が必要であることや、一定規模の被保険者群団

の形成が前提となることなどです。

このような生命保険の特性を背景とする当社グループの事業特性や収支構造を正しく理解したうえでリスク管理を行っていくことが、当社グループのリスク管理において大切であると考えています。

また、保険事業を取り巻く環境がめまぐるしく変化する今日では、フォワードルッキングなリスク管理、プロアクティブなリスク管理が必要です。例えば、M&Aの実施や新商品開発など、グループに大きな影響を及ぼす重要な案件については、確実な成功につながるよう、その計画段階からリスク管理の視点を組み入れ、事業推進所管と協働して、同時並行的にリスク管理を進めています。

### 重要なリスクの特定

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特定し、これら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。

#### 第一生命グループの主な重要なリスク

1. 金融市場の大幅悪化(大幅な金利低下など)
2. 大災害(大地震、パンデミックなど)の発生
3. 環境変化(人口減少、お客さまニーズの変化など)への不応
4. サイバー攻撃、システム障害などに起因する信頼毀損
5. 規制変更に伴う規制資本の不足、競争力の低下

## ダイバーシティ&インクルージョン

「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」  
7万名の歩みでイノベーションと  
新たな価値創造の実現を

人事ユニット担当 執行役員 渡邊 寿美恵



多様化するお客さまの価値観・ニーズや、さまざまな地域課題を先取りし、「本当にお客さまに喜ばれるもの」「地域社会に貢献できること」をお届けするためには、わたしたちも多様性に富んだ人材・組織である必要があります。加えて、社員一人ひとりがかけがえのない個性を発揮し、自分らしく健康でいきいきと働くことができる企業文化・風土、ライフスタイルに合わせた多様な働き方ができる制度、そして働き方改革の推進によって、社員一人ひとりの「働きがい」を高めていくことが、第一生命グループがダイバーシティ&インクルージョンを推進する目的です。

「働き方改革」「人材育成」「ダイバーシティ&インクルージョン推進」を社員一人ひとりが自分ごと化し、互いに尊重しあい実践していく。一人ひとりの一歩は小さくとも、7万名の社員全員の一歩はやがて大きなうねりとなり、イノベーションや新たな価値創造を実現していきます。

「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」

わたしたちは、これからも第一生命グループ全体で多様な個性が輝き、「価値創造シナジー」を発揮することで、日本および世界各国で選ばれ続けるグローバル保険グループを目指していきます。



女性の  
活躍推進



労働者の  
権利保護

## ダイバーシティ&インクルージョン

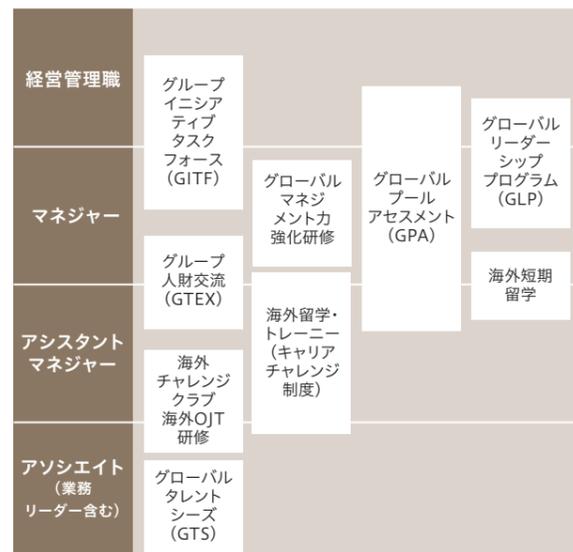
### グローバル・ダイバーシティ

グローバル人財の育成と  
グループシナジーの加速



グローバルな視点で競争力の高い人財を確保・育成するため、「グローバル人財育成プログラム」による能力開発や外国人留学生の採用など、さまざまな取組みでグローバル人財の育成を強化しています。また、各国の海外グループ会社が集まり、階層・セクション別での人財交流やベストプラクティスなどの共有を通じて、グループ内のシナジーを発揮していくことを目的とした会議・研修などを定期的を実施しています。

グローバル人財育成プログラム



### 女性の活躍推進

社員の力を最大限に発揮できる  
職場環境づくりと人財育成



「意識・風土の改革」「能力開発の充実」「ワーク・ライフ・バランスの推進」の3本柱で取組みを推進しています。特に次世代女性リーダーの育成に注力し、役員への直接関与や上位職の女性によるロールモデル提供などにより、女性管理職候補者の意識改革に取り組んでいます。引き続き、女性管理職比率においては、「中期経営計画期間25%以上」の目標を掲げ、「2020年代30%」を目指し、女性リーダーの安定輩出と定着を推進していきます。

次世代女性リーダーの育成体系



※当社および国内生保3社(第一生命・第一フロンティア生命・ネオファースト生命)の合算。

### 障がい者の活躍推進

ノーマライゼーションの実現



障がい者を積極的に採用するとともに、働きやすい環境の整備に取り組み、全国で965名の障がいのある社員が活躍しています。(2018年6月時点。障がい者雇用率2.2%)



第一生命チャレンジド「障害者活躍企業」認証(2017)

### LGBTへの理解促進

LGBTフレンドリーな企業



「第一生命の人権宣言」において基本的な人権の尊重を明確に打ち出しているほか、研修やセミナーによる社員の理解促進や休暇制度・社宅の拡大適用など、LGBTフレンドリーな企業を目指した取組みを推進しています。



work with Pride「PRIDE指標」Gold受賞(2017)

### シニアの活躍推進

長きにわたるスキル・経験は会社の財産



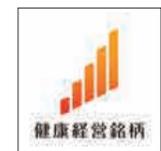
現役世代のみならず、定年後も長年培ってきたスキルや経験を有する意欲・能力のある人財が活躍できる制度を整備しています。また、中高年層のキャリアサポートおよび定年後再雇用支援の一環として、定年前の段階から経験・スキルを充実させ、定年後再雇用後の業務を円滑に行っていくための支援制度(マスターチャレンジ制度)も整備しています。

### 社員のQOL向上

ワーク・ライフ・バランスの推進



ファミリーフレンドリー制度(両立支援制度)とワークスタイル変革の2本柱で取組みを推進しています。両立支援制度の戦略的活用促進やテレワーク推進とともに、管理職向けのアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)研修などの実施により、多様な働き方への理解促進にも努めています。



「健康経営銘柄」(2015)



「プラチナくるみん認定」(2015)

## 米国プロテクティブのPMIが着実に進展し さまざまな相乗効果が生まれています

第一生命グループは、2015年に米国の生命保険会社・プロテクティブをグループに加え、PMI (Post Merger Integration)を進めてきました。同社がグループの一員となったことによる成果や今後のグループの成長戦略をテーマに、第一生命ホールディングスの稲垣社長とプロテクティブのビーレン社長が意見を交わしました。

### 価値観を共有するパートナーとともに グローバル市場での成長を目指す

**稲垣** 少子高齢化の加速や低金利政策の継続を背景に、日本の生命保険業界がますます厳しい環境に置かれるなか、第一生命は事業基盤のさらなる強化を目指して「事業分散・地域分散」に積極的に取り組んできました。ここ10年の間に、国内では第一フロンティア生命とネオファースト生命の開業によって3生保体制を確立するとともに、グローバル企業グループへの成長に向けてアジア・パシフィック地域への事業展開を推進してきました。

そして、この海外展開における大きな節目が、世界最大の生命保険市場である米国市場への進出でした。競争の非常に厳しい同市場におけるグループの戦略に合致する形での事業基盤の確立は、当社にとってチャレンジングな取り組みでした。そうしたなかで、米国の生命保険業界で100年以上の歴史を持ち、独自性と戦略性に優れたビジネスモデルを有するプロテクティブがパートナー候補にあがったのです。**ビーレン** 第一生命からの買収の打診は、プロテクティブにとっても歓迎すべきことでした。当社は歴史ある上場企業で経験豊富な経営陣と社員を擁しています。世界的な金融グループに加わることができれば、財務面はもちろん、

ブランド力をはじめとする非財務面の経営資本も強化されると考えました。

また、企業文化の面でも第一生命には共感できることが多くありました。当社と同じく、第一生命も100年以上の歴史を持つ生命保険会社であり、長期的な視点に基づく経営を志向しています。創業当初から「お客さま第一主義」という経営理念を掲げ、お客さまの“一生涯のパートナー”として、長期にわたってその安心を支えてきたことに私たち経営陣は強く共感しました。

**稲垣** 2015年にプロテクティブを子会社としてグループに引き入れることができたわけですが、PMIは予想以上に順調に進んだと感じています。

**ビーレン** 私たちは当初から、これが第一生命にとって純投資ではなく、私たちがグループの新たなメンバーとして迎えているのだということを実感していましたからね。グループの一員になったことで、さらなる成長機会が生まれています。

### 新たな成長基盤の構築につながる さまざまな相乗効果を創出

**稲垣** プロテクティブを第一生命グループに迎えたことによる成果の一つは、利益成長への貢献です。プロテクティブ

の2018年3月期の修正利益は約350億円となり、グループ修正利益に占める海外事業の割合は約2割に達しています。

**ビーレン** プロテクティブの側から言えば、グローバル企業の一員になったことで、外部からの評価が大きく改善したことが最大の成果です。財務基盤が強化され、財務面の柔軟性が向上したことで、独立企業の時には難しかった大型の買収も手がけられるようになりました。

実際、グループ加入後に当社は3件の買収を成功させています。こうした取り組みを通じて成長を実現してきたことで、私たち自身もグループの利益成長への貢献を実感しています。

**稲垣** もう一つ大きな成果があります。それは、米国市場でユニークなビジネスを展開しているプロテクティブをグループに迎えたことで、新たな成長基盤の構築につながる多くの学びを得られていることです。“グローバルな舞台で戦える企業”になるための基盤づくりという意味では、これが最大の収穫と言っていいいでしょう。

期待以上に多くの相乗効果が生まれており、例えば、シリコンバレーにイノベーションラボを設置して、有力なベンチャー企業へのアクセスを確保できたこともその一つです。新たなサービスや技術を日本国内へ導入できるよう、現地の新興企業と本格的に協議を進めています。また、このシリコンバレーへの進出を通じて、第一生命グループが商品・

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

プロテクティブ  
社長兼CEO  
リチャード ビーレン

サービスの拡充や業務の変革に向けて注力している「InsTech(Insurance Technology)」の取組みも加速しています。

**ビーレン** 新たな技術分野へのアクセスという点は私たちも同様です。プロテクトティブでは、第一生命からの買収提案の前からシリコンバレーの企業との連携は進めていましたが、第一生命グループに加わって、新たな技術分野の調査や研究におけるスケールメリットの享受が可能になったことは成果として強調しておきたいですね。

また、グループの手厚いサポートを受けられるようになったことで、長期の企業成長に向けた新しい取組みを進められるようになったことも非常に大きなメリットであると感じています。顧客サービスや代理店サポートの拡充をはじめ、ダイレクトチャネルにおけるプラットフォームの整備、ビッグデータを活用したアンダーライティングの簡素化など、あらゆる領域で業務改善を推進しています。

### 「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」をグループマネジメントの基本姿勢に

**ビーレン** グループ加入後もプロテクトティブが効率的に事業を進められるのは、「現地に経営を任せる」という第一生命ホールディングスの方針が大きいと思います。経営判断のスピードはグループ加入前と変わりありません。

**稲垣** プロテクトティブは経験豊富で多様性が確保された取締役会を有していますので、その経営判断を尊重しています。各国の経営陣にそれぞれの運営を任せるという方針は、ほかの地域のグループ会社でも同じです。海外企業のM&Aを推進した渡邊会長は、「Respecting each other, learning from each other, growing together(共に尊重し、共に学びあい、共に成長する)」という言葉を用いてグループマネジメントの基本姿勢を示しましたが、これには私たちの哲学が簡潔に込められていると思います。生命保険事業は地域性の高い事業であり、グループ会社のガバナンスに関しては、各国で優れた体制を整備していくことが最善の策であると考えています。

**ビーレン** そうした方針には感謝しています。プロテクトティブの成長戦略は、リテール事業と買収事業の「好循環モデル」を核にしています。リテール事業の規模拡大の有効な手段として、他の生命保険会社から既契約ブロックを買収することで高い成長を実現してきました。買収事業において、



迅速な意思決定ができることは非常に重要です。

**稲垣** プロテクトティブの買収事業について、ビーレン社長の判断力や経験豊富な現地社員を信頼し、尊重しています。もちろん、買収候補先のデューデリジェンスの結果や、買収が実現しなかった案件に関する情報なども含めて、私たちはその活動内容を常に把握していますし、ハードルを設定して、買収額に応じた厳格な判断基準も定めています。

**ビーレン** 事業会社と持株会社の関係を表すキーワードは「信頼と透明性」であると考えています。私たちも、事業戦略や役員人事などガバナンスに必要なあらゆる情報を迅速に報告・相談しています。プロテクトティブの取締役会における決定事項は持株会社に定期的に報告するとともに、私も毎年3、4回は日本を訪れて持株会社の経営陣と密にコミュニケーションをとっています。

**稲垣** 将来的には、グローバルガバナンス体制の整備が必要だと考えています。ビーレン社長をはじめ、オーストラリアのTALや第一生命ベトナムの経営トップなどと協議を重ね、各グループ会社から多くの現地情報を収集してグループ戦略に活かしていくことが次のステップになるでしょう。

### 海外事業を進展させさらなる成長を実現

**稲垣** 私はグループ各社が持つ知見・ノウハウやリソースを相互に活用することで、グローバルにさらなる成長を実現していきたいと考えています。プロテクトティブは新たなビジネスアイデアを生む多くの知見・ノウハウを提供してくれています。

**ビーレン** 私たちは、考え方をより多様化させ、プロテクトティブだけではなくグループ全体で経験を共有していくという想いを抱いています。プロテクトティブは、この点において、異業種との連携で貢献していると考えています。例えば、コストコ・ホールセール社との提携では、同社の会員とウェブサイトを通じて直接取り引きすることで高い業績を上げています。同社との提携は、米国の生命保険業界では非常に珍しい取組みであるとともに、デジタル化の流れにも対応したものです。

**稲垣** それこそが私たちが求めているストーリーです。新規顧客を効率的に開拓できる流通・販売経路の確保は、全グループ会社に取り組んでいる課題であり、本事例にならった取組みをグループ各社でも推進しています。今後も、グループ各社の経営層が集まるグローバル・マネジメン・カンファレンスなどの場を通じて各社の知識やノウハウを共有していくことで、グループ全体の大きな強みになっていくと信じています。

**ビーレン** リテール事業と買収事業の好循環モデルによって成長してきたプロテクトティブには買収事業を担当する専門チームがあり、同事業に関する独自の考えと経験・ノウハウを蓄積しています。各市場の独自性を踏まえたとうえで、それらをほかの地域のグループ会社と共有できれば、グループの成長にとって非常に有益だと思います。

**稲垣** おっしゃるとおりです。第一生命グループでは、

2018年度から新中期経営計画「CONNECT 2020」がスタートしています。海外生命保険事業では、プロテクトティブをはじめ先進国市場での着実な利益成長と、アジアの新興国市場での収益拡大を組み合わせ、バランスのとれた事業ポートフォリオによって持続的成長を実現していきたいと考えています。成長の原動力として大いに期待しています。

**ビーレン** 「CONNECT 2020」の目標を達成できるよう、私たちもさらなる相乗効果の拡大を追求していきます。これからも良きパートナーとして絆を深めていけることを期待しています。



## 独自のビジネスモデルで成長を続けるプロテクトティブ

### 110年以上の歴史を持つ企業

プロテクトティブの設立は1907年。110年以上の歴史を持つ生命保険会社です。米国アラバマ州バーミングハムに本社を置き全米50州で事業を展開しており、保有契約件数は約830万件(2018年4月時点)にのびます。

### リテール事業と買収事業の好循環で成長

リテール事業(生命保険事業、年金事業ほか)と買収事業を組み合わせた独自のビジネスモデルを構築。生命保険や年金の既契約ブロックの買収を積極的に進め、1970年代以降、56件(2018年5月時点)の買収を成功させています。資本を効率的に配賦して新たな買収機会に投下することで、着実に成長しています。



2017年度実績(12月決算)、コーポレート部門を除く