

トップメッセージ

グローバルな事業展開を通じて
あらゆる人のQOL向上に貢献し、
第一生命グループ全体の
持続的な成長を目指します。

第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役社長

稲垣 精二



目次

1. 株式会社化後の10年を振り返って	29
2. 中期経営計画「CONNECT 2020」の進捗	30
3. 生命保険業界を取り巻くリスク・機会と第一生命グループの戦略	31
4. グローバル戦略の推進	37
5. グループ人財の育成強化	37
6. ステークホルダーの皆さまへ	38

1. 株式会社化後の10年を振り返って

Q 相互会社から株式会社へ転換した経緯や、そのことによる成果についてお聞かせください。

第一生命が株式会社へ転換してから今年で10年が経過しました。私は当時、株式会社化推進室長として、株式会社化のプロジェクトを推進する立場にありましたが、私たちが株式会社化を決断した背景にあったのは、「それまでの相互会社という組織形態のままで、これからのお客さまや社会の要請にお応えしながら、持続的に成長していけるのだろうか」という強い危機感でした。

1902年、日本初の相互会社として創業した第一生命をルーツとする当社グループは、「万一の際の経済的保障」という安心の提供や、投融資による企業への資金提供や社会インフラ整備への貢献など、事業活動を通じて社会の発展に貢献してきました。しかし、人口動態の変化や人々のライフスタイルの多様化などを背景に、生命保険会社は単に保障を提供するだけではなく、より多様なお客さまや社会ニーズにお応えしていくことが必要になるだろう、と当時から予見されていました。将来に向けて持続的な成長を果たしていくためには、こうした変化に対応し、お客さま一人ひとりのニーズに則した品質の高いサービスを、タイムリーに提供できる組織であらねばならない、と私たちは考えました。そして、2010年、より柔軟な経営戦略を取り得る株式会社に組織形態を変更し、これを「新創業」と銘打って、国内外における事業基盤の強化・拡大を加速させながら、一方で株主という新たなステークホルダーを迎え、市場の規律に基づくより一層透明性の高い経営を実践してきました。

株式会社化後のこの10年において、国内では、多様な保障ニーズに的確に応えるために医療・介護など第三分野の商品や貯蓄性の商品をよりタイムリーかつ多様なかたちで提供できるよう、第一フロンティア生命、ネオファースト生命を加えて3ブランド体制を構築しました。現在、3社が互いに連携しつつ、それぞれの強みを発揮

することで多くのお客さまからのご支持をいただき、国内での保有契約件数は着実に増加しています。

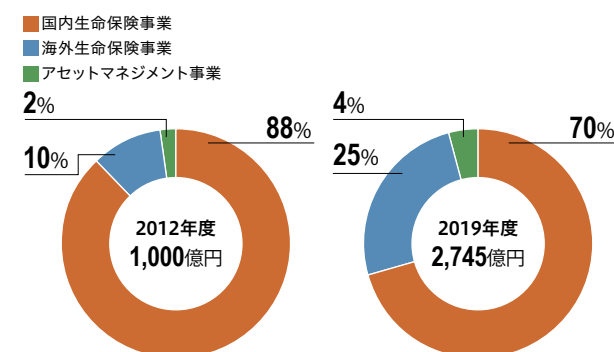
海外では、人口増加や経済成長によって生命保険市場の拡大が見込まれるアジア・パシフィック地域を中心に積極的な事業展開を進めてきました。2015年には、米プロテクトティブをグループの一員に迎え入れることで世界最大の生命保険市場である米国に本格進出し、「アジアを代表するグローバル保険グループ」を目指すうえで足がかりを築きました。現在、当社グループは世界8カ国で地域別・成長段階別に分散の効いた事業ポートフォリオを構築し、海外生命保険事業の利益はグループ修正利益※の約25%を占めるまでに成長しています。

＜P11:価値創造の源泉1 「3つの成長エンジン」をグローバルに展開

※ グループ修正利益:株主還元原資となる当社独自の指標。

グローバルな事業分散の進展

グループ修正利益



2016年にはグループの持続的成長への取組みをさらに加速していくことを目的に、持株会社体制に移行しました。私はこの時、経営企画部を担当する役員としてプロジェクトを統括していました。この体制変更によって、より柔軟なグループ経営が可能になるとともに、保険業の制約にとらわれず、新たなビジネスへ積極的にチャレンジできる体制も整えることができました。

2. 中期経営計画「CONNECT 2020」の進捗

Q 中期経営計画に基づく各施策の現時点における進捗・成果と課題をお聞かせください。

2018年度にスタートした中期経営計画「CONNECT 2020」においては、事業を通じてあらゆる人のQOL(クオリティオブライフ)向上に貢献していくことを目指しています。QOLの向上とは、「一人ひとりが望む人生や、生き方を実現する」ことであり、量的な豊かさに加え質的な豊かさを求めるこれからの時代にあって、QOLの向上は人々が最も希求するものとなるでしょう。＜P17:第一生命グループの価値創造プロセス＞その実現のために当社グループが提供できる価値を、従来の「保障」に加え「資産形成」「健康増進」「つながり・絆」を加えた4領域に再定義しました。＜P19:QOL向上への貢献1～4＞

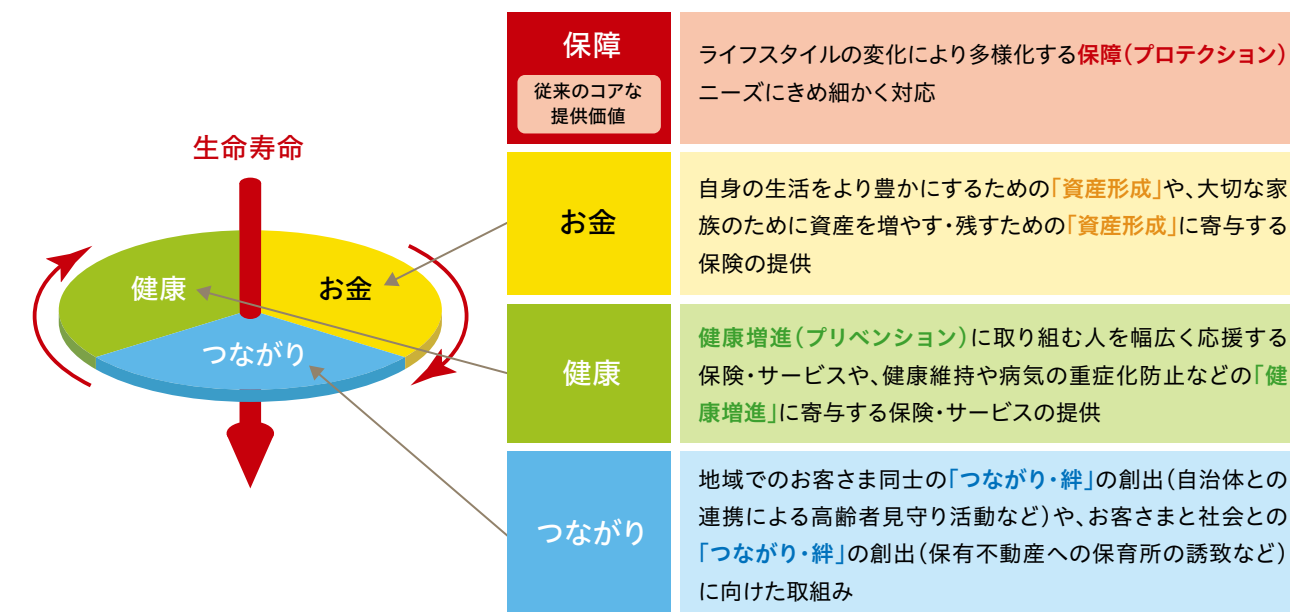
こうしたさらなる価値提供を実現していくために、この2年間、お客さま、地域・社会、ビジネスパートナー、グループ会社など多様なステークホルダーとのCONNECT(つながり)を深めるための施策を実行してきました。

国内生命保険事業では、保障(プロテクション)だけでなく、健康増進や疾病予防(プリベンション)など、お客さ

まのQOL向上に資する多様な商品・サービスをご提供するとともに、お客さまへの健康診断受診の勧奨や、お役に立つ医療情報を提供する活動なども日常的に行っています。また、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の保険にご加入を望まれる第一生命のお客さまのニーズにお応えし、第一生命において両社と連携して販売体制を整えた結果、この2年間で第一生命の生涯設計デザイナー(営業職)や代理店経由での両社商品の販売量はそれ以前に比べ大きく増加しました。さらにさまざまな分野での異業種とのコラボレーションや、自治体との連携によって、地域課題の解決やお客さま同士のつながり・絆づくりに貢献する取組みなどについても幅広く展開しています。＜P47:事業概況(国内生命保険事業)＞

海外生命保険事業では、米プロテクトティブ、豪TALがM&Aを実施し、より多くのお客さまの保障をお引き受けできるよう事業基盤を拡大しました。また、アジア市場でも、第一生命カンボジアが営業を開始したほか、アジアの「ラストフロンティア」とも呼ばれるミャンマーへの進出を決め、同国において生命保険事業の認可を取得するな

QOL向上にかかる当社の取組み



ど、メコン地域を中心に保険の普及を通じて各国における生活の安定に貢献するとともに、当社グループの将来の収益基盤の確保を進めることができました。

＜P51:事業概況(海外生命保険事業)＞

アセットマネジメント事業では、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、欧米が拠点のジャナス・ヘンダーソンの両社がお客さまの資産形成ニーズにお応えすることでQOLの向上に貢献しているほか、その運用ノウハウをグループ内の生命保険会社とのシナジーの創出に活かし、団体向けの魅力ある商品の開発などにもつなげています。また、第一生命の資産運用では、安定的な運用収益の確保に向けて引き続き運用の高度化に取り組んでいますが、その一環として地域活性化やQOL向上などにつながる投資についても積極的に実施しました。＜P57:事業概況(資産運用・アセット

マネジメント事業)＞

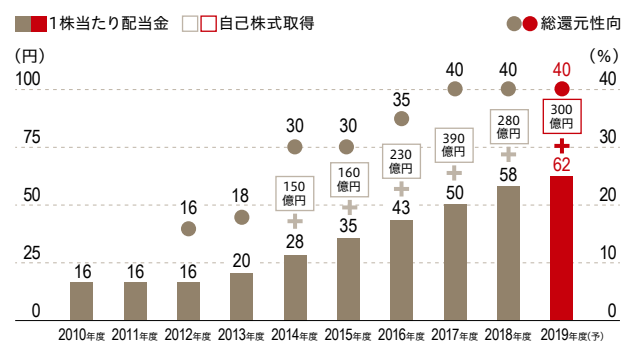
中期経営計画2年目となった2019年度の経常収益は、国内外における金融市場の変動に伴う会計上の評価によって、対前年度で減益となりましたが、実質的な収益力を表すグループ修正利益は、前年度実績、期初計画の両方を上回る水準を達成し、株主配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は、目処としている40%

を実現しました。

これまで株式会社化や持株会社体制への移行という組織改革を通じて成長戦略を進めてきましたが、生命保険業界を取り巻く環境は厳しく、その変化も激しいものがあります。こうしたなか、株主配当は増配を続け、この10年で約4倍になりました。また、海外展開による成長機会の獲得ならびにリスク分散や、機動的な資産運用、規律あるリスク管理などによって財務の健全性も確保しています。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大などにより、経営環境はさらに不透明で厳しくなっていますが、今後とも、株主の皆さまのご期待に応えることができるよう、継続して取り組んでいきます。

株主還元の実績

株主還元総額／総還元性向



3. 生命保険業界を取り巻くリスク・機会と 第一生命グループの戦略

Q 新型コロナウイルスの感染が拡大し、社会が大きく変容しています。このことに対する認識や対処の方針をお聞かせください。

新型コロナウイルスの感染拡大は、当社グループにおける支払体制・サポート体制を見直す契機となりました。

例えば、今回、新型コロナウイルスに罹患しても入院で

きず、宿泊施設や自宅での療養を余儀なくされた方や、通院できずオンラインや電話での診療に頼らざるを得なかった方が大勢いらっしゃいました。このようなケースでも医師の証明書などがあれば給付金などの支払いの対象としました。ほかにも、郵送など非接触での手続きの取扱範囲の拡大、ご契約者さまなどに対する専用サービスである「メディカルサポートサービス」によるご相談受



付などを通じて、より多くの方へサポートを拡大・充実しました。今後も、感染・疾病予防、安全・衛生対策への高まるニーズに対し、さらに充実した保障・サポートを提供していきます。

今回の新型コロナウイルス感染拡大により、入院・死亡に対する不安や、倒産・失業に伴う収入減少の不安、さらには人と人とのつながりの希薄化や、孤独によるストレスなど、人々の不安が増大しています。現在私たちがQOL向上への貢献を目指して取り組んでいる「保障」「資産形成」「健康増進」「つながり・絆」の4つの価値の提供は、まさにそうした不安を受け止めることとなりますので、当社グループの果たすべき役割はさらに大きくなるものと考えています。

また、社会のデジタル化に拍車がかかっています。テレワークの拡大をはじめ、さまざまな領域でフィジカルディスタンスを確保した非接触のコミュニケーションが広がっていますが、こうした行動変容の一部はコロナウイルスが収束した後においても定着していくと予想されます。こうした状況は、当社グループの事業活動のあり方にも大きな影響を与えることは明白です。今回、当社グ

ループの強みであるリアルチャネルでの訪問営業活動について、一定の期間、全国で自粛を余儀なくされました。この状況に対処すべく、オンラインでのお客さま接点の強化や、保険手続きの完結といったデジタル活用の取組みを加速させていく方針です。

ただし、社会的な生物である人類にとって、人や社会との「つながり」は何よりも重要な要素の一つです。フィジカルな距離を強いられるほど、人は心のつながりを希求します。お客さまとのコミュニケーションのデジタル化は、それ自体が目的ではなく、あくまでもつながりを確保するための手段である、という大前提を忘れてはならないでしょう。もともと保険業とは、相互扶助の精神、人と人が支え合うことを基本にしたつながりのビジネスです。この基本は、絶対に変わらないと私は信じています。

Q 日本の人口減少と高齢化の進展には、どのように対処していきますか。

多くの方と対話をすると、よく「日本の人口はどんどん減少していくから生命保険業は厳しいだろう」と言われるのですが、日本の保険マーケット自体は縮小していません。このビジネスは、確かに人口構成や世帯数などの社会構造の変化に大きな影響を受けますが、人々のニーズや社会の課題を常に正しく把握し、時代の変化に応じた適切な保障・サポートを提供していくことで、マーケットは十分に拡大余地があると考えます。実際、当社グループでは、医療・介護などの保障ニーズに対応した第三分野商品や、さまざまな貯蓄ニーズに合わせた商品の機動的な投入、お客さまごとに最適な接点のあり方を追求したマルチチャネル戦略の推進などに取り組んできた結果、直近十数年間の保有契約件数はむしろ緩やかに拡大しています。

今後は「人生100年時代」といわれる超高齢社会を迎えます。これからの時代、生命保険が果たすべき役割は、死亡や病気にかかった時の経済的保障だけでなく、高齢化時代ならではの課題やニーズに応えるための領域にも着

実に広がっていくと考えています。

まず、一つが健康の維持・向上です。医療の進歩によって人生の大きなリスクだった疾患の多くが克服されてきた結果、若者や働き盛りの方の死亡は大幅に減り、平均寿命が延びました。その一方で、長寿化に伴い高齢者の慢性疾患患者が増加するなど、平均寿命と健康で過ごせる寿命、すなわち「健康寿命」との乖離が大きな課題となっています。このため、健康な状態を長く保つための有効策として健康増進や疾病予防に対するニーズが高まっています。

当社グループでは、これまでも健康診断受診や健康年齢※1の改善による割引制度の導入や、認知機能低下を予防するサービスを付帯した認知症保険の販売、健康増進に役立つスマホアプリの提供などを行ってきましたが、今後も高まっていく健康増進・疾病予防ニーズに応える商品・サービスの展開を目指していきます。

もう一つが、安定した老後生活を送るための資産形成です。近年は社会保障制度への不安の高まりなどを受け、資産をいかに貯めるかということに加え、長い老後における資産の使い方や家族への遺し方も含めた資産形成・資産承継ニーズが増大しています。当社グループは、主に第一フロンティア生命を通じて、各世代での資産形成や、自らが望む資産承継の実現に役立つ商品を豊富なラインアップで提供しているほか、「金融ジェロントロジー※2」に関する知識を高め、ご高齢のお客さまに対するサービスの向上にも取り組んでいます。今後はさらに長寿化・多様化するお客さま一人ひとりの人生設計に合わせて、資産形成の面から「ありたい人生」の実現により一層貢献する商品・サービスの提供に取り組みます。

※1 健康年齢®は、株式会社JMDCの登録商標です。

※2 金融ジェロントロジー：高齢者の経済活動、資産選択など、長寿・加齢によって発生する経済課題を、経済学を中心に関連する研究分野と連携して、分析・研究し、課題の解決策を見つけて出す新しい研究領域。日本語では金融老年学と訳される。

Q 近年、若年層の「保険離れ」が指摘されています。これにはどのように対処していきますか。

若年層の「保険離れ」にどう向き合うかも保険会社としての重要課題です。

若く健康な方々は生命保険加入の必要性がないと考えがちですが、若くても不慮のけがや精神疾患などで就業や生活に影響をきたすリスクはあり、その時には保険による経済的保障が必要になります。こうした若者世代の潜在的なニーズに対し、これまでの商品ラインアップでは、保障設計の柔軟性の制約から、十分に答えられていませんでした。その反省から、2018年に第一生命の商品体系を柔軟な保障設計が可能な「ジャスト」シリーズに全面的に改訂し、2019年には主に「働けなくなるリスク」に備える新商品「就業不能保険」を発売しました。この商品は20代を中心に多くの若年層から支持され、発売以来、契約件数が20万件を超えています。

また、若年層の価値観や行動様式もこれまでの時代とは大きく変わっています。彼らは生まれながらにデジタルに囲まれた社会を生き、スマートフォンなどのデジ



タル端末によって、物を買ひ、人とつながり、情報を集めることが当たり前の世代です。したがって、今後保険会社が、商品・サービスを提供したり、リレーションシップを構築したりするにあたっては、その行動様式にフィットした「デジタルな接点」を活用することも重要になってきます。

第一生命では2020年1月に、特定のコミュニティー向けにデジタル完結型の専用保険商品を提供していくことを目指し、少額短期保険準備会社を設立しました。これは今後当社グループが、デジタルを中心とした接点や完全デジタル完結の接点を通じ、柔軟に少量・多品種の商品を拡大していくための布石となる取組みの一つです。

今後も若年層のニーズや生活様式に合わせたこれらの取組みをより一層進めることで、保障を通じた安心を届けていきたいと考えています。

Q デジタル化の進展によって対面営業チャネルの取組みも変えていきますか。

現在、国内における特に第一生命の営業活動では生涯設計デザイナーによる対面コンサルティングがその中核となっています。これがデジタル化の進展によって不要になっていくのではないかと、あるいはこのチャネルを保持していくことが経営上のリスクになっていくのではないかと、というご指摘をよく受けます。

確かにこれからの時代、あらゆる領域でデジタル化は確実に進んでいくことでしょう。当社グループも業務の合理化・効率化などの観点から、デジタルに置き換え可能なものは積極的に代替を進めています。

しかし一方で、全国約1,300の拠点、4万名の営業職、さらには窓口や代理店などさまざまなリアルな接点を持つ企業グループだからこそ提供可能な価値があると思います。デジタル化の推進はむしろ、そうしたリアルチャネルにおけるヒューマンな（人間味のある）お客さまとの関係構築の強みをより明確化するはずで

30年程前、第一生命に入社して間もない新人の頃、私は愛知県の営業所に配属され、現場の営業スタッフから

いろいろな話を聞きました。その学びのなかで特に強く印象に残っているのは「1件1件の契約の背後には、さまざまな“物語”や“想い”が存在する」ということです。そうしたお客さまの“物語”や“想い”を受けとめ、共感・共鳴し、「一生涯のパートナー」として寄り添っていく、折々に人生をともに考え、ともに悩み、決断の際にはそっと背中を押すといったような役割を果たせるのは、いくらデジタル化が進んだとしても人間だけだと思います。その意味において、全国津々浦々に展開する当社グループの生涯設計デザイナーは、お客さま一人ひとりのQOL向上を当社グループがお手伝いするうえで不可欠な「事業資本」と言えるでしょう。

また、当社グループは、全国47都道府県すべてと連携協定を結び、それぞれの地域・自治体の課題に応じた多様な取組みを展開しています。例えば、地域の食生活に合った健康レシピなどの健康情報の発信、過疎地における就労・育児・教育のサポート、高齢者の見守り、事業主の後継者問題へのアドバイスなど、それぞれの拠点が主体的に地域の特性・ニーズを探り、それを踏まえた価値提供を追求しています。このように全国で築いているリアルチャネルは地域における「つながり・絆」の価値提供においても重要な役割を果たしています。

これからの時代は非対面や非接触コミュニケーションが相当程度定着し、多くのものがデジタルチャネルを通じて提供される世の中になると予想されます。こうした時代においては私たちのリアルチャネルが持つ強みを損なうことなく、デジタルと融合させてさらに強力な強みに変えていくことが、ビジネスチャンスを広げることにつながると考えています。

すでに当社では、AIによる助言をベースにした最適な保障設計の提案やコンサルティングを行う取組みをリアルチャネルにおいて開始しています。今後は、パソコンやスマートフォンなどのデジタル基盤を経由して、チャットによるお客さまからのご相談受付や人生設計のシミュレーションなどを行った後、一人ひとりに最適なコンサルティングを提案するような取組みも進めていきたいと

考えています。

もちろん、デジタル化に対応した生涯設計デザイナーの意識変革やスキル向上は必要です。多様化・複雑化した商品を提案していくためのお客さまに寄り添ったコンサルティング能力にもさらに磨きをかけねばなりません。しかし、そうした課題を克服することで、当社グループは培ってきた強みをさらに大きく発揮していけるはずです。「InsTech(Insurance Technology)」の取組みも含め、デジタルの利点をフル活用して情報の収集・分析・共有を進め、リアルチャネルによる付加価値の高い提案を今後も広げていきます。 > P43:特集 イノベーションの創出

Q 低金利環境の長期化には、どのように対処していきますか。

世界的に低金利の環境が長期化していることに加え、新型コロナウイルス感染症の拡大で世界経済全体が大きな打撃を受けています。しかし、「資産形成」に対するお客さまのニーズがなくなるわけではありません。

お客さまのより豊かな生活に貢献すべく、当社グループでは第一フロンティア生命による各種の貯蓄性商品や、第一生命によるトンチン型年金※1など、低金利環境においても資産形成に寄与できる商品を、創意工夫によって開発・提供してきました。また、企業年金保険の分野でも、グループ内にアセットマネジメント事業やクオンツ人財を有する強みを活かし、新たなソリューションを提供することでヒット商品を生み出しています。今後も、こうしたノウハウに磨きをかけ、お客さまの資産形成や企業の年金制度の維持などをサポートしていきたいと考えています。

VUCAの時代においては、今まで以上にリスクコントロールが求められています。低金利の状態がグローバルで続くことは、予定利率をお約束するかたちで保険料を預かる私たちの資産運用にとっても非常に厳しい環境ですが、Asset Liability Management※2を基本としながらバランス運用で収益力強化を図る一方で、低金利環境が今後も長期にわたり継続することを見据え、金利・株

式リスクの削減など規律あるリスクコントロールに一層

注力していきます。 > P61:資本政策・ERM

※1 トンチン型年金:年金受取開始前の死亡保障を行わず、解約返還金を抑えることで、年金額を大きくした生存重視の年金保険。

※2 Asset Liability Management:生命保険会社の負債は、契約時に固定された予定利率により積み立てられる責任準備金(極めて長期の負債)が大部分を占める。生命保険会社は、こうした負債の特性を踏まえ、資産と負債を総合的に把握・管理するアセット・ライアビリティ・マネジメントを活用して資産運用を行っている。ALMの一環として、長期固定金利の負債の金利変動リスクを相殺するため、長期の債券を保有している。

Q 持続的成長やESGへの関心が高まっています。このことへの考えや取組みをお聞かせください。

資産運用に限らず、持続的な成長を目指す企業にとって、ESGの視点を重視した経営は今や基本的なコミットメントと言うべきでしょう。当社グループにおいても、お客さまをはじめ、株主、地域・社会の皆さま、社員やその家族など、あらゆるステークホルダーに配慮した経営を行っています。

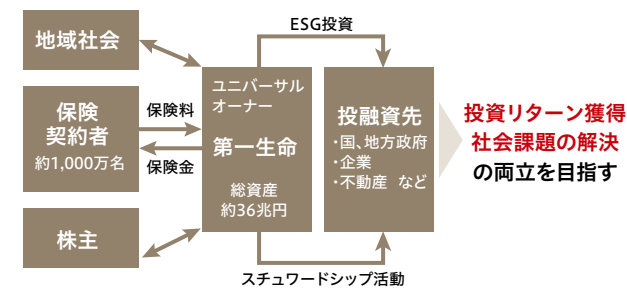
当社グループは、ESG取組みについて「ミニマムスタンダード」にとどまるのではなく、生命保険会社として、そして機関投資家としての両面から、「ベストプラクティス」を追求していきたいと考えています。

生命保険会社としては、主に「S」の分野での取組みとして、これまで申し上げたように、日本などにおける「QOL向上への貢献」「地域・社会課題の解決」の取組み、そして海外新興国における生命保険の普及を通じた各国発展への寄与などによってインパクトを発揮していきます。

また、保険契約者さまから約36兆円もの巨額の資金をお預かりする機関投資家・第一生命としては、幅広い資産を運用する「ユニバーサル・オーナー※3」として、資産運用における経済的リターンの追求だけでなく、多様なステークホルダーを意識した責任ある投資運用を行う必要があります。具体的には、再生可能エネルギー関連のプロジェクトファイナンスをはじめ、気候変動問題の解決への貢献など長期的視点での社会的リターンの享受も積極的に追求していきます。加えて、スチュワードシップ活動のさらなる強化などを通じて、投資先企業のESGへの取組みや、企業価値向上を促すことで、社会全体への貢

献を高める取組みも引き続き強化していきます。

第一生命がESG投資などを通じて目指す姿



ESG投資に関しては、グループの価値創造の中核である「QOL向上」、日本の社会課題である「地方創生・地域活性化」、そして世界共通の社会課題である「気候変動の緩和」の3つを重点テーマに定め、社会課題の解決に向けた累計投資金額を2023年度までに倍増させていく計画です。これに加え、2023年度までに全資産の運用方針・運用プロセスにESGの組込完了を目指します。

直近では、新型コロナウイルス対策への貢献として、アジア開発銀行(ADB)・国際復興開発銀行(IBRD)が発行した新型コロナウイルスの対策資金を含む債券を約200億円購入しました。世界銀行グループ(IFFI)を通じて感染症予防ワクチンの開発・供給に取り組むワクチン債への投資も実施しています。 > P45:特集 ESG投資の推進

こうしたESGへの取組みのうち「気候変動の緩和」は人々の生命や健康、企業活動や社会の持続可能性に影響を及ぼすとともに、当社グループの経営戦略やサステナビリティにも大きな影響を与えうる重要な経営課題と認識しています。当社グループは気候変動リスクを全社的なリスク管理プロセスに組み込み、事業への影響を特定・管理するとともに、今後のアクションプランの策定や、気候変動による中長期的な財務への影響にかかるシナリオ分析などを進めており、今後もさらなる取組みの高度化を進めていきます。

また、気候変動問題の解決に資する投融資についても国内外を問わず積極的に拡大させているほか、投融資先との対話を通じて気候変動への対応を促すなど、機関投資家としての社会的役割を積極的に果たしています。

> P69:気候変動への取組み〜TCFDへの対応〜

当社グループのコーポレートガバナンスについては、持株会社体制への移行を機に監査等委員会設置会社となり、従来多くの日本企業が採用してきたオペレーション型の体制と米国などで主流となっているモニタリング型の体制の双方の利点を活かすハイブリッド型の体制を整備しています。各社外取締役からもモニタリングボードとしてのガバナンスのあり方をはじめ非常に建設的な問題提起を受けながら、ガバナンスの強化は確実に進んでいます。さらに海外事業に関しても、株式会社転換後の最大の投資案件となった米プロテクトティブ(2015年)、同社による米リパティライフ(2018年)および米グレートウェスト(2019年)などの既契約ブロックなどの買収、さらには豪TALを通じた豪サンコープライフ(現アステロン・ライフ)のグループ会社化(2019年)などを含め、着実に事業基盤を拡大する一方で強固なグループガバナンス体制を構築しており、事業の成長と安定的な収益の拡大につながっています。

※3 ユニバーサル・オーナー:資産運用の規模が大きく、幅広い資産を長期運用している機関投資家。第一生命は、国内上場企業の大多数や海外企業の株式・債券を幅広く保有し、資本市場を幅広くカバーしている。



4. グローバル戦略の推進

Q 今後のグローバル戦略についての展望をお聞かせください。

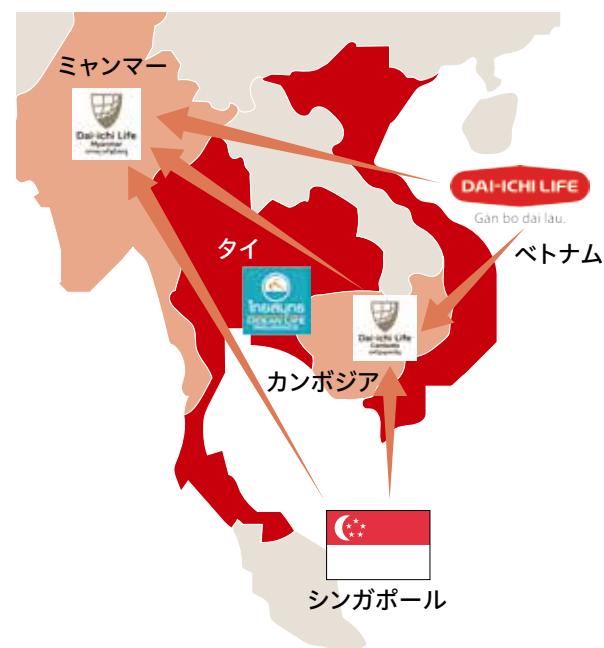
海外生命保険事業は、全体として当社グループ事業の大きな柱の一つとなっていますが、それぞれの国・地域が抱える課題は、地域性や国民性、発展ステージの違いなどからさまざまに異なります。しかし私たちは、「課題先進国」である日本市場や、規制面での議論が進む米国・豪州市場でのノウハウなど、グループ各社が保有する知見・経験を共有することで、多様な戦略の柔軟な打ち出しを可能にしています。それによって、第一生命だけだった時代に比べれば、格段に大きな強みを持てるようになったという実感が私にはあります。

そうした強みを活かせる国・地域は、世界にまだまだ存在します。特に新興国には保険普及率の低い国々が多く、そこで暮らす人々に当社グループの知見・経験を活かしてセーフティネットを提供し、QOLを高める「4つの価値」を提供していくことは、グローバルカンパニーとしてのミッションでもあると思います。シンガポールの地域統括会社と協働し、ベトナムでの成功事例をカンボジアやミャンマーへの展開に活用した事業モデルなどは、ほかの国・地域にも応用できるはずであり、今後もチャンスがあれば海外でのM&Aや新規進出を検討していく方針です。 > P41:特集 海外生命保険事業の拡大

当社グループは、「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)」をグローバルな事業展開を進めるうえでの基本的なスタンスとしています。当社グループでは各国のCEOが集まる会議を3カ月に1回程度開催していますが、第一生命ホールディングスと第一生命の社長を兼任している私は、この会議では一事業会社である第一生命の社長として、皆と対等の立場で意見を交換しています。これからも全員が同列の立場に立って学び合い、互いを尊重し、ともに成長を目指すことで、グループとしての強みをさらに高めていきたいと考えています。

人財・ノウハウを活用したメコン地域の事業展開



5. グループ人財の育成強化

Q 人財育成に関する考えや今後の施策をお聞かせください。

当社グループが目指す「QOL向上への貢献」を推進していくには、商品開発力やデジタル活用力などの「知的

資本」が必要ですが、突き詰めればそれらの源泉は「人的資本=人財」に集約されます。そして人財には、タレント(能力)だけでなく、マインド(意欲)が備わっていなければなりません。お客さまのQOLを高めるために何をする

べきなのか——真剣に、徹底的に考え抜く姿勢が不可欠であり、まさに「いちばん、人を考える」ことが重要だと考えます。

こうした考えのもとに、第一生命は今年7月から人事制度を大きく変更しました。新制度は、これまでやや“単線”的であったキャリアパスを“複線化”するものです。組織マネジメント力に主眼を置いた従来型のキャリアパスだけでなく、特定分野の専門性を磨きたい社員の希望に応じた多様なキャリアパスを設定し、それぞれについて培った知見や経験を十分に評価できる体制としました。変化が激しく未来が不透明な時代を生き抜くには、これまで以上に多様性と専門性を兼ね備えた組織・集団であることが必要だと考えるからです。つまり、これからの時代は一人のスーパーパーソンが集団を率いるのではなく、多様なタレントによる「集合知」が求められる時代だ

6. ステークホルダーの皆さまへ

Q 最後に、ステークホルダーの皆さまへメッセージをお願いします。

第一生命の創業者である矢野恒太は、「事業というのは、自分の為ではなく世間の為に行うものだ。世間が喜ぶ事業であれば、必ずや世間が大きく育てくれる」という言葉を遺しています。まさにそのとおりであると私も思います。矢野の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、常に変化を恐れることなく、お客さまに喜んでいただける新たな商品やサービスの開発・提供に挑戦し、社会に貢献することで成長を遂げてきました。

近年、「ステークホルダー資本主義」という考えが世界的に浸透しつつありますが、企業・事業がサステナブルであるためには、あらゆるステークホルダーとサステナブルなリレーションを構築する必要があります。単視眼的

と思います。 > P65:人財戦略

私が好きなアフリカの諺に「急ぐなら1人で行け。遠くに行きたいなら皆で行け」というものがありますが、専門性を持った多様な個が力を結集して進むことが「遠くに行く」、すなわち持続的な成長への道筋だと思っています。

社員一人ひとりが活躍の場を自ら定め、高いモチベーションを持って能力を最大限に発揮できる環境に変えていく。人が発揮する力は、モチベーション次第で大きく変わります。義務感や責任感からではなく、湧き上がる意思によって自らを引き上げる力が働いた時、発揮する能力は大きなものになります。そのような人財の能力・意欲を引き出していくことが、私をはじめとしたトップマネジメントの大きな役割の一つであると考えています。

に、どこかに偏った事業運営を行えば、必ずどこかにひずみが生じます。その緊張感を持って、これからもサステナブルな企業経営に取り組んでいこうと思います。

新型コロナウイルスの感染拡大で世界の多くの人が困難に直面している今こそ、グループ全体で「いちばん、人を考える」を実践していく必要があります。コロナ禍で大きな被害を受けた米国ニューヨーク州知事のクオモ氏の言葉「Build Back Better.(コロナ後をより良い社会にしよう)」に、私も強く共感します。今回の危機から当社グループも多くのことを気付かされ、学ぶことができました。そうした学びを活かし、これからも私たちは多様なステークホルダーの皆さまへの責任をしっかりと果たすことのできる企業グループ、社会にとって必要な企業グループであり続けたいと思います。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。

2018-2020年度 中期経営計画の進捗

2018年度にスタートした中期経営計画「CONNECT 2020」では、外部環境が変化し、競争が激化していくなかでも、「一生涯のパートナーとしてのQOL向上への貢献」による価値創造を通じて成長を実現していくため、第一生命グループの強みを活かしながら、各事業を“CONNECT”の視点から強化していくことを目指しています。

価値創造を支える「3つの成長エンジン」の強化

中期経営計画「CONNECT 2020」では、外部環境認識を踏まえた以下の重点取組みを通じ、グループの強みである「3つの成長エンジン」をさらに強化することで、「一生涯のパートナーとしてのQOL向上への貢献」を実現していきます。



グループの強みをさらに強化するための4つの「CONNECT」

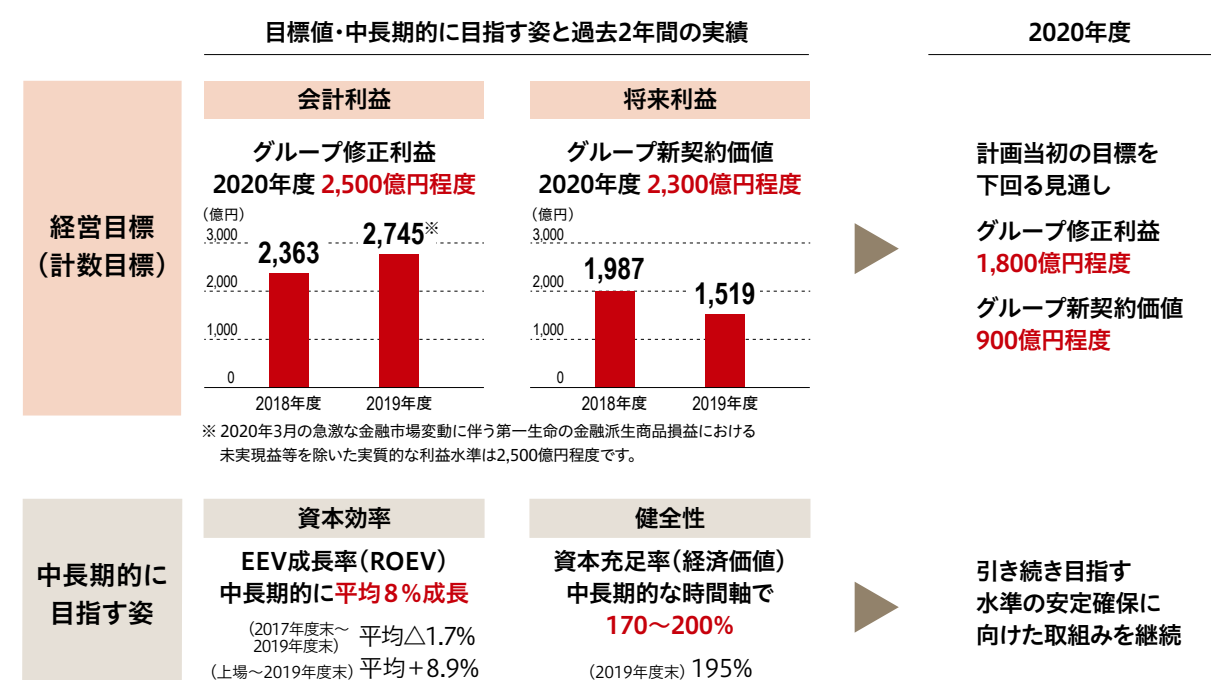
中期経営計画「CONNECT 2020」では、グループの強みをさらに強化するために、以下の4つの「CONNECT」をコンセプトとして掲げ、各事業戦略において、これらに沿った取組みを推進していくことによって、お客さま・社会への提供価値のレベルアップを図っています。



中期経営計画の進捗状況と2020年度の見通し・事業運営

①中期経営計画の進捗状況と2020年度の見通し

各事業が取組みをそれぞれに強化した結果、「CONNECT 2020」のこれまでの2年間は概ね順調に推移しています。一方、本計画の最終年度である2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う金融市場環境の変化、世界的な経済活動の制限やお客さまの行動変化などを踏まえ、経営目標(計数目標)の2項目について、計画当初の目標を下回る見通しです。ただし、中長期的に目指す姿の2項目については、市場関連リスクの削減などにより、引き続き目指す水準の安定確保に向けた取組みを継続します。



②2020年度の事業運営

経営環境はさらに不透明で厳しくなっていますが、お客さま・従業員・ビジネスパートナーの安全と健康を確保した上で必要な事業活動を継続し、生命保険事業者としての役割を果たします。加えて、地域・事業分散した事業ポートフォリオから中長期的に創出される安定したキャッシュ・フローなどを考慮して、安定的な株主配当を堅持することで、今後もステークホルダーの皆さまのご期待に応えることができるよう、継続して取り組んでいきます。

次期中期経営計画に向けて

- ポストコロナにおける人々の価値規範の変容に適応しつつ、社会環境の変化をチャンスとして活用し、当社グループの提供価値(「保障」・「資産形成」・「健康増進」・「つながり・絆」)を拡大・深化させます。
- 持続的な企業価値成長に資する各種取組みを強化します。
 - ・リスクプロファイルの変革に向けた、保険リスクテイクと市場関連リスク削減を積極的に推進
 - ・国内生命保険事業における(商品)第三分野の販売拡大、(チャネル)デジタル活用や事業効率の改善
 - ・海外生命保険事業・アセットマネジメント事業などにおける基盤拡大と事業分散に向けた成長機会の追求
 - ・ESG投融资や責任投資の推進による、社会課題解決とステークホルダー価値創造の両立
 - ・デジタル化や経済社会構造の変化といったメガトレンドを背景に、大学やスタートアップとの連携・投融资など、Society5.0時代を見据えた次世代ビジネスモデルの開発・実装

成長を続けるベトナム生命保険市場で 確固たるポジションを確立

ベトナムの生命保険業界は、ここ数年で銀行での窓口販売提携が急速に進み競争が激化しています。さらに新型コロナウイルスの影響もあり、お客さまのニーズが多様化するとともに、お客さまの行動も刻々と変化しています。そのため、変化をいち早く捉え、対応していくことが重要であると考えています。

第一生命ベトナムは、お客さまの利便性やカスタマーエクスペリエンスの向上のため、2019年にお客さま向けアプリ「Dai-ichi CONNECT」を開発し、スマートフォンから保険料の入金や保険金の請求をできるようにしました。コロナ後のニューノーマルにおいても、これまでの対面によるコミュニケーションに限らず、デジタルを含めてお客さまと多くのつながりを持ち、あらゆる接点でお客さまの期待を超えるサービスを提供することで、ベトナム生命保険業界におけるベストカンパニーを目指します。

第一生命ベトナムは創立以来シェアを着実に拡大しており、収入保険料も2007年当時の25億円程度から、2019年に610億円まで増加し、目覚ましい成長を遂げてきました。今後も“Gắn bó dài lâu (Lifetime Partner)”というミッションの達成に向け、個人代理人チャンネル・オルタナティブチャンネルの両チャンネルにおいて質と量の向上に取り組むことで、持続的な成長を目指すとともに、生命保険事業を通じてベトナム社会に貢献していきます。

DAI-ICHI LIFE

Gắn bó dài lâu.



第一生命ベトナム
会長兼社長
チャン・ディン・クアン

今後も高成長が見込まれる魅力的な生命保険市場

経済発展が続くベトナムでは、総人口が過去10年間で約1,000万人増加し、現在は9,600万人に達しています。1人当たりGDPは、自動車などの耐久消費財の普及が加速するといわれる3,000米ドル水準となり、ベトナム経済は今後もさらに発展していくと予測されています。こうした人口増加や経済発展を背景に、生命保険市場も拡大を続けており、過去10年間の市場成長率は年平均で20%を超えています。その一方で、生命保険に加入して

いる人口の割合は、総人口の約9%程度(2019年末時点)にとどまっていることから、生命保険市場のさらなる発展が期待されています。



□ グループの成長を牽引する第一生命ベトナム

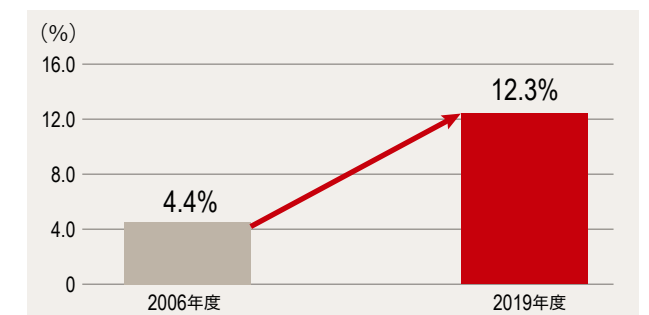
2007年、第一生命ベトナムは、第一生命グループにおける最初の海外生命保険事業の取組みとして営業を開始しました。その後、進出時には4.4%だった生命保険市場のシェア(収入保険料ベース)は2019年に12%超まで拡大し、保有契約件数も2019年に100万件を超えるなど、目覚ましい成長を遂げました。現在ではベトナム市場で確固たる地位を確立しており、当社グループにおけるアジア新興地域での成功モデルとなっています。

近年、当社グループでは、ベトナムの近隣国であるカンボジアやミャンマーへの事業展開を進めています。それぞれの国での生命保険事業の立上げ(カンボジア：2018年子会社設立／2019年営業開始、ミャンマー：2019年子会社設立)にあたっては、第一生命ベトナムが培った販売に関するノウハウを共有するとともに、

ITシステム構築の支援を行うなど、アジア新興地域内における成功モデルの横展開を図っています。

今後も、ベトナムの人々の生活の安定や豊かな老後の実現を通じたQOL向上に取り組むとともに、当社グループの海外生命保険事業のさらなる成長を牽引していきます。

第一生命ベトナムの市場シェア※1



※1 収入保険料ベース (出所) ベトナム生命保険協会

□ 高成長を支えるオルタナティブチャネル

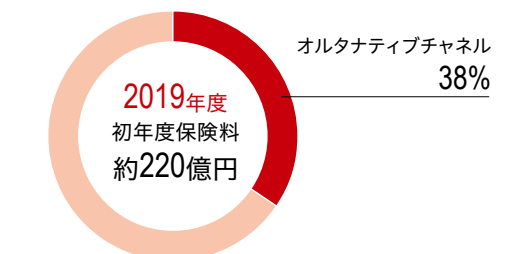
第一生命ベトナムでは、個人代理人が主力チャネルとして発展の核となってきましたが、近年はオルタナティブ(銀行窓口などでの保険販売)チャネルの取組み強化も相まって高い成長を実現しています。2016年にベトナム郵便と提携し、2017年にはベトナム民間銀行大手のサコム銀行と提携するなど、販売チャネルの多様化を推進しています。これらの取組みの結果、オルタナティブチャネルを通じた販売割合(初年度保険料ベース)は、2015年の1.5%から2019年には38%を超え、個人代理人に次ぐ主力チャネルに成長しています。

今後も提携パートナーとの関係強化を通じ、主力の個人代理人チャンネルとともに第一生命ベトナムの成長に貢献していきます。



サコム銀行との調印式

チャネル別の販売割合



“InsTech”の推進でお客さまのQOL向上に 資する新たな価値を創出

第一生命グループでは、テクノロジーの進化などを背景としたお客さまニーズの急速な変化に対応するため、最先端のテクノロジーを活用した“InsTech(Insurance Technology)”の取組みを最優先の戦略課題として推進しています。

“InsTech”を通じて、一人ひとりのお客さまのQOL向上に資する新たなサービスを創出するとともに、健康寿命の延伸や医療費の抑制といった地域・社会の課題解決に貢献していくために、さまざまな社会実証事業などにも積極的に取り組んでいます。また、異分野における知見やアイデアを持つ大学やスタートアップ企業、医師会、医療機関などとの連携の強化や、先端技術を有する国内外のベンチャー企業への戦略的な投資を進めています。このように、学界と産業界とのつながりを多様化しながら、経済発展と社会課題の解決の両立を目指す未来社会“Society5.0”の実現に資する新たな価値を生み出していきます。



第一生命ホールディングス
イノベーション推進
グループ長
中山 新

■ イノベーションの創出に向けた取組み

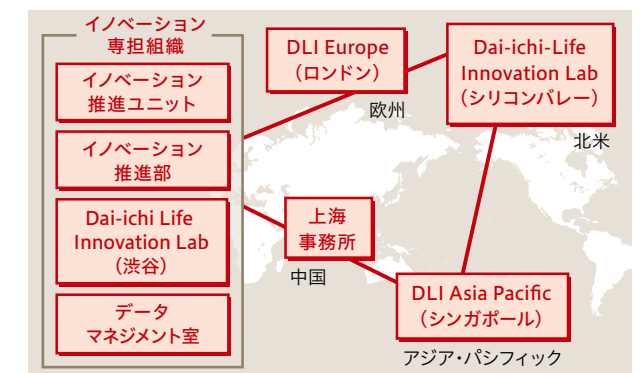
2015/ 2016 年度	組織	商品・サービス/ 生産性向上	外部連携/ ベンチャー投資	産学連携
	● InsTechイノベーションチームを組成	● 健康年齢®*を使用した「カラダ革命」を発売	● 日立製作所と医療ビッグデータ活用共同研究を開始	● 京都大学などとの共同研究へ参加 ● 藤田保健衛生大学、日本アイ・ピー・エムと医療ビッグデータ活用共同研究を開始
2017 年度		● 「健康第一アプリ」を提供 ● 全社業務にRPAを導入	● 日本調剤と提携 ● InsTechオープンイノベーションビジネスコンテスト「豊洲の港から」を実施 ● マツモトキヨシの店舗でネオファースト生命の商品紹介を開始	● データサイエンティストの育成に向けて滋賀大学と連携
2018 年度	● Dai-ichi Life Innovation Labを新設	● ビッグデータ解析に基づく「健康診断割引」を導入 ● ニューロトラックの認知機能チェックツールを導入	● Dai-ichi Life Innovation LabがBlue Lab、WiLと提携 ● おいしい健康へ投資	● 慶應義塾大学先端生命科学研究所と包括連携協定を締結
2019/ 2020 年度	● データマネジメント室を新設 ● イノベーション推進ユニット／部を新設	● QOLLeadがかんば生命保険へ健康増進サービスを提供 ● AIコンタクトセンター支援システムを導入 ● 照会対応業務にチャットボットを導入 ● 事務オペレーションにAI-OCRを導入	● InsTechオープンイノベーションビジネスコンテスト2019を実施 ● CureApp、ニューロトラックへ投資	● 東京理科大学と包括連携協定を締結 ● 東北大学、NTTデータと包括連携協定を締結

※ 健康年齢® は、株式会社 JMDC の登録商標です。

□ グローバルなイノベーション推進体制

東京のイノベーション専担組織とシリコンバレーの拠点に加え、ロンドン、上海、シンガポールなどをイノベーション創出の情報収集拠点と位置付け、よりグローバルかつタイムリーに先端テクノロジーの動向把握やスタートアップの発掘に取り組んでいます。

グローバルイノベーションネットワーク



□ お客さまサービスと業務効率の向上へ

第一生命では、契約の加入、契約内容の更新や変更、保険金・給付金のお支払いなど、1日に約2万件の手続きを受け付けています。お客さまの利便性や業務効率の向上を目的として、手続きのデジタル化や、RPA (Robotic Process Automation)、チャットボット、AI-OCR基盤などのテクノロジーを積極的に活用し、事業変革を推進しています。

2020年7月より導入しているAI-OCR基盤には、20万件以上の診断書や請求書の手書き文字などを学習させることで、全体で9割を超える読取精度を実現しています。これにより、従来は目視で対応していた書類点検や入力業務を中心に、年間約300万件の事務手続きに関わ

る業務負荷を約40%削減することを目指しています。

また、当社グループでは、ポスト・コロナ時代における非対面のコミュニケーションの定着を見据え、デジタルとリアルを融合したお客さまサービスの提供に向けた取組みを加速しています。

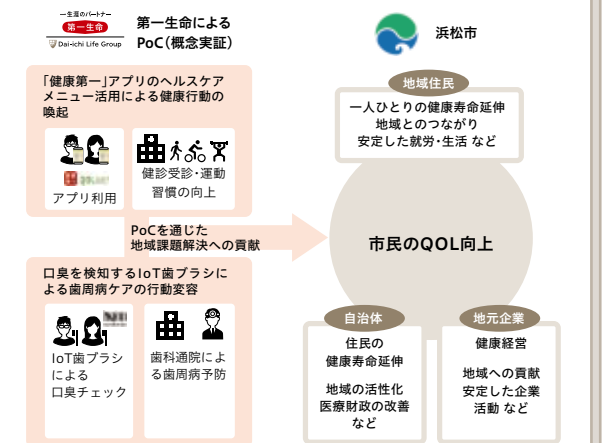


当社の目指すデジタルとリアルが融合した近未来のコミュニケーションの姿

「浜松ウエルネス・ラボ」に参画

QOL向上に向けた地域・社会における取組みとして、「浜松ウエルネス・ラボ※」に参画しました。第一生命は、浜松市に在住・在勤の方に「健康第一」アプリや、(株)NOVENINEが開発した歯周病由来の口臭を検知するIoT歯ブラシを提供します。これにより健康診断の受診や継続的な運動、歯科医院での定期的なケアなどの行動変容を促進し、生活習慣病リスクの低減に向けたイノベーションの可能性を検証していきます。

※「予防・健康都市浜松」の実現に向け、社会実証を通じて同市民の予防・健康づくりへの貢献を目指す官民連携のコンソーシアム。



第一生命らしいESG投資を通じて 持続可能な社会の実現に貢献

2015年に国連サミットでSDGs(持続可能な開発目標)が採択されて以降、企業や金融機関による「社会課題解決への貢献」に対する期待が国内外で高まっています。これまで生命保険会社は、機関投資家として長期安定資金の供給を行うことで、新たな産業の育成や社会構造の転換など、さまざまな社会課題の解決に貢献してきました。こうしたなか、持続可能な社会の実現に向けて国際社会が連携して社会課題の解決に取り組む現状において、生命保険会社の資産運用が果たす役割はますます大きくなっていると感じています。

第一生命は創業以来、「一生涯のパートナー」をミッションとして掲げており、生命保険の商品・サービスを通じてお客さま・社会に寄り添い、資産運用を通じて社会課題解決を目指すことが使命だと考えています。昨今の新型コロナウイルスの状況を受け、“パンデミック対策”という新たな社会課題に直面していますが、当社は責任ある機関投資家として持続可能な社会の形成に寄与するべく、ESG投資の取組みを一層強化していきたいと思っています。



第一生命保険
運用企画部
エグゼクティブ・
サステナブルファイナンス・
スペシャリスト
銭谷 美幸

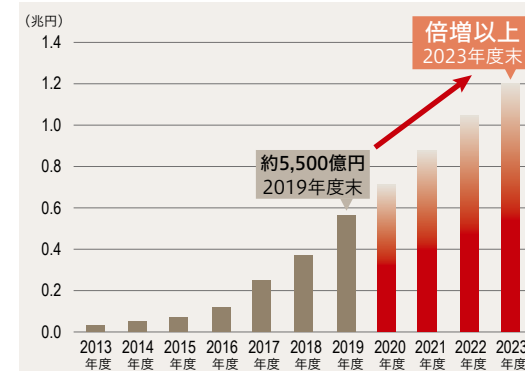
■ ESG投資の基本方針の公表

お客さまに対する受託者責任を果たすべく、持続可能な社会の実現に向けた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^{※1}しました。

基本方針(概要)

- ① 全資産の運用方針・運用プロセスにESGを組込(2023年度完了を目標)
→ 運用収益獲得と社会課題解決を両立する資産ポートフォリオの構築
- ② 当社が設定する重点的な社会課題の解決に向けた投融資(2023年度迄に累計投資金額を倍増以上)
→ 社会課題解決に資する資産への投融資を通じて社会へのポジティブ・インパクトを創出
【重要な社会課題】
QOL向上 気候変動の緩和 地方創生・地域活性化
→ 社会的インパクトのモニタリング手法を確立し情報開示を強化(当社運用ポートフォリオのCO₂排出量や、投融資を通じたポジティブ・インパクト創出量について検討)
- ③ 投資先企業のESG取組促進に向けたスチュワードシップ活動
→ 投資先企業との対話(エンゲージメント)を通じて、社会課題解決に向けた企業の前向きな取組や行動変容を後押し

参考:社会課題の解決に向けた累計投資金額



【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^{※2}をご覧ください。

※1 https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/news/pdf/2020_009.pdf ※2 <https://www.dai-ichi-life.co.jp/dsr/investment/ri-report.html>

ESG投資を通じた社会課題解決とイノベーション創出の後押し

当社は、ESG投資の一環として、2014年度より国際開発金融機関などが発行するSDGs債(グリーンボンドやソーシャルボンドなど)への投資を積極的に実施しています。

これに加え、運用収益獲得と社会へのポジティブ・インパクト創出の両立を目指す「インパクト投資」についても、2017年度より取組みを開始し、投資を通じてイノベーション創出を後押ししています。

■ インパクト投資事例

イノベーション
目の動きで認知機能をチェックできる「認知機能テスト」などの開発
投資金額 8億円[2019年7月]

イノベーション
スマート保育園の実現に向けたIoTやAIを活用したソリューションの開発
投資金額 3億円[2019年9月]

イノベーション
計算科学を用いた、開発期間・コストを削減した低分子医薬品の開発
投資金額 2億円[2020年5月]

■ SDGs債への投資を通じた新型コロナウイルス対策支援

◆ ヘルスボンド(アジア開発銀行)

投資金額 **130百万カナダドル**(約100億円) [2020年4月]

資金使途: 新型コロナウイルス感染症対策をはじめとしたアジア開発銀行の保健衛生・医療関連の取組みに供給されます

◆ サステナブル・ディベロップメントボンド(国際復興開発銀行)

投資金額 **150百万オーストラリアドル**(約104億円) [2020年4月]

資金使途: パンデミック対策をはじめとした国際復興開発銀行の保健医療支援プロジェクトに供給されます

◆ ワクチン債(予防接種のための国際金融ファシリティ)

投資金額 **15億ノルウェークローネ**(約158億円) [2020年6月]

資金使途: 感染症流行対策イノベーション連合(CEP I)が行う新型コロナウイルスのワクチン開発プロジェクトに充当されます



©アジア開発銀行

環境省「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」金賞(環境大臣賞)を受賞

「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」は、環境省がESG金融の普及・拡大に向けて2019年度に創設した表彰制度です。ESG金融やグリーンプロジェクトに積極的に取り組み、環境・社会に優れたインパクトを与えた投資家・金融機関や、環境関連の重要な機会とリスクを経営戦略に取り込み、企業価値と環境へのインパクトを生み出している企業の取組みを評価・表彰し、社会で共有することを目的として設立されました。当社はESG投資を積極的行っている機関・団体に贈られる投資家部門において、最優秀賞である金賞(環境大臣賞)を受賞しました。



国内生命保険事業



環境認識と基本戦略

日本の生命保険市場は、人口減少や高齢化社会の到来を背景に、社会保障制度を補完する医療保障や介護保障などの生命保険の必要性、自助による保障の確保に対するニーズが高まるものと考えています。

第一生命グループは、お客さまの「一生涯のパートナー」として、日本全国のすべての人々のQOL向上に貢献するために国内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）がお客さま一人ひとりに合った商品・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、訪問型代理店、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築いています。また、

お客さまへの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加えて、最先端のテクノロジーを活用したデジタルトランスフォーメーションを重要な戦略課題と位置付け、グループ全体で推進しています。

今後、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、非対面を前提とした社会システムの再構築が大きく進む可能性があります。これに合わせて、当社グループが持つリアルチャネルによる対面のコンサルティングとデジタル技術を融合することで、お客さまのさまざまな意向・環境に合わせた、お客さまにとって最適な商品・サービスを、最適なタイミング・最適な方法で提供し、お客さま一人ひとりのQOL向上に貢献していきます。

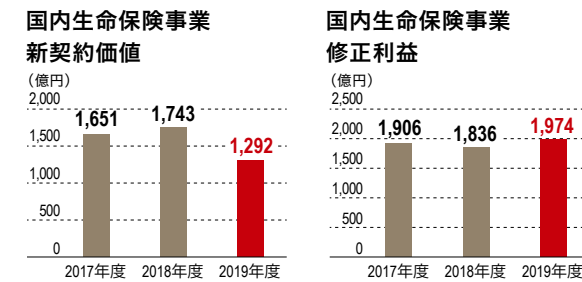
すべての人々のQOL向上に向けた取組み



「CONNECT 2020」の進捗

「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、3社各々がQOL向上を訴求



する商品を提供するとともに、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、お客さま満足の向上を図りながら新契約価値を向上しつつ、利益水準の維持を目指します。



「CONNECT 2020」2年目の振り返り

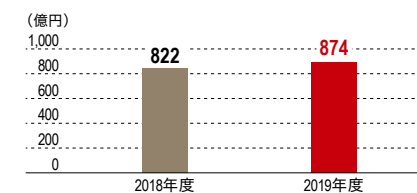
● 第一生命

お客さまの多様なニーズに応えるため、マルチブランド・マルチチャネルによるカスタマー・ファーストのコンサルティングを推進しました。

お客さまのQOL向上に貢献する商品・サービスとして2018年12月に発売した「認知症保険」、2019年9月に発売した「就業不能保険」が多くのお客さまから支持を集めたほか、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の商品も含め、国内3ブランドの商品提供を推進しました。

その結果、経営者保険の販売停止の影響などがあったものの、第三分野商品の販売が底堅く推移し、経営者保険を除いた新契約年換算保険料は前年度比で増加しました。

新契約年換算保険料（経営者保険を除く）の推移（第一生命）



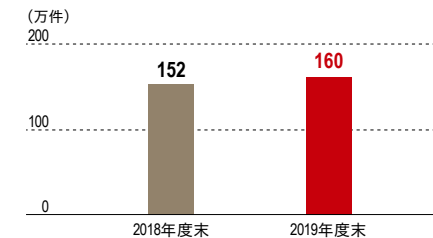
● 第一フロンティア生命

若中年層の資産形成をサポートする「つみたて終身・フロンティア」、長生きリスクへの備えに対応する「プレミアアレンシー3」を新たに発売し、「人生100年時代」における資産形成や資産承継を中心とした、お客さまのQOL向上に資する商品ラインアップのさらなる充実を図りました。また、販売チャネルを拡充するとともに、コンサルティングスキルの向

上につながる研修やデジタルツールの提供などによって金融機関代理店に対するサポートを充実した結果、保有契約件数は160万件を突破しました。

さらに、約10万件にも及ぶ個人年金保険契約が運用期間満了を迎え支払開始となり、多くのお客さまの資産形成に貢献しました。

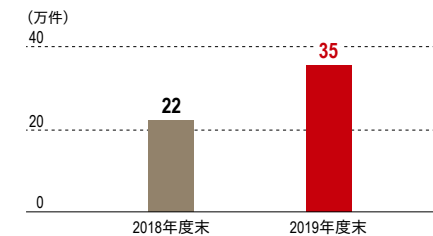
保有契約件数の推移（第一フロンティア生命）



● ネオファースト生命

主力商品である医療保険の改定により保障内容を充実したことに加え、募集委託代理店を新規開拓しました。その結果、医療保険などの新規契約実績が前年度比で伸張し、保有契約件数は30万件を突破しました。

保有契約件数の推移（ネオファースト生命）



「CONNECT 2020」の取組み

人生100年時代の
安心した老後

あらゆる人々の
健康の増進

保険普及等による
生活の安定

安心・安全で
住みやすい地域づくり



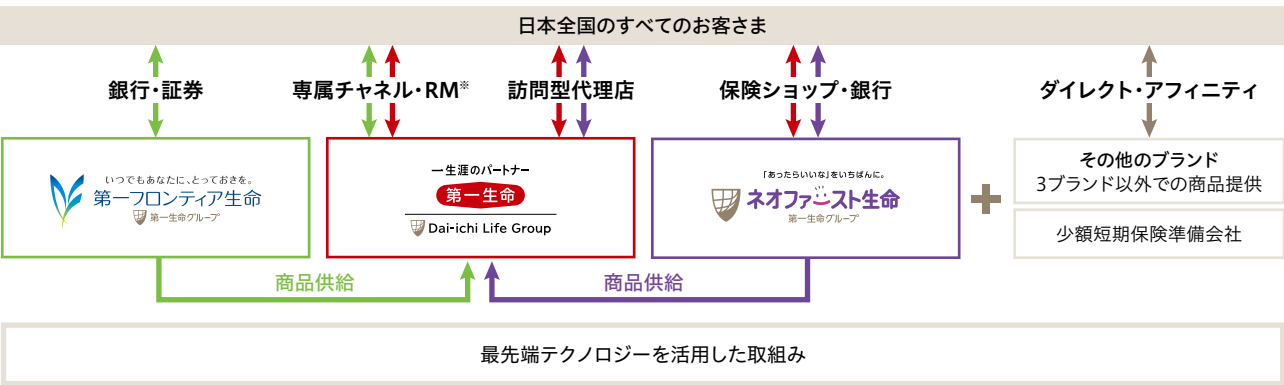
マルチブランド・マルチチャネル体制の拡大・進化

社会環境やニーズ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を強化しています。さらに、新規委託代理店の拡充や、(株)アルファコンサルティング・アセットガーディアン(株)の子会社化など、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を通じてマルチチャネル体制を進化させ、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。

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、提携先である損害保険

ジャパン(株)、アフラック生命保険(株)、アイペット損害保険(株)の商品の提供を進めています。同時に、価値観の多様化やデジタル技術の発展に伴うライフスタイルの変化などを背景に「必要な時に必要な分だけ」を保障する保険へのニーズが高まっていることから、こうしたニーズに柔軟に対応していくため、少額短期保険の提供に向けた準備会社の設立や、同じ嗜好を持つコミュニティなどに所属するお客さまに対するコミュニティ毎のフルオーダー型の柔軟な保険商品の開発など、マルチブランド体制の拡大・進化を図っています。

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)



パートナーシップの拡大

ライフスタイルの多様化を踏まえ、お客さまが選択可能なチャネルのさらなる多様化や、QOL向上につながる提供価値をより高めていくことなどを目的に、異業種の企業や各種団体とのパートナーシップの拡大を積極的に図っています。

その一環として、すべてのナショナルセンターと情報啓発協定を締結し、健康に重大な影響を及ぼす疾患に関する正確な情報提供が可能な情報発信ネットワークを構築しました。

異業種パートナーとの協働



6つのナショナルセンターとの情報ネットワーク



QOL向上に貢献する商品戦略

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ます。

保障	第一生命		- 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 - 経済的リスクのカバーに加え、疾病予防やご家族を支える付帯サービスを提供する「認知症保険」、若年層を中心とした「働けないリスク」をサポートする「就業不能保険」をラインアップに追加
		損害保険ジャパン(株)との包括業務提携により損害保険商品を、アフラック生命保険(株)との業務提携によりがん保険を、アイペット損害保険(株)との業務提携によりペット保険商品を提供	
医療・健康	第一生命		- 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) - 健康第一アプリで、日々の健康増進を促進するとともに、健康診断結果から健康状態と将来のリスクをチェック
	ネオファースト生命		喫煙状況などの健康状況が基準を満たす場合、健康保険料率を適用し、お客さまの健康増進を促進
資産形成	第一フロンティア生命		将来の安心で豊かな生活に向けた「資産形成」、大切なご家族へつなぐ・のこす「資産承継」に貢献する業界随一の商品ラインアップ
			健康診断結果をもとに健康状態を年齢で表す「健康年齢※1」で保険料を算定し、お客さまの健康増進を促進

※1 健康年齢※1は、株式会社JMDCの登録商標です。



つながり・絆の提供

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、さまざまな地域課題の解決に貢献しています。

▶ p25 QOL向上への貢献4 つながり・絆

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う国内グループ各社の取組み

国内生命保険事業では、新型コロナウイルス感染症に関連して、2020年6月末時点で、575件、約4.5億円の保険金などをお支払いしました。

感染拡大が続くなか、当社グループにおいては、お手続きやお問い合わせをいただくお客さまの利便性の確保などに十分に配慮しつつ、お客さまや従業員の健康と安全を第一に考え、人々との接触を避ける措置を取っています。

生涯設計デザイナーにおいては、お客さまから強くご要望のあった保全手続きを中心に、原則非対面で活動しました。また、お客さまに電話でお見舞いを伝えるとともに、「健康第一」アプリや各種手続きの方法、「安心の定期点検」などをご案内しました。さらに、健康、介護、子育て、心のケアなど、お客さまの不安の解消に役立つ「メディカルサポートサービス」もご案内するなど、お客さまの健康やつながりを守り、安心をお届けする活動を推進しました。

海外生命保険事業



環境認識と基本戦略

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著しい経済成長や保険普及率の向上による高成長が見込まれます。

第一生命グループは、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取れた事業ポートフォリオの構築を進めてきました。近年では、既展開国で培った販売チャネル育成、商品開発、事業立上げなどのノウハウ・人財を活用しながら、アジア新興国市場でさらなる事業拡大に取り組んでいます。

2019年末以降、世界規模で新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、当社グループでは、事業を展開している各国において、本業である保険金・給付金の支払いにより「確かな安心」を提供するとともに、社会貢献活動にも取り組み、社会的使命をしっかりと果たすよう努めています。

今後も、経済・社会・市場の変化に適切に対応するとともに、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取りつつ、中長期の利益成長を目指します。

海外生命保険事業の基本戦略

	新興国	先進国
	アーリーステージ	安定市場
	カンボジア ミャンマー Dai-ichi Life Cambodia Dai-ichi Life Myanmar 2019年11月生命保険事業の認可取得	インド ベトナム Star Union Dai-ichi Life Insurance DAI-ICHI LIFE インドネシア タイ PaninDai-ichiLife
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」の進捗

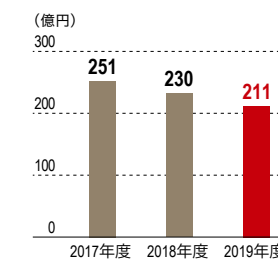
「CONNECT 2020」の戦略

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ています。

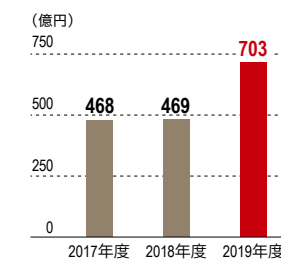
プロテクトティブやTALが展開する先進国市場では、チャネルの多様化と新たな成長機会の追求で安定した利益貢献を目指す一方、アジア新興国市場では、トップラインに軸を置き、既存の販売チャネルの強化や、新たなビジネスパートナーとの協業などにより市場シェアの拡大を目指しています。また、アジア圏での新たな成長機会に対しても、域内グループ会社の知見・リソースを活用し、効率的な事業展開を推進しています。



海外生命保険事業新契約価値



海外生命保険事業修正利益



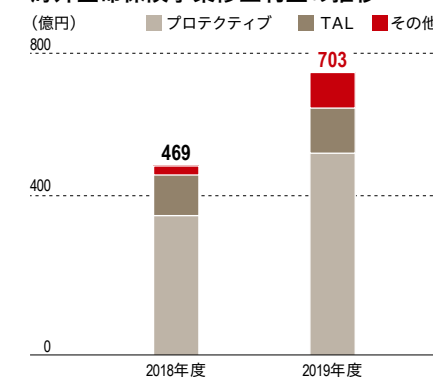
「CONNECT 2020」2年目の振り返り

海外生命保険事業は、2007年にベトナムで事業を開始して以降、着実に成長を続け、2019年度のグループ修正利益は703億円と、グループ全体の25%を占めるまでになりました。

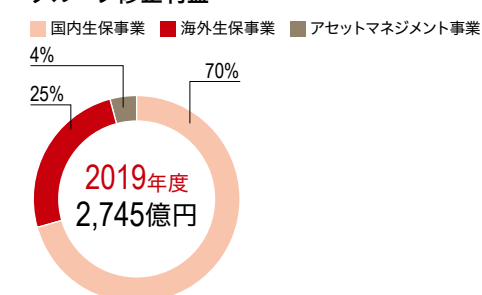
先進国市場においては、既存チャネルの強化などに加え、買収を通じた着実な利益貢献も進めています。プロテクトティブでは、2019年6月にグレートウェストの保険契約ブロック買収を、TALでは、同年2月にアステロン・ライフ(旧サンコープライフ)の買収をそれぞれ完了させ、着実な利益貢献を実現しています。

アジア新興国市場では、第一生命ベトナムなどが個人代理人をはじめとする各種チャネルを強化するなど、トップラインに軸を置き各国で事業成長に注力しました。アーリーステージのメコン地域においては、2019年4月に第一生命カンボジアが営業を開始したことに加え、同年11月に第一生命ミャンマーも生命保険事業の認可を取得するなど、同地域における事業展開を加速させました。

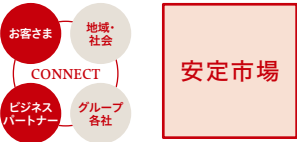
海外生命保険事業修正利益の推移



グループ修正利益



「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 米国



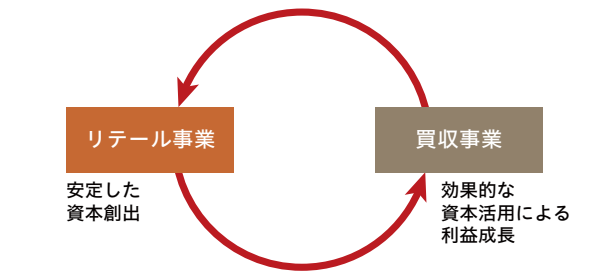
リテール事業と買収事業の両輪により、
着実に利益貢献を実現

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)で資本を創出するとともに、保険契約ブロックなどの買収事業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、既存の販売チャネルの強化に加え、大手金融機関との提携販売によるチャネル拡充などにより、安定的な成長を推進しています。また、買収事業では、当社グループ化後に4件の買収を実現し、累計で約31億米ドルの投資を行いました。直近2件の買収(2018年のリパティライフ、2019年のグレートウェスト)では、既契約ブロックの買収に加え、両社と提携販売関係を築くことにより、リテール事業の規模拡大につなげています。

今後も、販売チャネルの強化・拡大や新規買収によって、さらなる利益成長を目指します。

独自のビジネスモデル



TAL オーストラリア



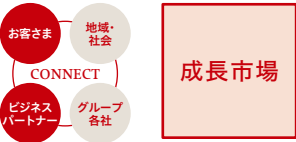
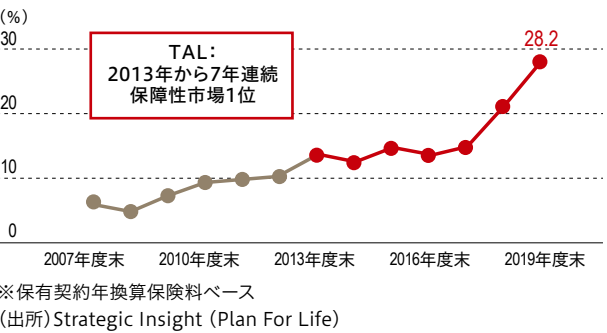
保障性市場において7年連続首位を維持、
サンコープグループの生保事業を買収

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。

これを支えているのが、リテール、団体保険、ダイレクトの各販売チャネルにおけるパートナー(リテール:独立アドバイザー、団体保険:年金基金、ダイレクト:生保以外の金融機関・他業種)であり、パートナーとの強固な関係を活用した販売を推進しています。また、買収を通じた成長にも取り組んでおり、2019年2月にはサンコープライフの買収を完了させ、同グループと提携販売契約も締結しました。

今後も、販売チャネルの強化に加え、ブランド認知度の向上や商品の多様化、お客さまサービスの改善を推進し、安定的利益貢献と成長を目指します。

保障性市場におけるTALの市場シェアの推移



トップラインを軸に置き、
チャネルの強化などによって各国におけるシェアを拡大

第一生命ベトナム ベトナム



トップラインが持続的に伸長し、
ベトナム市場において大手生保の地位を確立

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た個人代理人チャネルの増強、オルタナティブチャネルへの展開などにより、創業以来市場シェアを着実に拡大させ、現在では大手五社の一角を占めています。

今後も、販売拡大と業務品質の向上を通じて、持続的な成長を目指します。



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

個人代理人の採用拡充・育成、銀行窓販チャネルの販売推進体制の強化により、トップラインと収益性の向上を目指しています。



スター・ユニオン・第一ライフ インド



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

合併パートナーとのさらなる協業、ホールセラーの増強、営業職員チャネルによる既契約基盤開拓などにより、トップラインと収益力の強化を目指しています。



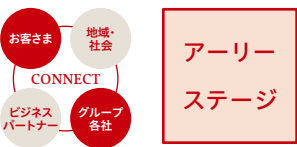
オーシャンライフ タイ



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入社員採用・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。

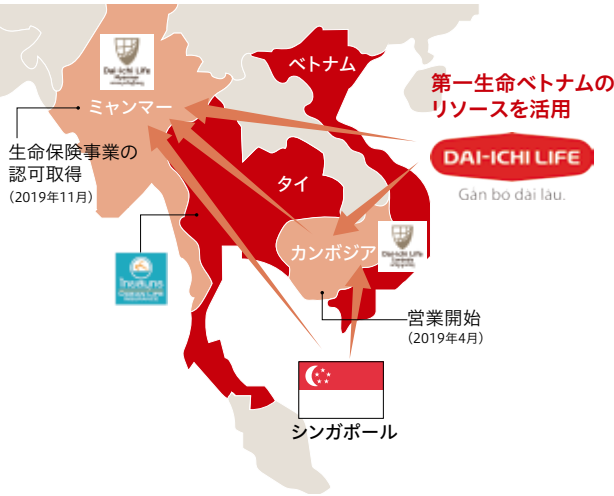




中長期的な成長が見込めるメコン地域での事業展開を本格化

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・リソースを活用して効率的な事業運営を推進し、さらなる成長を目指しています。

カンボジアに続き、ミャンマーにおいても、2019年4月に日本の生命保険グループとして唯一100%子会社形態での事業仮認可を取得した後、5月に準備会社を設立しました。11月には生命保険事業の認可を取得し、事業展開に向けた準備を本格化させています。



PICK UP

GLC(グローバル・リーダーズ・コミッティ)・GITF(グループ・イニシアティブ・タスクフォース)

当社グループでは、グループ課題解決・価値創造に向けて、国内外のグループ各社の人財で構成される複数のタスクフォースを組成し、グループ横断での協働取組みを行っています(グループ・イニシアティブ・タスクフォース)。タスクフォースが取り扱う分野は、InsTech分野のイノベーション推進、グループ資本効率の改善、グループ間の人財交流の活性化、国際規制への対応、グループ理念の共有などと多岐にわたっており、課題解決や価値創造に向けて活動を行っています。加えて、グローバルな知見を持つ海外生保グループ会社の経営層で構成

第一生命カンボジア カンボジア



日本の生命保険会社初の子会社として営業を開始

カンボジアでは、2018年3月に日本の生命保険会社として初めて子会社を設立し、2019年4月から首都のプノンペンを中心に営業活動を開始しました。

開業初年度は、個人代理人チャンネルを中心に営業体制の強化を行い、カンボジアにおける事業展開を着実に進めることができました。今後も、市場シェアの拡大を目指し、販売チャネルの整備や各種取組みを進めていきます。



される会議体(グローバル・リーダーズ・コミッティ)を設け、グループのさらなる成長に向けた関連な議論を行うとともに、当社グループの理念や方針についての共有も行っています。



新型コロナウイルスの感染拡大に伴う海外グループ各社の取組み

保険金などのお支払いの状況、社会貢献の取組み

海外生命保険事業では、新型コロナウイルス感染症に関連して、2020年6月末時点で、1,119件、約58.2億円(再保険考慮後)の保険金などをお支払いしました。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、事業を展開している各国で社会貢献活動を行っています。感染拡大の影響が甚大な米国においては、プロテクトティブ財団が100万米ドルを拠出して救済基金を設立し、同基金を通じてアラバマ大学の新型コロナウイルス感染症に関する研究や、バーミングハム市が打ち出した中小企業支援ファンドなどへ活動資金を拠出しました。

その他の展開国においても、グループ各社により、寄付やマスク・医療用フェイスシールドの提供などを行いました。



医療機関に対する医療用フェイスシールドの提供(オーシャンライフ)

在宅勤務やオフィス復帰に向けた取組み

海外生保グループ各社では、在宅勤務などの対応を円滑に実施しました。新型コロナウイルス感染症の流行開始から現在に至るまで、各社では、事業継続計画に基づき、保険金支払いをはじめとするお客さま対応や、年度末決算や監督当局への届出などの法令対応を適切に行っています。

また、各国の新型コロナウイルス感染症の状況に応じて、一部の会社では段階的な職場復帰や通常勤務を再開させていますが、引き続き状況を注視しつつ、各国政府などの方針や従業員の安全などに配慮して対応していきます。



在宅勤務の風景(プロテクトティブ)

ポストコロナに向けた対応

事業を展開している多くの国で外出が制限され、ソーシャル・ディスタンスの確保に対する意識が急速に高まりました。海外生保グループ各社では、ビデオ通話などを活用したお客さまへの商品説明や、保険契約の加入・保全および保険金支払いに関する手続きのデジタル化を加速させています。

今後も、デジタルツールの活用などを通じて、お客さまにとって最適なアプローチ方法を模索しつつ、展開各国の人々の生活の安定に寄与していきます。



オフィスエントランスにおける感染対策(TAL)

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



安定的な運用収益の確保

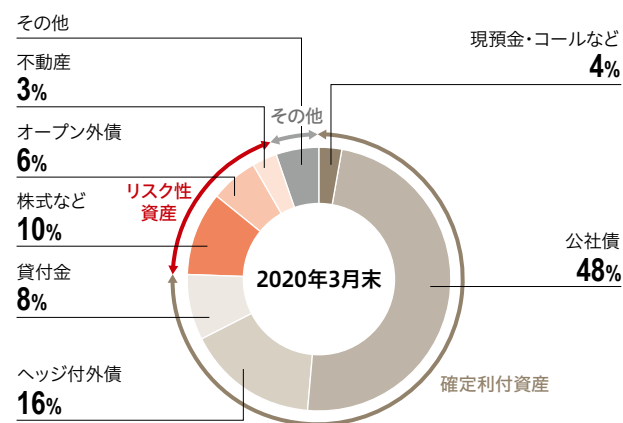
第一生命では生命保険契約の持つ負債特性を考慮し、長期にわたり保険金・給付金を安定的にお支払いするために、ALM(Asset Liability Management)に基づく確定利付資産を中心とした運用を行っています。また、健全性を十分に確保したうえで、市場動向に応じたリスク性資産への機動的な資金配分を行うことで、収益性の向上に努めています。

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

▶ p45 特集 ESG投資の推進

資産の構成(一般勘定) ※帳簿価額ベース



「CONNECT 2020」の進捗

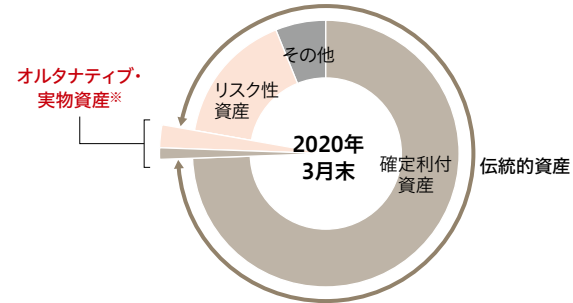
「CONNECT 2020」の戦略

当面継続すると思われる低金利環境下において、市場リスクのコントロールと、バランス運用による収益力向上を両立させることを基本的な方針としていきます。

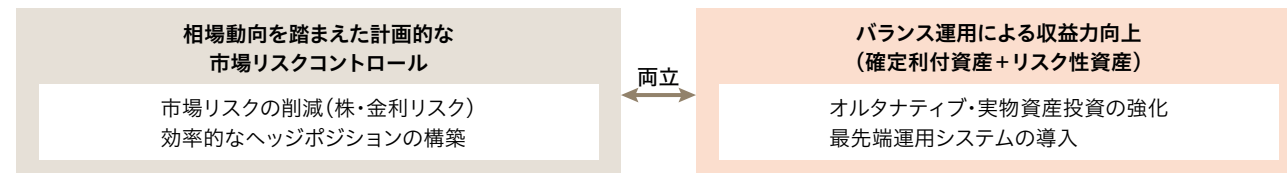
具体的には、従来の株式や債券といった伝統的な資産の一部を、オルタナティブ・実物資産にシフトすることで、資産分散の強化と、低金利下での収益力強化を目指します。

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ていきます。

市場リスクコントロールとバランス運用



※伝統的資産と異なる値動きをし、比較的高い期待リターンが見込まれるため、ポートフォリオに組み入れることで、収益性・安全性の向上が期待できる資産です。

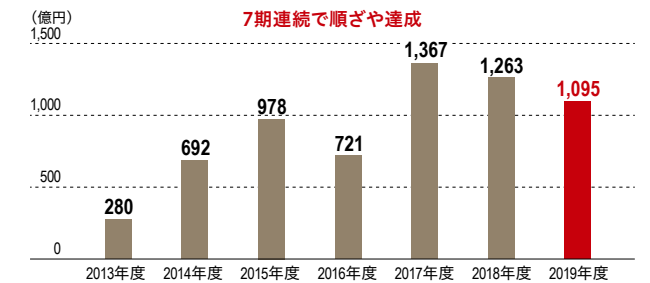


「CONNECT 2020」2年目の振り返り

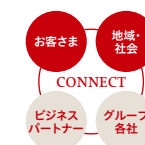
国内外での低金利が続く一方で、年度末にかけて新型コロナウイルスの感染拡大の影響などにより、世界的に相場の変動性が高まりました。

こうしたなか、マーケット動向に応じた機動的な資金配分を行うとともに、金利スワップを活用したリスクコントロールの継続など、収益力強化とリスク分散に取り組み、結果として7期連続での順ざやを達成しました。

順ざや額の推移



「CONNECT 2020」の取組み

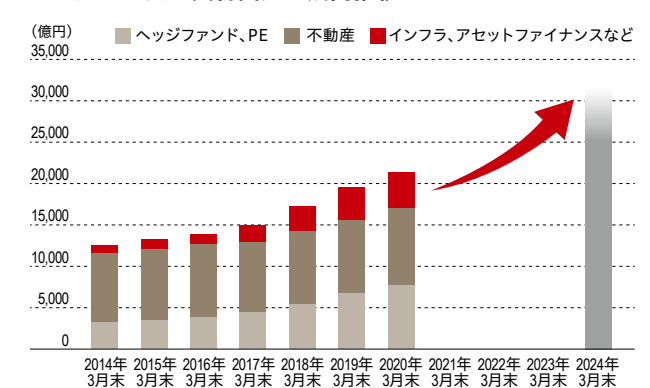


オルタナティブ・実物資産投資の強化

収益力強化とリスク分散の観点から、オルタナティブ・実物資産への投資を強化しており、機動的な投資を推進すべく、投資執行所管の組織再編を行いました。

ヘッジファンド・PEファンド・ベンチャーファンドなどのオルタナティブ資産に加えて、プロジェクトファイナンスや不動産などの実物資産への投資をさらに積極化させていきます。

オルタナティブ・実物資産の残高推移



コートジボワール、トーゴへのインフラ投資



秋田県洋上風力発電事業へのプロジェクトファイナンス

スチュワードシップ活動を通じて投資先企業の企業価値向上を後押し

第一生命は「一生涯のパートナー」というグループミッションのもと、成長ステージごとに異なる投資先企業の課題に中長期的視点で寄り添い、エンゲージメントを中心としたスチュワードシップ活動を行っています。具体的には、「ガバナンス体制の整備」、「経営戦略・資本政策の高度化」、「社会課題解決に向けた取組推進」などの課題解決を後押しし、企業価値向上の支援に取り組んでいます。

2019年度は、重点テーマとして新たに「気候変動への対

応」を追加し、TCFD提言を踏まえたガバナンス体制の構築や情報開示の充実などについての対話も行いました。



第一生命保険 責任投資推進部長 石井 博子

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



環境認識と基本戦略

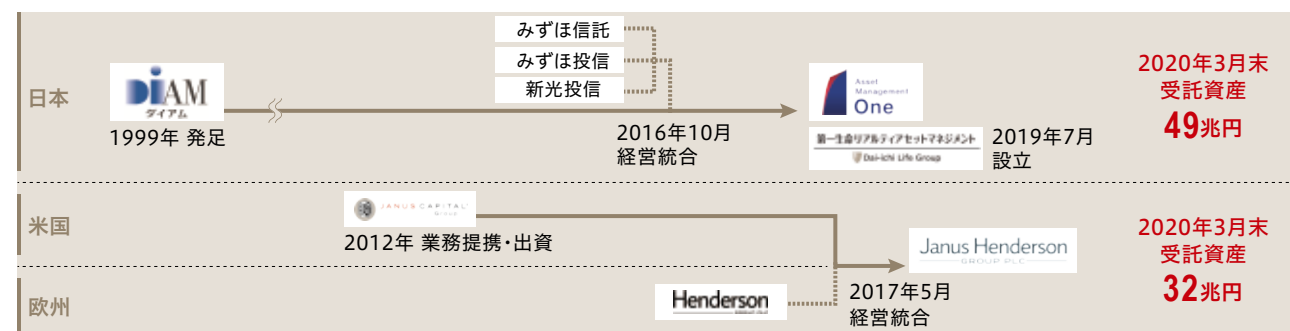
当社は、みずほフィナンシャルグループと設立したアセットマネジメントOne、米国・英国を中心にグローバルに事業を展開するジャナス・ヘンダーソングループ（ジャナス・ヘンダーソン）、2019年7月に設立した第一生命リアルティアセットマネジメントを通じて、国内外でアセットマネジメント事業を展開しています。

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



※受託資産残高は、2020年3月末の為替レートで円換算

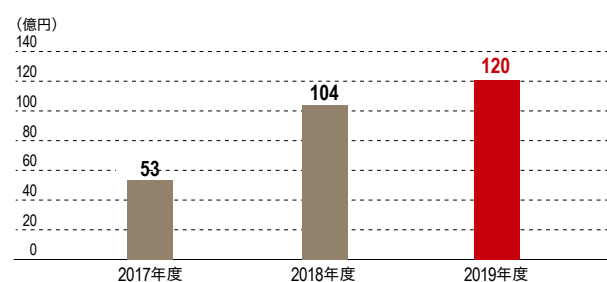
「CONNECT 2020」の進捗

「CONNECT 2020」の戦略

当社は、今後もアセットマネジメントOne、ジャナス・ヘンダーソン両社の高い利益成長、第一生命リアルティアセットマネジメントを中心とした不動産アセットマネジメント事業の拡大を通じて、グループの利益拡大を目指します。

また、グループ内での商品の共同開発など、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する競争力ある運用能力・ソリューションの供給拡大を通じて、グループシナジーの創出に向けた取組みをさらに加速していきます。

アセットマネジメント事業修正利益



「CONNECT 2020」2年目の振り返り

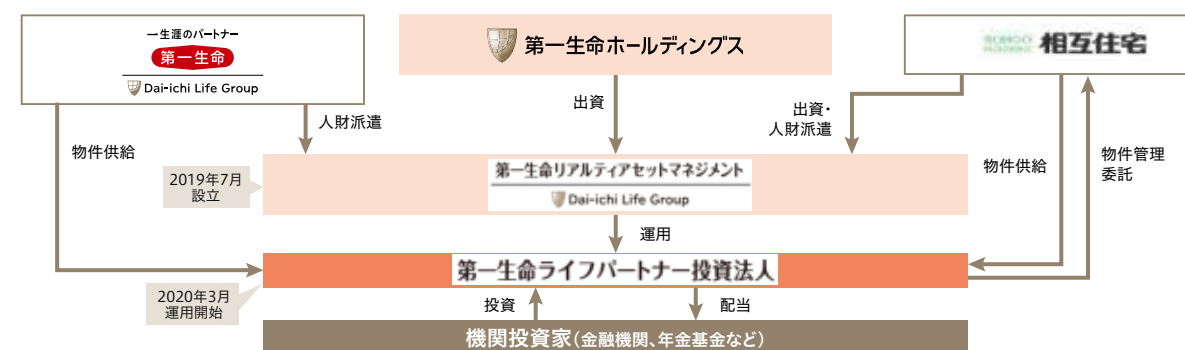
アセットマネジメントOne、ジャナス・ヘンダーソン両社において、それぞれ利益成長やグループシナジーの拡大に向けた取組みを推進しました。国内グループ生命保険会社への運用能力の供給拡大に加え、米プロテクティブや豪TALに対する競争力のある運用商品の提供など、グループ内でのシナジーも順調に拡大しています。

また、当社と相互住宅(株)は、第一生命グループの不動産リソースを活用して、アセットマネジメント事業をさらに拡大

すべく、2019年7月に新会社「第一生命リアルティアセットマネジメント株式会社」を共同で設立しました。

同社は2020年3月に、住宅や人々のQOLの向上に資する不動産を投資対象とする私募リート「第一生命ライフパートナー投資法人」の運用を開始し、当社グループの不動産投資ノウハウを活か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、投資家の皆さまと人々のQOL向上に貢献しています。

不動産アセットマネジメント事業におけるグループ連携



「CONNECT 2020」の取組み



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ています。

アセットマネジメント事業の役割

