

戦略とパフォーマンス

2021-2023年度中期経営計画 Re-connect 2023

■ これまでの中期経営計画の振り返り

2013 - 2014	2015 - 2017	2018 - 2020
Action D さらなる飛躍への挑戦	D-Ambitious 持続的価値創造の実現	CONNECT 2020 well-being への貢献を通じた成長へ
成果 国内における商品・サービスのラインアップを拡充し市場でのプレゼンスを強化(第一フロンティア生命が窓販市場シェア1位に) 米国プロテクトティブ社を買収・子会社化し、海外事業による利益貢献拡大に向けた橋頭堡を実現	成果 持株会社体制に移行、柔軟な経営資源配分と各社の迅速な意思決定を可能にし、戦略遂行力を強化 国内3生保体制の確立(第一生命・第一フロンティア生命・ネオファースト生命) 海外事業の展開加速、利益貢献拡大もあり総還元性向の目標も達成	成果 国内3生保でのチャネル・商品供給の複雑化を実現し、多様な顧客層への展開力を強化、またヘルスケア・少短保険など新たな領域への展開にも着手 従来の延長線上にはない市場リスク削減などにより健全性は中長期目標の水準に到達
課題 持続的成長実現に向けた新戦略、事業基盤の拡大 グローバル保険グループに求められる資本水準確保、還元の充実	課題 キャッシュフローマネジメントの実現による成長分野・イノベーションへの財源供給 超低金利環境の長期化を見据えたERMの強化	課題 お客さま視点に基づく国内保険事業の抜本的転換、加速的に高まる社会変容への対応 高止まる資本コストと低資本効率からの脱却とグループ運営のグローバル化

■ 2021-2023年度中期経営計画

Re-connect 2023

2021年度にスタートした中期経営計画『Re-connect 2023』では、これまでの中計での成果や課題認識のみならず、コロナ禍によりすべてのステークホルダーとのつながりの一部が分断・変容を強いられたほか人々の価値観や社会のあり方も加速的に変わりつつある環境認識を踏まえ、お客さまをはじめとする各ステークホルダーとのつながりのあり方を見直し、4つの重要施策(国内事業戦略、海外事業戦略、財務・資本戦略、サステナビリティ・経営基盤)に取り組んでいます。

経営課題認識

お客さま	ビジネス・パートナー	社会・環境	社員	株主
<ul style="list-style-type: none"> ニーズ・行動変容への対応 医療・デジタル技術の取込 お客さま第一の実現 	<ul style="list-style-type: none"> お客さま目線での保険周辺サービスの拡充 社会課題解決につながる連携 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティの確保 環境配慮・気候変動対応 	<ul style="list-style-type: none"> 社員エンゲージメントの向上(幸せの追求) 多様な人材の活躍 	<ul style="list-style-type: none"> 高い資本効率の実現 株主還元の充実

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

- 国内ビジネスモデルの変革と4つの体験価値の拡大によるCX向上
 - 生涯設計デザイナー体制の改革・高効率化
- CX: Customer Experience

海外事業 環境変化に柔軟に対応し、成長を牽引する 海外事業ポートフォリオの構築

- 既存進出国における利益貢献の拡大と更なる成長に向けた挑戦
 - DXを活用したCXの追求と生産性向上に向けた取組み
- DX: Digital Transformation

財務・資本 グループ事業を支える 強靱な財務体質への変革と資本循環経営

- 市場関連リスク削減を中心とした資本効率の抜本的な改善
- 規律ある資本配賦と魅力的な株主還元の両立

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

- グループ一体でのサステナビリティ向上の推進
- 経営基盤を支えるグループ人材戦略・グループガバナンスの強化

■ 2021-2023年度中期経営計画の進捗

2022年度振り返り

事業ポートフォリオ改善に向けた取組みや市場リスク削減は順調に進捗した一方で、新型コロナ関連のお支払い増加や海外金利上昇による影響もあり修正利益などの財務指標は目標を下回る結果となりました。引き続き外部環境はボラタイルな状況ではありますが、課題としている国内新契約業績の回復も含めた着実な事業運営により、中計策定時に目指していた目標水準を捉えています。

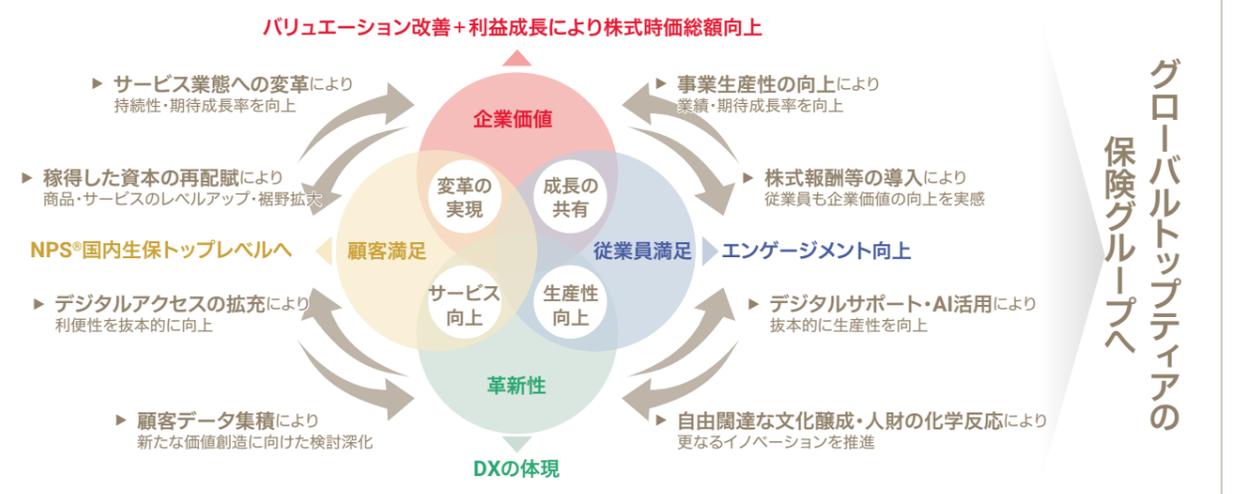
国内事業 アイベット社買収による「つながり・絆」領域拡大など4つの体験価値創出に向けた取組みが進捗した一方で、第一生命の新契約実績はコロナ前水準を大きく下回る状況であり、早期回復を課題としています。	海外事業 英国YuLifeへの出資やニュージーランドのパートナーズ・ライフ買収を通じ、バランスの取れた事業ポートフォリオ構築は着実に進捗、グループ修正利益のうち海外事業の割合も約34%まで増加しています。
財務・資本 資本循環経営のもと市場リスク削減は順調に進捗し、中計で掲げた目標対比の進捗率は95%となりました。さらに、戦略的投資とともに大型自己株式取得や増配も実施し、株主還元の充実も図っています。	サステナビリティ・経営基盤 S&P社の“Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index”の構成銘柄に選定されるなど、持続的社会的実現に向けたグループ横断取組みについて外部から高評価を獲得しています。

KPIの進捗状況

資本効率		リスクコントロール		会計利益				
グループ修正ROE(会計)	22年度実績	5.0% (未達水準)	市場リスク削減(対'21/3末)	22年度実績	約△5,300億円 (対3カ年進捗率95%)	グループ修正利益	22年度実績	1,844億円 (未達水準)
	23年度目標	8%程度		23年度目標	△5,600億円		23年度目標	2,500～2,800億円
グループROEV(経済価値)	22年度実績	3.9% (未達水準)	資本充足率(ESR)	22年度実績	226%	市場評価	22年度実績	4位
	中長期的に目指す水準	平均8%程度		中長期的に目指す水準	170~200%		相対TSR	中長期的に目指す水準

新中計に向けた方向性

2030年にグローバルトップレベルの保険グループに伍する存在へ成長していくために、「サービスの革新性」「お客さま満足度」「従業員満足度」「企業価値」のそれぞれにおいて、新中計の最終年度となる2026年度には国内トップレベルの水準まで引き上げることを目指しています。事業戦略と財務戦略の両輪を一体で遂行することでこれらを実現すべく、新中計の戦略の具体化を図っています。



CFOメッセージ

財務・資本戦略

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

執行役員CFO 西村 泰介 Taisuke Nishimura



2023年4月よりChief Financial Officer (CFO) に就任した西村です。CFOとして、財務規律を維持しつつ、企業価値とリターンを向上させることに全力で取り組んでいきます。本稿では、私の目指す当社の財務戦略についてお話しさせていただきます。

当社は、現中期経営計画「Re-connect 2023」において、資本効率の向上と資本コストの低下を最重要課題に設定し、「資本循環経営」を財務戦略の旗印としたリスクコントロールの推進、キャッシュ創出力の強化、株主還元の拡大や規律ある戦略投資の実行に取り組んでいます。資本コストについては、上場変更していなかった8%から、市場環境の変化・事業実態等を踏まえ、2021年度より10%へと自己認識を改めました。そのうえで、中長期の時間軸で資本コストを安定的に上回る資本効率を実現することを目標に掲げ、リスク削減を通じた資本コストの引き下げと同時に、事業ポートフォリオの見直しを通じた資本効率の改善に取り組むことといたしました。

2022年度までの2年間を通じて、市場リスク削減、とりわけ金利リスク削減について、計画を上回るペースで進捗させることができました。これにより、経済価値ベースの財務健全性指標である資本充足率 (Economic Solvency Ratio、以下「ESR」) の変動を抑え、資本コストの削減に向けた取り組みを進めることができました。対外公表等を通じて市場参加者との対話も行っておりますが、本取組みにつき一定の評価をいただいていると自負しております。

業績面では、2022年度はコロナ支払いや海外金利上昇などにより一時的に減益となる厳しい一年となりましたが、子会社における市場リスク削減や、グループ内再保険の活用推進により、持株会社のキャッシュポジションを確保し、パートナーズ・ライフ (NZ) やアイペットホールディングス (日本) の子会社化など、将来の成長につながる戦略投資の実現と自己株式の取得を通じた足元の資本効率向上をともに実施することができました。

足元では、第一生命の新契約業績の不振、経済環境の不透明性の高まり、生成AIの急速な発展、日本国内のインフレ圧力の高まりなど、新たな課題やビジネス機会も発生しています。そうした課題や機会に対応するため、不断の生産性向上とDX推進が不可欠となっています。また、2025年に導入される国内経済価値資本規制も見据え、もう一段レベルアップした市場リスク削減取組みの推進と、資本効率の持続的な向上につながる事業ポートフォリオの変革に取り組む必要があると考えています。事業ポートフォリオの変革に向けては、中核事業 (保障・資産形成) の深化、事業ウイングの拡大、デジタルをはじめとした新たな組織能力獲得への探索といった取組みを進め、将来に向けた持続的な成長を実現するための基盤を築いていきます。そのためにも、事業戦略と足並みを揃えた財務戦略の立案、および資本アロケーションの実行を通じて、当社グループが目指すべき事業ポートフォリオの実現に向けた取組みを進めていきます。

上記の課題も踏まえ、CFOとして、国内外子会社と密に連携し、資本循環経営を実践するとともに、内部統制などガバナンス向上を図り、健全な財務運営に基づくサステナブルな事業成長の実現に全力を尽くしていきます。また、株主・投資家の皆さまと積極的に対話し、透明性高く説明責任を果たすことにより、投資家の皆さまの信頼獲得に努めていきます。株主・投資家の皆さまから頂いた意見や示唆についても真摯に受け止め、市場の声を当社グループの経営に反映させてPDCAをしっかりと回すことで、双方向の建設的なエンゲージメントに基づく企業価値の向上を目指していきます。

皆さまのご支援とご協力が心から感謝申し上げます。

■ 資本政策の基本的な考え方

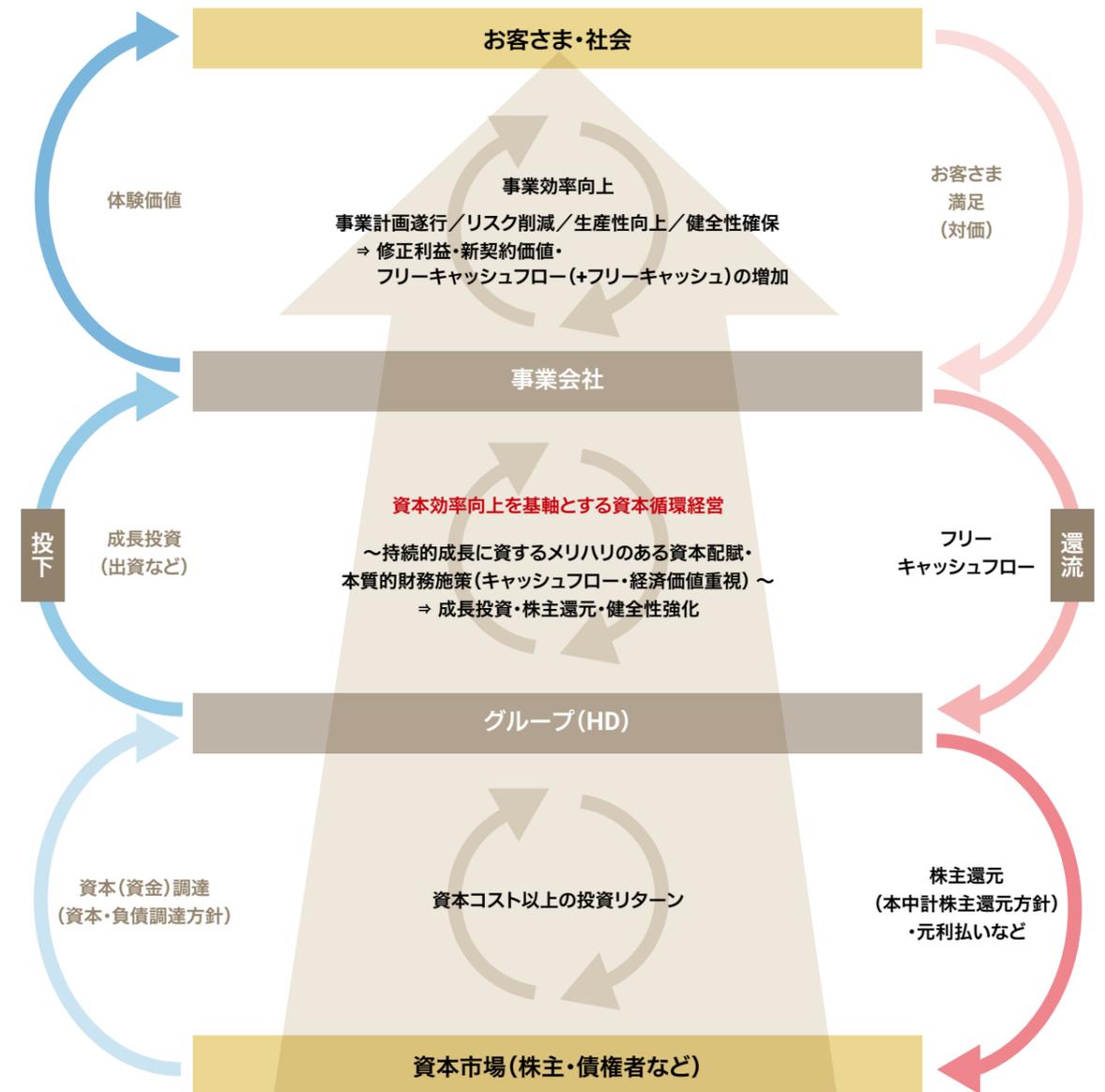
当社グループは、財務健全性を確保しつつ、持続的な企業価値向上と株主還元のための充実を目指し、ERM (Enterprise Risk Management) の枠組みに基づく資本政策運営を行っています。

現中期経営計画「Re-connect2023」では、「資本循環経営」の実践を通じた持続的な成長を目指しています。「資本循環経営」とは、事業運営を通じて稼得した資本やリスク削減によって解放された資本を財源として、財務健全性を確保しつつ、

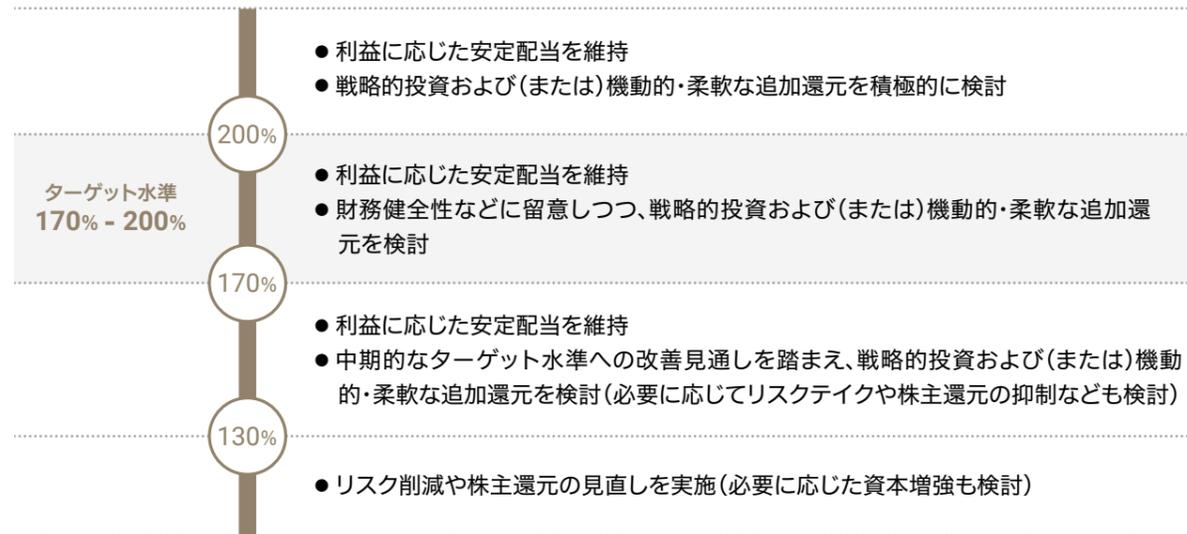
より高資本効率・高成長事業へと資本を再配賦することで、資本・キャッシュ創出の好循環を生み出し、企業価値向上を目指す考え方です。

ESRについては、ターゲット水準を170~200%と定め、200%を超過している場合、市場環境等の状況も勘案のうえ、戦略的投資および機動的・柔軟な追加還元を積極的に検討していきます。

資本循環経営



資本充足率（ESR）水準と資本政策の考え方



資本充足率（Economic Solvency Ratio（ESR））

ESRとは、保険会社の財務健全性を表す指標であり、現行のソルベンシーマージン比率が会計ベースの貸借対照表を基準として算定される指標であるのに対し、経済価値ベースの貸借対照表を基準として算定する指標となります。

経済価値とは、会計上はオフバランスとなっている資産・負債の含み損益を含めて評価するものであり、資産・負債を同じ経済価値という尺度で整合的に評価でき、会計情報では捕捉できない金利変動に伴う負債の時価評価の変動を包含する指標となります。

経済価値評価については、当社は2010年の東京証券取引所上場時からEmbedded Value（EV）を開示し、ESRは2015-17年度中計からターゲット水準を

170～200%と定め開示しております。EV・ESRの導入以降、適宜経営実態の反映や資本規制等の外部環境の変化に応じた計測手法のレベルアップに取り組んできました。

現在、保険監督者国際機構（IAIS）が検討している国際的に活動する保険会社グループ（IAIGs）を対象とした国際資本基準（ICS）や本邦で導入予定の経済価値ベースのソルベンシー規制（以下、「新規制」）は、基準の最終化に向けた検討が継続しております。

そのなかで当社は、ICSや新規制の基準の最終化を見据え、経営への活用や計測手法の精緻化等を通じて、財務資本戦略のレベルアップを進めていく必要があります。

■ 資本循環経営の具現化

資本循環経営の推進に向けて、第一生命における市場関連リスクの削減や子会社からの送金率の引き上げを行い、それにより創出された余剰資本を自己株取得等の株主還元にあつてことで資本効率の改善を図るとともに、将来の成長に向けた戦略投資にも規律を持って資本配賦を行っております。国内をはじめとした成熟市場からキャッシュを安定的に創出し

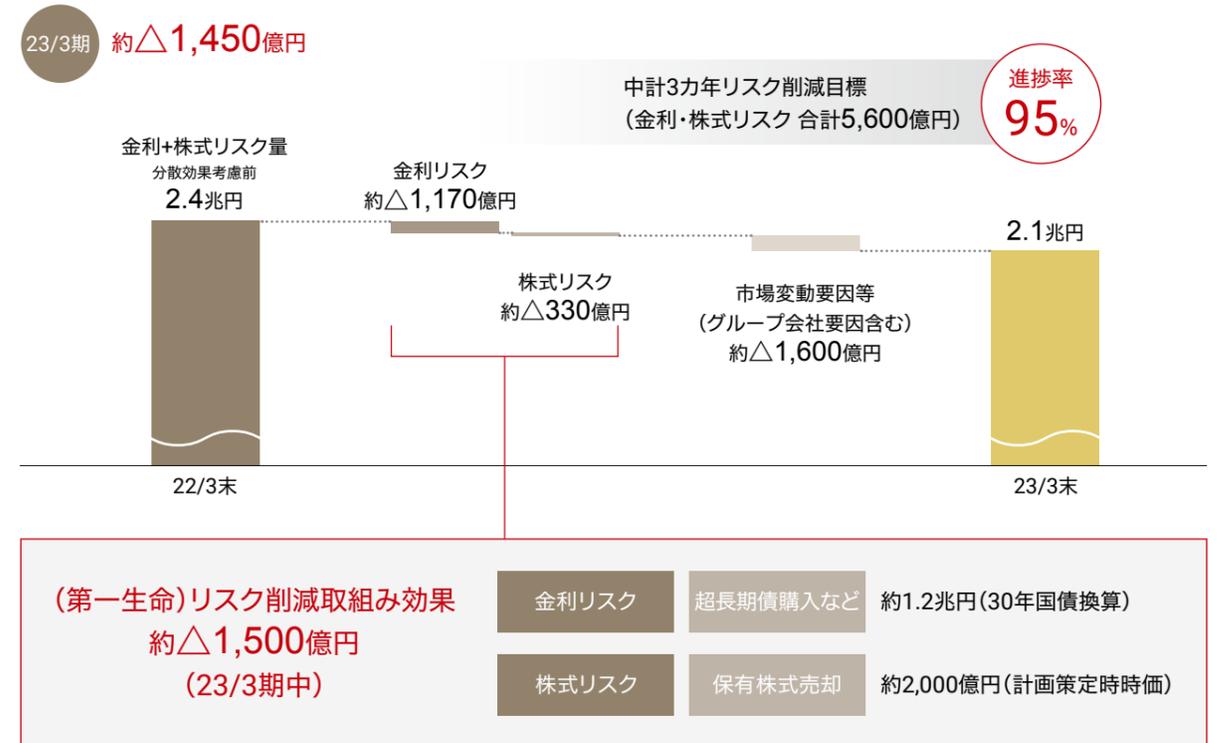
つつ、より高い成長が期待される成長市場への資本アロケーションを継続的に行うことで、将来に向けた持続的な成長を実現すべく資本循環経営を進めていきます。また、再保険をはじめとしたグループ内ファイナンスを通じて、資本活用の最適化やグループ内に留保する利益の向上を実現することで、資本循環経営のさらなる進化を目指しています。

■ 資本循環経営の具現化に向けた主な取組み－リスク削減の取組み－

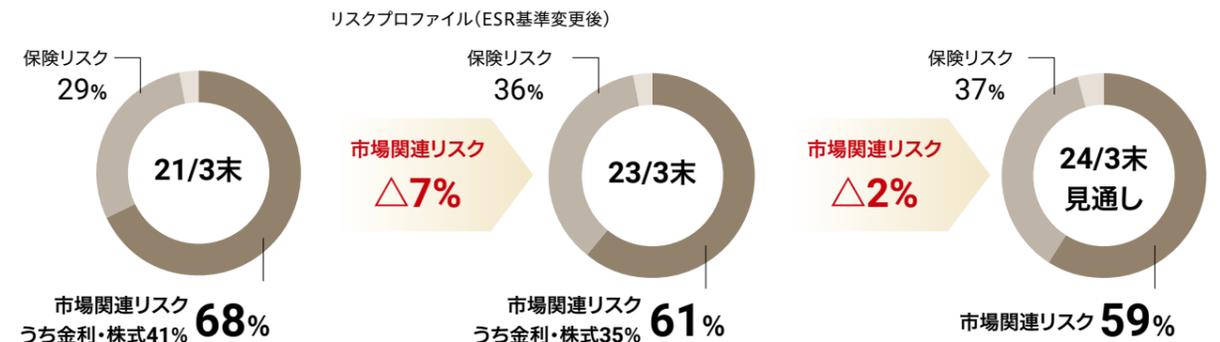
資本コストの引き下げに向けては、リスク削減計画に基づき、金利リスク削減や株式リスク削減を着実に進めております。リスク削減額は、中計期間（'21-'22年度）合計で約△5,300億円となり、2020年度末に策定した本中計期間の市場関連リスクの削減目標対比の進捗は95%に達しています。また、着実な金利リスク削減取組みの結果、ESRの国内外金利に対す

る感応度も継続的に改善しており、安定性が高まっております。2025年に予定する経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を契機に、今後は単なるリスク削減にとどまらず、より高い資本効率が期待できるリスクへのシフト等を通じ、企業価値向上につながる資本循環経営のレベルアップに取り組んでいきます。

市場関連リスク削減



短中期的なリスクプロファイル変革後の姿



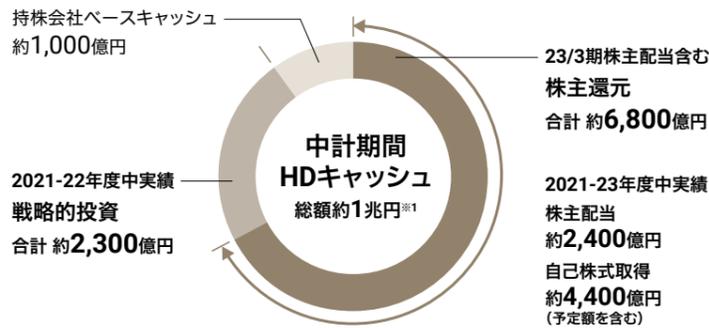
■ 資本循環経営の具現化に向けた主な取組み－グループ内ファイナンスの活用－

「資本循環経営」のレベルアップの一環として実施しているグループ内ファイナンスについて、特にグループ内再保険は2021年に再保険会社を設立して以降、大きく拡大しております。2022年度において、第一フロンティア生命やネオファースト生命は、コロナ関連支払や海外金利上昇の影響を受けましたが、グループ内再保険の活用により効率的にソルベンシー・マージン比率を改善するなど、資本の有効活用につなげております。また、TALにおいては、従来は外部の再保険会社に出再していた部分について、グループ内再保険の活用により、外部流出分の利益をグループ内に留保可能となりました。今後も再保険を通じた資本の有効活用等を通じ、資本循環経営を推進していきます。

■ フリーキャッシュに基づく送金運営

各事業会社から当社への配当金額は、当社が定めるESRの水準、各国のソルベンシー・会計制約を踏まえて定める配当可能資本「フリーキャッシュ」に基づき決定しております。2022年度の当該配当金額は当初想定（2,400億円）を上回る2,600億円を確保し、結果としてグループ修正利益に対する送金率は約140%となりました。2023年度のグループ修正利益については、約2,700億円を見込んでおり、フリーキャッシュについては、現時点で90%程度の送金率を前提に約2,500億円を見込んでおります。

現中計期間の持株会社キャッシュの活用状況



2022年度 子会社からのキャッシュレミッタンス（配当送金）

	送金額
DL	2,156億円
米PLC ^{※2,3}	約93億円 [69mUSD]
豪TAL ^{※3}	約224億円 [250mAUD]
グループ	約2,600億円

※1 中間持株会社におけるキャッシュ残高・増減のほか、持株会社の手元流動性等の確保のために保持するキャッシュ残高を含む

※2 米PLC等の海外子会社からの送金は、国内子会社同様に持株会社の翌事業年度に入金されたものとして一部組み替え

※3 2023年3月末の為替レートで評価した円貨換算額を記載

■ 事業ポートフォリオの変革

現中期経営計画では、中核事業（保障、資産形成・承継）の深化とともに、デジタル、健康・医療領域などの組織能力獲得に向けた探索による事業ポートフォリオの拡大・分散を目指しています。

2022年度は、豪州でのTALを通じたWestpac Lifeの買収完了やニュージーランドにおけるパートナーズ・ライフの買収、英国YuLifeへの出資を行いました。グループ修正利益におけ

る海外事業占率は拡大傾向にあり、引き続きグループの成長ドライバーとなっています。また、国内事業においても、アイペットホールディングスの買収を行うなど、事業ウイングが拡大しています。今後も「既存事業の深化」と「新規領域の探索」を進め、継続的に事業ポートフォリオの拡大・分散を図っていきます。

■ 財務健全性の確保

当社グループでは、利益創出による資本の積上げやリスク削減などを通じて財務健全性の確保に努めてきました。2022年度は、第一生命において既存永久劣後特約付借入の任意弁済を行うとともに、新規の永久劣後特約付借入を行うなど、安定的に資本基盤を維持しております。また、これらの取組みが一部の外部格付の向上にもつながっております。

今後もリスク削減等を通じた、安定的な財務運営を行っていきます。

2022年度グループ劣後負債調達

第一生命	永久劣後ローン	640億円
------	---------	-------

■ 魅力ある株主還元の実現へ

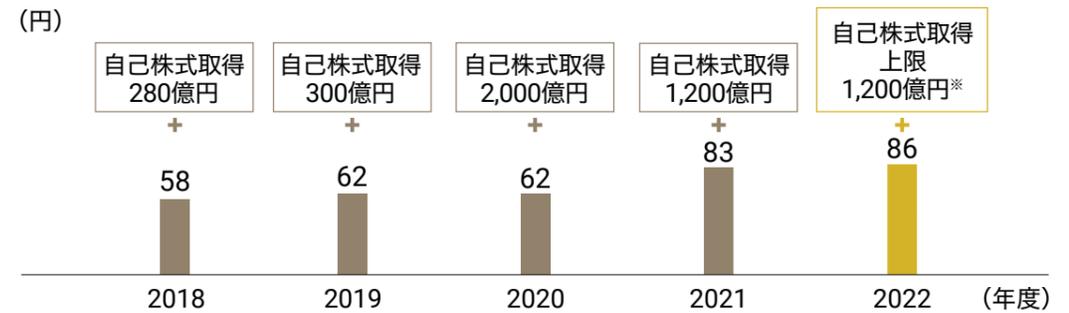
現中期経営計画期間においては、配当性向30%以上の配当を実施し、加えて総還元性向の目安を中期平均50%としつつ、ESRやキャッシュフローの状況、成長投資機会や当社株価水準などを総合的に勘案し、自己株式取得による機動的・柔軟な追加還元を戦略的に検討・実施しております。

2022年度の株主還元については、1株当たり配当金は86円と前年度比+3円増額しました。加えて、3年連続の大型自己

株式取得となる1,200億円を上限とする自己株式取得を決定しました。

今後も、グループ利益の持続的な成長と資本・キャッシュ創出力の強化により、株主還元のさらなる充実を目指します。

株主還元基本方針



■ 1株当たり配当金

※ 資本充足率の見通しやキャッシュの状況などを踏まえ、2023年5月15日開催の取締役会において、上限を1,200億円とする自己株式取得を決定

》 CXデザイン戦略

お客様の体験価値 (CX) に軸足を置いた
CXデザイン戦略に取り組むことで、
お客様の期待を超える感動をお届けしていきます。



■ なぜCXに着目するのか

現代ではインターネットやSNSの普及により、さまざまな情報をいつでも簡単に手にすることができます。特にZ世代といわれる若年層はデジタルネイティブと呼ばれるように、モノを購入する際にもデジタルサービスを自在に活用し、十分な情報を集めたうえで購入します。こうした消費行動の変化によって、かつては売り手と買い手の間にあった「情報の非対称性」がなくなりつつあり、さまざまな分野で商品のコモディティ化が進行しています。生命保険においても、もともとは高い専門知識が必要で「情報の非対称性」が存在する分野でしたが、情報へのアクセスが容易になるなか、商品やサー

ビスが持つ価値の提供だけでは差別化が難しくなりつつあります。これからは、お客様が得る心理的な満足感も含めた「感情的な価値」もお届けしていくことで、お客様の体験価値全体を高め、差別化を図っていく必要があると考えています。当社グループでは、CXに着目したビジネスプロセスを構築するとともに、一人ひとりのお客様の多様化する価値観やニーズをきめ細かく捉え、すべてのお客様接点において期待を超える体験・感動をお届けしていくことで、当社グループのファンを増やし、持続的な成長につなげていきます。

■ CXデザイン戦略の概要

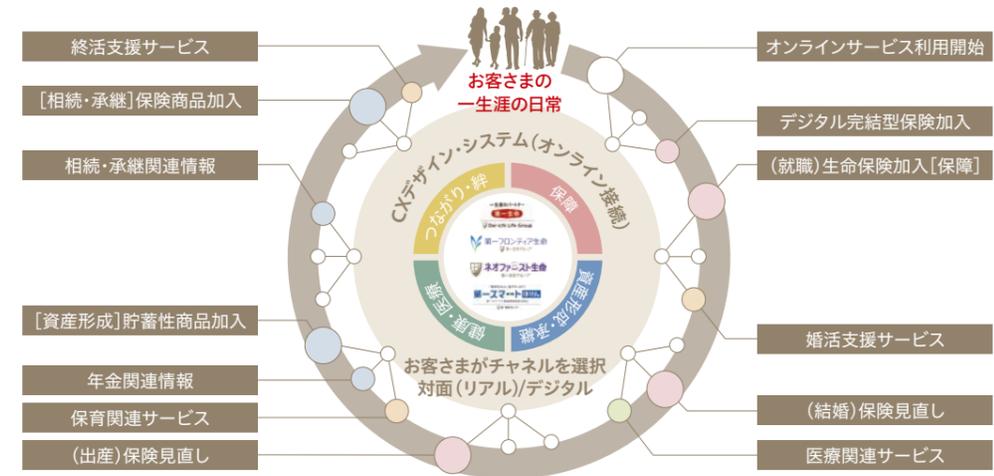
当社グループでは、顕在化する社会課題に対して、これまでの保険の枠にとどまらない4つの体験価値（保障、資産形成・

承継、健康・医療、つながり・絆）をお届けしていますが、お客様の一生の日常に寄り添いながら、それぞれの体験

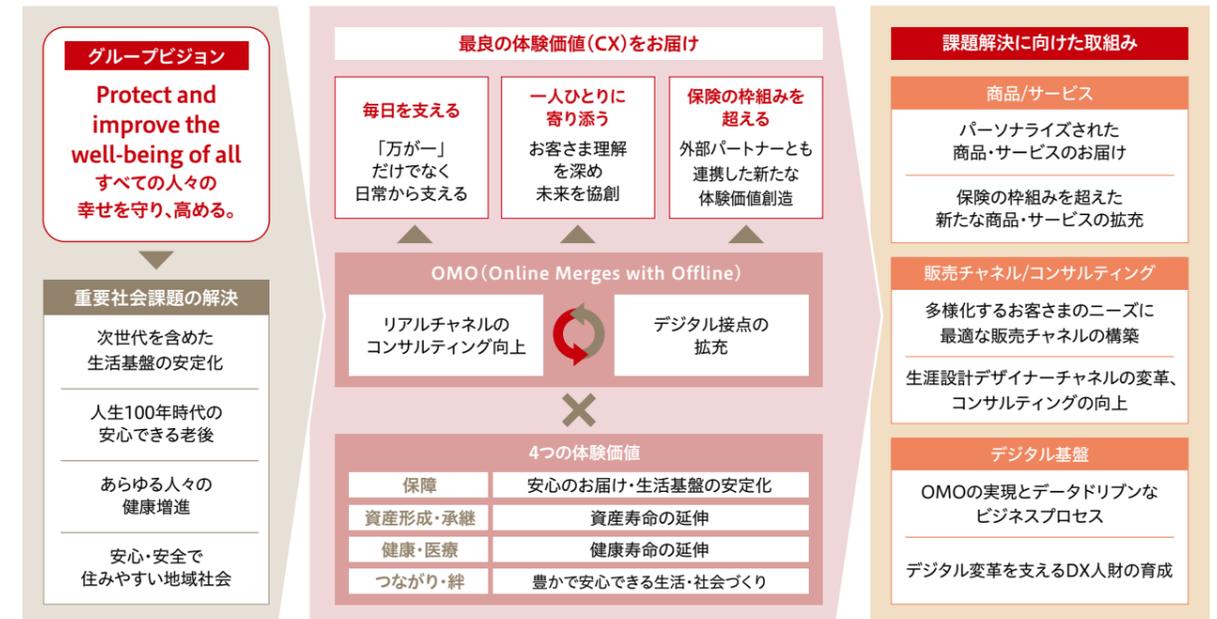
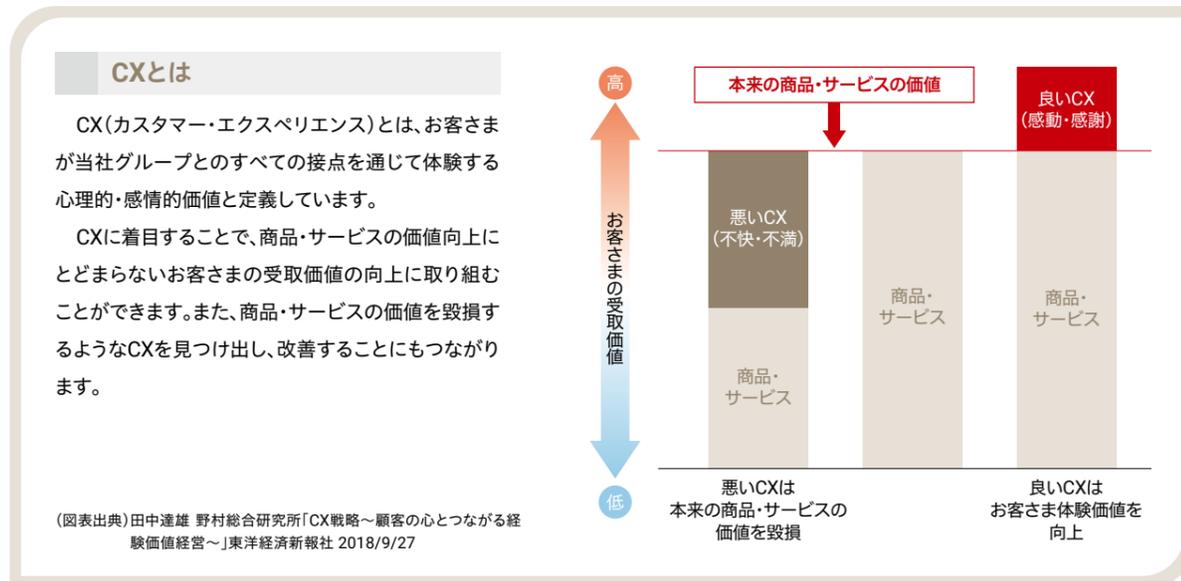
価値を最大化していくドライバーがCXデザイン戦略です。
CXデザイン戦略では、お客様の期待を超える感動体験をお届けしていくために、それぞれの体験価値の磨き込みに加えて、各体験価値を日常的に体験いただけるよう、デジタル接点（オンライン）と、対面接点を担うリアルチャネル（オフライン）を融合し、すべてのお客様接点をつないでいく当社グループ版OMO（Online Merges with Offline）の実現を目指しています。また、保険領域だけではなく、結婚、住宅、

相続、終活など、お客様のwell-beingに貢献するさまざまな非保険領域のサービスを外部ビジネスパートナーとの協業によって拡充していきます。
デジタルとリアルによって生み出されるお客様との多様な接点において、テクノロジーも活用しながら、お客様一人ひとりの理解を深め、お客様が欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでお届けしていくことを目指していきます。

CXデザイン戦略で目指す姿



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



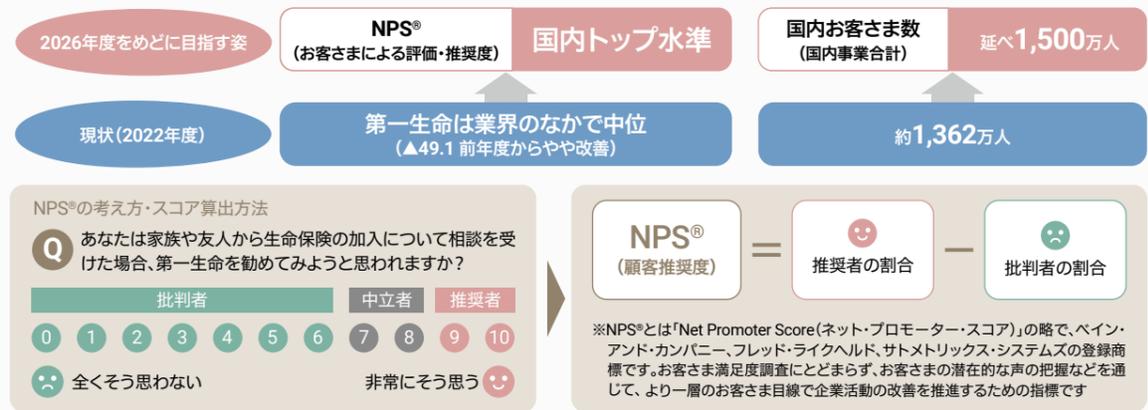
TOPICS

CXデザイン戦略で目指す姿 お客さまから選ばれ続ける保険グループであるために

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

当社グループでは、「お客さま満足度」の調査からより踏み込み、お客さまからのダイレクトな評価として知人・友人などへの「推奨度」を測定するNPS® (Net Promoter

Score) を重要指標として導入しました。また、当社グループのファンであるお客さまを持続的に増やしていくために、国内お客さま数も重要指標としていますが、2023年度からは保険領域のみならず、非保険領域の商品・サービスによるお客さま数も含めた目標としました。CXデザイン戦略の遂行によって、2026年度をめどに「NPS®:国内トップ水準」「国内お客さま数:延べ1,500万人」を目指してまいります。

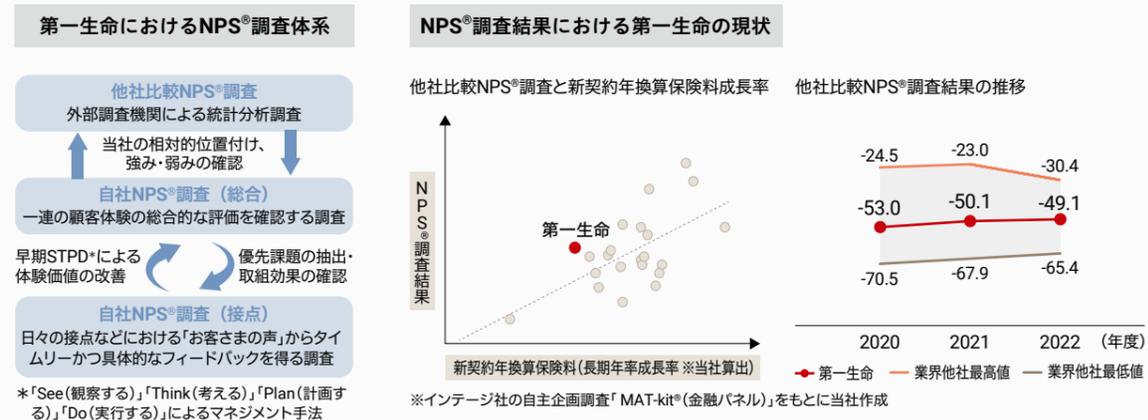


CXデザイン戦略で目指す姿に向けた具体的な取組み「NPS®の飛躍的向上」

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

NPS®は企業の成長性や収益性と相関が高い指標といわれています。

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



を確認しています。

また自社のNPS®調査に加えて、外部調査機関の他社比較NPS®調査も実施し、支持をいただいている点や改善余地がある点を客観的に確認して課題の抽出を行っています。

現在の第一生命の他社比較NPS®は業界内で中位に位置し、調査結果からは「商品のわかりやすさ」と「提案力・

デジタル接点の拡充

CXデザイン戦略で目指す姿に向けた取組みとして、第一生命では、4つの体験価値を中心とした、人と暮らし、健康やお金、保険などに関する情報コンテンツの配信や、お客さまとの日常的なコミュニケーションを目的とする情報サイト「ミラシル」を運営しています。2022年度は、お客さまとリアルで接点を持つ生涯設計デザイナーが、「ミラシル」を通じてお客さまとつながり、保険の相談をはじめとしたさまざまなお客さまニーズにお応えできるよう機能を拡充しました。サイト閲覧等のデジタル情報を解析することで、最適なコンテンツ・商品・サービスをお届けしていくことにより、お客さまとのコミュニケーションを一層向上させていきます。また、お客さまのご契約における各種手続きのデジタル

専門性」などの点で課題が見えており、引き続きお客さまの声に真摯に耳を傾け、改善していく必要があると認識しています。お客さまとの接点や商品・サービスにおける課題に対して迅速な改善を繰り返すこと、そしてこれまで以上にお客さま一人ひとりを深く理解することで、NPS®を飛躍的に向上させたいと考えています。

化も積極的に推進しています。

今後もデジタル接点を拡充しながらリアルとの融合を進めることで、欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでお届けしていきます。



リアルチャネルのコンサルティング向上

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

けできるチャネルへと進化させていきます。

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

生涯設計デザイナーチャネルの変革



保障

■ 社会課題と目指す姿

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

また、コロナ禍によって人々の健康意識やリスク認識が高まった一方で、日本の生産年齢人口においてミレニアル世代・Z世代が台頭し世代シフトが進むなか、若年世代における「保険離れ」の傾向は高まっています。次世代を担う若年層が将

来の不安を抱えながらも具体的な未来をイメージできずにリスクへの備えを確保できなかった場合、将来世代において「プロテクションギャップ」が拡大し、生活不安を高めることにつながってまいります。

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

■ 当期の取組みと成果

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

第一生命では、全国約3.5万名の生涯設計デザイナーがお客さま一人ひとりに寄り添ったコンサルティングと、自分に必要な保障だけを選べる商品「ジャスト」をお届けしてきました。2022年7月には、社会保障制度に連動したライフプランシミュレーション「生涯設計プラン」をリニューアルし、あわせて商品ラインアップも刷新しました。これまで以上にお客さま一人ひとりに寄り添ったコンサルティングを通じて社会保障制度の補完的役割を果たしていくとともに、多様化するお客さま

ニーズにきめ細やかにお応えしていきます。

また、団体保障分野でも、企業福利厚生制度として複数の保険商品をパッケージとして導入し、そのなかから必要な保障を従業員一人ひとりが自身で選んで加入できる生命保険業界初の仕組みを有した「あんしんマイパッケージ」のご案内を開始し、多様化する企業・従業員のニーズに応え、福利厚生制度の充実に貢献してきました。

一人ひとりにぴったりが見つかる保障



生涯設計プラン



ネオファースト生命では、お客さまの健康増進意識につながる保険商品やサービスを拡充しており、主に乗合代理店を通じて比較検討を好まれるお客さまに商品・サービスをお届けしています。2022年7月には、健診結果改善をサポートするアプリ「Neoコーチ」の提供を開始し、また9月には、多様化するがん治療に対応した保障を選択できるとともに、喫煙状況によって保険料を割り引く「ネオdeがんちりょう」を発売するなど、健康増進や予防につながる新たな体験価値によって、お客さまのWellnessの実現に向けたサポートに取り組みました。



国内3社による マルチブランド	一生涯のパートナー 第一生命	ネオファースト生命 第一生命グループ	第一スマート少額短期保険
市場	保障核 世代	比較志向の お客さま	ミレニアル世代・ Z世代
商品	総合 ラインアップ	医療・ 健康増進型商品	デジタル 完結型保険
中核チャンネル	生涯設計 デザイナー	保険ショップなどの 乗合代理店	デジタルダイレクト (スマホなど)

■ 中長期に向けた取組み

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

第一生命では、このような変化に適切に対応すべく、生涯設計デザイナーチャンネルにおいて、コンサルティングの向上や、採用、給与・評価制度、教育フォロー体制の大幅な見直しなどによる抜本的な変革に取り組んでいます。

また、お金や健康・ライフスタイルに関わるさまざまな情報と当社グループのサービスをデジタル空間のなかでお届けする情報サイト「ミラシル」の運営や、お客さまの各種お手続きのデジタル化など、オンラインサービスのレベルアップを推進していますが、デジタル接点による利点と、フェイストゥ

また、すべてのお手続きがスマホなどで完結するデジタル完結型保険を取り扱う第一スマート少額短期保険では、商品ラインアップの拡充に加え、新たに電子マネーによる保険金支払サービスを開始するなど、新たな保険体験価値の創出に挑戦してきました。

こうした国内各社によるマルチブランド体制で、多様なお客さまニーズにそれぞれのチャンネルで商品・サービスをお届けしていきます。

フェイスによるリアルチャネルの強みを融合した当社グループ版OMO（Online Merges with Offline）の実現により、お客さまにとって最適な商品・サービス・情報を、最適なタイミング・チャンネルでお届けできるよう取り組んでいます。

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



資産形成・承継

■ 社会課題と目指す姿

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

日本では老後の生活資金に対する人々の不安が高まりを見せるなか、個人金融資産の過半を現預金が占めている現状を

踏まえ、2022年11月には政府により「資産所得倍増プラン」が策定されました。同プランでは、投資による資産所得の倍増を実現するため、個人金融資産における現預金から投資へのシフトが掲げられています。

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

■ 当期の取組みと成果

当社グループでは、個人向け貯蓄・投信事業、団体年金事業、窓販事業など、資産形成・承継領域における各事業が持つ強みを結集・発揮し、若年層における資産形成、中・高年齢世代の資産寿命の延伸や次世代への資産承継など、お客さまのライフステージごとのニーズをサポートできる商品・サービスの充実を目指しています。

具体的取組みとして、第一生命では、2022年10月よりiDeCo向けの新プラン「第一生命のiDeCoミライデコ」の取扱いを開始しました。また、デジタル機能を活用し、資産寿命の延伸に向けたアドバイスや情報を一人ひとりお届けすることで、より身近な日常から資産形成・承継を考えていただくきっかけとなるべく、デジタルプラットフォームサービス「資産形成プラス」を開始しました。「資産形成プラス」では、住信SBIネット銀行株式会社及び楽天銀行株式会社が提供するBaaS (Banking as a Service) を活用したネットバンクサ

ビスも提供するなど、デジタル面でのサービスを強化しています。

個人向け貯蓄性商品を取り扱う第一フロンティア生命では、貯蓄商品としての機能に加え、認知症・介護への保障機能も有する「プレミアプレゼント3」を2022年8月に新たに発売するなど、お客さまの幅広い資産形成・承継ニーズにお応えする新商品の投入を機動的に行いました。第一生命の生涯設計デザイナーも第一フロンティア生命の一部商品を取り扱うことで、グループ体となってより多くのお客さまに資産形成・承継にかかる体験価値をお届けしています。

また、当社グループ傘下に新たな資産運用会社としてパーテックス・インベストメント・ソリューションズを設立しました。同社では最先端の運用技術を駆使した運用機能・ソリューション等を提供していきます。

■ 中長期に向けた取組み

資産形成・承継領域におけるお客さまの多様化するニーズ・価値観にお応えしていくために、「商品の拡充」、「お客さまとのデジタル接点の強化」、「コンサルティング機能の高度化」に向けた取組みをより一層加速させ、お客さま目線で利便性の高いサービスを展開していくことが重要だと考えています。

第一生命やアセットマネジメントOneなどが培ってきた中長期の運用ノウハウや貯蓄性商品の開発力に加え、2022年度に設立したパーテックス・インベストメント・ソリューションズの専門性・機動性を活かし、お客さまの資産形成・承継に資する商品ラインアップの拡充を図っていきます。また、iDeCoやNISAなどの制度活用も含めた最適な商品提案が行える体制の整備・強化にも取り組んでいきます。

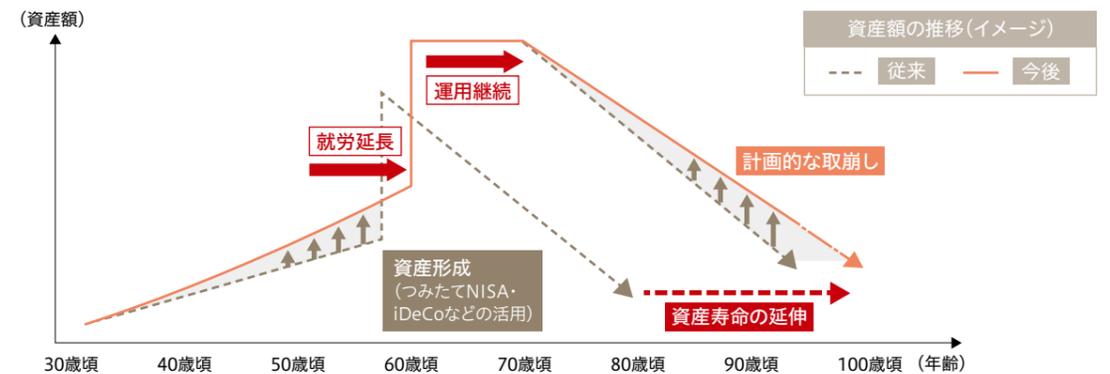
第一生命のデジタルプラットフォームサービス「資産形成プラス」では、お客さまに日常的にご利用いただける、より利便性の高い魅力的なサービスへと進化すべく、デジタル領域で実績のある外部のサービス・機能等も活用しながら、お

客さまの資産形成・承継をサポートする機能の充実に努めていきます。

さらに、お客さま一人ひとりに最適なソリューションをお届けするためには、「保障」と「資産形成・承継」の両面からお客さまの一生に寄り添ったコンサルティングを提供することが重要だと考えています。特に資産運用や資産承継のニーズが高まるリタイアメント前後期以降のお客さまに対するコンサルティングサービスの磨き込みは重要な課題です。お客さまのメリットを最優先に考え、ニーズの的確に対応した付加価値あるコンサルティングができる人財の育成・教育を進めています。

当社グループの強みを結集するとともに、グループ外企業との提携やM&Aなどの活用も積極的に検討し、バリューチェーンを強化しながら新たな取組みにチャレンジすることで、資産形成・承継領域におけるCXを大きく充実させ、お客さまの日常のwell-beingの実現や社会課題の解決を目指します。

高齢社会における資産形成・管理



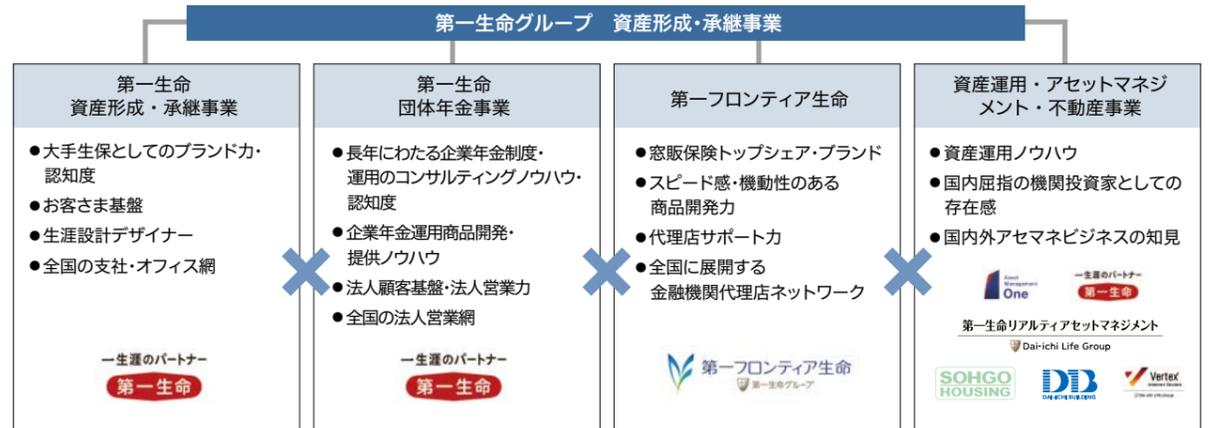
(出所) 金融庁 金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」の概要

2022年度新商品

デジタルプラットフォームサービス「資産形成プラス」



グループ総合力



健康・医療

社会課題と目指す姿

日本では、超高齢化社会を迎えるなか、生命寿命と健康寿命のギャップの拡大や、国民医療費総額の高止まりによる、健康保険組合などの保険者の財政のひっ迫が社会課題となっています。

また、国民皆保険などの充実した医療制度により、誰もが安心して医療を受けることができる一方、病気の発症や重症

化リスクが高まってから医療機関にかかる傾向があり、日本の医療費増大の一因となっています。

当社グループでは、未病の段階から健康維持をサポートすることで医療費の適正化や健康寿命の延伸に取り組み、お客さま一人ひとりの将来にわたるwell-being向上の実現に貢献していきます。

当期の取り組みと成果

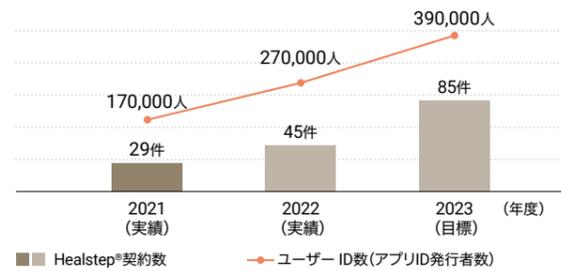
現状の社会課題を踏まえ、健康保険組合向けの医療費適正化支援サービス「Healstep®（ヘルステップ）」を提供しています。

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

2021年の「データヘルス・予防サービス見本市」（主催：厚生労働省）では、健康保険組合・自治体・企業などの皆さまからご支持いただき、最優秀賞を受賞しました。また「QOLism」については、2022年度グッドデザイン賞（主催：公益財団法人日本デザイン振興会）を受賞するなど、外部からの高い評価をいただいています。Healstep®を導入いただく健康保険組合は着実に増加しており、新たに事業主向けにも健康経営をご支援するため、一部サービスの提供を開始しています。

2022年度はHealstep®を導入いただいた健康保険組合を

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



※Healstep®契約数:Healstep®の①-④のいずれかのサービスを導入されたお客さま数
※ユーザーID数:最大アプリ利用可能者数

対象とした「ヘルステップ会」や保険者・事業主に向けた「ヘルステップウェビナー」を開催しました。2024年度からスタートする第3期データヘルス計画®に向けて、お客さま同士の交流機会や有識者による最新情報の提供を通じて、お客さまよりご好評の声をいただいています。

今後も、お客さまからの声に耳を傾け、サービスの更なる拡充を図るとともに、取り組みの実効性を高めるサポートに努めていきます。

※データヘルス計画:健診・レセプト情報等のデータの分析に基づいて保健事業をPDCAサイクルで効果的・効率的に実施するための事業計画

健康増進アプリ「QOLism」 QOLeAD

写真撮影だけでポディーサイズをカンタンに測定

目標をAIが自動で作成 無理なく達成できる

運動メニューを考えたから迷わない

カンタン AI食事記録 今の食事のカロリーが一目でわかる

団体管理者向けダッシュボードのイメージ

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

中長期に向けた取り組み

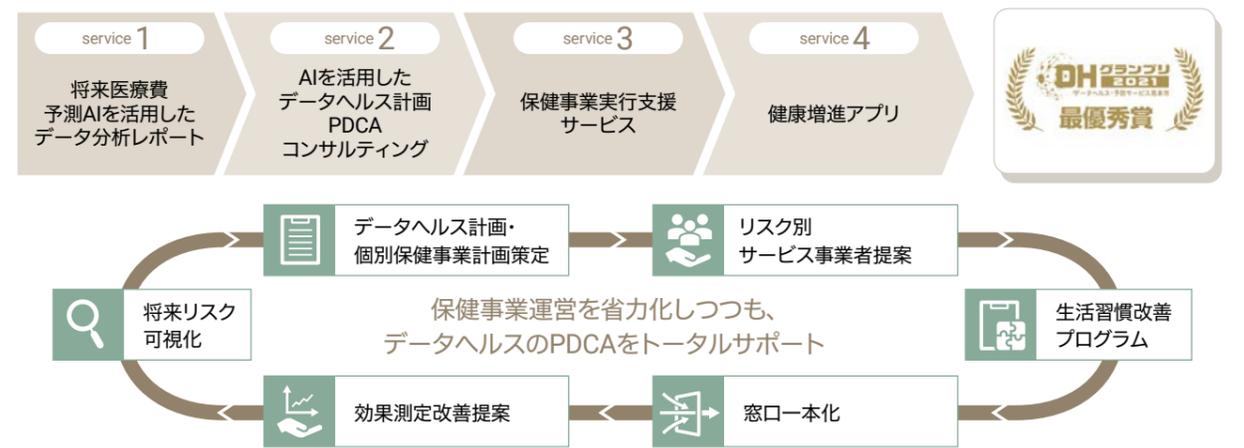
生命寿命と健康寿命のギャップの拡大や医療費の増加といった社会課題の解決には、人々の「健康増進」に加え、「発症・重症化予防」の取り組みが重要であると考えています。

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

らサービスの進化に努めていきます。

コロナ禍を経て、健康・医療領域でもオンライン化やデジタル化が大きく進みました。このような世のなかの変化に対応すべく、さまざまなヘルスケア分野の企業とも協業しながら、「対面」と「デジタル」を通じて「健康増進」から「発症・重症化予防」までをワンストップでサポートしていきます。今後もグループでの戦略を強化し、「健康寿命の延伸」といった社会的インパクトの拡大に向けて取り組んでいきます。

医療費適正化支援サービス「Healstep®（ヘルステップ）」



健康・医療領域における取り組み



つながり・絆

■ 社会課題と目指す姿

少子高齢化やデジタル化の進展、ライフスタイルの多様化などを背景に、物理的な豊かさだけでなく、一人ひとりが生きがいや幸せを探究する心の豊かさを求める時代を迎えています。

人々の健康長寿に欠かせない要素の一つである「社会とのつながり」は、一人ひとりのwell-being向上にも重要な役割を果たす一方で、それぞれの地域では、人口減少や大都市圏への人口集中を背景に、地方創生や地域活性化が課題となっています。お客さま一人ひとりのQOL向上に貢献しながらこれらの課題を解決していくには、自治体やビジネスパートナーとの協働・共創が欠かせません。

「一生涯のパートナー」として一人ひとりの人生に寄り添ってきた私たちは、外部との協働・共創を通じて各地域における課題やお客さまのQOL向上につながる体験価値に真摯に向き合い、さまざまな「つながり」を提供することで、人々の豊かで安心感あふれる生活・社会づくりに貢献しています。

■ 当期の取組みと成果

第一生命では、それぞれの地域に寄り添った課題の解決に向けて、全国1,245の営業オフィスや支社、約3.5万名の生涯設計デザイナーが持つ地域ネットワークを活用しています。2023年3月末時点において、47都道府県、市区町村でも330を超える自治体と「包括連携協定」を締結しています。全国の支社・営業オフィスが地域課題解決に取り組んできたことに対する信頼・共感が、多くの自治体との連携につながり、健康増進、高齢者や子育て支援、女性活躍推進、地域活性化などさまざまな地域課題解決取組みを通じて、さらにその連携の絆を深めています。

また、お客さまのQOL向上につながる新たな体験価値を提供していくことを目的に、金融機関や異業種企業とのパートナーシップの拡大を積極的に進めてきました。一人ひとりの価値観が多様化するなか、保険の枠を超えたお客さま体験価値をお届けするために、2022年には、新たなビジネスパートナーと協業し、「家事代行」「ふるさと納税」に関するサービスの紹介を開始しました。

加えて当社では、「つながり・絆」領域の新規取組みとして2023年1月にアイペットホールディングスを子会社化しました。ペットを含むご家族への安心の提供に努め新たな体験価値を創出しています。

■ 中長期に向けた取組み

地域やお客さまの「つながり・絆」をつくる取組みを今後も長期にわたって継続していくために、各地の地域課題解決に資する取組みを社内でも共有し、アイデアや知見を取り込むことで、新たな体験価値につながる取組みを推進していきます。また、自治体やビジネスパートナーとの協働・共創を通じて、お客さまの日常に寄り添い、保険の枠にとらわれることなくお客さまのwell-being実現と社会課題の解決を果たすことで、「つながり・絆」の連鎖が生まれ、当社グループの社会価値ならびに経済価値の創出にもつながっていくと考えます。



ipet HOLDINGS 特集:アイペットホールディングス子会社化

「つながり・絆」領域における最良のパートナー

2023年3月、当社はアイペットホールディングスを完全子会社化しました。当社とアイペットホールディングス傘下のアイペット損害保険は、2019年より業務提携を開始し、第一生命の生涯設計デザイナーを通じてペット保険の販売や人財交流等によって、信頼関係を構築してきました。

近年、核家族化の進展などに伴い、家庭内におけるペットの位置付けは大きく変わってきています。ペットは、人々のQOL向上において、家族や趣味、健康などと並んで重要な存在になっています。そのペットの健康をお守りし、「ペットと人が共に健やかに暮らせる社会をつくる」という経営理念を掲げるアイペットホールディングスは、当社グループにとって「つながり・絆」領域における最良のパートナーと考え、同社を子会社化しました。



生命保険の事業領域を超えた価値提供

ペットが家庭でより大切な位置付けとなる中で、ペット関連市場は安定的な成長を続けており、特にペット保険は、高い伸びを示している市場です。アイペットホールディングスの子会社化を通じて当社グループは、国内では希少な高成長率を誇る保障性市場であるペット保険への事業ウイング拡大を実現しました。さらに「つながり・絆」の観点では今回の子会社化を、従来の生命保険の事業領域を超えた、お客さまへの価値提供につながる新たな取組みとして位置付けています。



担当者の声 第一生命ホールディングス 経営企画ユニット 稲益 潤太郎

この度、アイペットホールディングスを当社グループに迎え入れることができ、大変嬉しく思います。2019年の提携開始以来、第一生命とアイペット損害保険はペット保険の販売を中心に協働を進めてまいりました。今回当社グループ会社となったことを踏まえて、ペットを含む家族の皆さまに安心をお届けし、お客さまの多様なニーズにグループ一体で応えていくことを目指し、さらに取組みを深化させていきたいと考えています。



海外事業戦略

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



■ 沿革

当社は、海外事業を今後の大きな成長分野と位置付け、2007年にベトナムにおいて国内生命保険会社として初めて事業展開し、本格的な海外進出を開始しました。

2008年にはタイのオーシャンライフへの出資と業務提携を実現し、2009年にインドの大手国有銀行2行との合併で設立したスター・ユニオン・第一ライフの営業を開始しました。また、2011年にオーストラリアのTALを完全子会社化し、2013年にインドネシアのパニン・第一ライフへの出資も行い、アジアパシフィック地域にて事業を展開してきました。

2015年には米国のプロテクトティブを買収し、当社の事業ポートフォリオについて地域・市場成長段階のさらなる分散

を実現しつつ、世界最大の米国市場への進出を通じて海外事業の拡大を加速させました。また、ニューヨークとシンガポールに地域統括会社を設置し、東京とのグローバル3極体制を構築することで、海外グループ会社の経営管理・事業支援態勢も強化しました。

その後、2019年にカンボジア、2020年にミャンマーにて新たに設立した子会社の営業を開始しました。また、2022年にはニュージーランドのパートナーズ・ライフを買収し、海外9カ国で当社グループ各社が事業を展開しているほか、同年に英国のYuLifeへの出資も行い、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築を実現しています。

■ 2022年度の業績振り返り

2022年度の海外事業全体の修正利益は629億円でした。海外金利の上昇や2023年3月の米銀破綻による保有債券価格の下落などの影響を受けて対前年度比で減益となったもの

の、当社グループ全体の修正利益の約34%を占めており、海外事業は引き続き当社グループの持続的な成長の牽引役を担っています。

■ 海外事業戦略の全体像

海外事業の大きなミッションは、当社における成長戦略の推進と資本効率の追求によるフリーキャッシュの創出を通じてグループ全体の持続的な企業価値向上に貢献するとともに、世界のお客さまにwell-beingをお届けすることです。

既存事業では海外グループ各社の成長ステージや経営課題に応じた成長戦略の着実な遂行を支援し、持続的な利益貢献の拡大を目指しています。また、新規取組みでは資本効

率の高い良質な投資機会を追求し、未進出国への展開などを通じた生命保険事業の深化と新たな事業領域の探索に取り組むことで、さらなる成長に向けて挑戦しています。そのほか、海外グループ会社の経営者が参加する各種会議体の開催など、事業の持続的成長を支える経営体制の高度化にも取り組んでいます。

新規取組み

■ さらなる成長に向けた挑戦

海外事業においては、資本効率の高い良質な投資機会を追求し、生命保険事業の深化と新たな価値提供に資する探索にも取り組むことで、グループ全体のさらなる成長に向けて挑戦を続けていきます。

生命保険事業の深化については、当社がノウハウを有する伝統的な生命保険事業の拡充、未進地域への展開を通じた利益規模の拡大を図っています。また、新たな価値提供に向けた探索については、デジタル技術を駆使したイノベティブな事業に着目しつつ、革新的で独自性のあるスタートアップ

企業への出資・提携を含めて、世界各地で新規取組機会を探索しています。このような取組みを通じて、アジャイルな経営スタイルや先進的なノウハウを取り入れ、環境変化に左右されない強靱な事業ポートフォリオの構築に取り組んでいきます。

2022年度は、このような挑戦の結果、当社グループのリスクプロファイルの改善や利益成長にもつながる新規の買収・出資を次のとおり実施しました。

■ パートナーズ・ライフの買収

2022年11月、ニュージーランドにて創業約10年で同国業界第2位に成長した生命保険会社グループであり、独立アドバイザーチャンネルを通じてシンプルかつ先進的な保障性商品を提供しているパートナーズ・ライフの株式を100%取得し、完全子会社化しました。

ニュージーランドは、先進国市場でありながら保険深度（生命保険収入保険料の対GDP比率）が相対的に低く、小規模ながらも安定成長が期待できる市場です。

同社の買収によって、当社事業のさらなる地理的分散を図ることができ、事業利益の補完・安定化への貢献が見込まれます。また、保険リスクを中心とした同社のリスク特性の取込みによる当社グループリスクプロファイルの改善や、同社の急成長の原動力となったクラウドベースの機動的なシステム開発・運用と卓越したデジタル能力といった当社にはない組織能力の獲得にもつながっています。



■ YuLifeに対する出資

2022年7月に、英国にて2016年の設立以来、デジタル技術を梃に急成長を遂げているオンライン団体保険代理店・well-being企業のYuLifeに出資を行いました。

同社の商品・サービスは、団体保険本来の保障機能に加えて、継続的な健康増進活動を通じて各種特典（グッズやマイル、ギフト券に交換可能なポイント）を加入者が受け取れる仕組みとなっており、最新の行動科学の知見活用により加入者の継続的な行動変容を促す工夫が凝らされています。また、アプリ上では団体保険の契約管理はもちろん、個人保険への追加加入も可能な仕組みとなっており、団体保険・個人保険・well-being体験を一体で提供するユニークさが特徴です。

さらに、スタートアップならではの柔軟かつ迅速な組織文化も有しており、その成功体験からの学びを得ながら、同社のデジタル技術・知見を活用した国内外グループ各社のビジネス高度化やシナジー創出、新規事業創出に向けた取組みを進めていきます。

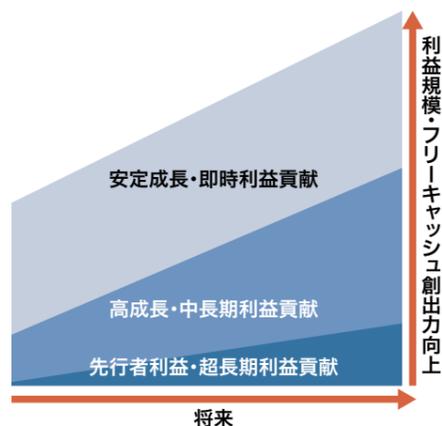


既存事業

■ 事業ポートフォリオ運営

当社の海外事業は、海外グループ各社における事業活動を通じて、お客さまをはじめとしたすべての人々のwell-beingへの貢献を目指しています。安定的な成長を見込む米国・オーストラリアなどの先進国や、高成長を描くベトナム・インドなどの新興国、長期的な時間軸で成長を見込むカンボジアなどの新興国において、幅広く事業展開をしています。海外グループ各社の事業成長に対する支援を通じて、新契約価値や利益をバランスよく創出できる事業ポートフォリオを構築していることが特徴です。

海外グループ各社の財務健全性を確保しつつ、事業運営を通じて創出された利益やリスク削減により解放された余剰資本を財源に、より高資本効率かつ高成長が期待できる事業へと再配賦することで当社グループの企業価値向上に貢献していきます。



■ プロテクティブにおける事業戦略

米国は世界最大の生命保険市場であり、今後も人口増加・経済成長を背景に安定的な成長が期待される一方、直近では金利上昇やインフレ圧力の高まりに加え、銀行破綻などの厳しい経済環境の変化が事業を取り巻いています。そのような環境下、プロテクティブはリテール事業による安定的な資本創出と買収事業による効果的な資本活用を両輪とした独自のビジネスモデルを通じて、事業規模拡大と収益性向上を追求しています。

リテール事業では、定期保険を中心とした保障性商品に加え、貯蓄性商品では定額・変額年金を豊富に取り揃え、さまざまなお客さまニーズに対応したソリューションを提供しています。また、独立営業員などの伝統的なチャンネルのみならず、損保代理店などの新規のチャンネル拡充、およびチャンネルをサポートするホールセラー機能の強化に積極的に取り組んでいます。さらに新契約申込プロセスのデジタル化など、お客さまの利便性向上と事業費削減を両立する取組みも推進しています。

買収事業では、個人保険・年金の既契約ブロックの買収や

アセットプロテクション事業を展開するエンティティの買収など、これまで蓄積されたノウハウに基づき、今後も継続的にM&Aを実行することで収益基盤を強化していきます。

先行きが不安定な経済環境下においては慎重な事業運営が求められますが、グループ内での資産運用ノウハウ共有やリスク管理態勢の高度化を推進し、引き続き当社海外事業の中核的存在として、グループへの安定的な利益貢献を目指していきます。



■ TALにおける事業戦略

オーストラリアは先進国かつ安定的な利益貢献が見込める生命保険市場でありながら、総人口の増加も続いており、安定した経済成長を維持することが期待される有望なマーケットです。

TALは、お客さまが幅広い選択肢から自らのニーズに沿った特約を組合せることで、一人ひとりの生涯設計にあった保障性商品に加入いただけるように工夫を図っています。また、健康・医療分野の取組みとして、BMI値に応じた保険料の割引やメンタルヘルスの状態を点数化するサービスの導入を行っています。

販売チャンネル面では、リテール、ダイレクト、団体保険（年金基金）を軸としたマルチチャンネル戦略を推進しており、今後も各チャンネル・パートナーと良好な関係を維持・強化していきます。2022年8月には、オーストラリアの主要金融グループであるWestpacグループ傘下の生命保険子会社Westpac Life社の買収が完了しました。これを通じてTALの事業基盤はより強固になり、買収によるシナジーとしてWestpac社と取引のある多くのお客さまへのアクセスが可能となりました。

DXの観点では、保険金請求や請求状況確認をお客さまご自身で行えるポータル提供や、引受査定自動化を実施しており、お客さまの利便性向上や事務手続きの迅速化に向けた各種デジタル技術の活用をさらに推進していきます。

今後も、保障性市場でトップシェアを誇るブランド力に加えて、周辺領域への進出も視野に入れたさらなる成長を通じ、安定的な利益創出を目指します。



■ 第一生命ベトナムにおける事業戦略

ベトナムは、生命保険の収入保険料が2桁成長を続けており、平均年齢が若い人口構成や低い生保普及率、高い経済成長などを背景に引き続き拡大が見込まれる有望な市場です。

第一生命ベトナムでは、お客さまのライフステージにあわせて保険料の支払いを柔軟に調整できるユニバーサル保険や、運用方法をお客さまが選べるユニットリンク保険を主力商品とし、医療保障などの特約も拡充しています。

販売チャンネルとして、個人代理人チャンネルでは引き続き若年層を中心とした採用に注力し、個人代理人向けの研修刷新やデジタル化などを通じて、中核となる個人代理人が長く働けるよう育成に取り組んでいます。また、銀行を中心としたオルタナティブチャンネルでも同様に、各種研修の実施やデジタル活用を通じ、提携パートナーとの強固な関係構築に向けた取組みを推進しています。

お客さまサービスでは、アプリケーションを通じた各種お手続きのデジタル化や保険料支払いのキャッシュレス化を引

き続き推進し、お客さまの体験価値向上に取り組んでいます。第一生命ベトナムは、一生涯のパートナーになるというミッションのもとに、最良の生命保険商品・サービスを提供し、引き続き収入保険料シェアの拡大を通じ、企業価値の持続的な成長を目指していきます。



事業運営

■ グローバル経営体制の高度化

当社グループでは、グローバルな知見の活用や経営の高度化を目的に、海外グループ会社の経営者と当社役員で構成される会議体（GLC：グローバル・リーダーズ・コミッティ）を設置し、中長期の海外事業戦略などについて議論をしています。同会議を通じ、グループ共通の課題解決に向けた共同取組みや当社グループの理念・方針の共有も進めています。2022年度は、新たに当社グループに加わったパートナーズ・ライフのCEOをメンバーとして迎え、さらに関連な議論を行いました。

加えて、事業ポートフォリオのさらなる発展も見据え、より一層グループ最適な視点から海外戦略に関わる討議・助言を行う会議体（GSB：グローバル・ストラテジー・ボード）を設置しています。海外グループ会社の元経営者を含む経営陣が集まり、海外事業・海外人事にかかる戦略を中心に議論を深めています。

アジアパシフィックおよび北米地域に設置した地域統括会

社においては、各地域における適切なガバナンスおよび経営管理・支援態勢の強化を進めてきました。特にアジアパシフィックの地域統括会社においては、海外グループ会社においてその成長を牽引した経営者を国籍を問わず経営幹部に登用するなど、よりグローバルな視点を取り入れた経営体制の高度化を進めています。



GLCメンバーによる蒼梧記念館（当社創業者の旧自邸）での記念植樹

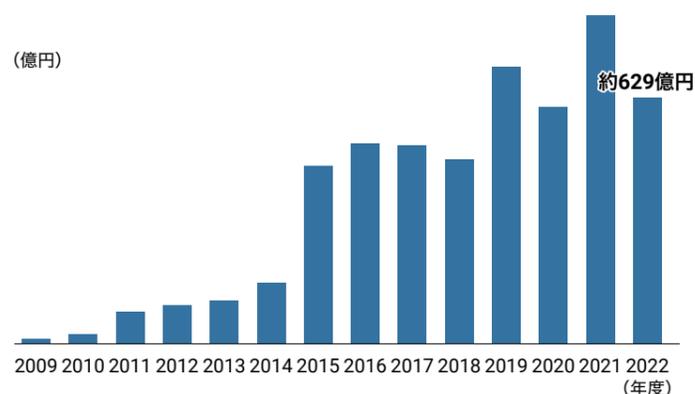
展望

■ 海外事業が目指す将来像

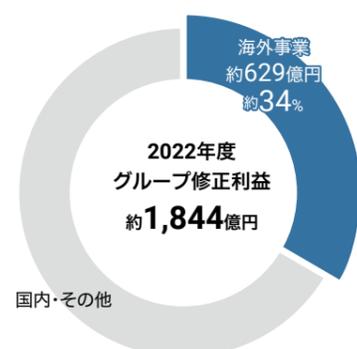
海外事業においても、変化が激しく将来の見通しが難しい時代に入っています。世界的なインフレとその対策としての金利上昇など不安定なマーケット環境が継続しており、また国際資本基準（ICS）などの規制や気候変動をめぐる動向についても、今後はより一層の対応が求められる状況です。また、アフターコロナにおける消費者行動の変化や、地政学・人権リスクについても引き続き注視していく必要があります。

こうした喫緊の課題に適切に対応しながら、引き続きステークホルダーに価値をお届けできるよう、既存事業の利益貢献の拡大と新規取組みのさらなる推進を通じて、グループの持続的な利益成長を牽引していきます。当社が約120年にわたって培ってきた生命保険事業のノウハウを活かし、海外グループ各社と協力・連携しながら、グローバルな視点からの持続的価値創造に向け、果敢に挑戦を続けていきます。

海外事業の修正利益推移



海外事業がグループ修正利益に占める割合



海外事業を通じた4つの体験価値の創出

■ 保障

海外グループ各社では保障性商品のラインアップを充実させつつ、各種デジタル技術も活用して、お客さまの体験価値の向上に取り組んでいます。例えばTALでは、デジタル技術の活用において、保険金を請求されるお客さまが、必要書類のアップロードや請求状況の確認をアプリでいつでも簡単・手軽に行えるサービスを導入しており、団体保険加入者による利用は約5割に達しています。また、保険加入や保険金請求の場面でAIを活用して効率化・迅速化を図るとともに、十分なサイバーセキュリティ対策を講じることで、お客さまが新たなサービスを安心して体験できるように努めています。さらに、NPS®などを活用してお客さまの声をタイムリーに調査・把握しながらサービスの向上に活かしています。



■ 資産形成・承継

お客さまのさまざまな資産形成ニーズに応えるため、海外グループ各社において貯蓄性保険商品のバリエーションを拡充しています。例えば、今後も高水準の経済成長が見込まれるインドのスター・ユニオン・第一ライフでは、伝統的な養老・年金保険に加え、運用実績に応じて保険金額が変動するユニットリンク保険も取り揃えており、お客さま一人ひとりの目的や資産の状況・リスク選好などを踏まえた保険商品の提案を行い、資産形成をサポートしています。



■ 健康・医療

海外においても、さまざまな形で人々の健康・医療に寄与する取組みを推進しています。例えば第一生命ベトナムでは、従前より浄水支援活動や白内障手術支援プログラムを実施し、近年ではバーチャル・ランイベントを開催しています。2022年にはウォーキングやジョギングなどの参加者の走行距離に応じて、約50億ベトナムドン(約3,000万円)の寄附支援を経済的に恵まれない人々に実施するなど、ベトナムにおける社会貢献および健康増進活動を推進しています。



■ つながり・絆

海外グループ会社も、各々のコミュニティ・住民とのつながり・絆を通じて、地域社会の課題解決と発展に貢献しています。例えばプロテクトでは、プロテクト財団を通じて、アラバマ大学バーミングハム校における健康寿命延伸にかかる研究活動に対して助成を行い、高齢社会の課題解決に向けた取組みを支援しています。また、奨学金の提供や成績優秀者の表彰、スポーツイベントへの協賛、各種NPO法人・団体への寄付やボランティア活動などを通じた支援を継続的に実施しています。

