

2018年3月期第2四半期決算 機関投資家・アナリスト向け決算・経営説明会 質疑応答要旨

日時： 2017年11月22日 13:30～14:30
出席者： 代表取締役社長 稲垣 精二
常務執行役員 山本 辰三郎
執行役員 経営企画ユニット長 隅野 俊亮

【質疑応答】

※回答の末尾に発言者名を記載

<InsTech>

Q1. 銀行が今後何万人分という業務削減を打ち出しているが、資料の23ページに示されているInsTechで取り組む分野には、事務処理の効率化は含まれないのか。

A1. 23ページの左下に記載のあるRPA※活用が事務処理に関するものである。これまで少量多品種の業務については機械化することが難しかったが、RPAにより自動化が可能になり30万時間分の業務を削減することができる。現在、新契約の申込みは全てタブレット上で行えるが、給付金の請求などは依然として紙で行っている。これらも技術活用により効率化することが可能だと考えている。テクノロジーによる業務の効率化は次期中期経営計画の柱の一つになるものであり、しかるべきタイミングでお示ししたい。(稲垣)

※ RPAとは、ロボティクス・プロセス・オートメーションの略称。

<海外生命保険事業>

Q2. 地域統括会社を設置しガバナンス体制を整備したとのことであったが、他社では想定と異なる結果となったM&Aの事例もある。ガバナンス体制の整備に関してさらに強化すべきことがあれば伺いたい。

A2. 地域統括会社の設置や持株会社体制への移行などにより、海外生命保険事業のガバナンス体制を強化してきた。今後は人財交流等のソフト面のレベルアップを図っていく。例えば、現在、プロテクティブにアクチュアリーや連結会計専門の人財を配置していたり、私自身も各国のグループ会社のCEOと会い各社がグループにどのように貢献できるのか議論をしたりしている。このように双方向のコミュニケーションを強化することにより、透明度をさらに上げていくことが重要である。(稲垣)

Q3. プロテクティブの取締役会では、第一生命ホールディングスから派遣している取締役の割合は過半数に満たないが、買収から時間が経過し、取締役会の構成について現在どのように考えているのか。

A3. ご指摘のとおり、プロテクティブの取締役会では過半数に満たないが、当グループから派遣している取締役は拒否権を有しており、同社へのガバナンス体制は整っていると考えている。保険はローカル色の強いビジネスであるため、現地でのビジネスの知見を持ったメンバーを

中心とし、そこにダイバーシティを持たせることでより強固なガバナンスが可能になると考えている。(稲垣)

Q4. 非連続の成長やアフィニティ戦略についてのコメントがあったが、具体的に想定している地域や商品、またアフィニティのパイプラインなどはあるのか。

A4. ベトナムでは、これまで個人代理人を中心に販売を行ってきたが、銀行窓販や新たなチャネルが拡大するなか、ベトナムポストや商業銀行との提携を進めている。今後は、ベトナムでのビジネスを通じて学んだものをメコン地域等に積極的に伝えていく。このように点から面へと展開していくことで、7カ国でビジネスを行っている強みを最大限に発揮していく。アフィニティに関しては、プロテクティブや TAL が行ってきた事例を日本でも展開できないか検討中である。(山本)

Q5. ドイツやイタリアで既契約ブロックの売却を検討している保険会社があると聞くが、このような案件に参加することを含め、欧州進出の可能性について伺いたい。

A5. 欧州についての調査は継続しているが、進出を検討する際にはグループの強化につながるか、という視点が重要である。今後のグローバル展開は、グループ各社に付加価値をもたらす案件、もしくは、当グループのフランチャイズを活かすことができる案件と考えている。欧州に進出していないことが当社グループにとって弱点になるのであれば進出する意味はあるが、メリット・デメリットをよく考える必要がある。現在は検討途上とご理解いただきたい。(稲垣)

<規制動向・資本政策>

Q6. 国際資本基準(ICS)の導入には5年間のモニタリング期間が設けられることになった。この決定によって、資本充足率の引上げや株主還元、ALMの強化など、今後の資本政策上の計画にどのような影響があるのか。

A6. 保険監督者国際機構(IAIS)の決定は、ICSの導入スケジュールを実質的に後ろ倒しするものである。第一生命グループは本年の3月末に、中期経営計画の計数目標のうちEV成長率および資本充足率について、中長期的に目指す姿へと位置づけを変更したが、根底にある考え方は同じであると考えており、日本のみならず欧米の保険会社や監督当局も、通常とは異なる環境下では拙速に規制を導入すべきではないと考えていると思う。従って、IAISの決定により当社の資本政策が直ちに変更となることはなく、当社としては、経営環境に与える影響を冷静に見極め、金融環境正常化の中で最適な資本政策を実施していくことが肝要であると認識している。また、健全性の確保、還元政策、成長戦略は択一の選択ではなくバランスをとることが重要であり、今後、次期中期経営計画の中でお示ししていきたい。(隅野)

Q7. 金融庁が発表した金融行政方針で「保険負債の質の改善」に言及されている。負債の特性を考慮し、さらには負債の特性を変えることなどを生命保険会社に働きかけ、準備を促しているものと理解している。第一生命グループとしてどのような点から変えて行きたいと考えているか。

A7. 負債特性の改善は、過去から第一生命グループとしても問題意識を持って取り組んでいる。例えば、マイナス金利下において、第一生命の団体年金について一般勘定から特別勘定で

の受託にシフトしたり、第一生命の一時払終身保険を売止めにし、MVA機能のある第一フロンティア生命の商品を販売している。当社グループとしては既に取り組んできているものと認識している。(稲垣)

<次期中期経営計画>

Q8. 次期中期経営計画の考え方について、キャッシュの創造サイクルが重要という説明があったが、どういった指標を KPI とするのか。現中期経営計画で設定している KPI から変更はあるのか。

A8. 潤沢にキャッシュを創出できるのは先進国でビジネスを行う第一生命、プロテクティブ、TAL である。これらについては配当還元によるグループへの貢献を強化していく。なお、次期中期経営計画の KPI については検討中ではあるが、現時点では大きく変更する必要はないと考えている。(稲垣)

Q9. 国民の健康増進や生命保険の社会的役割などに関して多くの言及があったが、その意図するところについて教えて欲しい。

A9. 今後は競争の激化により商品での差別化は難しくなっていくと考えている。その際に、4 万人を超える営業職と全国的な事業基盤を有していることは、他社が容易に構築できない強みだと考えている。当社グループはこれまで保険金や給付金をお支払いすることで価値を提供してきたが、お客さまが健康になることをお手伝いするのは究極の WIN-WIN の関係と言える。これにより他社との差別化を図っていきたい。(稲垣)

(注) 上記内容については、理解しやすいように、部分的に加筆・修正しています。

【免責事項】

本資料の作成にあたり、第一生命ホールディングス株式会社（以下「当社」という。）は当社が入手可能なあらゆる情報の正確性や完全性に依拠し、それを前提としていますが、その正確性または完全性について、当社は何ら表明または保証するものではありません。本資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本資料およびその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が公開または利用することはできません。

将来の業績に関して本資料に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、これに限らず、「信じる」、「予期する」、「計画」、「戦略」、「期待する」、「予想する」、「予測する」または「可能性」や将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現が含まれます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に依拠することのないようご注意ください。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。