

第一生命グループ 新中期経営計画

CONNECT 2020

2018/3/29

第一生命ホールディングス株式会社



Dai-ichi Life
Holdings



Dai-ichi Life
Holdings

新中期経営計画「CONNECT 2020」 ～コンセプト～

新中期経営計画「CONNECT 2020」



Dai-ichi Life
Holdings

2013 2014 2015 2016 2017

Action **D**

D-Ambitious

2018

2019

2020

新中期経営計画
CONNECT 2020

安心の最高峰を、地域へ、世界へ

CONNECT 2020

～ コンセプト ～

- 変化の激しい時代の今こそ、お客さま・社会、多様なビジネスパートナーとの“CONNECT(つながり)”のあり方を磨き、「あらゆる人々の、自分らしいQOL※向上」に貢献できる商品・サービス・チャネルを追求していく
- 競争の激しい時代の今こそ、グループ各社の“CONNECT(連帯・協働)”の力を高め、各社それぞれの成長と独自のシナジー創出を、地域で、世界で実現していく

QOL(Quality of Life) …… 物理的な豊かさや個々の身辺自立のみでなく、精神面を含めた生活全体の豊かさと自己実現を含めた概念

第一生命グループは「一生涯のパートナー」をグループミッションに掲げ、「お客さま第一(お客さま本位)の業務運営」の絶えざる向上を図ってきました。上記コンセプトは、この「お客さま第一の業務運営」の具現化といっそう高い次元での実践を企図するものであり、各種の取組を通じて、お客さまから選ばれ続ける保険グループを目指します。

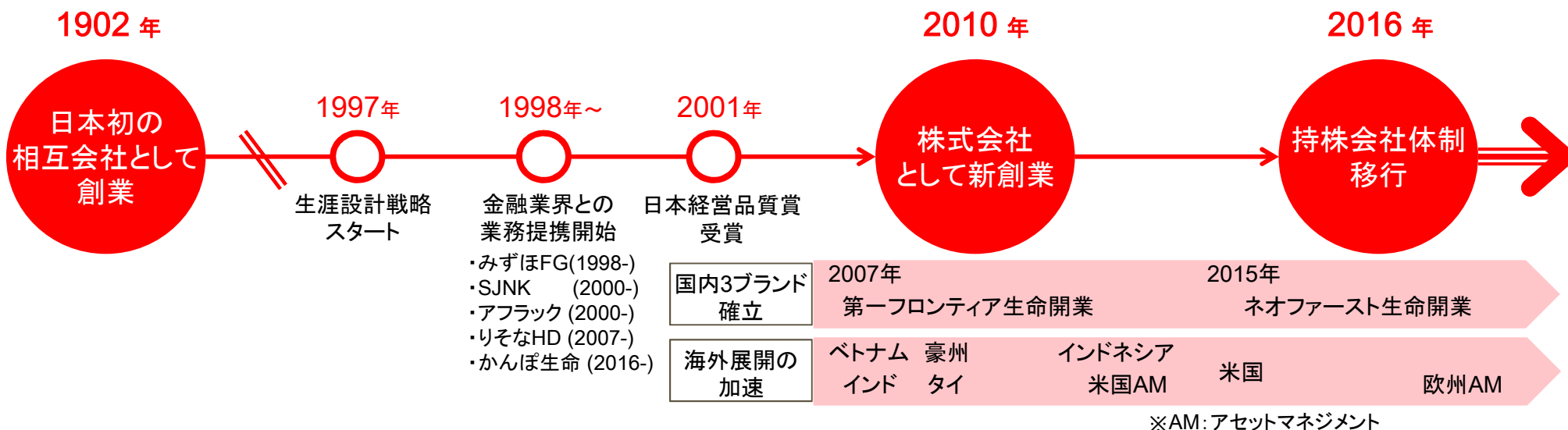
(参考) 第一生命グループ「お客さま第一の業務運営方針」URL …… http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/customer_first/index.html



Dai-ichi Life
Holdings

第一生命グループの強み

■ 創業来「一生涯のパートナー」として、変革を通じて人々のQOL向上に貢献し続け、現在のプレゼンスを構築



一世紀を超える歴史の中で
築いた高いブランド力

一生涯のパートナー

第一生命

1902年～

Protective

1907年～

TAL

1869年～

確固たる事業基盤と多様な人財

国内生命保険事業

- 国内トップ水準の市場シェア
 - ✓ 窓販市場シェア1位
 - ✓ 第三分野市場シェア2位

海外生命保険事業

- 過去56件の実績を誇る米国買収事業
- 豪州1位の市場シェア
- ベトナム3位の市場シェア

資産運用・アセットマネジメント事業

- アジアNo.1の受託資産額
- 米・欧市場双方で10兆円超の受託資産額

変革と成長を支える多様な人財、高度な専門性と蓄積された経験

- 多様性に富んだ7ヶ国7万名の人財
 - ✓ この10年間に海外従業員は計1万名増加
- MDRT会員※ 国内180名 海外106名
- グローバル人財交流施策への参加者 延べ約1,700名/5年

※Million Dollar Round Table (MDRT) は世界69の国と地域の500社以上で活躍する、生命保険と金融サービスの専門家による国際的かつ独立した組織です。MDRT会員は卓越した商品知識をもち、厳しい倫理基準を満たし、優れた顧客サービスを提供していることから、生命保険と金融サービス業界の最高水準として世界中で認知されています



グループの成長に向けた構図

- グループの強みを「CONNECT」の視点でさらに強化し、あらゆる人々のQOL向上へ貢献することで成長を実現

新中期経営計画のコンセプト

QOLを高める商品・サービス、
チャネルの強化・多様化の加速

事業を通じた
地域社会の課題の解決

より多くの
お客さまと
「CONNECT」

より深く
地域・社会と
「CONNECT」

CONNECT 2020

グループ外との協働で
事業の可能性を拓ける

グループシナジーを
さらに発揮し各社が成長を実現

多様な
ビジネス
パートナーと
「CONNECT」

より強く
グループ
各社が
「CONNECT」

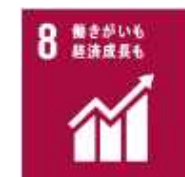
第一生命グループの強み



QOL向上への貢献 (私たちの社会価値創造)



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



人生100年時代の
安心した老後



安心・安全で
住みやすい地域づくり



安心を広げる
先端技術の創出



責任ある投融資を通じた
社会への貢献



女性の活躍推進
労働者の権利保護

第一生命グループの成長



国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の中から、当社グループにとって重要度が高く、かつ当社グループの強みを活かして価値創造に取り組むべき優先領域としてフォーカスしたものを掲載



グループの成長に向けた重点取組

■ 外部環境変化を踏まえ、下記の重点取組により「3つの成長エンジン」を強化

外部環境 認識

【国内生保】

ライフスタイル多様化

少子高齢化の加速

【海外生保】

アジア市場の高成長

米・豪市場の安定的拡大

【資産運用・アセットマネジメント】

世界各国での
旺盛な資産形成需要

【要素技術・競争関係】

医療・IT技術の進化
市場・競合のボーダレス化

【国際規制等】

金融環境の不確実性増大
国際規制動向は要注視

「3つの成長エンジン」の強化

国内生保事業 の強化

- 健康等新たな価値を提供する商品・サービス
- チャンネル強化・多様化

海外生保事業 の強化

- (アジア)中核チャネル強化を通じた市場シェア拡大
- (米・豪)チャネル多様化と新たな成長機会の追求

資産運用・ アセットマネジメント事業 の強化

- 生保・アセットマネジメント事業間での独自シナジー追求

- 事業を通じた、地域社会が抱える課題の解決

強化を支える仕組

イノベーションの創出

ERM ダイバーシティ & インクルージョン

- InsTechにおける異業種パートナーとの連携強化
- グローバルでの人的連携・交流を加速

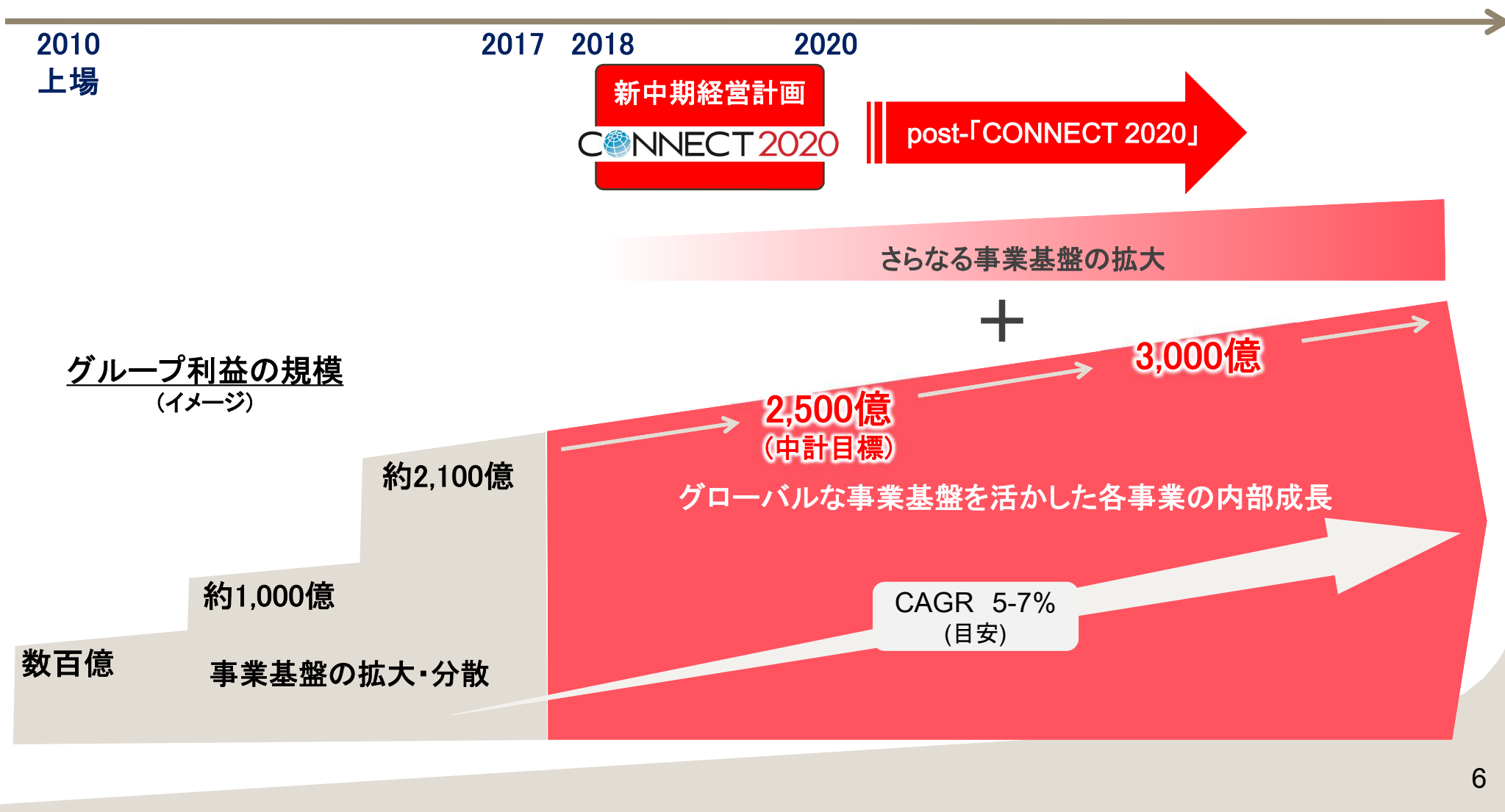
CONNECT 2020

重点取組



グループ利益成長のイメージ

- 重点取組の遂行等を通じた持続的成長の実現により、次の計画期間を目処に3,000億円程度の利益水準到達を目指す
- グループの成長は「事業基盤の拡大・分散」フェーズから「グローバルな事業基盤を活かした各事業の内部成長」フェーズへ





新中期経営計画の経営目標と中長期的に目指す姿

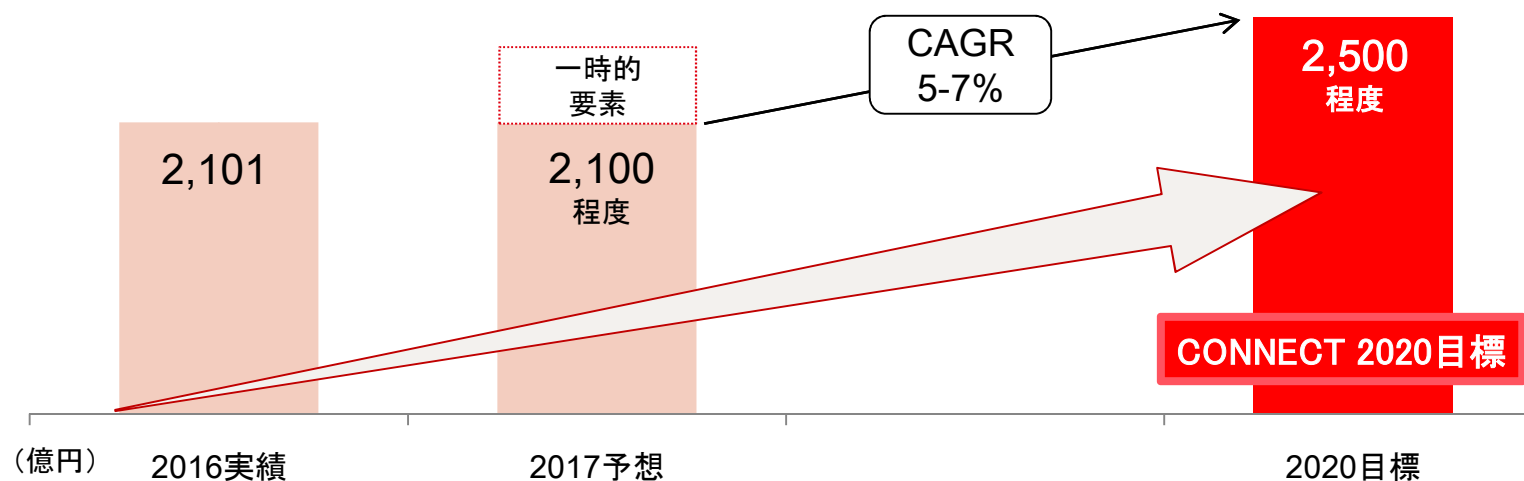
		項 目	目標値
経営目標 (計数目標)	会計利益	グループ修正利益	2020年度 2,500億円程度
	将来利益 (経済価値)	グループ新契約価値	2020年度 2,300億円程度
		項 目	中長期的に目指す水準
中長期的に 目指す姿	資本効率	EV成長率(ROEV)	中長期的に 平均8%成長 を目指す
	健全性	資本充足率 (経済価値)	中長期的な時間軸で 170~200%到達 を目指す



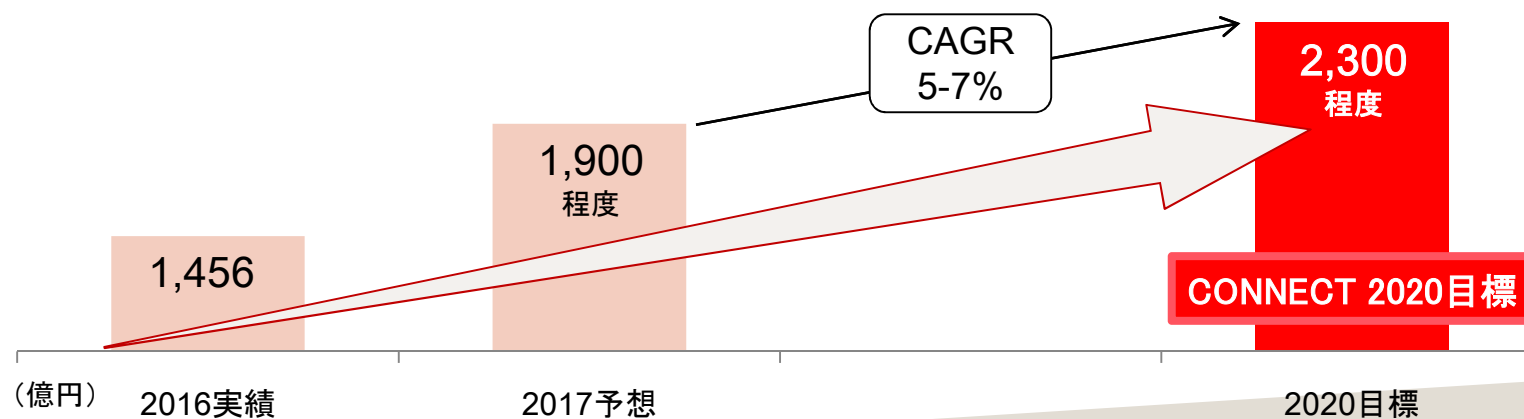
グループ修正利益・新契約価値の成長

- 2021年3月期のグループ修正利益は、現在の実質的な利益生成力2,100億円から2,500億円を目指す
- 将来利益の確保に向け、グループ新契約価値でも年平均5-7%成長となる2,300億円を目指す

グループ修正利益



グループ新契約価値※



※中計経営目標の計測対象として、2017年度実績から第一生命ベトナム、スター・ユニオン・第一ライフ(インド)及びパニン・第一ライフ(インドネシア)を含める予定です。オーシャンライフ(タイ)の計測の取扱は検討中ですが、グループ全体数値への影響に鑑み、同社の取扱に関わらず2020目標は変更しない予定です

重点取組① 国内生保事業の強化

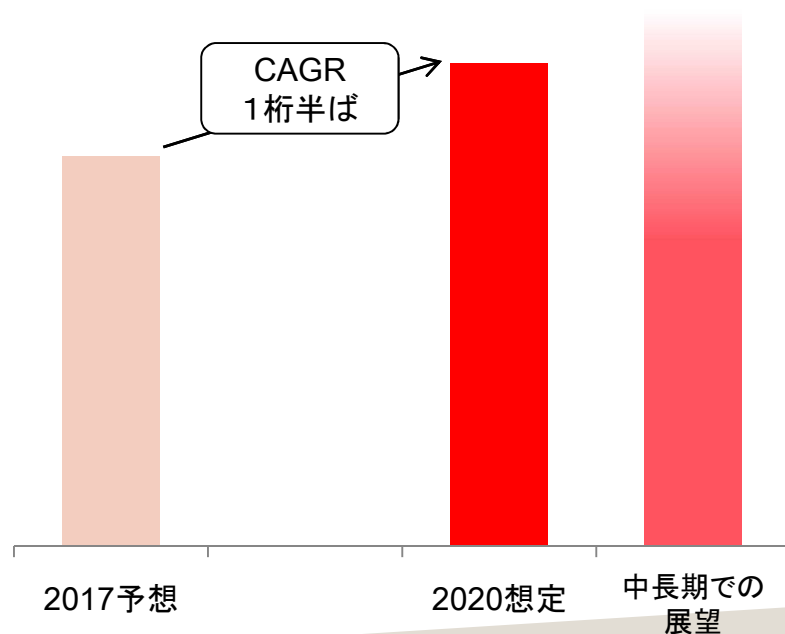


商品・サービス・チャネルの進化等に資源を投下、これにより新契約価値を向上しつつ、利益水準は維持

- 国内3ブランド体制は商品・サービスの相互活用を拡大する新たな次元へ
- 生涯設計デザイナーのコンサルティング力を強化、代理店の積極拡大によるマルチチャネル化も加速
- QOL向上を訴求する商品戦略を展開、加えてお客さま・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

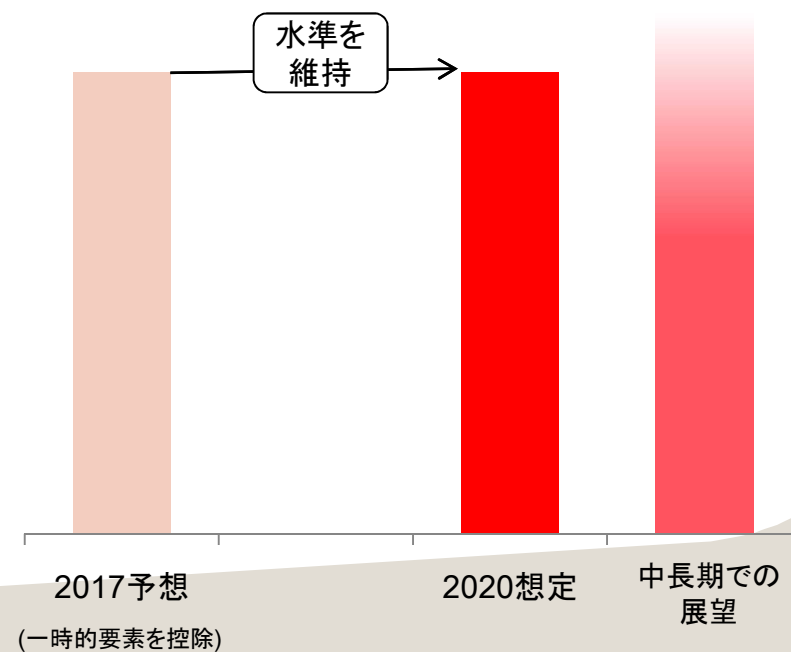
商品・サービス・チャネルの進化等により新契約価値を向上

国内生保新契約価値合計



新戦略への資源投下を踏まえても利益水準は維持

国内生保修正利益合計



重点取組② 海外生保事業の強化

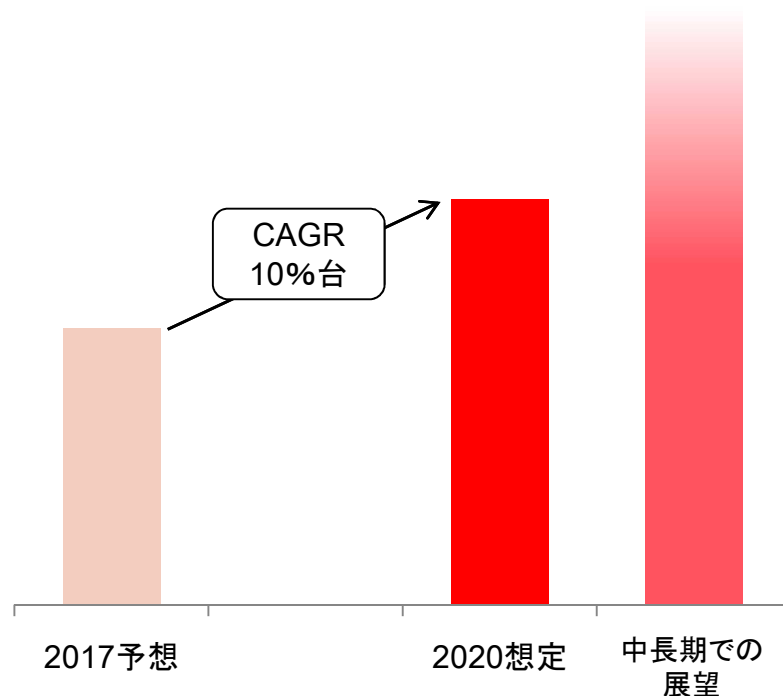


各国の事業ステージに応じた戦略で高いオーガニック成長を目指すと共に、新たな成長機会も追求する

- 先進国では持続的成長により海外生保の利益成長を牽引、新興国ではトップラインに軸を置き、チャンネル強化等により市場シェア拡大
- アーリーステージにおける豊かな外部成長を求め、メコン地域での取組を本格化

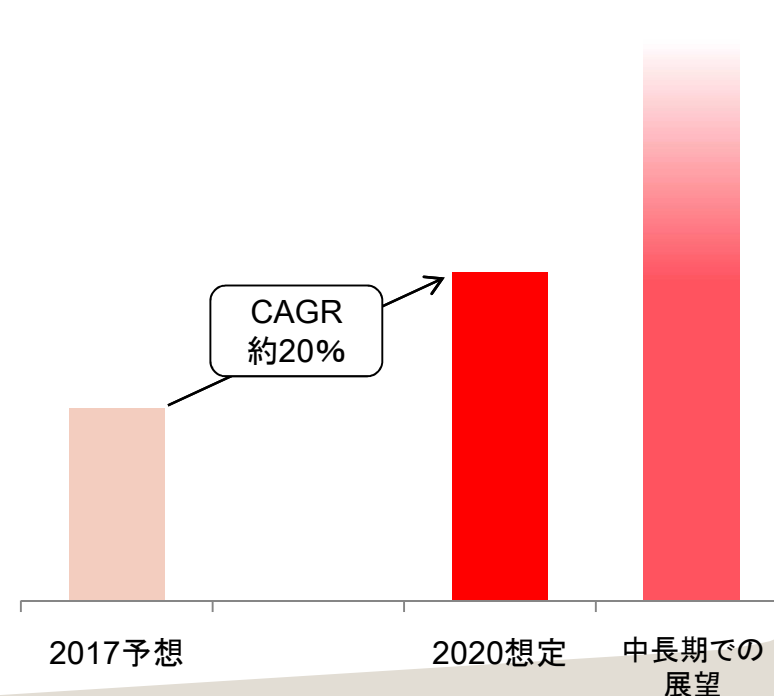
チャンネルの強化等により新契約を大幅に拡大

海外生保新契約価値合計



先進国の持続的成長により利益貢献拡大

海外生保修正利益合計



重点取組③ 資産運用・アセットマネジメント事業の強化

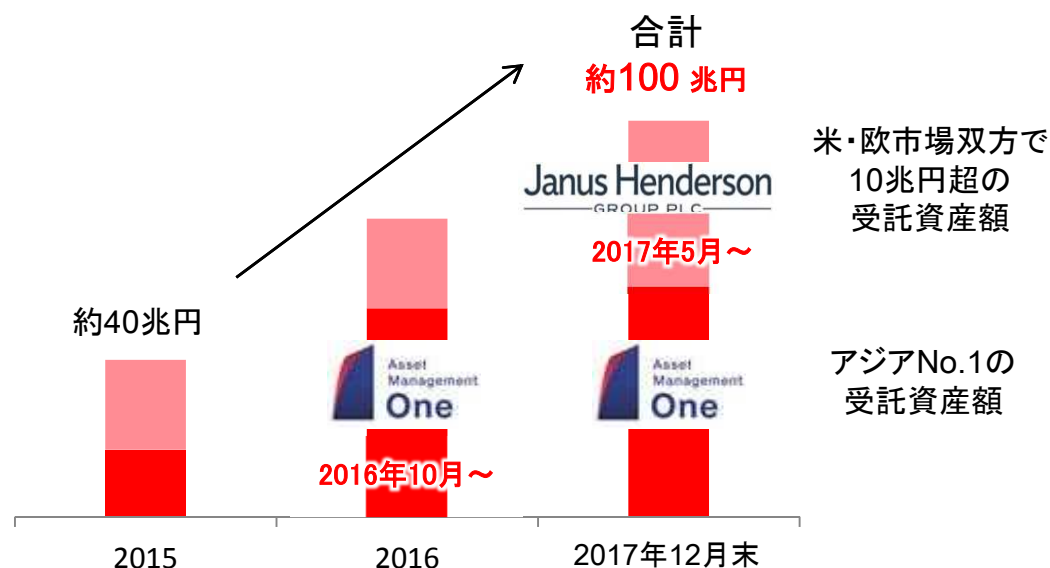


グローバル展開により世界の市場成長を享受しつつ、生保各社を含むシナジー創出を追求

- アセットマネジメント2社は経営統合により競争力を強化し、運用受託資産の拡大を通じて利益成長を加速
- 2社間のシナジーに加え、グループ生保会社も交えたグローバルなシナジー創出も追求
- ジャナス・ヘンダーソンの関連会社化に向け、同社株式の株式市場を通じた追加購入を実施中

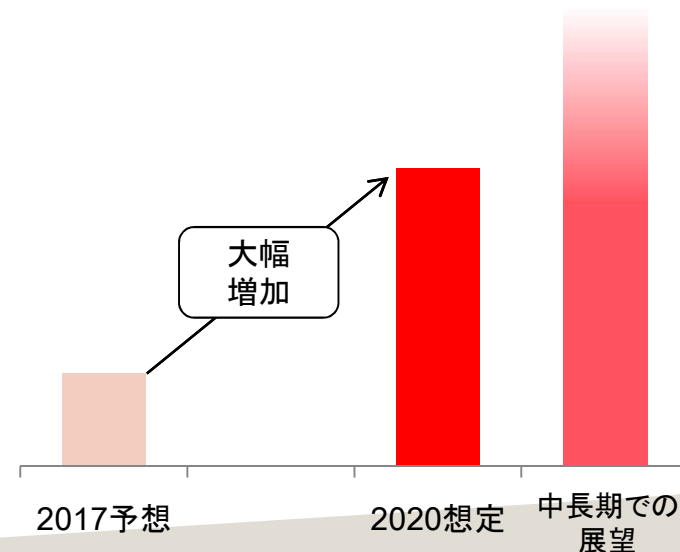
高い成長が見込まれる市場において、
各社の経営統合により事業規模・収益基盤は拡大

グループ2社の運用受託資産



統合効果を最大化し利益貢献を加速

アセットマネジメント事業修正利益



重点取組④ イノベーションの創出



環境変化を捉え、先端技術の活用、新たな価値創造への挑戦をさらに加速



- 先端技術の活用により利便性・生産性を向上、国内外の業務に順次応用
- 産学連携による医療ビッグデータ解析により、ご加入可能範囲の拡大とともに新たな商品・サービスを提供
- 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・競争軸を生むためのイノベーションの創出を加速

先端技術活用による利便性・生産性向上 ※第一生命での展開例

➤ 顧客インターフェースのデジタル化で利便性を向上

給付金のお支払いや各種手続きをデジタル化、
より便利&スピーディーなサービス提供

➤ 事務オペレーションのオートメーション化で生産性を向上

①上記デジタル化 ②定型業務のオートメーション化
③働き方改革等 による生産性向上

雇用環境逼迫下でも人財を確保
5年程度で2,100名分の業務を国内外の成長分野等にシフト

医療ビッグデータの解析・活用

- 大学、ナショナルセンター、テクノロジー企業との連携
- 社内外の医療ビッグデータ解析

ご加入可能範囲の拡大

新たな商品・サービスの開発

新たな市場・競争軸を生むイノベーション創出

- 「Dai-ichi Life Innovation Lab」の創設
イノベーションの具体化による新たなビジネスモデル創出
多様な外部人財も活用



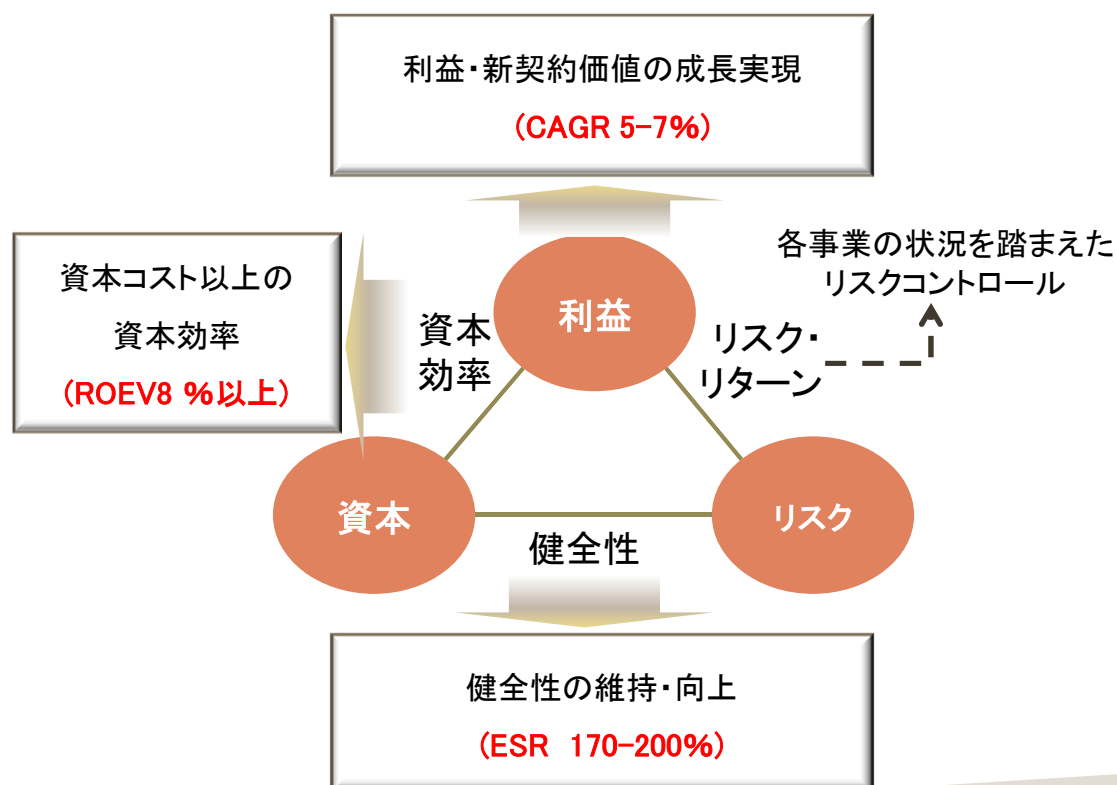
- 先端テクノロジー・ビジネスモデルを有するベンチャー企業への機動的な投資も検討

重点取組⑤-1 ERM

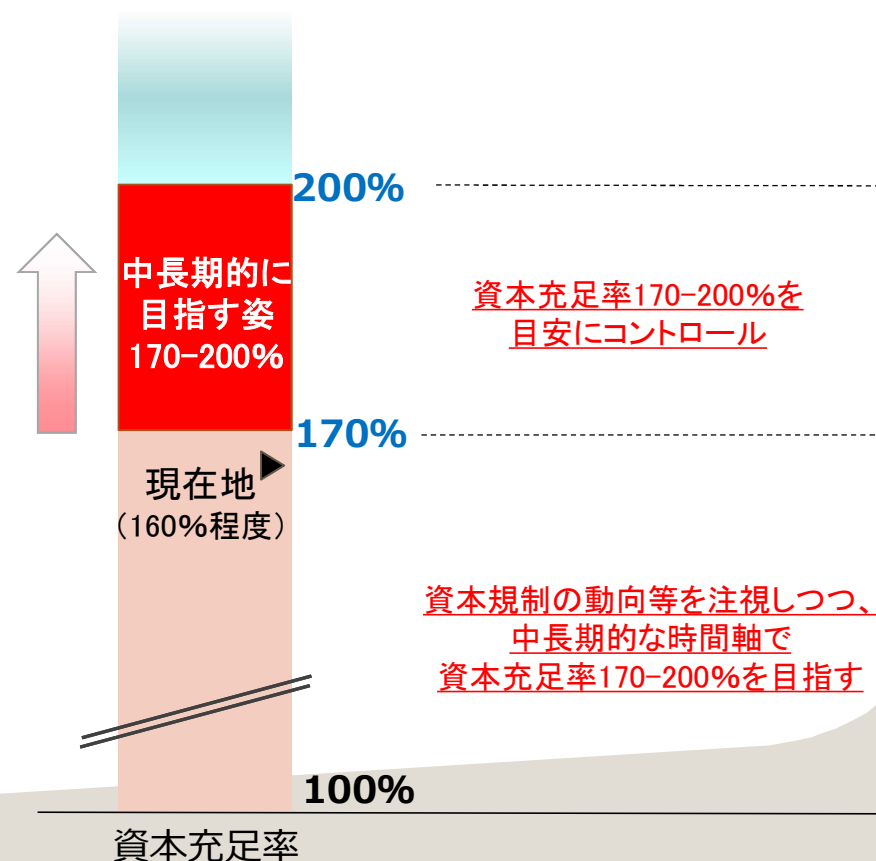
利益・資本・リスクのバランス確保を通じて、持続的成長を実現

- グループ各社の**基礎的成長力の強化**により、中長期的に平均8%のEV成長と利益成長を目指す
- 国際規制導入迄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資本充足率170～200%を目指す
- **総還元性向は40%を目処**。当社グループ事業強化に資する**厳選した成長機会に内部留保を再配賦**し、グループ全体で成長を実現

ERM取組を通じた資本効率・企業価値向上



資本充足率を踏まえたリスクコントロール



重点取組⑤-2 ダイバーシティ&インクルージョン

人財のダイバーシティ(多様性)&インクルージョン(包摂)を持続的成長の原動力として、変革と新しい価値創造を実現

- 経営目標達成に向けた各戦略を支える個人・組織の生産性・競争力向上を、卓越したダイバーシティ&インクルージョンによって実現
- 「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」をコンセプトとし、グループの人的リソースの総力を結集したシナジー創出も加速



日経WOMAN 2017年6月号
「女性が活躍する会社BEST100」
総合ランキング1位 (2017)※

女性管理職占率
25%到達見込(2018.4)
中長期的に向上を目指す



- ・グローバル規模での人財交流をさらに加速
- ・海外CEO等のグループ経営参画も本格運営へ

ノーマライゼーションの
さらなる実現



「障害者活躍企業」認証
(第一生命チャレンジ)(2017)

work with Pride



LGBTフレンドリー
企業の実現

LGBT「PRIDE指標」
Gold受賞(2017)



豊富なスキル・経験を
各事業で最大限に発揮



新たな世代の価値観・考え方を
各事業で活用



健康経営銘柄
Health and Productivity

働きがい・健康の追求による
社員のQOLの向上

個人・組織の生産性・競争力向上

経営目標の達成

持続的成長の実現



女性の
活躍推進



労働者の
権利保護

「健康経営銘柄」選定(2015)

※ 日経WOMAN、日経ウーマノミクス・プロジェクト実施

国内生命保険事業の戦略

第一生命の新商品「ジャスト」

<リリース> 第一生命の新商品について

<http://www.dai-ichi-life-hd.com/sustainability/index.html>



Dai-ichi Life
Holdings

1902年
経営理念 お客さま第一主義

2018年 新中期経営計画 CONNECT 2020
お客さま本位の提案
(カスタマー・ファースト提案)



お客さま・社会の期待

- 経済的保障・財産形成
- +
- 多様化するライフスタイル、顧客ニーズ・価値観への対応
- 加入後も変化しつづける、ライフスタイル・価値観への柔軟な対応
- 持続可能な社会保障制度への貢献
- 健康寿命の延伸

2018年4月商品対応の内容



Dai-ichi Life
Holdings

2017年4月
(標準利率引下げ)

2018年4月 商品対応
(標準生命表改定)

お客さま・社会の期待

- 多様化するライフスタイル、顧客ニーズ
価値観への対応
 - 加入後も変化しつづける、ライフスタイル・価値観への柔軟な対応
-
- 持続可能な社会保障制度への貢献
 - 健康寿命の延伸

新商品

ぴったりが見つかる保険

ジャスト

カスタマー・ファースト提案

オール主契約化

新保障見直し制度

健康増進・早期治療をサポートする給付

健診割

生命保険業界初⁽¹⁾

新給付（糖尿病）など

**健康
第一**

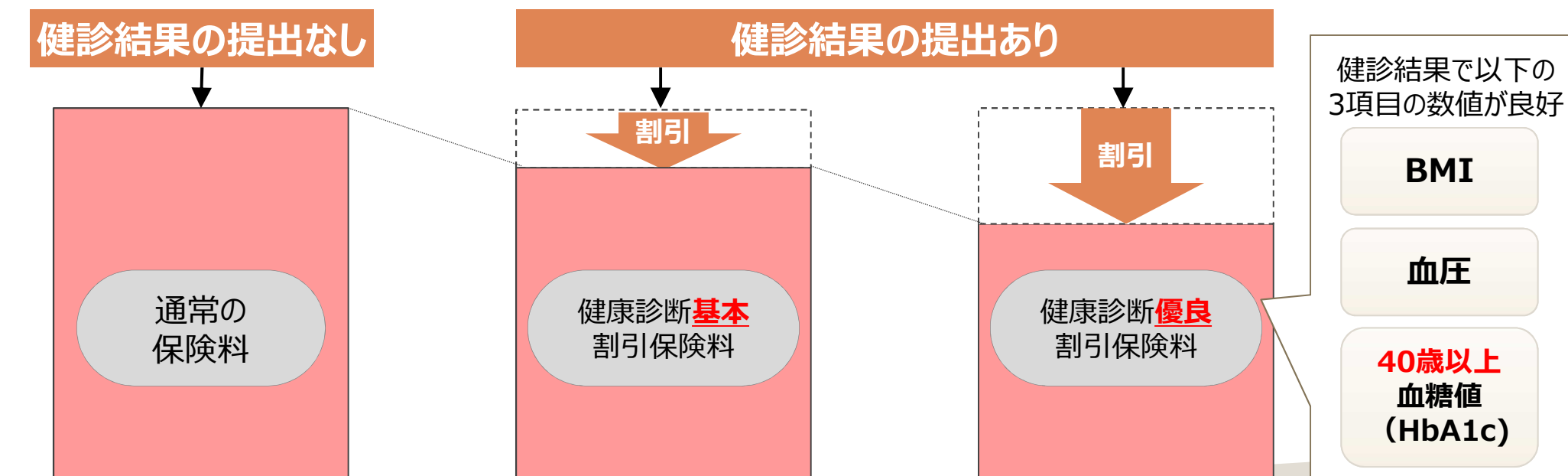
健康第一アプリ・健康増進サービス

(1) 2018年2月第一生命調べ。所定の健康診断書等を提出するだけで、保険料の割引が適用される商品は生保業界初。



- 「健康への第一歩は健診から」との考えのもと、健康なだけでなく、健康増進に取り組む人を幅広く応援
- 4万名の生涯設計デザイナーのネットワークを活かし、お客さま一人ひとりに健康診断の意義を訴求
- 「健康寿命の延伸」や「持続可能な社会保障制度」への貢献も可能

➤ 健診割の仕組み



(1) 2018年2月第一生命調べ。所定の健康診断書等を提出するだけで、保険料の割引が適用される商品は生保業界初。

- 1,000万件を超える保有契約の情報を細かく分析することにより、健康診断を受診した人と受診していない人の間で、死亡や特定疾病等の発生率に有意な差があることを確認（当社が取り組む「InsTech」の成果）

3大疾病リスク(イメージ)

健診なし

健診あり

3大疾病
リスク

1 割減

3大疾病
リスク

死亡リスク(イメージ)

健診なし

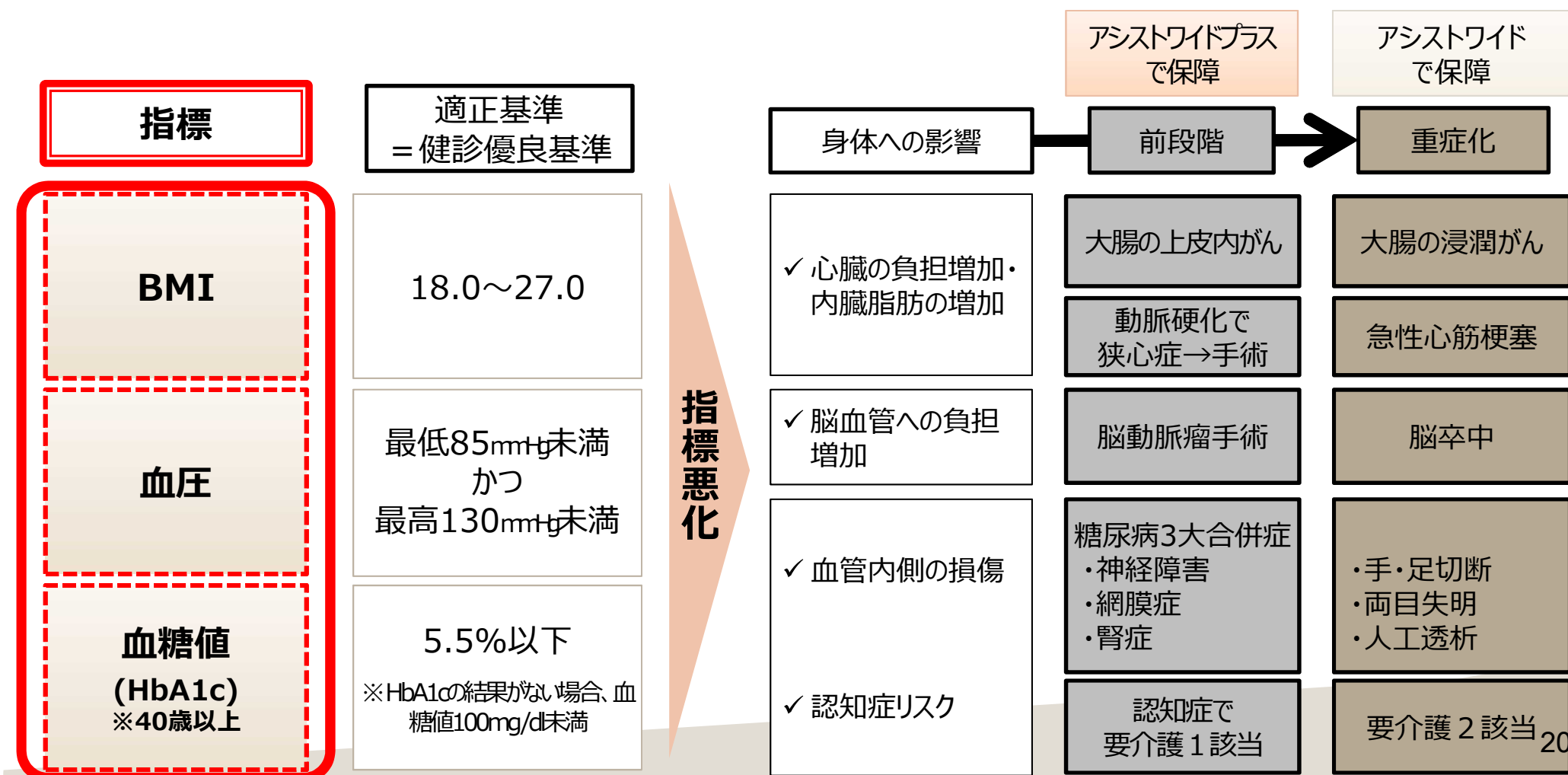
健診あり

死亡
リスク

3 割減

死亡
リスク

- 第一生命の医療ビッグデータ解析から、3つの指標(「BMI」「血圧」「血糖値」)のコントロールが重要と判明



糖尿病への新給付



Dai-ichi Life
Holdings

■ 糖尿病は、発症すると治療が困難であり、重症化すると人々のQOLに大きな影響を与える

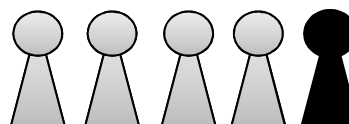
➡ お客さまのQOL低下を防ぐため、「糖尿病による合併症」の給付を導入(支払事由拡大)

➤ 成人の5人に1人が糖尿病の可能性あり

糖尿病が強く疑われる者（糖尿病有病者）・
糖尿病の可能性のある者（糖尿病予備群）の推計人数

合計2,000万人

およそ成人の5人に1人



※厚生労働省／「平成28年 国民健康・栄養調査結果の概要」

➤ 糖尿病が重症化するとQOLに大きな影響あり

糖尿病を指摘されたことがある人のうち、糖尿病の
治療を行っていない人の割合（20歳以上）

35.7%

糖尿病の3大合併症

腎症

網膜症

神経障害

重症化

人工透析

失明

手・足切断

※厚生労働省／「平成28年 国民健康・栄養調査結果の概要」

早期治療をサポートする新給付

オール主契約化



Dai-ichi Life
Holdings

■ 17商品を自在に組み合わせ、お客さま一人ひとりのニーズに“ぴったり”な保障を提供



(注)「健診割」の適用対象商品に「健」マークを表示

➤ ジャスト以外の商品（以下の商品は引き続き販売。単体加入のみ取り扱い）

長期定期保険『サクセス』	とんちん年金『ながいき物語』	生活障害年金定期保険『エクシード』
逓増定期保険『マジスティ』	M i c k e y	
積立年金『しあわせ物語』	こども応援団	

組み合わせ例



Dai-ichi Life
Holdings

- ・がんなどで働けなくなった場合に備えたい。
- ・糖尿病リスクにも備えたい。
- ・入院費用にも備えたい。

アシストワイドプラス

インカムサポートワイド

総合医療保険

- ・がん、糖尿病リスクや介護、入院費用に幅広く備えたい。
- ・死亡保障も必要。

アシストワイド

アシストワイドプラス

介護年金保険

定期保険

総合医療保険

- ・保険料が変わらない一生涯の保障がいい。
- ・死亡、介護、医療には備えたい。

介護年金保険

終身保険

総合医療保険

- ・女性特有の疾病に備えたい。
- ・医療保障だけでなく、治療費にも使える一時金の準備もしたい。

アシストワイドプラス

総合医療保険

女性特定疾病入院保険

レディエールモア

ぴったり

あらゆる保障ニーズに“ぴったり”な設計が可能に！

- ✓ オール主契約化で組み合わせ自在！
- ✓ 新保障見直し制度で加入後のライフサイクルの変化にも“ぴったり”な見直しを実現！

ワイド

将来のリスクは選べない。だから「ワイド」な保障で備える！

- ✓ 3大疾病・要介護・身体障害・死亡等のリスクにワイドに備える！
- ✓ 糖尿病の合併症等の早期治療をサポート！

しかも割引

契約時に健康診断書を提出するだけで割り引く **健診割**

生命保険
業界初⁽¹⁾

- ✓ 健康診断書の提出だけで割引。所定の基準を満たせば、さらに割引！ 
- ✓ 健康診断受診を推進し、お客さまの健康づくりをサポート。健康で長生きできる社会を実現！

(1) 2018年2月第一生命調べ。所定の健康診断書等を提出するだけで、保険料の割引が適用される商品は生保業界初。

2018年4月以降の価格設定



Dai-ichi Life
Holdings

価格設定の考え方

収益性の確保

競争力の確保

健康増進の推進

- 予定死亡率引下げの他、健診割導入、医療の予定発生率の見直し等により、収益性確保と競争力確保を両立させる戦略的な価格設定
- 17年4月に貯蓄性商品の予定利率を引き下げたが、保障性商品・経営者保険についても予定利率を引下げ(0.9%)
- お客さまのニーズを反映し、充実した保障を提供することで、トータルで営業収益価値※についてはほぼ従来と同水準の確保を目指す

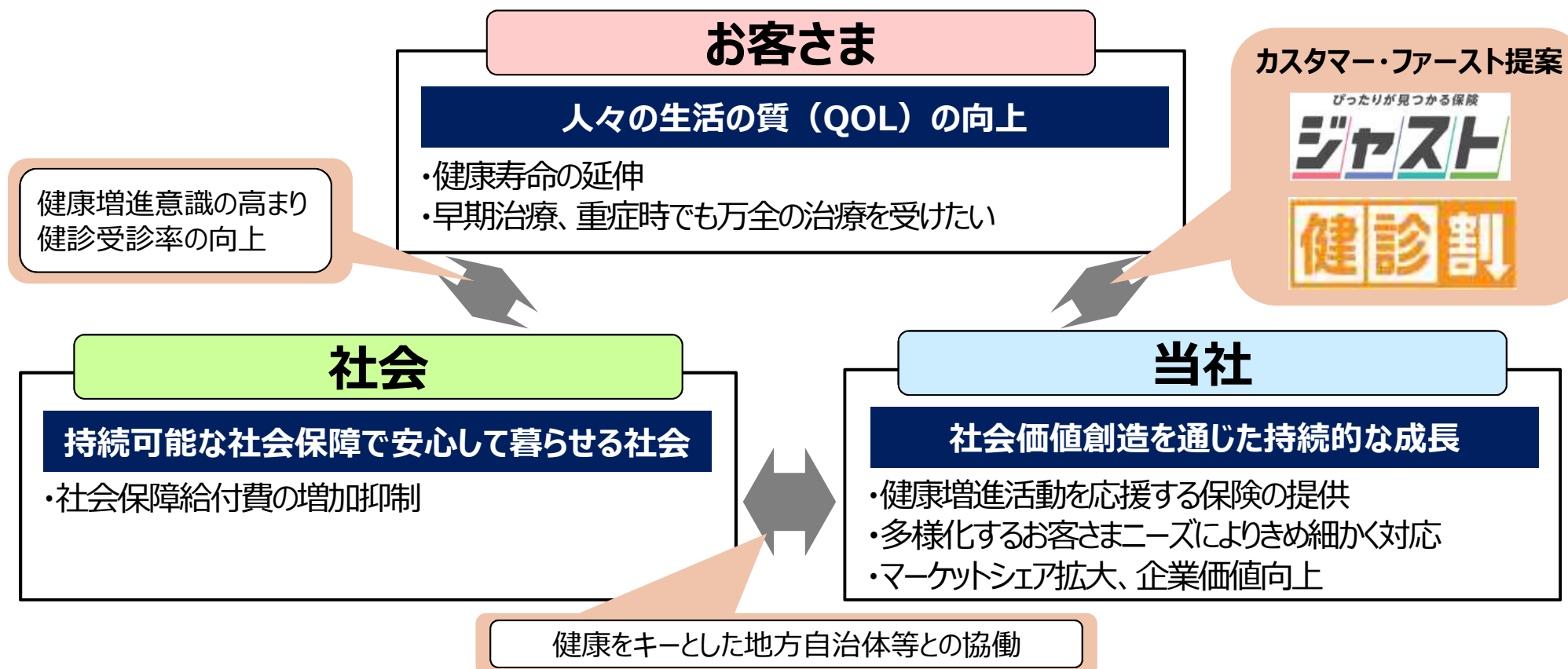
※ 営業収益価値とは、営業部門の獲得収益を表す当社独自の指標であり、経済環境の変動要因を除外した、事業費等コスト控除前の新契約価値に相当します。

「CONNECT2020」のコンセプト ～「お客さま」「社会」とのCONNECT～



Dai-ichi Life
Holdings

- 「お客さま」「社会」「当社」が “つながり” 、一体となってQOL向上に資する活動を推進



企業価値の持続的成長を実現



本資料の問い合わせ先

第一生命ホールディングス株式会社

経営企画ユニット IRグループ

電話:050-3780-6930

免責事項

本プレゼンテーション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。本プレゼンテーション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。本プレゼンテーション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プレゼンテーション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、これに限りませんが「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を含みます。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。