



Dai-ichi Life
Holdings

事業戦略説明会 (海外生保事業・新規事業)

2025年7月17日

〈第一部〉

山口 仁史

代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー

ブレット・クラーク

DLI Asia Pacific PTE. LTD. CEO 兼 Managing Director

〈第二部〉

緒方 賢太郎

常務執行役員 新規事業オーナー

白石 徳生

株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長

〈陪席〉

西村 泰介

執行役員 グループCFO

甲斐 章文

執行役員

本日のスケジュール

| | 時間 | テーマ | スピーカー |
|-----|---------------|-------------------|--|
| 第一部 | 13:00 ~ 13:25 | 海外生保事業の全体像 | 代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー 山口 仁史 |
| | | アジア・パシフィック地域の戦略 | DLI Asia Pacific PTE. LTD. CEO 兼 Managing Director ブレット・クラーク |
| | 13:25 ~ 13:55 | 質疑応答 | |
| | | - 休憩 - | |
| 第二部 | 14:00 ~ 14:20 | 新規事業戦略等 | 常務執行役員 新規事業オーナー 緒方 賢太郎 |
| | | ベネフィット・ワン 中長期成長戦略 | 株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長 白石 徳生 |
| | 14:20 ~ 14:50 | 質疑応答 | |

〈第一部〉

海外生保事業

山口 仁史

代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー

ブレット・クラーク

専務執行役員

DLI Asia Pacific PTE. LTD. CEO 兼 Managing Director



山口 仁史

代表取締役専務執行役員
海外生保事業オーナー

- 1989年 4月 第一生命相互会社入社
- 2021年 4月 第一生命ホールディングス株式会社執行役員、人事ユニット担当
- 2023年 4月 同常務執行役員、海外生保事業ユニット担当
- 2023年 6月 同代表取締役常務執行役員
- 2024年 4月 同代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー(現任)

海外生保事業の全体像

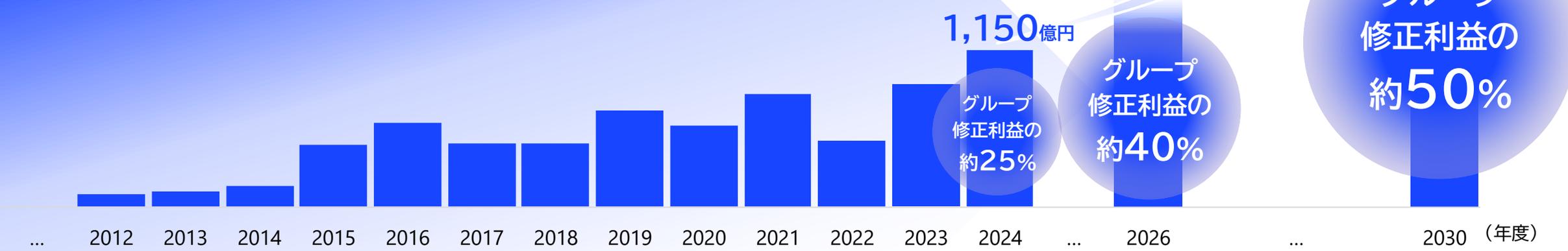
進出国の変遷と海外生保事業の修正利益目標

- ▶ 2024年度、海外生保事業の修正利益⁽¹⁾が **初めて1,000億円を突破**。グループ修正利益に占める割合は **約25%まで拡大**。
- ▶ 海外生保子会社からHDへの配当は**堅調に増加**（累計配当額 2,882億円）。グループの**資本循環経営に貢献**。
- ▶ 今後、グループ修正利益の **約40%=1,600億円**（2026年度）、**約50%=3,000億円**（2030年度）以上の貢献を目指す⁽²⁾。

進出国の変遷



海外生保事業 修正利益額⁽¹⁾



(1) 2016年度まで持分利益、2017年度以降は修正利益。米国税制改正による一時益とPLCののれん減損の影響を除く。2023年の米銀破綻等に伴い、連結上修正後発事象として認識した損失については2022年度に計上。TAL・PNZは2023年にIFRS17を適用したため、2022年度数値を遡求して修正。

(2) 2030年度を目途として目指すグループ修正利益水準=6,000億円を前提に記載

地域別の取組状況と今後目指す姿



- ▶ **北米・オセアニア・欧州等のアドバンスド市場**では、資本効率の向上・利益規模の拡大等を通じた **短期的な利益貢献** を目指す。
- ▶ **東南アジア・インド等の成長・アーリー市場**では、高い成長性や先行者利益の享受を通じた **中長期的な利益貢献** を目指す。
- ▶ **新規市場への進出や買収**等を通じ、2026年度目標の達成に向けた、**更なる利益の上積み**を目指す。(例: M&G、Challenger)

足元の取組み

今後目指す姿

修正利益計画 (イメージ)

北米
アドバンスド市場

シェルターポイント買収 (団保市場本格参入)による新領域への挑戦、収益源分散・安定化

既契約ブロック 1.4兆円の出再
(ESR・ROE改善、資本循環経営への貢献)

超大型市場での**スケール**追求
キャピタルライトな**”新規領域”**の探索

経済価値ベースでの**資本管理強化**を前提とした**資本効率**と**利益規模**向上

オセアニア
アドバンスド市場

Challenger出資(リタイアメント市場参入)による強固な市場シェアの獲得

シェア1位の堅持
強固な基盤を活用した**周辺事業への展開**

豪州・ニュージーランド間の**シナジー**追及

アジア
(東南アジア・インド他)
成長市場・アーリー市場

Woori Bank・DLKH提携(チャネル強化)

OLIとの資本関係解消(事業ポートの見直し)

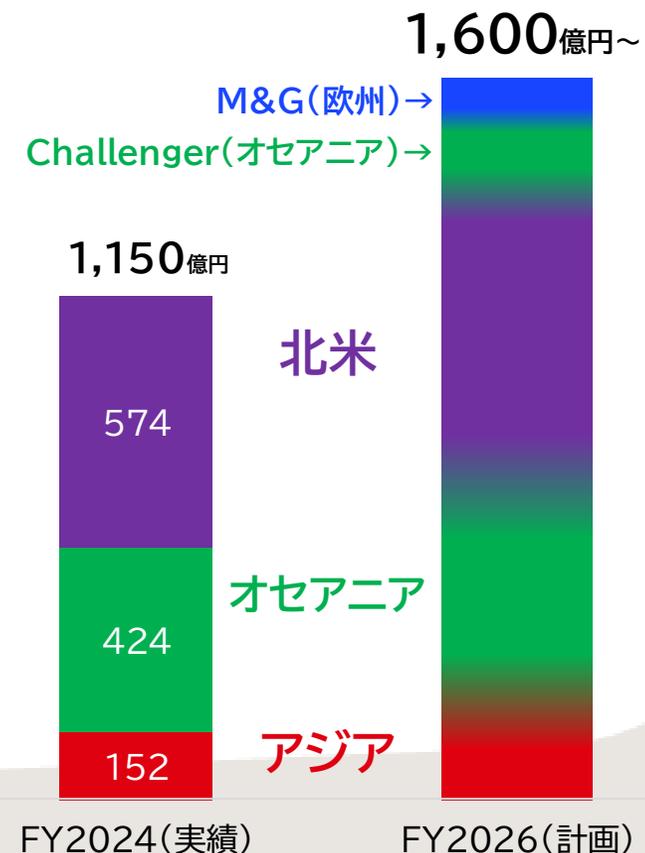
基盤強化・シナジーが期待できる**隣接地域への展開**

市場シェアの拡大(高い成長率の享受)

欧州
アドバンスド市場

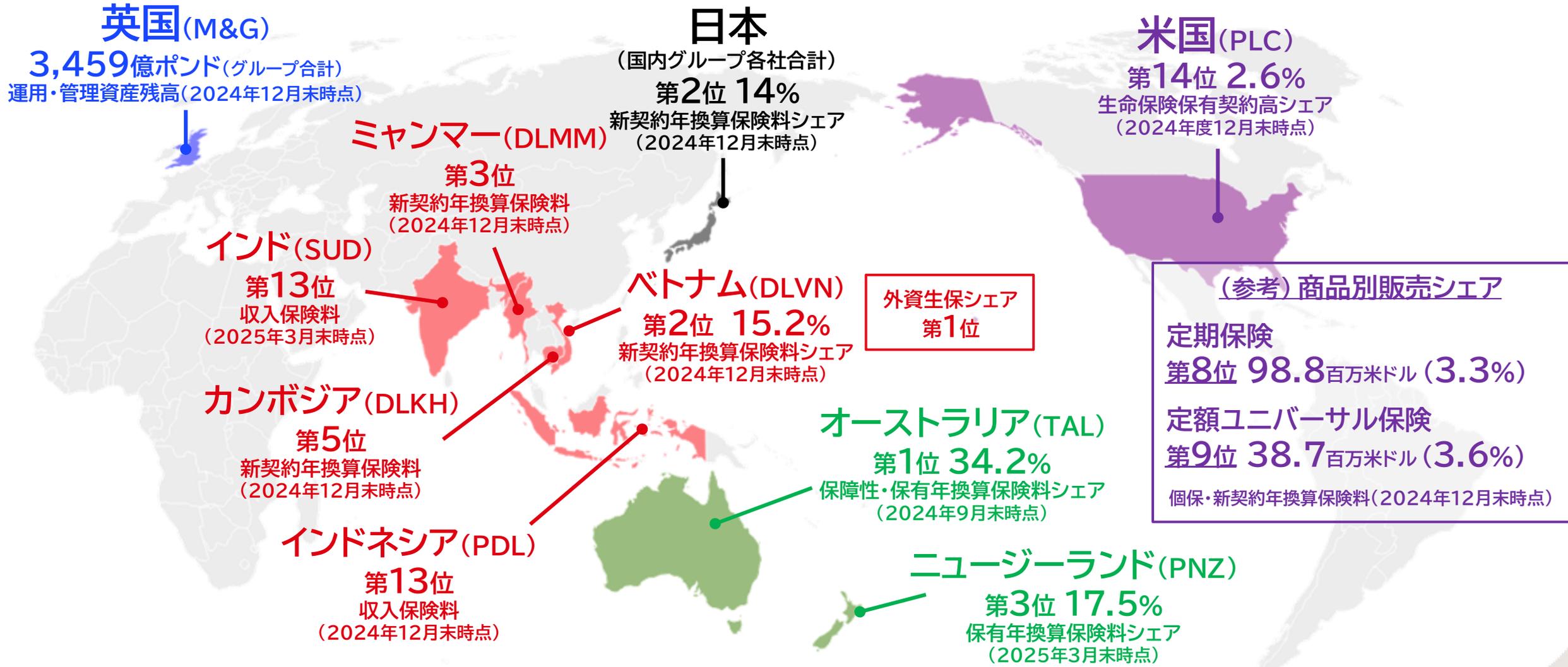
M&G出資(欧州市場参入)による今後の欧州生保・AM事業への橋頭堡の構築

事業ポートの更なるグローバル化を推進



(1) 為替レート: 2024年12月末時点(TAL・PNZ・SUDのみ2025年3月末時点)

世界の主要マーケットにバランスよく展開し、競争力のあるポジションを確立



(1) Databroker社作成の地図を使用しています(このスライドの地図に示された境界や名称は、いかなる国、領土、都市、地域、またはその当局の法的地位、またはその国境や境界の画定に関して、当社の見解が表明されていることを意味するものではありません)。
 (出所) 米国:S&Pグローバルマーケットインテリジェンス、LIMRA U.S. Retail Individual Life Insurance Sales Survey、豪州:Plan For Life、ニュージーランド:FSC Insurance Market Statistics、日本:各社公表数値より当社調べ、ベトナム:ベトナム生命保険協会、カンボジア:カンボジア保険協会、ミャンマー:ミャンマー保険協会(国営除く)、インド:IRDAI、インドネシア:インドネシア生命保険協会、英国:M&G plc Annual Report and Accounts 2024。

アジア・パシフィック地域の戦略



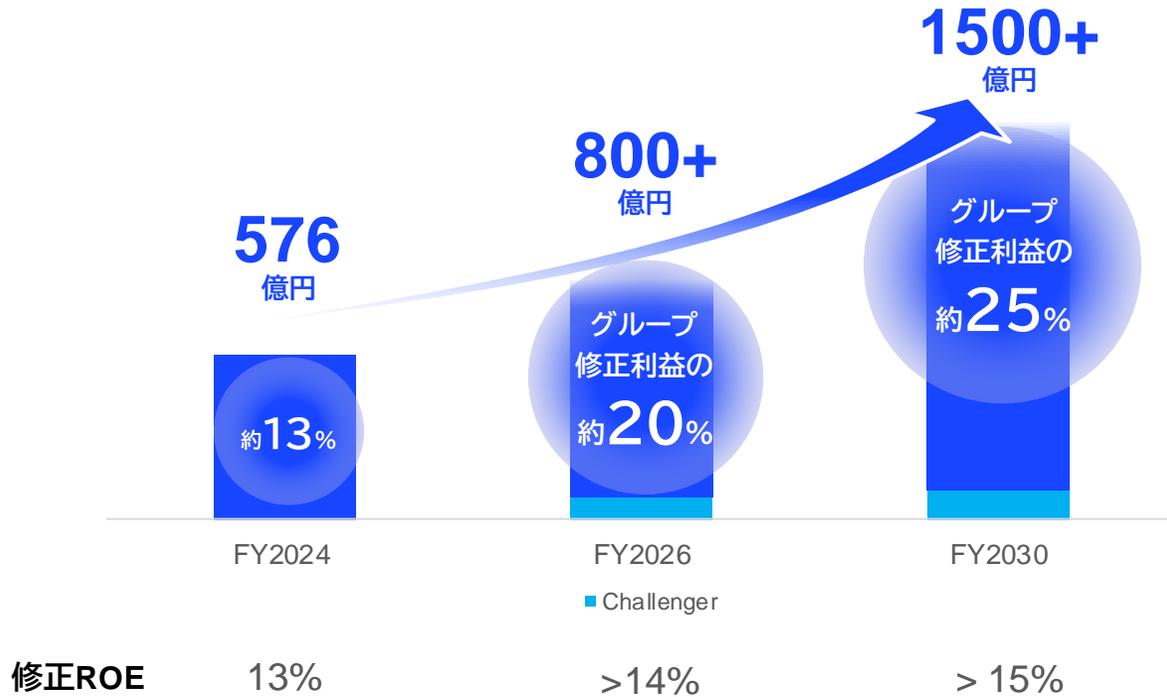
ブレット・クラーク

第一生命ホールディングス専務執行役員
DLIアジア・パシフィックCEO兼MD

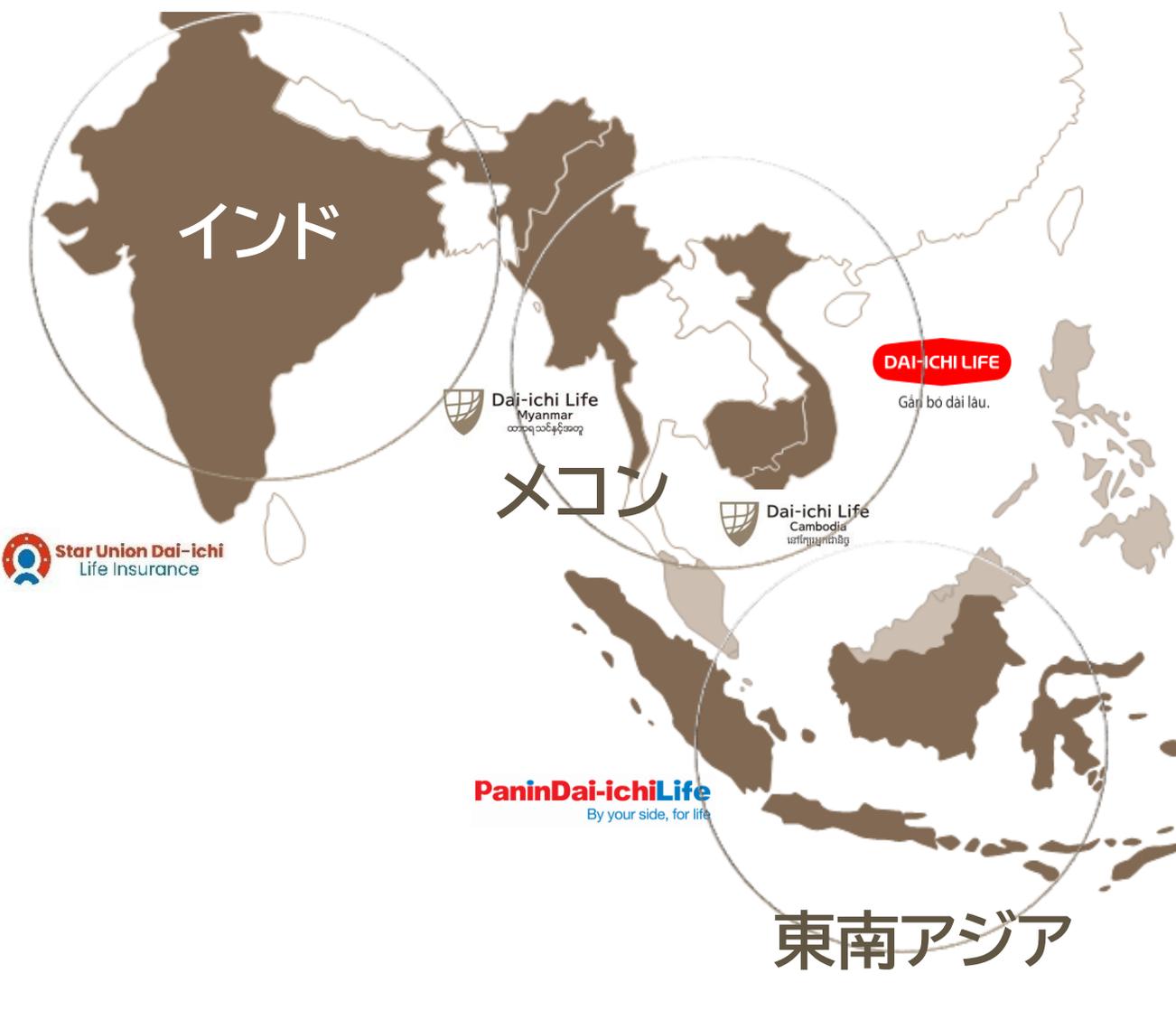
| | | |
|-----------|--------------------------------|----------------------|
| -1999年11月 | 保険数理、商品開発、マーケティング担当 | |
| 1999年11月 | エグゼクティブ/チーフ・アクチュアリー/任命保険数理士 | AIA (オーストラリア) /AIG生命 |
| 2007年6月 | 副Managing Director | AIA (オーストラリア) /AIG生命 |
| 2008年8月 | 最高経営責任者(CEO) | TAL |
| 2015年4月 | グループCEO兼Managing Director | TAL |
| 2024年4月 | 専務執行役員 | 第一生命ホールディングス |
| 2024年7月 | 最高経営責任者(CEO)兼Managing Director | 第一生命アジア・パシフィック |

|  外部環境トレンド |  戦略的示唆 |
|---|--|
| アジア・パシフィック地域は多様な市場、ビジネスモデル、文化、慣習が存在 | 現地のビジネスモデルや慣習を尊重し、機敏に対応する。類似した市場間でより緊密に、明確なシナジーを追求する |
| アジア・パシフィック地域、特にインドにおける中間層の急速な拡大 | 現代の中間層消費者のニーズと期待に応える適切な販売モデルと商品を整備する |
| アジア・パシフィック地域には、古くから根付いた強力な競合他社が存在 | 第一生命が自信を持って規模を拡大し、勝てる市場に差別化しつつ投資する |
| 当社が事業を展開する市場および競合他社のビジネスのスピードは今後も加速し続ける | 当社が競争し、勝つために、熟慮したスピード感と機敏さで行動する |
| 生命保険の販売モデルおよび顧客接点は、通常パートナーや業務提携（銀行、代理店、IFA、デジタル事業など）を通じて創出される | パートナーシップ文化と高い提携力が必須のコア・コンピテンシーとなる |
| 生命保険のバリューチェーン全体で高度化が進行 | データ活用力、データ分析力、デジタルおよびAIのスキルや能力が、現代の金融サービス業で競争するための前提条件に |
| テクノロジーへの投資は、顧客とパートナーの期待の高まりに伴い増加 | ほとんどの市場において、規模のある金融サービス事業が最終的には勝利する |
| 規制は今後も、顧客保護・顧客価値、健全性、オペレーションの卓越性を重視する方向に進む | 業界の長期的な信頼と評判、「規模の経済」の理念を支援する |

アジア・パシフィック地域 修正利益



- 第一生命グループの成長・収益エンジンとしてのアジア・パシフィック地域
- 2030年までにグループ修正利益の25%、ROE 15%超の貢献を目指す
- 既存事業の成長を支援し、既存市場や新規市場で成長する新たな機会を模索し、資本配分を規律することで、これを実現する
- 以下の観点で市場機会を優先してきた戦略：
 - 1) 市場特性・魅力度
 - 2) 当社の競争優位性
- 規模拡大と競争優位に立つ自信のある市場で競争し、規模不足の市場を回避していく



- アジア・パシフィック地域の成長エンジンを集約
- 類似の市場と文化を持つ国のビジネスユニット間の緊密な連携
- シナジーの明確化と抽出の容易な領域での追求
- オセアニア、メコン、インドの既存「エンジン」に加え、少なくとも1つの新規「エンジン」の追加
- コア・コンピタンスおよび機能の、市場および事業会社への近接配置



直近のハイライト:Challenger社への出資

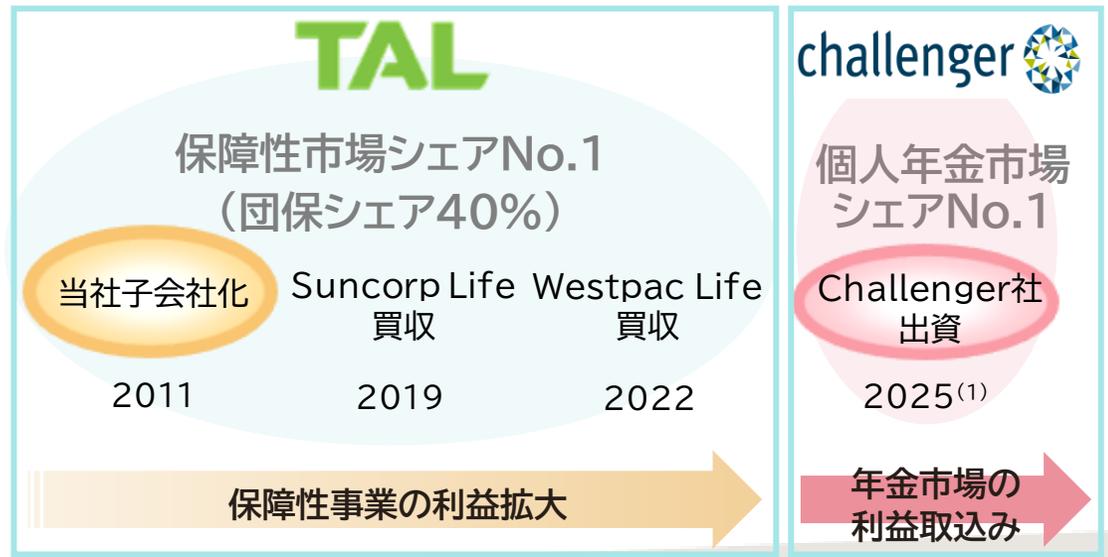
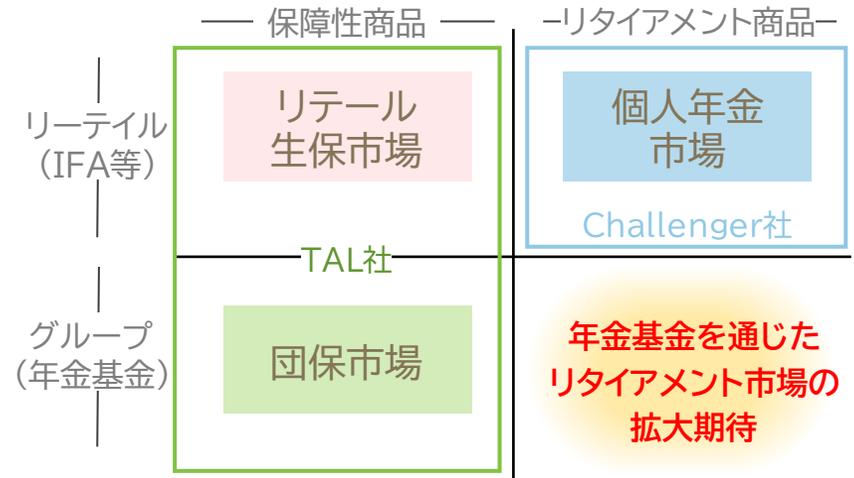
豪リタイアメント市場の概要

- オーストラリアは世界有数の退職年金市場を有し、現在世界第4位
- 2030年までに、退職年金基金と退職年金市場は4兆米ドルに達し、世界第2位になると推定されている
- 2033年までに、約360万人の退職者が退職年金制度の資産の4分の1を保有し、さらに約630万人の退職者が年金制度の資産のほぼ半分を保有して退職を迎えると推定されている

TALの成長の軌跡

- 第一生命グループに加わって以来、TALは以下の取組を通じてオーストラリアの保障性市場でNo.1のシェアを獲得しました。
 - 多様な販売モデル-IFA、ダイレクト、パートナーシップ、団体保険
 - 退職年金基金内で団体保険を提供
 - Suncorp Life、Westpac Lifeの2件の大型買収
- 退職年金基金は、生命保険市場とリタイアメント市場の両方を支える非銀行金融サービスのエコシステムの中核
- 豪州国内における更なる成長に向け、成長が見込まれるリタイアメント市場からの収益取込みを企図

【豪州生命保険市場】



(1) 関係当局等からの許可・承認が前提

アジア・パシフィック地域
主要ハイライト

| 国 | 主なハイライト |
|---|--|
|  <p>Gán bó dài lâu.</p>  <p>ベトナム</p> | <p>外資保険会社で第1位に（新契約年換算保険料） 新契約年換算保険料ベースで外資保険会社で2024年度第1位を獲得</p> |
|  <p>Dai-ichi Life នៅកម្ពុជា</p>  <p>カンボジア</p> | <p>新パートナーシップ:ウリィ銀行 販売力強化と継続的な販売拠点構築に向けた重要なパートナーシップ契約を締結</p> |
|  <p>Dai-ichi Life ထာဝရသင်္ကေတအတူ</p>  <p>ミャンマー</p> | <p>震災救援活動 ミャンマー地震被災者への現地人道支援、業績好調も継続</p> |
| <p>オーシャン ライフ</p>  <p>タイ</p> | <p>資本関係の解消 海外生保事業戦略に基づき、オーシャンライフとの戦略的業務提携を解消</p> |



会社名略称

| | | |
|------|----------------|---|
| HD | 第一生命ホールディングス | |
| DL | 第一生命 | |
| PLC | プロテクティブ | [米国] Protective Life Corporation |
| TAL | TAL | [豪州] TAL Dai-ichi Life Australia |
| PNZ | パートナーズ・ライフ | [ニュージーランド] Partners Group Holdings |
| DLVN | 第一生命ベトナム | [ベトナム] Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam |
| DLKH | 第一生命カンボジア | [カンボジア] Dai-ichi Life Insurance (Cambodia) |
| DLMM | 第一生命ミャンマー | [ミャンマー] Dai-ichi Life Insurance Myanmar |
| SUD | スター・ユニオン・第一ライフ | [インド] Star Union Dai-ichi Life Insurance Company |
| PDL | パニン・第一ライフ | [インドネシア] PT Panin Dai-ichi Life |
| OLI | オーシャン・ライフ | [タイ] OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY |

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

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。