

事業戦略説明会(国内保障事業・資産形成・承継事業) 質疑応答要旨

日時: 2026 年 1 月 20 日(火) 13:00~14:40

回答者: 専務執行役員 国内保障事業オーナー	甲斐 講平
常務執行役員 資産形成・承継事業オーナー	飯田 貴史
執行役員 グループ CFO	西村 泰介
執行役員	甲斐 章文

(本資料に記載の頁数は、第一部および第二部それぞれの資料における頁数を示しております)

第一部: 国内保障事業

Q 国内保障事業オーナーへの就任当初、メディアでは「純血主義からの脱却の象徴人事」というような報道もあった。就任後の約 1 年弱において、子会社社長等との間で生じる健全なコンフリクトをどういう形で事業運営に活かしてきたか。

また、前職のメットライフでは、商品管理に IRR とペイバック・ピリオドなどを用いた厳格な管理を実施していると思うが、こうした観点から、これまでの DL 国内事業における管理体制で驚いた点や、今後見直しを検討している点があれば、併せて教えてほしい。

A (甲斐講平)

まず、「健全なコンフリクト」という点について、先ほど自己紹介でも申し上げたが、私は複数の金融業界で事業経験があり、その経験を踏まえ、「この事業を客観的に見たらどう見えるか」という視点を重視し、そうした客観的視点をベースに各社の社長と対話を重ねてきた。

目指すところは同じであり、どういった視点から見るかだと思っている。そうした点については、かなり時間をかけて議論して物事を進めてきた。結果として、いい意味でのコンフリクトになっていたと思っており、今後もそうありたい。

商品管理の考え方に関するご質問について、他社の取組みに関するコメントは控えるものの、プロダクトガバナンスは大変重要だと考えており、ポイントはいくつかある。

ご質問いただいたような収益性の観点も重要である。また、商品のマーケティング的な発想、すなわち「どの商品を、どういったお客さまに、どのような価値を提供するか」を突き詰めることも重要である。またグループ内において、商品をどのようにすみ分けていくかという商品ポートフォリオの観点もある。

現中期経営計画の公表時点で商品の枠組みを示した。資料(P-12)では、その枠組みの中で「いつ、何の商品を、どこの会社が提供したのか」をマッピングし、整理している。

飯田と共に、常に「どの商品を、グループの中でどうやって提供していくのか」を議論しながら物事を進めており、プロダクトガバナンスについても、こうしたグループの観点からも高度化を図っている。

Q 資料(P-9)の事業効率に関して、1Q 決算時には、国内事業の事業効率向上に向けた取組みを検討中と説明があったが、今回、定量的な開示はない。

今後、コスト削減効果や投資額について、どのぐらいの時間軸で開示する想定か。また、取組みの規模感として、投資額とコスト削減のイメージについて、現時点の検討状況を共有してほしい。

A (甲斐講平)

まず背景として検討のアプローチについてご説明すると、ボトムアップとトップダウンの両方が必要だと考えている。

ボトムアップの観点で申し上げると、DL の業務は、少量多品種のプロセスが多く、それぞれについて細かく理解し、「誰が、どういう目的で、この作業を行っているか」を改めてレビューする必要がある。

その上で、「仮に AI に置き換えるとどうなるか」あるいは、「そもそも廃止した場合どうなるか」というような観点で、あらゆるプロセスを対象に見直しを進めている。「あらゆるプロセス」ということは、当然ながら範囲は非常に広く、事務、会計、人事、総務、また、事務でいうと引受、支払、査定などが対象に含まれる。

トップダウンの観点では、「何%削減する」といった目標を掲げるだけでなく、「そもそもの前提を排して、ゼロベースで考えるとどうなるのか」という構想やチャレンジが必要だと思っている。

これには HD もかなり深く関与しており、外部の知見なども活用しつつ、ボトムアップとトップダウンの取組みを同時並行的に進めている。

開示のタイミング・やり方については、領域を切り分けながら進めていくことも考えている。

(西村)

目指す規模感という点で、当社グループは 2030 年度に修正 ROE14%をグループの目標として掲げている。その達成に向けて、グループ最大の会社である DL が同様に高い効率性を実現することが前提となる。

そのため、今、甲斐から説明があったように、時間をかけながら抜本的に見直す取組みも含めて検討している。来年度については、通常の開示の中で一定お示しできると考えており、またその後は、中計の見直し等のタイミングもある。適宜状況をアップデートしていきたい。

Q そもそも甲斐さんから見て、国内事業は今後も成長可能か、という観点で伺いたい。利益面では様々な打ち手があり、金利上昇がプラスに効く部分もあると思う。

一方で、保険引受の観点では、限られたパイを取り合う状況が今後も続くのか、あるいはまだ顕在化していないニーズが生まれてくる余地があるのか。

例えば、資料(P-5)で、市場環境の変化に言及いただいているが、共働き世帯は既にピークアウトしており、外部から見るとシュリンクが避けられない市場にも見えるが、長期的に見て、どのような市場見通しを持っているのか。

それらを踏まえたときに、現在約3万5,000人の営業職員が、事業効率の向上に向け、更に減る可能性があるのか、あるいは競争力強化の観点から4万人程度に増やしていく余地はあるのか。

A (甲斐講平)

まず、市場が大きく伸びていくのかという点について、個人的な見解になるが、少なくとも中期的時間軸で見ると、大きく拡大していく可能性は高くないと思っている。そうすると、その中でどうやって勝ち抜くかがポイントになってくる。

資料(P-8)で、持続的な成長に必要な四つの要素について説明した。オーソドックスな話に聞こえるかもしれないが、実際に四つの要素が同時に連動しながらかみ合うことは簡単ではない。この四つを高いレベルで常に動かしていくことで、結果として限られたパイの中でしっかり勝ち残っていけると思っている。

次に、営業職員については今回のコスト削減の対象外としており、今後も引き続き増やしていく方向で考えている。これまでの取組みにより採用のクオリティは向上しており、定着率も上がり、単価も伸びてきている。

定年等による退職も考慮した人員計画のシミュレーションでは、なかなか4万名規模までの拡大は見込んでいないが、3万7,000名程度まで増やしていく余地があるのではないかと思っている。

Q 今回の資料ではあまり触れられていなかったが、中計の資料では、OMO(Online Merges with Offline ※リアルとデジタルの融合という意味)として、オンラインの活用に関しても言及があったと認識している。

一方で、今回の資料や先ほどのQ&Aでは、対面の生涯設計デザイナーを増やしていく印象を受けた。オンラインを活用した、新しい形の営業体制の構築は難しいのか、現時点の手応えを教えてください。

A (甲斐講平)

OMOについては、将来的なモデルとしての可能性はあると感じている。一方で、現状はどうしても対面での深い関与がないと、お客さまは最終的に決断しにくいという感覚を持っている。そのため、今回は、比較的对面の話が多くなった。

オンライン領域について申し上げると、NFLにおいて取組みを強化しており、同社ではデジタルダイレクトでの新契約が伸展している。ただし、全体に占める割合としては、引き続き数%にとどまっている。現時点では、様々なコンセプトを試しながら進めている段階である。

将来的なポテンシャルの観点では、AIがお客さまの購買プロセスに対して、より大きな影響を及ぼしていく場合にはこうした領域が伸びる可能性があり、AIの活用注目している。

Q 資料(P-11)の生涯設計デザイナー1人あたりの件数については、3カ月ベースで指数化した数値と理解している。件数の増加に加え、1件あたり保険料も増えている一方、営業収益価値はそこまで増えていないのはなぜか。DFL商品の販売が含まれているのか。

また、陣容面について全体として改善していると見てよいと思うが、どういう層が件数を伸ばしているのか。比較的若い中堅層が成果を上げているのか。今後、ベテラン層が退職するとまた減るのではないかというリスクも考えられ、その点についても教えてほしい。

A (甲斐講平)

1件あたり保険料等について、DFL商品販売分は含まれていない。

1件あたり保険料が増えている主な要因はいくつかあり、一つは資産形成系商品の比率が高まっており、「ステップジャンプ」が該当する。加えて、法人向け商品の増加も影響している。こうした販売ミックスの変化が1件あたり保険料を引き上げている。

続いて陣容面に関して、昨今採用が好調であることもあり、組織全体の平均年齢が徐々に若返ってきている。

ご指摘のとおり、定年などにより引退する職員も出てくるが、計画的な引継ぎを行いながら、お客さまを継続的にフォローしていく体制を整えていくことで、将来的なダウンサイドリスクをマネージしていく。

Q 法人向け商品が増えているという話だが、もう少し具体的に、どの程度の規模を占めていて、どういう伸びをしているのか、あるいは、どのような法人なのか教えてほしい。また、生産性向上の観点で、法人向け商品の拡販が、どの程度のポテンシャルを持っているのかについても教えてほしい。

A (甲斐講平)

法人向け商品については、DLの新契約ANPの構成比でみると、上半期実績ベースの前年同期比で23%から29%まで伸びた。

昨年度から本格的に取組みとして力を入れてきており、具体的には生涯設計デザイナー向けの教育の強化、法人向けの商品ラインアップの拡充、資料(P-10)でお話したベネフィット・ワンを組み入れた法人開拓戦略が主なドライバーになっている。商品の観点では、従来の保障性商品に加え、一部では資産形成系の商品もある。

Q ベネフィット・ワンをどのように活用しているのかが、少し分かりにくいと感じた。ベネフィット・ワンのサービスを導入する法人というと、あまり小規模ではなく、一定規模以上の企業というイメージがある。その点を踏まえると、今回説明の中小企業開拓戦略との関係が分かりづらいため、その点を補足いただきたい。

A (甲斐講平)

ベネフィット・ワンのサービスについては、比較的規模の大きい企業に導入されているというイメージかと思う。一方で、約 1,000 社の新規法人開拓を、生涯設計デザイナーチャネルを通じて行っており、これらの大部分が中小企業さまである。中小企業さまも、人材のリテンションや福利厚生への関心が従来以上に高まっており、こうした関心をきっかけに取引につながっている。

Q AI の活用に関して伺いたい。インフレ環境の中、コスト増をどう相殺する想定か。

また、AI の活用想定として、具体的にこういった領域に効果がありそうなのか、定量的な開示は今後だと思うが、現時点での想定を伺いたい。

A (甲斐講平)

お客さまとの通常のやり取り、例えばコールセンター業務などが典型的な事例として考えられる。この分野も世の中では様々な実証実験等を行っている段階だが、将来的には、エージェントック AI 等の活用が進むことにより、業務プロセスの中における人の介在が極めて限定的になっていくと考えている。多くのプロセスは AI が対応し、最終的な判断等について人が担うといったイメージである。

Q 生命保険業界の中では、御社は比較的高いブランド力を持っていると思うが、プロダクト間の参入障壁が低くなってきている中で、リーテイル向けのブランドについての相対的な自己評価、あるいは足りないと感じる点があれば教えてほしい。

質問の趣旨として、当面、生命保険を中心にリソースを投下していく戦略だと理解しているが、新しい市場がなかなか大きくなってこない中でこの布陣で十分なのかという点である。

また、LTV という言葉があったが、これは EV 的な発想で認識してよいか、そうではないか、併せてコメントいただきたい。

A (甲斐講平)

ブランドについて、信頼感・知名度は非常に高いと考えている。金融業界全体と横比較して相対的にどうかだが、少なくとも対面で多様なサービスが提供できており、またそれを拡充していくという観点では、金融業界全体を見渡しても、比較的ユニークな存在になりえると自負している。

今回、ブランド刷新を行うことで、グループとしての名称の統一も進めていくが、これは一つの機会になると考えており、また、グループ全体でブランドの重要性を改めて考えるきっかけになったと期待している。

一方で、この体制、このやり方でずっと続けていくのかという点については、お客さまのお困りごとに合わせて、保険サービス業として徐々にサービスを広げていくことが重要だと考えている。その一つの具体例がベネフィット・ワンである。

どの軸で広げていくのかという点については、資料(P-10)に記載しているような領域を起点にして、少しずつ広げていくことが重要だと感じている。

LTV については、一般的なマーケティング用語として用いている。EV の考え方というよりは、お客さまのお困りごとの中で、どれだけ当社がソリューションを提供できているか、シェアを高めていくという考え方で記載している。

Q 今後の資本効率の見通しについて伺いたい。
説明によると、今後のビジネスにおいては、法人向けの商品が増えていくとともに、貯蓄性商品が増えていくように理解したが、法人向けの商品と貯蓄性商品の資本効率の違いについてお伺いしたい。

A (甲斐講平)
法人向け商品の拡販によって、大きく資本効率が低下するという認識は持っていない。また、グループとして修正 ROE 向上に向けて取り組む中、DL としても修正 ROE を引き上げていくという考えのもとで事業運営を行っている。

(西村)
法人向け商品は 1 件あたりのサイズも大きく、また保障性的の商品であれば資本効率も悪くないと認識している。

一方で、平準払の貯蓄性商品については、資本効率という観点ではやや劣る側面があると考えている。当社グループでは、貯蓄性商品は DFL の一時払商品を中心に展開しており、DFL 商品については、金利上昇の環境も追い風として、更に資本効率を高めていく方向で取り組んでいる。

第二部：資産形成・承継事業

Q 資料(P-8)で書かれている保険・年金事業とアセットマネジメント事業の一体的な運営について、フィーの外部流出が節約できるのは理解できるが、こうした垂直統合は歴史的にも多く行われてきており、成功した会社もあれば、結果としてアセットマネジメント事業を売却した会社もある。その上で、保険・年金事業について、成功の前提となる販売力や負債の調達力は十分なのか。企業向けは、GIC 調達が順調ということだが、個人向けのエクイティ性の投資商品の販売については、現状では銀行への依存度が高い。自前の販売力は持たなくともよいのか。自社チャネルでも一定の販売実績があるということだが、規模感として十分なのか見解を伺いたい。

加えて、アセットマネジメント事業に関して、現在、資産運用マーケットでは再編が進み、かなりのパワーゲームになってきている。その中で、御社は複数の会社に分散して出資しているが、こういう形で本当に勝てるのか、考え方について教えてほしい。

A (飯田)
保険・年金事業における販売力や負債調達力に関して、アセットマネジメント会社の立場から保険会

社を見た場合、保険会社というのは伝統的に予定利率を固定したような商品、例えば年金商品を通じて、リーテイル市場から資金を調達してきた。その結果、必要となる運用のケイパビリティは Fixed income となる。これまでは、こうした Fixed income の運用については、基本的に保険会社自身の運用部門で対応し、足りない部分を外部委託で補うという位置づけで運用してきた。

ただ、Annuity マーケットにおける予定利率競争が過熱する中で、一般勘定では持ち得ない運用ケイパビリティが必要になってきている。そのため、Canyon Partners(CP)といったオルタナティブクレジットの運用会社や、欧州 M&G といった会社のノウハウを獲得するため、出資という手段を活用した。今後も、先進国を中心にリタイアメントマーケット、Annuity マーケットは拡大していくと考えており、その流れは加速していく。その中で、CP のようなスケールの小さなブティック型の運用会社にいくつも出資するのか、いわゆるオールインワン型といわれるような、より大きな出資に移行するのかについては、資金制約、各社の事業特性や成長ステージなども踏まえつつ、グループ内で検討していく。

一方、今後は日本国内のみならずグローバルにおいても、保険会社が提供する変額商品の拡大が見込まれると考えている。変額商品の中には、Fixed income に加えて、株式やオルタナティブ資産、あるいはお客さまのニーズに応じたペイオフを組み込むという意味で、クオンツ運用のノウハウも必要になってくる。

限られた投資資金の枠内で、こうした保険会社側のニーズに合致するアセットマネジメント・プラットフォームについて、どのような形が望ましいかについては、まさに今社内で検討を進めている。

Q 資料(P-11)に記載されている DFL の余剰資本のリリースに関して、11 月の説明会でも本件に関する説明があったが、一連の対応を通じて得られる 930 億円については、原則として HD に送金されると理解してよいか。仮に何か制約条件などがあれば教えてほしい。

併せて、HD としては、当該資金を成長投資や株主還元の出資として活用する方針と考えてよいかも確認したい。

A (飯田)

ご認識のとおり、今回の余剰資本としてリリースされる資金については、原則として HD に送金されることを見込んでいる。現時点において特段の制約条件などは想定していない。

また、送金された資金について、成長投資や株主還元を含めた資本政策の出資として活用していく考えである。

Q ご説明の中で言及のあった「資産運用プラットフォーム」について、具体的にどのようなことができるようになるのか。

これまで、マイノリティ出資中心に複数のアセットマネジメント会社への投資が行われ、間口としては一定広がった上で、それなりの利益貢献も展望されている。各出資時に、どの程度の運用委託を行うのかについても示されているが、全体としては散発的に映る部分が否めない。

これらが融合され、HD が資産運用機能を持った上で、HD 主体で運用戦略を検討・推進するようになった場合、現在と比べて何が変わり、どのようなことができるようになるのか、イメージをお聞かせいただきたい。

また、資料(P-13)に記載されている「今後の新規事業、アセットマネジメント事業のさらなる利益拡大を目指すにあたっての選別的な新規出資の検討」について、オルタナティブの運用ノウハウは相応に厚みが出てきたようにも見えるが、プラットフォームの実現に向けて、現時点で不足していると考えられる領域、いわゆる「欲しいピース」があれば、併せて教えていただきたい。

A (飯田)

プラットフォームとして掲げた理想と、現時点でマイナー出資も含め保有しているアセットマネジメント会社群の間に一定のギャップがあるのはご指摘のとおりである。

一般的に、保険会社グループにおける運用プラットフォームとは、定額・変額、平準払・一時払を問わず、運用商品の開発に必要な運用機能を備えるとともに、保険商品ではアクセスできないようなお客さま層に対して、保険会社が直接提供しないような運用商品を通じて、第三者資金を獲得することができる総合型のアセットマネジメント機能を指す言葉だと理解している。

当社グループにおいて、アスピレーションとしては、HD に集約したグループの国内運用部門に加え、各社が有する運用部門や、これまで出資してきたアセットマネジメント会社を組み合わせることで、そうした総合的なプラットフォームを構築していきたいと考えている。一方で、現状においては、その完成形との間にギャップが存在している。

どの部分から、どの程度そのギャップを埋めるかという点が、今後の出資戦略における重要な論点になる。

少し補足すると、先ほど触れた富の分布に関して、米国をはじめとする先進国におけるリタイアメント層のニーズは、保険とアセットマネジメントが融合した形でのサービス提供と非常に親和性が高いと認識している。Annuity を中心とした市場では、Fixed income やクレジットに関する運用ケイパビリティ、競争力が不可欠になる。

CP については、2027 年以降、マジョリティを取得する権利を有しており、現状、業績も順調に推移している。将来的にマジョリティ化することは選択肢の1つになり得ると考えているが、サイズは小さい。Annuity マーケットの規模と比較すると、ブティック型アセットマネジメント会社の運用キャパシティには限界があり、「サイズを処理する」という点では課題が残ると認識している。

こうした点は、現時点で不足しているピースであり、今後そのギャップをどのように埋めていくのかについて、戦略的に検討していきたい。

Q 商品開発能力が大きく強化されてきている点は理解できた。その上で、販売体制について伺います。

以前のご説明では、一般的な生涯設計デザイナーとは別に、貯蓄性商品に精通した営業人員を整

備していく方針が示されていたが、その点に関して、例えば証券会社や銀行といった、運用商品を主に取り扱う金融機関と比較した場合に、運用商品を適切にお客さまに提供する販売能力を十分に兼ね備えているのかという点について、説明してほしい。

A (飯田)

今回の資料には記載はないが、「資産形成・承継・相続アドバイザー」と位置付ける販売人員を、保障と資産形成・承継を一体で提案するための専任部隊として整備してきた。過去に説明したとおり約1,700人程度を目標に販売体制を構築する方針に変更はない。

足元では、約700名について必要な教育および資格取得が完了し、実際にお客さまへの提案を開始している。教育を受けていない販売員と、資産形成・承継・相続アドバイザーの販売に関する個人能率を比較すると、統計的にも一定の差異が確認できており、今後もこの陣容を維持・拡大させ、保障に加えて資産形成商品や貯蓄商品の提供をリードする存在として育てていきたいと考えている。

一方で、この分野は国内では非常に競争の激しい市場であり、証券会社や銀行をはじめとする多くの金融機関が、それぞれの強みを前面に出してお客さまの獲得を競っている、かなりコンペティティブなマーケット、いわゆるレッドオーシャンであるという認識はある。その中で、現在育成している資産形成・承継・相続アドバイザーが、そうした競争相手と伍していけるのかという点について、現時点では700名の中にも、スキルや経験にかなりばらつきがあり、リスクリングが必要な層から、比較的自立的に活動出来ている層まで幅がある状況である。こうした点については、甲斐の担当する保障部門とも連携しながら、より資産規模の大きなお客さま層に対してどのようにアプローチできるか、あるいは育成の高度化をどのように進めるべきかといった議論を日々行っている。

なお、販売チャネルの拡大については、現時点で具体的な方針が固まっているわけではない。

米国ではIFAとかRIAといった、製造と完全に分離された第三者アドバイス型の販売チャネルがマーケットに浸透しており、日本においても、資産運用立国の流れの中で、同じようなチャネルが定着していく可能性はあると認識している。

こうした動きも視野に入れつつ、新たなチャネルを自分たちでオーガニックに構築するのか、あるいは外部との連携や買収を通じて取り込むのか等の戦略については、HD内でも検討は行っているものの、現時点で決まったことはない。

Q 資料(P-13)において、アセットマネジメント事業を含む非保険事業の利益が185億円から700億円まで拡大する見通しが示されているが、その成長ドライバーについて教えてほしい。説明の中で、「サイズを処理する能力」が重要であるというお話もあり、新たな出資が成長に大きく寄与してくるイメージを持ったが、その理解でよいか。それとも、資料に記載の三つのドライバーが均等に寄与するイメージなのか、考え方を教えてほしい。

A (飯田)

現時点の考え方としてご説明する。

まず CP については、現在の出資比率が 19.9%となっているため、仮に将来的に 100%とした場合、利益水準が現状から大きく変わらなかったとしても、当社に帰属する利益は単純計算で約 5 倍になる。これは、オーガニック成長の一つの要素と捉えている。CP は、サイズを処理する総合型のオルタナ会社ではなく、もともとディストレスト・クレジットを中心としたヘッジファンドであり、一般的なクレジットマネジャーが対応しにくい、難易度の高い案件を処理する能力に強みがある。現在、プレーンなダイレクトレンディングの分野は、クレジットマネジャー間で案件の取り合いになるような状況であり、アセットバックファイナンスといわれるような証券化マーケットも拡大しているが、CP はそうしたプレーンマーケットではなく、ニッチな領域で、競争力を発揮する会社である。当社としては、今後 Annuity 商品の競争力を高めていく中で、クレジット運用力が重要な要素になると考えており、その中で、CP の存在は「最後の味付け」として非常に有効だと考えている。

加えて、CP 以外に、よりベーシックなクレジット運用力を持つ運用会社を獲得できれば、CP と間での強い相乗効果が期待できると考えている。

オーガニックという意味では不動産事業も高い伸びを想定している。

また、Capula については、DL が LP 出資してから 10 年以上、GP 出資してからも 5 年以上経過しているが、同社の利益創出力は非常に高い。Fixed income のアービトラージ戦略をベースとしたヘッジファンドであるが、近年ではマルチストラテジーと呼ばれる新たな戦略も積極的に展開しており、今後の利益貢献も期待している。

ただし、これらの既存投資先のオーガニック成長だけで、現在 185 億円の利益が 700 億円に拡大することはない。当然、新規出資先も加えながら追加的な利益の積み上げを図っていく必要がある。その規模感については、現時点で確定した数字はないものの、オーガニック成長に加えて新規出資によって 200 億円-300 億円程度の利益を上積みしていくようなイメージを持っている。

Q 団体年金事業(資料:P-12)については、マーケットが構造的に固定化しているように見え、かつ官民双方の年金制度を扱う信託銀行が強いマーケットという印象を持っているが、御社がこのマーケットを魅力的だと捉えている理由はなにか。また、事業領域の拡大へ取り組む方針を示されている背景についても併せて教えてほしい。

A (飯田)

まず前提として、人口減少や AI 活用の拡大などを背景に、企業における従業員数は長期的には減少していくと考えている。その中で、日本でこれまで確定給付年金(DB)が主流だったが、米国をはじめとする海外の事例と同様に、多くの企業で確定拠出年金(DC)への移行が進んでいる。

DC については、強い運用力を持つ商品が提供されることに加え、運用に必ずしも慣れていない個人のお客さまに対して運用サービスを提供できる点に特徴がある。当社は、DC のマーケットにおいてトップティアではなく、シェアとしては恐らく中位に位置していると認識している。そのような中でも、足元では着実な成長を実現している。構造的に追い風が吹いているマーケットであると考えている。

今後、運用機能をさらに強化していく中で、フィデューシャリー・デューティー(FD)の観点にも十分留意しつつ、DC における商品力やサービスを強化できれば、キャピタルを多く必要とするビジネスではないため、資本効率の改善という観点でもグループに貢献できると考えている。

DB については、短期と長期で二つに分けて説明する。

まず、短期的には、企業年金においては、退職給付会計と年金財政の2つの異なる側面での管理が求められる。

一つは、企業の財務諸表に影響を与える退職給付会計で、もう一つが年金制度として法令に基づき健全性を確認するための年金財政の管理である。これらは、生命保険で言えば、責任準備金と経済価値ベースの負債管理に近い関係であり、必ずしも同じ前提で動くものではなく、複雑な枠組みであり、双方を意識しつつポートフォリオを構築することは各企業にとって大きな課題になっている。

足元では、金利が上昇しており、退職給付会計上の負債が縮小し、企業側に一定の余裕が生じている一方で、年金財政の観点でも制度上設計されている予定利率を上回る水準の金利環境が実現しており、会計と制度の両面で状況が改善している。こうした環境下、足元の金利水準を活用し、予定利率を上回るスプレッドを将来にわたって確定させたいというニーズが企業年金を中心に短期的に強まっている。

当社では、従来の一般勘定商品では十分に対応できていなかったこうしたニーズに対し、DB-GIC(利率保証型保険)といった商品を通じて対応しており、短期的な成長ドライバーの1つになると考えている。

中長期的には、グローバルで見られるように、DB 制度の年金が DC 制度に移行する過程で、制度の凍結や閉鎖が進み、最終的には年金リスクを移転する動き、いわゆるペンション・バイアウトや、ペンション・リスク・トランスファーといった取組みが広がっていくと考えている。

当社は、こうした動きは日本においても、資産運用立国の文脈の中で重要なテーマになると数年来認識しており、情報発信や啓発活動にも取り組んできた。

年金基金の運用効率を高めることも、資産運用立国におけるインベストメント・チェーンを強化するという観点でも重要であり、こうしたニーズは中期的に日本でも顕在化してくる可能性は高いと考えている。その意味で、団体年金事業を当社としてしっかりと強いものにしておくのは、戦略的に重要だと考えている。

最後に事業領域拡大という点について補足すると、コーポレートガバナンス・コードの浸透により、企業においても余剰資金を有効に活用したいというニーズが高まっている中で、より有利な運用手段を求める企業ニーズにも対応していきたいという考えから、資料に記載しているような取組みを位置付けているものである。

(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。

[会社名略称] HD:第一生命ホールディングス、DL:第一生命、DFL:第一フロンティア生命、NFL:ネオファースト生命、CP:キャニオン・パートナーズ

【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」)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。