

## トップメッセージ

安心の最高峰を、  
地域へ、世界へ

2015年7月  
代表取締役社長

渡邊 光一郎



平素より、私ども第一生命グループをお引き立ていただき、誠にありがとうございます。  
1902年に日本初の相互会社としてスタートした当社は、世紀を超える長い歩みの中で、いつの時代にあっても、「お客さま第一主義」という経営理念を貫くために、「創業より受け継いできた大切なもの」を守りつつも、時代や環境の変化の中で幾多の困難に対峙し、「変えるべきことは変える」という変革に挑んできました。  
この理念は、2010年の株式会社化を経て、海外を含む事業展開の拡大・成長を続ける今も変わることはありません。そして、グループミッションを「一生涯のパートナー／By your side, for life」と定め、グループ各社がそれぞれの地域でステークホルダーの皆さまに寄り添い、「安心で豊かな暮らし」と「地域社会の発展」に貢献していくことこそが、私たちの存在意義であると位置付け、グループ全体でこれを共有しています。

## 第一生命の価値創造経営 ～DSR経営～

私たちは、グループミッション「一生涯のパートナー」であり続けるために、DSR経営の実践を通じて、その実現に向け取り組んでいます。

「DSR」とは、一般的なCSR(企業の社会的責任)の枠に留まらない独自の取組みとして、第一生命の「D」を頭文字として「DSR = Dai-ichi's Social Responsibility(第一生命グループの社会的責任)」と表現したものです。それは、生命保険会社としての社会的使命を果たしていくことはもちろんのこと、本業を通じて世界が抱える諸課題に対しても果敢に挑戦していく会社の有り様を表しています。

このDSR経営の考え方は、まさに、上場企業としての「コーポレートガバナンス・コード」や機関投資家としての「スチュワードシップ・コード」の趣旨とも合致するものであります。私たちは、DSR経営を進化させながら、社会の一員(企業市民)として、企業としての成長を果たしていくとともに、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

## 前中期経営計画「Action D」の振り返り

2013年度からの中期経営計画「Action D」では、DSR経営による、グループを挙げた更なる飛躍に挑戦しました。価値創造と持続的成長を目指すあらゆる取組みを着実に遂行した結果、グループ連結業績は増収増益を確保したほか、連結の経常収益・経常利益・当期純利益は2015年3月期に上場来最高実績となり、各経営目標も1年前倒しでほぼ全項目を達成することができました。「Action D」での財務業績をはじめとしたこれらの成果は、まさに「DSR経営」の実践による結果と考えています。

そこで、国内生命保険事業を例に、その取組みをいくつかご紹介いたします。

まず一点目は、社会保障制度を補完する役割を担う企業としての取組みです。少子高齢化の進展に伴い、健全な社会保障制度の維持のためには、社会的負担の軽減と国民の健康維持が課題となっています。このような課題への対応として、当社グループでは、「一生涯のパートナーWith You プロジェクト」を掲げ、生命保険としての機能をさらに高めることによる「確かな安心」と、お客さまの健康の増進に寄与する「充実した健康サポート」を独自の提供価値と位置づけ、取組みを強化してきました。新商品の投入や、さまざまな接点を通じた高品質のコンサルティングなど、当社の強みを活かした「確かな安心」と、各種医療機関とのネットワークを活用した医療・健康情報の提供サービスや、自治体との連携によるがん予防・健康啓発活動の展開などを通じた「充実した健康サポート」の双方をご提供することで、お客さまの保障に対する関心・ニーズの喚起や、お客さま満足度の向上にも繋がり、国内生命保険市場での堅調な業績を支える礎にもなりました。

二点目は、成長市場への取組みです。シニア層を中心とした貯蓄ニーズの高まりに伴い、国内貯蓄性商品市場は今後も成長が期待されています。第一フロンティア生命は2014年度、金融機関を通じた貯蓄性商品の販売において創業来最高の新契約実績となり、窓販専業会社における新契約実績のシェアトップを維持しています。この結果は、窓販事業を第一生命本体で行うのではなく、同社を別途設立して機動的に対応することにより、貯蓄性商品市場のお客さまのニーズにマッチした商品をタイムリーに提供し続けてきた当社の戦略が奏功したものとと言えます。

三点目は、ライフスタイルの多様化に対応する取組みです。近年、自ら保険商品の比較検討を望まれるお客さまが増加しています。このようなお客さまのニーズに合わせた商品の提供に向け、2014年に損保ジャパン・ディー・アイ・ワイ生命を完全子会社化し、同年11月新たにネオファースト生命として再スタートしました。同社は、2015年8月中旬より、疾病や入院などに備えるための魅力ある新たな保険などを金融機関・保険ショップを通じて提供する予定です。

海外生命保険事業でも、グループ各社が各国市場における強みを発揮して着実に成長を遂げるとともに、米国プロテクティブの完全子会社化などを通じ、グループの利益成長を支える基盤が構築された事は大きな成果と言えます。また、資産運用事業やアセットマネジメント事業においても、それぞれの事業戦略に則り、その特性に応じて企業・機関投資家としての社会的責任を果たしつつ、グループの成長に貢献してきました。

このように、当社グループは総力を挙げてDSR経営の実践、すなわち全てのステークホルダーの皆さまに対する新たな価値創造の取組みを通じて、「Action D」における成長をお示しすることができたと考えています。



## ■ 新中期経営計画「D-Ambitious」のスタート

「Action D」は、各戦略の遂行を通じて、国内外におけるグループ事業の更なる成長に向けた確固たる基盤を構築した期間であったと言えます。今後はその基盤をもとに、成長を加速するステージに入ります。

当社グループは、中期経営計画を刷新し、2015-2017年度の新中期経営計画「D-Ambitious／グループを挙げた持続的価値創造の実現」をスタートさせました。

計画名称には、DSR経営の一層の進化を通じ、グループの更なる成長加速とこれまでにない水準への企業価値の向上を積極果敢に目指す私たちの意志を込めて、“Ambitious”という言葉を用いています。

具体的には、成長戦略の「3つの成長エンジン」である国内生命保険事業、海外生命保険事業、資産運用・アセットマネジメント事業におけるそれぞれの強みを強化するとともに、国内外のグループ各社が互いに学びあうことを通じて発揮されるシナジーによって、お客さまに選ばれ続け、地域や社会に評価される保険グループに成長していきます。その結果として、経営目標である連結利益の飛躍的な向上、グローバル規制を見据えた資本水準の確保、ステークホルダーの皆さまの期待に応える一段高い還元水準の実現などを果たしていきます。

加えて、2016年10月に予定している持株会社体制への移行<sup>※1</sup>や、職員一人ひとりの個性を活かし活力ある組織を作るダイバーシティ&インクルージョン<sup>※2</sup>の国内外における更なる推進などを通じて、グローバルな事業展開を支える態勢の整備にも取り組んでいきます。

※1 持株会社体制への移行にあたっては、当局許認可と株主総会での承認などが必要となります。

※2 人材の多様性(ダイバーシティ)を尊重し、これを互いに受容(インクルージョン)する当社の取組みです。

更に、当社グループの成長には、日本をはじめ展開先各国における社会の発展と成長がきわめて重要な要素となることから、私たちも事業を通じて、それぞれの国における「地域社会の発展」と、そこに住まう皆さまの「安心で豊かな暮らし」に寄与していかなければなりません。

日本を例にとりますと、少子高齢化をはじめとするさまざまな社会的課題を克服し、わが国が持続的な成長へと歩みを進めていくため、私たちも生命保険事業などを通じて、社会的課題の解決に向けて貢献を続けていきます。

また、海外のグループ各社も、「By your side, for life」が示す理念を共有し、生命保険その他の事業を通じて社会的責任を果たしていくことで、それぞれの地域の成長や人々の生活に貢献し、自らも確固たる成長を実現していくことを目指します。

「D-Ambitious」では、このようにDSR経営に更に磨きをかけ、グローバルにその取組みを拡げていくことによ

て、持続的な価値の創造とグローバル保険グループへの成長を目指していきます。

#### ■ 「一生涯のパートナーWith You プロジェクト」の更なる充実

成長戦略の一例として、メインマーケットである国内市場における取組みを紹介させていただきます。

当社グループは、国内における提供価値である「確かな安心」と「充実した健康サポート」をより多くのお客さまにお届けし、更にその品質を高めるために、「一生涯のパートナーWith You プロジェクト」の更なる充実に取り組みます。

まず、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命による国内3生保体制がスタートし、お客さまに対して、3社それぞれが競争力の高い商品、サービスをスピーディに提供していく体制が整います。最適な商品を最適なチャネルでお届けすることで、さまざまなお客さまのニーズに対応します。

また、高品質なコンサルティングをより多くのお客さまに提供するための取組みも強化します。第一に、これまで接点を持ちにくかったお客さまへのアフターサービスやコンサルティングを提供する専門職として「カスタマーコンサルタント」を新規に配置し、2015年4月より活動を本格化させています。第二に、都市部のオフィスや官公庁でのコンサルティングに特化した「総合営業職」を業界トップ水準の2,000名規模へ拡充し、主要都市圏に展開していきます。第三に、生涯設計デザイナーについては、育成期間を従来の2年間から5年間へ延長し、高いコンサルティング力を通じてお客さまのお役に立てる人財を多数育成します。

このような取組みに加え、社会における存在感が増し、生き方も多様化しているシニア層のお客さまに対する「確かな安心」と「充実した健康サポート」を高いレベルでお届けするために、昨年発表した「セカンドライフ生涯設計応援宣言」を引き続き展開し、シニア層のお客さまからも更に多くのご支持をいただけるよう、その取組みを一層充実させていきます。

#### ■ おわりに ～安心の最高峰を、地域へ、世界へ～

今年度、当社グループは、新中期経営計画「D-Ambitious」のスタートにあわせ、2020年に目指す姿として新たな中長期ビジョン「安心の最高峰を、地域へ、世界へ」を掲げました。これは、私たちが事業を展開する全ての国、地域社会において、最も信頼され、最もお役に立てる「一生涯のパートナー」として、世界中の皆さまから選ばれ続ける保険グループとなることを宣言したものです。

当社グループは、この中長期ビジョンを実現していくために、今後も総力を挙げてお客さまをはじめ、株主・投資家ならびに当社グループに関わる全てのステークホルダーの皆さまにその価値を提供していきます。

今後ともお引き立て賜りますよう、お願い申し上げます。

## 国内生命保険事業

### 国内生命保険事業

国内では、お客さまの生命保険に対するニーズが多様化しています。こうしたさまざまなニーズに的確に対応するために、「国内3生保体制」で最適な商品を最適なチャネルでお届けしていきます。また、従来から行っている、本業の生命保険を通じた「確かな安心」と「充実した健康サポート」の提供に向けた取組みを一層充実させ、お客さまへ更なる付加価値を提供していきます。



代表取締役／副社長執行役員  
堀尾 則光

### これまでの振り返り

第一生命グループは、国内成長戦略「一生涯のパートナーWith You プロジェクト」のもと、さまざまなライフステージごとに最適な商品・サービスを提供することで、お客さまお一人おひとりの安心で健康な人生をサポートしてきました。

中でも医療保障、介護保障などの第三分野市場や個人貯蓄市場は、今後も拡大が見込める成長分野と捉えて機動的な商品投入などにより取組みを強化してきました。

第三分野市場では、特に、3大疾病や所定の身体障害状態、要介護状態など7つのリスクを保障する特約や、介護年金保険などの商品の販売が好調で、グループの第三分野保有契約年換算保険料を増加させることができました。

また、個人貯蓄市場における、一時払終身保険、個人年金保険、さらには第一フロンティア生命の銀行などの窓販チャネルでの販売などにより、グループの保有契約年換算保険料が拡大してきました。

第一生命+第一フロンティア生命 第三分野保有契約年換算保険料



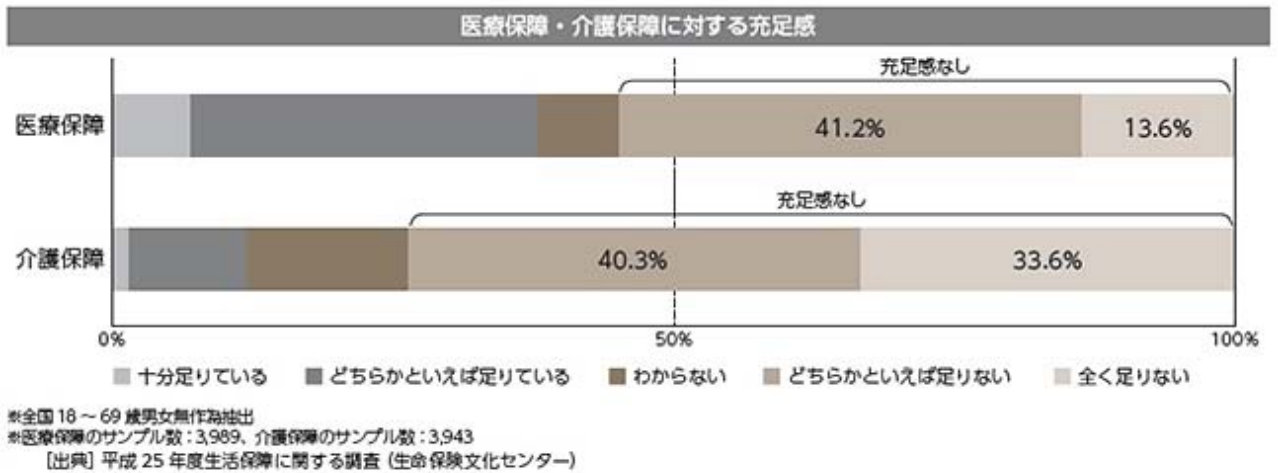
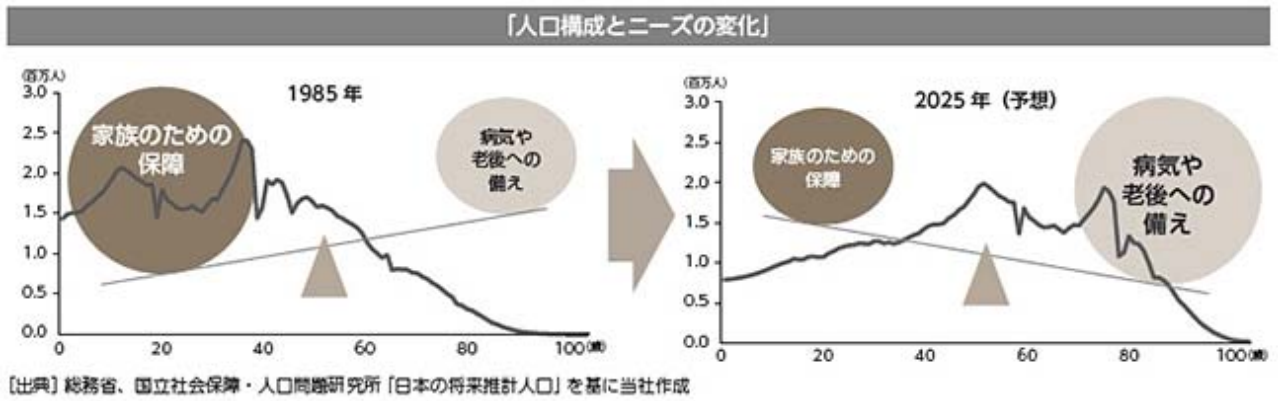
第一生命+第一フロンティア生命 保有契約年換算保険料



## 国内生保事業の環境認識

中長期的には、少子高齢化を背景とした社会保障費用の増加が見込まれている中、これを補完する民間生命保険会社の役割は今後も拡大すると予測しています。具体的には、人口が増加するシニア層においては、医療・介護ニーズや相続ニーズが高く、第三分野市場・個人貯蓄市場は今後も拡大が見込める成長分野と捉えています。

また、お客さまのニーズも多様化しており、生涯設計デザイナーや金融機関などの販売チャネルに加えて、お客さまが来店する保険ショップなど、お客さまニーズに合わせた販売体制の構築がより重要になっていくものと認識しています。



## 今後の取組み

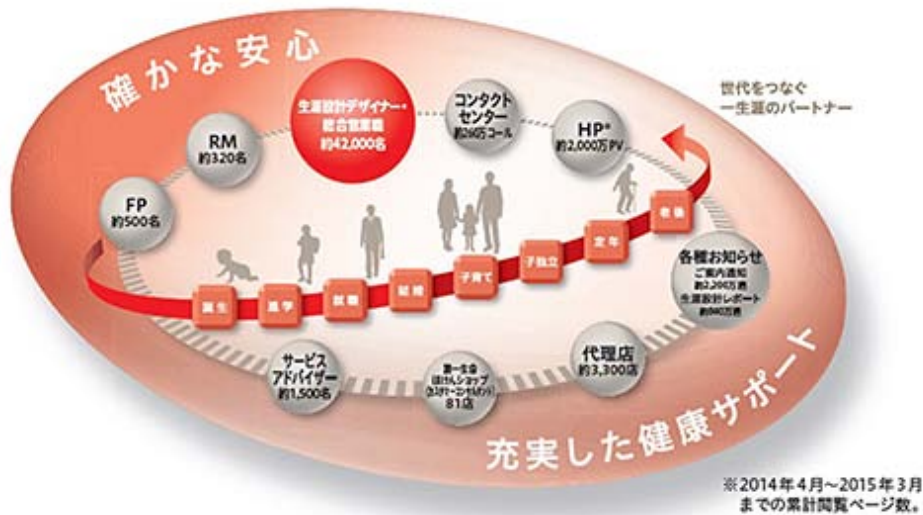
### 国内3生保体制

第一生命グループは、第一生命、第一フロンティア生命、ネオファースト生命の国内3社体制で、最適な商品を最適なチャネルでお届けすることで、さまざまなお客さまニーズに的確に対応します。別会社形態とすることで、お客さまニーズへの機動的な対応、スピーディーな商品供給を可能としています。



■ 国内成長戦略「一生涯のパートナーWith You プロジェクト」

現在、社会環境は大きく変化し、お一人おひとりのライフスタイルや価値観は多様化しています。このような時代の変化に的確に対応し、当社職員すべてが「一生涯のパートナー」としてお客さまの側に立って考え、すべてのお客さまのお役に立ちたいとの考えのもと、「一生涯のパートナー With You プロジェクト」を推進しています。本プロジェクトでは、本業の生命保険を通じた「確かな安心」とともに、第一生命らしい「充実した健康サポート」を、生涯設計デザイナーをはじめとする高い専門性を持つ全役職員の「強固なチームワーク」で、お客さまお一人おひとりにご提供していきます。



〈「確かな安心」の提供に向けた取組み〉

「一生涯のパートナー With You プロジェクト」では、お客さまに「確かな安心」を提供していきます。「確かな安心」とは、契約内容のご確認から、ご請求、保険金などのお受取り、お受取りいただいた保険金などのご活用のすべての場面において、「保険に加入していてよかった」と保険本来の意義を感じていただくことです。



保険金・給付金のお支払いと確かな安心の追求	保険本来の役割をさらに発揮すべく、保険金・給付金を迅速かつ確実にお受取りいただくためのサポート体制を構築すると同時に、情報提供・コンサルティングを充実させています。
ご契約期間中の確実なアフターサービス	保険にご加入いただいているお客さまが、いざというときに滞りなくお手続きができることが大切です。当社は、ご契約者に万一のことが起きた時などに備え、日頃からご家族も含めコミュニケーションをとることを大切にしています。
ご加入時のお客さまのライフスタイルに適した均一かつ高品質なコンサルティング	社会環境の変化や価値観の多様化を踏まえ、携帯パソコン「DL Pad」を導入し、社会保障制度などの情報提供を充実させるとともに、より一層お客さまのお役に立てるコンサルティングに努めています。
お客さまのニーズにあった商品開発	少子高齢化や、一人世帯の増加などの変化をうけ、お客さまのニーズは多様化しています。さまざまなニーズにお応えするため、商品ラインアップの充実にも努めています。

〈「充実した健康サポート」の提供に向けた取組み〉

当社は、創業以来、本業の生命保険を通じた安心のご提供とともに、社会保障制度を補完し、社会に貢献したいとの考えのもと、お客さまの健康増進をサポートするためにさまざまな取組みを推進しています。これから、第一生命らしい「充実した健康サポート」をご提供していきます。



「がん」・「循環器病」・「認知症」の予防などの啓発への取組み	「がん」や「循環器病」、「認知症」などに関する正しい情報の提供や、予防啓発に取り組んでいます。
ご契約者健康・医療・育児・介護サービス 「メディカルサポートサービス」	ご契約者やそのご家族の方などを対象に、健康・医療・育児・介護に関する相談や情報提供をしています。
「Run with You」プロジェクトの取組み	楽しみながら日々の健康促進につなげる代表的なスポーツとして、全国の市民マラソン大会への協賛の他、ランニング教室の開催など、大会や地域の活性化にも貢献しています。

〈セカンドライフ生涯設計応援宣言〉

昨今、少子高齢化を背景にシニア層の存在感が増し、それぞれの生き方も多様化する中、当社はお客さまの生涯に寄り添う「一生涯のパートナー」として、「セカンドライフ生涯設計応援宣言」の取組みを開始しました。



「セカンドライフ生涯設計応援宣言」では、「保険金・給付金を確実にお受取りいただくなど、生命保険本来の機能を業界最高のレベルで実現し、シニア層のお客さまお一人おひとりの「確かな安心」をかたちにする。」をコンセプトに、シニア層のお客さまにやさしい各種サービスをお届けしていきます。

例えば、シニア層のお客さまに対し、電話による状況確認・お手続きのフォローを行います。

また、直接コミュニケーターにつながる「シニア専用フリーダイヤル」を稼働させるなどの取組みを行っています。

▶ 最近の事例～ヤマト運輸株式会社との提携サービスを開始しました～

〈高度なコンサルティング・サービスのご提供〉

当社は、より多くのお客さまに「確かな安心」と「充実した健康サポート」をお届けしご満足いただけるよう、お客さまとの接点の拡充と、生涯設計デザイナーのコンサルティング力強化に取り組んでいます。

■生涯設計デザイナーに加え、特定のお客さま・セグメントに特化したチャネルの創設・拡充

都市部の企業・官公庁のオフィスにおけるコンサルティングに特化した「総合営業職」を業界トップ水準の2,000名規模へ拡充し、主要都市圏に展開します。また、接点を持ちにくいお客さまへのアフターサービスやコンサルティングを行う専門職「カスタマーコンサルタント」を創設、2015年4月より活動を本格化しています。

■生涯設計デザイナーのコンサルティング力強化

更なる生産性向上を目的に、コンサルティング力の高い人材を多数育成すべく、育成期間を従来の2年間から5年間へ延長しました。



総合営業職の活動風景

〈貯蓄性市場への取組み〉

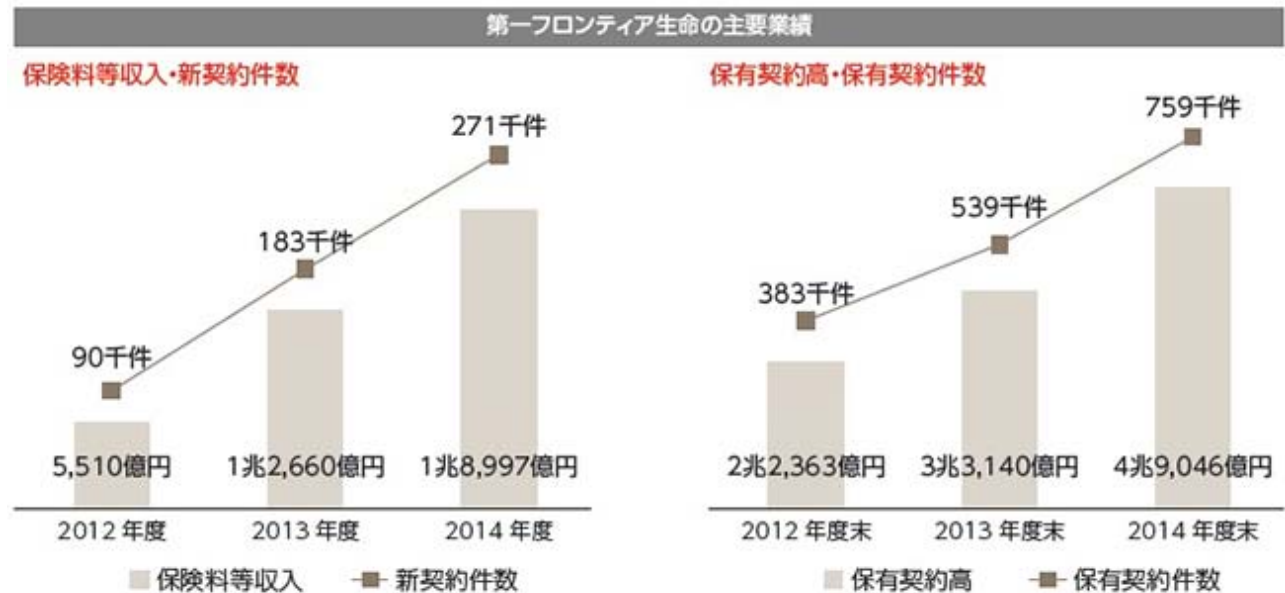
わが国の生命保険市場では、少子高齢化による人口構造の変化などの大きな環境・構造変化が起きています。団塊の世代の多くは、会社や家庭を支える立場から退き、第二の人生をスタートさせており、老後の生活を豊かにする資産形成のニーズ、大切な家族に残す資産承継のニーズが高まっています。当社では成長分野と位置付ける貯蓄性商品市場への取組強化のため、2007年10月に子会社である第一フロンティア生命の営業を開始しました。

第一フロンティア生命では、銀行・証券会社などの金融機関を通じて年金保険や終身保険などの貯蓄性一時払商品を販売しています。多様なお客さまニーズにきめ細かくお応えできるよう、商品ラインアップの拡充に努めています。

2014年度は、外貨建商品を中心に販売が好調であったことから、保険料等収入は1兆8,997億円となり、創業以来最高の実績となりました。また、保有契約高は4兆9,046億円となりました。今後もお客さまのニーズに対応した高品質な商品・サービスをタイムリーに提供していきます。



第一フロンティア生命  
第一生命グループ



〈新市場の開拓に向けた取組み(比較検討ニーズをお持ちのお客さまへの対応)〉

近年、お客さまニーズが多様化する中、金融機関を通じた販売が、貯蓄性保険に加えて保障型保険への広がりを見せています。また、銀行、来店型保険ショップなどにおいて「自分で比較検討して保険を選びたい」というご意向を持つお客さまが増加しています。当社ではこうしたお客さまニーズへの取組強化のため、ネオファースト生命を設立し、2015年8月より順次、金融機関窓口、来店型保険ショップなどを通じた新商品・サービスの提供を予定しています。

ネオファースト生命では、『「あったらいいな」をいちばんに。』をコーポレートスローガンに掲げ、比較検討を望まれるお客さまのニーズへお応えするため、『「あったらいいな」を具現化する分かりやすい差別化商品』、『簡単なお手続き』で、銀行など金融機関や来店型保険ショップなどを通じた販売を展開していきます。第一弾商品として、新型の第三分野商品を販売し、新たなお客さま満足の創造を目指します。

「あったらいいな」をいちばんに。

**ネオファースト生命**  
第一生命グループ

■ 業務提携の取組み

当社グループは、業務提携先と強力なパートナーシップを形成することで、国内での事業競争力の強化を図っています。

<p>みずほフィナンシャルグループ</p> 	<p>みずほフィナンシャルグループとの全面業務提携では、金融先端技術の研究・開発を行う「みずほ第一フィナンシャルテクノロジー」や「DIAMアセットマネジメント」などの合弁会社を設立し、金融部門を中心に着実に成果を積み上げてきました。また、保険窓販業務において、第一フロンティア生命の商品を、みずほフィナンシャルグループ傘下の銀行・証券会社にて販売しています。あわせて、生命保険のコンサルティングノウハウを有する当社の社員を派遣するなど人財交流も行っています。</p>
<p>りそなホールディングス</p> 	<p>りそなホールディングスとの業務提携では、保険分野において、高度化・多様化するお客さまニーズに対して、より良い商品やサービスを提供していくために、事業競争力を強化することを両社で目指しています。</p> <p>保険窓販業務において、第一フロンティア生命の個人年金保険を、りそなホールディングス傘下銀行にて販売しています。あわせて、生命保険のコンサルティングノウハウを有する当社の社員を派遣するなど人財交流も行っています。</p>
<p>損害保険ジャパン日本興亜</p> 	<p>損害保険ジャパン日本興亜（以下損保ジャパン日本興亜）との包括業務提携では、両社の独自性を維持しつつ、対等なパートナーとして「最強・最優の生損総合保険グループ」を形成していくことを共に目指しています。損害保険分野においては、損保ジャパン日本興亜のブランド力・商品力と充実した事故対応サービス体制を活用し、自動車保険などを販売することで、お客さま満足の向上を目指しています。</p> <p>生命保険分野においては、損保ジャパン日本興亜がグループで有する商品ラインアップを補完・強化するため、損保ジャパン日本興亜の代理店による当社商品（第一分野）の販売を行っています。</p>
<p>アフラック</p> 	<p>アメリカンファミリー生命保険会社（以下アフラック）との業務提携では、両社の独自性を維持しつつ、対等なパートナーとして、それぞれの強みを活かして「第一分野と第三分野の最強のパートナーシップ」を形成することを目指しています。</p> <p>がん保険分野において、当社が提案するお客さま一人ひとりの生涯設計に合わせてカスタマイズしたアフラックの商品を販売しています。</p>

## 海外生命保険事業

### 海外生命保険事業

第一生命グループは海外生命保険事業を成長分野と位置付け、これまで6カ国に事業を展開してきました。また、展開地域の拡大に伴い、北米およびアジアパシフィック地域に地域統括会社を設立し、日本を含めたグローバル3極体制で経営管理・支援態勢の強化を図っています。海外生命保険市場は今後も拡大が見込まれており、先進国市場および新興国市場においてバランスの取れた成長を推進していきます。



代表取締役／副社長執行役員  
アジアパシフィック事業本部長  
露木 繁夫

### これまでの振返り

第一生命グループは、海外生命保険事業を成長分野と位置付け、2007年のベトナムにおける現地生命保険会社の買収以降、タイ、オーストラリア、インド、インドネシアの生命保険市場へ順次展開しました。さらに、2015年には米国の生命保険グループであるプロテクトティブを完全子会社とすることで、世界最大の生命保険市場である米国への事業展開を果たしました。

グループ生命保険会社に対しては、当社が110年以上にわたって蓄積してきた生命保険事業のノウハウ(リスク管理、保険数理、販売チャネル育成、資産運用など)の提供や、人財・資本面での支援などを通じ、事業のバリューアップを図っています。

また、展開地域が拡大するなか、海外グループ生命保険会社に対する経営管理・支援態勢を強化し、グループとしての適切なガバナンスを発揮するべく、2015年より北米およびアジアパシフィック地域に地域統括会社を設立し、運営を開始しました。こうした取組みの結果、海外生命保険事業の規模・利益は順調に拡大しています。

### 海外生命保険事業の環境認識

海外の生命保険市場については、今後の経済成長や人口の増加などを背景に拡大していくことが見込まれますが、各国の生命保険市場を取り巻く経済環境や事業環境はそれぞれ異なります。

北米などの先進国市場については、保険普及の観点からは相応に成熟した市場となっていますが、堅調な経済成長や人口増加などを背景に、今後も安定的な成長を見込んでいます。

また、アジアを中心とする新興国市場については、高い経済成長や中間所得者層の増加、生命・健康に係るリスク認識の普及などを背景に、今後も高い市場成長が見込めると考えています。

現在、当社グループは海外6カ国に展開していますが、各国市場の成熟度や事業環境などを踏まえた適切な経営管理や事業支援が重要であると認識しています。

## 今後の取組み

### ■ グローバル3極体制を通じた経営管理態勢の高度化・グループシナジーの発揮

当社グループにおけるグローバル化の進展に伴い、北米およびアジアパシフィック地域に地域統括会社を設置し、本社・グループ経営本部を中心としたグローバル3極による事業運営体制を構築しました。

地域統括会社では、時差の無い環境でグループ生命保険会社と迅速・円滑なコミュニケーションを図ることが可能となります。また、域内の中心に位置する地域統括会社を軸として、域内グループ会社との一層の交流促進が可能となります。

シナジー創出に向けた取組みとしては、本社・グループ経営本部会議への海外グループ会社経営層の参加や、海外グループ各社の経営陣が出席する「エグゼクティブ・サミット」の開催により、海外グループ会社経営層の交流促進を図っています。また、各国のベストプラクティスの共有や部門トップ層のネットワーク強化を目的に、「グローバル・マネジメント・カンファレンス」を「商品開発」「営業」「ブランド・広報」「ERM」「人事」などさまざまなテーマで開催しています。このような取組みを通じ、グループとしての一層の価値創造を図っていきたいと考えています。

今後は、グローバル3極体制による適切な運営を通じ、グループ生命保険会社に対する経営管理・事業支援の確立・強化を図り、持続的な成長を実現していきます。



グローバル・マネジメント・カンファレンス

### ■ バランスの取れた成長の推進

当社グループは海外生命保険市場の高い成長性を取り込むべく、今後も積極的に事業展開を行い、先進国市場および新興国市場においてバランスの取れた成長を推進していきます。

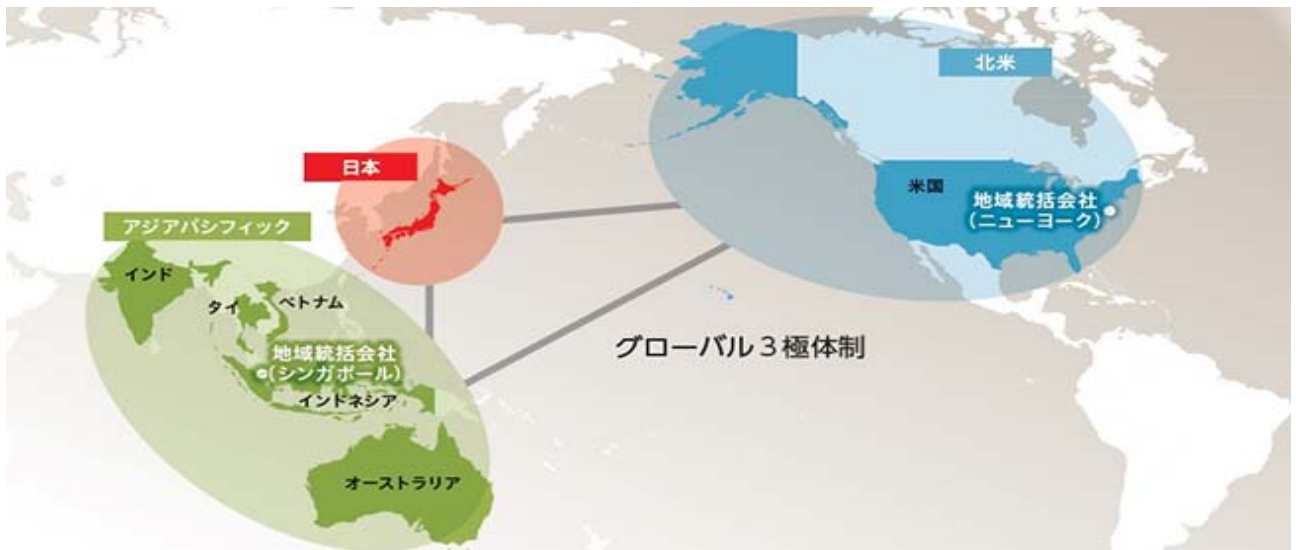
具体的には、先進国市場において更なる利益貢献の拡大を図るべく、収益の安定成長を目指した事業経営に積極的に取り組んでいきます。また、アジアを中心とする新興国市場においては、中長期的に安定した収益を確保するべく、高い市場成長性を享受し事業規模の拡大に優先的に取り組んでいきます。

そして、新規事業についても、先進国市場および新興国市場において更なる展開を検討していきます。

今後も、第一生命グループとしてのビジョン・理念を共有しながら、「安心の最高峰を、地域へ、世界へ」広める歩みを進めていくとともに、社会・経済の発展へ向けて、グローバルに貢献を果たしていきます。



海外グループ生命保険会社の紹介



■ プロテクトティブ(米国)

プロテクトティブは1907年に創業し、米国全土で生命保険事業を展開しています。伝統的な生命保険・個人年金事業に加えて、買収事業に強みを持ち、2014年までに47件の買収案件<sup>※5</sup>を実施するなど、業界でもトップクラスの実績を誇ります。コストの抑制を通じた効率的な事業運営でも優位性を発揮し、リテール事業における資本創出とそれを活用した買収事業による事業規模の拡大という特徴のあるビジネスモデルで成長を遂げてきました。

当社はプロテクトティブの子会社化と同時にニューヨークに北米地域統括会社(DLI NORTH AMERICA INC.)を設置し、買収完了後の統合プロセスを迅速・円滑に推進するとともに、日常的なモニタリングを実施しています。



プロテクトティブCEOと当社社長

従業員数 <sup>※1</sup>	2,476名
保険料収入実績 <sup>※2、※3</sup>	3,975百万米ドル(3,975億円)
前年同期比	+10.6%
マーケットシェア・順位 <sup>※4</sup>	0.8%・第34位

■ TAL(オーストラリア)

TALは、保障性商品に特化した戦略を推進しており、リテール、団体、ダイレクトの販売チャネルを効果的に活用することで、2013年12月に、保有契約年換算保険料ベースでオーストラリアの生命保険(保障性)市場で業界首位を獲得しました。以来、リーディングカンパニーとしてシェアを拡大しています。

2014年度には、“Life Insurance Company of the Year Award<sup>※6</sup>”、“Employer of the Year Award<sup>※7</sup>”をはじめ、ビジネス活動、ダイバーシティ推進、社会貢献など、さまざまな分野で賞を受賞しています。



TAL本社ビル

従業員数 <sup>※1</sup>	1,537名
保険料収入実績 <sup>※2、※3</sup>	2,745百万豪ドル(2,527億円)
前年同期比	+18.5%
マーケットシェア・順位 <sup>※4</sup>	15.6%・第1位

■ 第一生命ベトナム（ベトナム）

2007年1月、当社は日本の生命保険会社として初めてベトナムで生命保険事業を展開しました。ベトナムの生命保険市場全体が急成長を遂げる中、第一生命ベトナムは市場をさらに上回る伸展を遂げており、マーケットシェアでは2006年度の4.4%から、2014年度は9.0%に拡大しました。また、2014年1月にはベトナム政府より、ビジネス、社会貢献、環境保護、教育などの分野で顕著な取組みを実施した法人または個人に対し贈られる「ベトナム首相賞」を受賞したほか、保険業界専門誌Asia Insurance Review主催の“第17回Asia Insurance Industry Awards”にて、ベトナムの生損含めた保険会社で初めて「CSR賞」を受賞するなど、第一生命ベトナムの取組みは幅広く高い評価を受けています。



本社のお客さま窓口

従業員数※1	652名
保険料収入実績※2、※3	2兆5,460億ドン(142億円)
前年同期比	+37.1%
マーケットシェア・順位※4	9.0%・第4位

■ パニン・第一ライフ（インドネシア）

2013年10月、当社はパニンライフおよびその親会社であるパニンインターナショナルを当社の関連会社としました。また、同年11月にパニンライフはパニン・第一ライフに社名変更しました。

パニン・第一ライフは現地有力金融グループであるパニングroupに属する生命保険会社であり、個人代理人、銀行窓販、ダイレクトなど複数の販売チャネルを有し、チャネルの分散を図りながら足下の実績を着実に伸ばしています。パニン・第一ライフは市場を上回る伸展を遂げており、業界順位も2009年度の15位から2014年度には10位までランクアップするなど、インドネシア市場でのプレゼンスを拡大しています。



出資記念セレモニー

従業員数※1	572名
保険料収入実績※2、※3	3兆7,005億ルピア(358億円)
前年同期比	+12.3%
マーケットシェア・順位※4	3.0%・第10位



■ スター・ユニオン・第一ライフ(インド)

現地大手国有銀行2行との合弁生命保険会社であるスター・ユニオン・第一ライフは、2009年2月に営業を開始し、日本の生命保険会社として初めてインドで生命保険事業を展開しました。

合弁パートナーである2行を通じた保険販売を主力としており、開業6年目となる2014年度の換算収入保険料は8,666百万ルピー、換算初年度保険料(個人保険)の業界順位では民間生命保険会社23社中11位となっています。2015年2月には、“Banking Financial Services & Insurance Awards 2015”にて「最優秀民間生命保険会社賞」「最優秀保険金支払賞」を受賞するなど、インドの生命保険業界において高く評価されています。



Banking Financial Services & Insurance Awards 2015 授賞式

従業員数※1	3,009名
保険料収入実績※2、※3	8,666百万ルピー(165億円)
前年同期比	+17.5%
マーケットシェア・順位※4、 ※8	2.0%・第11位

■ オーシャンライフ(タイ)

2008年7月、当社は出資および業務提携を行うことでオーシャンライフと合意し、同年関連会社化を実現しました。

オーシャンライフとは業務提携以降、個人代理人の営業力強化など、企業価値向上に向けた協働取組みを継続的に実施しており、2014年度における収入保険料の業界順位は24社中9位となっています。また、タイの保険会社のうち、効率的な業務オペレーションなど、良質な企業経営を行った会社に与えられる「優秀保険会社賞」を受賞するなど、タイで高い評価を受けています。



営業部長会議

従業員数※1	1,998名
保険料収入実績※2、※3	14,129百万バーツ(518億円)
前年同期比	+8.0%
マーケットシェア・順位※4	2.9%・第9位

- ※1 2015年3月末時点。販売チャネルの人員は含みません。ただし、TALのダイレクト販売に係る人員は、従業員数に含みます。
- ※2 対応する期間は、プロテクティブ、第一生命ベトナム、パニン・第一ライフ、スター・ユニオン・第一ライフ、オーシャンライフは2014年1月～12月。TALは2014年4月～2015年3月。保険料収入実績は、プロテクティブ、TAL、第一生命ベトナム、パニン・第一ライフは保険料等収入、オーシャンライフは収入保険料。スター・ユニオン・第一ライフは換算収入保険料。
- ※3 為替は、1米ドル=120.55円、1豪ドル=92.06円、1ドン=0.0056円、1インドネシアルピア=0.0097円、1ルピー=1.91円、1バーツ=3.67円で換算。
- ※4 比較対象は、米国市場は正味収入保険料、オーストラリア市場は保有年換算保険料(保障性市場)、ベトナム市場、インドネシア市場は保険料等収入、インド市場は換算初年度保険料(個人保険)、タイ市場は収入保険料。比較期間は米国市場は2013年1～12月、オーストラリア市場は2014年12月末、ベトナム市場、インドネシア市場、インド市場、タイ市場は2014年1月～12月。
- ※5 企業買収形式、再保険形式を含む。
- ※6 Plan for Life(コンサルティング会社)とAFA(ファイナンシャル・アドバイザー協会)が、保障性商品を販売する生命保険会社を対象に調査を実施し、最も優れた生命保険会社を表彰するもの。
- ※7 職場における男女平等実現に向けて優れた取組みを行っている企業を豪金融有力紙(Money Management、Super Review)が表彰するもの。
- ※8 インド政府が100%出資する国営生命保険会社LICを除く民間生命保険会社ベース。

## 資産運用・アセットマネジメント事業

### ○ 資産運用・アセットマネジメント事業

第一生命グループでは、将来の確実な保険金支払いに備えて、ご契約者さまからお預かりした保険料の運用を行っているほか、生命保険事業と親和性が高いアセットマネジメント事業を国内外で展開しています。



代表取締役／副社長執行役員  
堤 悟

### ○ 第一生命の資産運用

約35兆円もの資産を運用する機関投資家として、安全性・収益性の同時追求を図っていくとともに、インフラ分野などの新たな資金需要に対して積極的に対応するなど、金融仲介機能を発揮していきたいと考えています。

#### これまでの振り返り

当社では、保険契約（保険負債）の特性を踏まえ、長期・超長期の公社債を中核資産とするALM運用<sup>※1</sup>を推進するとともに、国内外株式や為替オープン外債などのリスク性資産への機動的な資金配分を行うことにより、収益性の向上を図っています。

近年は、低金利環境が続く中であって、円建債券の購入を抑制し、利回りが円建債券対比で魅力的な為替ヘッジ付外債への積極的な選別投資を行ってきました。また、新興国通貨への投資や、株式・債券といった伝統的な運用資産と相関が低いミドルリスク・ミドルリターン資産への投資によりリスク分散を進めてきたほか、インフラ分野などの新たな資金需要への投融資を積極化するなど、金融仲介機能の発揮にも努めてきました。

こうした取組みを通じ、2014年3月期以降、2期連続で「順ざや」を達成しました。

※1 ALM (Asset Liability Management) 運用とは、保険契約（保険負債）の特性に合わせた運用を行う手法です。

## ■ 新たな資金需要への主な投融資事例

案件名	実行時期
株式会社民間資金等活用事業推進機構への出資	2013/10
アジア現地企業社債への投資	2013/12
海外プロジェクトファイナンスへの取組み	2014/10
インクルーシブ・ビジネス・ボンドへの投資	2014/12
インフラデッドファンドへの投資	2015/3

## ■ 資産運用の環境認識

日本経済は、雇用・所得環境の改善による個人消費の持直しや、外需の回復などを背景に、緩やかに改善していくと考えています。一方、日本銀行による量的・質的金融緩和策の維持・強化により、現在の低金利環境はしばらくの間、継続すると予測しています。

海外経済全体については、米国を中心に改善基調と予測しており、金融市場は安定的に推移するものと考えていますが、米国における利上げ観測の高まりや、中国の株式市場・ギリシャ支援などを巡る混乱には留意が必要だと考えています。

## ■ 今後の取組み

今後も生命保険契約の特性を踏まえたALM運用を中核としつつ、市場動向に応じたリスク性資産の機動的な残高調整や、海外投資における対象国・通貨の拡大、国内外ミドルリスク・ミドルリターン分野への投資などの分散投資を引き続き推進していきます。また、機関投資家として金融仲介機能を果たすべく、新たな資金需要が見込まれる分野に対し積極的に投融資を行っていきます。

以上のような取組みを通じ、安全性と収益性の同時追求を図っていきます。

## ○ アセットマネジメント事業

国内では、DIAMアセットマネジメント(以下DIAM)をみずほフィナンシャルグループと折半出資で設立しているほか、海外では、米国のジャナスキャピタルグループ(以下ジャナス)と提携・資本出資を行っています。今後は、国内資産運用市場において貯蓄性一時払保険を提供している第一フロンティア生命との高い親和性を活かし、グループ一体となって新商品開発を行っていくなど、グループシナジーの更なる追求を図っていきたいと考えています。

## これまでの振り返り

当社は、DIAMを設立した1999年度より本格的にアセットマネジメント事業への取組みを開始しました。その後、DIAMの受託資産残高は順調に伸展し、足元では約17兆円に達するなど国内トップクラスの規模まで成長しました。

また、2012年度にはジャナスとの提携・出資を通じ、世界最大の資産運用市場である米国に進出しました。その後、DIAMを通じたジャナス商品の日本国内販売や、当社・DIAM間における特別勘定新商品「第2総合口」やスマートベータ型運用手法「JSG200」の共同開発など、グループシナジーを追求する取組みを推進してきました。

## アセットマネジメント事業の環境認識

日本国内の個人金融資産は2014年末で1,700兆円弱に達していますが、そのうち約900兆円は預貯金となっています。2013年度にNISA制度が開始されるなど、個人に対する資産形成促進策の後押しもあり、貯蓄から投資へのシフトの進展によって、国内資産運用市場は今後も継続的な成長が期待されます。また、米国を含む海外資産運用市場についても、引き続き成長が見込めるものと考えています。

## 今後の取組み

今後も既存出資先であるDIAM、ジャナスへの成長支援を継続していくとともに、新規M&Aなども視野に入れながら、国内外資産運用市場における受託資産残高の拡大を目指していきたいと考えています。

具体的には、従来から取り組んでいるDIAM・ジャナス間の相互商品販売を引き続き推進していくとともに、第一フロンティア生命を含む当社グループの生命保険事業とアセットマネジメント事業の連携をこれまで以上に強化し、貯蓄性一時払保険の新商品開発を行っていくなど、グループシナジーの更なる追求を図っていきたいと考えています。

こうした取組みを通じて、国内外資産運用市場からの受託拡大を目指すとともに、お客さまの資産形成に貢献していきます。

