

Management Strategy

第一生命グループの経営戦略

第一生命グループのあゆみ

創業～新創業・株式会社化

新創業・株式会社化からの5年間

第一生命の中期経営計画

Dynamism 成長戦略(国内生命保険事業)

成長戦略(海外生命保険事業)

成長戦略(資産運用・
アセットマネジメント事業)

Discipline ERMの推進

Dimension グループ運営態勢

Diversity グループ人財価値

第一生命は、1902年の創業以来、世紀を超える長いあゆみの中で、いつの時代にあっても、「お客さま第一主義」という経営理念を一貫して実践してきました。またその経営理念を実践するために、創業より「受け継いできたものを守る」ことだけに留まるのではなく、幾多の時代や社会の変化に対応して、「変えるべきものは変える」という変革に挑戦してきました。その110年以上受け継がれてきた当社独自の経営理念を持ち続け、今後も持続的な成長に向け取り組んでいきます。

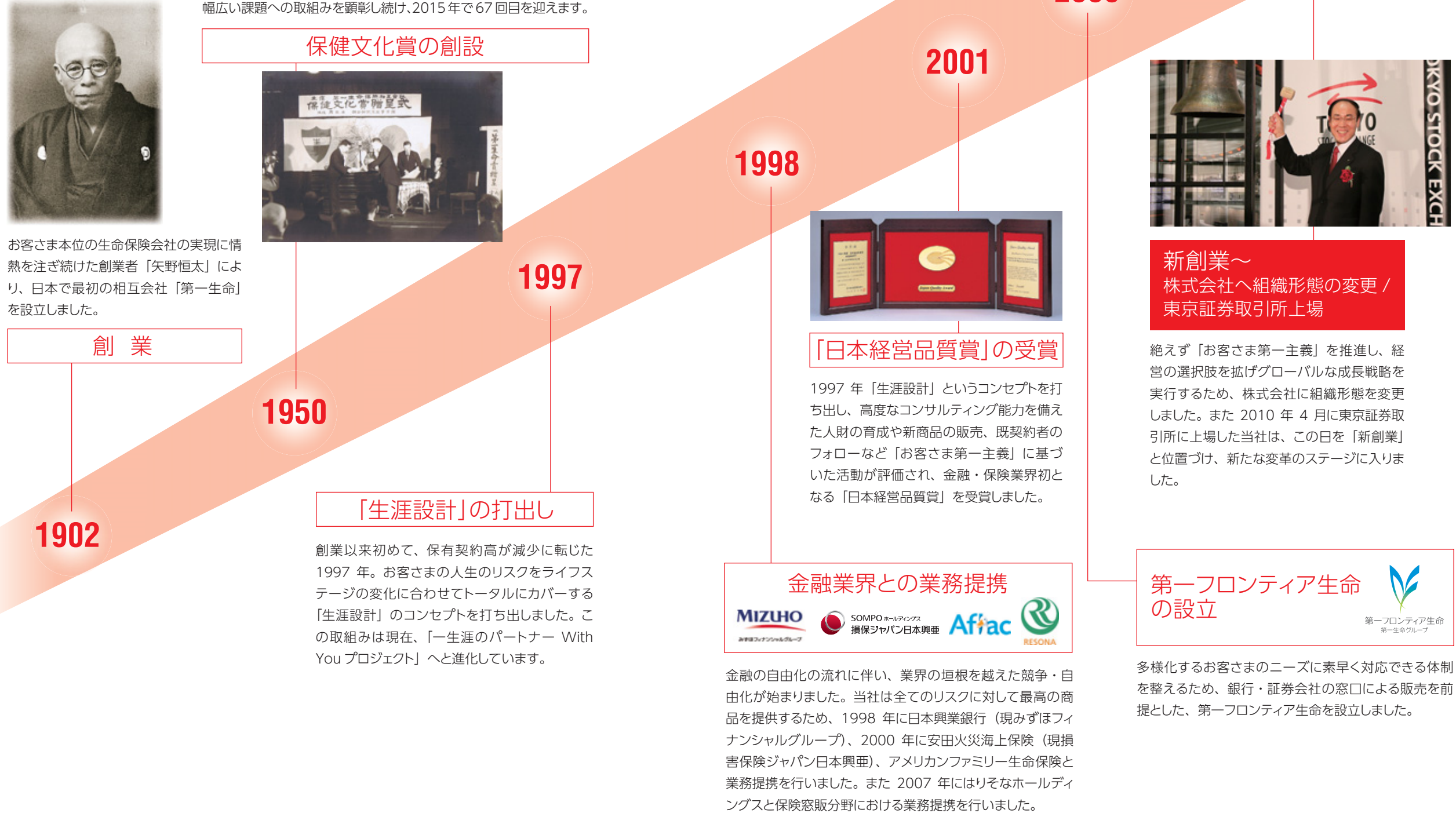
徹底した堅実経営、 お客さま重視の姿勢、 最大たるより最良たれ

創業者 矢野恒太の思い



お客さま本位の生命保険会社の実現に情熱を注ぎ続けた創業者「矢野恒太」により、日本で最初の相互会社「第一生命」を設立しました。

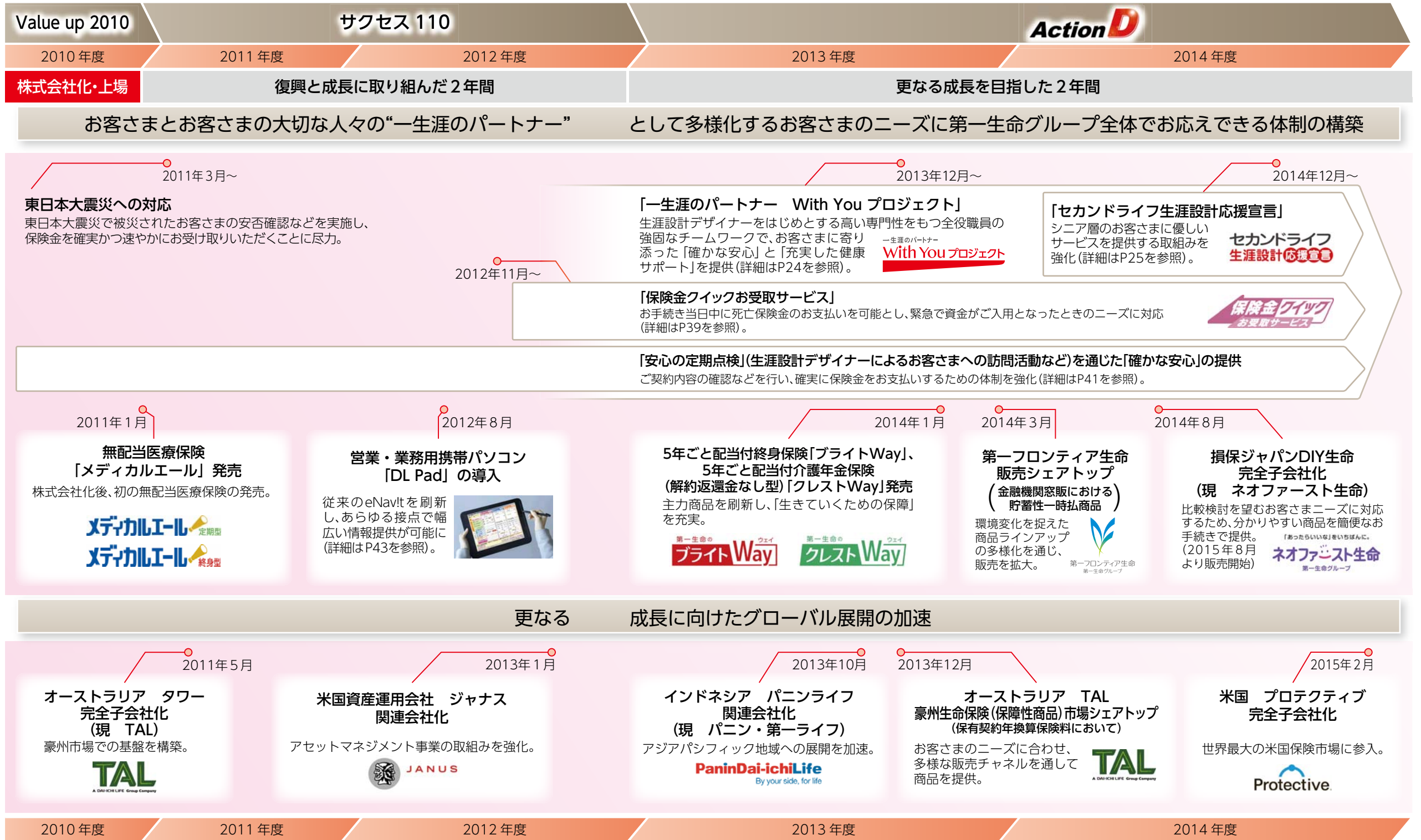
日本の衛生環境が悪化した戦後、当時社長であった矢野一郎はこの状況を憂い、保健衛生の向上に取り組む人々に感謝と敬意を捧げる賞として、保健文化賞を創設しました。現在まで時代の変化に伴い、幅広い課題への取り組みを顕彰し続け、2015年で67回目を迎えます。



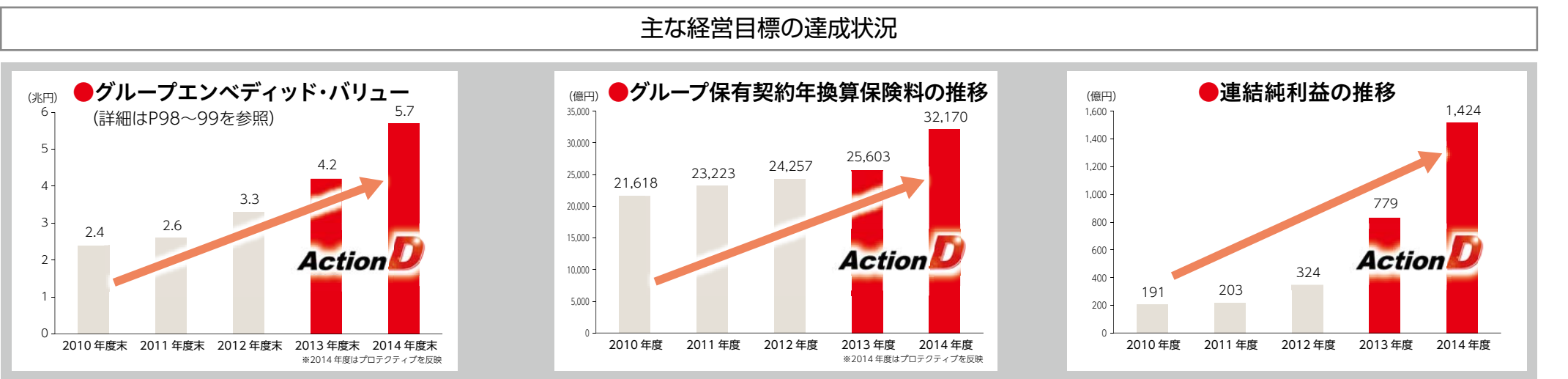
創業来、変わらぬ「お客さま第一主義」という精神

第一生命
グループの
あゆみ
(新創業・
株式会社化からの5年間)

2010年4月、当社は相互会社から株式会社に転換し「新創業」として新たなスタートを切りました。
当社グループは、欧州債務危機や東日本大震災などによる影響もあるなか、お客さまの一生のパートナーであり続けるため、さまざまな取組みを行ってきました。



こうした取組みなどを背景に、2015年3月期に連結経常収益・経常利益・当期純利益が上場来最高実績となりました。
この結果、2013-15年度中期経営計画「Action D」で掲げた経営目標を一年前倒しでほぼ達成しました。



第一生命グループの経営戦略
お客さま 株主・投資家 社会 従業員
ステークホルダーに対する取組み
第一生命の経営管理体制
業績ハイライト

2015-17 年度中期経営計画 D-Ambitious

当社は、2015-17 年度中期経営計画『D-Ambitious グループを挙げた持続的価値創造の実現』に取り組んでいます。2013 年度からの中期経営計画『Action D』の経営目標達成に 1 年前倒しで目処がついたことや、積極的な M&A 展開によりグループの事業構造が大きく変化したことなどを踏まえ、2015 年度より中期経営計画を刷新、本格的な成長加速ステージの新たなスタートを切りました。

企業価値を創造していく独自の枠組みである「DSR 経営」を一層進化させ、大胆かつスピード感を持った事業展開を通じ、全てのステークホルダーの期待に応える持続的価値創造を実現していきます。

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		上場 5周年					上場 10周年		創業 120周年
更なる飛躍への挑戦と持続的成長の実現					安心の最高峰を、地域へ、世界へ				
Action D グループを挙げた 更なる飛躍への挑戦		D-Ambitious グループを挙げた 持続的価値創造の実現			いちばん、人を考える 会社になる。				
Action D 当初計画期間									

2015-17 年度中期経営計画『D-Ambitious』の概要 基本戦略「4つのD」

D ynamism	成長戦略
D iscipline	ERM の推進 ^{*1}
D imension	グループ運営態勢
D iversity	グループ人財価値

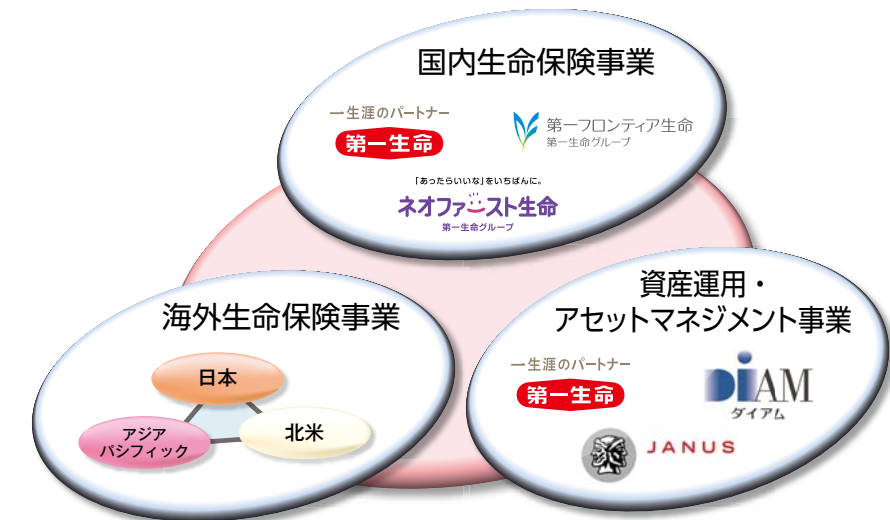
- 「3つの成長エンジン（国内生命保険事業、海外生命保険事業、資産運用・アセットマネジメント事業）」で成長を加速
- 持続的成長を支えるグローバル3極体制の確立（日本・北米・アジアパシフィック）とコーポレートガバナンスの高度化
- 連結修正純利益の倍増^{*2}、グローバル規制を見据えた資本水準の確保、ステークホルダーの期待に応える一段高い還元水準の実現

※1 ERM (Enterprise Risk Management) とは、リスクの種類・特性を踏まえ「利益・資本・リスク」の状況に応じた戦略を策定し、資本効率・企業価値向上を目指す取組みです。
 ※2 中期経営計画 Action D で掲げた連結修正純利益の目標水準である 1,000 億円からの倍増を想定しています。

Dynamism 成長戦略 P22~P33

「3つの成長エンジン（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）」で、持続的で確かな成長を実現します。

- 国内生命保険事業 ……「国内3生保体制」でシェア拡大
- 海外生命保険事業 ……「グローバル3極体制」で利益成長
- 資産運用・アセットマネジメント事業 ……3社のシナジーで利益貢献拡大



Discipline ERM の推進 P34

連結利益の拡大を目指すとともに、グローバル資本規制を見据えた資本水準の確保と、資本効率・企業価値の向上を実現します。

Dimension グループ運営態勢 P35

グループ経営本部の機能強化と地域統括会社を通じたグループ運営態勢の更なる強化を図ると同時に、2016 年 10 月（予定）に持株会社体制に移行し、グループの持続的な成長に向けた取組みの更なる加速と、グループ全体の企業価値向上を目指していきます。

併せて、コーポレートガバナンス・コードの趣旨なども踏まえ、上場会社として業界の範となるような更なるコーポレートガバナンスの高度化を目指します。

Diversity グループ人財価値 P36

人財の多様性を尊重し、これを互いに受容すること（ダイバーシティ & インクルージョン）を掲げ、国籍、性別、障がいの有無、ライフスタイルに関わらず多様な人財が活躍する環境の整備を更に進めるとともに、グローバルな事業展開を支える人財の育成を強化します。

中期経営計画 D-Ambitious においても、さまざまなステークホルダーの皆さまに対して企業価値を提供し続ける取組みを行ってまいります。詳細については、P37～「ステークホルダーに対する取組み」をご参照ください。



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、お客さま一人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。

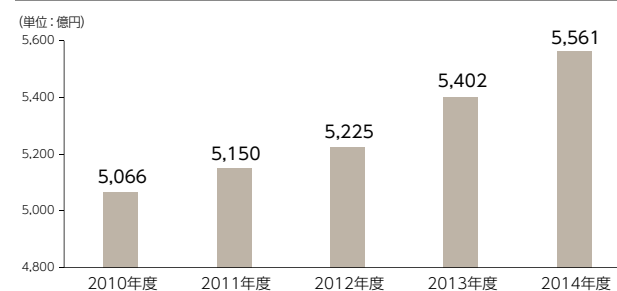
第三分野市場では、特に、3大疾病や所定の身体障害状態、要介護状態など7つのリスクを保障する特約や、介護年金保険などの商品の販売が好調で、グループの第三分野保有契約年換算保険料を増加させることができました。

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。

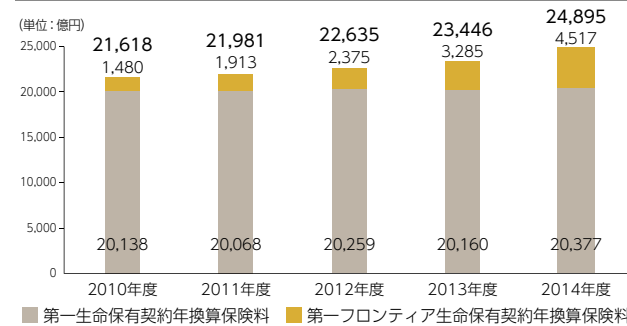
国内生命保険事業の環境認識

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。

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

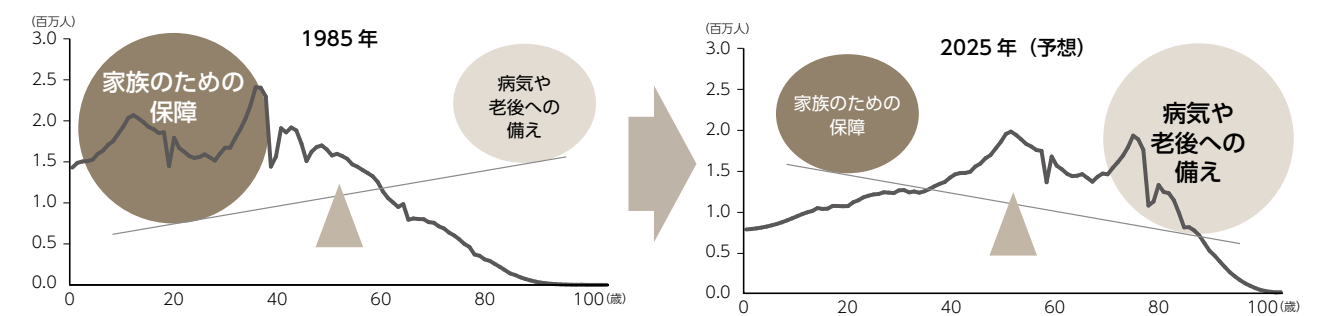


第一生命+第一フロンティア生命 保有契約年換算保険料



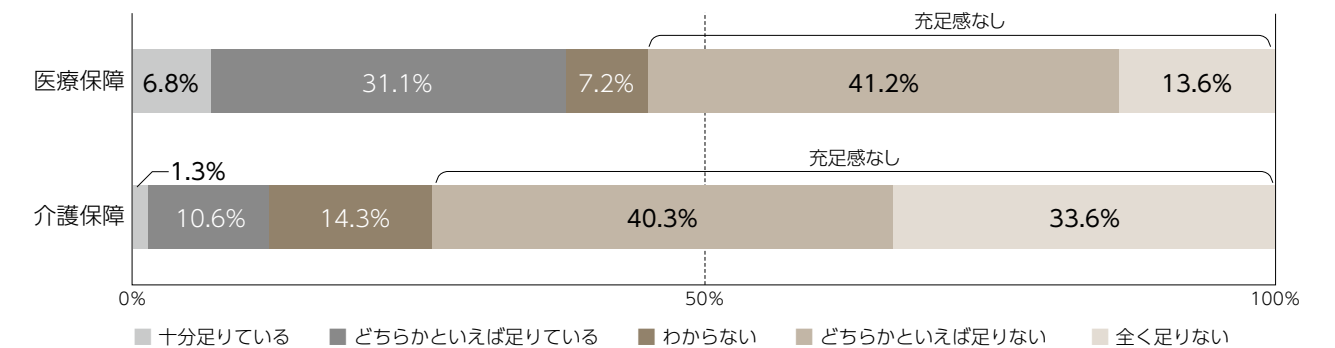
また、お客さまのニーズも多様化しており、生涯設計デザイナーや金融機関などの販売チャネルに加えて、お客さまが来店する保険ショップなど、お客さまニーズに合わせた販売体制の構築がより重要になっていくものと認識しています。

人口構成とニーズの変化



【出典】総務省、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」を基に当社作成

医療保障・介護保障に対する充足感



※全国 18～69 歳男女無作為抽出
※医療保障のサンプル数：3,989、介護保障のサンプル数：3,943
【出典】平成 25 年度生活保障に関する調査（生命保険文化センター）

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。

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。

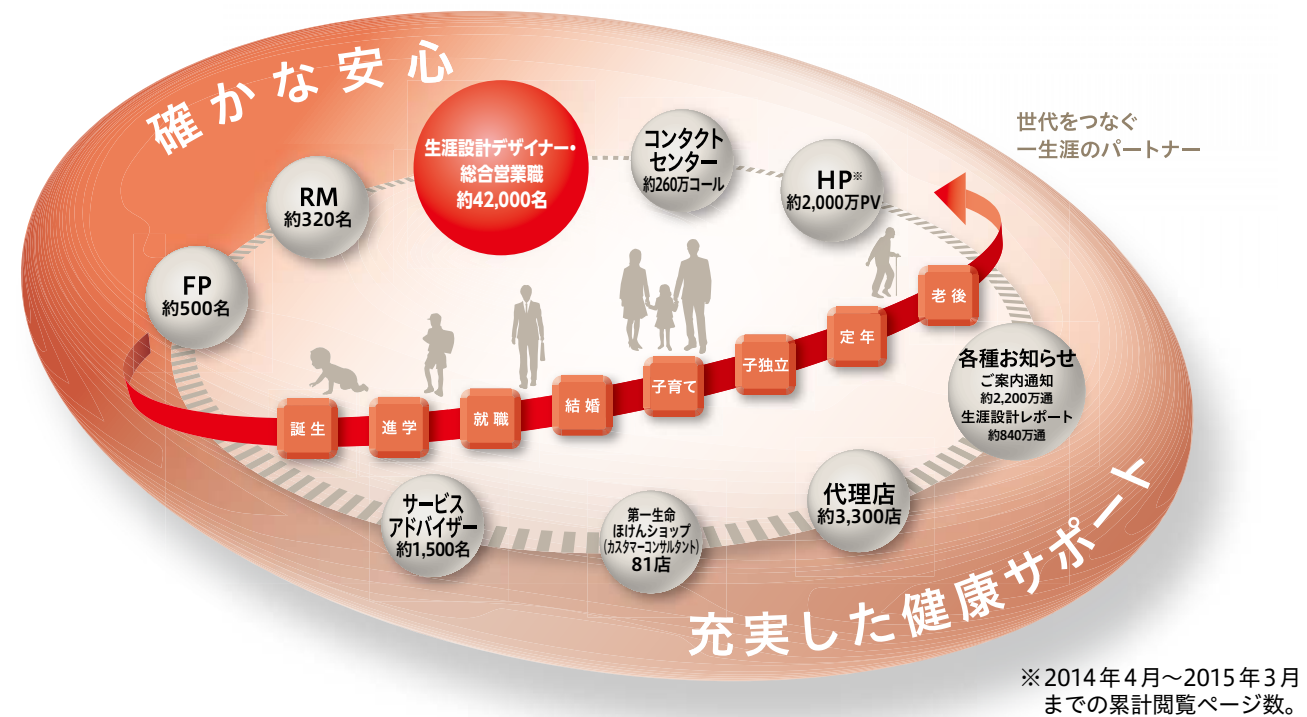


■国内成長戦略「一生涯のパートナー With You プロジェクト」

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、お客さまに「保険に加入してよかった」と、保険本来の意義を感じていただくことです。

主な取組み

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。	P38
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、いざという時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たコミュニケーションをとることを大切にしています。	P41
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。	P43
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努めています。	P44

〈「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。これからも、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。

主な取組み

「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。	P42
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。	P42
「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。	P42

〈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。

〈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 P47

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 P60

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年間に延長しました。

● 最近の事例 ～ヤマト運輸株式会社との提携サービス開始～

- 近隣に当社の営業オフィスがなく、地理的に
- 当社の生涯設計デザイナーによる定期的な訪問
- 活動が難しいお客さまに、ヤマト運輸のセールスドライバーが当社のリーフレットなどをお届けするサービスです。



総合営業職の活動風景

〈貯蓄性市場への取組み〉



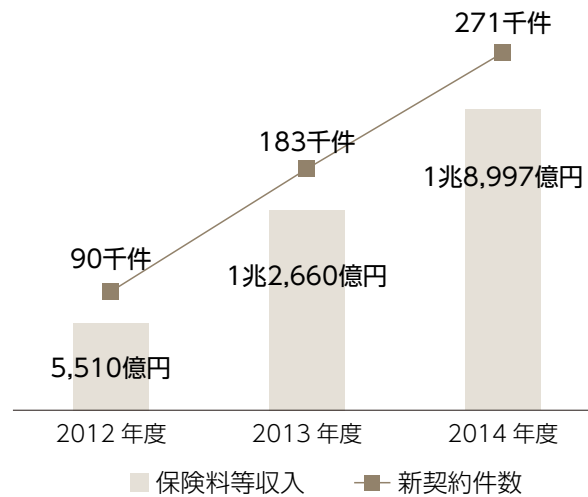
わが国の生命保険市場では、少子高齢化による人口構造の変化などの大きな環境・構造変化が起きています。団塊の世代の多くは、会社や家庭を支える立場から退き、第二の人生をスタートさせており、老後の生活を豊かにする資産形成のニーズ、大切な家族に残す資産承継のニーズが高まっています。当社では成長分野と位置付ける貯蓄性商品市場への取組強化のため、2007年10月に子会社である第一フロンティア生命の営業を開始しました。

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。

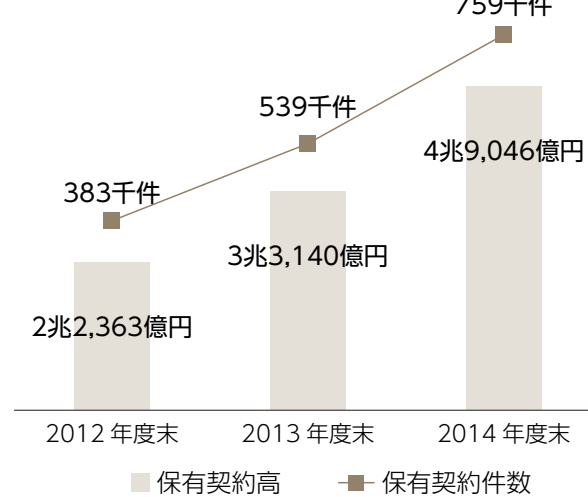
2014年度は、外貨建商品を中心に販売が好調であったことから、保険料等収入は1兆8,997億円となり、創業以来最高の実績となりました。また、保有契約高は4兆9,046億円となりました。今後もお客さまのニーズに対応した高品質な商品・サービスをタイムリーに提供していきます。

第一フロンティア生命の主要業績

保険料等収入・新契約件数



保有契約高・保有契約件数



〈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)〉



「あったらいいな」をいちばんに。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販売し、新たなお客さま満足の創造を目指します。

■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」などの合併会社を設立し、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材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。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材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。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。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

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



これまでの振り返り

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・資本金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（海外グループ生命保険会社の詳細はP30、P31をご覧ください）。

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くと考えています。

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

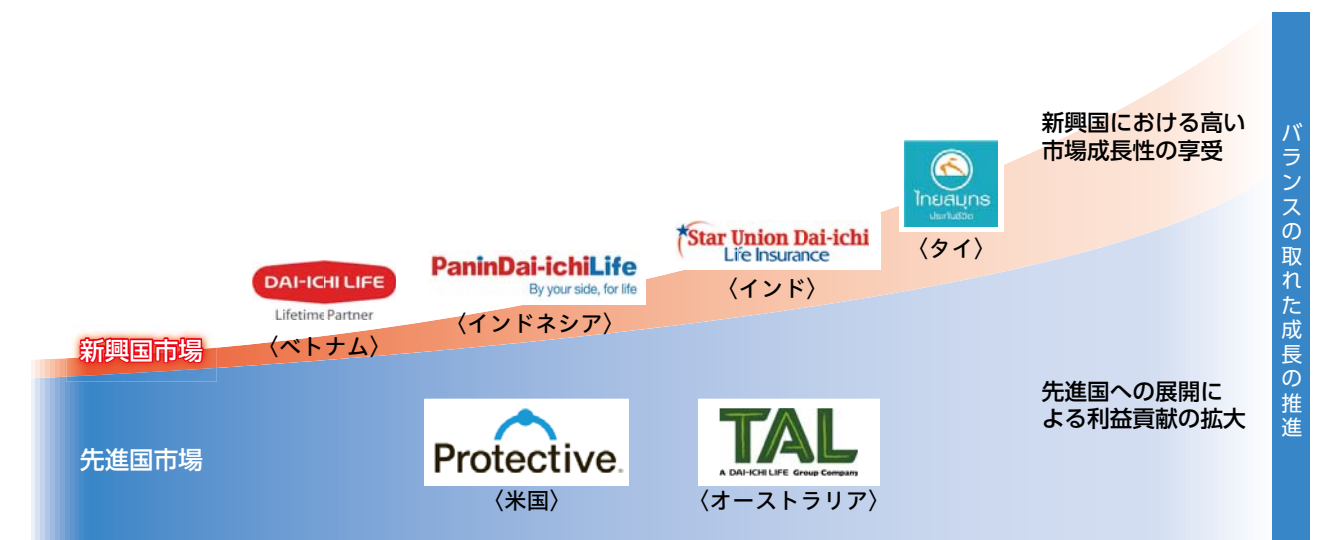
■ バランスの取れた成長の推進

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

■ プロテクトィブ (米国)

Protective Life Corporation



プロテクトィブ ジョーンズ CEO と 渡邊社長

プロテクトィブは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^{※5}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。



従業員数 ^{※1}	2,476名
保険料収入実績 ^{※2, ※3}	3,297百万米ドル (3,975億円)
前年同期比	+10.6%
マーケットシェア・順位 ^{※4}	0.8%・第34位

■ TAL (オーストラリア)

TAL Dai-ichi Life Australia Pty Ltd



TAL本社ビル

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^{※6}”、“Employer of the Year Award^{※7}”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。



従業員数 ^{※1}	1,537名
保険料収入実績 ^{※2, ※3}	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 ^{※4}	15.6%・第1位

■ 第一生命ベトナム(ベトナム)

Dai-ichi Life Insurance Company of Vietnam, Limited



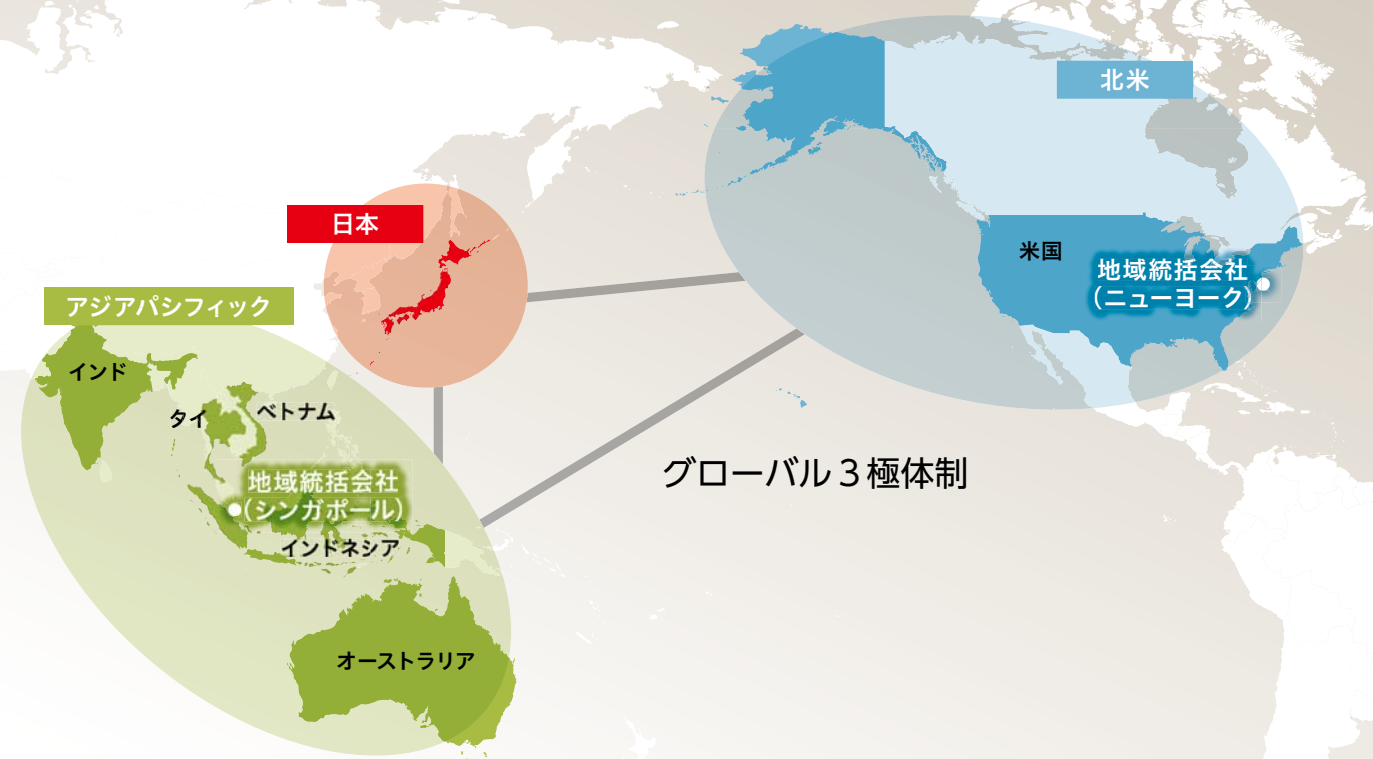
本社のお客さま窓口

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。



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

※1. 2015年3月末時点。販売チャネルの人員は含まれません。ただし、TALのダイレクト販売に係る人員は、従業員数に含まれます。
 ※2. 対応する期間は、プロテクトィブ、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、プロテクトィブ、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契約年換算保険料(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。
 ※5. 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。
 ※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。



■ パニン・第一ライフ (インドネシア)

PT Panin Dai-ichi Life



出資記念セレモニー

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ループ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。



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)

Star Union Dai-ichi Life Insurance Company Limited



Banking Financial Services & Insurance Awards 2015 授賞式

現地大手国有銀行2行との合併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。

合併パートナーである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。



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)

OCEAN LIFE INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED



営業部長会議

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。



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

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
つみ さとる
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^(※)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。

※ 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	2014/9
インクルーシブ・ビジネス・ボンド (P59) への投資	2014/12
インフラデットファンドへの投資	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ち直しや、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、足下では約 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

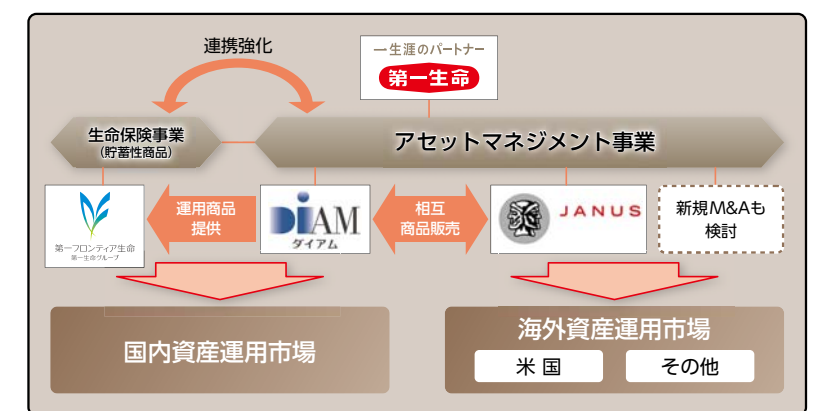
日本国内の個人金融資産は 2014 年末で 1,700 兆円弱に達していますが、そのうち約 900 兆円は預貯金となっています。2013 年度に NISA 制度が開始されるなど、個人に対する資産形成促進策の後押しもあり、貯蓄から投資へのシフトの進展によって、国内資産運用市場は今後も継続的な成長が期待されます。また、米国を含む海外資産運用市場についても、引き続き成長が見込めるものと考えています。

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。

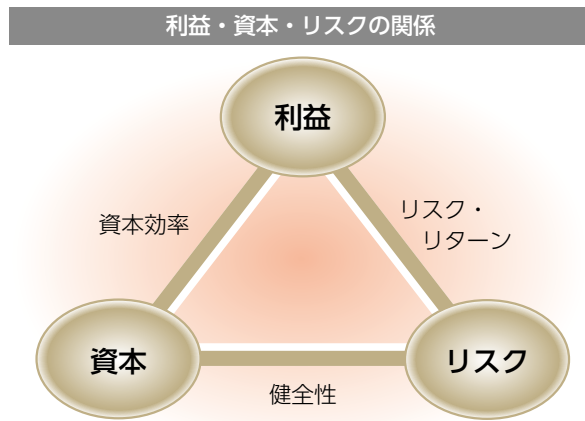


Discipline ERMの推進

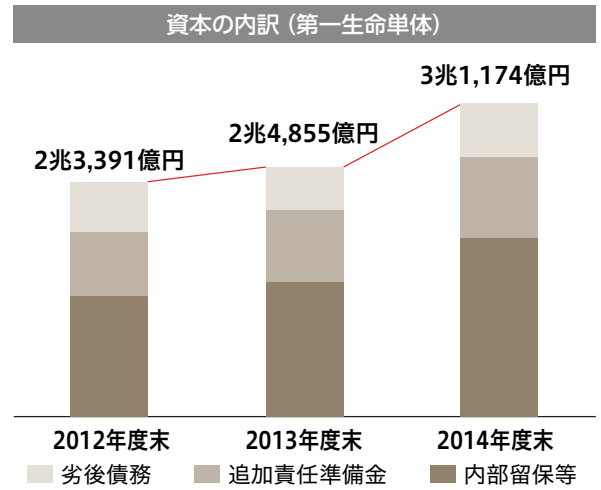
当社は、グローバル資本規制を見据えた資本水準の確保と、連結利益の拡大および資本効率・企業価値の向上を実現します。

これまでの取組み

当社は、グループ全体でエンタープライズ・リスク・マネジメント (ERM: Enterprise Risk Management) を推進しています。ERMとは、利益・資本・リスクの状況に応じた経営計画・資本政策などを策定し、事業活動を推進することを指します。すなわち、リスクの所在、種類および特性を踏まえ、リスクを適切にコントロールし健全性確保を図る一方で、より高い利益が見込める事業などに資本を配賦していくことで資本効率・企業価値向上を実現する取組みです。



これまで当社は、期間利益の確保に努め、株主資本や危険準備金・価格変動準備金などの内部留保などを積上げることで、資本の充実を図ってきました。2007年度からは、将来の逆ざやを改善させて健全性の更なる向上を図るため、追加責任準備金の積立を行ってまいりました。また、厳選したM&A案件に取り組むなど、規律ある資本配賦を通じて、利益の拡大や資本効率・企業価値向上に取り組んできました。



現在の環境認識

当社は、お客さまから信頼される会社であり続けるためには、強固な財務基盤をつくりあげていくことが重要であると考えています。既に当社は、リスク対比で十分な資本を確保しています。一方で、現在、グローバルに活動する保険会社に対する新たな資本規制が検討されており、グローバル展開を進めてきた当社は、その動向を注視しています。また、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、資本水準の向上とともに、資本効率・企業価値向上に努めていく必要があると考えています。

今後の取組み

当社は、グローバル資本規制の動向などを踏まえ、リスク対比の資本水準を一層向上させていきます。具体的には、期間利益の確保・内部留保の積上げや、ALMの推進・リスク性資産の残高コントロールなどに取り組めます。また、事業ごとの特性を踏まえ、個々の事業の収益性向上を図るとともに、成長分野への規律ある資本配賦を実施することで最適な事業ポートフォリオを構築し、連結利益の拡大および資本効率・企業価値の向上を実現します。

このような取組みの成果を適切な利益還元につなげていくことで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

Dimension グループ運営態勢

当社グループの規模拡大やグローバル化の進展などをうけ、グループベースでの運営態勢の強化が必要となっています。グループ経営本部の機能強化と地域統括会社を通じたグループ運営態勢の更なる強化を図ることが重要と認識しています。

これまでの取組み

当社は、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の各成長分野における取組みを進めてまいりました。この結果、子会社・関連会社などの数・規模も拡大し、従来以上にグループ運営の強化が必要となってきたことから、既存組織をベースに、経営効率・スピード感を確保しながら成長の加速とグループ運営強化を進める最適なスキームとして、2012年に「グループ経営本部」を設置しました*。

*当社の経営管理体制の概要については、P70をご参照ください。

現在の環境認識

これまで当社グループでは、国内生命保険市場でのシェア拡大に向けた成長戦略を展開するとともに、海外生命保険市場における事業展開の加速・利益貢献の拡大を目指した取組みを行ってまいりました。加えて、2014年度には米国プロテクティブの買収やネオファースト生命の事業準備など、内外事業の複線化が進みました。

今後の取組み

これらの環境・課題認識から、グループ経営本部をベースに2015-2017年度中期経営計画「D-Ambitious」の期間中である2016年10月(予定)に持株会社体制へ移行し、①グループベースでの柔軟な経営資源配分、②傘下会社での迅速な意思決定に資するガバナンス体制の構築、③グループ運営スタイルの抜本的変革を通じて、当社グループの持続的な成長に向けた取組みを更に加速し、グループ全体の企業価値向上を目指してまいります。



Diversity グループ人財価値

人財の「多様性 (ダイバーシティ)」をお互いに「受容 (インクルージョン)」することが、持続的成長を支える源であると考えます。国籍、性別、障がいの有無、ライフスタイルに関わらず多様な人財が活躍する環境の整備を更に進めるとともにグローバルな事業展開を支える人財の育成を推進します。

これまでの取組み

当社では、グローバル競争時代に相応しい人財価値の向上、特に女性活躍推進において、女性職員の意識改革や育成体系の充実に取り組むとともに、企業市民として広く障がい者の雇用の機会を提供していくことも重要な社会的責任の一つと考え、2006年には特例子会社の第一生命チャレンジド株式会社を設立し、障がい者の積極的な採用と働きやすい環境整備に取り組んできました。

国際競争力の強化に向けては、国内外幹部クラスの交流・育成の場である「グローバル・マネジメント・カンファレンス」を開催しています。

また、お客さまの健康を望む気持ちに応えていく社会的責任を果たすためには、グループ役職員自身が健康医療に高い関心を持つ必要があると考えています。この認識のもと、健康に対する経営理念の明確化、健康経営を推進する組織体制の整備など、経営から各職場まで一貫して健康増進に取り組んでいます。

現在の環境認識

当社は、女性の経営層までのパイプラインの強化とともに、ノーマライゼーション*の実現に向け、障がいの有無に関わらず働きやすい職場環境作りが一層必要であると考えています。

この他、当社の海外展開にともなうグローバル人財育成に向けた取組みや、職員一人ひとりの健康寿命の延伸に向けた取組みの強化も不可欠であると考えています。

*ノーマライゼーションとは、障がいのある人もない人も社会の一員として、お互いを尊重し、支え合いながら、地域の中で共に生活する社会こそ当然の社会であるという理念です。

今後の取組み

2015-17年度中期経営計画「D-Ambitious グループを挙げた持続的価値創造の実現」には、第一生命グループ人財の価値向上が不可欠です。

今後も引き続き、右図の取組みを推進していきます。

※詳細については、P63～P65をご参照ください。

