

各 位

会 社 名 第一生命保険株式会社
 代表者名 代表取締役社長 渡邊 光一郎
 (コード番号： 8750 東証第一部)

第一生命グループ 2011-12年度中期経営計画 「サクセス110!!～グループ総力を結集した復興と成長の実現」について

第一生命保険株式会社(社長 渡邊 光一郎)は、新中期経営計画「サクセス110!!」を策定しました。この新中期経営計画のもと、第一生命グループビジョン「いちばん、人を考える会社になる。」を道標として、「いちばん、品質の高い会社」、「いちばん、生産性の高い会社」、「いちばん、従業員の活気あふれる会社」、そして「いちばん、成長する期待の高い会社」の実現に向けて、グループの総力を挙げて取り組んでまいります。

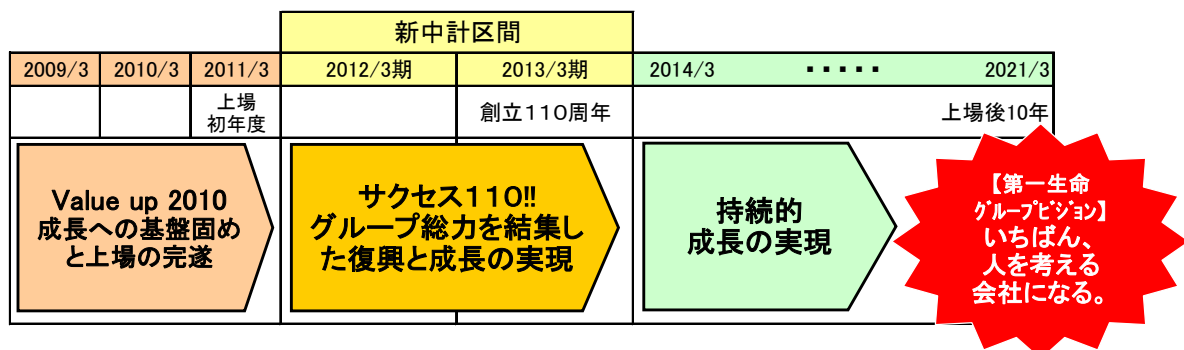
■ 新中期経営計画の位置づけ

新中期経営計画については、計画期間を第一生命が創立110周年を迎える2012年度までの2年間とし、計画名称・テーマを「サクセス110!!～グループ総力を結集した復興と成長の実現」とします。

＜「グループ総力を結集した復興と成長の実現」の趣旨＞

- ・東日本大震災において被災されたお客さまに、生命保険会社として全面的な保障機能をご提供し、復興に向けてお客さまや地域社会に可能な限りの取り組みを行うこと
- ・同時に「成長への基盤固めと上場の完遂」をテーマとして取り組んできた前中期経営計画「Value up 2010」を継承し、中長期的な内外市場での成長確立、効率性の一層の向上、企業価値管理の高度化など、持続的な成長に向けた中長期経営戦略(※)の取り組みを継続すること

(※) 「中長期経営戦略」については別紙「第一生命グループ 中長期経営戦略(要旨)」をご参照ください。



■ 新中期経営計画の基本戦略

I. 保障機能の全面発揮と復興・再生 1. 被災されたお客さまの立場に立ったお手続きやお支払いの正確・迅速な遂行 2. 6万人のチームワーク力発揮による復興と成長
II. 成長に向けた事業展開の加速 1. 新・生涯設計による国内マーケットでの成長実現 2. 海外事業等での着実な成長 3. 成長戦略を支える事業変革の推進
III. 財務基盤強化、成長戦略を支える規律ある資本政策の遂行 1. 経済価値ベースでの企業価値追求 2. 資本効率の改善 3. 適正な利益還元への追求
IV. 本格的な連結経営に向けた体制の完成 1. 持株会社体制への移行に向けた準備の推進 2. 市場評価と連動した経営管理・インセンティブ体系の充実
V. D S R 経営の推進による企業価値の向上 1. 自律的PDCAによる改善・発展し続ける組織・風土の構築 2. 新次元の品質保証推進態勢の実現 3. 成長戦略を支えるグループ人財の強化

■ 基本戦略の具体的な内容

I. 保障機能の全面発揮と復興・再生

1. 被災されたお客さまの立場に立ったお手続きやお支払いの正確・迅速な遂行

東日本大震災により被害を受けられたお客さまに対して、お客さまの立場に立ったお手続きやお支払いの正確・迅速な遂行に努め、支えることこそが生命保険事業の役割であり、当社グループの使命であると認識します。

具体的な取組みとして、災害関係特約について保険金等の全額お支払い、保険料払込猶予期間の2011年12月までの延長、入院治療に関する特別取扱、各種お支払いの手続き簡易化等の柔軟な契約対応を実施するとともに、被災地の状況にできるだけ配慮した積極的な請求案内に努めています。今後も、被災されたお客さまに保険金のお支払い等のサービスを迅速かつ円滑に進めていくため、全力を尽くしてまいります。

2. 6万人のチームワーク力発揮による復興と成長

被害を受けた当社グループの営業基盤について、復興・再生策を実施してまいります。また、震災及びこれに伴う電力不足等の影響を乗り越えるべく、第一生命グループの6万人が総力を結集し、成長に向けた取組みを進めてまいります。

II. 成長に向けた事業展開の加速

1. 新・生涯設計による国内マーケットでの成長実現

当社は、1997年以降「生涯設計」のコンセプトに基づくさまざまな取組みを推進してまいりま

したが、株式会社化・上場のプロセスで得られた経験に基づき、「生涯設計」のコンセプトをさらに拡大・進化させた「新・生涯設計」を掲げ、国内市場での成長実現を目指します。

具体的には、国内での成長が期待できる第三分野、個人貯蓄市場への競争力の高い商品投入、コンサルティング強化を行うことで、マーケットの成長を上回るトップライン成長を目指してまいります。加えて、当社の有するお客さま基盤やヒト、モノ、仕組みなど、さまざまなリソースを生かし、有機的なお客さま接点の強化を図ることで、「コンサルティングの対象とするお客さま層の拡大」と「チャネルの生産性向上」を図ってまいります。

2. 海外事業等での着実な成長

海外生命保険事業について、アジア・パシフィック地域を中心とした展開を進めます。具体的には、当社グループが長年に亘り培ってきたノウハウに加え、2011年5月11日に完全子会社化を完了したタワー社の経営ノウハウも活用し、引き続き、生命保険市場の拡大が期待されるアジア・パシフィック地域を中心に取組むとともに、より早期の利益成長享受を目的に一定の市場成長が見込める先進国生保事業への進出も検討し、海外生命保険事業の当社グループ利益への貢献度向上を図ってまいります。

また、生保事業との親和性が高く、人口増加・退職資金拡大を背景に高成長を期待できる海外アセットマネジメント事業についても事業参画を検討してまいります。

3. 成長戦略を支える事業変革の推進

既存事業分野のビジネスモデル変革を目指し、「コストマインド変革」、「事務オペレーション変革」、「業務フォーメーション変革」、「オフィスインフラ変革」、「ワークスタイル変革」の「5つの変革」に取り組んでまいります。この取組みにより、固定的コストの効率化、お客さま接点分野の強化等を進めグループの競争力強化を推進します。

コストマインド 変革	より品質の高い商品・サービスをより低コストでご提供する、「いちばん、品質・生産性の高い会社」に向けたグループ全従業員での挑戦。
事務オペレーション 変革	お客さまの分かり易さと利便性を第一に考えた事務フローへの変革と、事務集中部門での製造業アプローチを活用した事務品質と生産性の同時追求。
業務フォーメーション 変革	お客さま接点への人財のシフトを含めた、本社・支社の組織・人員の効率化。
オフィスインフラ 変革	営業時間・立地・提供するサービス等、幅広くお客さまのニーズを捉えた店舗体制の構築。本社オフィスのユニバーサルレイアウト化による業務効率および生産性の向上。
ワークスタイル 変革	上記の変革を支え、推進するためのグループ全従業員一人ひとりの意識・行動変革。

Ⅲ. 財務基盤強化、成長戦略を支える規律ある資本政策の遂行

1. 経済価値ベースでの企業価値追求

グループとして、生命保険会社の経済価値ベースでの企業価値を表す主要な指標であるEV (Embedded Value) の安定的成長の実現を目指します。具体的には、中核事業や成長分野での利益成長に向けた取組みを推進することで、EV成長を表すROEV (Return on Embedded Value) での平

均成長率8%を中期的に目指します(※)。また、金融市場の変化に伴う企業価値の変動を抑制していくため、国内株式の残高削減や、金利水準に十分留意した上での段階的な資産デュレーションの長期化等のリスク・コントロール策を引き続き推進します。

(※) 経済環境の前提が現在の水準から大きく乖離することなく推移すると仮定しています。

2. 資本効率の改善

上述のリスク・コントロール策等に取り組むことで各事業分野の資本効率を向上させるとともに、これらの取組み等によって生じる余剰資本を活用して成長分野への規律ある資本配賦(M&Aでの資本投下を含む)を推進することで、最適な事業ポートフォリオの構築及びグループ全体での企業価値向上を図ります。

3. 適正な利益還元の実現

保険会社に関する経済価値ベースでのソルベンシー規制の内容が国内外共に現時点では明確でない中、より厳格な規制が国内で将来導入された場合でも成長投資への対応余力を含めた十二分な資本水準を確保すべく、当面は保守的に内部留保の蓄積に軸足を置きつつ、連結修正純利益に対する配当性向20-30%水準での安定的な株主還元の実現を図ります。

また、中期的には、市場環境・規制動向等を見極め、かつ契約者配当とのバランスに留意した上で、株主還元の充実を推進します。具体的には、株主配当の維持・向上とあわせ、株主還元策の一環として、自己株式取得を機動的に活用することも検討してまいります。

IV. 本格的な連結経営に向けた体制の完成

1. 持株会社体制への移行に向けた準備の推進

グループとしての企業価値追求に向けた取組みの一環として、内外成長分野への展開加速やグループ内の経営資源配分の機動性向上等に資する経営体制を構築すべく、持株会社体制移行に向けた整備を推進します。

持株会社設立の実施時期については、当初、2012年4月を目処として検討していましたが、震災に伴うお客さま対応や復興への取組みに万全を期すこと、震災・電力不足に伴う不透明な事業環境等に鑑み、実施時期の調整を行い、2013年4月を目処として、実施に向けた準備を継続してまいります。

あわせて、グローバルな規制・会計動向等を踏まえつつ、グループ各社・事業部門別の収支・リスク管理インフラの高度化等により、本格的な連結経営体制の確立を推進します。

2. 市場評価と連動した経営管理・インセンティブ体系の充実

企業価値の持続的成長に向けて、業績評価・報酬体系において、市場連動の視点を組み込んでまいります。具体的には、昨年度に導入を決定した従業員向けインセンティブ・プラン(※)に加え、役員報酬体系において、株価連動型報酬の仕組みとして株式報酬型ストックオプション制度を導入します(本件については、2011年5月13日公表の「株式報酬型ストックオプション(新株予約権)制度の導入について」をあわせてご参照下さい)。

(※) 信託型従業員持株インセンティブ・プラン(E-SHIP[®])及び株式給付信託(J-E SOP)を指します。

V. DSR経営の推進による企業価値の向上

1. 自律的PDCAによる改善・発展し続ける組織・風土の構築

当社では、従来、経営品質の向上を図りながら企業価値の向上に取り組むことを当社独自の「CSR：企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility)」と位置付けてまいりました。この取組みをさらに進化させ、「DSR：第一生命グループの社会的責任 (Dai-ichi's Social Responsibility)」と表現し、改めて全従業員が、各組織において自律的にPDCAサイクルを回すことを通じて経営品質の絶えざる向上を図り、各ステークホルダーへの社会的責任を果たすとともに、企業価値の向上に取り組んでまいります。

2. 新次元の品質保証推進態勢の実現

お客さまの声に基づく業務改善のPDCAサイクルを強化することで、「品質保証宣言」の履行に向けた取組みをさらに加速させ、より高いレベルの品質保証推進態勢を実現してまいります。

3. 成長戦略を支えるグループ人財の強化

グループにとって最も重要な経営資源は「人財」であるとの認識のもと、営業職員に対する採用・育成の革新による強固な営業体制の構築、従業員の働き方変革による付加価値の向上、ダイバーシティのさらなる推進等に取り組んでまいります。

■ 経営目標

【主要目標】

企業価値向上		EV成長率(ROEV) = 8%の平均的成長*
		12/3期連結当期純利益 370億円 13/3期連結当期純利益 12/3期対比で増益確保
成長性	トップライン	13/3期 個人保険・個人年金保険 11/3期比 約3%成長 保有契約年換算保険料
	成長事業比率	成長事業(第一フロンティア生命・海外生保・アセットマネジメント)の 連結利益貢献度2015年度20%超
効率性		09/3～13/3期で固定コストの15%を削減*
健全性		保有株式の削減・資産デュレーション長期化

※ 経済環境の前提が現在の水準から大きく乖離することなく推移すると仮定しています。

【株主還元策】

配当性向	配当性向20～30%
------	------------

以上

「第一生命グループ中長期経営戦略（要旨）」について

当社グループでは、株式会社化にあわせて2008年度に、向こう10年程度を視野に入れた中長期経営戦略を、以下の要旨の通り策定し、この各フェーズにおける遂行計画として中期経営計画を策定することとしています。最初の区間は株式会社転換を挟んだ2008年度から2010年度の3年間とし、既に公表してきました中期経営計画「Value up 2010」を策定・実行し、昨年度にこれを終えました。

新中期経営計画「サクセス110!!」においても、生命保険会社としての全面的な保障機能のご提供に万全を期すこと、経済の不透明さを踏まえた保守的な事業運営を実施するなど、短期的な対応を図りながら、中長期経営戦略に基づく取組みを進めてまいります。

■ 第一生命グループ中長期経営戦略の要旨

今後の人口動態とお客さまニーズの両面における変化を踏まえた場合、死亡保障市場の成熟化が一段と進行すると見込まれる一方で、競争激化が一段と進展し、お客さまが期待する商品・サービスの水準は益々高まっていくものと考えられます。

こうした事業環境認識のもと、当社グループは、今後も「品質保証宣言」でお約束した品質を長期間にわたって確実に履行していくために、既存の各事業分野で生産性を大幅に高めるとともに経営資源の成長分野への配分を加速し、必要に応じて外部成長の活用も図ることで、持続的な企業価値の創造に取り組んでまいります。

具体的には、事業を行う領域（事業ドメイン）を「生命保険・年金の引受、販売を中核として、生涯設計に資するその他保険・金融商品の販売とサービスの提供、およびアセットマネジメント」として、以下の戦略を推進します。

・ 既存事業分野

営業職員生保事業を引き続き中核事業と位置づけ、お客さまに選ばれ続けるための品質の維持・向上に努めるとともに、収益力と効率性の抜本的な改善に取り組み、利益の確保を図ります。

・ 新規・成長分野

国内では、今後も成長が見込まれる第三分野・個人貯蓄市場において、お客さまニーズにあった商品開発等の経営資源投下を進め、営業職員チャンネルでのコンサルティングを強化するとともに、金融機関チャンネルを含む新たなチャンネル展開を図ります。

海外では、生命保険市場の拡大が期待されるアジア・パシフィック地域において、国内生保事業で培ったノウハウを活用した展開を進め中長期の成長享受を目指します。また、より早期の利益成長享受を目的に一定の市場成長が見込める先進国生保事業への進出も検討します。

さらに、その他の成長分野としてアセットマネジメント事業を認識し、海外における資本投下等も検討します。

また、以上の戦略を遂行するための手段として、2010年4月の株式会社への組織変更につき、グループとしての企業価値向上をさらに追求するため、持株会社形態に移行することを志向します。

以上