

各位

2018年3月29日

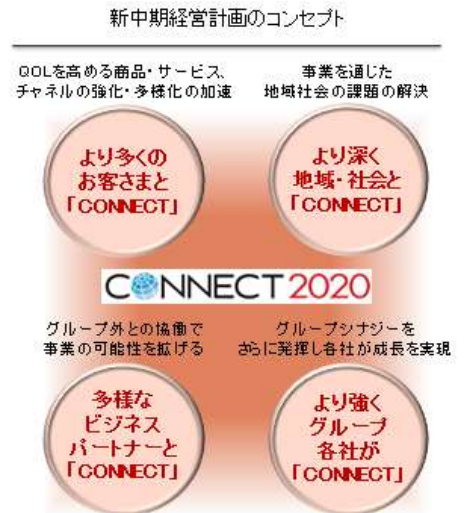
会社名 第一生命ホールディングス株式会社
 代表者名 代表取締役社長 稲垣 精二
 (コード番号：8750 東証第一部)
 問合せ先 経営企画ユニット I R グループ
 (TEL 050-3780-6930)

第一生命グループ 2018-20年度中期経営計画 **CONNECT 2020**

第一生命ホールディングス株式会社(社長 稲垣 精二)は、第一生命グループ 2018-20 年度中期経営計画『**CONNECT 2020**』^{ニセンゴジュウ}を策定しましたので、お知らせします。

第一生命グループでは、これまで、「事業基盤の拡大・分散」を進め、前中期経営計画『D-Ambitious』では、グローバル3極体制を確立し、持株会社体制へ移行するなど、ガバナンスの強化も進めてきました。『CONNECT 2020』では、本邦生保グループのフロントランナーとして、「確立した事業基盤を活かした収益力の一層の強化」に取り組むフェーズへと移行します。

具体的には、『D-Ambitious』で確立した「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)」を、本中期経営計画のコンセプトである、「CONNECT(つながり・連帯・協働)」の視点から強化することで、さらなる成長を目指していくことを基本戦略とします。この戦略を通じ、これまでの保険ビジネスの枠組みを超え、あらゆる人々のQOL(※)向上へ貢献していくことで、人々や社会に選ばれ続けるグループとなることを目指していきます。



※ QOL(Quality of Life) … 物理的な豊かさや個々の身辺自立のみでなく、精神面を含めた生活全体の豊かさと自己実現を含めた概念

■ 中期経営計画『CONNECT 2020』の全体像



■中期経営計画『CONNECT 2020』の取組概要

<国内生命保険事業>

～QOL を高める商品・サービスと、チャネルの拡大・進化等により国内市場での確固たる成長を実現～

- ・ 国内3ブランドで QOL 向上を訴求する商品戦略を展開。InsTech を活用した疾病予防・重症化予防等の支援サービスも提供
- ・ 商品・サービスの相互活用拡大に加え、“3 ブランド+ α ”も視野に取組加速
- ・ 生涯設計デザイナーのコンサルティング力強化、お客さま接点の質的向上に向けた営業拠点の増強に加え、代理店チャネルの積極拡大等によりマルチチャネル化を加速、異業種も含めた外部とのパートナーシップも拡大

<海外生命保険事業>

～引き続き各国における事業の拡大・進化で高成長を堅持し、グループ全体の成長を牽引～

- ・ 安定市場(米国、豪州)では持続的成長を通じてグループへの利益貢献を拡大
- ・ 成長市場ではベトナムを筆頭に高いトップライン成長により、市場シェア拡大を追求
- ・ メコン地域を中心としたアーリーステージ諸国にも進出

<アセットマネジメント事業>

- ・ 日米欧 3 極グローバル展開で市場成長を享受した利益拡大を実現
- ・ ジャナス・ヘンダーソンと第一生命の共同商品開発等、グループシナジー創出を加速

<イノベーションの創出>

- ・ 2022年度までにお客さま手続きの85%をデジタル化、社内の3,000業務をロボティクス化する等、顧客利便性・生産性の向上を実現
- ・ ビッグデータ解析による、さらなる加入可能範囲の拡大や新商品開発にも着手
- ・ 新たな市場・競争軸を生むイノベーション創出に向け、東京・シリコンバレーに新設するラボ組織を核に研究開発を加速
- ・ InsTechによる事務オートメーション化等で約 2,100 名の業務を営業部門も含めた国内外の成長分野へシフト

これらの取組みによって、グローバル保険会社に比肩する利益成長を実現し、株主還元もこれに相応しい水準を維持

■ 2018-20 年度中期経営計画『CONNECT 2020』の「経営目標(計数目標)」・「中長期的に目指す姿」

		項目	目標値
経営目標 (計数目標)	会計利益	グループ修正利益	2020年度 2,500億円程度
	将来利益 (経済価値)	グループ新契約価値	2020年度 2,300億円程度
		項目	中長期的に目指す水準
中長期的に 目指す姿	資本効率	EV成長率(ROEV)	中長期的に 平均8%成長 を目指す
	健全性	資本充足率 (経済価値)	中長期的な時間軸で 170~200%到達 を目指す

なお、『CONNECT 2020』の詳細は、添付の別紙をご覧ください。

以上

第一生命グループ 新中期経営計画 「CONNECT 2020」

CONNECT 2020

2018/3/29

第一生命ホールディングス株式会社



Dai-ichi Life
Holdings

1. 新中期経営計画「CONNECT 2020」コンセプト P 2
 2. 新中期経営計画「CONNECT 2020」全体像 P 8
 3. 新中期経営計画「CONNECT 2020」事業別戦略 P 17
- (参考)前中期経営計画「D-Ambitious」振り返り P 36



1. 新中期経営計画「CONNECT 2020」 ～コンセプト～

新中期経営計画「CONNECT 2020」



Dai-ichi Life
Holdings

2013 2014 2015 2016 2017

Action **D**

D-Ambitious

2018

2019

2020

新中期経営計画
CONNECT 2020

安心の最高峰を、地域へ、世界へ

CONNECT 2020

～ コンセプト ～

- 変化の激しい時代の今こそ、お客さま・社会、多様なビジネスパートナーとの“CONNECT(つながり)”のあり方を磨き、「あらゆる人々の、自分らしいQOL※向上」に貢献できる商品・サービス・チャネルを追求していく
- 競争の激しい時代の今こそ、グループ各社の“CONNECT(連帯・協働)”の力を高め、各社それぞれの成長と独自のシナジー創出を、地域で、世界で実現していく

QOL(Quality of Life) …… 物理的な豊かさや個々の身辺自立のみでなく、精神面を含めた生活全体の豊かさと自己実現を含めた概念

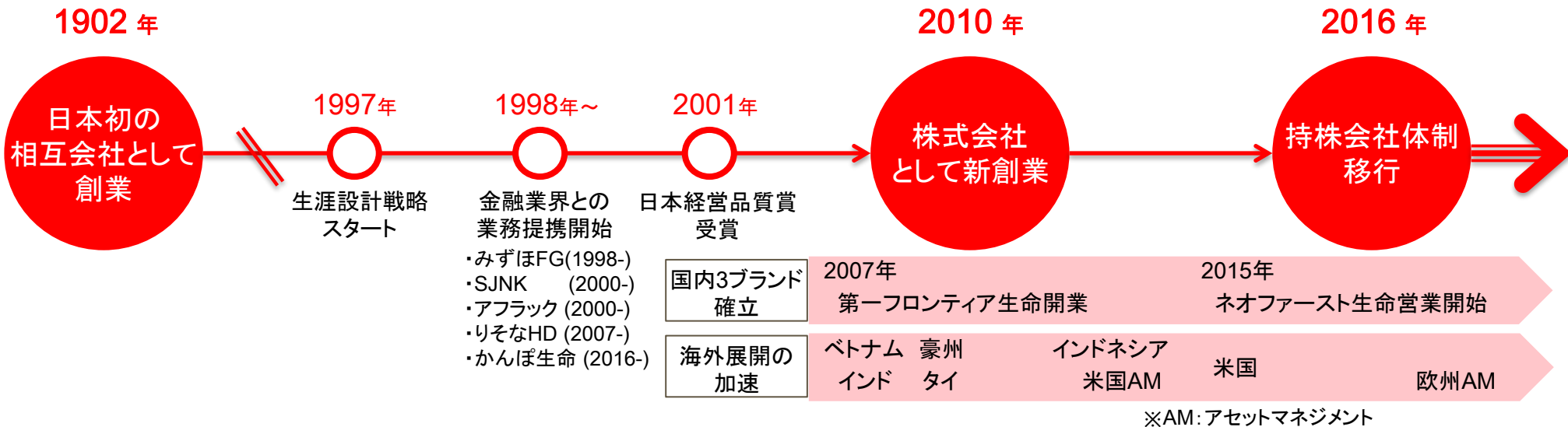
第一生命グループは「一生涯のパートナー」をグループミッションに掲げ、「お客さま第一(お客さま本位)の業務運営」の絶えざる向上を図ってきました。上記コンセプトは、この「お客さま第一の業務運営」の具現化といっそう高い次元での実践を企図するものであり、各種の取組を通じて、お客さまから選ばれ続ける保険グループを目指します。

(参考) 第一生命グループ「お客さま第一の業務運営方針」URL …… http://www.dai-ichi-life-hd.com/about/customer_first/index.html



第一生命グループの強み

創業来「一生涯のパートナー」として、変革を通じて人々のQOL向上に貢献し続け、現在のプレゼンスを構築



一世紀を超える歴史の中で築いた高いブランド力



確固たる事業基盤と多様な人財

国内生命保険事業

- 国内トップ水準の市場シェア
 - ✓ 窓販市場シェア1位
 - ✓ 第三分野市場シェア2位

海外生命保険事業

- 過去56件の実績を誇る米国買収事業
- 豪州1位の市場シェア
- ベトナム3位の市場シェア

資産運用・アセットマネジメント事業

- アジアNo.1の受託資産額
- 米・欧市場それぞれで10兆円超の受託資産額

変革と成長を支える多様な人財、高度な専門性と蓄積された経験

- 多様性に富んだ7ヶ国7万名の人財
 - ✓ この10年間に海外従業員は計1万名増加
- MDRT会員※ 国内180名 海外106名
- グローバル人財交流施策への参加者 延べ約1,700名/5年

※Million Dollar Round Table (MDRT) は世界69の国と地域の500社以上で活躍する、生命保険と金融サービスの専門家による国際的かつ独立した組織です。MDRT会員は卓越した商品知識をもち、厳しい倫理基準を満たし、優れた顧客サービスを提供していることから、生命保険と金融サービス業界の最高水準として世界中で認知されています

グループの成長に向けた構図



Dai-ichi Life Holdings

- グループの強みを「CONNECT」の視点でさらに強化し、あらゆる人々のQOL向上へ貢献することで成長を実現

新中期経営計画のコンセプト

QOLを高める商品・サービス、
チャンネルの強化・多様化の加速

事業を通じた
地域社会の課題の解決



CONNECT 2020

グループ外との協働で
事業の可能性を広げる

グループシナジーを
さらに発揮し各社が成長を実現



第一生命グループの強み



QOL向上への貢献 (私たちの社会価値創造)



あらゆる人々の健康の増進
保険普及等による生活の安定



人生100年時代の
安心の老後



安心・安全で
住みやすい地域づくり



安心を広げる
先端技術の創出



責任ある投融資を通じた
社会への貢献



女性の活躍推進
労働者の権利保護

第一生命グループの成長



国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の中から、当社グループにとって重要度が高く、かつ当社グループの強みを活かして価値創造に取り組むべき優先領域としてフォーカスしたものを掲載

グループの成長に向けた重点取組



Dai-ichi Life
Holdings

- 外部環境変化を踏まえ、下記の重点取組により「3つの成長エンジン」を強化

外部環境
認識

【国内生保】

ライフスタイル多様化
少子高齢化の加速

【海外生保】

アジア市場の高成長
米・豪市場の安定的拡大

【資産運用・アセットマネジメント】

世界各国での
旺盛な資産形成需要

【要素技術・競争関係】

医療・IT技術の進化
市場・競合のボーダレス化

【国際規制等】

金融環境の不確実性増大
国際規制動向は要注視

「3つの成長エンジン」の強化

国内生保事業
の強化

海外生保事業
の強化

資産運用・
アセットマネジメント事業
の強化

イノベーションの創出

ERM

ダイバーシティ & インクルージョン

- 健康等新たな価値を提供する商品・サービス
- (アジア)中核チャネル強化を通じた市場シェア拡大
- 生保・アセットマネジメント事業間での独自シナジー追求
- チャネル強化・多様化
- (米・豪)チャネル多様化と新たな成長機会の追求

- 事業を通じた、地域社会が抱える課題の解決

CONNECT2020

重点取組

グループ利益成長のイメージ



Dai-ichi Life Holdings

- 重点取組の遂行等を通じた持続的成長の実現により、次の計画期間を目処に3,000億円程度の利益水準到達を目指す
- グループの成長は「事業基盤の拡大・分散」フェーズから「グローバルな事業基盤を活かした各事業の内部成長」フェーズへ

2010
上場

2017 2018 2020

新中期経営計画
CONNECT 2020

post-「CONNECT 2020」

さらなる事業基盤の拡大

グループ利益の規模
(イメージ)

約2,100億

約1,000億

数百億

事業基盤の拡大・分散

2,500億
(中計目標)

グローバルな事業基盤を活かした各事業の内部成長

CAGR 5-7%
(目安)

3,000億



2. 新中期経営計画「CONNECT 2020」

～全体像～

新中期経営計画の経営目標と中長期的に目指す姿



Dai-ichi Life
Holdings

	項目	目標値
経営目標 (計数目標)	会計利益	グループ修正利益 2020年度 2,500億円程度
	将来利益 (経済価値)	グループ新契約価値 2020年度 2,300億円程度

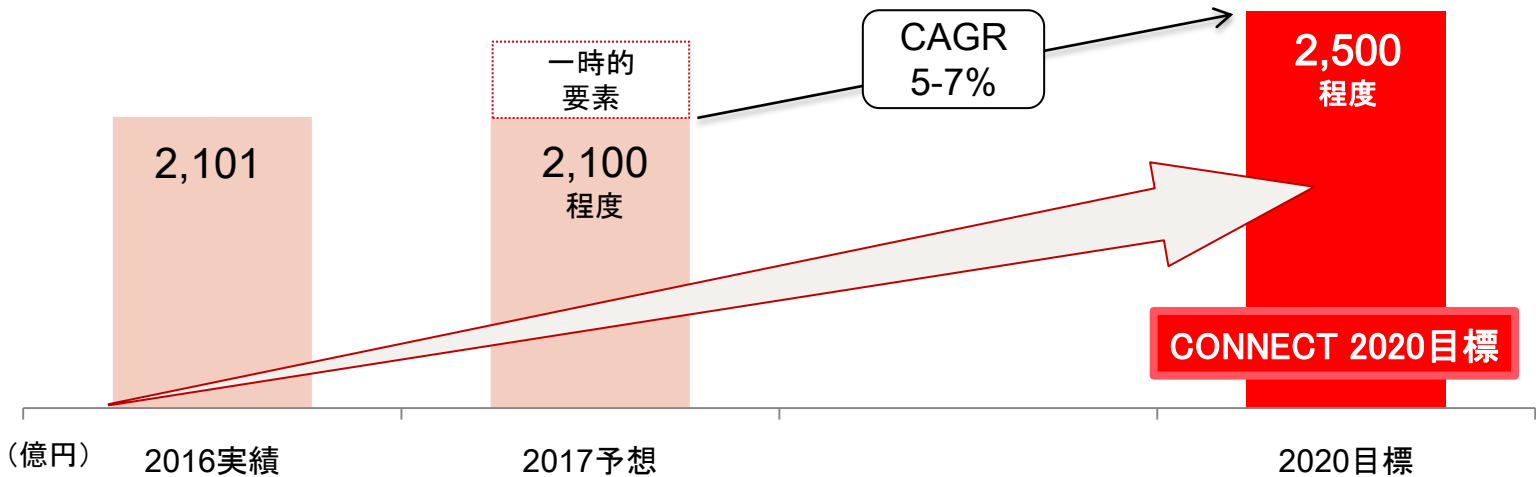
	項目	中長期的に目指す水準
中長期的に 目指す姿	資本効率	中長期的に 平均8%成長 を目指す
	健全性	資本充足率 (経済価値) 中長期的な時間軸で 170~200%到達 を目指す



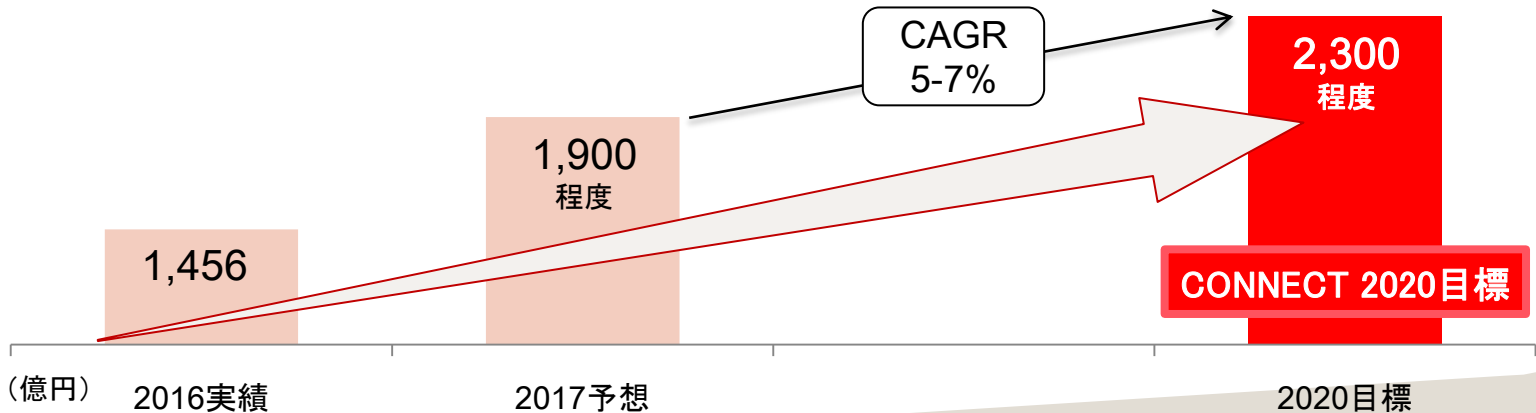
グループ修正利益・新契約価値の成長

- 2021年3月期のグループ修正利益は、現在の実質的な利益生成力2,100億円から2,500億円を目指す
- 将来利益の確保に向け、グループ新契約価値でも年平均5-7%成長となる2,300億円を目指す

グループ修正利益



グループ新契約価値※



※中計経営目標の計測対象として、2017年度実績から第一生命ベトナム、スター・ユニオン・第一ライフ(インド)及びパニン・第一ライフ(インドネシア)を含める予定です。オーシャンライフ(タイ)の計測の取扱は検討中ですが、グループ全体数値への影響に鑑み、同社の取扱に関わらず2020目標は変更しない予定です

重点取組① 国内生保事業の強化

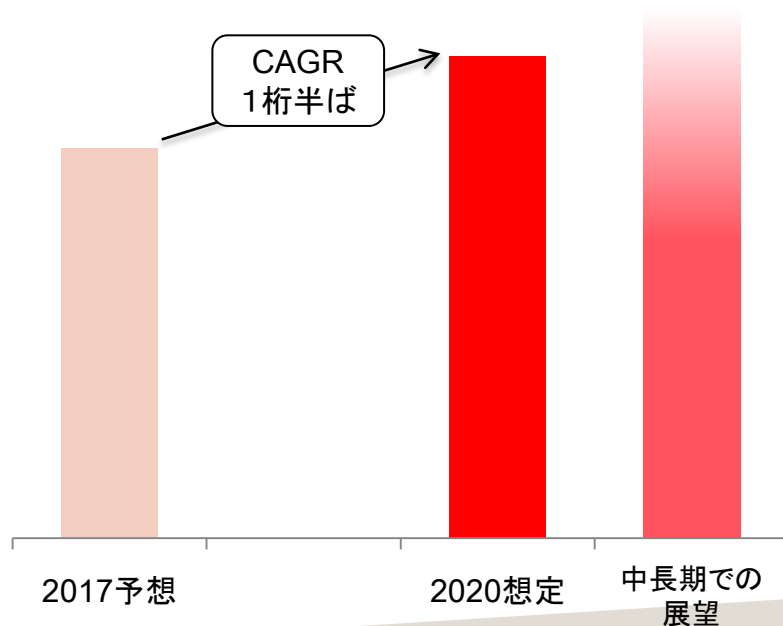


商品・サービス・チャネルの進化等に資源を投下、これにより新契約価値を向上しつつ、利益水準は維持

- 国内3ブランド体制は商品・サービスの相互活用を拡大する新たな次元へ
- 生涯設計デザイナーのコンサルティング力を強化、代理店チャネルの積極拡大によるマルチチャネル化も加速
- QOL向上を訴求する商品戦略を展開、加えてお客さま・社会のニーズの変化を先取りするパートナーシップを拡大

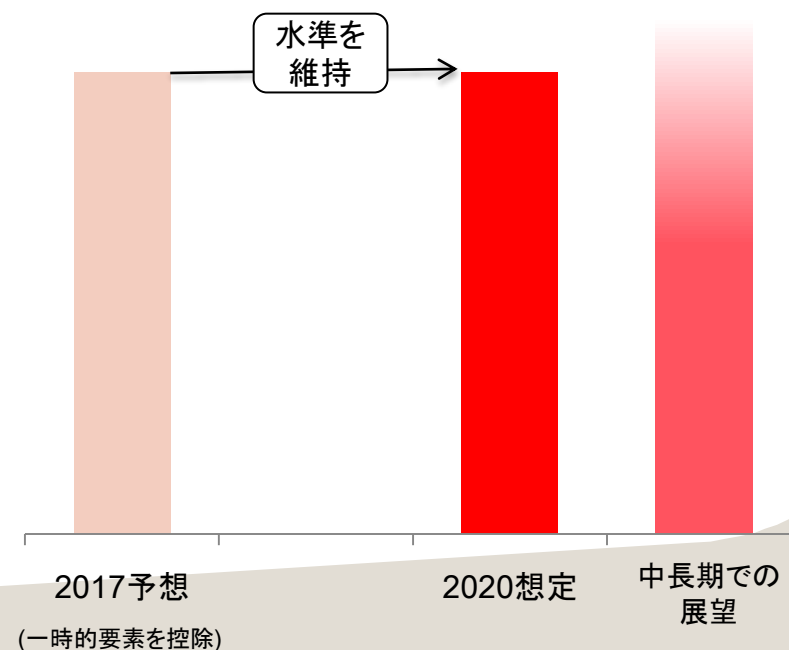
商品・サービス・チャネルの進化等により新契約価値を向上

国内生保新契約価値合計



新戦略への資源投下を踏まえても利益水準は維持

国内生保修正利益合計



重点取組② 海外生保事業の強化

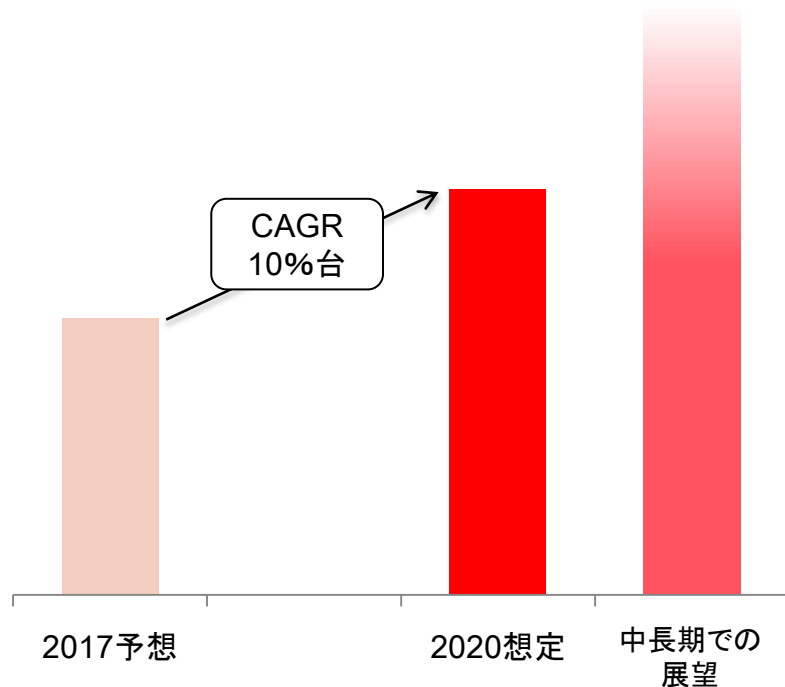


各国の事業ステージに応じた戦略で高いオーガニック成長を目指すと共に、新たな成長機会も追求する

- 先進国では持続的成長により海外生保の利益成長を牽引、新興国ではトップラインに軸を置き、チャネル強化等により市場シェア拡大
- アーリーステージにおける豊かな外部成長を求め、メコン地域での取組を本格化

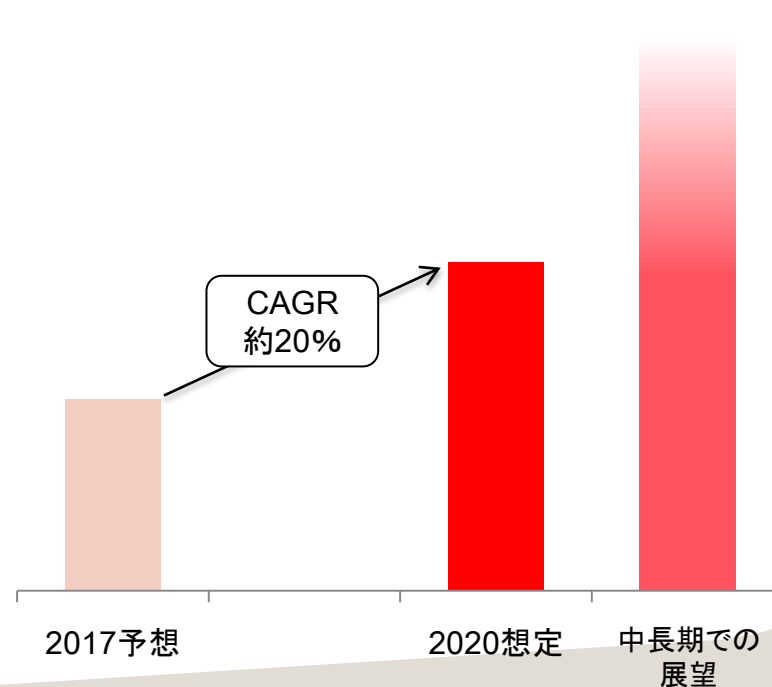
チャネルの強化等により新契約を大幅に拡大

海外生保新契約価値合計



先進国の持続的成長により利益貢献拡大

海外生保修正利益合計



重点取組③ 資産運用・アセットマネジメント事業の強化

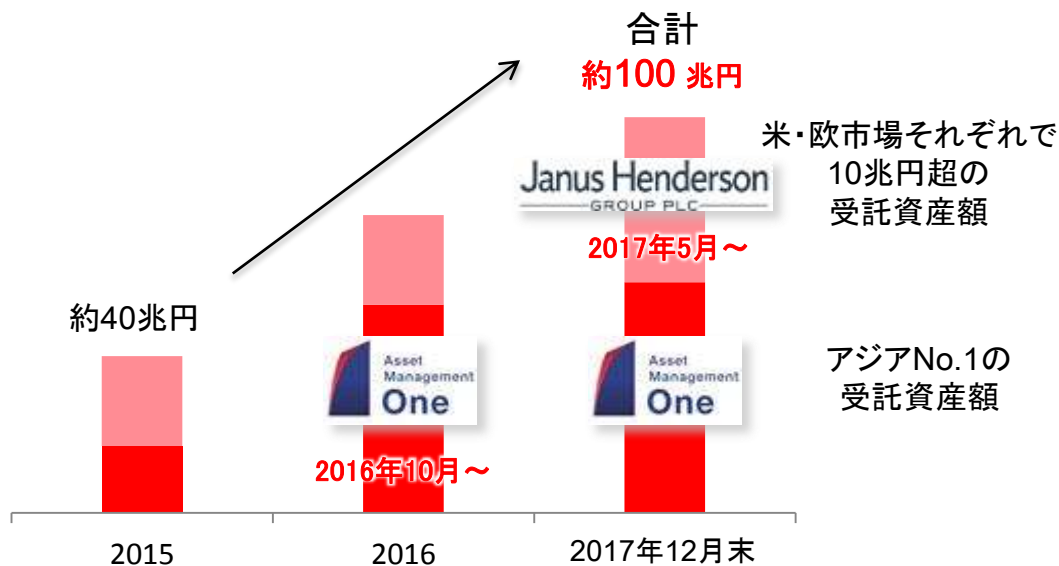


グローバル展開により世界の市場成長を享受しつつ、生保各社を含むシナジー創出を追求

- アセットマネジメント2社は経営統合により競争力を強化し、運用受託資産の拡大を通じて利益成長を加速
- 2社間のシナジーに加え、グループ生保会社も交えたグローバルなシナジー創出も追求
- ジャナス・ヘンダーソンの関連会社化に向け、同社株式の株式市場を通じた追加購入を実施中

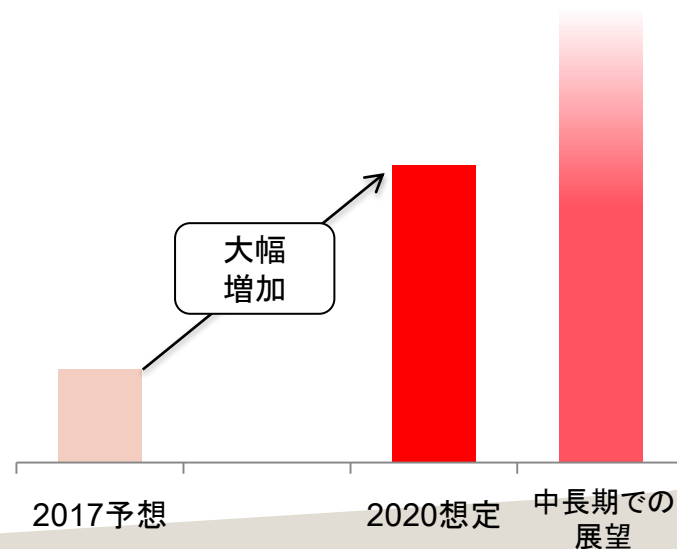
高い成長が見込まれる市場において、
各社の経営統合により事業規模・収益基盤は拡大

グループ2社の運用受託資産



統合効果を最大化し利益貢献を加速

アセットマネジメント事業修正利益



重点取組④ イノベーションの創出



環境変化を捉え、先端技術の活用、新たな価値創造への挑戦をさらに加速



- 先端技術の活用により利便性・生産性を向上、国内外の業務に順次応用
- 産学連携による医療ビッグデータ解析により、ご加入可能範囲の拡大とともに新たな商品・サービスを提供
- 既存のビジネスモデルの延長や単なる価格競争にとどまらない、新たな市場・競争軸を生むためのイノベーションの創出を加速

先端技術活用による利便性・生産性向上 ※第一生命での展開例

- 顧客インターフェースのデジタル化で利便性を向上

給付金のお支払いや各種手続きをデジタル化、より便利&スピーディーなサービス提供

- 事務オペレーションのオートメーション化で生産性を向上

①上記デジタル化 ②定型業務のオートメーション化
③働き方改革等 による生産性向上

雇用環境逼迫下でも人財を確保
5年程度で2,100名分の業務を国内外の成長分野等にシフト

医療ビッグデータの解析・活用

- 大学、ナショナルセンター、テクノロジー企業との連携
- 社内外の医療ビッグデータ解析

ご加入可能範囲の拡大

新たな商品・サービスの開発

新たな市場・競争軸を生むイノベーション創出

- 「Dai-ichi Life Innovation Lab」の創設
イノベーションの具体化による新たなビジネスモデル創出
多様な外部人財も活用



- 先端テクノロジー・ビジネスモデルを有するベンチャー企業への機動的な投資も検討

重点取組⑤-1 ERM

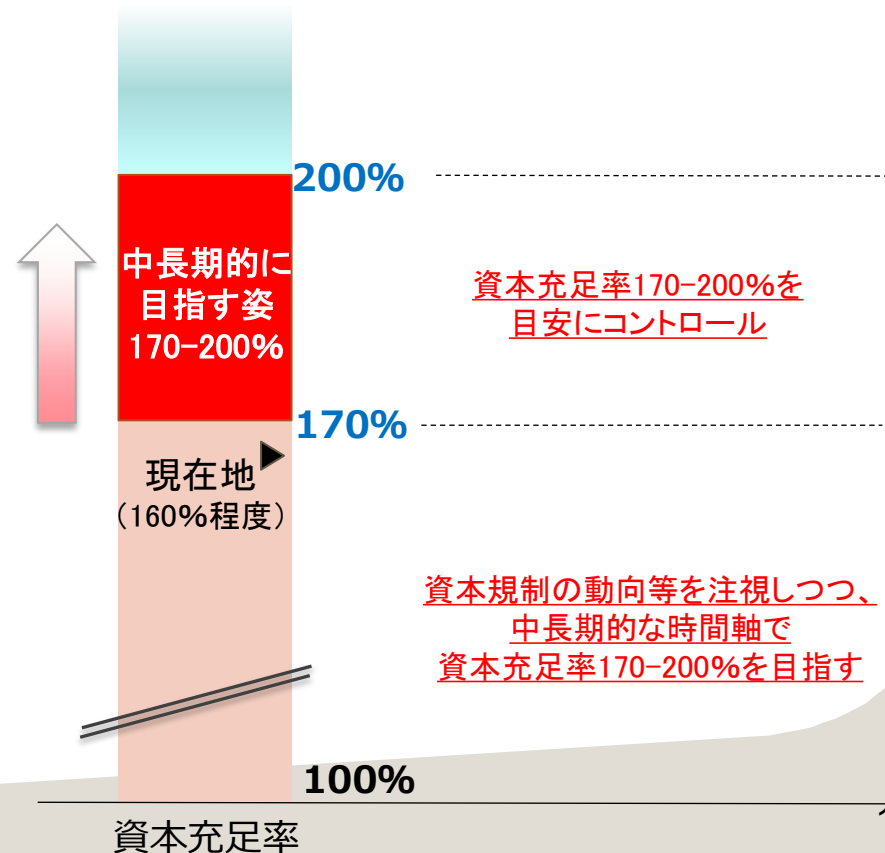
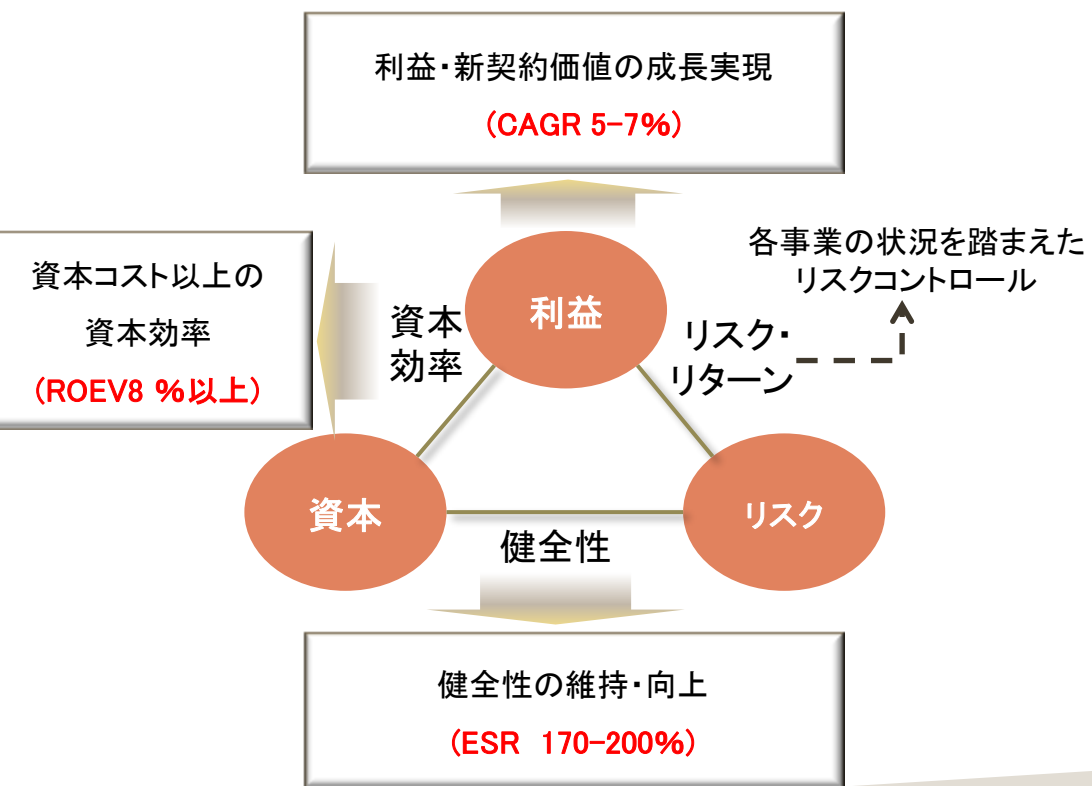


利益・資本・リスクのバランス確保を通じて、持続的成長を実現

- グループ各社の基礎的成長力の強化により、中長期的に平均8%のEV成長と利益成長を目指す
- 国際規制導入迄の時間的猶予も活用し、規律あるリスクコントロールを通じ、中長期的な時間軸で資本充足率170~200%を目指す
- 総還元性向は40%を目処。当社グループ事業強化に資する厳選した成長機会に内部留保を再配賦し、グループ全体で成長を実現

ERM取組を通じた資本効率・企業価値向上

資本充足率を踏まえたリスクコントロール



重点取組⑤-2 ダイバーシティ&インクルージョン



人財のダイバーシティ(多様性)&インクルージョン(包摂)を持続的成長の原動力として、変革と新しい価値創造を実現

- 経営目標達成に向けた各戦略を支える個人・組織の生産性・競争力向上を、卓越したダイバーシティ&インクルージョンによって実現
- 「共に尊重し、共に学びあい、共に成長する」をコンセプトとし、グループの人的リソースの総力を結集したシナジー創出も加速



日経WOMAN 2017年6月号
「女性が活躍する会社BEST100」
総合ランキング1位 (2017)※

女性管理職占率
25%到達見込(2018.4)
中長期的に向上を目指す



- グローバル規模での人財交流をさらに加速
- 海外CEO等のグループ経営参画も本格運営へ



ノーマライゼーションの
さらなる実現



「障害者活躍企業」認証
(第一生命チャレンジ)(2017)



豊富なスキル・経験を
各事業で最大限に発揮



新たな世代の価値観・考え方を
各事業で活用

個人・組織の生産性・競争力向上

経営目標の達成

持続的成長の実現

work with Pride



LGBTフレンドリー
企業の実現

LGBT「PRIDE指標」
Gold受賞(2017)



働きがい・健康の追求による
社員のQOLの向上

健康経営銘柄
18511250-10242630

「健康経営銘柄」選定(2015)

※ 日経WOMAN、日経ウーマノミクス・プロジェクト実施



女性の
活躍推進



労働者の
権利保護



3. 新中期経営計画「CONNECT 2020」 ～事業別戦略～



国内生命保険事業

日本全国のすべての人のQOL向上に向けた取組を通じた成長の実現

国内生命保険事業 全体方向性



- 国内3ブランド体制は商品・サービスの相互活用を拡大する新たな次元へ
- 生涯設計デザイナーのコンサルティング力を強化、代理店チャネルの積極拡大によるマルチチャネル化も加速
- QOL向上を訴求する商品戦略を展開、加えてお客さま・社会のニーズの変化を先取りするパートナーシップを拡大

すべての人の
QOL向上に向けた取組

一生涯のパートナー “Just” for your life

日本全国のすべての人のQOL向上に貢献

もっと安心に。もっと私らしく。
一生涯のパートナー “Just” for your life

商品

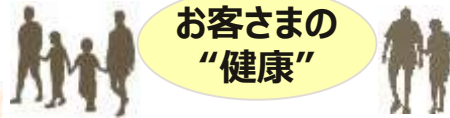


いつでもあなたにとってある。第一フロンティア生命
プレミアレンシー・プラス2

提案

ぴったりが見つかる
最適なコンサルティング

お客さまの
“健康”



サービス

健康増進
アプリ



健康診断結果で
現在のアドバイス
将来のリスクチェック
がん・脳梗塞・脳卒中
心筋梗塞・糖尿病

お客さまが

「もっと安心に。もっと私らしく。」

日々の生活を送れるよう
「商品」「サービス」「提案」
それぞれをレベルアップ

地域の健康づくりを応援する取組

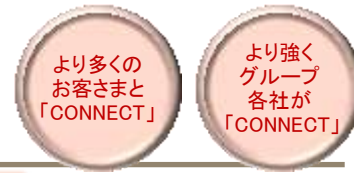
INS TECH



全国47都道府県
自治体との協働

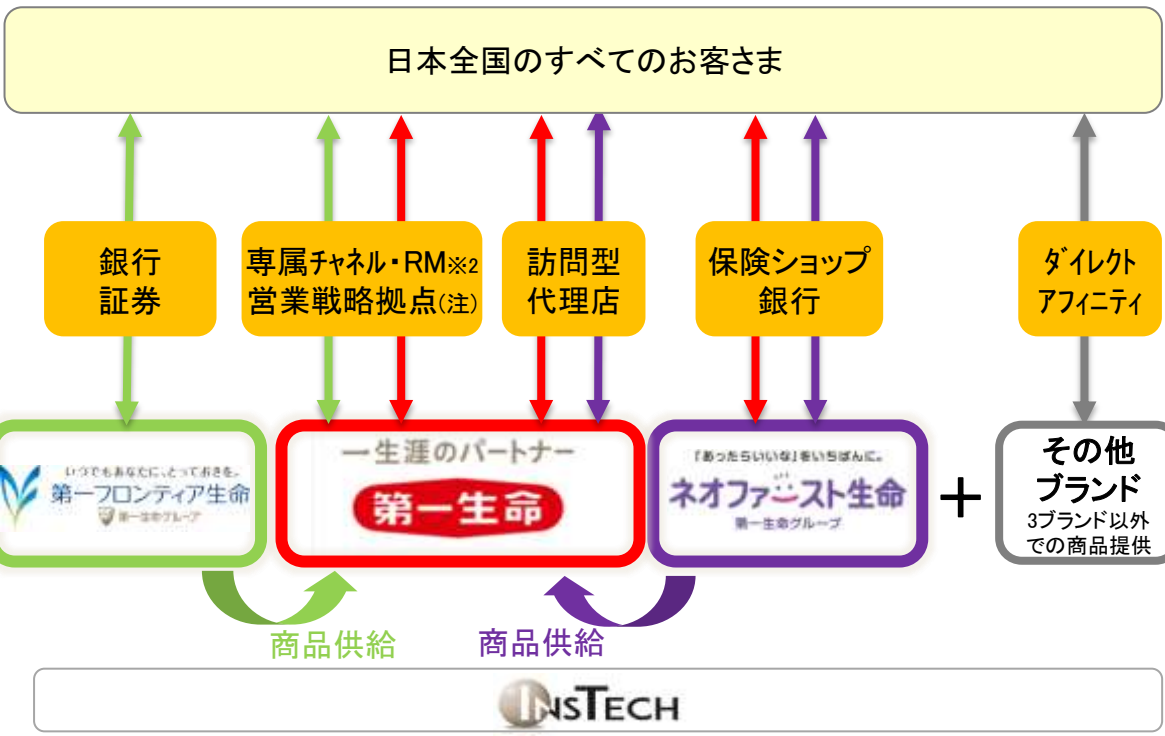
最先端テクノロジーの活用・提携先との相互協力・異業種とのネットワーク

マルチブランド・マルチチャネル体制の拡大・進化



マルチブランド・マルチチャネル体制の拡大・進化

- ✓ 社会環境やニーズの変化を捉えながら、お客さま一人ひとりに、その人に最も合った商品・サービスを、その人が最も望む方法で提供
- ✓ 若年層等の選択肢として現3ブランド以外での商品提供等によるプロテクションギャップ※1解消への貢献も想定



(注)営業戦略拠点の増強
 お客さまが集中する首都圏地域においては、よりきめ細かなエリアマーケティングに基づくお客さま接点の強化を図るため、2018年度より戦略拠点(支社)を増強します。なお、こうした拠点では業務の一部を本社組織に集約し、拠点運営の効率化も同時実現します。

※1 一般的に必要なとされる保障に対して、社会保障や保険加入を通じた実際の保障が不足している状態
 ※2 Relationship Management(法人営業担当者)

- 生涯設計デザイナーに加え、代理店チャネルの積極拡大やアフィニティとの連携等によるマルチチャネル体制の進化でお客さま利便性を向上
- 既存3社の商品・サービス相互活用に加え、その他経路の活用も視野に、マルチブランド体制は“3ブランド+α”も睨んだ更なる拡大・進化へ



 3 すべての人に健康と福祉を	あらゆる人々の健康の増進	 1 暮らしを豊かに	人生100年時代の安心の老後	 8 働きがいも経済成長も	保険普及等による生活の安定
--------------------	--------------	---------------	----------------	------------------	---------------

QOL向上を訴求する商品戦略



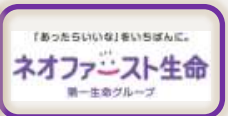
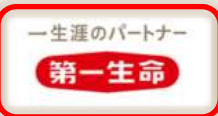
● QOL向上を訴求する商品戦略を展開

- 健康増進をサポートすることにより、「健康寿命の延伸」など日本が抱える課題へ挑戦

お客さま・社会



第一生命グループ 国内3ブランド体制



あらゆる人々の健康の増進



人生100年時代の安心の老後

健康をはじめ、新たな付加価値を提供する商品・サービス

第一生命



- ✓ 商品体系の抜本的見直しにより保障組み合わせの自在性が格段に向上、一人ひとりに“ぴったり”な保険を提供
- ✓ 万病の元である糖尿病の合併症に対する新給付を導入

生保業界初※1



- ✓ 健康な人だけでなく、健康増進に取り組む人を幅広く応援
- ✓ 健康診断の勧奨を通じて生活習慣の改善を促進、早期発見・治療を促し重症化を予防（結果として社会保障給付費の抑制にも貢献）



- ✓ 健康増進アプリがレベルアップ、健康診断結果で現在の健康状態と将来のリスクのチェックが可能に

第一フロンティア生命

- ✓ 若中年からシニアまで幅広い年齢層の資産形成をサポート



- ✓ 相続など長寿化に伴う多様なニーズへの対応を応援

ネオファースト生命

- ✓ 「健康年齢®」※2で保険料を算定 **生保業界初※3**



- ✓ 保険とテクノロジーの両面から、健康増進を応援



健康増進アプリのサービス開始でさらに便利に

※1 2018年2月第一生命調べ。所定の健康診断書等を提出するだけで、保険料の割引が適用される商品は生保業界初です
 ※2 健康年齢は、株式会社日本医療データセンターの登録商標です
 ※3 2016年9月ネオファースト生命調べ

法人のお客さま向けソリューションの提供



- お客さまの課題を解決する商品・サービスの提供
- お客さまの「働き方改革」、生産性向上に貢献



お客さまの抱える課題の解決に向けたサポート等

従業員の健康維持・増進をサポート

DL KENPOS

- ✓ 従業員向けに、健康情報の提供や毎日の歩数・食事などを記録できる健康応援サービスを提供
- ✓ サービスの活用状況から、健康増進取組の検討も可能

企業の福利厚生充実や「働き方改革」をサポート

プレミアムサービス
(企業の事務等の受託)

- ✓ 複雑な事務のアウトソースによる本業への資源集中も可能

非正規従業員への
加入範囲拡大

- ✓ 非正規従業員への弔慰金制度等の導入等、福利厚生制度の充実を団体保険の低廉な保険料で実現

無選択加入

- ✓ 退職後も、新たに健康状態の診査をすることなく、当社最新の個人向け医療保険に加入可能

企業・団体の年金財政・財務面からの課題解決をサポート

リスク分担型
企業年金

- ✓ 企業と従業員でリスクを分担する第三の年金制度の提供を開始

年金財政
コンサルティング

- ✓ 継続する低金利環境下での運用課題の解決をサポート

地域経済の活性化・発展への貢献

ビジネス商談会

- ✓ 全国各地でビジネス商談会を開催し、新たなビジネスパートナーとの出会いをサポート

重点取組①

パートナーシップの拡大



● お客さま・社会のニーズの変化を先取りするパートナーシップの拡大

- ✓ 全国約4万名の生涯設計デザイナー・約1,300の拠点を通じ、様々な地域課題解決に貢献
- ✓ お客さまの様々な生活スタイル・嗜好に応じてお客さま接点をより多様化（異業種パートナーとの協働）
- ✓ 幅広い情報提供や協働を通じ、全国各地域のお客さまの健康づくりを応援

地域との結びつきを強化し、地域課題解決に貢献



全47都道府県(協定等締結済)
・各市町村にて様々な取組を拡大



Run with You

多様なビジネスパートナーとの協働

お客さまの生活スタイルにフィットする様々な接点の構築

異業種パートナーとの協働



その他の
新たなパートナー

5つのナショナルセンターとの連携を基に情報提供を強化



お客さま・社会

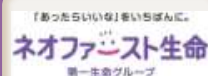


第一生命グループ 国内3ブランド体制



一生涯のパートナー

第一生命



あらゆる人々の健康の増進



保険普及等による生活の安定



安心・安全で住みやすい地域づくり



海外生命保険事業

各国の事業ステージに応じた戦略で高いオーガニック成長を目指すと共に、新たな成長機会も追求

海外生命保険事業 全体方向性



- 先進国では持続的成長により海外事業の利益成長を牽引、新興国ではトップラインに軸を置き、チャネル強化等により市場シェアを拡大
- アーリーステージにおける豊かな外部成長を求め、メコン地域での取組を本格化





- 安定市場（米国・豪州）では、今後も持続的な成長を堅持し、海外生保事業の利益成長を牽引



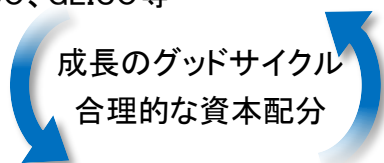
リテール事業と買収事業の相乗効果による独自のビジネスモデルで高い利益成長を継続

米国全土で事業を展開。リテール事業（生命保険・個人年金）に加え、保険契約ブロックの買収事業に強みを持ち、業界トップクラスの実績を誇る。リテール事業での資本創出とそれを活用した買収事業による事業規模拡大という特徴あるビジネスモデルで成長を実現

リテール事業

安定収益の確保

既存チャンネル(代理人チャンネル)の収益性向上
 新規チャンネル(提携先※・インターネット)による成長追求
 ※ COSTCO、GEICO等



買収事業

非連続の成長と規模のメリット追求

当社グループ入り後、買収事業による成長を加速
 2015年以降の総投資金額 **19億米ドル**(3案件)

今後も投下可能資本を踏まえ随時検討



顧客の嗜好に応じた商品・チャンネルの多様化による豪州リーディングポジション維持へ

(豪州)

保障性商品に特化した戦略を推進。リテール、ダイレクト、団体の販売チャンネルを効果的に活用し、2013年に保有契約年換算保険料ベースで豪州生命保険(保障性)市場において首位

リテール

銀行系チャンネル含むアドバイザーチャンネルでの販売拡大
 顧客のライフサイクルに即した商品の提供

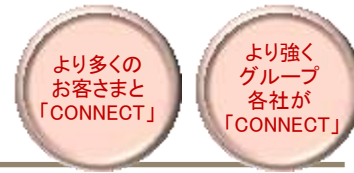
ダイレクト

他業種の顧客基盤を活用した提携販売の推進(オンライン直販チャンネルのプラットフォームを通じたQantas航空との販売等)
 提携先とのデジタルマーケティングを活用した販売拡大

団体保険

既存団体との協働取組み等を通じた団体保険市場トップクラスのシェアを維持・向上

既存団体との優良な関係を活用した取引基盤拡大



成長市場

- トップラインに軸を置き、チャネルの強化等により各国における市場シェアを拡大

DAI-ICHI LIFE

市場をしのぐ圧倒的な成長でシェアトップ3へ躍進

Gán bó dài lâu.

(ベトナム)

- ・経済発展、生活の多様化に合わせ、商品を戦略的に展開
- ・強みである個人代理人チャネルをさらに増強

【チャネルの多様化も戦略的に実施】

ベトナム郵便、現地銀行との
独占販売契約により、販路を拡大



既存チャネルの強化・拡大により、トップライン・収益性を向上



(インド)

・協業強化による銀行窓販の販売拡大



【インド
ネシア】

・個人代理人数の拡大、銀行窓販の販売
モデルの確立・強化



(タイ)

・採用・育成強化等による個人代理人増強

アーリーステージ

- 中長期的な事業成長が見込めるカンボジア等での事業開始に向けた取組を本格化

【展開の狙い】

- ・市場が発展途上のメコン新興国への早期進出で先行者メリットを享受
- ・第一生命ベトナム(DLVN)のノウハウ活用による効率的な事業運営





資産運用・アセットマネジメント事業

バランス運用のさらなる高度化により、安定的な運用収益を確保

アセットマネジメント事業はグローバル展開での市場成長享受とグループシナジーを追求

第一生命の資産運用取組



- 現在の低金利環境を念頭にしつつ、今後の環境変化の可能性も視野に入れ、資産運用の高度化と機動性向上等により安定的な収益拡大を目指す



会計利益
向上

- ✓ 市場動向に応じた機動的な資金配分
 - リスク性資産 市場見通しに沿ったリスク性資産への配分
 - 確定利付資産 選別的なクレジット投資
- ✓ 新規分野への投融資継続
 - － プロジェクトファイナンス、アセットファイナンス等



(写真提供: 双日株式会社)



(写真提供: Veja Mate Offshore Project GmbH)

リスク
コントロール

- ✓ 市場リスクの計画的な削減
 - － デリバティブ等活用によるデュレーションコントロールなど
- ✓ AI等活用による市場変動の予兆管理高度化、金利急騰に備えたヘッジポジション

- ✓ 債券積増し
- ✓ デュレーション長期化

ALMの
高度化

- ✓ 資本規制等動向を踏まえた中長期シミュレーションの高度化と、商品開発への貢献

第一生命の資産運用取組

- 機関投資家への社会的要請の高まりを踏まえ、責任投資(ESG投資、スチュワードシップ活動)の取組を深化

ESG投資の推進

収益性を確保しつつ、社会の持続的発展に寄与するESG投資を積極推進

国際開発金融機関の
テーマ型債券投資



(写真提供: アジア開発銀行)

再生可能エネルギー関連
プロジェクトファイナンス



(写真提供: 永和電力株式会社)

収益性と社会的インパクト
創出の両立を目指す
「インパクト投資」



(写真提供: 株式会社キュアアップ)

投資プロセスにESG情報
を組み込む
「ESGインテグレーション」

財務情報



ESG情報

スチュワードシップ活動の実効性向上

ガバナンス(G)に加え、環境・社会(E・S)をテーマとしたエンゲージメントを強化することで、対話活動の質的向上を図る



責任ある投融資を通じた
社会への貢献

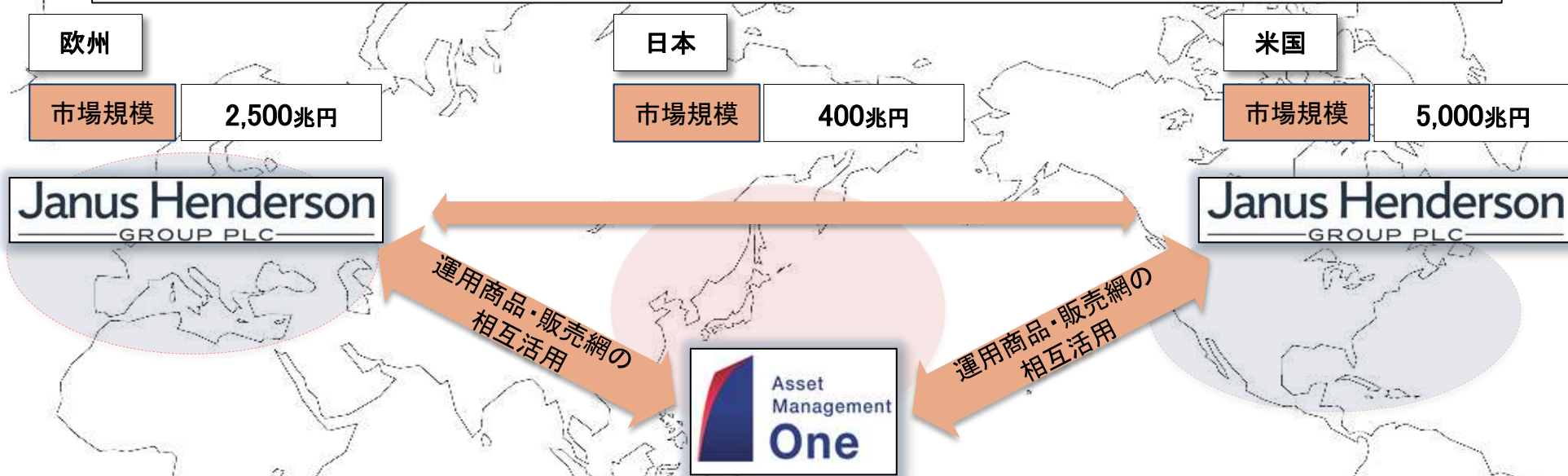




アセマネ事業の展開エリア拡大とグループシナジー創出

- アセットマネジメント2社間のクロスセル拡大や連携取組の強化に加え、グループ生保会社への競争力のある運用ソリューションの提供や共同商品開発など、グループシナジー創出に向けた取組を拡大

世界主要市場(日・米・欧)をカバーするアセットマネジメント事業のグローバル3極体制



グループシナジー創出の拡大に向けた取組

アセットマネジメント2社

- 運用商品・販売網の相互活用拡大
- 共同商品開発など連携取組の検討

国内・海外グループ生保

- 競争力のある運用ソリューションの提供
- 第一生命との特別勘定運用商品の共同開発
- 海外グループ生保からの運用委託の拡大検討



人生100年時代の
安心の老後



保険普及等による
生活の安定

※市場規模は外部調査機関のデータ等に基づく当社推計値(概算)



イノベーションの創出(InsTech)

環境変化を捉え、先端技術を国内外の業務へ順次応用すると共に、新たな価値創造への挑戦をさらに加速

先端技術活用による利便性・生産性向上



- 顧客インターフェースのデジタル化、事務オペレーションのオートメーション化により利便性・生産性を飛躍的に向上

顧客インターフェースのデジタル化

給付金のお支払いや各種手続きをデジタル化
より便利 & スピーディーなサービス提供

生涯設計デザイナー携帯タブレット機能充実

スマートフォンでの各種お手続き導入

チャットボットによる無人照会、問合せ対応



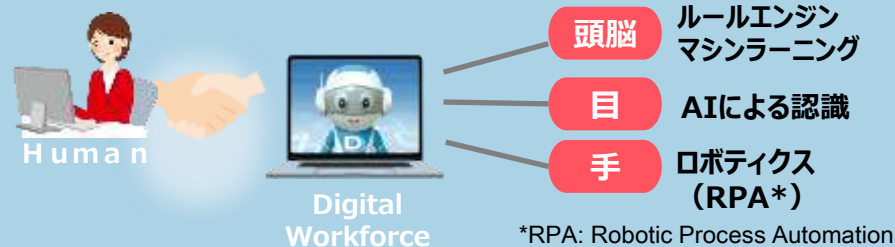
事務オペレーションのオートメーション化

保険事務にかかわる定型業務をオートメーション化
働き方改革もあわせて人財の国内外成長分野等へのシフト

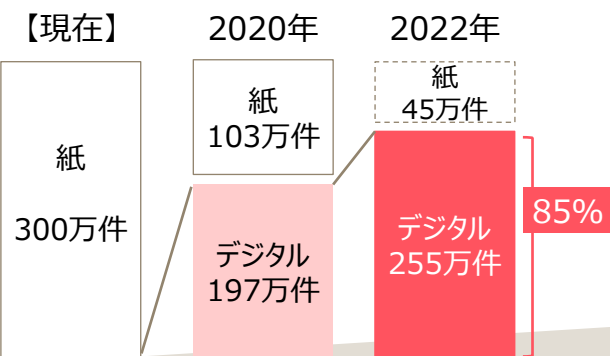
RPA*の大規模導入 Human × Digital

AIによる手書き文字のデジタル化

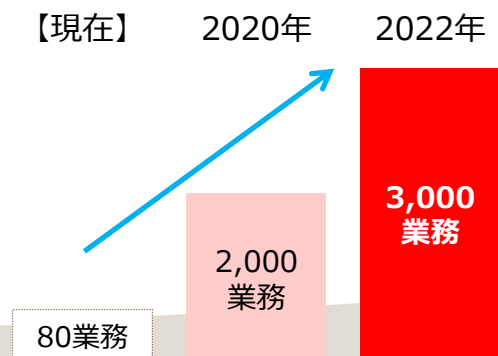
ビジネスプロセスマネジメント



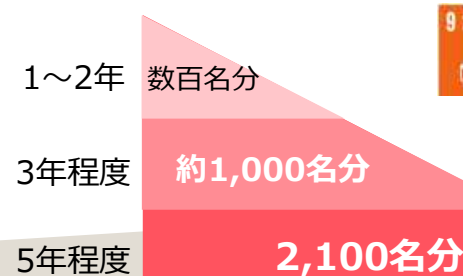
デジタル手続



RPA化(業務数)



生産性向上 (働き方改革等の効果含む)



保険普及等による生活の安定



安心を広げる先端技術の創出

医療ビッグデータの解析・活用



- 社内外の医療ビッグデータ解析によるさらなるご加入可能範囲の拡大、新たな商品・サービスを提供



あらゆる人々の健康の増進



保険普及等による生活の安定



安心を広げる先端技術の創出

2016

大学・ナショナルセンターとの連携



藤田保健衛生大学病院
FUJITA HEALTH UNIVERSITY HOSPITAL

ナショナルセンター

テクノロジー企業との連携

MIZUHO

みずほ第一フィナンシャルテクノロジー

HITACHI
Inspire the Next



2017

基準見直しにより
新たにご加入できるお客さま
年間約12,000件拡大
(第一生命の新契約件数約1%に相当)

糖尿病治療中、高血圧治療中、
関節リウマチ、慢性腎炎、
気管支喘息、不整脈、脊椎損傷

ご加入可能範囲の拡大

ネオde健康エール
「健康年齢®」
ジヤスト
健診割

新たな商品・サービスの開発

最先端解析技術の活用研究

2018

2020

「QOL向上」

「健康寿命の延伸」

- ・健康状態によるご加入可能範囲を拡大し、より多くのお客さまへの保障提供を実現

+

- ・疾病予防・重症化予防、健康づくりの強化等、お客さまの健康増進の自助を支援するサービスを提供

イノベーション創出の加速



● 既存のビジネスモデルの延長や単なる価格競争にとどまらない、新たな市場・競争軸を生むためのイノベーションの創出を加速

- ✓ ①保険ビジネスのウイング拡大、②生保と親和性の高いヘルスケア領域、③シニア層向けの価値提供の3つを軸に新たな社会価値創造の追求を志向





(参考)

前中期経営計画「D-Ambitious」振り返り

前中期経営計画「D-Ambitious」の振り返り



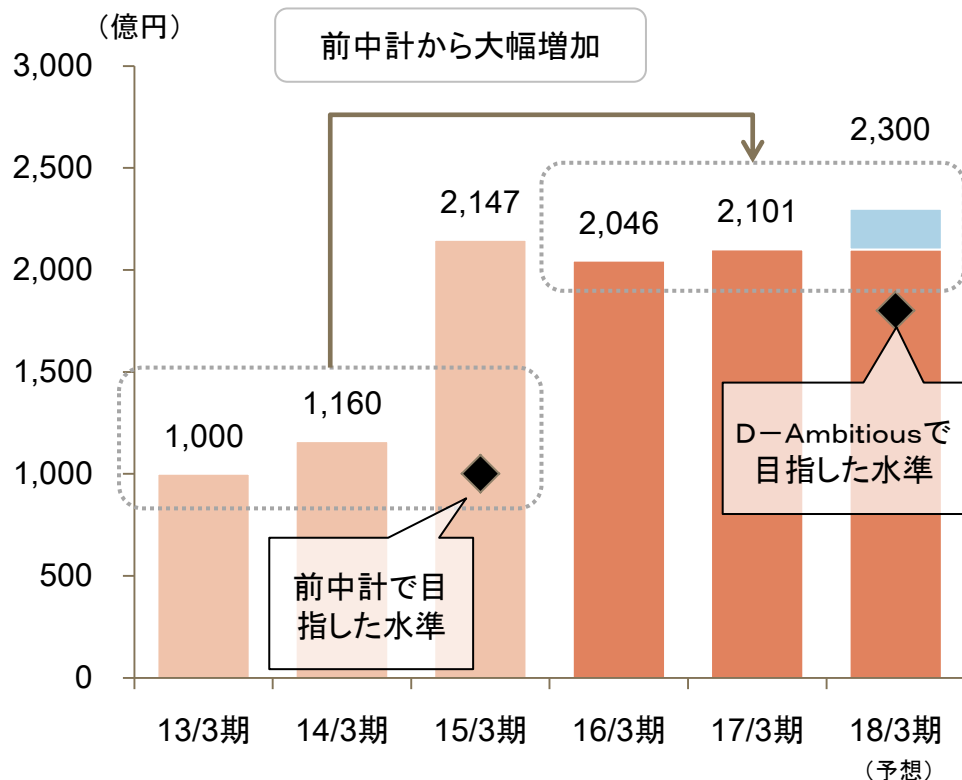
Dai-ichi Life Holdings

■ 営業指標や株主還元原資となるグループ修正利益は当初目標を超過達成

グループ修正利益

目標 18年3月期 1,800億円

達成
見通し

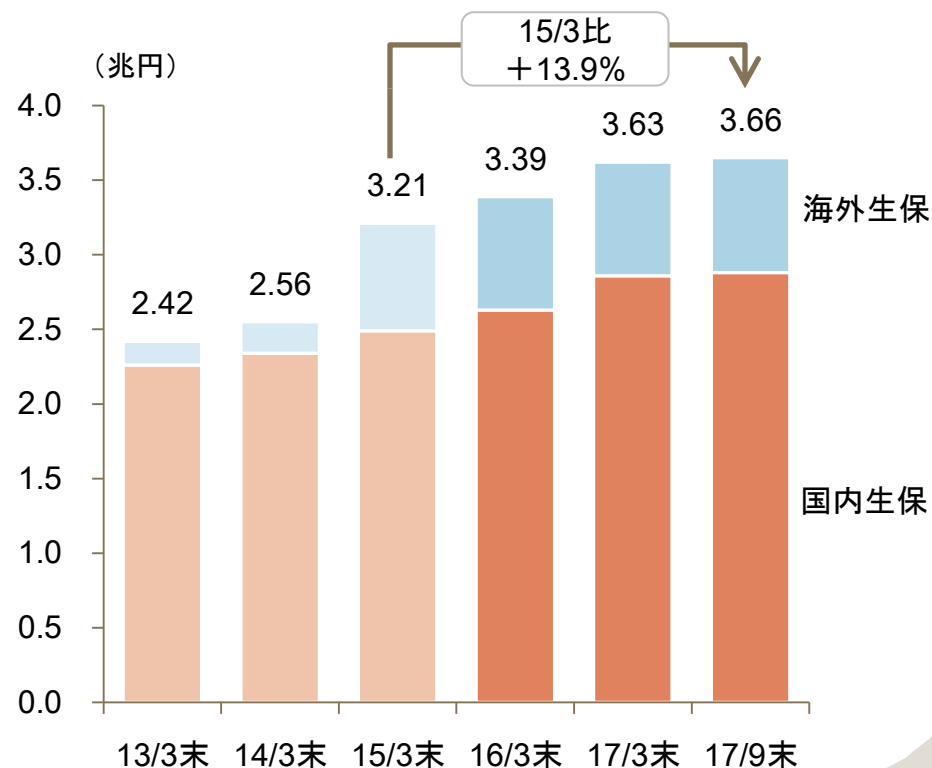


■ 資産運用収益の一時的な増加

保有契約年換算保険料

目標 18年3月末 +9% (15年3月末比)

達成
見通し



前中期経営計画「D-Ambitious」の振り返り

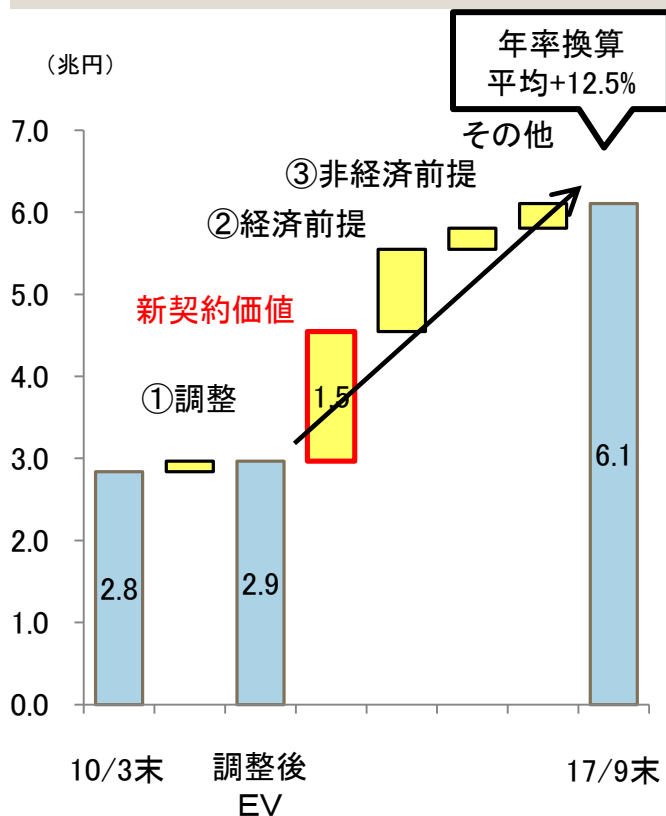


Dai-ichi Life Holdings

■ 中長期では経済価値指標も着実に改善、会計利益の向上を背景に株主還元も着実に充実

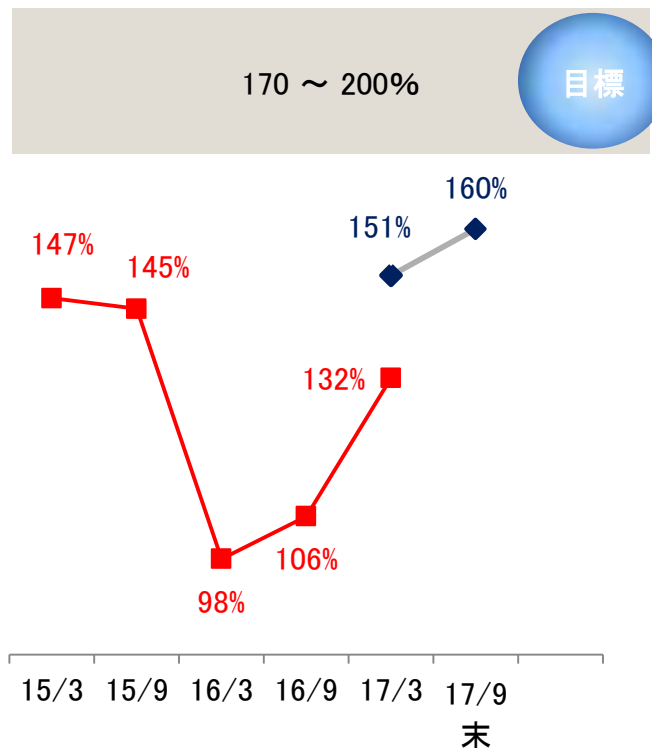
ROEV[中長期的に目指す姿]

中長期的に平均8%超



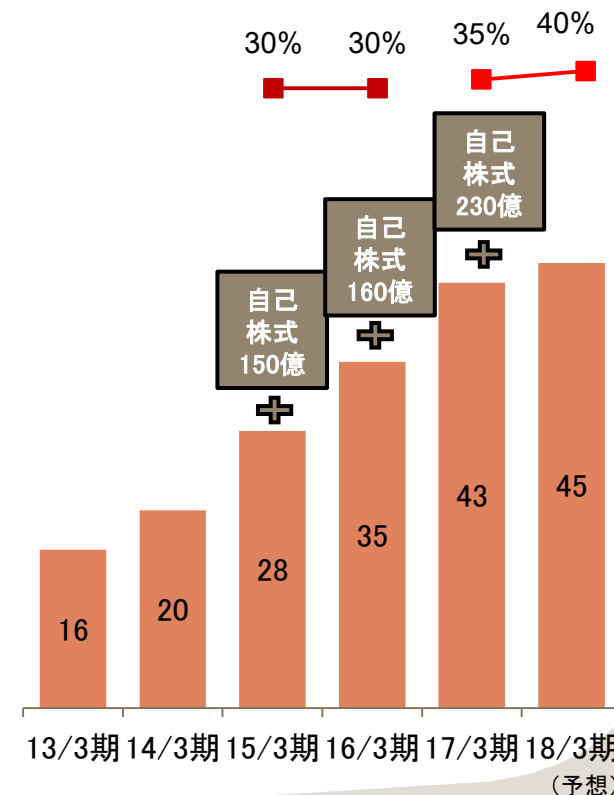
資本充足率[中長期的に目指す姿]

中長期的な時間軸で170~200%到達



株主還元[対外計数目標]

中計期間中に40%
※対グループ修正利益の総還元性向



- ① 終局金利 (UFR) 導入の影響、増資、株主配当等を調整
- ② リスクフリーレートによる期待収益、超過収益、経済前提との差異を含む
- ③ 非経済前提の実績との差異、前提の変更要素を含む

前中期経営計画「D-Ambitious」の振り返り



Dai-ichi Life
Holdings

D-Ambitiousで目指したこと

- 「3つの成長エンジン(国内生命保険、海外生命保険、資産運用・アセットマネジメント)」で、成長を加速

- 持続的成長を支える経営管理態勢の確立
 - ・海外地域統括の本格稼働によるグローバル3極体制の確立(日本・北米・アジアパシフィック)
 - ・持株会社体制への移行等を通じたコーポレートガバナンスの高度化

- 連結利益の倍増※、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

振り返り

- 顧客ニーズや経済環境に応じて機動的に商品・サービスを提供する国内3ブランド体制を確立、保有契約増加トレンド加速
- 海外生保は収益貢献(米国・豪州)と成長(アジア)を取り込むバランスの取れた事業ポートフォリオを構築
- アセマネOne、ジャンナス・ヘンダーソン再編を通じて成長基盤を確立

- 地域統括会社が時差のないグローバル・ガバナンスをサポート。アジア事業の急成長や北米M&Aを支える
- 様々なレベルで人財交流・ノウハウ共有を実現
- 持株会社・監査等委員会設置会社として取締役の約3割を社外取締役とし、高いダイバーシティを実現

- 前中計からグループ修正利益の大幅な増加を実現
- 超低金利環境においても資本水準は一定の改善
- 会計利益の向上を背景に株主還元を強化

(※) 中期経営計画 Action Dで掲げた連結修正純利益の目標水準からの倍増を想定しています

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

電話:050-3780-6930

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。