2013 年 5 月 15 日

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　渡邉　光一郎
（コード番号：　8750　東証第一部）
問合せ先　　経　営　企　画　部　　ＩＲ室
（ＴＥＬ　０５０－３７８０－６９３０）

第一生命グループ　2013-15 年度　新中期経営計画

Action D　グループを挙げた更なる飛躍への挑戦

第一生命保険株式会社（社長　渡邉 光一郎）は、新中期経営計画『***Action D* グループを挙げた更なる飛躍への挑戦***』*を策定しましたので、お知らせいたします。

第一生命グループは、2011-12 年度中期経営計画「サクセス１１０」において、本創業 110 周年（2012 年度）という大きな節目に向け、復興に向けた取組みに注力しつつ、成長に向けた事業展開の加速に取組んでまいりました。新規・成長分野への積極的な資源投下、既存事業分野での収益力と効率性の抜本的改善に向けた取組みを継続することで、国内成長分野（第三分野・個人貯蓄）では堅調に新契約を伸展、アジアパシフィックを中心とした海外での事業も着実に成長を遂げることができました。

そして今般、次の成長ステージとして、本創業 111 周年となる 2013 年度から 2015 年度までの 3 年間を計画期間とした新中期経営計画『***Action D* グループを挙げた更なる飛躍への挑戦***』*を策定いたしました。グループビジョン「いちばん、人を考える会社になる。」を目指す価値創造経営の枠組みを「ＤＳＲ経営」と銘打ち、この枠組みにそって、ステークホルダーの期待に応える持続的な成長の実現を目指します。***Action D*** で推進する 3 年間をグループを挙げて更なる飛躍に挑戦する期間と位置づけ、4 つの基本戦略に基づき、成長の角度を更に上げた各種取組みを展開してまいります。



■ 中期経営計画の基本戦略

Action D の基本戦略は 4 つの柱、4 つの ***D*** で構成します。

「成長戦略」は ***Dynamism***（力強さ・迫力）、「ＥＲＭ」は ***Discipline***（規律）、「グループ運営態勢」は ***Dimension***（広がり）、そして「グループ人財価値」は ***Diversity***（多様性）とキーワードを設定し、様々な戦略を展開してまいります。戦略の具体的内容については別紙をご覧ください。



※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・企業価値の向上を目指す取組みをさします。

■ 経営目標

企業価値向上		EV成長率（ROEV）＝8%を超える平均的成長
		2015年度 連結修正純利益 1,000億円
成長性	トップライン（保有契約年換算保険料）	2015年度末グループ保有契約年換算保険料　2012年度末比　約7%成長
	成長事業比率	・海外事業（海外生保・海外アセットマネジメント事業）の2015年度　連結利益貢献度 約30% ・国内成長事業（第一フロンティア生命・DIAMアセットマネジメント社等）との合算で、 2015年度　連結利益貢献度　約40%
効率性		2013～15年度で、固定コストの約7%を削減
健全性		・2014年度末までにグローバル大手生保に伍する資本水準を充足（経済価値ベース・信頼水準99.95%） ・金利水準に応じて資産デュレーション長期化、保有株式を削減
株主還元		中期的な目処として、総還元性向30%程度

※上記経営目標水準は、経済環境の前提が設定時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。

以　上

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

別紙

第一生命グループ
2013－15年度　新中期経営計画

Action D

グループを挙げた
更なる飛躍への挑戦

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

目次

■ 前中期経営計画「サクセス110」振返り ・・・・・ 2

■ 2013-15年度中期経営計画 *Action D* ・・・・・ 4

1. 成長戦略 ・・・・・ 5

2. ERM推進 ・・・・・ 11

3. グループ運営態勢 ・・・・・ 12

4. グループ人財価値 ・・・・・ 13

■ *Action D*で目指す経営目標 ・・・・・ 14

■ 参考資料 ・・・・・ 16

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

前中期経営計画「サクセス110」振返り

『サクセス110～グループ総力を結集した復興と成長の実現』に基づき、
東日本大震災で被災されたお客さまに対して、生命保険会社として全面的な保障機能の提供に最優先で注力するとともに、グループの持続的な成長に向けた取組みを推進

■被災されたお客さまに確実に保険金等をお届けすることを最優先課題として掲げ、取組みを推進。その結果、安否確認を完了したお客さまは、災害救助法の適用地域のご契約86万件のうち99.99%に達している。

■国内マーケットでは、第三分野・個人貯蓄市場への新商品提供等の結果、販売は堅調に推移しグループのトップライン（保有契約年換算保険料）は順調に増加、契約品質の改善、固定コスト効率化も順調に進捗。

■海外事業では、ベトナム・タイ・インドに加え、オーストラリアTAL社の完全子会社化、米国Janus社の関連会社化等、展開を拡大。進出先各国の営業実績は順調に伸展し、当社グループの連結利益への貢献度は拡大。また、更なるグループ運営強化に向け、2012年5月にグループ経営本部を創設し取組みを開始。

■新契約の積み増し、リスク性資産の削減、資産デュレーションの長期化等の取組みにより、リスク対比での資本水準の向上を推進。

いちばん、人を考える会社になる。

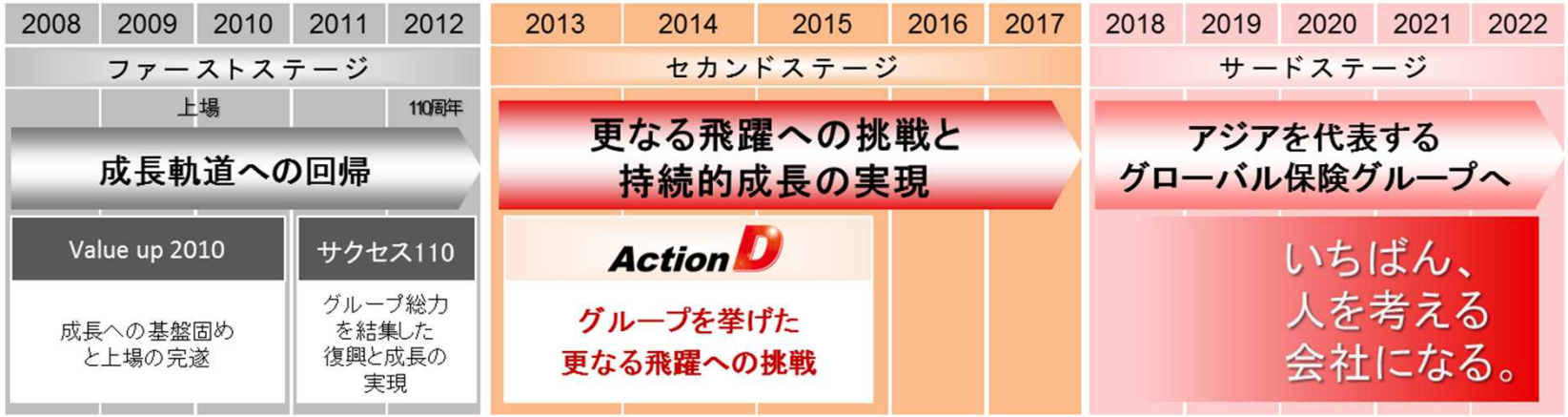
第一生命

前中期経営計画「サクセス110」振返り

「サクセス110」に掲げた経営目標は全項目達成
新中期経営計画 *Action D* では、更に成長の角度を上げるべく目標設定を行う

		経営目標	達成状況
企業価値向上		EV成長率（ROEV）= 8%の平均的成長	2011～12年度平均で、年18%の成長を達成
		2012年度連結当期純利益 250億円	同　324億円となり、達成
成長性	トップライン（保有契約年換算保険料）	2012年度の個人保険・個人年金保険の保有契約年換算保険料を2010年度比約3%成長	国内事業で、約4%成長となり、達成 ※完全子会社化した豪TAL社の効果も含めると海外事業がグループ・トップラインに更に約 8%のプラス寄与となる
	成長事業比率	成長事業（第一フロンティア／海外生保／アセットマネジメント）の連結利益貢献度が2015年度で30%	TAL完全子会社化、米国Janus社の関連会社化等により順調に進捗
効率性		2008～12年度の5年間で固定コストの15%を削減	固定コストの15%超の削減を達成
健全性		保有株式の削減・資産デュレーション長期化	順調に進捗
株主還元		配当性向20～30%	外部環境が大きく変化する中でも 1株あたり1,600円の安定配当を実施 （2012年度は予想）

2013-15年度中期経営計画 *Action D*



Action D グループを挙げた更なる飛躍への挑戦
～お客さま視点のActionでDSR経営を追求～

成長戦略	**D**ynamism	ステークホルダーの期待に応える成長の実現 ～多様化するマーケットに対する柔軟かつ的確な戦略の遂行～
ERM※	**D**iscipline	ERMの推進によるグローバル大手生保に伍する 資本水準の確保、および資本効率・企業価値の向上
グループ運営態勢	**D**imension	成長を支えるグループ運営態勢の進化
グループ人財価値	**D**iversity	グローバル競争時代に相応しい人財価値の向上

※ 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・企業価値の向上を目指す取組みをさします。

1. 成長戦略

1. ステークホルダーの期待に応える成長の実現

～多様化するマーケットに対する柔軟かつ的確な戦略の遂行～

Dynamism

(1) 国内生保市場でのシェア拡大に向けた成長戦略の実践

■お客さまニーズを的確に捉えた商品・サービスの機動的な投入
■第一生命の組織力を活かした「均一かつ高品質」のコンサルティング・サービスの提供
■グループを挙げた営業推進によるシナジー創出
■成長市場・未開拓市場の取込み
■競争力強化に向けた最適コスト構造の追求

(2) 海外生保市場での事業展開加速、利益貢献の拡大

■海外事業ポートフォリオの構築　■進出各国のバリューアップ　■経営管理インフラ強化

(3) 資産運用分野での利益貢献の拡大

■アセットマネジメント事業での利益成長　■資産運用機能の発揮等による運用収益の向上

1. 成長戦略 （1）国内生保市場

1. ステークホルダーの期待に応える成長の実現

～多様化するマーケットに対する柔軟かつ的確な戦略の遂行～

Dynamism

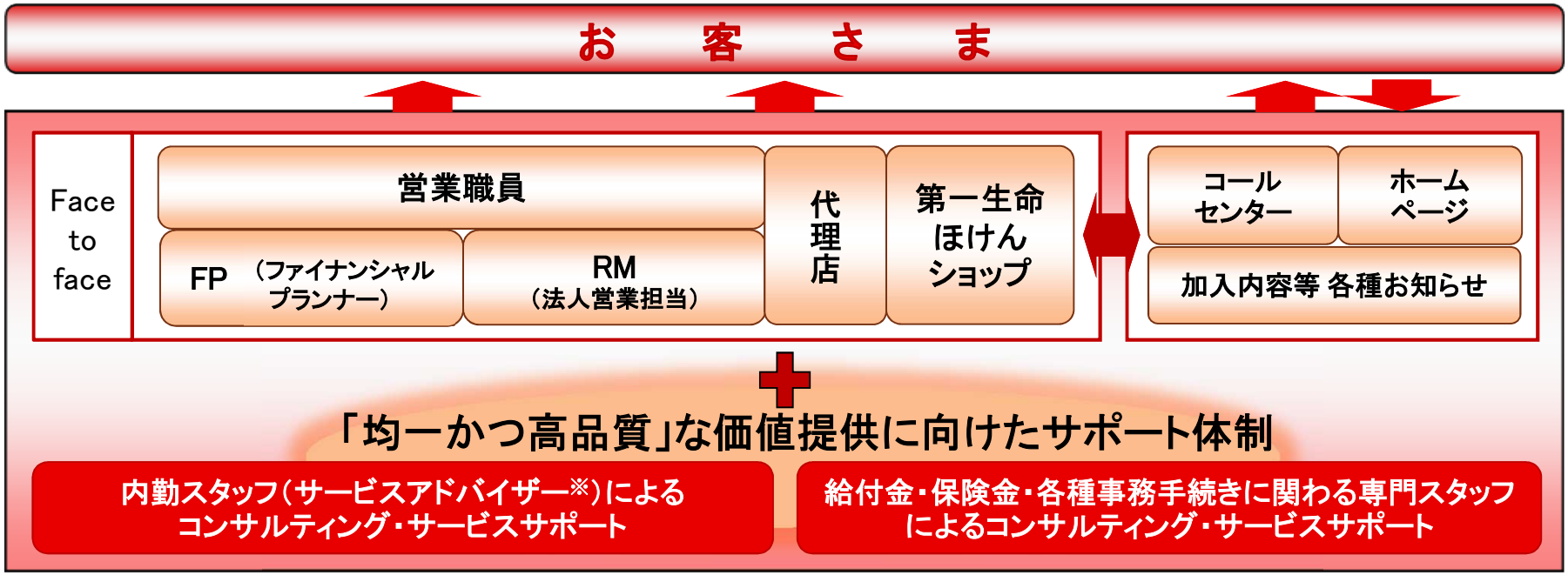
（1） 国内生保市場でのシェア拡大に向けた成長戦略の実践

お客さまニーズを的確に捉えた商品・サービスの機動的な投入	■成長分野（第三分野・個人貯蓄）へ積極的に資源投下。 お客さまニーズを捉えた競争力の高い商品投入を継続しマーケットの成長を上回る成長を実現 ・第一生命では、医療・介護分野を強化、第一フロンティア生命では、競争力のある貯蓄商品を機動的に投入
第一生命の組織力を活かした「均一かつ高品質」のコンサルティング・サービスの提供	■「均一かつ高品質」な価値提供体制の構築 第一生命が持つ組織力・人財を結集したコンサルティング・サービスの提供体制を構築 ※詳細については、次ページをご覧ください

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

第一生命の組織力を活かしたコンサルティング・サービスの提供体制



※全国約1300の営業拠点に2013年度より配置。各種手続きに関する知識のあるスタッフで構成。お客さま対応、営業職員教育を担う。

【第一生命が提供する価値】

ご契約時からお支払・満了時までのすべてにおいてコンサルティング・サービスを提供

ご契約時	ご契約期間中	お支払・満了時
■生涯設計コンサルティングによる安心の絆（生命保険）の提供 ■健康・医療情報の提供 ■社会保障・税務情報の提供	■毎年の「安心の定期点検」で、加入内容を説明 ■ライフサイクルに応じた適切な保障見直し提案 ■給付金等受取時のコンサルティング ・高額療養費制度・医療費控除の案内 ・メディカルサポートサービス等の案内 ■健康・医療情報の提供	■迅速・確実なお支払い ・確実な保険金の請求手続き案内 ・専用コールセンターの設置 ・保険金クイックお受取サービス開始 ■保険金受取時のコンサルティング ・公的手続き・社会保障制度等 ■財産コンサルティング ・相続、資金活用方法等

1. 成長戦略 （1）国内生保市場

1. ステークホルダーの期待に応える成長の実現

～多様化するマーケットに対する柔軟かつ的確な戦略の遂行～

Dynamism

（1）国内生保市場でのシェア拡大に向けた成長戦略の実践

グループを挙げた営業推進によるシナジー創出	■第一フロンティア生命・DIAMアセットマネジメント社と、第一生命とのコラボレーションによる販売促進 ■グループコストの一元管理等による効率化の推進
成長市場・未開拓市場の取込み	■お客さま視点にたったソリューション提供で成長市場を発掘 ■成長余地のある市場へ積極的に資源投下 ・競争力ある商品の投入、多様なチャネル・外部成長の活用
競争力強化に向けた最適コスト構造の追求	■固定コストの効率化に向けた取組みを継続 *Action D*の3年間で、約7%を削減 （2008-12年度の5年間で、固定コストの15%を削減済）

1. 成長戦略 (2)海外生保市場

1. ステークホルダーの期待に応える成長の実現

～多様化するマーケットに対する柔軟かつ的確な戦略の遂行～

Dynamism

(2) 海外生保市場での事業展開加速、利益貢献の拡大

グループの成長を力強く牽引すべく、新規進出を含む取組み強化により、地域分散の推進、事業規模・利益貢献の拡大を目指す

海外事業ポートフォリオの構築	■成長性・収益性を勘案した上で地域分散された海外事業ポートフォリオを中期的に構築 ■上記を踏まえた進出先の拡大
進出各国のバリューアップ	■既進出各国でのバリューアップ追求 ・更なる成長に向け、外部成長機会も追求
経営管理インフラ強化	■経営管理態勢・インフラの高度化 ・専門人財・ノウハウ等をグループで共有できる態勢の構築

1. 成長戦略 (3)資産運用分野

1. ステークホルダーの期待に応える成長の実現

～多様化するマーケットに対する柔軟かつ的確な戦略の遂行～

Dynamism

(3)資産運用分野での利益貢献の拡大

アセットマネジメント事業での利益成長	■グループ内経営資源を活用した共同取組みによるバリューアップ ・DIAMアセットマネジメント社・米国Janus社との商品・ノウハウの相互供給 ・上記2社と、第一生命とのコラボレーションによる販売促進
資産運用機能の発揮等による運用収益の向上	■ALM※運用の推進および機動的運用による付加収益の追求 ・分散効果の追求とリスクコントロールの高度化 ・リスク許容度を踏まえた機動的な資金配分の実施 ■新たな資金需要・成長分野への投融資による収益向上 ※ALMとは、アセット・ライアビリティ・マネジメントの略。資産と負債を総合管理するリスク管理手法。

2. ERM推進

2. ERM※の推進によるグローバル大手生保に伍する資本水準の確保、および資本効率・企業価値の向上

Discipline

(1)グローバル大手生保に伍する資本水準の確保

■2014年度末までに成長戦略を支える資本水準(経済価値・信頼水準99.95%)を確保
・新契約の積み増し、市場動向を踏まえたリスク削減等により、リスク対比の資本水準を改善

(2)資本再配賦による資本効率・企業価値の向上

■M&Aも活用し、内外保険引受リスクへ積極的に資本投下
■事業単位での規律ある資本配賦の推進

(3)株主還元の拡充

■連結修正純利益に対する総還元性向は、中期的に30%程度が目処
■今後、株主還元手法の拡充を検討

※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・企業価値の向上を目指す取組みをさします。

3. グループ運営態勢

3. 成長を支えるグループ運営態勢の進化

Dimension

(1)グループ経営本部による経営管理態勢の強化

■グループ経営本部を中心に、グループの成長加速とグループ運営の更なる強化を推進
■持株会社と同等のグループ経営管理インフラを構築
・グループ経営に資する人財の確保・育成
・グループ会計・経営管理インフラの構築　等

(2)グループ各社とのビジョン・戦略の共有による企業価値の最大化

■ビジョンとグループベースでのERMによる戦略の共有により、グループの企業価値を最大化

※グループ経営本部の体制図については、参考資料をご覧ください

4. グループ人財価値

4. グローバル競争時代に相応しい人財価値の向上

Diversity

均一かつ高品質なコンサルティング・サービスの提供に向けたチャネルの拡充	■営業職員チャネルの強化 ・育成期間の拡充（2年→5年）による生産性の高いチャネルの拡大 ・コンサルティングスキル強化に向けた知識教育の拡充 社会保障制度、税制、健康・医療関連情報等、周辺知識教育を拡充 ■お客さまの志向に合わせたチャネルの多様化、店舗の拡大
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進	■女性社員活躍推進に向けたポジティブアクションの加速 ・従来主に事務・サポート業務に就いてきたエリア型社員の営業職務・営業支援業務への展開推進 ・指導的地位に占める女性割合の拡大 （課長相当職に占める女性の割合を、2016年度始20%以上へ） ■グループ経営に資する人財の育成 ・グローバルレベルで活躍できる経営幹部・専門人財の育成・確保

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

*Action D*で目指す経営目標

企業価値向上		EV成長率（ROEV）＝8%を超える平均的成長
		2015年度 連結修正純利益※ 1,000億円
成長性	トップライン （保有契約年換算保険料）	2015年度末グループ保有契約年換算保険料　2012年度末比　約7%成長
	成長事業 比率	・海外事業（海外生保・海外アセットマネジメント事業）の 2015年度　連結利益貢献度 約30% ・国内成長事業（第一フロンティア生命・DIAMアセットマネジメント社等） との合算で 連結利益貢献度 約40%
効率性		2013～15年度で、固定コストの約7%を削減
健全性		・2014年度末までにグローバル大手生保に伍する資本水準を充足 （経済価値ベース・信頼水準99.95%） ・金利水準に応じて資産デュレーション長期化、保有株式を削減
株主還元		中期的な目処として、総還元性向30%程度

上記経営目標水準は、経済環境の前提が設定時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。

※修正純利益とは、当期の実質的な収益力を示す社内指標です。詳細については、参考資料をご覧ください。

お客さま視点のActionでDSR経営を追求

お客さま第一主義「一生涯のパートナー」

＜提供する価値＞

安心の絆

本業を通じた社会への貢献

＋

第一生命らしさを活かした社会への貢献

安心

健康

DSR経営

＜グループの目指す姿＞

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

※ DSR経営とは、グループビジョン「いちばん、人を考える会社になる。」を目指す第一生命グループ独自の価値創造経営を指します。
生命保険業が社会への貢献そのものである当社グループにおいて、経営品質の絶えざる向上を通じて企業価値向上を目指す「経営の枠組み」であり「Dai-ichi's Social Responsibility」を意味しています。

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

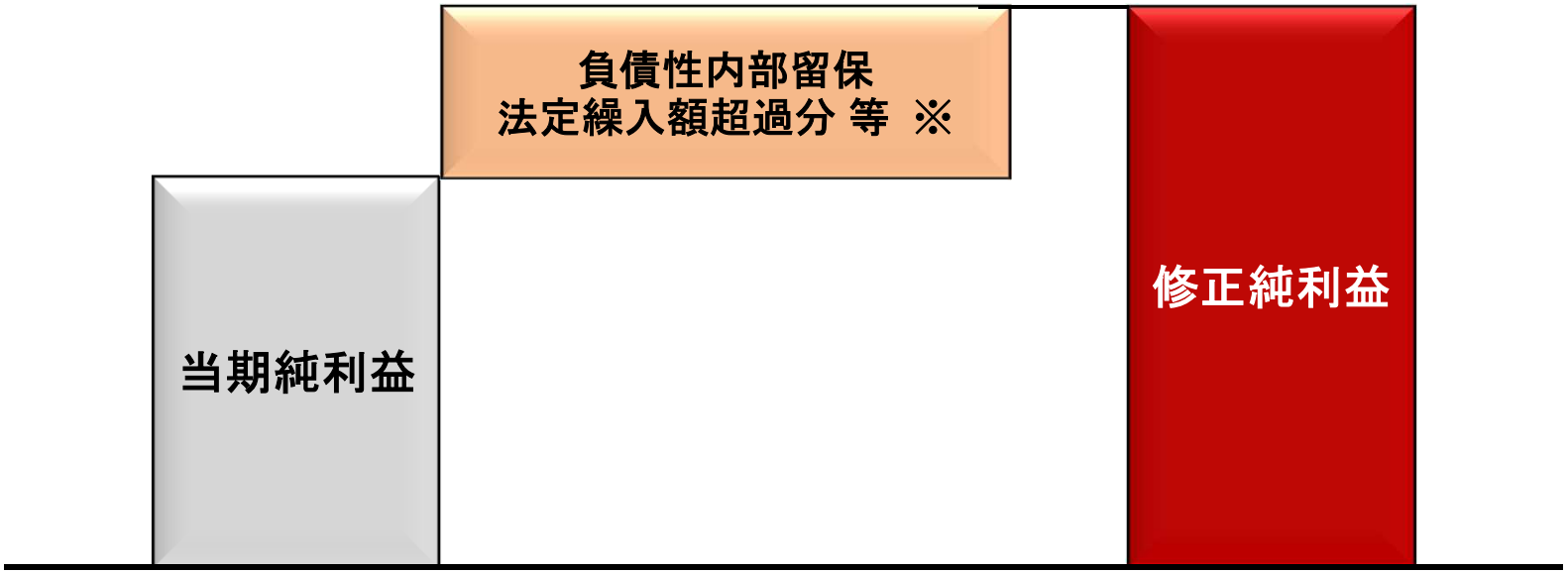
参考資料

・修正純利益

・グループ経営本部体制

修正純利益

第一生命グループでは、当期の実質的な収益力を示す指標として、当期純利益を調整した「修正純利益」を設定しています。株主に実質的に帰属する利益として、中期経営計画の経営目標としています。



※ 負債性内部留保（危険準備金繰入額、価格変動準備金繰入額）のうち、法定繰入額を超過した分を加算する（取崩しの場合はマイナスする）等。 金額はすべて税後換算。

いちばん、人を考える会社になる。

第一生命

グループ経営本部体制

グループ全体での成長加速・グループ運営の更なる強化



免責事項

本資料の作成にあたり、第一生命保険株式会社（以下「第一生命」または「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。