

事業戦略説明会(海外生保事業・新規事業) 質疑応答要旨

日時: 2026 年 7 月 16 日(木) 13:00~15:00

回答者: 常務執行役員 海外生保事業オーナー	甲斐 章文
常務執行役員 グループ CFO	西村 泰介
常務執行役員 新規事業オーナー	緒方賢太郎
株式会社ベネフィット・ワン 代表取締役社長	羽生 和之

(本資料に記載の頁数は、第一部および第二部それぞれの資料における頁数を示しております)

第一部: 海外生保事業

Q 米国の個人向け年金保険事業が成長しているので今後注力していくということだったが、競争環境をどのように捉えられているのか。オルタナ系保険会社のシェア拡大や大手保険会社の合併等により寡占化が進んでいるように見えるが、御社の規模でこの市場でどのような競争を展開していくのか。

また、プライベートデットのオリジネーション能力等の高い資産運用力や、ディストリビューション、契約管理などのスケールが必要な事業だと思われるが、その市場での勝算をどう考えているのか。

A (甲斐)

先ほど申し上げたように、2030 年度には北米で 10 億米ドルぐらいの利益を目指す、その中心となるのが個人年金である。足元で進めているキャピタルライト事業の拡大も一定程度貢献するが、約半分ぐらいは個人年金での利益拡大を見込んでいる。

ケイパビリティの面では、現状、資産運用に関して PLC は比較的保守的な運用をしている。資産運用ポートフォリオの利回りの改善を進めることで、今まで以上に市場シェアの拡大が取れると考えている。

プライベートデットの運用ケイパビリティについては、直接的なケイパビリティが十分ではない部分は、一定程度、外部の力も借りること、また 20%出資している Canyon の力も借りながら、このビジネスを伸ばしていきたい。ディストリビューションや契約管理に関しては、PLC はすでに十分な能力を有している。

最も重要なのが運用力の強化であり、比較的保守的な運用をしていたところから徐々にポートフォリオを改善していくことにより、伸びしろは十分にあると思っている。

また、定額年金だけではなく、その他の商品の開発を進めており、商品の多様性の観点からも、まだまだ十分なポテンシャルを持っている。

10 億米ドルの利益を目指すことは、チャレンジングではあるが、非現実的なものではなく、一定のフィージビリティがある計画であると考えている。

Q インオーガニック戦略において、米国は優先的な資本投下先候補だと思うが、足りない事業や伸ばしたい事業など具体的に考えられていることを教えてほしい。また、そうした案件は近い将来に見つけられそうな環境であるのか。

A (甲斐)

ボルトオンの M&A を考えた場合には、先ほど申し上げたキャピタルライトな事業、これはニッチな分野ではあるが、今拡大している中で十分な高い競争力を有してきている。先日の Obsidian や Portfolio の買収のように、アセットプロテクションや E&S ビジネスなど、少しニッチではあるのだが十分に成長が享受できるもの、そして PLC がしっかりとケイパビリティを獲得している領域におけるボルトオンの M&A を期待してもらえればと思っている。

具体的に検討している案件は様々あるが、決まっているものはない。PLC にとっても新しい領域であり、しっかりとケイパビリティを獲得してから拡大していく形になると思っている。

Q 損保であれば分散は分かりやすいが、生保だと地域の規制環境も異なり、ノウハウを横展開しにくい側面があるかと思う。安定性を重視するなら分散だと思うが、より収益性を高めようと思うのなら集中のほうが良いかもしれない。御社のリソースを、御社が強みのある地域をさらに強くするために使うのか、それ以外の地域に分散のために投下していくのか、その考え方、優先順位について教えてほしい。

A (甲斐)

当社では、地域分散は一定程度進んだと考える。

昨年度では 1,100 億円を超える修正利益を海外事業で上げている。PLC ではコスト削減や好調な業績によりプラス成長となっている一方で、TAL においては支払の増加によりマイナス成長であった。分散が効いていることにより、海外事業全体の収益が一定程度安定していることを確保できていると思っている。そういう観点で分散されたポートフォリオを構築してきており、今後もバランスを考慮していきたい。

2030 年に向けて、利益の約 50%を海外生保事業で上げていきたいと思っている。あと 4 年しかない中で、どの領域にリソースやキャピタルを配賦していくかを考えると、利益の創出が比較的早いもの、そしてキャッシュの還元が早いものに配賦したい。すなわち、先進国における M&A が、インオーガニック戦略の中心になると考えている。

Q 国内のプライベートアセット市場の潜在性について伺いたい。海外では長期の保険負債を活用し、プライベートアセットに投資する動きがある。M&G の投資もその知見やノウハウを吸収するところがあるかと思うが、その知見を国内に還元しようと思うと現時点で何ができるのか、もしくは規制上の制約等により日本でできない部分があれば教えてほしい。

A (甲斐)

負債が米ドル建てのものであれば、例えば米ドル建てのプライベートアセットに対して投資することで ALM ができる。

日本においては、当然 ALM の観点からは一定程度キャッシュフローの長さなどを考慮すれば有効なアセットであるが、プライベートデットのマーケットが十分でないが故に、主力のアセットになるにはもう少し時間がかかるのではないかと思います。

M&G からの知識や経験、彼らのビジネスから得られるものをどう国内に還元できるかという点、一つは Bulk Purchase Annuity(以下、BPA)、いわゆる年金バイアウトである。M&G は、伝統的な生命保険会社から資産形成ビジネスに大きく舵を切ったのだが、その中で成長戦略の一つに BPA事業がある。

ただし、残念ながら、日本ではいわゆる年金バイアウトは規制によって認められていない。この規制は将来的に緩和される可能性が十分にあると思っているため、年金バイアウトビジネスの成長戦略やリスク管理について、しっかり共有してもらいながら、将来的に日本でその市場が開いた場合に備えていければと思っている。

Q 豪州について、Annuity 事業への展開を志向しているが、TAL の生保リスクがそんなに大きくない中で、アセットベースで大きな Annuity を持つ Challenger を合わせることで、リスク分散が本当に効くのか、またどれほどのメリットがあるのか。また、資本負荷の大きな Annuity ビジネスは、どれくらいリスク量であり、今後どの程度投資を振り向けるのか、イメージがあったら教えてほしい。最後に、競争環境についても伺いたい。

A (甲斐)

保障性市場では TAL はマーケットシェアの 3 割以上を持っており、リーディングカンパニーである。その領域で安定的な利益を拡大していくのが基本線だが、豪州のリタイアメントビジネス自体は、現状のマーケット規模が世界で 5 位以内であり、将来にわたっても、それなりに大きなマーケットになると見込んでいる。ただし、一定程度時間はかかると思っている。

今回、Challenger に 20%出資しているが、将来的に拡大していくであろう、豪州のリタイアメントビジネスに対する布石として投資を行った。TAL の保障性ビジネスとリタイアメントビジネスの分散という観点からは、いわゆる純粋な保障ビジネスとスプレッドビジネスであるため、分散効果によるキャピタルの一部開放などは考えられる。そこまでの規模ではないが、十分な分散効果が得られると思う。

また、今後の市場の競争環境については、予測でしかないが十分大きなマーケットになると見込んでおり、複数の会社が入ってくると思っている。

一方で、Challenger は、個人年金市場において圧倒的な 1 位のシェアを持っている会社であり、Challenger との協業により、スタートダッシュとしてかなり優位なポジションにいるのではない

かと思う。特に商品開発の能力や引受の能力に関して高いケイパビリティを持っており、彼らと組むことが成長享受において最善の策だったと思っている。

資本負荷が大きいというご指摘については、スプレッドビジネスであるため、一定程度資本負荷の大きなビジネスではある。それに関しては、例えば再保険を活用することもできる。また、豪州においては資本規制の変更により、資本負荷が軽減することが期待でき、それらを考慮した上で Challenger に 20%の投資を行っている。

Q 新規制による、Annuity 事業における資本負担への影響はどれくらいなのか。

A (西村)

規制変更による大きな影響は負債の割引率の変更であり、リスクフリーレートから運用スプレッドを反映できる形となり、割引率が大きくなることで、必要資本が小さくなる効果が最も大きい。

A (甲斐)

加えてもう一点あるのが、いわゆる安全な債券に対する投資を増やすことによって資本を削減できることである。市場リスクに対する係数が小さくなり、より安全な運用をすればするほど資本負荷が低くなる、そうした規制が導入されると認識している。

Q 安全な運用のほうが、資本負荷が今までよりも低くなるのか。

A (甲斐)

その通り。債券運用の ALM をしっかりすればするほど、今まで以上に資本負荷が低くなる。

Q PLC のオーガニックグロースの成長力をどう見ているのかについて、資料(P6)にある、2028年度の約 1,100 億円は、PLC のアニュアルアップデートで出された 2028 年度の修正純利益 685 百万米ドルと整合している数字だと思うが、PLC の 3 年 Forecast を見ると、2027 年から 2028 年にかけての成長率が大きく J カーブのような見通しになっている。その前提で、なぜ 2027 年から 2028 年にかけて成長が加速するのか、その背景について教えてほしい。

また、その先に関して、10 億米ドルを目指すという部分に関して、平準的な成長フェーズに至るという理解でよいのか。あるいは、期によって成長率が変わり得るのか。

A (甲斐)

2025 年から 2030 年にかけての利益成長に関して、まず、リタイアメントビジネスに対するニーズは十分にあると見込んでおり、着実な残高の拡大と運用力強化、そしてスプレッドの改善により、数百億円規模の利益拡大を見込んでいる。

また、キャピタルライト事業についても、ニッチではあるが、高い競争力を有してきていると認識しており、今後、統合や利益貢献を開始することで、数百億円規模の利益増加を想定している。これ

らを合算し、現状 800 億円の修正利益が 2030 年には 10 億米ドルに達する見通しとなっている。

ご指摘いただいた 2027 年度から 2028 年度にかけては、キャピタルライト事業の利益貢献が影響している。ここ数年で、複数社の買収を実施し、現在 PMI のフェーズに入っているものについて、2027 年には一定程度 PMI を全て終わらせて、2028 年に向けて利益創出が大きく花開いてくる見込みになっている。2027 年度から 2028 年度にかけて利益が大きく増えているように見えるのは、このキャピタルライト事業の利益貢献が開始すると捉えていただくとよい。その一方で、個人年金・個人向け保険事業に関しての成長は、比較的安定的に伸ばしていく見通しとなっている。

Q PLC の 3 年 Forecast を見ると、RBC 比率は一旦高い水準になった後 3 年間緩やかに下がってくる見通しになっている。この間、配当性向は 50% でキープされると思うが、こういった要因でリスクテイクが進むのか、あるいは資本比率が下がるのか教えてほしい。

A (西村)

RBC 比率について、特に再保険取引の活用等で一時的に良化する部分と、オーガニックなリスクオンの積み上がりで悪化していく部分の入り練りでそういう見え方になっている。

Q 資料(P9)のアジア事業について、いくつかの地域でシェアアップできたということだが、その背景を確認させていただきたい。また、そうした取り組みについて、シェアが低いインドやインドネシアといった地域に展開することで、同じような成長曲線は期待できるのか教えてほしい。

A (甲斐)

DLVN は進出した 2007 年から 20 年程度経過しており、カンボジアやミャンマーは、先ほど申し上げたとおり、もともと 8 位や 9 位であったマーケットシェアが、現状 DLKH で 4 位、DLMM は 3 位と、着実にマーケットシェアが拡大してきている。

その背景について、まず DLMM については、ミャンマーの最大の銀行である Kanbawza Bank とのバンカシュランス(銀行窓販)契約を結べたことが非常に大きい。ベトナムにおけるバンカシュランスの契約あるいはその運営、管理などを導入することで、着実に成果を上げてきているが、バンカシュランス一本足打法にならないよう、ディストリビューションの分散を図っていく。

DLMM のトップラインの 75% 程度を Kanbawza Bank とのバンカシュランスで上げており、ここで大きくシェアを拡大してきた。

一方 DLKH は、エーエージェント、いわゆる個人代理人主体のディストリビューションとなっている。マーケットシェアを拡大する過程で、個人代理人をどのように管理し、どのように保険を売ってもらうかが重要になってくる。そこで、DLVN の個人代理人の教育システム・管理システム、そしてその後の契約管理も含めてノウハウを輸入してきた。早期に高いレベルでのケイパビリティを DLVN から輸入することができたことで、マーケットシェアの拡大につながったと考えている。特に代理人チャネルに関しては、DLVN は強い代理人チャネルの管理やスキームを持っており、そのノウハウを輸入できたのは大きかったと感じている。

一方、マーケットシェアがまだ伸びていない SUD や Panin のうち、特に SUD に関しては、国有銀行の 2 社との合併になっており、ディストリビューションチャネルは、国有銀行の支店を使ったバンカシュランスとなっている。

国毎に規制が異なるため、例えば DLVN でやっていたバンカシュランス、あるいはそれを輸入してきた DLMM のバンカシュランスのノウハウがそのまま SUD に活用できるかという点、難しい部分がある。

SUD に関しても成長させていかなければならないと思っており、両銀行パートナーの支店網を使った窓販だけではなく、個人代理人も含めたディストリビューションチャネルの拡大、あるいは IFA(独立代理人)のような代理店を活用し、ディストリビューションの分散を図っていきたいと考えている。

ご指摘のとおり、国毎の規制の違いによっては輸入できるモデルやノウハウが異なってきたりするため、しっかりとワークできるところは、できる限り早くノウハウを注入していくことが重要と考えている。

Q 海外のそれぞれの地域において、2030 年度に向けて利益を伸ばしていく見通しを説明いただいた。インオーガニックな取組みや PLC のリタイアメントや保険等は一定ストレッチしているように感じた一方、オーストラリア事業等はより上振れも考えられるような印象を受けたが、各事業において自信があるところや、あるいはややチャレンジングな側面等があれば伺いたい。

A (甲斐)

着実に利益を伸ばせるという観点で、オセアニア地域、特にオーストラリアに関してはリーディングポジションを取っていることで、ブランドの浸透あるいは保険の引受、年金の引受などに関するケイパビリティを十分に有していると考えている。2025 年度は業界全体の支払の問題もあり、少しボトムラインが下がったが、2026 年度はそうした減益要因が剥落し、対応も十分にできていることから利益は安定的に推移する見通しを持っている。リーディングポジションを取ることは非常に重要であり、安定した利益成長とボラティリティが相当低いオペレーションを有しているのがオセアニア地域である。

一方で、2030 年度に向けては、海外生保事業の約半分の利益創出を目指すのが北米である。先ほど申し上げたように、10 億米ドルを目指す上で、大きな M&A を考えずに、オーガニックでそこまで非現実的ではない前提のもとで、10 億米ドルを目指せると考えている。特に、2025 年度の業績も好調で、コスト削減も進んでいる等 PLC はかなり先進的に取り組んでいる。そうした各種取組みにより、利益のボラティリティが過去に比べて大きく減っていると感じている。10 億米ドルは必ずしも簡単な目標ではなく、チャレンジングだと思っているが、十分にオーガニックで目指していける事業基盤になってきたと考えている。

一方、新興国、特にアーリーステージの国では複数のリスクがあると思っている。特に、規制が突然変わったり、あるいは業界全体のミスセリングの問題によって、新契約の伸びが止まってしまう等、リスクが顕在化する。新興国における投資は、高い収益を狙っていく、高い成長を享受していくこと

を目的に行っており、そうしたボラティリティも含めてしっかりコントロールしていく。

我々は、先ほど申し上げたようにアジア事業に関して、DLVNからスタートして約 20 年経っており、何かが起きた際の、ダメージコントロールの手法や、規制が変わった際の対応に関しては、一定のノウハウを蓄積してきた。想像もしないようなことが起きるが、そうしたトラブルに対する対応力は一定程度蓄積されてきた。

第二部：新規事業

Q 現中計の間は Buy/Borrow/Build でピースを構築して、次期中計ではそのシナジーを顕在化するということだが、現時点で手元に揃っていない、足りないピースが何かあれば教えてほしい。また、ベネフィット・ワンの 2030 年度の利益イメージについて、1 年前の説明会で、ベネフィット・ワン前社長の白石氏からは、営業利益 1,000 億円も視野に入るとのコメントがあった。楽観シナリオでどのぐらいの営業利益を目指せるか、目線感について教えてほしい。

A (緒方)

ベネフィット・ワンはもともと大企業や官公庁で高いシェアを持っていた企業である。現在、DL との協業で、全国の中堅・中小企業の開拓を進めており、ここには非常に伸びしろがあると思っている。理由の一つとして、まだ中堅・中小企業に福利厚生が浸透していない点が挙げられる。加えて、大企業と比べ、中堅・中小企業のほうが、サービス単価が高く取れるため、事業利益や利益率の向上に向けて、中堅・中小企業マーケットへの取り組みが適していると考えている。また世の中で見ても、中堅・中小企業を網羅的に獲得しているプラットフォームはまだまだ少ない認識である。非常に企業数が多いので、チャレンジングではあるが、我々としてはここを幅広くカバーするようなプラットフォームをつくりたいと考えている。

そのために足りないものとしては、もっと中小企業に貢献するようなサービスが必要であり、場合によっては買収や提携等で、現状のベネフィット・ワンの福利厚生、人事領域だけではなく、様々なサービスをつけ加えていきたいと考えている。

先ほど紹介したインフォマートについては、まだ業務提携の形態になるが、中小企業の中で特に飲食業界で圧倒的なシェアを持っている。パーティカルに強い会社への出資、もしくはアライアンスも機動的に行っていきつつ、中堅・中小企業のプラットフォーム化を進めたいと思っている。

2 点目に関して、昨年、白石が営業利益で 1,000 億円という話をした。我々としても目指したいところだが、現状、新規事業としてはアセットマネジメント事業との合算で 2030 年度にグループ修正利益 7,000 億円の 10% である 700 億円を実現すると掲げている。アセットマネジメントと新規事業の占率については今後詰めていかないといけないところがあるが、少なくともその半分以上を新規事業で実現するべく取り組んでいきたいと思う。ただ、短期的に利益を積みためには、ベネフィット・ワンをオーガニック成長するだけでは足りない部分があるため、M&A を追加でやっていくことは非常に重要だと考えている。

Q 新規事業を推進する上でのハードルは何か。またベネフィット・ワンの KPI としてどの指標を特にモニターしているか。

A (緒方)

会社の事業ポートフォリオを考えるにあたって、海外事業やアセットマネジメント事業など当社が成長するための手段、選択肢が複数ある中で、どこに資本を振り向けるのが最適か、株主のご意見も伺いながら判断をしていく必要がある。社会環境、経済環境も刻々と変わる中で、会社にとってチャレンジだと思っている。

そうした状況の中で、ベネフィット・ワンと同規模の買収を複数続けることは難しい。また、M&A をした案件の利益をいかに高めて、他の手段と組み合わせていくかという点は、言うのは簡単であるが実行するには、組織能力も必要であり構築には時間も掛かる。その点で、私個人としては時間がないと思っている。新規事業はすべてが成功するわけではないので、一丸となって手数を増やして、いろいろな機会を探索しながらチャレンジしていく姿勢が必要だ。今までの当社の保険事業は、どちらかと言えば堅く守る部分が優先されてきたが、相反する考え方なので、考え方の転換を図っていく点も個人的にはチャレンジだと思う。

次に、ベネフィット・ワンの KPI について、収益の基盤は獲得社数だと考えている。第一生命との協業によって、この 2 年間で顧客数は 5,000 社程度増えたが、獲得ペースをさらに高めたい。幸い、退会率は非常に低い状態になっている。保険ビジネスに近い、ストック収益を生み出せるビジネスとして、サービスをより一層強化してリテンションを図りたい。

Q P-24 にある MAU の定義を教えて欲しい。クリック数であれば、月 1 回は誰でも押す可能性が高いと考えられる一方で、トランザクション数だとすれば、実際に使用しているリアルなお客さまだと理解できる。生命保険のトランザクションの頻度と比較すれば、月単位というだけでも進歩しているが、他のプラットフォームは、日単位で確認している場合も多い。問題意識とあわせて教えて欲しい。

A (緒方)

ベネフィット・ワンの主力サービスであるベネフィット・ステーションにおいて、スマホアプリと PC からのアクセスを含めた月間稼働率という意味で MAU を定義している。

ご指摘のとおり、IT サービスでは、MAU ではなくて DAU、すなわち毎日いかに見ていただくかがポイントになるが、福利厚生サービスはそうではない。例えば、夏休みに旅行で活用するなど、使い方が他のサービスとは異なるので、DAU で見るのはそぐわない。

MAU を引き上げて、毎月見ていただけるアプリケーションを持つことはどこの金融機関も課題意識を持っていると思う。MAU を高めることができれば、ベネフィット・ワンにとっても、第一ライフグループにとっても非常に有効な顧客接点になる。

Q 資料(P22)に記載のある保険展開でのシナジーについて、当社グループに入ってからベネフィット・ワンのサービスを導入した 4,000 社のうち 779 社が、経営者保険へ加入もしくは団体保険を導入したという理解で良いか。また、第一生命に対する貢献がどれぐらいあるのか、例えば新契

約価値などで定量的に示すことは可能か。ベネフィット・ワンのプラットフォームを通じて個人保険をどのように獲得するのか。

A (緒方)

ベネフィット・ステーション導入企業は、2024年4月の1万6,900社から2026年4月まで2万1,600社に約4,700社増えた。約4,700社のうち約4,000社は、第一生命の販売チャネルの営業活動から獲得した。その約半数は、元々第一生命と取引がなかった新規のお客さまで、19.4%の779社は、ベネフィット・ステーション導入後に経営者保険・団体保険販売につながったお客さまである。時間を追うほどに保険展開の比率は高まっている。第一生命への定量的な貢献は今後早い段階でお伝えできるようにしたい。

個人保険の獲得につなげる点について、まずは新規事業で生み出す利益を優先し、その先に個人保険を含む第一生命での保険獲得の貢献につなげていきたい。個人的には、ベネフィット・ワンの活動は、第一生命への貢献がないと取り組む意味がないと思っている。個人保険、もしくは資産形成の展開について、中堅・中小企業のプラットフォームを拡大した後、職域市場で商品を提供できるような形で、個人保険事業・アセットマネジメント事業とも協議をしながら作り上げていきたい。

Q Buy、Borrow、Build で何かしら資金を使うにあたって、新規事業オーナーにどの程度の権限、裁量、予算が与えられているのか。2030年度までの戦略投資枠が1.5兆円のうち7割は先進国市場、残りの3割が新興国・新規事業という記載もあることから、新規事業で使える枠は最大4,000~5,000億円という印象。過去にベネフィット・ワンに投じた3,000億円と同規模の投資は、機会次第ではあり得るのか。

A (緒方)

新規事業でどの程度の投資資金を使えるのかは明確に決まっているわけではなく、その時の戦略的判断、もしくは案件の状況によって変わるが、個人的な感覚としては、お話しいただいた金額規模を想定している。

ベネフィット・ワンと同規模の次の買収を行うのかという点では、可能性として否定はしない。アセットライトでフロー収入を確実に得られる案件をターゲットにしている一方で、上場企業はマルチプルが高く、買収後にはのれんのマイナスの影響も利益面に出てしまう。規模が大きくなればなるほどその傾向があるため、ミッドキャップを含めて資本効率が高まる案件を模索していきたい。

候補先は能動的にリストアップしており、その中には規模の大きい企業も入っている。大小含めていろいろな組み合わせが現時点では考えられる。

Q 海外生保事業とベネフィット・ワンの海外事業における連携は、どういう状況か。ベネフィット・ワン買収提案時は、ベネフィット・ワンが単独でやろうとしている海外展開を、御社であれば支援できるという話もあった。優先度は下がっているのか。

A (緒方)

ベネフィット・ワンでは、成長戦略の一環として積極的に海外事業も試みる観点からいろいろな国に展開していたが、現状では採算に基づく見直しを図っている。

ベネフィット・ワンの子会社で、シンガポールにスタートアップ企業がある。特にアジア地域で、ベネフィット・ワンのサービスを拡大していくことに関しては、海外事業とも連携して話を進めている。一方、他の成長市場である米国や欧州に、ベネフィット・ワンが単独でサービスを展開し成功できるかと言うと、市場が大きければ大きいほど強い競合が存在するため難しい。また、福利厚生を含めてビジネス慣行が異なる。そこは調査・分析をした上で、今後の展開を考えたい。

Q 中堅・中小企業のプラットフォーム以外の分野で新規領域を検討する上で、基準やプライオリティを設定されていれば教えて欲しい。

A (緒方)

中堅・中小企業のプラットフォームをつくり、その上に BtoB のサービス・BtoC のサービス、ならびに保険・資産形成といったものを展開するのがメインシナリオとなる。

一方、上記以外にも、先端テクノロジーを使ったサービスで、当社グループとシナジーが出るものがあれば考えていきたい。非保険でグループ全体の強化につながるものは対象と考えている。

Q 本業ではない事業を展開している会社で、参考になっている企業があれば教えて欲しい。JP モルガンやチューリッヒのトラベル事業や、日本生命のニチイ学館などがある。

A (緒方)

JP モルガンのトラベル事業など、非金融の部分にバリューチェーンを拡大することで顧客接点を多くし、新しい収益を得るような金融機関のモデルは参考になる。国内では、異業種への展開を行っている金融事業で言うと楽天やオリックスがあるが、両社と当社では方向性が異なると思っている。

例えば、楽天は非保険領域で非常に高い集客力を持っており、そこから金融を展開している。一方で、当社は、保険で培ったアセットも使いながら BtoB を伸ばして還流するモデルである。菊田 G-CEO も申し上げているが、当社独自のエコシステムを作りたい。一方、オリックスは、どちらかというと投資主体で対応しているというのが個人的な印象。当社は投資をしてバリューを上げていくところまで最低限必要だと考えている。

まとめると、新規事業では買収した会社をできるだけ早いタイミングでバリューを高めるべく、グループで活用できるアセットを最大限に活かしていきたい。

(注)上記内容については、理解しやすいように、部分的に加筆・修正しています。

[会社名略称] DL:第一生命、PLC:米国プロテクティブ、TAL:豪 TAL、PNZ:パートナーズ・ライフ、DLVN:第一ライフ・ベトナム、DLKH:第一ライフ・カンボジア、DLMM:第一ライフ・ミャンマー、SUD:スター・ユニオン・第一ライフ、PDL:パニン・第一ライフ

【免責事項】

本資料の作成にあたり、株式会社第一ライフグループ(以下、「当社」)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、これに限らず、「信じる」、「预期する」、「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が含まれます。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。