

TOP MESSAGE

すべてのステークホルダーと
より良いかたちでつながり直し、
人々のwell-being(幸せ)に
貢献することでより良い未来を
築いていきます。

第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役社長

稲垣 精二



MESSAGE

不正事案の発生を踏まえて

Q 第一生命の不正事案を踏まえた今後の方針や
取組みをお聞かせください。

今回発覚した一連の不正事案によって、私たちが営む生命保険事業への信頼を揺るがしてしまったことは、第一生命および第一生命ホールディングスの経営トップとして非常に重く受け止めています。ご契約者さまはもとより、ステークホルダーの皆さまには改めて深くお詫び申し上げます。

第一生命では不正事案の発覚を受け、金銭不正行為の撲滅に向けた体制の整備・充実を実施するとともに、全役員および全社員の意識改革を含めた広範な再発防止に向け、全社横断的な「経営品質刷新プロジェクト」を立ち上げました。企業風土や企業体質の改善は一朝一夕に成し遂げられるものではないと認識していますが、ステークホルダーの皆さまからの信頼を回復し、新しい企業風土・体質を定着させるため、私が先頭に立って一つひとつの取組みを実行しています。

>P17:第一生命社員による金銭不正取得事案の概要および対応状況

前中期経営計画に対する総括

Q 前中期経営計画「CONNECT 2020」の振り返りと
総括をお願いします。

「CONNECT 2020」の対象期間である2018～2020年度の3年間は、お客さまのQOL(クオリティオブライフ)向上や

社会課題の解決に向けた各種の取組みを進めたほか、コロナ禍において保険事業者としての役割を果たすため、感染拡大防止に配慮した営業活動に取り組みながら、迅速な保険金支払いの継続はもとより新型コロナウイルス感染を原因とした死亡・高度障害に対する災害割増の適用、保険料払込みの猶予などの特別取扱い、お客さま向けの感染症に関する相談サービスなどの各種サービスの提供を実施しました。また、国内外における事業基盤の拡大やデジタル化対応、リスク削減方針の打出しなど、「成長」と「規律」の両面から挑戦を行いました。

「CONNECT 2020」で掲げた計数目標については、新型コロナウイルス感染の拡大で急激に加速したライフスタイルの多様化や経済・金融市場の変動といった外部環境の変化を踏まえつつ、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という「3つの成長エンジン」をさらに強化したことで、当初2年間は、将来利益指標と資本効率指標が市場環境要因により未達ベースの進捗となったものの、会計利益指標と健全性指標は順調に進捗しました。

しかしながら、最終年の2020年度においては、長引く低金利に加え、国内における新型コロナウイルスの感染拡大に伴う営業活動自粛などの影響により、将来利益指標は大幅に目標未達となりました。一方、従来の延長線上にないリスク削減取組みを資産・負債の両面から加速した結果、健全性指標は中長期的に目指す姿に到達したほか、会計利益指標と資本効率指標では市場環境の好転を主因に目標を達成し

■「CONNECT 2020」における計数目標と実績

	項目		目標値/中長期的に 目指す水準	2018年度	2019年度	2020年度
				実績	実績	実績
経営目標 (計数目標)	会計利益	グループ 修正利益	2,500億円程度 (2020年度)	2,363億円	2,745億円	2,828億円
	将来利益 (経済価値ベース)	グループ 新契約価値	2,300億円程度 (2020年度)	1,974億円	1,503億円	1,126億円
中長期的に 目指す姿	資本効率	EV成長率 (ROEV)	平均8%成長	△0.6%	△2.8%	8.6% (3年平均)
	健全性	資本充足率 (経済価値ベース)	170~ 200%到達	169%	195%	203%

ました。ただし、市場変動の影響を受けやすい収益構造には依然として課題が残りました。>P25:株式会社化以降の歩み

新たな中期経営計画とグループビジョンの策定

Q 新中期経営計画の名称を「Re-connect 2023」とした背景や意図をお聞かせください。

新たな中期経営計画「Re-connect 2023」のもとで私たちが目指しているのは、2021～2023年度までの3年間を通じて、当社グループを取り巻く経営環境のさまざまな変化に対応して着手した変革を着実に実現していくことです。そのためには全役員・社員が価値観を共有し、改めて結束を強めると同時に、お客さま、株主・投資家、ビジネスパートナーなど、すべてのステークホルダーと再度「より良いかたちでつながり直す」必要があります。「Re-connect」にはそうした強い想いを込めています。

例えば、お客さまとのつながりでは、コロナ禍の影響から「非接触」ニーズが高まっており、第一生命においては、お客さまとの対面の機会が減少するなか、長年強みとしてきた「対面によるコンサルティング」をどう活かすかが大きな課題です。また、「お客さま第一主義」を掲げているながら、第一生命のお客さま満足度は業界の中位にとどまっており、金銭不正

事案によって失墜した信頼の回復も含めてお客さま満足度のさらなる向上が大きな課題であると認識しています。加えて、お客さまとの接点を担う社員と会社のつながりについても、先述した企業風土や企業体質の改革も含めて根本から考え直していく必要があります。

資本市場への向き合い方についても同様です。当社の株価は上場以来、企業価値指標対比で割安な水準から抜け出せていないという課題があります。その大きな要因の一つが、過去に契約した高予定利率の契約を背景として市場関連リスクを多く保有していることで高止まりしている、資本コストの存在です。この課題に強い決意で踏み込んだ対策を打ち出していく必要があると考えています。

Q 社会・地球環境と事業の関係をどのように捉えていますか。

事業を通じて多様なステークホルダーとの「Re-connect」を目指す私たちにとって、社会や地球環境との調和は欠くことのできないテーマです。これまでの人類の発展を支えてきた経済成長モデルは、全世界的に行き詰まりを見せており、気候変動や生物多様性の保全、経済格差による社会の分断など、SDGsに示されるようなさまざまな社会課題を生み出しています。そして、持続可能な未来社会を実現していくために、こうした社会課題の解決に積極的に取り組む動きが世

界各地で顕在化しています。

特に1980年代以降に生まれたミレニアル世代やZ世代[※]では、こうした意識・行動が顕著です。彼ら彼女らは消費・生産の中心を担う存在となる一方で、世界の持続可能性(サステナビリティ)に対する意識が高く、購入する商品、働く会社などもこの観点から考える人々が非常に多いことが特徴です。そのような社会意識の変化のなかで、企業の持続的成長には、社会面でも環境面でも「サステナビリティに貢献している企業」として認知されることが重要です。また、そのためには経営の「徹底的な透明性」も必要になります。

フランスの作家、サン・テグジュペリは「地球は先祖から受け継いでいるのではない、子どもたちから借りたものだ」と言っていますが、彼の言葉どおり、私たちの成長のツケを、子どもたちの世代に回すことはあってはならないと私自身も強く思います。新たな中期経営計画においても、「あるべき未来」からバックキャストिंगして「持続的社会的実現」を事業運営の根幹と位置付け、社会と地球環境の持続性確保に関する重要課題(マテリアリティ)に従来にも増して取り組んでいくことを明示しています。

>P19:第一生命グループの価値創造プロセス

>P27:新中期経営計画の概要

※ミレニアル世代は1981年以降に生まれ、2000年以降に成人を迎えた世代のこと、Z世代は1990年代後半以降に生まれた世代のことをいう。

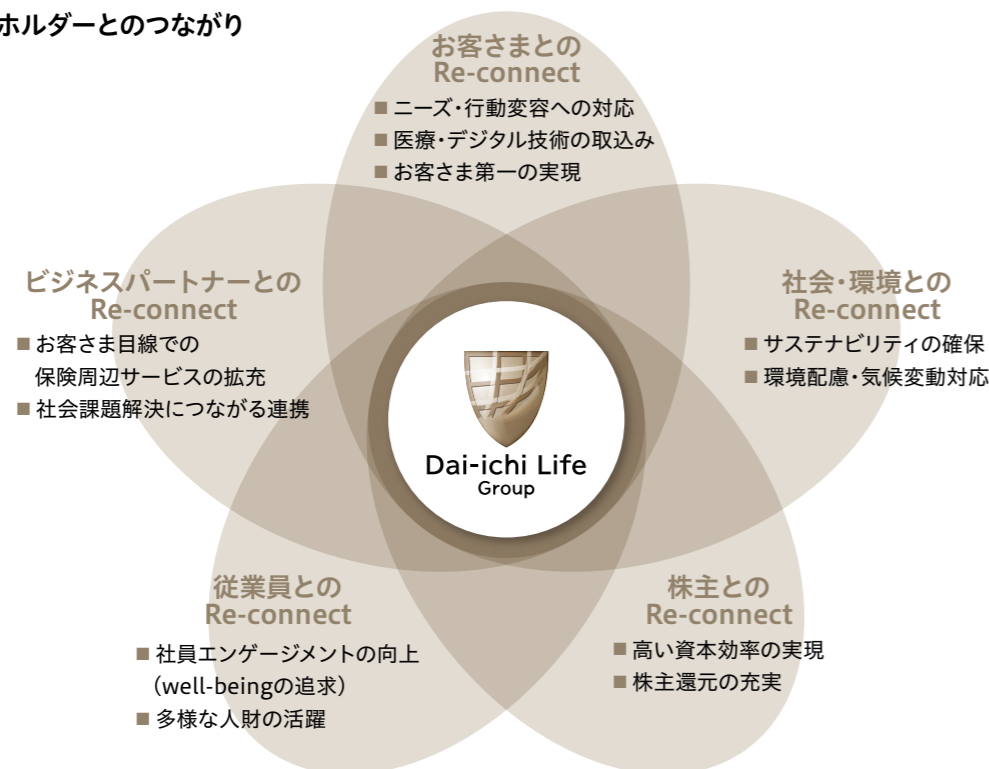
Q 新たなグループビジョンを策定した背景や意図についてもお聞かせください。

前中期経営計画では、事業展開を通じて目指していくべきものを「人々のQOL向上」という言葉で表現していましたが、より多くの人の共感を得られる言葉に定義し直すべく、昨年6月から新中期経営計画の策定に向けた議論を何度も重ねるなかで決まったのが「Protect and improve the well-being of all」という新しいグループビジョンです。

「well-being(幸せ)」は、当社グループが提供する「安心」「豊かさ」「健康」といった価値の総体を指すものです。well-beingとは、「安心に満ち、豊かで健康な人生を送り、幸せな状態であること」であり、この言葉ならばお客さまの一人ひとりの求める「幸せ」の実現に貢献したい、という私たちの想いにも合致すると思えました。

また、「Protect and improve」には、お客さまにさらにしっかりと寄り添っていこうという想いを込めています。当社グループには長年の経験から蓄積した膨大な健康データや知見、日本を含む9カ国での多様なお客さま接点といった強みがあります。この新グループビジョンのもと、当社グループの強みを活かし、すべての人の幸せと持続可能な社会の実現に貢献していきます。>P5:グループミッション

■ステークホルダーとのつながり



第一生命グループ 新グループビジョン

Protect and improve the well-being of all (すべての人々の幸せを守り、高める。)

As a lifetime partner, we safeguard and contribute to the peace of mind, prosperity and wellness of all the people we serve.

■当社グループの重要課題(マテリアリティ)

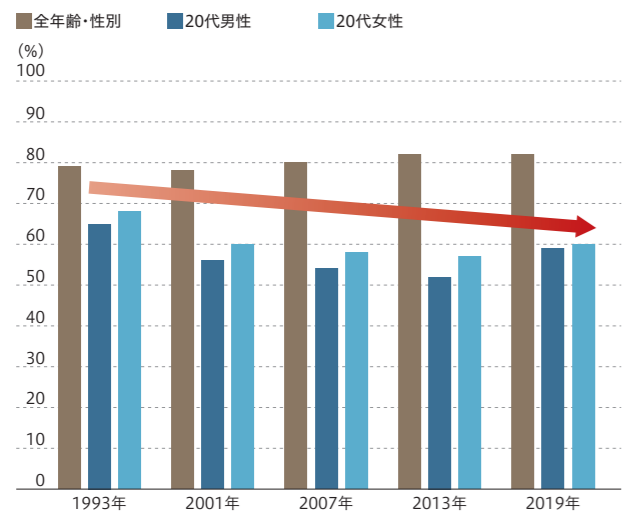


Q 事業展開においては、どのような点に注力していきますか。

これまでの中期経営計画では、事業領域を各事業会社のビジネスパートナーである販売チャネル別に捉えていました。つまり、それぞれの販売チャネルの先にお客さまに向けてどのように商品・サービスを展開するか、という「提供側の目線」で事業計画を策定していました。新たな計画ではこうした点を見直し、「お客さまにとっての価値(=体験価値)」を基準に事業領域を区分していることが今までとの大きな違いです。今後は「それぞれの体験価値をどのように高めるか」という観点で、事業戦略を考えていきます。

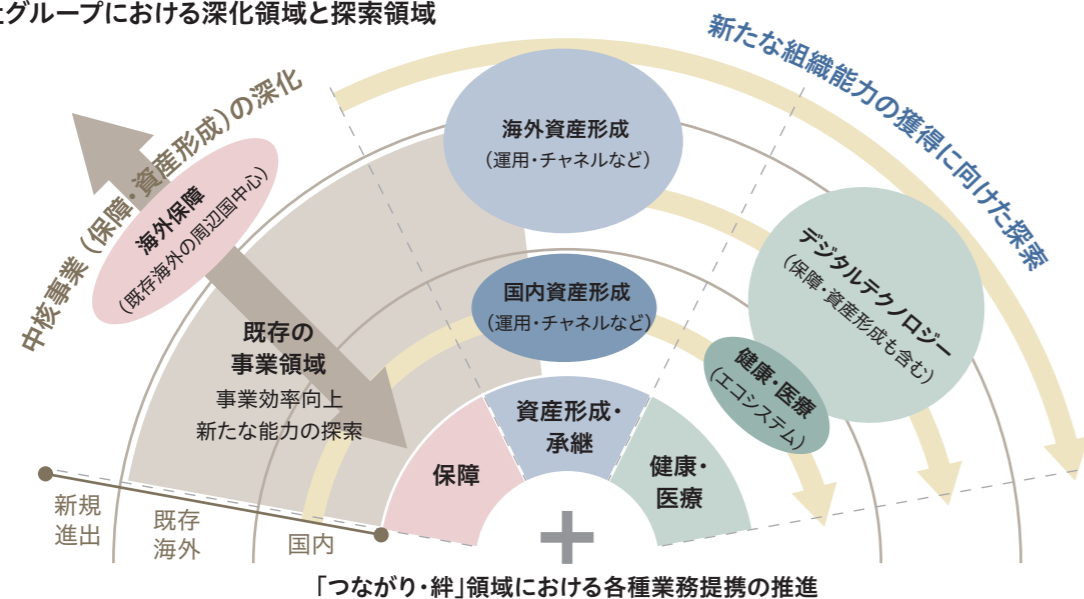
体験価値の1つ目は「保障」です。日本では公的保障だけで突然の事態に備えることには限界があるため、民間保障の

■20代の保険加入率の推移



(出所)生命保険文化センター 生活保障に関する調査「生命保険の加入状況」

■当社グループにおける深化領域と探索領域



社会的重要度はますます高まっていますが、一方で若者の保険加入率は低下したままです。こうした若者世代を中心としたプロテクションギャップ(必要保障額と実際の加入保障額との差)の解消が大きな課題です。 >P33:保障

2つ目は「資産形成・承継」です。グローバルな低金利環境が続く一方、平均寿命が延び、「人生100年時代」と言われるなかで、老後の生活資金確保への不安が高まっています。このいわば「長生きリスク」に備えるために、しっかりした資産運用手段を提供することも重要なミッションです。 >P35:資産形成・承継

そして3つ目は「健康・医療」です。医療技術は進歩しましたが、平均寿命と健康寿命のギャップはなかなか縮小していません。できる限り元気で自立した生活を送れる期間、すなわち「健康寿命」の延伸に貢献していくことも、お客さまの一生に寄り添う私たちの使命だと考えています。 >P37:健康・医療

最後は「つながり・絆」です。核家族化の進展、単身世帯の急増といった社会構造変化のなかで、日本全国の約1,300拠点、約4万名の生涯設計デザイナーの力で地域の絆やコミュニティとのつながりを演出することも私たちが提供できる価値です。特に社会とのつながりや人と人との絆は、well-beingを実現するうえでの基本条件でもあると思います。

Q 事業ポートフォリオに対する考え方を聞かせてください。

事業ポートフォリオ戦略については、それぞれの事業の成長ステージ、成熟度合いに応じて、「深化」と「探索」を組み合わせた「両利きの経営」を推進していくことが基本だと考えています。

「深化」では、特に成熟度の高い国内事業において「最高の体験価値の提供」を追求していきます。そして、その中心になるのが「CXデザイン戦略」です。商品やサービスの機能、価格といった「合理的な価値」だけでなく、購入までの過程、利用する過程、購入後のフォローアップなどの各過程における経験=「感情的な価値」を重視するCX(カスタマーエクスペリエンス:顧客体験)というマーケティング概念は、生命保険の世界でも重要になっていると認識しています。

合理的な価値は、コモディティ化しやすいものです。特にミレニアル世代以下の若者はデジタルネイティブとも呼ばれるように、デジタル技術を自在に駆使して、物を買う時もインターネットなどから十分な情報を集めたうえで購入します。こうした消費行動の変化によって、かつては売り手と買い手の間にあった「情報の非対称性」がなくなり、さまざまな業界で商品の「コモディティ化」が進行しています。

生命保険も例外ではありません。もともと生命保険は複雑な専門知識が必要な商品のため「情報の非対称性」が存在する分野でしたが、現在は合理的な価値の提供だけでは差別化が難しくなっています。CXデザイン戦略は、従来の合理的な価値の上に「感情的な価値」を加えることで、お客さまの体験価値全体を押し上げ差別化を図るものです。すべてのお客さま接点において、期待を超える体験・感動をお届けすることで、ファンを増やし、事業成長につなげていきます。

Q 「CXデザイン戦略」についてもう少し聞かせてください。

「CX」と聞くと何か新しいものに思えるかもしれませんが、実は生命保険はさまざまなCX(顧客体験)の結果としてご契約いただいていた商品です。例えば、第一生命では一人ひとりの生涯設計デザイナーが、お客さま接点において「万が一の事態」や「長生きリスク」など、普段の生活ではあまり考えないことに気付いていただくといった「感情的な価値」の提供を通じてお客さまからの信頼を積み重ね、第一生命という企業ブランドを構築してきました。ただし、これまでのやり方では、お客さまに提供できる価値の質・レベルが営業担当者個人の経験やスキルに依存している側面が強く、自ずと限界がありました。

CXデザイン戦略では、オンラインによるお客さま接点を確立し、これに従来の強みである「オフライン」(リアルチャネル)を一体化させることで、これまでにない体験価値の提供

を目指します。オンラインでお客さまと常時つながって日常的に体験価値を提供しつつ、生涯設計のコンサルティングや最終確認などの重要なポイントではオフラインの強みを活用する。そのようにお客さまが欲しいものを、欲しい時に、自然なかたちでいつでも提供できる、当社グループ版のOMO(Online Merges with Offline)を実現していきます。

この戦略の基盤となるのが「CXデザイン・システム」です。同システムでは、グループ内に散在する膨大な情報資産を一元化したうえで、お客さまの嗜好や行動など、さまざまな非構造化データ^{*}を蓄積・分析します。また、従来はグループ各社ごと、あるいは営業担当者やコンタクトセンターなどのお客さま接点ごとにバラバラに提供していた商品・サービスメニューを、一つのコミュニケーションインターフェイスに統合します。システム稼働後も機能を拡充し、国内グループ各社の商品・サービスやビジネスパートナーのコンテンツを随時追加していくことも想定しています。 >P29: CXデザイン戦略

^{*}当社では、年齢や家族構成のように保険契約の維持・管理のために構造的に蓄積されたお客さま情報だけでなく、今後は、お客さまの理解をより深めるために、お客さまの嗜好や行動、あるいはさまざまな接点を通じていただいたお客さまの声といったデータを蓄積・分析することで、お客さま視点に立った行動を起こし、期待を超える体験価値をお届けすることを目指しています。

Q ほかにデジタル技術をどのように活用していきますか。

デジタル技術の大きな長は、多様なニーズへの迅速な対応を容易にすることにあります。その意味でデジタルはさまざまな「ゲームチェンジ」を引き起こすカタリスト(触媒)になると考えています。

当社グループでは、2021年4月に第一スマート少額短期保険というネット完結型の保険会社が、国内事業の4つ目の保険会社として営業を開始しました。同社は新型コロナウイルスなどに対応する「特定感染症保険」という新商品を発売していますが、この商品では感染症の流行状況に応じて3カ月ごとに保険料を変更します。そのような変更は第一生命の商品では考えられなかったのですが、デジタル完結の会社ならば、大きなコストをかけず迅速に対応できるため、WEBサイト上でいろいろな会社とタイアップしながら幅広く提供していけます。

この事例のように、デジタル化によって今までは実現しなかったきめ細かい対応がビジネスとして可能になっていくでしょう。ほかにもAIを活用した将来の医療費予測や、過去データの解析に基づく特定の疾病を患った方の保険引受

けなど、いろいろな場面でデジタルがゲームチェンジの重要ツールになると予想しています。

こうした考えから、新中期経営計画においても、デジタル関連分野は、その担い手であるデジタル人財を含めて、重点投資領域の一つと位置付けています。社内での人財育成や即戦力人財のキャリア採用を積極化させていくほか、6月に発表しましたDeNA社との提携のように、当社グループにはないデジタル分野の技術・ノウハウを持つ外部の事業者とのコラボレーションなども積極的に展開していくつもりです。

>P31:特集 新たな組織能力の獲得に向けた探索

現在はコロナ禍の経験によってリモートでのコミュニケーションに対するお客さまの受容性が高まり、デジタルによるサービス変革が進めやすい環境にありますので、さらに加速していきたいと考えています。 >P43:イノベーション推進

Q 「探索」の面ではどのような取組みを進めていますか。

企業グループとして持続的な成長を実現していくために、既存の中核事業の「深化」と並行して、事業領域の拡大に向けた「探索」にも注力していきます。具体的には「健康・医療」や「資産形成・承継」の領域で新商品・サービスの開発を強化しています。また、その推進にあたっては、すべてを自前で進めるつもりはありません。それぞれの領域において独自の知見



やノウハウ、強みを持つ外部の企業やキーパーソンとの協業・協働、あるいはそうした企業への投資の強化など、状況に応じてさまざまなやり方を柔軟に駆使することで、イノベティブな組織能力を高めていく方針です。

こうした考えから、イノベーション創出をミッションとする組織をグループ内に設置するとともに、国内外のスタートアップの発掘や、そうした企業への戦略投資に向けた体制の整備、専門的な知見やアイデアを持つ組織・機関との連携を

一層強化しています。これまでの探索の成果として、健康保険組合の保健事業の効率化と医療費抑制を支援するサービス「HealstepSM(ヘルステップ)」や、当社グループの企業でヘルスケアサービスを提供するQOLeADの健康サポートアプリなど、社会課題の解決に資する新たなビジネスを立ち上げています。 >P38:特集 健康保険組合向け医療費抑制支援サービス

Q お客さまの「体験価値」をどのように高めていますか。

体験価値の向上において、最も重要なのは「お客さまの視点に立つ」ことです。その意味で、当社グループのブランドメッセージ「いちばん、人を考える」を、改めて強く意識する必要があります。このブランドメッセージは2010年の株式会社化と同時に定めたものですが、今まさにこの言葉の意味を深く考えるべき時だと感じています。

私も含めて人は経験を重ねれば重ねるほど、物事に対する判断・行動が“反射的”になります。自分の過去の経験に基づいて「これはこうやるに決まっている」と、深く考えず判断・行動してしまいがちですが、新たな価値を創造するには、いったん立ち止まって考えることが大切です。私は「お客さまに憑依する」という表現をよく使うのですが、自分がお客さまに乗り移ったつもりで考えてみることの重要性を、社内においてもよく言っています。これは営業部門の社員に限ったことではなく、すべての社員に求められることです。社員一人ひとりが、それぞれの部門の専門性を磨くだけでなく、お客さまの身になって考えることで、最高の体験価値を提供しているはずで

個々人の価値観が多様になっている現在、データを集めて平均値をとる経営を続けてしまうと、結局誰の心にも響かない商品・サービスしか提供できないリスクがあります。心に響く商品・サービスは、お客さま一人ひとりに憑依する、すなわち真剣に「いちばん、人を考える」ことなくしては提供できません。相手の視点に立つて考えることの大切さは、一緒に働く仲間やビジネスパートナーに対しても同様です。ダイバーシティを尊重し、多様な価値観を受け入れることは企業成長の条件です。

先行きの見通しが困難で、また、多様な価値観やニーズが存在するこの時代のなかで、一人ひとりのお客さまのことをしっかり考え抜ける会社と、そうでない会社では、決定的な差が生まれます。当社グループ一丸となって、誠実に真剣に「いちばん、人を考える」企業を目指していきます。

また、体験価値を高めていくためには「量」から「質」へ、経営の価値観を変えることも重要なポイントだと考えています。新契約のボリュームや生涯設計デザイナーの増員などの「量」を追ってきた従来型のマインドを変え、「お客さまの満足」こそが追求すべき目標であることを、改めてグループ全体で強く意識していきます。もちろん企業成長にとって「量」の追求は重要ですが、それは「質」を前提としなければならない、その順序をはき違えてはならないということです。

デジタル時代においては質が高まれば、量は非連続的に増やせます。CXデザイン戦略が目指すのもまさにそれです。提供していく体験価値の質を上げ、それが「いいね!」と認められれば量の拡大は自ずと実現できるはずで

Q 海外事業の現状と今後の展開についてもお聞かせください。

2020年度の海外事業は、コロナ禍の影響を受けて一時的に苦戦しましたが、各社とも成長軌道へ回帰すべく取り組んでいます。

米国のプロテクティブでは、オンラインでの保険金請求サービスなどによって、お客さまの利便性向上を図る一方、「レボロス」ブランドを展開する損害保険会社を買収しました。また、過去に買収したグレートウェストの保険契約群からの利益貢献が本格化するなど、コロナ禍のなかでも事業基盤の強化が進みました。豪州のTALにおいても新契約が底堅く推移し、解約失効率も良好でした。一部の団体契約において保険収支の悪化があったものの影響は限定的であり、下半期には保険料率の引上げを行いました。また、アジアの新興国市場で事業を展開している各社もデジタル化を進め、コロナ環境下におけるお客さまの利便性確保・向上に取り組んでいます。 >P41:特集 グループのデジタル活用

新中期経営計画においても、海外事業は引き続きグループの成長の牽引役を担う存在と位置付けており、それぞれの市場における事業の成長ステージを見極め、それに応じたポートフォリオ戦略を推進していく方針です。「安定成長と早期利益貢献が期待できる米国・豪州事業」「高成長と中長期・超長期の利益貢献が見込まれるアジア新興国市場での事業拡大」、そして「将来の競争環境の変化に備えた革新的

なビジネスモデルの取込み」という3つの基本戦略をバランスよく進めることで、持続的な利益成長と資本コストを上回る資本効率を同時追求していきます。

一方でグローバル経営の枠組みづくりも加速させていきます。海外グループ会社の経営層とホールディングスを中心とした国内役員で構成される会議体(GLC:グローバル・リーダーズ・コミッティ)などを通じて、海外グループ各社がより主体的に経営参画できるよう進化を支援し、グローバルな知見の活用や経営の高度化につなげていきます。 >P39:海外事業戦略

人的資本の強化

Q 人財育成や人財力の強化に向けた施策をお聞かせください。

経営環境の変化のスピードがますます高まるなか、それに対応して企業を変革していくために最も重要な経営資源は人財だと考えています。お客さまのwell-beingをサポートし、価値ある顧客体験を実現していくためには、その役目を担う社員一人ひとりのwell-beingをまず確保することが前提です。すべての社員がやりがいのある仕事に就き、それが自分の成長につながっていると実感できる企業にしていかなければならないと思っています。

第一生命のES(従業員満足度)調査では、内勤職や生涯設計デザイナーから「今の仕事は、これまでの知識や経験だけでは対応できないことが多すぎる」という声が挙がり、知識不足、経験不足によって仕事の負担感に悩む社員が少なくないことがわかっています。この課題に対応すべく、キャリア支援や組織を超えた協力体制に加え、リモートを活用した柔軟な研修制度も拡充していく方針です。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や、多様な働き方の支援にも注力していきます。さらに「CXデザイン戦略」の推進に合わせて、デジタル技術の活用による業務効率化や、各自の成長機会の拡大とポテンシャル最大化につながる人財シフトも進めていきます。新しい仕事に挑戦する意欲と勇気があれば、絶対乗り越えられないものはないと私は信じています。

>P63:人財戦略 >P66:ダイバーシティ&インクルージョン

こうした取組みを通じて、社員たちがいきいきと働ける環境、仲間とのつながり、知見の共有やアイデアの相乗効果が生まれる環境を整備することで、一人ひとりのwell-beingを担保し、お客さまのwell-being実現につなげていきたいと思っています。同時に新たなグループビジョンのもとで、全社

員が一致団結できる組織風土を醸成していくために、企業文化の抜本的な変革にも取り組んでいきます。企業文化や人財という資源は一朝一夕では強化・改革できないことは認識しています。じっくりと腰を据えて取り組んでいくつもりです。

財務・資本戦略

財務・資本戦略について お聞かせください。

当社グループは2010年の上場以来、ERM(Enterprise Risk Management)の枠組みのもとで、海外展開をはじめ数々の成長戦略を成功裏に遂行してきました。しかしながら足元の株価は必ずしも満足できる状況にはありません。株価という物差しで見た時、必ずしも株主・投資家の皆さまからご評価いただけていないという事実を経営トップとして重く受け止めています。

当社株価の市場感応度が高いことなどを踏まえると、市場が期待する資本コストは上場時の8%から10%に高まっていると認識しています。これを踏まえて、新中期経営計画では期間利益の単なる増額ではなく、資本効率向上を伴った利益成長を志向し、「資本コストを資本生産性が安定的に上回ることによって株価の割安状態から脱却する」ことを最終ゴールに設定しています。このため、リスク削減取組みの加速、株主還元政策の刷新、情報開示・IR対話のレベルアップなども実践していく方針です。

市場に揺さぶられにくい財務体質の構築に向けては、価格変動幅が大きい株式の保有比率を下げることも必要です。しかし一方で、例えば国債だけでの運用では高い予定利率をまかなうだけの収益が得られないという問題もあります。そこで最近では負債サイドの構造改革として、過去にお預かりした高予定利率の保険契約群を外部に移転する取組みを進めています。取引の条件に影響されるため時間はかかりますが、この施策によって課題解決を加速することができています。

「資本コストを超える資本生産性」は必ず成し遂げたいと考えています。2021年3月に発表した2,000億円を上限とする自己株式取得は、私の財務変革に対する決意を資本市場に向けて示したものであると捉えていただきたいと思います。もちろん事業そのものを成長モデルにしていかなければ持続的な利益成長はできません。そのためにも中期経営計画で掲げた諸施策をしっかりと実践していきます。>P45:資本政策・ERM

サステナビリティへの取組み

サステナビリティに関する具体的な取組みをお聞かせください。

先に述べたように新中期経営計画では「社会・地球環境との調和」を事業活動の大前提に位置付けています。これまでも当社グループは、気候変動対策をはじめとする社会の持続性確保に向けた各種イニシアティブに参画し、事業会社として社会課題の解決に貢献するだけでなく、機関投資家としてもESG投資を通じた貢献を積極的に推進してきました。

ご契約者さまがお子さまなどの次世代のためを想ってお支払いいただいている保険料を、持続可能な社会の実現に貢献する投資に使っていくことは、受託者責任にも反しないと信じています。今後も義務ではなく、企業の意志として脱炭素社会の実現に向けた投資先への働きかけや再生可能エネルギーの活用など、持続可能な社会の実現に寄与する企業・事業への投資をさらに拡大していく方針です。>P59:特集 第一生命のESG投資

この一環として、2021年2月には第一生命が「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス」にアジアの機関投資家としては初めて加盟しました。同アライアンスは「2050年までにカーボンニュートラルなポートフォリオへの移行を目指す」ことを共通目標に掲げる国際的なイニシアティブです。当社グループは同イニシアティブが公表している目標設定ガイドラインに即して、2025年までに「上場株式・社債・不動産ポートフォリオから排出される温室効果ガスを2020年3月末比で25%削減する」という高い目標を掲げました。>P53:気候変動への取組み

サステナビリティ課題には超長期的な視点とともに、グループ横断的な取組みが重要です。従来はグループ中核会社の第一生命が活動の中心でしたが、これからは国内・海外グループ各社を巻き込んで「資産運用による取組み」「生命保険事業そのものを通じた取組み」「社員レベルでの取組み」の3つの観点から、100年後の持続的な社会を見据えた当社グループらしい取組みを展開していきたいと思っています。そのためにはグループ約7万名の意識の醸成と行動変容が重要になります。この4月に開催されたグループ内のCEOが集まる会議で、私は「サステナビリティに関しての意識を皆で合わせよう」というメッセージを発信しました。もともと各国CEOは非常に高い意識を持っていますが、今後はグループとしての共通目標を設定するなど、より一体感のある取組みを広げていこうと考えています。

>P51:サステナビリティ



“トレードオフの思考では未来には進めません。保険は究極のシェアリングビジネスですから美しい調和を目指します”

ステークホルダーの皆さまへ

最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

新しいイニシアティブを起こす時には、必ず「あちらを立てればこちらが立たぬ」という意見が存在します。当社グループの経営においても、そのような「トレードオフ」の議論がしばしばなされてきました。「質ばかり求めると量が落ちる」「未来のために現在を犠牲にする」「あちらのステークホルダーかそれともこちらか」……。しかしながら、私はそういう「トレードオフ思考」にとどまっている限り、未来には進めない、という危機感を持っています。気候変動をはじめとする環境問題は、今を生きる私たちの問題にほかなりません。経済的価値と社会的価値を同時に追求するCSV(共有価値の創造)の考え方は、もはや企業経営の主流になりつつあります。

特に若い世代にとってトレードオフは共感の得られない、一種の“NGワード”になりつつあります。彼ら彼女らの多くは、より良い未来を築くためにはクラウドファンディングや寄付活動、ボランティアなど、能力や金銭をシェアする「トレードオン」的な価値観に強くコミットしています。ちなみに保険は「究極のシェアリングビジネス」であり、そのことを透明性の高い経営を通じて若い世代にも理解・共感してもらうことも重要だと私は思っています。

トレードオンの価値観は、最近の「ステークホルダー資本主義」の考え方にも通じるものです。お客さま、株主・投資家、ビジネスパートナー、社員など、企業を取り巻くすべてのステークホルダーは、どれも欠くことができない共同体だと私

たちは捉えています。新中期経営計画では、すべてのステークホルダーとのつながりを強化し、「あちらも、こちらも立つ」ようにしていきたいと考えています。

日本の新元号「令和」は、美しい調和という意味ですが、サステナブルな企業経営とはまさにあらゆるステークホルダーとの美しい調和を目指すことであり、これは令和の時代における経営戦略の基本だと思います。ただし、美しい調和を実現するための「最適なバランス」は、単純な方程式では解けません。時代の趨勢や企業の状況によって最適なバランスはダイナミックに変わっていき、その解を追い求めることは終わりなき旅だとも言えます。しかし、それこそが企業経営なのだと私は思います。

この春に第一生命の全社員などを対象にアンケートを実施し、約5万5,000名中4万3,000名から回答が寄せられました。金銭不正事案の発覚もあって自由意見欄のコメントには「横の部門とのつながりが弱い」「役員・部長とのコミュニケーションが悪い」「トップセールスに対してものが言いづらい」など厳しい意見がたくさんありました。しかしその一方で、約9割の社員が「お客さま第一」「一生のパートナー」「最大たるより最良たれ」といった当社グループの理念や考え方への共感を表明してくれました。それは私にとってとても心強いことであり、そうした社員たちの想い、期待に応えていくためにも、粘り強く、一歩ずつ改革を進めていこうと決意を新たにしています。

私たちは、これからもすべてのステークホルダーとの対話に努め、さまざまなご意見やアドバイスをいただきながら経営陣一丸となって挑戦を続けてまいります。皆さまには引き続き、温かいご支援をよろしくお願いいたします。

第一生命社員による金銭不正取得事案の概要および対応状況

2020年度以降、第一生命の社員による金銭の不正取得事案が計7件判明しました。被害を受けられたお客さま、ならびにご契約をいただいているお客さま、株主や関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。金融機関として、また生命保険会社として一連の金銭に係る不正事案を発生させ、生命保険事業の信頼を揺るがしてしまったことを非常に重く受け止めております。金銭不正行為の撲滅に向け、第一生命における体制の整備・充実の取組み状況へのモニタリングを続けることで、皆さまからの信頼回復に努めていく所存です。

1. 発生した事案 (2020年10月～2021年7月末現在)

行為期間	被害総額／被害者数	概要
2002年6月～2020年4月	約19億5,100万円／24名	架空の金融取引を持ち掛けるなどして金銭を不正に取得(山口県)
2017年1月～2020年10月	約5,990万円／24名	お客さまに無断で契約に関わる手続きを行い、お客さまの口座に支払われた金銭を不正に取得(和歌山県)
2019年4月～2019年8月	約860万円／3名	架空の金融取引を持ち掛けるなどして金銭を不正に取得(福岡県)
2020年1月～2020年10月	約500万円／4名	貸付けの事実がない契約者貸付金の返金を求め金銭を不正に取得(神奈川県)
2014年12月～2020年5月	約5,230万円／5件	支払期日以降もご請求がなく時効対象に至った契約について、虚偽の事務手続きを行い金銭を不正に取得(事務部門)
2012年4月～2018年12月	約650万円／3名	架空の保険契約手続きの初回保険料として金銭を不正に取得(北海道)
2011年8月～2020年8月	約4,830万円／8名	架空の金融取引を持ち掛けるなどして金銭を不正に取得(長野県)

2. 再発防止に向けた取組み

今後同じような事案を発生させないために、また、お客さまをはじめとするステークホルダーからの信頼を回復し、新しい企業風土を定着させるために、社長が主導する「経営品質刷新プロジェクト」を立ち上げ、主に以下の3点の取組みを進めております。

[1] 同様の金銭不正行為がないかの総点検

被害を受けられたお客さまに対して、会社として引き続き真摯に向き合っていくとともに、ほかに同様の金銭被害が発生していないかどうか、総点検を進めております。

- 2020年度において、これまで発生した事案を踏まえて、まずはリスクの高い「類似手口の可能性がある契約にフォーカスした確認」を行い、「契約者貸付残高のある契約」などの合計約61万件に対し、個別通知やアウトバウンドコールによる確認を完了しております。
- 2021年度においては、注意喚起ならびに網羅性の観点から「出金履歴はないものの、一定額の引き出しが可能な契約」など、リスクフォーカスの対象を広げた確認を実施し、約67万件のご契約に対し調査を完了しております。
- 加えて、2021年5月より、すべてのご契約者さまへの確認に向け、「生涯設計レポート」にご確認をお願いする通知を封入して、確認・注意喚起を行うことなどを進めております。「生涯設計レポート」への通知封入を通じた800万件規模の確認・注意喚起は、12月をめぐり完了する予定です。

[2] 金銭不正行為の撲滅のための体制の整備・充実 (2020年度中に実施)

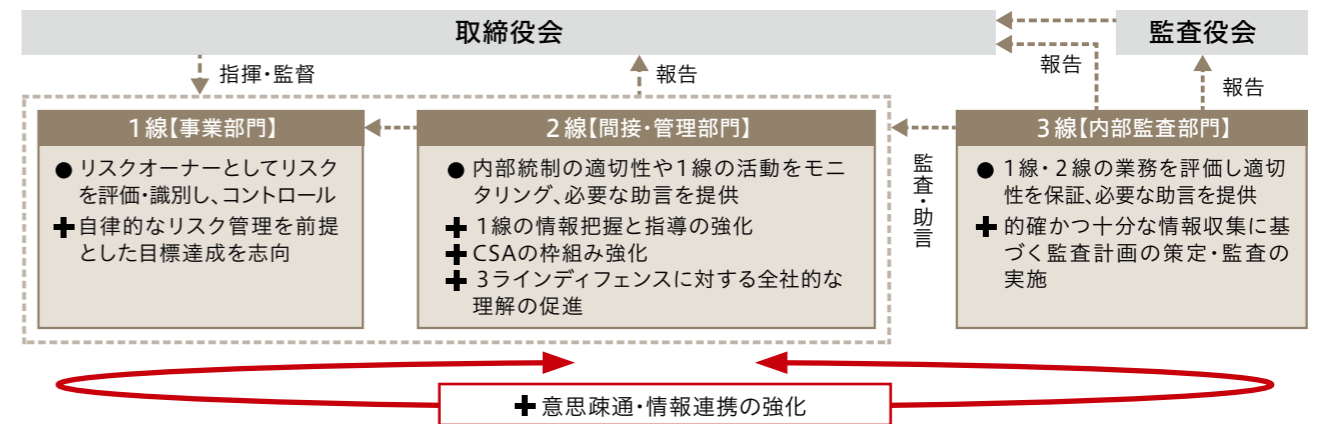
一連の事案が発生した原因は複数あると認識しており、それぞれについて以下のとおり再発防止に向けた取組みを実施しております。

- ①お客さまからの直接の金銭授受を一律禁止する仕組みが不十分であった点について**
 - 第一生命の社員がお客さまから直接金銭を授受することを禁止する事務手続きを構築
 - コンプライアンスチェックや日々のセルフチェックにおいて、金銭授受を行っていないことの確認
- ②社員が現金などを取り扱うことがない旨の注意喚起が不足していた点について**
 - 生涯設計レポートでの確認に加え、第一生命のWEBサイトや各種出金に関する請求手続き帳票においても「当社社員がお客さまから直接金銭をお預かりすることはない」旨を表示
 - お手続きをされる際にお問い合わせしているお客さまアンケートにおいて、「第一生命の社員によるお客さまから直接的な金銭の受け渡しがないこと」についてご理解いただく質問を追加

③日常的な活動状況の確認や予兆把握が不十分であった点について

- コンプライアンス・リスクに係る情報を収集・分析する組織を新設するとともに、従来行っていたモニタリングの対象範囲などを拡充
- すべての営業員に係る業務活動状況の適時把握方法を確立するために、営業員の活動状況の適時把握・管理を可能とするシステム導入に向けた対応を実施

第一生命における3ラインディフェンスの強化



これらの取組みを通じ、金銭に係る不正行為の撲滅に向けた内部統制体制の一層の整備・充実(事業部門の自律的なリスクコントロール機能ならびにコンプライアンス部門・内部監査部門の牽制機能の再強化)など、3ラインディフェンスの強化を図ってまいります。持株会社である当社においても、外部専門家の意見、助言および社内調査を踏まえた第一生命のこれらの課題への取組みと、その改善状況について注視していくとともに、グループ全体の経営管理に係る内部統制システムの運用について課題の存在を強く認識し、適切に管理してまいります。

[3] 金銭不正行為の背景となった企業風土・体質の改革

一連の金銭不正事案の背景には、多くのお客さまのご契約を取り扱わせていただいている営業員に特権意識を醸成させてしまったことや、当社社員による優遇者への遠慮意識など、企業風土や体質そのものにも問題があったと認識しており、これらを抜本的に改革するため、主に以下の取組みを開始しております。

- ①全社員向けアンケートの実施**

2021年1月、全社員を対象に、組織の課題やあるべき姿に関するアンケートを実施しました。アンケートで認識した課題については、タウンホールミーティングでも活用しています。
- ②タウンホールミーティング(経営陣と社員の対話)の開催**

2021年5月から順次、全社員を対象とした経営陣とのタウンホールミーティングを全56回の予定で実施しています。会社の風土が世の中の常識と乖離していないか、お客さま視点でなく内向き志向となっている点がないかなど、闊達な対話・意見集約がなされています。

企業風土や体質の改革は一朝一夕に成し遂げられるものではなく、息の長い取組みが必要であると認識しております。今後も経営品質刷新プロジェクトにて一つひとつの取組みを実行・実現するとともに、PDCAを回しながら、継続的かつ中長期的な視点を持ちつつ対応を進めてまいります。

3. 経営責任の考え方

どの事案も行為者の倫理観や法令遵守に係る意識の欠如が原因の一つではありますが、会社としても金銭授受に関するルールの不足や、営業員の管理・監督の不徹底など、お客さまの被害を防ぐ体制が不十分であったと考えています。

今回、山口県で発生した元特別調査役の事案に係る原因究明や役員、従業員における責任の所在については、第三者性を担保する観点から、当社グループと全く利害関係のない社外弁護士により調査・評価をしていただきました。加えて、社外役員が過半数を占める第一生命の監査役会および当社監査等委員会において、執行側および当該社外弁護士による調査・評価プロセスの適切性を詳細にモニタリングしております。

これらの結果に沿って、部門の担当役員の責任を明確化し報酬を減額するほか、会長・社長を含む役員が報酬の自主返納を行っております。加えて、第一生命および当社の現職の執行役員以上につきましても、本件を重く受け止め、報酬を一律減額いたします。