



ステークホルダーの  
皆さまからの信頼と共感を生む  
ビジネスモデル変革に挑戦し、  
すべての人々の幸せと  
持続的社會を実現します。

第一生命ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 (CEO)

稲垣 精二

## 経営環境の変化と生命保険の役割

### 新型コロナ禍での環境変化と気付き

2021年度を改めて振り返ると、新型コロナ禍が常態化し、年度後半にはロシア・ウクライナ問題が発生しました。グローバルレベルでの社会の分断が、私たちの生活に大きな影響を与えた1年であったと感じています。人権問題にも発展しているウクライナ危機は、極めて憂慮すべき事象です。足元ではグローバルサプライチェーンの混乱もあいまって、私たちの日常生活でも物価の上昇が見られています。

また、新型コロナ禍の環境は、SNSなどのデジタルコミュニケーション技術にさらなる進展をもたらし、私たちは膨大な量の情報に簡単に触れることができるようになりました。しかし同時に、特定の意見・価値観を持つ集団が形成されやすくなり、意見の異なる集団とのつながりは、分断が加速したように思います。

この変化は、人々の価値観の多様化を加速させ、当社の経営課題につながる大きな外部環境の変化と捉えています。

一方で新型コロナ禍において、大切な気付きもあったと考えています。自らの生活が多くのエッセンシャルワーカーの方々に支えられていることに気付かされました。これまでの生活のなかでは、その存在を気に留めることが少なかったように思います。私は改めて、人と人が支え合うことの大切さ、支え合いにより世の中が成り立っているということ、そして弱者に寄り添うことの大切さを強く感じています。皆さんも同様に感じるところがあるのではないでしょうか。人と人の支え合いは生命保険の原点であり、その大切さを再確認できたことは、生命保険会社として、新型コロナ禍における大切な気付きです。

### 生命保険の役割・社会的価値の発揮

生命保険はもともと、リスクシェアと相互扶助の精神を基盤とした事業です。将来起こりうるリスクに対して予め備えることで、そのリスクが発現した際にもたらしうる経済的・社会的な分断をつなぎ直す、そうした役割があると私は考えています。

当社は、新型コロナに関連してこれまで合計1,000億円を超える保険金・給付金をお客さまにお届けしてきました。保険金や給付金は経済的なサポートにしか過ぎませんが、少しでも逆境に直面されている方々の支えになれば、それまでの日常から分断・隔絶されてしまった暮らしを、経済的な側面からもとの安定した

状態につなが直すという生命保険の役割を、多少は果たせたのではないかと思います。

また、当社は新型コロナ禍において、全国の拠点の担当者が各地域のお客さまに寄り添う活動を続けてきました。その活動は、必ずしも直接的な収益につながるものではありませんが、地域・社会に根付いた私たちのネットワークが社会の分断を改めてつなぎ直すことに貢献できたことは、当社のビジネスモデルならではの社会的価値だと考えています。

### 今の時代に合った信頼と共感を生むビジネスモデルへ

当社がこれから持続的な成長を果すためには、生命保険そのものの役割を軸としながら、さまざまな分断を改めて新しくつなぎ直し、現代のお客さま・社会の価値観に合った、透明性の高い事業を展開することが必要です。これまでの当社のビジネスモ

デルは、マーケット包括的に標準的なサービスを提供する形で成功してきましたが、現代においてはこうしたやり方は、必ずしもあらゆる世代の方々に受け入れていただけないと感じています。

現代のお客さまは、あらゆる情報をインターネットなどから収





集することが可能であり、当社（供給者）とお客さま（消費者）との間の情報格差は縮小しています。その結果、お客さまが当社に求める商品・サービスのレベルはより高く、多様に変化しています。特に、これからの時代を担う若年層は、デジタルネイティブであるだけでなく、価値観を共有できる相手とつながり、共感し合うことを重視する傾向が強いことが確認されており、ここに新型コロナウイルスが価値観の多様化に拍車をかけ、リスクをシェアする集団の

細分化が進んでいます。

このようななかで当社は、今の時代の価値観に合った形に柔軟に商品・サービスを進化させ、お客さまに選ばれる存在にならなければなりません。多様化するお客さま一人ひとりの一生に寄り添い、信頼と共感を生む価値をお届けすること、その結果がお客さまの喜び・幸せにつながり、最終的な経済的な利益にもつながると考えています。

## 「Re-connect 2023」初年度の振り返り

### 4つの体験価値でお客さまのwell-being(幸せ)に貢献する

2021年度からスタートした中期経営計画「Re-connect 2023」では、お客さまへ最良の体験価値(CX)をお届けすることを追求する「CXデザイン戦略」を中核戦略としています。一生のパートナーとして、「保障」を提供する以外に、「資産形成・承継」サービスや「健康・医療」面でのサポート、そして社会との「つながり・絆」を演出するといった4つの体験価値から、お客さまのwell-beingに貢献することを目指しています。お金、健康、社会とのつながりは、幸せな人生やwell-beingを叶えるうえでの重要な資産であるとの分析結果があり、生命保険は、これらをバラ

ンス良く提供できる最適な事業であると考えています。「保障」と「資産形成・承継」は、経済面でのサポートです。さらにここに、「健康・医療」、「つながり・絆」の点から当社ならではの心のサポートを行い、経済面・精神面で寄り添っていくことが、お客さまのwell-beingの実現につながると考えています。お客さまに信頼され、選ばれる存在となるために、当社はこれを大きな方向性として定め、「Re-connect 2023」ではこの4つの体験価値の創出に向けた取組みを進めています。

▶P.35 2021-2023年度中期経営計画の進捗

### 重要課題（マテリアリティ）と中期経営計画



## 【国内事業戦略】

### CXデザイン戦略を通じたOMOに向けて

2021年度は、国内事業の中長期的な成長軌道への回帰に向け、新たな体制整備に進展があった1年になったと考えています。

まず、CXデザイン戦略のデジタル基盤となる「ミラシル」の開発が挙げられます。お客さまとのデジタル空間でのコミュニケーションを生み出すサイトとして2021年12月より第一生命において稼働しました。ミラシルという名称は、「未来(みらい)への道標(みちしるべ)」として、未来に向かって進む皆さまを応援したいとの思いから名付けました。ミラシルでは、保障や資産形成に関する情報だけでなく、ヘルスケアやその他日常的な関心事に関する多彩な情報を提供し、お客さま一人ひとりの個人ページがパーソナライズ化され、サイトの利便性が高まっていく仕組みを持っています。また、チャットやオンライン面談に加え、今年度下期からは生涯設計デザイナーの個別ページとの接続が可能となり、より多くのお客さまとオンラインも活用した日常的なコミュニケーションが可能になります。ミラシルを通じて得たお客さまの関心事などに関するデータを活用し、新たな商品・サービス開発



リアルな接点が無くなることは考えていません。OMOの実現を目指しています。

にもつなげていきます。

新型コロナウイルスに伴いデジタル技術が進展し、お客さまとのフェイストウフェイスでの接点が減少していることは事実です。しかしながら、生命保険事業においてリアルな接点が無くなることは考えていません。お客さまのさまざまなお困りごとを感じて寄り添う力、その人の魅力はデジタルで完全に代替することは困難であると考えています。当社では、オンライン(デジタル)とオフライン(リアル)が一体化したOMO(Online Merges with Offline)の実現を目指しています。

▶P.37 CXデザイン戦略

## デジタル技術の活用がもたらす変化

デジタル技術の活用では、2021年4月より「デジホ」ブランドを立ち上げました。初回商品として第一スマート少額短期保険で新型コロナウイルスに対応した「コロナminiサガほけん(特定感染症保険)」を販売し、第6波となった2022年1月には単月で16万件を超えるお申込みをいただきました。同じ月の第一生命の新契約販売件数が約8万件であり、開業わずか1年の会社がその2倍もの件数を販売したのです。その背景には駆込み需要もありましたが、自営業などのように感染してしまうと収入が途絶えてしまう方々が、同じ境遇の方々とリスクをシェアするという相互扶助の関係性がわかりやすい形で「見える化」されていた点も大きかったと分析しています。感染者数などに応じて変動するダイナミックプライシングを保険料設定に採用したことも新しい取り組みでした。

デジタル技術を活用したこのような保険は、初期コストを抑えることが可能であり、採算ラインとなるクリティカルマスが非常に小さく済むようになったことは大きな変化です。特定感染症

保険は7月に新規のお客さまへの販売を停止させていただいており、リスクコントロールの難しさも改めて認識しましたが、このように特定のニーズのあるお客さまに対して最適な新商品を、最適なタイミング・方法で提供できた時の市場への浸透の速さは、今後の事業戦略を考えるうえで大きな学びであったと考えています。また、スマートフォンで簡単に加入手続きができるデジタル完結型であることは、若年層との接点拡大にもつながりました。特定感染症保険の加入者のうち、一定数が第一生命の総合型保険の加入にもつながり、本格的な保険商品を展開する入り口として機能する可能性も確認することができました。

このほか、当社のさまざまなところでデジタル技術の取込みが進められています。まだまだ試行錯誤を続けているところもありますが、当社の強みであるリアルを活かしつつ、より利便性に優れたデジタルソリューションを活用した体験価値の創出に取り組んでいきます。



## 生涯設計デザイナーチャンネル体制の変革

CXデザイン戦略を支える第一生命の生涯設計デザイナーチャンネル体制の変革に向けた取組みも、国内事業の大きな変化の一つです。

以前は日本中でより多くの人数でお客さまをサポートすることを目的とした採用方針でしたが、2021年度より本社主導で採用数・採用時期をコントロールし、基礎能力や適性により重点を置いた採用を行っています。また、今年度は新たな育成制度を導入し、初期教育の専門機関として「キャリアカレッジ」を新設するとともに、現在の生涯設計デザイナーのリカレント教育も強化していきます。オンラインコミュニケーションも活用して研修の質・期間を従来よりも大幅に拡充し、教育水準の高度化・均質化を実現します。

新人層の採用・育成を支えるものとして、今年度より給与制度の抜本的な改定を実施します。従来は営業成績次第で大きく変動する体系でしたが、今後は入社後5年間にわたり、固定給部分の割合を大幅に増加させるとともに、給与水準自体も引き上げます。これにより採用段階でより優秀な人財を集めるとともに、育成段階でも安定・安心してスキルの習熟やお客さまとの信頼関係の構築に集中できる環境を整えます。

これは過去にない大きな営業改革であり、具体的な成果を実

感するには時間がかかりますが、お客さま基盤を着実に拡大していく優秀な生涯設計デザイナーを増やし、新型コロナ前を上回る営業実績・個人能率への引上げを目指していきます。

なお、第一生命では金銭の不正行為撲滅に向けた経営品質の刷新も引き続き最重要経営課題の一つです。2021年度に新たな事案が判明したことは極めて遺憾であり、新たなワーキンググループを設置して、より抜本的な取組みを進めています。全組織・全役職員が取組みの意義・重要性を強く認識し、確実に実行・実現していくことで、お客さまからの信頼にお応えできる組織を築いていきます。

当社では2021年度より、お客さまによる推奨度を測る「NPS®（ネット・プロモーター・スコア）」と「お客さま数」を重要指標に導入しています。当社に対する総合評価としてだけでなく、お客さまとの日常的な接点ごとの評価も測定し、これらを営業活動にフィードバックすることで、お客さまの声を体験価値の向上につなげています。現在のNPS®は業界内で中位の位置付けにありますが、改善の積み重ねを通じて業界トップ水準へ引き上げ、その結果がお客さま数の拡大につながることを目指しています。

- ▶ P.17 第一生命の経営品質刷新に向けた取組み
- ▶ P.39 CXデザイン戦略で目指す姿

## [海外事業戦略]

### 4つの体験価値のウィングを海外へ

海外に目を向けると、金融アクセスが困難な状況に置かれている人は新興国を中心に約17億人に上っており、保険普及率も低い状況にあります。国内市場の少子高齢化が進行するなかで、当社が果たすべき役割や使命は海外にもあるとの強い想いと情熱で2007年に海外市場に参入して以来、現地のニーズにかなう事業展開に挑戦してきました。

2021年度は、豪州子会社TALが豪州Westpac Life社の買収を決定し、同国の保障分野でトップシェアの地位をさらに盤石にしたほか、米国子会社プロテクトティブもアセットプロテクション事業において米国AUL社を子会社化しました。成長著しいベトナムでもエージェントチャンネルと銀行窓販などのチャンネル分散が奏功し、市場シェアは民間トップ3の水準にまで拡大しています。2021年度の海外事業の修正利益は、一時的な要因も含まれま

すが過去最高益を記録しました。海外展開を開始して以来15年間で、グループ全体の利益の4分の1以上を創出する事業に成長したことは大きな成果であると評価しています。

当社の進出した国の人口動態は、かつて経済成長軌道を描いた日本のように30代以下に重心がある釣り鐘型の構造が、継続的な人口増加によって2050年になっても変わらないと予測されており、保険を提供できる余地、今後の成長の伸びしろが海外には豊富にあると考えています。国内に限らず海外においても「保障」「資産形成・承継」「健康・医療」「つながり・絆」の4つの体験価値のウィングを広げていくことで、当社の成長を牽引していきます。

- ▶ P.48 海外事業を通じた4つの体験価値の創出
- ▶ P.49 海外事業戦略

## [財務・資本戦略]

### 安定的な資本・キャッシュの創出と活用を推進する資本循環経営

当社の財務・資本戦略は、資本循環経営として大きな進化を遂げました。まだ1年を経過したところではありますが、株主・投資家の皆さまと対話させていただくなかで、今後のご期待も含めて前向きな評価をいただけているように感じています。特に、第一生命における市場関連リスクの削減は、中期経営計画3年間の目標に対して高い進捗率となり、解放された資本を活用し、将来の成長に向けた規律ある戦略的な投資とともに株主還元の実現を図ることができました。

この結果、経済価値の資本効率指標であるROEVは、金融市

場環境の変化や保険前提の見直しなどにより低位にとどまりましたが、会計ベースの修正ROEは一定水準を確保し、資本コストの一つの要素である当社株式の株式市場に対するベータ(β)も低下傾向にあることが確認できました。

しかしながら、P/EV(株価EV倍率)やPBR(株価純資産倍率)のバリュエーション指標は依然として1倍を下回る水準にあります。今後もリスク削減などを通じて資本コストの引き下げを図り、資本循環経営を推進することで、資本効率が安定的に資本コストを上回る状況を早期に達成できるよう取り組んでいきます。

## 事業ポートフォリオとリスクプロファイルの変革

当社の事業ポートフォリオを利益シェアの視点で見ると、成長市場である海外の比率が長期的には50%を超える方向で拡大していくことは間違いないと考えています。海外の先進国に加え、新興国からの貢献も高まっていくと思います。しかし、事業ポートフォリオの本質は、単純な利益のシェアだけではなく、収益を上げるために資本を投下しているリスクの構成(リスクプロファイル)も重要です。市場関連リスク削減の進展により、プロファイルには着実な改善が見られています。

現在、海外金利の大幅な上昇や国内金利の見直しにも変化の兆しがありますが、過度に市場見直しにはベツせず、引き続き、市場関連リスクの削減を着実に進めていく方針です。一方で、国内・海外を問わず、保険リスクテイクやリスクが小さいフィージビネスなどを積極的に拡大することで、将来的にはグローバルな保険会社に引けを取らない、保険リスクなどと市場関連リスクの割合が50:50になる姿を目指していきます。

- ▶ P.51 CFOメッセージ 財務・資本戦略

ネットゼロ社会における  
アジア・日本のプレゼンスを  
高めることに貢献していきます。



## 戦略推進に向けた基盤強化

### サステナブルな基盤強化に向けて

今やサステナビリティは、全世界・全世代にとって共通の価値観となっています。なかでも気候変動は、昨年のダボス会議で最大のリスクに掲げられており、喫緊の課題となっています。昨年11月に開催されたCOP26にて正式に立ち上がったGFANZ(Glasgow Financial Alliance for Net Zero: ネットゼロのためのグラスゴー金融同盟)に、私はアジアで唯一、世界の金融機関18社から成るCEOプリンシパルメンバーとして参画しました。





GFANZを通して、欧米の金融機関各社が社会的責任としてネットゼロ実現に向けて強い意志で臨んでいる熱量を目の当たりにし、当社が果たすべき役割の大きさを肌で感じるイベントでした。日本の生命保険業界も約410兆円の運用資産を保有し、融資を通じて産業発展や経済活性化に貢献するなど、日本の経済において重要な役割を担う機関投資家です。代表として各国各社と連携しながら取組みをリードし、ネットゼロ社会におけるアジア・日本のプレゼンスを高めることに貢献していきたいと考えています。

社会環境のサステナビリティは、昨今のお客さまの変化への対応にもつながります。これからの事業活動や商品・サービスの提供は、例えば製造業のサプライチェーンにおける人権侵害の有無のように、生命保険で言えば、お客さまからお預かりした保

険料がどのような形で使われているのか、投資されているのかなど、経営の大義やその透明性がとても重要であると考えています。事業を通じて地球環境を保護することで将来世代に住み良い環境を残し、経済的にも世代間の不公平をつくらず、人権を尊重しお互いの個性を認め合う社会をつくる、といった社会の根底を形づくる価値観に基づく当社の取組みの大義は、きっと当社のお客さまの目的や便益にもかなうものと思います。当社グループはこれまでも積極的にESG投資などに取り組んできましたが、そうした大義に基づいて当社がどのような行動をしているのかという情報は、今後さらに幅を広げて積極的に発信していきます。

▶P.61 気候変動への取組み-TCFD提言に基づく開示-

▶P.69 GFANZ 気候変動課題に対応するグローバルな取組みへの貢献

## 多様性ある人的資本の拡大と挑戦する企業文化の醸成

変化の激しい時代を生き抜くうえでは、自社の強みを活かしながら、レジリエントな企業経営を推進していかなければなりません。そのためには、人財がすべてと言っても過言ではありません。特に、何が「勝ち」パターンなのかが見えない現代だからこそ、従来型の同質性の高い集団では進むべき道を見誤る可能性があり、経営の意思決定にバイアスをかけない多様性の確保がとても大切であると考えています。

例えば、当社の海外事業では、各国のリーダーが定期的に議論する場において、“Respecting each other(相互にリスペクトする)”、“Learning from each other(相互に学ぶ)”、“Growing together(ともに成長する)”というコンセプトで、各

自がオープンに自国の情報を共有しながら、他地域のプラクティスからも学び、また、さまざまな提案や意見を出し合うことで、多様性を活かした“学習のシナジー”が創出されています。企業が永続的に存在意義を発揮し続けるためには、多様な意見、強みを持つ人財同士が、互いを尊重し認め合い、既存のやり方にとらわれずに新しいものに挑戦する企業文化が必要です。当社では、女性の管理職や組織の長の育成強化と同時に、非「男性・新卒・日本人」の比率をダイバーシティ比率として定義し、向上を図ることで人財の多様性を高める取組みを行っています。相互にリスペクトしながら異なる意見に耳を傾け、そのなかで何がベストかを常に問い続けられる組織文化の定着を図っています。

また、社員のエンゲージメントが高まり、個性が一層輝くことができるグループを目指すための組織のリーダーシップのあり方は、ビジョン経営であると考えています。詩人・サン＝テグジュペリの言葉に「船をつくりたいなら、木を買い、道具をそろえ、作業を配分し、仕事を組織するよう命令するのではいけない。そうではなく、広く果てしない海への憧れを教えるのだ」とあります。木の切り方や、どの木を切るかまで上司が指示するのではなく、ビジョンを伝え、権限委譲で委ね、個人の強みを最大限に活かすマネジメントを志向しています。こうした私の考えは、「#せいじのつづやき」という社内イントラネット上で社員に直接発信していますが、指示や命令ではなく、社員を勇気付け、一人ひとりの挑戦に背中を押していく、そのような姿勢で人財マネジメントの推進と風通しの良い企業文化を醸成していきたいと考えています。

▶P.71 人財戦略



経営の意思決定にバイアスをかけない多様性の確保、挑戦する企業文化が大切です。

## さらなる未来を見据えて

### ステークホルダーとの価値協創の実現

昨今、過去の金融資本主義が色濃く出すぎた反動が、結果として人権侵害や自然資本の破壊を生み出したことへの反省となり、新たにステークホルダー資本主義という考え方が広がってきています。昨年の統合報告書では「トレードオン」という表現で、自然資本に対するリターンや責任も果たしながら、人的資本に対する投資も行い、そのリターンを、株主はもちろん、社員にもお返ししていく利害バランスを図っていきたくてご説明しました。それぞれからの負託は異なりますが、ステークホルダー間に明確な優劣はなく、確たる価値観を軸に据えながら、すべてのステークホルダーがWin-Winの関係となれる価値をともに創造することが、今後の目指すべき資本主義だと思っています。

冒頭にお話ししたとおり、生命保険はもともと、リスクシェアと相互扶助の精神を基盤とした事業であり、経済的・社会的な分断をつなぎ直す、そうした役割があります。人と人の支え合い、お客さまや地域・社会との関わりが当社の基盤です。そこに生命保険という安心を届ける社員や、事業を支えるビジネスパートナー、必要な資本を提供する株主、そして事業の持続性の大前提となる地球環境と、それらすべてが連鎖するなかで当社の事業は成

り立っています。新しいステークホルダー資本主義というのは、当社のビジネスモデルにも合致したものであり、すべてのステークホルダーとの信頼と共感が、新たな価値協創につながります。

皆さまからの信頼と共感を得るために、私は、経営の透明性を追求していきたいと考えています。そのためには、これからの保険商品・サービスには、お客さまの多様なニーズに対し、最適なタイミング・最適な方法で提案されること、わかりやすい価格設定であること、そして保険金などのお支払いにも透明性があることが求められます。また資産運用も、お約束する予定利率を確保しつつ、地球環境や地域・社会の持続性につながる責任あるものでなければ、真に共感いただくことはできないでしょう。これが、私が考える当社ビジネスのサステナブルな姿であり、社員、ビジネスパートナーの皆さまには、このような当社の社会的価値に基づいた目指す姿に共感いただけるよう、これらを実践していくとともに、株主の皆さまに対しても、当社が社会的価値と経済的価値を両立する道筋を、高い透明性を持ってご説明することに努めていきます。

### 結びに - ビジネスモデル変革への決意

これまでお話ししてきたとおり、時代の変遷とともにお客さまの価値観は大きく変化し、新型コロナ禍においてそのスピードは急加速しています。他業界ではすでにディスラプションが見られています。そのような波はいずれ必ず、保険業界にも来ると考えています。

当社の創業者の言葉のなかに、「事業をする時は、世間の人々が喜ぶか、なくてもいいと思うかを考えよ。世間の人々が喜ぶ事業は、必ずや世間が大きく育ててくれる。だから、事業は世間のためにするのだ。」という言葉があります。この言葉は、今も当社のなかに受け継がれており、私自身もこの変化の激しい時代において、心に留めて意識する言葉です。

生命保険事業は、過去の潤沢な保有契約が安定収益を生み出すストック型のビジネスであり、外部環境の変化によって急速に収益が低下するものではありません。しかしながら、ややもすると環境変化に対する感度が鈍い側面があることは否めないとも言えます。

新型コロナによるニューノーマルな世界で、過去の伝統や成功体験をリスペクトしつつも、こだわり過ぎず、良い形に変化させていきたいと考えています。グループ丸となって、これまでの延長線上にはない変革への挑戦を続けてまいりますので、ステークホルダーの皆さまには、引き続き変わらぬご支援をいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

## 第一生命の経営品質刷新に向けた取り組み

2020年10月以降、第一生命において金銭の不正取得事案が計8件判明し、生命保険会社というお客さまの人生に寄り添い、お支える立場にもかかわらず、その信頼を揺るがせてしまったことを非常に重く受け止めております。

被害を受けられたお客さまに対し真摯に向き合うとともに、管理・監督体制などの強化ならびに企業風土や体質の変革を行うことを最重要課題の一つとして、社長が主導する全社横断の「経営品質刷新プロジェクト」を通じて、不正行為撲滅に向けた抜本的な取り組みを、一つひとつ確実に実行・実現しております。

### これまでの経営品質刷新プロジェクトの振り返りと課題

第一生命では、2020年12月に経営品質刷新本部を設置し、「経営品質刷新プロジェクト」をスタートいたしました。まず、判明事案と類似した手口による被害の可能性のあるご契約などに対し、個別通知やアウトバウンドコールによる確認を実施したほか、2021年度には調査の対象範囲を拡大し、合計約120万件のご契約に対して調査を実施いたしました。そのうえで、すべてのお客さまへのご契約内容のお知らせである「生涯設計レポート」に通知を封入し、合計747万件への確認・注意喚起を行いました。

また、お客さまからの直接の金銭授受を一律禁止するルールの構築、不正行為の予兆を把握するための「コンプライアンスリスク分析室」の設置などを通じた管理・監督や牽制機能の強化のほか、成績優秀者の特権意識を助長するような体制・制度の改善および教育などの推進のための具体策として、営業員の役位・称号の見直しや勤務環境などの整備、本事案の発生原因を踏まえた成績優秀者への教育プログラム、お客さま視点でのアセスメントなどを実施いたしました。

しかしながら、2021年度中に新たに不正事案が判明したことは極めて遺憾であり、同様の不正が発生していないかを確認するための伏在調査を改めて強化いたしました。加えて「高齢者ワーキンググループ」を新たに設置し、ご高齢のお客さまへのご契約の確認や、ご家族などに対して契約内容などのご案内を行うことが可能となる「契約内容ご案内制度」への加入推奨を進めるなど、お客さまの安心の確保につながる取組みを展開しております。第一生命では引き続き、再発防止策およびその実効性の一層の確保、そして内部統制強化を課題と認識し、全社を挙げて取り組んでおります。

### 経営品質刷新に向けた2022年度の取組み

#### 1 営業員制度・運営の見直し

第一生命では「お客さま第一」の理念に立ち返り、改めて“一生涯のパートナー”としてお客さまから選んでいただける「生涯設計デザイナー」の育成に向けた取組みを進めております。

#### 採用運営・給与制度・教育体制の改革

2021年度より、新たな営業員の採用にあたり、本社主導で採用数をコントロールするとともに、人材の見極め期間を拡充すべく、各月の採用から四半期ごとへと採用サイクルを変更するなど、さらなる人材レベルの向上を企図した運営へと変更しております。さらに2022年度からは、基礎能力や職業適性を定量的に見極める運営を導入し、さらなる入社基準の厳格化を行っております。給与制度は、次代を担う優良人材が安心して入社し、お客さま満足に資するリテラシーやスキルを身に付けながら、「お客さま体験価値(CX)」を創出・体現できる営業員へのステップを安心して歩めるよう、入社後5年間の給与水準の引上げと安定化を2022年度より実施いたしました。さらに教育面においても、入社から1年間を「初期教育期間」として営業実績を求めない運営とし、教育期間を十分に確保したうえで、理念教育にも重点を置いた新たなカリキュラムによる教育を徹底してまいります。

#### 募集プロセス・目標運営の見直し

業務運営面では、これまで以上にお客さまの納得感を高め、合理的な商品提案を行うために、お客さまへのコンサルティング時に活用する「生涯設計プラン」を改定いたしました。改定した「新・生涯設計プラン」をお客さまにご提供することを原則必須とするなど、募集プロセスも見直しております。なお、2022年度は組織評価においてコンプライアンスに関する項目を最重要項目と位置付けるほか、トップダウンでの業績目標の設定は行わずに、生涯設計デザイナー一人ひとりが自身の目指すキャリアを考え、目標を自ら設定するボトムアップ運営としております。お客さまに寄り添った定性的な取組みを臨時給与に反映させる仕組みも導入し、個人・組織が主体的かつ前向きに成長・改善に取り組める体制を目指してまいります。(▶P.39 CXデザイン戦略で目指す姿)

#### 2 ご高齢のお客さまへの対応強化

ご高齢のお客さまが安心してご契約やお手続きをいただけるよう、以下の取組みを進めております。

#### 「契約内容ご案内制度」への加入推奨とアフターフォローの充実

2022年2月より、ご高齢のお客さまのなかで、ご家族などが契約内容などのご案内を受け取ることができる「契約内容ご案内制度」に登録されていないお客さまに対して、同制度への加入推奨を進めております。また、毎年送付する生涯設計レポートの到着に合わせた“安心の定期点検®”をはじめ、保険金・給付金の確実なお受取りや各種サービスのご案内など、ご高齢の方を含めたお客さまのアフターフォローを引き続き推進してまいります。

#### お申込可能年齢の見直し

ご契約者が70歳以上となるご契約においては、お子さま・お孫さまの同席を原則必須とするよう、2021年10月から募集ルールを変更しておりますが、2022年7月より、一部商品のお申込可能年齢の上限引下げを実施いたしました。お客さまに一生涯を見据えた保障・資産形成を早期にご検討・ご準備いただくことで、ご高齢になられてからの「加入内容の変更に伴う手続き」や「新たな保険料の支払い」といったご負担や、ご高齢になられてから保険加入をご検討された場合に発生しやすい、「契約を見直した覚えがない」「思っていた契約内容と異なる」といったお申出に至るような状況を極力なくしていくことが、お客さまの一層の満足につながると考えております。

#### 3 企業風土・体質の改善に向けた取組み

不正取得事案の発生を踏まえ、全社員アンケートや社員インタビューを実施した結果、「成果至上主義」のほか「内向き志向」や「事なかれ主義」、「職位間・組織間の風通しの悪さ」などといった課題が浮き彫りとなりました。企業風土・体質の改善に向け、以下の取組みを行っております。

#### 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7月にかけて、当社役員を含む第一生命の経営陣と社員が対話するタウンホールミーティングを全56回実施いたしました。以降も年度を通じて経営陣と社員の意見交換の機会を設定し、会社のあるべき姿について積極的・継続的に議論しております。

#### 社員の意識改革に向けたエンゲージメント調査の導入

2021年8月よりエンゲージメント調査を導入し、全社員および各組織の状態をより可視化した形で把握することで、社員における意識変革の浸透を確認しながら、抜本的な改善に向けた取組みを検討しています。第一生命では、社員の直接の声を踏まえながら、全社員が誇りとやりがいを持って、仲間とともに活躍できる組織を目指し、社員のwell-beingを互いに尊重し高められる状態を目指すべき姿としております。風土改革の取組項目を主要な経営評価指標として定め、目標・評価・報酬や業務・コミュニケーションの仕組みを改めて見直し、ビジネスモデル変革や役員のリーダーシップ向上も企業風土改革の課題の一つとして、継続的な取組みを進めてまいります。

(▶P.71 人材戦略)

### 第一生命グループとしてのガバナンスの強化

国内中核子会社である第一生命における金銭の不正取得事案の発生は、当社グループがこれまでの歴史のなかで培ってきた国内外における社会的信頼を大きく失墜させる重大な事案です。当社(第一生命ホールディングス)では、第一生命における金銭不正事案の撲滅に向けた体制の整備、企業風土・体質の変革などに向けた取組みが着実に進展しているか、3つのディフェンスライン(1線:事業部門、2線:間接・管理部門、3線:内部監査部門)による内部統制態勢が十分に強化されているかなどについて、継続的なモニタリングを実施しております。

2021年度は当社の取締役会において計7回の報告を受け、また、監査等委員会や取締役会以外の意見交換の場なども含め、数多くの議論を行ってまいりました。引き続き、実効性の一層の確保と内部統制強化、その前提となる企業風土・体質変革に向けた取組みを注視し、第一生命と一体となってガバナンス強化に取り組んでまいります。