

Message from the CEO

新CEOからのご挨拶



第一生命グループに宿る
「変革と挑戦のDNA」を胸に、
「グローバルトップレベルの
保険グループ」を目指します

第一生命ホールディングス株式会社
代表取締役社長CEO

菊田 徹也

2023年4月より第一生命ホールディングスの代表取締役社長CEOに就任した菊田です。グループ全体を統括し、グループ内で最適な経営資源の配分を行う、そして上場会社として、株主の皆さまをはじめとする幅広いステークホルダーと深く対話し、ご期待に応えていくことが私の大きな役割だと考えています。

社長就任にあたり、私は「2030年までにグローバルトップレベルの保険グループに伍する存在まで成長すること」という目標を掲げました。上場企業である以上、企業価値の向上に取り組むことは使命です。具体的には、まず2026年度末までに国内の業界トップ水準を目指し、その後2030年までに現在の世界トップレベルの保険グループと伍する水準の企業価値を目指すことが私のAspirationです。これは現在の当社の立ち位置から見て、決して簡単に達成できる水準感ではありません。しかし、私は目標や意気込みについて、分かりやすく言語化することがとても重要だと考えています。

前例踏襲を必ずしも良しとせず、これから社会や市場で起きる環境変化を念頭に、会社を挙げて新たなチャレンジを肯定する。失敗するリスクに怯えるのではなく、成功したときに得られる果実をイメージして行動を起こす。こうして第一生命グループに流れる「変革と挑戦のDNA」を更に活性化させながら、国内事業の成長回帰、海外事業の拡大、新規事業の創出に挑むことで、保険業の未来を先導する存在になりたいと思っています。

社長就任にあたって

新たなことに挑み、前へ進み続ける

2000年代初頭、私は海外事業担当者としてベトナムやタイ、インド、豪州、インドネシアで現在につながる海外事業の足がかりを築くために奔走しました。当時の海外での体験は、私の企業人としての価値観形成に大きな影響を与えました。苦しくとも同じところにとどまらず、常に前へと進む。私が常に心がけていることです。

世界中を未曾有の混乱に陥れた新型コロナウイルスやロシア・ウクライナ情勢に端を発した国際的な分断は地政学リスクの高まりを引き起こしたほか、経済活動にも大きな混乱を与えました。生成AIをはじめとするテクノロジーの急速な進化も皆さまご認識の通りです。このような大きな環境変化が

みられる状況下、当社を取り巻く環境もこれまでになかった変化幅で大きく変わり、お客さまの価値観・ニーズはますます多様化しています。私たちがお客さまにご提供する商品やサービスも、その変化に合わせて変えていく必要があります。変わることができなければ、お客さまから信頼・支持され続ける存在にはなり得ないでしょう。いたずらに現状を否定するつもりはありませんが、過去にとらわれていては、自分たちの相対的なポジションはどんどん低下していきます。新たなことに挑み、前へ進み続けると同時に、アンテナを広く高く張ることで、世界で起きている非連続的な事象を取り込んでいく姿勢が必要と考えています。

グローバルトップレベルの保険グループを目指す

グローバルトップレベルの保険グループを目指す上で、生命保険という業態の分かりづらさも相まって、資本市場に対して当社の現状を十分にご説明できていないことに課題を感じています。この点は、当社が市場から十分なご評価をいただけていない理由の一つと認識しています。私が資産運用部門に在籍していた当時、投資先の企業様には、透明性のある説明といつまでに何をやるかという時間軸を示していただくようお願いしていました。今後は私がこれらを意識しながら市場との対話に努めていきますので、是非忌憚のないご意見、アドバイスを頂戴できればと存じます。

それと同時に、国内市場でいかに成長路線に回帰していくかという点も欠かせません。新型コロナウイルス、そして

2020年10月以降に判明した金銭の不正取得事案の影響等もあり、国内事業におけるモメンタムはまだ決して良いとはいえません。世界の中で最も先行して少子高齢化と人口減少が進む国内市場は、生命保険会社にとって大きなチャレンジの場です。現在、営業改革を進めている第一生命では、販売プロセスや営業員の目標値の設定、採用方法に至るまで新しい試みを次々と取り入れています。従来の営業スタイルから大きく転換を図るものであり、一時的な成長痛も伴いますが、いま当社グループが取り組んでいる一連の改革は、後に「新たな国内保険業のモデルをつくった」と振り返れるものと信じています。

次期中計、そして未来を見据えて

「深化」と「探索」への取り組み

将来的にグローバルトップレベルの保険グループとして、当社があらゆるステークホルダーの皆さまからご評価いただくためには、4つの要素が重要と考えています。

1つ目が、デジタルを活用した保険サービスの向上などによって社会の利便性向上に貢献する「サービスの革新性」。2つ目は、お客さまに最も支持・信頼・推奨される会社であ

一連の改革は、後に「新たな国内保険業のモデルをつくった」と振り返れるものと信じています



るかを測る「お客さま満足度」。3つ目は、業界最高水準の生産性・やりがいを実現するための「社員エンゲージメント」。そして4つ目が「企業価値」です。4つ目の企業価値は、それ以外の3つの要素を、資本市場からご評価いただくことにより、持続的に増加するものと考えています。まずはこれら4つの要素について次期中期経営計画の最終年度となる2026年度末までに国内トップの水準を目指した上で、2030年にグローバルトップレベルの保険グループに伍する水準まで進化・成長を実現していきます。

企業価値の増加を実現していくためには、事業戦略と財務

戦略の両輪を一体的に回していく必要があります。事業戦略では、「深化」と「探索」を同時並行で進めていきます。「深化」では、特に国内事業において生産性の向上と持続的な成長への回帰を目指し、「探索」では、上場持株会社であることの機動性を活かして、海外事業の拡大やデジタル関連ビジネスへの新規展開を目指していきます。財務戦略では資本をより効率的に活用するために株主還元と戦略投資の両立を目指す「資本循環経営」を更に進展させていきます。

国内事業における成長回帰に向けた取り組み

質と生産性を重視する「深化」を目指す上で、現在、第一生命においてリーテイル営業のビジネスモデル変革に取り組んでいますが、私が思い描くその先にある姿は「保険業から派生した新しい業態への転換」です。これまで以上にお客さまの人生に寄り添い、well-beingの実現を支える。そのために狭義の保険業にとどまらず「保障」「資産形成・承継」「健康・医療」「つながり・絆」の4つの体験価値をシームレスに提供するためのエコシステムを形成する。必ずしも業態として金融機関に拘る必要はなく、新たな保険サービス業のような企業への変化を目指しています。2022年度にペット保険大手のアイペット社をグループに迎えましたが、引き続き事業ポートフォリオの拡充に向けた取り組みを継続していきます。

幅広いサービスをシームレスに提供することでお客さまの体験価値・満足度を大きく高めるために鍵を握るのがDX（デジタル・トランスフォーメーション）への取り組みです。特に注力するのは以下の三点です。

1. お客さまとの双方向による頻度の高いデジタルコミュニケーション
 2. 生涯設計デザイナーを中心とする販売チャネルへのデジタルサポート
 3. データ・AIを活用した新しい商品・サービスの開発
- 当社の現状は必ずしも先行している状況とは言えませんが、今後、それぞれにおいてグローバルでみても業界トップの水準を実現すべく投資を迅速に進めていきます。
- 一方で、全てのプロセスをデジタルで完結させるのは現実的ではありません。お客さまとの接点においては、営業員の対面でのサービス・コンサルティングとデジタルをいかに融合させて、お客さまに高い体験価値をお届けできるかがポイントになるでしょう。デジタル技術にサポートされた生涯設計デザイナーが、お客さまにとって最適なタイミングを捉え、お客さまにとって最も望ましい形で、高い体験価値を伴うご提案を行えるような世界を目指しています。結果として、営業現場の生産性を大幅に高めていくことにもつながります。

海外事業の積極展開

続いて事業戦略における「探索」についてです。当社グループは2007年のベトナムを皮切りに、他の国内生命保険会社に先駆けて海外進出を進めてきました。現在は海外9カ国に展開します。近年では、2021年度の豪TALによるWestpac Life社の買収により、TAL社はオーストラリア最大手の生命保険会社としての地位を固め、2022年度にはパートナーズ・ライフ社が加わったことでニュージーランドへの進出も果たしました。すでにグループ修正利益に占める海外事業の割合は3割を超えています。特にベトナムとオーストラリア、米国では既に大きなプレゼンスを築いており、2030年までにはグループ全体の利益の5割程度を海外事業が占めることになると見込んでいます。

海外事業の更なる拡大には、まずは既存事業におけるオーガニックな成長が重要です。既に進出している国において、現地のニーズを確実に捉えた戦略を採ることはもちろんのこと、ライバルとなるグローバル企業を上回る商品やサービスを提供し、市場シェアとスケールを追求していきます。

加えて、事業成長のスピードを上げるためには、M&Aによるインオーガニックな成長も不可欠です。M&Aはまさに当社が持株会社であることを強みとして発揮できる領域です。常に市場の動向を注視し、機動的に機会をとらえ、事業ポートフォリオの拡大と分散に向けた迅速な意思決定を行います。その際に大切な視点は、当社グループにはないものを持っているかということです。デジタルに強い、短期間で急速に成長している、伝統的な保険業とは異なるビジネスを展開している……。そうした企業が持つ知見をグループ内に取り込む



ことで、より強固なエコシステムの形成につながると考えます。高い成長が期待できる海外事業における事業スケールと領域の拡大、そしてデジタル技術を活用した保険周辺ビジネス等、非保険分野を含めた新規展開を追求していきます。

海外では、日本以上にデジタル技術の浸透が早く、既存のメジャープレーヤーと一線を画した体験価値を提供する会社が生まれています。先進的なビジネスモデルにより、伝統的な保険会社からシェアを大きく奪うようなケースもあります。当社は2022年度に、顧客接点をデジタル上で完結する団体保険専門である英国YuLife社に出資しました。また、今年度にはインドのデジタル保険ブローカーであるRenewBuy社への出資も実施しました。成長性が高く新規性に富んだビジネスを展開している新興企業との接点を増やし、スピード感をもって「深化」と「探索」に取り組む両利きの経営を目指します。

規制が各国ごとに異なる保険業はローカルビジネスの側面が強く、国ごとの事情に即した経営が求められます。当社グループでは、海外各社の経営は原則としてマーケットを熟知している各国の現地マネジメントチームに委ね、持株会社はガバナンスを確実に効かせることに重きを置いています。密接にコミュニケーションを取りつつ、現地主導でスピード感を持った戦略を打つことがこれまでの事業の成長・拡大に寄与してきました。コロナ禍により中断されていた各国CEOが集まるミーティングも2023年度から再開し、画面越しでなく実際にひざを突き合わせて話すことの大切さを改めて実感しています。

国内外を問わず、当社グループに属する全グループ会社で同じ価値観を共有し、価値創造を目指すために、今後も現地の経営陣・社員とのコミュニケーションを重視し一体感のあるグループ経営を推進します。

「資本循環経営」の進展と資本効率の改善

財務戦略で最も重視するのは資本効率の改善です。グループ内の資本を持株会社を集約し、資本効率の高い事業と株主還元最適に最適な配置を行う「資本循環経営」を進展させ、グループ全体の資本効率を表すROEの向上を図ります。

現在当社が開示している資本コスト、つまり資本市場が当社に期待するミニマムリターンとして考えられる水準は10%程度と認識していますが、それに対し現在の当社のROEは資本コストを下回る状況が続いています。資本コスト10%程度という数字は一般的な上場企業よりも高く、それは当社の経済価値上の資本がマクロ環境から受ける影響が大きいことに起因しています。市場リスクを減らし、振れ幅を抑制できれば資本コストが下がり、それを上回るROEを実現できれば財務戦略が順回転を始めます。2024年度から始まる次期中期経営計画期間中にROEが資本コストを安定的に上回る状況

を実現するという目標は、いわば中間到達点です。改善が達成された暁には、当社の企業価値は一定程度向上が見込まれることに加え、M&A等のインオーガニックな成長に振り向けられる資本余力が大きくなります。生み出した資本余力を活用し、戦略的投資を積極化・大型化することで、利益成長を高め、スピードをより一層加速させることが可能になると認識しています。

2030年まであと7年。残された期間は決して長くはありません。グローバルトップレベルの保険グループへの道筋を確かなものにするために、今年度「Re-connect 2023」を総仕上げする。そして2030年に「ありたい姿」からバックキャストイングして次の中期経営計画ですべきことを練り上げ、2024年度により良いスタートを切りたいと考えています。

➡ P.33 Re-connect 2023 ➡ P.35 財務・資本戦略

変革を実現するための土台づくり

多様な人財の活躍に向けて

2016年に持株会社へと移行して以来、第一生命ホールディングスと最大事業会社である第一生命のトップは前社長（現会長）の稲垣が兼務していました。2023年度からは持株会社の社長を私が、第一生命の社長を隅野がそれぞれ務める形へと改めました。ホールディングスはグループ事業会社へのガバナンス、事業ポートフォリオの最適化とウィングの拡大によって、グループ全体の成長を加速させる。第一生命はコアビジネスである生命保険事業を安定的に伸ばしていく。このように両社の役割を明確化することで、日本の保険会社の未来をリードするグローバルトップレベルの保険グループという新たなステージへと進みたいと考えています。

2023年度からCXOの大幅な拡充を行い、経営チームも刷新され大きく若返りを図っています。役員には海外勤務経験者や中途採用の方も多く含まれており、事業領域の広がり合わせた、多様性に富む専門性の高い経営チームをつくることができていると自負しています。今後も社内外を問わずにプロフェッショナル人財を適材適所に登用し、スピード感をもって変革と成長を目指します。

海外・デジタルをはじめ当社グループの事業領域はますます広がっていますが、新しいことに挑むためには多様な人財が必要であり、専門性の高い人財の採用と登用をこれからも続けていきます。人財投資においてはもちろん、中途採用だけではなく、優れた社内人財の積極的かつ適切な登用、リスキリングによる社員の能力向上に努めます。フラットで自由闊達な風土を持ち、社員が自らの成長を実感できる、働くことに誇りと喜びを持てる企業風土の実現は、我々経営チームの重要なミッションであります。

また、社員に対して生産性を求めていくことの対価として、株式報酬制度の導入なども含め、報酬水準を引き上げていく検討を進めています。株式報酬制度によって、社員に上場会社化したメリットをあらためて実感してもらうとともに、社員がステークホルダーの皆さまと同じ方向を向くマインドセットを持ち、会社の企業価値向上への取組みとその経済的成果を皆で共有できるようになることはとても重要と考えています。

➡ P.16 マネジメントチームの多様性 ➡ P.73 人財戦略

Sustainable well-beingの実現に向けて 地球環境、地域・社会の課題解決につながる価値をお届けする

今や世界中で異常気象や自然災害が日常化し、社会そのものの持続可能性が大きく問われる中、将来世代にも安心して暮らせる住みやすい地球を託すこと、サステナビリティはあらゆるステークホルダーの共通の価値観になっています。これまでも当社グループは気候変動にかかる問題を最重要課題の一つと位置付け、機関投資家・事業会社の両面から課題解決に貢献しています。とりわけ、第一生命は、日本全国のご契約者からお預かりした約34兆円の資産を長期にわたり幅広い資産で運用する有力な機関投資家として重要な役割を担っています。投融資先企業と協働し、積極的なエンゲージメントやトランジション・ファイナンスなど脱炭素化に向けた取り組みをご支援すること、グローバルなイニシアティブに

主体的に参画することなどを通じて、ネットゼロ社会への移行に貢献していきます。

気候変動問題に限らず、サステナビリティは、「一生涯のパートナー」をミッションとして掲げる当社のDNAにも深くつながるものと考えています。サステナブルな社会、次世代のwell-beingの実現に向けて、地球環境、地域・社会の課題解決につながる価値をお届けすると共に、DE&Iの推進、人権の尊重に向けた人権デューデリジェンスの取り組みも着実に推進していきます。

結び：第一生命グループという一つの船に乗って

自分が社長である間に何としても達成したい、そう思っていることが二点あります。一つ目は、資本コストを上回るROEの実現とそれによる企業価値(バリュエーション)の改善です。この達成によって、より積極的に戦略的投資を行えるようになるなど、成長を加速させる次のステージへ当社グループを引き上げたいと考えています。そしてもう一つは、上場持株会社であるのメリットを最大限活用すること、当社グループの社員に上場会社であることのメリットを実感してもらうことです。

冒頭に申し上げたとおり、「2030年までにグローバルトップレベルの保険グループに伍する存在まで成長すること」という私のAspirationは決して簡単に達成できる目標感ではありません。しかしながら、6万名を超える当社グループの役員が同じ方向感とマインドセットを持って取り組めば、その実現は決して不可能ではないと考えています。

社会課題が複雑化かつ多様化する中で、多様なステークホルダーの皆さまと向き合い、企業価値の向上に向かってグループ一丸となって取り組むこと、また取組みの先頭に立ちリーダーシップを発揮することが、私のミッションであり、全力で皆さまのご期待に応えていきたいと思ひます。是非、引

き続き、第一生命グループへのご厚誼とご支援をいただければ幸いです。



マネジメントチームの多様性

第一生命グループでは2023年4月1日から、CEOを含め新体制がスタートしました。グループの利益に占める海外事業の占率が拡大するなか、外部からのプロフェッショナル人財の登用を含むCXO体制の拡充を通じて、グローバルな成長を支えるコーポレート機能を大幅に強化すると同時に海外マネジメント体制を強化しています。

