

Special IR Meeting(サステナビリティ説明会) 質疑応答要旨

日時 : 2024 年 1 月 18 日(木) 14:00~15:50

回答者 : 第一生命ホールディングス 取締役常務執行役員 CSuO 曾我野 秀彦
執行役員CFO 西村 泰介
執行役員 沼田 陽太郎
執行役員 甲斐 章文
社外取締役 井上 由里子
社外取締役(監査等委員) 朱 殷卿
社外取締役 新貝 康司
社外取締役 ブルース・ミラー
第一生命保険株式会社 常務執行役員 重本 和之

【ガバナンス】

- Q HD と DL のトップを分離して CXO 制度を拡大しているということだが、CXO 制度を採用している他社での不祥事が足元で注目を集めており、そこでは、大きなウェイトを占める国内中核子会社に対して持株会社が適切に監督・牽制・指導・支援を行っていたのかということが論点となっている認識。現実的には持株会社には保険会社のようなコンプライアンス機能やリスク管理機能がある訳ではなく、また海外を見てもバークシャー・ハサウェイのように持株会社がガバナンス機能をほとんど持たずに投資を行っているだけというグループも存在している。第一生命グループとしては、HD の役割および重要な保険子会社との関係について、どのように考えているか。
- A グループ内で大きなウェイトを占める DL の事業、役員職務執行、コンプライアンス、リスクの透明性が十分に高くないという課題意識を、少なくとも私が社外取締役に就任した 2019 年には、社外取締役の方々は持っていた。この透明性を高めるためには、いくつかの領域で横串を刺していくグループガバナンスが重要である。例えば、HD からどのように 3 線管理を行っていくかや、HD と DL の間で 3 線管理の情報をどのように共有するかが肝要。過去においては情報取得に苦労することがあったが、監査等委員会委員長に社外取締役が就任し、各主要子会社の監査役会との情報共有や重要な子会社の役員からのヒアリングを開始したことが、グループガバナンスを向上させる大きなターニングポイントとなった。HD が重要と考えている 3 線管理を重要な子会社にもしっかりと遂行してもらい、各子会社に横串を通すこと、そしてそれをリードできる人財を HD に登用することが大切。Chief Compliance Officer として幸津氏を招聘した眼目はそこにある。まだ発展途上ではあるが、かなり透明性は上がって

きている。また、各会社の現場で見えている景色と HD の執行トップが見えている景色は異なるので、適切な判断をするために、悪い情報ほど早く、子会社内および HD へ報告・提供する仕組み・企業文化が必要だが、その点に関しても大きく改善してきていると思っている。(新貝)

Q 次期中期経営計画を取締役会で議論する中で、3 年前に現中期経営計画を議論した際と比べ、議論のアジェンダに顕著な変化があれば教えてほしい。

A 次期中期経営計画の議論は 2030 年のありたい姿からバックキャストして現在取り組むべきことを議論している点で、前回と大きく異なる。前回の議論では、市場リスク削減に議論の多くの部分を費やした。今回の議論では、事業のありたい姿について狙いを定め、国内・海外事業、事業リスク、市場リスク、サステナビリティ・人財の課題等への対応を、バックキャストをして検討している。(新貝)

前回の議論の中では、資本循環経営の是非に力点があった。今回の議論の中では、資本効率の高い領域へ優先的に資本投下していくのは所与の前提として捉えられており、そのうえで、10 年といった長期的目線で当社が目指すべき方向性を具体的に議論するようになってきているのが特徴。また、これまで、国内保障事業だけではなくグローバル戦略が優先度の高い領域であったが、今回の議論ではそれに加えて、国内保障事業以外で顧客に価値提供していく領域が具体的に議論されている。さらに、その事業を担うのは DL や DFL といった各事業会社だが、子会社レベルでの戦略・計画策定に委ねるのではなく、HD レベルでもそれらがしっかりと議論されるようになってきているのが、前回との違いの一つ。(朱)

前回の議論では資本循環経営のベースとなる資本コストの再定義、資本効率の高い事業、市場リスクの削減等、財務面に力点を置いた議論が行われた。今回の議論では、それを大前提としたうえで、10 年先を見据えて当社が提供していく価値を考えて、経営戦略・事業戦略を練っている。すなわち、前回の議論ではベースが作られ、そのうえで今回、中身の議論ができるステップとなった認識。(井上)

Q 政策保有株式は少ないというのが御社の説明と理解しているが、現代的な解釈でもその通りかどうかについて関心がある。損害保険業界では、政策保有株式が不適正競争の源泉の一つであったかもしれないという点が議論されている。環境が大きく変わる中、監督の立場ではどのような議論がされているのか。

A ご指摘頂いた潮流と同じ認識の元、HD 取締役会でも本課題に着目している。DL における保有株式が純投資として十分なパフォーマンスを実現しているのかなどは、HD としても DL の運用部門と直接議論している。純投資として保有が望ましくない銘柄については、DL 運用部門で然るべき対応を取るものとして取組みがなされている。純投資であることが出発点でありながらも、事業面における関係が派生している

銘柄もなかにはあるが、純投資としての説明責任を適切になしうると担保できるものかどうか、HD と DL の間で議論してきた。(朱)

現中期経営計画策定時にも本件に関する議論を尽くした。当社が純投資と考えて投資をしても、投資先がそのように認識していないことがあったことは事実。しかしながら、純投資として必要なプロファイルを満たしていないのであれば、現中期経営計画における大きな課題である市場リスク削減の観点から、然るべき対応を取る必要があるのではないかと議論をした。結果、保険事業への影響が完全にゼロということはないが、粘り強く営業現場で話をしてもらい、市場リスクを削減する努力を行ってきた。(新貝)

Q 社外取締役の比率を過半にすべきではないかという議論があったとのことだが、この背景にある考え方を教えてほしい。社外取締役が過半を占めると、何が変化して企業価値の向上につながるのか。

A 本日ガバナンスについて説明した際、優れた経営執行陣を選び、必要な関与を通じて企業価値を長期にわたり継続的に向上させていくと申し上げたが、必要な関与はその時々ので会社のありようによって異なる。2019 年の社外取締役就任時、社外取締役の間では先進的な議論がなされていたものの、執行との対話の中でそれが十分に伝わらないもどかしさがあった。そのため、社外取締役としては、仕組みを変えることも選択肢の一つであると考え、社外取締役を過半にすることや、取締役会の議長を社外取締役から選定することも検討した。一方で、社外取締役の選出方法や各委員会の構成を考えていく中で、経営執行陣も世代交代があり、かみ合った議論ができるようになってきている。そのため、現時点では、社外取締役を過半にすべきということは確信をもって言えない状況であり、社外取締役を過半にすること、あるいは議長を社外取締役にすることが、企業価値向上へ顕著に貢献するとは必ずしも言えないと思う。(新貝)

【サステナビリティ経営】

Q マテリアリティマップ(資料 P33)において最も重要度が高い位置に置かれている「企業ガバナンスの管理・腐敗防止」のうち、「腐敗防止」とは何を意味しているか。

A 腐敗防止が最重要な位置づけにあるのは、ガバナンスが根源的に最も重要と考えていることの表れである。「企業ガバナンスの管理・腐敗防止」というのは、仕組みのみならず、内容面、運用面など、あらゆる面でガバナンスが機能していないことが無いようにチェックし、不全なところがあればしっかりと正していくということ全てを包含した表現。(曾我野)

【気候変動/自然資本への対応・責任投資】

Q 昨年、大手損害保険会社が Net-Zero Insurance Alliance から脱退し、また、も

しかすると今年の米大統領選で共和党が勝利するかもしれないといった環境下、必ずしもネットゼロを推進することが最適解にならない状況になってきていると思う。そのような中、ネットゼロ実現を推進する御社のスタンスに変化はあるのか。

- A 米国においてご指摘の議論があることは重々承知。しかしながら、米国含め、世界の潮流として、ネットゼロに着実に進んでいくという大きな流れは変わっていない認識。米国の金融機関との対話を私自身が行う中でも、政治的リスクの増加を背景にネットゼロを目指すことをやめようという意見はなかった。もちろん、無用な政治的摩擦に巻き込まれたくないという思いは各社にあり、それゆえに Net-Zero Insurance Alliance からの一部金融機関の脱退ということもあった。しかしながら、脱退した金融機関のトップから直接話を聞く限り、脱退したからといってネットゼロへの行動を変えるということはないようだ。当社としては、対応の方向性を変えるということはない。(曾我野)

- Q TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)対応について、TCFD(Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)対応と比べると KPI が多岐にわたっている認識。実務上どのような分野で自然資本の概念を反映させる、あるいは責任投資の分野でどのような KPI を見ていくつもりか。

- A 自然資本に関する課題は、様々なことが複雑に絡んでおり、気候変動と比べても難易度が極めて高いという認識を持っている。TNFD については、各社に参画を促すフェーズであるという理解。率先して金融機関が参画することによって産業界への働きかけが広がることを期待されていると思っている。したがって、当社としても、他の金融機関と同じく、まだ確固たる定量目標は設定できていないが、2024 年や 2025 年の段階で何ができるのかということを検討していく。具体的には、産業セクターごとに自然関連分野への影響・依存の関係性を分析し、その関係性が地理的に見た場合にどうなのかや、投融資先がどのように関係するのかといった分析を進めている段階。世界の中で先進的な他社も同じようなフェーズであると思うが、まずは課題に取り組む姿勢を見せていくことが重要と考えている。(曾我野)

- Q 投融資先とのエンゲージメントに関して、GHG 排出量上位企業における「ネットゼロに向けたロードマップの開示状況」(資料 P22)を見るに、開示は経年で進んでいる一方で、2030 年に向けて、排出量上位企業については対応が難しくなっている部分、すなわち目標と現実の乖離が出てきているとも思う。この乖離が大きくなってきた際に行い得るエスカレーションについてはどのように考えているか。

- A GX リーグに参加している企業でも 2030 年の政府削減目標に達していないというような報道もあったが、排出量上位のエンゲージメント先 50 社中 16 社はまだ中間目標を設定できていない現実があり、この点を乖離と仰っているのだと思う。16 社に

対しては引き続き、政府削減目標と整合的な中間目標設定やその開示を促すエンゲージメントを行っていく。エスカレーションに関しては、当社はアクティビストではないので、対外的に何か発信するといったことは考えていない。経営陣とのエンゲージメントを粘り強く進めていくことになろうかと思う。実際、個社ベースで課題を設定した場合には、対応頂くのに 3-4 年かかるのが通例であり、その期間についてはしっかりとエンゲージメントを行う。しかしながら、全く対応頂けないということになると、そのような先に投資していること自体が適切かということになろうかと思う。(重本)

【人財戦略】

Q ジェンダー、国籍、年齢などの様々な切り口があるが、DE&I と人財ポートフォリオに関して第一生命グループではどのような構成割合が最適と考えており、その達成に向けてどのような取組みをしているか。

A グループ全体として、ジェンダー比率などの目標を持つ予定はない。日本を含めて 10 カ国に展開しているが、国によってダイバーシティの推進の度合いが異なったり、米国では目標値を持つこと自体が難しかったりといった背景がある。ただし、グループとして DE&I を進める取組みは行っている。具体的には、グループを挙げた DE&I イベントの実施などを通じて DE&I を推進し、多様性のある人財ポートフォリオの構築を進めている。一方で国別では、日本ではジェンダー・ダイバーシティが進んでいないため、役員レベル、組織長レベルで 30%という女性比率目標を設定している。これはあくまで日本国内のものであり、グローバルレベルでは、数値目標は設けていない。(沼田)

目標を設定する必要はないが、DE&I 推進の努力をしなければ変化は起こらないと思う。その意味では、努力や立案はなされていると思う。ジェンダーについては、1 人、2 人の女性リーダーといった水準ではなく、30%、40%などの女性リーダー比率を目指していくべきと考える。例えば TAL では、CEO の下の 8 名のシニアスタッフのうち 3 名が女性であるが、そういった水準を目指していくべき。(ミラー)

(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] HD:第一生命ホールディングス、DL:第一生命、DFL:第一フロンティア生命、
TAL:豪州 TAL

【免責事項】

本資料の作成にあたり、第一生命ホールディングス株式会社(以下「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、これに限らず、「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。