

## Special IR Meeting(ガバナンス説明会) 質疑応答要旨

日時：2025年2月26日(水) 15:00~16:30

回答者：社外取締役 Bruce Miller

社外取締役(監査等委員) 佐藤 りえ子

専務執行役員 甲斐 講平

執行役員 CFO 西村 泰介

執行役員・新規事業オーナー 甲斐 章文

**Q** 執行側とのコミュニケーションにおいて、どのような論点が議論されているのか。また、取締役会事務局に対してどのような情報を求めているのか。

**A** 執行側とのコミュニケーションでは、対話する相手によって論点が変わる。たとえば、中期経営計画に基づく課題としては、新契約価値の伸び悩みや生涯設計デザイナーの減少による収益への影響等が挙げられる。そこで、担当役員には、生涯設計デザイナーに係る制度改革の進捗状況や新契約価値の回復に向けた具体的施策、マトリクス経営に基づく国内保障事業オーナーとの関係性等について質問する。特に、事業オーナーやCXOとの関係が円滑に進んでいるか、問題が生じていないかは必ず確認している。取締役会では限られた時間の中でしか議論できないが、個別の対話を通じて、実際の運用状況や課題を深掘りすることで、より実効性のあるガバナンスを確保できるようになるものと考えている。

取締役会事務局については、以前は人員が非常に少なかったものの、ここ数年で拡充が進んだ。取締役会資料の提供時期が早まり、取締役会の前に資料を確認する時間が十分に確保できるようになったほか、取締役会等の議題に関する社外取締役の要望をもとに取締役会議長と調整する等、社外取締役との連携上のハブとしての機能を十分に発揮していると考えている。(佐藤)

**Q** 執行側では気づきにくい業界の課題やリスクについてどのように考えているか。

**A** 過去、生命保険会社では、例えば4人家族において夫が妻や子どものために厚い死亡保障を備えるというビジネスモデルに基づき、生涯設計デザイナーが家庭を訪問して生命保険を提供してきたが、現在ではそのような家庭は少なくなっていると思う。例えば、若年層世代ではダブルインカムの世帯や家庭を持たない方が増えてきている等、社会のニーズが多様化しているが、こういった変化に気づかないことがリスクかもしれないと思うことがある。(佐藤)

業界の常識が社会の非常識になり得るという点には常に注意を払っており、社会の常識を社内に持ち込むことが、社外取締役の重要な役割の一つであると考えている。例えば、

コンプライアンスの問題において、形式的なチェックリストに基づいて問題なしと判断することだけでは十分ではない。真にお客さまのためになる行動が取られているか、社内の常識が社会から見たときに適切であるかといった視点で考えることが求められる。(ミラー)

**Q** 国内の生命保険営業において、比較推奨販売の適正な運営等、お客さま本位の金融サービスを徹底するにあたり、銀行窓販や代理店販売等における新たなリスクファクターに対する考え方と備えについて教えてほしい。

**A** 代理店チャンネルにおける競争環境は非常に厳しいが、NFL からのヒアリングに基づくと、比較推奨販売の運営について適切に対応できていると認識している。また、銀行窓販においても、DFL への往査やヒアリングに基づくと、適切に運営されているものと認識している。(佐藤)

熾烈な競争環境下においても、フィデューシャリー・デューティーの徹底と、お客さまへの訴求力強化のバランスが求められる。(ミラー)

**Q** 執行側からの情報について、執行側の切り口ではなく、社外取締役としての切り口で能動的に質問や意見をすることはあるのか。

**A** 例えば、米国事業についての振返りやグループ人財戦略についての説明を社外取締役から能動的に要望したことがあり、アセットマネジメント事業の方向性等についても、執行側に説明を求めている。(佐藤)

社外取締役は執行側から受領する資料の内容を鵜呑みにすることなく、受領した資料以外の周辺情報もリサーチした上で取締役会等の議論に参加している。(ミラー)

**Q** 株主が社外取締役に期待する役割のひとつとして、取締役会におけるバックストップとなるという役割があると思う。実際に取締役会の決議の中で反対を表明したことはあるか。あるとしたらその内容を伺いたい。

**A** 就任してから２年半の間に、決議において反対票を投じたことはない。ただし、決議に至る前の議論の段階では、異なる意見を述べることはある。取締役会や事前説明会では、執行側の提案内容について様々な異なる意見も含めて十分に議論を行ったうえで、最終的な合意形成が図られている。(ミラー)

**Q** 株主アクティビズムの高まりについて、取締役会ではどのように議論されているのか。具体的に取締役会の議論のテーマに上がることはあるのか。

**A** 株主の意見は極めて重要と認識している。執行側も株主との対話を重視しており、対話の内容は社外取締役に迅速に共有されている。また、株主から取締役会宛に意見等が届いた際には、取締役会で議論を行ったうえで対応を決定している。(佐藤)

**Q** 足元、相互会社による大型の買収案件が増えているが、こうした M&A 市場の環境変化は第一生命グループの投資に関する意思決定に影響を及ぼしうものか。

**A** 相互会社が大型 M&A 案件を行っていることが当社グループにおける戦略的投資の意思決定への障害となっていると考えたことはない。当社グループが 2030 年度に目指す姿に向けて必要となるかどうかという点で執行側は検討を行っており、その観点で案件が選別されている認識である。(佐藤)

**Q** 海外子会社のガバナンスについて、今後改善が必要と感じる点はあるか。

**A** 現時点において、海外子会社の管理は中央集権的なやりかたではなく、「連邦制」のような形で行っており、各国の法制度や市場環境に合わせた自立的な経営を基本としている。すなわち、HD の役員が海外子会社の経営に直接関与するのではない。その一方で、シンガポールとニューヨークに設置している地域統括会社がグリップを利かせている。また、HD の海外生保事業オーナーや担当役員が海外子会社を回り、各社の経営層とコミュニケーションを図っている。(佐藤)

海外子会社の自立性を尊重することが重要と考えている。一方で、CXO 制度の活用により、過去と比較するとよりコントロールが効くだろう。CXO 制度は導入されたばかりであり、海外子会社のガバナンスに関して新たな変革を加えるタイミングではないと考えている。(ミラー)

**Q** 幹部人財の登用と多様性に関する取組みについて、どのように考えているか。

**A** 第一生命グループでは、中途採用の比率が高まっており、社外からの人財登用を積極的に行っている。競合他社の出身者がグループに加わるケースもあり、執行側は、様々なバックグラウンドを持つ人財が活躍できる環境の整備に取り組んでいる。また、取締役会においても、女性取締役や外国籍取締役の参画が進んでおり、多様性の推進が図られている。一方、米国では、DE&I の推進を見直す動きが一部であることは承知しており、対外開示等について留意する必要性は執行側から示されている。(佐藤)

必要な人財を他社から登用すべきだと考えている。ここ数年、役員やその下の職層を多く外部登用したが、うまく機能している。キャリアの始めから第一生命グループにいる社員の中にも素晴らしい方々は多くおり、いかに外部登用人材とうまく組み合わせていくかが重要である。ここまでのところ、うまく取り組めていると思う。多様性を重視しているのは、優秀な人財の確保のためという側面もあり、今後、対外開示に留意するケースもあるだろうが、施策の方向性は変わらないのではないかと考えている。(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、DFL:第一フロンティア生命、

NFL:ネオファースト生命

#### 【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。