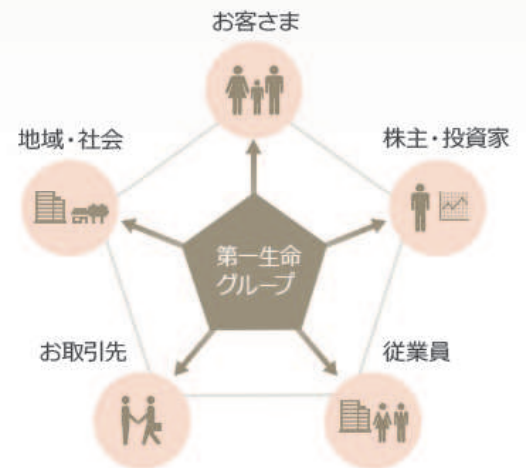


## ステークホルダーコミュニケーション

第一生命グループは、お客さま、地域・社会、株主・投資家、お取引先、従業員を事業活動に深いかかわりを持つステークホルダーと捉えております。さまざまなステークホルダーとの活発なコミュニケーションを通じて得られたご意見や評価などをもとに、課題の把握を行い事業活動に反映することで、より質の高い活動を推進し企業価値の向上を目指しています。



## ステークホルダーダイアログ

### 第一生命グループとしての基本的な考え方

第一生命グループでは、事業活動にさまざまなステークホルダーの意見を反映するべく、社外有識者と社内の役職員が双方向に対話する場として、毎年定期的にステークホルダーダイアログを開催しています。さまざまな分野の有識者をお招きし、最新の社会情勢を踏まえながらいただいたご意見や評価などを、当社グループの事業活動に反映し、より質の高い取組みを目指しています。

※ 社名、従業員および外部の方の所属・役職は当時のものです

## ガバナンス強化に向けて ～第一生命の取組みと社外取締役の役割～

第一生命の社外取締役であるジョージ・オルコット氏に、日本の企業や第一生命のガバナンス強化に向けた取組み、社外取締役の役割などについてインタビューしました。



社外取締役  
ジョージ・オルコット  
慶應義塾大学 商学部・商学研究科特別招聘教授

オックスフォード大学卒業。1986年S.G. Warburg & Co., Ltd入社。  
SBC Warburg東京支店長、UBSアセットマネジメント（日本）社長、UBS Warburg東京  
マネージングディレクターなどを歴任。2005年にケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院  
にてPh.D取得。2008年より同大学院シニア・フェロー。2014年4月より慶應義塾大学商  
学部・商学研究科特別招聘教授。2015年6月より第一生命社外取締役。

### 開催概要

テーマ	ガバナンス強化に向けて～第一生命の取組みと社外取締役の役割～
ステークホルダー	社外取締役 ジョージ・オルコット

※ こちらのダイアログは第一生命アニュアルレポート（2016年7月発行）制作にあたり開催したものであり、所属や役職は当時のものとなります。

Q. 昨今、ガバナンスについて注目が集まっていますが、日本企業全般、そして第一生命のガバナンスについて、どのように評価されていますか。

A. 日本企業のガバナンス改革はよい方向に向かっていると思います。従来の日本企業の取締役会は、ほとんどが社内の出身者で構成され、執行役員会と取締役会で同じ人たちが同じ議論をするという課題がありましたが、現在では、東京証券取引所の上場規則により、2名以上の社外取締役の導入を促す動きも広がっており、客観的に意思決定プロセスをチェックさせるシステムが定着しつつあります。

この点において、昨年度、第一生命が行ったガバナンス改革の1つとして、社外取締役を2名から5名に増員したことが挙げられます。これにより、経営の透明性・客観性がより向上したと思います。一方で、社外取締役をやみくもに増員すればよいというわけではありません。そのメンバー構成も重要だと考えています。もし、社外取締役のメンバー構成に偏りがあった場合、さまざまな視点からの意見が生まれず、企業への貢献度も半減してしまうからです。社外取締役は、ある議題に対していろいろな角度から質問し、その一つ一つを確認し納得していく。このプロセスを通じて、経営全体が同じ方向に進むのだと考えています。

第一生命の社外取締役は、弁護士、投資銀行経験者、金融行政経験者などバランスの取れたメンバーで構成されており、その中には私のような外国人や女性も複数名含まれています。そして、それぞれの社外取締役は生命保険業界の専門家ではないものの、自身のキャリアを踏まえた観点から積極的に意見を述べており、取締役会では非常に活発な議論が行われています。

**Q. 取締役会において、社外取締役に求められる役割をどう考えていますか。**

A. 社外取締役の役割は「これをやるべきだ」と具体的な案件を提言することではありません。社外取締役は、企業がビジョン・ミッションを明確に定め、それを実現するための戦略があるか、その戦略を支えるための資源があるかについて確認します。企業として戦略的なフレームワークがないまま、例えば大型の投資案件が進んでしまうことがないように、その戦略が生み出す将来像に対する納得感などを確認することが社外取締役の役割であると考えています。したがって、個別案件のみならず、中長期的な戦略に関する議論も非常に大切になってきます。

また、リスク管理体制のチェックも重要な役割です。社外取締役は、企業がさまざまなリスクに対応するためのリスク管理フレームワークが備えられているかについて確認する必要があります。

**Q. グローバル企業においてガバナンス面で考えていくべきことは何でしょうか。**

A. 日本の上場企業において、女性の社外取締役は、2001年から2014年の間で、150人から816人にまで増えました。それでもOECD諸国における数と比べるとまだ少ないと言えます。さらに、外国人の社外取締役は232人から274人とそれほど増えていません。これは、さまざまな視点からプロセスチェックを行うという社外取締役の役割を考えれば、課題のひとつであると考えています。

また、日本企業全般において、株主・投資家の声を経営に反映させる余地は大きいと考えています。イギリスでは、筆頭社外取締役が存在し、彼らが直接機関投資家と対話を行うことが義務とされています。こうした運営はまだ日本には馴染まないとは思いますが、日本では海外を含めたIR活動結果を取締役にフィードバックしない企業も依然として多く、改善すべき課題であると思います。その点で、第一生命では海外を含めたIR活動の際に寄せられた株主の声もしっかりと取締役会に報告されています。

今後も、取締役会にて株主を含むステークホルダーの意向を反映した議論を行っていくことが大切です。今後、第一生命は国際的にも存在感を高めていくと思います。存在感が高まるほど、より強固なガバナンス態勢が求められます。今後もガバナンス強化に向けて不断の取組みを実施していくことが大切だと思います。



これまでのステークホルダーダイアログ

# お客さま

## グループとしての考え方

第一生命グループでは、グループミッションであるお客さまの「一生涯のパートナー」を目指し、商品・サービスなどの改善を行うため、以下の取組みを行っています。

## 具体的な取組み

### さまざまなお客さま接点を通じたご意見・ご要望の収集

第一生命グループでは、生涯設計デザイナー（営業職員）・コンタクトセンター（コールセンター）・ほけんショップ（ご来社窓口）・ホームページ・代理店など、さまざまなお客さまとの接点を通じて、積極的にご意見・ご要望を収集することで、商品・サービスなどの改善に努めています。



ほけんショップの様子

### お客さま懇談会

第一生命では、商品・サービスなどの改善に向けてお客さまのご意見・ご要望を直接お伺いすることを目的に、全国の支社で定期的に「お客さま懇談会」を開催しています。実際の懇談会では、生涯設計レポート・商品開発・高齢者への対応、などに関して多数ご意見・ご要望をいただいております。また当社役員より経営の説明を行うことで、お客さまから好評を得ることができました。今後も懇談会の充実を図り、業務改善に反映させていきたいと思っております。



### お客さま満足度調査

第一生命では、経営基本方針に掲げる「最大のお客さま満足の創造」の達成度を測るため、お客さま満足度調査を実施しています。具体的には、個人のお客さまおよび法人のお客さまを対象として、外部機関によるアンケート方式で「お客さま満足度」を把握し、その結果をお客さま満足向上の取組みに役立てています。今後も、「お客さま満足度」を継続的に把握し、更なるお客さま満足向上のための取組みに役立てていきます。

## 品質諮問委員会

第一生命では、消費者視点からご意見をいただくことを目的に、品質保証推進専門委員会の諮問機関として、2006年に「品質諮問委員会」を設置しました。具体的には、品質保証推進専門委員会で検討された課題などについて諮問し、いただいたご意見などを業務改善に反映させています。なお、2012年度から保険金等支払審議委員会を品質諮問委員会に統合し、支払管理態勢に関する確認も実施しています。今後も消費者の視点からご意見をいただき、更なる業務改善を推進していきます。



## 消費者モニター制度

第一生命では、消費者の皆さまからご意見をいただくために、1984年から「消費者モニター制度」を運営しています。消費者問題の有識者、消費生活センターの相談員、消費生活アドバイザー\*の方々などに消費者モニターとしてご協力いただき、全国の主要都市において懇談会を開催しています。消費者モニターの方々からは、商品・サービスなどについてご意見・アドバイスなどをいただき、業務改善に反映させています。



\* 消費生活アドバイザー：企業と消費者のパイプ役となる人材を育成することをねらいとした内閣総理大臣および経済産業大臣事業認定資格。なお、当社はこの資格の取得に積極的に取り組んでおり、422人の職員がこの資格を有しています（2016年4月現在）。

## 消費者生活センターへの訪問

第一生命では、生命保険や当社に関する情報を提供するとともに、消費生活センターに寄せられる生命保険関連の苦情・相談や相談員の方々からのご要望などを収集することを目的に、各支社の支社長を中心に、全国約180カ所の消費生活センターへの定期的な訪問を実施し、収集したご要望などは経営会議へ報告しています。今後も消費生活センターへの訪問を継続し、地域における信頼関係の構築を推進していきます。

## 経営者セミナー・交流会

第一生命では、法人のお客さま（ご経営者さま）への情報提供や経営課題解決のお手伝いを目的に、全国各地でご経営者さま向けのイベントを開催しています。具体的には社内外の専門家を講師とするセミナーや、ご経営者さま同士の情報交換・ビジネスマッチングを図る交流会などを開催しています。今後も社会や地域のニーズに合わせたイベントを企画・開催することで、法人のお客さまの満足度向上はもとより、地域経済や産業の活性化に貢献していきます。

## 地域・社会

### グループとしての考え方

第一生命グループでは、良き企業市民として、地域・社会の皆さまと共に発展するため、以下の取組みを行っています。

### 具体的な取組み

#### 外部団体との協働

第一生命グループでは、地域・社会に対して貢献するため、外部団体と協働しさまざまな活動に取り組んでいます。具体的には、日本赤十字社との協働による従業員向け献血活動、地域の福祉施設団体が出展者となる社内向けチャリティ販売会、また従業員の社会貢献活動をより充実した内容にするためにフィランソロピー協会と連携したボランティア表彰などに取り組んでおります。今後も、外部団体と密に連携し社外視点を取り入れることで、地域・社会から必要とされる活動が出来るよう進めていきたいと思っております。



従業員向け献血活動

#### 社外有識者との対話

第一生命では、さまざまなステークホルダーからの意見を経営に活かすため、定期的に社外有識者と当社役員によるダイアログを開催しています。事業活動全般へのご意見・ご要望をお伺いし、できる限り日々の活動の改善につなげていくことで、社会的責任を着実に果し成長していきけるよう、継続して努めていきたいと思っております。



2015年度ステークホルダーダイアログの様子

#### 自治体との連携

第一生命では、全国に営業拠点を持つ強みを活かし各自治体と独自の連携協定を締結することで、各地域の課題解決をお手伝いしています。がん検診の受診率向上に向けた健康・医療情報の提供などを行うがん啓発協定や、高齢者の安全な生活を支援する高齢者見守り活動協定など、幅広い分野で自治体との協力体制を築いており、今後もより多くの自治体との連携を推進し、地域創生の後押しをしていきます。



協定式の様子

(左) 渡邊社長 (右) 黒岩神奈川県知事

# 株主・投資家

## グループとしての考え方

第一生命グループでは、会社情報について適時・適切に開示するとともに、株主・投資家の皆さまとの対話において把握した有用な意見や要望を会社経営の参考とするため、以下の取組みを行っています。

## 具体的な取組み

### 株主総会

株主総会では、会社に関わる重要な事項を株主の皆さまに報告し、決議していただく場として、毎年6月下旬に定時株主総会を開催しています。社長による事業内容や経営計画の説明に加え、質疑応答を通じた双方向のコミュニケーションの充実にも努めています。また議決権行使の環境整備に向けて、インターネットでの行使や、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへの参加などの取組みも行っています。

※ 2016年度までは第一生命として、2017年度以降は第一生命ホールディングスとして、株主総会を行います。



### 決算電話会議の開催

機関投資家やアナリストの皆さま向けに、第一生命グループの決算について経営幹部が説明する決算電話会議を、年に4回開催しています。また説明資料、音声及び質疑応答の要旨を、皆さまにインターネットで開示しています。

### 決算・経営説明会等の開催

機関投資家やアナリストの皆さま向けに、第一生命グループの経営戦略について社長が説明する決算・経営説明会を、年に2回開催しています。説明資料、映像及び質疑応答の要旨を、皆さまにインターネットで開示しています。また、第一生命グループの主要部門の役員が、それぞれ担当分野の経営戦略を説明する「アナリスト・デー」を開催し、説明資料を皆さまにインターネットで開示しています。



### 国内外の機関投資家への訪問や個別取材等への対応

年間のべ500社を超える国内外の機関投資家の皆さまと、個別またはグループでの対話を行っており、そのうち100社超は海外投資家の皆さまです。経営幹部による対応を含め、積極的な対話に取り組んでいます。

## セルサイドアナリスト等からの取材への対応

証券会社等に在籍し、業績の分析や株価の見通しをレポートにまとめてアドバイスを行う、セルサイドアナリスト等からの取材に適宜対応しています。

## 個人投資家との交流

100社を超える企業が集うIRイベントへの毎年の参加や、会社説明会の個別開催（年20回程度）を通じ、株式投資に積極的な個人投資家の皆さまに対して、第一生命グループの戦略や業績について説明を行うなど、積極的に交流を行っています。



IRイベントの様子



講演する渡邊社長

## 個人投資家向けセミナー

個人投資家の皆さまを対象に、会社概要・業績、また今後の成長に向けた第一生命グループの取組みなどについて説明する場で、年20回程度で開催しています。



# お取引先

## グループとしての考え方

第一生命グループでは、物品・サービスの購買先や委託先、ならびに代理店の皆さまと公平・公正な取引を推進し、健全な関係を築くため、以下の取組みを行っています。

## 具体的な取組み

### 委託先への取組み

第一生命では、委託先の選定時に、情報の安全管理や反社会的勢力の排除など複数の観点で評価し、必要に応じて実査を行っています。また、年に一度、委託内容の定期点検を行い、適切な委託業務管理に努めています。

なお、当社では、保険契約の引受けや保全に関する事務、お客さま宛て文書・帳票などの印刷・発送をはじめとする業務において、その一部を外部に委託しています。

### 取引先選定時の環境配慮

第一生命では、大口の取引先企業については、環境取組状況の調査を定期的実施しています。また、環境に配慮したOA機器を導入すると共に、環境負荷の小さい商品を優先的に購入する「グリーン購入」を推進しています。自社の「グリーン購入ガイドライン」を策定のうえ、事務消耗品などの購入に際して原則グリーン購入適合商品を社内一括購入システムにより購入しています。

### 代理店への研修・教育・支援

第一生命では、包括業務提携を結ぶ損保ジャパン日本興亜のプロ代理店に、当社商品の販売を委託しており、お客さまに、生保・損保合わせたトータルコンサルティングを提供していくため、提案手法や保険設計書作成などの活動支援を日々行っています。また毎年表彰式を開催しており、当社商品の販売において顕著な成績を残した代理店を顕彰する制度を設けています。また第一フロンティア生命では、お客さま向けのコールセンターとは別に代理店専用のコールセンターを設置し、商品内容や諸手続に関するご照会に迅速かつ正確にお答えできる体制の強化を継続的に進めています。

# 従業員

## グループとしての考え方

第一生命グループにとって最も重要な経営資源は「人財」であり、今後さらなる飛躍を遂げるためには、あらゆる分野で人財力を高める必要があります。

お客さまへ一段高い「価値」を提供できるよう、多様な人財が活躍できる働きがいのある職場環境の実現に向け、「人財」の育成とともに、トップダウン・ボトムアップ両面からの取組み、ならびに双方向のコミュニケーション強化を図っていきます。

## 具体的な取組み

### 社長メッセージ

第一生命グループでは、イントラネットを活用し社長と従業員をダイレクトに結ぶ仕組みを設けています。経営層の考えや創立記念日などの社長講話を「メッセージ」「公式スピーチ」として全社へ知らせるなど、経営ビジョン共有に向けた運営を行っています。従業員は日ごろの業務で感じた疑問や気付きを社長へ伝えることもでき、その回答も全社へフィードバックされるなど、双方向コミュニケーションを実現しています。



イントラネットを通じた社長メッセージ（イメージ）

### 経営層との対話

第一生命グループでは、経営層が従業員の声に真剣に耳を傾ける場として、経営層との対話を実施しています。各役員が直接足を運び、さまざまな経営課題についてその背景や考え方を従業員と共有するとともに、従業員からの質問や意見を経営層が真正面から受け止める場ともなっています。こうしたダイレクトな対話を通じて、社内コミュニケーションの活性化、一体感のある活気あふれる組織づくりに努めています。



経営層との対話の様子

## 育成支援体制

第一生命グループには、国内最大規模を誇る約4万名もの生涯設計デザイナーをはじめ、様々な役割を担う従業員が存在します。従業員一人ひとりにおけるスキル・働き方の見直しを通じた付加価値向上、上司・部下間、部内・部門間の連携の強化等を通じた組織マネジメント力強化に向け育成体系を定め、それぞれの職層に応じた育成プログラムや、eラーニングなど自己啓発制度を充実させています。なかでも集合研修では、お客さまに信頼いただき、お役に立てる高度な知識、スキルの習得を目指すだけでなく、全国から集まった参加者がそれぞれ課題を持ち寄りディスカッションすることで、多様な考え方や価値観を共有し、次世代リーダーとしての素養を鍛え、実践力の強化を図る場ともなっています。

> 第一生命ホームページ（人財育成） [🔗](#)

## 従業員満足度の把握

第一生命グループでは、従業員満足度（ES）の現状と課題を把握し解決策を検討するために、ES調査を実施しています。課題の抽出とその解決策の実施により、より働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

## 内部通報制度（社内・社外窓口）

第一生命グループでは、会社としてコーポレートガバナンスの充実を図るため、従業員がコンプライアンスに関する重要事項を直接通報・相談できる公益通報者保護法に対応した相談窓口を各社内および社外に設置しています。具体的には、各社内の窓口にて法令・社内ルールの違反などの通報を受け付けるとともに、社外窓口にて社外の弁護士が各社の従業員からの通報を受け付け、経営陣から独立した体制で適切な対応・解決に取り組んでいます。今後も、さまざまな声に真摯に耳を傾け、ガバナンス向上、お客さまの信頼向上に努めていきます。

## 人事に関する相談窓口

第一生命グループでは、従業員の働くうえでの不安や悩みを解消し、一人ひとりがいきいきと活躍するためのサポート体制を整えています。例えば、従業員のキャリア開発を支援するキャリア支援デスクや、両立支援相談窓口・LGBT相談窓口・障がい者職業生活相談窓口を設置するなど、個別の相談体制を整備しています。

## 労働組合

第一生命労働組合は、内勤職および営業職員が組合員となるユニオンショップ制を採用しており、同組合の組合員の条件に該当する人数は約50,000人（2016年4月1日現在）です。会社と組合は、より豊かで明るい生活の実現、やりがい・働きがいのある職場づくりのために、各種協議会を通じて対話を重ね、両者が活発に意見交換しています。