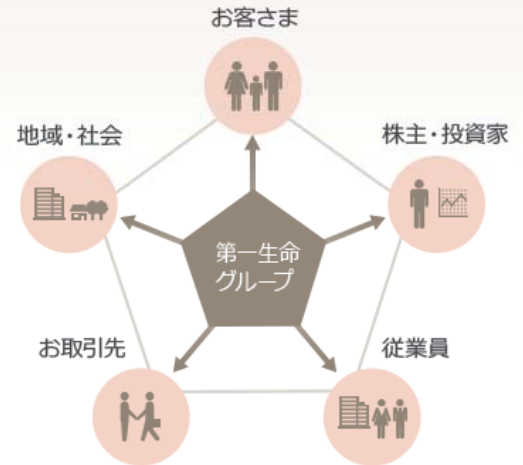


ステークホルダーコミュニケーション

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、社外有識者と当社の役員や社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。

持続的な価値創造を実現するためのグローバルなガバナンス体制の構築へ

第一生命グループは、持続的な価値創造の実現に向けて、事業分散・地域分散を積極的に進めてきました。今後の当社グループのガバナンスのあるべき姿について、この分野で豊富な知見を有し、公益社団法人会社役員育成機構の代表理事を務めるニコラス・E・ベネシュ氏を迎え、議論を交わしました。



稲垣 精二 (右)
代表取締役社長

ニコラス・E・ベネシュ氏
公益社団法人会社役員育成機構
代表理事

長濱 守信 (左)
取締役 (上席常勤監査等委員)

隅野 俊亮 (左)
執行役員 経営企画ユニット長

佐藤 りえ子 (右)
社外取締役 (監査等委員)

ニコラス・E・ベネシュ氏のプロフィール

米国でMBAと弁護士資格を取得後、J.P.モルガンの投資銀行部門に入社。11年間にわたり、さまざまな案件を担当。その後、日本でM&Aアドバイザー業務を専門とする企業を設立。複数の企業で社外取締役を務めたほか、コーポレートガバナンス・コードの策定を提言。現在は、ガバナンス強化を目指す企業の役員に対する研修やコンサルティングを行う公益社団法人会社役員育成機構で代表理事を務める。

開催概要

テーマ	持続的な価値創造を実現するためのグローバルなガバナンス体制の構築へ
社外ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> 公益社団法人会社役員育成機構 代表理事 ニコラス・E・ベネシュ 氏
当社からの参加者	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長 稲垣 精二 取締役（上席常勤監査等委員） 長濱 守信 社外取締役（監査等委員） 佐藤 りえ子 執行役員 経営企画ユニット長 隅野 俊亮

※ こちらのダイアログは第一生命ホールディングスアニュアルレポート（2017年8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。

事業の拡大・多様化に対応したガバナンス体制を構築

株式会社化・持株会社体制へ移行し事業環境の変化に迅速・的確に対応

ベネシュ 氏 | 第一生命は、2007年の海外進出、2010年の株式会社化・上場、2016年の持株会社体制への移行と、この10年間に経営形態を大きく変化させてきました。その背景についてご説明いただけますか。



稲垣 | 人口減少やマイナス金利の導入に象徴されるように、国内の生命保険事業を取り巻く環境は厳しさを増しています。そうした中でも当社グループは、持続的な価値創造の実現に向けて、事業分散・地域分散を進めてきました。具体的には、国内3生保体制の構築や、アジア・米国などでの生命保険事業への進出、国内外でのアセットマネジメント事業の強化などを進め、現在では、国内3社、海外6社の生命保険会社、内外に2社のアセットマネジメント会社を抱える企業グループになりました。このように事業環境の変化に迅速かつ的確に対応し、健全な成長を実現するために必要なガバナンス体制を追求し続けた結果、相互会社から株式会社、そして持株会社体制への移行につながりました。

ベネシュ 氏 | 持株会社制へ移行した主な目的は何でしょうか。

稲垣 | 一つは、グループ内での資本の再配賦を通じて成長を加速させることです。当社グループには、国内の生命保険ビジネスという非常に規模が大きく成熟した事業と、成長途上の新しい事業とが存在しています。そのなかで、どの事業にどれだけの資本を配分していくかを適切かつ迅速に判断する役割は、事業会社ではなくグループ統治に専念する持株会社が担うべきであると考えました。もう一つの目的は、今後、大胆な戦略を実行する際の事業基盤を構築することです。例えば、生命保険会社の子会社の場合、保険業法によって業務範囲が厳しく限定されるのに対して、保険持株会社は幅広い業務を展開することが可能になります。



監査等委員会設置会社としてベストプラクティスを追求

高度な内部統制システムを活かし実効性の高いガバナンスを追求

ベネシユ 氏 | 機関設計として第一生命ホールディングスが監査等委員会設置会社を選択した理由をご説明いただけますか。

稲垣 | 検討段階ではさまざまな意見があり、社外役員とも徹底的に議論しました。最終的に監査等委員会設置会社としたのは、持株会社はグループ会社の経営管理がメインの会社ですから、その取締役会は監督機能を主体としたモニタリング・ボードが最適であるとの考えからです。

ベネシユ 氏 | 監査等委員会設置会社としてのガバナンスは十分に発揮されていますか。

長濱 | 第一生命ホールディングスの監査等委員会として目指しているのは、実効性の高いガバナンスです。やるからにはベストプラクティスを目指すという方針のもと、これまでに築いてきたノウハウを土台にして、会社法や社会の要請などを踏まえながら、高いハードルを掲げて取り組んでいます。私自身、内部監査の担当役員を務めていたこともあり、当社の内部統制システムの構築には長く携わってきました。現在は、監査等委員会の委員長として内部監査部門や会計監査人との連携を含め、内部統制システムを活用しながら、監督の実効性を常に高めるべく努めています。



ベネシユ 氏 | 生命保険というのは数十年にわたる長期契約が中心になりますね。保険数理も複雑ですから、高い専門性と長期的な経営目線が求められます。しっかり業務内容を把握し、監督機能を働かせるのは難しいのではないですか。

長濱 | 監査等委員会では、かなりの時間をかけて各業務執行役員にヒアリングしています。各執行役員がどのような課題認識を持っているのかを把握した上で、それが実際の業務執行において反映されているのかをチェックしています。

佐藤 | 監査等委員会設置会社への移行に関して、私は最初から賛成したわけではありませんでした。監査役制度は、日本独自の制度で海外の方からはわかりにくいとの指摘がある一方で、監査役単独で報告請求や調査を実施できる独任制という非常に強い権限を与えられており、これによりガバナンスが有意義に機能するという評価もあります。これに対して、監査等委員会の場合、調査権を持つのは個々の委員ではなく委員会組織です。しかし、議論を重ねるなかで、当社には非常に高度な内部統制システムがすでに整備されていることを改めて確認しました。これと上手くリンクさせれば、個々に調査権がなくても、社外役員などから問題提起があれば、その指摘は無視されることはなく、うまくその機能を発揮できると考えました。第一生命ホールディングスが「ベストプラクティスを目指す」のであれば、すべての監査等委員会設置会社の模範となるような実効性の高いガバナンスを実現できる可能性があると考え、その前提で賛成しました。移行後の現在では、その懸念は払拭されており、むしろ通常の監査役よりも範囲を広げて業務執行の妥当性をチェックできているのではないかと考えています。

ベネシユ 氏 | 監督の実効性を高めるためには、社外取締役への情報提供・情報共有の仕組みが重要であると思います。その点はいかがでしょう。

長濱 | 2016年10月のホールディングス設立以降、取締役会を12回開催しましたが、監査等委員会はそれ以上の頻度で開催しています。それに加え、議案の重要性などに応じて事前に社外取締役に対して説明会も開催しています。

佐藤 事業への理解を深めることを目的とした社内イベントなどへの参加を含めると、実質的には月3回くらいは当社に来ていると思います。また、事前取締役会資料を準備いただけるなど、社外役員への情報提供は充実していると思います。さらに、社内で行われる会議以外にも、議案への理解を深めて議論を充実させるために、社外役員のためのフリーディスカッションができる会合を自主的に設けています。



ベネシユ 氏 非常に良い試みですね。そうした場で意見を交換することは、取締役会での議論を活性化させますからね。

稲垣 私自身、米国のJanus Capital Group（現Janus Henderson Group）の社外取締役を務めた経験があるのですが、オンサイトに集まって会議するのは、基本的に四半期に1回で、それ以外は必要に応じてビデオカンファレンスを開催する仕組みでした。

ベネシユ 氏 開催頻度を減らして、その分1回1回の会議をより充実させていくという方法もありますね。それ以外にも、Janusの取締役会で参考になるような取組みはありましたか。

稲垣 例えば、取締役会の下部組織である監査委員会では、執行側が退席し、会計監査人と社外からなる監査委員会メンバーだけで意見交換する機会が設けられるなど、ガバナンスの実効性を高めるためのさまざまな工夫が凝らされていて、とても健全な組織だと感じました。こうした海外企業の事例も研究しながら、当社にとって最適のガバナンスを追求していきたいと考えています。

次世代を見据えたグローバル・マネジメント体制の構築

真のグローバル企業として多様な人財の確保・育成に注力

ベネシユ 氏 海外事業が連結純利益の約3割を占めるまでになり、今後、グローバルなマネジメント体制が一層重要になりますね。現在どのような体制でマネジメントしているかご説明いただけますか。

隅野 ニューヨークおよびシンガポールに設置した地域統括会社を通じて、海外グループ各社を監督・支援しています。海外グループの経営層とは、経営理念・価値観の共有を図ることを目的として「エグゼクティブ・サミット」を開催しています。また、各社の幹部層が集まる「グローバル・マネジメント・カンファレンス」などを通じて、グループ内各層での情報共有や戦略・方針の統一を図っています。

ベネシユ 氏 海外グループ会社の経営層が持株会社の経営に参加するケースはありますか。

稲垣 現在、執行役員待遇の者が5名おり、海外戦略案件を審議する際などにはオンサイトあるいは電話で参加しています。

ベネシユ 氏 経営層の交流だけでなく、今後のグローバル事業を担う人財の育成も大切になりますね。

隅野 おっしゃる通りです。多様な人財を確保するために、新卒採用に加えて中途採用、外国籍の人財の採用も積極的に進めています。こうして人財の層を厚くするとともに、その中から海外事業を担う人財、将来マネジメントを担う候補生などを育成していきたいと考えています。また、グローバルな人財交流や研修プログラムを充実させています。2016年度は海外のグループ社員約30名が国内での交流プログラムに参加しましたが、2017年度は50名くらいに増やす計画です。これらとともに、事業のグローバル化に対応して、社内情報インフラの多言語化なども対応していかなければならないと考えています。



ベネシュ 氏 私の経験から言うと、多様性を高めグループ内の人的ネットワークを強固にすることは、グローバルな競争優位性を維持する上で大きな強みになります。個々の人財の力と人的ネットワークが、直面する課題の解決や新たなアイデアの創出をきっと後押ししてくれるはずです。

共に尊重し、共に学びあい、共に成長する

ベネシュ 氏 海外グループ会社に対する監督機能を強化していこうとすると、互いのカルチャーの違いなどによって摩擦が生じる可能性もあると思いますが、持株会社としてどのような姿勢で臨もうとお考えでしょうか。

稲垣 生命保険事業は基本的にローカルビジネスですので、トップダウンで指示・命令するだけでは、うまく事業が回りません。そんな当社のグローバル・マネジメントの基本となる姿勢について、会長の渡邊はこんな言葉で表現しています。『Respecting each other』『Learning from each other』『Growing together』——すなわち“共に尊重し”“共に学びあい”“共に成長する”という考え方です。ガバナンスの本質を端的に表していると思います。第一生命グループは、国内の生命保険事業に徹していた相互会社の時代からこのマインドをととても大切にしてきました。こうした考え方は、事業の多様化・地域分散が進んだ現在もグループ内に脈々と息づいており、私もしっかりと継承していきたいと考えています。

< 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）・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

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。

お客さま懇談会

お客さま満足度調査

品質諮問委員会

消費者モニター制度

消費者生活センターへの訪問

> 詳細は「お客さまへの取組み」をご参照ください

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

第一生命グループでは、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や社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けるよう、継続して努めていきたいと思っております。



2017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

第一生命グループでは、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。



鳥取県との協定式の様子
平井鳥取県知事 左から2番目
稲垣社長 左から4番目

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



講演する稲垣社長

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

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弁護士事務所に設置しています。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52,000人（2017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。