

参考：[統合報告書 | 第一生命ホールディングス株式会社 \(dai-ichi-life-hd.com\)](https://www.dai-ichi-life-hd.com)

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

第一生命ホールディングスは、「将来にわたって、すべての人々が世代を超えて安心して満ち、豊かで健康な人生を送れる well-being (幸せ) に貢献し続けられる存在である」ために、事業分野を4つの体験価値（保障、資産形成・承継、健康・医療、つながり・絆）へと広げることで、従来に増して顧客の寄り添うことを目指していることがわかる。同社は、顧客が当社グループとのすべての接点を通じて体験する心理的・感情的価値であるCX（カスタマー・エクスペリエンス）に着目し、商品・サービスの価値向上にとどまらない顧客の「受取価値」の向上に取り組んでいることが繰り返し強調されている。また同社が追求する人々の幸せを実現するための根幹となる、地域・社会の持続性確保についても取り組んでいくことが読み取れる。

まず、保障について言及していこうと思う。新型コロナウイルス感染症拡大を経て、デジタル技術やオンラインコミュニケーションが急速に進んだことにより、人々の行動様式や価値観の変化が加速し、ニューノーマルな世界に変化した。これに伴って、人々の価値観・ニーズが多様化・細分化したことに注目し、第一生命は顧客一人一人の価値観に基づいた商品、サービスを提供することを掲げている。具体的には、2021年12月より開設した、保険やお金、健康、暮らしに関する情報コンテンツを発信する情報サイトである「ミラシル」を通じたさらなるデジタル接点の構築を通して、デジタルネイティブが世界人口に占める割合が73.0%に達するとされる2030年に向けてよりタイムリーで利便性の高い顧客接点を有するサービスを目指し、新規顧客を確保するとしている。また、「生涯設計プランを改定したり、新たな営業員の採用における入社基準の厳格化や入社5年間の給与水準の引き上げと安定化により、一生涯のパートナーとして顧客から選ばれる「生涯設計デザイナー」の育成を強化する方針を示している。生命保険業は過去の保有契約が収益を生み出すストック型のビジネスであり、外部環境の変化によって急速に収益が低下するものではなく、環境変化に対する感度が鈍い側面があることが否めないにも関わらず、様々な手を打ち新時代に向けた変革を推進していることから、時代の流れを読んだ積極的な外部環境への適応への意気込みが感じられる。

次に、つながり・絆に注目していく。少子高齢化やデジタル化の変遷、ライフサイクルの多様化を背景に物理的な豊かさだけでなく、生きがいや幸せを追求する心の豊かさを求める時代を迎えていることを受け、人々の健康長寿に欠かせない重要な要素の1つである「社会とのつながり」を強化することを目標としている。特に、人口減少と大都市圏への人

口集中を背景に深刻な課題となっている地方創生や地域活性化に着目し、同社の約 3.7 万人の生涯設計デザイナーが持つ地域ネットワーク、及び市町村レベルで 250 を超える自治体と締結した「包括連携協定」を活用し、地域課題解決取り組みをさらに推し進めていくとしている。このような活動は必ずしも直接的な利益に繋がるものではないはずであるが、地域・社会に根付いた自社のネットワークを活かして、社会の分断をつなぎ直すことに貢献できていることは、第一生命のビジネスモデルならではの社会的価値として高く評価できる。

最後に、持続性について言及していく。第一生命グループが追求する「将来世代を含む」すべての人々の well-being（幸せ）は持続的社會があってこそ実現するものであり、その持続的社會の実現のためには気候変動への対応が必要不可欠であると同社は考えている。具体的には、スコープ 1（同社自らの直接排出）及びスコープ 2（他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出）の CO2 排出量について、パリ協定での目標を見据え、2025 年度までに 50%削減（2019 年度比）、2040 年度までにはネットゼロという目標を設定している。加えて、第一生命では、全職員一体となった取り組みを推進するため、「事業や職員の行動変容につながる視点で重視すべき項目」を対象にスコープ 3（購入した製品、サービス、スコープ 1・2 に含まれない燃料及びエネルギー活動、輸送・配送、事業から出る廃棄物、出張、雇用者の通勤、販売した製品の廃棄）の CO2 排出量を 2030 年度までに 30%削減（2019 年度比）、2050 年度までにネットゼロという目標を設定している。スコープ 1+2 は、2021 年度約 98,000 トン（2019 年度比 28.8%の削減）、スコープ 3 は、同約 46,600 トン（同 6.3%の削減）の水準となり、着実に削減を進めている。また、スコープ 1+2 の削減目標達成に向けては「2023 年度末までの 100%再生可能エネルギー（RE100）化」を図っていると宣言している。目標達成までの道のりは現状順調であることに加え、あくまで間接的ではあるが目標が明確で具体化されているため、環境配慮においてかなり期待が持てるだろう。

様々な具体案が示されていたが、全体を通して「将来にわたりすべての人々の well-being（幸せ）に貢献していく」という明確で強い軸に基づいて議論が進められており、この企業が目指す姿は理解しやすかったと言えるだろう。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

1 にも示したが、第一生命の競争優位性は「CX に着目したビジネスプロセスを構築するとともに、一人ひとりの顧客の多様化する価値観やニーズをきめ細かく捉え、すべての顧客接点において期待を超える体験・感動を届けることで同社グループのファンを増やし、持続的成長につなげ」ようとしていることにあると考えられる。生命保険において、もともとは高い専門知識が必要で「情報の非対称性」が存在する分野であったが、情報へのアクセスが容易になる中、商品やサービスが持つ価値の提供だけでは差別化が難しくなりつつあると同社は分析している。そこで、同社は、これからは顧客が得る心理的な満足感も含めた「感情的な価値」を届けることで顧客の体験価値を高め、差別化を図っていく必要があると考えていると理解できる。他社との差別化はうまく機能して

いるのではないかとと思われる。

また、海外事業戦略においても同社の競争優位性が見て取れる。金融アクセスが困難な状況に置かれている人は保険普及率が低い新興国を中心に約 17 億人に上っていること、国内市場の少子高齢化が進行していること、今後 10 年間のアジア生命保険市場の年平均成長率予測が 8.9%と高い成長率を維持することが見込まれることから考えて、海外にも果たすべき役割や使命があるとして 2007 年以来海外市場に参入してきた同社は、現地でのニーズにかなう事業展開により、国境を超えて市場を拡大してきた。2021 年度は、豪州子会社 TAL が豪州 Westpac Life 社の買収を決定し、同国の保障分野でトップシェアの地位をさらに盤石にしたほか、米国子会社プロテクティブもアセットプロテクション事業において米国 AUL 社を子会社化した。2021 年度の海外事業修正利益は、一時的な要因も含まれるが過去最高益を達成した。海外展開を開始して以来 15 年間で、グループ全体の利益の 4 分の 1 以上を創出する事業に成長したことは大きな成果である。同社は事業ポートフォリオの利益シェアの海外の比率が長期的には 50%を超えると断言している。数値で表された複数の実績からも海外市場開拓において競争優位の立場にいることは間違いないと言える。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

安心に満ち豊かで健康な生活を送る well-being（幸せ）については年々関心が高まっているため、従来求められてきたサービス内容に加え、心理的な満足感の提供が伴ったサービスに今後の需要はますます高まっていくであろう。しかし、この統合報告書にもたびたびお詫びと解決に向けた取り組みが掲載されているように、2020 年 10 月以降第一生命において金銭の不正取得事案が計 8 件判明しており、生命保険という顧客の人生に寄り添い、支える立場にも関わらず、その信頼を揺るがした事実があることから、同社のサービスに品質には問題があると捉えられかねず、常に一定のリピーターが確保できる安心できる状況とは言えない。この問題点に対しては、丁寧な原因分析と対策を期待したい。

第一生命の海外市場における修正利益は直近の 3 年間を通して伸び続けており、また革新的で独自性のあるスタートアップ企業への出資・提携を含めて世界各地で新規事業展開の機会を模索していると同社が宣言していることから、海外事業の展開は今後も好調であることが見込まれる。さらに、同社の進出した国の人口動態は、かつて経済成長軌道を描いた日本のように 30 代以下に重心がある釣り鐘型の構造が、継続的な人口増加によって 2050 年になっても変わらないと予測されている。このことから、保険を提供できる余地、今後の成長の伸びしろが海外に豊富にあると考えられ、海外市場での事業拡大は同社の成長を牽引していくことが期待できる。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

この統合報告書では、「多様性ある人的資本の拡大」や「人材育成の質・量の拡充」を前面に押し出している。

まず、第一生命は、変化の激しい時代を生き抜くうえでは、自社の強みを活かしながらレジリエントな企業経営を推進していかなければならず、そのために「人財」がすべてといっても過言ではないという考え方を示している。特に経営の意思決定にバイアスをかけない多様性の確保がとても大切であると考え、海外事業における各国のリーダーが定期的に集まり自国の情報を共有しながら他地域の実践からも学び、提案や意見を出し合うことで「学習のシナジー」を創出させる議論の場を設けている。ここから、多様な意見、強みを持つ人材同士が互いを認め合い、既存のやり方に囚われずに新しいものに挑戦する企業文化の定着が表れていることがうかがえる。私は人的資本の価値向上のためには、多様なバックグラウンドを持つ人同士が集まって、互いに、それぞれの過去の人生経験が反映された、考え方や発想の違いに向き合って刺激を与え合ったり、新たな思考方法を取り入れあったりする環境が必要不可欠であると考えており、同社の企業風土は私が自身の人的資本の最大化にとって望ましいと思えるものである。

また、同社が近年強化している社員の教育フォロー体制の大幅な見直し・改善の動きが非常に魅力的に感じられる。例えば、新入社員の採用人数に制限を設けたことや、採用初期教育機関を従来の4か月から1年間に拡充したことから、新たに入社した社員を長期間にわたる少数精鋭教育によって良質な社員に手厚く育てようとしている企業の意思が伝わる。目上の先輩から多くの知識や業務手順・考え方のフレームワークなどを伝授してもらったり、フィードバックを受けて反省・改善・次のフィードバックを受けたりすることほど、確実な成長につながることはないと思う。これらの丁寧な教育課程は確実に人的価値を向上させてくれるはずだと考える。

## 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

ここ数年間の同社の数値での実績や第一生命の理念、今後の経営ビジョンが明確に一貫性をもって示されていたものの、環境への配慮の数値目標以外の分野の目標の関しては、具体的な数値があまり用いられていないなど、詳細な目標設定があまりはっきりと示されていないように感じた。