



OLIS-東京理科大学保険フォーラム 2024/7/27

保険ビジネスに関する経営的な視点

プルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン株式会社
谷口 豊

自己紹介



- 2000年 東京理科大学大学院 理工学研究科 数学専攻（修了）
- 2000年 千代田生命に入社 経営企画グループ[○]数理チーム 破たん処理
- 2001年 エイアイジー・スター生命 数理部
- 2012年 ジブラルタ生命 数理チーム 合併対応
- 2015年 商品数理チーム チームリーダー
- 2018年 収益管理チーム チームリーダー
- 2021年～ プルデンシャル・ホールディング・オブ・ジャパン出向 新会社設立など
(2020年～早稲田大学総合研究機構保険研究所 招聘研究員、2022年～早稲田大学商学大学院 非常勤講師)

プライベート情報

出身地	出生地	
趣味・特技		
論文を書いて発表すること、アマプラでアニメを見ること (よって、朝から晩までほぼ1年中パソコンの前に座っています)		
プライベートでの目標	楽しかった思い出 つらかった思い出	幸せを感じる瞬間



せっかくなので

今日はみなさんが

「もし会社の経営者だったら」

ということで聞いていただければ



経営の話の前に・・・ 振り返り

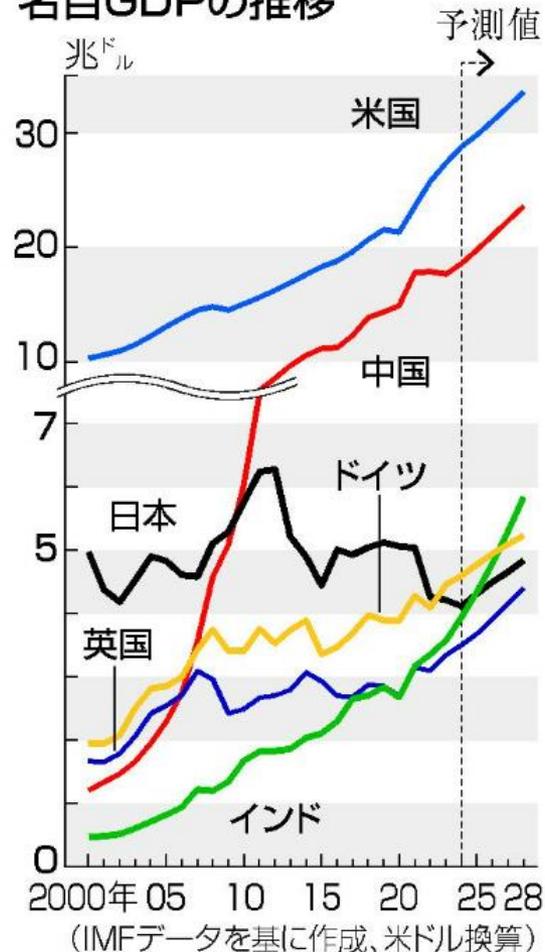
世界は、どのようになっている？

世界の中で日本は、どのようになっている？

世の中の流れから会社の役割を考える

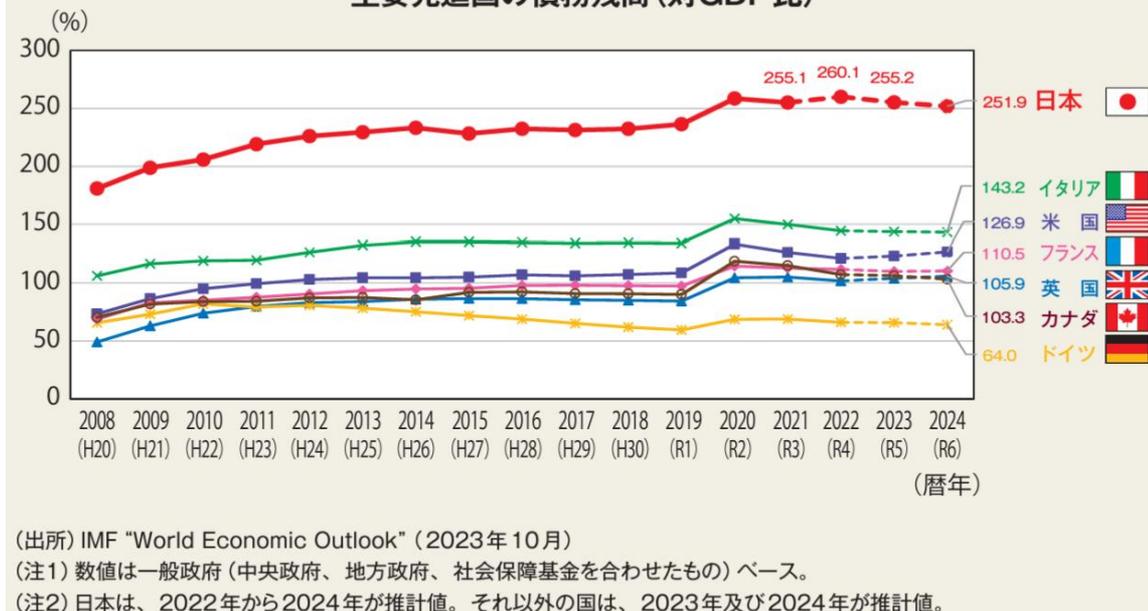


名目GDPの推移



<出典：時事通信 <https://www.jiji.com/jc/article?k=2024042800245&g=eco>>

主要先進国の債務残高(対GDP比)

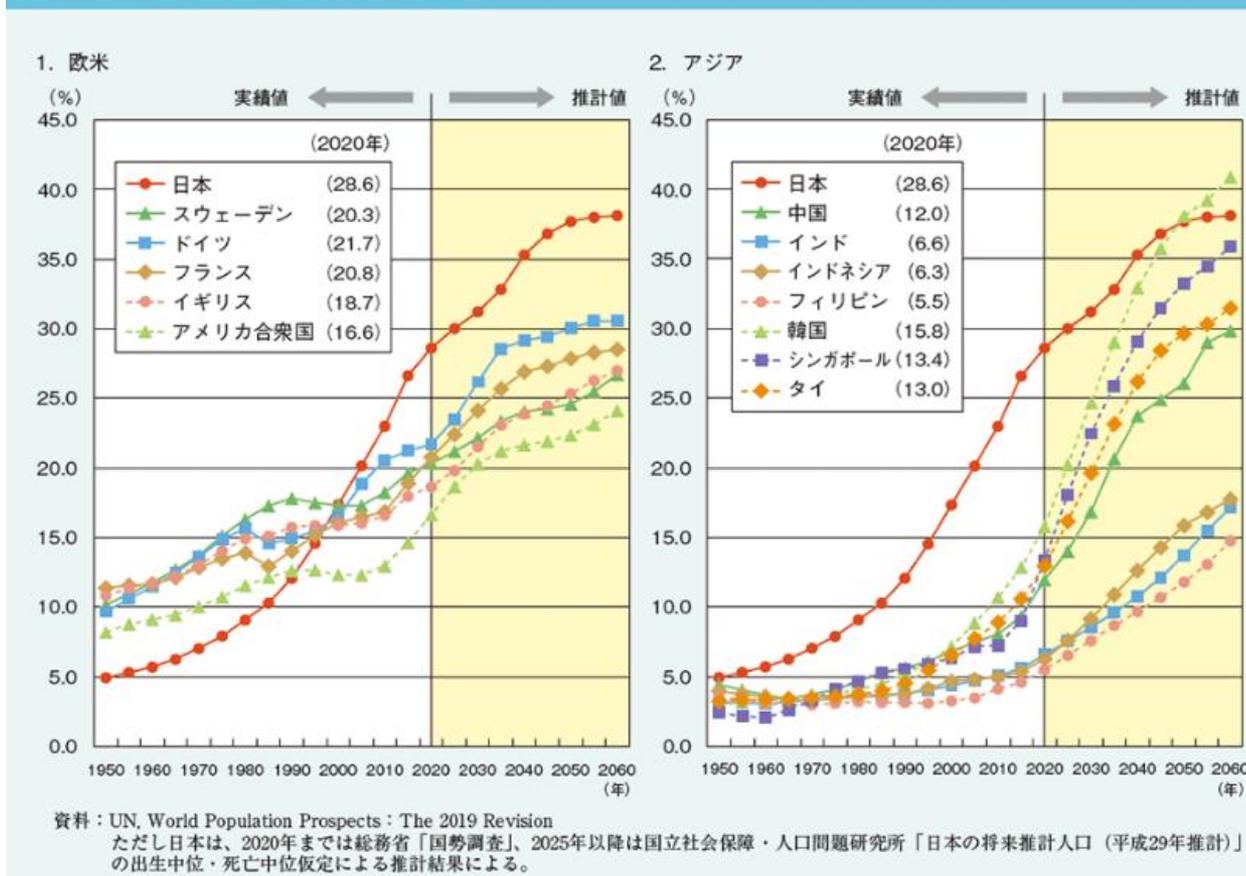


<出典：「これからの日本のために 財政を考える（令和6年）」（財務省）>

世界経済における日本のプレゼンスは弱まりつつある
債務は社会保障費の増加等により高水準（債務=先の世代に先送り）



図1-1-6 世界の高齢化率の推移

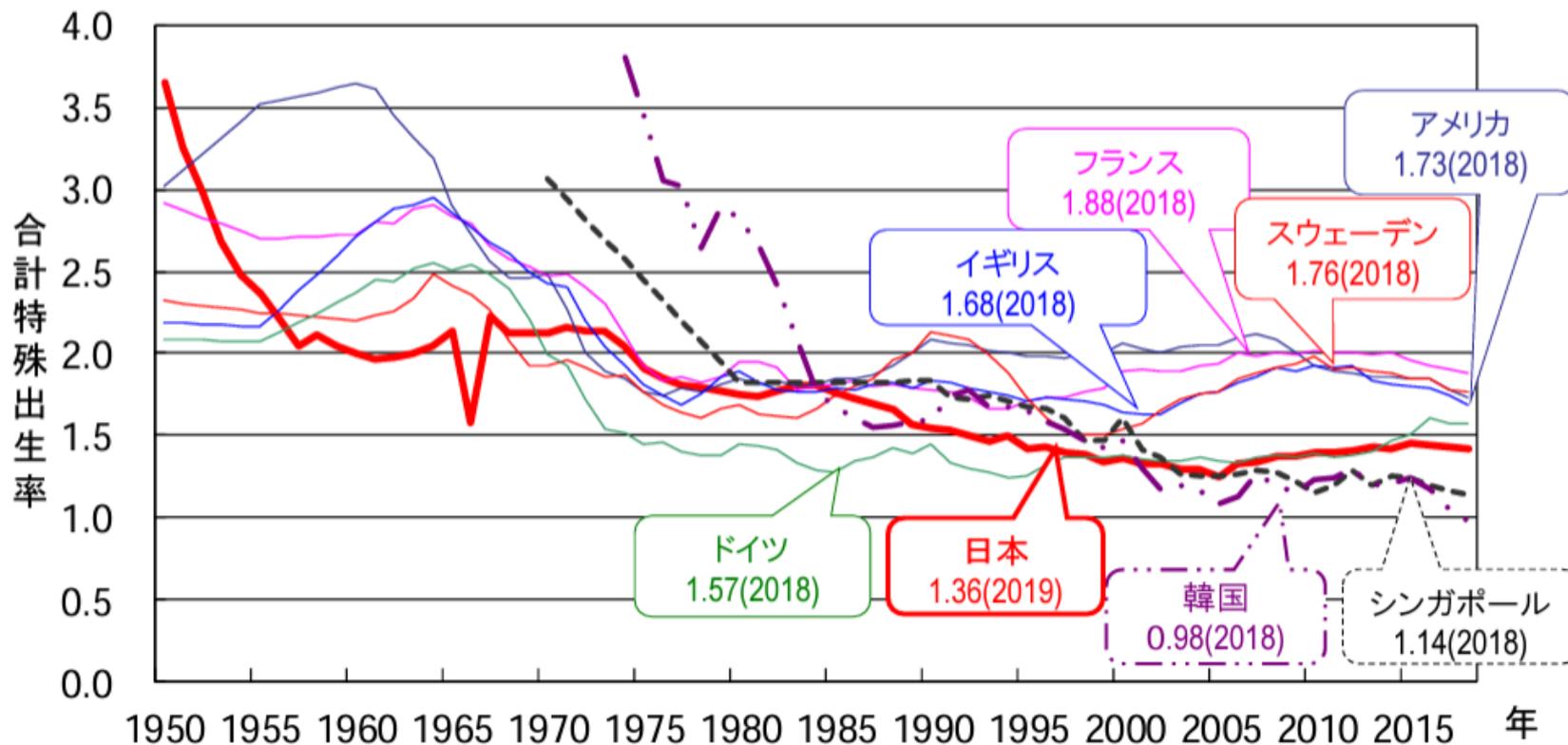


<出典：「令和4年版高齢社会白書（全体版）」（内閣府）>

社会保障費の増加の要因は高齢化（年金、介護、医療）



世界の中の日本



資料：人口動態統計(日本)、UN「Demographic Yearbook」、Eurostat等

<出典：「諸外国の合計特殊出生率の推移」(厚生労働省)>

一方で、日本の出生率は1.20水準(2023年)
 賦課方式である社会保障制度の下で収支均衡を図るのであれば、
 給付を抑制しない限り現役世代の負担は増加



世界の中の日本（将来2050年の世界の姿）

アメリカ	経済は中国に抜かれるが、移民により世界の才能を引き寄せグローバルリーダーであり続ける。しかし、不平等がもたらす社会的コストには課題
EU	人口減少でおよび高齢化により世界経済に占める割合も小さくなり重要性は低下する。意思決定の多くはEUからアジアに移る
中国	世界最大の経済大国になるが人口減少により徐々に衰退。技術面は日本のように外国人材を呼び込めず自国民頼みだったのとは異なり自国内の人材プールは広いが、それでも世界中から人材が集まる国でないと、香港やシンガポールには及ばず、質は二流にとどまるであろう。社会や政治の安定が求められる。その他の課題として、環境に脆弱な地域であり気候変動の脅威が大きい
インド	人口は中国を抜いて16億人を超え世界一となる。国のインフラ改善、気候変動の影響を受けやすく、教育、格差の課題解決が重要になる
アフリカ	人口の若さと高い出生率で急成長。若い人たちに仕事を見つけることが最優先課題になるが世界経済の役割は大きくなるであろう。ただしアフリカ全体でそうなるわけではない
日本	??



大丈夫か日本？

**日本はどんな社会になっている？
(後半に続く・・・)**



世の中の流れから会社の役割を考える

会社の経営の話に戻りましょう

会社は何をしているところ？



当日投影



(問) パナソニックは何を作っている？



会社の役割

社会への貢献

➤ より良い商品・サービスの提供を通じて人々の生活の向上や文化の進展に貢献する

➤ その活動で得た利益を分配することで社員とその家族の生活の維持・向上に貢献する



● ● 会社の経営の位置づけ

● ● 業界の社会への貢献とは？ 社会が抱える課題への貢献とは？

自動車業界

カーライフを通じて人々の生活を豊かにする

不動産業界

安心・快適で夢ある街をつくる

ソフトウェア業界

データとものを人に結びつけ調和のとれた社会にする

銀行業界

経済活動の基盤として経済・社会の発展に貢献する



保険業界の社会への貢献とは？ 社会が抱える課題への貢献とは？

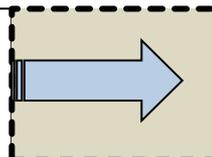
安心をもたらす 経済的に安定した生活

不安解消

民間による

国による

民間による



国による

課題

- ・少子化による販売見込み減
- ・営業社員の採用
- ・過当な価格競争
- ・職域活動の制限
- ...

保険経営

課題をコントロールしながら
国民に安心を提供

経営者

社員・消費者・株主が充実するような
ストーリーに昇華して人を動かす

本日は保険業界の
現状を知り、未来を
考えてみましょう

アクチュアリー

見えない未来を
見せる



保険業界の社会への貢献とは？ 社会が抱える課題への貢献とは？

安心をもたらす 経済的に安定した生活

不安解消

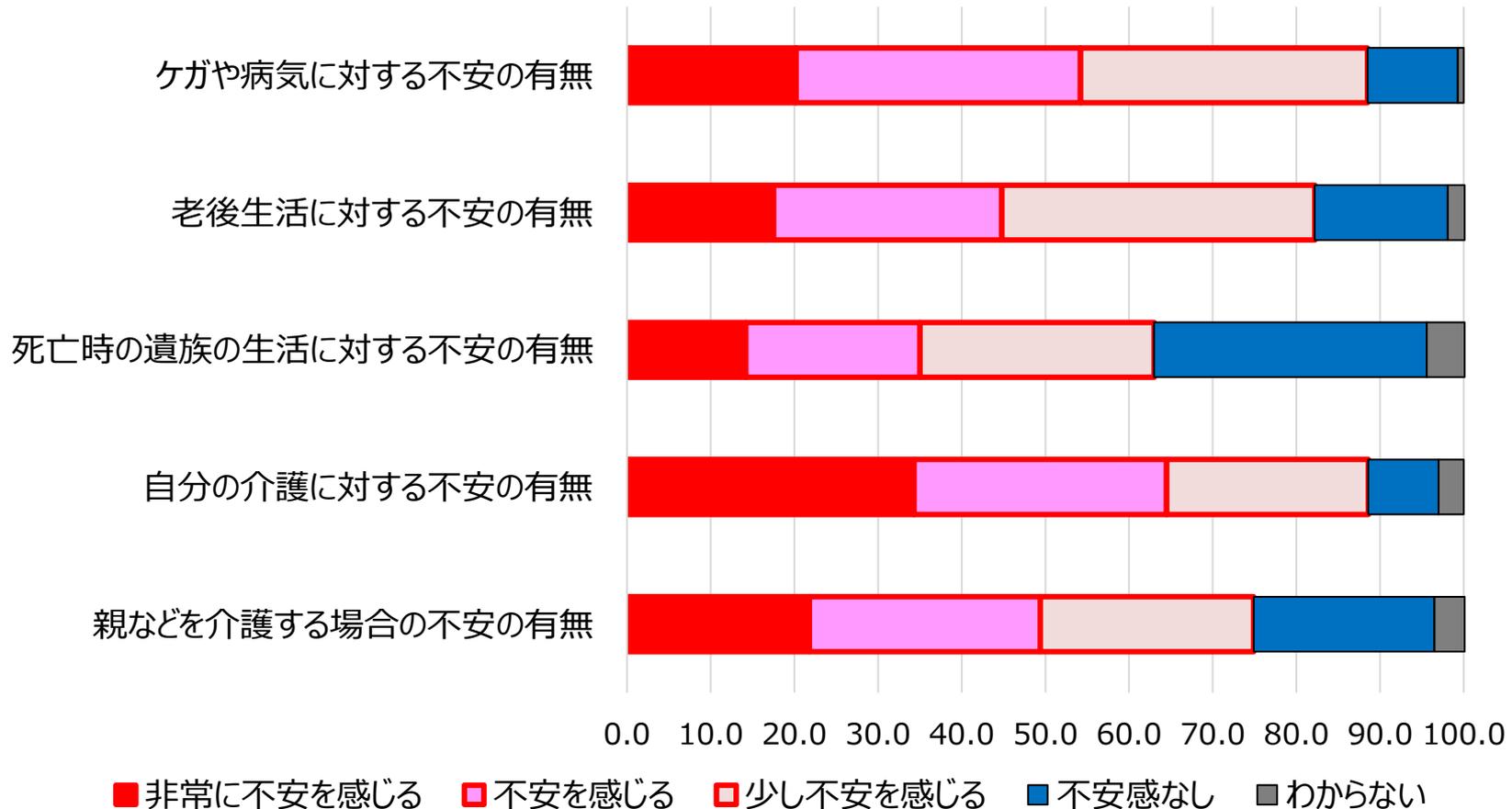
民間による

国による

国民が抱えている不安とは？

各種生活リスクに対する不安の有無（回答N=4,844）

「不安感あり」が ケガ・病気**88.5%**、老後生活**82.2%**、死亡**63.0%**、自分の介護**88.6%**



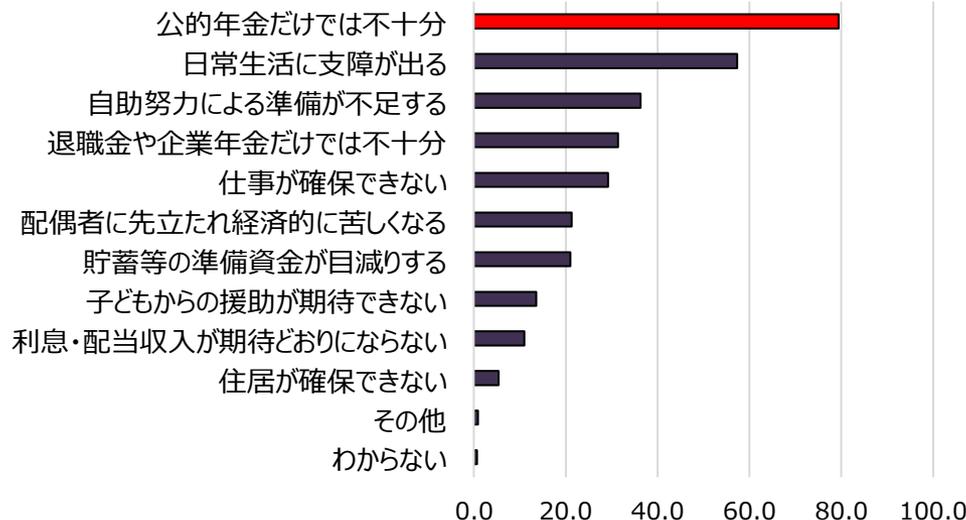


老後生活に対する不安の内容

(複数回答N=3,980)

「公的年金だけでは不十分」が
79.4%

「公的年金だけでは不十分」
「自助努力による準備が不足する」
「退職金や企業年金だけでは不十分」
老後生活費に関する不安

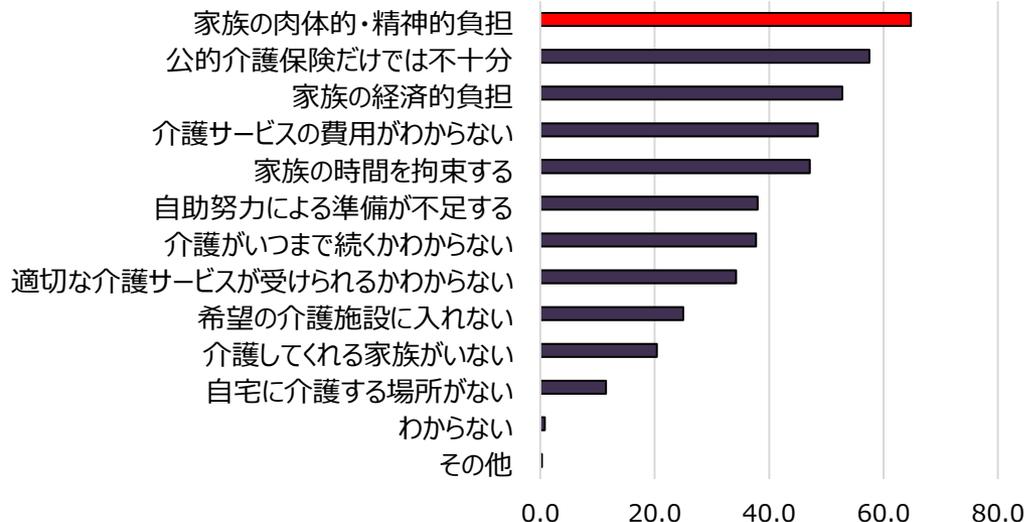


自分の介護に対する不安の内容

(複数回答N=4,292)

「家族の肉体的・精神的負担」が
64.8%

「公的介護保険だけでは不十分」
「家族の経済的負担」
「自助努力による準備が不足する」
介護費用に関する不安





その不安は合理的？

未来を見ていきましょう

改めて

日本の未来は

どのようなになっていると思いますか？



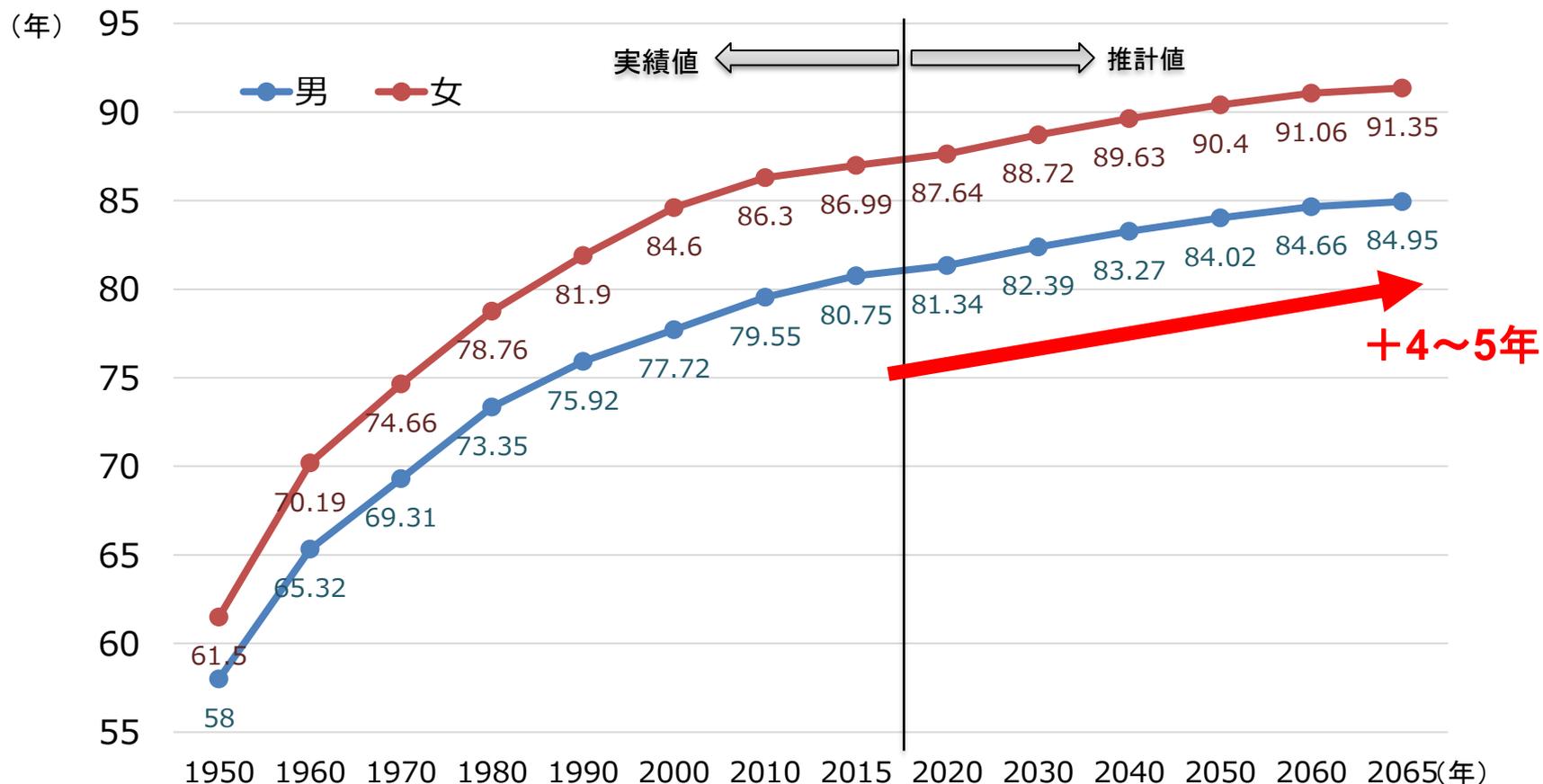
当日投影



当日投影



平均寿命の推移と将来推計

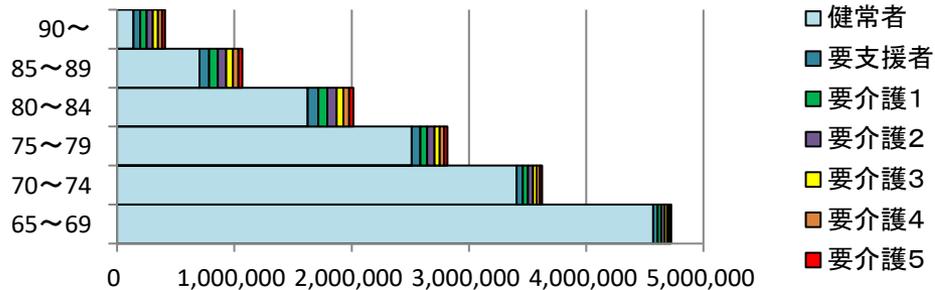


資料: 1950年は厚生労働省「簡易生命表」、1960年から2015年までは厚生労働省「完全生命表」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果
 (注) 1970年以前は沖縄県を除く値である。0歳の平均余命が「平均寿命」である。
 <出典: 平成29年版高齢社会白書(内閣府)>

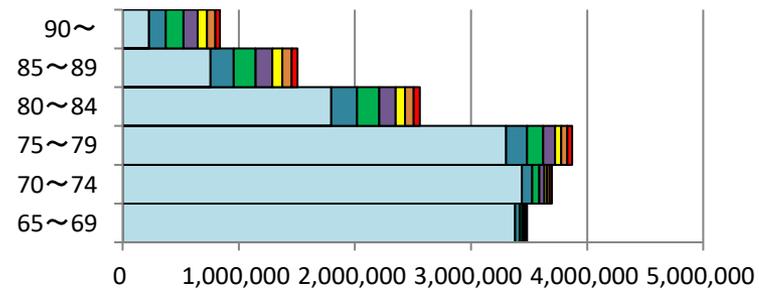


要支援・要介護者数の人口ピラミッド（要支援・要介護度別）

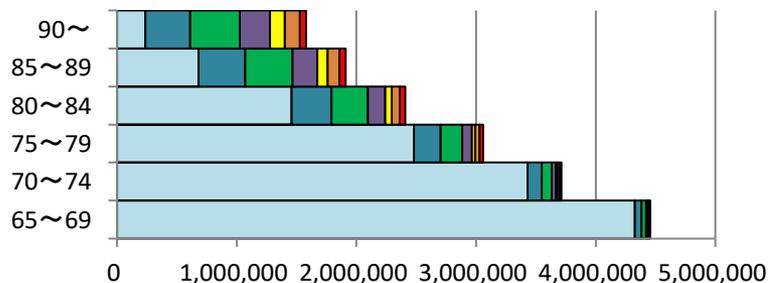
男 2015年



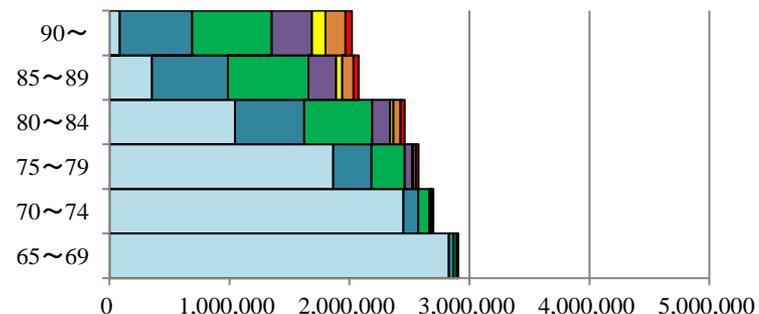
2025年



2040年



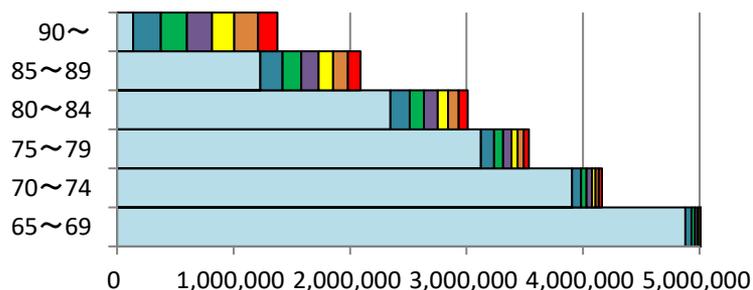
2065年



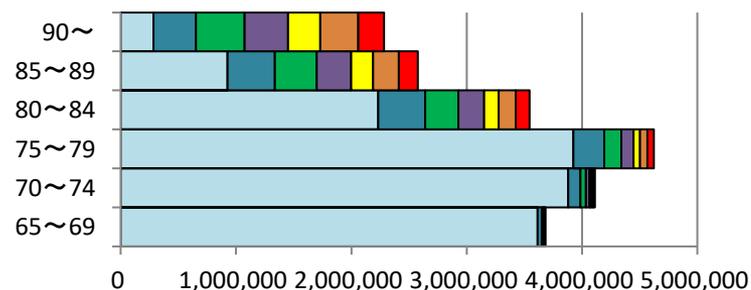
<出典：「健康寿命および要介護者数の将来推計」大塚・谷口>



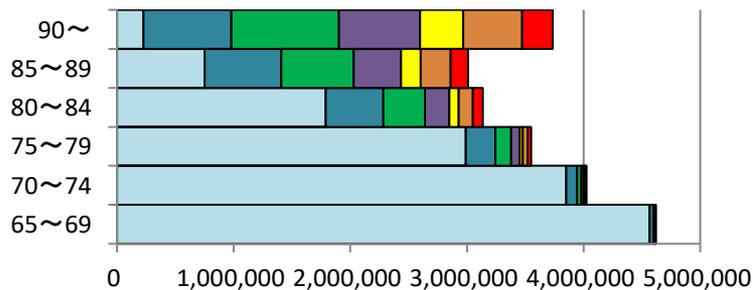
女 2015年



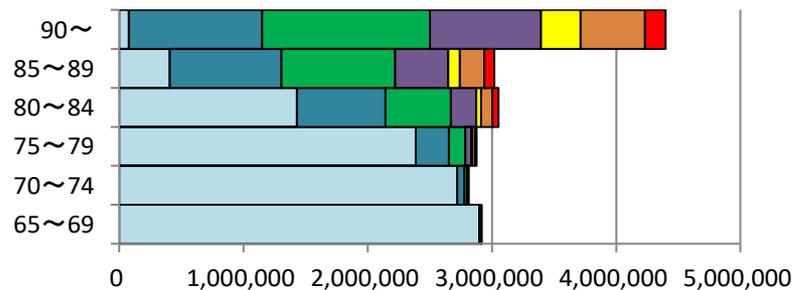
2025年



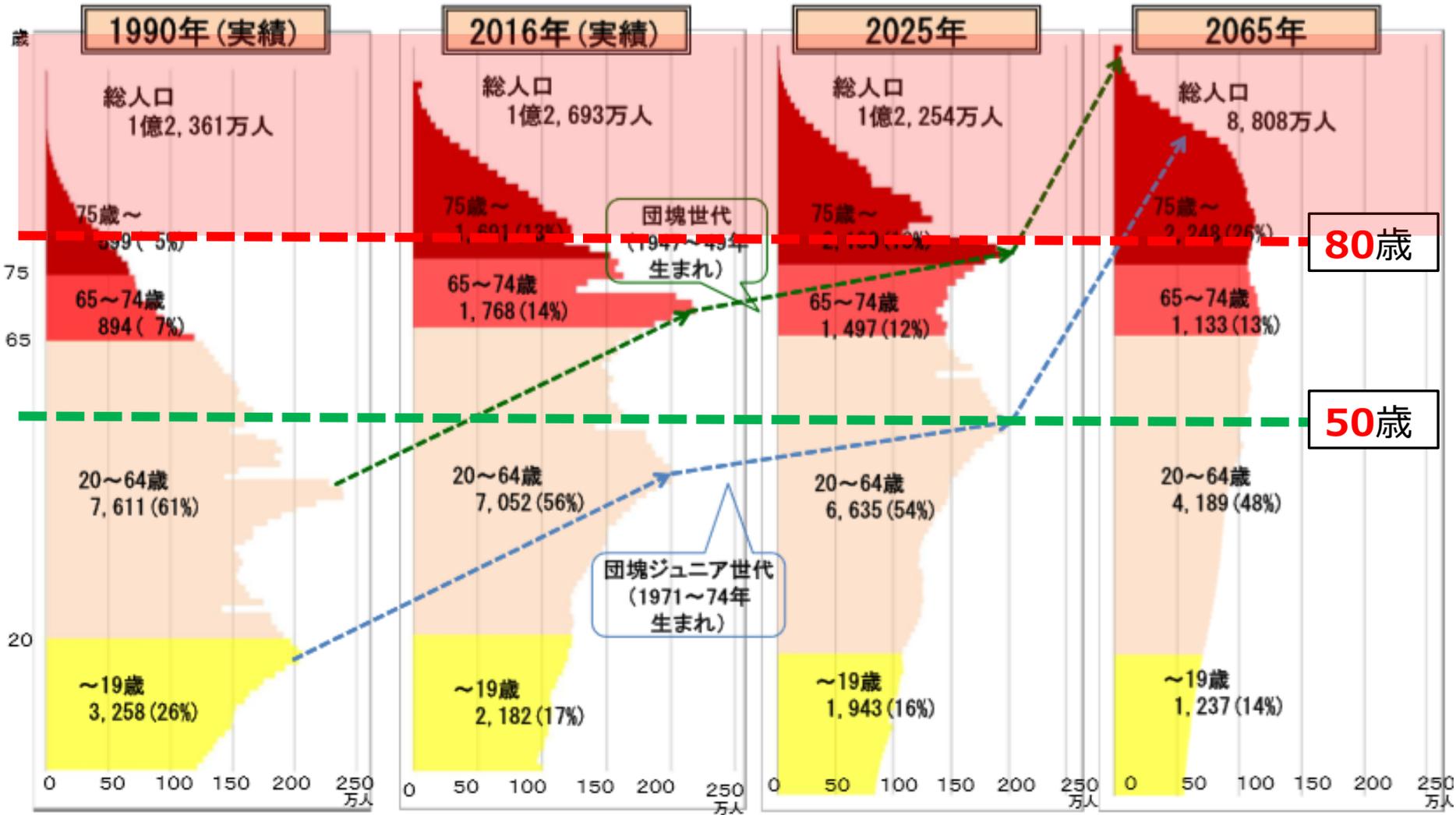
2040年



2065年



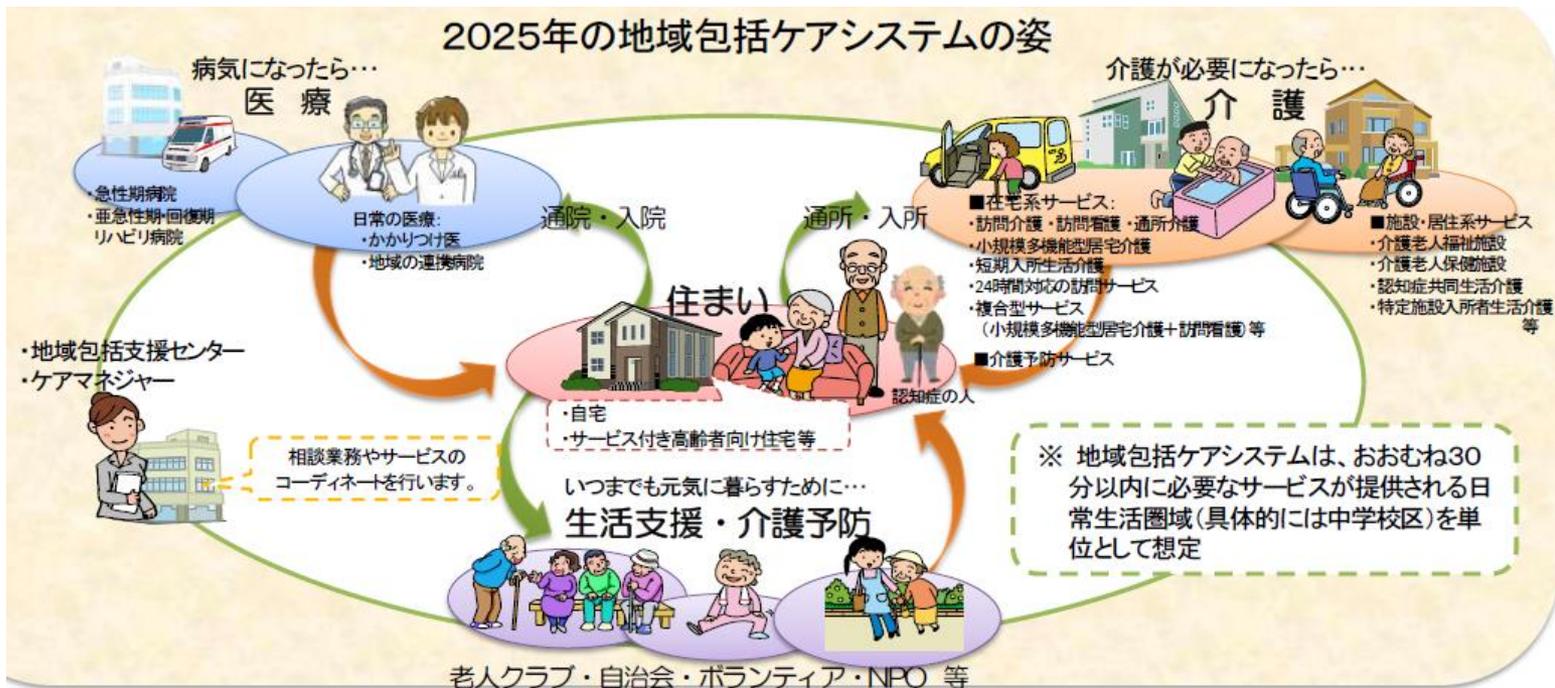
<出典：「健康寿命および要介護者数の将来推計」大塚・谷口>



(出所) 総務省「国勢調査(年齢不詳をあん分した人口)」および「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計): 出生中位・死亡中位推計

国の方針 ⇒ 在宅介護を推進

団塊の世代が75歳以上となる2025年以降は、国民の医療や介護の需要が、さらに増加
⇒厚生労働省は、2025年を目途に、可能な限り**住み慣れた地域**で、**自分らしい暮らし**を人生の最期まで続けることができるよう**地域包括ケアシステム**の構築を推進しています





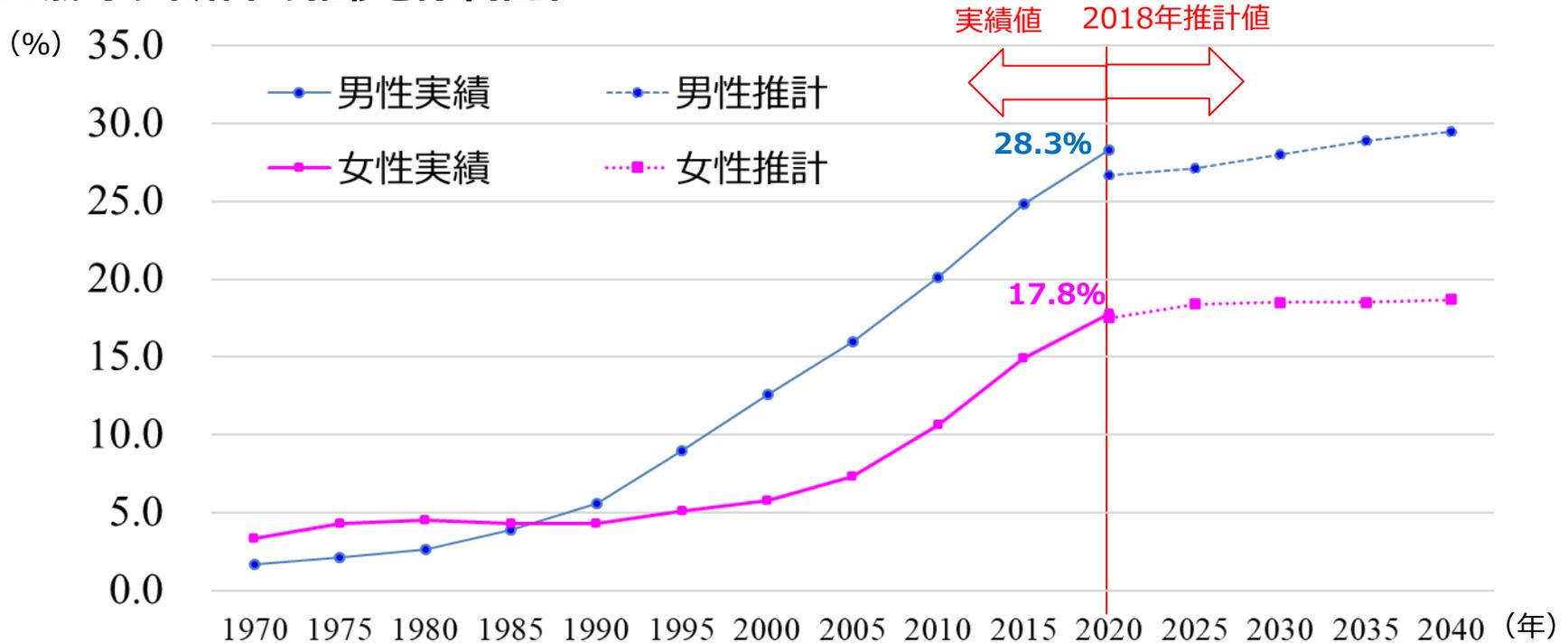
高齢者の高齢化が進み

介護の担い手の負担が増える

さらに・・・

高齢化とあわせて未婚化が進んでいる

50歳時の未婚率の推移と将来推計



<出典：国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集(2018年版)」、「日本の世帯数の将来推計(全国推計2018年1月推計)」>
 (注) 50歳時点未婚率とは、50歳時点で1度も結婚をしたことのない人の割合であり、45歳～49歳の未婚率と50歳～54歳の未婚率の平均。
 (注) 2020年までの実績値は「人口統計資料集」(2015年及び2020年は配偶関係不詳補完値) 2020年以降の推計値は『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(2018(平成30)年推計)による。



【老後の貯蓄残高のシミュレーション】

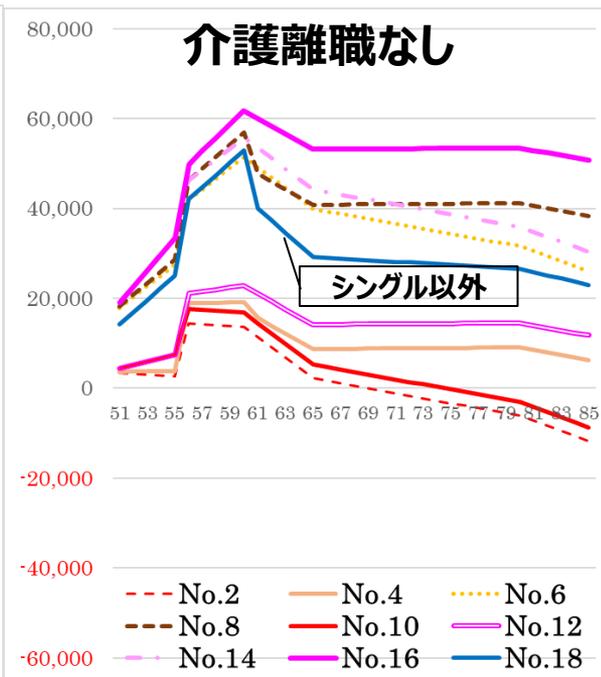
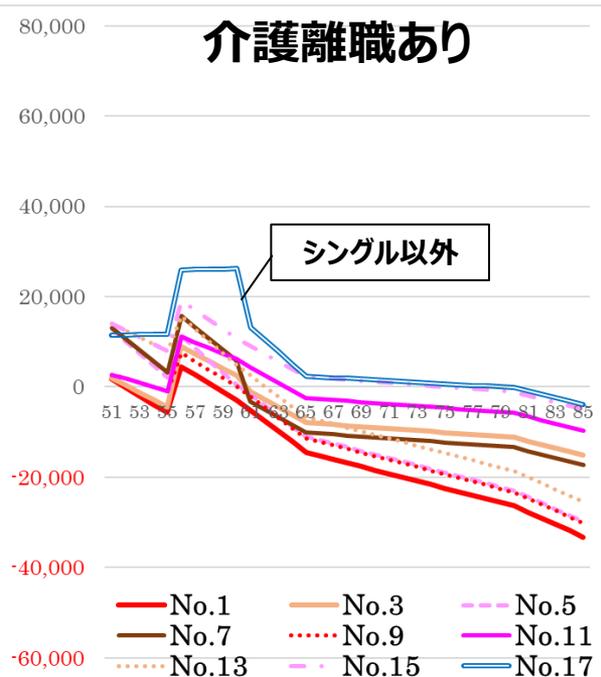
Case1(基本シナリオ)

要介護者=1名

公的年金(子)=厚生年金

貯蓄=平均値

No.	婚姻	同居	所得	住居	介護 離職
1	シングル	単身	低所得	借家	あり
2	シングル	単身	低所得	借家	なし
3	シングル	単身	低所得	持家	あり
4	シングル	単身	低所得	持家	なし
5	シングル	単身	低所得以外	借家	あり
6	シングル	単身	低所得以外	借家	なし
7	シングル	単身	低所得以外	持家	あり
8	シングル	単身	低所得以外	持家	なし
9	シングル	親同居	低所得	借家	あり
10	シングル	親同居	低所得	借家	なし
11	シングル	親同居	低所得	持家	あり
12	シングル	親同居	低所得	持家	なし
13	シングル	親同居	低所得以外	借家	あり
14	シングル	親同居	低所得以外	借家	なし
15	シングル	親同居	低所得以外	持家	あり
16	シングル	親同居	低所得以外	持家	なし
17	シングル以外	-	-	持家	あり
18	シングル以外	-	-	持家	なし
19	シングル	親同居	低所得	借家	あり



- ・シングルはシングル以外より脆弱性が一般に高い
- ・シングル介護者は、低所得世帯でなくとも介護離職をすると老後に経済的破綻を招く蓋然性が高い

<出典：筆者作成>



年金はどうでしょうか？



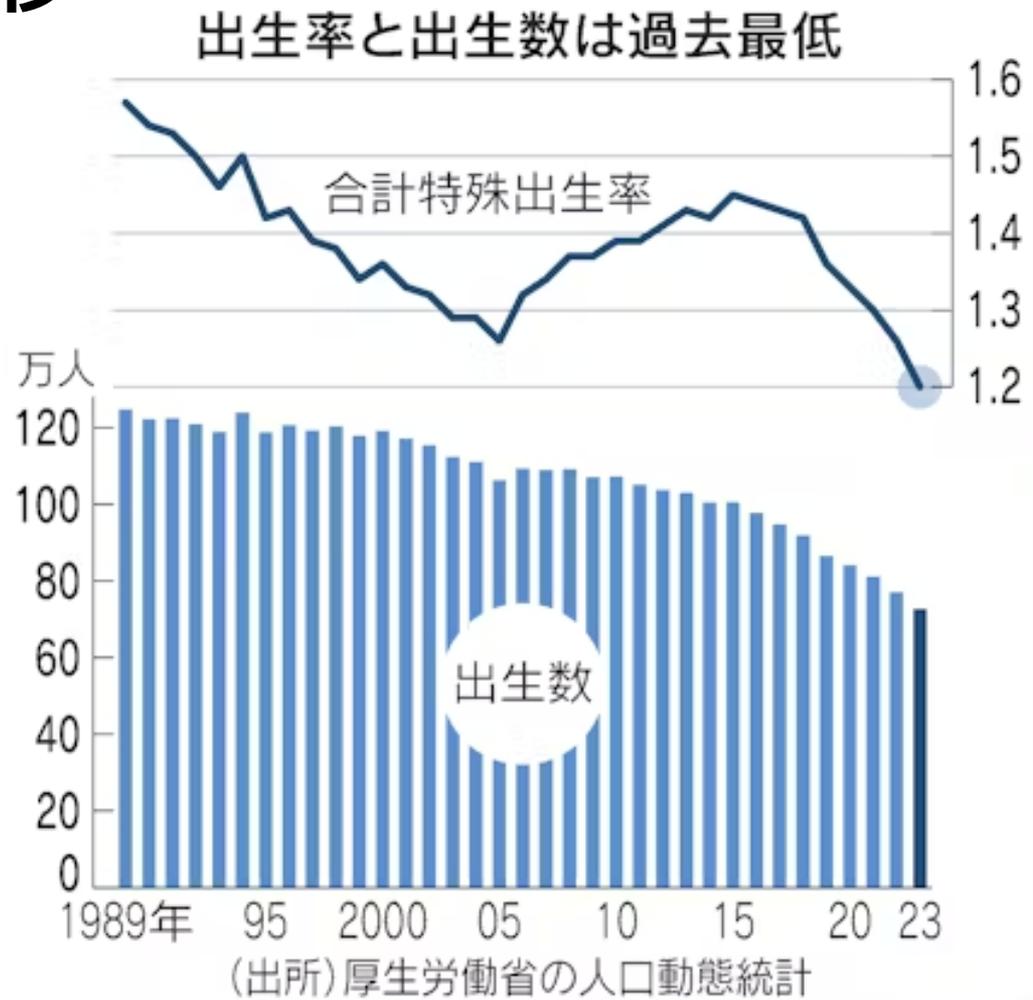
2060年見込み

Case	物価 上昇率	賃金 上昇率	経済 成長率	合計特殊 出生率 (2065)	所得 代替率 (2060) ※現在61.7%	国民年金 (現在価値) ※現在 月13万円	厚生年金 (現在価値) ※現在 月22万円
1	2.0%	1.6%	0.9%	1.44	51.9%	10.9万	18.5万
2	1.2%	1.1%	0.4%	1.44	50.8%	10.7万	18.1万
3	0.8%	0.8%	0.0%	1.44	44.5%	9.4万	15.9万 3割減

(注) 法令上は「所得代替率50%以上」を維持することが定められている

<出典：「2019年 国民年金及び厚生年金に係る財政の現況及び見通し -2019年財政検証結果- 」（厚生労働省）>

出生率の推移



<出典：「2023年の出生率1.20、過去最低を更新 東京都は0.99」2024/6/5 (日本経済新聞)>



出生率を変えると・・・



2060年見込み

Case	物価 上昇率	賃金 上昇率	経済 成長率	合計特殊 出生率 (2065)	所得 代替率 (2060) ※現在61.7%	国民年金 (現在価値) ※現在 月13万円	厚生年金 (現在価値) ※現在 月22万円
1	2.0%	1.6%	0.9%	1.25	49.2%	10.4万	17.5万
2	1.2%	1.1%	0.4%	1.25	47.8%	10.1万	17.0万
3	0.8%	0.8%	0.0%	1.25	39.7%	8.4万	14.2万 4割減

(注) 法令上は「所得代替率50%以上」を維持することが定められている

<出典：「2019年 国民年金及び厚生年金に係る財政の現況及び見通し -2019年財政検証結果- 」（厚生労働省）>



■ 長寿化

長生きすることによって、定年後の生活費や医療費、介護費用などの負担が嵩み、老後生活の資金が足りなくなり困窮するリスク

■ 核家族化（家族の個人化）

家族のリスクプール機能の喪失

■ 晩婚化

妊娠・出産、子育て中の死亡リスク、疾病リスクの高まり、ダブルケアなどの特定期間におけるリスク集中

■ 未婚化（独身）

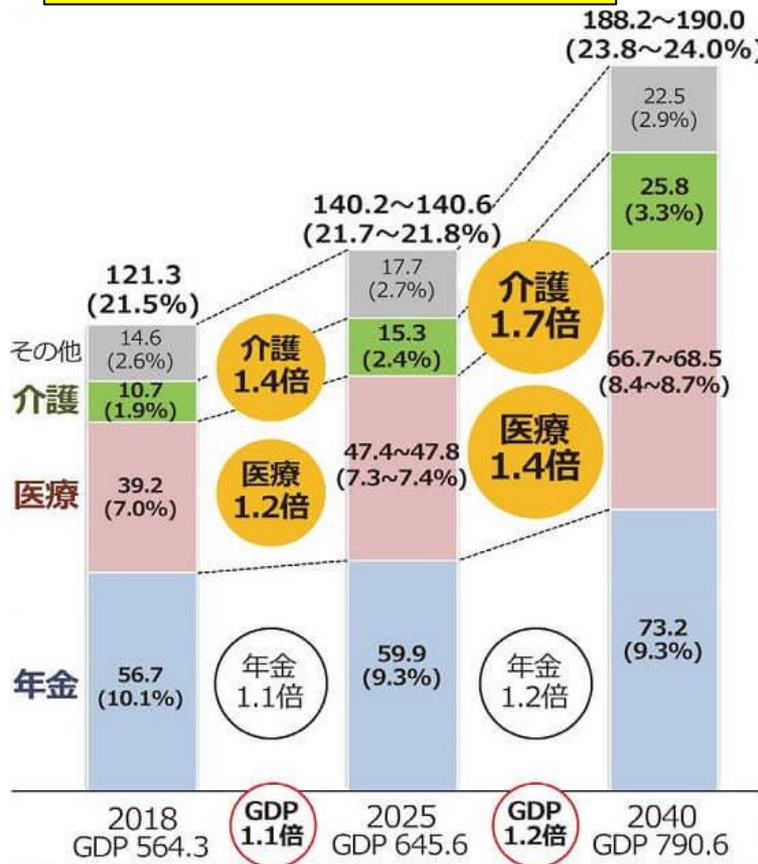
老後生活の維持ができなくなるリスク、死後の整理ができないリスク

長寿化・核家族化・晩婚化・単身世帯の増加など
人口動態の変化に伴う生活不安・生活リスクの変化



(兆円)

社会保障給付費の推移



地域包括ケア研究会報告書(2013)

少子高齢化や財政状況から
「共助」「公助」の大幅な拡充を期待
 することは難しく
「自助」「互助」の果たす役割が大き
 くなることを意識した取組が必要

<出典：「これからの日本のために 財政を考える（令和元年）」（財務省）および長寿科学振興財団>

将来の社会保障制度への不安

公助・共助 → 自助・互助への意識変化



世界の中の日本（将来2050年の世界の姿）

アメリカ	経済は中国に抜かれるが、移民により世界の才能を引き寄せグローバルリーダーであり続ける。しかし、不平等がもたらす社会的コストには課題
EU	人口減少でおよび高齢化により世界経済に占める割合も小さくなり重要性は低下する。意思決定の多くはEUからアジアに移る
中国	世界最大の経済大国になるが人口減少により徐々に衰退。技術面は日本のように外国人材を呼び込めず自国民頼みだったのとは異なり自国内の人材プールは広いが、それでも世界中から人材が集まる国でないと、香港やシンガポールには及ばず、質は二流にとどまるであろう。社会や政治の安定が求められる。その他の課題として、環境に脆弱な地域であり気候変動の脅威が大きい
インド	人口は中国を抜いて16億人を超え世界一となる。国のインフラ改善、気候変動の影響を受けやすく、教育、格差の課題解決が重要になる
アフリカ	人口の若さと高い出生率で急成長。若い人たちに仕事を見つけることが最優先課題になるが世界経済の役割は大きくなるであろう。ただしアフリカ全体でそうなるわけではない
日本	??



世界の中の日本（将来2050年の世界の姿）

アメリカ	経済は中国に抜かれるが、移民により世界の才能を引き寄せグローバルリーダーであり続ける。しかし、不平等がもたらす社会的コストには課題
EU	人口減少でおよび高齢化により世界経済に占める割合も小さくなり重要性は低下する。意思決定の多くはEUからアジアに移る
中国	世界最大の経済大国になるが人口減少により徐々に衰退。技術面は日本のように外国人材を呼び込めず自国民頼みだったのとは異なり自国内の人材プールは広いが、それでも世界中から人材が集まる国でないと、香港やシンガポールには及ばず、質は二流にとどまるであろう。社会や政治の安定が求められる。その他の課題として、環境に脆弱な地域であり気候変動の脅威が大きい
インド	人口は中国を抜いて16億人を超え世界一となる。国のインフラ改善、気候変動の影響を受けやすく、教育、格差の課題解決が重要になる
アフリカ	人口の若さと高い出生率で急成長。若い人たちに仕事を見つけることが最優先課題になるが世界経済の役割は大きくなるであろう。ただしアフリカ全体でそうなるわけではない
日本	労働者1人あたりの生産性が低く上げるのは難しいであろう。高齢者がより高齢な人の面倒をみる国になる。お互いを助け合う精神が根付いていて日本は日本であり続ける。それは外の世界に目を向けず、内向きになるということ。経済、財政、地政学に課題



保険会社は 「安心をもたらす 経済的に安定した生活」 のために何ができるか？

→ 時代の変化に対応しつつ

- ・**保険という商品**をとおして安心の提供
（何を誰にどのように販売していくか）
- ・**周辺サービス**をとおして安心の提供
（どのようなサービスを誰と提携して提供していくか）



日本の生命保険業界の現状 ～ 保険商品の推移～



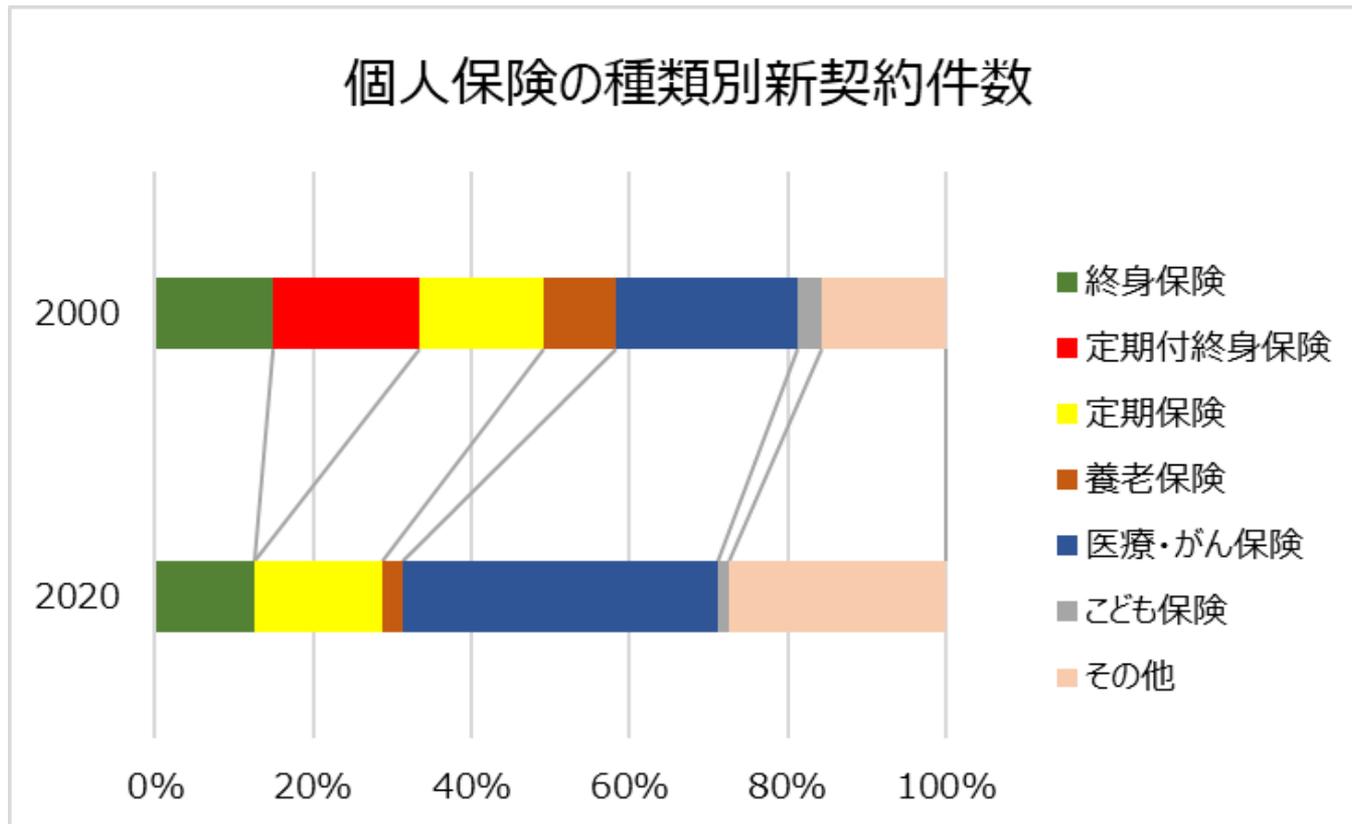
人生100年時代

生命保険業界が提供する主な保険商品の変遷 (イメージ)



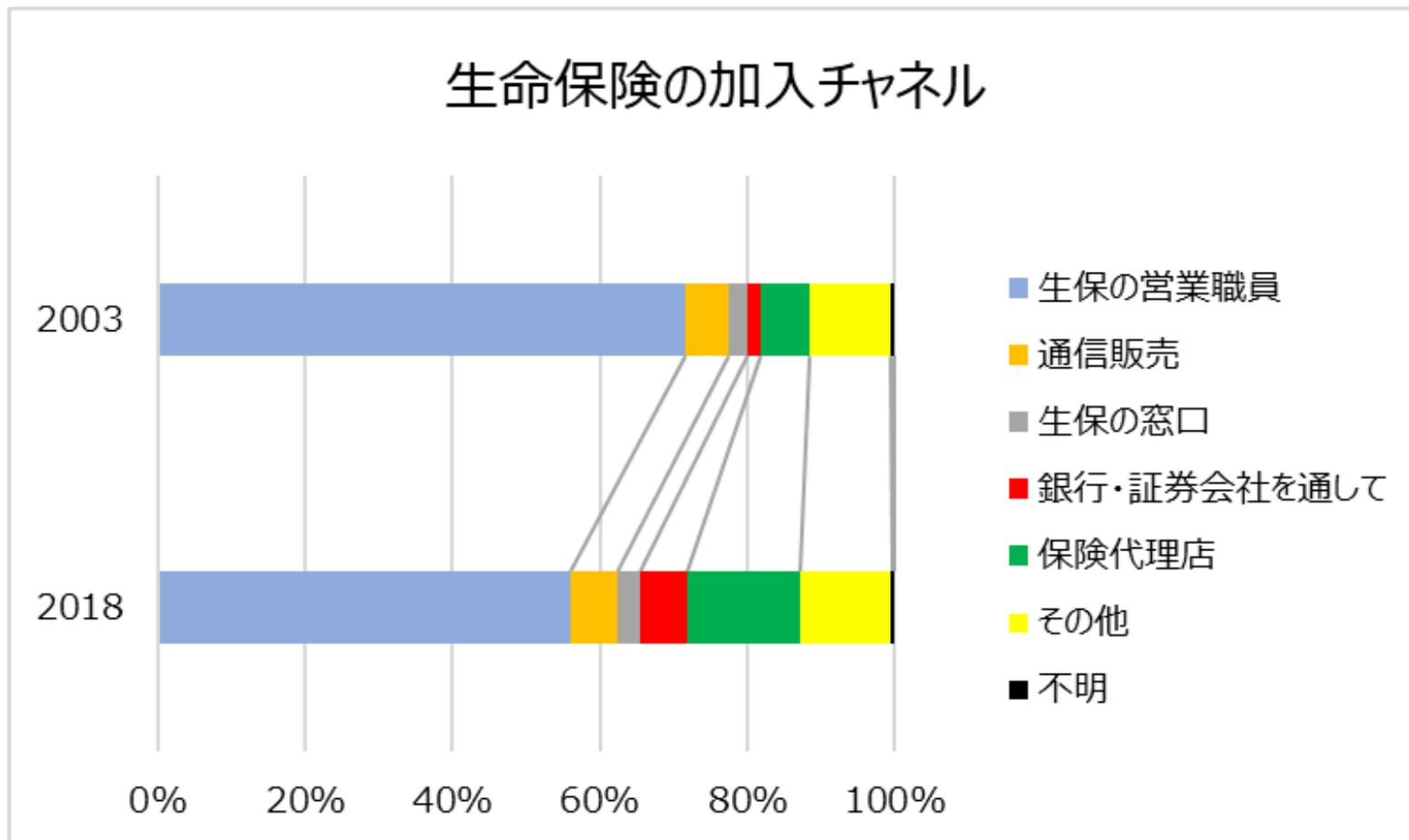
<出典：生命保険協会「人生100年時代における生命保険業界の役割について」(令和2年4月)>

生命保険商品は時代のニーズを背景に変化してきた
「人生100年時代」に適した商品の提供が求められる



<出典：生命保険協会「生命保険の動向」>

近年は医療・がん保険の新契約件数が多い傾向



※かんぽ生命を除く
※2003年、2021年に加入した契約が対象

<出典：生命保険文化センター「生命保険に関する全国調査」2003年、2021年より作成>

販売チャネルは営業社員が減少傾向、銀行・証券や保険代理店が伸びている



名称	生年	情報収集	消費行動
X世代	1960年 ～1980年代前半	新聞・雑誌・ テレビ	<ul style="list-style-type: none"> • コスパを最重要視し、ブランドの価値ではなく、機能性に対して価格が見合っているかを検討
Y世代	1980年代前半 ～1996年	テレビ・雑誌・ 新聞・インター ネット	<ul style="list-style-type: none"> • モノよりコト、旅行などにお金を使う傾向
Z世代	1996年頃 ～2010年頃	SNS	<ul style="list-style-type: none"> • 社会課題への関心が高い • 貯金や将来への投資意識が高く、自分に適したものを必要な分だけ好んで買う傾向
α世代	2010年以降		<ul style="list-style-type: none"> • 利便性やAI技術を利用したスポーツ・医療・介護などを求めると予想

X世代→Y世代→Z世代への情報収集方法、消費行動の変化



- ✓ 2022年4月から高校の新たな学習指導要領で「**金融**」に関する教育内容が充実した
 - ・公民科「公共」では、金融市場の仕組みと金利の働き、金融機関の役割
 - ・家庭科では、家計管理や、預貯金・民間保険・株式・債券・投資信託等の金融商品のメリット・デメリットを学ぶ
- ✓ 高校での保険に関する授業の実施率は低い水準
- ✓ 実施してる場合でも1時間程度がほとんど
- ✓ 家庭科の授業で実施することが多いが、家庭科の先生は大学で経済学を学んでいないケースが多い
- ✓ **社会保障制度**も公民科「公共」において、「少子高齢社会における社会保障の充実・安定化」を取り扱うこととなった

近年は学校で保険や社会保障の授業も実施されているが
不十分



日本生命

介護大手のニチイ学館を買収

第一生命

福利厚生事業のベネフィット・ワンを将来的に子会社化

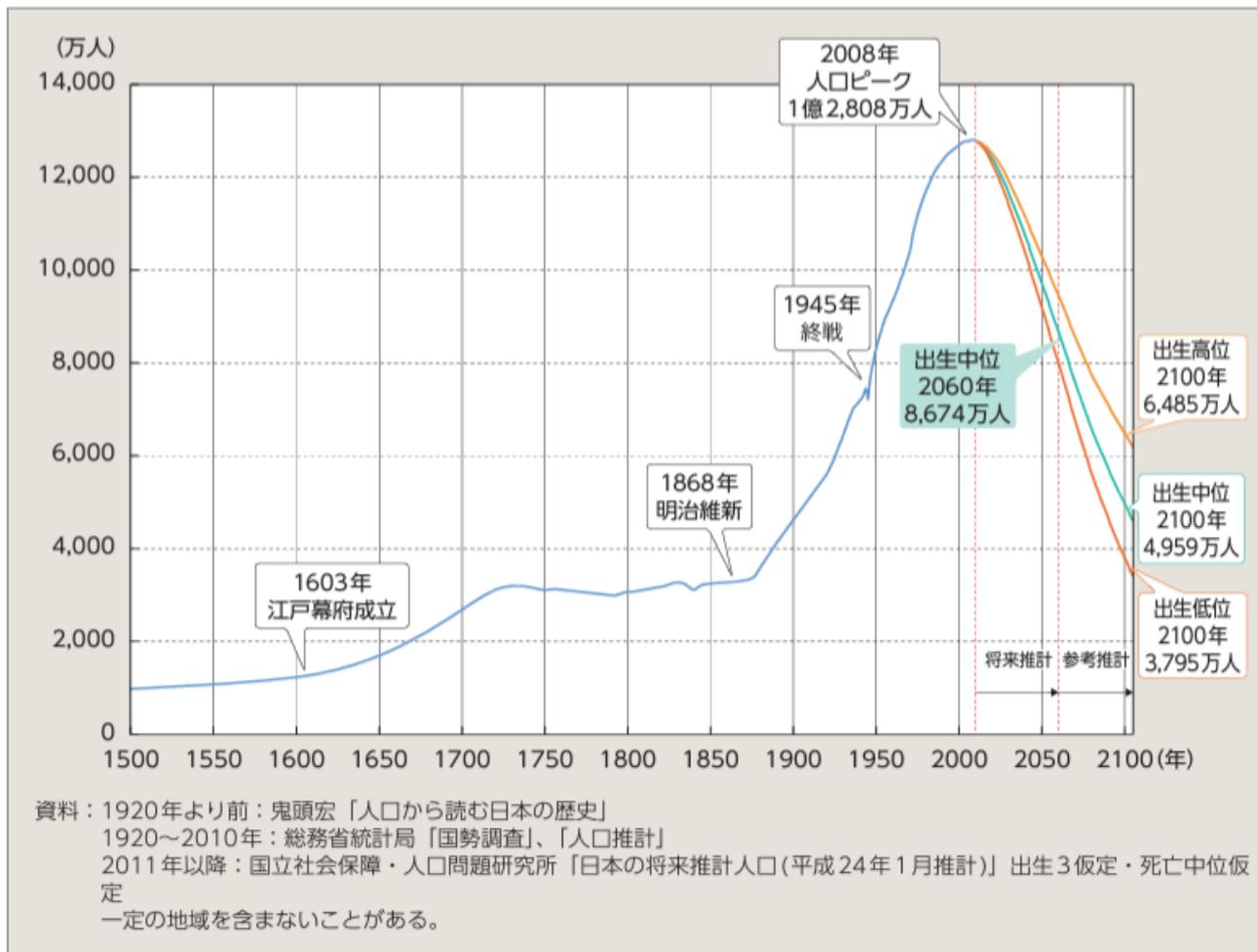
住友生命

生活習慣病の予防サービスの「PREVENT」を買収

高齢化により死亡リスクのニーズが縮小する一方
長生きリスクの不安に対し周辺サービスをとおして安心提供



長期的な日本の人口推移

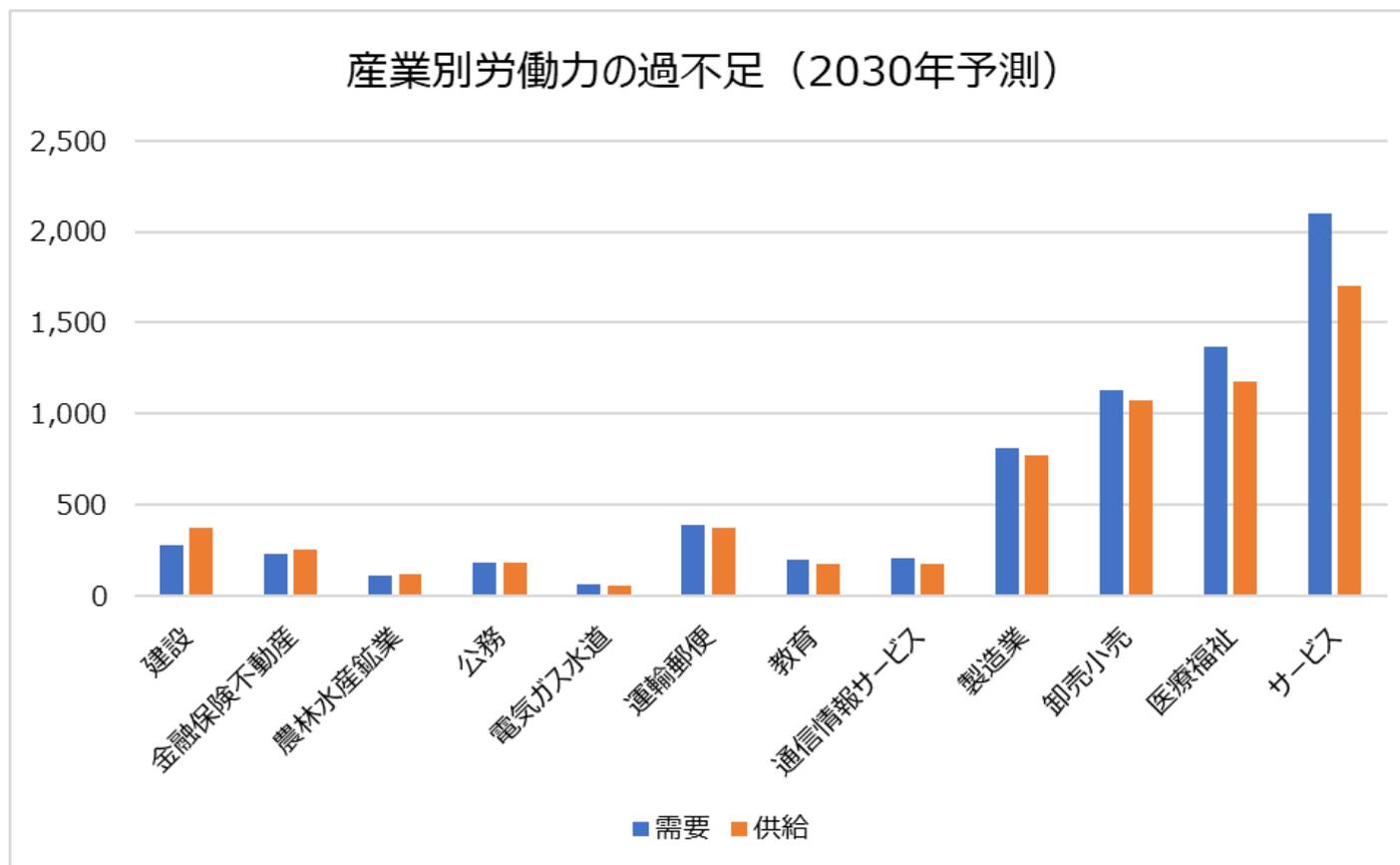




2030年にどのくらいの人手不足となるか？



<出典：パーソナル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」（2019年）>



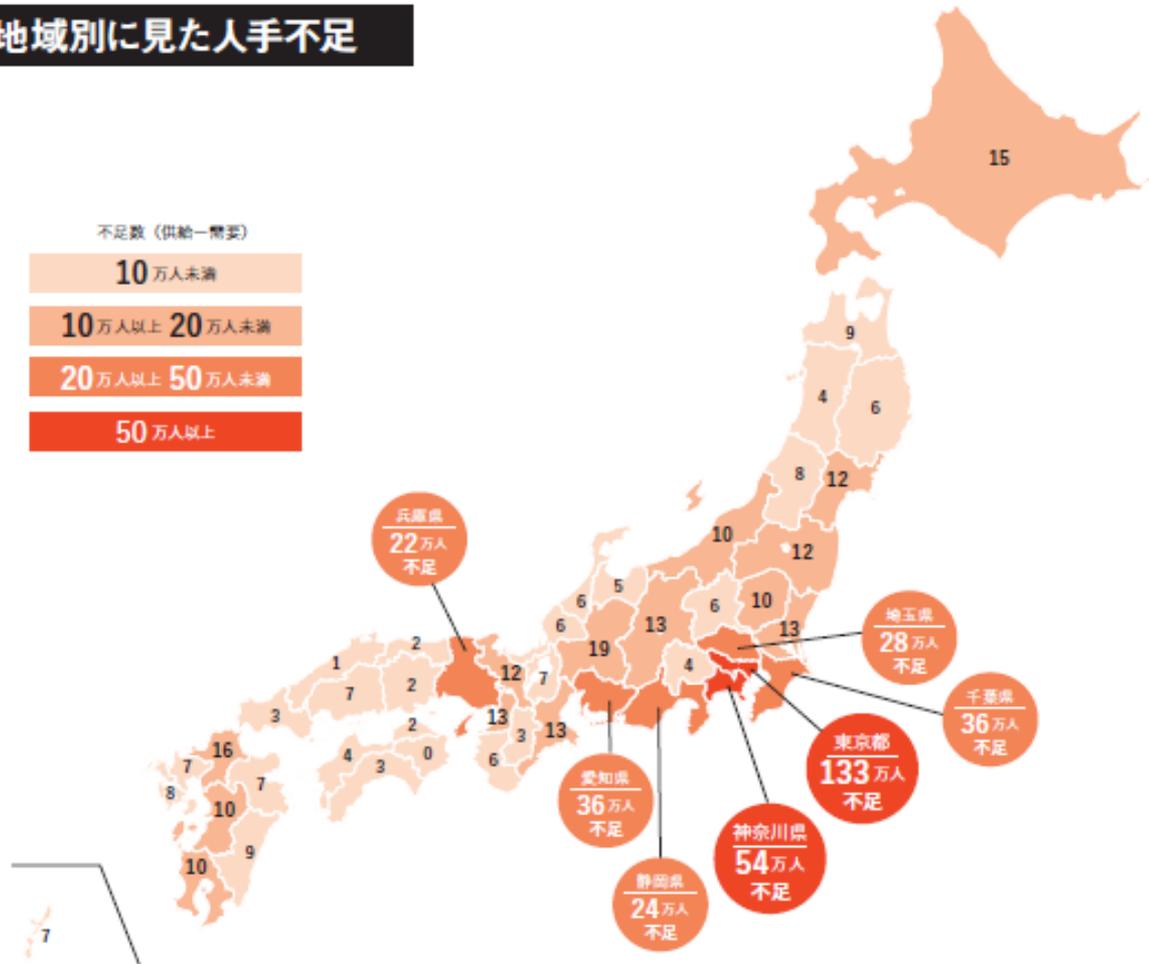
<パーソナル総合研究所「労働市場の未来推計 2030」>

人口減少に伴い、労働力が不足する産業の格差が大きくなる
特定業界における外国人労働者の活用
保険会社で働く人は？



地域別に見た人手不足

2030年



東京、神奈川の人材不足が深刻

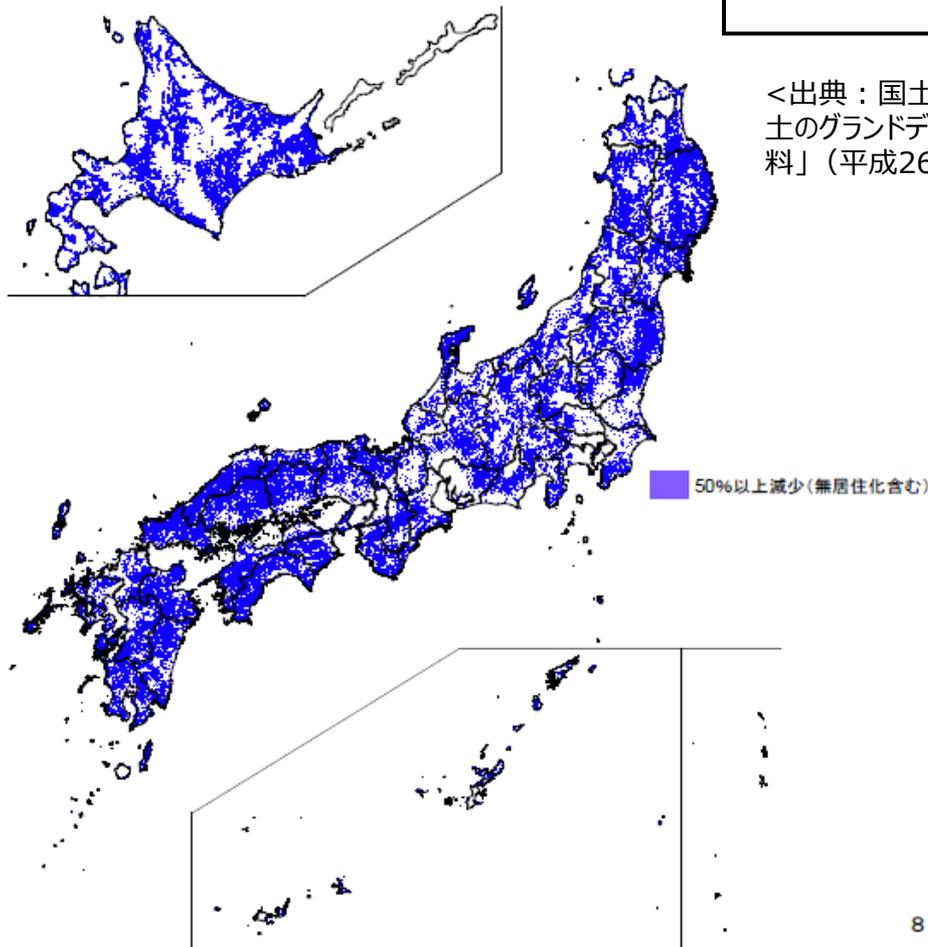
<出典：パーソナル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」（2019年）>



地方消滅（人口50%以上減少）

2050年の人口増減状況
(2010年=100)

【50%以上減少(無居住化含む)】



<1km² 毎の地点>

<出典：国土交通省「新たな「国土のグランドデザイン」骨子参考資料」(平成26年)>

人口が現在の半分以下になる地点は6割以上
保険会社の営業社員は全国のお客様に十分な対応ができるか？



金銭搾取事件

- ・A生命 2020年発覚 24名から約19億円
- ・B生命 2022年発覚 24名から約1億3800万円
- ・C生命 2022年発覚 10名から約1億3000万円
- ・B生命 2023年発覚 6名から約1億7000万円
- ・D生命 2024年発覚 34名から約7億5000万円
- ・C生命 2024年発覚 10名から約1億3000万円



日本の生命保険業界の現状 ～ DX ～

少子高齢化や異業種からの保険事業への参入。既存ビジネスの行き詰まり感。よって従来のビジネスモデルを見直し、多様化する顧客ニーズにいち早く対応していく必要性がある。DXの推進により、業務効率化や質の高い顧客体験の創出が期待される。

経営課題	対応の方向性	取組事例（検討中含む）	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 売上維持・拡大 ✓ 顧客満足度の向上、顧客ロイヤルティの獲得 	営業・販売力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・データ活用マーケティング ・リモート営業の導入 ・Web販売の強化 等 	
	カスタマーバリューの創出	コストバリュー	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格の新商品開発 ・データを活用した多様な割引サービス 等
		エクスペリエンスバリュー	<ul style="list-style-type: none"> ・手続きの簡素化・迅速化・Web化・24/365化 ・ニーズにマッチしたタイムリーな保障提供 ・健康増進等の保険以外のサービス提供 等
		ネットワークバリュー	<ul style="list-style-type: none"> ・医療機関等とのデータ連携による給付金・保険金支払いの自動化 ・加入保険管理アプリへのデータ提供 等

<出典：「サステナビリティを踏まえた保険業界におけるDX推進」 日本アクチュアリー会 IT研究会 をもとに筆者が修正>



■ 生保におけるDXの課題

- ✓ **古いシステム**のため新しいシステムへの移行が困難
 - ・年度のシステム開発案件の優先順位が低くなりがち
 - ・古いシステムに対応できる人員の自然減
 - ・システム開発費用が膨大

- ✓ 社内のデジタルスキルの**教育**（高齡の営業社員はデジタルを嫌う）

- ✓ 保険会社が保持するデータ特性から生じる課題
 - ・顧客の個人情報や医療情報などの**機密性の高い情報**が多く「データ漏洩や不正アクセスのリスクをいかに減らすか」が課題
 - ・引受データ、営業データ、保全データ、保険数理データ、統計データが散在し**統合されていない**
 - ・多くのデータを取り扱っているがある一時点の**静的なデータ**がほとんどでありリアルタイム性の高いデータや地形情報などは直接入手が難しい



日本の生命保険業界の現状 ～ 行政からの期待 ～

■ 保険に係る規制

	主な規制	保険契約者等の保護・保険会社の財務の健全性確保に対する動向
1996年	保険業法の改正 生損相互参入	標準責任準備金制度やソルベンシー・マージン比率規制等の導入
2001年	保険商品の銀行窓販解禁	
2007年	金融商品取引法施行	
2010年	保険法施行	経済価値ベースの評価・監督手法に関するフィールドテストの実施開始
2015年	保険会社向けの総合的な監督指針の改正	保険会社におけるリスクとソルベンシーの自己評価に関する報告書(ORSALレポート)の提出

■ カーボンニュートラル

(生命保険協会「SDGs シンポジウム」2022/3 金融庁長官の挨拶より)

世界で脱炭素化の動きが加速する中で、金融機関において企業の気候変動対応や新たな機会の創出など投融資先支援を進めていくことが重要です。

生命保険会社におかれては、一機関投資家として、投融資先企業による気候変動対応の取り組みを支援・促進することにより、中長期的な視点で、投資先企業の持続可能な経営に資することを期待しております。

経済価値規制、SDG's、カーボンニュートラルなど行政からの保険会社への期待は大きい



生命保険会社が抱える経営課題

商品：金利低く魅力的な商品開発できない、過大な価格競争
購買者の志向変化：独身、DINKS、Z世代
国民の金融リテラシー：**社会保障制度**を前提とした私的準備
営業：社員高齢化、**人口減少による労働力不足**、チャネル変化
進まないDX：**古いシステム**、デジタルスキルの教育
規制対応：**経済価値ベース規制導入**、**気候変動**



商品・サービスはただ提供すれば良いというのではない

→会社が同じ方向を向かないとうまくいかない

〇〇が売りやすいから売りますになってしまう

サービスも〇〇を売るための話法になってしまう

「ストーリー」=会社が目指す姿 が必要

このストーリーには高い倫理観が必要

<マズローの欲求>

そして、ストーリーの情熱は上から下にしか流れない

マズローの欲求

マズローの欲求5段階説

各段階に合わせたサービスを参考にしよう



<出典 : <https://ferret-plus.com/5369> を筆者加筆>



みなさんが保険会社の経営者だとして

どのような「ストーリー」を語り

**社員を動かし、
社員・株主・消費者から称賛され、
社会を変えようとしていきますか？**



**「未来を見せる」仕事は・・・
アクチュアリー**

**「未来を語る」仕事は・・・
経営**

**「未来をつくる」仕事は・・・
お客様と関係をつくる営業**



最後に、未来を見せるためにアクチュアリー役割

- ✓ 「見えている」経営課題に対し、経営が示した対応案について
中長期的なシミュレーションによる経営判断サポート
- ✓ 「見えていない」経営課題に対し
シミュレーションを通じて課題提示とその対応案を経営に提言
- ✓ シミュレーションでの重要な視点は、**リスク・収益・資本**のマネジメント
(注) ただの数字でなく、その先の**顧客・社員・株主**のバランス
各人が充実するストーリーとセットで



「もし会社の経営者だったら」

どのような世界をつかっていきたいですか



ウォルト・ディズニー

夢を求め続ける勇気さえあれば
すべての夢は必ず実現できる

いつだって忘れないでほしい

すべて一匹のねずみから始まったということを



ご清聴どうもありがとうございました