

平成29年度評議員会

付議事項及び主な議論の内容

- ・本資料では、平成29年度評議員会の付議事項及び主な議論の内容をご紹介します。
- ・回答は当時のものであり、その後の変化により現在と異なる場合があります。
- ・発言の意図を明確にするなどの目的で、一部の言葉に注記を施しております。

評議員会について	1 頁
第127回評議員会（平成29年6月16日実施）	2 頁
(1) 平成28年度業績状況について	
(2) 第95回定時総代会の報告事項と決議事項について	
(3) ご契約者懇談会の実施状況について	
(4) 当社の資産運用について	
第128回評議員会（平成29年10月16日実施）	5 頁
(1) 第95回定時総代会におけるご意見・ご質問について	
(2) 「お客さま基点」の業務運営方針について	
第129回評議員会（平成30年3月2日実施）	8 頁
(1) 第96回定時総代会の日程について	
(2) ご契約者懇談会の実施状況について	
(3) 新PlanDoの導入について ～お客さまサービスの充実と柔軟な働き方の推進～	

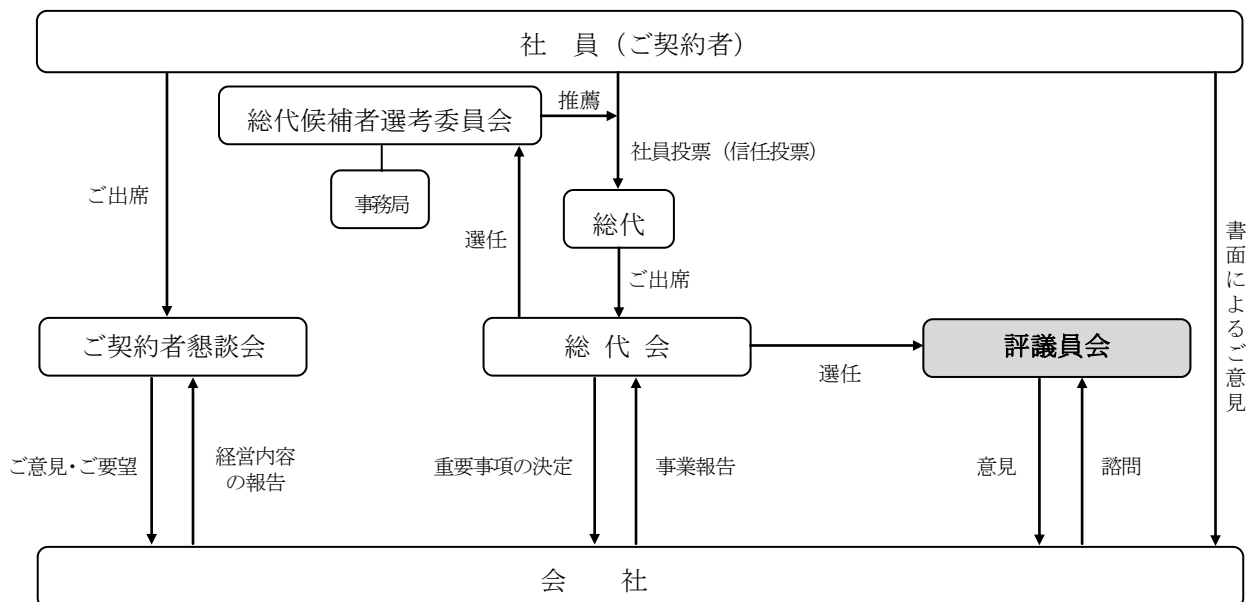
■評議員会について

当社は、経営の適正を期するための経営諮問機関として、評議員会を設置しています。

評議員会では、当社から諮問を受けた事項及び社員から書面で提出された会社経営に関する事項について審議することとしているほか、経営上の重要事項についてご意見をいただいています。

当社の評議員は、定款第 23 条にもとづき社員または学識経験者としており、その候補者の選考にあたっては会社経営に幅広い見識をお持ちであること、評議員会に出席し積極的に発言をいただけることなどを考慮しております。

相互会社の仕組み



第 127 回評議員会

(1) 平成 28 年度業績状況について

平成 28 年度業績状況についてご説明しました。

当 社： 貯蓄性商品は保険料収入への貢献は大きいですが収益性は低い。一方で死亡保険や第三分野商品は保険料収入への貢献は小さいが収益性は高い。マイナス金利政策のもとで貯蓄性商品がほとんど販売できなくなっているため保険料収入は減少しているが、それに比例して収益も減っているわけではないことをご理解いただきたい。現在の運用環境では利配収入は減少しているものの、基礎利益全体としては高い水準を維持できているため、個人保険については 5 年連続増配の予定（※1）とさせていただいている。

評議員： 配当と中長期的な資本の蓄積とがほどよくバランスされている印象を受ける。相互会社のよい面が表れているように思われる。

当 社： 当社としてはそのように考えているが、相互会社と株式会社のどちらがいいかという点については、それぞれメリット、デメリットがある。

（※1） 第 95 回定時総代会での決議により、個人保険分野については 5 年連続の増配となりました。

評議員： 契約高の状況について説明があったが、契約件数についてはどう考えているか。将来人口の 3 分の 1 程度が高齢者になると、若年者の加入件数は縮小していく。契約件数が今後どうなるか予測していくことは重要になってくると思うが。

当 社： 平成 28 年 4 月に新しく発売した医療保険は、契約件数ベースで 16.7%増えている。比較的保険料の単価も安く若年者でも加入しやすいため、契約件数ベースでは増えていくと考えている。

(2) 第 95 回定時総代会の報告事項と決議事項について

第 95 回定時総代会の報告事項と決議事項の内容についてご説明しました。質疑は特にありませんでした。

(3) ご契約者懇談会の実施状況について

平成 28 年度ご契約者懇談会における主なご意見・ご質問の詳細についてご説明しました。

当 社： 総代にもご契約者懇談会に出席いただいております。ご契約者から頂戴したご意見・ご質問を総代会で連携していただいております。総代会とご契約者懇談会の循環ができているということは、非常にありがたいことである。

(4) 当社の資産運用について

当社の資産運用の概要についてご説明しました。

当 社： リーマン・ショック後、リスクを減らして資本を積み上げるということを行ってきたため、十分にリスクテイクの余地があると考えている。仮に低金利環境が長期化したとしても運用利回りの低下を限定的なものとするために、今のうちから一定のリスクをとり、収益性の高い資産への投資を考えている。

評議員： 円高局面で外債投資に切り替え、うまく対応しながら運用されているが、一方で生命保険会社が一気に動く市場に大きな影響を与え、逆に円安を招いてしまうといったことはないか。また、外債投資やヘッジ取引のタイミングをどのようにみているのか。

当 社： 当社の運用資産規模がそれほど大きくないことに加え、相応の金額を売買する場合は、必要に応じて分散して発注しており、当社の投資行動が相場の方向性に影響を与える可能性は低い。また、為替レートの水準自体を予測することは難しいため、予想レンジの上限下限を意識しつつ、相場の転換点を見誤らないよう慎重に行っているというのが現状である。

評議員： 企業にとっても投資家にとってもE S G (※2) の問題あるいはガバナンスの改革といったことが最近の大きなテーマだが、そのことと企業価値がどう繋がるのか、その因果関係をどのようにみているのか。

当 社： もともと当社関連会社の富国生命投資顧問において、E S GがS R I (※3) と言われていた頃から銘柄選定などのノウハウをかなり積み上げており、そういったものを活用しながら投資を行っている。必ずしもE S Gに優れた企業が常に優れたパフォーマンスをあげるわけではないが、そうした企業を選びすぎたポートフォリオは長期的にはパフォーマンスがついてくるものと考えている。保険会社の社会性や公共性に鑑みて、環境やガバナンスに配慮している企業を選別して投資を行っているということは、お客さまにもご理解いただけるものと考えている。

(※2) Environment (環境)、Social (社会)、Governance (企業統治) の3つの要素のこと。これらに配慮している企業を重視・選別して行う投資をE S G投資という。

(※3) Socially Responsible Investment : 企業がどれだけ社会的責任を果たしながら活動しているかということを考慮しながら行う投資のこと。

評議員： これだけ金利が低いと不動産投資もひとつの運用手段であるかと思う。実際、札幌に新たにビルを建てられたようだが、金融資産投資と不動産投資との兼ね合い、ポリシーといったものはあるか。

当 社： 札幌ビル（※4）は元々所有していた土地でのビルの建て直しであり、高い収益性が確保できている。不動産というのは安定的な収益を見込める資産であり、積極的に投資を行っていきたいとは考えているが、新たに土地を購入してということになるとかなり割高になり、なかなか我々の目線に合うような物件がないという状況である。

（※4） 平成 29 年 1 月 31 日、札幌フコク生命越山ビルが竣工し、同年 3 月 4 日に商業ゾーン「sitatte sapporo（シタッテサッポロ）」がオープンしました。

評議員： E S G 投資にも意義はあると思うが、株式投資においては配当利回りを考慮する必要もあると考える。その点についてはいかがか。

当 社： もちろん配当利回りも重要な要素で、ベストなのは配当利回りが高く E S G もしっかりしている会社である。当社においては投資対象銘柄を絞り込む過程で、配当利回りと E S G を総合的に判断し厳選した投資を行っている。

評議員： 相互会社のメリットを最大限に活かしつつ利益を出していくために、どのような判断基準でどううまくバランスをとっているのか。

当 社： 株主というステークホルダーがいないことで、目先の業績や短期的な自社の株価動向などに制約されず、すべてにおいて長期的なスタンスがとれることが相互会社のメリットだろう。なお、「最大たらんより最優たれ」という考え方が根底にあり、クオリティを重視するというのが当社の伝統である。

以上

第 128 回評議員会

(1) 第 95 回定時総代会におけるご意見・ご質問について

第 95 回定時総代会におけるご意見・ご質問の内容についてご説明しました。

当 社： 毎年、全支社においてご契約者懇談会を開催しており、総代にもご出席いただいている。総代には、ご契約者懇談会の場でご意見・ご質問をふまえて総代会にご出席いただいている。資料にてご説明した内容は全国の契約者からのご意見・ご質問を反映したものである。

評議員： 資産運用面において、外国債券への積み増しをされていると思うが、リスクの取り方についてはどのように考えているのか。

当 社： 外国債券への投資については、そのときどきの状況に応じたヘッジを行っている。現状では、ヘッジコストが非常に上がってしまったので、オープン外債への投資(※5)も始めた。内部留保の充実や外部からの資本調達により自己資本をかなり積み上げており、その中でリスクをとっていくという考え方である。

(※5) 為替リスクを回避しない(ヘッジしない)で外国債券へ投資すること。

(2) 「お客さま基点」の業務運営方針について

「お客さま基点」の業務運営方針の内容についてご説明しました。

当 社： 当社は「ご契約者本位」という想いのもと相互会社として創業されたが、この想いが現在の価値観である「お客さま基点」に引き継がれている。「お客さま基点」に対する最初の取組みとしては、平成 17 年度に「フコク維新」という社内改革の活動をスタートした。その中の主な活動として、平成 18 年度には帳票改訂プロジェクトを立ち上げ、お客さまに記入いただく帳票が本当にお客さまの立場に立って作られているかという視点で改めて見直しを図った。当たり前のことではあるが、もう一度原点に戻り、お客さまの立場に立って仕事をしていかないと、生命保険業界の成熟化の中で会社の存続はないと考えたものである。しかしながら、我々が目標としているところの実現に向けてはまだ道半ばであり、今後も全役職員が一丸となり努力していく。平成 29 年 3 月に金融庁から示された「顧客本位の業務運営」とは、今まで当社が行ってきた「お客さま基点」の取組みそのものであり、この「お客さま基点」をベースに『「お客さま基点」の業務運営方針』を策定し、平成 29 年 6 月に公表した。

評議員： 「顧客本位の業務運営に関する原則」が金融庁より示されて以後、フコク生命だけでなく各社においても、この原則を踏まえた運営方針を策定し、公表され

ている。フコク生命はすでに10年以上前から「お客さま基点」ということを実践されており、他社と比べても早い時期から取り組まれてきたと思うが、早くから「お客さま基点」として意識してきたことから生まれた他社との違い、つまり差別化の具体例を示したほうがいいのではないか。

当 社： 当社は個人保険分野において5年連続増配を行っている。このことはもっと社外へ発信していく必要があると思っているが、「お客さま基点」の実践という意味において増配もひとつの差別化だと考えている。内部留保の充実や外部からの資本調達により自己資本を強化するとともに、契約者配当として還元することでお客さまの実質的な保険料負担を軽減していくことが相互会社の使命であり、今後もできるだけ増配を続けていきたい。また、商品開発面でも、これまで医療保険や介護保障などの分野において他社に先がけて当社ならではの商品を発売してきており、ノウハウを積んでいる。社会の変化やお客さまのニーズにお応えできる商品をいち早く提供していくこともひとつの差別化ではないかと考えている。

評議員： 理念は変わらない考え方として徹底し続けていけるが、社会やお客さまの変化の中で方法論は変わり得る。最近フィンテックやインシュアテックという話題がよく出てくるが、その技術をアンダーライティング（※6）やマーケティング業務においてうまく活用し、お客さまとより密接な関係を作るためにどう取り組んでいくかということが重要ではないか。

当 社： 保全関係事務では各種手続の見直しを行い、イメージワークフローシステムが稼働済みであるが、平成30年1月からは営業職員用情報端末の機能を刷新した新情報端末としてiPadを導入し、新契約申込手続のペーパーレス化を実現する。このように、今後も事務面での簡素化や効率化を進める一方で、営業職員体制の強化によりFace to Faceの活動を徹底していくことが非常に重要だと考えている。

（※6） 保険の契約時に引受けの可否を判断することや、こういった引受条件・保険金額・保険料率で引き受けるかなどを決める業務のこと。

評議員： 「お客さま基点」の取組みに対して、職員への評価や表彰のような制度はあるのか。

当 社： 契約が加入後早期に失効・解約になると、契約者・会社双方にとって不利益となる。当社は以前より、営業職員の評価については営業成績だけでなく失効・解約率にも基準を設けており、その基準を満たさない場合は営業成績が基準を満たしていても表彰しないこととしている。お客さまのためにならない契約を募集してもそれは評価しないということである。

当 社： ほかに、これまで「フコク・ホメアワード」という表彰制度を実施しており、「お客さま基点」の実践などに関する社内での好取組事例を推薦し表彰する活動を行っていた。今年度はさらなる推進を図り、内容を変えながら好取組を社内に広める活動を続けていく。

評議員： 「お客さま基点」という価値観をどのように社内に浸透させるかということが重要である。「車座ミーティング」という社長と職員の対話による場づくりを行われているが、社長が入るということは非常に意味がある。少人数単位で実施頻度をできるだけ多くすると、効果も大きいと思う。

以上

第 129 回評議員会

(1) 第 96 回定時総代会の日程について

第 96 回定時総代会の日程についてご報告しました。

質疑は特にありませんでした。

(2) ご契約者懇談会の実施状況について

平成 29 年度ご契約者懇談会の出席者数とその内訳、主なご意見・ご質問についてご説明しました。

評議員：健康増進や高齢者向けの保険に関する意見が多かったとのことだが、これだけ高齢化が進むとライフプランが非常に重要になる。契約者には「何かあったときに保険でカバーする」という観点だけでなく「そうならないよう事前に予防したい」というニーズもでてきている。長寿時代にライフプランをどう豊かにしていくか、それをサポートするのも保険会社の新しいサービスだと考えると、ご契約者懇談会で出た意見からもっと広がっていくのかもしれない。

当 社：健康増進のための保険について、健康な人の保険料を割り引くという考えは今のところ当社にはないが、健康増進に繋がる情報などをご契約者に提供し「フコク生命に加入すると健康増進に繋がる」といったサービスについては検討を進めていくべきだと考えている。

評議員：たとえば保険会社が健康診断を実施してみてもどうか。そこで被保険者が受診し健康をチェックできるようにする。健康診断のコストはかかるが、将来の保険金支払は減るのではないかと思う。

当 社：確かに現在は保険加入時に診査をするだけで、会社として加入後の健康チェックをするようなサービスは実施していない。今後ご契約者にそのような対応ができれば、お客さまの健康のサポートに繋がる。そういう時代に入っていくだろう。

(3) 新 PlanDo の導入について

お客さまアドバイザーに配備する新情報端末「PlanDo」についてご説明しました。

評議員：デジタル化が進み保険の設計や手続きが簡単にできるようになると、売り手が自ら仮説を立て、本質はこれだと考える仮説設定能力が劣化しないか。そういうことでプロが育つか懸念する。顧客をみているいろいろなパターンを認識し、瞬時にポイントはここだとわかるのが本当のプロではないか。「ここは人間が行ったほうがいい」という部分が重要ではないか。デジタルとアナログの両面をプロセスの中に組み込んでいかないと、売り手も楽しくないのではないかと思う。

当 社： 当社としてはFace to Faceの活動をどう徹底していくかということが非常に重要だと考えている。新契約申込手続のペーパーレス化を実現することで事務面での効率化を高め、全て最終的にはFace to Faceの活動にこだわり、営業職員体制を強化していく。新PlanDoはそのためのひとつのツールとして位置付けをしている。

評議員： 商品やサービスを提供する場面において、「機能的価値」と「情緒的価値」という考え方がある。新PlanDoの機能が進化しているのは理解したが、業界的には各社とも同様の機能を持った端末を使用しているのではないか。であるならば物理的な機能面に関する価値である「機能的価値」は会社間で大きくは変わらないが、感情・情緒面に訴える「情緒的価値」によって差が生まれるのではないか。人（お客さまアドバイザー）によるサービスが人（お客さま）に満足や感動を与えることをフコク生命ではFace to Faceと呼んでいるのだと思うが、その呼び方だけでなくもっと掘り下げてフコク生命らしい「情緒的価値」を提供するために、お客さまアドバイザーにどのように教育を行い、お客さまにどう感じていただくか、そういう部分での差別化が重要ではないか。

当 社： 生命保険は非常に高い買い物であるため、お客さまとの信頼関係が大切である。ただそれだけでは足りず、今の時代はもうひとつ新PlanDoなどのツールを活用したコンサルティング力の向上も重要であると考えている。これらを強化していくことが「情緒的価値」に繋がるのではないかと思う。

評議員： 生産性をいかに上げるかということは大きなテーマである。情緒的という言葉が具体的に何を意味するのかと考えると、お客さまに寄り添うということではないか。フコク生命の経営理念をいかに職員に浸透させることができるかが重要である。そこが徹底できれば職員の行動に表れ、お客さまと終わりのないお付き合いをしていくことが寄り添いに繋がる。もうひとつ重要なのは、収集した多くの契約の情報をデータ化し、それをどう活用しお客さまに寄り添う提案をしていくかということだと思う。その提案について職員同士で議論しデータ化することで、また次の提案に活かされていく。提案の質をグレードアップすることができ、生産性の向上に繋がるのではないか。

評議員： 今回導入された新端末はコンテンツも見やすく素晴らしいツールになっていると思う。お客さまとの面談の過程で、普段自分では意識していない情報の提供が最初にあるとインパクトは強い。お客さまアドバイザーが取得した情報をどのタイミングでどのような形で提供すればお客さまが喜んでくれるのか、新端末を活用しながらそれを考えることが新しいサービスへと繋がっていくのではないか。今後に大いに期待したい。

評議員： 現場のデジタル化が進むなかでこそ必要になってくるのは、自ら仮説を立て行動に移していくということである。現場の活動の効率化や事務負担の軽減が実現することにより柔軟な働き方を推進し、余った時間や収集したデータを使っていかにプラスαの活動をしていくのか、何をクリエイトしていくのかということが重要である。

以上