

THE MUTUAL

創業以来、相互会社形態を堅持する
日本で唯一の生命保険会社

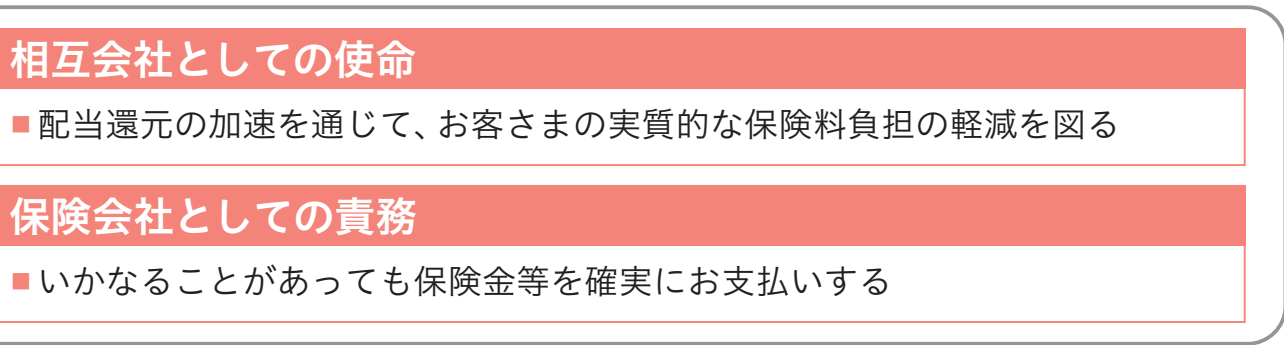
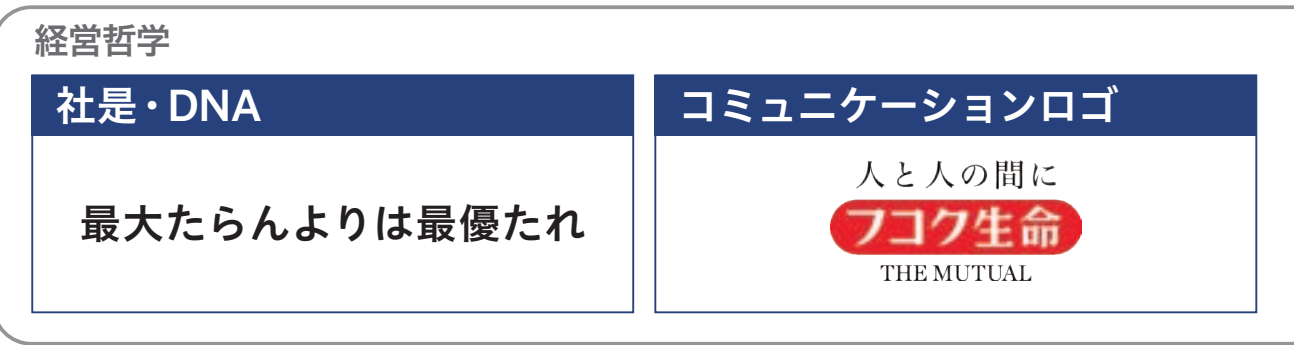
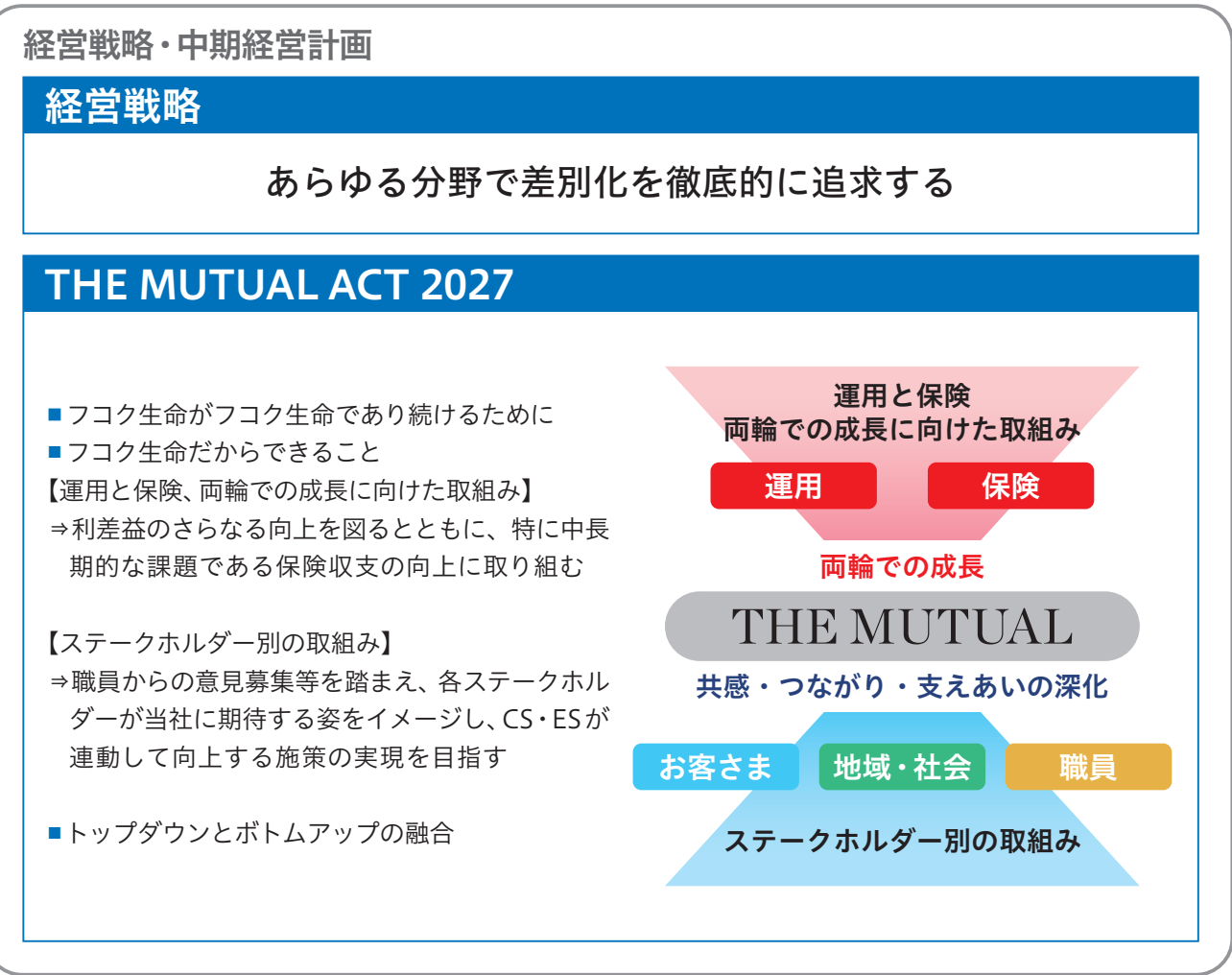
次代の相互扶助である「THE MUTUAL」を掲げ、
共感・つながり・支えあいをベースとした相互組織を進化

創業の心

ご契約者本位

経営ビジョン

お客さま満足度No.1の生保会社となる



フコク生命のあゆみ

1923	創業 徴兵保険会社では唯一かつ最初の相互会社として「富国徴兵保険相互会社」を創業
1945	社名変更 富国生命保険相互会社へと改称
1951	最大たらんよりは最優たれ 規模や量の追求を良しとせず、質の向上を目指し、「最大たらんよりは最優たれ」の経営方針を打ち出す
1961	業界最高水準の配当金 社員配当の自由化が認められ、業界最高水準の配当金を決定
1968	小児がん治療助成金の寄付 「がんの子供を守る会」に小児がん治療助成金、総額10億円の寄付を開始
1981	保有純増主義 他社に先駆けて「保有純増主義」を打ち出し、良質な契約の募集、継続率の向上に努める
1983	第三分野への注力 医療保険を発売。以降、一貫して医療保障・生前給付保障などの第三分野に注力
バブル期	責任ある資産運用・商品提供（1980年代後半～1990年代初頭） リスク性資産（不動産・株式）への投資を抑制。自己責任原則が浸透していないなか、変額保険は発売せず
2002	窓販チャネルへの取組み 地域密着型の信用金庫を中心に、金融機関窓販に積極的に取り組む。2008年以降は、フコクしんらい生命で窓販チャネルを展開
2005	企業変革活動 「お客さま基点」を実践できる企業を目指し、企業変革活動に取り組む
2008	価値観としての「お客さま基点」 「お客さま基点」を価値観と位置付けるとともに、経営理念体系を再構築
2011	人材開発本部の設立 社長を本部長とした「人材開発本部」を設立。「人づくり宣言」および「人づくり基本方針」を策定し、「お客さま基点」を実践できる人づくりに注力
2013	未来のとびらを発売 業界初の特約組立型の主力商品「未来のとびら」を発売
2017	リスク・テイク・ステートメント変更 資産運用リスクを取りに行く。利息及び配当金等収入は毎年過去最高を更新(2018～2024)
2023	創業100周年 当社の進むべき道を示した「THE MUTUAL 宣言」を表明。次代の相互扶助である「THE MUTUAL」を掲げ、共感・つながり・支えあいをベースとした相互組織を目指していく
2024	新たな利益配分方針 質を重視した経営により、自己資本比率を始め健全性が高まった状況を踏まえ、配当還元と自己資本の充実を主眼とした利益配分を変更し、配当還元の次に職員への還元を優先する「新たな利益配分方針」を掲げる



キャピタリズム

ミューチュアル

当社は、初代社長 根津嘉一郎の資本家としての考え方、すなわちキャピタリズムによる「利益に重きを置いた経営」と、第二代社長 吉田義輝の相互会社としての想い、すなわちミューチュアルによる「ご契約者の利益擁護」の二つの源流のもと、百年以上あゆんでまいりました。



初代社長
根津嘉一郎
(1923年～1940年)

実業家として多くの企業の買収や再建に関わる。当初吉田から相互組織での新会社設立の提案を退けるものの、5年にわたる説得を受け、設立を決断。

「資本家としての考え方」

「相互会社としての想い」



第二代社長
吉田義輝
(1940年～1943年)

当社の実質的な創業者。「ご契約者本位」という想いのもと、相互会社形態の経営にこだわる。

「利益に重きを置いた経営」

二つの源流

「ご契約者の利益擁護」

初代社長 根津の想い

社是・DNA

「最大たらんよりは最優たれ」

第二代社長 吉田の想い

価値観

「お客さま基点」

THE MUTUAL ACT 2027

経営ビジョン「お客さま満足度No. 1の生保会社となる」の実現に向けて、2025年度より開始した中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」を推進してまいります。

受け継がれる二つの源流

当社は、創業時から相互会社形態を貫く日本で唯一の会社です。生命保険は相互扶助の精神にもとづく、国民生活に密接に関連した公共性の高い事業であり、こうした生命保険事業を営む当社では、「ご契約者の利益擁護」を経営理念に掲げております。そして、この経営理念を実現するには、ご契約者一人ひとりが構成員となる相互会社形態が相応しいと考えております。

これからも二つの源流を受け継ぎながら、お客さまを守るためのサステナブルな成長を追求してまいります。生命保険はお客さまとの一生涯にわたる、さらには世代を超える約束であり、終わりのない仕事です。相互扶助の精神のもとお客さまにしっかりと寄り添い、未来永劫お客さまとの約束を守ってまいります。



第三代社長
小林 中
(1943年～1951年)

相互会社形態の堅持 わが国産業の自己資本の蓄積こそ急務

「相互組織」を誇りとしてきた当社は、戦後処理の中で、旧会社（徴兵保険）を解散せずとも生命保険相互会社として存続できるよう、当局に法改正を求めました。これが認められ、当社は創業時から相互会社形態を貫く日本で唯一の会社となっています。

また、戦後の日本の経済界を急速に回復させ経済的自立を果たすため、生命保険の公共性を重視した資産運用を実践し、当社の総資産に占める株式の比率は50%を超える水準まで高まりました。



第四代社長
佐竹 次郎
(1951年～1953年)

最大たらんよりは最優たれ

「会社の発展は良き人材の育成にあり」を持論とし、「最大たらんよりは最優たれ」を経営方針としました。また、保険契約に対する担保力を充実すべきという立場から、資産の効率的運用と経営合理化を推進し、経営効率の向上を図りました。



佐竹社長 就任挨拶の様子



第五代社長
森 武臣
(1953年～1971年)

「がんの子供を守る会」へ 小児がん治療助成金の寄付

「会社の業績が順調ならば、会社の利益は何らかの形で社会のために還元すべき」との考えのもと、1968年に「がんの子供を守る会」へ小児がん治療助成金の寄付を開始し、1983年までに総額10億円の寄付を実施しました。



「がんの子供を守る会」への寄付の様子



第六代社長
古屋 哲男
(1971年～1991年)

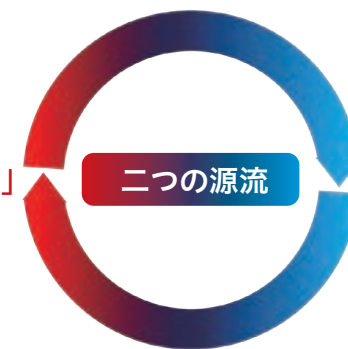
営業と資産運用は今まで通り切り離す 責任ある資産運用の実践 自己責任原則が浸透していないなか、変額保険は販売せず

保険契約に拘束されない自由な資産運用をモットーとし、営業と資産運用は切り離して考えてまいりました。1980年竣工の本社ビルについても「多くのご契約者の財産を預かる企業として、自社部分は最小限にとどめ、他は賃貸用とすることが最も望ましい」として、現在でも大部分を投資用としています。また、バブル期には、「明らかに異常な高値にある資産へ投資することはご契約者の利益擁護に反する」として株式や不動産への投資を抑制するとともに、「ご契約者に危険負担を強いる変額保険は安全・有利・確実という生保会社の基本原則に反する」として、変額保険は販売しませんでした。

「利益に重きを置いた経営」

二つの源流

「ご契約者の利益擁護」



第七代社長
小林 喬
(1991年～1998年)

フコク生命チャリティコンサートの開始

「堅実経営などの伝統を守る義務とともに、新たな工夫と努力により伝統を生み出す義務も銘記しなければならない」という考えのもと、創業70周年を機にフコク生命チャリティコンサートを開始しました。2024年度末までに累計312回の開催と、当社の伝統の一つとなっています。



チャリティコンサートの様子



第八代社長
秋山 智史
(1998年～2010年)

相互会社として自主独立 価値観としての「お客さま基点」

経営破綻が相次ぐ未曾有の生保危機は、当社にとっても難局でした。この時の舵取りをした秋山は、当社トップセールスたちの強さにも触れ、自主独立路線を貫くことを決心しました。その後、経営理念体系を再構築するとともに、お客さま基点を当社の価値観に据えました。



千葉ニュータウン本社竣工（2000年6月）



第九代社長
米山 好映
(2010年～2025年)

リスク・テイク・ステートメントの変更 THE MUTUAL 宣言（次代の相互扶助） 新たな利益配分方針

「いかなることがあっても保険金等を確実にお支払いすることが保険会社の最も重要な責務」という考えのもと、自己資本の強化に努めました。自己資本が充実すると、リスク・テイク・ステートメントを変更し、資産運用リスクを取りに行く戦略に変更しました。こうした取組みにより健全性がさらに高まったことから、2024年度に新たな利益配分方針を公表しました。



「THE MUTUAL 基金」



「THE MUTUAL+」



「おやすいクレヨン」

最優の生命保険相互会社を目指して

THE MUTUAL ACT 2027



第十代社長
渡部 毅彦
(2025年～)

Top Message

トップメッセージ

『最優の生命保険相互会社へ』

健全性と収益力を高め、「お客さま」「地域・社会」「職員」にとっての
“最優”を目指す

2025 年 4 月に代表取締役社長に就任いたしました
渡部毅彦でございます。平素より格別のご愛顧を賜
り、誠にありがとうございます。

創業以来、相互会社形態を貫く日本で唯一の保険会
社の長として、「お客さま」「地域・社会」「職員」とい
う当社の主要なステークホルダーにとって「最優の生
命保険相互会社」となるべく努めてまいります。

二つの源流

フコク生命は、株式会社生保のトップセールスマン
だった第二代社長の吉田義輝が、真にご契約者のことだ
けを考える相互会社を作りたいという想いで、当時鉄道
王といわれた根津嘉一郎を何度も何度も説得して、
1923 年に創業された会社です。初代社長に就任した根
津の資本家としての「徹底的に利益にこだわる経営スタ
イル」と、吉田の「相互扶助にかける熱い想い」という二
つの源流のもと、フコク生命は、必要であればリスクを
取り、差別化戦略で収益力を高める一方、保険の公共性
を常に意識し、相互会社としての使命を着実に果たすよ
う注力してきました。

「フコク生命がフコク生命であり続ける」ためには、役
職員一人ひとりが、フコク生命が生命保険事業を始めた
原点や、創業以来、脈々と受け継がれてきた想いを共有
していなければなりません。根津の想いは「最大たらん
よりは最優たれ」という社是として、吉田の想いは「お客
さま基点」という価値観や、次代の相互扶助を考える
「THE MUTUAL」(ザ・ミューチュアル)というコンセプ
トとして、我々の心にしっかり根付いています。

100 年を超える歴史を刻んできたフコク生命が、根底
にある軸をぶらさず、この変化していく社会で「フコク

生命らしさ」を貫くためには、あえて変わることも必要
です。今年度からスタートした中期経営計画「THE
MUTUAL ACT 2027」は、そういった問題意識から策
定しました。

最優の生命保険相互会社を目指す

フコク生命は、「最大たらんよりは最優たれ」を社是と
し、規模を求めるのではなく、質を重視する経営を実践
しています。これはフコク生命の経営の DNA であり、
一番の拠り所でもあります。

1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて、無理な
規模の拡大を図り多額の損失を計上した同業他社が相
次いで破綻する、「生保危機」と呼ばれる出来事がありま
した。そうした中で、フコク生命が、バブル経済に踊ら
ず堅実経営を貫いて生き残ったのは、この社是があった
からこそといえます。その後のリーマンショックや東日
本大震災、さらにはコロナ禍を経て、生命保険会社とし
て、いかなることがあっても保険金等を確実にお支払す
るために健全性の強化に努めた結果、2023 年度には自
己資本が初めて 1 兆円を超えました。

「最大たらんよりは最優たれ」を実践するうえでは、
「守るべき時には守り、攻めるべき時には攻める」という
姿勢が必要です。近年は、自己資本の充実に裏付けされ
たリスク・テイクによって、資産運用を中心に収益力を
強化する取組みを進めており、異次元緩和下で利回りの
低い超長期国債への投資を抑制し、米国が金融引き締め
に入る前に為替ヘッジを大幅に削減したことなどは、差
別化された資産運用を行う会社として高く評価されて
います。こうした実績に基づき、保険金支払い能力を客
観的に示す格付けは、2023 年に 3 社、2025 年に 1 社か

ら格上げされました。特に米国の格付会社スタンダ
ード・アンド・プアーズからは、「自己資本と収益力」にお
いて最上位の「極めて強い」との評価を受けています。

今、フコク生命は「最優の生命保険相互会社」を目指
しています。そのためには、相互会社としての主要なス
テークホルダー、それぞれに対して最優である必要があ
ります。「お客さま」に対しては、充実した配当還元とコ
ンサルティングセールスで圧倒的にコストパフォーマンス
がよい商品やサービスを提供していること、「地域・
社会」に対しては、相互扶助の精神にあふれた取組みを
積極的に推進し、企業として信頼されていること、そし
て「職員」に対しては、業界トップクラスの給与水準と働
き方を提供していること、これがフコク生命の描く「最
優の生命保険相互会社」の姿です。これらを実現するた
めに、まずは健全性と収益力をもう一段高めることが欠
かせず、それが社長としての私の役割と考えています。

相互会社における保険事業

生命保険は生活に密接に関連する公共性の高い事業
です。保険業法は第一条で保険業の公共性を規定して
いますが、公共性とはご契約者を守ることです。フコク
生命は創業以来「ご契約者の利益擁護」を経営理念に掲
げています。この経営理念を実現するためには、株主が
存在せず、ご契約者一人ひとりが構成員(社員)となる相
互会社が最適であると考えています。生命保険は生涯
にわたり、お客さまの契約を保障します。相互会社は株
主がいらないため、社員であるご契約者の利益に専念した
経営を遂行し、配当還元を行うことができます。

相互会社であるフコク生命は、お互いに助け合う人た
ちをつなぐ役割を担っています。わたしたちは人と人の

間で、人と人の想いをつなぎ、その生活を守るために存
在しています。人と人がつながるためには、共感が必要
です。共感からは信頼が生まれ、信頼からは安心が生ま
れます。したがって、フコク生命は安心を Face to Face
でお届けしたいと考え、対面にこだわります。もちろん、
対面を望まないというご要望にも柔軟にお応えするた
めに、IT やデジタルを活用し、お客さまの立場にたった
対応に努めています。引き続きリアルとデジタルを効
果的に組み合わせた活動に取り組んでまいります。

中期経営計画 「THE MUTUAL ACT 2027」

今年度からスタートした中期経営計画では、フコク生
命の経営ビジョンである「お客さま満足度 No.1 の生保
会社となる」ことを目指し、「運用と保険、両輪での成長
に向けた取組み」と、「お客さま」「地域・社会」「職員」と
の共感・つながり・支えあいの深化に向けた「ステーク
ホルダー別の取組み」を推進してまいります。

1. 運用と保険、両輪での成長に向けた取組み

最優の生命保険相互会社を目指し、配当還元の拡充
や職員の処遇改善をさらに進めていくためには、利益成
長が不可欠です。フコク生命はこれを、海外保険会社の
買収や他業態への進出ではなく、国内生保事業に集中す
ることで実現します。

強固な自己資本を裏付けとしたリスク・テイクによる
優れた収益力のさらなる向上を図る「運用と保険、両輪
での成長に向けた取組み」を推進します。具体的には、
資産運用によるリスク・テイクのもと利差益のさらなる
増加を図ります。それを広告宣伝やシステム投資の拡



代表取締役社長
渡部 毅彦

充など、必要な投資に充てることで、コンサルティングセールスの高度化を進め、保険収支の向上につなげていきます。強固な自己資本を活用し、保険収支でも収益力や生産性を高めていくことができれば、国内市場でもさらに成長することができます。さらに、収益力や生産性が高まることで、配当還元の加速や職員への処遇改善が可能となり、新たなリスク・テイクの余地や成長の源泉を生み出す好循環を構築することができると考えています。

2. ステークホルダー別の取組み

フコク生命は株式会社ではありませんので、主なステークホルダーは「お客さま」、「地域・社会」そして「職員」となります。ステークホルダー別の取組みについては、若手・中堅職員を中心としたボトムアップで考える施策によって、「各ステークホルダーにとっての満足度No.1」を目指します。

まず、お客さまについては、「フコク生命ファン」をコンセプトとし、他業態の実例も参考にしながら、お客さまの「フコク愛」を育み、職員と感動を分かち合えるような機会を増やしていきます。地域・社会については、『『こども』と言えばフコク生命』をコンセプトとし、こどもとの絆を深めるコミュニティづくりを進めることとしました。職員については、お客さま満足度を高める原動力は職員であり、お客さま満足度の高い会社は職員にも愛される会社でなければならないと考え、「職員と家族に幸せを」をコンセプトに掲げ、職員の声による「働きたい会社『業界No.1』」を目指してまいります。

配当還元の拡充

人件費や物価の継続的な上昇により、コスト削減による保険料の引き下げは今後ますます困難になると予想されます。こうした状況下では、単に保険料を安くするのではなく、会社が収益を上げ、それを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することがより重要になります。2024年度決算では、個人

保険分野の増配は13年連続となり、2025年度に10年目を迎える代表的な契約の10年累計配当金は、年換算保険料の1.2年分を上回ります。

中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」では、2027年度に10年目を迎える代表的な契約の10年累計配当金を、年換算保険料の2年分まで引き上げることを経営指標としています。この水準に到達すれば、相応の価格競争力がついてくるとともに、お客さまの配当に対する満足度や期待も一層高まると考えています。今後も配当還元の拡充を最優先課題として取り組んでまいります。

魅力的な貯蓄性商品の提供

デフレと日本銀行による異次元緩和政策の収束は、フコク生命にとってポジティブな変化と捉えています。「金利ある世界」においては、配当還元の拡充による実質的な保険料負担の軽減や、魅力的な貯蓄性商品の提供を通じて、お客さまの安定的な資産形成を支援することがますます重要になります。フコク生命は、2024年4月に個人年金保険「みらいプラス」の予定利率を年0.65%から最大年1.35%に引き上げました。さらに、2025年4月に発売した一時払終身保険「グッとアップ」の予定利率は年1.50%とし、円建・利率固定型の一時払商品として業界最高水準まで高めています。今後も「円金利の貯蓄性商品に強いフコク生命」として、お客さまの資産形成ニーズに応える商品・サービスの提供を続けてまいります。

プロテクションギャップへの対応

デフレ時代に必要以上に保険の見直しが進んだことなどにより、加入している保険金額が本当に必要な保障額に達していない、いわゆるプロテクションギャップが拡大しています。生命保険文化センターの調査によると、プロテクションギャップは年々拡大し、直近では約5,000万円に達しています。

万一の備えは、リスクを日常的に認識することが比較

的少ない子育て世代こそ重要であると考えます。フコク生命は、引き続きFace to Faceによるコンサルティングの強化を図り、プロテクションギャップの存在を認識していただいた上で、お客さま一人ひとりに適切な保障を提案してまいります。

2024年度決算について

保険業績においては、フコク生命の個人年金保険やフコクしんらい生命の一時払終身保険の販売が好調で、2社合算の新契約年換算保険料は、前年度比12.3%増となり、4年連続で増加しました。資産運用においては、フコク生命単体の利息及び配当金等収入が7年連続で過去最高を更新しました。保険会社の収益力を示す基礎利益は、2社合算で前年度比15.4%増加し、2年連続で過去最高となりました。健全性を示す指標である連結ソルベンシー・マージン比率は1,147.4%と、引き続き高い水準を維持しています。社員配当金については、「より早くより多く、長く続けていただいた方にはさらに多く配当をお返ししたい」という想いのもと、個人保険分野で過去最大となる101億円の増配を実施しました。

生命保険は相互扶助の精神で成り立っており、皆さまからお預かりした保険料は万一のことがあったお客さまに保険金等としてお支払いされています。2024年度には、2社合算で7,721億円の保険料をお預かりし、5,089億円の保険金・年金・給付金をお支払いしました。

お客さま基点を実践する人づくり

生命保険は、お客さまとの一生涯にわたる、さらには世代を超える約束であり、終わりのない仕事です。私たちは、お客さまとの約束を未来永劫守り続けるために、創業の心と経営理念を受け継ぐ「人」を育てる環境整備に注力しています。

職員が「ご契約者本位」や「相互会社」という軸をぶらさずに日々の業務に取り組むことを促進するため、創業100周年を機に「わたしたちの基本」という小冊子を全



職員に配付しました。この冊子は、第二代社長の吉田義輝が著した『勧誘と処世』を現代風に再編集したもので、創業の心や経営理念を具体化し、仕事に対する姿勢や行動の指針を「基本」として示しています。現代そして未来の職員一人ひとりが自分事として業務に取り組み、基本を積み重ねることで新たな価値を創造し、「お客さま基点」を実践してまいります。

また、私たちが大切にするのは、利他の心を持ったFace to Faceによる感情のコミュニケーションです。情報だけでなく、共感・つながり・支えあいを生む「場」の存在こそが、その原動力になると考えています。

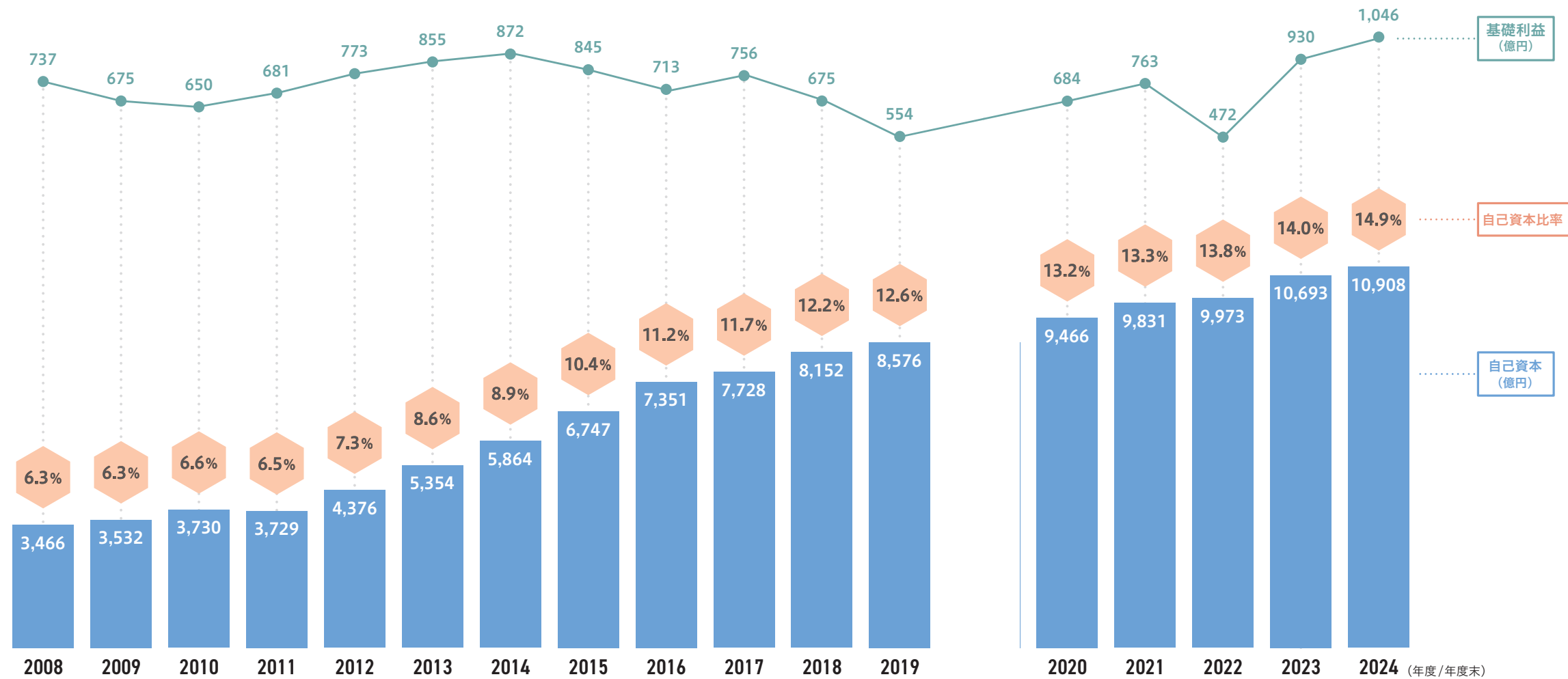
フコク生命の人づくり基本方針にある「多様な個性を認め合う」風土を築き、「自発」「独創」「利他」を育むフコク生命ならではの人づくりを続けるとともに、職員一人ひとりのありたい姿を支援し、主体的な行動を促してまいります。

経営の差別化 近年の取り組み

強固な自己資本を裏付けとしたリスク・テイクの実践

当社は、社是「最大たらんよりは最優たれ」のもと、自己資本の強化に努めてまいりました。特に、2008年の世界金融危機以降は、経常利益による内部留保の積み上げと資本調達により自己資本の増強を加速し、2017年度には自己資本の充実度状況を踏まえ、リスク・テイク・ステートメントを変更しました。これにより、自己資本の充実度とリスク・リターン効率を踏まえ、資産運用リスクを取りに行く戦略を実践しています。

「自己資本および自己資本比率と基礎利益の推移」

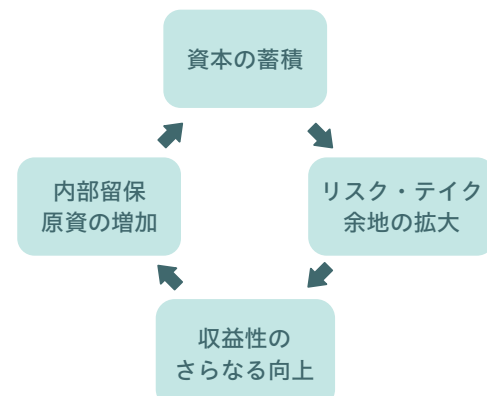


※基礎利益は現行基準と比較可能な調整値。自己資本は各年度末時点。

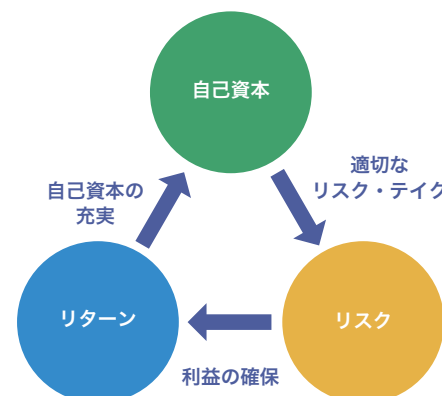
資本調達の差別化

- 業界初の「国内永久劣後債」(相対取引)を発行 (1998年度)
- 業界初の「ユーロ建劣後債」を発行^{※1} (2005年度)
- 業界初の「国内永久劣後債」を発行^{※2} (2012年度)
- 国内の相互会社で初の「米ドル建永久劣後債」を発行 (2013年度)
- 国内系生保で初の「国内永久劣後債 NC10」を発行^{※3} (2016年度)

資本調達の好循環



リスク・テイク・ステートメントの変更



2024年度には基礎利益が2年連続で過去最高を更新しました。2025年度に始まった中期経営計画では、「運用と保険、両輪での成長に向けた取り組み」を推進し、新たな利益配分方針のもと、配当還元と職員の処遇改善を図ってまいります。

経営ビジョン
お客さま満足度 No.1 の
生保会社となる

運用と保険、両輪での成長

THE
MUTUAL
ACT 2027

新たな利益配分方針
(2024年7月)

- ① 配当還元
- ② 職員還元
- ③ 内部留保

※ 1 格付会社に資本性を認められる債券として業界初
 ※ 2 マーケットからの劣後債調達として業界初
 ※ 3 永久劣後債で期限前償還が可能となるまでの期間が 10 年の調達として、国内系生保初

「トップダウンとボトムアップの融合」 職員参画型の中計で お客さま満足度 No.1 の生保会社 を目指す

総合企画室長・中期経営計画副担当

森田 潤 執行役員



Q 「THE MUTUAL ACT 2027」とは

「THE MUTUAL ACT 2027」は、2023年11月に創業100周年を迎えたことを機に公表した「THE MUTUAL 宣言」を具現化するものです。お客さまにしっかりと寄り添い、未来永劫お客さまとの約束を守り、これからも「人と人の間に」存在し続けるという想いから、「THE MUTUAL ACT 2027」と名付けました。

中計経営計画（以下、中計）は、ありたい姿と現状のギャップを埋めるためのもの。そのためには、これまでの延長線ではないギアチェンジやステップアップした目標設定が必要です。目標をどこに置き、何をすべきかを考え、チャレンジする。それが今回の「THE MUTUAL ACT 2027」の意味合いです。そのため、私たちは何をすべきなのかという全体像を示し、経営ビジョンである「お客さま満足度 No.1 の生保会社となる」の実現に向けて、段階的にクリアすべき目標を設定しました。

Q 策定にあたっての環境認識と考え方

デフレと日銀の異次元緩和が収束したことは、当社にとって非常にポジティブな変化です。インフレや金利の上昇局面では、当社がこれまで取り組んできた配当還元の充実によるお客さまの実質的な保険料負担の軽減や、魅力的な貯蓄性商品の提供によりお客さまの安定的な資産形成のお役に立つことが、ますます重要になります。こうした認識のもと、経営理念である「ご契約者の利益擁護」をベースとして、相互会社形態を堅持し、Face to Faceの営業職員体制のもと、国内生保事業に集中するという戦略を継続していきます。

Q 「THE MUTUAL ACT 2027」の全体像

経営ビジョンを実現していくためには、確固たる健全性と収益性を有し、当社とステークホルダーの間に共感が存在することが必要です。「THE MUTUAL ACT 2027」では、強固な自己資本を裏付けとしたリスク・テイクによる優れた収益性のさらなる向上を図る「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」と、ステークホルダーである「お客さま」「地域・社会」「職員」との共感・つながり・支えあいの深化に向けた「ステークホルダー別の取組み」を推進します。徹底的な差別化でこれらに取り組み、経営ビジョンの実現を目指します。

Q 「THE MUTUAL ACT 2027」のポイント

ポイントは「シンプル＆フォーカス」、そして「ジョイン」です。これまでの中計は、多くのアクションプランが総花的に盛り込まれていたため、やるべきことや優先順位がやや曖昧になり、それが社内への浸透の妨げにもなっていました。そのため、できるだけシンプルなものを心掛け、焦点を絞りました（フォーカス）。

また、今回の中計は参画（ジョイン）を意識し、トップダウンとボトムアップの融合を策定コンセプトの一つとしました。若手・中堅職員が経営に参画できる道筋をつけることができたことは、「THE MUTUAL ACT 2027」の目玉の一つです。

Q 若手職員の経営参画とは

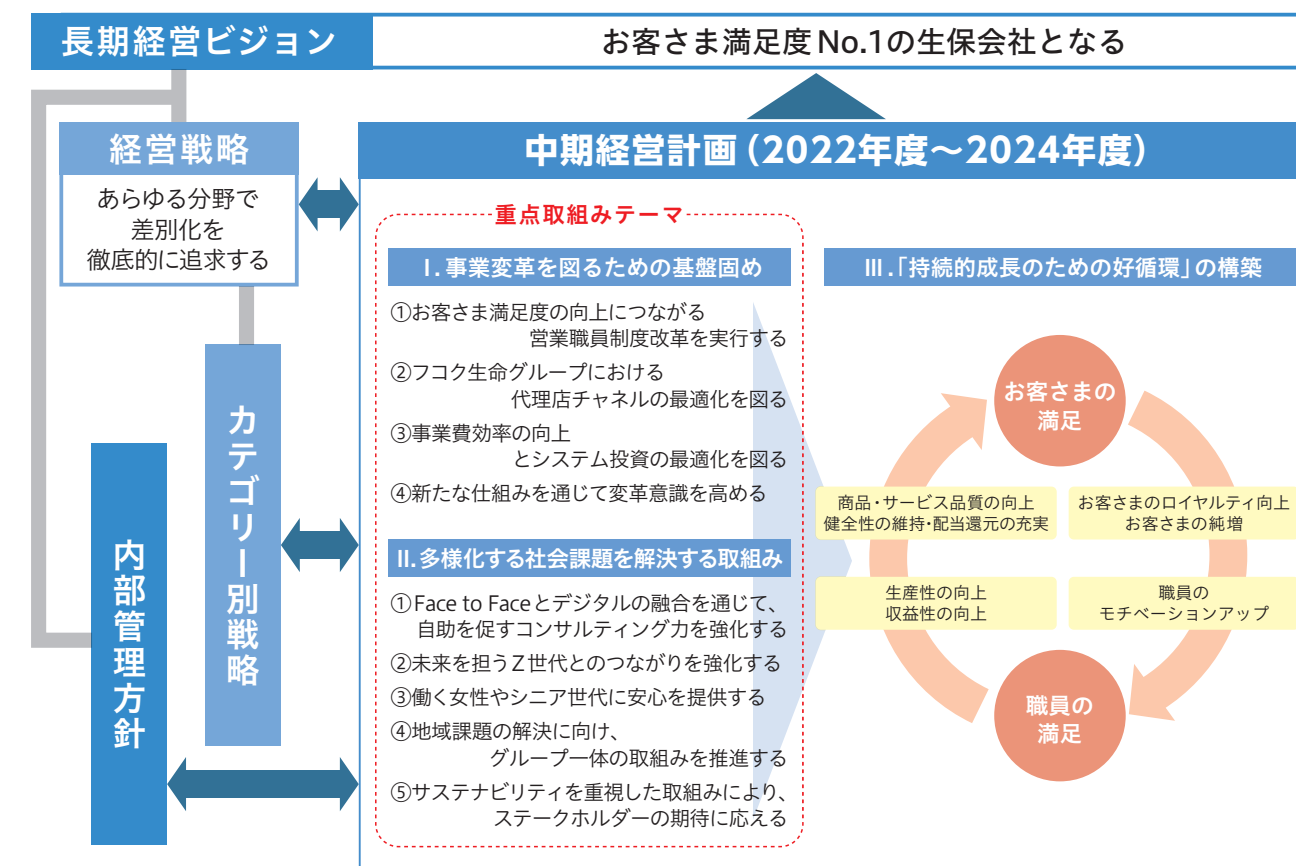
「ステークホルダー別の取組み」は、自ら手を挙げた若手・中堅職員からなるワーキンググループ（以下、WG）が、各ステークホルダーが当社に期待する姿をイメージし、CS（お客さま満足）とES（職員満足）が連動して向上する施策の概要を検討しました。それらを社外役員も含めた「役員フリーディスカッション」でプレゼンしましたが、実に堂々として見事なものでした。こうした議論を3回繰り返し、ブラッシュアップを重ね目の目を見たのが「THE MUTUAL ACT 2027」です。もちろんWGは、これからも継続していきます。4月に新WGメンバーを公募しましたが、嬉しいことに前年と比べ倍以上の職員が手を挙げてくれました。

また、WGのもとにステークホルダー別のチームを作り、若手職員のさらなる参画意識の醸成のため、取組みテーマを研修カリキュラムにも組み入れます。新入職員や主任任用の研修において、自分が希望するテーマを選択し、チームメンバーとして活動に取り組んでもらいます。WGによる説明会を経て、チームメンバーを募集していますが、こちらも嬉しいことに既に250名を超える若手が参加してくれています。自分の所属だけでなく、多くの職員との接点ができることで、会社全体のコミュニケーションの活性化にもつながると考えています。

こうした取組みを通じて、職員一人ひとりが成長実感を持つことができれば、職員の声による動きたい会社 No.1 も実現できる、そう確信しています。

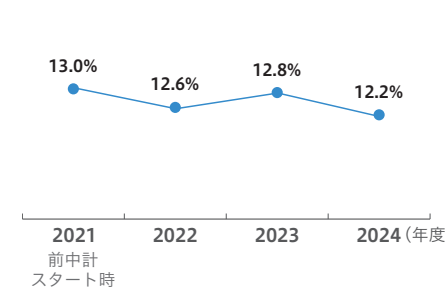
中期経営計画（2022年度～2024年度）

長期経営ビジョン「お客さま満足度 No.1 の生保会社となる」と現状とのギャップを埋めるべく、「事業変革を図るための基盤固め」と「多様化する社会課題を解決する取組み」を重点取組みテーマとし、これらを推進することで「職員の満足」と「お客さまの満足」を循環させる「持続的成長のための好循環」の構築に努めてまいりました。



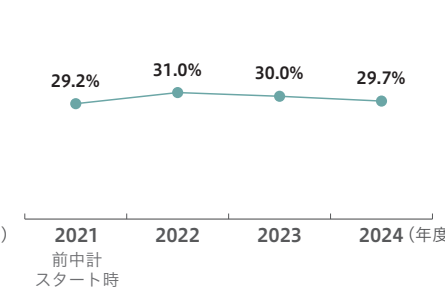
『「持続的成長のための好循環」の構築』を確認するための指標

確認指標①：お客さま満足度※1



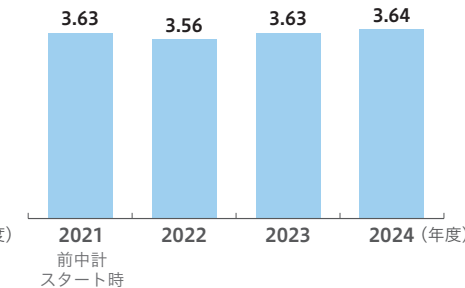
※1 ご契約者アンケートの「フコク生命を総合的にみて、どの程度満足されていますか」という質問に対して、「7段階の選択肢のうち満足度が最も高い「大変満足」と回答いただいたお客さまの割合

確認指標②：他者加入推奨意向※2



※2 ご契約者アンケートの「フコク生命をおすすめいただけますか」という質問に対して、「7段階の選択肢のうち上位の二つ「ぜひすすめてほしい」「すすめてほしい」と回答いただいたお客さまの割合

確認指標③：職員満足度※3



※3 職員意識調査の「私は、フコク生命で働いていることについて満足している」という質問に対して、「まったくその通り…5」「どちらかといえばその通り…4」「どちらともいえない…3」「どちらかといえば違う…2」「まったく違う…1」を選択肢とした回答結果の平均値

2022年度～2024年度の振り返り

確認指標①お客さま満足度についてはご契約者アンケートにおいて「大変満足」と回答したお客さまの割合が、中期経営計画(2022年度～2024年度)(以下、前中計)スタート時より低下し、②他社加入推奨意向は上昇する結果となりました。また、③職員満足度については、評価体系の見直しや従業員の処遇改善などの施策を実施し、前中計スタート時より上昇しました。

前中計で残された課題を踏まえて、経営ビジョンである「お客さま満足度 No.1 の生保会社となる」と現状のギャップを埋めるべく、中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」を推進してまいります。

中期経営計画（2025年度～2027年度）

中期経営計画の概要

中期経営計画(以下、中計)は、創業100周年(2023年11月22日)を迎えたことを機に公表した「THE MUTUAL 宣言」(*)を具現化するものです。相互扶助の精神のもとお客さまにしっかりと寄り添い、未来永劫お客さまとの約束を守り、これからも「人と人の間に」存在し続けるという想いから「THE MUTUAL ACT 2027」と名付けました。

※100周年を迎えたことを機に、次代の相互扶助である「THE MUTUAL」を掲げ、共感・つながり・支えあいをベースとした相互組織を目指すことを宣言。宣言文は、表紙裏をご覧ください。



当社の中計は、経営ビジョン「お客さま満足度No.1の生保会社となる」と現状のギャップを埋めるべく、3年間で推進する取組みをまとめております。経営ビジョンを実現していくためには、確固たる健全性と収益性を有し、当社とステークホルダーの間に共感が存在する必要があります。

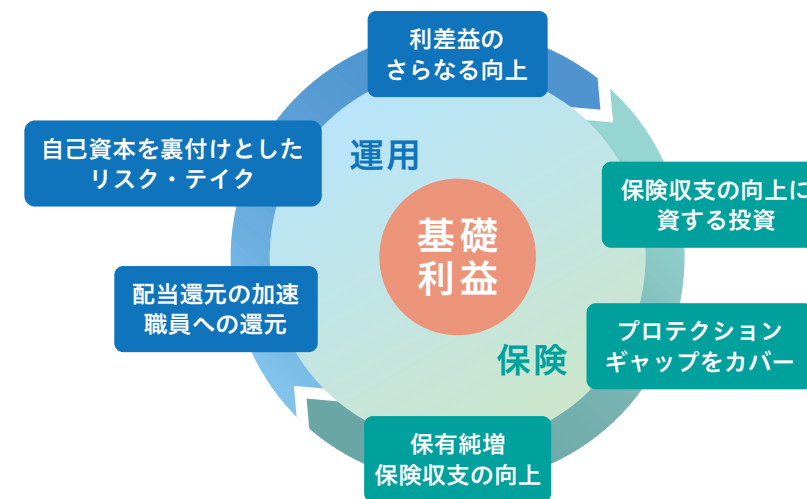
「THE MUTUAL ACT 2027」では、強固な自己資本を裏付けとしたリスク・テイクによる優れた収益性のさらなる向上を図る「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」と、当社のステークホルダーである「お客さま」「地域・社会」「職員」との共感・つながり・支えあいの深化に向けた「ステークホルダー別の取組み」を推進してまいります。

これらの取組みを徹底的な差別化で推進し、経営ビジョンの実現を目指してまいります。

運用と保険、両輪での成長に向けた取組み

「相互会社としての使命」である配当還元の加速を図るためには、成長し利益を上げていくことが必要となります。当社は、これを海外や他業態への進出ではなく国内生保事業に集中し、強固な自己資本を裏付けとしたリスク・テイクにより実現していきます。

「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」を推進することで、経営指標の達成を目指してまいります。



ステークホルダー別の取組み

「お客さま」「地域・社会」「職員」の各ステークホルダーが当社に期待する姿をイメージし、以下のコンセプトとテーマのもと若手・中堅職員を中心とした「ボトムアップ」でCS(お客さまの満足)・ES(職員の満足)が連動して向上する施策に取り組んでいきます。

各ステークホルダーの取組みは、定期的に若手・中堅職員が経営層に対して報告・提案します。多くの職員が経営参画する「場」を設け、コンセプトの実現を目指します。

“相互扶助”の精神にもとづく企業活動

経営理念

社会への貢献 ●

コンセプト

『こども』といえば
フコク生命

テーマ

『こども』との絆を深める
コミュニティづくり

経営理念

● ご契約者の利益擁護

コンセプト

フコク生命ファン

テーマ

お客さま感動プロジェクト

経営理念

● 働く職員の自己実現

コンセプト

職員と家族に幸せを

テーマ

職員の声による働きたい
会社『業界No.1』の実現

ボトムアップの取組み

THE MUTUAL ACT 2027の策定にあたり、若手・中堅職員中心の「次期中計ワーキンググループ(WG)」9名が、社内の意見を集約し、社外役員も含めた役員とのフリーディスカッションに臨みました。



渡部社長
(当時取締役専務執行役員)

『これからの100年を担っていくのは自分たちだ』

若手・中堅職員に中期経営計画の策定に関わってもらうのは、初めての試みです。キッカケは100周年記念式典での決意披歴であり、「これからの100年を担っていくのは自分たちだ」というものでした。WGから、社内アンケートの結果や今後の当社があるべき姿の素案を報告してもらいます。



100周年記念式典の様子

社内外の役員に取組みの趣旨を伝え、2024年8月、10月、2025年2月の計3回にわたる役員フリーディスカッションを開催しました。



2024年8月のフリーディスカッション

WGについて「本社のパフォーマンスだ」という声もありました。それでも社内アンケートでは約4,500名の声が届いており、当社が変わったと思ってもらえるように取り組んでいく、という強い意志がWGにはあります。



佐藤社外取締役

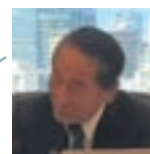
若い人が前に出て進めていくことはよい。最初のステップとして成功だ。社内アンケート未回答者のうち、半数が中計をお客さまに説明できるようになれば大成功だ。

集まった意見を見ていると、組織間の意思疎通の円滑化が必要だと思う。施策を実行していくうえで大切なことだと思うため、キーワードに含めると良い。

日々、フコク生命を支える人と、社外取締役のように月1回取締役会に来て社内取締役の話の聞いている立場とでは、会社の感じ方が違う。今の経営を続けることで、フコク生命が将来どのような会社になるか、という議論は必要だろう。



渡辺社外取締役



根津社外監査役



2024年10月のフリーディスカッション

お客さまとの約束を守り続けるためには、人材の確保や職員自身の成長が不可欠であり、職員一人ひとりが活躍するためには、時代に合った働き方を目指す必要があると考えています。

WGメンバーは30代で、みなさんが最前線に立って会社のマネジメントをしていくのは10年先や20年先である。自分たちがマネジメントをするときに、当社がどういうポジションにいるのだろうと想像し、考えることをぜひ忘れないでほしい。

常に自分事として中計を意識してもらうために、「何かもう1つ」ほしい。企業の文化や風土は、職員一人ひとりの日々の行動が作るもので、どの世代にも「“フコク生命らしさ”は、これだよね!」と、行動に落とし込めるものがあると良い。



小巻社外取締役



高橋社外監査役



2025年2月のフリーディスカッション

新たな取組みについては、各支社で開催する委員会なども活用し、新入職員から参画できる形で検討してまいります。3年後には入社1年目～6年目の職員全員が中計に関わったという状態を目指します。

大事なはこのフリーディスカッションに参加された世代の職員、またこれを受け止めていく職員が、ずっと考えなくてはいけないテーマを持ち続けることだ。本質的なことは1つではないが、考え抜いていくという姿勢を持っているのは大事である。



渡部社外監査役

THE MUTUAL ACT 2027では、トップダウンとボトムアップの融合を図ってまいります。

決算の概要

フコク生命グループの業績(フコク生命・フコクしんらい生命合算)

■新契約(個人保険+個人年金保険)

■新契約年換算保険料

353億円 (フコク生命単体:159億円)

新契約年換算保険料は、前年度比12.3%増の353億円となりました。4年連続で堅調に増加しております。

年換算保険料とは?

月払、年払、一時払などの払込方法や払込期間の違いを調整し、保険料を契約期間中に平均して支払うと仮定した場合に、生命保険会社が保険契約から1年間にどれだけの保険料収入を得ているかを示す指標です。

■新契約高

1兆5,991億円 (フコク生命単体:1兆2,508億円)

新契約高は、前年度比8.5%増の1兆5,991億円となりました。フコク生命においては、予定利率を引き上げた個人年金の好調な販売に加えて、「未来のとびら」の純新契約が増加しました。フコクしんらい生命においても、利率固定型一時払終身保険の発売等により、増加しております。

契約高とは?

生命保険会社が保障する金額の総合計額です。

■解約・失効(個人保険+個人年金保険)

■解約・失効年換算保険料

149億円 (フコク生命単体:123億円)

■解約・失効率(年換算保険料ベース)

2.75% (フコク生命単体:3.39%)

解約・失効年換算保険料は、前年度比6.4%増の149億円となりました。解約・失効率は2.75%と前年度比で上昇しておりますが、良好な水準を継続しております。

$$\text{解約・失効率(年換算保険料ベース)} = \frac{\text{解約・失効年換算保険料}}{\text{年度始の保有契約年換算保険料}}$$

■解約・失効高

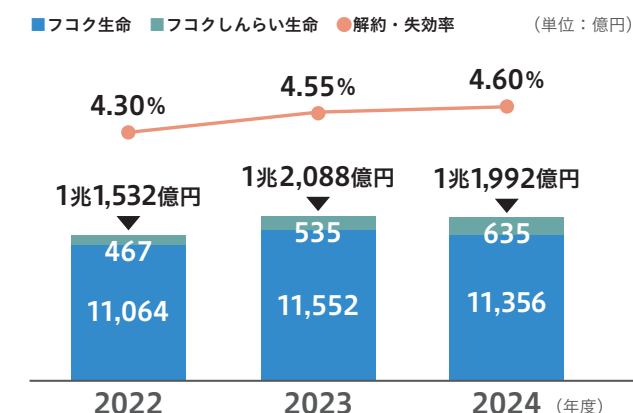
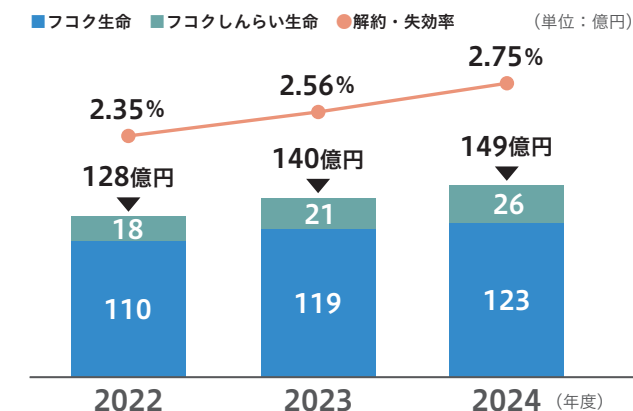
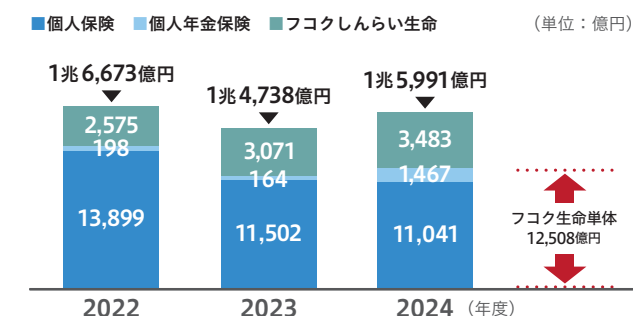
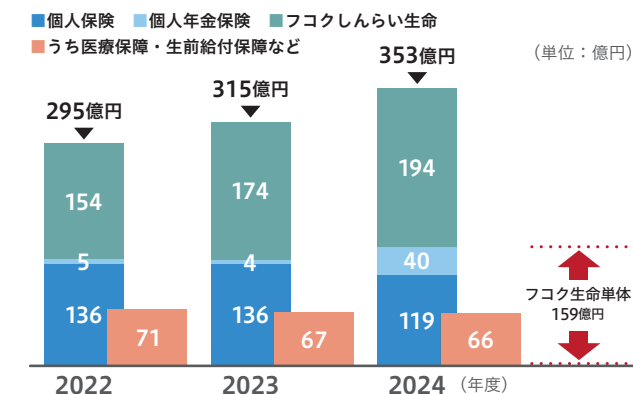
1兆1,992億円 (フコク生命単体:1兆1,356億円)

■解約・失効率(保険金額ベース)

4.60% (フコク生命単体:4.78%)

解約・失効高は、前年度比0.8%減の1兆1,992億円となりました。解約・失効率は4.60%と前年度比で上昇しておりますが、良好な水準を継続しております。

$$\text{解約・失効率(保険金額ベース)} = \frac{\text{解約・失効高}}{\text{年度始の保有契約高}}$$

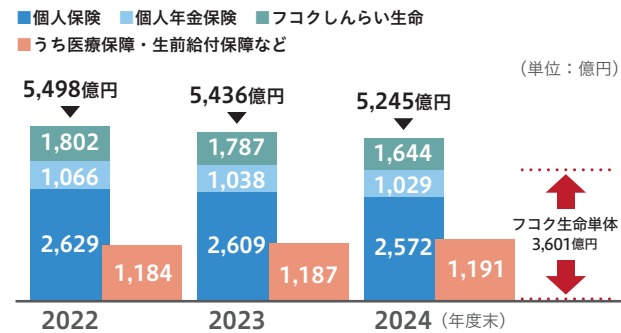


保有契約(個人保険+個人年金保険)

保有契約年換算保険料

5,245億円 (フコク生命単体: 3,601億円)

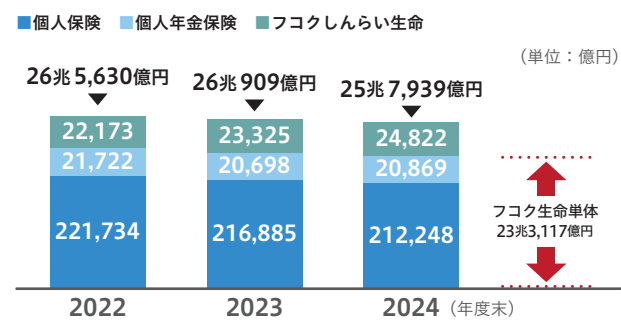
保有契約年換算保険料は、前年度末比3.5%減の5,245億円となりました。うち医療保障・生前給付保障などについては、2003年度の開示以来、21年連続でプラス伸展を継続しております。



保有契約高

25兆7,939億円 (フコク生命単体: 23兆3,117億円)

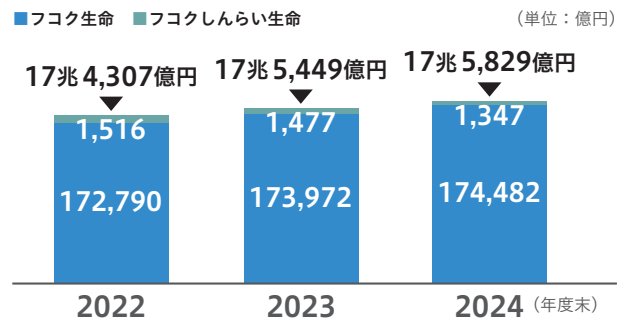
保有契約高は、前年度末比1.1%減の25兆7,939億円となりました。フコクしんらい生命の保有契約高は前年度末比6.4%増加し、2社合算のマイナス幅は縮小しております。



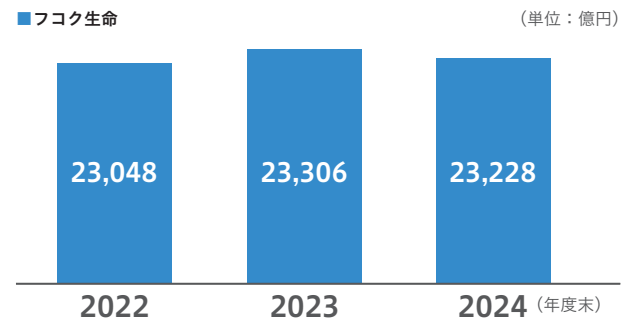
企業保険(団体保険、団体年金保険)

企業保険分野においては、さまざまな企業向け商品および各種プランの提案を通じて、お客さまを総合的にサポートしております。団体保険の保有契約高は、前年度末比0.2%増の17兆5,829億円となり、団体年金保険の保有契約高は、前年度末比0.3%減の2兆3,228億円となりました。

団体保険の保有契約高



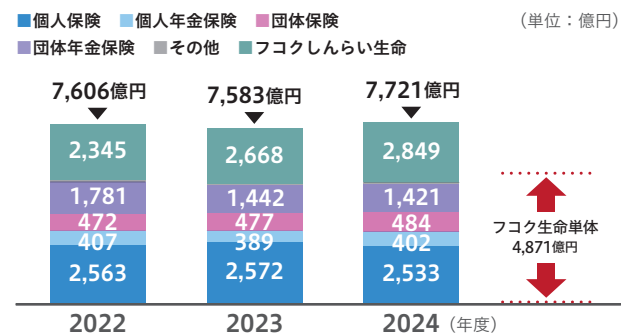
団体年金保険の保有契約高(責任準備金)



保険料等収入

7,721億円 (フコク生命単体: 4,871億円)

保険料等収入は、前年度比1.8%増の7,721億円となりました。



基礎利益

1,046億円

基礎利益は、外貨建公社債利息や内外株式配当金の増加などによる利差益の増加が全体を押し上げ、前年度比12.6%増の1,046億円となりました。

基礎利益とは?

生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を表す指標です。

利差とは?

保険料算出時に想定した利率にもとづく予定運用収益と実際の運用収益との差額のことです。

費差とは?

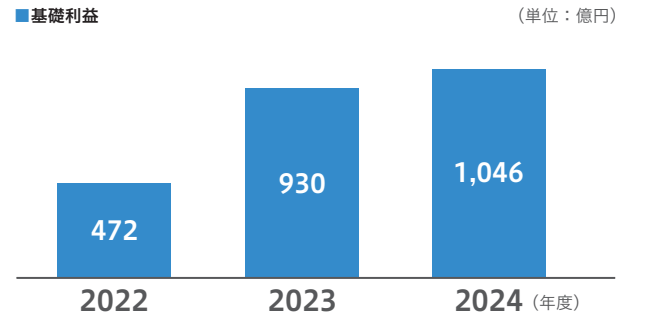
保険料算出時に想定した事業費率にもとづく事業費支出予定額と実際の支出額との差額のことです。

危険差とは?

保険料算出時に想定した保険事故発生率にもとづく保険金・給付金等支払予定額と実際の支払額との差額のことです。

標準責任準備金の積立負担等とは?

上記の利差、費差、危険差に含まれない、法令により義務づけられた標準責任準備金の積立を行うための負担額等のことです。本負担額は標準責任準備金の積立に充てられたあと、保険期間を通じてその全額が取り崩されます。



区 分	2023年度	2024年度
基礎利益	930	1,046
利 差	595	854
保険関係損益 (標準責任準備金の積立負担等を除く)	413	343
費 差	△245	△309
危険差	659	653
標準責任準備金の積立負担等	△79	△151

ソルベンシー・マージン比率

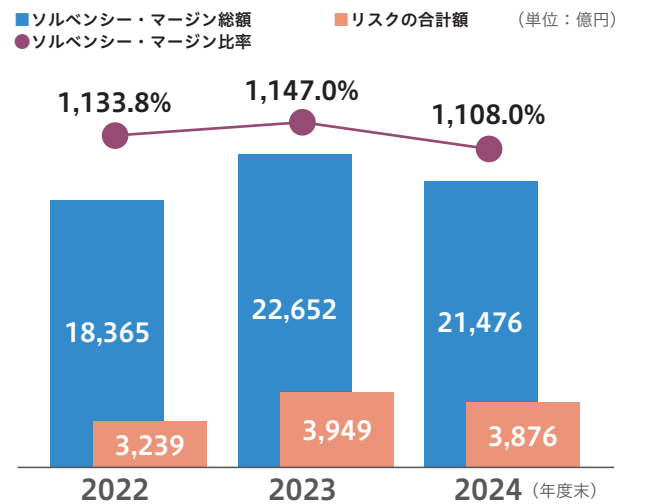
1,108.0%

ソルベンシー・マージン比率は、国内金利の上昇等による有価証券含み益の減少を主な要因として前年度末比39.0ポイント低下したものの、1,108.0%と引き続き健全性のひとつの基準である200%を大きく上回っております。

$$\text{ソルベンシー・マージン比率(\%)} = \frac{\text{ソルベンシー・マージン総額}}{1/2 \times \text{リスクの合計額}} \times 100$$

ソルベンシー・マージン比率とは?

大災害や株価の大暴落など、通常の予測を超えて発生するリスクに対する「支払余力」を示す、行政監督上の指標のひとつです。



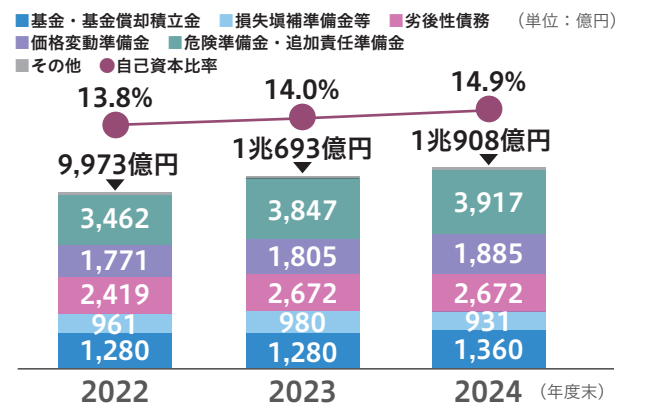
自己資本

1兆908億円

自己資本は、前年度末比215億円増の1兆908億円となり、自己資本比率(自己資本÷総資産)は14.9%となりました。

自己資本とは?

当社では、ソルベンシー・マージン総額のうち有価証券や土地の含み損益などを除いた自己資本を重視しており、内部留保の強化や外部調達などを行い、その充実を図っております。



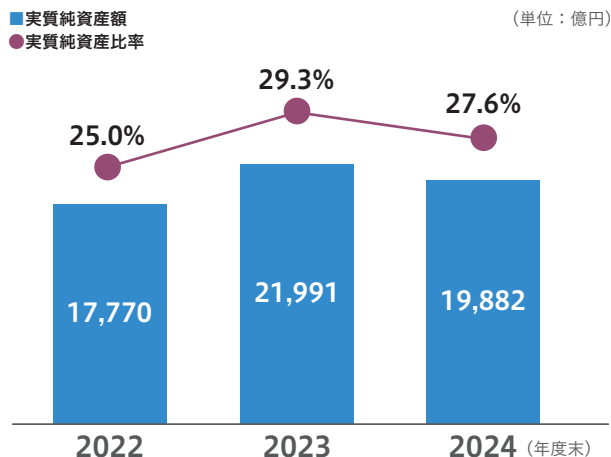
実質純資産額

1兆9,882億円

実質純資産額は、前年度末比9.6%減の1兆9,882億円となりました。また、実質純資産比率（実質純資産額÷一般勘定資産）は27.6%となりました。

実質純資産額とは？

ソルベンシー・マージン比率のほかに、監督当局が保険会社の健全性を判断する指標のひとつです。これは、時価ベースの資産の合計から、負債（資本性の高い価格変動準備金や危険準備金などを除く）を差し引いて算出するものです。この金額がマイナスになると、実質的な債務超過と判断され、業務停止命令などの対象となることがあります。



有価証券・不動産の含み益

8,732億円

有価証券と不動産の含み益の合計額は、前年度末比2,540億円減の8,732億円となりました。公社債の含み損は、国内の金利上昇により増加したものの、超低金利環境下での国債への投資を控えてきたことから限定的であり、外国公社債の含み益は、前年度末から為替が円高水準となったことから減少となりました。

含み損益とは？

保有している資産の時価から帳簿価額を差し引いた金額のことをいいます。その値が、プラスの場合を含み益、マイナスの場合を含み損といいます。

(単位：億円)

区 分	2023年度末 差損益	2024年度末 差損益
有価証券合計	9,510	6,856
うち公社債	△89	△1,498
うち株式	5,815	5,162
うち外国証券	3,282	2,764
不動産（土地・借地権）	1,762	1,875
合計	11,272	8,732

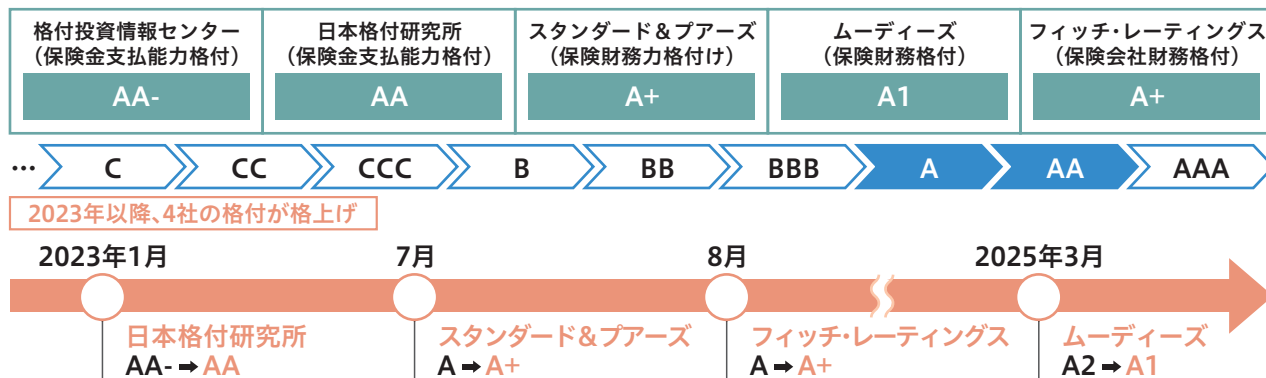
格付け

当社は、お客さまに保険金支払能力を客観的にご判断いただくために、中立・公平な格付会社に依頼し、5社より以下の格付けを取得しております。これは、当社の健全性や収益性などが高く評価されたものと考えております。

なお、ムーディーズによる格付けは2025年3月に「A2」から「A1」へ格上げとなりました。

生命保険会社の格付けとは？

独立した第三者である格付会社が、保険金や給付金が契約どおり支払われる確実性（保険金支払能力）の程度を評価したものです。



注) 1. 記載の格付けは、2025年6月1日現在のものです。

2. 格付けは、あくまでも格付会社の意見であり、保険金の支払いなどについて保証を行うものではありません。

また、格付会社が継続的に格付けを監視するものであり、将来的には変更される可能性があります。

3. 格付投資情報センター、日本格付研究所、スタンダード&プアーズ、ムーディーズ、フィッチ・レーティングスは、金融商品取引法に定められている信用格付業者です。

4. 同一等級内での相対的な位置付けを示すため、格付けの後に「+」または「-」の記号が付加されることがあります。

（ムーディーズは格付けに、「1」「2」「3」という数字記号を付加しています。「1」が最上位、「3」が最下位を示します。）