

第149回～第152回評議員会

開催概要と質疑応答

- 本資料には、2025年度に開催した評議員会の開催概要と質疑応答を掲載しております。

第149回～第152回評議員会の開催概要

当社は、経営の適正を期するための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条で社員のほか学識経験者を加えることができるとしており、その候補者の選考にあたっては会社経営に幅広い識見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。

● 第149回評議員会（2025年6月16日開催）

議 題	(1) 2024年度業績状況について
	(2) 第103回定時総代会の報告事項と決議事項について
	(3) 2024年度ご契約者懇談会について
	(4) お客様の「声」を経営に活かす取組みについて

● 第150回評議員会（休会）

● 第151回評議員会（2025年10月20日開催）

議 題	(1) 第103回定時総代会におけるご意見・ご質問について
	(2) THE MUTUAL ACT 2027 の進捗報告 ～第1回役員フリーディスカッション～
	(3) 人事戦略の方向性について ～働きたい会社「業界No.1」に向けて～

● 第152回評議員会（2026年3月24日開催）

議 題	(1) 第104回定時総代会の開催日等について
	(2) 2025年度ご契約者懇談会の概況について
	(3) 全社的ストレステスト 富士山大規模噴火時の降灰対策
	(4) THE MUTUAL ACT 2027の進捗報告

質疑応答

第 149 回評議員会

(1) 2024 年度業績状況について

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：保有契約高が年々減少している。今後、少子高齢化が広がることにより人口減少が想定されるが、どのように対応していくのか。

当 社：生命保険会社はストックビジネスであり、保有契約から安定的に保険料をお預かりすることは収益上、大切になってくる。当社は 20 年以上にわたり保有契約高の減少が続いており、収益的には資産運用でカバーしてきた。保有契約高を伸ばしていくことが経営の課題であると考えており、2025 年度よりスタートした中期経営計画では 3～4 年後に保有純増を目指していく。デフレ下において必要以上に保険の見直しが進み「プロテクションギャップ」が拡大した。ニーズに合った提案を行うことで少子高齢化が進む中でも必要保障額を積み上げていくことは可能であり、そこにビジネスチャンスがあると考えている。お客さまアドバイザーが携帯する情報端末機器「PlanDo」に搭載された「ライフコンパス」を用いて必要保障額を提示し、お客さまにニーズを感じてご加入いただくことで、1 件あたりの保障額が高くなることが実績として現れており、こうした取り組みが中期経営計画の説明を通じて、営業現場に浸透してきている。

2024 年度から営業活動を支える制度改革も進めており、2025 年度からは成果を上げた営業職員に対してより手厚い処遇改善を行うことでモチベーション向上を図っており、その効果が徐々に出てきている。

評議員：若年層を中心にネットで保険を契約する傾向が強まっているが、ネット販売への対応はどのように考えているのか。

当 社：ネット販売はそれなりに需要があることは認識しているが、当社は限られた経営資源を最も効果的に活用するため、対面によるコンサルティング営業に注力している。アメリカで成長し続けている生命保険会社は、営業職員による対面営業を行っているという例もある。当社は引き続きコンサルティング営業に注力していくことで確度の高い成長が見込めると考えている。一方で、対面営業においてもデジタル技術の活用は重要と認識しており、対面とデジタルの融合でしっかりとしたサービスを提供していく。

評議員：AIやDXへの投資が進む中、業務の効率化だけでなく顧客サービスの向上につながるような投資を検討しているのか。

当社：ご契約者がスマートフォンで手続きを完結できるようなサービスの開発を進めており、2026年春にはサービスを開始できる予定である。さらに、メインフレームからオープン系システムへの移行など、大規模なIT投資も進行中である。今後もサービス向上に向けてIT投資を続けていく予定である。

IT投資の財源を確保するためにも保有純増に力をいれていく。また中期経営計画で掲げる「収益力の強化」という点で、AI等を活用し生産性を上げるための取り組みも行っていく。費用対効果を見ながら会社としてできることをやっていきたいと考えている。

当社：AIで先行するアメリカでは、パーソナライズとシームレスで対面販売を強化しており、AI投資の成功事例、失敗事例を参考にしながら、確度の高い投資を行っていきたいと考えている。

(2) 第103回定時総代会の報告事項と決議事項について

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：株式会社と相互会社ではガバナンスの面で相違があるように思う。フコク生命におけるコーポレートガバナンスや、経営と執行の分離について、契約者は理解できているのか。

当社：総代会の実効性をいかに発揮させるかが大事であり、しっかりとガバナンスが機能しているということを対外的に伝えていくことが重要であると考えている。また社外取締役・社外監査役が牽制機能をしっかり果たしていくことで、ガバナンスの実効性が高まると考えている。生命保険会社の長期的なビジネスにおいては、経営と執行は兼務することが意思決定においてメリットがあることも事実である。そのバランスを考えると当社の取締役執行役員制度は意味があると考えている。ガバナンスの有効性を発揮するためには、客観的な視点も重要であり、工夫をしていく必要がある。

当社：164万人ほどいる社員全員が「契約者は経営に参画する社員であり、社員の代表である総代は取締役を選任する議決権を持っている」ということを、完全に理解しているとは思っていない。一方で、近年は契約者からの経営に対する意見などが増えてきており、ガバナンスが機能しているともいえる。今後も総代会やご契約者懇談会などでの対話を通じてご理解いただけるように努めていく。

(3) 2024 年度ご契約者懇談会について

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：ご契約者懇談会の出席者はどのように選定しているのか。

当 社：現在、出席者の年齢層はやや高めで、女性比率も高い傾向にある。これは、平日の日中の開催により、若年層や働く世代の参加が難しいためであり、2025 年度は、30 代から 40 代の参加者を増やすため、案内方法や開催時間の工夫を検討していく。

評議員：出席を希望する契約者はどれくらい出席できているのか。

当 社：各支社のご契約者の中から出席いただいているが、悪天候なども考慮して、支社の近くにお住まいのご契約者に出席いただくことが多い。できる限り発言が多い方に出席いただけるよう出席勧奨に力を入れていきたい。

評議員：毎年、スマートフォンによる各種手続きやクレジットカードに関するご意見が多くみられるが、進捗状況などどのように回答しているのか。

当 社：ここ 1~2 年で開発に着手したため、状況が進捗し、現在は具体的な開発スケジュールを提示できるようになっている。例えば、スマートフォンで手続きできるお客さまマイページについては、2026 年春のサービス開始を目指して開発中であることをお伝えしている。

(4) お客さまの「声」を経営に活かす取組みについて

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：解約理由をどのように把握し、サービス等の改善に活かしているのか。

当 社：解約時には必ず解約する理由をヒアリングしている。最も多い理由は保険料の払込み困難など経済的理由である。そのほか、他社への乗り換えや担当者への不満などもある。

以 上

第 151 回評議員会

(1) 第 103 回定時総代会におけるご意見・ご質問について

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：外国人の増加をふまえて、外国人の保険加入や外国人職員の採用など、どのような検討をしているのか。

当 社：英語の約款を作成する等、外国人の保険加入を前提とした対応は具体的には検討していない。ご契約者となりうる外国人や対応する営業職員が増えていることは事実であるが、保険契約を長期にご継続いただけるか、長期に働くことができるかという点を考慮する必要がある。一方、内務職員については、長期に働けることを前提に、外国人かどうかは問わず採用を行っている。

当 社：当社は海外の生命保険市場への進出は考えておらず、国内市場に集中する。一方、海外への投資は行っており、現地法人のスタッフもいる。少子高齢化による日本人の人口減少に伴い、日本に居住する外国人が増加している現状においては、その点を十分考慮する必要がある。外国人の多い地域の営業所においては外国籍のお客さまアドバイザーが在籍しているが、基本的に日本語ができる人材を採用している。今後も国内市場で外国人が増えるという状況を踏まえ、準備を進めていく必要があると考えている。

評議員：取締役会の実効性評価について、第三者機関はどのような機関か。また、どのようなプロセスで実効性を評価しているのか。

当 社：第三者機関は外資系のコンサルティングファームであり、ガバナンス上必要と定める項目について、社外取締役を含む全取締役に個別にインタビューをするなどして実効性を評価している。

(2) THE MUTUAL ACT 2027 の進捗報告 ～第 1 回役員フリーディスカッション～

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：働きやすさを向上させる取組みの結果について、アンケートやインタビューなどによる効果測定は行っているのか。

当 社：働きやすさについては、職員の意識調査を毎年実施しているため、そこで取組みの効果を確認するほか、主に若手を主体としたチームメンバーを対象に座談会などで様々な意見を聞いていく。全てを定量化することは難しいため、定性的な評価も含め両面からアプローチしていきたい。

評議員：働きやすさを向上させる取組みなど好事例を公表、周知すると、その効果が波及しやすいので、ぜひ実施していただきたい。

評議員：有給休暇の取得率や男性の育児休暇の取得率などの目標がクリアできていれば、働きやすさを向上させる土壌ができていると言え、次の段階に進みやすくなる。また、ボトムアップの取組みは、具体的なルールや手順に従うようなルール・ベースではなく、守るべき原理原則を定め、個々の状況に応じて判断をゆだねるプリンシプル・ベースで柔軟に進めていくとうまくいくのではないか。

当 社：土壌については、定性的なものではあるが、最近明らかに変化を感じた事例があった。地域・社会 WG の活動において、某支社の空きテナント活用を検討するにあたり、WG メンバーのほかチームメンバーが自発的に手を挙げて参画することになった。1 年目の若手が自発的に参画する例もあり社内への発信や支社スタッフへの周知の効果が徐々に表れていると思う。

当 社：土壌が耕されているかといえばまだまだである。女性管理職比率など数値面では目標が達成できているが、業界内においても遅れているところがある。米山会長が進めてきた若手や女性への権限委譲も浸透しているとは言えず、途上である。今中計を通じて、若手が自発的に取り組み、それを評価することを進めているが、現場からはそのような取組みは無駄だという声があるのも事実であり、これを変えていかなければならないと考えている。

評議員：せっかく手を挙げた若手が否定されると、不満から反発に変わってしまい、参画することをやめてしまう。管理職は上手く導いてほしいと思う。

評議員：この WG メンバー 19 名という人数は多いとみているのか

当 社：多いと考えている。昨年度は次期中計 WG を立ち上げてメンバーを募ったが、一部のメンバーを除き、事務局からアプローチして参画をお願いしたという経緯がある。今回の 19 名は全員が自発的に手を挙げてくれた。昨年度に比べ WG メンバー数は倍以上になっている。

評議員：年次や肩書に関係なく、自由に意見が言える場が重要である。そうした場を経営陣が奨励し、評価する土壌が取組みの成功につながると考える。

(3) 人事戦略の方向性について ～働きたい会社「業界No.1」に向けて～
説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：いかにして女性に活躍してもらうかという視点が欠けているように思う。
上場企業では女性管理職比率や男女賃金格差などを公開し、説明も求められる。そのようなデータを時系列で分析し、何が足りていないのか、これからどうするのかというアプローチが必要なのではないかと。また、人的資本経営についてはどのように考えているのか。

当 社：人的資本経営が注目される前から社長直轄で人材開発本部を立ち上げて、内務職員・営業職員の人材育成の融合を図りながら女性活躍推進に力を入れている。

評議員：人的資本経営の核心は、社内にどのようなスキルがあるかを明確化し、今後会社が成長していくためにどのようなスキルが必要になるかを考え、それと現状とのギャップをどう埋めていくか戦略的に考えることが重要であるため、検討していただきたい。

当 社：6年目以降の総合職を対象に新経営塾というカリキュラムを設定し、マーケティング、マネジメント、リーダーシップなど経営について考えさせる研修を実施している。その後の営業所長を育成する経営実践塾では営業所長を希望する職員を対象に、さらにマネジメントやリーダーシップを磨く研修を実施している。

評議員：人事戦略は経営陣からの最大のメッセージだと思う。人事戦略を経営戦略と結び付けて考えるうえで、人材育成は「人に仕事を付ける」のではなく、「仕事に人を付ける」ことに変えていかなくてはいけない。職員が主体的にキャリアを積むためにどのような環境を作るかが重要である。会社の目標達成と職員の自己実現とがリンクするようなダイナミックな人事戦略を作り上げてほしい。

当 社：当社が最も必要とする人的資本は、保険を販売することに関わる人材、つまり営業職員である。その要となる営業所長をどのように採用するかという課題もあり人事部だけでは対応できない。キャリア採用や、営業職員の所長登用は人的資本として重要であり、中期経営計画に組み入れて推進している。そのために、営業職員の処遇改善や内勤職員の評価体系の見直しについては、取り組むべき課題だと認識している。

評議員：入学方式・卒業方式という考え方がある。できるから上げるのが卒業で、ポテンシャルを感じてやらせてみるのが入学である。若手は入学方式で任せてくれる会社の度量に感激するはずで、そういう姿勢が大事だと思う。

評議員：女性の営業所長は全体のどれくらいか

当 社：1割程度。一定数の入れ替わりがあるためこれくらいの水準で推移している。

評議員：会社としてどれくらいを目指しているのか

当 社：460営業所のうち、100名くらいを目指したいところである。

評議員：女性の営業所長登用に力をいれると、営業職員のほとんどが女性であるフコク生命にとっては励みになるのではないか。

当 社：営業所長になる前段階にある優秀な営業職員は、いかにモチベーションを上げるかが重要である。ある程度の育成期間を設けて、やる気と実力のある営業職員には営業所長というポジションを用意していきたい。

以 上

第 152 回評議員会

(1) 第 104 回定時総代会の開催日等について

第 104 回定時総代会の開催日等について説明しました。

質疑は特にありませんでした。

(2) 2025 年度ご契約者懇談会の概況について

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：事前にデータでは当社のお客さま満足度が高いことは知っていたが、今回実際に懇談会に出席してみて、ご契約者が本当に喜んでお話をされていて、とても和やかですばらしい会だと感じた。また、当日の挨拶でも話したが、当社が目指す「最優」には最も優しいという意味もあり、ご契約者が実際にそう感じているということが印象的だった。

会 社：当社のお客さまアドバイザーは業界の中でも寄り添い型と言われている。一方的な保険提案ではなく、お客さまに寄り添いながら対応する姿勢を大切にしている。

評議員：昨年度は全体形式、今年度はグループ形式と両方の懇談会に出席したが、少人数で対話するグループ形式の方が対話はより活発であった。支社スタッフはご契約者の質問に真摯に回答されていて、お客さまの声にしっかりと向き合っていると感じた。ご契約者お一人おひとりがフコク生命のファンとして建設的な意見を述べていた点が印象的だった。

評議員：「最大たらんよりは最優たれ」という社是に基づいた経営について説明していたが、まさにその社是を体現している会社であると実感できた。健全性に対する格付会社の評価は極めて高く、そうしたすばらしい経営がご契約者にも伝わっていると感じた。

評議員：ほとんどのご契約者が、自分を担当してくれているお客さまアドバイザーをととても信頼しているとのことであり、ご契約者にとってのフコク生命は支社長や部長ではなく親身に接してくれるアドバイザーなのだと感じた。

会 社：生命保険業界全体としてそうであるが、お客さまは担当者によって生命保険に加入するかどうかを決めている。お客さまにとっては担当者によって信頼できるかが重要であり、会社はその後ろにある。

(3) 全社的ストレステスト 富士山大規模噴火時の降灰対策

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：国としては、富士山噴火と南海トラフ地震が同時に発生する可能性や、避難場所が不足する点を大きな課題として認識している。1,000万人が大混乱しないためにも、是非、一般の人を受け入れることも想定して準備していただけるとすばらしいと思う。また、非常時の判断をどこまで現場に委ねるのかも重要な論点である。東日本大震災では、現場判断で迅速に対応できた例も多く、非常時には一定の裁量を現場に委ね、その範囲であれば後から責任を問わない体制づくりが重要である。

会 社：大地震を想定した対策はできているが、南海トラフ巨大地震の半割れ（想定震源域の東側または西側で巨大地震が先行発生し、その後残り半分でも後発地震が発生するケース）については不十分であり、対応策を検討しているところである。災害時の判断のあり方についてはBCP会議でも議論しており、最終的には現場判断に頼らざるを得ないとの意見も出ている。ルールを厳格にしすぎるとお客さまにご迷惑をかける可能性があるため、柔軟な対応をどこまでBCPに反映できるか、引き続き検討を進めていく。

評議員：通常ストレステストは、ストレス時におけるキャッシュフローの状況、収益性や健全性への影響を確認するものだとして認識しているが、今回の説明にはその観点が見られなかった。こうした点については検証を実施していないのか。

会 社：健全性などの影響も含めて検証を行い、問題ないことを確認している。結果については、取締役会にも報告している。

評議員：ストレス時には保険金の支払いが増加すると想定されるが、財務面で問題はないか。

会 社：このストレステストではどんなストレス時においても、当社の健全性に問題がないことを確認済である。そのうえで、次の段階として災害時のBCP対応について検討を進めているものである。

評議員：私の会社ではBCPの検証において、災害対策本部が機能しない場合は被災地以外の第二本部に権限移譲し、そこの裁量でほとんどの実務を遂行できることが確認できた。意外な結果であったが、災害時には有効だと思うので参考までに申し上げた。

評議員：BCP対応は想定だけでなく実際に訓練することが極めて重要である。優先順位として地震に注目が集まりがちだが、富士山噴火の方が被害規模は大きく、本社機能が停止する可能性も高い。私の会社では災害時に災害対策本部として機能させる施設の整備を進めている。平常時は保養所として有効活用する施設であり、先ほどの報告ではサテライトオフィスも検討しているとのことなので参考にさせていただければと思う。

(4) THE MUTUAL ACT 2027 の進捗報告

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：私の著書「感動のメカニズム」を参考にしたということだが、感動を共感するためには感動エピソードが必要であり、それを聞き出すことが難しい。それをシンプルにやってしまうと良いエピソードは出てこないの、うまく聞き出す対話力を発揮してやってほしい。

評議員：池田エライザさんのCMによって、職場の雰囲気が良くなったとか、保険販売が増えたといった効果はあったのか。

会社：CMの効果検証では、今まで50%台だった当社の認知度が60%程度まで上昇したという途中経過が出ている。来年度もCMは継続する予定であり、70%を超える認知度を目指して引き続き取り組んでいく。

会社：お客さまや新卒採用時の学生との対話でもCMが話題となることが多く、こうした効果も考えると、掛けた費用に対する効果が出てきていると思う。

評議員：お客さま満足度の向上を目指す「お客さまWG」にお客さまアドバイザーは関わっていないのか。

会社：お客さまアドバイザーはWGメンバーではないが、WGだけで議論しているわけではない。アドバイザーの意見や考え方を聴いて施策に反映する仕組みを整えている。

会社：お客さまアドバイザーを含め全国の職員を巻き込んだ施策を検討するなど、そうした進め方は中期経営計画の取組みを通じて浸透してきたと感じている。また、当社の職員は寄り添い型であり、個々で見れば寄り添いをベースとした良い取組みがある。これをWGメンバーがうまく聞き出して全国に広げるような取組みをやろうとしてくれている。

評議員：職員WGについて、まず会社が職員に求めるスキルの全体像を提示し、その上でWGメンバーに議論してもらうアプローチが効果的ではないか。

会 社：会社が求めるのは自発・独創・利他の三つの要件を満たす人材であり、それらが身につく教育体系をとっているが、今回の職員WGの活動を通じて、若手職員が社内の各部門がどういう業務をしているのかといったことを知らないことにショックを受けた。まずは、部署合同説明会を通じてそうした状況の改善を図り、そのうえで必要なスキルやキャリアパスの見える化を含めた教育体系の改善を進めていくことを考えている。

評議員：本社に勤務する職員は営業現場の苦労や実態を十分に理解しているのか疑問である。本社に勤務する職員も一定期間営業を経験すべきではないか。

会 社：総合職として入社した職員は入社2年目に必ず募集実習を経験しており、WGメンバーも営業所長経験者が中心で、営業現場の苦労は理解している。また、現場の声をしっかり聴く仕組みも強化しており、営業の実態を踏まえた施策づくりを進めている。

評議員：超長期で考えると、これまでの活動は自己資本を強化し財務基盤を強固にする活動であり、現在の活動は企業風土・企業文化を強固にする取組みだと認識しており、焦らず段階的に進めることが重要である。若手・管理職・経営層の目線の違いを調整しながら、若手の努力を継続的に支え、成功体験につなげていく必要がある。

以 上