

2025 年度ご契約者懇談会

参考資料

目次

1. 2024年度ご契約者懇談会 開催結果と主な質疑応答-----	1
2. 第 103 回定時総代会 質疑応答（要旨）-----	16
3. 第 148～151 回評議員会 付議事項及び主な議論の内容-----	35

- ・回答は当時のものであり、本資料作成時点(2025 年 11 月末)までの変化については補筆で対応していますが、その後の変化により現在とは異なる場合があります。

富国生命保険相互会社

相互会社の仕組み

生命保険会社の会社形態には「相互会社」と「株式会社」の2つがあり、フコク生命は相互会社です。どちらの会社形態であっても、ご契約者の保険契約上の権利義務に違いはありませんが、相互会社は、相互扶助の仕組みによって成り立つ公共性の高い保険事業を営む保険会社だけに認められている会社形態です。

相互会社には「株主」は存在せず、ご契約者が原則として「社員（※）」となり、株式会社における「株主」のように、会社の構成員として会社運営に参加することができます。また、社員であるご契約者への利益還元として、毎年の決算における剰余金に応じ社員配当金の分配が行われます。

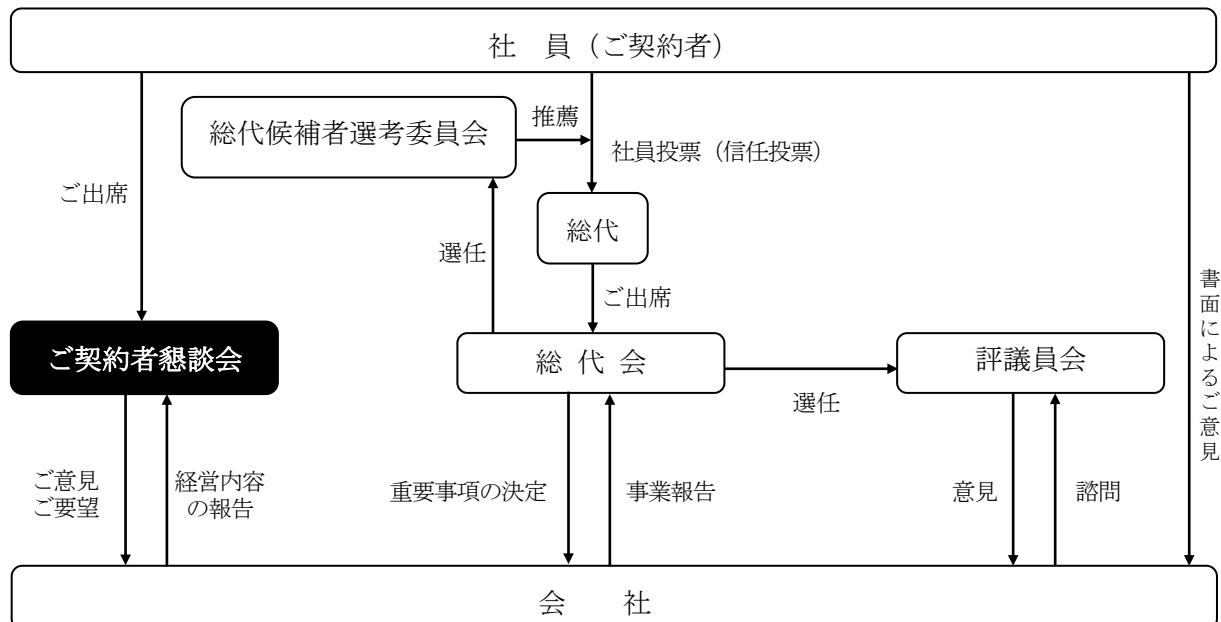
当社は、相互扶助の精神にもとづく、公共性の高い生命保険事業を相互会社形態で行うことで、経営理念である「ご契約者の利益擁護」を実現してまいります。

（※）剰余金の分配のない保険契約のみのご契約者は、当社定款の定めにより社員とはなりません。

ご契約者懇談会

ご契約者の皆さまのご意見を直接お伺いして経営に役立てること、また、生命保険や当社の経営内容をお伝えして当社への理解を深めていただくことを目的として、ご契約者懇談会を1975年から全国の支社で開催しております。

・相互会社の仕組み



2024年度ご契約者懇談会

開催結果と主な質疑応答

- ・本資料では、2024年度ご契約者懇談会における開催結果とご契約者からいただいた主なご意見・ご質問と当社の回答をご紹介しております。
- ・回答は当時（2025年1月20日～2月20日）のものであり、2024年度決算の状況などその後の変化について備考欄に掲載しております。

ご契約者懇談会開催結果

■ ご契約者懇談会

ご契約者の皆さまのご意見を直接お伺いして経営に役立てること、また、生命保険や当社の経営内容をお伝えして当社への理解を深めていただくことを目的として、ご契約者懇談会を 1975 年から全国の支社で開催しております。

2024 年度は 2025 年 1 月 20 日～2 月 20 日に全 62 支社で開催しました。

(出席者内訳)

出席 総 数		1,106 名	占 率
性別	男性	519 名	46.9%
	女性	587 名	53.1%
年齢別	30 歳以下	44 名	4.0%
	31～40 歳	146 名	13.2%
	41～50 歳	248 名	22.4%
	51～60 歳	274 名	24.8%
	61 歳以上	394 名	35.6%
職業別	会社員	370 名	33.4%
	主婦	227 名	20.5%
	大学教授	1 名	0.1%
	言論界・ジャーナリスト	0 名	0.0%
	弁護士・医師	4 名	0.4%
	自営業者	138 名	12.5%
	会社役員	84 名	7.6%
	公務員	71 名	6.4%
	その他	211 名	19.1%

(出席者からのご意見・ご質問)

項目	件 数	占 率
商品関連	509 件	31.1%
営業・サービス関連	510 件	31.1%
事務対応・お手続き関連	231 件	14.1%
経営関連	322 件	19.6%
社会貢献活動関連	24 件	1.5%
ご契約者懇談会関連	43 件	2.6%
合 計	1,639 件	100.0%

商品関連

(1) 金利が上昇しているので、利率のいい貯蓄性商品を増やしてほしい。

平準払の貯蓄性商品として、効率的な教育資金の準備を可能とする学資保険「みらいのつばさ」と老後の必要資金を計画的に準備できる個人年金保険「みらいプラス」を販売しております。国内金利が上昇基調にあることから、2023年4月に「みらいのつばさ」、2024年4月に「みらいプラス」の予定利率を引き上げました。

また、一時払の貯蓄性商品については、2016年7月に当時の金利の状況を勘案して引き受けを停止しましたが、販売再開に対するご要望が多く寄せられたことから、2019年4月より、フコクしんらい生命の利率更改型一時払終身保険を「代理・代行」のスキームにより販売することで、お客様のニーズに対応しました。

貯蓄性商品については、今後のさらなる金利上昇を見据え、適切な予定利率の設定や商品ラインアップの拡大を含め、魅力的な商品の提供に向けた検討を続けてまいります。

備考	2025年4月より、高い貯蓄性に加え、加入後に介護年金等へ移行できる仕組みを兼ね備えた一時払終身保険「グッとアップ」（予定利率：1.50%）の販売を開始しました。
----	---

(2) 物価が上昇しているが、もう少し手ごろな保険料で加入できる保険はないか。

物価上昇による家計の圧迫が続く中、将来への不安に備えられるよう、当社は配当差引後でみた実質的な保険料負担を軽減することに努めてまいりました。

貯蓄性商品については、当社の良好な運用実績から、2023年4月に学資保険「みらいのつばさ」、2024年4月に個人年金保険「みらいプラス」の保険料率の引下げを実施し、さらに利差配当を増配してまいりました。

保障性商品につきましても、2012年度決算より増配を行っており、2024年度に10年目を迎える主力商品「未来のとびら」の代表的な契約について、10年累計の配当金が保険料の1年分を上回りました。

今後も配当還元の充実により、配当差引後でみた実質的な保険料負担の軽減に努めてまいります。

備考	<ul style="list-style-type: none">2025年4月より、主力商品「未来のとびら」に付加する終身保険特約および介護保障特約<終身型>について、保険料率の引き下げを実施しました。2024年度決算では、利差配当を含め、13年連続となる増配を行い、その規模は過去最大となりました。これにより、2025年度に10年目を迎える主力商品「未来のとびら」の代表的な契約について、10年累計の配当金が保険料の1.2年分を上回ります。
----	--

商品関連

- (3) 高齢になっても継続できる保険があれば安心できる。人生100年時代と言われており、それに見合う高齢者向けの商品はあるのか。

長寿化の進展にともない、高齢になっても加入できる保険商品や高齢期をカバーする長期の保障に対する要望がお客さまから多く寄せられています。2022年4月に発売した「終身医療保険（一時金タイプ）」は、こうしたお客さまの声を反映し、加入年齢の上限を従来の75歳から85歳に引き上げました。

このほか、主力商品「未来のとびら」に付加する終身保険特約、定期保険特約および介護保険特約（終身型）は、75歳までの方が加入することができます。

また、ご加入の保険契約が満期を迎えた場合や更新限度に到達した場合、契約の内容によっては、「他の個人保険契約への加入（コンバージョン）」や「終身医療保険への変更」といった制度を利用して保障を継続できるようにしております。

今後もお客さまのニーズを注視しながら、高齢のお客さまに安心してご加入・ご継続いただけるような商品の研究・検討に努めてまいります。

備考	2025年7月より、55歳以上のお客さまを対象として、当社の契約の転換と同時にフコクしんらい生命の終身医療保険に加入する取扱いを開始することで、割安な保険料による一生涯の医療保障への見直しを可能としました。
----	---

- (4) 入院歴や持病があっても加入できる商品を検討してほしい。

現時点では、引受基準緩和型商品の具体的な販売予定はありませんが、お客さまの健康状態に応じた引受対応を行っており、健康に不安のある方でも保険種類や傷病の程度などによっては加入できる場合もございます。また、特別保険料や特定部位不担保などの条件を付けてお引き受けする場合もございます。

なお、当社のお客さまアドバイザーを通じて加入いただけるフコクしんらい生命の利率更改型一時払終身保険は、健康状態等の告知が不要な無選択型の商品となっております。

備考	2025年4月に販売を開始した一時払終身保険「グッとアップ」は、健康状態等の告知が不要な無選択型の商品です。
----	--

営業・サービス関連

- (1) テレビCMやSNSなどで保険に関する情報を得ている人も多い。CMやSNSを使ってもっとアピールしてはどうか。

プロモーション展開について貴重なご提案をいただき、ありがとうございます。以前までは、テレビCMを積極的に活用しておりませんでしたが、新医療保険「ワイド・プロテクト」の発売を機に実施したマーケティング調査の結果、テレビCMについても一定の効果が見込めるとの判断から、2022年度よりテレビCMによるプロモーションを実施しました。また、2023年度は創業100周年を迎えるメモリアルイヤーであることを踏まえ、当社の認知度の向上を目的に、大規模なテレビCMを中心としたメディアプランを展開しました。

2024年度についてはテレビCMは実施しませんでしたが、WEB動画CMを中心として、ラジオ、デジタルサイネージなど様々なメディアを活用した幅広いPR活動を進めました（補足①）。

加えて、2024年3月に「LINE公式」「公式Instagram」のアカウントを開設し、SNSを活用したさらなる認知拡大、イメージ向上に積極的に取り組んでおります。その他にも、東京ドームやJリーグチーム等へのスポンサー契約や、東京スカイツリーやピンクリボンフェスティバルへの協賛、またサンリオと提携し「ハローキティ」を起用したPR活動にも取り組んでおります（補足②）。

今後も費用対効果を見ながら、様々なメディアを活用したPR活動を検討してまいります。

【補足①】

2024年度動画CMは「Talk with Hello Kitty」と題して、イメージキャラクターであるハローキティを起用し、日常の会話をテーマにハローキティと当社に共通する、「寄り添い」の姿勢を発信しております。また、ラジオCMでは2024年4月に予定利率を引き上げた個人年金保険「みらいプラス」の商品プロモーションを展開するとともに、支社・営業所のスタッフ出演によるラジオパブリシティを活用し、地元の皆さんにより親しみを持っていただけるような取組みを実施しております。

【補足②】

Jリーグクラブへのスポンサー：柏レイソル、京都サンガF.C、ヴァンフォーレ甲府
サンリオ関連の主な協賛：サンリオピューロランド、ハーモニーランド、サンリオバーチャルフェス、ハローキティ展 など

営業・サービス関連

備考	<p>【補足①】</p> <p>2025年度は新アンバサダーに俳優・歌手・モデルなど多方面で活躍されている池田エライザさんを起用したブランドCMを展開。テレビCMを中心としてWEB・SNSでの動画広告やラジオCM・デジタルサイネージなど幅広いメディアを活用したプロモーション展開を実施している。</p>
----	---

- (2)若い人にも保険の必要性を知ってもらうためにどのような取組みをしているのか。

当社は子育て支援を目的とした会員制度である「フコク赤ちゃん&キッズクラブ」を運営し、20代・30代の子育て世代との接点を増やす取組みを実施しております。2025年1月末時点で約56.3万名の会員を確保しており、会員数は着実に増加しております。また、デジタルネイティブと呼ばれるZ世代をターゲットとして、オウンドメディア（WEBサイト）や公式LINEアカウント、Instagramアカウントによる情報発信も実施しております。今後も、若年層との接点の創出に引き続き注力してまいります。

備考	<ul style="list-style-type: none">・2025年11月25日現在 フコク赤ちゃん&キッズクラブ会員数：625,351名・2025年11月末現在 LINE公式アカウント友だち登録数：240,704名 Instagramフォロワー数：27,094名
----	---

- (3)加入している保険が適正なのか、どれくらいの保障が必要なのか、見直しの時期はいつなのか、今後も自分に合った保険をすすめてほしい。

備考	<p>当社では従来より、もしもの時の必要資金と公的な保障からの支給額がシミュレーションできる「ライフコンパス」を活用し、必要な保障を必要な分だけ確保できるように、お客さま一人ひとりのニーズに合わせたコンサルティングセールスに取り組んでおります。</p> <p>また、加入後についても、結婚や出産等による家族構成の変化や生活設計の変化、お客さまのライフスタイルの変化に応じて保障内容の見直しが必要であると考えております。そのため、お客さま一人ひとりのライフサイクルの変化に応じた最適な情報提供が可能となるよう、お客さまアドバイザーの対面によるきめ細やかなアフターサービスを実施しております。</p>
----	--

事務対応・お手続関連

(1) スマートフォン等を活用して簡単に手続きできないのか。

当社ホームページでは、ご契約者がサービスの利用登録をすることにより契約内容を確認いただける「契約者さま専用インターネットサービス」を提供しております。

2022年8月からフコク生命により掲載した二次元コードを用いた住所変更のWEB手続き、2022年9月から学資保険の祝金支払請求書に掲載した二次元コードを用いた祝金支払申請のWEB手続きを期間限定で開始しました。また、2022年10月からマイナポータルを経由した控除証明書の電子発行も開始しております。

2025年度末開始に向けてスマートフォン専用の手続きサイト「フコク生命お客さまマイページ」を構築中で、ご契約内容の照会機能、通信先住所変更、各種ご請求手続き（祝金、生存給付金、無事故給付金、預り金）、特定損傷給付金請求、ケガの外来手術給付金請求の手続きを開始する予定です。

備考	<p>2026年4月のご利用開始に向けてスマートフォン専用の手続きサイト「フコク生命お客さまマイページ」を構築中です。</p> <p>「フコク生命お客さまマイページ」のサービス提供にともない、以下のサービスは2026年3月末に終了予定です。</p> <ul style="list-style-type: none">当社ホームページで提供している「契約者さま専用インターネットサービス」「二次元コードを用いた住所変更のWEB手続きおよび祝金支払請求のWEB手続き」
----	--

(2) クレジットカード払いなどキャッシュレス決済導入について進捗しているのか。

昨今、さまざまなキャッシュレス決済の手段が普及するとともに、キャッシュレス決済額やその比率も増加基調にあります。

その中で、クレジットカード払いの導入につきましては、多くのお客さまからご要望を寄せられているほか、お客さまの利便性が向上すること等を踏まえ、可能なかぎり近い将来の導入に向けて、システム開発に着手しております。

備考	クレジットカード払いについては、2026年1月の新規ご契約よりお取扱いを開始する予定です。
----	---

事務対応・お手続関連

(3) 給付金等の請求時の診断書の取得に手間がかかる。簡略化できないか。

診断書につきましては、入院・手術給付金等をお支払いする際に必要な情報が記載された書類であるため、取得いただくことが原則となります。

ただ一定要件を満たした場合、診断書に代わり病院で手交される「領収書」と「診療明細書」の提出をもって手続きを行うことができます。より多くのお客さまにスムーズに手続きを行っていただけるよう、2024年4月よりこの簡易取扱基準を大幅に拡大しました。

今後も引き続きお客様の利便性向上に努めてまいります。

経営関連

- (1) 配当金の仕組みや 12 年連続増配について知らなかった。配当還元や増配についてもっとアピールしてはどうか。

ご契約者に当社の配当についてお伝えするために、ディスクロージャー資料やホームページ、フコク生命だよりなどで当社の配当に対する想いや増配についてお示ししてまいりました。2024 年度においては、これらの開示内容を充実させるとともに、ご契約者一人ひとりに配当についてお伝えするための取り組みを実施しました。

具体的には、昨年 10 月より主力商品「未来のとびら」の保険設計書に直近の配当率に基づく予想配当金の表示を開始し、新たに保険に加入されるご契約者が配当金の受取額を実感いただけるものとしました。併せて、フコク生命だよりがお手元に届く 8 月以降にお客さまアドバイザーがご契約者を訪問し、従来のアフターサービスに加えて当社のこれまでの増配などをまとめたチラシを活用し、配当についてお伝えすることとしました。

備考	今年度は引き続きチラシを活用し、フコク生命だよりがお手元に届く 8 月以降もご契約者に当社の増配についてお知らせしました。併せて、貯蓄性商品も含めより多くのご契約者に配当金の受取額を実感いただけるよう、2025 年 4 月から学資保険「みらいのつばさ」の募集チラシおよび個人年金保険「みらいプラス」の保険設計書に、2025 年 11 月から一時払終身保険「グッとアップ」の募集チラシに、予想配当金や配当金を含めた受取額と返戻率の表示を開始しました。
----	--

経営関連

- (2) 賃上げや人手不足などが話題になっている。職員満足度を高めるための取組みについて教えてほしい。

経営方針に「“お客さま基点”での人材育成を通じて、職員の働きがいを高める」ことを掲げ、職員満足度を高めるための取組みにおいては、社長をはじめとする役員（社外役員も含む）による車座ミーティングの開催や、各所属における1 on 1ミーティングの実施など、経営層・職員間あるいは上司・部下間の課題や問題意識の共有を図っております。

当社は、2024年7月の総代会で「新たな利益配分方針」を公表しました。これまでの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、「ご契約者への配当還元」「従業員の待遇改善」そして「内部留保」の順序で利益配分を行います。今後も引き続きご契約者への配当還元を最優先する一方、「お客さま基点」の担い手である職員の生活水準と働きがいを向上させることで、結果的にお客さま満足度を高める「持続的成長のための好循環」の構築に努めてまいります。

2024年度は営業職員・内務職員とともに初任給を引き上げ、加えて、こうした「新たな利益配分方針」に基づき、下期賞与の引上げを実施しました。その結果、営業職員は年収ベースで対前年度比7.0%、内務職員は10.3%の賃上げとなりました。

備考

2025年4月より開始した2025～2027年度の新たな中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」（ザ・ミューチュアル・アクト 2027）では、「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、若手職員を中心としたボトムアップでCS・ESが連動して向上する施策に取り組んでおります。8月に社外役員を含む、役員とのフリーディスカッションを実施しました。「職員」においては、コンセプト「職員と家族に幸せを」を掲げ、「職員の声による働きたい会社『業界No.1』の実現」というテーマのもと、定期的に若手職員が経営層に対して取組みについて報告・提案を行い、多くの職員が経営に参画する「場」を設け、コンセプトの実現を目指しております。

また、2025年度においても営業職員、内務職員とともに賃上げを実施しました。

(2025年度年収ベースの賃上げ率(対2024年))

内務職員計	8.6%
営業職員計	19.7%
(うち給与所得者)	17.5%
(うちお客さまAD)	20.1%

経営関連

(3) 人材の定着を図るために、どのような人材育成を行っているのか。

「人づくり基本方針」において「お客さま基点」を実践できる人材を育成するために、先輩・上司が多様な個性を認め合い信頼して任せることを人づくりの根幹として定め、一人ひとりが持っている「自発」「独創」「利他」の能力を開発することに主眼を置いております。研修を単に知識やスキルを学ぶための場ではなく、職員自らが主体的に取り組み、ありたい姿を見つけるための場としております。

また、当社にはコンサルティングセールスとアフターサービスを一体のものとして体系化した「Fスタイル」という「フコク生命のコンサルティング」のモデルがあります。この「Fスタイル」を実践することで信頼関係が築かれ、お客様と社会へ貢献することによって職員の自己実現につながる好循環を生み出すべく、人材・組織の開発に取り組んでおります。

経営関連

- (4) 金利上昇傾向にある。金利上昇が保険販売や資産運用に与える影響を教えてほしい。

保険販売面では、金利上昇傾向を受けて、個人年金保険や学資保険などの貯蓄性商品の充実を図り、競争力のある返戻率を実現しました。この取組みは、若年層をはじめとする幅広いお客さまとの接点の創出・拡大に寄与しており、2024年度上半期の販売件数は前年同期比で7倍超と大幅に伸展しました。またこうした貯蓄性商品の販売は、死亡保障・第三分野保障を備えた主力商品の販売促進にもつながっております。

資産運用面において、金利の上昇は、中長期的な資産運用収益の向上につながります。これまでの超低金利環境下では、逆さやの固定化となる国債への投資を極力控え、強固な自己資本を裏付けに、株式や外貨建債券などに資金配分するリスク・テイク戦略を実践し、収益性の向上に努めてまいりました。一方、国内の金利が十分に上昇すれば、国債を中心に資金を配分する、生命保険の負債特性を踏まえたALM運用でも、当社の運用ポートフォリオの収益性向上が可能となります。したがいまして、こうした金利水準に達した場合には、ALM運用へと移行させていく方針です。

なお、金利上昇により、保有している公社債の時価は下落するため、含み損が課題となります。当社は、先述の通り、超低金利環境下での国債への投資を控えていましたので、公社債ポートフォリオの含み損は限定的で、株式や外国証券等を合計した有価証券全体では、十分な含み益を確保しております。

備考	<ul style="list-style-type: none">・2024年度の個人年金保険の販売件数は前年度比6倍超となりました。・2025年4月には国内金利が上昇基調にあることを踏まえて、円建・利率固定型の一時払商品としては業界最高水準の予定利率となる一時払終身保険「グッとアップ」を発売しました。・2025年3月以降、国内の超長期金利が、当社の運用ポートフォリオの収益性を向上する水準に上昇したため、2025年度は、超長期国債を中心に資金を配分する運用により収益性の向上を図りつつ、強固な自己資本を裏付けとしたリスク・テイクを継続しさらなる収益性の向上を図る運用方針としており、これに沿った投融資を実行しております。
----	---

経営関連

- (5) 人口減少により国内の生命保険事業の環境は厳しくなると思うが、海外進出の予定はあるのか。

現時点では、ホームグラウンド（本業）に集中するため、海外進出はしない方針です。経営資源を他業種や海外などに振り向けると、本業が落ち込む懸念があるためです。経営資源が限られる中、本業に集中するのが経営の確率論から言っても正しいという判断であり、ご契約者の利益擁護という経営理念を果たしていくことを真剣に考えれば考えるほど、確率の高い戦略を取るべきであると考えております。必要と判断した分野においては提携関係や協力関係を構築していくことで自主独立路線を補完し、個社としての競争力を高めていく方針です。

備考	<p>2025年4月からスタートしている中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」の策定にあたり、当社がターゲットとする顧客層の潜在需要を調査しました。顧客層は、保険を契約する際に自らインターネットで契約する顧客層と、当社のように「Face to Face」でお客さまのニーズを喚起して契約する顧客層とに分かれることを確認しました。当社がターゲットとする顧客層については、少子高齢化が進んでも、当社が成長を継続できるマーケットが当面維持されることを検証しております。</p> <p>その上で、デフレと異次元緩和の収束は、当社にとってポジティブな変化です。以下の理由も踏まえ、海外や他業態への進出ではなく、国内生保市場で成長を図ってまいります。</p> <p>1点目はインフレや金利上昇により人件費やモノの値段が上がる環境では、コスト削減による保険料の引き下げは徐々に限界に近づいていること。会社が収益を上げ、それを配当還元することで実質的にお客さまの保険料負担を軽減するという当社のビジネスモデルが改めて評価される可能性は十分にあります。</p> <p>2点目は「金利ある世界」において、魅力的な貯蓄性商品を提供することでお客様の安定的な資産形成のお役に立つことがあります重要になること。競争力のある貯蓄性商品の提供により、お客様との接点を拡大してクロスセルの増加につなげてまいります。</p> <p>3点目はプロテクションギャップの存在。必要保障額と実際に加入している保険金額の差であるプロテクションギャップが拡大しております。このギャップを埋めるために、当社はお客様アドバイザーによるコンサルティングセールスの強化を図り、お客様一人ひとりに適切な保障をご提案し、一件あたりの保障額を着実に引き上げていくことができれば、国内で十分な成長余力があると考えております。</p>
----	---

経営関連

2025年度上半期決算においては、営業純増額（新契約高－解約失効高）は前年同期比3倍と大きく伸展し、保有契約年換算保険料は上半期として9年ぶりに増加しました。フコクしんらい生命との2社合算の保有契約高についても、2008年度の開示以来、上半期として初めて反転増加するなど、中期経営計画での取組みが着実に進捗しております。

社会貢献活動

- (1) チャリティコンサートなど社会貢献活動に参加できることを知らなかった。社会貢献活動についてもっと発信してはどうか。

当社のコンサートは、クラシック音楽になじみのある方はもちろん、なじみのない方にも楽しんでいただけるよう工夫し、多くの方々にご参加いただけるよう取り組んでおります。チャリティコンサートの開催告知は、地域のメディア（ラジオ局、テレビ局等）を通じて行っております。あわせて、お客様アドバイザーからもご案内をしておりますので、ぜひご参加ください。

チャリティコンサートの発信として、新聞社などへ呼びかけし、活動の様子の取材を受けるなどの対応もしております。チャリティコンサートとは別日に行開催している特別支援学校への訪問コンサート（すまいる・こんさーと）については、学校の了承をいただき、メディアの取材を受けています。

今後も積極的に各地域メディアを活用し、社会貢献活動について発信してまいります。

第 103 回定時総代会

質疑応答（要旨）

- ・本資料では、第 103 回定時総代会において総代からいただいたご意見・ご質問をご紹介しております。
- ・回答は定時総代会時点(2025 年 7 月 2 日)のものであり、その後の変化について備考欄に掲載しております。

第 103 回定期総代会開催状況

項目	開 催 内 容
開催日	2025年7月2日 (水) (所要時間 121分)
場所	内幸町本社ビル28階会議室
総代数	120名
出席総代数	110名
委任状による出席	10名
質疑応答	事前質問・ご意見 15名 23件
	席上質問 3名 3件
	合計 18名 26件 (所要時間 60分)

事前質問

- (1) 今後人口減少により生命保険事業も厳しくなると思うが、今後のフコク生命の展望を教えてほしい。

確かに人口減少の影響は今後も強くなると想定され、国内の生命保険市場は縮小するとの見通しから海外や他業態へ進出する動きもありますが、当社は本業としての海外進出は考えておらず、海外の有価証券投資等を行うことにより十分収益が見込めると考えております。また、デフレと異次元緩和の収束は当社にとってポジティブな環境変化と捉えており、当面は国内市場で成長できると考えております。具体的な理由は3点です。

1点目は価格競争力の向上です。人件費や物価の上昇により、コスト削減による保険料の引下げは難しくなっております。その中で、会社が収益を上げ、その収益を配当還元することにより、お客さまの実質的な保険料負担の軽減を図るという当社のビジネスモデルが再び評価されると考えます。

2点目は魅力的な貯蓄性商品の提供です。金利の上昇を受け、当社は高い収益力を背景に競争力のある貯蓄性商品を販売できるようになり、お客さまとの接点を拡大できるようになりました。そこから「未来のとびら」などの主力商品も併せてご提案してまいります。

3点目はプロテクションギャップへの対応です。長らく続いたデフレによって、世帯主の必要保障額と実際の加入額の差は拡大しており、その差は約5,000万円に上ります。当社はお客さまアドバイザーによるコンサルティングを通じて、プロテクションギャップ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ご提案してまいります。

これらの取組みを通じて、国内市場での持続的な成長を図り、最優の生命保険相互会社を目指してまいります。

- (2) 法人向け保険や個人保険など様々な商品があるなかで、フコク生命がおすすめする商品について教えていただきたい。

当社は、お客様の様々なニーズにお応えすべく、様々な保険商品をラインアップしておりますが、その中でも、主契約を無くし、特約同士の組み合わせにより、保障内容を柔軟に構築できる仕組みを取り入れた、特約組立型総合保険「未来のとびら」を最もおすすめしております。

これに加えて、医療保険「ワイド・プロジェクト」にもご加入いただくことで、治療の初期段階から重大疾病の治療まで切れ目なく、幅広い保障をつけることが可能となります。

保険商品は、家計における様々なリスクをカバーするものであり、お客様が置かれた状況により必要な保障は異なります。そのため当社としては、「未来のとびら」を活用して、お一人おひとりのお客さまのニーズに合致した最適な商品を、お客様アドバイザーによる「Face to Face」のコンサルティングセールスを通じて、販売していくことが重要と考えております。

- (3) フコク生命の良さは「Face to Face」によるコンサルティングセールスだと思うが、一方で情報端末機器「PlanDo」や「LINE WORKS」の活用等によるお客様へのアプローチ方法が多様化している。営業職員の活用状況や、上手く使いこなせているかを教えていただきたい。また、これらデジタルツールの活用におけるお客様からの反応はいかがか。

当社もコロナ禍を機に、デジタルツールの導入を進め、電子送付システム「Eltropy」やビジネスチャットツール「LINE WORKS」の活用推進に努めています。具体的には「ライフコンパス」や「保険設計書」などの募集資料、またイベントやキャンペーンの案内チラシなどを、「Eltropy」を使用してURLを共有し、お客様に電子送付しております。

一方で十分に活用できていない営業職員も一定数いるため、継続的に活用率向上に向けた取組みを行っています。一般生活者への意識調査においても、「Face to Face」による対面での手続きを求める声は強いものの、若い世代を中心として、デジタルツールを活用した手続きが「手軽で便利である」と評価されております。

引き続き、幅広い顧客のニーズに応じた、対面とデジタルを融合したきめ細かなサービスを提供できるように努めてまいります。

- (4) 人生100年時代と言われているが、保険期間が70歳から80歳までの保険商品がほとんどである。高齢者も加入しやすい商品開発について、どのようにお考えか。
- (5) 加入者の高齢化が進む中で、認知症や介護に対応した保障の強化は検討しているのか。

長寿化が進む中、高齢期においても安心して保険契約をご継続いただけるようにすることは、生命保険会社にとって重要な課題であると考えており、その認識のもと、終身にわたり保障を継続できる商品や、介護等を保障する商品の拡充に取り組んでおります。

具体的には、2025年4月、高い貯蓄性に加え、加入後に介護年金等へ移行できる仕組みを兼ね備えた一時払終身保険「グッとアップ」を発売しました。また、主力商品「未来のとびら」においても、以前より「終身保険特約」および「介護保障特約<終身型>」という2種類の終身タイプの特約を販売しております。これらの特約についても、同年4月、予定利率の引上げによる保険料の引下げを実施しました。

さらに、同年7月には、55歳以上のお客さまを対象として、当社の契約の転換と同時にフコク shinらい生命の終身医療保険に加入する取扱いを開始することで、割安な保険料による一生涯の医療保障への見直しを可能としました。

今後も、長期間にわたって当社契約にご加入いただいているお客さまがその後も末永く保障を継続できるような商品・制度の検討に取り組んでまいります。

(6) 昨今の自然災害増加に備え、再保険などのリスクヘッジの仕組みはどのようになっているのか。

再保険は、再保険会社に当社のリスクを移すことができる点で有効であるものの、幅広くリスクに対応するには相応の取引コストがかかります。また、あまりに巨大なリスクについては再保険会社が引き受けできない場合もございます。このため当社では、様々な危機を想定したストレステストを実施したうえで、自己資本を強化しリスクに備えております。

当社の健全性は業界トップクラスであり、報告事項のスライド資料でご説明しましたとおり、首都直下地震、南海トラフ巨大地震、富士山噴火が連続して起こっても問題のない、高い健全性を確保しておりますので、どうぞご安心ください。

今後もお客様との約束をしっかりと果たしていけるよう、リスク管理に努めてまいります。

(7) メインフレームのオープン化に関し、第 147 回評議員会で「自社開発した専用クラウドで、引き続き COBOL 言語を使用してコストを抑え、技術者は社内でプログラミング教育を強化する。」と言及されている。世間とは相反するチャレンジングな対応だと思うが、勝算はあるのか。現在の進捗状況を聞かせていただきたい。

当社では、基幹システムが稼働しているメインフレームのオープン化を、十分な検討期間と開発期間を確保し、慎重かつ堅実なアプローチで推進しております。

当社で 5 年以上稼働実績のある自社専用クラウドを活用することで、お客様の情報を厳重に管理し、COBOL 言語を継続使用することで、プログラムの自動変換率 99.9% を達成しており、オープン化は順調に進捗しております。

老朽化・技術者不足の点で COBOL の将来性を不安視する声がありますが、超長期の契約を管理する生命保険の業務特性から、数十年前にご加入いただいた契約を将来にわたって管理し、確実にお支払いができるよう、既存の COBOL プログラムを最大限有効活用するのが望ましいと判断しました。

技術者の課題は、子会社のフコク情報システムにおいて COBOL を含め多言語を扱える技術者の育成を継続しており、基幹システムの完全内製化を実現しております。そのため、今後も技術者の確保は問題ありません。

当社では、メインフレームのオープン化を経営の最重要課題の一つと位置付け、3 年前より役員を中心に継続的に検討を重ねたうえで、開発に着手しました。

また、システムの移行の際には新機能の追加や、プログラム言語の変更を同時に実施するケースがありますが、そのような取組みをしたことで失敗したケースを参考とし、欲張らず移行に集中することとしています。

大手 I T ベンダーの全面的な支援のもと、フコク生命、システム子会社であるフコク情報システム、大手 I T ベンダーの 3 社が一体となってプロジェクトを推進しており、着実に前進している状況です。

チャレンジングな対応ではありますが、成功裡にプロジェクトを完遂できるものと確信しております。

(8) デジタル化が進む中で、契約者向けのオンラインサービスはどのように改善されているのか。

(9) 契約者向けのアプリやマイページなど使いやすさの改善についての取組み状況はどうか。LINE やチャットなどデジタル相談窓口の拡充についてはどうか。

当社では、ホームページからご契約者がサービスの利用登録をすることにより、契約内容を確認いただける「契約者さま専用インターネットサービス」を提供しております。

また、フコク生命だよりに掲載した二次元コードを用いた住所変更のWEB手続き、学資保険の祝金支払請求書に掲載した二次元コードを用いた祝金支払請求のWEB手続き、マイナポータルを経由した控除証明書の電子発行も可能となっております。

現在、2026年4月のご利用開始に向けてスマートフォン専用の手続きサイトを構築しております。サービス内容は、ご契約内容の照会、通信先住所変更、各種ご請求手続きですが、サービス開始後も内容の拡充を検討してまいります。

また、お客さまとのチャットツールとして「LINE WORKS」を導入しておりますが、今後もデジタルツールやオンラインサービスの拡充に努めてまいります。

備考	<p>2026年4月のご利用開始に向けてスマートフォン専用の手続きサイト「フコク生命お客さまマイページ」を構築中です。</p> <p>「フコク生命お客さまマイページ」のサービス提供にともない、以下のサービスは2026年3月末に終了予定です。</p> <ul style="list-style-type: none">当社ホームページで提供している「契約者さま専用インターネットサービス」「二次元コードを用いた住所変更のWEB手続きおよび祝金支払請求のWEB手続き」
----	--

(10) チャリティコンサートの参加やおやさいクレヨンの寄贈以外にも、契約者が参加して喜びを感じるような社会貢献活動の取組みがあるのか伺いたい。

社会貢献活動につきましては、報告事項のスライド資料でご報告しましたとおり、「訪問＆チャリティコンサート」や「すまいる・ぎゃらりー」、「おやさいクレヨン」などの活動を通じて、特別支援学校の子どもたちや地域の方々と社会がつながるお手伝いをしております。また、100周年を機に共感型基金として「フコク生命 THE MUTUAL 基金」を社会貢献活動の一環としてはじめたほか、「グリーンリボンランニングフェスティバル」や「シネマバード」など、ご契約者を含め、お客様に広くご参加いただき楽しんでいただけるイベントに特別協賛しております。

また、各地域における活動としましては、各支社・営業所で様々なセミナーやイベントを開催して、参加したお客様に楽しんでいただいております。

これからも、地域・社会とのつながりを大切にしながら、持続可能な社会の実現に向けて、お客様に楽しんでいただけるような活動を推進してまいります。

(11) 今後の人材確保・人材育成の取組みについて教えてほしい。

「新たな利益配分方針」に基づき、2024年度は下期賞与の支給基準を引き上げるとともに、初任給の引上げなども行い、職員の処遇改善に努めました。また、2025年度も継続し、年収ベースで内務職員は8.6%、営業職員は19.7%の賃上げを実施しました。今後も処遇改善にとどまらず、働きやすさや働きがいを追求し、働く環境の改善に努めてまいります。

また、人材育成につきまして、2011年に営業教育部門と人事部の内務職員部門を統合・再編し社長直轄の「人材開発本部」を立ち上げ、それ以降「お客さま基点」を実践できる人づくりに注力してきました。

内務職員教育では、階層別の研修に加え、自発参加型研修や自己啓発など、一人ひとりが働きがいをもって仕事に取り組めるよう、様々な成長の場づくりに努めています。

お客さまアドバイザー教育では、コンサルティングセールスとアフターサービスを一体のものとした「Fスタイル」という活動モデルを定め、「フコク生命のコンサルティング」として、お客さまに寄り添い、高い説明力を兼ね備えた人材の育成に取り組んでおります。

昨今の人手不足により人材確保は大きな課題ではありますが、こうした職員の処遇改善や人材育成を通じて、職員満足度を高め、人材確保に努めてまいります。

(12) AI の活用についてどのようにお考えか。

当社では、業務効率化や生産性向上を目指し、10 年以上前から AI を活用してまいりました。給付金の査定や、コールセンターへのお申出の自動分類に AI を活用しております。また、紙の書類から文字情報を読み取る「AI-OCR」も導入し、活用の幅を広げております。

昨今話題の生成 AI については、2024 年に ChatGPT の技術を使った、専門的な知識が必要なく誰でも使える「Fukoku AI Chat System」を導入し、利用を開始しました。現在では、グループ会社を含めた 3,000 人以上の職員が、様々な業務で生成 AI を活用しております。

さらに、社内での生成 AI の積極的活用を推進するために、定期的な研修会、各部署の課題解決を目指したワークショップを通して、職員の AI ・ デジタルスキル向上に努めています。

生成 AI は誤った情報の生成や知的財産権の侵害等のリスクがあるため、注意事項やルールをまとめた利用ガイドラインを社内に徹底しつつ、最新の動向を注視しながら、AI の活用による業務の効率化を図っています。

中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」では各部門長が中心となり、生成 AI を活用して生産性を向上させるとともに職員の余力づくりにつなげることを検討しているところです。今後もデジタルを活用した事務の効率化、サービスの多様化などをしっかりと検討のうえ実施していきたいと考えております。

備考	2025 年 5 月から「Fukoku AI Chat System」に加えて、「Microsoft Copilot Chat」の利用を開始しました。 機能比較の結果、「Microsoft Copilot Chat」が優れていると判断し、「Fukoku AI Chat System」は 2025 年 12 月に利用を停止する予定です。
----	---

(13) 賃金等の処遇改善と評価体系の見直しにより職員満足度が向上したとの事だが、どのような見直しを行ったのか。一方でお客さま満足度が2021年度より低下したとの事だが、原因究明や分析結果について、また今後どのような施策で「お客さま満足度No.1」を目指すのか教えていただきたい。

当社は、「ご契約者への配当還元」の次に「職員への還元」を優先する「新たな利益配分方針」にもとづき、全職員の処遇改善に取り組んでおります。

お客さまアドバイザーについては、お客さまへのコンサルティングやアフターサービス活動をしっかりと行い、会社への収益貢献度合いが高いほど賞与支給額の増加幅が大きくなるよう、評価体系を見直しました。営業所長については、賞与の支給基準を引き上げたほか、今年度から実績面をより重視した給与体系としました。このような取組みの結果、職員満足度の向上につながったと考えております。

一方で、お客さま満足度は2021年度より低下しました。個々の要因はございますが、お客さまとの面談回数が必ずしも十分ではないことがあげられると考えております。

当社は、最優先課題である配当還元の拡充に加えて、配当金についてより丁寧に説明しご理解を深めていただくことと、また訪問を通じてお客さまとの接点を増やしていくことが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」ために重要と考えております。

中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」では、10年間の累計配当金が保険料の2年分相当となることを目標に掲げております。この水準に到達すれば、お客さまの配当金に対する理解や期待は一層高まり、満足度の向上につながると考えております。また、本中計の若手・中堅職員によるステークホルダーとの取組みの中で、「お客さま」については「フコク生命ファン」をコンセプトに、「お客さま感動プロジェクト」というテーマのもと、様々な施策を検討・実施してまいります。

当社は引き続き、このような取組みを通じて、お客さま満足度と職員満足度が連動して向上する好循環を構築できるよう努めてまいります。

備考	ステークホルダーとの取組みについては、8月に社外役員を含む、役員とのフリーディスカッションを実施しました。引き続き、施策の検討を進めております。
----	--

(14) 役員報酬額の改定については、個人保険の13年連続の増配、好調な業績、職員の賃上げを踏まえたうえでの事と考えるが、役員報酬額が倍増するような印象を受ける。現行の役員報酬の水準は同業他社と比べ、どのような状況なのか。納得感のあるご説明をいただきたい。

いただいたご質問は、本日の決議事項の第5号議案であります役員報酬総額の増額に関するものでございます。

本議案を上程させていただくことになった経緯をご説明するとともに、ご質問にご回答申し上げたいと存じます。

当社は、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、まずはいかなることがあっても保険金・給付金を確実にお支払いするために、自己資本の強化を経営の最優先課題として取り組んでまいりました。

そうした中、毎期の利益をできるだけ内部留保と配当還元に充てるため、取締役と監査役の報酬総額につきましては、2007年度から18年間据え置いた上で、社長や副社長、専務など、役職毎の報酬も同様に据え置き、同一役職同一報酬の原則を維持してまいりました。

今般、従業員の給与改定に伴い、役員報酬の改定も検討するにあたり、まず、オンバランスの自己資本が2023年度に初めて1兆円を超える、自己資本比率は14.9%と業界トップ水準に達したことに加え、格付けも業界最高水準となったこと。また、基礎利益が、コロナ禍前の2019年度対比で約2倍に増加し、保険料収入に対する利益率は業界でもトップクラスであること。さらに、13年連続の増配を行い、2024年度は100億円を超える増配額となったこと。こうした業績面での実績に加え、昨今の物価高騰や国内の賃金水準の上昇、さらに、公表されている同業他社の報酬総額等を参考にした上で、取締役の報酬総額を現行の5億円から10億円に、監査役については現行の1億円から2億円に、それぞれ増額したく、第5号議案を上程させていただくものです。

当然のことですが、総額が2倍になったから、各役員の報酬が2倍になるということではなく、本議案の可決をもって、職員の賃上げ率や取締役の職位による業績への貢献度に応じて判断し、決定することになります。

なお、役員報酬が1億円を超える場合は、上場企業の開示基準や他社に倣って公表いたしますが、当社にはこの基準を超える役員はおりません。

(15) 一部のメディア企業等において、高齢の取締役の長期在任により企業ガバナンスの機能欠如を招いているとして、社会的に問題となつたが、取締役や監査役の選任に際し、年齢の上限や在任期間などの内規や基準はあるのか。また例外的な選任となる場合、取締役会等で十分な議論や検討をしているのか。

生命保険は超長期にわたり、お客様の契約を保障する事業であり、その特性上、取締役・監査役には一定の期間にわたり継続的に職責を果たすことが求められると考えております。したがいまして当社では、取締役・監査役の選任にあたり、年齢および在任期間にに関する特定の基準は設けておりません。

しかしながら、ガバナンス機能の形骸化を防ぐ観点から、当社では「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、毎年「取締役会の実効性評価」を実施し、評価結果の概要を公表しております。全取締役・監査役に匿名アンケートを実施し、取締役会が適切に機能しているかを検証しております。また3年に一度、第三者による実効性評価・分析を行っており、外部からの客観性を確保し新たな課題の導出を図っております。

2024年度は第三者評価を実施し「取締役会は適切に運営されている」とのフィードバックをいただいております。

こうした取組みを継続的に行うことで、問題点を改善し当社の強みを強化するなど、取締役会の機能向上を図っております。

(16) 昨今の地政学リスクの激化・長期化が与える影響については、大きな関心を持っている。フコク生命では「地政学リスク」をテーマにしたストレステスト等を通じて課題の検討を行っているとのことだが、シナリオの枠組みや影響・課題について、どのようにお考えか。

当社では、危機からの回復力であるレジリエンスを強化する取組みの一環として、実際に起これ得る危機を想定したシナリオを設定し、全社的ストレステストを毎年実施しております。昨年度は地政学リスクの高まりを受け、大規模な中東戦争への発展、原油供給の途絶による国内のインフレ進行・景気後退といったシナリオを時間軸に沿って想定し、それらが当社の保険営業・財務・健全性に与える影響を分析しました。その結果、家計の見直しによる解約の増加、基礎利益の減少、経済指標の悪化にともなう健全性指標の低下など、幾つかの課題が明らかとなりました。本テストでは、これら課題に対して保険商品の見直しやお客さま対応の強化といった危機から早期に回復するための方策を検討し、その実効性も確認しております。

危機に強い組織とするためには「想定外」を想定して備えることが極めて重要です。いかなるときでも保険金や給付金をお支払いするというお客さまとの「約束」をしっかりと果たしていくよう、今後もリスク管理に努めてまいります。

(17) トランプ政権による関税政策など米国の動向が今後のフコク生命の資産運用面にどのような影響を与えるのか見解を伺いたい。

(18) トランプ政権の関税政策によって生命保険業界やフコク生命の経営にどのような影響があるのか。

トランプ政権による想定を超える強硬な関税政策により、世界の金融資本市場が大きく混乱したことは、記憶に新しいところかと存じます。米国の関税引上げの影響により、製造業を中心にマイナスの影響があり、景気減速は避けられない状況かもしれません、この関税問題自体が、生命保険業界やフコク生命の営業面において、今後、大きな影響を与えるものではないと考えております。

一方で、資産運用面におきましては、多くの国が米国政府との交渉を重ねる中、税率が当初懸念していたレベルより低下するという期待もあり、足元では、金融資本市場はやや落ち着きを見せており、株式市場も回復傾向かと存じます。しかし、関税問題に起因した米国に対する信認低下から、為替のドル安が懸念されるところでございます。こうした中、2025年4月以降、米ドル建て債券を数千億円売却し、ドル安リスクに備えています。一方で、金利が上昇した超長期の日本国債を積み増すことなどで、2025年度の利息及び配当金等収入は、過去最高を記録した前年度と同程度の水準を確保できるものと考えております。

今後も、地政学リスクの動向も含め、トランプ政権の予測不可能な動きにより市場が混乱することも予想されますので、より慎重な対応が求められることが多いと存じます。一方で、相場が大きく下落するような局面は、収益を獲得するチャンスもありますので、割安と判断した資産の購入など、これまでと同様、機動的な資産運用を実践していきたいと考えております。

備考	トランプ政権の関税政策を巡る先行き不透明感が徐々に薄れ、企業の業績見通しが上方修正傾向となっており、それを映して、日本、米国、欧州の株価は史上最高値を更新するなど、依然として良好な運用環境が継続しています。こうしたなか、2025年度の利息及び配当金等収入は2,000億円を上回り、過去最高の更新を見込んでおります。
----	---

その他ご意見

- ・役員・社員の皆さん、渡部新社長のもとさらなるご活躍を期待しております。米山会長、長きにわたる社長の重責、ご苦労様でした。
- ・総代就任2期目のはじめての出席となります。いつも誠にご丁寧なご案内ありがとうございます。100年を超える歴史ある貴社の真摯な姿勢に数知れぬ学びをいただき感謝の気持ちで出席させていただきます。また益々のご発展を心よりお祈り申し上げます。
- ・昨年は満足できる配当金をいただきありがとうございました。
- ・変化が激しく世代によって価値観が大きく変わる今、生命保険の価値や在り方も変わっていくと考えます。時代に沿った魅力的な商品を考えていたけたらありがとうございます。今後ともどうぞよろしくお願ひいたします。
- ・お客さま満足度No.1の生保会社を目指すべく、まずその最前線に立つ職員の満足度が向上したことを評価します。ご契約者懇談会での話題で、がん保険に関する質問や要望が大変多いことを実感しましたが、フコク生命には、がんの自由診療なども補償するセコム損害保険とのセット商品があることも初めて知りました。今後とも他社に先駆けたお客さま基点の柔軟な発想、対応をお願いするとともに、積極的なアピールを行っていただきたいと思います。

当社に対する期待や激励、お褒めのお言葉を多数頂戴いたしました。

誠にありがとうございます。

席上質問

- (1) 国内市場で成長できるとのことだが、生産年齢人口が減少する国内マーケットについて、どのように考えているのか。

中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」の策定にあたり、まず当社がターゲットとする顧客層の潜在需要がどれくらいあるのかについて確認しました。顧客層は、保険を契約する際に自らインターネットで契約する顧客層と、当社のように「Face to Face」でお客さまのニーズを喚起して契約する顧客層とに分かれると考えております。当社がターゲットとする顧客層については、少子高齢化が進んでも、当社が成長を持続できるマーケットが当面維持されることを確認しております。

デフレ下において、必要以上に保障の見直しが進む中で拡大したプロテクションギャップについては、適切な保障をご提案し、1件あたりの保障額を引き上げることにより、国内市場であっても成長し続けられると考えております。当社のお客さまアドバイザーが携帯する情報端末機器「PlanDo」に「ライフコンパス」という、必要保障額をわかりやすく提示できるツールがございます。「ライフコンパス」を活用してご契約いただいたお客さまは、「ライフコンパス」を活用しない場合に比べて1件あたりの保障額が多い傾向がございます。これまでデフレ下においては、必要保障額を増やすことへの抵抗が強く、当社の保有契約の減少トレンドの要因となっていました。今後はインフレが進み、将来の必要保障額も増えていくと想定されます。お客さまに必要保障額を認知いただけるよう、コンサルティング力をさらに高度化することで競争力が上がり、当社は成長していくと考えております。

また、金利が上がる中で、個人年金保険「みらいプラス」の料率を改定したことや、一時払終身保険「グッとアップ」を発売したことにより、非常に競争力が高い商品を提供できるようになりました。その商品のご提案をきっかけにして、主力商品へのコンサルティングセールスにつなげていくことで、国内市場で十分に成長できると考えております。

(2) 保険に係る収益を上げるために、契約者の健康維持・向上は重要であると考える。どのような取組みを行っているのか。

ご契約者の健康維持・向上の取組みについて、まず病気を予防するという点においては、当社の主力商品である「未来のとびら」の生活習慣病重症化予防特約と女性疾病重症化予防特約を付加することで、軽症の段階から給付金を支払うことができ、早期治療や病気の進行抑制をサポートすることができます。また特約を付加したご契約者を対象に「フコクからだサポート」というオンライン診療や医療相談サービス、人間ドック検診予約サービスが受けられる付帯サービスをご用意しており、病気の予防や健康維持の取組みを支援するサービスを提供しております。

当社では健康増進型の保険は提供しておりませんが、そうした商品の特性として健康であれば保険料負担が軽減されるなどのメリットがある一方で、健康に不安がある場合に保険料があがるなどのデメリットもございます。そのため、健康であるご契約者には、健康配当として還元することで保険料の実質的な負担の軽減を図っております。

収益という点では、健康で長くご契約を続けていただくことがとても重要なことであり、ご契約者が健康であることはご契約者にとっても当社にとっても幸せなことと考えております。健康維持に資する様々なサービスについては今後もしっかりと検討してまいります。

(3) 役員報酬の水準について、同業他社よりも低いのであれば、職員のモチベーションにもかかわると思う。こうしたことにも踏まえ、役員報酬の水準を考えてほしい。

ご指摘のとおり、職員のモチベーションも踏まえ、役員報酬を検討してまいります。

第148回～151回評議員会

付議事項及び主な議論の内容

- ・本資料では、評議員会の付議事項及び主な議論の内容をご紹介しています。

■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るいます。

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。

第 148 回評議員会（2025 年 3 月 7 日実施）

付 議 事 項	(1) 第 103 回定時総代会の日程について
	(2) 2024 年度ご契約者懇談会の開催概況について
	(3) 次期中期経営計画について
	(4) 経済価値ベースのソルベンシー規制について

第 149 回評議員会（2025 年 6 月 16 日実施）

付 議 事 項	(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 151 回評議員会（2024 年 10 月 20 日実施）

付 議 事 項	(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150回は休会

第 148 回評議員会

(1) 第 103 回定時総代会の日程について

説明後、質疑は特にありませんでした。

(2) 2024 年度ご契約者懇談会の開催概況について

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：今回オブザーバーとして出席したが、ご契約者が自分事として熱心に発言している姿が印象に残った。ネガティブともとれる踏み込んだ意見もあつたが、相互会社としての経営が向上することを期待したことだと思った。支社も入念に準備しており想像以上に重要な会だと思った。

評議員：お客さま基点がよく表れた素晴らしい会だと思った。出席された取締役は終了後もご契約者一人ひとりと丁寧に対話されており、その姿に感銘を受けた。

評議員：テーマに配当還元を掲げたことはとてもよかったです。テーマは毎年考えているのか。契約者にとって配当還元はとても大きな関心事項である。ご契約者懇談会は出席者が毎年変わるから、毎年同じテーマでもいいと思う。

当 社：テーマを定めたことは今年の大きな特徴であり、今後しばらくは継続して配当還元をアピールしていきたいと考えている。

(3) 次期中期経営計画について

説明後、以下のとおり質疑応答が行われました。

評議員：少子高齢化とともに外国人の日本国内への流入が増えているが、外国人の保険加入に対しどう対応しているのか。また外国人に対する公的保障がないことが想定されるなかで、懸念点としてはどのようなことがあるのか。

当 社：人口動態の予測でも外国人は今後ますます増えていくと予想されている。現在外国人の方については、保険約款が理解できることを加入できる条件としている。外国人に保険をどのように理解いただくかということが業界全体の課題である。インフラの整備も含め理解いただけるよう努めていきたい。

評議員：現状は、日本語を話せない外国人の方は加入できないということか。

当 社：そうである。

評議員：中期経営計画の策定は、上場会社の場合は、投資家に開示して企業価値をあげること、経営の方針を社内に浸透させることを目的とするが、相互会

社であるフコク生命が中期経営計画を策定する際の目的やターゲットはどのようなものか。

当社：中期経営計画は会社のありたい姿と現実のギャップを埋めることを目的に策定している。当社のステークホルダーは株主ではなくご契約者であり、そのご契約者に対し、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」ための施策をわかりやすくシンプルにお示しすることを意識して策定した。

評議員：環境や社会的価値が高いものを重視するエシカル消費の考え方方が広まり、消費者意識調査でも環境や社会に貢献できるものを消費したいという割合が5割を超えており、そのほとんどはリサイクルや省エネに加え、古着やエコカーなどモノへの消費である。今後は環境等に配慮したサービスを取り組んでいる企業が選択されると考えている。一方で、次期中期経営計画では気候変動など、環境面に関しての言及がなかったように思うがそれについてはどうお考えか。

当社：気候変動や環境問題については中期経営計画ではなく、会社の課題として取り組まなければいけないと認識している。

評議員：中期経営計画に盛り込まずとも社内に浸透しているということか。

当社：次期中期経営計画の中でも「地域・社会」というカテゴリーにおいては、「『こども』といえばフコク生命」をコンセプトにしている。こども食堂やヤングケアラーのための施設やこどもが集まりやすいコミュニティを作る等のアイデアがあがっているが、そこに環境に配慮した取組みを組み合わせていくことも今後大きなテーマになるとを考えている。環境問題について高い関心を持っている若い世代が自然発生的に課題として取り上げていくことを期待しながら進めていきたいと考えている。

評議員：プロテクションギャップの考え方は損害保険会社では以前より中心的な課題となっているものの、日本の生命保険会社ではあまり浸透しておらず、重要な論点であると思う。一方で、生命保険にはプロテクションギャップは存在しないという意見もあるが、フコク生命ではどう考えているか。損害保険のプロテクションギャップと混同されないよう、丁寧に説明していく必要があると感じた。

当社：デフレが進んだことにより保険の見直しが増えたこともひとつの要因として、ここ10～20年ほどでギャップの拡大が顕著に表れている。また、乗合代理店においては、個別のお客さまとのコミュニケーションが重要になることから、売りやすい保険を提案する傾向にあることも影響していると

考えられる。その結果、アンケート調査でもプロテクションギャップが拡大しているということが顕著に示されている。このギャップが拡大しているという状況を視覚的にお客さまに理解いただくことが重要である。お客様に必要な保障額を認識いただくためのツールはすでに整えているので、お客様アドバイザーがプロテクションギャップの拡大を理解したうえで、お客様に説明できるよう教育を徹底していきたいと考える。

評議員：企業に対する評価の軸がここ数年変わってきてている。例えば、資産については、有形資産より無形資産を重視し、成長力については顕在しているものではなく潜在成長力はどう見るか、戦略については差別化ではなく独立化・独自化できるかが持続性の強い企業と評価されている。サービス産業においては目に見えない部分で何がつくれるかというのが企業価値になっていくと考える。今まで築いてきたものを磨くことももちろん大事だと思うが、差別化から独自化へどう引き上げていくかが必要だと考える。もう1点は「最大たらんよりは最優たれ」という量を追わず質を重視してきた歴史から考えると、お客様とのナラティブな関係作りに高い健全性や想いがつながっていく。そういう想いを全職員が理解して「見える化」し、中堅層が理解して「わかる化」してどのようにリードしていくか、若手はどう「できる化」し実行していくかが大事である。

評議員：健康増進やエコロジーにウェルビーイングの視点も入れてほしい。幸せであることは長寿の源にもなっているという研究結果もあり、他の生命保険会社でもこの考え方を取組みに反映させている。是非御社もこの考え方を取り入れていただきたい。

評議員：フコク赤ちゃん&キッズクラブは素晴らしい施策だと考える。いつ頃から導入し会員の分布にどのような変化があったのか。またどのような効果があったのか。

当社：現在の会員数は約57万人である。当初は、フコク赤ちゃんクラブとして子育て支援を目的に導入した会員組織であり、お子さまが生まれたばかりの世帯に会員になっていただいた。

当社：1996年に立ち上げ、その後会員は徐々に増え、2020年には、お子さまが小学生になってからもフォローが必要という考え方のもと、対象年齢の上限を6歳から12歳に拡大したことで、現在の57万人までの会員増加につながったという経緯がある。

評議員：素晴らしいことである。そのような素晴らしい発想に対して表彰することはやっていないのか。当社ではサービス向上に貢献した社員を表彰している。是非表彰して職員のモチベーションをあげていただきたい。

当 社：当社の保有契約のうち 20～30 代の占率が高いのはフコク赤ちゃん&キッズクラブが大きく貢献しているところがある。

評議員：会員の分布図がどう推移していくのか、検証していくことで取組みが正しかったかどうか判断できるため是非やってみたらよいと思う。

評議員：海外進出を現時点では考えていないとのことだが、将来的に進出する可能性はあるのか。また海外進出について若手職員から要望はないのか。経営陣と若手職員がそれぞれ海外進出についてどのように考えているのか伺いたい。大手の生命保険会社が海外へ投資を行っているが、国内の契約者を守るために海外で収益を獲得するとなると、海外の契約者はどうなるのかと疑問に思う。

当 社：資産運用においては、海外に 3 拠点を有しており、海外の運用会社とのお付き合いもある。若手が海外で働きたいというニーズはそこで対応できていると考えている。限られた資源を考えると当社の規模であれば国内に集中すべきであると考えている。大手生命保険会社は国内市場が縮小傾向にあるなか、プロテクションギャップを埋めるという選択肢はとりづらく、海外に事業を拡大して収益を獲得しないと会社として立ち行かなくなるという危機感を感じていると考えられる。海外の保険収益を国内のご契約者に還元することだが、生命保険業はここまで収益性が高い事業ではない。当社は、海外事業の経営権を握らずとも、国内において海外に投資することで収益を十分に確保できると考えている。次期中期経営計画ではそのように策定しているが、例えばプロテクションギャップがある程度縮小するなど、収益獲得について次の段階を考えるとなつた場合は、海外に進出するという選択肢を排除はできない。

評議員：運用収益を海外に求めるというのはごく自然なことであるが、海外のお客さまのために海外で生命保険事業を行う予定はあるのか。

当 社：生命保険業は製造業のように世界中どこでも通じるような商品を提供するということは難しい。日本国内では有効であっても、医療制度や文化など大きな違いがたくさんあるため同じシステムが有効とは限らない。したがって生命保険事業については、海外すでに事業を営んでいる生命保険会社に投資するというのが生命保険業界の海外進出の方法である。当社も生

命保険本業で日本のビジネスモデルを海外で行うことは厳しいと考えている。

(4) 経済価値ベースのソルベンシー規制について
説明後、以下の通り追加で説明をしました。

当 社: 経済価値ベースのソルベンシー規制が先行して導入された欧州ではランオフによる契約の移転が起こった。日本ではバミューダへの出再によってリスクを移転する動きが見られている。

当 社: 経済価値ベースのもとでは資産と負債をマッチングさせることで金利リスクが削減される。金利上昇による負債価値の減少は、ご契約者から見れば資産価値の減少を意味し、当社はリスクをカバーしたうえで配当還元によってご契約者の資産価値の目減り分を埋めていく。そのための当社の健全性は十分であるものの収益力が弱い。中期経営計画では保険本業の収益力向上を課題として取り組み、配当還元により相互会社としての使命を果たしていく。

以 上

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いるが、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としたサービスを提供していく。

評議員：A I や D X 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だと思う。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る。また社外取締役・社外監査役が牽制機能をしっかりとすることで、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の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お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様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お伝えしている。

(4) お客様の「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、長期に働くことを前提に、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うため、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壤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ップル・ベースで柔軟に進めていくとうまいくいのではないか。

当 社：土壤については、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：土壤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、評価する土壤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。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、「仕事を人に付ける」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、営業職員の待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