

# お客様の信頼に一層応える 健全な経営を実現するために

## 経営の健全性に関する生保労連の考え方

生保産業は国民の生活保障の一翼を担っている社会性・公共性の高い産業であり、経営の健全性向上は、生保産業が社会的使命を果たしていくうえで不可欠です。

わたしたちは、お客さまや社会の信頼に一層応える健全な経営を実現するため、働く者の立場から、経営に対するチェック・提言活動を通じて、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の一翼を積極的に担っていく必要があると考えます。

## 生保経営をめぐる現状

### 不透明さを増す 生保会社を取り巻く経営環境

生保経営を取り巻く情勢は、右のとおり厳しい状況にあります。とりわけ、歴史的低水準で推移する金利水準は、生保経営や営業職員体制に大きな影響を与えています。

今後も、2018年4月に「標準生命表」の改定が予定されているなど、生保経営をめぐる情勢は先行き不透明な状況にあります。

### 社会的要請への対応が一層求められる時代へ

企業経営には、下のような各種の社会的要請への対応が求められています。いずれも企業に対し、事業活動のさまざまな側面で社会的な責任・役割の発揮を求めるものです。

具体的には、顧客・従業員・株主・取引先・地域社会等のステークホルダー（利害関係者）との対話・協働を通じて、社会や地域に貢献・役割発揮していくことが一層求められています。

## 企業経営に求められている社会的要請の主な例

### 【ISO26000】

社会的責任に関する国際規格で、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画・コミュニティの発展の7つの中核課題が掲げられている。2010年発行。

### 【日本版コーポレートガバナンス・コード】

上場企業の企業統治指針で、実効的なコーポレートガ

バナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの。2015年発行。

### 【日本版ステewardシップ・コード】

機関投資家が、投資先企業との対話を通じて当該企業の企業価値の向上や持続的な成長を促すことにより、中長期的に安定したリターンを確保することを目的としたもの。2014年発行。

## 生保経営を取り巻く主な情勢

### 【国内の動き】

- 少子高齢化・人口減少の進行による保障中核層およびお客さまの絶対数の減少
- 長引くデフレ傾向、低所得層の増加によるお客さまの所得環境の悪化
- マイナス金利政策による資産運用環境の悪化と長期化のおそれ

### 【世界経済の動き】

- 世界経済情勢の不安定化に伴う国内経済への悪影響
- グローバル競争の進行による企業間競争（価格競争等）の激化

### 【生保会社の動き】

- 海外進出、海外事業展開の加速

## わたしたちの基本的な考え方

### 労働組合の経営チェック・提言活動の意義・重要性

労働組合が経営に積極的に関与し、チェック機能を果たす意義は、以下の理由から極めて大きいものがあります。

一つは、従業員の位置付けです。従業員は、①企業の競争力の源泉であること、②基本的に長期にわたり企業に関わる存在であること、③お客さまに最も近い立場にあること一などから、有力なステークホルダーといえます。

もう一つは、生命保険の事業特性です。生保産業は基本的に長期かつ高額の商品を取扱っており、契約時のみならず、保

険金等支払いまでの長期にわたるメンテナンスが求められるため、長期的なビジョン・戦略やお客さまからの信用・信頼に基づく事業運営が何より重要です。

このようなことから、従業員の代表者である労働組合が、企業の持続的な発展に向け、長期的な視点から経営に関与・発言していく意義は大きいものがあると考えます。

### 労働組合として 経営チェック・提言活動の積極的推進を

経営の健全性向上は、「お客さまの信頼向上」および「組合員の生活の安定と雇用の確保」をはかる上で極めて重要です。

わたしたちは、右のような課題への対応強化をはかりつつ、健全な業務運営の徹底、経営状況および経営・業務計画のチェック等に向け、積極的な労使協議を行う必要があると考えます。

また、近年、海外に事業展開する動きが加速していますが、こうした会社の事業戦略についても、労働組合としてチェックしていく必要があると考えます。

### 会社の経営戦略について CSR／CSV推進の観点からチェック・提言を

経営チェック・提言活動は、企業が社会的責任・役割を果たすとともに、従業員が誇りをもって働ける会社づくりを進める上でも極めて重要です。

近年では、企業のあり方として、CSR（企業の社会的責任）に加え、CSV（共有価値の創造）という考え方が注目されています。CSVとは、ハーバード大学のマイケル・ポーター氏が提唱したもので、右のとおり、社会価値と経済価値を両立させ、企業の事業活動を通じて社会的な課題を解決していくことをめざす経営理念のことです。

わたしたちは、会社の経営戦略（商品面、資産運用面、販売面等）について、CSR／CSV推進の観点からも積極的にチェック・提言活動を行う必要があると考えます。

## 労働組合のチェック・提言機能の向上に向けた主な課題

### ①経営問題に関する労使協議制の充実

労使の協議や情報開示こそが、従業員の当事者意識を高め、協議の一層の充実につながる。

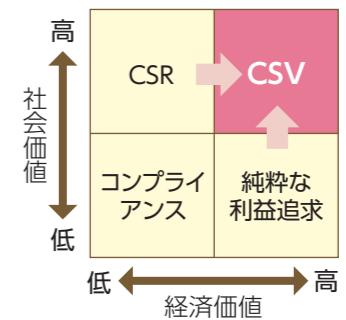
### ②労働組合のマンパワー強化

チェック・提言機能の発揮には、それを可能とする人員体制や、経営問題に関する協議に対応できる人材が求められる。

### ③意見収集機能の強化や経営に対する意見反映の強化

お客さまや従業員の声を吸い上げ、経営に提言することが一層重要となっている。

## マイケル・ポーター氏によるCSVの捉え方



（出所：一橋大学・名和教授資料をもとに生保労連作成）

## わたしたちの提言と取組み

Our Proposal

### 経営の健全性向上に向けて 積極的な労使協議を

わたしたちは、以下のような点について、社会に貢献する産業・企業づくりの観点をより強く意識しつつ、積極的に労使協議を行う必要があると考えます。

#### お客さまの信頼向上に向けた取組みの強化

生保産業はお客さまとの信頼関係に基づく業務運営が極めて重要であることから、業務全般にわたりお客さまの信頼向上に向けた取組みを求める。

- ①健全な業務運営の徹底
- ②コンプライアンスの徹底
- ③お客さまにとってわかりやすい経営情報の開示に向けた取組み
- ④社会一般・マスコミ等に対する広報活動

#### 経営状況・経営課題等に対するチェック・提言活動の実施

経営状況や経営方針は、組合員の雇用・労働条件や働きがいにも大きな影響を及ぼすため、CSR／CSV推進の観点からも、労働組合として積極的にチェック・提言活動を行う。

- ①経営状況（海外事業を含む）に対するチェック・提言活動
- ②経営方針、経営・業務計画、業務運営に対するチェック・提言活動
- ③ステewardシップ・コードやコーポレートガバナンス・コード等の社会的要請への対応