

社会環境の変化に対応しつつお客さま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

大きく変化しつつある生保会社を取り巻く経営環境

コロナ禍や国際情勢の悪化をはじめとした経済・社会情勢などの変化により、生保会社を取り巻く環境は右記のとおり大きく変化しています。こうした中で、さまざまな環境変化に的確に対応していくことが一層求められています。

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、以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、お客さま・従業員・株主・取引先・地域社会など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

【SDGs（持続可能な開発目標）】

2015年9月の国連「持続可能な開発サミット」において採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された国際目標。17の目標と169の達成基準が盛り込まれ、2030年までの達成が求められている。コロナ禍によって、SDGsが示している貧困などの社会課題がより浮き彫りになったとの指摘もある。

【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・2021年再改訂）

【日本版ステュワードシップ・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・2020年再改訂）

【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
- 低所得層の増加や、急激な物価上昇によるお客さまの所得環境の悪化
- 長期化するマイナス金利政策による資産運用環境の悪化

【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（価格競争など）の激化

【生保会社の動き】

- 業務のデジタル化の推進
- 「顧客本位の業務運営に関する原則」への対応
- 海外事業も含めたグループ事業の展開
- 一層進む販売チャネルの多様化
- 新たなソルベンシー規制導入への対応

【ESG投資（社会的責任投資）】

環境・社会・企業統治を重視することが、企業の中長期的な持続的成長につながり、財務諸表などからは見えないリスクを排除できるという考え方にもとづく投資。

【企業の人権尊重責任】

人権の保護は国家だけの責務との考え方から、企業の役割も重要視されるようになり、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に「すべての企業は人権を尊重する責任を負う」とされている。（2011年に国連人権理事会で承認）

【人的資本経営】

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげることが重要になっており、企業価値向上に向けた人的資本の非財務情報の開示が求められている。

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扱っており、契約時のみならず、保険金・給付金支払いまでの長期にわたるフォローが求められるため、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。

労働組合として業務運営・経営計画などに関する積極的な労使協議を

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、右記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などに向け、積極的な労使協議を行う必要があると考えます。

また、海外事業も含めたグループ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ステークホルダーの一員としてチェック・提言を

経営チェック・提言は、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うえでも極めて重要です。

労働組合もステークホルダーの一員として、会社の経営戦略（商品面・資産運用面・販売面など）に対し、チェック・提言を行っていく必要があると考えます。

さらに、企業のあり方を考えるうえでは、社会に貢献する産業・企業づくりの視点も重要になっています。会社には人的尊重責任や人的資本経営などの新たな役割発揮が求められており、こうした課題に労働組合としても積極的に関与していく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、経営課題に関する協議に対応できる人材が求められる。
- ②意見収集機能の強化
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。
- ③経営問題に関する労使協議の充実
労使協議事項の拡大や情報開示こそが、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。

人的資本の情報開示に関する国際的なガイドライン（ISO30414）が指標として定める11領域

1. コンプライアンスと倫理	ビジネス規範に対するコンプライアンスの測定指標
2. コスト	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する測定指標
3. ダイバーシティ	労働力とリーダーシップチームの特徴を示す指標
4. リーダーシップ	従業員の管理職への信頼等の指標
5. 組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6. 健康・安全	労災等に関連する指標
7. 生産性	人的資本の生産性と組織パフォーマンスに対する貢献をとらえる指標
8. 採用・異動・離職	人事プロセスを通じ適切な人的資本を提供する企業の能力を示す指標
9. スキル・能力	個々の人的資本の質と内容を示す指標
10. 継者計画	対象ポジションに対しどの程度承継候補者が育成されているかを示す指標
11. 労働力	従業員数等の指標

わたしたちの提言

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、社会環境の変化や社会的要請を十分踏まえるとともに、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、以下のような点について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、経営に対して、お客さまの信頼向上に向けた業務全般にわたる以下の取組みを求めるとともに、労働組合として、顧客本位の業務運営に関する会社方針や運用状況に対するチェック・提言を行う。

- 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・マスコミなどに対する広報活動

経営状況・経営方針などに対するチェック・提言の実施

経営状況・経営方針などは、組合員の雇用・労働条件や働きがいに大きな影響を及ぼすとともに、社会に貢献する産業・企業づくりの観点からも重要であることから、ステークホルダー全体を見据えつつ、その一員である労働組合として以下の点に関するチェック・提言を行う。

- ①経営状況（海外事業を含む）
- ②経営方針、経営・業務計画、経営戦略（商品面、資産運用面、販売面など）
- ③「SDGs（持続可能な開発目標）」「コーポレートガバナンス・コード」「ステュワードシップ・コード」
- ④「ESG投資（社会的責任投資）」「企業の人権尊重責任」などの社会的要請への対応状況
- ④「人的資本経営（人材育成、ダイバーシティ、健康、Well-being、従業員エンゲージメントなど）」の実践状況