

公募研究シリーズ

66

韓国における農協生命 保険の経営特性と組織 アイデンティティ分析

崔 桓碩

八戸学院大学 ビジネス学部 専任講師

全労済協会

発刊にあたって

本調査報告誌は、2015年度の全労済協会公募委託調査研究のメインテーマ「社会連帯への架け橋」に採用されたものの研究成果です。具体的には「共済・保険等の民間の生活保障等に関する調査研究」をテーマとする報告です。

韓国における協同組合の中で最も規模の大きい農業協同組合（以下、農協）は、米韓で締結された自由貿易協定（以下、FTA）によって、2012年3月に「協同組合」から「株式会社」に転換することを余儀なくされました。農協の金融分野を農協金融持株会社として独立させ、その下に「農協生命保険株式会社」と「農協損害保険株式会社」を発足したのです。

本研究は、この保険株式会社化（以下、保険会社化）した農協生命保険の特性について、「商品」・「販売チャネル」・「資産運用」の3点から分析して、「共済事業のあり方」と「保険会社化に関する問題」を考察しようとするものです。

著者は、「共済」と「保険」との大きな違いは、多数の経済主体による組織への「参加」の有無にあると主張します。しかし、韓国における農協共済が保険会社化したことにより、組織の中に「以前からの農協の組合員」と「保険会社化した以降の保険加入者（組合員ではない人）」が一緒になっており、著者は、ある意味で今後、組合員による組織への「参加」が難しくなると危惧しています。農協共済の保険会社化が、組織の構成員（組合員と一般の方）にどのような影響を与えるかについて分析することは、農協組織のみではなく協同組合全体のあり方を考察することにつながると期待されます。

また、FTA（またはTPP）によって国外からの保険市場参入が高まっていること、共済と保険とのイコールフットイングによって共済の保険化が進んでいること、これらは韓国だけではなくわが国にも押し寄せている環境変化です。

保険と共済との垣根がますます低くなり、共済が保険株式会社化されることで失われる「共済の特質」とは何か、わが国にも問われている課題であり、韓国の農協共済の組織改編に見る事例研究からは多くの示唆を得ることができるものと考えます。

本研究報告誌が、同種の研究を進める方に、近接する課題を考察する方にも、一助となれば幸甚です。

「公募委託調査研究」は、勤労者の福祉・生活に関する調査研究活動の一環として、当協会が2005年度から実施している事業です。勤労者を取り巻く環境の変化に応じて毎年募集テーマを設定し、幅広い研究者による多様な視点から調査研究を公募・実施することを通じて、広く相互扶助思想の普及を図り、もって勤労者の福祉向上に寄与することを目的としています。

当協会では研究成果を「公募研究シリーズ」として順次公表しています。

（財）全労済協会

第1章 はじめに	1
第1節 研究の背景と目的	1
第2節 研究の構成	2
第2章 農協の共済事業と生命保険事業の時代的背景と事業構造	3
第1節 共済事業の時代的背景と事業構造（1954年～2012年3月1日）	3
1. 時代的背景	3
2. 事業構造	5
第2節 生命保険事業の時代的背景と事業構造（2012年3月2日～現在）	6
1. 時代的背景	6
2. 事業構造	9
第3章 農協生命保険の経営特性分析	12
第1節 収支構造	12
第2節 商品	14
第3節 販売チャネル	17
第4節 資産運用	18
第4章 農協生命保険の組織アイデンティティに関する考察	20
第1節 共済事業としての組織アイデンティティ	20
第2節 保険事業化での組織アイデンティティの変容	22
1. 名称（ブランド）使用料	22
2. アニュアルレポートにおける用語の変化	22
3. 農協生命保険の社会貢献活動	24
4. 役職員の急増	27
第5章 おわりに	28
第1節 研究内容の要約	28
1. 経営特性分析	28
2. 組織アイデンティティ	28
第2節 結論および今後の方向性	29
<参考文献>	32

第1章 はじめに

第1節 研究の背景と目的

韓国の農業協同組合（以下、農協）は、2012年3月2日に既存の「協同組合」から「株式会社」へ組織を転換した。その背景として、まず内部的には、農協が銀行、共済などの信用事業の収益確保に集中しており、組合員のための経済事業と流通事業は怠っていたとの指摘が長年間続いてきた。なお、経済事業が信用事業の収益に依存する構造になっており、経済事業の自立と競争力強化が難しいという点も指摘されていた。そして、信用事業の場合、一般銀行との比較で、収益が減少しており、競争力も弱体化しているとの意見が高まっていた。さらに金融危機の影響で経営環境が厳しくなっており、信用事業の健全化のためにも経済事業と信用事業を分離しなければならないという意見が高まった¹。

次に外部的には、韓米FTAの締結のような自由貿易環境の拡大が挙げられる。自由貿易の拡大により、国内の農産物より価格競争力がある他国の農産物が輸入され、農協の経済事業をめぐる環境は厳しくなった。さらに、共済事業については、たとえば、韓米FTAの中で、実行可能な限り保険事業と同一の規制を適用しなければならないと規定されており、保険事業とのイコールフットINGの要求も農協の組織改編を圧迫する要因となった。

そこで、政府は農協の経済事業を活性化し、会員組合と農業人の権益を代弁する農協本来の役割を充実させるため、農協改革を推進した²。その方法として、1人1票の協同組合的経営の限界を克服し、所有と経営を分離して事業の専門性・効率性と責任性を高めるとともに、マーケットでの競争力を高めるために、株式会社形態の経済持株会社を導入した。そして、大手の一般銀行が金融持株会社体制へ転換したことを参考に、農協の信用事業においても、協同組合組織がもつ事業経営上の限界を克服し、収益性と競争力を高めるために金融持株会社を導入した³。それに伴い、組織の構成員（いわゆる組合員）のための保障、または福利厚生の一環として行われてきた共済事業も農協生命保険株式会社（以下、農協生命保険）、農協損害保険株式会社にそれぞれ分離され、設立した。

換言すれば、農協が組織を転換した主な理由は、世界的に拡大されつつある自由貿易の流れの中で、組織の非効率性を削減し、競争力を高めるためである。では、株式会社へ組織を転換して5年が経過している現在、はたして他の株式会社と比較して農協の競争力は高くなっているのか。なお、競争力の強化が既存の組合員とはどのような利害関係をもつのか。その上での組織アイデンティティは何かについて明らかにする必要がある、これらは本研究の問題意識および目的でもある。

本研究では、農協の中でも、信用事業の一部である農協生命保険に焦点を当て、経営上にどのような変化が見られるのか、また他の生命保険会社と比較して競争力は確保されているのかなど

¹ 農協改革委員会(2009)、p.1.

² 農林水産食品部(2011)、p.1.

³ 農林水産食品部(2011)、pp.40-43.

■ 第1章 はじめに

に注目しながら経営特性を分析する。そして、協同組合から株式会社へ、また共済事業から保険事業へ組織が転換されているが、組織のアイデンティティにも変化があるのかについても分析する。たとえば、株式会社体制になっても既存の協同組合の組織アイデンティティは維持されているのか、それとも完全に株式会社の組織アイデンティティに変容しているのか。または2つの組織アイデンティティが混在しているのかについて分析する。

第2節 研究の構成

本研究の構成は次のようである。

第2章では、共済事業と生命保険事業の時代的背景について、社会的・経済的な環境を含めてまとめる。なお、保険事業化したときの農協法の改正内容についても紹介する。そして、共済事業と保険事業の事業構造が時代の変化とともにどのように発展してきたのかを把握する。

第3章では、農協生命保険の経営特性について分析する。農協における組織転換の目的は競争力の強化である。5年が経過している現在、他の生命保険会社に比較し、共済事業より競争力は確保されているのかについて分析する。分析方法としては、農協生命保険の経営特性を「収支構造」「商品」「販売チャネル」「資産運用」の面に分け、共済事業の時、または他の生命保険会社と比較することにより、現状を分析する。

第4章では、第3章での経営特性分析に基づき、農協生命保険の組織アイデンティティについて分析する。保険事業への転換により、農協生命保険は、共済事業のときの組織アイデンティティと保険事業の組織アイデンティティが混在していると思われる。もし複数の組織アイデンティティが存在する状況では、組織を構成する構成員同士にコンフリクトが発生しやすくなっており、そのガバナンス問題をどう解決するのが重要な課題になると思われる。この点につき、第4章では、農協生命保険に関する「名称（ブランド）使用料」「アニュアルレポートにおける用語の変化」「農協生命保険の社会貢献活動」「役職員の急増」の内容を事例として取り上げながら、組織アイデンティティについて考察する。

第5章では、本研究の内容をまとめ、今後農協生命保険をめぐる課題および方向性、または日本の共済事業への示唆について考察する。

第2章 農協の共済事業と生命保険事業の時代的背景と事業構造

第1節 共済事業の時代的背景と事業構造（1954年～2012年3月1日）

1. 時代的背景

農協の共済事業は、1954年1月23日に農業銀行で取扱っていた特殊家畜共済と火災共済を引受けることにより、初めて損害共済事業を開始した。その後、1961年7月29日に農業協同組合法が制定し、旧農協と農業銀行の2つの組織が1つに統合されるとともに損害共済事業は一時中断になったが、1961年10月10日から再度火災共済事業を開始することになった。1965年には「生活安定共済」と「こども希望共済」という商品を開発し、販売することによって、生命共済事業も行うことになった⁴。この時期から農協は、中央会の下で生命共済事業と損害共済事業を兼営することになった。

1977年には当時の通信部⁵が取り扱った「国民生命保険⁶」を引き受けることになり、この「国民生命保険」は国民生命保険法に基づいて一般の消費者を対象に事業を行っていたため、農協共済も法的に一般の消費者を対象にして事業を行うことができるきっかけとなった。しかし「国民生命保険」は保険金が少額であり、事業が零細であったため、事業費が相対的に増加した。そのため農協共済はまもなく新規募集を中断した⁷。

1980年代以降は国の高度経済成長とともに生命共済事業が大幅に進展した。共済掛金は1980年に518億ウォン（約50億円⁸）にすぎなかったが、1990年には10倍以上の6,386億ウォン（約622億円）に到達した。2000年にはさらに10倍以上の7兆1,371億ウォン（6,951億円）になっており、2010年には8兆9,634億ウォン（8,729億円）を記録した。

ところが、1986年から始まったウルグアイラウンド（Uruguay Round）、そして1995年の

⁴ 金在重(2010)、p.1、NH農協生命ホームページ参照。

⁵ 現在の郵政事業本部の前身で、1948年に発足した政府機関である。

⁶ 国民生命保険は、1929年に朝鮮総督部により「朝鮮簡易生命保険」という名称で、国民生活の安定と社会の健全な発展に寄与し、相互扶助という社会政策的機能の遂行を目的に始まった。解放後、「国民生命保険」に名称を変えたが、当時の不安定な政治・経済・社会的情勢のため、その規模は急激に縮小した。1945年に日本から引受けた1,120万件の契約は、1948年末には280万件に、1952年には16万件に急減した。その中で、韓国戦争が勃発し、保険事業は事実上中断された。1952年12月には国民生命保険事業の全般を規制する基本法として国民生命保険法および郵便年金法を制定し、保険および年金事業を復活させようとした。1960年以降、会社人のための職場保険と短期貯蓄性が強い自立保険を開発するなどの努力により、1971年には国内生命保険のうち9.3%を占めるようになった。しかし、当時の通信部の金融事業は資金運用の伸縮性と業務の専門性が欠如されており、また金利が低かった政策資金に大量の投資を行うなど様々な問題点を有していた。したがって、1976年に国民生命保険事業と郵便年金事業を農協に移転した(Jung, 2006)。

⁷ このような状況の下で、当時の通信部は都市・農村間の金融サービスを均等に提供し、国民の生活安定と社会福祉の増進を図るため、1983年7月から定期保険、特別保証保険、教育保険、養老保険、福祉保険等の5種の商品をもって「郵便局保険事業」を再開した(Jung, 2006)。

⁸ 2017年4月24日基準、100円=1,026.19ウォンである。以下のページでは、円換算金額は省略。

第2章 農協の共済事業と生命保険事業の時代的背景と事業構造

WTO創設といった環境の中で、農産物の輸入開放に対する農業従事者の不安感は大きくなった。そこで、農協組織を信用事業⁹と経済事業¹⁰に分離しようとする動きが出始めた。さらに2003年には民間保険会社が農協の「保険・生命・火災」の文字使用を禁止する訴訟を提起したが、本訴訟で農協が勝訴した。それをきっかけに2005年に金融監督委員会が提示した監督基準案を参考に「共済事業監督基準」を制定した¹¹。

2008年12月9日からは農協・農業従事者団体・学界等の専門家11人で「農協改革委員会」を構成し、本格的に「農協中央会の信・経分離推進方案」という事業構造の改編作業を始めた¹²。2009年12月に農協中央会の事業構造改編の内容を含んだ農協法の改正案が国会に提出され、2011年3月に議決した。その結果、2012年3月2日付で農協は株式会社になり、共済事業は農協生命保険株式会社と農協損害保険株式会社にそれぞれ分離され、設立した。

表2-1 農業協同組合共済の沿革

年 度	内 容
1961.07.29	農業協同組合法制定
1961.08.15	総合農協発足
1961.10.10	農協火災共済事業開始
1965.08.10	生命共済事業開始
1969.01.01	国際協同組合保険連合(ICMIF)加入
1974.06.26	山林火災共済開始
1975.01.01	共済福祉基金新設
1977.01.01	逋信部の国民生命保険を引受け
1979.07.01	共済事故審議委員会設置・運営
1984.10.26	年金共済実施
2000.07.01	農協・畜産業協同組合・人参業協同組合の統合 共済保険分社設立
2000.12.28	第1回農協経験生命表作成
2001.12.13	共済契約者保護制度の導入・施行
2002.12.30	第2回農協経験生命表算出
2006.02.17	第3回農協経験生命表適用
2009.01.16	第4回農協経験生命表適用
2009.12.31	共済資産30兆ウォン、当期純利益1,000億ウォン達成
2012.03.02	農協の株式会社化により農協生命保険・農協損害保険誕生

(出典)『農協生命保険会社の現況』各年度

⁹ 信用事業とは、農業従事者ための各種事業の推進に必要な資金を提供し、偶然の事故の対策として生命共済と損害共済事業を実施している。また、農業部門に対する投・融資業務を行うことにより農業・農村の開発を効率的に支援することである。

¹⁰ 経済事業とは、農業従事者が安定的に農業を営むことができるように生産・流通・加工・消費に至るまで様々な支援を行うことである。

¹¹ 『保険統計年鑑(2011年度)』、p.655。

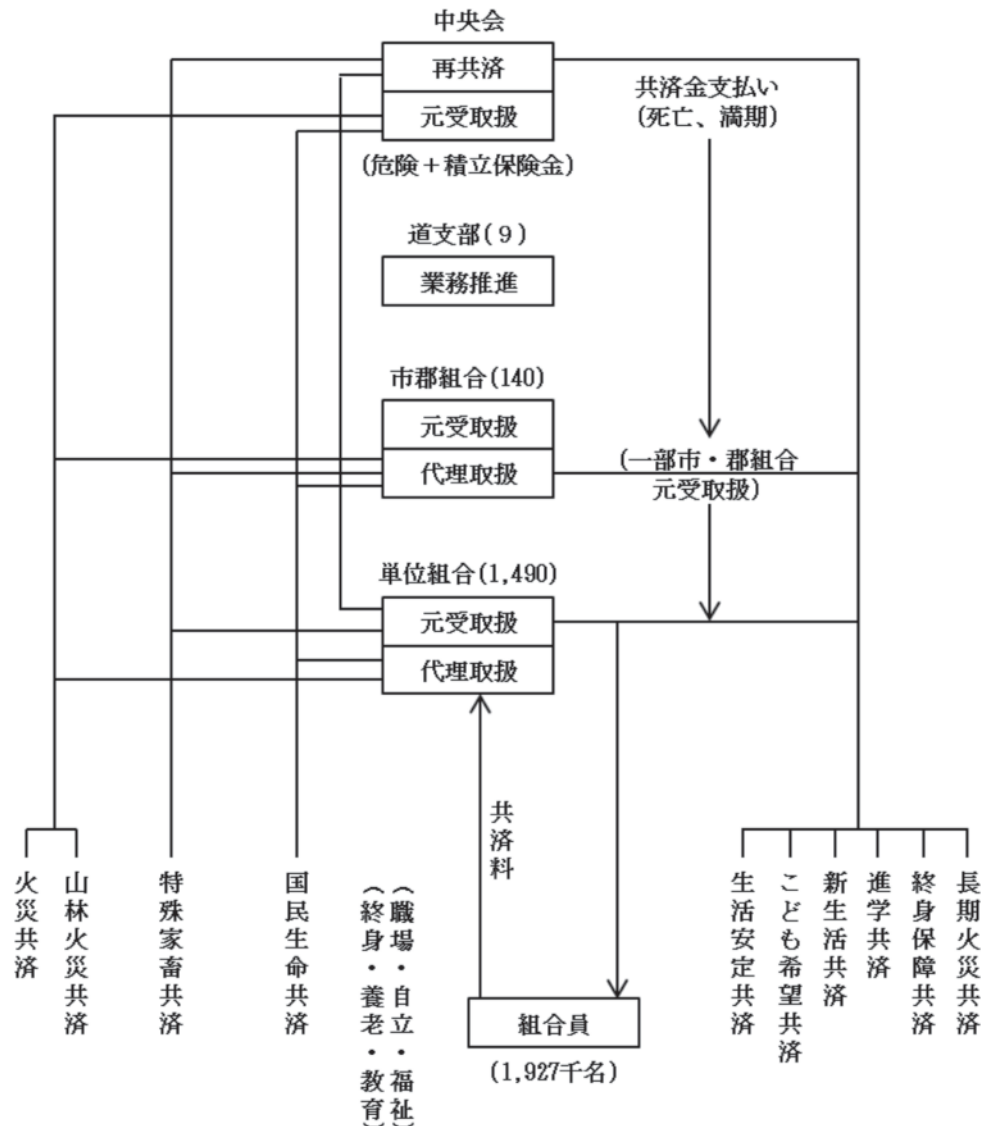
¹² 農林水産食品部(2011)、p.1。

2. 事業構造

1981年の農協共済の事業構造は、農協中央会の組織が2段階になって農協中央会の共済事業の元受取扱が全面中止されたが、1982年10月からは農協中央会が事業規模の拡大を通じた安定的な事業基盤を確保するためにすべての金融店舗から元受取扱ができるようにした。共済掛金の元受取扱は利益配当および福祉事業の方から見れば、重要な意味をもっているが、韓国の農協は単位組合および市郡組合では代理取扱のみを行っており、農協中央会で元受取扱を主に行っている。なお、責任準備金の算定方式もチルメル方式から純保険料方式に転換した¹³。

当時の共済事業の構造は、農協中央会傘下の1つの部署として、共済部、道支部、市郡組合、単位組合に構成されていた¹⁴。

図2-1 共済部時代の組織図



（出典）金鍾国(1981)、p.37.

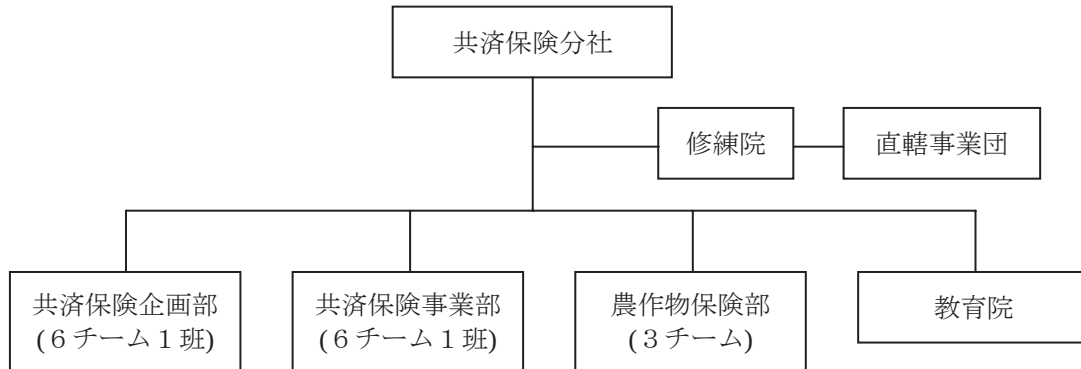
¹³ 農業協同組合中央会(2001)、pp.312-314.

¹⁴ 金鍾国(1981)、pp.34-37.

第2章 農協の共済事業と生命保険事業の時代的背景と事業構造

1995年には共済部が共済事業本部に改編され、1998年11月には共済組織の専門化のために共済保険事業本部に名称を変更した。さらに2000年7月1日からは共済事業の競争力を確保するために共済保険分社が設立された¹⁵。共済保険分社は、農協中央会の46部室、1処2分社に所属した分社として、3部、15チーム、2修練院、1教育院、20直轄事業団で構成されている。

図2-2 共済保険分社時代の組織図



(出典)『2006年農協共済(保険)事業経営現況』、p.9.

第2節 生命保険事業の時代的背景と事業構造（2012年3月2日～現在）

1. 時代的背景

世界的な自由化の流れの中で農協も組織改編に関する様々な議論を行い、その結果として2012年3月2日付きで協同組合組織から株式会社組織へ転換した。それに伴う農協法の改正とその中の共済事業・保険事業に関する規定は次のようである。

1) 株式会社化に伴う農協法の改正

2012年3月2日から施行された農協法の主な内容は、①事業分離方式、②経済事業の活性化、③金融事業の競争力の向上、④名称使用料制度の導入、⑤政府支援、⑥組合選挙制度の改善等が挙げられる¹⁶。その内、事業分離方式に関しては、農協中央会の下に「農協経済持株会社¹⁷」と「農協金融持株会社¹⁸」の2つの持株会社体制に転換された。

農協が行っている事業は、大きく「農協経済持株会社」と「農協金融持株会社」に分けられる。農協経済持株会社は、中央会の事業の中で、農業経済と畜産経済に関連する事業および付帯事業を分離して設立された持株会社である。農業人と組合の経済活動を支援し、その経済的地位の向上を促進させ、農業人と組合の利益に寄与することが主な目的である。

農協金融株式会社は、中央会の事業の中で、信用事業、共済事業等の金融事業を分離して設立された持株会社である¹⁹。その際、農協金融持株会社は、「金融持株会社法」第3条により、金融委員会の認可を受けなければならない。また、「金融持株会社法」第2条第1項第5号によ

¹⁵ 農業協同組合中央会(2001)、pp.312-314.

¹⁶ 農林水産食品部(2011)、pp.3-8.

¹⁷ 農協経済持株会社は、農・畜産物の販売・流通・架空等の経済事業を担当する。

¹⁸ 農協金融持株会社は、農業・農村の経済に多くの収益をもたらせるよう、7つの金融子会社を持つ。

り、銀行持株会社とみなす。さらに、特別な規定がない限り、農協金融持株会社については「商法」および「金融持株会社法」が適用される。

2) 農協法での共済事業・保険事業に関する規定

農協の生命保険事業と損害保険事業については、農協法第161条12（農協生命保険および農協損害保険）に定められており、①中央会は、共済事業を専門的かつ効率的に遂行するために共済事業を分離して、生命保険業を営む法人（以下「農協生命保険」という）と損害保険業を営む法人（以下「農協損害保険」という）をそれぞれ設立する。この場合、その事業の分離は、「商法」第530条の12に基づく会社の分割にみなすとなっている。なお、②この法に特別の規定がない限り、農協生命保険と農協損害保険については、「保険業法」および「金融会社の支配構造に関する法律」を適用することになっている²⁰。

なお、既存の共済事業から保険事業への転換となり、他の保険会社とのイコールフットイングによる進入障壁（競争制限）の規定、農協の特性を勘案した優遇策の規定などが特例条項に定められている。具体的に、農協法の付則第15条（「保険業法」適用に関する特例）にその内容が定められており、その内容は次のようである。

①第134条の5第1項の改正規定による農協生命保険と農協損害保険は、設立された日から2022年3月1日までに、「労働者退職給与保障法」第16条第2項の規定による保険契約を内容と保険商品を販売することができない。＜改正2016.12.27＞

②組合と農協銀行は「保険業法」第87条第2項第5号にもかかわらず、農協生命保険や農協損害保険が設立された日から「保険業法」第91条第1項の規定による金融機関保険代理店として登録されたものとみなす。

③組合は、農協生命保険や農協損害保険のために保険契約の締結を代理する場合に限定して農協生命保険または農協損害保険が設立された日から2022年3月1日までに、「保険業法」第91条第2項・第3項及び第100条第1項第4号を適用しない。ただし、事業年度末現在の資産総額が2兆ウォン以上の組合が募集できる1つの農協生命保険または農協損害保険の商品の募集額は、それぞれの当該組合が新規で募集する生命保険会社の商品の募集総額または損害保険会社の商品の募集総額のうち、一定の割合を超えることができない²¹。＜改正2016.12.27＞

④この法律施行前の組合と中央会の共済募集資格者（中央会が2009年10月28日まで実施した共済教育を終えた者をいう）は、「保険業法」第83条第1項の規定にかかわらず、農協生命保険や農協損害保険が設立された日から2年まで保険募集を行うことができる者とみなす。

¹⁹ その際の事業分離は、「商法」第530条の12による会社の分割とみなし、事業の分離手続きは同法第530条の3第1項、第2項および第4項、第530条の4から第530条の11までの規定を準用し、同法第530条の3により準用される同法第434条の中、“出席した株主の議決権の3分の2以上の数と発行株式総数の3分の1以上の数”は“代議員過半数の出席と出席した代議員3分の2以上の賛成”とみなす。

²⁰ 農協法第161条12（2016年12月27日新設）

²¹ 1. 農協生命保険や農協損害保険が設立された日から1年までの100分の100

2. 農協生命保険や農協損害保険が設立された日から1年が経過した日から2年まで：100分の85

3. 農協生命保険や農協損害保険が設立された日から2年が経過した日から3年までの100分の70

4. 農協生命保険や農協損害保険が設立された日から3年が経過した日から4年まで：100分の55

5. 農協生命保険や農協損害保険が設立された日から4年が経過した日から5年まで：100分の40

6. 農協生命保険や農協損害保険が設立された日から5年が経過した日から10年まで：100分の25

⑤この法律施行前の組合と中央会の共済契約については、農協生命保険や農協損害保険が設立された日から「保険業法」による保険契約に見なし、農協生命保険が生命保険契約のすべてを、農協損害保険が損害保険契約のすべてをそれぞれ引受けたものとみなす。

⑥この法律施行前の組合と中央会の共済契約については、「保険業法」第108条にもかかわらず、特別勘定を設定して運用することができ、特別勘定に属する資産の運用方法および比率、資産の評価、利益の分配、資産運用実績の比較・公示、運用専門人材の確保、議決権行使の制限など、保険契約者の保護に関して必要な事項は、金融委員会が農林水産食品部長官と協議して定める。

⑦農協生命保険または農協損害保険が、この法律の施行前に組合と中央会が販売した共済商品と同一の内容の保険商品を新規で販売するためには、「保険業法」第127条の規定による申告または提出をしなければならない。

⑧農協生命保険や農協損害保険が設立される場合、2009年10月28日現在の組合と中央会が販売している共済商品については、これに応じる保険種目に「保険業法」第4条の規定による許可を受けたものとみなす²²。〈改正2014.12.31〉

⑨農協損害保険が自動車保険の種目の中で農機械総合保険商品を除いた残りの保険商品を販売するためには、新たに「保険業法」第4条の規定による許可を受けなければならない。

⑩農協生命保険と農協損害保険は「保険業法」第111条第4項の規定にかかわらず、2017年3月1日までに当該保険会社の大株主に対して同条第2項で定める金額未満の信用供与をする場合には、当該事項を金融委員会に報告したり、インターネットのホームページ等を利用して、公示しないこともできる。〈新設2014.12.31〉

以上の内容を簡単にまとめると、①退職年金は、2016年12月27日の改正で、2022年3月1日までさらに5年間販売禁止になった。②農協銀行は金融機関保険代理店に登録され、バンカシュランスルール（銀行窓販）²³が適用することとなっているが、2016年12月27日の改正で、2022年3月1日までさらに5年間バンカシュランスルールの適用を猶予することになった。ただし、資産2兆ウォン以上の組合に対しては段階的に適用する。③既存の共済契約は、保険業法による保険契約とみなす。なお、共済募集資格者を保険募集資格者としてみなす。④農業機械保険を除外した自動車保険商品等は、別途の認可が必要である。

そして、生命保険会社になった2012年以降の農協生命保険の事業推移をみると、2012年9月に総資産40兆ウォンを達成し、2014年9月には50兆ウォンを超えている。さらに2015年11月には保有契約者が300万人を突破している。

²² ただし、次の各号の保険商品に関しては、次の各号の区分に応じた条件で許可を受けたものとみなす。1. 保証に関連した保険商品：次の各項目の保険商品のみを販売している条件。①組合の組合員、組合・中央会・農協経済持株会社・農協金融持株会社およびその子会社の役員・従業員を対象とする身元保証保険、②「宝くじおよび宝くじ基金法」第2条第1号マ項目によるオンライン宝くじ（以下「オンライン宝くじ」という）の実施（支給）保証保険、③組合・中央会・農協経済持株会社・農協金融持株会社およびその子会社の役員・職員を対象とする債務履行保証保険。2. 農業機械総合保険商品：同一のリスクを保障する保険商品を販売する条件

²³ バンカシュランスルールとは、銀行や証券会社の窓口で保険を販売するとき、特定保険会社の商品割合が25%を超えないことと、販売職員を2人以下に制限する規定である（保険業法91条2項、3項、100条1項4号）。

表2-2 農協生命保険の沿革

年 度	内 容
2012.03	農協生命保険誕生
2012.03	農協生命保険新規コールセンターオープン
2012.09	総資産40兆ウォン達成
2012.10	保険会社初の貸付金利上限制導入
2013.09	第2回金融消費者保護大賞生命保険部門受賞
2014.05	消費者中心経営（CCM）認定
2014.09	総資産50兆ウォン達成
2015.04	金融監督員苦情発生評価優秀金融会社に2年連続選定
2015.07	農村巡回無料診療100回達成
2015.11	保有契約者300万人突破

（出典）『2015年農協生命保険会社の現況』、p.12.

2. 事業構造

1) 農協における農協生命保険の位置

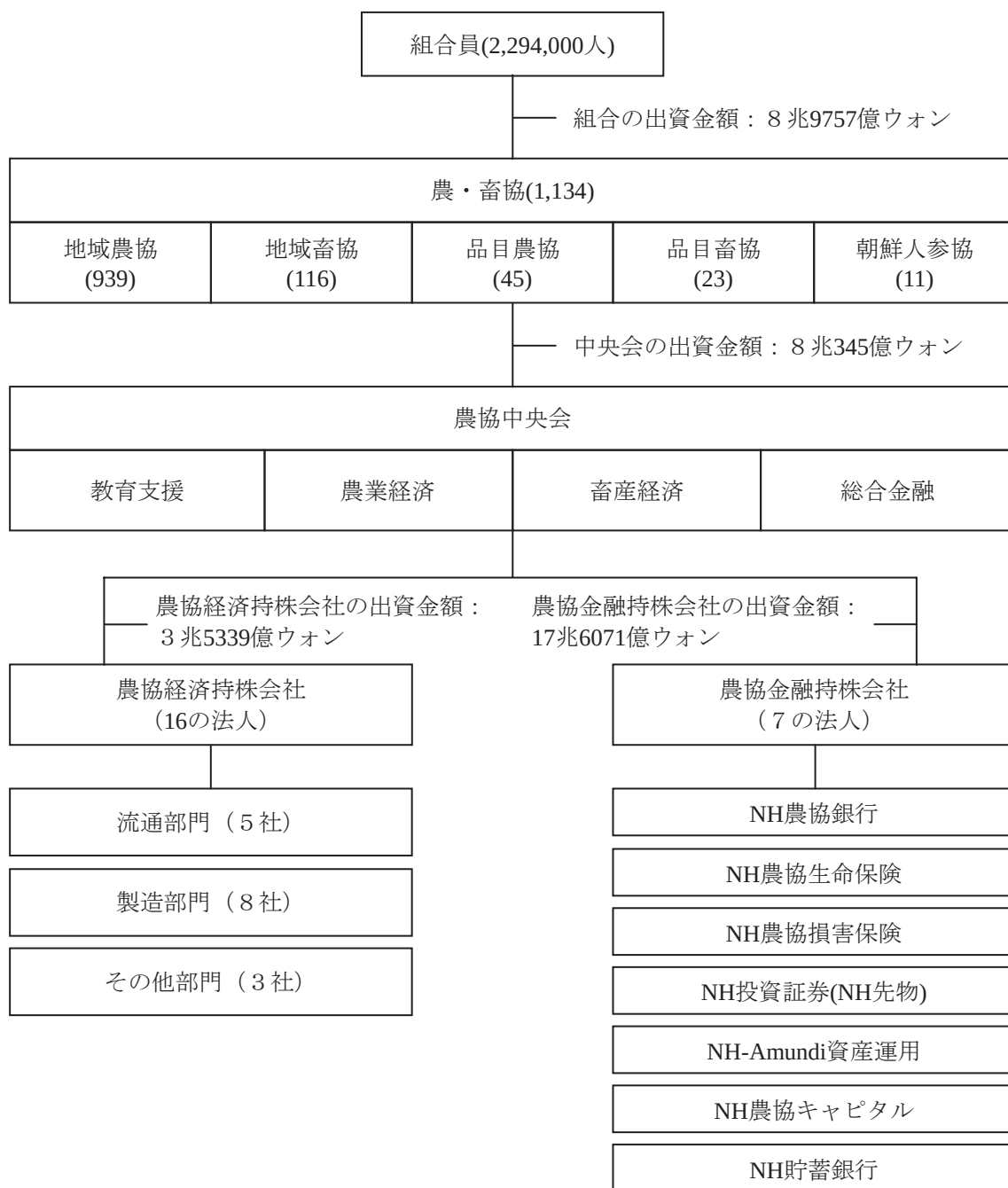
2012年3月2日付きで農協が株式会社に転換することにより、既存の農協中央会はホールディングスになっている。そして、協同組合時代の経済事業、信用事業、教育支援を「農協経済持株会社」、「農協金融持株会社」の2つの持株会社に改編した。農協経済持株会社の傘下には大きく流通部門（5社）、製造部門（8社）、その他部門（3社）の総16の法人がある。農協金融持株会社の傘下にはNH農協銀行²⁴、NH農協生命保険、NH農協損害保険、NH投資証券（NH先物）、NH-Amundi資産運用、NH農協キャピタル、NH貯蓄銀行の7個の法人がある。

事業構造の改編により、全国の地域農・畜協が運営していた共済事業が保険事業に転換した。さらに農協中央会の中で運営されていた共済事業がそれぞれ生命保険と損害保険に分離し、農協金融持株会社の傘下に入るようになった。これにより、各地域農・畜協は農協生命保険と農協損害保険との保険商品を委託販売する代わりに、販売手数料を受け取る販売契約を締結した²⁵。

²⁴ 「NH」は、ハングルで農協を意味するNongHyupの略字である。

²⁵ ところが、地域の農・畜協は、農協生命保険と農協損害保険と締結した保険商品の販売契約は不公正であるため、保険手数料の現実化、販売費と管理費の補填、諸共済利益手数料の還元などを条件として、再契約を要求している。

図2-3 韓国農協の組織体系



(注) 2016年2月末基準の数値

(出典) 農協ホームページにより作成

そのうち、農協金融持株会社における農協金融の店舗数は表2-3のようである。2016年11月30日基準で、全1,365の店舗の中で、銀行の店舗数が1,165で最も多く、生命保険が76店舗、損害保険が13店舗となっている。

7

表2-3 農協金融の店舗数

銀 行	生命保険	損害保険	証 券	キャピタル	貯蓄銀行	合計
1,165 (出張所：300)	76	13	91	16	4	1,365

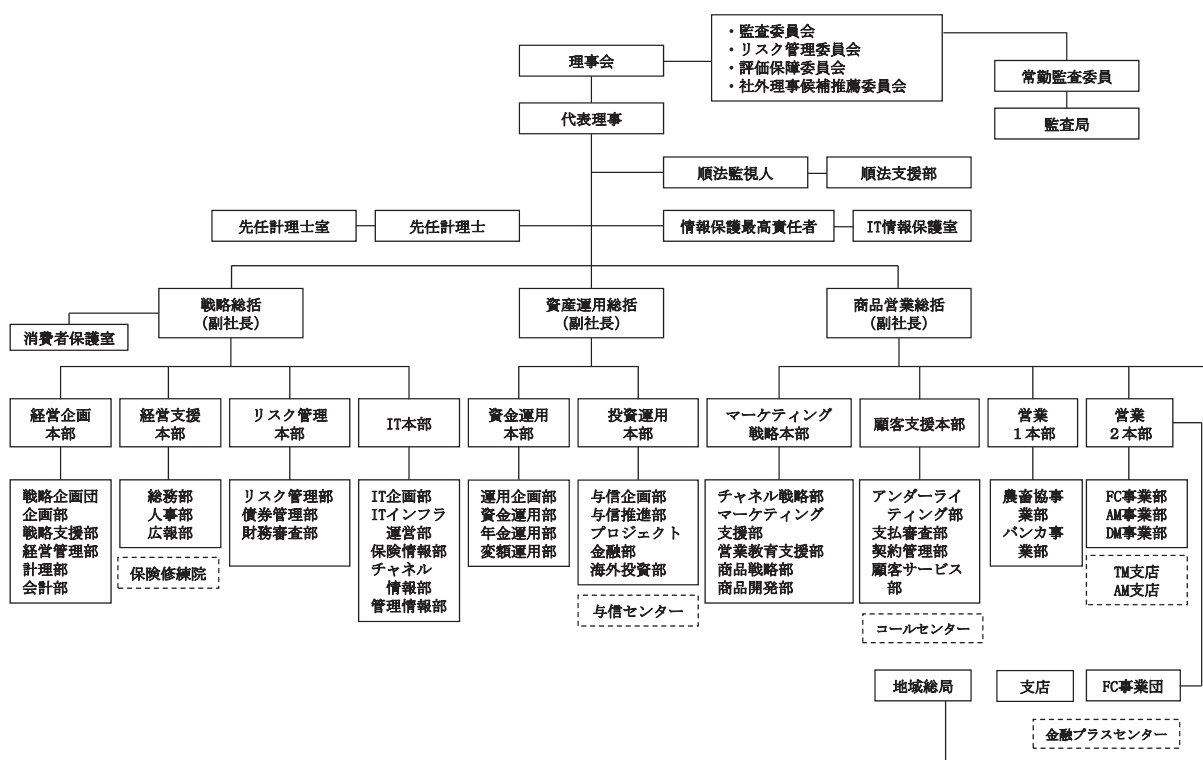
(注) 2016年11月30日基準

(出典) 農協ホームページにより作成

2) 農協生命保険の組織

農協生命保険の組織は、2015年度基準で、大きく3総括、10本部から構成されている。共済事業のときの組織と比較すると、規模が拡大、かつ細分されている。

図2-4 農協生命保険の組織図



(出典)『2015年農協生命保険株式会社の現況』、p.13.

第3章 農協生命保険の経営特性分析

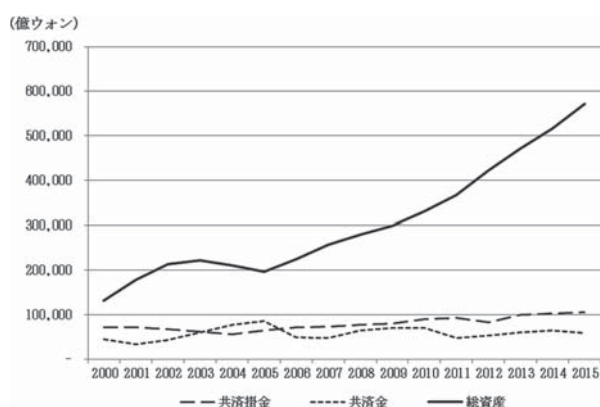
本章では、農協生命保険の経営特性を「収支構造」「商品」「販売チャネル」「資産運用」の面で分析する。生命保険会社の場合、どのような「商品」をどのような「販売チャネル」を利用して提供し、保険契約者に確実に保険金を支払うための「資産運用」はどのように行っているのかが重要である。また、これらの3つの項目はその組織の特性、または組織のアイデンティティを表す重要な要素でもある。そこで、本章では、基本的な収支構造とこの3つの項目を中心に、農協生命保険と他の生命保険会社を比較しながら、農協生命保険の経営特性について分析する。

第1節 収支構造

農協生命保険の経営特性を分析するに当たって、まずは生保市場全体における農協生命保険の収支構造をみたい。図3-1をみると、農協生命保険と生保市場の全体において、総資産の規模は増加の推移をみせている。共済事業時代の共済掛金と共済金、保険事業時代の保険料と保険金も逓増の傾向をみせており、生保市場全体に比較しても類似の推移をみせていることが分かる。

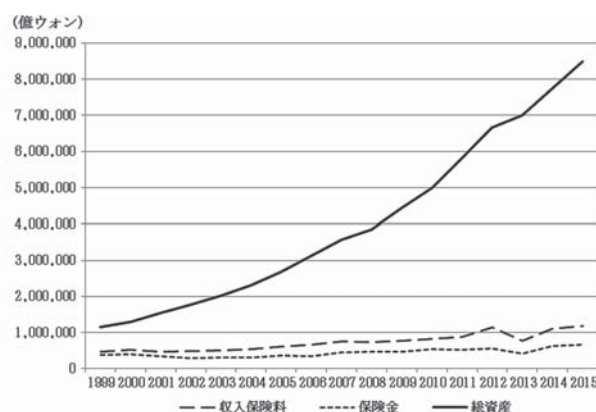
保険事業に転換した2012年からの推移をみると、総資産と保険料において、増加の幅が例年より若干大きくなっている。保険金の場合は2015年に少し減少しており、2000年代共済事業のときに比較すると収支構造は改善しているともいえる。

図3-1 農協生命保険と生保市場における収支構造
＜農協生命の収支構造＞



(注) 2012年からは共済掛金は収入保険料、共済金は保険金
(出典) 農協生命『年次資料』各年より作成

＜生保市場の収支構造＞



(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

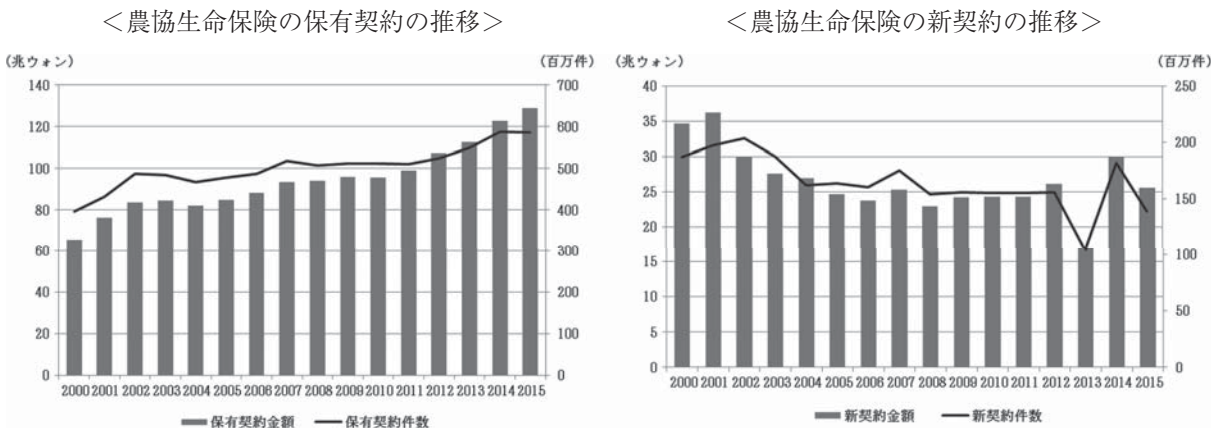
ところが、農協の生命共済事業は農協が畜協と（高麗）人参協と統合した2000年を基準とし、そのときの生命保険市場におけるマーケットシェアは15.3%であったが、その後、徐々に逓減し、2010年には10.8%となった。特に、2002年から2005年までは生命共済の共済掛金が減少傾向をみせているが、その原因は当時の景気の悪化²⁶と保険業界における銀行窓販開始にあると考え

²⁶ 『保険統計年鑑(2004年度)』

られる²⁷。また、同時期の共済金の増加は満期を迎えた共済金の規模が大きかったためである²⁸。

次に、農協の共済事業と保険事業の事業業績について、保有契約と新契約の推移をそれぞれ金額ベースと件数ベースでみると、保有契約の場合は新契約の発生により、通増の傾向をみせている。しかし、新契約の場合は保険事業に転換しても件数と金額が急増するなどの明らかな変化はまだみえない。むしろ保険事業の翌年である2013年には大きく減少し、2014年に反騰している。

図3-2 農協生命保険の保有契約と新契約の推移（金額、件数）



(注) 2000年～2011年は共済事業、2012年～2015年は保険事業

(出典)『保険統計年鑑』各年度

農協共済事業の特徴として、①共済掛金が安い、②共済加入が便利である、③公益商品も開発・普及している、④様々な福祉還元事業を行っているなどが挙げられれおり²⁹、保険事業への転換後も生保他社に比較し、強みをもつと思われていたが、その影響はそれほど大きくはなかったとも考えられる。

さらに保険事業化した後の農協生命保険の主要経営指標をみると、当期純利益とROEは増加の傾向をみせている。その原因としては保障性保険商品の販売割合が増加したためであるといわれている³⁰。しかし、保障性保険商品は収益性は高い反面、契約1年目には資本の積立が少ないため、RBC比率³¹ (risk-based capital ratio) を低下させる要因としても指摘されている³²。その他に、損害率³³とマーケットシェアは生保他社に比較し悪化している。生命保険会社の収支を表

²⁷ 宋貞根(2005)、pp.27-40.

²⁸ 『保険統計年鑑(2004年度)』

²⁹ 『保険統計年鑑(2011年度)』、p.655.

³⁰ 「キム・ヨンボック農協生命社長、保険会社の限界を克服」『thebell』

³¹ 韓国では日本のソルベンシーマージン比率に該当する支払余力準備制度としてRBC比率を採択している。RBC比率は保険会社の財務健全性を測定する指標として、「保険会社の各種リスクによる損失金額に備える資本量／保険会社に内在している各種リスクが発生したときの損失金額」で測定しており、保険業法では100%以上を維持することが規定されている。

³² 「保険会社の金利ジレンマ、投資利益率が下落、RBCは上昇」『fntimes』

³³ 「損害率」とは、危険保険料対死亡保険金の割合である。言い換えると、契約者などから受け取った保険料収入などに対して、支払った保険金の割合を表した指標である。つまり、この割合が100%を超えると保険料収入より保険金支出が多いことを意味する。一般的にこの数値が低いほど、保険会社の収支は良好だと判断される。保険金の支払いが増えると損害率の数値が高くなる。

第3章 農協生命保険の経営特性分析

す損害率は2012年の85.19%から2015年には95.47%まで増加しており、マーケットシェアは2012年の9.47%から2015年には8.98%まで縮小している。

表3-1 農協生命保険の主要経営指標

	2012年	2013年	2014年	2015年
収入保険料	109,251	66,065	102,920	105,263
当期純利益	1,530	858	1,493	1,555
RBC比率	209.69	231.43	270.43	207.36
損害率	85.19	82.34	95.25	95.47
マーケットシェア	9.47	8.55	9.31	8.98
運用資産利益率	4.55	4.28	4.11	3.6
ROE	3.97	3.92	4.03	4.11
ROA	0.33	0.31	0.3	0.29

(注) 単位：億ウォン、%

(出典) 農協生命保険の経営公示資料を参考に作成

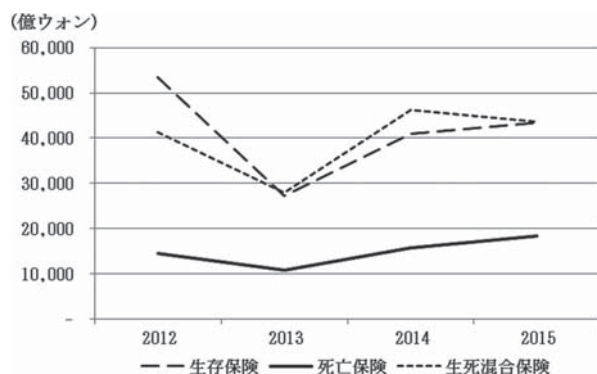
第2節 商品

保険会社および共済事業において商品は、消費者および組合員の人生における諸リスクを保障する観点から非常に重要な役割を担っている。また商品へのニーズから考えると、共済事業のときには組合員、すなわち農業に従事する農民、または准組合員を対象にした商品が開発され、販売される。ところが、保険事業化したうえでは、既存の組合員および准組合員のみではなく、それ以外の消費者のニーズも含めた商品を販売しなければならない。

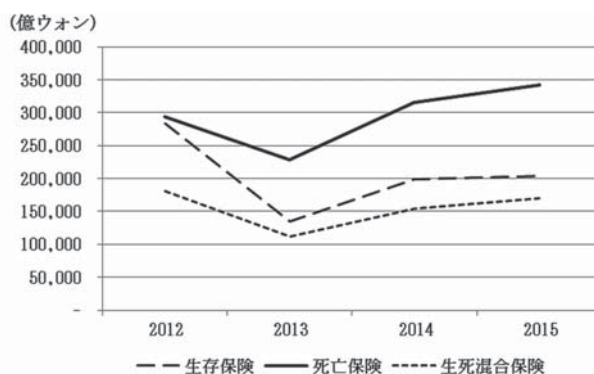
さらに、マーケットの規模の面からみて、既存の共済事業のマーケットより、保険事業のマーケット（すなわち民間生命保険会社が事業を行っている領域）のほうが規模が大きいことから、商品の内容もシフトすると考えられる。

以上のような考えに基づき、農協生命保険が販売している商品の特性を分析する。まず農協生命保険と生保他社における商品構成をみると、農協生命保険は、生存保険と生死混合保険の割合が死亡保険より高いことがわかる。その反面、農協生命保険を除いた生保他社の場合、死亡保険の割合が生存保険と生死混合保険より高い。すなわち、農協生命保険は貯蓄性保険商品の販売割合が高い反面、生保他社の場合は保障性保険商品の販売割合が高い。

図3-3 農協生命保険と生保他社における商品構成
 <農協生命の商品構成> <生保他社の商品構成>



(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成



(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

生保他社において保障性保険商品の販売割合が高い理由として、今までは、掛け捨てとも言われる保障性保険商品よりは、貯蓄性保険商品へのニーズが高かった。ところが、低金利時代の到来により、生命保険会社は逆ザヤの恐れが高い貯蓄性保険商品から保障性保険商品へシフトしている状況にある。

なお、2021年からはIFRS17³⁴の導入を予定しており、その関係から生保他社の場合、できる限り貯蓄性保険商品の販売を減少させ、保障性保険商品の販売を増加させるために努力している。農協生命保険の場合も、保険事業化したため、同規制を受けなければならない状況にある。そのため、現在も保障性保険商品の販売拡大に主力しているが、今後さらに保障性保険商品へシフトしていくと予想される。その中で、監督当局による外部規制が組織に与える影響、さらには消費者または組合員に与える影響について総合的に考え、対応していくことが今後の課題となる。

その他に、農協生命保険の特徴としては、生命保険業界の中で唯一に有配当の年金保険商品を販売していることである³⁵。その販売理由として、保険事業化した当時の農協生命保険の社長は“有配当商品は無配当商品より、会社の損益に寄与する部分が小さいため、販売を決めたときさんざん悩んだが、利益の顧客への還元を通じて協同組合のアイデンティティを継承することが重要である”と語っている³⁶。

³⁴ IFRS17とは、IFRS4を代替する新しい国際保険会計基準の名称である。韓国では2021年1月1日から施行される予定である。IFRS17は原価で評価する保険負債を時価で評価することが主な内容である。この場合、高金利確定金利型商品を多く販売してきた韓国の生命保険会社は会計上の負債が高くなる影響をもたらす。しかし、2016年11月16日にIFRS17の施行を主管している国際会計基準委員会（IASB）がイギリスのロンドンで開催された理事会で最初負債に分類しようとした「将来利益」を資本に認めることに決め、IFRS4を代替する新しい国際保険会計名称をIFRS17に定めた。具体的には、IASBは理事会でIFRS17基準書に「将来利益（保険契約で発生すると予想される利益の現在価値）」の一種である契約サービスマージン（CSM）を将来損失と相殺して資本（剰余金）化できることを認めた。これにより、2021年にIFRS17が適用されても、韓国の生命保険会社はRBC比率を現在までに類似した水準を維持できるようになっており、資本拡充の負担も少なくなっている（韓経経済用語辞典）。

³⁵ 有配当商品は、契約者に会社の利益を配当する商品で、通常無配当商品より10～15%程度保険料が高い。そして、利益が発生したとき、利益の90%を契約者に還元し、残りの10%を株主が獲得するよう作られている。

³⁶ 「ナ・ドンミン農協生命社長 “2020年生保業界最高ROE達成”」『ajunews』

表3-2 農協生命保険の商品構成

区 分	種 類
終身／定期保険	(無)私の心のようにNHユニバサル終身保険、(無)幸福分かち合いNH定期保険、(無)幸せなNH経営人定期保険、(無)私の心のようにNH終身保険、(無)家族の力NH終身保険、(無)より心強いNHユニバサル終身保険、(無)一つで準備するNH終身保険、(無)より充実したNH終身保険
年金保険	(無)明日の力NH即時年金保険、(無)幸せの実NH年金保険、(無)幸せな老後NH年金保険、(無)黄金の野原NH年金保険、(有)税テクNH年金貯蓄保険、(無)希望同行NH年金保険
貯蓄保険	(無)こども幸福NHこども貯蓄保険、(無)プレミアムNH貯蓄保険、(無)幸せ集めNH貯蓄保険、(無)喜びに満ちNH貯蓄保険、(無)幸せ育てるNH貯蓄保険
健康／災害保険	(無)中身満点NH実損医療費保険、(無)一つでNH 3 大疾病保険、(無)長寿万歳NHシルバーガン保険、(無)笑顔いっぱいNH歯保険、(無)毎日安心NH災害保険、(無)スマイルNH歯保険、(無)百歳心強いNHガン保険、 (無)幸せなシルバー NH 3 大疾病保険、(無)ハッピーコールNHガン保険、(無)簡単加入NH保障保険、(無)一生安心NHユニバサル健康保険、(無)一生安心NH健康保険、(無)生活費もらうNHガン保険
こども保険	(無)愛いっぱいNHこども保険、(無)こども幸福NHこども保険
農業人関連保険	(無)農作業勤労者NH安全災害保険、(無)農(林)業人NH安全災害保険

(注) 1. (無)は無配当保険、(有)は有配当保険

2. 商品名は農協生命ホームページに掲載されている商品をそのまま日本語に直訳したものである。

(出典) 農協生命保険ホームページ (2017年1月30日基準)

ところが、年金保険分野において有配当商品を販売することにより、協同組合のアイデンティティを継承するとはいえ、商品から明らかになるのは、農協生命保険の募集対象となるのは、既存の組合員と一般の消費者である。そうすると、年金保険に加入する一般の消費者にも協同組合のアイデンティティが継承されるのかという疑問が生じる。逆にいうと、一般の消費者が農協生命保険の年金保険に加入することで協同組合のアイデンティティを継承しようとするのかという疑問でもある。なお、すべての組合員が有配当年金商品に加入していない場合、加入している組合員のみに限定した話になる。

しかも、2014年4月からは低金利の拡大により、逆ザヤの恐れが高くなる反面、契約者の年金額は増加しているため、有配当保険商品を既存の3種類から1種類に縮小している。今後、有配当保険商品の販売状況はさらに厳しくなっていくものと予想されるため、場合によっては1種類の有配当保険商品も募集停止になれる可能性もある。そうすると、「有配当保険商品＝協同組合のアイデンティティ」という考え方も修正を要することになるだろう。

換言すると、農協生命保険は共済事業から保険事業に転換することにより、事業のドメインを

既存の組合員のみならず、一般の消費者までさらに拡大することになった。そうすると既存の共済事業のアイデンティティと保険事業のアイデンティティを両方もつことになり、このような新しい環境にどう対応していくのが課題であると考えられる。

第3節 販売チャネル

保険または共済商品を合理的に購入するという観点から考えると、消費者および組合員の立場からは自分のニーズに合致した商品種類を、可能な限り安価で、必要な保障額に見合う金額だけを購入することである。しかし、保険・共済商品の場合、特に家計保険分野において、「需要の間接性」という特徴が存在するため、消費者に商品内容を理解させ、商品を選択を促す「外部からの力」が必要である³⁷。その外部からの力の役割として販売チャネルがあり、保険会社および共済事業において販売チャネルは、保険会社および共済事業が開発した商品を消費者および組合員につなぐ役割を担っている。

農協生命保険の販売チャネル状況を生保他社と比較したのが表3-3である。募集形態別の収入保険料の推移をみると、農協生命保険は、地域農協組合を利用した（いわゆる、バンカシュランス（銀行窓販））保険商品の販売がメインで、2015年度では収入保険料のうち95.88%を占めている。その反面、農協生命保険を除いた生保他社の場合は、2015年度基準でバンカシュランス（63.15%）、営業職員（26.10%）、代理店（9.35%）などの順である。農協生命保険の場合、過去に比較し、営業職員チャネルは減少し、バンカシュランスチャネルは増加の傾向をみせている。

表3-3 農協生命保険と生保他社における募集形態別の収入保険料（初回）

＜農協生命の募集形態別の収入保険料(初回)＞

＜生保他社の募集形態別の収入保険料(初回)＞

(単位:%)							(単位:%)						
年度	直扱	営業職員	代理店	仲立人	銀行窓販	その他	年度	直扱	営業職員	代理店	仲立人	銀行窓販	その他
2012	0.06	6.93	1.62	0.00	91.38	0.00	2012	0.51	22.31	7.31	0.00	69.83	0.04
2013	0.03	3.06	1.33	0.00	95.58	0.00	2013	1.58	27.01	8.66	0.02	62.49	0.24
2014	0.01	3.08	1.90	0.00	95.01	0.00	2014	1.28	27.02	9.30	0.06	62.18	0.16
2015	0.03	2.29	1.80	0.00	95.88	0.00	2015	1.13	26.10	9.35	0.10	63.15	0.17

(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

(出典) 韓国生命保険協会『統計年報』各年より作成

前述のように、韓国では2021年からIFRS17が導入される予定であり、その関係で今後生命保険会社は貯蓄性保険商品より保障型保険商品の販売をさらに増やしている傾向にある。なお、保険商品と販売チャネルとの関係の特徴として、貯蓄性保険商品の販売はバンカシュランスで強みを持ち、保障型保険商品の販売は営業職員（募集人）に特化しているといわれている。その理由

³⁷ 需要の間接性とは、①保険・共済に対するニーズは、生活維持のための基本的な欲求（衣食住に関するもの等）が充足された次の段階で問題となること、②保険・共済商品が不可視・不可触であること、③「特定の偶然事故に関連する経済上の不安定の除去・軽減」という保険の効用発揮の際、生活上の災厄や不幸に結びつくことが多いことを指す（江澤(2015)、p.127.）。

第3章 農協生命保険の経営特性分析

として、貯蓄性保険商品の場合は預金との関連性が高く、商品内容も比較的分かりやすいため、銀行の窓口での販売が容易である。その反面、保障性保険商品の場合は商品内容が複雑で分かりにくいため、募集人の十分な説明がなければ加入が難しい面がある。

生保業界をめぐる環境を考えると、農協生命保険の場合も、保障性保険商品の販売を増やすため、今後はバンカシュランスチャネルのみではなく、営業職員チャネルを強化しなければならない。ところが、農協生命保険の営業職員数は2016年3月末基準で2,116人となっており、業界首位のサムスン生命の33,338人、2位のハンファ生命の21,250人、3位の教保生命の18,264人に比較すると、約10%程度であるため、現状は決して容易ではない。営業職員を大量導入するためには事業費の負担も高くなり、それが結局収益性にも影響をもたらすため、すぐには実現できない課題である。

そして、保険事業への転換後、2017年3月からは農協生命保険にも他の生命保険会社と同様にバンカシュランスルールが適用される予定であったが、2016年12月27日付けで農協法を一部改正し、同ルールの適用が2022年3月1日までさらに5年間猶予された。それに伴い、退職保険・退職年金・変額保険などの商品も同期間まで販売できなくなっている³⁸。しかし、いつかは適用しなければならない規定であり、現在のようにバンカシュランスチャネルへの集中ではなく、他の販売チャネルとバランスの取れた運営が課題である。

その他に、韓国では販売チャネルによる不完全販売の問題が発生し、契約者の保険会社への苦情が大きな話題となっていた。その結果、金融当局は契約者の苦情問題を減らすため、苦情件数を公表するなど指数化することにより、苦情を減らすための保険会社の努力を要求している。その中で、農協生命保険は生命保険会社の中で契約者の苦情件数が最も少ない生命保険会社として金融監督院から2年連続選ばれた³⁹。

第4節 資産運用

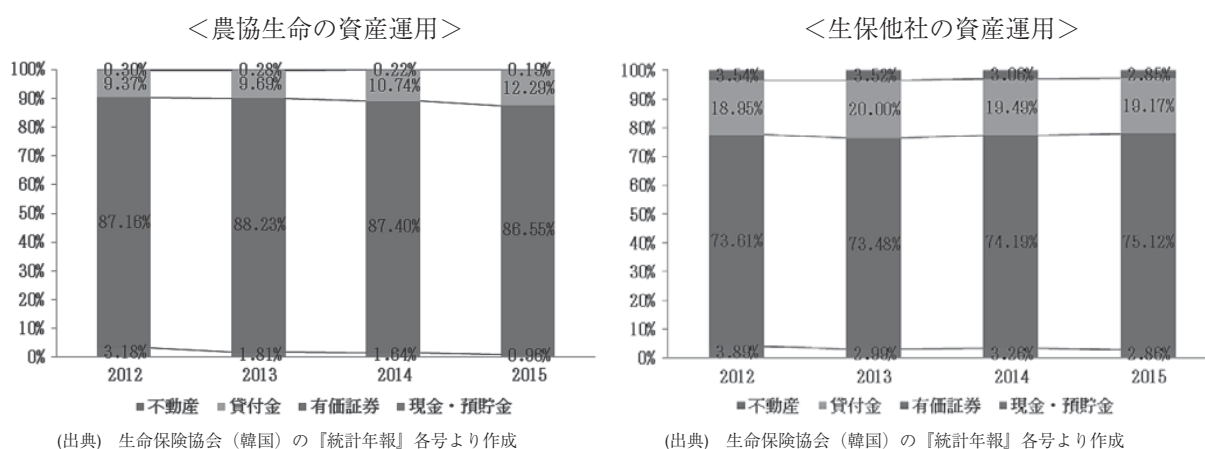
共済事業と保険事業との間では、資産運用についてもそれぞれの特徴を有している。たとえば、主に1970年代から1990年半ばまでの特徴であるが、共済事業においては、共済掛金として集めた資産を共済事業が属する協同組合の経済事業に投資・貸付などの方法で資産運用することで、協同組合の発展、組合員の生活の向上を図ることに大いに貢献している。そして、保険事業においては、同じく保険料として集めた資産を国の経済事業に投資・貸付などの方法で資産運用することで、国家経済の発展、国民の生活の向上に大いに貢献しているとの説がある。その真の意味はさておき、共済事業と保険事業の資産運用の間では、対象の違いはあるが、その事業が属する部分の経済的な発展に資するという点では共通点がある。

³⁸ 農協法付則第15条

³⁹ たとえば契約者に対する農協生命保険のサービスは次のようである。農協生命保険はコールセンターの相談時間を朝8時30分から夕方7時まで長い時間にかけて運営しており、社会人の契約者も時間的な余裕をもって保険サービスが受けられるようにした。なお、保険商品を分かりやすく説明するよう努力を続けており、保険金請求に関するサービス、未払い保険金を調べてくれるキャンペーン、実損医療保険金を素早く給付するサービスなどが挙げられる。なお、全国の邑、面の単位まで農・畜協と農協銀行の営業店を通じて保険契約から保険金請求までサービスを提供している（「NH農協生命、職場人のため相談時間を延長－2年連続最低苦情の生保社」『毎日経済新聞』）。

ところが、現状はどうなっているのか。2012年から2015年までの農協生命保険の資産運用の推移を生保他社と比較したのが図3-4である。この図をみると、2015年基準で、農協生命保険は有価証券の割合が86.55%を占めており、貸付金（12.29%）、現金・預貯金（0.96%）、不動産（0.19%）順になっている。その反面、農協生命保険を除いた生保他社の場合、有価証券の割合が75.12%を占めており、貸付金（19.17%）、現金・預貯金（2.86%）、不動産（2.85%）順になっている。資産運用の面においては、農協生命保険と生保他社両方類似の傾向をみせているが、農協生命保険の場合は生保他社より有価証券の割合が高い傾向をみせている。なお、有価証券の中でも近年は外貨有価証券の割合が大幅に増加している。特に海外債券の割合は2015年の10%（5兆5703億ウォン）から2016年には21.2%（12兆6106億ウォン）に急増した⁴⁰。それは株価・金利変動による影響が大きいともいえる。

図3-4 農協生命保険と生保他社における資産運用の推移



農協生命保険も生保他社も1970年から1990年半ばまでは資産運用先として、貸付のほうが圧倒的に多かったが、現在は貸付による資産運用は大幅に縮小し、有価証券のほうが多くの割合を占めている。その大きな理由としては、金利の低下により、運用収益を貸付ではなく、有価証券から求めるようになったためである。

特に農協生命保険は保険事業に転換した後、海外への投資も積極的に行っている。低金利により、債券投資ではなかなか収益が出なくなっているため、不動産や社会間接資本（SOC）などに投資している。たとえば、2016年には米国のワシントンDCにあるアトランティックビルに700億ウォンを投資している。その以外にも米国のニュージャージー州にあるニューアークガス発電所に700億ウォン、不動産ブラインドファンド（農協金融との共同投資）に500億ウォンなど投資している⁴¹。

⁴⁰ 「キム・ヒソクNH農協生命CIO “米国の金利引き上げは制限的、最高投資先は米国の金融債”」『毎日経済新聞』

⁴¹ 「農協生命、昨年代替投資急増」『asiatoday』

第4章 農協生命保険の組織アイデンティティに関する考察

本章では、第3章での農協生命保険の経営特性分析に基づき、共済事業から保険事業へ転換した農協生命保険の組織アイデンティティをどう認識するのか、そして課題は何かについて考察したい。その理由として、現在も農協においては組合員と准組合員は存在しているものの、農協生命保険への契約については組合員と一般の消費者との境界がなくなった。その結果、農協生命保険の組織のみをみると、共済事業のときの組織アイデンティティと保険事業の組織アイデンティティが混在しているともいえる。これは複数のアイデンティティ、またはデュアル・アイデンティティとも言われている。複数の組織アイデンティティが存在する状況では、組織を構成する構成員同士にコンフリクトが発生しやすくなっており、そのガバナンス問題をどう解決するのが重要な課題である。以下では、このような点に基づき、農協生命保険の組織アイデンティティについて考察したい。

まず、組織アイデンティティの概念についてみると、組織アイデンティティとは「我々はどのような存在であるか」という問いに対する自己認識である。この組織アイデンティティは、組織を取り巻く環境がより複雑で激しい変化が行われるようになったことで登場したといわれている⁴²。

組織アイデンティティに関する研究としては、Albert and Whetten (1985) の論文が幅広く取り上げられている。この論文では、数ある組織の特徴の中でもどの特徴が組織アイデンティティであるかを判断する3つの基準として、①宣言性 (claimed central character)、②識別性 (claimed distinctiveness)、③時間的連続性 (claimed temporal continuity) が挙げられている⁴³。本章では、まず共済事業としての組織アイデンティティについて調べた後、この3つの基準に基づき、農協生命保険の組織アイデンティティについて考察したい。

第1節 共済事業としての組織アイデンティティ

共済事業としての組織アイデンティティは、協同組合の組織アイデンティティとみなすことができ、1995年に発表されたICA (International Co-operative Alliance、国際協同組合同盟) の「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」によると、協同組合は、協同的に所有し民主的に管理する事業体を通じて、共通の経済的・社会的・文化的なニーズと熱望を満たすために、自発

⁴² 佐藤(2012)、p.85.

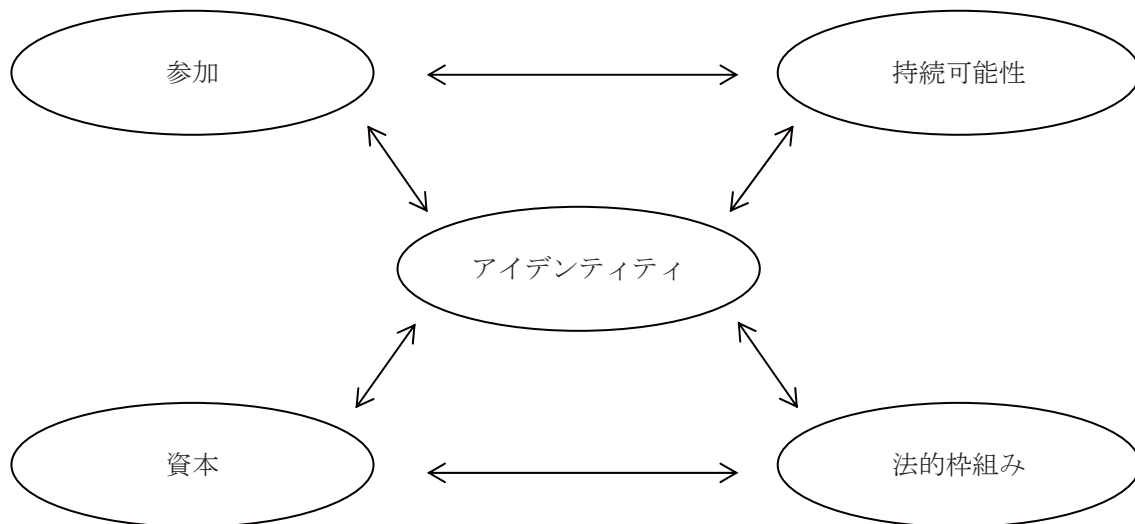
⁴³ 3つの基準について具体的に説明すると、①宣言性とは、ある組織を特徴付ける重要で本質的な、宣言(statement)された特徴のことである。場面に応じて、組織の異なる性質に焦点が当てられ、異なるアイデンティティが主観的(claimed)に宣言されるものである。②識別性とは、自らの組織と他の組織を区別できる比較可能な特徴のことである。識別性で重要な論点は、組織は分類体系を作りそこに自らを位置づけている(自己分類: self-classification)のであって、他の組織に対して独自性(uniqueness)が必要であるとは主張していない点である。③時間的連続性とは、時が経つにつれて変化しうる特徴のことである(山城(2015)、pp.77-78)。参考として、他の研究では、この3つの基準を①中心性、②独自性、③連続性とも訳しているが、本研究では山城(2015)の定義に従っている。

的に結びついた人びとの自治的な組織である⁴⁴。この定義は共済事業も同一である。

なお、協同組合による共済事業は、相互扶助の精神に基づいて、多数の経済主体（すなわち、組合員）が自己責任で「参加」し、保険の仕組みを利用した合理的な拠出を行うことによって共通準備を形成する制度である⁴⁵。換言すれば、協同組合における共済事業は、協同組合に所属する組合員のための福祉活動としての保障制度であり、共済事業では組合員による組織への参加が重要とされている。組合員の参加については、上記のICA声明でも「組合員の経済的参加⁴⁶」としてその重要性が取り上げられている。

さらに、2013年に発表された「協同組合の10年に向けたブループリント」では、ブループリント戦略の内容として、参加、持続可能性、アイデンティティ、法的枠組み、資本の5つの重要性が取り上げられている。その中でも協同組合のアイデンティティの確立が最も中心的な戦略として位置づけられている。ここでいうアイデンティティとは、協同組合セクターそれ自体と組合員のためにある協同組合の意義であり、協同組合セクターが鏡に映る自らの姿をいかに認識するかという問題であると取り上げられている⁴⁷。

図4-1 ブループリント戦略



（出典）『協同組合の10年に向けたブループリント』、p.4.

⁴⁴ さらに、協同組合の7つ原則について、①自発的でオープンな組合員制度、②組合員による民主的管理、③組合員の経済的参加、④自治と自立、⑤教育、訓練、広報、⑥協同組合間協同、⑦コミュニティへの関与が挙げられている。

⁴⁵ 江澤(2007)による保険の定義と押尾(2012)による共済の定義に基づくと、保険と共済の最も大きな違いは構成員による組織への参加の有無である（押尾(2012)、pp.124-127、pp.211-215、江澤(2007)、pp.21-35.）。

⁴⁶ 「組合員の経済的参加」の詳細は次のようである。（第3原則）「組合員は、協同組合の資本に公平に拠出し、それを民主的に管理する。その資本の少なくとも一部は通常協同組合の共同の財産とする。組合員は、組合員として払い込んだ出資金に対して、配当がある場合でも通常制限された率で受け取る。組合員は、剰余金を次の目的のいずれか、または全てのために配分する。」

⁴⁷ 『協同組合の10年に向けたブループリント』、p.21.

第2節 保険事業化での組織アイデンティティの変容

それでは、上記での共済事業の組織アイデンティティが保険事業化することにより、既存の組織アイデンティティがどのように変容しているのか。以下では、組織アイデンティティの特徴を判断する3つの基準に基づき、それに該当するいくつかの事例を取り上げることで、保険事業化での農協生命保険の組織アイデンティティについて考察したい。たとえば第1に宣言性については農協生命保険における「名称（ブランド）使用料」と「アニュアルレポートにおける用語の変化」を、第2に識別性については農協生命保険の「社会貢献活動」を、第3に時間的連続性については「役職員の急増」をそれぞれ事例として取り上げる。

1. 名称（ブランド）使用料

農協組織が株式会社に転換することにより、農協中央会の傘下にある農協金融持株会社の各会社は、「農協」という名称（ブランド）を使用することで一定額の使用料を農協中央会に払うこととなっている。農協中央会は、傘下の金融会社から名称使用料を受け、それを経済事業の活性化のために使うことにしている。1958年に旧農協（経済事業）と農業銀行（信用事業）が設立した当時、農業銀行に農業銀行法に旧農協の事業に必要な資金を支援するよう規定したものの、経営不備等の理由で資金の支援を断り、その結果、1961年8月15日に2つの組織を統合しなければならなかった前例もあったため、2012年3月2日の組織分割では、名称使用料という制度を導入したものである。

名称使用料の詳細な内容として、農協法では売上高の2.5%以内で農協中央会が自由に決めることができると定めている⁴⁸。農協が株式会社化した以後、今までの実績をみると、2012年の場合、金融持株会社全体の純利益は4,726億ウォンに対し名称使用料は4,351億ウォンであった。その後の名称使用料は2013年は4,535億ウォン、2014年は3,318億ウォン、2015年は3,526億ウォンであった。そのうち、農協生命保険の場合をみると、2012年と2013年には名称使用料に対する賦課率は1.51%でそれぞれ227億ウォンと266億ウォンであった。2014年には賦課率1.6%で288億ウォン、2015年には賦課率2.5%で302億ウォンであった。2016年も賦課率2.5%で約520億ウォンになる予定であり、増加傾向にある。なお、名称使用料は、最近3年間の売上高の平均値に基づいて算出するため、農協生命保険の売上高が高くなるほどそれに比例して高くなる⁴⁹。

2. アニュアルレポートにおける用語の変化

農協の共済事業と保険事業において、毎年発表されるアニュアルレポートを中心に、共済と保険の用語の使い方がどのように変化しているのかについて調べた。その大きな変化は保険事業へ転換した2012年ではなく、2007年から始まっている。たとえば、まずはアニュアルレポートのタイトルの変化である。2006年のアニュアルレポートのタイトルは「2006農協共済（保険）事業経営現況」となっており、括弧の中に保険が入っている。これは、農協共済の場合、農民のための政策性保険の一種として国から委託された保険商品を販売していたため、過去から保険という用語を直・間接的に使用してきた経緯がある。しかし、2007年のアニュアルレポートのタイトルは

⁴⁸ 2017年からは2.5%から2.45%へ0.05ポイント引き下げた。

⁴⁹ 「農協金融の名称使用料賦課率を下方調整」『newdaily』

「2007年度農協保険（共済）事業経営公示」となっており、保険の用語が全面に出て、共済の用語が括弧の中に入っている。

図4-2 アニュアルレポートのタイトルにおける共済・保険の用語変化

<2006年のアニュアルレポートのタイトル>

<2007年のアニュアルレポートのタイトル>



（出典）農協共済のアニュアルレポート（2006年度、2007年度）

次に、アニュアルレポートの内容である「宣言文」と「経営目標」をみると、2006年と2007年で内容が大きく異なっている。宣言文のところは、共済の用語が削除され、保険の用語に代替された。たとえば、2006年のアニュアルレポートにおける宣言文では、「農協共済事業は1961年農協銀行の家畜共済を継承し、火災共済事業を始めて以来1965年生命共済事業を実施しており…」となっている反面、2007年のアニュアルレポートにおける宣言文では、「農協の保険事業は1961年総合農協の誕生とともに生命保険事業と損害保険事業を実施しており…」となっている。

図4-3 アニュアルレポートの宣言文における共済・保険の用語変化

<2006年のアニュアルレポートの宣言文>

<2007年のアニュアルレポートの宣言文>

1-1. 선언문

존경하는 고객 여러분!

지난 2006년 한해동안 저희 농협생명·농협화재에 변함없는 신뢰와 성원을 보내 주신 고객 여러분께 깊은 감사를 드립니다.

농협공제사업은 1961년 농업은행의 가축공제를 승계하고 화재공제사업을 시작한 이래 1965년 생명공제사업을 실시하였으며 1977년 체신부의 국민생명보험을 인수, 국민보험으로 성장하였고 2001년에 농작물재해보험사업을 시작하여 농협생명·농협화재·농업보험을 3대 축으로 하는 종합보험그룹으로서의 위상을 갖추었습니다.

1-1. 선언문

존경하는 고객 여러분!

2007년 한해동안 저희 NH생명·화재에 보내주신 고객 여러분의 변함없는 신뢰와 성원에 깊은 감사를 드립니다.

농협의 보험사업은 1961년 종합농협 탄생과 함께 생명보험사업과 손해보험사업을 실시하였고, 1977년 체신부의 국민생명보험을 인수하여 국민보험으로 성장하였으며, 2001년에 농작물재해보험사업을 시작하여 현재는 생명보험·손해보험·농업정책보험을 3대 축으로 하는 종합보험 그룹으로서의 위상을 갖추었습니다.

（出典）農協共済のアニュアルレポート（2006年度、2007年度）

さらに、両年のアニュアルレポートにおける「経営目標」をみると、事業転換が明らかになっている。2006年の経営目標では共済の用語が使われているが、2007年の経営目標では保険の用語が全面に使われており、すでに生命保険市場での競争を意識した目標が掲げられている。

表4-1 アニュアルレポートにおける経営目標の変化

2006年の経営目標	2007年の経営目標
充実した事業推進により成長基盤構築	農協保険の顧客拡大を通じた最高保険会社基盤構築
競争力強化の戦略樹立および推進	新規保障性保険総力推進で保障性保険市場先占
販売チャネルの専門化および多様化	環境変化に対応した戦略商品および農協保険特化商品開発
共済保険教育の強化	専門営業組織および新販売チャネル構築を通じた販売基盤拡大
環境変化に対応した戦略的商品開発体系構築	事業部門別シナジー効果創出のための組織改編
効率的な資産運用で契約者財産増大	戦略的広報活動展開およびマーケティング支援強化
顧客中心経営および福祉事業強化	顧客サービス強化および福祉支援事業拡大実施
農業人実益事業推進で新農村・新農協運動実践	効率的な資産運用を通じた運用収益率引上げ
農作物災害保険事業の力量増大	保険教育の活性化を通じた専門人材を育成

(出典) 農協共済のアニュアルレポート(2006年度、2007年度)

以上の農協生命保険の事例に基づき、宣言性の側面から組織アイデンティティについて考察すると、名称使用料の面では農協の経済事業への支援を目標としており、共済事業・協同組合としてのアイデンティティが見られる反面、アニュアルレポートの面では共済の用語が保険の用語に代替されたことより、保険事業としてのアイデンティティが見られる。すなわち、宣言性の側面から、農協生命保険には共済事業のアイデンティティと保険事業のアイデンティティが両方存在しているといえる。

3. 農協生命保険の社会貢献活動

まず社会貢献活動には様々な意味が含まれているが、本研究では企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility、CSR)と同様の意味で考えたい。なお、本研究で定義する社会貢献活動とは、企業の責任を従来からの経済的・法的責任に加えて、企業に対して利害関係のあるステークホルダーにまで広げた考え方である。たとえば、協同組合の場合には、組合員のための諸活動を社会貢献活動と考えている。以下では、保険事業化した後の農協生命保険の社会貢献活動を共済事業のときと比較することにより、組織のアイデンティティについて考察する。

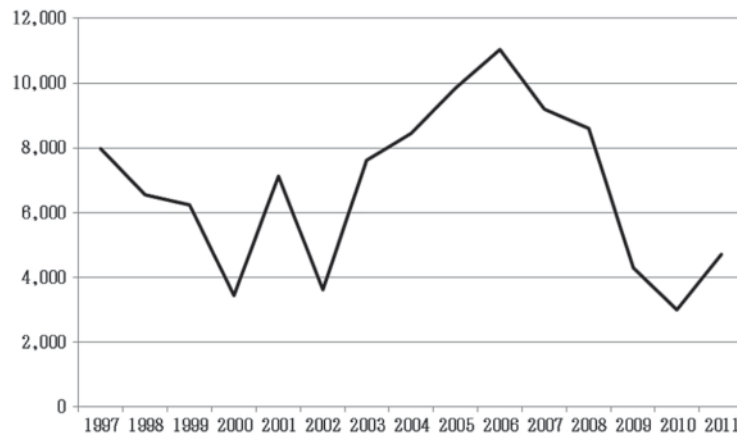
1) 共済事業での社会貢献活動

共済事業のときの社会貢献活動としては「共済福祉事業」がある。これは劣悪な農村の福祉ニーズに対応するために1966年から実施されてきた事業である。内容としては、農業人医療支援、共済奨学金支給、修練院(いわゆる組合員のための宿泊施設)の運営、葬礼事業への品物供給などの各種サービスを提供している⁵⁰。

⁵⁰ 『保険統計年鑑(2010年度)』、p.649.

図4-4 共済福祉事業の事業費推移

(単位：百万ウォン)



(出典)『保険統計年鑑』各年度

共済福祉事業の事業費推移をみると年度別の差は大きくなっている。特に2004年からは大学傘下の病院と協定を締結するなど全国的に無料診療活動を展開したため、事業費が高く推移している。

2) 農協生命保険の社会貢献活動

保険事業としての農協生命保険の社会貢献活動はどのように変わっているのか。農協生命保険のアンニュアルレポートをみると、農協生命保険の社会貢献活動は①国民健康の増進、②金融消費者保護および健全な保険文化の定着、③農協人の福祉増進および地域社会の発展を志向している。

次に社会貢献活動の実績としては、農協生命保険の場合、2015年の1年間、役職員一人当たりのボランティア活動の時間は、2012年から農協中央会傘下での共済事業から保険事業に転換して以来、2013年の2.5時間から4倍強の11.7時間であった。これは生命保険業界において3位に該当する記録である。

表4-2 農協生命保険の社会貢献活動の現況 (2015年)

社会貢献 寄付金額	担当 職員数	奉仕人数		奉仕時間		人数		当期 純利益
		役職員	募集人	役職員	募集人	役職員	募集人	
15億ウォン	1人	2,277人	494人	11,151時間	2,261時間	1,059人	1,897人	1554億ウォン

(出典)『2015年農協生命保険会社の現況』、p.49.

なお、社会貢献活動の内容をみると、農村に関する活動が多いことが分かる。たとえば、全国各地の農村を巡回しながら無料診療を行っている。また定期的に農村を訪問し、農事を手伝うなど、農・畜産物を購入し、社会福祉施設に寄付するなどの活動を行っている。その他に、農・畜産物の価格安定と消費促進のために毎年2億～3億ウォンを支援している⁵¹。他の生命保険会社

⁵¹ 「NH農協生命、社会貢献活動“本音”を含め農村へ“本音”のボランティア活動を追求、農村－農業人のための活動に集中」『dailian』

第4章 農協生命保険の組織アイデンティティに関する考察

の場合は、主に低所得層または体の不自由なこどものような社会的弱者を対象に社会貢献活動を行っている反面、農協生命保険の場合は、主に農村地域に特化した社会貢献活動を行っている。

表4-3 農協生命保険の社会貢献活動内容

分野	主要社会貢献活動	寄付金額 (百万円)	支援奉仕活動			
			役職員		募集人	
			人数	時間	人数	時間
地域社会・公益	・ 農村巡回診療 ・ 農村仕事手伝い ・ 疎外階層食料品支援 ・ 障害者施設奉仕活動 ・ 視覚障害者向けの本製作 ・ パン作り ・ 無料給食所奉仕	1,399	1,242	7,753	334	1,661
文化・芸術・スポーツ	・ 地域マラソン大会奉仕活動	25	10	40	-	-
学術・教育	・ こども経済・金融教室 ・ 郷土学校授業支援 ・ 社会弱者法律相談	48	262	604	-	-
環境保護	・ 自然環境浄化活動 ・ 植樹奉仕	4	228	558	-	-
グローバル社会貢献	・ 希望T-shirt製作 ・ 多文化家庭牧場体験	29	535	2,196	160	600
合計		1,505	2,277	11,151	494	2,261

(出典)『2015年農協生命保険会社の現況』、p.49.

その他に、2014年には生命保険会社の中で4番目で「消費者中心経営（CCM、Consumer Centered Management）」を取得した。これは、企業が行う全ての活動を消費者の観点から、諸費者中心で構成し、関連する経営活動を持続的に改善しているかを評価する制度である⁵²。

以上の農協生命保険の事例に基づき、識別性の側面から組織アイデンティティについて考察すると、社会貢献活動の面では、他の生命保険会社に異なり、主に農民・農村のための活動を行っているため、共済事業のアイデンティティが存在しているといえる。

⁵² 認定された理由としては、①代表理事による顧客中心経営に対する推進力、②消費者業務組織の強化・専門化、③VOCシステムの高度化、④業界最低水準の苦情発生比率を維持、⑤業界初の貸付金利上限制導入などである（「NH農協生命、消費者中心経営（CCM）再認定」『韓国保険新聞』）。

4. 役職員の急増

組織構成員の変化は組織のアイデンティティに最も影響を与える要素である。農協生命保険の特徴として取り上げたいところは近年の「役職員の急増」である。たとえば、共済事業の時代の役職員数は約400人程度であったが、2012年から保険事業に転換した後は1,000人以上に急増している。

特に注目されるのは、非正規職員の急増である。2015年度基準で、役職人の総数1,059人中、非正規職員数は416人で約4割を占めている。これは生命保険会社の中で非正規職員の割合が最も高い数値である。

表4-4 共済事業と生命保険事業における役職員の推移
 <農協共済時代> <農協生命時代>

(単位:人)							(単位:人)					
区分		2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	区分		2012年	2013年	2014年	2015年
役員	分社長	1	1	1	1	1	役員	登記役員 (社外取締役り含む)	7	7	7	7
一般 職員	責任者	148	169	174	172	205		非登記役員	2	2	2	3
	社員	41	35	76	107	118	職員	正規職	394	440	549	633
その他職員		188	192	142	128	298		非正規職	390	453	444	416
合計		378	397	393	408	622	小計		793	902	1,002	1,059

(出典) 農協生命『年次資料』各年より作成

(出典) 農協生命『年次資料』各年より作成

その背景として、農協生命保険は共済事業からそれぞれ農協生命保険と農協損害保険に分離される際に、人材不足の問題を解決するため、外部の保険会社の出身を多く受け入れた。そのとき、保険会社出身の人々を専門契約職（すなわち、契約職）という身分として受入れ、農協中央会の正規職とのコンフリクトも発生している⁵³。

さらに、韓国でも共済事業と保険事業の間では長い間、事業領域に関する激しい議論が行われており、農協生命保険としては、ある意味反対側に属していた人々を大量に採用することになった。果たして、その人々が農協における協同組合・共済の理念についてどの程度理解しているのかは疑問である。

この事例に基づき、時間的連続性の側面から組織アイデンティティについて考察すると、共済事業のアイデンティティをもっている構成員と保険事業のアイデンティティをもっている構成員が両方存在しているといえる。そこで、農協生命保険の組織においては、構成員の利害関係によるコンフリクトの発生のようなコーポレートガバナンスの問題が発生する可能性が内在しているともみえる。その問題を未然に防ぐために協同組合・共済の理念に関する教育の重要性が今後の課題である。

⁵³ 「[Who Is?]キム・ヨンボクNH農協生命社長」『Businesspost』

第5章 おわりに

第1節 研究内容の要約

本研究では、農協の組織変更について主に農協生命保険に焦点を当て、経営特性と組織アイデンティティについて分析した。以下ではその内容についてまとめた。

1. 経営特性分析

農協生命保険の経営特性を「収支構造」「商品」「販売チャネル」「資産運用」の面で分析した。

第1に、収支構造は、全体的に通増の傾向をみせている。しかし、新契約の件数と金額の場合、保険事業に転換しても急増するなどの明らかな変化はまだ見えてこないため、保険事業への転換が農協生命保険の実績に及ぼす影響は限定的であるといえる。なお、マーケットシェアも保険事業への転換後むしろ低下しているため、共済事業の特徴として言われてきた要素がそれほど強みとして作用していないと考えられる。

第2に、商品は、生保他社と同様に貯蓄性保険商品から保障性保険商品へシフトしつつある。低金利時代やIFRS17の導入などの厳しい環境の到来により、農協生命保険の商品も大きな影響を受けている。さらに農協生命保険においては組合員と一般の消費者が募集対象になるため、両者に与える影響について総合的に対応していく必要がある。ところが、消費者の諸リスクを保障する観点から非常に重要な役割を担っている商品が、保険事業をめぐる外部環境により、消費者のニーズを充足させないことには疑問を感じさせるところでもある。

第3に、販売チャネルは、農協生命保険の場合、地域農協組合を利用した保険販売（いわゆる、バンカシュランス）がメインとなっている。バンカシュランスルールの適用を今後さらに5年間猶予されることになっているが、いずれかは適用しなければならない課題である。なお、保険商品の性格による販売チャネルを構築するためにもバンカシュランスへの依存度は引き下げなければならない。しかしバンカシュランスルールが農協生命保険にも適用されると、農協銀行の窓口で農協生命保険の商品のみではなく、他の生命保険会社の商品も販売することになり、農業人のための農協という認識から考えれば異質感を感じさせるところである。

第4に、資産運用は、資本を内部循環させることにより、その組織の成長・発展に大いに寄与しているという考え方は、現在は大きく変わってきている。近年は、資産運用において有価証券の割合が圧倒的に高く、農協生命保険も例外ではない。むしろ生保他社よりもその割合は高いことが指摘できる。有価証券は、金利および株価の変動によるリスクが高いため、徹底的なリスク管理体制が求められることになる。

2. 組織アイデンティティ

農協生命保険の組織アイデンティティについて「名称（ブランド）使用料」、「アニュアルレポートにける用語の変化」、「農協生命保険の社会貢献活動」、「役職員の急増」の面で分析した。

第1に、名称（ブランド）使用料は、農協生命保険が「農協」という名称（ブランド）を使用することにより、ホールディングスである農協中央会に払うものである。農協中央会はこの名称使用料を経済事業の活性化に活用している。これは協同組合の組織アイデンティティを維持するための1つの手段であり、方法である。

第2に、農協生命保険のアンニュアルレポートにける用語の変化は、保険事業へ転換する前の2007年からすでに見られている。アンニュアルレポートのタイトルや宣言文、経営目標などを見ると、「共済」の用語は削除され、「保険」の用語が全面に使われるようになった。なお、生命保険市場での競争を意識した経営目標が定められるなど、この時点から保険事業としてのアイデンティティが現れつつあった。

第3に、農協生命保険の社会貢献活動は、他の生命保険会社が主に社会的弱者を対象に社会貢献活動を行っている反面、農村地域に特化した社会貢献活動を行っている。保険事業での社会貢献活動は共済事業のときの社会貢献活動（当時は共済福祉事業）をそのまま継承していると評価することができ、その意味で社会貢献活動の面においては、組織アイデンティティの大きな差は見られない。

第4に、農協生命保険は保険事業への転換をきっかけに、役職員の数を大幅に増やしている。共済事業のときの約400人から保険事業である2015年の1,059人まで、既存の職員の2.5倍以上を新しく採用したのである。さらに、生保他社からの人材を専門契約職という非正規職として大量に採用しており、正規職とのコンフリクトも発生している。共済事業と保険事業の2つのアイデンティティが見られる状況の中で、コーポレート・ガバナンスと職員に対する教育の重要性が今後の課題である。

第2節 結論および今後の方向性

韓国の農協は、組織をめぐる内部的・外部的環境により、協同組合から株式会社へ転換した。それとともに、組合員の保障、または福利厚生の一環として行われてきた共済事業も保険事業になった。

ところで、ここで取り上げたいのは、近年において韓国では、社会的経済の導入と協同組合の普及のために様々な法改正と活動が行われていることである。たとえば、政府が新しい形態の協同組合の創設を積極的に奨励・支援する観点から、2012年12月1日には「協同組合基本法」が施行された。今までは、8つの個別法に基づけなければ協同組合を運営することができなかったが、協同組合基本法の裁定により、5人以上集まれば誰でも協同組合を設立することが可能になった。韓国における社会的経済の導入および協同組合の普及の動きは、市場社会に対する補完策として行われており、近年急増している。

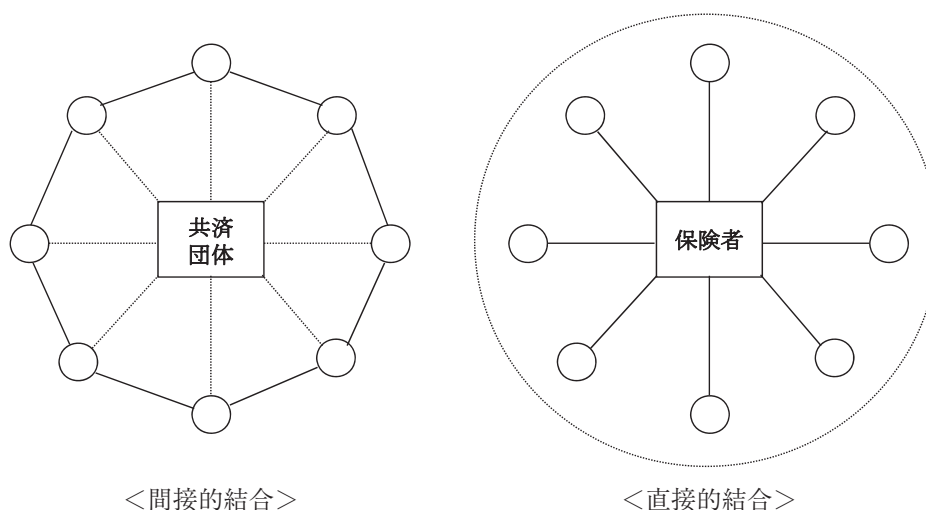
このような環境の中で、農協の組織転換は今の流れに逆行しているような感じもある。しかしながら、農協組織が株式会社に転換したとはいえ、組織の「胎生的特徴⁵⁴」はその後も生かされられると思われる。株式会社へ転換しても農協が農民のための組織という事実は変わらない。すなわち、共済事業本来の役割である組合員の所得保障・増大および生活リスク保障、そして、地域発展への貢献は保険事業化した後でも同一である。

⁵⁴ 胎生的特徴とは、生まれるときからもっている性質を意味する。

ところが、保険と共済の区分をめぐる議論が長年間続いている中、韓国の農協共済が協同組合形態ではなく、株式会社の形態に転換されたのは大きな話題である。これにより、農協の組合員と一般の消費者との区分が農協における共済事業に関してはなくなり、今後の事業を進める上で農協生命保険はある意味では2つの組織アイデンティティを抱え込むことになる。2つの組織アイデンティティがお互い衝突することによって発生するコンフリクトにどう対応するのが重要になっており、主にそれは「コーポレートガバナンス」と「教育」の問題に帰結する。

上記のような韓国農協生命保険の事例に基づき、再度保険と共済の区分に関する議論を振り返ると、水島(2006)は、保険と共済を理論的にそれぞれ間接的結合と直接的結合の形で分類している。ところが、ここで注目すべき点は、純粹の共済の場合、組合員同士の連帯や相互扶助の意識が存在するため、直接的結合であるといえるが、事業規模が大きくなるとともに組合員間の自治意識が希薄化され、保険とは完全に同一視できないけれども、協同組合組織に立脚した保険事業ととらえるべきであると主張している。それに加えて、保険業法上、保険事業の経営を株式会社と相互会社に限定した結果、日本特有の共済事業が誕生したと論じている。このような現象を共済の相互会社化であると特徴付けて、その危険性を克服するためには、「協同組合運動家の情熱」と「優れたリーダーシップ」が必要条件であるとしている。

図5-1 保険と共済の理論的構想図



（出典）水島一也(2006)『現代保険経済第8版』より一部修正

江澤(2009)も保険と共済はその事業内容が同じく保障の提供であることから、これ以上、共済団体は保険会社の外部者ではなく、競争相手であると論じている。また、実際に第2次大戦前から協同組合による保険事業への参入要請があったが、実現までには至らなく、現在の共済という形で実質的な保険事業を営んできていると述べている。さらに、1995年に国際協同組合同盟(ICA)から「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」が発表され、協同組合は組合員により民主的に管理される組織であり、組合員は政策・意思決定に積極的に参加できるとされている。それについても、組織が大規模化していくと組合員間の結合は直接的から間接的となり、組織に対する自治意識は薄れていく可能性がある」と指摘している。その競争の環境の中で、共済団体が保険会社に対し、そのアイデンティティを発揮するためには、①組合員への契約推進の枠を超えた共済・保険に関する幅広い学習機会の提供、②共済契約者からの意見反映を通じた「間接

的自治の実現確保」に努める必要があると主張している。

最後に、水島(2006)によると、1881年に日本最初の生命保険会社として誕生した明治生命は、当時の経営者層の相互扶助的組織の性格が強かったと述べている。そして設立動機に利潤志向がなかったのは史料からも明らかであると論じている。そのような性格をもっている生命保険会社が株式会社として発足したのは、契約者に信頼感を与えるための担保資本として資本金を位置づけたためであるとしている。ここから考えられるのは、生命保険会社はその組織形態が株式会社であれ、相互会社であれ、それは第一義的に契約者のために存在するべきものであって、徹底的に資本主義に立脚した運営よりは契約者の生活保障の充実のために運営されるべきであるということである。

韓国では、農協が市場経済を導入しており、今後利益追求に専念する場合、組合員の生活保障としての充実度は弱体化していく恐れがある。たとえば、組合員の中でも所得水準が低い階層の組合員は、保険事業への転換により事業費の増加に伴い保険料が引上げられた結果、保険への加入が難しくなったり、既存の契約者が解約する可能性も存在する。たとえ組織の構造に変化があったとはいえ、相変わらず農協は第一義的に組合員のために存在する組織であり、農協本来の役割を追及できるかが今後の課題である。

参考文献

[日本語文献]

- 江澤雅彦(2007)「第2章 保険の意義と仕組み」『保険論』(大谷孝一編著)成文堂、pp.21-35.
- (2008)「大規模生協共済のアイデンティティ」『生協の共済 今、問われていること』(生協共済研究会編著)コープ出版、pp.95-112.
- (2009)「保険と共済の「境界」について」『保険学雑誌』第605号、pp.13-32.
- (2015)「第8章 保険の販売チャネル」『保険論』(大谷孝一編著)成文堂、pp.127-144.
- 押尾直志(1998)「大競争時代の共済」『協同組合研究』第18巻第2号、pp.41-50.
- (2005)「生協の共済事業」『現代生協論の探求<現状分析編>』第18巻第2号、pp.41-50.
- (2012)『現代共済論』日本経済評論社.
- (2017)『保険経済の根本問題』ミネルヴァ書房.
- 佐藤秀典(2012)「組織アイデンティティ論の発生と発展－「我々は何者であるか」を我々はどのように考えてきたのか?－」『組織学会大会論文集』Vol.1 No.2、pp.85-95.
- 水島一也(2006)『現代保険経済 第8版』千倉書房.
- 山城慶晃(2015)「組織アイデンティティの三つの基準とは何だったのか?－経営学輪講Albert and Whetten(1985)－」『赤門マネジメント・レビュー』14巻2号(2015年2月)、pp.77-87.
- 国際協同組合同盟(1995)『国際協同組合同盟・協同組合のアイデンティティに関する声明』.
- (2013)『協同組合の10年に向けたブループリント』.
- 日本協同組合学会(2000)『21世紀の協同組合原則』日本経済評論社.

[韓国語文献]

- 김두년(Kim, Doonyeon)(2011)「農協中央会の事業構造改編と相互金融の発展方向」『韓国協同組合研究』第29集第1号、pp.1-21.
- 김재영(Kim, Jaeyoung)(2007)「農・畜協同組合の発展方向に関する研究」東新大学校.
- 金在重(2010)「農協共済組合の経営効率性と生産性分析に関する研究」木浦大学校.
- 金鍾国(1981)「韓国における農協共済の実態分析とその改善方案」全北大学校.
- 이익현(Lee, Ikhyeon)(2005)「保険市場の環境変化に伴う協同組合保険の発展方向」成均管大学校.
- 이중용(Lee, Chongyong)(1976)「農協共済における福祉活動の意義」『韓国保険学会誌』第12巻、pp.171-187.
- 申守植(1993)「類似保険制度の現況と民営保険との相互発展方案」『保険開発研究』第9巻、pp.4-17.
- 宋貞根(2005)「バンカシュランス市場構造化での農協共済事業の発展方向」全南大学校.
- 정순영(Jung, Soonyoung)(2006)「郵便局保険uPOSTi2010発展戦略」『郵政情報』第65巻、pp.53-70.
- 崔圭皓(1982)「農協共済の現況分析と効果的運営方案に関する研究」『全北大学校農大論文集』第13集、pp.207-216.
- 韓国生命保険協会『統計年報(各年度)』
- 農業協同組合中央会(1963)『韓国農業金融史』農業協同組合中央会.
- (2001)『韓国農協論』農業協同組合中央会.

農業協同組合中央会(2011)『韓国の農協』農業協同組合中央会.
農協改革委員会(2009)『農協中央会信経分離推進方案(農協改革委員会中間結果)』農協改革委員会.
農協生命保険『アニュアルレポート(各年度)』農協生命保険.
農林水産食品部(2011)『農協中央会事業構造改編のための農協法改正主要内容および効果』農林水産食品部.
保険開発院(2002)『国内類似保険監督および事業現況』保険開発院.
保険開発院『保険統計年鑑(各年度)』保険開発院.
『農協法』
『保険業法』

[新聞記事]

「ナ・ドンミン農協生命社長 “2020年生保業界最高ROE達成”」『ajunews』2012.04.17、<<http://www.ajunews.com/common/redirect.jsp?newsId=20120417000473>>[2016年6月23日閲覧]
「[Who Is?]キム・ヨンボクNH農協生命社長」『Businesspost』2016.06.01、<<http://www.businesspost.co.kr/news/articleView.html?idxno=28596>>[2016年6月23日閲覧]
「NH農協生命、職場人のため相談時間を延長－2年連続最低苦情の生保社」『毎日経済新聞』2016.05.11、<<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=336878&year=2016>>[2016年6月23日閲覧]
「NH農協生命、社会貢献活動“本音”を含め農村へ－“本音”のボランティア活動を追求、農村－農業人のための活動に集中」『dailian』2016.05.31、<<http://www.dailian.co.kr/news/view/574793/?sc=naver>>[2016年6月23日閲覧]
「農協金融の名称使用料賦課率を下方調整」『newdaily』2016.12.30、<<http://biz.newdaily.co.kr/news/article.html?no=10122308>>[2017年1月15日閲覧]
「農協生命、昨年代替投資急増」『asiatoday』2017.01.12、<<http://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20170111010007072>>[2017年1月15日閲覧]
「キム・ヒソクNH農協生命CIO “米国の金利引き上げは制限的、最高投資先は米国の金融債”」『毎日経済新聞』2017.01.19、<<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=46491&year=2017>>[2017年1月25日閲覧]
「NH農協生命、消費者中心経営(CCM)再認定」『韓国保険新聞』2016.06.24、<http://www.insnews.co.kr/design_php/news_view.php?firstsec=1&secondsec=12&num=47523>[2017年1月15日閲覧]
「キム・ヨンボク農協生命社長、保険会社の限界を克服」『thebell』2016.12.12、<http://www.thebell.co.kr/front/free/contents/news/article_view.asp?key=201612070100013100000789&mode=I20161212104501>[2017年1月15日閲覧]
「保険会社の金利ジレンマ、投資利益率が下落、RBCは上昇」『fntimes』2013.11.13、<<http://www.fntimes.com/paper/view.aspx?num=127905>>[2017年1月15日閲覧]

[ホームページ]

韓国生命保険協会ホームページ<<http://www.klia.or.kr/main/index.do>>
NH農協ホームページ<<http://www.nonghyup.com/Html/Nhnonghyup/Ustatus/Organization/OrganOrgan.aspx>>
NH農協生命ホームページ<<https://www.nhlife.co.kr/main.nhl>>

〈執筆略歴〉

崔 桓碩（ちえ ふあんそく）

2015年 3 月 早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程商学専攻単
位取得満期退学

2013年 4 月 早稲田大学商学部 助手

2015年 4 月 八戸学院大学ビジネス学部ビジネス学科 助教

2017年 4 月 八戸学院大学ビジネス学部ビジネス学科 専任講師
（現職）

韓国における農協生命保険の経営特性と
組織アイデンティティ分析

2017年5月

発 行 ■ 一般財団法人 全国勤労者福祉・共済振興協会
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-11-17
ラウンドクロス新宿5階
TEL: 03-5333-5126
FAX: 03-5351-0421

印 刷 ■ 太平印刷株式会社

全労済協会「公募研究シリーズ」既刊報告誌

(所属・役職は発行当時です。)

- ⑥⑤ 『母子世帯の子育ての困難をめぐる重層的要因 ―子育て関連ケイパビリティの検討と大阪府の支援団体調査からの分析―』 2017年2月
立命館大学衣笠総合研究機構(生存学研究センター)客員研究員 村上 潔(研究代表者)
- 本研究では、年々増加している母子世帯に焦点を当て、母子世帯が抱えている困難の要因を、育児だけでなく就労や行政など、さまざまな視点から調査・分析して実態を明らかにするとともに、母子世帯の支援団体にもインタビュー調査を行い、団体間の連携のあり方や母子世帯の困難の要因にアプローチする方法について考察を行っている。
- ⑥④ 『震災復興過程のコミュニティ形成に係る行政・NPO等・地域住民の協働：宮城県をケースに』 2016年12月
東北大学大学院経済学研究科博士課程後期 中尾 公一(研究代表者)
- 本研究では、東日本大震災で最大の人的被害を受けた宮城県を対象として、復興に向かう過程の中で、行政やNPO、地域住民等がいかに協働し、連携が行われてきたのか、コミュニティ形成の観点からインタビュー調査と分析を行った。そして分析結果をもとに、今後の大規模災害時のコミュニティ形成について、各組織に対して具体的な示唆を与えている。
- ⑥③ 『関東大震災復興における賀川豊彦とその同労者の取り組みに見る地域形成の視座の検討』 2016年12月
千葉大学大学院人文社会科学部研究科特任助教 伊丹 謙太郎
- 本研究では、賀川豊彦の思想、とりわけ「協同組合」を軸としたその思想の展開と賀川本人だけではなく、彼とともにいろいろな先端的社会事業に取り組んだ労働者達の活動、エピソードをまとめている。とくに、1923年の関東大震災という時代背景を起点として賀川同労者たちの実践が、そして賀川本人の思想がどのように変化していったのかを確認するよう試みている。
- ⑥② 『社会的企業による職縁の再構築機能：「絆」組織における"Co-Production"と"Relational Skills"』 2016年12月
東洋大学経済学部教授 今村 肇(研究代表者)
- 現在、日本人の人間関係は希薄になりつつあるといわれているが、本研究では、日本と西欧との制度・文化の違いを前提にしつつ歴史的な側面も含めた比較を行ない、「絆」組織として、従来いわれていたようなNPO・社会的企業などのサードセクターに限らず、政府・地方自治体や営利企業も含めた水平的な「連帯」を実現することによる、「職縁」を通じた再構築の方向を探っている。
- その中では、若者の自立支援において「職縁」という視点で支援を行っている3つの組織に対して調査・分析も行った。
- ⑥① 『社員による企業ボランティア参加に関する現状と課題』 2016年11月
東京大学大学院学際情報学府 文化・人間情報学コース博士後期課程 小林 智穂子(研究代表者)
- 近年、地域でボランティア活動を行う社員を奨励・支援する企業が増え、公共の福祉に寄与しようとする人々は増加傾向にある。本研究では、従業員参加型の社会貢献活動モデルを示した上で、活動に参加した社員本人、企業、NPOにインタビュー調査を行った。そして、現状と課題を抽出し、勤労者と社会双方の福祉をいかに実現するか、その条件を考察した。
- ⑥① 『中間支援組織調査を通して見た日本の労働統合型社会的企業(WISE)の展開と課題』 2016年11月
立教大学コミュニティ福祉学部教授 藤井 敦史(研究代表者)
- 労働統合型社会的企業(WISE)は社会的課題の解決に取り組み、社会的包摂を目指す担い手として注目されている。本研究では、日本のWISEの展開過程においてその中核を担ってきた中間支援組織に着目し、ホームレス支援等の課題に取り組む各組織にヒアリング調査を行った。そして、多様な機能を発揮している中間支援組織の実態を明らかにした。

- ⑤9 『東日本大震災被災地における水産業中小企業と地域雇用の再生 ―釜石・大槌地域の事例より―』 2016年10月
岩手大学人文社会科学部准教授 杭田 俊之（研究代表者）

○ 東日本大震災で津波被害を受けた岩手県の釜石・大槌の沿岸地域を対象として、水産業中小企業と地域雇用再生に向けた調査をした。産業・生活・コミュニティの基盤は、震災前から持続可能な条件が失われつつあり、震災が崩壊を決定的にした。単純な復旧がありえない状況の中で、新たな条件を探り生産現場を動かし、家庭と地域事情との両立のあり方を探していく。

- ⑤8 『低所得労働者の社会的包摂に対する価値の評価と包摂のための社会保障制度設計』 2016年10月
東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学専攻 特任助教 赤井 研樹（研究代表者）

○ 本研究では、労働者のあり得べき未来を見据え、社会から排除の対象となりやすく、社会的孤立に陥りやすいと考えられる低所得労働者を対象に、どのような労働環境への選考が高いのかを調べるために選択型実験法を用いて、労働環境を構成する諸要因への支払い意思額を推計した。

- ⑤7 『社会的排除状態の拘束性：若年層パネル調査による検証を通じて』 2016年10月
公益財団法人世界平和研究所・主任研究員 高橋 義明

○ 本研究では、1990年代以降の欧州における「社会的包摂」に関する議論の高まりとともに相対的貧困率等の指標が開発されてきたのに対し、日本においてはこのような指標の具体的な検討が進んでいない実態に鑑みて、社会的排除状態が時間を経ても解消しない「拘束性」の観点から若年層に焦点を当てて指標の有効性を検証している。

- ⑤6 『多様な就業形態の仕事の質に関する実証研究』 2016年9月
一橋大学大学院商学研究科准教授 島貫 智行

○ 本研究では、日本における「正規雇用」、「非正規労働」、「派遣労働」の就業形態について「労働者にとっての仕事の望ましさ」を示す「仕事の質」という観点から検討し、非正規労働や派遣労働の問題を論じる際には、仕事や労働条件を多面的に捉えた上で、その問題が労働契約と雇用関係のいずれによるのかを踏まえることが重要であると説いている。

- ⑤5 『分権型福祉国家・福祉社会の確立に向けて ―地域共同体・福祉の構築―』 2016年9月
慶應義塾大学経済学部教授 駒村 康平

○ 本研究では、日本が高齢化・人口減少社会に突入する中での社会保障制度の持続可能性、格差・貧困の拡大する社会における社会問題や生活困窮問題について着目し、その克服への地域互助の可能性について調査・分析を行った。

- ⑤4 『高齢法改正に伴う人事・賃金制度の再構築と社会保障制度のあり方に関する研究』 2016年9月
高千穂大学経営学部教授 田口 和雄

○ 本研究では、政府の高齢者雇用法施策の変遷について概観するとともに、高年齢者雇用確保の主要な制度である継続雇用制度を導入している日本を代表するリーディングカンパニー3社の事例調査をもとに、2013年4月に施行された改正「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が企業における60歳代前半層の高齢者雇用施策に与えた影響を明らかにした。

- ⑤3 『障がい者の雇用と企業の新しい人的資源管理システム ―特例子会社24社の事例分析―』 2016年9月
高知県立大学社会福祉学部講師 福岡 隆康

○ 身体障がい者の雇用促進に向けて義務付けられた実雇用率が2002年に法改正された。特例子会社の障がい者の実雇用率を、親会社だけでなく子会社・関連会社の全体で算定することが可能にされ、雇用率を引き上げやすくなった。雇用率を義務として見るのではなく、障がい者を戦力と考えらる雇用管理とはどうあるべきか。障害者従業員が自立できる雇用システムとはどのようなものか、一定の明確化がされた。特例子会社24社の事例分析から明確化を試みる。

全勞濟協會