



「お客さま本位の業務運営の徹底」

---

「持続的な成長の実現」

---

「事業経営における健全性の確保」

---

を経営の基本的な考え方方に据えて

---

企業価値の向上を実現していきます。

---

平素より、かんぽ生命をご愛顧、お引き立ていただき、誠にありがとうございます。

かんぽ生命の植平です。私が社長に就任してから1年が経ちますが、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社を目指す」とのビジョンの実現に向けて、社員一丸となって日々取り組んでまいりました。

ここに、2017年度決算に基づく統合報告書を発行し、私どもかんぽ生命の目指す姿とその実現のための経営計画について、当社の業績や取り組みとあわせて、ご紹介させていただきます。

本誌を通じて、当社に対するご理解を一層深めていただきますとともに、引き続き当社をご支援いただけますようお願い申し上げます。

取締役兼代表執行役社長

植平 光彦

## かんぽ生命の社会的使命

かんぽ生命の前身である簡易生命保険は、大正5年（1916年）に「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命を持って誕生しました。

創業当時の社会情勢下では、小口の生命保険制度の創設が社会政策の一環として急務と認識されていました。こうしたなか、簡易生命保険は、多くの国民の皆さんに保障という安心を提供することで、社会の健全な発達を図ることを目的とし、比較的低廉な料金で、また、無診査で簡易な手続きにより加入できる制度としてスタートしたものです。

今日、簡易生命保険の創設から100年以上が経過しましたが、現下の社会情勢に鑑みても、当社が担うこうした社会的使命は、創業当時と変わりがないと考えております。

わが国の長寿化・高齢化が進展するなかで、医療保障や長寿リスクを保障する生命保険の重要性はますます高まっており、全国津々浦々の郵便局を通じて、一人でも多くのお客さまに「保険」という安心をお届けし、お客さま一人ひとりの人生を「保険」の力で守り続けること、これが私どもかんぽ生命の目指す姿です。

当社は、これからもお客様のニーズにしっかりとお応えし、ご満足いただける保障をご提供することにより、全国の郵便局とともにこれまで築いてきた「安心」と「信頼」のブランドをさらに強固なものとしてまいります。そして、お客さまに基礎的な保障を安定的にご提供し続けるという社会的使命を果たしてまいります。

また、当社は、公共性の高い生命保険事業を営む企業として、社会貢献活動（CSR活動）に積極的に取り組んでいます。特に、ラジオ体操は当社の前身である逓信省簡易保険局が昭和3年（1928年）に「国民保健体操」として制定したのが始まりであり、今年11月には



90周年を迎えます。ラジオ体操の普及推進を当社のCSR活動の中核に据えて、地域社会の皆さまの健康づくりを応援してまいります。

## 前中期経営計画(2015～2017年度)の振り返り

2015年度から2017年度までの3年間の中期経営計画(以下「前中期経営計画」)において、当社は、当社が成長するために必要となる経営基盤を確立するとともに、当社の強みをさらに強固にする商品・サービスをご提供することで、本格的な成長軌道への転換に道筋をつけるよう取り組みました。

具体的には、「お客さまニーズに対応した商品開発」、「販売チャネルの営業力強化」、「ご高齢のお客さまへのサービスの充実」、「引受けから支払いまで簡易・迅速・正確に行う態勢整備」、「運用収益力の向上」、「内部管理態勢の強化」、「人材育成の強化」などの取り組みを着実に推進してまいりました。

### 経営目標の達成状況

前中期経営計画では「当期純利益800億円程度」、「配当性向30%～50%程度」および「新契約月額保険料500億円台に乗せてさらに拡大」の3つの経営目標を掲げました。そのうち、「当期純利益」および「配当性向」については、中期経営計画期間中を通して目標を達成いたしました。

また、「新契約月額保険料」については、2015年度に510億円と500億円台に乗せ、2016年度には553億円まで拡大し、目標を達成することができました。2017年度においては、4月の保険料改定の影響により500億円台という目標の達成には至りませんでしたが、保障性の強い商品の販売占率を増やすなどにより、商品の収益性は大きく改善しました。

### 商品開発

商品面においては、2015年度には、養老保険や終身保険の加入年齢範囲を拡大するとともに、短期払養老保険を創設しました。2017年度には、医療技術の進歩、低金利環境の継続、長寿化の進展といった環境の変化を踏まえ、お客さまのさらなるニーズにお応えできるよう、医療特約の改定を行うとともに、終身保険（低解約返戻金型）および長寿支援保険を発売し、商品ラインナップの充実を図りました。

## 本中期経営計画(2018~2020年度)の実現に向けて

日本郵政グループにおいては、お客さまが安全・安心で、快適で豊かな生活・人生を実現することをサポートする「トータル生活サポート企業グループ」を目指す、との方針のもと、2018年度から2020年度までの新たな中期経営計画「日本郵政グループ中期経営計画2020」を、2018年5月に公表いたしました。

このグループ中期経営計画の中で、当社の新たな中期経営計画を策定しております。

今回新たに策定した当社の中期経営計画では、「お客さま本位の業務運営の徹底」、「持続的な成長の実現」、「事業経営における健全性の確保」を経営の基本的な考え方据えて、超低金利環境下における「販売・資産運用両面での収益向上」と「保有契約年換算保険料の反転・成長」を目指します。

この中期経営計画の実現に向けて、「主要定量目標」と「主要戦略」を設定するとともに、これを支える「経営基盤」についても強化してまいります。

### 主要定量目標

		中期経営計画の主要定量目標（2020年度）	主なポイント
トップライン	▶	<b>保有契約年換算保険料（個人保険）</b> 4.9兆円程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新契約を伸ばすとともに、募集品質の向上と契約維持の強化により、解約等を抑制</li> </ul> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;"><b>保有契約ベースでの 反転・成長を目指す</b></p>
ボトムライン	▶	<b>1株あたり当期純利益</b> 155円 <small>(参考) 連結当期純利益 930億円</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■目標を株主重視の姿勢を示す1株あたり当期純利益に設定し、各種取り組みにより、ボトムラインの安定的確保を目指す</li> </ul>
株主還元	▶	<b>経営の健全性を確保しつつ、 1株あたり配当額76円への増配 を目指す</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■株主還元目標を1株あたり配当額とし、ボトムラインの水準にかかわらず、安定的な株主配当を実施</li> </ul>



## 主要戦略

### 営業・商品戦略

- ・保障重視の販売を強化し、募集品質の向上に向けた総合対策を実施するなど、郵便局・かんぽ生命の営業スタイルの大転換を成し遂げて、成長していくことを目指します。
- ・お客さま向けサービスとして健康増進サービスやご家族登録制度の展開を図るとともに、未加入者・青壮年層などの新たな顧客層の開拓や職域など新たなマーケットについても強化を図ります。
- ・第三分野などの新商品開発によって保障性商品の多様化を図り、新営業用携帯端末の導入や郵便局の渉外社員を増員することで、営業基盤の整備を図ります。

### 事務サービス戦略

デジタル技術を活用した請求手続きなどICT<sup>(注)</sup>活用に加え、お客さま接点のマルチアクセス化によるサービス向上に取り組むとともに、サービスセンターでの帳票の電子化など事務の効率化を進めます。

(注) ICTとは、Information and Communication Technologyの略語で、情報・通信に関する技術の総称です。

### 資産運用戦略

ALM<sup>(注1)</sup>を基本としつつ、資産運用の多様化を推進するとともに、ERM<sup>(注2)</sup>の枠組みのもとでのリスク管理の高度化に取り組み、財務の健全性を確保しつつ、収益性の向上を目指します。

(注1) ALMとは、Asset Liability Managementの略語で、資産と負債の総合管理のことです。

(注2) ERMとは、Enterprise Risk Managementの略語で、統合的リスク管理のことです。

## 経営基盤

以下の経営基盤の強化を図ります。

### システム基盤の整備

2017年に更改した新しい基幹系システムを活用し、これまで取り組んできた開発態勢改革のさらなる推進・定着を図ることで、システム開発の生産性向上を実現し、デジタル化に適応した次期オープン系システムを構築します。

### ERMの定着

- ・ERM（統合的リスク管理）の考え方に基づき、財務の健全性維持と収益性の向上を図り、安定的な利益の確保、持続的な企業価値の向上を目指します。
- ・資本コストを意識した資本政策を実施します。

### 人材育成

業務の標準化による人材育成を行うほか、働き方改革を推進して、社員一人ひとりがいつでもお客様を第一に考えて行動し、その力を最大限に発揮できる環境を整えるとともに、企業価値の向上に努めます。

### ESG<sup>(注)</sup>への取り組み

前述のとおり、中期経営計画を推進してまいりますが、あわせて、すべてのステークホルダーの皆さんに対する社会的責任を果たすという観点から、社会が抱える課題の解決に向けたESGへの取り組みを推進し、企業価値の持続的向上と社会の発展に積極的にチャレンジしてまいります。

(注) ESGとは、環境(Environment)・社会(Society)・ガバナンス(Governance) の頭文字を合わせた言葉です。

## 最後に

生命保険事業を取り巻く環境は、少子高齢化のさらなる進展、超低金利環境の長期化、ライフスタイルの変化など、刻々と変化しています。こうした変化のなかで、お客さまニーズをしっかりと捉え、一人ひとりのお客さまの環境やご意向を踏まえたうえで、「保険」という安心を分かりやすくお届けしていくことが大変重要であると認識しております。

また、安心して健康に暮らすことができる社会の実現のためには、今後は、事前予防という領域も重要であると考えています。具体的には、運動促進・食事改善・健康相談といったヘルスケアの分野が注目されております。当社は、これまでラジオ体操の普及推進の活動を通して皆さまの健康増進に取り組んできましたが、今後は、毎日の健康管理をサポートするツールの提供など、ヘルスケアの分野をさらに深化させてまいります。これらの取り組みは、QOL<sup>(注)</sup>の向上や健康寿命の延伸という日本の社会的課題にも寄与できるものと考えています。

(注) QOLとは、Quality of Lifeの略語で、「生活の質」と訳され、人間らしく満足して生活しているかを評価する概念です。

当社は、保険商品の提供に加えて、こうしたサービスの提供も通じて、これからもお客さまからより信頼され愛される会社であり続けられるよう、郵便局ネットワークとともに地域社会に貢献し、経営理念として掲げる『いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。』の実現に向けて、社員一丸となって取り組んでまいります。

今後とも、ご支援・ご愛顧のほど、よろしくお願い申し上げます。



2018年7月