



経営戦略

かんぽ生命の目指す姿と環境認識	30
中期経営計画（2015～2017年度）の振り返り	32
中期経営計画（2018～2020年度）の概要	32
主要戦略	34
経営基盤の強化	40

かんぽ生命の 目指す姿と環境認識

VISION

かんぽ生命の目

中期経営計画
2018～2020年度

中期経営計画
2015～2017年度

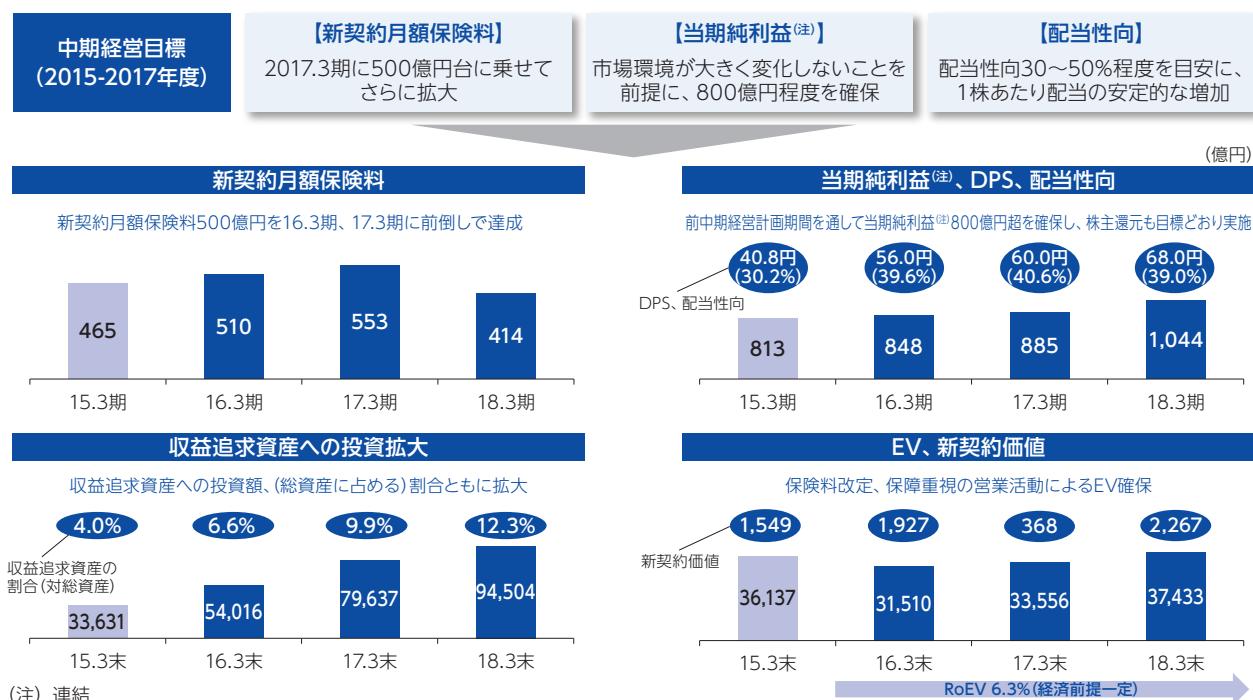
経営環境

- 超高齢社会の到来
- 医療技術・ICT（情報通信技術）の進化
- 超低金利環境の継続
- ライフスタイルの多様化
- 人口減少による国内市場の縮小

中期経営計画(2015～2017年度)の振り返り

中期経営計画(2015～2017年度)（以下「前中期経営計画」）では、「成長するために必要となる経営基盤の確立」、「当社の強みをさらに強固にする商品・サービスの開発」、「2017年度以降の保有契約の底打ち・反転」を経営の基本的な考え方方に据えて、各種取り組みを進めてまいりました。

その結果、中期経営目標として掲げた、新契約月額保険料・当期純利益^(注)・配当性向について、目標水準を達成することができました。上場企業としての経営基盤が整備され、持続的な企業価値向上に向けて、十分な成果を得ることができたと評価しています。



中期経営計画(2018～2020年度)の概要

日本郵政グループでは、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月に公表しました。

新たな中期経営計画(2018～2020年度)（以下「本中期経営計画」）において、当社では、「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方に据えて、各戦略を組み立て実行に移していきます。

次の定量的な経営目標を掲げ、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。

経営目標(2020年度)

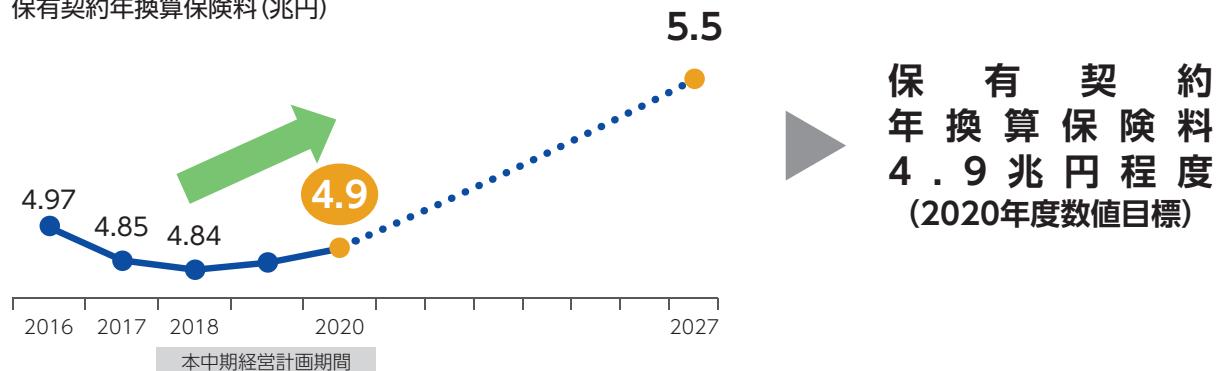
- 保有契約年換算保険料 **4.9兆円程度**
- 1株あたり当期純利益
(参考) 連結当期純利益 **155円**
930億円
- 配当方針
経営の健全性を確保しつつ、
1株あたり配当額**76円**への増配を目指す

中期経営計画（2018～2020年度）における主要戦略

■ 保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓

新商品開発、営業基盤の整備

保有契約年換算保険料（兆円）



保有契約年換算保険料
4.9兆円程度
(2020年度数値目標)

■ ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

事務量削減
▲1,000人相当分

■ 資産運用の多様化、リスク管理の高度化

収益追求資産
12.3%→15%程度
(2017→2020年度)

【中期経営計画（2018～2020年度）における主な取り組み】

保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓 新商品開発、営業基盤の整備		ICT活用によるサービス向上、事務の効率化		資産運用の多様化、リスク管理の高度化	
保障重視の販売の強化	<ul style="list-style-type: none"> 郵便局の窓口社員の育成 他生保との商品面の協力（受託販売等） 	お客さまサービスの向上	<ul style="list-style-type: none"> 画面告知・自動査定システム、保険手続きサポートシステムの導入 マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入 	資産運用の多様化	<ul style="list-style-type: none"> 外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大 他生保との共同投資等の協力の推進
募集品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> 募集資料の分かりやすさの徹底 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等） 	バックオフィス事務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化 RPA^(注)の段階的導入 	リスク管理の高度化	<ul style="list-style-type: none"> お客さまニーズと収益性を両立する商品により、積極的に保険引受けリスクをテイク ALMを基本としつつ、リスク選好方針に基づき、リスクバッファーの範囲で資産運用リスクをテイク
新たな顧客層の開拓	<ul style="list-style-type: none"> 未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化 かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開 				
新商品開発	<ul style="list-style-type: none"> 第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化 				
営業基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> 新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS（交流サイト）等を活用したマーケティング 郵便局の窓口社員の増員 				

(注) RPAとは、Robotic Process Automationの略語で、ロボットによる業務の自動化のことです。

営業・商品戦略

保有契約の反転・成長に向けて、
保障重視の販売と契約維持の強化

環境認識と戦略

少子超高齢社会の到来を受け、国内生命保険市場は、人口減少の影響を受ける一方で、医療保障、介護保障、高齢期における生活資金の準備などの自助努力の必要性は高まっていくものと考えています。また、青壮年層を中心とするライフスタイルの多様化により、お客さまのニーズは多様化が進んでいます。加えて、ICTの進化など、企業をとりまく環境はめまぐるしく変化しており、当社の戦略にも大きな影響を与える可能性があります。

このような環境認識のもと、長引く低金利環境下において、当社がこれまで得意としていた貯蓄性商品の魅力が低下しているため、保障重視の販売の強化に向けた知識、スキルの向上を図るとともに、お客さま

のニーズに対応した新商品の開発や、新営業用携帯端末の開発などの営業基盤の整備により、お客さまに満足いただける商品・サービスを提供します。また、お客さまのご意向やライフプランなどに基づく適切な商品提案を通じて、お客さまに十分ご納得いただいたうえでご契約していただくための取り組みを進めてまいります。特にご高齢のお客さまに対しては、より丁寧に分かりやすく説明するとともに、ご家族にもご納得いただけるようご契約時に同席いただくなど、きめ細やかな対応を行います。さらには、新たな顧客層の開拓を進めることで、本中期経営計画に掲げる、保有契約の反転・成長を早期に実現いたします。

主な取り組み

個人営業チャネル

個人営業チャネルについては、全国津々浦々の郵便局を拠点として、郵便局社員による「お客さまとの対面販売」に磨きをかけ、商品提案やお客さま対応の高度化を図ってきました。

超低金利の影響により、生命保険の貯蓄機能としての魅力は低下してきましたが、長寿化、高齢化のともで、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、お客さまニーズを適

切に捉えたご提案が一層重要となっています。このため、きめ細かい研修などにより、お客さまのご要望に沿った提案をすることができるよう、営業社員のスキルの向上に注力するとともに、2015年度から開始している「かんぽつながる安心活動」のほか、ご家族登録制度、SNS等を活用したマーケティングによって、未加入者、青壮年層など新たな顧客層の開拓を進めてまいります。

また、お客さまに十分ご納得・ご満足いただくた

め、お客様のご意向を丁寧に把握するなど、従来から、募集品質の向上に取り組んでおり、今後さらに徹底して対応を強化してまいります。具体的には、保障の必要性を適切に説明することができる営業社員の育成や、営業社員の評価基準に一定期間内の契約の継続率を導入するなど、総合的な対策を実施します。また、お客様にお渡しする資料や説明の分かりやすさの向上に努めることで、お客様からの信用・信頼に応えてまいります。

商品面では、2017年10月に入院日数の短期化、外来手術の増加など医療環境の変化に対応した"医療特約 その日からプラス"、保障内容はそのままに、保

険料払込期間中の解約返戻金を低く設定することで保険料の負担を抑えた終身保険"新ながいきくん 低解約返戻金プラン"、長生きした場合の年金の受取額を大きくし、長生きリスクに備えることができる"長寿のしあわせ"を発売し、商品ラインナップの充実を図りました。今後も、青壮年層を含めたお客様のニーズに十分応えることができるよう、第三分野などの保障性商品の開発、充実を図ってまいります。加えて、新営業用携帯端末の導入や日本郵便株式会社との協力による郵便局の渉外社員の増員など営業基盤の整備に努めてまいります。

主な本中期経営計画施策



(注) TV会議の装置を使用し、遠隔で保険相談等のサービスを行うものです。

法人営業チャネル

法人営業チャネルについては、全国の主要都市76カ所に設置された支店の法人営業部において、法人の従業員に対する福利厚生や財務強化などを中心とした事業保険の販売活動および法人の従業員個人に対する職域販売活動を行ってきました。加えて、2017年度、大規模法人・職域開拓の専門組織を、法人営業開発部として本社に設置し、幅広いニーズにお応えできる態勢を整備しました。また、自社商品

に加えて、他の生命保険会社の法人向け商品・がん保険の受託販売を行い、経営者さまの多様なニーズにお応えできるようにサービスの向上に努めており、民営化以降、順調に法人顧客数を拡大してきました。

今後も、お客様から信頼して選んでいただけるよう、多様なニーズに対応することができる社員のスキルアップに努めるとともに、商品面において他社生命保険会社と協力をしていくことで、法人顧客数の拡大に努めてまいります。

事務サービス戦略

ICTを活用して、
お客さまサービス向上と
事務の効率化を推進

環境認識と戦略

ライフスタイルの変化などを背景としたお客さまのニーズの多様化や労働人口の減少、ICTの進化など、社会環境は年々変化し続けており、当社としてもその変化に適切に対応する必要があります。

当社は2017年度に6兆8,900億円の保険金等をお支払いするなど、全国津々浦々の郵便局を通じて

多くのお客さまに保険サービスを提供しています。一方、請求手続きの簡素化や郵便局の受付時間や場所による物理的制約の改善に取り組むなど、さらなるお客さまサービスの向上に努めていく必要があります。また、競争力のある経営基盤を確立していくためにも、一層の事務の効率化に取り組む必要があります。

主な取り組み

前中期経営計画期間は、「引受けから支払いまで、簡易・迅速・正確な事務・システムの構築」の実現に向け、ペーパーレス申し込みによる利便性の向上や初回保険料後払制度の導入によるキャッシュレス化、保険金等支払管理態勢の整備による支払漏れなどの発生抑止に取り組んできました。

本中期経営計画においては、さらなるお客さまサービスの向上および事務の効率化に向けた取り組みを進めています。

お客さまサービスの向上の取り組みとしては、従来お客さまに紙の用紙で記入いただいた告知書に代わり専用端末で簡単に入力でき、お客さまの健康状態に係る審査を機械判断する「画面告知・自動査定システム」を導入するとともに、各種請求書に必要情報を予め印字したり、ご請求時に必要な書類を自動的に判定し一覧にしてご提示する「保険手続きサ

ポートシステム」を導入してお客さまの負担を軽減します。そのほか、マイページなどのデジタル技術を活用した請求手続きの導入など、各種請求のマルチアクセス化を進め、お客さまにとって「いつでも、どこでも、分かりやすい請求手続き」を目指したサービスを推進していきます。

事務の効率化の取り組みとしては、各種請求の受付後処理を行う当社のサービスセンター（バックオフィス）の事務に関し、紙ベースの各種帳票を電子化し、印刷・郵送コストなどを削減するほか、既存帳票を統廃合することで効率化を進めます。また、保険契約者や受取人の変更、振込先口座の登録など契約保全に関する現在の紙ベースでの処理をイメージ化・データ化し、ペーパーレスによる事務フローに変更することで事務の効率化を行うほか、RPAを段階的に導入していきます。

■ICTを活用して、お客さまサービス向上と事務の効率化を推進

お客さまサービスの向上

- 画面告知・自動査定システムの導入、保険手続きサポートシステムの導入
- マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入

バックオフィス事務の効率化

- サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化
- RPAの段階的導入

なお、AI（人工知能）技術については、保険金支払業務やお客さまからのお問い合わせに対応しているかんぽコールセンターで活用しており、今後は郵便局

からの事務手続きに関する問い合わせにも利用範囲を拡大する予定です。

AIの活用例（保険金支払業務への活用）

➤ 支払業務における課題

正確性

迅速性

効率性

➤ 人手による対応のサポート

査定者の高度な知識と経験が必要

- ・約款・医学・法律などの知識
- ・難易度が高いものは、10年程度の実務経験

➤ AIを活用することで

- 過去の類似事案・判断材料をピンポイントで提示
- 次に必要なアクションを提案

これらの取り組みに加えて既存事務の改善などを実施することにより、バックオフィスの事務量を約1,000人相当分削減し、お客さまサービスの向上に

つながる新領域や営業支援などの強化領域に再配分していきます。

バックオフィスの事務量を削減し、新たな領域へ

現行事務量

1,000人相当分

新領域、強化領域への再配分

500人相当分

2018.4.1

本中期経営計画期間

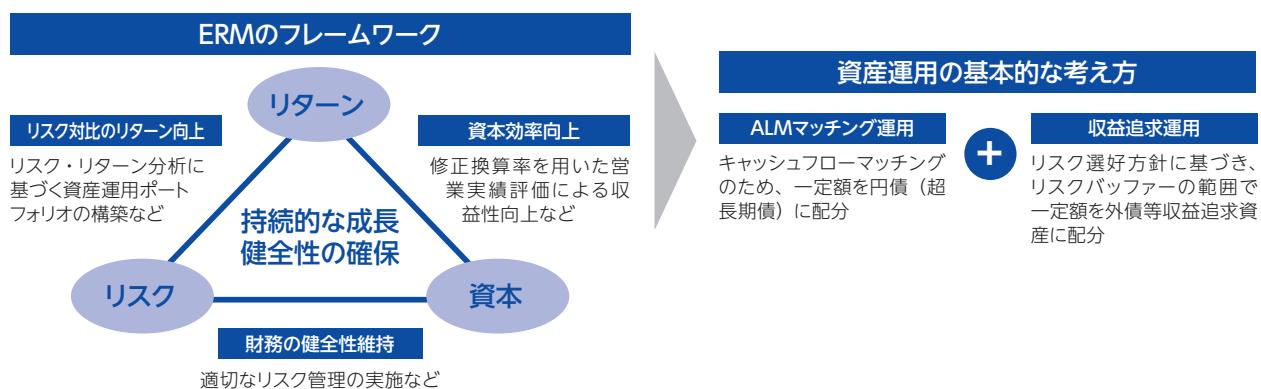
資産運用戦略

ERMのフレームワークのもと、リスクバッファーの範囲で資産運用を多様化

環境認識と戦略

本中期経営計画期間中の運用環境は、国内では日本銀行によるマイナス金利政策によって超低金利環境の継続が想定される一方で、米国をはじめとする先進国では景気拡大から9年経過するなど、景気サイクルの終盤に近付きつつあります。2018年4月現在においては、景気後退局面に突入する兆候は確認されませんが、今後数年の間に、景気後退局面を迎える可能性があると考えています。

当社は、ERM（統合的リスク管理）のフレームワークのもと、ALMを基本としつつ、資産運用の多様化を推進するとともに、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ていきます。本中期経営計画期間中においては、総資産に占める収益追求資産の割合が15%程度まで増加すると見込んでいます。



主な取り組み

長引く低金利環境を受けて、当社ではお客さまとお約束した利回りを確保するため、資産運用の多様化を進めてきました。

2017年度は、海外クレジットの運用拡大、エマージング債への投資やオルタナティブ投資^(注1)を開始し

(注1) オルタナティブ投資とは、債券や上場株式などの相対的に歴史の長い金融商品（伝統的資産）以外の新しい投資対象や投資手法の総称です。

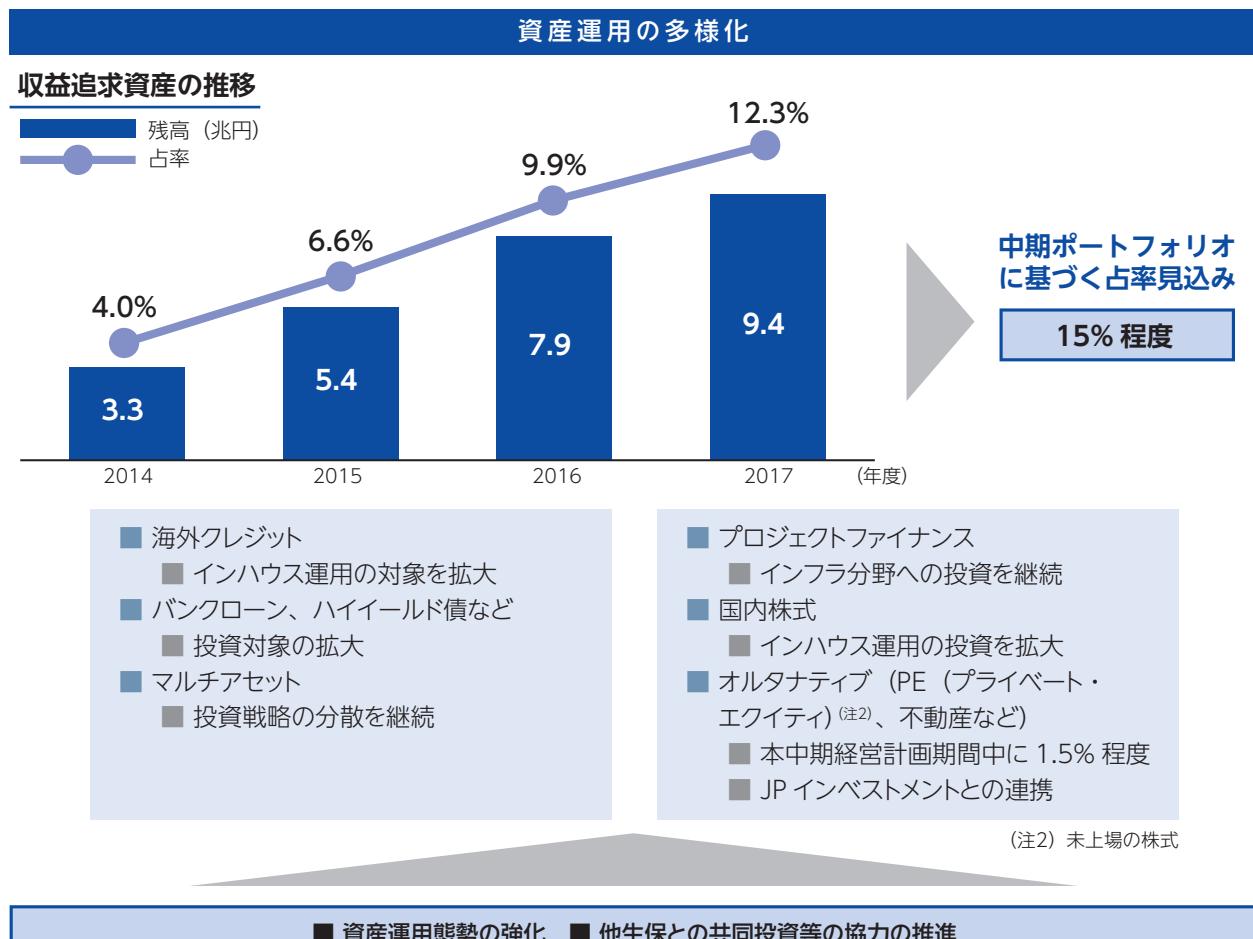
ており、資産クラスでの多様化は概ね完了しました。2018年度以降は、それぞれの資産クラスの投資対象や、運用手法を深掘りしていくことにより多様化を進めてまいります。資産運用構成については、高利回り資産の償還などによる運用原資の一部を外国債券

や国内外株式、オルタナティブ投資などの収益追求資産に配分し、本中期経営計画期間中に総資産に占める収益追求資産の割合が2017年度末の12.3%から15%程度まで増加すると見込んでいます。

具体的には、国内株式については、2016年度に自家運用を開始して以降、投資を拡大してまいりましたが、今後も新たな投資戦略での運用を開始するなど、自家運用を拡大してまいります。海外クレジットについては、現状、外部の運用機関への委託が中心

となっているところを、徐々に米国社債など自家運用にシフトしてまいります。

オルタナティブ投資については、時間分散を図りつつ、本中期経営計画期間中に総資産の1.5%程度まで残高を積み上げることを想定していますが、市場環境などを踏まえ、柔軟に対応していきたいと考えています。2018年1月に株式会社ゆうちょ銀行と共同で設立したJPインベストメントとの関係では、同社が運用するファンドへの投資など、連携を図っていきます。



また、当社は2017年2月に、第一生命保険株式会社と共同で太陽光発電事業への投資を実施しています。今後も引き続き、共同投資をはじめとした、他生命保険会社との協力の推進を図ってまいります。

資産運用に関する組織態勢面については、外部人材の採用を行った結果、運用に携わる社員数は2018年4月1日時点で173名となり、前年度と比べて26名

増員しました。また、オルタナティブ投資の強化を目指し、運用開発部内にオルタナティブ投資室を設置するなど、組織を拡充しています。資産運用の多様化の推進には、組織態勢の整備や専門人材の確保が重要になるため、資産運用の多様化に応じた、外部人材の採用や組織態勢の整備を継続してまいります。

コラム

当社は2014年5月に、『日本版スチュワードシップ・コード^(注3)』について、受入れを表明しています。今後も引き続き、「日本版スチュワードシップ・コードに係る当社方針」(http://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/abt_cmp_stewardship.html)に基づき「自家運用」「委託運用」それぞれの立場において、スチュワードシップ責任を果たすための各種取り組みを実施してまいります。

(注3) スチュワードシップ・コードとは、機関投資家が、投資先企業との「目的を持った対話」(エンゲージメント)などを通じて、当該企業の企業価値向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者への中長期的な投資リターンの拡大を図るための責任を定めた諸原則です。

システム基盤の整備

環境認識と戦略

ICTは、IoT^(注)、ビッグデータ、AIなど、急速にテクノロジーが進化し、社会的にデジタル化が進展しています。

当社は、テクノロジーの進化やデジタル化の進展に適応し、ICTの活用によるお客さまサービスの向上・事務の効率化などをさらに進めてまいります。

当社のシステムは、お客さまからお預かりしている約3,400万件の契約情報を管理する大規模なシステムであり、約2万局の郵便局などを通じて提供するさまざまなお客さまサービスを支えるインフラとなっています。ご契約の引受け・保険料収納・契約保全(住所変更など)・保険金支払等の大量の処理を行う「基幹系システム」と、渉外社員がお客さまへご提案

(注) IoTとは、Internet of Thingsの略語で、「モノのインターネット」というキーワードで表現され、自動車、家電、ロボット、施設などあらゆるモノがインターネットにつながり、情報のやり取りをすることで、モノのデータ化やそれに基づく自動化などが進展し、新たな付加価値を生み出すというものです。

などを行う営業用携帯端末や、郵便局などの窓口からオンラインで各種請求手続きやバックオフィスでの事務処理を効率的に行う「オープン系システム」とで構成しています。2017年1月には「基幹系システム」を更改し、従前のシステムと比べ、ハードウェアコスト削減、システム品質・開發生産性の向上などを実現しています。

さらなるお客さまサービスの向上・事務の効率化などのため、今後3年間で、約1,200億円を投資し、お客さまの利便性向上のための新営業用携帯端末導入や、テクノロジーの進化・デジタル化に適応した次期オープン系システムの構築など、IT基盤の整備を行ってまいります。

主な取り組み

当社はこれまで、保険契約の引受けから支払いまで、簡易、迅速、正確に行う事務・システムの整備に取り組み、お客さまに質の高いサービスを提供するため、継続的にシステム開発を行ってきました。

今後は、以下の取り組みを行うことで、ICT活用によるお客さまサービスの向上や事務の効率化などを図ります。

① 新営業用携帯端末導入、次期オープン系システムの構築

– デジタル化に適応したシステム基盤を整備

② デジタル化の推進

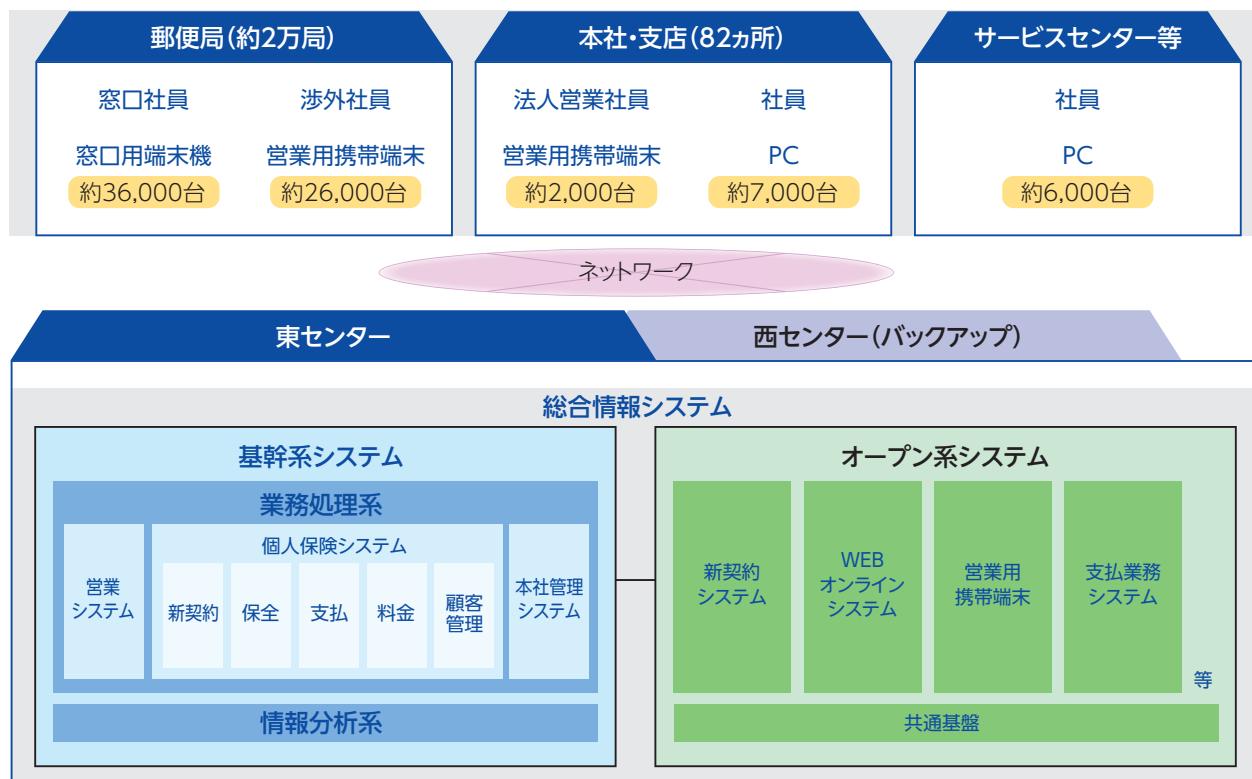
- 新たな顧客層の開拓に向けた健康増進サービスなどの提供
- マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入
- AIの利用定着・拡大
- RPAの段階的導入などによるバックオフィス事務の効率化

③ さらなるシステム品質・生産性向上に向けた体制増強・パートナー会社との連携強化

④ サイバー脅威対策、情報セキュリティ管理態勢の強化

⑤ さらなるシステムコストの適正化

(当社システムのイメージ図)



「働き方改革」の推進

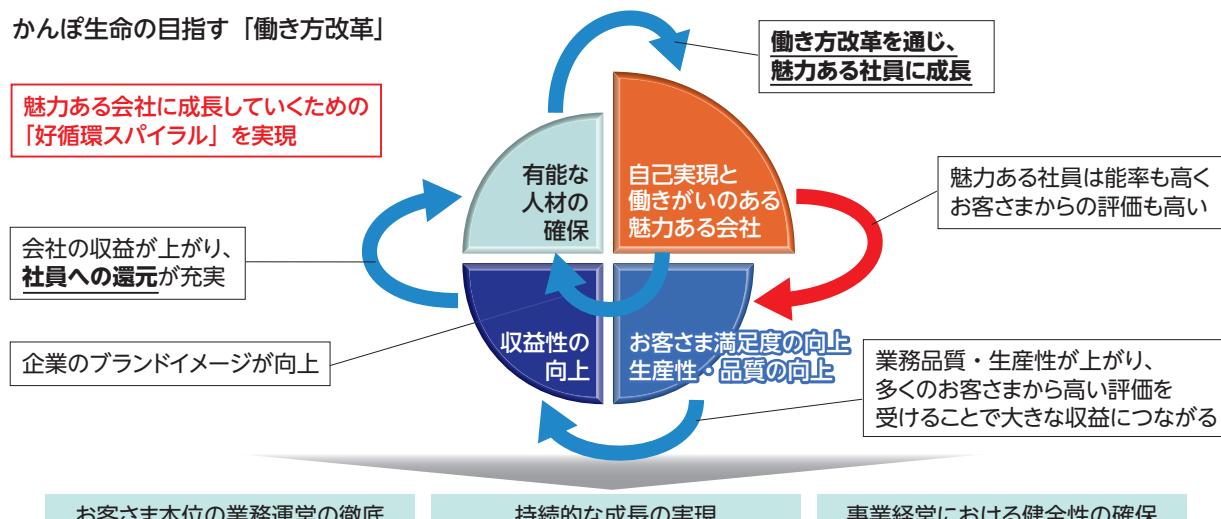
環境認識と戦略

人口の減少、少子高齢化の進展が見られる日本では、労働人口が減少していることに加えて、慣習化している長時間労働や残業といった働き方が問題となっています。当社も例外ではなく、特定のベテラン社員へ依存した業務運行管理や、公務員時代からの社内風土の残存などを原因とした長時間労働が慣習化していました。また、当社は、介護や産休、育休を理由に一時的に職場を離れる可能性のある年齢の社員割合が全体の6割程度を占める構成となっており、スキルの移転や労働力の確保も解決すべき課題として認識しています。

このような状況を受けて、当社は意識改革セミナーによる社員の意識改革を皮切りに、社員一人ひとりの工夫による業務の効率化による労働時間の削減、属人化した業務の解消のための知識・スキルの平準化、管理職のマネジメント力向上、人材育成、サテライトオフィスの試行設置などの働き方改革に取り組んでいます。

当社は働き方改革を経営戦略のひとつとして位置付け、「業務の効率化」、「残業の削減」といった定量面での効果を狙うだけでなく、働き方改革を通じて、「社員が働く組織として最も魅力ある会社にしていく」ことを狙いとしています。社員一人ひとりが自己実現と働きがいを感じ、生き生きと働く魅力的な社員に成長することで、当社を魅力ある会社に成長させていく「好循環スパイラル」を実現していきます。

とりの工夫による業務の効率化による労働時間の削減、属人化した業務の解消のための知識・スキルの平準化、管理職のマネジメント力向上、人材育成、サテライトオフィスの試行設置などの働き方改革に取り組んでいます。



主な取り組み

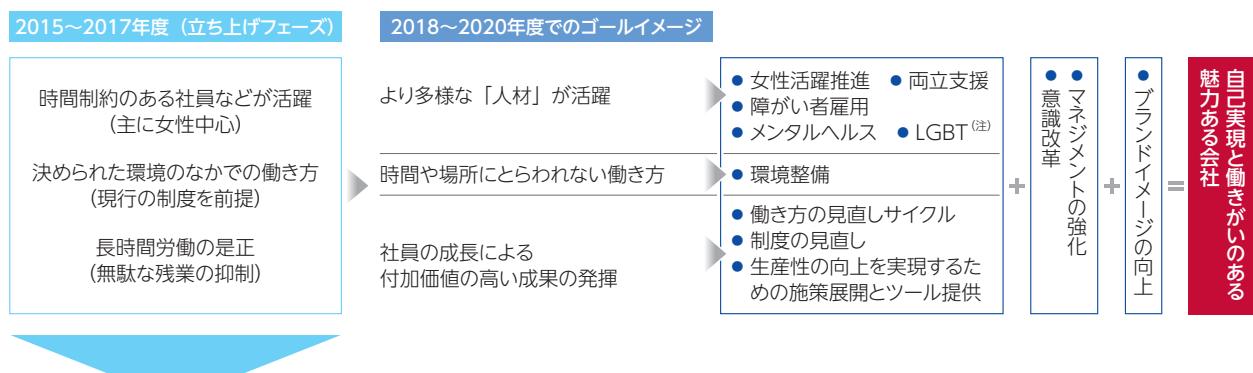
2015年度から取り組んでいる当社の働き方改革では、マネジメントの方法や仕事の仕方などの改革を通じて、社員と会社がともに成長し、より「魅力ある会社」となることを目指しています。

前中期経営計画期間は「立ち上げ」フェーズとして、主に時間制約のある社員などが活躍できるよう、長時間労働の是正を目指して実施し、制度や環境の整備を図ることで、平均残業時間の削減を果たしました。

本中期経営計画期間は「拡充・全社展開」フェー

ズとして、より多様な人材の活躍や、時間や場所にとらわれない働き方により、付加価値の高い成果を発揮できる人材育成を目的としています。これまでに蓄積したノウハウを基に働き方改革を全社施策として展開し、自己実現と働きがいを実感できる風土づくりをしていきます。これに加えて、ワークライフバランス、女性活躍、育児や介護と仕事の両立支援、健康経営などに継続して取り組み、社員が安心して働きやすい職場環境づくりに努めてまいります。

本中期経営計画期間におけるゴールイメージ



前中期経営計画期間中の取り組み

	2015	2016	2017
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> 意識改革セミナー（本社） 所属長による残業の事前承認および残業理由などの見える化（本社） 	<ul style="list-style-type: none"> 意識改革セミナー（会議・研修など） 多面観察診断の充実 組織別残業目安時間の設定・見える化 自己啓発eラーニング実施（本社） 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントの手引き展開 勤務間インターバルの試行実施 サテライトオフィスの試行実施 自己啓発eラーニング拡大（全組織）
シティババ推進	<ul style="list-style-type: none"> 職場復帰セミナー（以降継続） キャリアデザインセミナー（以降継続） WLBガイドブック配付 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代リーダー研修（以降継続） パパ向けセミナー（以降継続） 介護eラーニングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職メンタリング研修 障がい者雇用促進リーダーの指定 LGBT プライド指標獲得 年休取得率の見える化

(注) LGBTとは、レズビアン (Lesbian)、ゲイ (Gay)、バイセクシャル (Bisexual)、トランスジェンダー (Transgender) の頭文字を合わせた言葉です。