



## トップメッセージ



### かんぽ生命の創業精神とビジョン

1916年（大正5年）10月1日にかんぽ生命の前身である簡易生命保険が誕生し、全国7,000余りの郵便局で取り扱いを開始しました。当時、民間の生命保険は発展しつつありましたが、その恩恵にあずかったのは一部の人々のみで、広く庶民にまで普及するには至っていませんでした。既に、工業発展を遂げた日本では、その労働力の担い手となる人々に対する社会政策としての生命保険の役割が求められるようになり、簡易で小口な生命保険制度の創設が社会的急務でした。そうした社会情勢下で、簡易生命保険は多くの国民の皆さまに基礎的な生活保障手段として保険という安心を提供できるよう、月掛で、かつ比較的低廉な料金で、また、無診査による簡易な手続きによって加入できる制度としてスタートしま

した。

簡易生命保険の誕生から100年以上が経ち、現下の社会情勢を鑑みると、わが国が高度成長を経て先進国の地位を確立していることは論をまたないところですが、少子高齢化の急速な進展など、各種の課題に直面しているのも、また事実であり、当社に期待される基礎的な生活保障手段を提供するという社会的意義・使命は創業当時と比較して少しも色あせていないと考えております。

そうした使命は、創業時から失われることなく受け継がれ、現在の経営理念である「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。」のなかにも息づいております。この経営理念は「日本郵政グループの一員として変わらぬ使命を果たす」、そして「お客さまの夢や前向きに生きようとする気持ちを支え、守り続ける」という私たち

# かんぽ生命

郵便局ネットワークとともに地域社会に貢献し、  
持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

取締役兼代表執行役社長

植平光彦

かんぽ生命の決意を表しております。

現在当社は、全国津々浦々にある約2万局の郵便局を通じて、全国の皆さまに保険という安心をお届けしておりますが、保険を通じてすべての人生を守り続けるという使命を果たしつつ、日本郵政グループの一員としてお客さまに貢献していくことは今後も変わりありません。これまで積み重ねてきた「信頼」と「安心」というブランドイメージを財産とし、これからもお客さまのそばで、信頼され、愛され続けられるよう、全力で取り組んでまいります。

## 中期経営計画2020および2018年度の業績

中期経営計画2020（2018～2020年度）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

基本的な考え方に据えて、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・成長を目指しており、具体的には、2020年度の主要定量目標として「1株当たり当期純利益（EPS）」、「1株当たり配当金（DPS）」、「保有契約年換算保険料（個人保険）」を掲げ、営業・商品、事務サービス、資産運用等の領域ごとの戦略に取り組んでおります。これら主要な戦略の詳細は後の「主要戦略」（p.26）へ説明を譲りますが、私からは2018年度の業績について述べさせていただきます。

中期経営計画2020の初年度となる2018年度は、連結当期純利益が1,204億円（前期比15.3%増）と民営化後最高益を実現し、1株当たり当期純利益（EPS）も200.86円となりました。2019年度の連結業績予想においては、1株当たり当期純利益（EPS）は165.12



## トップメッセージ

円を見込んでおり、中期経営計画における2020年度目標の155円を上回り、順調に進捗しております。1株当たり配当金（DPS）については、2018年度は普通配当68円に業績を踏まえた特別配当4円を加え72円としました。2019年度の配当予想額は76円と安定的かつ継続的な増加を目指しております。

新契約につきましては、保障重視の販売の強化、未加入・青壮年層などの新たな顧客層の開拓を中心に取り組みました。その結果、個人保険の新契約年換算保険料は3,513億円（前年度比6.6%減）となりましたが、保障性の強い普通終身保険（倍型）、特別養老保険の新契約件数は着実に増加することができ、新契約全体の約5割を占めるまでに至っております。また、第三分野の新契約年換算保険料は、616億円（前年度比4.1%増）と過去最高の水準となりました。

2018年度末時点の保有契約についてみてみますと、個人契約の保有契約年換算保険料は、4.67兆円（前年度比3.8%減）と減少傾向となりましたが、第三分野の保有契約年換算保険料は7,531億円（前年度比0.3%増）であり、増加基調とすることができました。今後も、保障重視の販売の強化と新たな顧客層の開拓とともに、お客さま本位の営業活動を徹底し、募集品質の向上と契約の継続の取り組みをさらに強化することで、本中期経営計画期間中の保有契約年換算保険料の反転、成長を目指してまいります。

### 経営資源としての人的資本の強化

企業組織において、人材は重要な資本です。昨今の人手不足や売手市場のもと、企業を取り巻く採用環境は厳しい状況ではありますが、社会環境の変化に対応しつつ、優秀な人材の確保に努めております。また、人材確保と同様、人材育成も重要な取り組みであり、全社的に働き方改革を推進して、社員一人ひとりがいつでも自ら考えて行動し、その力を最大限に発揮できるように環境を整えるとともに、「お客さま本位」を軸とし、「当事者志向」、「チャレンジ志向」、「スピード志向」、「フロントライン志向」の4つの志向を備える人材の育成に努めております。

また、当社は、郵便局を通じて個人のお客さまへ商品・サービスを提供しており、全国82の当社支店に、郵便局の支援を目的としたパートナー部を設け、郵便局への営業・業務支援、指導を行っております。生命保険募集を行う全国約2万局の郵便局は、当社の新契約販売実績の約9割を占める大変重要なチャンネルであり、郵便局社員の育成とそのサポートが非常に重要となります。

具体的な取り組みとして、郵便局の社員へ、当社のインストラクターを講師とした階層別の研修や各支店のパートナー部が主体となった課題解決型研修を行うなど、一人ひとりの販売実績・スキル・課題に合わせたきめ細やかな研修を実施し、「一人ひとりに寄り添い育成する戦略」に努めております。また、全国の渉外機能を持つ郵便局には、指導力を備えた当社社員や日本郵便株式会社の社員が郵便局へ訪問または常駐しながら、1局1局の郵便局における営業態勢の課題を分析し、改善策の提案と実行支援を行うことで、郵便局のマネジメント力を強化する「1局1局を大切に作るマネジメントプロジェクト」に取り組んでおります。

### 「お客さま本位」の営業活動とサービス改善

お客さまのご意向を確認しつつ丁寧に説明し、十分にご理解、ご納得のうえで保険にご加入いただき、長きにわたり保障とご安心を提供することが生命保険会社である当社の重要な使命です。この実現のため、日本郵便株式会社と連携し、「お客さま本位の営業活動」に取り組んでおります。

2019年4月からは、さらに「お客さま本位の営業活動」を徹底するため、契約の継続について、社員の評価や手当に反映することや販売実績の計上の見直しを実施するなどの対策を行いました。今後も業界トップ水準の募集品質を目指すとともに、真にお客さまにご満足いただけるよう努めてまいります。

簡易で小口な商品・サービスを全国約2万の郵便局ネットワークを通じて提供していくビジネスモデルが当社の最大の強みですが、近年、郵便局を通じた対

面でのサービスに加え、Webや郵送などの非対面によるサービスを求めるニーズが生じております。このようなお客さまニーズの多様化を踏まえ、お客さまサービスの向上に向け、デジタル技術を活用して、「お客さま接点の拡大」や「各種業務のデジタル化の推進」に取り組んでおります。具体的には、よりお客さまに分かりやすい内容となるよう、Webサイトを充実するほか、新たなデジタル接点として、Webでも一部の手続き・サービスを可能にするご契約者向けWebサービス「マイページ」の導入など、新たなサービスを展開しております。

また、当社では2017年3月からAI（人工知能）による保険金支払審査業務の判断支援を導入しております。過去の支払事例などをあらかじめAIに学習させ、その学習結果に基づく判断材料を得ることとしております。AIの活用によって、商品や約款・医学に関する高度な知識と経験を積んだ社員と同様の査定を迅速に行うことができ、支払処理の迅速化などの効果を得られております。現在、AIの活用は、コールセンター業務へと幅を拡げており、今後は、お客さまサービスの向上や働き方改革への効果を検証しながら、郵便局支援（業務ヘルプデスク）やお客さま接点

の充実など、他の分野での活用も検討していきます。

## 持続可能な社会の実現に向けて

昨今、持続可能な社会の実現に向けた国際的なルールやガイドラインが策定されるなか、特に2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」（SDGs）では、この目標達成に向けた企業の行動が求められております。今後、企業として持続的に発展していくためには、SDGsを戦略的に経営に組み込み、目標を定めて実行することが不可欠と考えます。当社においても、社会と共生し、地球環境に配慮しながら持続的成長を続けることを経営の根幹に位置づけ、SDGsを道しるべとして2019年度のCSR活動計画を策定し、CSR推進態勢の高度化を図りました。この計画を通して、これまで以上に当社の事業戦略としての取り組みを強化し、社会的責任や環境などSDGsの達成に向けて挑戦することで、当社の経済的価値および社会的価値の創造を両立する経営を実践していきたいと考えております。





## トップメッセージ

### CSR活動としての健康増進への取り組み

当社では、高齢化が進展する中、社会的な課題への対応として、特に、ラジオ体操の普及推進に努めております。ラジオ体操は、1928年(昭和3年)に、当社の前身である逓信省簡易保険局によって制定されました。制定当時の日本は、まだ平均寿命が40歳代と非常に短命であり、生命保険事業を営むにあたり、寿命そのものの延伸が喫緊の課題であるなか、ラジオ体操の普及推進を通じて国民の健康増進に努めておりました。

郵政民営化を受け、それまで簡易保険事業が行っていたラジオ体操の普及推進を、当社が受け継ぎました。現下の日本は、ラジオ体操制定当時とは様相を異にし、まさに人生100年時代といわれる超高齢社会となり、いかに健康で長生きできるかという健康寿命の延伸が大きな課題となっております。ここでもラジオ体操がその課題解決に大きく寄与するものであり、引き続き、当社としてもこのラジオ体操の普及推進をCSR活動の中心と位置づけ、積極的に取り組んでいるところです。

また、お客さまの健康づくりをサポートする新たな取り組みとして、「健康応援アプリ」の提供を2019年1月から開始しました。この「健康応援アプリ」では、運動習慣の定着を支援するため、歩数記録管理のほか、ラジオ体操の音声・動画を利用できたり、全国のラジオ体操を実施している会場を検索できるコンテンツを提供しております。また、2019年4月からはご契約関係者限定のプレミアム版として、食事をカメラで撮影すればカロリーや栄養素を表示し、栄養バランスに関するアドバイスを受けることができるコンテンツや、血圧やBMIなどお客さまが改善したい健康ポイントを踏まえたおすすめ食事レシピなど、食生活の改善を通じた健康づくりをサポートするコンテンツも提供しております。当社では、この「健康応援アプリ」を「第2のラジオ体操」と位置づけ、お客さまのQOL(生活の質)向上に貢献するようサービスを提供してまいります。

### 資本政策

当社は、株主価値の持続的な向上を目指し、資本効率を意識しつつ、収益力と経営基盤の強化を図るために必要となる十分な資本の水準を保持することを基本としております。また、必要となる資本の水準については、事業活動に伴うリスクと比較して十分であることや、監督規制上求められる水準を充足していること等を考慮しつつ適宜見直すとともに、ERM<sup>(注)</sup>のフレームワークのもとで財務の健全性を確保しつつ、リスク対比リターンの向上を目指しております。

2019年1月、1,000億円の国内公募劣後特約付無担保社債を発行し、当社の財務基盤を一層強化しました。また、2019年4月には、日本郵政株式会社による当社普通株式売却を踏まえ、株式需給への影響を緩和する観点から自己株式を取得し、5月にはその取得した自己株式のほぼ同数を消却することで、株主還元強化を行いました。

株主還元につきましては、株主の皆さまに対する利益の還元を経営上重要な施策のひとつとして位置付けるとともに、経営の健全性を確保しつつ、安定的な株主への利益還元を行うこととしております。さらに、2019年度からは、株主の皆さまへの利益還元の機会を充実させることを目的として、期末配当に加えて中間配当も実施することとしました。今後も、利益見通しや財務の健全性を考慮しつつ、1株当たり配当金の安定的な増加を目指してまいります。

(注) ERMとは、Enterprise Risk Managementの略語で、会社が直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めて総体的に捉え、会社全体の自己資本などと比較・対照することによって、事業全体として行うリスク管理のことです。

## 持続的な成長に向けて

生命保険の商品・サービスに対するお客さまニーズは、死亡保障から、医療・介護などの生存期間中の保障となり、今後は人生100年時代を見据えて、日常生活をより豊かに、健康に過ごすための保障や予防サービスに拡大していくと見込まれております。当社としてもこれらの変化を捉え、第三分野など生存保障商品を充実させるとともに、前述の「健康応援アプリ」等のデジタル接点で得られた情報と郵便局などで得られた情報を組み合わせ、サービス改善やマーケティング等に活用することや、健康データを活用した新商品・サービスの開発も検討しております。今後、郵便局を通じた対面でのサービス提供を基本としつつ、さまざまなチャネルを通じたサービスを検討しながら、お客さま満足度のさらなる向上を目指すとともに、営業機会の創出につなげたいと考えております。

2019年4月には、日本郵政株式会社による当社普通株式の第2次売出しが行われました。本売出しは、株式の段階的な処分による上乗せ規制の緩和を含む郵政民営化の着実な推進につながるとともに、当社株式の市場流動性を高めることで投資家の皆さまのニーズに応えるものです。当社普通株式の売出しおよび自己株式取得によって、日本郵政株式会社による当社普通株式の保有割合は従来の約9割から6割台前半に低下しております。こうした環境を踏まえ、新規事業の展開等も含めた企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

将来的な規制緩和を見据えますと、当社は国内生保市場においても成長余力があると考えております。しかしながら、生保各社においては海外展開を進め、一定の収益貢献を実現しており、当社においても、さらなる企業価値向上のため、海外展開に向けた調査・研究や人材育成など、必要な準備を進めてまいります。

最後となりますが、これら成長戦略の基礎となるのは、持続可能な社会の実現であるとの認識のもと、これからも当社は社会に貢献しつつ、社会とともに持続的な成長を果たしてまいります。

