



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のため、次の考え方を基本として当社グループのコーポレートガバナンス体制を構築してまいります。

- 郵便局ネットワークを通じて生命保険サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
- 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利及び平等性が実質的に確保されるよう配慮してまいります。
- お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
- 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督のもと、迅速・果断に意思決定・業務執行を行ってまいります。

また、当社は、上記を含む、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定め、コーポレートガバナンス体制を構築しています。

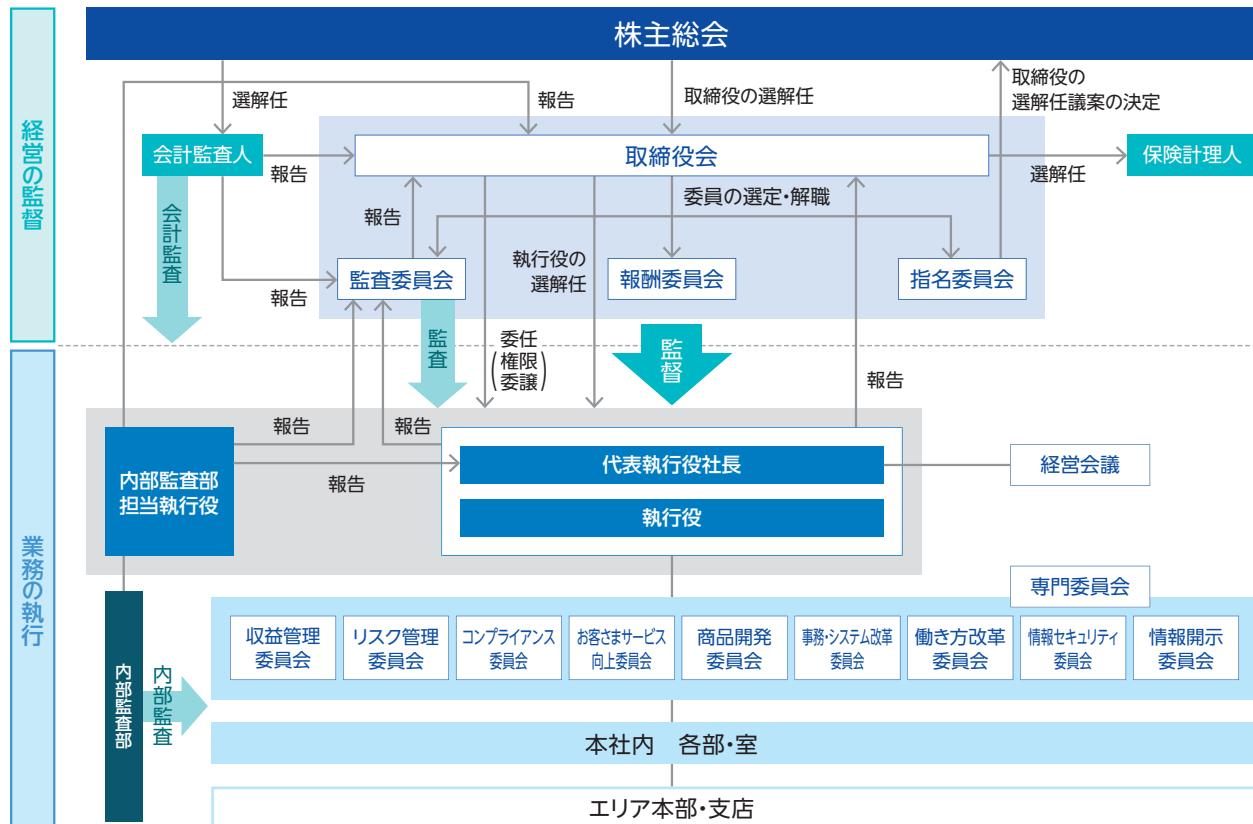
□ コーポレートガバナンスに関する基本方針

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/governance/abt_cmp_report.html

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため指名委員会等設置会社としており、経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とでその役割を分離し、会社経営に関する責任を明確にしています。

体制図



取締役会（経営の監督）

当社の取締役会は、当社の経営の基本方針、執行役の職務分掌および内部統制システムの構築に係る基本方針等を決定し、執行役の職務の遂行を監督する権限を有しています。社外取締役として弁護士および企業経営者等を招聘し、より広い視野に基づいた社外からの経営監視を可能とする体制作りを推進しています。

また、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3つの委員会を設置し、社外の視点を経営に十分に活用するとともに、経営の意思決定の透明性および公正性を確保しています。具体的には、各委員会は以下の役割を担っています。

● 指名委員会

取締役の選任・解任に関する株主総会議案の決定を行っています。

委員長 長門 正貢

委 員 斎藤 保（社外取締役）、原田 一之（社外取締役）

● 監査委員会

取締役および執行役の職務執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任等に関する株主総会議案の決定ならびに会計監査人への監査報酬を決定する際の同意を行っています。

委員長 尾崎 道明（社外取締役）

委 員 鈴木 雅子（社外取締役）、山田 メユミ（社外取締役）、佐竹 彰（社外取締役）

● 報酬委員会

取締役および執行役の報酬に関する方針の策定ならびに個人別の報酬内容の決定を行っています。

委員長 斎藤 保（社外取締役）

委 員 長門 正貢、原田 一之（社外取締役）

（委員構成は2019年7月1日現在）



コーポレートガバナンス体制

内部管理体制（業務の執行）

当社は、企業価値の向上を図り、お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社となるためには、内部管理体制の整備・強化が極めて重要であると認識しています。自己責任の原則に基づく業務執行体制を確立し、引き続き当社の組織・体制の強化に取り組んでいます。

■ 組織・体制の概要

業務執行における経営上の重要事項は、代表執行役社長と各業務を担当する執行役で構成する経営会議で協議したうえで、代表執行役社長が決定しています。さらに、経営会議の諮問委員会として、9つの専門委員会を設置しています。各担当執行役の専決事項のうち部門横断的な課題などについては各専門委員会で協議を行っています。

- | | | |
|-----------------|---------------|----------------|
| ① 収益管理委員会 | ② リスク管理委員会 | ③ コンプライアンス委員会 |
| ④ お客さまサービス向上委員会 | ⑤ 商品開発委員会 | ⑥ 事務・システム改革委員会 |
| ⑦ 働き方改革委員会 | ⑧ 情報セキュリティ委員会 | ⑨ 情報開示委員会 |

■ 内部統制の取り組み

当社は、業務の適正を確保し、企業価値の向上を図るため、取締役会において「内部統制システムの構築に係る基本方針」を定めています。

この方針に基づき、以下の体制整備をはじめとした、適切な内部統制システムの構築に努めています。

- | | |
|---|--|
| ● 当社の執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制 | ● 当社の執行役の職務の執行が効率的に行われるこことを確保するための体制 |
| ● 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制 | ● 当社ならびに日本郵政株式会社および当社の子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制 |
| ● 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制 | ● 監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制 |

■ 内部監査態勢

当社は、健全かつ適正な業務の運営に役立てるため、業務執行部門から独立した内部監査部を設置し、内部監査人協会（IIA）の「内部監査の専門職的実施の国際基準」等に則り、内部管理態勢や業務執行状況の適切性および有効性を検証・評価する態勢を整備しています。

内部監査部は、本社各部、エリア本部、支店および子会社ならびに代理店である日本郵便株式会社などに対し内部監査を実施しています。

内部監査で認められた問題点・課題については、被監査部門に是正または改善を求めるとともに、その改善状況を的確に把握しています。内部監査結果などについては、代表執行役社長、監査委員会、取締役会などに報告しています。

また、内部監査部は、内部監査に関する研修の充実や資格取得の促進により専門スキルの向上を図るとともに、各領域の業務に精通した人材を確保するなど、内部監査態勢の強化に取り組んでいます。

取締役会等の運営状況

2018年度の取締役会および各委員会の運営状況は、次のとおりです。

■取締役会

開催回数

13回

平均出席率

98.6%

平均開催時間

1時間11分

2018年度に
取締役会で決議した
主な事項

- 2017年度取締役会の実効性評価
- リスク選好ステートメントの決定
- 中期経営計画・年度経営計画の決定
- 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の一部改正
- 劣後特約付社債の発行

■指名委員会

開催回数

3回

■監査委員会

開催回数

16回

■報酬委員会

開催回数

4回

当社は、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保、特に取締役による監督の実効性を高めるため、取締役に対して、時間的余裕をもった年間スケジュールの調整、必要に応じた情報の的確な提供、議案の内容等の十分な事前説明ならびに事前の検討時間および取締役会における質疑時間の確保に配慮した運営体制を整備しています。

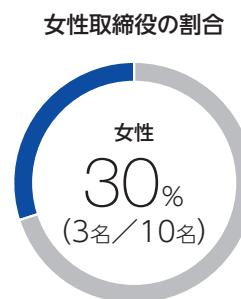
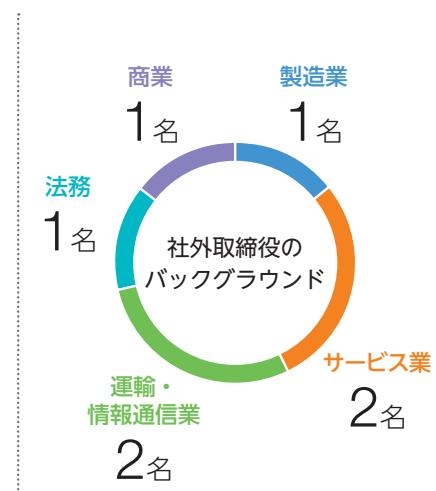
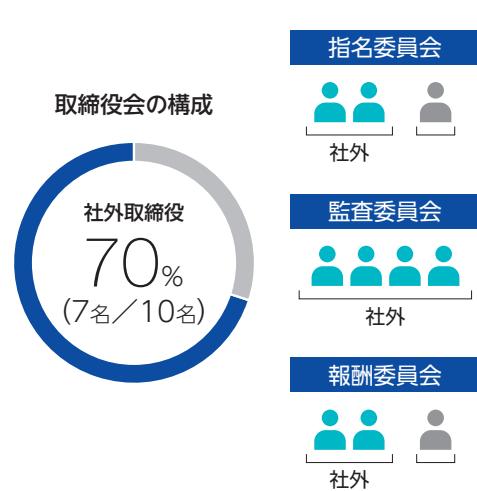
また、社外取締役に当社業務をご理解いただく取り組みとして、取締役会や議事外の懇談会の場で、デジタル戦略や働き方改革等、適時適切なテーマを探り上げ当社の状況をご説明する機会を設けるとともに、郵便局および当社エリア本部・支店等への視察会を実施しています。



社外取締役の視察会におけるエリア本部・支店社員との意見交換の模様（2018年9月）

取締役会の構成

当社の取締役会は、過半数（10名中7名）が、幅広いバックグラウンドを持つ社外取締役で構成され、かつ女性取締役を3名含んでおり、高い独立性と多様性を有しています。





コーポレートガバナンス体制

取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、各取締役に対して、取締役会等に関する意見を確認すること等により、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、取締役会の運営の改善等に活用しています。

評価結果の概要は当社Webサイトに開示しています。

□ https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/governance/abt_cmp_report.html

2018年度取締役会の実効性評価のプロセス



アンケート評価項目策定

01	アンケートの実施 (2019年2月)	取締役全11名に対して、2018年度の取締役会について アンケート調査を実施
----	-----------------------	---



アンケートとりまとめ

02	評価・分析 (2019年3月)	アンケート結果および得られた意見について、評価・分析を行い、成果・課題を認識
----	--------------------	--

03	社外取締役間会合 における議論 (3月22日)	評価・分析内容および今後の課題に対する対応策について、 社外取締役間会合で議論
----	-------------------------------	--



決議案の作成

04	取締役会決議 (4月24日)	01～03を踏まえた今後のアクションプランを含む2018年度 の取締役会の実効性評価結果について、取締役会で決議
----	-------------------	---

【アンケートの主な評価項目】

※全18項目

- ①取締役会の構成等
 - 取締役会の人数・多様性・資質
 - 当社業務に対する各取締役の知識・理解 等
- ②取締役会の運営等
 - 取締役会の開催頻度・時間
 - 議事の内容・数
 - 資料の内容・情報量
 - 取締役会の経営への関与 等
- ③委員会の構成等
 - 各委員会の人数・多様性・資質
 - 各委員会に提出される資料の内容・情報量 等

※アンケートの評価項目の策定および取締役会の実効性評価結果については、第三者である弁護士から助言を受けています。

実効性評価を踏まえた
取締役会運営の
改善に向けた
これまでの取り組み

- 中長期の成長戦略等、当社の将来的な経営課題に関する議論の充実
- フロントライン視察会の実施
- 当社経営に関する情報提供の充実に資する懇談会の実施
- 遠隔地から会議に参加できる態勢の整備

取締役候補者指名基準／独立役員指定基準

指名委員会において、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方と当社が求める取締役の資格要件を規定した「取締役候補者指名基準」を策定し、この基準に基づき、取締役候補者を決定しています。また、指名委員会では、株主の皆さまと利益相反が生じるおそれがないと当社が考える社外取締役の要件を規定した「独立役員指定基準」を策定し、社外取締役の中から独立役員を指定しています。

□ 取締役候補者指名基準

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/torisimariyaku_kijun1511.pdf

□ 独立役員指定基準

<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/dokurituyakuin1511.pdf>

役員報酬

■ 報酬等の決定に関する方針

取締役および執行役の報酬等は、報酬委員会が「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を定め、この方針に基づき決定しています。

取締役の報酬は、経営の監督という主たる役割を踏まえ、職責に応じた一定水準の確定金額報酬を支給しています。

執行役の報酬は、役位によって異なる責任の違い等を踏まえ、その職責に応じた一定水準の基本報酬（確定金額報酬）および経営計画の達成状況等を反映させた業績連動型の株式報酬を支給しています。

□ 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/hoshu_hosin.pdf

■ 役員報酬額（2018年度）

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）		対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動型株式報酬	
取締役（社外取締役を除く。）	27	27	—	1
社外取締役	54	54	—	9
執行役	693	612	81	26

(注1) 当社は、当社または当社の親会社等の執行役を兼任する取締役に対して取締役としての報酬等を支給していないため、上表における取締役の「対象となる役員の員数」に当社または当社の親会社等の執行役を兼務する取締役を含んでいません。

(注2) 業績連動型株式報酬には、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

(注3) 賞与の支給はありません。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

取締役及び執行役

(2019年7月1日現在)

取締役

うえひら みつひこ
植平 光彦



取締役兼代表執行役社長

出席状況

取締役会
100% (13回／13回)

1979年 4月 東京海上火災保険株式会社入社
2012年 6月 東京海上ホールディングス株式会社執行役員
国内事業企画部長
2013年 6月 当社常務執行役
2013年 7月 当社常務執行役営業企画部長

2014年 4月 当社常務執行役
2015年 6月 当社専務執行役
2017年 6月 当社取締役兼代表執行役社長 (現任)
2017年 6月 日本郵政株式会社取締役 (現任)

選任理由

損害保険会社及び当社の営業企画部門等において要職を歴任するとともに、当社代表執行役社長として当社の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして、当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

ほりがね まさあき
堀金 正章



取締役兼代表執行役副社長

出席状況

取締役会
100% (13回／13回)

1979年 4月 郵政省入省
2007年10月 当社執行役財務部長
2008年10月 当社執行役主計部長
2010年10月 当社常務執行役主計部長
2011年 7月 当社常務執行役

2014年 7月 当社専務執行役
2017年 6月 当社取締役兼代表執行役副社長 (現任)

選任理由

当社の財務部門等において要職を歴任するとともに、当社代表執行役副社長として当社の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして、当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

ながと まさつぐ
長門 正貢



取締役

出席状況

取締役会

指名委員会
100% (13回／13回) 100% (3回／3回) 100% (4回／4回)

1972年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2000年 6月 同社執行役員
2001年 6月 同社常務執行役員
2002年 4月 株式会社みずほ銀行常務執行役員
2003年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行常務執行役員
2006年 6月 富士重工業株式会社専務執行役員
2007年 6月 同社取締役兼専務執行役員
2010年 6月 同社代表取締役副社長

2011年 6月 シティバンク銀行株式会社取締役副会長
2012年 1月 同社取締役会長
2015年 5月 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長
2015年 6月 日本郵政株式会社取締役
2016年 4月 同社取締役兼代表執行役社長 (現任)
2016年 4月 日本郵便株式会社取締役 (現任)
2016年 4月 株式会社ゆうちょ銀行取締役 (現任)
2016年 6月 当社取締役 (現任)

選任理由

長年にわたり金融機関の経営に携わっており、また、グループ会社である株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長として実績を残すとともに、当社の親会社である日本郵政株式会社の取締役兼代表執行役社長として日本郵政グループ全般の経営を担っていることから、その豊富な経験と実績を活かして、当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

鈴木 雅子

社外取締役

出席状況
取締役会
100% (13回／13回)監査委員会
100% (16回／16回)

1983年 7月 株式会社テンポラリーセンター入社
 1999年 4月 株式会社パソナ執行役員
 2004年 9月 同社取締役専務執行役員
 2007年12月 株式会社パソナグループ取締役専務執行役員
 2010年 6月 株式会社ベネフィット・ワン取締役副社長
 2010年 8月 株式会社パソナグループ取締役

2012年 3月 株式会社ベネフィットワンソリューションズ取締役
 2012年 5月 株式会社ベネフィットワン・ヘルスケア監査役
 2016年 1月 同社代表取締役社長
 2016年 6月 当社取締役（現任）
 2018年 6月 株式会社ベネフィット・ワン取締役副社長執行役員
 2019年 7月 株式会社パソナグループ特別顧問（現任）

選任
理由

長年にわたり株式会社の経営に携わっており、その経験を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

斎藤 保

社外取締役

出席状況
取締役会
100% (13回／13回)報酬委員会
100% (4回／4回)

1975年 4月 石川島播磨重工業株式会社入社
 2006年 6月 同社執行役員航空宇宙事業本部副本部長
 2007年 7月 株式会社IHI執行役員航空宇宙事業本部副本部長
 2008年 1月 同社執行役員航空宇宙事業本部長
 2008年 4月 同社取締役執行役員航空宇宙事業本部長
 2009年 4月 同社取締役常務執行役員航空宇宙事業本部長
 2010年 4月 同社取締役

2011年 4月 同社代表取締役副社長
 2012年 4月 同社代表取締役社長最高経営執行責任者
 2016年 4月 同社代表取締役会長最高経営責任者
 ものづくりシステム戦略本部長
 2017年 4月 同社代表取締役会長（現任）
 2017年 6月 当社取締役（現任）
 2018年 6月 沖電気工業株式会社社外取締役（現任）

選任
理由

長年にわたり株式会社の経営に携わっており、その経験を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。

尾崎 道明

社外取締役

出席状況
取締役会
100% (13回／13回)監査委員会
100% (16回／16回)

1978年 4月 東京地方検察庁検事任官
 2004年 1月 最高検察庁検事
 2005年 1月 外務大臣官房監察検査官
 2006年 4月 甲府地方検察庁検事正
 2007年 6月 最高検察庁検事（裁判員制度等実施準備検討会）
 2008年 6月 法務省矯正局長
 2010年12月 公安調査庁長官

2014年 1月 高松高等検察庁検事長
 2014年 7月 大阪高等検察庁検事長
 2016年 2月 弁護士登録（第一東京弁護士会）
 2016年 5月 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所特別顧問（現任）
 2016年 6月 東日本高速道路株式会社社外監査役（現任）
 2017年 6月 当社取締役（現任）

選任
理由

長年にわたり検事又は弁護士の職にあり、その経験を通じて培った法律の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

山田 メユミ

社外取締役

出席状況
取締役会
100% (13回／13回)監査委員会
100% (16回／16回)

1995年 4月 香栄興業株式会社入社
 1997年 5月 株式会社キスミーコムチックス入社
 1999年 7月 有限会社アイ・スタイル代表取締役
 2000年 4月 株式会社アイスタイル代表取締役
 2009年12月 同社取締役（現任）
 2012年 5月 株式会社サイバースター代表取締役社長

2015年 9月 株式会社メディア・グローブ取締役（現任）
 2016年 3月 株式会社ISパートナーズ代表取締役社長（現任）
 2016年 9月 株式会社Eat Smart取締役（現任）
 2017年 6月 当社取締役（現任）
 2017年 6月 セイノーホールディングス株式会社社外取締役（現任）

選任
理由

長年にわたり株式会社の経営に携わっており、その経験を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためであります。



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

小室 淑恵
こむろ よしえ

社外取締役

出席状況 取締役会
100% (13回／13回)



1999年 4月 株式会社資生堂入社	2014年 9月 安倍内閣産業競争力会議民間議員
2006年 7月 株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長（現任）	2015年 2月 文部科学省中央教育審議会委員
2008年 4月 内閣府仕事と生活の調和連携推進評価部会委員	2016年 3月 霞が関の働き方改革を加速するための懇談会座長
2011年 8月 厚生労働省社会保障審議会年金部会委員（現任）	2017年 6月 当社取締役（現任）
2012年 8月 経済産業省産業構造審議会委員	2019年 5月 株式会社オンワードホールディングス社外取締役（現任）
2013年 4月 内閣府子ども子育て会議委員	

選任理由

長年にわたり株式会社の経営に携わるとともに、政府関係会議の有識者委員等を歴任し、働き方改革など企業経営を取り巻く事象についての深い見識を有しており、その経験を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためあります。

原田 一之
はらだ かずゆき

社外取締役

出席状況 取締役会
100% (10回／10回) 指名委員会
100% (2回／2回)



1976年 4月 京浜急行電鉄株式会社入社
2007年 6月 同社取締役
2010年 6月 同社常務取締役
2011年 6月 同社専務取締役

2013年 6月 同社代表取締役社長（現任）
2015年 6月 日本空港ビルディング株式会社社外取締役（現任）
2018年 6月 当社取締役（現任）

選任理由

長年にわたり株式会社の経営に携わっており、その経験を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためあります。

佐竹 彰
さたけ あきら

社外取締役

出席状況 取締役会
-% (-回/-回)



1979年 4月 住友商事株式会社入社
2011年 4月 同社執行役員資源・化学品事業部門資源・化学品総括部長
2013年 4月 同社常務執行役員財務部長
2016年 4月 同社専務執行役員

2017年 6月 住友精密工業株式会社取締役専務執行役員
2018年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2019年 4月 住友商事株式会社顧問
2019年 6月 当社取締役（現任）

選任理由

長年にわたり株式会社の経営及び財務部門の業務に携わり、財務・会計に関する深い知識を有しており、その経験を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待できるためあります。

執行役

担当および委嘱

代表執行役社長	植平 光彦	(うえひら みつひこ)	
代表執行役副社長	堀金 正章	(ほりがね まさあき)	秘書部、主計部、運用審査部
代表執行役副社長	千田 哲也	(せんだ てつや)	文書法務部、事務企画部
専務執行役	堀家 吉人	(ほりいえ よしと)	コンプライアンス統括部、募集管理統括部、お客さまサービス統括部
常務執行役	立花 淳	(たちばな あつし)	運用企画部、市場運用部、運用開発部
常務執行役	加藤 進康	(かとう のぶやす)	経営企画部、デジタルサービス推進部、広報部
常務執行役	廣中 恭明	(ひろなか やすあき)	システム管理部、システム企画部、デジタル化推進担当
常務執行役	奈良 知明	(なら ともあき)	リスク管理統括部、人事部、人材開発部
常務執行役	内木場信篤	(うちこば のぶあつ)	商品開発部、融資部
常務執行役	鈴川 泰三	(すずかわ やすみ)	新契約部、契約サービス部、支払部、保険金部
常務執行役	宮西 嘉樹	(みやにし よしき)	営業企画部、営業推進部
常務執行役	松田 紀子	(まつだ みちこ)	働き方改革推進担当
常務執行役	小野木喜恵子	(おのき きえこ)	総務部、資金会計部
常務執行役	古家 潤子	(こいえ じゅんこ)	内部監査部
常務執行役	田中 元則	(たなか もとのり)	法人営業開発部、営業指導育成部、エリア本部
執行役	大西 徹	(おおにし とおる)	近畿エリア本部長
執行役	阪本 秀一	(さかもと ひでかず)	東海エリア本部長
執行役	横山 政道	(よこやま まさみち)	
執行役	飯田 隆士	(いいだ たかし)	関東エリア本部長
執行役	藤井 慎介	(ふじい しんすけ)	内部監査部長
執行役	藤森 敬裕	(ふじもり のりひろ)	事務企画部長
執行役	齋藤 肇	(さいとう はじめ)	東京エリア本部長
執行役	宮本 進	(みやもと すすむ)	経営企画部長
執行役	室 隆志	(むろ たかし)	営業推進部長
執行役	春名 貴之	(はるな たかゆき)	運用開発部長
執行役	久米 純	(くめ たけし)	九州エリア本部長



社長・社外取締役対談



取締役兼代表執行役社長

植平 光彦

対談

社外取締役
(株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長)

小室 淑恵

社外取締役である小室淑恵氏と取締役兼代表執行役社長である植平光彦が、当社の取締役会や働き方改革について意見を交わしました。

社外取締役からみたかんぽ生命の取締役会

植平 小室取締役と当社とのかかわりは、2015年に当社の働き方改革についてアドバイスやサポートをお願いしたのが始まりですが、その後、2017年6月に社外取締役としてご就任いただき、約2年が経ちました。社外取締役というお立場からみた当社の印象はいかがですか。

小室 私が、働き方改革のサポートをさせていただいていたときは、働き方の見直しのトライアルチームとのミーティングなどの場で、社員の皆さんからいろいろなお話を伺いながら、一緒になって働き方改革を進めていました。そのときに伺つたいろいろなお話は、担当者・社員といったミクロ的な視点の気付きが多く、とても有用だったと今でも感じています。

一方、2年前に取締役となって当社の業務執行

部門の監督をする立場となると、今度はマクロ的というか、経営方針や経営戦略という観点でみるとようになり、新しい気付きがたくさんありました。

例えば、お客さまの多さ。取締役会でも折に触れてお話が出ますが、当社のお客さまは約2,600万人もいらっしゃるということ。日本的人口1億2,000万人のうちの約5人に1人が当社のお客さまであるということは、他の生命保険会社ではあまり例を見ない、群を抜いた顧客基盤を有していると思います。それに加え、全国約2万の郵便局という圧倒的なネットワークを通じて保険サービスを提供しているということは、競争戦略の観点からしても当社の一番の強みであると感じていますし、同時に、当社は「社会の公器」のような役割を担っているのだな、という印象も持っています。

植平 ありがとうございます。当社の前身である簡易生命保険は、「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た経緯があり、それが、民営化を経て現在の当社に至っているのですが、そうした社会的使命を継承していることからも、小室取締役がおっしゃったように当社は「社会の公器」としての役割を担っていると、私も強く認識しております。

小室 取締役は、当社がそのような会社であることも踏まえ、当社の取締役会にご参加されて、どのような感想をお持ちでしょうか。

小室 取締役会での決議や執行部門からのさまざまな報告について、当社の社会的な役割を思いながら議論に参加させていただいている。取締役会の過半を占めている社外取締役のメンバー構成は、世代、性別、バックグラウンドなど多様な顔ぶれで、取締役会での議論はとても充実していると感じています。

また、取締役会の開催前に、執行部門の方から丁寧で詳細にわたるご説明をいただいているので、取締役会の場では議題の説明に多くの時間を割くのではなく、議論に多くの時間を割けるよう工夫がなされています。執行部門でも、会議運営については、いろいろと工夫されているそうですね。

植平 そうですね。私も以前から社内に向けて伝えてきたのですが、会議では、重要な論点やポイント、課題等について、会議出席者全員が等しく理解したうえで議論すべきと考えており、そのためには、資料についても説明についても、徹底した分かりやすさが不可欠です。その点、社内の各種会議も、こうした状況になってきていると実感しています。また、関係者が論点等を等しく理解することの重要性は会議に限った話ではなく、上司と部下、先輩と後輩といった関係においても同様であり、理解の均質化は、種々の誤解やミスによるムダを発生させない点において、働き方改革にも繋がるものだと思っています。

働き方改革の取り組みと成果

小室 世間一般的に言われている働き方改革の必要性は、労働力不足への対応や、育児や介護と仕事との両立支援という側面ですが、当社の働き方改革はそこからさらに一步踏み込んで「より働きやすい会社」にするための手段とされているとの認識です。

私が当社の役員や管理者を対象とした「働き方の見直しセミナー」として講演をさせていただいたのが2015年。そこから段階的に取り組みを進め、今でも全職場・全社員の取り組みとして継続されています。各職場において、固有の課題を自ら抽出し、改善策を検討し、実行し、振り返るという仕組みが確立されています。

また、昨年度の取締役会で働き方改革への取り組みについてご報告いただいた際にお聞きしましたが、現在取り組まれているという「働き方改革サーベイ」は、「職場では限られた時間で成果を出すという意識が浸透しているか」「職場は休暇等が取得しやすい環境にあるか」などの15項目について各社員が点数をつけ、これを職場単位等で集計することにより、職場風土や社員意識といった数値では表せない事項が数値化され、自身の職場の状況を客観視することができる取り組みだと感じました。同時に、取締役会が業務執行部門の監督を行う上で、こうした社員の職場意識等の情報に接することは、とても参考になります。

加えて、サーベイの15項目の設問のなかで「自身は、常にお客さままたは相手先の立場を意識して行動しているか」とお客さま本位の職務行動に対する社員自身の意識を尋ねていますが、この項目が5点満点中4.07点と一番高く出ているところが、とても素晴らしいと思います。

植平 当社では、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定して社内外に広く示しています。こうした基本方針を明らかにすると同時に、継続してその実践を日々していくことができる社員の育成に努めることが重要だと考えています。その大前提として、社員自身の一つひとつの仕事に対する満足度を上げていくことが必要で、その満足度を上げるための手段のひとつとして働き方改革を活用しています。



社長・社外取締役対談

小室 働き方改革で社員の仕事に対する満足度を向上させていくことこそが、お客さま本位の業務運営に結びついているのですね。これまで、働き方改革の取り組みを続けてこられた成果がいろいろと出てきているのではないでしょうか？

植平 そうですね。社員1人平均の時間外労働は連年遞減状態で、2018年度は8.4時間/月となりました。4年前の2014年度と比較して約半減という状況です。また2018年度の年次有給休暇の取得率は全社員平均で87.7%と、年間で約17.5日の年次有給休暇を取得している計算であり、非常に高い水準です。当社ではこのほかに夏期休暇3日間、冬期休暇2日間の有給休暇が全社員に付与されています。

また、障がい者雇用率は法定雇用率を上回る雇用数を確保しており、2018年度からはじめた車いすテニスへの支援も継続しています。女性活躍推進に関しては、各種研修やセミナーの開催にとどまらず、女性社員のネットワーク形成にも注力し、2019年度始時点の女性管理職比率は12.1%と順調に推移しています。

2018年度には、厚生労働省から「プラチナくるみん」^(注)の認定をいただきました。LGBTに関する企業の取り組みを評価する「PRIDE指標」^(注)も、2年連続でゴールドを取得しています。

(注) 「プラチナくるみん」「PRIDE指標」については21ページをご参照ください。



小室 健康経営にも積極的に取り組んでおられますね。「すこやかんぽ」のアプリは私も愛用しています。企業キャラクターのかんぽくんと一緒に、スタンプラリー形式で日々の歩数管理ができるのが楽しく、いつもより歩きたくなるので、まさに健康応援アプリですね。

植平 ありがとうございます。当社は「健康経営優良法人（ホワイト500）」にも選ばれました。また、ラジオ体操の普及推進や車いすテニスへの支援等が認められ「東京都スポーツ推進モデル企業」としての認定もいただきました。

ラジオ体操は90年以上も前に、当社の前身である通信省簡易保険局が国民の健康増進のために制定したものです。今日の超高齢社会の日本は、「健康増進ブーム」ともいえるような状況ですが、当社は90年以上も前から健康増進に取り組んできたという自負があります。今でも会社全体でラジオ体操の普及推進に取り組んでおり、社内では全職場において勤務時間内にラジオ体操を行っています。経営陣も取り組みの先頭に立ち、経営会議の前に出席者全員でラジオ体操をしています。

小室 ラジオ体操は日本の文化として定着していますよね。小学生が夏休みに使うラジオ体操出席カードも当社で作成し配布していると伺いました。健康経営に健康増進支援と幅広く多様な取り組みをされていますね。



先ほど、女性活躍についてのお話を伺いましたが、当社は社外取締役の女性3名に加えて社内の執行役も女性が3名と比率が高く、女性管理職比率も2015年度始は6.5%と伺っていましたが、それからわずか4年間で12.1%まで上昇^(注)しており、女性活躍が進んでいると認識しています。今後の登用の考え方についてお聞かせください。

(注) 20ページをご参照ください。

植平 シンプルなことですが、性別にかかわらず、人材をきちんと評価して、育成して、登用するということに尽きると思います。こうした基本をしっかりと実践していくと、将来的には、社員の男女比率と役職者・管理者の男女比率は同数に近付いていくのだろうと私は考えています。性別にかかわらず誰もが働きやすく能力を発揮できる会社を目指して取り組んでいるところです。

小室 当社は他社と比較しても、育児や介護と仕事を両立させるための制度や支援がとても充実していると思いますし、その制度を利用しやすい職場風土でもあるので、それぞれ事情を抱えた方々が活躍することができる会社だと感じています。

働き方改革を通じて目指す姿

植平 当社が働き方改革とダイバーシティの推進を進めるうえでのゴールは「仕事を通じて自己実

現ができる会社、働きがいのある魅力ある会社」と位置付けています。誰もが生き生きと活躍し、自己実現を成し遂げる魅力ある社員に成長し、そのような魅力ある社員が活躍することによって会社も「より魅力ある会社」に成長していくというスパイラルを生み続けていきたいのです。

私が考える「自己実現」は、社員が日々の仕事をする中で、仕事を通じて少しずつでも成長を実感できるということです。仕事とプライベートは、それぞれ別の場面として捉えられている方が多いと思いますが、会社のなかでの成長は、会社の外である社会生活のなかにおける成長にもつながっていると考えます。そして、社員の成長は、会社の成長そのものもあります。

社員の働き方については改善の余地が多く残っていますし、職場風土もさらに良くしていきたい。まだまだやるべきことがたくさんあります。これからも引き続き、小室取締役のお力をお借りできればと思います。

小室 ありがとうございます。魅力ある社員が、会社そのものを、より魅力ある会社に成長させていく・・・心に残る素敵なかいわードですね。引き続き当社が働き方改革の先進的な企業として、他社をけん引する取り組みを継続していくよう、取締役会でもしっかりと関わらせていただきたいと思います。





コンプライアンス（法令等の遵守）の徹底

当社は、すべての役員および社員が事業活動のあらゆる局面において法令等（法令、諸規則、社内諸規程、社会規範および企業倫理）を遵守することにより業務の健全性および適切性を確保し、社会の信頼に応える態勢を確保しています。

当社は、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社」を目指し、コンプライアンスの徹底に全社一丸となって取り組んでいます。

コンプライアンスに関する方針等

当社は、取締役会が定める「内部統制システムの構築に係る基本方針」に基づき、コンプライアンスの推進のための基本的事項を定めた「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンス態勢を整備しています。

また、当社の企業活動に関連する法令等の解説を記載した「コンプライアンス・マニュアル」および同マニュアルの要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、すべての役員

および社員が参照可能な方途により、その内容を周知しています。さらに、「経営理念」などをいつでも確認できるようにコンパクトにまとめたコンプライアンス携行カードを役員および社員全員に配布しています。このほか、毎年度、コンプライアンスを推進するための具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンスの徹底に関する取り組みを行っています。

コンプライアンス推進態勢

当社では、コンプライアンスの推進を図るために、コンプライアンス統括部担当執行役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会では、経営上のコンプライアンスに係る方針、具体的な運用、諸問題への対応などについて協議を行うとともに、コンプライアンスの推進状況などについて把握、分析することにより、法令等の遵守、不祥事の未然防止などを図っています。

また、当社の保険募集人である日本郵便株式会

社との間に、コンプライアンス統括部担当執行役などで構成する連絡会議を設置し、コンプライアンス態勢の充実、強化に関する事項を協議するとともに、郵便局に対する指導・管理を行っています。さらに、社外有識者等をメンバーとする法令等遵守態勢強化に関する諮問会議を設置し、当社のコンプライアンスの現状などについて客観的・専門的立場から評価や今後の方向性などに係る提言をいただき、コンプライアンス態勢の強化に役立てています。

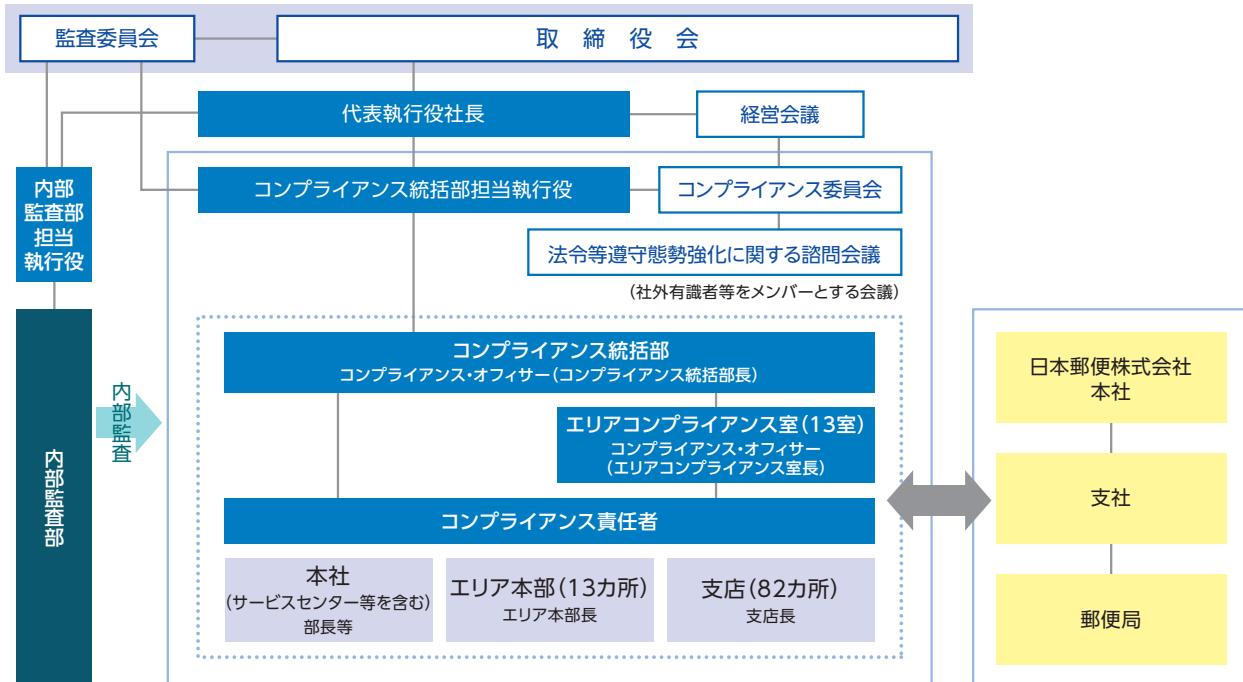
コンプライアンス教育の実施等

コンプライアンス・プログラムに基づき、本社・支店などのコンプライアンス責任者などを対象とした研修を実施し、コンプライアンス責任者の役割や実務に即したコンプライアンス上の留意点などについて説明・指導するほか、役員および社員全員を対象にコンプライアンスに関する知識の付与を目的としてeラーニング研修を実施して

います。

また、本社・支店などの各職場においては、業務研究会やミーティングを利用し、職場単位でもコンプライアンス意識の浸透を図る取り組みを行っているほか、郵便局に対して各種研修の実施や研修資料の提供を行っています。

コンプライアンス推進態勢図



内部通報制度

当社は、コンプライアンス違反の発生およびその拡大の未然防止または早期解決を目的として、法令または社内規則の違反が生じた場合に当社グループ社員等が行うべき報告ルールを定めるとともに、社内外に「内部通報窓口」を設置し、内部通報に関する適切な体制を整備しています。

腐敗防止に係る取り組み

当社は、公正な事業慣行を推進し、贈収賄などの腐敗行為や疑いをかけられるような行為を防止するため、必要な体制や各種ルールを定め、取り組んでいます。

勧誘方針

当社は、「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。」という経営理念のもと、常にお客さま一人ひとりの立場に立って、分かりやすい商品と質の高いサービスを提供します。

また、商品の販売にあたっては、法令および社会規範などを遵守した適正な販売を行います。

□ 株式会社かんぽ生命保険の勧誘方針

https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/pcy_sol_index.html



利益相反の管理

当社は、保険業法および金融商品取引法などを踏まえ、お客さまとの取引に伴う利益相反によりお客さまの利益を不当に害することのないよう「利益相反管理規程」を定め、法令および当社規程等を遵守し、適切に業務を管理・遂行しています。

また、日本郵政グループにおいても、「日本郵政グループにおける利益相反管理方針」を公表し、この方針に基づいて、グループ全体でお客さまの利益が不当に害されることのないよう、利益相反取引を管理することとしています。

□ 日本郵政グループにおける利益相反管理方針

https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/pcy_cfl_index.html

個人情報保護の取り組み

当社は、個人情報保護に関する社会的要請の重要性を十分認識し、個人情報保護に関する諸法令などに基づき、個人情報を適切に保護するための取り組みを推進しています。

個人データの安全管理を図るための内部管理体制として、会社全体の個人情報の保護に関する事務を統括する個人情報保護統括責任者のほか、各部署に個人情報の保護に関する事務を管理する者を配置し、個人情報の適切な保護と取り扱いを行っています。

□ プライバシーポリシー

https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_prv_statement.html

簡易生命保険契約に係る個人情報の承継について

民営化時点で日本郵政公社が保有していた簡易生命保険契約に係る契約者さま、被保険者さまなど（以下、本項で「お客さま」といいます。）の個人情報に関しては、郵政民営化法に基づき政府の認可を受けた「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」により、郵政管理・支援機構および当社が日本郵政公社から承継する業務・機能に必要な範囲内において承継させていただいている。

当社が承継により取得したお客さまの個人情報（入院履歴などの保健医療に関する情報を含みます。）に関しては、従来と同様に生命保険の業務の適切な運営を確保するため、利用目的の達成に必要な範囲内でのみ利用させていただきます。

□ 日本郵政公社から承継した個人情報の利用目的

https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_prv_object.html

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組み

当社は、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則して策定した「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る方針」に基づき、当社グループおよび代理店におけるマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与（以下、「マネロン等」といいます。）のリスクを適切に低減するための取り組みを推進しています。

当社グループおよび代理店の商品・サービスの提供等がマネロン等に悪用されることを防止する観点から、事業の特性および代理店の状況ならびに法令等を踏まえて、リスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った適切な対策を講じています。

また、経営陣が主体的かつ積極的にマネロン等対策に取り組むとともに、マネロン等対策に係る統括責任者をコンプライアンス統括部担当執行役とするなど、マネロン等対策に関わる役員および社員の役割および責任を明確にしています。

反社会的勢力への対応

当社は、反社会的勢力との関係遮断の徹底を、お客さまの信頼を維持し健全な経営を実現するための重要な事項であり、企業としての社会的責任であると認識しています。

また、反社会的勢力との関係を遮断し排除するため、取締役会が定める「内部統制システムの構築に係る基本方針」に基づき、「反社会的勢力への対応に関する基本方針」を定め、反社会的勢力に対応しています。

□ 反社会的勢力への対応に関する基本方針

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/governance/abt_cmp_antisocial.html

反社会的勢力への対応に関する規程等

「内部統制システムの構築に係る基本方針」において、平素から警察などの外部専門機関と連携をとりながら不当要求などには毅然と対応するなど、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力との関係を遮断し排除することを定めています。これに基づき、反社会的勢力との関係

を遮断するための態勢および組織としての対応に関する基本的事項を定めた「反社会的勢力対応規程」ならびに具体的な業務遂行などのための「反社会的勢力対応細則」、「反社会的勢力対応手続」および「反社会的勢力対応マニュアル」を制定し、全社員に徹底させています。

反社会的勢力への対応態勢

反社会的勢力への対応態勢として、代表執行役社長を最高責任者、総務部担当執行役を反社会的勢力対応統括責任者、本社総務部長、エリア本部長、支店長などを反社会的勢力対応責任者とし、反社会的勢力との関係遮断を目的とした、適切な対応態勢を整備しています。また、「コンプライアンス委員会」および「反社会的勢力対応協議会」において全社的な協議を行っています。

さらに、反社会的勢力との関係を遮断するための具体的な対応策として、2012年4月に保険約款に暴力団排除条項を導入したほか、保有する全保険契約に対する反社会的勢力対応細則、各種契約書への暴力団排除条項導入、不当要求防止責任者講習の受講促進、警察・弁護士等外部機関との連携強化、会議・研修・情報誌を通じた指導などを実施しています。



リスク管理体制

経済情勢、人口構成など、生命保険事業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。生命保険会社として、お客様の大切な資金をお預かりし、万一の時の生活保障手段を提供するためには、将来にわたり財務の安定性と業務の健全性を確保することが必要です。特に、当社は、郵便局のネットワークを通じて、養老保険・終身保険を安定的に提供するユニバーサルサービスの一端を担う社会的使命を有しており、適切なリスク管理を行うことが極めて重要です。

当社では、リスクテイクの戦略として、「リスク選好ステートメント」を定めています。また、さまざまなリスク特性に応じた、実効性のあるリスク管理を行うことを経営上の重要課題として認識し、リスク管理についての基本原則、管理態勢、管理方法などの基本的事項を「リスク管理基本方針」に定め、これに基づきリスク管理を実施しています。当社のリスク管理は、不測の損失を回避するとともに、経営戦略に基づき、財務健全性を維持しながら、資本効率の向上、リスク対比のリターン向上を図ることを基本原則とし、統合的リスク管理およびリスク区別の管理を行う態勢としています。

リスク管理体制の概要

当社では、「リスク管理基本方針」に基づき、リスク管理に関する規程を整備するとともに、リスク管理統括部担当執行役を委員長とするリスク管理委員会を設置し、定期的に開催しています。

リスク管理委員会では、リスク管理に関する方針、リスク管理体制の整備および運営に関する事項ならびにリスク管理の実施に関する事項の協議を行うとともに、各種リスクの状況などについて把握および分析することにより適切なリスク管理を行い、リスク管理統括部担当執行役は、重要な事項を経営会議に付議または報告しています。

さらに、リスク管理統括部担当執行役は、当社のリスク管理を統括し、経営を取り巻く環境、リスク管理の状況の変化に応じ、リスク管理態勢の構築、検証および整備を行っています。リスク管理統括部は、リスク管理総括担当として、リスク管理統括部担当執行役の指示のもと、リスク管理態勢の構築、検証および整備に係る業務を遂行するとともに、リスク区分ごとのリスク管理を行う部署（以下、「リスク管理担当」といいます。）における管理状況を把握し、分析・管理を行うことにより、定期的にリスク管理の状況を検証しています。

また、各リスク管理担当の担当執行役は、リスクの所在、種類および特性ならびにリスク管理基本方針に定めるリスク管理の方法および態勢を把握したうえで、それぞれの担当するリスクの管理体制を整備・運営しており、各リスク管理担当は、業務執行担当である業務を執行する本社各部、支店などとの相互牽制のもと、リスク管理基準に従い、適切にモニタリング機能を発揮し、担当するリスクを管理することとしています。なお、資産運用リスクとオペレーションリスクのリスク区分については、細目を構成するリスク区分が複数にわたるため、細目のリスク区分のリスク管理担当と併せて、リスク管理統括部が総合的な管理を行っています。

リスク管理体制については、内部監査部が内部監査を実施し、その適切性・有効性をチェックすることにより、リスク管理体制の強化を図っています。

なお、当社がリスク管理を行うにあたっては、日本郵政株式会社および当社の子会社であるかんぽシステムソリューションズ株式会社のリスク管理部門と連携して取り組んでいます。

統合的リスク管理（ERM：エンタープライズ・リスク・マネジメント）

当社では、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・対照し、事業全体としてリスクを管理しています。

生命保険事業の特質を踏まえて、財務の健全性を確保しつつ、資本効率の向上を図るために、保険会社に適用される現行のソルベンシー・マージ

ン規制を遵守するとともに、経済価値に基づくりスク量と資本量とを対比することにより、会社全体のリスクを管理することを基本原則としています。

さらに、経営計画へのERMの活用など、ERM態勢の高度化を進めており、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。

ストレステストの実施

当社では、低頻度ではあるものの、一定の発生の蓋然性があり、発生すると当社に甚大な影響を及ぼす事象の影響を把握するため、定期的にストレステストを実施しています。

ストレスシナリオの設定にあたっては、

- ・当社のリスクプロファイルの状況を踏まえ、当社に重大な影響を及ぼしうるリスク区分を網羅すること
- ・過去に発生したヒストリカルシナリオのみならず、今後発生する可能性のあるフォワードルッキングな仮想シナリオを想定すること

複合的（包括的）なストレスシナリオ下における当社への影響を把握することを考慮し、具体的には、4つのメインシナリオ（金利上昇、金利低下、巨大地震発生、新型インフルエンザの大流行）にサブシナリオ（金融市場の混乱、大量解約など）を複合させています。

ストレスシナリオでの損失状況や健全性に与える影響を分析し、その結果を定期的にリスク管理委員会および経営会議に報告し、経営に活用しています。

リスク管理体制図





リスク管理体制

リスク区分別の管理

当社では、管理するリスクを次のとおり分類・定義し、リスク特性に応じた管理態勢や規程などを整備し、適切にリスク管理を実施しています。

保険引受リスク	経済情勢や保険事故の発生率などが保険料設定時の予測に反して変動することにより、損失を被るリスク
資産運用リスク	保有する資産・負債（オフ・バランスを含む。）の価値が変動し、損失を被るリスク
市場リスク	金利、為替、株式などのさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産および負債（オフ・バランスを含む。）の価値が変動し損失を被るリスクならびに資産および負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化などにより、資産（オフ・バランス資産を含む。）の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク
不動産投資リスク	賃貸料などの変動などを要因として不動産に係る収益が減少する、または市況の変化などを要因として不動産価格自体が減少し、損失を被るリスク
資金繰りリスク	財務内容の悪化などによる新契約の減少に伴う保険料収入の減少、大量ないし大口解約に伴う解約返戻金支出の増加、巨大災害での資金流出により資金繰りが悪化し、資金の確保に通常よりも著しく低い価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
市場流動性リスク	市場の混乱などにより市場において取引ができなかつたり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
オペレーションナルリスク	業務の過程、役員・社員などの活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスク
事務リスク	役員・社員などが正確な事務を怠ること、あるいは事故・不正などを起こすことにより損失を被るリスク
システムリスク	1) コンピュータシステムのダウンまたは誤作動など、システムの不備などに伴い損失を被るリスク 2) コンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク 3) コンピュータシステム開発の遅延などにより損失を被るリスク
法務リスク	事業活動に関連して、法的紛争が発生すること、または法令などの新設・変更に適切に対応しないことにより、損失を被るリスク
人的リスク	人事運営上の不公平・不公正、差別的行為などから損失を被るリスク
風評リスク	会社などに関する噂や憶測、評判などのあいまいな情報や、事故および不祥事などの発生に伴う誤解、誤認、誇大解釈などが、保険契約者、マスコミなどに広がることにより、損失を被るリスク
有形資産リスク	有形資産が災害その他の事象から毀損を受けることにより損失を被るリスク
外部委託リスク	外部へ委託する業務において、委託先（再委託先を含む。）による委託契約の不履行、不法行為などにより損失を被るリスク

当社では、リスク区分ごとにリスク管理担当を定め、リスク管理を行っています。リスク管理統括部はこれを総括し、リスク管理担当からの報告を踏まえ、そのリスク管理状況などを把握し、分析・管理を行い、定期的にリスク管理委員会に報告を行っています。

リスク区分別の管理の内容は、次のとおりです。

保険引受リスク

生命保険契約は、お客さまが抱える死亡、病気、ケガなどのリスクを長期間にわたり保障する契約です。このため、保険引受時に今後、どのようなリスクの発生が予想されるのか、的確に把握・分析し、適切に保険料に反映させる必要があります。

このような観点から、当社では、保険料率の設定の検証および保険事故発生状況の把握・分析などを行っています。

保険引受リスク管理担当である主計部企画室においては、保険引受リスク量の計測、販売商品の

商品別収益性評価および医学上の引受基準の適正性の検証などを行うことにより、適切に保険引受リスクを管理しています。

また、当社では、保険引受リスクの管理上必要な場合に、再保険会社の財務内容などについて十分な検討を行ったうえで出再を行っています。一方、再保険を引き受ける際には、必要な情報を入手し、収益性やリスクの特性などを踏まえ、保険引受リスクが経営に支障ない範囲内であるかを検証したうえで、引き受けを行っています。

資産運用リスク

生命保険契約に基づき、お客さまからお預かりした資金は、将来の保険金等のお支払いに備え、大切に運用する必要があります。

このような観点から、当社では、健全な経営を維持し、お客さまに安心して当社をご利用いただけるよう、長期・固定金利という負債特性に応じ、公社債、貸付などの円金利資産への投融資により、安定的な運用を行うことを基本とし、資産運用リスクの許容可能な範囲で運用資産の多様化を進めることにより、収益性の向上を目指しています。

資産運用リスク管理担当であるリスク管理統括部、運用審査部および総務部においては、業務を執行する本社各部との相互牽制のもと、資産運用リスクをモニタリングし、適切な管理を行っています。加えて、リスク管理統括部が、資産運用リスクの総合的な管理を実施し、運用審査部および総務部と連携を図りつつ、適切に資産運用リスクを管理しています。また、多様化する運用資産のリスク特性に応じた適切なリスク管理態勢の整備を図っています。

資金繰りリスク

生命保険事業を運営するためには、保険金等のお支払いをはじめ、資金の運用を行うなど、お客さまや取引先との資金の受け払いが必要となります。受け払いの際、資金決済に支障が生じれば、関係者の方々にご迷惑をおかけするばかりではなく、会社運営そのものが行えなくなる事態につながることとなります。

このような観点から、当社では、資金繰りに支障をきたすことがないよう、日々の保険料・保険

金等の入出金情報を把握し、確実に資金管理を行っています。

資金繰りリスク管理担当である資金会計部においては、資金繰り状況の逼迫度に応じた区分を定義し、それぞれの区分ごとにリスク管理基準を設け、管理・検証することにより適切に資金繰りリスクを管理しています。また、大量解約の発生を想定した資金繰りリスクに係るストレステストを実施し、資金繰り対応の改善を図っています。



リスク管理体制

市場流動性リスク

お客さまからお預かりした資金によって投資を行った資産を売却する場合がありますが、この際に市場の混乱などにより市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被る可能性があります。

このような観点から、当社では、流動性の高い

資産を中心とした運用を行っています。

市場流動性リスク管理担当であるリスク管理統括部においては、流動性の低い有価証券などの保有を制限する管理基準を設けるなど、管理・検証することにより、適切に市場流動性リスクを管理しています。

オペレーションリスク

当社では、役員・社員などが、お客さまへのご迷惑や会社損失などにつながるオペレーションリスクの未然防止と顕在化時の適切な対応に努めています。オペレーションリスクの細目のリスク区分ごとに、リスク管理担当を定めて、会社全体のオペレーションリスクの所在・規模・性質

を特定、評価し、重要度に応じた管理を行い、オペレーションリスクの顕在化を抑制するとともに、顕在化時の損失の最小化を図っています。また、リスク管理統括部では、各リスク管理担当と連携を図りつつ、オペレーションリスクの総合的な管理を行っています。

1) 事務リスク

事務の取扱上の事故などが発生するとお客さまに多大なご迷惑をおかけするとともに、当社への信用を失うことになります。このため、当社では、本社、支店などの各組織において、過去に起きた事務事故および今後起こり得る可能性のある事務事故などを自律的に把握・管理し、迅速かつ正確に事務処理できるよう規程・基準などを策

定・整備するとともに、社員に対する指導・教育を行っています。

事務リスク管理担当である事務企画部においては、各組織によるリスク管理が適切に実施されているかを評価・検証し、事務リスクの抑制・極小化に取り組んでいます。

2) システムリスク

事務の取り扱いの広範な部分を情報システムに依存している現状においては、システムダウンなどの大きな障害が発生した場合やシステム開発が遅延した場合などには、お客さまに多大なご迷惑をおかけするとともに、当社への信用を失うことになります。このため、システムリスク管理担当であるシステム管理部においては、情報システムを所管する部署によるリスク管理が適切に実施されているかを検証、統制することにより、システムリスクの軽減を図っています。

なお、重大な障害が発生した場合の対応として、マニュアルの策定などにより、迅速な対応を行うことができる態勢を整備するとともに、当社のメインシステムであるかんぽ総合情報システムについて、メインコンピュータセンターのシステムダウンなどに対応するために、バックアップセンターを設置しています。また、万一、システム障害などが発生した場合には、お客さまへの影響を調査し、原因分析などを行い、適切な対応策を実施することにより、再発防止に努めています。

3) その他オペレーションリスク

その他オペレーションリスクの細目のリスク区分として、法務リスク、人的リスク、風評リスク、有形資産リスク、外部委託リスクを設け、各

リスク区分のリスク管理担当を定めて、リスク管理に係る諸活動や態勢の充実に向けた取り組みを行っています。

お客さま本位の業務運営

当社は、「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。」との経営理念のもと、全国津々浦々の郵便局を通じて簡易で小口な生命保険を2,648万人^(注)のお客さまにご利用いただいている。

当社では、それら2,648万のお客さま一人ひとりの最善の利益を追求するため、お客さま本位の業務運営として当社の目指すべき姿と、それを確実に実現するための態勢面、業務運営面の方策を、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」として2017年4月7日に策定・公表しました。

この「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、全社を挙げてお客さま本位の業務運営のさらなる改善・高度化に向けて取り組んでまいります。

(注)「お客さま数」は、契約者および被保険者を合わせた人数です（個人保険および個人年金保険を含み、当社が受再している簡易生命保険契約を含みます。）。

□ お客さま本位の業務運営に関する基本方針

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/abt_cmp_fiduciary.html

ステークホルダーとの対話

かんぽ生命を支えるステークホルダー

当社は、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、当社への要請や期待を的確に把握し、それに応えていくことが、企業価値向上に不可欠であると認識し、経営方針においても「すべてのステークホルダーと密接なコミュニケーションを図ります。」と宣言しています。ステークホルダーの皆さまからの声を経営改善に活かすとともに、適切な協働・持続的な共生を目指しています。





ステークホルダーとの対話

お客さまとの対話



当社は、「お客さまの声」を貴重な「財産」であると認識しており、お客さまとの対話を重視して、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスを追求し続ける体制を整え、「お客さまの声」をもとにサービスを日々見直し、お客さま満足の向上に取り組み続けることが、経営改善の基本と考えています。

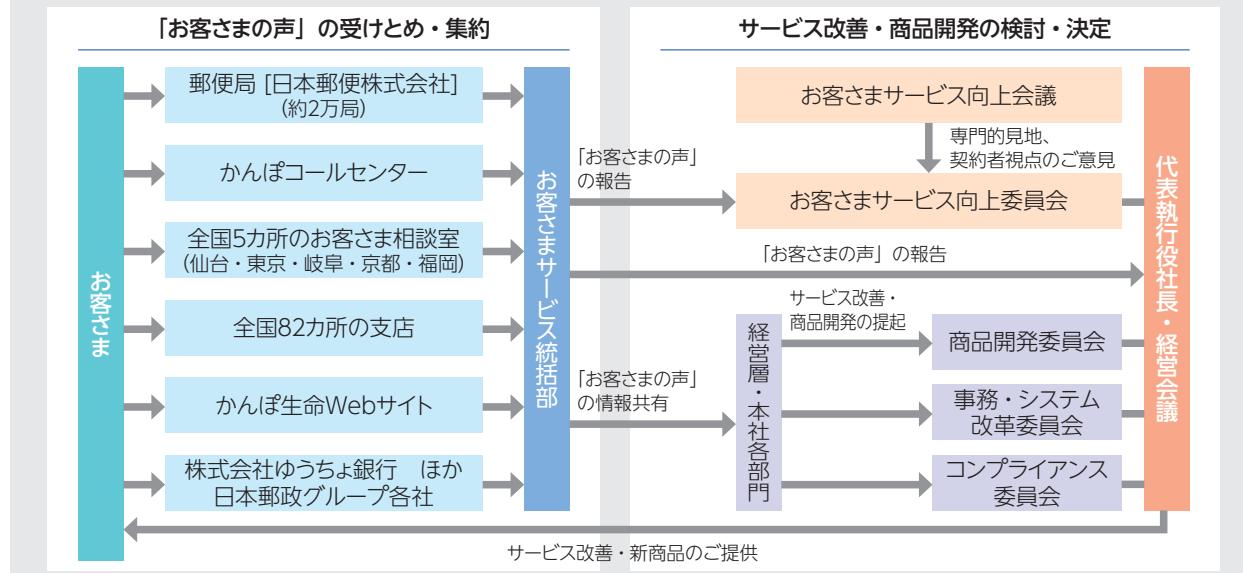
お客さまの声を経営に活かす取り組み

「お客さまの声」をもとに、商品・サービスの開発、改善を行うことはもとより、「お客さまの声」を役員はじめ、社員一人ひとりが真摯に受けとめ、行動していくことにより、お客さま本位の経営に取り組んでまいります。

当社は、郵便局やかんぽコールセンター等を通じて2018年度は約117万件の「お客さまの声」をお寄せいただき、いただいたい声は、当社お客さまサービス統括部に集約され、一元管理のもとで分析し、サービスの改善、商品開発につなげることで、お客さまにご満足いただけるサービスのご提供を目指します。

また、社外の有識者の方を委員とする「お客さまサービス向上会議」を開催し、お客さま満足の向上に向けたご意見をいただいているいます。

▶ 「お客さまの声」を経営改善に活かす態勢



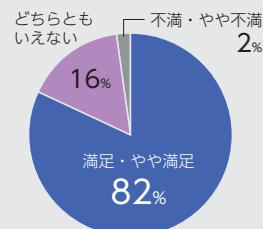
お客さま満足度調査

かんぽ生命保険にご加入いただいているお客さまから直接ご意見を伺い、今後より良い保険サービスのご提供に活かしていくことを目的に、「お客さま満足度調査」を実施しています。

2018年度 お客さま満足度調査結果

当社の総合的な満足度は、8割を超えるお客さまから、満足（「満足」「やや満足」の合計）と評価をいただきました。今後もより多くのお客さまから、高い評価をいただけるよう、お客さまサービスの向上に努めてまいります。

2018年度 お客さま 満足度調査 概要
<ul style="list-style-type: none"> 調査実施時期：2018年9～10月 調査対象：新規加入、保全手続、保険金請求（満期・入院・死亡など）を行っていただいたお客さま アンケート送付数：41,736件 回収数：13,245件



株主・投資家との対話



当社は、上場企業としての説明責任を果たし、株主・投資家等の信頼を確保するため、正確かつ公平に情報を開示することを基本方針とするディスクロージャーポリシーを策定し、その実現に努めています。

IRの実施状況

国内外機関投資家IR

四半期ごとの決算発表後、機関投資家やアナリスト向けに決算説明会や電話会議等を開催し、経営陣が経営戦略・財務状況等についての説明を実施しています。また、証券会社主催の機関投資家向けカンファレンス等にも参加しています。

個人投資家IR

当社Webサイトに個人投資家向けのページ（IRサイト）を設け、投資家向けの会社情報をタイムリーに掲載しているほか、個人投資家の皆さんを対象とした会社説明会を年間を通じて実施しています。

法定開示・適時開示

決算短信等の決算情報やIR資料、その他の法令等に基づく適時開示資料、有価証券報告書および四半期報告書等について、適時・適切な開示を行う体制を構築しています。

Webサイト・IRサイト

正確かつ公平に情報を開示することを基本方針とするディスクロージャーポリシーを掲載するほか、関係法令等に基づく情報開示に加え、財務・非財務情報について積極的に情報発信を行っています。



決算説明会の模様①



決算説明会の模様②

第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
期末決算発表	株主総会		海外IR	四半期決算発表		四半期決算発表			海外IR	四半期決算発表	



ステークホルダーとの対話

株主総会

第13回定時株主総会の開催にあたっては、株主の皆さまの利便性向上とコミュニケーションの充実に取り組みました。

株主総会招集ご通知については、株主の皆さまに議案を十分ご検討いただけるよう早期発送・開示に努めました。また、インターネットでの議決権行使を可能にしているほか、東京証券取引所が推奨する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加するなど、議決権行使環境の整備にも取り組みました。

事業報告では、映像を活用して説明を行い、株主の皆さまに分かりやすくご理解いただけるよう努めたほか、当社の資産運用戦略・新商品の収益性などについての株主の皆さまとの質疑応答を通じて、双方向のコミュニケーションの充実を図りました。

株主総会終了後は、株主の皆さまへの情報提供充実の一環として、株主通信の発行のほか、議決権行使結果などを当社Webサイトにて速やかに公開しています。



招集通知発送日 2019年5月30日

開催日 2019年6月17日

所要時間 1時間31分

来場株主数 239人

適切な情報開示

当社の経営内容等について、ステークホルダーの皆さまにご理解を一層深めていただくため、統合報告書やWebサイトなどを通じて、積極的な情報開示に努めています。

情報開示の具体例

統合報告書（和文）
アニュアル・レポート（英文）

Webサイト（和文・英文）

決算などの財務情報、商品・サービスなどの紹介など、幅広い情報をご案内し、即時・公平・迅速な開示を行っています。



□ <https://www.jp-life.japanpost.jp/> (日本語)

□ <https://www.jp-life.japanpost.jp/english/index.html> (英語)