



かんぽ生命が真の意味で生まれ変わるために 風土改革を徹底して進めていく覚悟です。

取締役兼代表執行役社長 千田 哲也

信頼回復に向けた強い決意

一連の問題により、お客さまをはじめとする多くのご関係の皆さまに、多大なるご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。かんぽ生命のお客さまならびにご関係者、お一人おひとりの信頼を一日も早く回復すること、そして大切なパートナーである郵便局の信用力やブランド力を回復させることは、私に課せられた大きな使命です。

2020年1月6日に代表執行役社長に就任した私は、年頭の挨拶で全社員に向けて3つのことを伝えました。1つ目は、調査やお客さまの対応については必ずやり遂げる、全社員一丸となって乗り越えるという強い意思。2つ目は、危機を乗り越えた先のビジョンとして、しっかりした再生プランを形づくる必要性。そして3つ目が企業風土を見直し、改革を行い、ガバナンスを改善させていくことの大切さ。これら3つを通じて、かんぽ生命は真の意味で生まれ変わっていくのだという決意を新たにしました。

「すべての人生を、守り続けたい」という思い

1916年にかんぽ生命の前身である簡易生命保険が誕生し、100年以上が経ちました。郵便局という身近なネットワークを通じて、たくさんの方々に簡易で小口の生命保険を提供しご愛顧いただいていたことは、他の生命保険会社にはない私たちの魅力であり強みです。

当社が100周年を迎えた2016年当時、経営企画や広報などの担当役員だった私は、当社のあるべき姿を見つめなおし、次の100年に進むため、経営理念の改定に中心となって関わりました。そこで策定した短い言葉が「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、今のかんぽ生命の経営理念です。

はじめは少し背伸びをしているのではないかという印象があったものの、何度も何度もこのフレーズに接するうちに、確かにそのとおりであるという実感が湧いてきました。

かんぽ生命は、2,000万人をこえる保険契約者さまと被保険者さまのみならず、そのご家族、ご親戚を含めると、日本全国の相当な人々とかかわりを有しています。“すべての人生”といっても大げさなものではなく、これだけ多くの方々とかかわりがある当社の社会的な役割は非常に大きいものと思っています。

草の根的な活動を通じて日本全国の多くのお客さまを守り、そこに寄り添っていく。私たちには全国82の支店のうち、法人営業に特化した6支店を除く76支店に郵便局のサポートを目的としたパートナー部があり、営業・業務支援、指導を行う体制を構築してきました。郵便局のマネジメント力を強化するプロジェクトにも取り組んでまいりました。しかし、翻って今、経営理念の言葉を十分に浸透させることができなかったのではないかと思うことがあります。本当の意味で経営理念に沿った会社になっていけば、今回のような不適正な募集に係る問題は起こっていなかったはずで

企業風土の改革による お客さま本位の実践

今一度、経営理念の原点に立ち返ってお客さまへの対応をはじめ、社内の業務やコミュニケーションのあり方などをすべて見つめ直す必要が生じています。経営理念の意味するところを社内に今一度浸透させ実際に実行し、羅針盤として、常に振り返ることをしっかりとやっていきたいと強く感じています。

かんぽ生命保険契約問題特別調査委員会から2019年12月18日に受領した調査報告書でも明記されていますが、かんぽ生命が多くの保険契約者さまに選ばれてきた最大の要因は、国民生活に欠かせない重要なインフラとなっている郵便局に寄せられてきた信頼です。その信頼を修復し、回復させることなくして再生への道はありません。

2019年12月27日、金融庁より保険業法に基づく行政処分を受けました。これを受けて、2020年1月31日に業務改善計画を提出いたしました。具体的な実現可能性や合理性を欠いた営業目標やコンプライアンス・顧客保護の意識の甘さ、脆弱な募集管理態

勢、リスク感度の低さなどの指摘やお叱りについて真摯に受け止め、特定事案調査の進捗報告とともに、不適正な募集を防止するための核となる具体的な対策を網羅いたしました。

チェック機能を働かせて、不適正な募集を防止するというアプローチは大変重要ですが、これに加えて、根底にある社員の意識や企業の文化といった風土そのものを改革していかなければ、これからも同様の事案が起こる可能性は否定できません。

そのために、まずは私たち自身が仕事の仕方や考え方を改めるべきだと考えています。例えば、保険商品販売の現場にいる郵便局社員の皆さまの目線に立った経営になっていたのか、かんぽ生命と郵便局の関係者間において本当にコミュニケーションは図れていたのか、そもそも郵便局社員の皆さまはかんぽ生命のことを信頼してくれていたのか——。自己反省に基づいた想像力を経営陣含め、社員の一人ひとりが持つことが大切です。また、そういった思いを私たちマネジメント層が抱かなければ、保険販売の現場で頑張っておられる郵便局社員はかんぽ生命に視線を向けてはくれないでしょう。経営陣とフロントラインの



関係性が深くなることで、仕事の進め方が変わり、真のお客さま本位の対応が組織として自然と生まれるのだと思うのです。

情報の均一化を進め 経営のスピードを向上させる

お客さまと接する郵便局の現場と一体となって風土改革を進めるために重要なのは、情報を均一にしていることです。そこには、かんぽ生命内のマネジメント層とフロントラインの社員、かんぽ生命と日本郵便という2つの関係性が含まれます。

情報を共有するうえでは、特に2つのことを重要視しています。ひとつは、常に素早く発信すること。そのために会議の頻度と規模を改め、Web会議・テレビ会議システムを活用し関係部署が情報を伝える機会を増やし、フロントラインに広く情報を発信していく方法に切り替えました。現状の問題や苦労を共有し、マネジメント層の動きをフロントラインの人たちが理解していれば、フロントラインが自発的に考え、動いてくれるはずです。

もうひとつは、会議で生じたフロントラインからの質問や提案にきちんと答えを出すことです。これまでは具体的な回答を示し対応することを疎かにしていたのではないかと痛感しています。これでは、せっかく提案制度があっても機能しないはず。"どうせ何か言ったところでマネジメント層は聞いてくれない"といった諦めの感情がフロントラインにある限り、風土は変わりません。

そこでかんぽ生命の中で新たに設けた制度に、私の元に直結する「目安箱」があります。さまざまな社員から寄せられる意見に目を通し、担当部署と相談しながら動かし始めました。「トップは見ていて、動くべき時にはちゃんと動くんだ」という姿勢を一貫して保つこと。とにかく最後の最後まで責任を持って答えていき、実行を積み重ねることで、現場の人たちに変化を実感してもらう。そうしてようやく一体感が生まれ、積極的な意見も生み出されるのだと思います。

一方、日本郵便との関係も、今までよりさらに一歩踏み込んで一定程度の緊張感を持ちながら言うべきことは言い、やるべきことはやっていく仕組みに再

構築していくことが大切だと考えています。トップ同士の対話も以前なら月に1回程度だったものが、今は幹部を含め5人前後の規模で週に1、2回の頻度でディスカッションを行っています。経営上、重要な案件にあたっては、条件・内容などの細部の一つひとつをトップ同士が決めて動いていく。経営のスピードは確実に増しています。

新たなビジネスモデルの構築を目指す

かんぽ生命にとって郵便局との信頼関係は、顧客基盤の大きさを物語るとともに、他の生命保険会社にはない存在意義につながっています。ただ、再生プランを考える際には、2つの課題と向き合わざるを得ません。

ひとつはお客さまへの対応力です。保険商品は長い期間ご加入いただく商品で、万一の際に保険金をお支払いするため、丁寧なフォローアップと商品に精通した対応が求められます。お客さまに対応できる社員の質と量をもう一度作り上げていかなければなりません。

もうひとつは商品内容です。高齢社会や人口減少といった日本が置かれている長期的な状況はもとより、人々の働き方や生活観が変わっていき、多様化していくなかで、お客さまそれぞれのニーズの変化にどれだけ敏感になれるかも問われています。

2つの課題を通して、私たちができることは何かを真剣に考え、お客さまのためになるのであれば、時には他企業とも協力し合いながら相互補完・融合していく発想も大事になります。

不確実な時代だからこそ思いに寄り添う

新型コロナウイルス感染症の拡大が、日本の社会においても甚大な影響を及ぼしています。感染症の発生により影響を受けられた皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

かんぽ生命は保険会社としての社会的な使命から迅速な対応を最優先に取り組んでいます。必要書類を一部省略するなどの非常取扱いの実施、保険料の払込猶予期間の延伸、普通貸付利率の減免といった

特別取扱いを進めたほか、感染症によりお亡くなりになられた場合も、死亡保険金に加えて「保険金の倍額支払」の対象として保険金をお支払いすることといたしました。

また、社内に向けても人命第一の視点から自分、会社、社会の3つを同時に守ることを徹底するようメッセージを発しました。事業を継続することは保険会社の責務であり、ひいては社会を守っていくことにもつながります。

この新型コロナウイルス感染症が収束したのち、社会そのものが大きく変わっていくのではないかと考えています。

感染症のみならず近年は、気候変動に伴う大規模自然災害が目立つようになり、人々の命や健康に対する感覚や感情が揺れ動いています。私たちは、こうした思いに寄り添ったうえで、いかに対応するべきかが問われるはずで、これも、かんぼ生命に課せられた大きな命題と言えます。

事業そのものが社会の持続的成長と密接

私たち生命保険会社は公共性が高く、社会の持続的成長と切っても切れない関係にあります。かんぼ生命の事業は、基礎的な生活保障の提供だけでなく、社会貢献活動・健康増進活動、機関投資家としての資産運用などの要素がありますが、会社の事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、経営上の最重要課題のひとつと認識しています。

2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」やESG(環境・社会・ガバナンス)に対する推進体制の強化も進めています。

SDGsを道しるべとして、健康増進などを通じたリスク対策や気候変動への適応と環境保護、ダイバーシティの推進、働き方改革といった個別重点項目について対策を深めています。

かんぼ生命は、前身である逓信省簡易保険局が1928年に制定したラジオ体操の普及推進に努めてきました。超高齢社会に移行する日本においても、底流にある健康増進の大切さは変わらぬどころか、健康寿命延伸の観点からますます重視すべきものとなっています。また、お客さまの健康づくりをサポートす

るため、2019年1月に健康応援アプリ「すこやかんぼ」の提供を始め、健康づくりの意欲を高めながら毎日楽しく続けていただくためのコンテンツを提供しています。

資産運用については、ESGの諸要素を投資判断プロセスに組み込み、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上やリスクの低減を推進しています。さまざまな温暖化対策プロジェクトを資金面で支えるほか、最近では、新型コロナウイルス感染症対策支援を目的とした債券への投資も積極的に行っています。

いずれにせよ、事業そのものが社会の持続的成長と密接した存在である以上、SDGsやESGをいかに捉え経営の核として取り込むか、本質的な姿勢が問われていることは間違いありません。そういった意味で、これからの時代の変化を鋭敏に捉えるとともに、本業での商品やサービスのあり方を見つめ直し、社会の持続的成長に結び付けていく発想が求められます。

本質的な企業価値を高める

私たちには、お客さまや投資家の方々をはじめ、社員やパートナー企業など数多くのステークホルダーが存在します。皆さまの幸せを実現することは共通する代表である私の責務です。

そのために大切なのは、ステークホルダーお一人おひとりの思いや意見をしっかりと聞き、受け止めることです。コミュニケーションを丁寧に積み重ねていき、かんぼ生命の未来に向けた再生と成長へのプランをお示したいと考えています。

2020年度は、お客さまへの信頼回復を最優先課題としながらも、今後の再生プランと次の中期経営計画を策定する年度と捉えています。こうした取り組みについて、透明性を持って動きながら情報発信し、本質的な企業価値を高めてまいります。

グループ会社を含めた全社一丸となって、生まれ変わろうとしているかんぼ生命を、叱咤激励いただくとともに、ご期待をお寄せいただけますよう心よりお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う当社の対応

このたびの新型コロナウイルス感染症の発生により影響を受けられた皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が世界的に大きな社会問題となり、国内における個人の生活、企業経営に多大な影響が生じている非常事態において、当社は、生命保険会社の社会的使命・機能を確実に果たしていきます。

| 実施項目 | 概要 |
|--------------------|---|
| お客さまを支える取り組み | <ul style="list-style-type: none">● 保険料の払込猶予期間の延伸、普通貸付利率の減免（貸付期間中の適用利率0%）、必要書類を一部省略するなどの非常取扱いを実施● 新型コロナウイルス感染症により亡くなられた場合に、死亡保険金に加えて「保険金の倍額支払」の対象として保険金をお支払い^(注)● 新型コロナウイルス感染症の影響等による医療機関の事情により、次のような場合も医師の証明書等をご提出いただくことで、本来入院が必要であった期間について入院保険金をお支払い<ul style="list-style-type: none">・ 都道府県が用意した宿泊施設等において療養した場合や自宅療養した場合・ 新型コロナウイルス感染症、あるいは、他のご病気やけがにより、入院による治療が必要であったにもかかわらず入院できなかった場合、または、当初の予定より早い退院を余儀なくされた場合● 外出自粛のため、在宅を余儀なくされている方々に向け、手軽に運動不足解消、健康増進に取り組んでいただけるよう、YouTubeにて、ラジオ体操に関連する動画を配信 |
| 非常事態における適切な事業運営の確保 | <ul style="list-style-type: none">● 社員の安全・健康を十分に配慮したうえで、継続すべき重要業務として、ご契約調査への対応、保険金のお支払いなどの業務を適切に実施● 資産運用については、金融市場の動向を注視しながら、財務の健全性を維持しつつ、利差益の確保を目指していく |
| ライフスタイルの変化への対応 | <ul style="list-style-type: none">● 非対面でのサービス利用の広まりなどを踏まえ、保険契約の各種お手続きなどが、時間や場所の制限なく行うことができる環境整備などに向けて、さらなるデジタル技術の活用を検討 |
| 責任ある機関投資家としての取り組み | <ul style="list-style-type: none">● 国際機関が発行した新型コロナウイルス感染症対策を目的とした債券を購入（詳細についてはP53をご覧ください） |
| 医療従事者等への支援 | <ul style="list-style-type: none">● 日本郵政グループ4社で、医療従事者および感染拡大防止に関する活動の支援として、日本赤十字社に対し総額1億円の寄付を実施 |

(注) ご契約いただいている保険種類によっては、「保険金の倍額支払」の対象とならない場合がございます。また、ご加入（契約日）から1年6か月を経過前にお亡くなりになられた場合も「保険金の倍額支払」のお支払い対象とはなりません。
※最新の取扱状況は、かんぽ生命Webサイトに掲載しておりますので、ご確認のうえ、お手続き・お問い合わせください。

かんぽ生命Webサイト
<https://www.jp-life-japanpost.jp/>

