

中期経営計画

中期経営計画2020における最終年度の取り組み

経営理念の実現に向け、お客さま一人ひとりに心から寄り添い、それぞれの人生を守り続けていくため、「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、取り組んできました。

2020年度は、かんぽ生命商品の不適正募集問題を受けて、引き続きご契約調査によるお客さまの利益回復に取り組むとともに、業務改善計画に基づく改善策の実施・定着を図ることで、お客さま本位の業務運営を徹底していきます。

それらを通して、2021年度からの次期中期経営計画に向けた当社の事業基盤を再構築し、企業価値の向上に確実につなげることで、お客さまから選ばれ続ける保険会社を目指していきます。

また、大きな社会問題となっている新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応として、よりお客さまのお役に立てるよう「保険金の倍額支払」の対象とした保険金のお支払い、普通貸付利率の減免、保険料の払込猶予期間の延伸などに取り組んでいます。

今後のこうした社会問題の発生においても、お客さまのそばで支えていけるよう、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。

経営理念



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。

経営の基本的な考え方

-
- 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
-

中期経営計画2020における最終年度の取り組み

取り組みの柱

お客様の信頼回復に向けた
ご契約調査の確実な実施

業務改善計画に基づく
改善策の実施・定着

事業基盤の再構築・
企業価値の向上

お客様の利益回復を第一と
して、ご契約調査およびお客様
対応を確実・迅速・丁寧
に実施

業務改善計画に基づく改善策
に経営資源を優先的に配分し、
適切な進捗管理のもとで、各
種改善策を実施

お客様からの信頼回復、お客様本位の業務運営の徹底
により、次期中期経営計画に
向けて事業基盤を再構築

喫緊の課題への対応

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対応して、
生命保険会社としての社会的使命・機能を確実に果たしていく

計数目標

中期経営計画2020（2018年度～2020年度）における主要計数目標と各年度の実績は以下のとおりです。

	2019年度実績	2020年度目標
1株当たり当期純利益（連結）	267.40円	155円
1株当たり配当額	76.00円	76円

中期経営計画2020における主要計数目標のひとつである保有契約年換算保険料（4.9兆円程度）目標については、保険料の値上げや募集品質に係る諸問題を受けた営業活動の自粛などによる新契約の獲得実績の大幅な減少に加え、2020年度においては営業目標の設定を行わず、お客様からの信頼回復に最優先で取り組むことで今後の営業につながる環境整備を図るなどの取り組みを行っていくことなどから、現時点では達成困難な状況であると認識しています。

主要戦略

営業・商品戦略

環境認識・基本戦略

2019年度は、かんぽ生命商品の不適正募集問題を受けて、お客さまの利益回復を第一として、ご契約調査およびお客さま対応を確実・迅速・丁寧に実施してきました。

2020年度においては、引き続き、「お客さまからの信頼回復」、「お客さま本位の業務運営の徹底」に向けて、ご契約調査およびお客さま対応を最優先で実施するとともに、適正な営業推進態勢の確立に取り組んでいきます。

主な取り組み

お客さまの信頼回復に向けた活動

- ・お客さまの利益回復を第一として、引き続き、ご契約調査およびお客さま対応を実施していくとともに、調査対象以外のお客さまについても、信頼回復・ご契約内容確認のための訪問活動を通じ、お客さまのご意見・ご要望を丁寧にお聞きしていきます。お客さまのご意向に沿わず不利益が発生している場合は、誠実にその解消を図ります。
- ・継続的なご契約内容の確認活動や、年に1度お客さまにお送りしている「ご契約内容のお知らせ」の改善などにより、さまざまな機会を通じてお客さまからの声をいただくことを継続し、お客さまのご意向に寄り添っていくフォローアップ活動を続けていきます。
- ・お客さまがかんぽ生命商品をご要望される場合は、お客さまの将来への不安や保険の加入状況などを踏まえたニーズを的確に把握したうえで商品内容を丁寧にご説明させていただき、ご意向に沿ったかんぽ生命商品のお申し込みを受け付けさせていただきます。

適正な営業推進態勢の確立

- ・生命保険本来の役割・使命を踏まえた高い倫理観に基づき保障を提供するというプリンシブルベースの基本的な行動の実践を徹底するため、お客さま本位の理念を反映させた「勧誘方針」を2020年4月1日に改正しました。さらに、当該勧誘方針に基づくかんぽ営業の行動原則を具体化した「かんぽ営業スタンダード」を策定しました。この「かんぽ営業スタンダード」を定着させるために社内研修を実施していきます。
- また、お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止するため、外形上募集品質に懸念があるお申し込みに対する募集事前チェックの対象を拡大するとともに、郵便局管理者およびかんぽ生命の専用コールセンターによるお客さまへのご意向確認に加え、引受審査時のかんぽ生命のサービスセンターによる重層的なご意向確認を行っています。
- ・2020年度はお客さまの信頼を回復するための活動を最優先に行うため、営業目標の設定は行いませんが、2021年度以降に営業目標を設定する場合は、良質の募集品質を前提とした営業目標を設定するとともに保有契約（ストック）を重視した営業目標の体系に見直すこととします。
- ・保障見直しの仕組みを改善するために、お客さまの保障が途切れることなく保障を継続することができる「条件付解約等制度」を導入しています。また、既契約の解約を伴わない「契約転換制度」の導入を進めています。

株式会社かんぽ生命保険の勧誘方針

I 基本方針

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、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支え、守り続けるため、常にお客さまの立場に立って、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、お客さまの信頼にお応えできるよう、商品の販売にあたっては、法令及び社会規範などを遵守し、常に高い倫理観に基づくシンプルベースの行動を徹底します。

1 お客様のニーズとご意向を十分に把握した適切な提案とご理解いただける説明をします

お客様のニーズとご意向を十分に把握し、収入・資産状況、加入状況、ライフプラン等を踏まえて、お客様の利益にかない、ご満足いただける提案を行います。

また、商品内容等の説明にあたっては、「契約概要」、「注意喚起情報」等を書面でお渡しして、お客様の年齢、知識や経験等を踏まえて、十分ご理解いただけるように、丁寧に分かりやすくご説明します。

お申し込みをいただく際には、お申し込みをされる保険商品及び保険料・保障内容等について、お客様のニーズとご意向に合致していることを再確認させていただき、お客様の最終的なご意向に沿った商品にご加入いただけるようにいたします。

なお、お客様のご意向がある場合でも、お客様のためにならない提案は行いません。

2 お客様にご安心いただけるよう保険制度の健全な運営を行います

ご契約者間の公平性、保険制度の健全な運営を保つために、被保険者の同意はもとより、正しい告知をいただくよう取り扱います。未成年者、特に15歳未満の方を被保険者とする生命保険契約にあっては、適正な保険金額を設定するなど適切な募集を行います。

3 お客様の立場に立った適切な勧誘を行います

お客様への訪問・電話連絡等にあたっては、お客様の立場に立ち、販売の方法、場所、時間帯等に配慮し、お客様を第一に考えて行動します。

また、お客様の年齢、知識や経験等を踏まえて、お客様に十分ご理解いただけるよう、ご家族等への説明や熟慮いただく期間を設けるなど、お客様の立場に立った適切な勧誘を行います。

4 お客様サービスの向上のための教育・研修を行います

教育・研修体系の充実を図り、すべての役員及び社員の商品知識及びコンサルティング能力の向上に努め、最適な保障プランを提供できるよう、常に自己研鑽し、心のこもったサービスを提供します。

5 お客様に関する情報は適正に取り扱います

商品の提供にあたって知り得たお客様に関する情報は、厳正に管理を行うなど、適正に取り扱います。

II お客様窓口

ご相談・お問い合わせについては、下記までお願いします。

かんぽコールセンター 0120-552-950 (ここにきこう)

平日 9:00~21:00 土・日・休日 9:00~17:00 (1月1日~3日を除きます。)

システム基盤の整備

2019年10月より、営業活動で使用する営業用携帯端末に、お客様それぞれの将来イベントおよびそれらにかかる必要資金をお客さまとご確認しながら、お客様のニーズに最適な保障をご提案できる機能を追加するなど、適切な募集活動をサポートするためのシステム基盤を整備しました。

また、募集状況を録音・保管することにより、募集状況の可視化を図り、事後にお客さまからお問い合わせなどをいただいた際、お客様のご意向に沿ったご提案ができていたかを確認できる仕組みを構築します。



新商品の開発

青壯年層を中心とするライフスタイルの多様な変化に伴い、お客様の保障ニーズの多様化がすすんでいます。

このような環境認識のもと、2019年4月には、①医療保障のさらなる充実を目的として、先進医療にかかる技術料を保障する無配当先進医療特約を、②健康に不安のある方にも加入いただきやすい、養老保険および終身保険、ならびにこれらの基本契約に付加する無配当総合医療特約を対象とした引受基準緩和型商品を販売開始しています。

先進医療特約

無配当先進医療特約



引受基準緩和型商品

事務サービス戦略

環境認識・基本戦略

当社は、全国津々浦々の郵便局を通じて日本中の多くのお客さまに保険サービスを提供しており、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添った事務サービスの提供と、企業価値を継続的に生み出す事務態勢の構築を保険事務サービスの基本戦略と位置づけ、主にデジタル技術を活用した「お客さまサービスのさらなる向上」と「バックオフィス事務の効率化」に取り組んできました。

今後もこの2点について継続的に取り組んでいくとともに、今般の募集品質に係る諸問題を踏まえ、お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止するために、お申し込みからご契約締結までの重層的なチェックを実施するなど「適正な募集管理態勢の強化」に最優先で取り組み、お客さまをはじめとしたすべてのステークホルダーの方々からの信頼回復に努めています。

主な取り組み

いつでも、どこでも、分かりやすい請求手続き

当社は、丁寧で分かりやすいサービスを日本中のお客さまにご提供するため、全国の身近な郵便局を通じて対面でお手続きいただけるようにしていますが、現下の新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、非対面でのサービス利用の広まりなど、さまざまなライフスタイルの変化をもたらすことが予想されます。

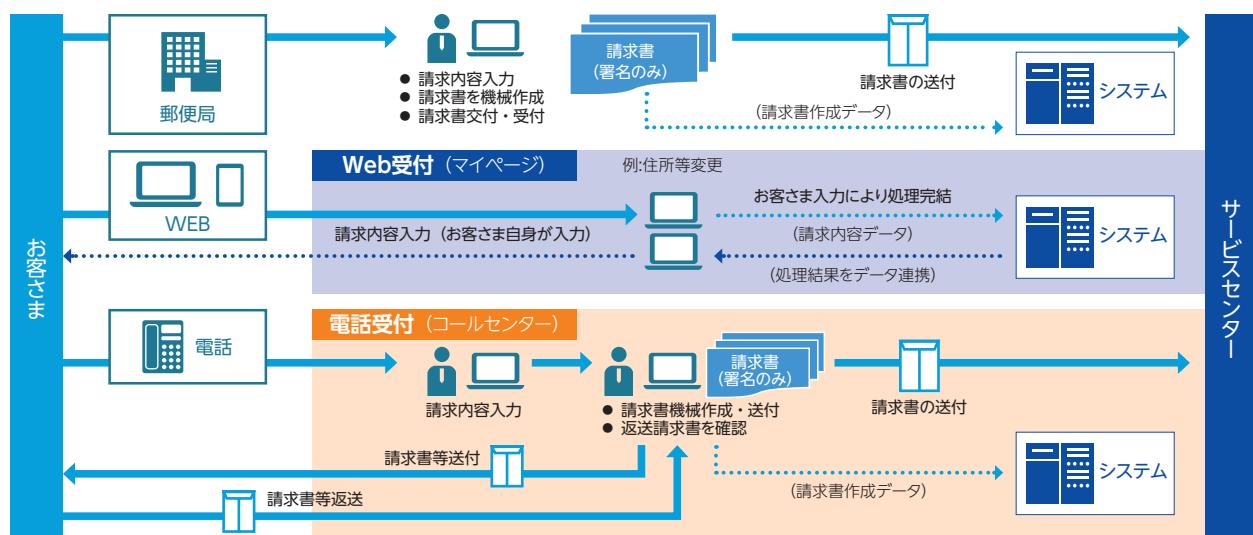


当社では、更なるお客さまの利便性向上のため、2019年4月から、時間の制約を受けずに、ご家庭のパソコンやスマートフォンなどの身近な環境で保険契約内容の確認、住所・電話番号の変更および保険料払込証明書の発行などのお手続きを行っていただけるご契約者さま向けWebサービス「マイページ」のご提供を開始しています。

このサービスにより、普段郵便局でお手続きする時間がとれないお客さまにもWeb上で各種請求手続きを行っていただけます。

マイページで可能な請求手続きについては、今後さらに拡充していくほか、デジタル技術の活用による各種請求方法の多様化を進め、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の提供を推進していきます。

各種請求の多様化イメージ



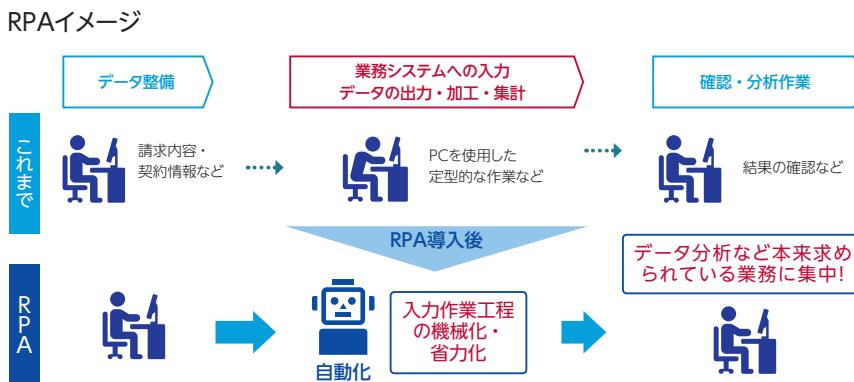
保険事務の効率化による競争力のある経営基盤の構築

当社は、保険事務の効率化による競争力のある経営基盤の構築に向けて、2019年4月に各種請求の受付後の処理を行う当社のサービスセンターにおける、紙ベースの帳票約3,200万枚を電子化し、印刷コストや郵便局への郵送コストの削減を図りました。

また、これまで担当の社員が行っていた一連の業務をロボットにより自動で行うRPAについて段階的に導入しており、2019年度は約30万時間の作業時間縮減効果を得ています。今後も、入力作業工程の機械化・省力化などを推進し、事務の効率化を実現していきます。

今後は、RPAの全社的な本格導入に向けた取り組みを進めるほか、各種保険事務手続きのデジタル化の推進、郵便局からの事務手続きに関する問い合わせに対するAI技術の活用など、デジタル技術の活用による保険事務の効率化を図っていきます。

※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。

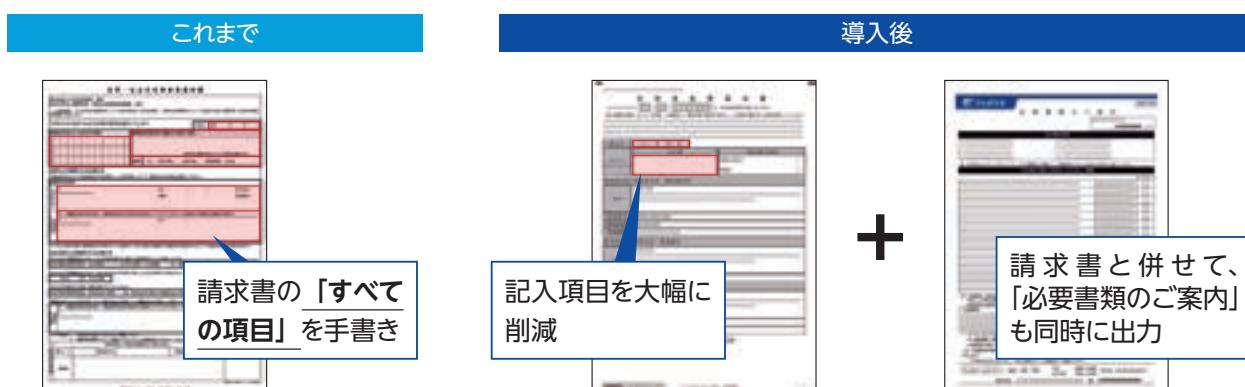


請求手続きの簡素化

当社では、お客さまの利便性向上の観点からお客さまにご記入いただく内容や提出書類の省略などの簡素化に向けた改善を行っています。具体的には、ご契約のお申し込みの際に営業用携帯端末により申し込みを受け付けるペーパーレス申込み、保険金等支払など各種ご請求時における請求書への押印を省略するお取り扱い、相続手続き時の提出書類の簡素化などを実施しています。

また、郵便局でお客さまから各種請求をお受けする際に、請求書に必要な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提示する「保険手続きサポートシステム」を2018年10月から全国の郵便局に導入しています。これにより、お客さまの記入のご負担や請求に必要な書類の確認の煩雑さを軽減しています。

2019年10月には、保険手続きサポートシステムの対象請求を拡大し、入院保険金や死亡保険金等についても同様に、お客さまは原則請求日の記載と署名のみでお手続きいただけるように改善しました。今後も、お客さま利便性向上のため、順次、対象請求の拡大を図っていくほか、システム面でのサポートによる募集品質向上にもつなげていきます。



資産運用戦略

環境認識・基本戦略

2019年度中の運用環境は、年度末にかけて新型コロナウイルス感染症の拡大により経済活動が停滞すると見込まれたことを背景に、株価の下落が進むなど不安定な動きとなりました。2020年度の運用環境は、経済活動の停滞による実体経済への影響が大きく、グローバルな景気後退局面へ移行することを見込んでおり、先行きに対する不確実性が高まっていると認識しています。

当社は、ERM（統合的リスク管理）のフレームワークのもと、お客さまに保険金等の支払いを確実に行うため、資産と負債をマッチングさせるALM^(注1)運用を基本としつつ、低金利環境下における安定的な収益の確保を目指し、適切なリスク管理のもとで収益追求資産^(注2)への投資を継続していきます。

主な取り組み

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

これまで、外部委託を中心に資産運用の多様化を進めてきており、段階的に米国社債や国内株式の自家運用を開始するなど、低金利環境下における安定的な収益の向上を目指し、資産運用の多様化を着実に推進してきました。

2019年度においても、国内株式の自家運用やオルタナティブ投資^(注3)、外国債券の投資対象通貨の拡大を実施するなど資産運用の多様化を着実に進捗しています。

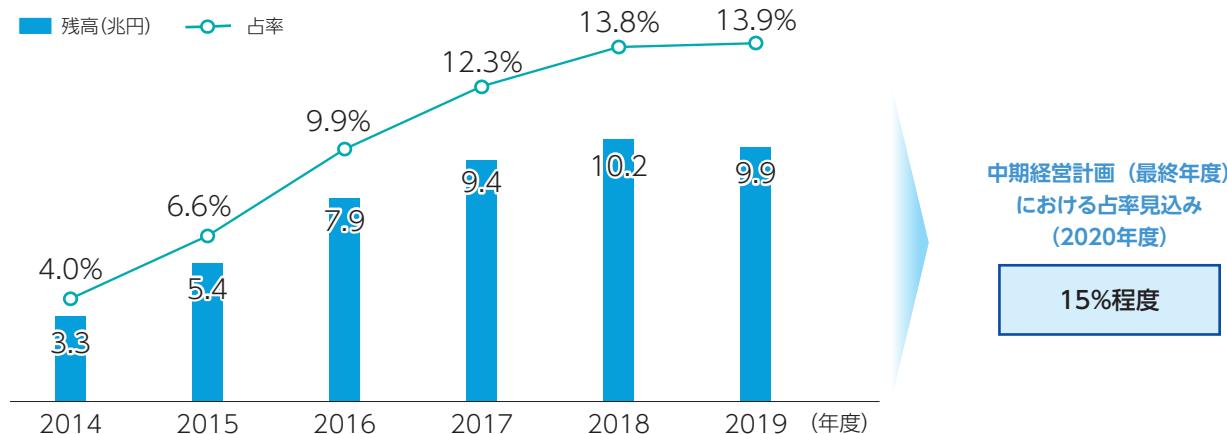
2019年度末時点においては、ALMを基本としつつ、収益性向上のため、資産運用の多様化を推進した結果、総資産に占める収益追求資産の占率は13.9%まで増加しています。

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

(注2) 貸借対照表上「金銭の信託」および「有価証券」に計上している資産のうち、資産運用目的で保有する国内外の株式、外貨建債券、投資信託などを対象とするものです。

(注3) 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。

収益追求資産の推移



今後の取り組み

2020年度の資産運用については、金融市場における先行きに対する不確実性の高まりから、これまで以上に運用環境を注視し、慎重にリスクテイクを行っていく必要があると認識しています。

今後の取り組みとしては、引き続き、低金利環境下における安定的な収益の確保を目指し、適切なリスク管理のもとで資産運用の多様化を推進していきます。

2020年度においては、オルタナティブへの直接投資を行うための態勢を強化するなど、これまで多様化した資産運用の深化を進めています。

今後の主な取り組み

- 多様化した資産運用の深化（オルタナティブへの直接投資をするための態勢強化など）
- 自家運用の拡大（米国社債・国内株式）
- ESG投資のさらなる推進
- ALM・リスク管理の高度化

資産運用態勢の強化

資産運用態勢については、人材の強化、組織態勢の整備をそれぞれ強化しています。

人材の強化については、資産運用に携わる社員数は2020年4月1日時点で181名となり、直近3年間で34名増員しています。引き続き、人材の確保に努めるとともに、長期的な視点での専門人材の強化に取り組んでいきます。

組織態勢面についても、これまでオルタナティブ投資の強化を目的とし、オルタナティブ投資室を設置するなど、整備してきました。今後も、資産運用の多様化を推進するため、組織態勢の整備を継続していきます。

経営基盤の強化

デジタル化戦略

環境認識・基本戦略

テクノロジーの進化、デジタル化の急速な進展や少子高齢化などをはじめとした人口構造の変化などに伴い、お客さまのライフスタイルやニーズが多様化するなかで、テクノロジーの進化やデジタル化の進展に適応し、お客さまサービスの向上・ICT^(注)基盤の強化を進めることができます。

当社のシステムは、2,468万ものお客さまからお預かりしている契約情報の管理や保険金等のお支払いを行う大規模なシステムであり、約2万局の郵便局等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。

環境変化に適応し、当社の競争力を確保するため、システム構造の改善・集約化やクラウドなどの新技術活用によるシステム基盤全体の最適化に取り組んでいます。

また、AIなどの新たなテクノロジーを活用してお客さまサービス品質や処理効率の改善を図るとともに、健康応援アプリやWebサイトなどを通じてお客さまとの新たなデジタル接点の拡充を推進しています。これらの取り組みを通じて収集したデータや知見を新商品・サービスの開発・改善につなげていくことで、お客さまサービスの向上を図っていきます。

(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。

主な取り組み

ICTへの投資

当社は、これまでコスト削減に向けた各種施策に取り組んできており、例えば、2017年1月に更改した基幹系システムにおいては、従前のシステムと比べ、ハードウェアコストは40%削減を実現し、ソフトウェア(開発)コストは更改後5年間で36%の削減を見込んでいます。

今後も、システム開発態勢を強化し、開發生産性を向上させることにより、さらなるコスト削減を実施するとともに、業務改善計画対応など経営上必要な案件へ優先投資することで、投資配分の最適化を図っていきます。

業務改善計画に伴うシステム対応

- ・お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止するため、募集品質に懸念のある申し込みを検出する「募集事前チェック機能」を設け、大幅な機能拡充を図っています。
- ・かんぽ生命の支店および郵便局において、お客さまからお申し込みをいただいた際に、お客さまの過去の契約の加入・消滅履歴などをシステム上、簡易に把握できる仕組みを設け、募集品質管理に活用できる態勢を整備します。この一環として、2020年4月には、郵便局等におけるお客さまの契約の消滅履歴の確認範囲を過去3か月から過去24か月に拡大しました。
- ・募集時において、渉外営業社員の営業用携帯端末で募集状況を録音・保管することにより、募集状況の可視化を図り、お客さまから苦情があった場合に、お客さまのご意向に沿ったご提案ができていたかを確認できる仕組みを構築します。
- ・保障見直しの仕組みを改善するために、お客さまの保障が途切れることなく保障を継続することができる「条件付解約等制度」を導入しています。また、既契約の解約を伴わない「契約転換制度」の導入を進めています。

ICT人材の強化

システム子会社を含め、要員増強と人材育成を図り、システムの品質・開発生産性向上に取り組んでいます。

テクノロジーの強化やデジタル化の進展に適応し、さらなるICT活用・デジタル化を推進するため、従来のシステム部門に加え、2018年4月に「デジタルサービス推進部」を組成し、最新技術活用に向けた体制整備を行うとともに、中途採用などによる即戦力の確保や各種研修などへの積極的派遣により、最新技術に精通した社員の育成に努めています。

デジタル技術の活用

近年の主な取り組みとして、

- ①保険金支払査定などにおけるAIによる業務サポート機能の導入【2017年3月から】
- ②スマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぽ」の提供【2019年1月から】
- ③事務部門を中心にRPAの導入開始【2019年4月から】
- ④ご契約者さま向けWebサービス「マイページ」の導入【2019年4月から】
- ⑤当社Webサイトにおける問い合わせ対応チャットボットの導入【2020年5月から】

を実施してきました。

今後も、お客さまサービスや利便性の向上などを図るため、最新のデジタル技術の活用を進めていきます。

問い合わせ対応チャットボット（チャットサポート）

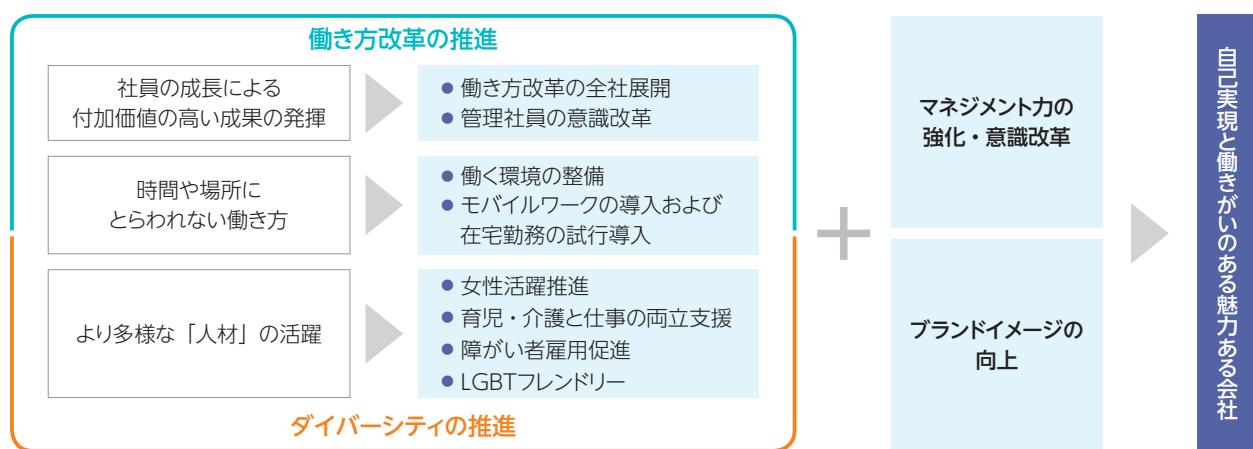


人材戦略

環境認識・基本戦略

少子高齢化、人口減少が進展する日本では、労働力の確保、生産性の向上、多様な人材が働きやすい環境の整備が経営上の重要課題のひとつとなっており、当社としても、解決すべき課題として認識しています。

お客さまからの信頼を取り戻し、ステークホルダーから選ばれる保険会社を目指す当社にとって、その基本となるのは社員です。社員一人ひとりが「働きがい」「生きがい」を感じ、人生の自己実現を図るとともに社会に貢献することのできる「魅力ある会社」となることを目指し、人材のマネジメントに取り組んでいます。



主な取り組み

働き方改革の推進

当社では、中期経営計画2020期間中を働き方改革の「拡充・全社展開」フェーズとして、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を育成することを目的として各種施策を展開しています。これまでに蓄積したノウハウを基に働き方改革の全社展開を進めることで、社員一人ひとりが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。

健康経営

当社では、「社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍できる環境をつくる」という経営方針のもと、社員の健康保持・増進に取り組んでおり、経済産業省により「健康経営優良法人2020（大規模法人部門）」に認定されています。

健康経営を推進するため、定期健康診断結果に基づく保健指導の充実、全事業所でのラジオ体操の実施、かんぽ禁煙デー（毎月22日）の設定などに取り組みました。

今後も、社員の活力向上や生産性の向上をもたらし、結果的に業績向上へつながることを目的として、各種取り組みを推進していきます。

人事管理

人事管理にあたっては、経営理念や経営戦略と連動させて、人材のポートフォリオと人事制度を設計していくことが重要と考えており、その一環として、人材の採用と人材の育成に注力しています。

社員一人ひとりが働きやすい職場づくり、生きがいを感じられる職場づくりを進めていくために、その基礎となる社員データの収集、保管などを機能的に行うシステムを導入し、各組織の業務効率化を進めています。

継続実施しているフロントラインと本社間の人事交流については、継続的に実施し、フロントライン・本社双方を経験した社員を各役職別に拡大していくことで相互理解、信頼を深めていきます。

ダイバーシティの推進

当社の経営方針のひとつである「社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍できる環境をつくります」、行動指針のひとつである「私たちは、人権を尊重し、多様な人材が働きやすい職場をつくります」を実践すべく、主に次の4領域においてダイバーシティの推進に取り組んでいます。

●女性活躍推進

女性社員の中長期のキャリア形成を支援すべく、当社では「管理職などへの登用拡大」と「女性社員の育成」を積極的に展開しています。



▲キャリアデザインセミナー

●育児・介護等と仕事の両立支援

働きながら育児や介護を担う社員を支援するための制度の整備・充実と合わせて、eラーニングの導入やセミナーの開催、事業所内学童保育の実施などにより、社員の育児・介護と仕事の両立を支援しており、こうした取り組みにより、厚生労働省から「プラチナくるみん」の認定を取得しています。



▲事業所内学童保育

●障がい者雇用促進

障がいのある方の就労能力を正しく評価し、就業機会を提供することは企業の社会的責任の一環であるという認識のもと、障がい者雇用を積極的に促進しています。



▲チャレンジドの作業風景

●LGBTフレンドリー

LGBT(社会的に性的マイノリティと位置付けられている人々)に対する適切な理解・知識の共有と、その認識・受容に向けた取り組みを推進しています。性的指向、性自認に捉われず、多様な人材が働きやすい職場を作ることで社員一人ひとりが明るく生き生きと活躍できるよう、継続的に取り組んでいきます。(「PRIDE指標」3年連続ゴールドを受賞)



▲「東京レインボープライド2019」パレードへの参加

車いすテニスへの支援を通じて、ダイバーシティ社会の形成へ寄与

当社は、2018年4月より「一般社団法人日本車いすテニス協会」のトップパートナーとして、車いすテニスを支援しています。

2019年度には、車いすテニスプレイヤーの大谷桃子選手を当社所属選手として支援し、さらに2020年度には当社の正社員として採用し、さらなる支援を行っています。

今後も、競技や選手を応援することで、車いすテニスを盛り上げるとともに、ダイバーシティ社会の形成に取り組んでいきます。



▲大谷桃子選手

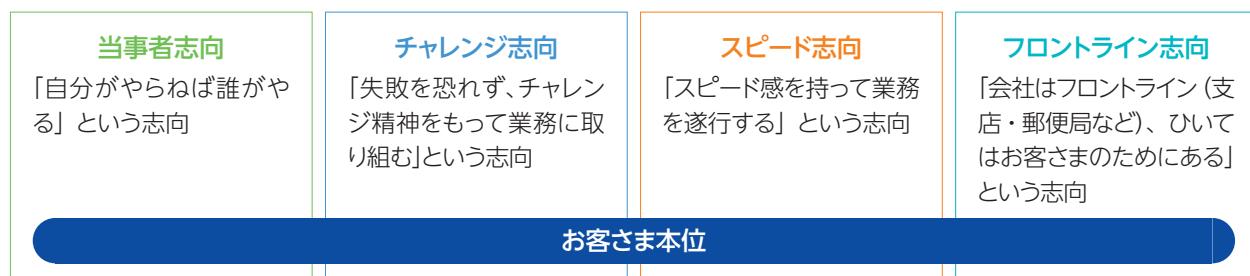
人材育成

当社では、お客さまにより良いサービスを提供し、企業価値を高めるために、社員一人ひとりが力を最大限に発揮できる環境を目指しています。お客さま本位の人材を育成することを「人材育成基本方針」とし、社員が企業の社会的責任を自覚し、自己実現と働きがいを感じて活躍できるよう積極的に支援していきます。

新入社員研修をはじめとする社員の役職などに応じた集合研修や能力を自ら開発するための応募型研修を用意するとともに、資格取得奨励制度などの自己啓発支援施策を準備しています。

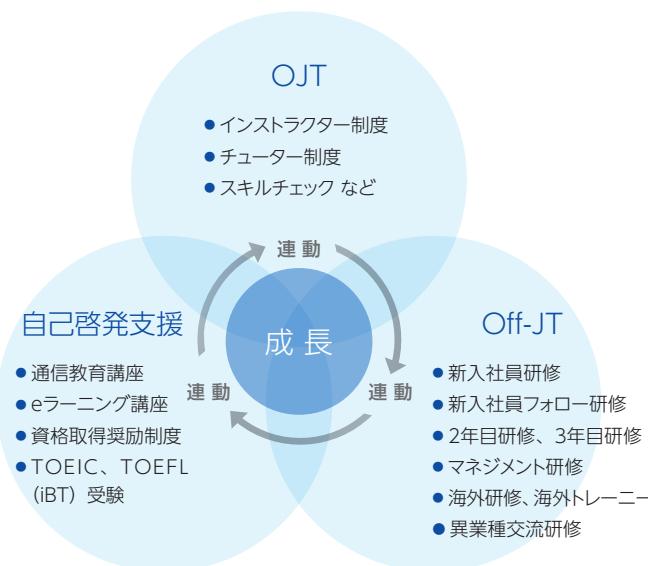
これらの施策にあわせて各職場内での実践的な教育が連動することで、「社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍」するための効果的な育成を進めています。

▶ 目指すべき人材像：お客さま本位を軸とする『4つの志向』



▶ 人材育成基本方針

- | 企業の社会的責任を自覚し、お客さま本位の人材を育成します
- | 専門能力を有し、豊かな人格を備えた人材を育成します
- | 新しい課題へのチャレンジ精神を有し、実行力のある人材を育成します



社員一人ひとりが成長意欲を持ち、日々、自らPDCAサイクルを回しながらお客さま本位を軸とする「4つの志向」を発揮して行動できる人材に成長するために、「人材育成基本方針」を掲げ、OJT^(注1)、自己啓発支援、Off-JT^(注2)が連動する体制を構築しています。

(注1) OJT (On the Job Training) とは、日常業務の遂行過程などにおいて、上司等が部下等に対して業務を行ううえで必要な知識およびスキルを付与し、これらを身に付けさせる個人別の教育のことをいいます。

(注2) Off-JT (Off the Job Training) とは、日常業務から一時的に離れて、社内の人材育成部門や社外の研修機関が実施する研修などに参加し、業務を行ううえで必要な知識およびスキルを修得することをいいます。

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)

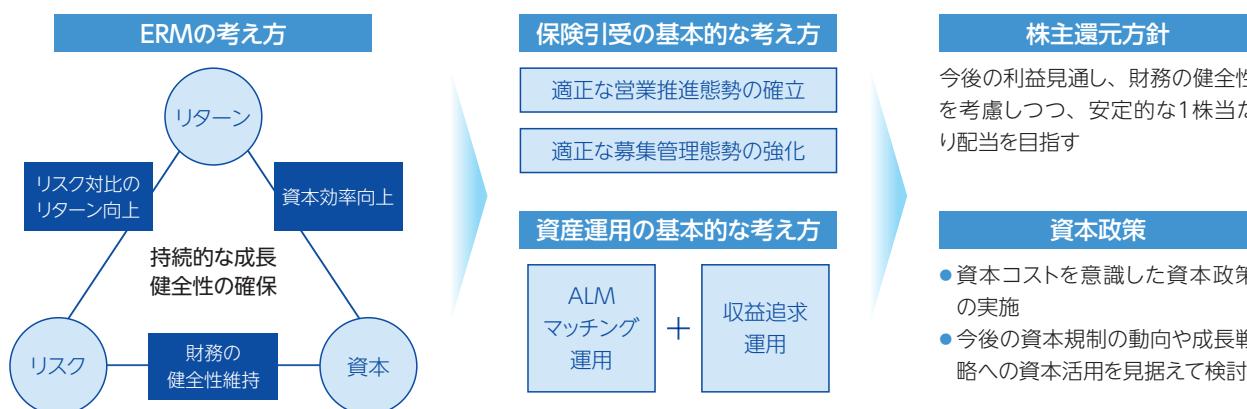
環境認識・基本戦略

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、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、経済価値に基づくリ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、併せて、会社のリスクテイクの方針を「リスク選好ステートメント」として整理しています。

主な取り組み

ERMのフレームワークのもとで、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、リスク対比リターンの向上を目指しています。



リスク選好ステートメント

リスク選好ステートメントは、当社のリスクテイクの方針（目標達成に向けどのリスクをどれだけ取るか）を定めたものです。

当社では定性的なリスク選好と定量的なリスク選好に分けて設定しています。

- 定性的なリスク選好：経営のベースとなる中長期的・定性的な考え方を、全体方針とリスクカテゴリー別に文書化
- | リスク区分 | ステートメント |
|--------------|--|
| 全体方針 | <ul style="list-style-type: none"> 郵便局ネットワークを通じ、ユニバーサルサービスの一翼を担うとともに、お客さま本位を徹底した業務運営を追求する。 ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長を実現する。 |
| 保険引受リスク | <ul style="list-style-type: none"> 保険商品の引受を積極的に行うとともに、保険ニーズの多様化に対応する。 |
| 資産運用リスク | <ul style="list-style-type: none"> 解約リスクや収益性を考慮の上、資産と負債のマッチングを推進することを基本とする。 日本最大級の機関投資家の一つとして、市場制約に配慮しつつ、リスク許容度の範囲の中で資産運用の多様化を進めることにより、運用収益の向上を図る。 |
| オペレーションナルリスク | <ul style="list-style-type: none"> 内部管理態勢を強化するとともに、引受から支払まで、あらゆる業務を簡易・迅速・正確に行う態勢を整備することにより、オペレーションナルリスクの顕在化を抑制する。 |

- 定量的なリスク選好：リスクテイクの前提となる健全性の水準を明確化

持続可能な社会の実現に向けて

人々が安心して生活できることで、社会とのかかわりを持ち、
持続可能な社会を実現するため、「かんぽサステナビリティ経営」を実践していきます。

かんぽサステナビリティ経営

当社は、事業を通じて、皆さんに安心をお届けし、持続可能な社会の実現に貢献するため、ガバナンスの強化、社会責任や環境などのSDGs課題への積極的な挑戦を通じて、当社の経済的価値の向上だけでなく、社会的価値の創造を両立する経営を実践していきます。

かんぽサステナビリティ経営のイメージ

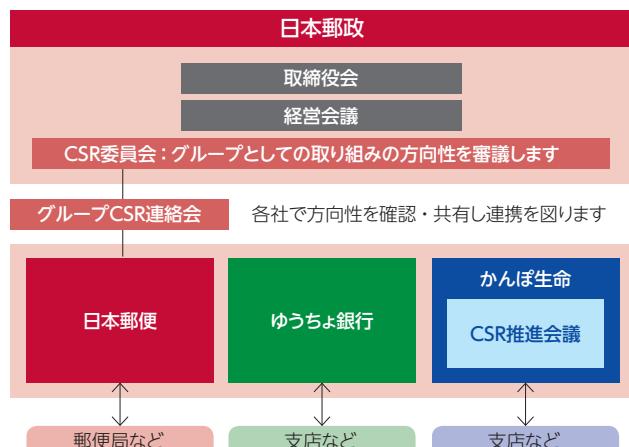


日本郵政グループのCSR

日本郵政グループでは、「日本郵政グループCSR基本方針」および「日本郵政グループのCSR重点課題（マテリアリティ）」のもと、CSRの取り組みを推進しています。

当社も、広報部担当執行役を議長とした「CSR推進会議」を設置し、サステナビリティ経営の課題である重要項目（マテリアリティ）や取り組みについて評議を行い、日本郵政グループの一員として、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

グループCSR推進体制図



SDGs達成に向けた取り組み

当社は、経営理念の実現と、持続可能な社会の創造に寄与するため、取り組むべき「重点項目（マテリアリティ）」を選定し、SDGsの各目標と連動した活動を推進しています。

取り組むべき重点項目

	社会	環境	従業員	ガバナンス	
重点項目	<ul style="list-style-type: none"> 日本全国への基礎的保険サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 健康増進などを通じたリスク予防 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への適応と環境保護 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進、働き方改革、人材育成 	
目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> 全国津々浦々に安心をお届けし、これから地域社会を支える 	<ul style="list-style-type: none"> 健やかで豊かな人生づくりのサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代へ住みよい地球環境資源を 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性ある、いきいきとした組織 	
主な関連するSDGs	         				
具体的取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサルサービス対象商品である養老保険・終身保険の提供 災害時の特別な取扱いの実施 融資を通じた地方公共団体への金融動向等の情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ラジオ体操の普及推進 健康応援アプリを活用したサービスの提供 かんぽプラチナライフサービスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDへの対応 CO₂削減と紙使用量削減 「ご契約のしおり・約款」のWeb閲覧提供による環境保全への貢献 ESG投資活動 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の推進 ダイバーシティの推進 人材育成 反社会的勢力との関係の遮断 	
	P52	P51	P50・P53	P44	P55

環境：Environment

次世代へ住みよい地球環境資源を



TCFDへの対応

当社は、2019年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明しました。

今後も、気候変動が事業に与える影響についての

分析を深め、さらなる情報開示に取り組むとともに、事業を通じた環境負荷軽減や気候変動への適応を進めています。

CO₂削減と紙使用量削減

当社の全組織において、省エネルギー診断の結果などに基づき、照明・空調設備の運用改善、省エネ設備の導入などによるエネルギー使用量削減、ハイブリッドカーおよびエコカーの導入によるCO₂排出量の削減に努めています。また、基本的な省エネ活動を全社的に推進するため、省エネルギーのための具体的な取り組みをまとめた「ガイドブック」を作成し全社員に省エネ行動を推奨しています。

これらの取り組みにより、2018年度は、基準年度（2013年度）比38%のCO₂排出量削減を達成しました。

紙使用量については、コピー用紙削減の推奨や各種事務用帳票を電子化することで、使用量削減に取り組んでいます。

「ご契約のしおり・約款」のWeb閲覧提供による環境保全への貢献

「ご契約のしおり・約款」の閲覧方法として、従来の冊子だけでなく、当社Webサイト上でPDF形式でご覧いただくWeb閲覧での提供を行っています。ご契約の際に希望されたお客様へ、「ご契約のしおり・約款」をWeb閲覧でご提供することにより、紙の使用量が削減されることをきっかけに、森を元気にし、緑を増やす取り組みにつなげていくため、森づくり活動への寄付などの支援活動を行っています。

2019年7月には、森林の育成に取り組む環境保護団体（合計34団体）に対して総額3,400万円の寄付を行いました。



寄付先団体の主催する植栽活動への社員参加

社会：Social

全国津々浦々に安心をお届けし、これからの地域社会を支える
健やかで豊かな人生づくりのサポート



ラジオ体操の普及推進

ラジオ体操は、「いつでも、どこでも、だれでも」気軽にできる体操として、多くの方に親しまれています。当社は、NHK（日本放送協会）およびNPO法人全国ラジオ体操連盟と共同でラジオ体操の普及推進に努めながら、ラジオ体操関連行事などの実施を通じて、皆さまの健康づくりや地域コミュニティの活性化への貢献と、健康増進による長期的な保険事業への貢献を目指しています。



©シヤケイタ
健康応援アプリ「すこやかんぽ」▶
ラジオ体操カレンダー



全国各地でラジオ体操に関連したイベントを行っています。

1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭

ラジオ体操最大のイベントとして、テレビやラジオを通じて1,000万人にもおよぶ人々に一斉にラジオ体操を行っていただくという趣旨で、「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」を毎年開催しています。

夏期巡回ラジオ体操・みんなの体操会／特別巡回ラジオ体操・みんなの体操会

毎年7月20日から8月31までの43日間、全国の会場で「夏期巡回ラジオ体操・みんなの体操会」を開催しています（「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」の開催日を含みます。）。夏休み期間中にラジオ体操をする風景は、日本の夏の風物詩として浸透しています。また、毎年4月から10月末の日曜日や祝日を中心に、特別巡回ラジオ体操・みんなの体操会を全国の会場で開催しています。

全国小学校ラジオ体操コンクール

多くの小学生が元気にラジオ体操を楽しむ機会を増やし、健康増進および児童の育成に役立てることを目的として開催しています。

第6回となる2019年度は、全国各地の小学校から約570チームの応募をいただきました。



第6回全国小学校ラジオ体操コンクール 金賞受賞チーム

健康応援アプリを活用したサービスの提供

超長寿社会の到来に伴い、生命保険事業に求められる役割は、病気・ケガで入院などをされた際に保険金をお支払いするという従来型サービスの提供から、病気・ケガの予防または健康の増進・維持に資するサービスの提供へと変化しています。当社としても、こうした役割を担うため、健やかで豊かな人生づくりの支援に積極的に取り組んでおり、そのひとつとして、手軽に健康づくりに取り組める健康応援アプリ「すこやかんぽ」を展開し、2019年1月よりどなたでもご利用いただける「スタンダードメニュー」と、2019年4月より保険契約者さまなどを対象とした「プレミアムメニュー」を無料で提供しています。

かんぽプラチナライフサービスの推進

当社は、すべてのお客さまとの接点をご高齢のお客さまの目線で業務改革し、安心感、信頼感のある「ご高齢のお客さまに優しい」サービスを提供することで、

今後拡大するご高齢のお客さま層において、真にお客さまから選ばれるよう、全社横断的な取り組みとして「かんぽプラチナライフサービス」を推進しています。

健康・医療等に関する情報の提供	お客さまのQOL向上に資する情報の提供	ご高齢のお客さまに優しい態勢の構築/社員の育成
<ul style="list-style-type: none"> ご契約者さま等向け無料電話相談サービス <ul style="list-style-type: none"> ・健康・医療・介護・育児相談ダイヤル ・暮らしの税の情報ダイヤル ● 教えて!からだナビ! ● 動画で学ぶ介助の技術 	<ul style="list-style-type: none"> ● ご高齢のお客さま向け情報誌「かんぽプラチナライフサービス」の発行 ● ご高齢者向け無料講習会（タブレット・スマートフォン）の開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● ご高齢のお客さま専用コールセンターの設置 ● 「見やすく」「読みやすく」「分かりやすい」ご案内の取り組み ● 社員による資格取得の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・サービス介助士 ・認知症サポーター

災害時の特別な取扱いの実施

災害が発生し、被害にあわれたお客さまに対して緊急の需要を満たす必要があると認められるときに、特別な取扱い（非常取扱い）を行うこととしています。

特別な取扱い（非常取扱い）を行う場合は、支店および業務委託先である郵便局に、その内容および

期間を掲示します。

今後も、被災地に災害救助法が適用された場合などに、特別な取扱い（非常取扱い）を速やかに実施します。

【具体的な取り扱い】

● 保険料の払込猶予期間の延伸

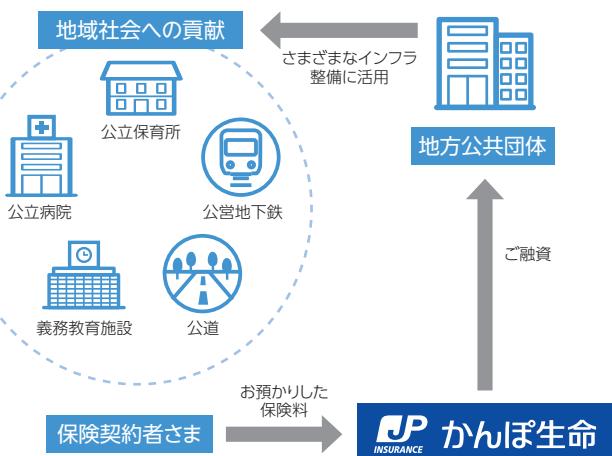
災害の影響で保険料のお払い込みが困難なお客さまについては、保険料のお払い込みを猶予する期間を延長

● 保険金等の非常取扱い

災害の影響で提出書類のご準備が困難なお客さまについては、お手続きに必要な書類のご提出を一部省略し、保険金等のお支払いや保険料の前納払込分の払い戻しをするなどの特別な取り扱いを実施

融資を通じた地方公共団体への金融動向等の情報提供

地方公共団体への融資を通じて、インフラ整備などに必要となる資金ニーズに応えていくとともに、その過程で地方公共団体を訪問し、コミュニケーションの機会を設けることにより、最近の金融経済動向などに関する情報提供や意見交換を実施しています。



ESG 投資活動

当社は、すべてのステークホルダーの皆さま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ESG課題の解決に向けた取り組みを推進し、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います。

資産運用においては、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上・リスク低減を目指して、ESGの諸要素を投資判断の際に考慮しています。

ESG投資方針

当社は、長期的な資産の運用を行う機関投資家として、ESG投資方針に沿った資産運用を行っています。ESG投資方針は、ESG投資に対する基本的な考え方を明確化するため、国連責任投資原則（PRI）を踏まえて策定しました。

□ 当社のESG投資方針の詳細につきましては、当社Webサイトをご覧ください。

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/csr/responsible_investment/esg.html

ESG要素の投資プロセスへの組み込み

国内株式の自家運用における取り組み

ESG要素を考慮して以下の2つのファンドを運用しています。

- 財務情報に加えて、企業のESGに対する取り組みを総合的に評価し、中長期的に企業価値の向上が期待できる高配当企業に投資するファンド
- 財務情報を踏まえながら、SDGsの目標達成や課題解決に資する企業の技術力や事業基盤の「業績への貢献度」や「成長性」を評価し、ESGを成長機会として捉えている企業に投資するファンド

債券等の自家運用における取り組み

ESG要素を考慮したテーマ型投資を行っています。テーマ型投資を行う際には、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献できるようなテーマを選択し、ESG課題の解決に有用なプロジェクトに投資を行っています。

主なテーマ型投資事例		主なテーマ型投資事例	
Climate Awareness Bond（気候変動への認知度を高める債券）への投資 ©欧州投資銀行		「世界の女性と子供たちの保健への支援」の重要性に焦点をあてたサステナブル・ディベロップメント・ボンドへの投資 ©World Bank	
新型コロナウイルス感染症対策を目的としたサステナブル・ディベロップメント・ボンドへの投資 ©米州開発銀行		「ジェンダーの平等」をテーマとするソーシャルボンドへの投資 ©アジア開発銀行	
新型コロナウイルス感染症対策を目的としたSustainability Awareness Bond（持続可能性への認知度を高める債券）への投資 Community of Madrid ©欧州投資銀行		「フィード・アフリカ（アフリカ大陸の食料増産）」をテーマとするソーシャルボンドへの投資 ©アフリカ開発銀行	

外部委託運用における取り組み

運用受託機関やファンドマネージャーの選定時、およびファンドマネージャーとの面談時などに、以下のような項目について、ESGの取り組み内容を確認しています。

(確認内容の具体例)

○ PRIの署名の有無やPRIの年次評価

○ ESG投資方針の有無や、ESG投資の手法、ESG銘柄の選定プロセス、エンゲージメント状況、議決権行使状況

スチュワードシップ活動

当社は、日本版スチュワードシップ・コード（以下「本コード」といいます。）を受け入れ、これに係る当社方針を定めています。

株式運用においてはこれらに則り、投資先企業とのリレーション構築を図りつつ、財務情報のみならず、ESG要素を含む非財務情報の開示の充実を求め、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の課題に対する取り組み等を確認するなど投資先企業の状況を的確に把握し、投資先企業との「目的を持った対話」（エンゲージメント）に努めています。株主議決権行使は、ESG要素を含む非財務情報や対話等の状況なども考慮し、株主議決権行使方針に基づき、適切に実施しています。

また、国内社債運用においても本コードの趣旨を踏まえ、投資先企業との「目的を持った対話」（エンゲージメント）を行っていきます。

□ 当社のスチュワードシップ活動の詳細につきましては、当社Webサイトをご覧ください。

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/csr/responsible_investment/stewardship/

業界団体との協働

当社は、一般社団法人生命保険協会のスチュワードシップ活動ワーキング・グループやESG投融資推進ワーキング・グループに参加し、ワーキング・グループ参加各社との情報交換などに取り組んでいます。また、スチュワードシップ活動ワーキング・グループにおいては、株式市場の活性化と持続可能な社会の実現に向けて、集団的エンゲージメントの実施などに取り組んでいます。

国連責任投資原則（PRI）署名機関としての取り組み

当社は、ESGを考慮した投資の発展、持続可能な社会の形成を実現させるために、2017年10月にPRIに署名しました。当社は同原則に則って、機関投資家としての社会的責任を果たしており、その取り組み状況はPRIホームページ内でRI Transparency Reportとして報告しています。

Signatory of:



責任投資体制

当社は、ESG投資やスチュワードシップ活動などの責任投資の推進にあたり、下記の体制のもとに取り組んでいます。

