

## 中期経営計画

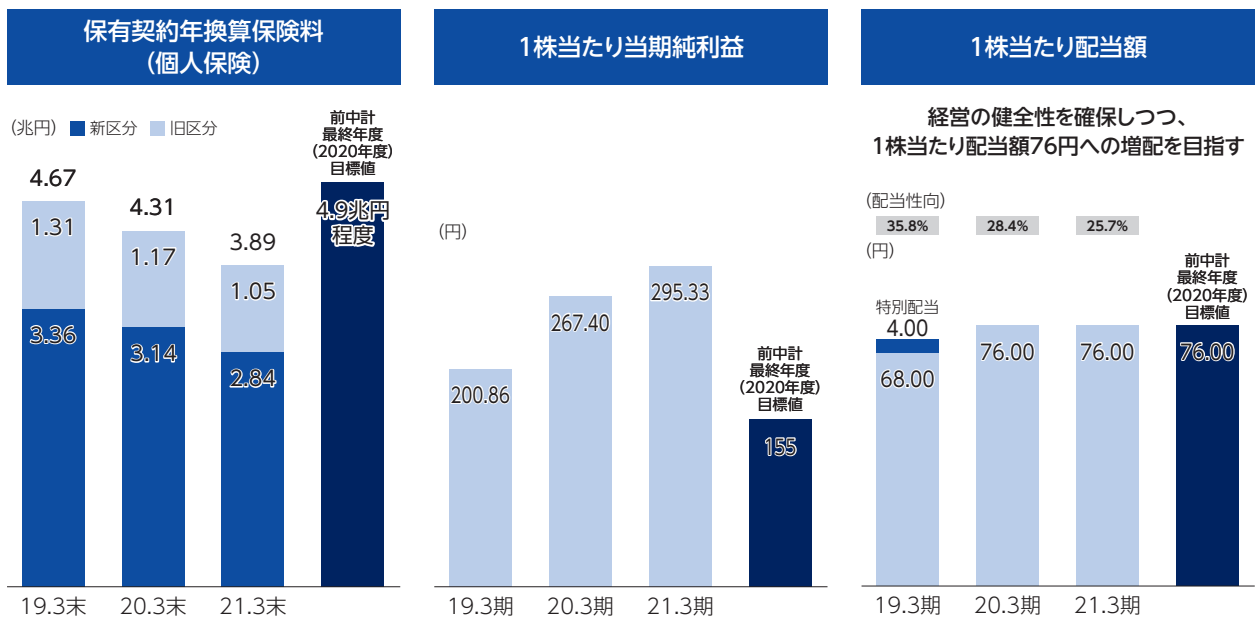
### ▶ 中期経営計画（2021年度～2025年度）の概要

- かんぽ生命では、2021年度から2025年度までの新たな中期経営計画として、「中期経営計画（2021年度～2025年度）」を2021年5月に公表しました。
- 当社の中期経営計画においては、「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。」という経営理念に立ち返り、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力で守り続ける」ことを私たちの社会的使命として位置づけ、策定しました。
- 一昨年の募集品質に係る諸問題への対応や外的な環境の変化を踏まえ、お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さまに感動いただける保険サービスのご提供を通じて、持続的な成長を目指していきます。
- また、これらの実現に向けて、社員一人ひとりがやりがい(ES<sup>(注)</sup>)を感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革し、ガバナンスの強化に取り組んでいきます。

(注) Employee Satisfaction (エンプロイヤーサティスファクション) の略

### ▶ 中期経営計画（2018年度～2020年度）の振り返り

- 中期経営計画（2018年度～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、各種取り組みを進めてきました。
- 一方、2019年7月以降の募集品質に係る諸問題に関し、監督当局の業務改善命令などにおける指摘を厳粛に受け止め、今後、二度とこのような事態を発生させないための仕組みとして業務改善計画の各種改善策を策定しました。これらのお客さまからの信頼回復に向けた各種改善策の推進に、全社の経営資源を優先的に投入したことを受けて、保有契約年換算保険料目標は未達となりました。
- 1株当たり当期純利益（EPS）は、資産運用収益が堅調に推移したことに加え、募集品質に係る諸問題の発生を受けた営業活動の自粛などにより事業費が減少したことにより、目標を上回る結果となりました。しかしながら、中長期的には引き続き、厳しい状況にあると認識しています。
- なお、1株当たり配当額（DPS）は目標を前倒して達成となりました。



## ▶ 中期経営計画（2021年度～2025年度）の基本方針

お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへ転換することで、持続的成長を目指します。

		基本方針	主な取り組み
再生	信頼回復に向けた取り組みの継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまとの信頼を回復する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な募集プロセスのもと、「お客さまがご納得・ご満足のうえで保険サービスをご利用いただく」活動を展開</li> <li>お客さまへの丁寧なアフターフォローを通じた信頼関係の再構築</li> </ul>
	事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしながら、効率的な業務運営により収益力を向上させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいかんぽ営業体制を構築し、保障性マーケットへの取り組みを強化</li> <li>あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの充実</li> <li>デジタルによる変革(DX<sup>注1</sup>)を推進し、事業運営を効率化</li> <li>新資本規制導入を見据えた資産運用の深化・高度化</li> </ul>
持続的成長	お客さま体験価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま体験価値(CX<sup>注2</sup>)を最優先とするサービス提供体制を構築する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、CXを最優先とするビジネスモデルへ転換</li> </ul>
	ESG経営の推進(社会課題の解決への貢献)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ(持続可能性)を巡る社会課題の解決に貢献し、SDGsと持続的な成長を実現する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の社会的使命を果たすことで、社会課題の解決に貢献</li> <li>健康増進・介護・相続などの社会課題に関して、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供</li> </ul>
<b>再生と持続的成長のための土台</b>			
企業風土改革・働き方改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>社員一人ひとりがやりがい(ES)を感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣と社員のコミュニケーションを活性化し、将来ビジョンを共有</li> <li>多様なキャリア形成へのサポート、マネジメント力の強化</li> <li>多様で、柔軟な働き方の実現</li> </ul>
ガバナンスの強化・資本政策		<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク感度の高度化等により、事業運営における健全性を確保し、持続的な成長を実現する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>マネー・ローンダリングならびに犯罪防止等対策の強化</li> <li>ERM<sup>注3</sup>に基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主へ還元</li> </ul>

(注1) Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略

(注2) Customer Experience (カスタマーエクスペリエンス) の略

(注3) Enterprise Risk Management (統合的リスク管理) の略

## ▶ 中期経営計画（2021年度～2025年度）の主要目標

上記の中期経営計画の取り組みを踏まえた主要目標は以下のとおりです。

具体的には、お客さまのご評価を第一の目標として、「お客さま満足度」や「ネットプロモータースコア (NPS)」の向上を目指すとともに、ご契約の継続を重視したストックベースの目標として、「保有契約件数」を設定するなど、各種目標の達成を目指します。

財務目標等		ESG目標	
		<b>2025年度目標</b>	
お客さま満足度 <sup>注1</sup> NPS <sup>注2</sup>	お客さま満足度 90%以上を目指す NPS <sup>注2</sup> 業界上位水準を目指す	<b>温室効果ガス排出量</b>	
保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上	2030年度(対2019年度比) 46%削減 <sup>注4, 5</sup>	
連結当期純利益	910億円(2023年度780億円)	2050年 カーボンニュートラルの 実現を目指す <sup>注5</sup>	
1株当たり配当額 (DPS)	中期経営計画期間中 原則減配はせず、増配を目指す	<b>女性管理者比率</b>	
EV成長率(RoEV)	6～8%成長を目指す <sup>注3</sup>	2030年度 本社における 女性管理者比率30% <sup>注6</sup>	
		〔 本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を増やすための環境整備・意識改革・人材育成に取り組む。 〕	

(注1) お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。

(注2) NPS<sup>注2</sup>は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

(注3) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

(注4) Scope1 (自社が直接排出する排出量) およびScope2 (他社から供給された電気などの使用に伴う排出量) が対象。新規事業による増加分を除く。

(注5) 目標達成のためにはわが国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。日本郵政グループも、わが国および世界のカーボンニュートラル化を後押しする。

当社としても、パリ協定を支持するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進していく。

(注6) グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取り組みの結果である2031年4月1日における比率。

## 信頼回復に向けた取り組みの継続

### 業務改善計画

当社は、2019年12月27日に金融庁から、保険業法第132条第1項に基づく業務停止命令（2020年1月1日から3月31日まで）および業務改善命令を受け、2020年1月31日に業務改善計画を金融庁に提出し、その後定期的に進捗状況を報告しています。業務改善命令における指摘事項および特別調査委員会からの提言事項などを踏まえ、業務改善計画において掲げた再発防止策（健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立、適正な募集管理態勢の強化および取締役会などによるガバナンスの強化）を着実に実行し、当該施策の大部分が実施済みとなりました。

引き続き、施策の効果検証を行うとともに、その結果を踏まえて適宜見直しを行うなど、業務の改善に取り組んでいきます。

### お客様の信頼回復に向けた約束

2019年7月以降、2020年1月から3月までの業務停止命令期間を含め、郵便局および当社直営店における当社商品の積極的な営業活動を控えていましたが、JP改革実行委員会より、営業再開について最低限必要な条件は満たされているとの評価を受けるとともに、信頼回復に向けた業務運営の趣旨が、社員へ共有・徹底されていることなどが確認できたことから、2020年10月5日より、お客さまへのお詫びを第一とした信頼回復に向けた業務運営を開始しました。お客さまへご迷惑をおかけしたことをお詫びし、「お客様の信頼回復に向けた約束」のご説明をするとともに、ご契約内容の確認活動を実施しました。

#### お客様の信頼回復に向けた約束

##### 目指す姿の約束

一人ひとりのお客さまに寄り添い、お客さまの満足と安心に最優先で取り組み、信頼していただける会社になることを約束します。

##### 活動の約束

- お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。
- お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。
- 社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。
- 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。
- お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。

この活動を通じ、お客さまから「何度も連絡ありがとうございます」、「一軒一軒回るのは大変だが、それが郵便局だ」、「入院保険金の対象になるのね。よく教えてくれた」などの感謝、労いの言葉もいただきました。

その後、2021年2月10日から当社直営店において、当社がご訪問等をさせていただいたことのあるお客さまや、説明のご要望などをいただいたお客さまに対し、保険商品やサービスのご案内・ご提案を再開し、同年4月1日からは、すべてのお客さまへと対象を拡大しました。また、郵便局においても、同日から、お客さまのニーズに応じた保険商品やサービスの情報提供やご提案をすべてのお客さまに対し実施することとし、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタイルへ移行しました。

#### お客さまのお申し出に対する 新たな社内対応態勢について

お客さまからの申し出から募集品質に問題のある可能性を検知した場合は、個別の問題としての対応のみならず、同じような問題が発生する可能性を分析し、能動的な調査の横展開を実施しています。当該問題の深度を把握するとともに、再発防止策を講じています。

## 中期経営計画期間における取り組みの継続

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、業務運営面での方策を、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」として公表しています。

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いきます。

### □ 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](https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/abt_cmp_fiduciary.html)

今回の中期経営計画では、商品を前提にした「ご提案ありき」といった旧来のスタイルから、適切な募集プロセスのもと、勧誘方針やかんぽ営業スタンダードなどのプリンシプルに基づく新たなスタイルへ抜本的に転換し、「お客さまがご納得・ご満足のうえで商品・サービスをご利用いただく」活動に徹底して取り組みます。

### □ 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](https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/pcy_sol_index.html)

#### 旧来のスタイル

- 商品を前提にした「ご提案ありき」の活動
- 「意向推定型」の募集フロー
- チェック態勢に課題
- 新契約に偏重したマネジメント

#### 新たなスタイル

- 勧誘方針<sup>注1</sup>やかんぽ営業スタンダード<sup>注2</sup>などのプリンシプルに基づく活動
- 「事前意向把握型」の募集フロー
- お客さまと社員を守る重層的チェック態勢
- 契約継続や活動プロセスも評価するマネジメント

(注1) 生命保険の使命など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プルベースのお客さま本位の理念に基づく方針

(注2) 勧誘方針に基づく真のお客さま本位の営業活動の実践に向けた行動原則

また、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を遵守・実行するとともに、ご加入期間を通して、「生命保険というサービスをご提供する」という考え方により、お客さまとのつながりを強化するための「丁寧なアフターフォロー」を行うことで、お客さまとの信頼関係を再構築します。

まずは、誕生月前月に送付する「ご契約内容のお知らせ」を活用した「ご契約内容確認活動」を通じて、お客さまご自身が加入されている保障の内容やその必要性などへのご理解を深めていただけるよう取り組みます。

さらに、信頼回復に向けた取り組みについて、PDCAサイクルの徹底とチェック態勢と統制の強化により、リスク感度を高めて改善策の効果検証と見直しを行うとともに、お客さまのご意向に沿わないご契約の未然防止を行い、取り組みの実効性を担保する仕組みを構築します。

## JP改革実行委員会

日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行および株式会社かんぽ生命保険のグループ4社は、日本郵政グループに対する国民の皆さまからの信頼回復に向けて、外部専門家の方々に公正・中立の立場から各種アドバイスをいただくため、「JP改革実行委員会」を2020年4月2日に設置しました。

本委員会は、2021年4月30日現在で計10回開催され、業務改善計画の進捗状況や、営業再開条件および日本郵政グループの内部通報窓口などについてご検証いただいたほか、日本郵政グループの成長戦略などについて、さまざまな観点からご意見・ご提言をいただきました。

## 営業・サービスの体制強化

「お客さまにご納得・ご満足  
 いただいたうえで商品・サービス  
 をご利用いただく」活動に  
 徹底して取り組む

個人のお客さまには、新たな営業体制のもと  
 で、安定的かつ持続的な安心を提供します。  
 法人のお客さまに対しては、経営者さまの想  
 いに寄り添った活動を展開していきます。



営業企画部  
 代理店支援育成部  
 担当執行役  
 常務執行役  
 阪本 秀一



法人営業推進育成部  
 法人営業開発部  
 担当執行役  
 常務執行役  
 藤森 敬裕

### 環境認識・基本戦略

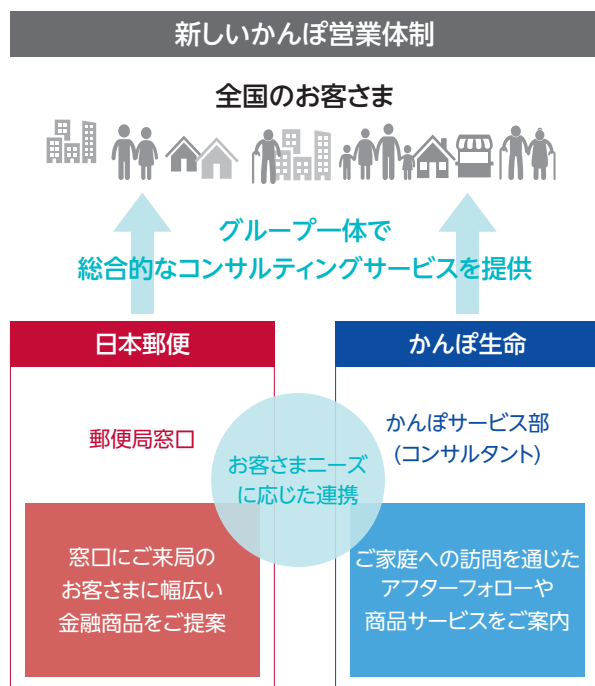
前中期経営計画の期間中においては、2019年度において発生した当社および当社代理店の募集品質に係る諸問題について、お客さまの不利益の解消に向けたご契約調査などの対応や、再発防止策の実行に全社をあげて取り組んできました。

今後は、適正な募集プロセスのもと、新たな営業スタイルに抜本的に転換し、「お客さまにご納得・ご満足いただいたうえで商品・サービスをご利用いただく」活動に徹底して取り組んでいきます。

### 新しいかんぽ営業体制の構築（個人のお客さま）

お客さまの多様な保障ニーズに対応した保険サービスを提供していくため、専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を、2022年4月の運営開始に向けて構築し、グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを実現します。

コンサルタントは生命保険のご提案およびアフターフォローに専念し、また、お客さま担当制を導入することにより、お客さまに質の高い細やかなアフターフォローを実施します。



### 「新しいかんぽ営業体制」のポイント

#### 1 コンサルタントの保険專業での活動

- コンサルタントは、確かな募集品質に基づく質を伴った営業活動により、生命保険のご提案およびアフターフォローへ専念
- コンサルタントをかんぽ生命が直接責任をもってマネジメントする体制を整備

#### 2 お客さま担当制の導入

- 長期継続的な信頼関係の構築に向けて、お客さま一人ひとりに対して、責任を持った丁寧な対応を実現

#### 3 活動拠点の集約

- 保有契約や人口などの市場性を踏まえ、コンサルタントが駐在する拠点を集約

## 法人のお客さまへのサービス提供体制の強化

法人のお客さまからの信頼を活動の原点として、経営者との密接なコミュニケーションを通じて、企業の持続的な成長に貢献します。

また、ニーズに即した商品改定や事務・システムの改善により、確かな募集品質に基づき、お客さま体験価値の向上を実現します。

### 主な取り組み

#### 1 人財育成の充実・マネジメント力の向上

- 法人のお客さまとの密接なコミュニケーションを通じて経営者の皆さまのお役に立てるように、企業経営上活用できる専門知識のさらなる向上などを目的とした社員研修を実施するほか、組織のマネジメント力の向上を目的としたマネージャー研修を実施し、より質の高いサービスを提供できる体制の強化に取り組みます。

#### 2 事務・システムの改善

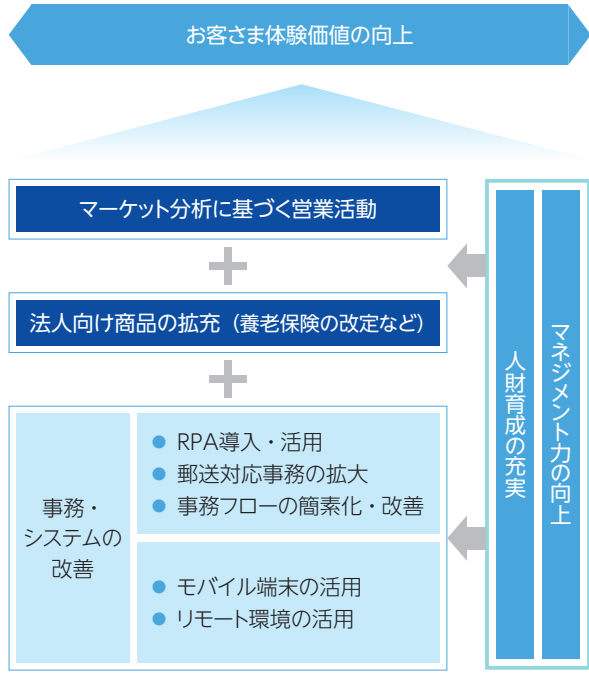
- DX推進を通じて、お客さまサービスの向上を図るとともに、お客さまにとって最適なソリューションをご提供できるよう、営業社員の活動支援に取り組みます。

#### 3 法人向け商品の拡充

- 企業で働く従業員の皆さまの福利厚生の充実や退職金の資金準備などのために、よりご利用いただきやすくなるよう現行の商品の改定を行っていくとともに、経営者の皆さまの多様なニーズにお応えできるよう、商品やサービスのさらなる充実を図ります。

#### 4 マーケット分析に基づく営業活動

- データベースマーケティングを活用したマーケット分析を通じて、お客さまに有益な情報をお届けし、常に最適なソリューションをご提案できるような営業活動を行っていきます。



## 法人営業部門ビジョン

上記の活動の基として、当社では「法人営業部門ビジョン」を掲げ、当社の経営理念を実現するために、概ね3～5年後における、法人営業部門としての“ありたい姿・あるべき姿”を設定しています。

このビジョンを実現するために、いろいろな課題に取り組みながら、法人営業に携わるすべての社員が、お客さま本位の活動に取り組んでいます。



社内掲示用ポスター

かんぽ生命法人営業部門の  
社員一人ひとりが  
お客さまや地域社会とともに  
進化することに挑戦し続けます

私たちは、お客さまからの信頼をあらゆる活動の原点とし、密接なコミュニケーションを通じて経営者の想いに寄り添い、企業の持続的な成長や経営者、従業員のみなさま、そしてそのご家族の幸せを支え続けます

私たちは、自らの仕事に誇りを持ち、生命保険や福利厚生、金融、税務、財務の専門性を磨き、常に最適なソリューションを提案するために考動し続けます

私たちは、従業員を大切にする企業文化を尊重し、地域の経済や社会の発展に貢献し続けます

## 保険サービスの充実

人生100年時代において、  
あらゆる世代のお客さまを支える  
安心の保障と新たなサービスを提供し、  
保険サービスを届ける力を抜本的に強化

医療・介護などあらゆる世代の保障ニーズに適切に応える保険商品と、お客さまの悩みに寄り添い保険会社の枠にとらわれず、お客さまの健康で安心な生活をサポートする新サービスの提供を通じて、お客さまに新たな体験価値を提供することを目指します。



商品開発部  
担当執行役  
常務執行役  
大西 徹

### 環境認識・基本戦略

当社では、社会環境、経済環境の状況とお客さまニーズの変化を踏まえ、保障性の充実、利便性の向上などの観点から商品開発に取り組んでいます。

環境変化としては、これからも平均寿命の延伸が予想され、長生きリスクに備えつつ、健康で豊かな老後生活を送ることへのニーズが高まっていくと考えています。また低金利環境も引き続き継続すると予想されます。

そのような現状を踏まえ、低廉な保険料でバランスのとれた保障を提供するため、医療特約の保障内容を充実させていきます。また、人生100年時代を踏まえ、介護や相続、長生きリスクへの備えなどさまざまなニーズに応えられるよう保障の領域を拡充させていきます。さらに、健康に関するデータを活用した、健康寿命延伸に貢献する商品の研究を行い、より魅力的な商品の開発を目指します。

当社はあらゆる世代、さまざまな場面での保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進め、世代をつなぐ保険サービスとお客さまの生活に寄り添うサービスをご提供していきます。

### これまでの振り返り

お客さまのニーズにお応えするため、前中期経営期間では、以下の商品の販売やサービスの提供を開始しました。

商品・サービス	取り扱い開始時期	概要
引受基準緩和型商品	2019年4月	持病・既往症があり健康に不安をお持ちの方の、保険に加入したいというニーズにお応えするため、現在販売している商品よりも引受基準を緩和した終身保険・養老保険・総合医療特約の販売を開始
先進医療特約	2019年4月	医療技術の進歩に伴う治療の選択肢の幅が拡大するなかで、経済的負担が大きい先進医療の技術料を保障する無配当先進医療特約（無解約返戻金型）の販売を開始
保険期間を延長した普通定期保険および特別養老保険	2021年4月	青壮年層のお客さまの保障ニーズにより一層お応えするため、普通定期保険および特別養老保険について、これまでより保険期間が長期となる商品の販売を開始
契約転換制度	2021年4月	既契約の解約を伴わずに保障の見直しを実現できる制度である、契約転換制度の取り扱いを開始

## 中期経営計画（2021年度～2025年度）の重点取り組み

- あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスを充実させていきます。

### あらゆる世代、さまざまな場面での保障ニーズ



#### 低廉な保険料でリスクに備えたい

- ・青壮年層などにおける低廉な保険料で手厚い保障に備えることへのニーズ

#### 経済的不安に備えたい

- ・万が一に備えるため、傷病、要介護リスクや企業の福利厚生ニーズなどの保険本来のニーズ

#### 安心・健康な老後生活を送りたい

- ・長生きリスクに備えつつ、健康増進・Well-being<sup>※</sup>向上を図りながら、安心・健康な老後生活を送ることへのニーズ

#### 相続や資産承継に備えたい

- ・高齢者層における子や孫への相続や資産承継へのニーズ

(注)肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。

### お客さまの保障ニーズにお応えする保険サービス

#### 今後の商品開発の方向性

- 低廉な保険料でバランスのとれた保障を提供（医療特約の保障内容の充実などの改定）
- 人生100年時代を踏まえ、高齢・中高年層の保障などのニーズに応える商品の拡充（保障領域の拡充など）
- 健康寿命延伸に貢献する商品の研究（健康増進データの蓄積・活用）

学資保険を起点に  
青壮年層へ“つなぐ”



親世代



子世代・孫世代



介護・相続などを起点に  
青壮年層との  
接点を強化し、“つなぐ”



#### お客さまの生活に寄り添うサービス

- かんぽ生命をより身近に感じていただけるよう、ライフイベントに加えて、お客さまの日々の生活のお悩みにも寄り添うサービスを提供

## 保険商品を通じて、 お客さまに健康・安心をお届けしたい

商品開発部では保険商品の開発や既存商品のメンテナンスなど、保険商品に関する幅広い業務を行っています。会社として、あらゆる世代のお客さまにサービスを提供しようとするなかで、ニーズを正確に掴み、多くのお客さまに必要とされる商品の開発を進めています。

私は、健康に関するデータを用いて、生活習慣と疾病の関係などを研究しています。その知見を利用し、効果的な疾病への予防による発症リスクの軽減化などを保険商品に活かすことで、お客さまの健康と安心を感じられるような商品開発を目指します。健康寿命の延伸に貢献し、お客さまが保険商品のメリットを享受していただけるように、日々邁進しています。



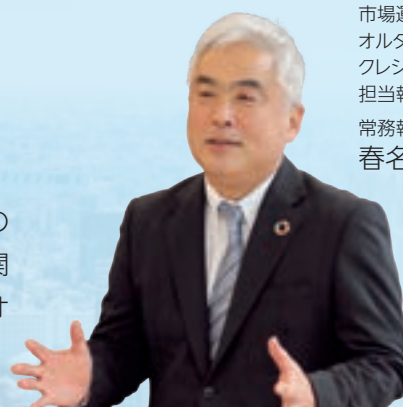
商品開発部  
相原 涼平



## 資産運用の深化・高度化

### かんぽ生命が、 真に「世界有数の機関投資家」 なることを目指して

お客さまに保険金等の支払いを確実にを行うため、適切なリスク管理のもとで安定的な資産運用収益を確保するとともに、「世界有数の機関投資家」を目指し、オルタナティブなどの投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産運用の深化・高度化を図ります。



市場運用部  
オルタナティブ投資部  
クレジット投資部  
担当執行役  
常務執行役  
春名 貴之

### 環境認識・基本戦略

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染拡大防止策の実施などにより年度初に急速に悪化し、その後は各国の大規模な財政・金融政策の実施や行動制限の段階的な緩和に伴い回復の動きがみられましたが、断続的な感染再拡大の影響から回復は緩やかなものとなりました。2021年度は、各国の大規模な財政・金融政策の継続とワクチン普及に伴う経済活動の段階的な正常化により、世界経済も徐々に回復に向かうことを見込んでいます。

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を行うため、資産と負債をマッチングさせるALM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への投資を継続しています。

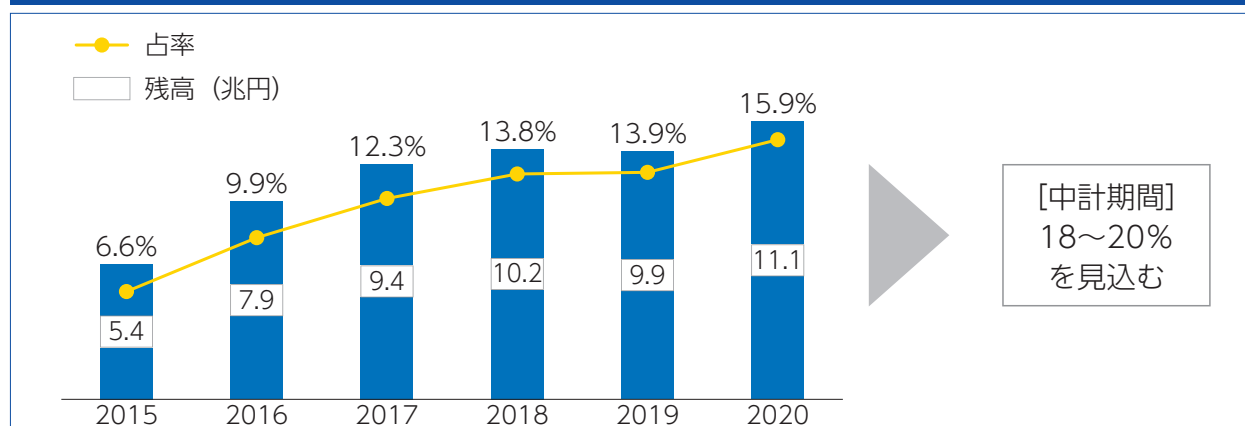
### これまでの振り返り

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。また、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きました。

ALM運用を基本としつつ、収益向上のため、資産運用の多様化を推進した結果、2020年度末時点においては、総資産に占める収益追求資産の占率は15.9%まで増加しています。

収益追求資産の推移



## 中期経営計画（2021年度～2025年度）の重点取り組み

- ERMのフレームワークのもと、ALM運用を基本として、安定的な資産運用収益の確保を目指します。
- 新資本規制導入に適切に対処しつつ、オルタナティブなどの投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産運用を深化・高度化します。
- かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられるESG投資を推進します。

<b>資産運用の 深化・高度化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オルタナティブ・クレジット等専門部署を設置し、投資領域毎の運用力を強化</li> <li>● 精緻化されたリスク分析に基づく、ポートフォリオ構築の高度化</li> <li>● 専門職人事制度の導入による高度な運用人財の採用・育成</li> <li>● さまざまなリスクシナリオの策定・影響分析などを通じたリスク管理態勢の強化</li> </ul>
<b>新資本規制 対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済価値ベースの新資本規制導入を見据えた資産配分プロセスの実施</li> <li>● ESRの向上・安定化を目指し金利リスク削減などの対策を実施</li> <li>● 新資本規制導入に向けたポートフォリオマネジメント手法の多様化</li> </ul>
<b>ESG投資 の推進</b>  <small>あたたかさの 感じられる かんぽならではの 投資を目指す</small> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG投資方針に沿って、Well-being<sup>注</sup>向上、地域と社会の発展、気候変動対応を含む環境保護への貢献を重点取り組みテーマとした投融資を推進</li> <li>● 脱炭素社会実現に資する投融資の積極化</li> <li>● 全資産ESGインテグレーションの実施・深化</li> <li>● 投資ポートフォリオのカーボン・フットプリントの計測、分析、開示</li> </ul> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">                   太陽光発電事業への投資             </div> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">(注) 肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。</p>

## かんぽ生命らしい、あたたかさの感じられる投融資を通じて、持続可能な社会の実現に貢献したい

地方公共団体向けの投融資を担当しています。当社における地方公共団体向け融資の歴史は長く、通信省時代から数えると100年を超えます。これまでも、義務教育施設整備事業や下水道整備事業などへの投融資を通じて、環境や社会を意識した数多くの取り組みに役立てられてきました。これからの100年も、かんぽ生命らしい、あたたかさの感じられる投融資を通じて、持続可能な社会の実現に向け、取り組んでいきます。



クレジット投資部  
田中 大輔

## お客さま体験価値（CX）の向上

### 「かんぽ生命に入っていてよかった」と お客さまに感動いただける体験価値の創出

いかにお客さまに「感動」いただけるかを追求し、保険のご提案、サポート、諸手続きなどあらゆるサービスを「お客さま体験価値」の向上の視点で抜本的に改革します。

リアルとデジタルを織り交ぜ、「あたたかさ」と「利便性」を併せ持ったサービスを提供することで、「お客さま体験価値」の向上を実現します。



CX推進部  
担当執行役  
専務執行役  
廣中 恭明

### 環境認識・基本戦略

国内の急速な少子高齢化に伴う生命保険市場の変化や、異業種の市場参入などにより、生命保険市場の構造が変化していくなか、スマートフォンやSNS等の普及など、コミュニケーション手段の多様化に加え、デジタル技術の発展、お客さまのライフスタイルの変化・多様化、医療技術の急速な進歩により、生命保険のビジネスモデル自体にも変革が起きている。

特に、2020年以降は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、お客さまの日常生活や意識が大きく変化するとともに、企業活動におけるデジタル技術の変革は加速してきており、ウィズコロナ・アフターコロナで生命保険会社としての社会的使命・機能を、こうした大きく変わっていく環境のなかで、お客さまニーズに合わせて、確実に果たしていくことが求められています。

また、行政においても、Society5.0を念頭に、各企業のデジタル技術の活用を後押しするような取り組みを行っているほか、デジタル庁の創設など行政自身のデジタル化も進めていくこととなっています。

各企業においては、新しいサービス・ビジネスモデルを創出し、競争優位性を確保するために、デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革（DX）を急速に進めています。一方で、こうしたデジタル技術などを使いこなせるお客さまとそうでないお客さまの間で、サービス提供などの格差が生じているとも考えています。

こうしたなか、当社においては、郵便局の窓口やコンサルタントといったリアルのお客さま接点の利点を活かした、多様な年代・価値観のお客さまにあたたかみを感じていただけるようなDXを進めることが不可欠と認識しています。

これらを踏まえ、保険のご提案、諸手続きなどあらゆるサービスをお客さま体験価値（CX）向上の観点から抜本的に見直し、お客さまへの利便性の提供に加えて、いつでもお客さまに寄り添い、どこにいても支える存在になっていくことを目指します。そのため、お客さま体験価値の向上を支えるシステム基盤を構築し、あたたかみのあるリアルと使い勝手の良いデジタルを織り交ぜたサービスを提供していきます。

このような、お客さまに「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるサービスによるお客さま体験価値の向上を通じて、ご家族や知人へ、さらには地域・社会全体へ、お客さまを広げていきたいと考えています。

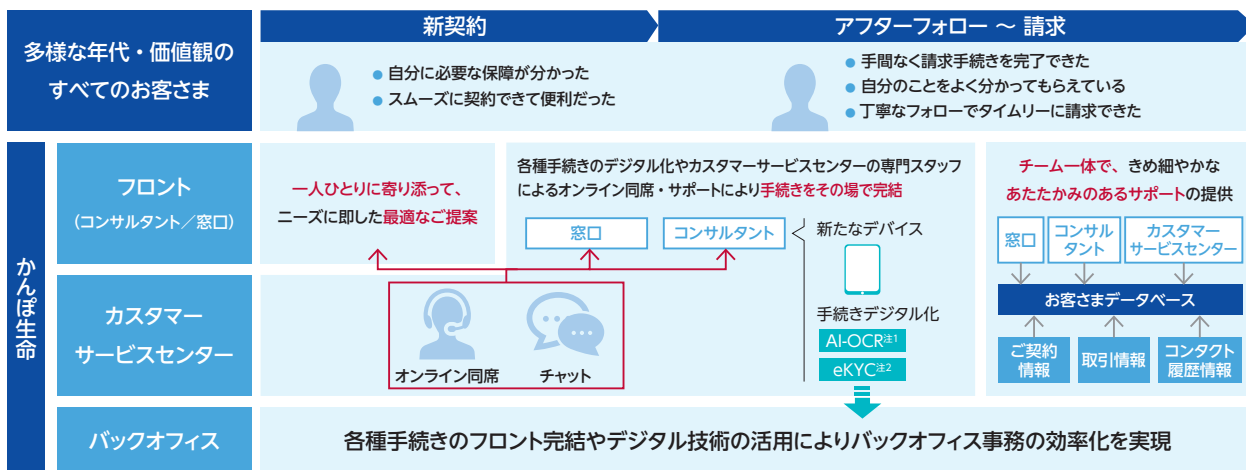
### これまでの振り返り

新型コロナウイルス感染症の感染拡大による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に対応するとともに、さらなるお客さまの利便性向上のため、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利用できるご契約者さま向けWebサービス「マイページ」の機能拡充を行っています。

## 中期経営計画（2021年度～2025年度）の重点取り組み

- 感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進しながら、お客さま体験価値（CX）を最優先とするビジネスモデルへ転換していきます。

（実現後の全体像）



（注1） AIを活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR（光学式文字読取装置）  
 （注2） 電子的な手段で行う本人確認手続き

（システム基盤投資）

### お客さま体験価値の向上を支えるシステム基盤投資

#### お客さまデータベースを整備し情報を一元化・共有

- ご契約情報やお問い合わせ情報などをお客さま単位で集約したデータベースの構築
- アプリケーションの導入により、コンサルタントの活動を支援し、募集品質をさらに向上

#### カスタマーサービスセンターのシステム基盤

- オンライン同席や、さまざまな手段でお客さまとコミュニケーションを行うためのシステム基盤を構築

#### お客さまの申込・請求手続きをサポートするシステム構築

- 新たなデバイスを配備し、デジタルを活用した手続きシステムの構築（AI-OCR、eKYCなど）
- 夜間・休日でも利用できるオンライン手続きを拡大

#### 次世代システム基盤

- これらを実現するため、柔軟でスピーディな開発を可能とする次世代システム基盤を構築（クラウドサービスの利用、ゼロトラストセキュリティなど）

## お客さまサポートを充実するためのシステム基盤の構築

戦略的IT投資：5年間 1,000億円程度<sup>注3</sup>

（注3） 財務会計上の「投資」に加えて、戦略的ITに関連する諸経費も含む。

「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるご体験・サービスをすべてのお客さまへご提供します

私が在籍するCX推進部では、1年に一度実施するお客さま満足度調査を担当しており、かんぽ生命に対するお客さまからのご評価などを頂戴することで、商品・サービスの改善に繋がっています。2020年度は、お客さまとの重要な接点ごとのご評価などをリアルタイムに頂戴するため、お手続き直後に実施する調査の試行を開始しました。今後も、お客さまからのご評価やお声を能動的かつスピーディーに収集し、お客さま本位の観点で速やかにPDCAサイクルを回すことで、すべてのお客さまに感動いただけるご体験やサービスのご提供へ繋がっていきたく考えています。



CX推進部  
神田 晶代

## 企業風土改革

### 人の改革を進め、風土改革を実現

企業風土改革を進めるうえで最も必要なことは、人の改革です。社員一人ひとりが当社の社会的使命を理解し、やりがいを持って仕事に取り組むことで、お客さまの期待に確実に応えられる文化を作り上げていきます。



人事部  
人材開発部  
担当執行役  
専務執行役  
立花 淳

### 環境認識（課題認識）

当社商品の募集品質に係る諸問題においては、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が浮き彫りになりましたが、ここに至った根本的な原因は、本社・フロントライン間のコミュニケーションが希薄であることおよびリスク感度の低さにあり、この根底にあるのは、社員の意識や企業の文化といった風土そのものであったと認識しています。

当社の再生と持続的成長に向け、今一度、経営理念に立ち返り、お客さまの信頼回復に努めるとともに、企業風土改革に向けた取り組みを推進していくことが必要であると考えています。

#### ▶ 目指す姿

企業風土改革は、当社の再生に向けた大きな柱です。2020年度に社長特命の専担チームを立ち上げ、課題であるコミュニケーションとリスク感度の改善に全社一体となって取り組んでいます。また、それぞれの組織の課題の特定にあたり、全社員を対象としたES調査（社員満足度調査）を行い、そこから浮き彫りになった全社的な課題・組織固有の課題それぞれの解決に向けて全社を挙げて取り組んでいます。

このような取り組みを行うことにより、当社は以下の姿を目指します。

- 社内コミュニケーションが活性化され、相互理解のもと、会社の成長に向け、全社が一体感を持って取り組む
- 会社の課題について、組織間で認識を共有
- 会社の経営ビジョンなどを理解し、お客さま本位の考え方にに基づき自律的・主体的に行動

#### ▶ コミュニケーション改善

社内のコミュニケーションが希薄だった原因は、本社・フロントライン間の情報連携が不足していたことや経営層からの情報発信が不足していたことにあります。その解決に向けて、当社では、社員が社長に直接意見・提案を行う「かんぽ目安箱」の設置、社長から全社員へ定期的なメッセージの配信、役員と社員による意見交換会などのさまざまなコミュニケーション施策を進めてきました。「かんぽ目安箱」に寄せられた社員からの意見・提案については、お客さまの声と同様に、経営層・関係部門がその有効性や実現性を検討し、業務改善につなげていくとともに、リスク検知の手段として有効に機能しています。

今後も、これらのコミュニケーション施策を継続するとともに、本社・フロントライン間だけでなく、他の組織・部門間の連携も一層強化し、お客さまの期待に応えるために、会社全体が一体感を持って取り組む会社を目指します。

## ▶ 多様なキャリア形成の支援

社員一人ひとりがキャリアプランを自ら描き、その実現に向けた職務経験や自己研鑽を行うことを支援し、社員の自律的な成長を促す仕組みづくりを進めています。具体的には、キャリア面談を通じた社員の将来への希望などに関する情報の獲得・蓄積や、今後当社の各部門で必要となる人材像やスキルなどの明確化、社員の成長に資する人事配置、社員が多様な働き方を選択できる人事制度の整備などを進めていきます。

## ▶ マネジメント力の強化

当社が再生と持続的成長を成し遂げていくには、すべての社員が自身に与えられた役割を最大限に果たしていくことが必要です。なかでも各組織の中核となる管理職には、自組織の利益のみにとらわれず経営目線で業務を遂行し、また自身の職責を果たすのは勿論のこと、部下社員が能力を如何なく発揮できる環境を構築することが求められます。そのため管理職に求める人材像をより明確に示し、業績だけでなく日頃の職務行動も適切に評価することで、管理職の行動の変革を図っていきます。

## ▶ 人事評価制度の高度化

社員一人ひとりが、自分の「強み」「弱み」に気づき、その改善に取り組むことができるような、「人を育てるための人事評価」の実現に向けて取り組んでいます。具体的には、人事評価基準の見直しに加え、組織として個々の社員の評価・育成を行う仕組みを導入していきます。

## ▶ 人財育成

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、やりがいを感じながら会社とともに成長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階層別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提供しています。

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。

## ▶ 人材育成基本方針

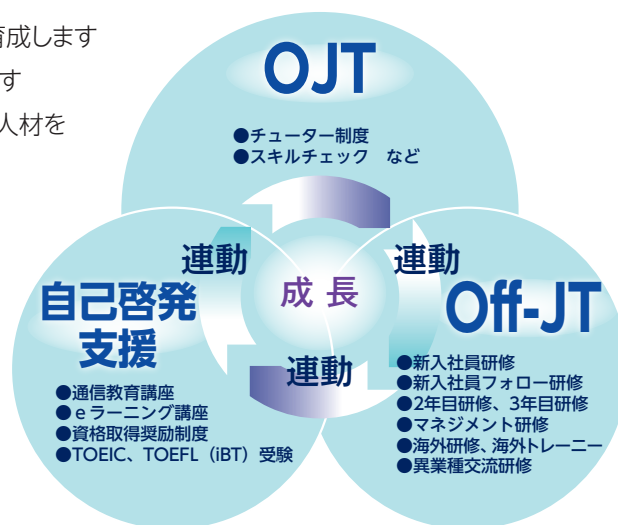
- 企業の社会的責任を自覚し、お客さま本位の人材を育成します
- 専門能力を有し、豊かな人格を備えた人材を育成します
- 新しい課題へのチャレンジ精神を有し、実行力のある人材を育成します

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」<sup>(注1)</sup>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<sup>(注2)</sup>、自己啓発支援、Off-JT<sup>(注3)</sup>が連動する体制を構築しています。

(注1) 「4つの志向」とは、当社が目指すべき人物像として掲げている「当事者志向」「チャレンジ志向」「スピード志向」「お客さま志向」のことをいいます。

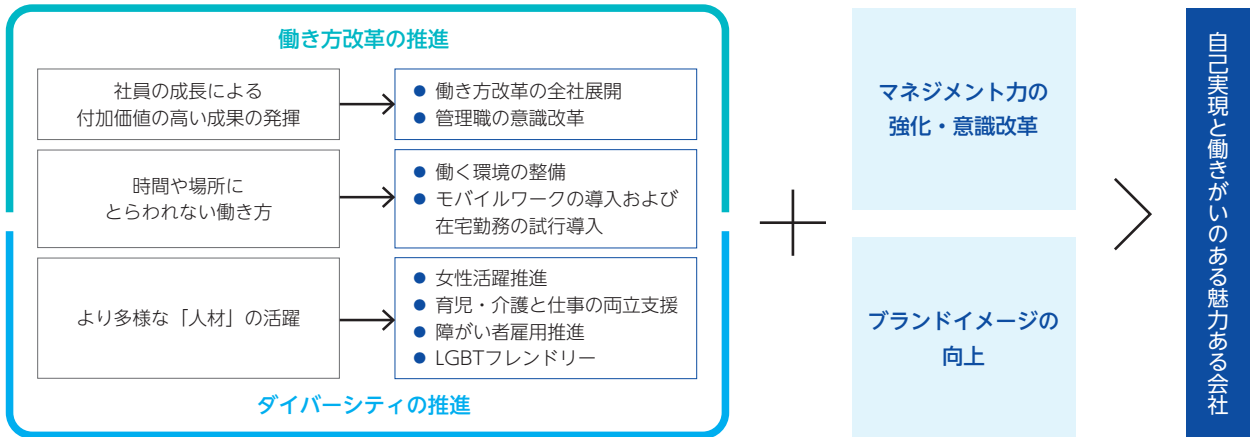
(注2) OJT (On the Job Training) とは、日常業務の遂行過程などにおいて、上司等が部下等に対して業務を行ううえで必要な知識およびスキルを付与し、これらを身に付けさせる個人別の教育のことをいいます。

(注3) 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。

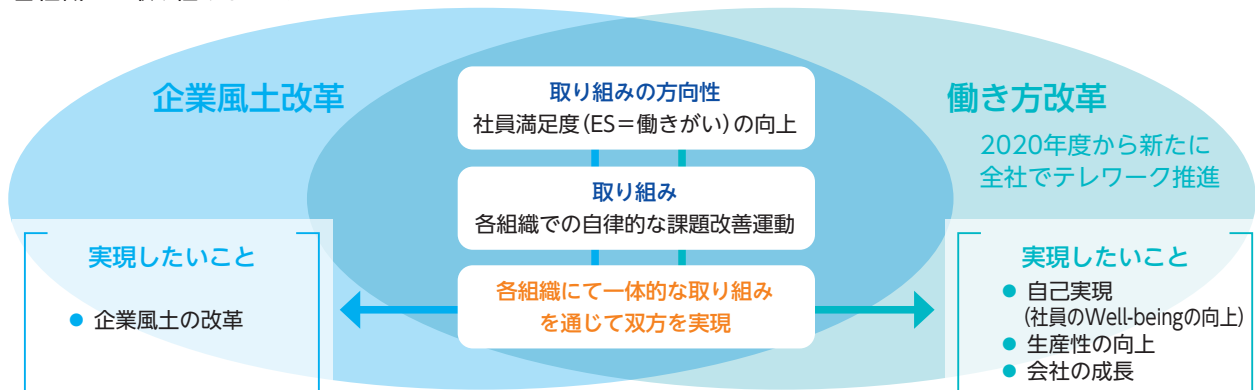


# 働き方改革

当社では、中期経営計画期間中を働き方改革の「発展・再構成フェーズ」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もと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甲斐を実感できる企業風土づくりをしていきます。



各組織での取り組みイメージ



## 職場環境改善

ES調査を活用し、職場環境改善を図ります。

本調査により「社員が理想とする会社像・職場像」を明確化し、各拠点の課題や問題点の特定、継続的な改善活動を実施していきます。

また、各拠点での新たなアイデアによる先行的な取り組みとしてのイノベーションを起こし、全社展開を行っていきます。

## テレワークの推進

当社は、テレワークを用いた、業務改善・生産性の向上に取り組んでいます。2021年度は、週2回を目安とし、テレワークのさらなる推進を図ります。また、出社前提での業務フロー脱却に向けて、ペーパーレスを推進します。2021年度は、法令の制約や全社的なフローの見直しが必要な書類以外は、ペーパーレスとしていきます。

# ダイバーシティの推進

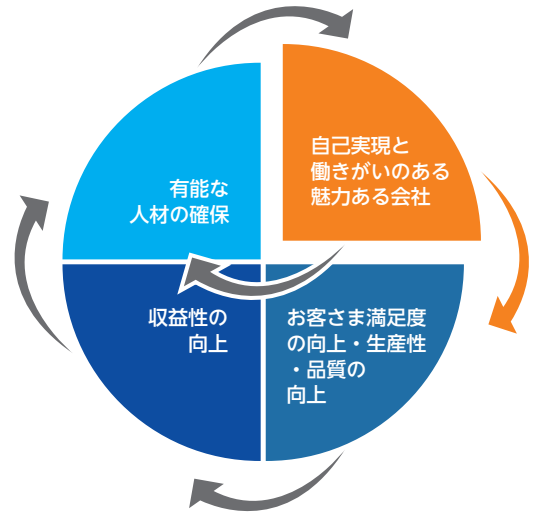
## 女性活躍推進

女性社員の中期のキャリア形成支援と管理職の安定輩出のため、女性社員向けの階層別研修や社員間のネットワーク形成、全社員向けのアンコンシャスバイアス対策など積極的に女性活躍推進に取り組んでいます。2030年度までに本社の女性管理者比率を30%とすることを目指し、今後もさらなる取り組みを推進します。

## 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、制度の整備・充実、eラーニングの導入、オンラインセミナーの開催、企業主導型保育施設との連携などに取り組んでいるほか、2020年度からテレワークを導入することで、社員の柔軟な働き方に取り組んでいます。

なお、これらの取り組みにより、2018年度に厚生労働省認定の「プラチナくるみん」を取得しています。



働き方改革による好循環スパイラルイメージ

## LGBTフレンドリー

LGBTフレンドリーな会社を目指し、多様な性への理解を深めるための研修や、LGBTの理解者・支援者であるALLYの拡大を推進しています。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、継続的に取り組みます。（「PRIDE指標」4年連続ゴールドを受賞）



商標登録された当社のLGBT ALLY ロゴマーク

## 障がい者雇用推進

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推進しています。

### 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、世界を舞台に活躍する車いすテニスプレイヤーの大谷桃子選手を当社の所属選手として応援し、翌2020年度より当社の正社員として迎えることで、さらなる支援を行っており、2020年度は世界4大会のひとつである全仏オープンで準優勝を果たすなど、輝かしい成績を残しました。



大谷 桃子選手

トップメッセージ

かんば生命について

価値創造のための事業戦略

価値創造を支える経営基盤

会社情報

業績データ