

信頼回復に向けた取り組みの継続

▶ 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2,105万人^(注)のお客さまにご利用いただいています。

当社では、それら2,105万人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2017年4月7日に公表しました。2021年6月29日には、募集品質問題や中期経営計画、お客さま体験価値（CX）の向上などの観点も踏まえて、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」の内容を改正しています。

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。

(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

生命保険の本来の役割・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プ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」を策定・公表しています。

□ 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

▶ 業務改善計画への取り組み・進捗状況

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等によるガバナンスの強化）を着実に実行し、当該施策の大部分は実施済みとなっています。今後も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。

また、2020年9月に「お客さまの信頼回復に向けた約束」を策定し、お客さまへご迷惑をおかけしたことをお詫びするとともに、グループ経営理念に基づくお客さま本位の活動に取り組んできました。日本郵政グループが一丸となって本取り組みを行った結果、2021年9月22日に開催されたJP改革実行委員会^(注)において、「日本郵政グループが取り組んできた信頼回復の活動は、一定の成果があげられたものと評価できる」との評価をいただくことができました。

JP改革実行委員会の評価結果を受け、「お客さまの信頼回復に向けた約束」に基づく活動は一区切りをつけることといたしましたが、今後も継続してお客さまの信頼の回復および信頼獲得に取り組んでいきます。

(注) 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・中立な立場から各種アドバイスをいただくことを目的として2020年4月に設置し、2022年3月に活動を終了しました。

個人のお客さまへのサービス提供体制の強化

▶ 環境認識・基本戦略

当社はこれまで貯蓄性商品を中心に販売してきましたが、多様化するお客さまのニーズにお応えするため、今後は保障性商品をご提供することが重要と考えています。そのためには、お客さまに寄り添い、そのニーズを的確に把握し、商品についてご理解をいただけるようご説明をするといった、保障を提案できる能力を持つ人材を育成する必要があります。そこで、2022年4月から、日本郵便のコンサルタントが当社かんぽサービス部に所属し、かんぽ生命の社員として活動する新しいかんぽ営業体制を始動しました。

新しいかんぽ営業体制では、当社が直接コンサルタントへのマネジメントを行い、全面的にサポートすることで、高い専門性やノウハウを持った保障を提案できる人材の育成を目指していきます。

また、すべてのお客さま一人ひとりに丁寧なアフターフォローを実施するため、責任をもってお客さまを担当する社員を指定する、「お客さま担当制」を導入します。お客さま担当制を導入することで、すべてのお客さまに、より幅広く・より質の高いサービスを提供し、お客さまとの信頼関係をより強固にしたいと考えています。

この新しいかんぽ営業体制では、お客さまとの真の信頼関係を構築することにより、多くのお客さまに当社商品をご利用いただき、マーケットの拡大・成長を目指します。

新しいかんぽ営業体制のもと、お客さまから真に信頼される企業へと再生するとともに、持続的に成長できる経営基盤の構築に取り組んでいきます。

▶ かんぽ営業（リテール領域）の目指す世界観

「かんぽ営業の目指す世界観」とは、全社一丸となってかんぽ生命が「再生」に向かうべく、マーケットの成長、人材の成長、そしてそれを支えるマネジメントの成長を通じた会社の成長を実現することです（下図参照）。

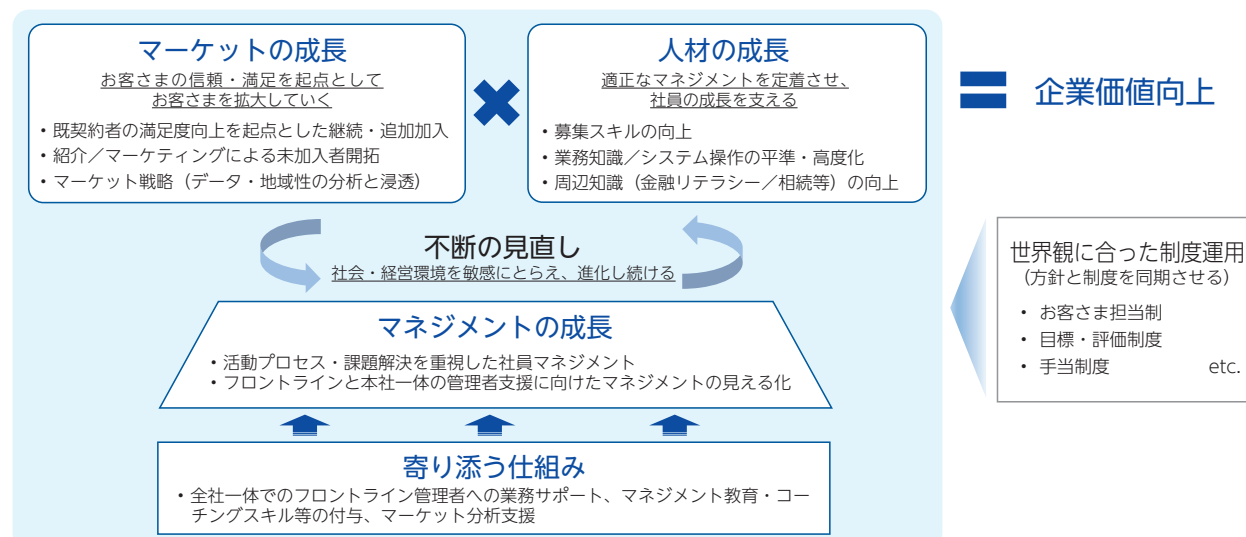
すべてのお客さまに“より幅広く”、“より質の高い”サービスを、ご意向に合わせてご提供することにより、お客さまとの真の信頼関係を構築し、また拡大していきます。

この世界観を全社員で共有し、「マーケットも人材も成長できる文化」への転換、会社の成長につなげていきます。

また、各種制度の仕組み・運用のすべてについて、「かんぽ営業の目指す世界観」と同期がとれている形に見直すことで、人材の成長、マーケットの成長を促し、企業価値の向上を図っていきます。なお、これらの制度の仕組み・運用については、お客さまのためにできることを最優先に考え、変化し続ける社会環境や経営環境に適切に対応しながら、不断の見直しを図っていききたいと考えています。

■ かんぽ営業（リテール領域）の目指す世界観

社会的使命	お客さまの人生を保険の力でお守りする
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。
目指す世界観	「マーケットの成長」、「人材の成長」そして、それを支える「マネジメントの成長」を通じ、会社の成長を実現

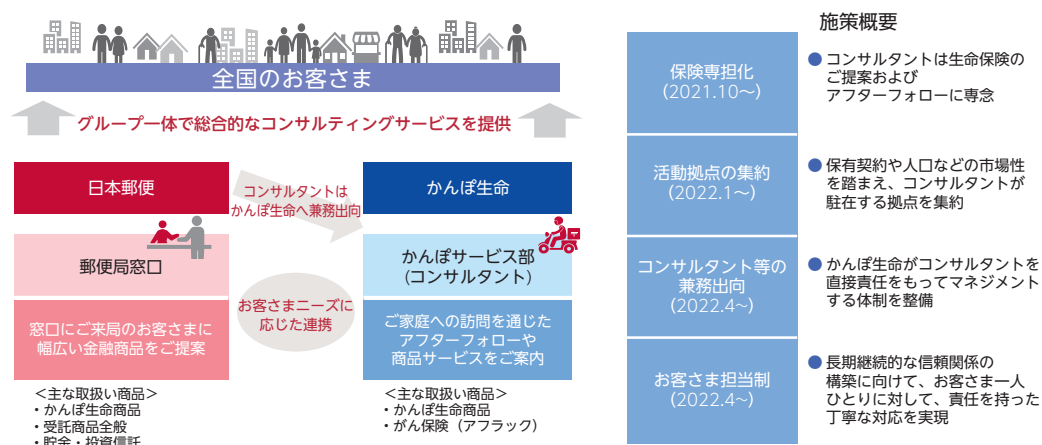


▶ 新しいかんぽ営業体制

コンサルタントはかんぽ生命商品とアフラック生命のがん保険のアフターフォローと保障のご提案に専念（保険専任化）し、専門性を高めることで多様化するお客さまニーズにきめ細やかに対応していきます。

また、コンサルタントはかんぽ生命へ兼務出向し、当社が直接責任をもってマネジメントを行います。

貯金や投資信託等、生命保険以外の商品についてお客さまのニーズを把握した場合は、窓口社員へ取次ぐことにより、日本郵政グループ体での総合的なコンサルティングサービスを実現していきます。



▶ お客さま担当制

コンサルタントが担当するお客さまへのコンタクトを増やし、アフターサービスを充実させることで、すべてのお客さまに対する丁寧な対応、コンタクトの頻度を増やし、お客さまとの信頼関係を構築していきます。

これらの活動を通じて、商品に加えて、担当社員がお客さまにとっての付加価値となることで、新たなご契約につなげていきたいと考えています。

社員の活動

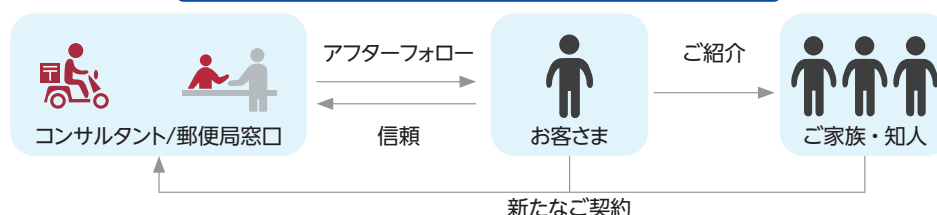
- ① お客さまと定期的にコンタクトをとり必要な情報提供を実施
- ② お客さまからの要請・問い合わせに対して、常に迅速に対応
- ③ お客さまの情報や変化等(ライフイベント)について、常に敏感になり、日ごろから情報収集を行う

お客さまとの関係性

- ① 保険事故(保険金請求時)や必要な手続きが発生した際、お客さまの方から担当者に連絡が入る関係＝“担当者の認知”
- ② 契約者やその家族から、募集人が担当者として頼られる＝“いつでも相談できる”
- ③ 家族や知人を紹介いただける関係性ができている＝“募集人の応援団になってくれる”

商品にプラスして、「担当社員」が付加価値となる

新たなご契約につなげ、お客さま数を拡大



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

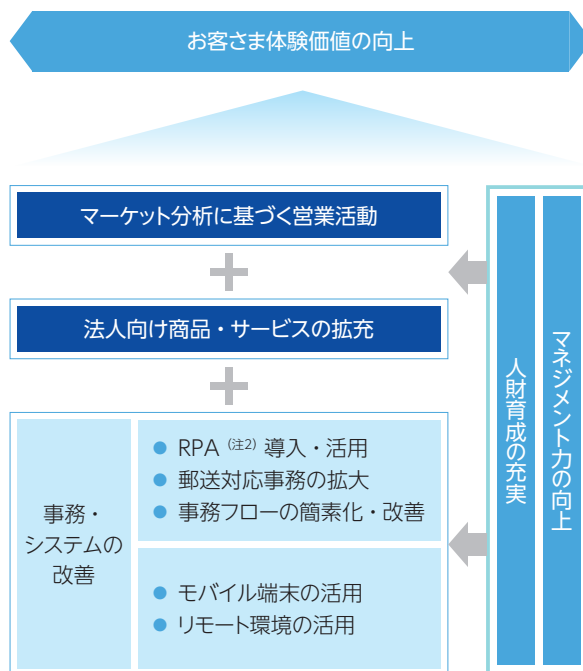
- DX^(注1) 推進を通じて、お客さまサービスの向上を図るとともに、お客さまにとって最適なソリューションをご提供できるよう、営業社員の活動支援に取り組みます。
- 2021年10月からWEB面談による取扱いを開始し、訪問によらず、リモート環境において商談等を実施できるよう、お客さまの利便性向上を図っています。

3 法人向け商品・サービスの拡充

- 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ます。



(注1) Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略。企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

(注2) Robotic Process Automation (ロボティックプロセスオートメーション) の略。ロボットによる業務の自動化。

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、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

▶ 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。

このような現状を踏まえ、2022年4月には、低廉な保険料で手厚い医療保障を提供する新医療特約「もっとその日からプラス」を発売しました。今後も、青壮年層のお客さまニーズに応える低廉な保険料でバランスのとれた保障の提供や、人生100年時代を踏まえた高齢・中高年層の保障などのニーズに応える商品の拡充のほか、お客さまの健康づくりをサポートする商品の研究に取り組んでいきます。

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。

▶ 新医療特約「もっとその日からプラス」の発売

当社では、2022年4月より新医療特約「もっとその日からプラス」を発売しました。

本商品は、2021年6月に日本郵政株式会社の当社株式の議決権比率が2分の1以下となり、郵政民営化法上の新規業務に係る上乗せ規制が認可制から届出制に緩和されてから、最初に発売した新商品です。

昨今、医療の進展により入院日数は短期化傾向にありますが、病気によっては数カ月の長期の入院となることもあります。また、外来の手術が定着し、手術全体に占める割合は約半数となっています。このような医療環境を踏まえ、短期の入院にも、長期の入院にも、そして外来の手術にも手厚い保障のご提供を実現しました。

○ 入院1日でも、手厚い入院一時金をお受け取りいただけます！

入院1日でも、入院保険金に上乗せして入院保険金日額の20日分の「入院一時金」をお受け取りいただけます。
短期の入院でも、充実の保障をご提供します。

○ 本当に不安な、長期の入院にも手厚い保障をご提供します！

「入院一時金」は、入院1日目だけでなく、入院30日目、60日目、90日目、120日目にも入院保険金に上乗せしてお受け取りいただけます。
入院が長期化した場合でも、手厚い保障をご提供します。

○ 外来と入院中どちらの手術にも、安心の保障！

外来の手術にも、入院中の手術と同じ、入院保険金日額の10倍の金額をお受け取りいただける「手術保険金」で、手厚い保障をご提供します。



▶ 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^(注)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寄り添うサービスを提供

資産運用の深化・高度化

▶ 環境認識・基本戦略

2021年度の主要国の経済は、断続的な新型コロナウイルス感染症の感染再拡大があったものの、活動制限の緩和が段階的に進むなかで、米国を中心に底堅く推移しました。また供給制約や資源価格の上昇などを背景に各国でインフレ率が急上昇し、主要国においても金融政策変更の動きが見られました。

2022年度は、パンデミック後の経済活動再開による景気回復期が終盤を迎えると認識しており、供給制約の問題や資源価格の上昇などを受けたインフレ率の上昇、世界各国の金融・財政政策によるサポートが縮小することで、年度後半には景気に減速感が出てくることを見込んでいます。

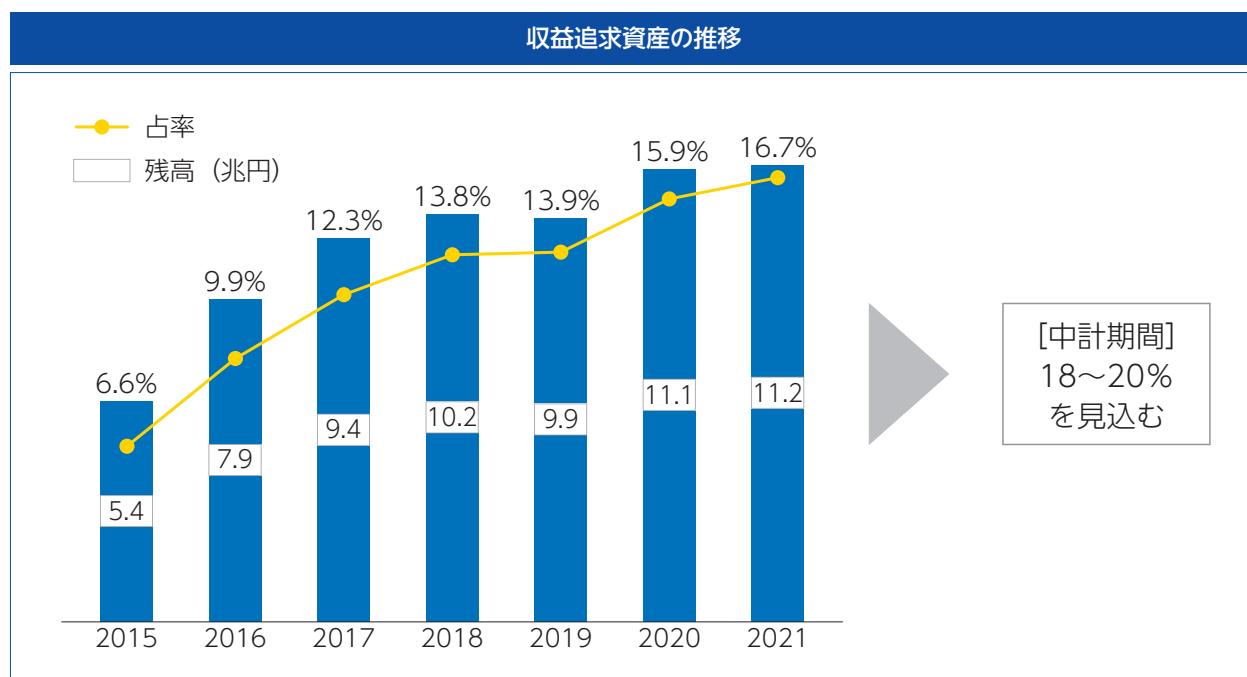
当社はERM（統合的リスク管理）のフレームワークのもと、お客さまに保険金などの支払いを確実に行うため、資産と負債をマッチングさせるALM運用を基本としつつ、低金利環境下における安定的な収益の確保を目指し、適切なリスク管理のもとで収益追求資産への投資を継続していきます。

▶ 2021年度の取り組み

当社では、長引く国内の低金利環境においてお客さまとお約束した利回りを確保するため、資産運用の多様化を進めてきました。外部委託を活用しながら、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図ってきました。

現行の中期経営計画（2021年度～2025年度）において、当社は、これまでに多様化してきた資産運用の「深化・高度化」を掲げており、2021年度は組織態勢の整備を図りつつ、オルタナティブなど収益追求資産への投資を推進しました。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、「資産運用の深化・高度化」を推進した結果、2021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16.7%まで増加しています。



▶ 今後の取り組み

2022年度の資産運用については、インフレや地政学リスク、各国中銀による金融引き締めなど、金融市場における先行きの不確実性が高まっていることから、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。

今後も、国内の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オルタナティブを含めた収益追求資産への投資強化や、2025年度に導入の新資本規制を見据えたALMの推進、リスクコントロール手法の拡充やポートフォリオ管理態勢の整備など、資産運用の深化・高度化を進めていきます。

■ 主な取り組み

- ERMのフレームワークの下、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

資産運用の 深化・高度化

- 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
- 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
- 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
- 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

新資本規制 対応

- 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
- 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
- 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

ESG投資 の推進

- ESG投資方針に沿って、Well-being^(注)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
 - 脱炭素社会実現に資する投融資の積極化
 - 全資産ESGインテグレーションの実施・深化
 - 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
- ▶ 詳細はP31「ESG投資」をご覧ください。
- (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。

資産運用基盤の強化

資産運用を支える基盤として、当社は、人材、組織態勢および事務・システム態勢それぞれの強化を図っています。当社の資産運用部門における社員数は2022年4月1日時点で165名となり、過去5年間で約20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、部門内での人材交流などを通じて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。

組織態勢面では、2021年4月、投資領域毎の運用力強化を目的として専門部署であるオルタナティブ投資部・クレジット投資部を設置したほか、資産運用におけるバック部門として、運用企画部内に運用資産管理室を設置し、「資産運用の深化・高度化」を推進する基盤の強化に取り組んでいます。

2025年度に導入の新資本規制に向けては、運用資産管理室を中心として、リスクコントロール手法の拡充に向けたデリバティブ取引などに係る事務・システム態勢の構築を行うほか、同じく運用企画部内に新設したALM企画担当を中心に、新規制を見据えたポートフォリオ構築手法の高度化に取り組んでいきます。

お客さま体験価値（CX）の向上

▶ 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ます。また、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、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、お客さまのライフスタイルや価値観も変化・多様化しており、生命保険のビジネスモデル自体にも変革が起こっています。

このような環境変化にあわせ、お客さまの選択肢が増えるなかで単に商品やサービスそのものの価値だけではなく、一連の体験としての価値が重要と考え、保険のご提案・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ていきます。具体的には、デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革（DX）を進め、お客さま一人ひとりのご期待にスピーディーにお応えしていくことで、生命保険会社としての社会的使命・機能を実実に果たすとともに、企業としての持続的成長を目指します。

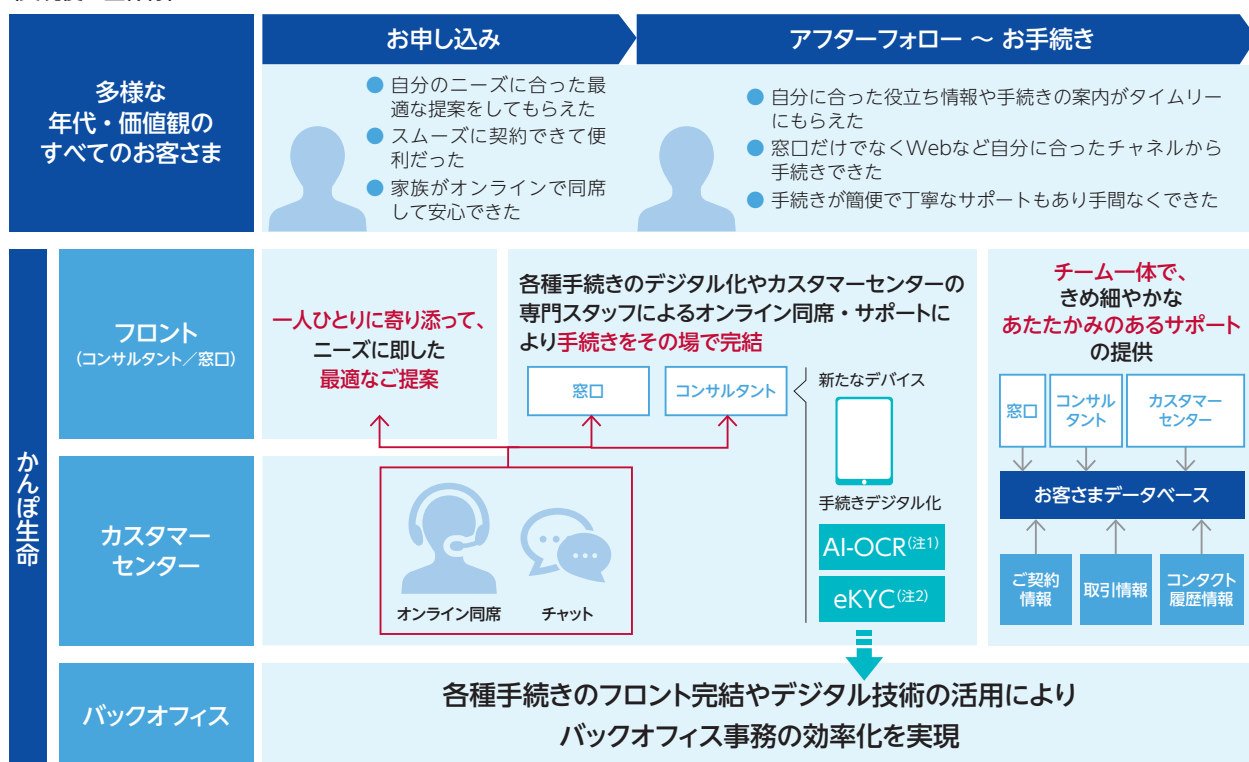
特に当社においては、郵便局の窓口やコンサルタントといったリアルのお客さま接点の利点を活かした、多様な年代・価値観のお客さまにあたたかみを感じていただけるようなDXを進めることが不可欠と認識しており、あたたかみのあるリアルと使い勝手の良いデジタルを織り交ぜ、お客さま一人ひとりに寄り添ったサービスを提供していきます。

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CX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。

▶ 中期経営計画（2021年度～2025年度）の重点取り組み

当社は、上記環境認識・基本戦略を踏まえ、2021年5月に公表した「中期経営計画（2021年度～2025年度）」において、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の転換を基本方針として掲げています。

（実現後の全体像）



(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

お客さまの申し込み・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を構築 (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^(注3)

(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。

CXを最優先とするビジネスモデルへの転換に向けて、契約者さま向けWebサービス（マイページ）での対象請求の拡大、カスタマーセンターの専門スタッフによるサポートなど、お客さまサービス・利便性の向上に資する取り組みを順次開始しています。これからも、その場で完結する迅速・簡便な手続きやマイページなどの非対面手続きの拡充を進めるとともに、お客さま情報を蓄積したデータベースを活用して、お客さまに寄り添った、きめ細やかなサービスをご提供できるように取り組んでいきます。

また、中期経営計画に掲げる「持続的成長」を支えるCX向上のための指針として「CX基本方針」を2021年6月に策定したほか、トップメッセージの発信、全社向けのCX説明会の開催、各部署にCXリーダー・サブリーダーを設置し、「CXを向上するにはどうすればいいか」をテーマとした勉強会を開催するなど、全社員がCXの重要性を理解し、全社員が日常業務に自然とCXが根付いた風土への改革に向け、取り組んでいます。

「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・サービスをご提供するために

私が在籍するCX推進部では、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルの実現に向け、リアルとデジタルを織り交ぜた新たなお客さま接点の構築などに取り組んでいます。2021年度はマイページをご利用のお客さまが素早く簡単にお問い合わせいただけるよう、チャットによるご案内窓口を開設しました。また、満期を迎えられるお客さまに長年寄り添えたことへの喜びをパーソナライズ動画で配信するなど新しいコミュニケーションの試みを開始しました。今後も、すべてのお客さまにかんぽ生命らしい「人」のあたたかみのあるサービスをご提供していきます。

CX推進部
大治 寛子

お客さまとの対話

当社は、「お客さまの声」を貴重な「財産」として認識しており、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むことが、経営改善の基本と考えています。

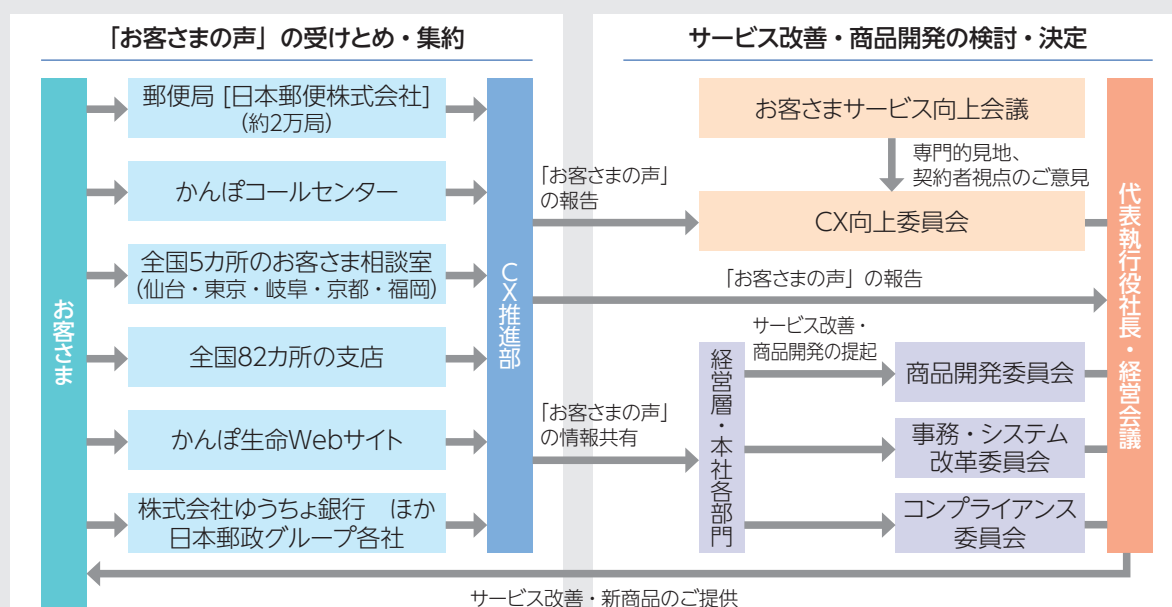
▶ お客さまの声を経営に活かす取り組み

「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います。

当社は、郵便局やかんぽコールセンターなどを通じて2021年度は約114万件の「お客さまの声」をお寄せいただいております。いただいた声は、当社CX推進部に集約され、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おります。

▶ 「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

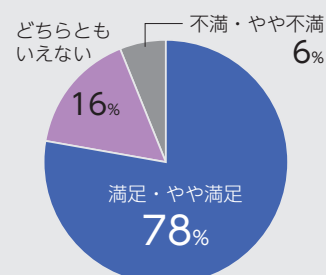
かんぽ生命の保険にご加入いただいているお客さまから直接ご意見を伺い、今後のより良い保険サービスのご提供に活かしていくことを目的に、「お客さま満足度調査（お客さまの声調査）」を実施しています。

2021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割近くのお客さまから、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いきます。

2021年度 お客さま 満足度調査 概要

- 調査実施時期：2021年8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：30,100件
- 回収数：7,916件（有効回答）



（注1）上記調査対象のほか、当社年金保険の年金お受け取りに関するアンケートを実施しました。

（注2）回答期限後に到着した調査票（2022年3月末時点76件）は集計対象としていませんが、頂戴したご評価はすべて確認しています。

▶「お客さまの声（苦情）」の内容と件数

2021年4月1日から2022年3月31日までの間にお客さまから寄せられた、当社に関する「お客さまの声（苦情）」の件数は次のとおりです。

（注） 当社では、「お客さまからの不満足の実情」を「苦情」と定義し、件数には、簡易生命保険管理業務に関する苦情を含んでいます。

内容	2021年度		主な事例
	件数	占率	
新契約関係 (保険契約へのご加入に関するもの)	35,524件	31.1%	・加入時の説明に関するご不満など ・引受審査に関するご不満など
収納関係 (保険料のお払い込み等に関するもの)	6,887件	6.0%	・口座振替、振り込みに関するご不満など
保全関係 (ご契約後の手続き・配当金等に関するもの)	25,820件	22.6%	・解約手続に関するご不満など ・名義変更・住所変更に関するご不満など
保険金・給付金関係 (保険金・給付金のお支払いに関するもの)	35,920件	31.5%	・給付金のお支払手続に関するご不満など ・満期保険金のお支払手続に関するご不満など
その他 (態度・マナーに関するもの等)	9,931件	8.7%	・営業職員の態度・マナーに関するご不満など ・アフターサービスに関するご不満など
合計	114,082件	100.0%	

▶「お客さまの声」を経営に活かした改善事例

カテゴリ	お客さまの声	改善内容
保険契約のご加入に関するもの	安い保険料で手厚い医療保障を受けられる商品はありますか。	手厚い医療保障をより低廉な保険料でご提供できるよう、新たな医療特約の販売を開始しました。手厚い医療保障を、より分かりやすく、低廉な保険料でご提供するため、2022年4月から新たな医療特約の販売を開始しました。 商品の主な特長は以下のとおりです。(無配当総合医療特約(R04)の場合) ・短期入院・長期入院それぞれに手厚い保障をご提供するため、入院保険金に加え、入院初日、30日目、60日目、90日目、120日目に達したときに入院一時金(入院保険金日額の20倍)をお支払いします。 ・医療の進展により、外来で実施される手術が定着していることから、外来の手術に対しても入院中の手術と同じ金額(入院保険金日額の10倍)をお支払いします。 ・医療特約の保険金額について、お客さまのご希望に沿って基本契約の5倍までの保険金額を設定できます。これにより、保険料を抑えて手厚い医療保障をお付けすることが可能です。 例えば、【普通定期保険100万円・医療特約500万円・男性30歳・保険期間10年】の場合、月々1,800円という保険料で入院保険金日額5,000円、入院一時金100,000円といった手厚い保障を受けることができます。
	かんぽ生命Webサイトの「契約シミュレーション」について、保険期間などの選択肢を増やしてほしいです。	お客さまのご希望に沿ったシミュレーションができるよう、「契約シミュレーション」の商品の種類やプランを増やしました。 保険料のお見積りなどができる、かんぽ生命Webサイトの「契約シミュレーション」について、2022年4月から、選択できる商品の種類やプランを増やしました。これによって、よりお客さまのご希望に沿ったシミュレーションができるようになりました。
各種お手続きに関するもの	契約者貸付を非対面でできるようにしてほしいです。	ご来局されなくてもご請求できるよう、「マイページ」に契約者貸付のメニューを追加しました。2021年5月から、かんぽ生命の一部の契約について、ご契約者さま専用サイト「マイページ」にて契約者貸付をご請求いただけます。2022年4月からは、かんぽ生命が管理業務を受託している簡易生命保険契約の一部の契約についてもご利用可能になりました。今後ともご契約者さま専用サイト「マイページ」でご請求いただけるご契約の対象を順次拡大予定です。
	自分で契約をした保険ですが、保障内容を徐々に忘れていき、確認もつい先延ばしになりがちなので、定期的に連絡いただけると助かります。	お客さまに寄り添ったアフターフォローができるよう、「お客さま担当制」を導入しました。アフターフォローを充実させ、お客さまから満足いただけるよう、2022年4月より「お客さま担当制」を導入しました。お客さまの担当者をご提案からアフターフォローまで継続的かつ定期的に対応することで、お客さま一人ひとりに対して、これまで以上に、責任を持って質の高いサービスを提供していきます。
保険金等のお支払いに関するもの	保険金の請求をしたいのですが、証明書類を準備するのが大変です。	お客さまの利便性向上のため、入院・手術保険金請求における簡易請求を拡大しました。かんぽ生命では、一定の条件のもと、医療機関発行の領収書や診療明細書等をご提出いただくことで、入院・手術証明書(診断書)の提出を不要とする取り扱いを行っています。このような提出書類を簡素化する取り扱いについて、2022年4月からは、条件のひとつであった入院日数の上限(30日)を撤廃し、取り扱いの対象を拡大しました。

▶「お客さまの声（お礼・お褒め）」の内容と件数

2021年4月1日から2022年3月31日までの間にお客さまから寄せられた、当社に関する「お客さまの声（お礼・お褒め）」の件数は512,723件でした。

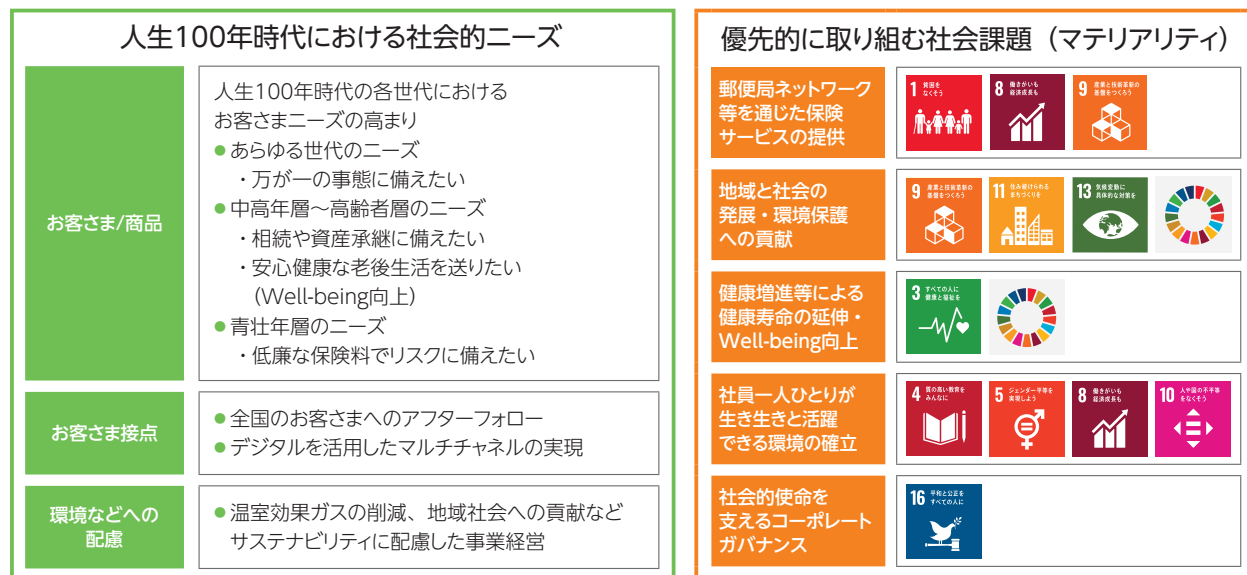
<お客さまの声>

- この度の相続手続きに際しては大変お世話になりました。父の死でショックを受け気落ちし、体に不調を訴えている母を気遣い自宅での手続きをしていただき大変助かりました。この時ほど郵便局を利用してよかったと思っことはありません。私の実家は近くに金融機関がないのでこれからも身近な金融機関として頼りにしています。
- 本日保険料を払い込んだ契約が、来月満期を迎えます。生活が大変で解約を考えた時も、その度に郵便局の方が親身に相談にのってくれたおかげで、無事に満期を迎えることができ大変感謝しています。長いと思っていた30年もあったという間でした。本当にありがとうございました。

サステナビリティの推進態勢

人生100年時代を迎え、当社は、「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お守りする」という社会的使命（パーパス）を果たすため、優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）を特定しました。また、社会課題を解決し、SDGsの達成を目指していくことを「サステナビリティ方針」として定めています。

これからも、さまざまな事業活動を通じて、サステナビリティ(持続可能性)をめぐる諸課題に取り組んでいきます。



サステナビリティ方針

かんぽ生命保険は、経営理念を実現し、お客さまの人生を保険の力でお守りするという社会的使命を果たすことで、サステナビリティ（持続可能性）をめぐる社会課題の解決に貢献し、当社の持続的な成長とSDGsの実現を目指します。

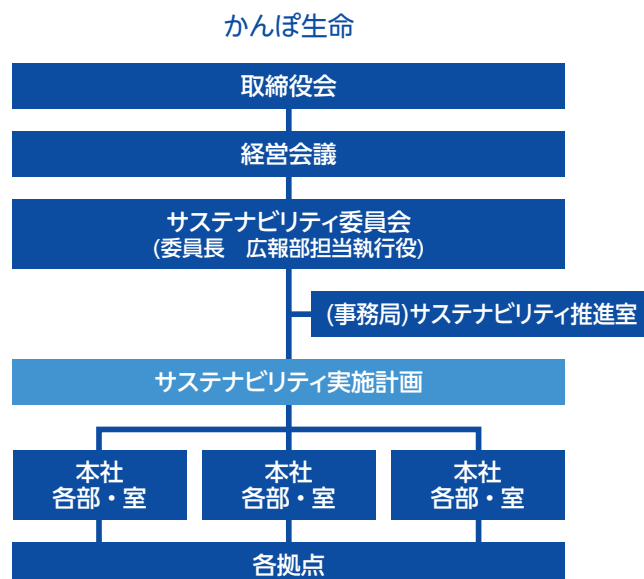
かんぽ生命 サステナビリティ実施計画

【サステナビリティ推進体制】

当社は広報部担当執行役を委員長とするサステナビリティ委員会において、サステナビリティ戦略の協議や、サステナビリティ実施計画の策定・進捗の報告等を行い、優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）の解決に向けて取り組みを推進します。

サステナビリティ委員会での検討・協議の状況は、適時経営会議に報告するとともに、重要なものについては、経営会議で協議・決定のうえ、取締役会へ報告しています。

また、全社的なサステナビリティ活動を推進するため、各拠点にサステナビリティKP（キーパーソン）を設置し、社員一人ひとりが持続可能な社会の実現や企業の成長に向けて取り組んでいます。



ESG投資

当社は幅広い資産を長期的に運用するユニバーサルオーナーとして、また、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、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上を目指し、ESG投資に取り組んでいます。

全運用資産を対象としてESGの諸要素を考慮するとともに、「Well-being向上」、「地域と社会の発展」、「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとして、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資を促進します。



ESG投資の重点取り組みテーマ

▶ ESG投資方針

当社では、ESG投資に対する基本的な考え方を明確化するため、ESG投資方針を定め、本方針に従って資産運用を行っています。

ESG投資方針 2021年10月15日（改正）

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、「全国津々浦々をカバーする郵便局ネットワークを通じた保険サービスの提供」を念頭に、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（環境・社会・ガバナンス）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SDGsの実現を目指します。

長期的な資産運用を行うユニバーサルオーナーとして、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、「Well-being向上」、「地域と社会の発展」、「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとして、かんぽ生命らしい“あたたかさ”を感じられる投融資を促進します。

- ・当社は、全運用資産を対象として、ESGの諸要素を投融資の判断の際に組み込みます。投融資およびモニタリングを行う際に、財務情報に加え、投融資先企業および運用受託機関等のESGに対する取り組みを総合的に評価します。

- ・当社は、ESG要素を考慮した建設的な対話・議決権行使を含む適切なスチュワードシップ活動を通じた働きかけを重視し、投融資先企業等が事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、自らの企業価値を向上させることを後押ししていきます。また、投融資先企業等に対し、ESG要素を含む非財務情報の開示充実を求めます。
- ・当社は、持続可能な社会の実現により一層貢献できるよう、アセットオーナーや運用受託機関をはじめとした資産運用業界に対してPRI（責任投資原則）が受け入れられ、実行されるよう働きかけるとともに、情報交換・協働に取り組みます。
- ・当社は、ウェブサイトやディスクロージャー資料等を充実させ、ESG投資に係る活動状況を積極的に公表していきます。
- ・当社は、環境に配慮した再生可能エネルギー発電事業への投融資実行など、脱炭素社会実現に資する投融資を積極的に行います。投資先企業等から排出されるGHG排出量の計測・分析を行い、分析結果を考慮した上で、投資先企業等に対するエンゲージメントを実施し、投資ポートフォリオ全体のGHG排出量を削減します。

▶ ESG投資に対する取り組み

2017

「責任投資原則（PRI）」に署名

2019

- ・ESG投資方針の公表
- ・「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同表明

2020

- ・資産運用でのネガティブ・スクリーニングを開始
- ・国内社債自家運用において、スチュワードシップ活動を開始

2021

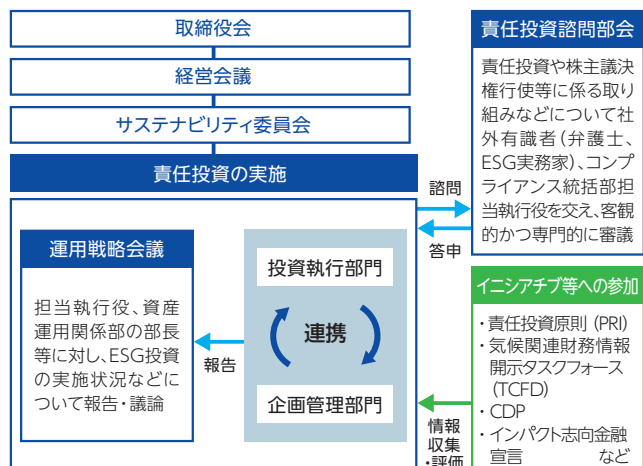
- ・中期経営計画発表
- ・全運用資産でESGインテグレーションを導入
- ・ESG投資方針の改正
- ・「インパクト志向金融宣言」に署名
- ・「社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ」に参加

2022

- ・投資ポートフォリオにおけるGHG排出量削減目標を設定
- ・「PCAF」「CA100+」に加盟
- ・スチュワードシップ活動方針の改正

▶ 責任投資推進体制

2021年度より責任投資推進体制を強化し、下記の体制のもとでESG投資やスチュワードシップ活動に取り組んでいます。



▶ ESG投資の枠組み

当社のESG投資は、以下の4つの手法を中心に取り組みます。

ESG インテグレーション

当社ではすべての運用資産^(注1)に対し、財務情報に加えESG要素を考慮する「ESGインテグレーション」を導入しています。投融資を行うにあたり、各資産の特性を踏まえた方法により、投融資先のESGに対する取り組みを総合的に評価し、意思決定に組み込んでいます。詳細につきましては、当社Webサイト「資産別ガイドライン」をご覧ください。

📄 https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg/initiatives_achievements.html

(注1) 外部委託運用を含む。外部委託運用においては、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、ESG投資への取り組みを確認し評価を行っています。

エンゲージメント ・株主議決権行使

当社は、ESGの諸要素を考慮した建設的な対話および議決権行使を含む、適切なスチュワードシップ活動を通じた働きかけを重視します。資産の特性を考慮したうえで、投融資先企業等の持続可能な社会への貢献や企業価値向上を後押ししています。

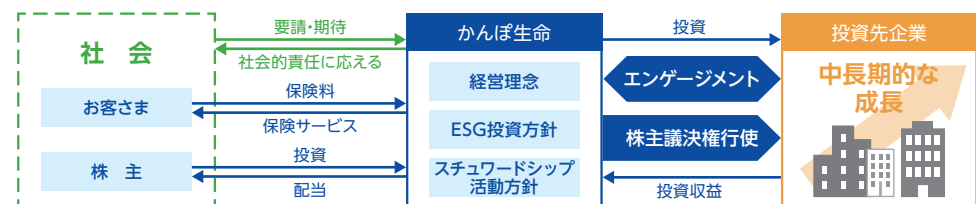
■エンゲージメント

投融資先企業等のESGに関わる課題や経営戦略などの状況を的確に把握し、「目的を持った対話」(エンゲージメント)を行っています。運用担当者と投融資先企業等の担当者が直接対話し、リレーション構築を図りつつ、課題認識の共有を図るとともに、財務情報やESG要素を含む非財務情報の開示の充実を求めます。

■株主議決権行使

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。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/sustainability/esg/stewardship.html>



テーマ型投資 ・インパクト投資

当社は、当社重点取り組みテーマに基づいたESGテーマ型投資、インパクト投資^(注2)を積極的に推進します。資金使途や実行可能性を確認のうえ、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献できるプロジェクトに投資しています。

(注2) インパクト投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的および環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指します。

ネガティブ・ スクリーニング

当社は、非人道的兵器を製造する企業への投資や、CO₂を多く排出し気候変動への影響が懸念される石炭火力発電に係る国内外の新規のプロジェクトファイナンスへの投資は行いません。

▶ イニシアチブ・協働エンゲージメント

ESG投資、気候変動対応などへの取り組みを推進するため、PRI、CDPをはじめとした、国内外のイニシアチブに参画しています。また、他の機関投資家との協働エンゲージメントも積極的に活用します。▶ 詳細はP73「イニシアチブへの賛同」をご覧ください。

▶ スチュワードシップ活動への取り組み、情報開示

当社は日本版スチュワードシップ・コードを受け入れ、これに係る当社方針を定めています。また、活動の詳細について、「スチュワードシップ活動報告」として開示しています。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/sustainability/esg/stewardship.html>

▶ ESG投資事例

かんぽ生命の重点取り組みテーマを考慮したテーマ型投資、インパクト投資を積極的に推進しています。インパクト投資については、インパクト創出につながる定量指標をKPIとして設定できるなど一定の条件を満たした案件を「インパクト“K”プロジェクト」として認定するなど、当社独自のフレームワークを構築しています。

テーマ型 債券	グリーン・リカバリー（コロナ危機後の持続可能な社会の実現）を支援するグリーン・ボンドへの投資（2021年5月） 	ファンド 投資	待機児童を多く抱える都市部に優良な保育園運営企業を誘致するファンドへの出資（2022年3月） 
	アジア太平洋地域における学校教育、職業訓練およびジェンダー平等を支援するエデュケーションボンド（2021年3月） 		社会的インパクトの創出に積極的に取り組む国内企業に投資し、社会的リターンと経済的リターンの両立を目指すファンド（2022年5月） 
	「COVAX」を通じたワクチンの購入・配布を支援するサステナブル・ディベロップメント・ボンド（2021年3月） 		地域経済の活性化、SDGsの目標達成に向けた社会的インパクトの創出に資する企業へ投資するファンド（2022年4月） 
太陽光発電、バイオマス発電等の再生エネルギー事業（2017年より開始） 		地方公共団体への投融資 	

▶ 産学連携の取り組み

Well-Being向上とアカデミアを核とした資金循環の促進に向けた連携・協力を行うため、学校法人慶應義塾と覚書を締結しました。今後、ともに社会課題解決とイノベーション創出の実現を目指します。

▶ 機関投資家としての気候変動に対する取り組み

当社は、機関投資家としての気候変動に関するリスクと機会を投資戦略に反映することで、カーボンニュートラル社会の実現と中長期的な運用成果の向上を目指します。

■投資ポートフォリオにおけるGHG排出の計測・開示、目標設定

投資ポートフォリオにおけるGHG排出量について、2050年にカーボンニュートラルを目指すとともに、2029年度（2030年3月末）までの中間目標として50%削減（2020年度対比）を設定しました。

▶ 詳細はP36「TCFD提言への対応-脱炭素に向けての取り組み-機関投資家としての取り組み」をご覧ください。

■再生可能エネルギー施設の総発電出力に係るKPIの設定

中期経営計画KPIとして、2021年3月末時点で60万kWであった再生可能エネルギー施設の総発電出力を2026年3月末までに150万kWとすることを目指します。これは、一般家庭の約52.5万世帯分の電力需要に相当するものです。2022年3月末時点で、73.0万kWと順調に進捗しています。

「目的を持った対話」を通じて投資先企業の変化や成長を後押しし、ESG投資の推進に貢献したい

市場運用部で国内株式アナリスト業務を担当しています。投資先企業の調査・分析のほか、各企業との建設的な「目的を持った対話」にも注力しています。

企業の持続的成長にはESG課題への対応が必要ですので、投資先企業が持つ経営・事業・財務などにかかる課題認識を共有し、継続的にエンゲージメントすることは、機関投資家としての社会的責任を果たすべきESG投資において重要な活動です。エンゲージメントは、かんぽ生命を代表して投資先企業のマネジメント層と直接お会いする貴重な場であり、ESG投資を推進するうえで重要な役割を担っていると自負しています。そのため、責任の重さを感じる反面、対話により投資先企業の変化を後押しできた時など、大きな達成感ややりがいを感じます。

長期的な資産運用の観点から投資をゴールではなくスタートと考え、今後も継続的なエンゲージメント活動を通じて投資先企業の企業価値向上やESG投資の推進に貢献していきます。



市場運用部
岩原 央門

環境保護

▶ TCFD提言への対応

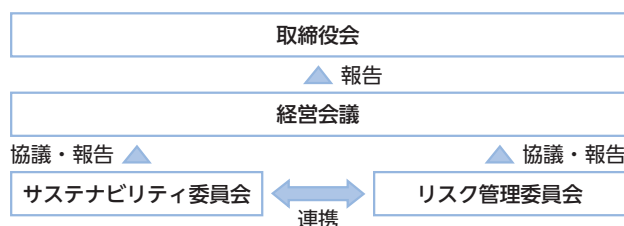
当社は、金融安定理事会（FSB）により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD）」の提言に、2019年4月に賛同を表明しました。当社は、中期経営計画（2021年度～2025年度）の基本方針として、ESG経営の推進（社会課題の解決への貢献）を掲げており、気候変動課題をはじめとするサステナビリティを巡る社会課題の解決に取り組んでいます。

■ ガバナンス

当社では、気候変動に関する諸課題について、広報部担当執行役を委員長とするサステナビリティ委員会や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にて検討・協議を行っています。検討・協議状況などは経営会議に報告されており、特に重要なものについては経営会議で協議し、代表執行役社長が決定しています。また、取締役会に定期的に報告を行っており、取締役会においては気候変動の対応状況を適切にモニターし、必要に応じて関連する方針や目標、戦略・計画などに関して監督を行う態勢を構築しています。

[2021年度の実績（取締役会報告）]

- 取締役会への報告頻度：半年に1回（2022年度は四半期に1回を予定）
- 主な気候関連議案：当社の気候変動対応の取り組みおよび開示方針、当社の気候変動対応の進捗状況（投資ポートフォリオのGHG排出量測定やシナリオ分析関連）



<気候変動対応における専門委員会の主な役割>

- 中長期的な対応方針の策定、取り組みの進捗状況の把握・分析
- 気候関連リスクの分析および管理態勢の強化

■ 戦略

1. 気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会

当社は気候変動による当社への影響を次のとおり認識しています。

生命保険事業

タイプ	当社の認識	影響の時間軸
物理的リスク	自然災害などの被害が増加することによる保険金等支払額の増加	短期～長期
	平均気温上昇や異常気象の健康への影響により中長期的な死亡率や罹患率が変化することによる保険金等支払額の増加	長期
機会	健康維持等の商品・サービスに対するニーズの高まりなどの消費者の保険に対するニーズの変化	中期～長期

資産運用

タイプ	当社の認識	影響の時間軸
物理的リスク	自然災害などの増加に伴う投資先企業の損失拡大による投融資資産の価値毀損	短期～長期
移行リスク	低炭素社会への移行に伴う制度変更、規制強化、消費者選好の変化の影響による投融資先企業の価値毀損	短期～長期
機会	再生エネルギー事業（インフラ）への投資を含む、グリーンファイナンス市場の拡大と投資機会の増加	短期～中期

（注1）上記リスクと機会の特定にあたっては、想定される大小のリスクを洗い出したうえで、当社事業における重要性を勘案し、影響度の高いリスクと機会を開示しています。

（注2）影響の受ける時間軸は、短期：5年、中期：15年、長期：30年程度と想定しています。

2. 気候変動が当社事業に及ぼす影響分析

気候変動が当社の事業に及ぼす影響を把握するため、以下のシナリオ分析を実施しました^{（注）}。今後も引き続きシナリオ分析を継続し、精度の向上を図るとともに、分析結果を踏まえて脱炭素に向けた取り組みやリスク管理を行っていきます。

（注）各シナリオ分析の詳細は当社Webサイト「TCFD提言への対応」をご覧ください。

📄 <https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html>

(1) 重要セクターに着目した資産運用収益への影響分析

気候変動の影響度合いが大きく、かつ当社の投融資額が多い重要度が高いセクターとして、電力、鉄鋼、エネルギーの3セクターを対象として選定し、それぞれ2℃および4℃シナリオ^(注)における影響度を分析しました。結果として、2℃シナリオにおいては、いずれのセクターについても、炭素税の導入や再生可能エネルギーの普及等の社会変化が業績や財務に及ぼす影響が大きくなる可能性が示されました。

今後、当該セクターの投資先については、分析結果を十分に考慮したエンゲージメントを実施していきます。投資先に対し、分析により示された具体的影響に関する対話を実施するとともに対応を促し、運用成果の向上を目指します。

(注) IEA「World Energy Outlook」の各シナリオ、IEAレポート、環境省他「気候変動の観測・予測及び影響評価統合レポート 2018 ～日本の気候変動とその影響～」などを参照しています。

【各シナリオの世界観 (IEA「World Energy Outlook 2021」等を参考に仮定)】

2℃シナリオの世界 (厳しい対策または抜本的なシステム移行が達成された場合)	4℃シナリオの世界 (現状を上回る温暖化対策をとらない場合)
<ul style="list-style-type: none"> ● 政府による気候変動に関する規制強化により、高額の炭素税、炭素価格が設定。追加コストが発生することから、化石燃料の需要は減少。 ● 脱炭素化に向けて再生可能エネルギーの導入拡大が加速。再生可能エネルギーへのシフトに伴う追加投資や既存設備の座礁資産化が発生するが、環境負荷低減に向けた技術・製品開発が進み、各企業等の事業ポートフォリオが再編される。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平均気温が大きく上昇し、自然災害の頻発および激甚化が進行。物理的リスクはより高まり、防災対応やインフラ投資に対するコストがさらに増加。 ● グローバルで依然として化石燃料に依存。一部の国で低価格の炭素税、炭素価格が導入。化石燃料の需要は堅調に増加し、原油価格は上昇。環境負荷低減に向けた技術の開発・活用は進まない。火力発電が継続できる状況にあり、再生可能エネルギーの需要増加は限定的。

(2) NGFSの気候シナリオ分析

気候変動が当社資産運用事業に及ぼす影響について、気候変動リスク等に関する金融当局ネットワーク (NGFS) が公開する複数の気候シナリオを用いて、脱炭素社会への移行に伴う経済環境の変化による2050年までの当社の運用資産への影響を分析しています。結果として、一部シナリオにおいては、国内外の長期金利が緩やかに上昇することから、国債等の円金利資産を保有する当社においては、利差益の増加が見込まれる試算結果となりました。

(3) 当社生命保険事業に及ぼす影響分析

気候変動が当社生命保険事業に及ぼす影響について、IPCC第5次評価報告書に基づくRCP8.5シナリオを適用し、2021年度は熱帯性感染症の罹患者の増加による保険金支払への定量的な影響と、新たな感染症の大流行 (パンデミック) が発生し営業実績の大幅な低下につながることに伴う新契約価値への影響を分析しています。どちらも当社の財務健全性に与える影響は限定的であると考えており、今後、さらなる調査・ストレステスト等の分析を通して、リスク把握に取り組んでいきます。

3. 脱炭素に向けての取り組み

当社は、カーボンニュートラルの実現に向けて、事業会社および機関投資家としての低炭素社会への移行に関する取り組みを実践し、事業の強靱性を高めていきます。

事業会社としての取り組み

当社は、事業運営におけるGHG排出量の削減に向けて、施設や車両、その他社員による環境保全の取り組みを推進しています。

● 施設や車両の省エネ化・再生可能エネルギーの使用

当社のオフィスでは、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に取り組んでいます。当社が入居している大手町プレイスなど複数のオフィスでは、再生可能エネルギー化された電力を使用することで、CO₂排出量の削減に貢献しています。また、業務で使用している車両についても、順次ハイブリッドカーおよびエコカーの導入を行い、CO₂排出量の削減に努めていきます。

(注) その他環境保全に関する取り組みは当社Webサイトをご覧ください。

📄 <https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/activity.html>



機関投資家としての取り組み

当社は、投資ポートフォリオの脱炭素化を推進するため、ESG投資方針において気候変動に対する基本的な考え方を明確化し、以下の対応を行っています。

● ESGインテグレーションの実施

当社では、全運用資産の投資判断において、財務情報に加え、ESG要素を考慮する「ESGインテグレーション」を導入しています。特にGHG排出量の多いセクターについては、投融資先の気候変動対応の取り組みなどの状況を総合的に評価し、投融資を行う際の意思決定に組み込んでいます。なお、特定セクターを運用対象から除外するネガティブ・スクリーニングについては、GHGの排出量が多く、気候変動への影響が懸念される石炭火力発電に係る国内外の新規のプロジェクトファイナンスへの投資は行わないこととしています。

● スチュワードシップ活動の実施

当社は、スチュワードシップ活動方針において気候変動対応を重視しています。
スチュワードシップ活動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/sustainability/esg/stewardship/policy.html>

・ 投融資先とのエンゲージメント

国内株式と国内社債に加え、その他の運用資産についても各資産の特性を踏まえた気候変動対応に関する対話を行います。また、エンゲージメントに関するイニシアチブに参加し、協働エンゲージメントについても積極的に実施しています。継続的に対話等を実施したにも関わらず状況に改善が見られない場合には、エスカレーション対応を検討します。参画しているイニシアチブに関しては、P73をご覧ください。

・ 株主議決権行使による対応

当社の株主議決権行使基準では、環境に深刻な影響をもたらす事象に対し責任があると判断される社内外の取締役・監査役の選任などに対し、原則反対するとしています。また、環境課題に関する株主提案については、長期的な株主利益の最大化および環境への影響度の観点から判断することとしています。

株主議決権行使基準については、当社Webサイトをご覧ください。

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

● 投資ポートフォリオのGHG排出量計測および管理

当社は、投資ポートフォリオのGHG排出量の計測を毎年行います。その分析結果をもとに、投資ポートフォリオにおけるGHG排出量削減目標の達成に向け、管理を実施しています。

● 社会の脱炭素化に資する投資の推進

社会の脱炭素化を促進するため、脱炭素化に資する投資を積極的に行っています。グリーンファイナンス市場への資金供給のほか、再生可能エネルギーへの投資を積極的に推進しています。

主な投資事例

2017年 1月～	太陽光発電等の再生可能エネルギー事業（プロジェクトファイナンス）への投資
2019年 5月	Climate Awareness Bond（気候変動への認知度を高める債券）への投資
2021年 1・5月	コロナ禍における持続可能性のある低炭素社会への移行を支援するグリーン・リカバリー・ボンドへの投資
2021年 7月	温室効果ガス排出量削減の取り組みを支援するトランジションボンドへの投資

■ リスク管理

当社は、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況ならびに企業価値を表すEV（エンベディッド・バリュー）等の指標に重要な影響を与える可能性がある事業等のリスクについて、経営陣の各リスクの影響、発生可能性、対応策および影響等に関する認識を適切に反映させるため、毎年定期的に、一定の役職以上の執行役に対して、アンケートを実施し、その集計結果を踏まえ、リスク管理委員会および経営会議で協議を行うとともに、社外取締役からの意見聴取を行っています。事業等のリスクは「最も重要なリスク」、「重要なリスク」、「上記以外のリスク」に分類しており、気候変動に関するリスクは「重要なリスク」に分類され、将来的に経営に重要な影響を与える可能性のあるリスクとして認識しています^(注)。気候変動リスクの管理においては、シナリオ分析を継続・高度化することでリスクの把握の精緻化を進めるとともに、識別・管理・評価といった既存のリスク管理プロセスへの反映を検討しています。

(注) 詳細は当社Webサイトをご覧ください。📄 https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/management/business_risk.html

■ 指標と目標

事業会社としての指標・目標

当社は、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）を対象（新規事業による増加分を除く）として、下記の温室効果ガス排出量（GHG排出量）の削減目標を設定し、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。

当社のGHG排出量（Scope1およびScope2）実績

	単位	2019年度	2020年度	
		基準年実績	実績	削減率
Scope1	tCO ₂ e	4,443.2	3,397.4	23.5%
Scope2		14,496.8	14,064.9	3.0%
合計		18,940.0	17,462.3	7.8%

目標:

<2030年度>

2019年度比46%削減

<2050年度>

カーボンニュートラルを目指す

(注) 詳細は当社Webサイトをご覧ください。 https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/assets/pdf/esg_data_environment.pdf

機関投資家としての指標・目標

● 投資ポートフォリオのGHG排出量と削減目標

当社はScope3カテゴリー15、すなわち投資ポートフォリオのGHG排出量関連指標を計測・開示しています。国内外上場株式、企業融資を含む国内外クレジットポートフォリオおよび国債等ポートフォリオを対象に、GHG排出量関連指標を算出しました。GHG排出量の算出は、投資先企業によるGHGの直接排出（Scope1）、購入電力による間接排出（Scope2）に加え、購入電力以外のサプライチェーンからの排出（Scope3）を対象としています。

投資ポートフォリオによるGHG排出量の測定結果をもとに、投資ポートフォリオ（対象資産は、国内外上場株式、企業融資を含む国内外クレジット）におけるGHG排出削減目標を設定しました。当社は、2050年にカーボンニュートラルを目指すとともに、2029年度（2030年3月末）までの中間目標として50%削減（2020年度対比）を目指します。（詳細は当社Webサイトをご覧ください。 <https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html>）

投資ポートフォリオのGHG関連指標（2021年3月末時点）

対象資産	GHG排出量 ^(注1) Scope 1&2	GHG排出量 Scope 1~3	カーボンフットプリント ^(注2) Scope 1&2+3の 直接調達先	炭素強度 ^(注3) Scope 1&2+3の 直接調達先	加重平均炭素強度 ^(注4) Scope 1&2+3の 直接調達先
(単位)	(tCO ₂ e)	(tCO ₂ e)	(tCO ₂ e/百万円)	(tCO ₂ e/百万円)	(tCO ₂ e/百万円)
国内株式	1,777,434	4,985,142	0.70	1.70	1.53
外国株式	330,032	571,842	0.62	2.75	2.18
国内クレジット ^(注5)	5,860,001	8,552,928	2.55	5.59	5.31
外国クレジット	2,277,353	3,526,636	0.87	3.76	3.90
合計	10,244,820	17,636,548	1.68	3.41	3.33

(注1) GHG emissionsのことです。Financed emissionsとも呼ばれます。計算定義の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

(注2) Carbon footprintのことです。計算定義の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

(注3) Carbon intensityのことです。計算定義の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

(注4) Weighted average carbon intensityのことです。計算定義の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

(注5) 国内社債および企業向け融資を含んでいます。

● 再生可能エネルギーに関する目標

当社は、中期経営計画（2021年度～2025年度）期間のKPIとして、投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力150万kW（当社持ち分換算後、投融資先再生可能エネルギー施設から出力される電力に限る）を目指しています。なお、2022年3月末時点で、73万kWまで進捗しています。

Column：生物多様性に関する取り組み

当社は、生物多様性を中心とする自然資本に対して、当社事業が及ぼす影響度を把握・対処することの重要性を認識しています。

気候変動と密接に関連する領域であり、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の動向を注視し、適切な対応および情報開示に向けて検討していきます。

健康増進・Well-being向上

▶ ラジオ体操の普及促進



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。

当社の前身である逓信省簡易保険局が1928年に制定し、2028年には制定100年を迎えます。

人生100年時代において、皆さまの健康づくりや地域コミュニティの活性化などの社会的課題の解決にお役立ていただくため、当社ではさまざまな取り組みをしています。

ラジオ体操に関する情報については、ラジオ体操ポータルサイト (<https://www.radio-taiso.jp/>) や、公式Twitterアカウント「みんなでラジオ体操」(@radio_kampo) を通じて発信しています。



▲ラジオ体操ポータルサイト



▲公式Twitter

全国各地でラジオ体操イベントを行っています。

巡回ラジオ体操・みんなの体操会 1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭

地域イベントとして「巡回ラジオ体操・みんなの体操会」と「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」を全国各地で開催し、幅広い世代の皆さまにご参加いただいています。NHKラジオ第1で全国に生放送されます。

全国小学校ラジオ体操コンクール

子どもたちの体力づくりに貢献することを目的に「全国小学校ラジオ体操コンクール」も実施しています。

2014年から開始された同コンクールも今年で9回目を迎えました。より多くの子どもたちにラジオ体操の魅力をお伝えできるよう、第9回ではラジオ体操応援ポケモンの「ルカリオ」が表彰式に参加したり、ラジオ体操出張授業を開催する学校に駆け付けます。



ラジオ体操の共同研究

新たな取り組みのひとつとして、2021年10月から東京都健康長寿医療センター、学校法人東京医科大学、NPO法人全国ラジオ体操連盟とともに、ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究を行っています。

ラジオ体操出席カード

毎年ラジオ体操出席カードを作成し、全国の郵便局、かんぽ生命支店を通じて、多くの方々に配布しています。

子どもたちがラジオ体操に積極的に取り組めるよう、子どもたちに人気のポケモンに登場する「ルカリオ」をラジオ体操ポケモンに任命しました。2022年度は、ラジオ体操応援ポケモンの「ルカリオ」はもちろん、いろいろなポケモンたちがデザインされたカードを配布しました。



©2022 Pokémon. ©1995-2022 Nintendo/Creatures Inc. /GAME FREAK inc.
ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの登録商標です。

▶ 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に加え、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が求められる時代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、どなたでもご利用いただける「スタンダードメニュー」と、保険契約者さまと被保険者さまのほか、そのご家族を対象としてより充実したコンテンツを備えた「プレミアムメニュー」をいずれも無料で提供しています。

スタンダードメニュー



プレミアムメニュー



すこやかんぽ 検索



▲「すこやかんぽ」のより詳細な機能のご説明などは、かんぽ生命Webサイトへ

○ 健康応援アプリ「すこやかんぽ」の主な機能

スタンダードメニュー 無料

1 「歩く」を楽しく

歩数管理・ラジオ体操

健康維持の第一は、毎日カラダを動かすことです。手軽にできる歩数管理や充実したラジオ体操機能で、健康づくりをサポートします。

2 カラダを「学ぶ」

健康改善アドバイス

健康診断結果から自分のカラダを分析できます。健康改善のためのアドバイスなどを提供して、健康の悩みを解消するみなさまをサポートします。

(注)「健康改善アドバイス」機能に含まれるコンテンツのうち、「疾病リスクチェック」および「Myコラム」はプレミアムメニューのみのご提供となります。

プレミアムメニュー 無料

3 「カラダのリズム」を知る

カラダサイクルアドバイス

食事・運動・睡眠の正しいサイクルをサポート。次の目標やこれまでの健康をのぞくことで、モチベーションアップにつなげます。

4 「食べる」をサポート

食生活アドバイス

ヘルシーで美味しいレシピや、運動した食事のカロリーと栄養素を算出できるチェック機能で、バランスのよい食生活を応援します。

▶ 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

- ご契約者さま等向け無料電話相談サービス
- 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

ご高齢のお客さまに優しい態勢の構築/社員の育成

- ご高齢のお客さま専用コールセンターの設置
- 社員による資格取得の推進
 - ・ サービス介助士
 - ・ 認知症サポーター

企業風土改革

▶ 環境認識・基本戦略

当社商品の募集品質に係る諸問題の発覚以降、当社は、再生と持続的成長に向けて、経営理念に立ち返し、お客さまからの信頼回復のために、全社を挙げて企業風土改革に取り組んでいます。

2021年度に掲げた中期経営計画（2021年度～2025年度）では、経営陣と社員が将来のビジョンを共有し、一人ひとりがやりがいを感じながら会社とともに成長していく企業を目指すことを基本方針として掲げており、具体的には社内のコミュニケーション活性化施策と人事制度改革として以下の取り組みを進めています。

コミュニケーション の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣と社員との定期的なダイアログの実施 ● 社員提案制度の継続実施および業務改善への活用 	マネジメント力 の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理社員の人財育成力を高めるマネジメント改革の実現 ● 管理社員の人財育成・研修体系の再構築
多様なキャリア 形成の支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員自身でキャリアプランを考えるための仕組みの整備 ● 会社の成長と社員一人ひとりの成長を同期させるためのキャリアパスの揭示 	人事評価制度 の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員一人ひとりが、改善に取り組むための「人を育てるための人事評価」の実現 ● 組織として評価を行う仕組みの導入による客観的な評価制度への変革

2022年度は「新しいかんぽ営業体制」により、日本郵便のコンサルタント社員など約13,000人が当社社員となりましたので、同社員も含め、会社の方針や取り組みを共有し、お客さまの期待に確実に応えられる文化を作り上げ、全社一体となってサービスの向上に取り組んでいきます。

これらの取り組みが浸透しているか組織状態を確認するため、当社では、年に2回のES調査（社員満足度調査）を行っています。同調査を軸とした組織改善活動を全社および各職場で取り組み、今後の持続的成長につなげていきたいと考えています。

▶ 社内のコミュニケーションの活性化

社内のコミュニケーションを活性化させるために、経営陣からの情報発信施策、社員からの情報発信施策および経営陣・社員間、本社・フロントライン間による相互理解施策を展開しています。具体的には以下の取り組みを進めています。

- 「社長通信」（社長から全社員への定期的なメッセージ発信）
- 「かんぽ目安箱」（社員が社長に直接提案を行う制度）
- 「フロントラインミーティング」（経営陣と社員によるディスカッション）
- 「本社・フロントライン協働型プロジェクト」（各領域ごとにフロントラインを巻き込んだ協業）など



2022年度もこれらの取り組みを継続的に行い、経営陣・社員間、組織間の風通しをよくし、社内の連携を一層強化することで、一体感と組織間の信頼感を醸成していきます。

▶ 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啓発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、社員対話（キャリア面談）を通じた社員の将来への希望や育成方針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ます。

また、タレントマネジメントシステムにおいて社員情報を集約し、データの一元管理・見える化や人事作業の高度化などにつなげることで、これらの施策の品質を向上する体制を整えていきます。

▶ マネジメント力の強化

■ 管理職に求める役割の明確化

企業風土改革に向けて、変革の中核を担う管理職には、自組織の利益のみにとらわれず経営目線で業務遂行し、また自身の職責を果たすのはもちろんのこと、部下社員が能力をいかに発揮できる環境を構築することが求められています。そのため、管理職の行動事例について、これまで定めていた人事評価基準をより明確にし具体的な行動につなげるため、評価項目を「お客さま本位」、「業務の完遂」、「創造・変革・チャレンジ」、「組織リード」、「人材育成」、「高潔性」の6項目に改め、それぞれの項目に対する行動事例を7段階で決めました。

また、業績に対する人事評価についても、より高い目標にチャレンジした管理職を高く評価する仕組みとしています。

さらに、これらの役割を実践できる社員を管理職に登用していくため、選考フローのなかで外部の目線も取り入れるとともに、若手社員からの早期登用も実施していきます。

■ コーチングによるマネジメント体制の強化

当社では、全社員が自身の成長やかんぽ生命での働きがいを実感できる職場環境の構築を目指すため、コーチング手法を取り入れたマネジメントを実践しています。

管理職がコーチングにより社員に寄り添い、気づきを与えるマネジメントを実践することで、自ら主体的に行動し、変化を起こし続ける社員を育成します。

▶ 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、経営方針などと連動する形での人事評価項目の設定や、所属部署全体で人材育成会議を実施することで、人事評価における目標設定や評価結果、育成方針などの妥当性・客観性を確保することにより、組織として社員の成長・育成に向き合っていきます。

▶ 人財育成

■ 人材育成基本方針

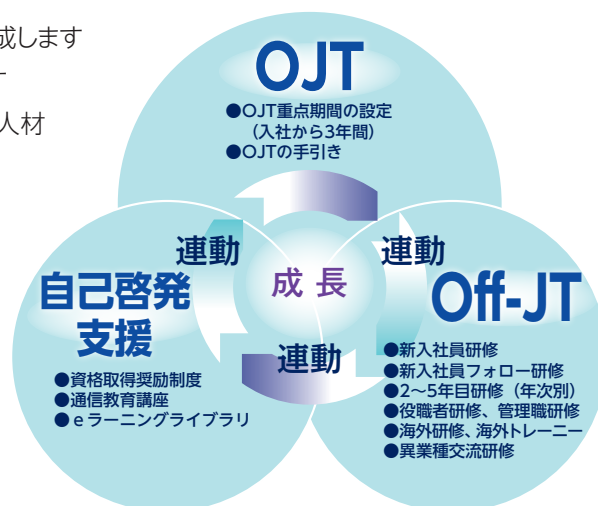
(人材育成基本方針)

- 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

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発揮できる環境を目指します。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。



■ 将来の会社を担う経営リーダーの育成

当社の持続的成長に向けて、時代の変化に柔軟かつ迅速に対応し、組織を牽引する経営リーダーの継続的な育成は必要不可欠です。そのため、長期的な計画のなかで戦略的に社員を育成し、会社の成長を支えていく経営リーダーを継続して輩出していくための育成プログラムを策定していきます。

■ デジタル分野の人材育成

デジタル分野の人材を計画的に育成していくために、人材タイプごとにそれぞれの育成カリキュラムを実施しています。カリキュラムは管理職、企画担当、開発担当者向けなどを準備しています。特徴としては、郵政グループ共通研修を活用しつつ、当社の業務に合わせた独自の研修ラインナップとなっています。今年度はアジャイル実践研修(働き方編)をスタートさせており、順次カリキュラムを拡充していきます。

なお、実業務のなかでの育成(OJT)も並行して実施しています。経験豊富な社員とペアで実務を進め、また社外からの知見も取り入れることで必要なスキルや知識を学べる環境となっています。

今後、継続してデジタル人材を輩出していく態勢を構築し、DX推進を加速していきます。

「企業風土改革」に向けた取り組みと成果 ――これまでとこれから



2020年度から取り組んできた「企業風土改革」をテーマに、各拠点の課題に対してどのように考え、どのように取り組んできたのか。そして、さらなる再生・持続的成長に向けて何が必要なのかを社員の皆さんに語り合ってもらいました。

企業風土改革は 継続的な取り組みが不可欠

〈蔵之内〉 2019年に不適正募集の問題が発覚して以降、お客さまの信頼回復に向けた取り組みには、土台となる企業風土改革が不可欠であるとの課題認識を持ち、全社を挙げて改善を進めてきました。

改善を進めていくうえで重要視すべきことは、よりお客さまに近いところで働く社員の意見を聞くことだと認識し、まずは社員の意見を収集・分析しました。社員からは、フロントラインと本社の連携に関する問題など、多くの企業風土に関する課題を挙げていただきました。ここからひとつひとつ棚卸ししながら、すべての課題の解消に向けて取り組むことにしました。

企業風土改革は、継続的に改善に取り組みPDCAサイクルを回して、会社を成長・発展させていくことが重要です。そのため、2020年度下期からは、ES（社員満足度）調査を導入し、半期に一度の同調査を軸として、効果検証やアクションプランを策定・実施することで、全社および各職場の改善サイクルを定着させました。

最初のES調査では「経営層に対する信頼の低さ」が課題として明らかになりました。そのため、まずは、経営層からの経営ビジョン発信に力を入れること、そして、それを正し

く社員に伝える中継役となる管理者のマネジメント力強化が重要と認識し、両取り組みを並行して進めてきました。

以上は、全社の取り組みの概要ですが、企業風土改革の取り組みは各拠点でも推進しているところです。皆さんの拠点では、どのような課題があり、それに対してどのような取り組みを実施してきましたか。

〈清水〉 最初のES調査において、私の所属する東北エリア本部は全社よりかなり低い結果となりました。課題を深掘りしたところ、一番問題だったのは、部としてのまとまりが無かったことです。上司と部下との間でコミュニケーションが図れておらず、部下から上司に意見を言いづらい雰囲気がありました。

風通しを良くするために、2つの取り組みを実施しました。1つ目は、お昼の時間を使って、月に一度、上席の部長と社員が業務や日頃の悩みなど対話をする機会を設けたことです。2つ目は、週に一度、情報共有会議を開いて、今どのような業務を行っているのか、進捗状況なども含めて発表し全社員で共有することです。結果、日頃抱えている不安や不満を率直に伝えたり、「自分は今度、こういう企画をやりたいんだ」という話もしやすい雰囲気になり、組織として成長していると感じています。

〈越智〉 私は2年前に富山支店へ異動となりましたが、同時期に支店の管理者も一斉に入れ替わったため、ほぼ全員

初対面の状態でのスタートという印象でした。お互いに今までどのような仕事をしてきたのかも知らないため、自分もどう接していけば良いのか分かりませんでした。



そこで、新入社員や管理者の発案で始まったのが「ESミーティング」です。面識のない、役職もばらばらなメンバーが5、6人ごとにグループをつくって集まり、1時間程度会話をします。プライベートなことから、今の業務上の悩みや不満まで、何でも話すことができました。

1年間で5、6回開いたおかげで、私自身も話したことの無い人がいなくなり、管理者・社員間も社員同士もすぐく距離が縮まったと思います。何か仕事で関わる時も、お互いの得意分野や今までやってきた仕事内容を分かっただけでやり取りができるので、話が振りがやすかったり、相談しやすい雰囲気になったのではないかと思います。一体感ある職場に近づくことで、社員間のナレッジやスキルの共有が進み、質の高い業務につながっていると感じます。

心理的安全性の向上のために 雑談を活用したコミュニケーションも有効



〈正道寺〉 私が所属するCX推進部は、新設部門であるがゆえに定型業務がほとんど無く、みんな戸惑っている状態でのスタートでした。どのような仕事をするのか、どのようなことを目指したらよいのかなど、

各社員が不安に思っていた状況であり、スタート時は各社員の認識が揃っていなかったのではないかと今では思います。その状況を受け、部長や管理者は、朝礼などの機会を使って、部署としての方針をいち早く発信したり、積極的に各社員とコミュニケーションを取ったりし、目指す方向性を一致させるよう努めていました。

また、管理者だけでなく社員においても、社外のセミナーなどで収集した内容をレポートにまとめ発信するなど、業務に必要な情報の共有を積極的に行い、社員間でもベクトル合わせに努めていきました。

〈鈴木〉 不適正募集問題以降、組織間の連携不足という課題から、広報部では人事戦略部とも協力しながら、社内のコミュニケーションの活性化を重視して施策を検討してきました。最初はやはり経営層と社員間のコミュニケーション

が重要だと考え、まずは、社長から社員に対して、社長の考えを記した情報紙「社長通信」を定期的に発信することを始めました。2020年5月以降、月2回のペースで発行し、社員からは「会社の方向性やビジョンがよく分かりました」という声がたくさんあり、会社の未来について、経営層と社員が同じ方向を見ながら進めていく風土の土台作りができた実感しています。

次に改善を進めていったのは、社員間のコミュニケーションです。昨今は当社でも、ワークライフバランスの推進やコロナ禍により、リモートワークが増えたり、これまで実施できていた社員間の勉強会などが自粛のためできなくなったりと、社員同士による直接のコミュニケーションが希薄に



なってきました。そのような課題に対応するため始めた施策が「スモールミーティング」です。この施策は、会社や身の回りのテーマをもとに、業務時間内に拠点内のさまざまな方々と会話できるようにし、リモート環境やコ

ロナ禍であっても社員間のコミュニケーションが維持されるように取り組みました。

当然、業務上の報告・連絡・相談のようなコミュニケーションは皆さん普段から行っています。一方で、心理的安全性の観点で言うと、雑談や相談、最近の出来事などプライベートな話題でコミュニケーションを図っているときの方が、心理的安全性にも好影響が出ているようです。このような「基本的なコミュニケーション」の重要性を認知してもらい、率先して皆さんが行えるような組織風土を作っていきたいと考えています。

自ら考え、能動的に動いて、 部門の壁を越えていくことが大事

〈蔵之内〉 これまでの会社の成果や変化を踏まえ、今後、皆さんの拠点ではどのような取り組みが必要だとお考えですか。

〈正道寺〉 CX^(注1) 向上のための施策を各拠点から募集したところ、2021年度上半期は投稿が中々集まらなかったのですが、下半期以降は徐々に増えてきたという印象があり、皆さんの地道な取り組みがCXの浸透につながっていると実感しています。

CX推進部として、他の部署とやりとりする機会も増えてきた半面、縦割り組織の弊害を感じる場面もときどきあります。皆さんが発言されたように、各拠点では風通しが良くなり、役職に関係なくコミュニケーションも円滑になったと思われますが、部門の壁を越えたところでは、まだまだこれ

からだと思いますので、それに向けてアイデアを考えていけたらと思います。

〈越 智〉 2021年度は本社主体の施策や部署独自の施策により、富山支店の風通しはものすごく良くなりました。前述のスモールミーティング、お客さまサービス会議など、自拠点でも成果を感じているものがあるので、継続して取り組むことで、さらに改善を進めていきたいです。支店内では一体感が強くなった一方で、今後新しく来るメンバーが置き去りになってしまわないかという心配もあります。新しいメンバーともまとまりを作っていけるような取り組みを実施していきたいです。

正道寺さんのお話にもありましたが、部門間や縦のラインを越えたコミュニケーションは今後の課題です。エリア本部や他支店との協力体制は、コロナ禍もあってなかなか難しいところもありますが、少なくとも同じエリア内にある4支店とは、取組状況を共有できるような機会を作っていけたらと思います。

〈清 水〉 確かに、東北エリア本部の風通しは良くなり、ES調査のスコアも改善しましたが、ESは与えられるものではなく、自分たちで作り上げるものですので、受け身の姿勢で取り組むと、元に戻ってしまうことが懸念されます。自ら能動的に上司の方や



新しく入ってきた方へ働きかけることやお声がけすることが大事だと思いました。

エリア本部は支店と本社の中間的な立ち位置にあります。各支店に対しては、良い意味で垣

根の低いエリア本部として、本社や支店からのいろいろな相談を受けたりしやすいような雰囲気を作っていきたいです。

加えて、東北エリアには6支店ありますが、コロナ禍により対面の社員研修ができないため、社員の育成やフォローが十分にできておらず、不安や悩みを一人で抱えている社員も多いと思います。オンラインなど工夫して研修等を実施することにより、社員の成長機会を提供するとともに、併せて、支店間の横のつながりを構築・強化していきたいです。

(注1) Customer Experience (カスタマーエクスペリエンス) の略

企業風土改革の次のステップに向けて 新たな仕組み作りも進行中

〈鈴 木〉 2021年度はさまざまな課題に対して打ち手を打ち、手応えを感じた年だと思います。2022年度は、かんぽサービス部の皆さん約13,000人が支店に加わって、「新しいかんぽ営業体制」に変わりました。社員数が2倍以上になっ

たため、会社としての一体感がこれまで以上に大事になってくるのではないかと思います。

社内コミュニケーションに関するアンケートを見ると、「社内報を見ている拠点はコミュニケーションがいい」という相関性が見られたり、「スモールミーティングを通じて、他の人を知ることができたので、支店の雰囲気良くなった」という声も聞かれました。このような取り組みをかんぽサービス部の皆さんにも広めていきたいと思っています。基本的なことですが、各拠点・各社員の小さなことの積み重ねが会社全体を大きく変えていくと思います。それができそうな仕組みを今後も考えていきたいです。

〈蔵之内〉 人事戦略部では、企業風土改革を3つのステップで考えています。ステップ1は、経営層から経営ビジョンを発信して、会社全体が共有し同じ方向性を認識すること。ステップ2は、経営層と社員をつなぐ中間管理職のマネジメント力のアップ。そしてステップ3は、社員一人ひとりが自律的に考え、やりがいを持って働く状態の実現です。

千田社長は最近、よくこう言います。「お客さまのために何ができるのかを自分に問いかけて動くことが大事。」と。これは、社員が自律的に動ける文化を作っていくことであり、まさにステップ3の企業風土改革で目指している姿です。この状態に至るまではまだまだ時間がかかると思いますが、この2年間で当社は、会社のビジョン共有や、管理者のマネジメント強化施策等により、社員が能動的に動ける土台ができつつあるのかなと変化を実感しています。

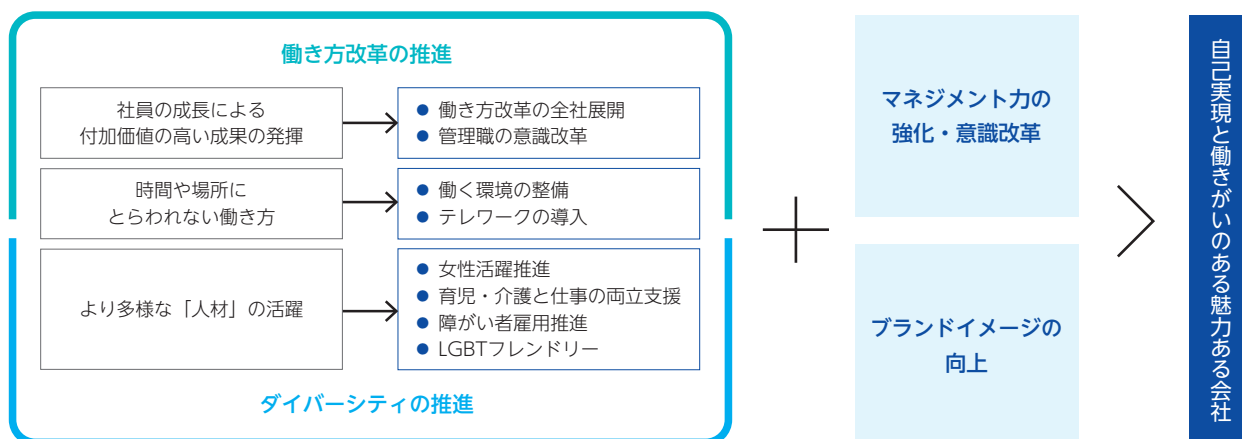
社員が自律的に動く文化を醸成していくためには、社員が失敗を恐れず挑戦できるように後押しする環境を整えること、そして、挑戦した後に管理者を含めてチームで責任を共有することが重要だと思います。社員の自律を引き出す管理者のふるまいと、管理者の後押しを受けて「お客さまのために何をすべきか」をもとに社員自ら動ける仕組みや文化を作り上げていきたいと思っています。

また、2022年度は「新しいかんぽ営業体制」により、日本郵便からコンサルタント社員など約13,000人が当社社員となりましたので、同社員も含め、全社一体となってお客さまへのサービスの向上に取り組むことが必要です。会社の方針や取り組みを共有し、引き続き、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。

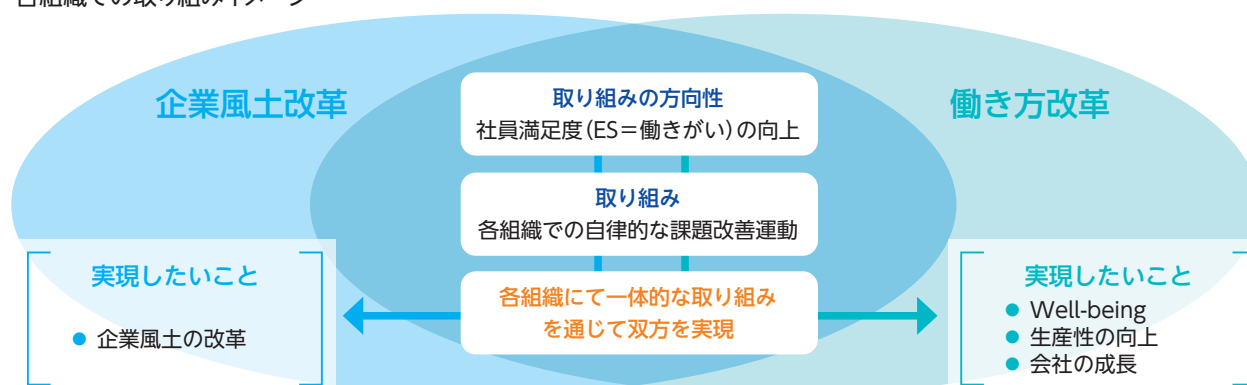


働き方改革

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がい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調査や社員の声により「社員が理想とする会社像・職場像」を明確化し、継続的な改善活動を実施していきます。特に、2022年4月の新しいかんぽ営業体制により、新たにかんぽ生命の組織となったかんぽサービス部における働き方改革に注力していくために、社員の声を幅広く聴き、働きやすい職場環境を構築するための最適な改善活動を推進していくとともに、ESの向上にも取り組んでいきます。

■ 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。2022年度は、週2回程度を目安とし、テレワークの活用を推進します。

テレワークを推進していくために、テレワークマネジメントの徹底やコミュニケーションの強化、ストレージサービスの機能強化などにより業務改善・効率化を進めるほか、社員が自身に合った働き方の選択を可能とするため、サテライトオフィスの拡大に取り組めます。

ダイバーシティの推進

当社では、多様な人材がさまざまな職場やポジションで活躍できる会社を目指しています。

そのために、ダイバーシティのさらなる浸透を図り、すべての社員が、互いの多様性を認め、尊重し合い、安心して働き続けることができる職場をつくっていきます。

■ 女性活躍推進

多様な人材の活躍の一環として、女性活躍を推進しています。

女性社員向けの階層別研修の実施や社員間のネットワーク形成により、女性社員の中長期のキャリア形成を支援しています。

また、アンコンシャスバイアスセミナーなどを実施することにより、性別に関係なく多様な意見を受け入れる環境を作っています。

2030年度までに、本社の女性管理職比率を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・介護と仕事の両立支援

育児や介護をしながらでも安心して働き続けられるよう、社員を支援しています。これまで、育児休業の取得促進や各種制度の整備・充実、各種セミナー開催などに継続的に取り組んでおり、加えて、テレワーク導入（2020年度）後は、テレワーク（在宅勤務、モバイルワーク）の活用により、社員の柔軟な働き方を実現しています。

これらの取り組みにより、厚生労働省認定の「プラチナくるみん」を取得（2018年度）したほか、2021年度には、新たに「東京都家庭と仕事の両立支援推進企業」に登録されました。

■ LGBTフレンドリー

社員一人ひとりが明るく生き生きと活躍できる会社とするため、性別にかかわらず活躍できる会社作りを推進しています。

「多様な性への理解を深めるための研修」、「LGBTQ+を当事者の一人として考えるLGBT ALLYの拡大のための推進施策」を継続的に取り組むことにより、「PRIDE指標」のゴールド認定を5年連続で取得しています。



商標登録された当社のLGBT ALLY ロゴマーク

■ 障がい者支援・雇用推進

当社は、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考え、障がい者雇用を積極的に推進しています。また、障がいのある社員に対する専用の相談窓口の設置、対話の機会を設けるなどの施策を推進し、障がいのある社員の職場定着を支援しています。

アスリート社員支援

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しています。

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に対して、2019年度は当社の所属選手として応援し、2020年度からは当社の正社員として迎え、より一層の活動支援を行っています。

2021年度、大谷選手は東京2020パラリンピック競技大会に出場し、女子ダブルスでは銅メダルを獲得するなど、輝かしい成績を残しました。



大谷 桃子選手

コーポレートガバナンス体制の概要

▶ 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、取締役会などによるコーポレートガバナンスの強化に取り組むとともに、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/sustainability/corporate_governance/corporate_governance.html

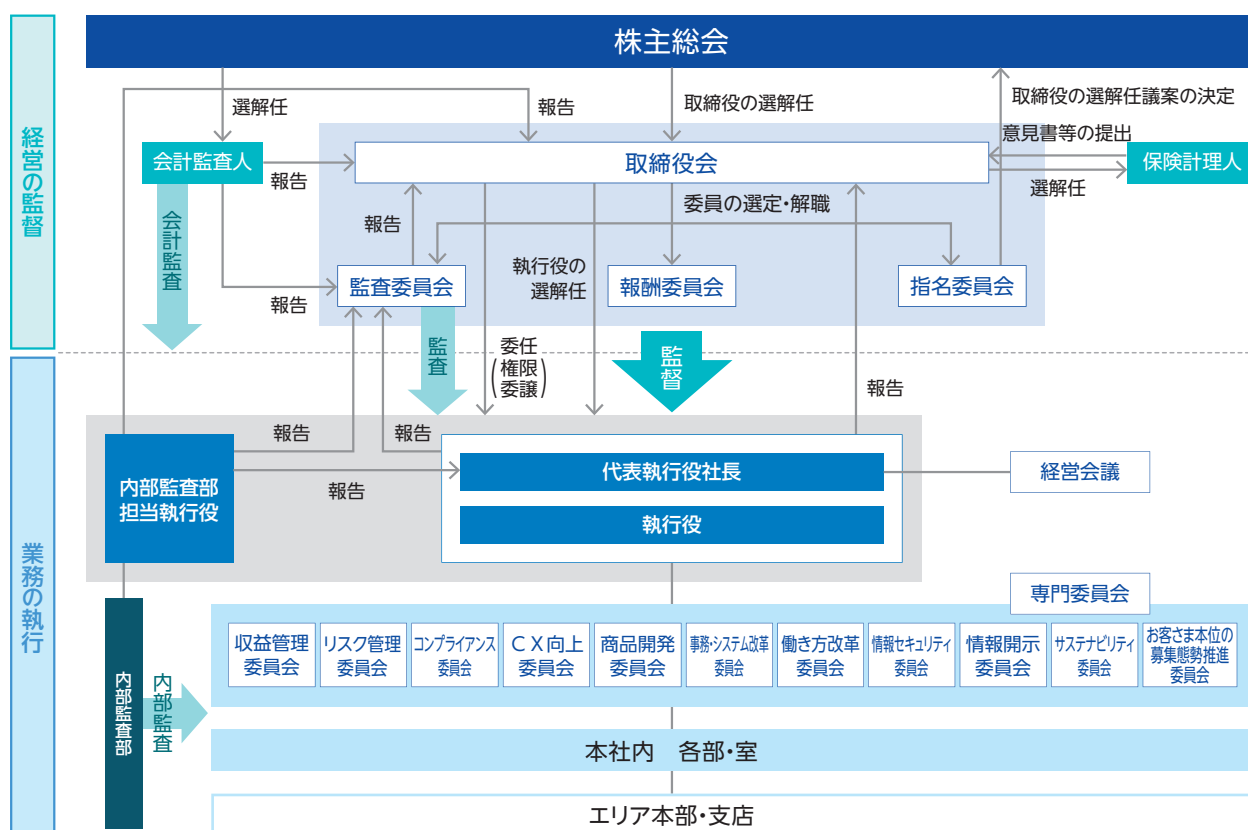
(コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方)

- 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およ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。

▶ 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 原田 一之（社外取締役）
委員 千田 哲也、増田 寛也、斎藤 保（社外取締役）、山崎 恒（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 鈴木 雅子（社外取締役）
委員 奈良 知明、山崎 恒（社外取締役）、
嶋 香穂利（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 増田 寛也、原田 一之（社外取締役）
富井 聡（社外取締役）

（委員構成は2022年7月1日現在）

▶ 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、社外取締役のなかから独立役員を指定しています。

□ 取締役候補者指名基準

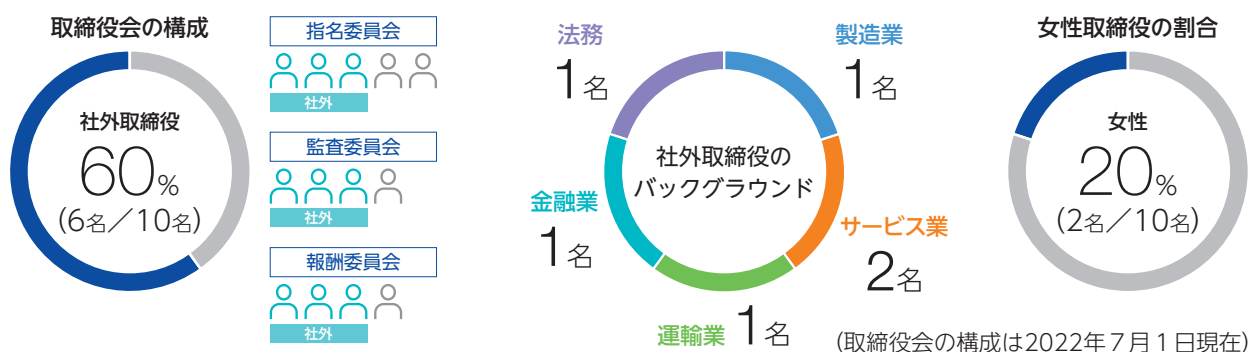
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/torisimariyaku_kijun.pdf

□ 独立役員指定基準

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

▶ 取締役会の構成

当社の取締役会は、過半数（10名中6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2名含んでおり、高い独立性と多様性を有しています。



▶ 取締役のスキル・マトリックス

以下の表は、当社が取締役に期待する領域を表したスキル項目について、取締役候補者指名基準における違いを踏まえて、社外取締役は保有するスキル・経験を、社内取締役は保有するスキル・経験に加えて期待するスキルを示したものです。

なお、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献するため、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役に期待する領域は、「企業経営」、「人事・人材開発」、「地域・社会」および「資産運用」のスキル項目に含めて考えています。

氏名	千田哲也	市倉 昇	奈良知明	増田寛也	鈴木雅子	斎藤 保	原田一之	山崎 恒	韓崇香穂利	富井 聡
スキル項目										
企業経営 (注1)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
財務・会計	●	●	●			●				●
法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人事・人材開発	●		●	●	●	●	●	●	●	
営業・マーケティング	●	●			●		●			
ICT・DX (注2、3)	●		●		●	●			●	
地域・社会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
金融・保険	●	●	●	●					●	●
資産運用	●	●	●							●

(注1) 「企業経営」のスキル項目には、経営の監督に必要な組織運営等の領域を含めて考えています。

(注2) ICTとは、Information and Communication Technologyの略語であり、情報通信に関する技術の総称です。

(注3) DXとは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することをいいます。

▶ 取締役会等の運営状況

当社は、経営課題を前広に議論するため、「決議」、「報告」に加え、決議案の作成の段階から社外取締役の知見を活用する「審議」を実施する、必要に応じて取締役会を臨時開催する、社外取締役間会合を実施するなど、取締役間の意見交換の充実を図っています。

また、取締役に対して、必要に応じた情報の的確な提供、議案の内容等の丁寧な事前説明ならびに事前の検討時間や取締役会における質疑時間を確保するなど、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保に努めています。

2021年度の実効性評価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 出席率 99% 平均開催時間 約1時間30分			
2021年度に取締役会で決議した主な事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画（2021年度～2025年度） ● 2022年度経営計画 ● CGコード改訂を踏まえた開示 ● 2021年度連結業績予想の修正 			
■指名委員会 開催回数 5回	■監査委員会 開催回数 16回	■報酬委員会 開催回数 7回	

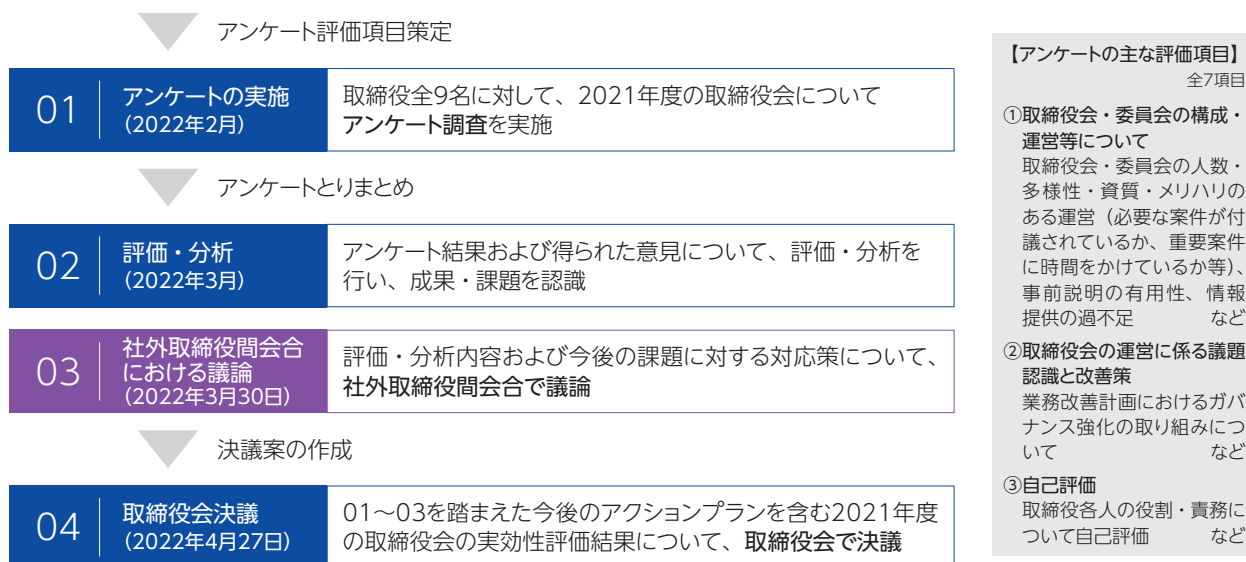
▶ 取締役会の実効性評価

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などに活用しています。

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/sustainability/corporate_governance/effectiveness_evaluation.html

2021年度取締役会の実効性評価のプロセス



(注) 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2022年度の取り組み

- 経営戦略を議論する機会の計画的な設定
- 保険業や当社特性をより理解いただくための勉強会やフロントライン社員との意見交換の設定
- 経営会議等で深掘りされた事項等、議論のポイントをより明確にする形での会議資料の構成の見直し
- より簡便に、より幅広い情報を社外取締役が把握できる仕組みの整備

▶ 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など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（2021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	—	2
社外取締役	48	48	—	5
執行役	833	678	154	32

(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3名を含んでいません。

(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。なお、当社では原則として、毎事業年度末において、当該事業年度に発生したと見込まれる金額を引当金として費用計上し、退任時(給付時)等に当該引当金を取り崩す処理を行っています。引当金の計上額と確定した金額とは差異が発生する場合があります。

(注3) 賞与の支給はありません。

□ 当社の役員報酬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/sustainability/corporate_governance/corporate_governance.html

■ 全執行役に対する基本報酬（固定）と業績連動型株式報酬の実績値の割合



(注1) 基本報酬（固定）は2021年度の支払実績から算出しています。

(注2) 業績連動型株式報酬は2021年度の実績をもとに付与されたポイントに対して、在任者はポイント付与日の株価を乗じ、退任者は退任日の株価を乗じて算出しています。

▶ 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、10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 CX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 |
| ⑩ サステナビリティ委員会 | | |

上記に加えて、経営陣が主導して対策を迅速・確実に実行し、募集品質を改善するため、お客さま本位の募集態勢推進委員会を設置し協議を行っています。

■ 内部統制の取り組み

当社は、取締役会において、業務の適正を確保するための体制の構築に係る基本方針として、「内部統制システムの構築に係る基本方針」を決議しています（2020年3月25日改正）。

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に係る情報の保存および管理に関する体制
- 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 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
- 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实施の国際基準」などに則り、本社各部、エリア本部、支店および子会社ならびに代理店に対し内部監査を実施し、経営活動の遂行状況、コンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性および有効性を検証しています。また、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。

さらに、内部監査態勢の強化に向けて、監査手法・態勢の高度化、人材の確保・育成、監査委員会・経営・執行部門との連携強化などに取り組んでいます。

取締役及び執行役（2022年7月1日現在）

取締役



せん だ てつ や
千田 哲也

取締役
兼代表執行役社長
持株数 6,900株
取締役在任年数 2年
取締役会出席状況
100%（13回／13回）

選任の理由

当社の経営企画部門および事務部門等において要職を歴任するとともに、当社代表執行役社長として当社の経営を担っており、生命保険事業に関する豊富な業務知識と経験を有しています。その豊富な経験と実績を活かして、引き続き当社の重要な業務執行の決定およ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す。

重要な兼職の状況

日本郵政株式会社取締役

略歴

1984年4月 郵政省入省 2007年10月 当社CS推進部長 2008年10月 当社東京サービスセンター所長 2010年4月 当社事務企画部企画役 2010年7月 当社事務指導部長 2011年4月 当社経営企画部長 2011年7月 当社執行役経営企画部長 2011年10月 かんばシステムソリューションズ株式会社取締役 2013年6月 日本郵政株式会社常務執行役 2013年7月 当社常務執行役 2016年6月 当社専務執行役 2017年11月 日本郵政株式会社専務執行役 2019年4月 当社代表執行役副社長 2019年8月 日本郵政株式会社常務執行役 2020年1月 当社代表執行役社長 2020年6月 当社取締役兼代表執行役社長（現任） 2020年6月 日本郵政株式会社取締役（現任）



いちくら のぼる
市倉 昇

取締役
兼代表執行役副社長
持株数 2,000株
取締役在任年数 2年
取締役会出席状況
100%（13回／13回）

選任の理由

当社の親会社である日本郵政株式会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、生命保険事業に関する豊富な業務知識と経験を有しています。その豊富な経験と実績を活かして、引き続き当社の重要な業務執行の決定およ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す。

重要な兼職の状況

日本郵政株式会社常務執行役

略歴

1983年4月 日本専売公社入社 2009年6月 日本郵政株式会社執行役上場準備室長 2009年8月 同社執行役上場準備室長兼経営企画部付部長 2010年1月 同社執行役経営企画部付部長 2010年10月 同社執行役 2013年9月 同社執行役経理部長 2013年11月 同社執行役 2014年6月 同社常務執行役 2016年6月 同社専務執行役 2020年6月 当社取締役兼代表執行役副社長（現任） 2020年6月 日本郵政株式会社常務執行役（現任）



なら ともあき
奈良 知明

取締役
持株数 4,900株
取締役在任年数 1年
取締役会出席状況
100%（10回／10回）

選任の理由

当社の運用部門、事務部門およびリスク管理部門等において要職を歴任するとともに、当社専務執行役として当社の経営を担った経歴から生命保険事業に関する豊富な業務知識と経験を有しています。その豊富な経験と実績を活かして、引き続き当社の重要な業務執行の決定およ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す。

重要な兼職の状況

－

略歴

1984年4月 郵政省入省 2007年10月 当社企画役 2007年12月 当社支払サービス改革推進本部事務局長 2010年6月 当社執行役支払管理部長兼支払サービス改革推進本部事務局長 2010年10月 当社執行役支払管理部長兼支払サービス室長兼次期支払事務導入準備室長 2013年2月 当社執行役 2013年7月 当社執行役運用企画部長 2017年6月 当社常務執行役 2020年6月 当社専務執行役 2021年6月 当社取締役（現任）



ます だ ひろし
増田 寛也

取締役
持株数 一株
取締役在任年数 2年
取締役会出席状況
100%（13回／13回）

選任の理由

岩手県知事、総務大臣など行政の要職を歴任するとともに、郵政民営化委員会の委員長を務めた経験から日本郵政グループに関する十分な知見を有しています。また、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体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、引き続き当社の重要な業務執行の決定およ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す。

重要な兼職の状況

日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長
日本郵便株式会社取締役
株式会社ゆうちょ銀行取締役

略歴

1977年4月 建設省入省 1995年4月 岩手県知事 2007年8月 総務大臣 2007年8月 内閣府特命担当大臣 2009年4月 株式会社野村総合研究所顧問 2009年4月 東京大学公共政策大学院客員教授 2020年1月 日本郵政株式会社代表執行役社長 2020年6月 当社取締役（現任） 2020年6月 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長（現任） 2020年6月 日本郵便株式会社取締役（現任） 2020年6月 株式会社ゆうちょ銀行取締役（現任）



すず き まさこ
鈴木 雅子

社外取締役
持株数 3,200株
取締役在任年数 6年
取締役会出席状況
100%（13回／13回）

選任の理由

株式会社パナソニックグループをはじめ、人材活用・健康支援サービス業の経営に携わってこれ、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しています。また、当社におきましては、2016年6月取締役就任以降、取締役会、監査委員会および報酬委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいています。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。

重要な兼職の状況

株式会社パナソニックグループエグゼクティブアドバイザー
株式会社パナソニックフォース代表取締役社長

略歴

1983年7月 株式会社テンポラリーセンター入社 1999年4月 株式会社パナソニック執行役員 2004年9月 同社取締役専務執行役員 2007年12月 株式会社パナソニック取締役専務執行役員 2010年6月 株式会社パナソニック取締役副社長 2010年8月 株式会社パナソニック取締役 2012年5月 株式会社パナソニック・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 株式会社パナソニック・ワンヘルス取締役副社長執行役員 2019年7月 株式会社パナソニックエグゼクティブアドバイザー（現任） 2019年12月 株式会社パナソニック代表取締役社長（現任）



さいとう たもつ
斎藤 保

社外取締役
持株数 1,300株
取締役在任年数 5年
取締役会出席状況
100%（13回／13回）

選任の理由

株式会社IHIにおいて国際的に事業を展開する企業の経営に携わってこれ、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しています。また、当社におきましては、2017年6月取締役就任以降、取締役会、指名委員会、監査委員会および報酬委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいています。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。

重要な兼職の状況

株式会社IHI相談役
沖電気工業株式会社社外取締役
古河電気工業株式会社社外取締役
鹿島建設株式会社社外取締役

略歴

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部長 2007年7月 株式会社IHI執行役員航空宇宙事業本部副部長 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 2017年4月 同社代表取締役会長 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） 2020年4月 株式会社IHI取締役 2020年6月 同社相談役（現任） 2021年6月 古河電気工業株式会社社外取締役（現任） 2022年6月 鹿島建設株式会社社外取締役（現任）



はら かずゆき
原田 一之

社外取締役

持株数 一株
取締役在任年数 4年
取締役会出席状況
92% (12回/13回)

重要な兼職の状況

京浜急行電鉄株式会社代表取締役会長
日本空港ビルデング株式会社社外取締役

略歴

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 2015年6月 日本空港ビルデング株式会社社外取締役(現任) 2018年6月 当社取締役(現任) 2019年6月 京浜急行電鉄株式会社取締役社長社長執行役員 2022年4月 同社代表取締役会長(現任)

選任の理由

京浜急行電鉄株式会社において公共性の高い社会インフラを運営する企業の経営に携わってこられ、その経歴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しています。また、当社におきましては、2018年6月取締役就任以降、取締役会、指名委員会および報酬委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいています。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。



かのり
鰐巢 香穂利

社外取締役

持株数 一株
取締役在任年数 一年
取締役会出席状況
-% (一回/一回)

重要な兼職の状況

株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役

略歴

1985年4月 株式会社富士銀行入行 2001年6月 監査法人トーマツ入所 2006年6月 同法人パートナー 2009年7月 有限責任監査法人トーマツパートナー 2015年11月 デロイトトーマツ合同会社ボードメンバー 2018年6月 有限責任監査法人トーマツボードメンバー 2022年6月 当社取締役(現任) 2022年6月 株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役(現任)

選任の理由

監査法人においてシステムリスク全般に係る評価、アドバイザリー業務に多数従事された経歴を通じて培ったITガバナンス・リスク管理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しています。これらの豊富な経験と実績に基づく意見・提言等を通じて、当社のガバナンスの維持・強化に貢献いただけるものと考えています。
なお、同氏は過去、株式会社の役員として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しました。



やまざき ひろし
山崎 恒

社外取締役

持株数 1,000株
取締役在任年数 2年
取締役会出席状況
100% (13回/13回)

重要な兼職の状況

弁護士
全国農業協同組合連合会経営管理委員
住友商事株式会社社外取締役

略歴

1974年4月 大阪地方裁判所判事補任官 1995年4月 東京地方裁判所判事部総括 2000年12月 家庭裁判所調査官研修所長 2002年12月 最高裁判所事務総局家庭局長 2005年12月 前橋地方裁判所長 2007年2月 横浜家庭裁判所長 2008年12月 東京高等裁判所判事部総括 2009年8月 東京家庭裁判所長 2011年2月 札幌高等裁判所長 2013年3月 公正取引委員会委員 2016年8月 弁護士登録・菊地綜合法律事務所弁護士(現任) 2017年7月 全国農業協同組合連合会経営管理委員(現任) 2018年6月 住友商事株式会社社外取締役(現任) 2020年6月 当社取締役(現任)

選任の理由

長年にわたり判事または弁護士の職にあり、その経歴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しています。また、当社におきましては、2020年6月取締役就任以降、取締役会および監査委員会において尽力されており、特に法務およびコンプライアンスの観点から積極的な意見・提言等をいただいています。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。また、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しました。



とみい さとし
富井 聡

社外取締役

持株数 一株
取締役在任年数 一年
取締役会出席状況
-% (一回/一回)

重要な兼職の状況

DBJ投資アドバイザリー株式会社代表取締役会長

略歴

1985年4月 日本開発銀行入行 2010年5月 株式会社日本政策投資銀行執行役員企業ファイナンスグループ長 2011年6月 同行常務執行役員企業ファイナンスグループ長 2012年4月 同行常務執行役員企業投資グループ長 2012年6月 同行常務執行役員投資部門長兼企業投資グループ長 2014年3月 同行常務執行役員投資部門長兼企業投資部長 2014年10月 同行常務執行役員投資部門長 2015年6月 同行取締役常務執行役員投資本部長 2016年6月 株式会社ワールド社外取締役 2019年4月 一般社団法人事業再生実務家協会理事(現任) 2020年6月 DBJ投資アドバイザリー株式会社代表取締役会長(現任) 2022年6月 当社取締役(現任)

選任の理由

株式会社日本政策投資銀行において公共性の高い投融資を行う企業の経営に携わってこられ、その経歴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しています。これらの豊富な経験と実績に基づく意見・提言等を通じて、当社のガバナンスの維持・強化に貢献いただけるものと考えています。

執行役

代表執行役社長
千田 哲也

常務執行役
宮西 嘉樹

常務執行役
阪本 秀一

常務執行役
横山 政道

執行役
田口 慶博

執行役
木村 善久

代表執行役副社長
市倉 昇

常務執行役
古家 潤子

常務執行役
藤井 慎介

常務執行役
宮澤 仁司

執行役
前谷 勲

執行役
西沢 由規

執行役副社長
志摩 俊臣

常務執行役
田中 元則

常務執行役
春名 貴之

執行役
宮本 進

執行役
黒崎 善幸

執行役
濱崎 利香

専務執行役
廣中 恭明

常務執行役
大西 徹

常務執行役
久米 毅

執行役
室 隆志

執行役
重松 淳

執行役
半田 修治

専務執行役
立花 淳

常務執行役
藤森 敬裕

常務執行役
飯田 隆士

執行役
今泉 道紀

執行役
吉田 正一

社外取締役座談会

新たな船出を迎えたかんぽ生命 ——持続的な企業成長に向けて



社外取締役
齋藤 保



社外取締役
原田 一之



社外取締役
鈴木 雅子



社外取締役
山田 メユミ



社外取締役
山崎 恒

新しいかんぽ営業体制において、未来への指針をどのように設置し、成長を目指すべきか。かんぽ生命の強みを生かしたビジョンについて、各分野にて経験豊富な社外取締役が多角的な視点から議論しました。

(注) この社外取締役座談会は、2022年5月に実施したものです。

経営理念に込められた想いを受け止め お客さまとの対話を重視していく

Q：かんぽ生命の強みを生かした営業体制、お客さまの理想像の実現に向けて、どのような取り組みをしていくべきでしょうか？

齋藤 かんぽ生命の経営理念には、“生活者を保険の力で守り続けたい”という想いが込められています。この気持ちを社員全員が共有し、真摯に取り組むことで、外部の方からの信頼を得ることにつながれると考えています。

原田 一般の方から見ると、かんぽ生命は全国の郵便局で展開している身近な保険会社です。常にお客さまの近くであって、何かあれば力になってくれる存在です。日本郵政グループが一体となって総合的なコンサルティングサービスを提供する新しいかんぽ営業体制

は、改めてそのご期待に応えていくものであると認識しています。

鈴木 お客さまと接する社員一人ひとりが誠実さを持って、ご要望にお応えしていく。その誠実さも必要であると改めて感じています。小さな積み重ねかもしれませんが、お客さまと密にコミュニケーションを取り、ご要望にしっかりと回答をご提示する。その積み重ねがお客さまの信頼につながると考えます。

山田 お客さまからさまざまなご意見があるなかで新しいかんぽ生命として船出を迎えています。この新体制をより良いものにするためには、社員が会社を信頼するとともに、社員全員が同じ方向感を持って行動できる環境づくりが大切であると感じます。

山崎 新体制のお客さま担当制により、お客さまより直接的・継続的に接していくシステムができました。

これによりお客さまの状況を把握し、ニーズにしっかりお応えしていき、先々はその声を反映した新商品を開発していく、そのような取り組みを期待しています。

Q：企業風土改革に必要な施策について、どのようなお考えをお持ちか、お聞かせください。

斎藤 経験上、企業における風土改革は一朝一夕に実現できるものではありません。まずは働く人の意識を変える必要がありますが、そこには社員の働きやすさ、キャリアプランの見える化などに時間をかけて取り組む必要があります。かんぽ生命では、社内ベンチャー制度の導入など、先進的な取り組みを行っています。また、実務においてもプロセスのなかに柔軟な対応を取り入れて、そこから得られる成果を大切にすることで風土改革につながっていくと思います。

原田 社員にとって、今回の営業体制の大幅な再編となった組織の改革は、会社の本気度を実感できるものです。組織が大きいがゆえにメスが入りにくいところまでも、大胆に切り込んでいくことで、風土改革の速度を上げられると考えています。

鈴木 経営から社員まで全員が意識を変える必要があると考えています。危機感については社員全員が十分に感じている部分です。一方で、持続的な成長としてはどうでしょうか。次代を創る中堅から若手社員がどのように力を発揮すれば、将来どんなキャリアパスが描けるのか。これは働き手の人生に直結する部分でもあります。人事制度の明確化も風土改革には必須と感じるところです。

山田 経営と社員の一体感を生み出すためには、風通しの良い組織作りが必要です。社員はどのようにお客さまの声を届けるのか、また上層部はどのように耳を傾けるのか。目安箱のようなものを設置するなどの仕組みも大切ですが、社員が安心して声を上げられるような風土がなければ実現は難しいです。風土改革として、そのようなカルチャーの醸成を目指すものです。

山崎 加えて、風土改革は、お客さまの視点を置き去りにしては成し遂げられません。コロナ禍において、オンラインで会話を行う機会もあるでしょうが、それとは別にお客さまとくだけた雰囲気話せる場を設けるなどしてコミュニケーションを図る必要があります。対面が難しい状況ですが、電話、メール、または郵便局



に足を運んでいただいた際やSNSなどを通じて会話を重ね、そこで拾った声を無駄にしない。お客さまとの接点を多く持つことでかんぽ生命はより良くなるはずです。

郵便局ネットワークの活用を通じて 持続的成長を具現化する

Q：改革の過程において、かんぽ生命の良さを再発掘し訴求するには、どのような方策が考えられますか？

斎藤 日本全国津々浦々の郵便局に窓口があり、国民の方々に身近に感じてもらえるというのは大きな強みです。以前からのご契約者さま、またそのご家族が何を求めなのか、しっかりご意向を把握することで時代に合ったニーズを提供することではないでしょうか。ひとつ方策を挙げるなら、かんぽ生命ではお客さまの健康増進に力を入れています。日本郵便ではみまもりサービスを行っています。さらに配達員は郵便物が溜まっていれば、住人の方の健康状態を把握できる可能性もあります。日本郵便とかんぽ生命のそれぞれの強みを連携することで、日本郵政グループとして総合的なサービスを展開できます。

原田 かんぽ生命ではこれまで養老保険、学資保険などの保険商品を提供し、国民の皆さまの財産形成の一助を担ってきました。これらは国民の財産形成を目指すというメッセージ性の強い商品だったと感じます。今後、医療保険などの新商品においてもしっかりと同様のメッセージ性を打ち出すべきで、先ほど斎藤取締役のお話にあったみまもりサービスのような付加価値を保険に加えることで、他社の保険商品とは異なる特徴を契約者に訴求できます。郵便局ネットワークを活用するという点でかんぽ生命ならではの価値提供を行っていききたいものです。

鈴木 かんぽ生命は日本全国にネットワークを持ち、万一の際には加入者をサポートする、生活の要を担う企業です。このことは、社員の誇りでもありますが、令和の現代において、社員にはもう一度その役割を再認識していただきたいと思います。単に規模の大きい企業ではなく、国民の生活に寄り添う企業なのだということを社員一人ひとりにより強く意識付けさせることが大事だと考えています。



デジタルツールにより目指すCXの向上 手続き、商品開発にも活用する

Q: デジタル活用によるお客さま体験価値の向上を目指すためになすべきことについてお願いします。

山田 リアルの郵便局ネットワークとデジタルとの融合は、当社のデジタル活用における指針になるはずです。いかに生活者の身近なものにしていくか、かんぽ生命の方向性を決定する施策になると感じています。もうひとつはデジタルによる保険業務の完結です。契約から保険金請求に至るまでデジタルで完結できる仕組みづくりと、インシュアテックのような契約者の生活習慣の見守りなどの保険サービスと絡めながら、かんぽ生命がサポートしていく。そのようなお客さまの体験価値向上を目指すものです。

山崎 デジタル活用において、山田取締役のお考えに賛同します。またデジタル活用推進の過程においては、アナログ的な発想、対面などの必要性もあるかと思えます。世代やユーザーのデジタルへの理解度も関わるところですが、バランスを取りながら両者をいかに活用していくか。デジタルを入り口にしてかんぽ生命の強みである、対面、対話力といったものに結びつけることがお客さまの体験価値向上につながると考えます。

Q: 将来を見据え、保険サービスの充実を図るため、顧客ニーズに合う商品開発にどのように取り組んでいくべきでしょうか。

山田 保険商品はこれからのニーズに応える必要があります。働き方の多様化によって、病気や不測の事態



による失業時に給付金が支払われるような商品など、開発の余地がありそうです。一方、長期入院保障の必要性など、お客さまにしっかり保障の意義をお伝えしていきます。渉

外担当者はコンシェルジュのような立場でお客さまの疑問にお答えし、また、お客さまから上がった声を商品開発に活かしていく。そのような結果、生まれる保険商品に期待しています。

山崎 商品開発については、メンタル面も含めた病気等による就業不能や、転職、結婚、出産等のお客さまのライフイベントに合わせた一時金の給付なども考えられてよいと思います。なお、手続面でも、契約時の重

層的なチェック体制は評価できる点ですが、その一方でお客さまへの確認が度重なりと煩雑であると感じられてしまいます。この点は、確認項目を見直すとともに、契約直後に限定せず少し期間をおいて確認をするといった運用も出来るようにすると、お客さま本位の業務運営のさらなる向上にもつながるのではないかと考えます。

かんぽの明るい未来 お客さまや地域の光となるために

Q: 最後に、かんぽ生命の今後の展望や期待することについて教えてください。

斎藤 経営層や社員の心の拠り所となるのは経営理念であり、会社としてもその理念に立ち返るような活動が望ましいと思います。将来的にはグローバルな展開なども描きながら、保険の力ですべてのお客さまの人生を守り続けるという理念に基づき取り組みを進めてほしいと考えます。



原田 新しい営業体制のもとでも、「すべての人生を守り続けたい」という経営理念を忘れずに、お客さまの期待に応えてほしいと思います。社員一人ひとりが自信をもってそれぞれの役割を果たしていくことに期待しています。



鈴木 新たな営業体制に加え、コロナ禍により社会全体も目まぐるしく変化しています。環境が変われば仕事の内容も変わります。それに合わせ、社員一人ひとりの働き方や考え方も刷新するような取り組みも大切にしてほしいと感じています。

山田 かんぽ生命は地域に根差した存在であり、今回の新しい営業体制の発足により地域との結びつきはより強固なものになると感じています。社員の皆さまが地域を支える存在として社会に貢献できるよう、会社もしっかりとサポートしていくことを望みます。

山崎 私もかんぽ生命は地域に根差した存在であるべきと考えています。社員がしっかりと地域に溶け込み、お客さまとの対話を繰り返すことで社会や環境の変化にも対応し、真にお客さまの人生に寄り添う会社になってほしいと思います。

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・投資家の皆さまから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、その実現に努めるとともに、株主・投資家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、企業価値向上を目指していきます。

■ ディスクロージャーポリシー

<https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/information/policy.html>

▶ IR の実施状況

当社では、Webサイトに株主・投資家の皆さま向けのページ（IRサイト）を設け、適時開示情報等の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、2021年11月より最新の適時開示情報など、当社のIRに関する情報を配信する「IRメール配信サービス」を開始しました。

また、個人投資家の皆さまに対しては、2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、オンライン形式による会社説明会を計3回開催し、多くの方にご視聴いただきました。国内外の機関投資家の皆さまに対しては、四半期ごとの決算発表後、電話会議や決算説明会等を開催し、経営陣が経営戦略・財務状況など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などにも参加しています。

IRスケジュール

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	
国内IR											

■ IRサイト

<https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/index.html>

株主総会の実施状況

開 催 日	2022年6月15日
所 要 時 間	57分
来 場 株 主 数	73人
招集ご通知発送日	2022年5月30日
招 集 ご 通 知 Webサイト公開日	2022年5月20日

第16回定時株主総会の開催にあたっては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、株主の皆さまの健康と安全を第一に考え、検温やマスクの着用、アルコール消毒液の配置、座席間隔の確保などの感染拡大防止対策を実施しました。また、当社Webサイトにて事前にご質問を受け付けたほか、インターネットライブ配信を実施し、ご来場を見合わせていただいた株主の皆さまが株主総会の模様をご視聴いただけるようにしました。

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・開示に努めるとともに、招集ご通知のポイントをスマートフォンでも閲覧できるようにしています。また、スマートフォンなどにより二次元コードを読み取り簡易に議決権行使ができるようにするほか、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んでいます。

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ました。そのほか、事前にいただいたご質問への回答や株主の皆さまとの質疑応答を通じて、双方向の理解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サイトに速やかに公開しています。

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企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）を遵守し、コンプライアンスを徹底することにより、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。

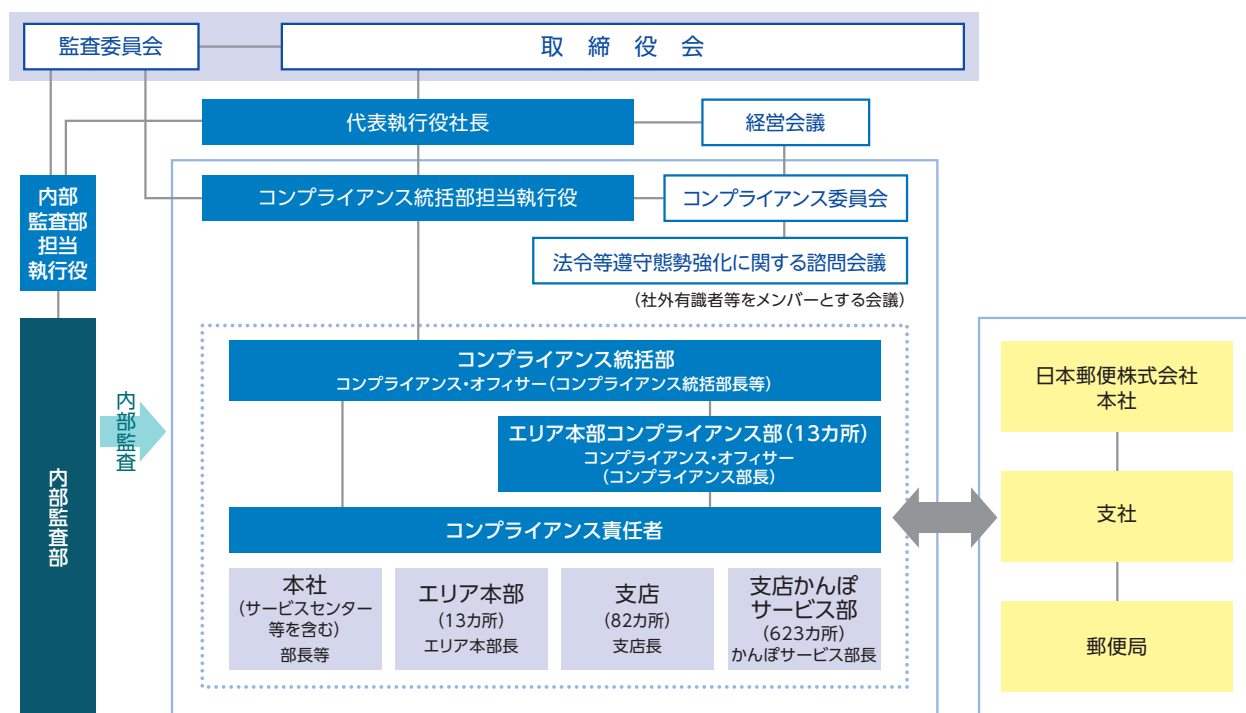
当社は、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社」を目指し、コンプライアンスの徹底にも、全社一丸となって取り組んでいます。

▶ 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、コンプライアンス態勢に関する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構築・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に対し、その内容の周知・浸透を図っています。さらに、毎年度、コンプライアンスに関する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取り組んでいます。

▶ 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、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。

▶ 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・浸透を目的としてeラーニング研修を実施しています。

▶ 内部通報制度

当社は、コンプライアンス違反またはそのおそれのある行為の早期検知・解決を図るため、社員（派遣社員を含む）などを対象とした内部通報窓口を本社コンプライアンス統括部および社外の弁護士事務所に設けています。また、2019年に発覚した当社商品に係る不適正募集問題を踏まえ、新たに日本郵政グループ各社が取り扱う金融商品の不適正営業に関する専用の内部通報窓口を2020年3月から社外に設置し、内部通報に関する適切な体制を整備するとともに、その活用の社員周知を徹底しています。

また、2021年9月から、日本郵政グループでは、ハラスメント等の相談やコンプライアンス違反等に係る内部通報について、相談・通報したい内容や会社に望む対応等を選択するだけで相談・通報者を最適な受付窓口案内する専用ポータルサイト「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を導入するとともに、通報の受付から通報された事象への調査等を社外の弁護士とその業務を補助する者で構成された「外部専門チーム」のみで行う仕組みなどを採り入れています。

▶ 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、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。

当社の商品・サービスのご提供など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、経営陣が主導的に関与しマネロン等対策を推進するほか、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、マネロン等対策にかか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。

▶ 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、個人情報保護に係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、個人情報保護に関する基本方針（プライバシーポリシー）を定め、公表するとともに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等を配置し、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

□ 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

▶ サイバーセキュリティへの対応

当社は、サイバー攻撃によるリスクを重要リスクとして認識し、コンプライアンス統括部担当執行役をCISO^(注1)とし、CISO主導のもと、防御・検知の仕組みを組み合わせた多層防御のリスク対策を実施しています。

体制面では、サイバー攻撃に備えて平時および緊急時に活動を行う組織（CSIRT^(注2)）を設置し、外部専門機関との連携による情報収集や、サイバー攻撃の脅威への対応が必要なシステムを対象として、緊急時に備えた対応手順の整備などを行っています。また、定期的なサイバー演習に加え、役員・社員を対象とした社内研修や訓練を実施することにより、サイバー攻撃が発生した場合の対応力向上に継続的に努めています。

これらの活動にあたっては、社内に情報セキュリティ委員会を設置し、経営陣のリーダーシップで対策を推進しているほか、「日本郵政グループサイバーセキュリティ経営宣言」に基づき、日本郵政グループ各社と連携しながら取り組んでいます。

(注1) Chief Information Security Officerの略

(注2) Computer Security Incident Response Teamの略

▶ 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事項であり、企業としての社会的責任であると認識しており、代表執行役社長を最高責任者として適切な対応態勢を整備しています。

反社会的勢力との関係を遮断し排除するため、「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。さらに、この方針に基づき、「反社会的勢力への対応に関する基本方針」ならびに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内容とする「反社会的勢力対応規程」などを制定しています。

具体的な対応として、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属性チェック、各種契約書への暴力団排除条項の導入、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、研修などによる社員指導を実施しています。

営業社員・募集代理店への教育

当社は、すべての役員および社員の商品知識およびコンサルティング能力の向上に努めることを勧誘方針に掲げており、営業社員や募集代理店への研修・教育を通じて、お客さま一人ひとりのライフプランに応じたコンサルティングセールススキルの向上に努めています。

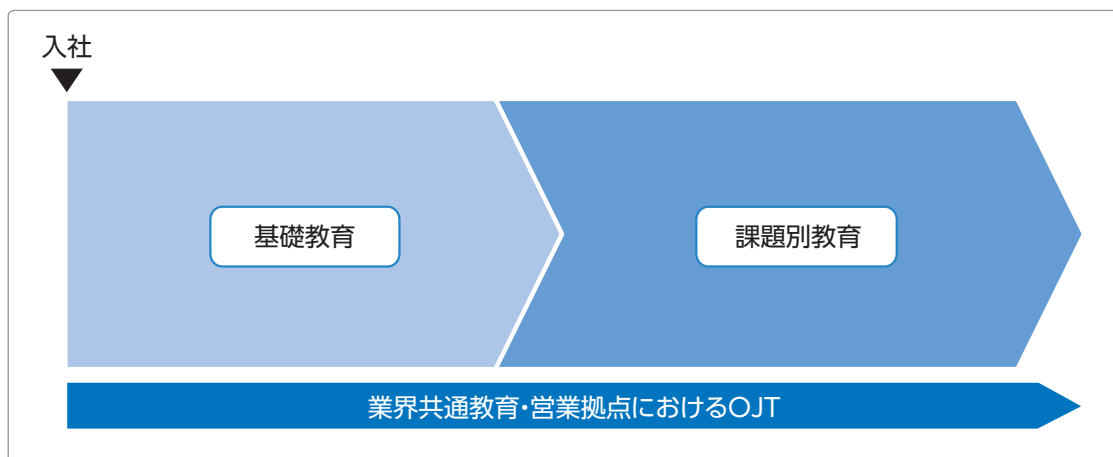
▶ 営業社員

全国の営業社員により個人・法人マーケットへの保険募集を行っています。

■ 教育の概要

当社の営業社員に対しては、お客さまがお持ちのニーズに的確にお応えできるよう、お客さま本位の営業活動を実践するため、高度な知識と高い倫理観を持った営業社員の育成に努めています。

集合研修・業界共通教育などを通じて、個人・法人マーケットでの保険募集に必要な基礎的な知識とスキルを習得し、さらに質の高いコンサルティングセールスが実践できる人材の育成を目指し、個々の課題に応じた教育を営業拠点におけるOJTを中心に実施しています。



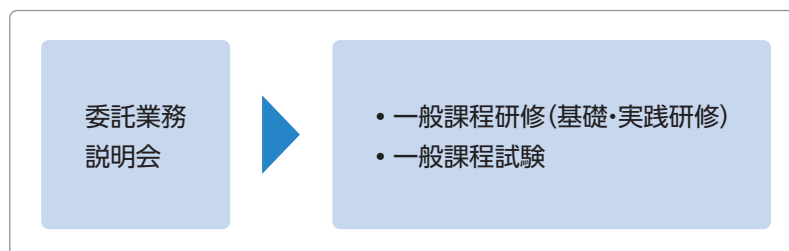
▶ 募集代理店

当社は、日本郵便株式会社および簡易郵便局受託者それぞれとの間で生命保険募集代理店委託契約を締結し、全国の郵便局ネットワークを通じて個人マーケットを中心とした保険募集を行っています。

■ 研修の概要

当社から、生命保険募集人となる方に対し、コンプライアンスの徹底、お客さま本位の業務運営の実践、業務知識の向上などを目的とする研修を実施しています。

このほか、日本郵便株式会社が実施する研修に対しての支援を行っています。



ERM・資本政策

▶ 環境認識・基本戦略

当社はリスク選好ステートメントのもとで、ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現することとしており、財務健全性を確保しつつ、対資本・リスクでの効率性に配慮した収益確保を目指します。

そのうえで株主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づけて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主への還元を目指します。

▶ 主な取り組み

ERMのフレームワークのもとで、財務の健全性を維持しつつ、リスク対比のリターン向上・資本効率向上を目指しています。

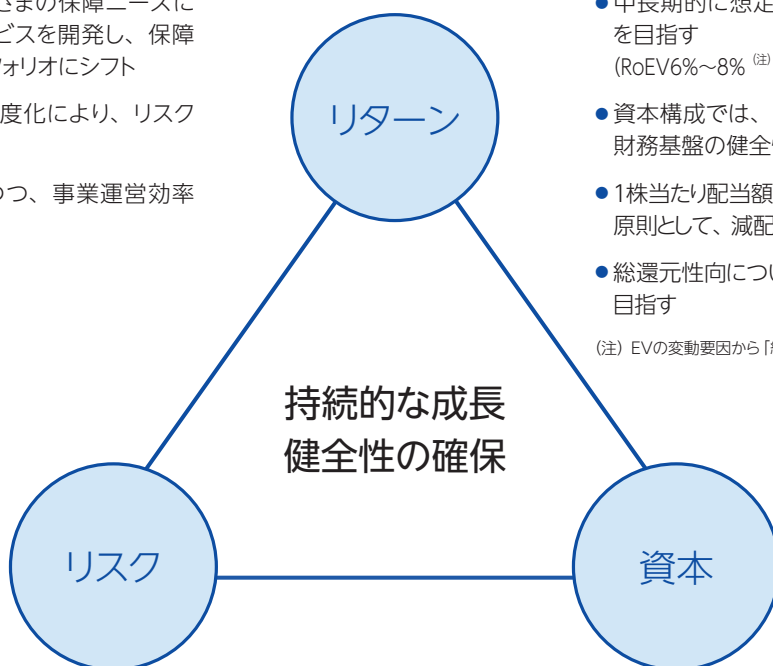
リスク対比のリターン向上

- 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開発し、保障性商品中心のポートフォリオにシフト
- 資産運用の深化・高度化により、リスク対比リターンを追求
- DX投資などを行いつつ、事業運営効率化を推進

資本効率向上

- 中長期的に想定資本コストを上回る成長を目指す
(RoEV6%~8%^(注) 資本コスト率: 想定6%程度)
- 資本構成では、コストや質を考慮しつつ、財務基盤の健全性を維持
- 1株当たり配当額は、中期経営計画期間中、原則として、減配はせず、増配を目指す
- 総還元性向について中期平均40~50%を目指す

(注) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

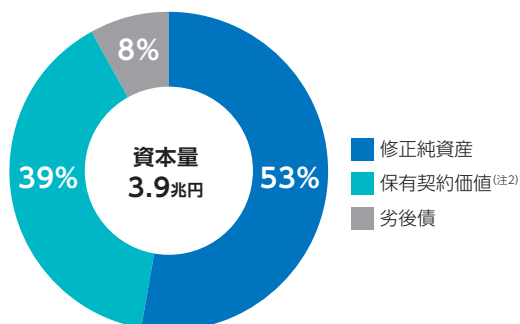


財務の健全性維持

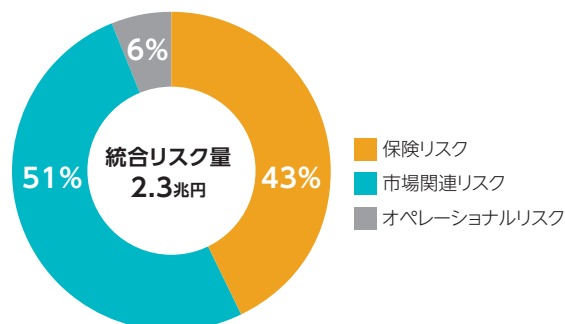
- 財務健全性の最低維持水準や評価基準の設定・維持
(財務健全性維持: 最低維持水準SM比率400%/評価基準SM比率600%、ESR100%)
- ESRの中長期的な安定を目指しつつ、新資本規制導入を見据えた計測手法の合理化
- 金利リスクのコントロールなど、新資本規制導入に向けた対応を実施

▶ 資本量とリスク量の状況（2022年3月末）

資本量



統合リスク量(注3)



- 安定的な利益確保により、長期的に想定株主資本コストを上回るEV成長を目指す(RoEV^(注1) 6%~8%)
- 負債性資本の組入れにより、健全性と資本コストのバランスの最適化を目指す

(注1) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

(注2) EVの保有契約価値から必要資本を維持するための費用を除いた値

- 保障性商品中心の商品ポートフォリオにシフトすることで、保険リスクを選好
- 市場関連リスクについては、
ー金利リスク等のコントロールを実施(ALMの推進等)
ーその他のリスクをリスク対比リターンを踏まえて選好

(注3) 内訳の割合はリスク間の分散効果等を考慮していない値

ESR

169%

- 新資本規制導入を見据え、より合理的な計測手法となるよう変更を継続

▶ 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（目標収益達成を果たすうえで、どのようなリスクを取るか）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。

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、会社の持続的な成長の基盤として、社員一人ひとりがやりがいを感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革し、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。中長期的にESRの安定を目指す。
保険引受リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 募集品質を伴った適切な営業活動に基づく保険商品の引受を行うとともに、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、市場制約や健全性に配慮しつつ、資産運用の深化・高度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、オペレーショナル・リスクの顕在化を抑制する。 ● 経営陣と社員のコミュニケーションの活性化、多様なキャリア形成へのサポート及びマネジメント力の強化等により人的リスクの顕在化を抑制する。 ● 高いリスク感度をもってリスク情報を検知するとともに、社員一人ひとりに社会の期待に応える行動を定着させ、コンプライアンス・リスクの顕在化を抑制する。
定量的	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業運営における健全性を確保するため、会社が厳守すべき財務健全性の最低維持水準を設定し、指標がこの水準を下回らないよう適切な管理態勢を整備する。 <ul style="list-style-type: none"> ・最低維持水準 ソルベンシー・マージン比率400% ● 財務健全性の最低維持水準を維持することで、リスクと資本のバランスを管理しつつ、収益性の確保を目指す。

リスク管理体制

▶ 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、定期的を開催しています。

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、監査委員会および取締役会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、検証および整備をしています。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ナル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、総合的な管理を行う部署を置いています。

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。

リスク管理体制図



▶ 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	オペレーショ 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
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	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
市場リスク	金利、為替、株式などの様々な市場のリスク・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	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
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	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・変更に対応しないことにより、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	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
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、保険金等の支払いが滞った場合や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	風評リスク	1) 会社等に関する噂・憶測・評判等のあいまいな情報、事故・不祥事等の発生に伴う誤解・誤認・誇大解釈等が、保険契約者・マスコミ等に広がることにより、損失を被るリスク 2) 会社の事業活動が、ステークホルダーの期待・信頼から大きく乖離しているなど否定的に評価されることにより、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
		コンプライ アンス・ リスク	法令、諸規則、社内諸規程違反にとどまらず社会規範を逸脱する行為、ならびに、商慣習や市場慣行に反する行為および利用者視点を欠く行為など社会的な期待に反する行為により、お客さまをはじめとするステークホルダーの信頼を失い、その結果、企業価値を毀損するリスク

▶ 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、金利・為替・株式など金融市場の大幅な変動、巨大地震の発生およびパンデミックの発生などの事象を複合させています。また、気候変動（長期的な温暖化の進行）による保有資産および保険金支払等と与える影響の想定・分析に取り組んでいます。

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。