

お客さまが求める価値を“保険の力”で実現します。

2023年6月19日にかんぽ生命の社長に就任した谷垣邦夫です。「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」という当社の社会的使命を受け継ぎ全力を尽くしていく所存ですので、何卒よろしくお願いいたします。

かんぽ生命の前身である簡易生命保険は、1916年に「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命を持って誕生し、以来100年を超える長きにわたり、簡易で小口の生命保険によって、多くのお客さまの生活を支えてまいりました。現在の当社の経営理念である「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。」という言葉には、創業時から変わらぬ想いと、未来に向けた決意が込められており、私もその使命をしっかりと受け継いでいきたいと考えています。

また、その使命の実現のためには、社員一人ひとりの力が重要であると考えています。2019年度に発生した募集品質に係る諸問題については、経営層が先頭に立ち、全社員が力を結集しお客さま本位の業務運営の確立を進めました。今後も、社員全員が当社の目指す姿や使命を共有し、一人ひとりがその実現のため主体的に行動できる企業風土を築いていく所存です。

取締役兼代表執行役社長

谷垣邦夫

## 2022年度の振り返り

当社や生命保険事業を取り巻く環境に目を向けると、超高齢化社会の進展や新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢などに伴う社会・経済への影響も広がっており、時代とともに変化するさまざまな不安やニーズに対し安心を提供するという当社の役割はますます大きくなっていくと考えています。

そのような環境のなか、当社では社会的使命の達成やサステナビリティ（持続可能性）を巡る社会課題の解決への貢献のため、そのマイルストーンとなる中期経営計画（2021年度～2025年度）を策定し、これに基づきお客さまから真に信頼される企業への再生と持続的成長に向けた取り組みを進めています。

2022年度には、日本郵便のコンサルタント（主にお客さまのお宅を訪問して活動する社員）など約13,000人を新たに当社の社員として迎え入れ、「新しいかんぽ営業体制」がスタートしたほか、お客さま体験価値（CX）の向上の観点から保険サービスを抜本的に見直し、ビジネスモデルの改革を進めてまいりました。昨今の新型コロナウイルス感染症への対応においても、最短でご請求の翌営業日に入院保険金をお支払いする即時振込など簡易迅速な取扱いを実施し、2022年度には約150万件、1,069億円の保険金をお支払いすることで、生命保険会社としての社会的使命を果たすことができたと考えております。

また、当社ではWell-being<sup>(注)</sup>の向上を重要な社会課題と認識しており、とりわけラジオ体操は大事な資源として普及推進に長年努めてきました。ラジオ体操による健康効果の実証データを活用した商品の開発など、ラジオ体操の良さを広めながら保険サービスの価値を高めていきたいと考えています。

さらに、ERM（統合的リスク管理）の観点からは、財務の健全性を維持しつつ、収益確保においてもリスク対比リターンや資本効率のそれぞれの向上を追求し、株主の皆さまへの安定的な還元を目指しております。

2023年度は、5か年計画である中期経営計画の3年目にあたる折り返しの年です。これまで進めてきた当社の「再生」と「持続的成長」のための改革をより一層加速させ、当社が目指す姿の実現に向け、さらなる推進をしていきたいと考えております。

（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。

## 新しいかんぽ営業体制について

中期経営計画に掲げる「再生」への取り組みとして、2022年度から新しいかんぽ営業体制を構築し、コンサルタントは高い専門性と機動力を活かした生命保険のプロフェッショナルとして、生命保険のご提案およびアフターフォローに専念するとともに、専門的な知識を持った社員がお客さま一人ひとりに質の高い細やかなアフターフォローを実施する体制（=お客さま担当制）へ移行しました。

2023年度は、当社が営業力の底力をつけ、お客さまにより満足いただけるよう成長するためには人材育成が最も重要な要素であると考えています。

そのために、この新しい営業体制を基盤として、コンサルタントの人材育成における共通の基準・仕組の導入準備や、フロントライン（お客さま対応を行う営業部門など）と本社の一体化を図ることで全社一体とした営業推進体制の確立と機能強化を進めます。

また、事業基盤の強化に欠かせないのが、お客さまのニーズに応える商品開発です。2023年4月1日には、教育費用の高まりやお客さまからのご要望に応えるべく、学資保険「はじめのかんぽ」を改定し、お子さまの教育資金がより準備しやすくなるような商品設計としています。

学資保険は、約半世紀に渡り多くのお子さまの成長を支えてきた郵便局およびかんぽ生命を代表するブランド商品です。今回の改定によりさらに商品魅力が向上した学資保険の販売をきっかけとして親世代から子世代・孫世代へと保険商品をご提供することで「お客さまの人生を保険の力でお守りする」という社会的使命を果たしてまいりたいと考えており

ます。

今後も、低廉な保険料で手厚い保障を備えたいといったお客さまのご要望に応える商品の提供や、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、健康寿命延伸に貢献する商品の研究開発を進めていきます。

## お客さまサービスのさらなる向上

中期経営計画では「再生」とともに、「持続的成長」を大きな柱として位置づけています。この「持続的成長」を実現するため「お客さま体験価値（CX）の向上」に取り組んでいます。

保険の契約からアフターフォロー、お支払いなどのあらゆるお客さま接点において、「かんぽ生命に入っていてよかった」と実感いただくことで、お客さまの輪を広げ、生命保険会社としての競争力を高めることができると考えています。

かんぽ生命の強みのひとつは、全国津々浦々に広がる2万局以上の郵便局ネットワークを通じ、対面・リアルな接点で、きめ細やかなサービスをお客さまに提供できることです。郵便局の窓口やコンサルタントのあたたかみのある対面・リアルな接点を活かしつつ、使い勝手の良い非対面・デジタルの接点を効果的に織り交ぜ、お客さまの利便性を向上する取り組みを順次開始しています。

具体的には、2022年7月から、保険のお申し込みの際、カスタマーセンターの専門スタッフがオンラインで同席し、ご意向の確認・ご不明点の解消をリアルタイムで行う取り組みを一部エリアで開始しています。お客さまからは、「丁寧な説明が良い」「その場で確認が終わって分かりやすいし、安心できる」といった好評の声もいただいております。2023年度は対象エリアを順次全国に拡大していきます。

また、時間や場所の制約を受けずに保険の各種請求・手続を行いたいというお客さまのご要望にお応えするため、Webサービスの拡充にも取り組んでいます。2022年度には、新型コロナウイルス感染症による入院保険金についてWebからの請求を可能と

しました。お客さまの大変な時にこそ寄り添い、簡便かつ迅速に保険金をお支払いすることが保険会社としての大きな使命であると考えています。

お客さまのライフスタイル・価値観の変化・多様化や、昨今のAIをはじめとするデジタル技術の発展など、生命保険会社の事業環境は目まぐるしく変化しています。それらの変化に柔軟・スピーディーに対応してCXを向上し続け、お客さまに「かんぽ生命に入っていてよかった」と実感していただけるような、お客さま一人ひとりに寄り添ったサービスの提供を今後も進めていきます。

## 会社を支える人的資本経営の実現

会社の「再生」と「持続的成長」のための土台となるのが「社員」です。社員一人ひとりが会社の目指す姿や使命をしっかりと理解し、その実現のために主体的に行動することは会社の成長のために欠かせません。

当社では事業の土台となる社員を財産としてその力を最大限発揮していく経営（＝人的資本経営）の推進のため、「社員が主体的に行動する企業風土の定着」「戦略的な人材確保」「多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進」という3つの基本理念を掲げています。

会社が直面するさまざまな課題を解決し持続的に成長するためには、経営陣と社員が将来のビジョンを共有・共感し、社員のエンゲージメントが向上することで、社員一人ひとりが主体的に考え、行動することが必要と考えています。

そのために、当社の経営理念をさらに具体化し、「あなたがいてくれてよかった、ありがとう」とお客さまから頼られる存在となることを、全社員の日々の判断や行動の拠り所となる共通の価値観として策定しました。また、そのようなビジョンを会社全体として共有するため、社長からの継続的なメッセージの発信に加え、経営層と社員の間で意見交換を継続的に実施しています。回を重ねるたびに互いへの関心が増し、仕事への自信が高まるといった相乗効果も生まれています。

また、会社の持続的な成長を支える人材を確保していくことも非常に重要です。現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化し人材の採用や育成などを行うことで、組織の強化や社員の成長につなげていきます。

特にリテール営業やカスタマーセンターといったお客さまと会社の接点となる領域を支えリードしていくマネジメント人材の確保が急務と考えており、育成体系の再構築などに取り組んでいきます。

そして、それらの人材の多様性を尊重し、柔軟な働き方を推進していくことも重要です。性別、年齢、国籍、人種、障がいの有無など、多様な背景を持つ社員を尊重し、平等な機会を提供していきます。多様性を尊重することで、社員が持つさまざまな視点を取り入れ、創造性やイノベーションの促進につなげることができると考えています。

これらの人的資本経営の取り組みを通じて、社員一人ひとりが自己実現を達成し、企業価値を最大限に向上にさせていくことで、全社員一丸となって「あなたがいてくれてよかった、ありがとう」の言葉をお客さまからいただける会社を目指していきます。

## 最後に、ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

お客さまや株主の皆さま、社員や地域の皆さまなど、すべてのステークホルダーの思いをしっかりと受け止め、その期待に応えられるよう、社会課題の解決を通じて持続的な会社の成長を実現することが、社長として私に課せられた責務だと考えております。そのため、変化に満ちた時代に対応する柔軟さと、変わらぬ熱意を持って邁進していく所存です。

2023年度はかんぽ生命の「再生」、そして「持続的成長」に向けた非常に重要な年となります。社員全員が一丸となり、「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お守りする」という社会的使命を果たすため、全力で取り組んでまいります。

これからも新たなステージへと進化を続けるかんぽ生命にご期待いただくとともに、今後ともより一層のご支援・ご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

