

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1,938万人^(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1,938万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。以降も、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、毎年見直しを行い、適時改正しています。

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、すべての施策が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。

JP改革実行委員会^(注)の評価結果を受け、2020年9月以降実施していた「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

少子化による人口減少や超高齢化社会の進展に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大などに伴って、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くと考えています。

そのようななか、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、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するとともに、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。お客さま担当制では、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し、より幅広く・より質の高いサービスを提供することにより、お客さまとの信頼関係強化に取り組んでいます。

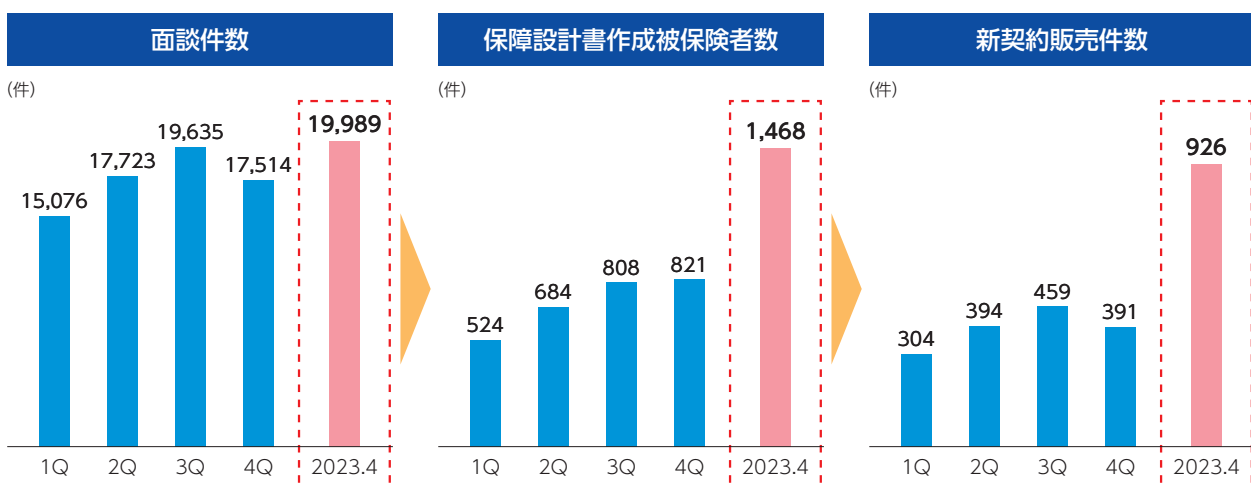
これらの取り組みにより、お客さまとの真の信頼関係を構築するとともに、各拠点・各コンサルタントの課題の改善・人材育成に取り組んでいくことによって、お客さまによりよい保険サービスを提供し、引き続きマーケットの拡大・成長を目指します。

2022年度の振り返りと今後の営業の回復に向けた取り組み

2022年度は、新しい営業体制への移行・定常化、お客さま担当制導入によるお客さまとの信頼関係再構築など、営業力・マーケットの回復に取り組みました。また、医療特約の改定など保険サービスの充実化を進めましたが、新契約は緩やかな回復に留まりました。

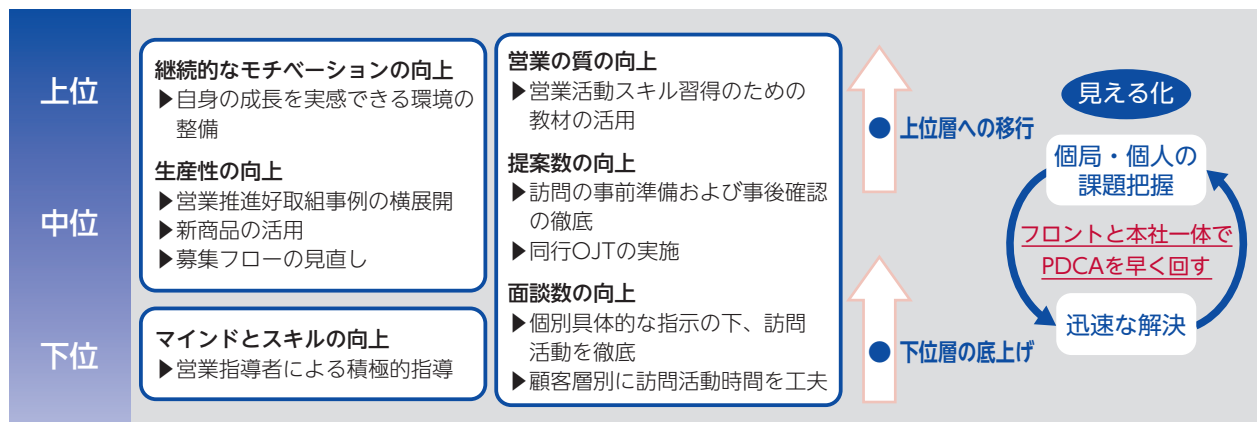
2023年度に入り、営業の活動状況に関する件数は、いずれも前年度から増加しているものの、依然として拠点・コンサルタントによって営業への取り組み状況にばらつきがあるため、各拠点の課題に応じた対策を迅速に実施し、中位層を中心に全拠点のさらなる底上げを図り、営業の早期回復に向けて取り組みます。

▶ リテール部門（かんぽサービス部）の1営業日当たり活動状況



(注) 四半期については、月別の1営業日当たり件数の平均。2023年4月については、同月の1営業日当たり平均件数。

▶ 営業への取り組み状況に応じたコンサルタントへの支援



営業力の底力をつける取り組み

コンサルタントの育成強化のため、コンサルタントの成果や活動を総合的・定量的に評価し、お客さまとの信頼関係を築く能力や成長度合いを見える化する仕組みを導入していきます。

また、全社一体となった営業推進体制の確立と機能強化のため、本社の営業部門の再編とともに、中間組織の機能の縮小を行い、直営モデルに適した営業体制へと移行していきます。

これらの取り組みによって人事・組織面での改革を進めることにより、中長期的な営業力の底力をつけ、さらなる成長につなげていきます。

育成強化に向けた人材育成制度の導入

- コンサルタントの成果や活動を総合的・定量的に評価し、お客さまとの信頼関係を築く能力や成長度合いを見える化
- 段階に応じたインセンティブを支給し、管理者による人材育成の評価にも反映

営業組織の改編

- 本社の営業部門を再編し、マーケティング等の機能を強化
- 中間組織（エリア本部）の機能を縮小し、直接営業推進を担う部を本社に設置。全社一体での体制を構築（直営モデルへ移行）



▶ 「人」と「マネジメント」を成長させ、「マーケット」を回復させる
 ▶ 多くの中位層を創出し、各拠点の営業力の見える化により、マーケットに応じた人的リソースを配分

中長期的な営業力の底力をつけ、さらなる成長へ

お客さま担当制により、今まで以上にお客さまを大切にする営業活動に取り組んでいます

大阪支店 大阪福島郵便局 かんぽサービス部 芝口 慧太

お客さま担当制が導入されたことで、より「一人ひとりのお客さまを大切にしたい。喜んでいただきたい」と心がけて営業活動に取り組んでいます。担当制だからこそ時間をかけて、お客さまの抱えられている問題、悩みなどを一緒に解決しています。

信頼していただけるよう取り組むなかで嬉しかったことは、お客さまからお礼のお手紙をいただいたことです。かんぽサービス部の社員として、まだまだお客さまのためにできることはたくさんあると思います、日々活動しています。今後も頑張りたいです。



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 人材育成の充実・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

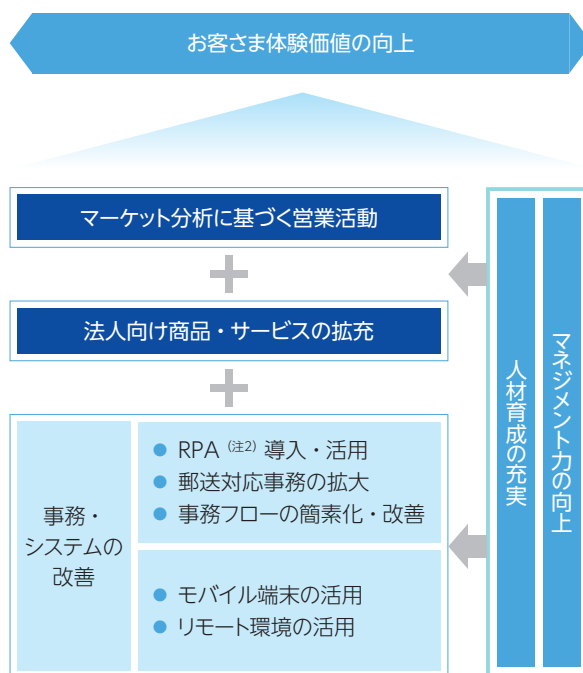
- DX^(注1) 推進を通じて、お客さまサービスの向上を図るとともに、お客さまにとって最適なソリューションをご提供できるよう、営業社員の活動支援に取り組みます。
- 2021年10月からWEB面談による取扱いを開始し、訪問によらず、リモート環境において商談等を実施できるよう、お客さまの利便性向上を図っています。

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きます。



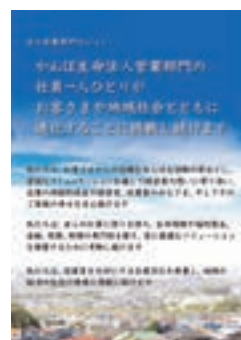
(注1) Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略。企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

(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、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、企業の持続的な成長や経営者、従業員のみならず、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

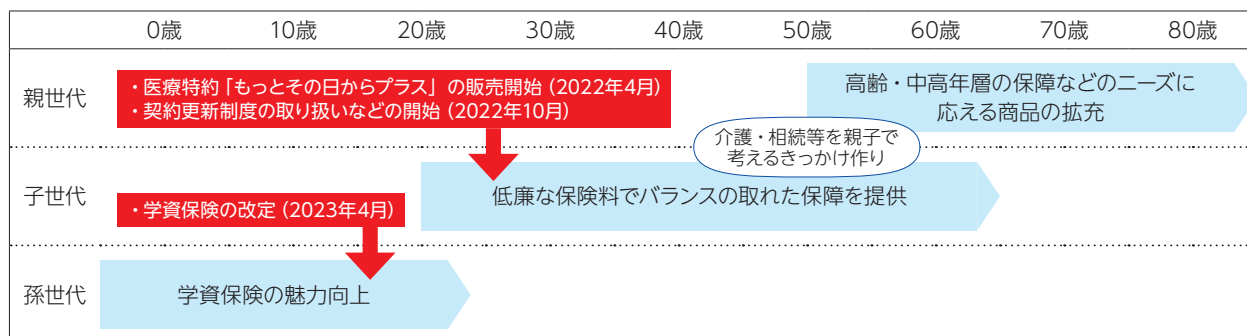
当社では、社会環境、経済環境の状況とお客さまニーズの変化を踏まえ、保障性の充実、利便性の向上などの観点から商品開発に取り組んでいます。

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医療特約「もっとその日からプラス」を発売しました。当商品は、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、最初に発売した商品です。2022年10月には、保険期間の満期の際に健康状態にかかわらず保障をご継続いただける契約更新制度を導入、2023年4月には、「はじめのかんぽ」（学資保険（H24））について、保険料率を変更し、戻り率が100%を超えるプランを実現しました。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取れた保障の提供や、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。

▶ 保険サービス開発の方向性



世代をつなぎ、多くのお客さまへ充実した保障を提供

医療特約「もっとその日からプラス」の発売

2022年4月に、医療特約「もっとその日からプラス」を発売しました。

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。



直近（2023年3月期決算時）では、医療特約付加率は約9割となっており、このうち半数ほどのお客さまが基本保険金額を超える特約保険金額で加入されている状況です。

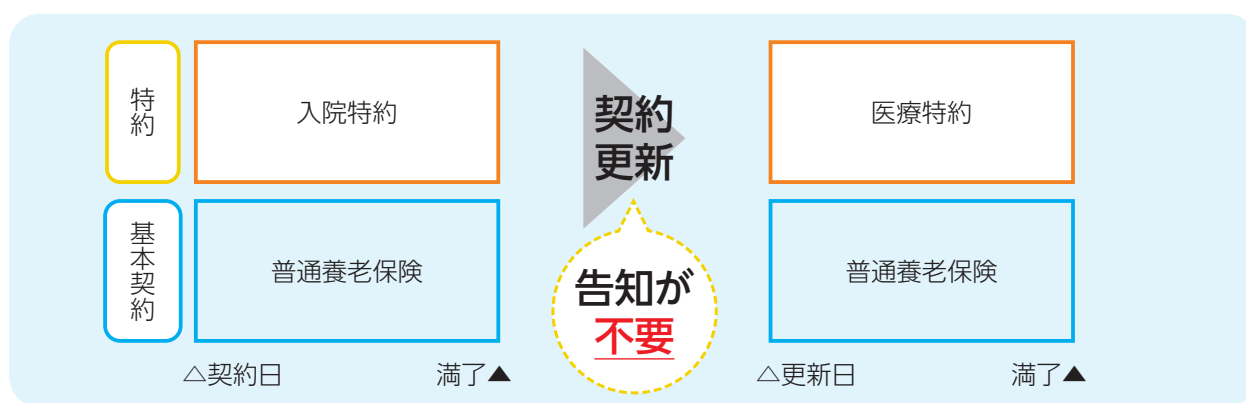
また、お客さまからは、「1日の入院でも20日分の入院一時金を受け取ることができる点が魅力的」、「過去の医療特約よりも保障が手厚くなっており、良い商品である」といったお声をいただくなど、ご好評いただいています。

契約更新制度の取り扱い開始など

2022年10月に、対象の保険種類^(注)のご契約が保険期間の満了を迎えた際に、一定の条件のもと、健康状態の告知をせずに保障をご継続いただける契約更新制度の取り扱いを開始しました。また、同時期に、保険期間満了まで一定額の死亡保険金をお支払いする普通定期保険（R04）の取り扱い、および低廉な保険料で長期的な保障を受けられるよう、保険期間または保険料払込期間を延長した特別養老保険・5倍型終身保険・引受基準緩和型普通養老保険の取り扱いを開始しました。

(注) 普通養老保険（短期払込型を含みます。）、特別養老保険（2倍・5倍・10倍保障型）、普通定期保険および普通定期保険（R04）

▶ 契約更新制度のイメージ図



「はじめのかんぽ」(学資保険 (H24)) の改定

2023年4月に、「はじめのかんぽ」(学資保険 (H24)) を改定しました。

昨今の教育費用の高まりやお客さまからのご要望を受けて、「はじめのかんぽ」(学資保険 (H24)) について、お子さまの教育資金の準備がしやすくなるよう保険料率を変更し、戻り率^(注1)が100%を超えるプランを実現しました。

また、習い事として塾に通うお子さまも多い現状において10歳以降に塾の費用が増加する傾向がある^(注2)ことから、10歳までに保険料の払い込みを終えられるプランをお選びいただけるようにしました。

(注1) お払い込みいただく保険料総額に対する、受け取れる学資金の割合。

(注2) 出典：文部科学省「令和3年度子供の学習費調査」



かんぽ生命と学資保険 – 学資保険保有契約件数No. 1!^(注3、4)

学資保険は1971年、進学率の上昇と教育費の高騰による将来的な教育資金の準備に役立つ保険ニーズの高まりを受けて、郵便局から業界初の保険商品として創設されました。それから約半世紀に渡り、たくさんのお客さまの成長を見守り続けてきました。2023年3月末現在で約260万件^(注4、5)のご契約をお預かりしています。これからも、全国の身近な郵便局・コンサルタント社員を通じて、お客さまの人生を、守り続けます。

(注3) 出典：保険研究所「インシュアランス生命保険統計号（令和4年度版）」

(注4) 現在販売していない学資保険の種類も含みます。

(注5) 民営化後に販売した学資保険に限ります。

資産運用の深化・高度化

環境認識・基本戦略

2022年度は、歴史的な物価上昇を背景に海外各国の中央銀行が大幅な利上げを継続するなか、国内外で金利が上昇、為替相場ではドル高/円安が進行するなど、市場が大きく変動する1年となりました。主要国景気は底堅く推移しているものの減速感が見られ、金融システム不安が一部顕在化するなど、各国の金融引締めなどの影響が、徐々に実体経済に波及しています。2023年度は、各国の金融引締めの影響が一層顕在化するものと考えられ、パンデミック後のペントアップ需要が一巡すること、粘着性の高いインフレによる消費者・企業マインドの悪化も相まって、世界経済は後退局面入りの可能性もあると認識しています。

当社はERM（統合的リスク管理）のフレームワークのもと、お客さまに保険金など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、市場環境を注視し、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。

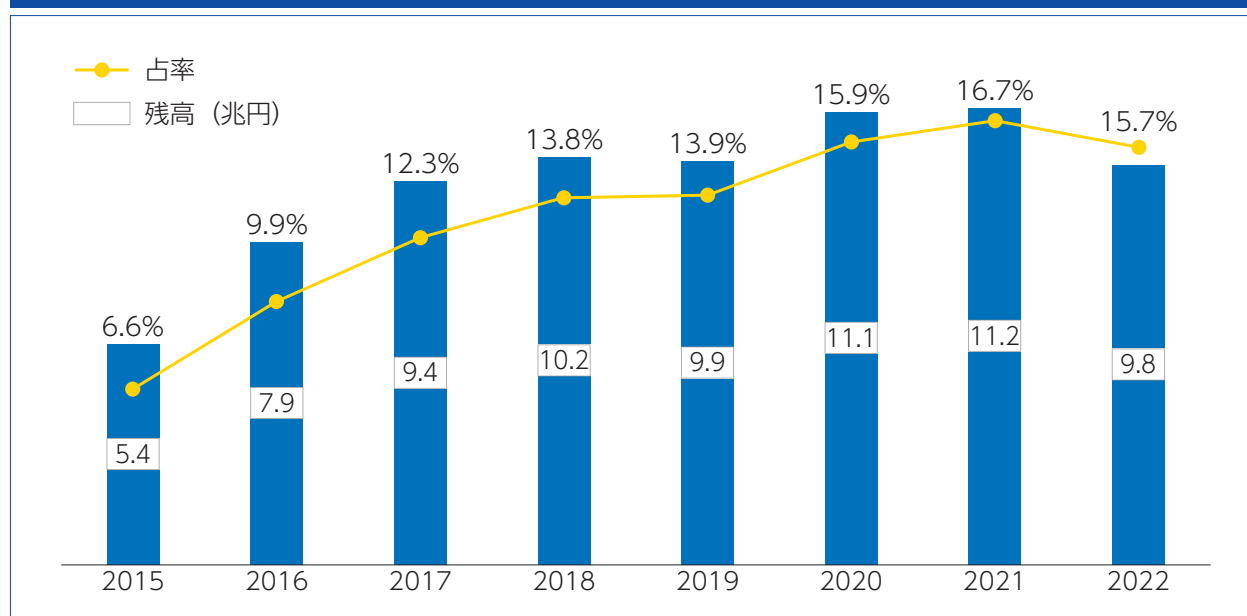
2022年度の取り組み

当社は、現行の中期経営計画（2021年度～2025年度）において、資産運用の「深化・高度化」を掲げており、組織態勢の整備や高度運用人材の採用・育成を行いつつ、収益追求資産への段階的な投資拡大、リスク対比リターンの向上を通じて、安定的な収益の確保を目指しています。

2022年度は海外の急速な利上げに伴い為替に係るヘッジコストが大きく上昇するなか、ヘッジ外債の残高を圧縮する一方、金利が上昇基調にあった国内債券に資金シフトするなど、市場環境に応じた機動的な資産配分を実施しました。また、保険負債の金利リスクコントロールを目的とした金利スワップの導入など、2025年導入の新資本規制を見据えた取り組みや、不動産等におけるアセットマネジメント事業における三井物産との資本・業務提携など、資産運用基盤の強化も着実に進めています。

なお、2022年度末時点において、総資産に占める収益追求資産の占率は15.7%となり、ヘッジ外債の残高圧縮などに伴い2021年度末の水準からやや低下しています。

収益追求資産の推移



今後の取り組み

2023年度の資産運用については、各国中銀による金融引き締めの影響が段階的に顕在化するなか、引き続き地政学リスクの影響もあって不確実性が高まっており、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。

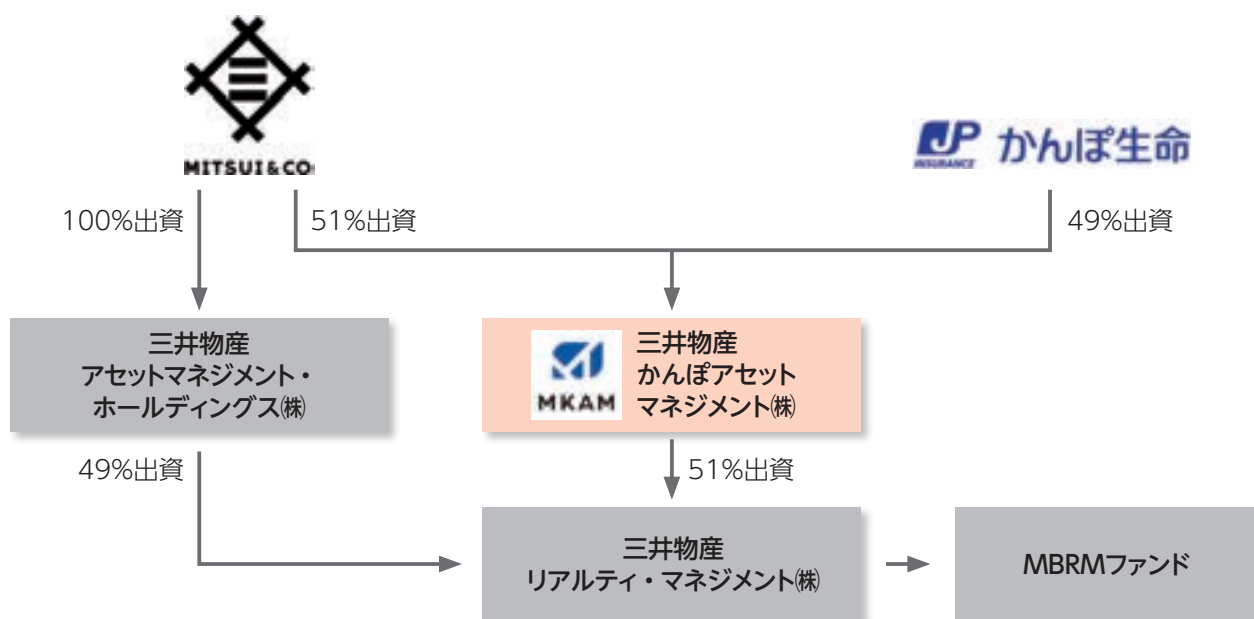
将来の収益確保に向けた取り組み

▶ オルタナティブ投資の拡大

- プライベートエクイティ、不動産ファンド、インフラエクイティ、ヘッジファンドの4分野で戦略分散・地域分散を図りながら残高の積み上げを実施しています。
- 現中期経営計画期間（2021年度～2025年度）においてもリスク許容量と投資機会に応じて段階的に残高を積み上げる方針で、中計期間中に残高を倍増（2020年度末対比）させることを想定しています。
- 再生可能エネルギー施設への投資やインパクト投資など、ESG投資も推進しています。

▶ 三井物産との資本・業務提携による不動産ファンド投資への取り組み

- 当社は、三井物産との資本・業務提携に基づき、三井物産かんぽアセットマネジメント株式会社（MKAM）の第三者割当増資を引き受け、出資比率49%の関連会社としました。
- MKAMは、上記の資本・業務提携に基づく両社の協業を目的に、不動産アセットマネジメント事業における経験とネットワークを有する三井物産リアルティ・マネジメント株式会社（MBRM）の発行済株式の51%を保有する中間持株会社として、三井物産により設立されました。
- MKAMの傘下となるMBRMでは、かんぽ生命が有限責任組合員として出資する旗艦ファンド「MBRMファンド」を組成し、投資対象の規模拡大や投資運用戦略の幅を広げ、新たな投資機会の創出に努めており、将来的に資産規模数千億円を目指しています。
- 当社では、MKAMへの資本参加を通じ、三井物産との間で、ESG投資に関連するものを含む新たな運用会社の共同での設立、既存の運用会社に対する共同出資など、さらなる協業戦略についても積極的に協議しています。



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まいります。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・機能を確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。

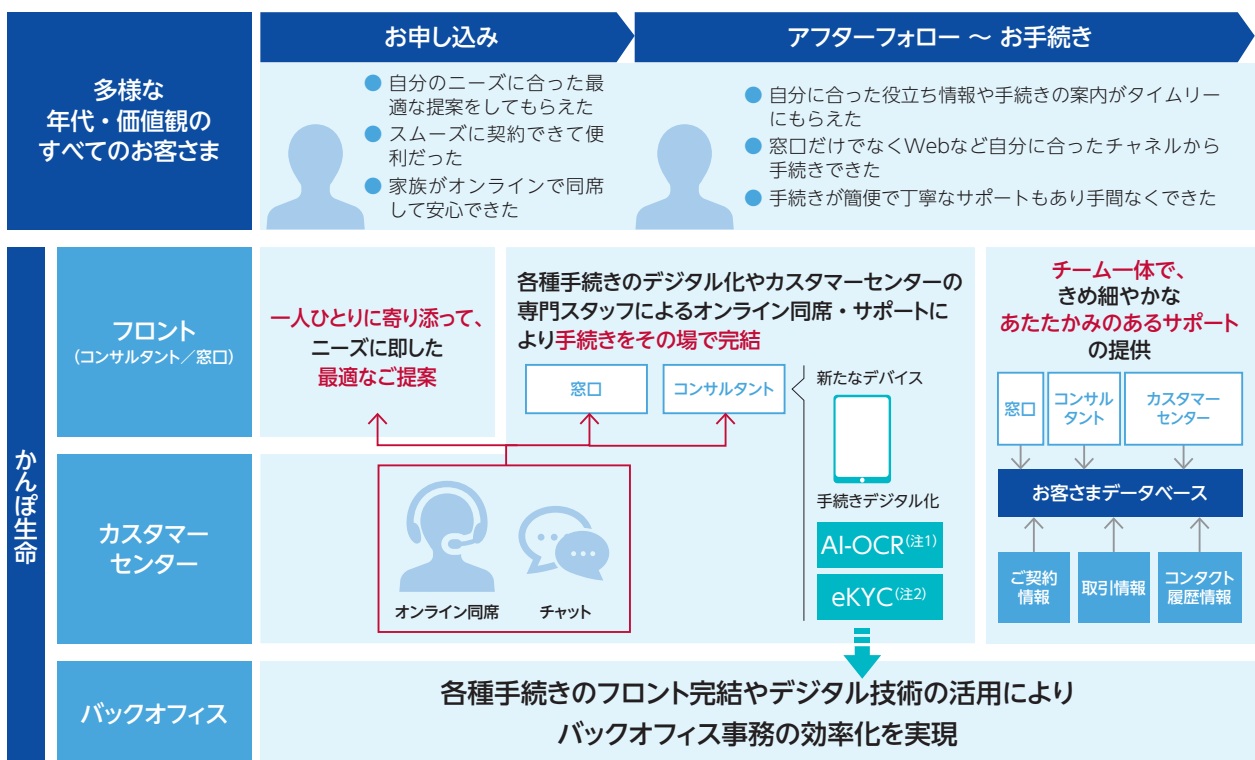
特に当社においては、郵便局の窓口やコンサルタントといったリアルなお客さま接点の利点を活かした、多様な年代・価値観のお客さまに「あたたかみを感じていただけるようなDXを進めることが不可欠と認識しており、あたたかみのあるリアルと使い勝手の良いデジタルを織り交ぜ、お客さま一人ひとりに寄り添ったサービスを提供してまいります。

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）



(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

具体的には、メールやSMS等を用いてお客さまとの接点を拡充するとともに、あたたかみのあるリアルと使い勝手の良いデジタルを効果的に織り交ぜ、お客さまに合わせた最適な情報提供・アフターフォローを行っていきます。

また、お客さまのニーズに応じてオンライン等の非対面チャネルを選択可能にするなど、手続きのデジタル化を進め、その場で完結する簡便な手続きを提供していきます。加えて、お客さまのお問い合わせ窓口のマルチチャネル化を推進し、お客さまのお困りごとをカスタマーセンターの専門スタッフがその場で解決するなど、お客さまの利便性向上に向けた取り組みを順次開始していきます。

お客さまの利便性向上に向けた取り組み

2022年4月	第1回保険料相当額などの払込みにおけるキャッシュレス決済サービスを開始
	お客さまがマイページから入院・手術保険金請求をされる際に、カスタマーセンターの専門スタッフがチャットでサポートする取り組みを開始
2022年7月	申し込み手続き時にカスタマーセンターの専門スタッフがオンラインでお客さまのご意向を確認する取り組みの試行を開始
2022年9月	マイページにおいて貸付金の弁済機能を拡充
	契約者さまと被保険者さまが別人の保険契約でも、被保険者さまによる入院・手術保険金などの請求が可能となるよう保険金請求Webサービス機能を拡充
2023年3月	マイページにおいて死亡・生存・満期保険金受取人の指定・変更機能を拡充

お客さま満足度調査・リアルタイム調査

お客さまから直接ご意見を伺い、今後のより良いサービスのご提供に活かしていくことを目的に、年に一度「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。

2022年度 お客さま満足度調査結果

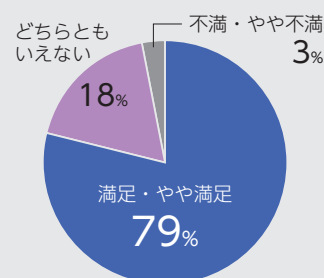
当社の総合的な満足度は、8割近くのお客さまから、満足（「満足」「やや満足」の合計）と評価をいただきました。今後もより多くのお客さまから、高い評価をいただけるよう、お客さまサービスの向上に努めていきます。

2022年度 お客さま 満足度調査 概要

- 調査実施時期：2022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：30,065件
- 回収数：11,478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（2023年3月末時点46件）は集計対象としていませんが、掲載したご評価はすべて確認しています。



また、上記のお客さま満足度調査に加え、各種取り組みの成果をさらに詳しく測定するため、新規加入手続きなどのお客さまとの重要な接点ごとに実施するリアルタイム調査を、2023年1月より、CX調査システム（クラウドサービス）を用いたSMS配信等で段階的に開始しています。今後も、お客さまのサービスに関するご評価や「お客さまの声」を能動的に取得することで、サービス改善につなげるPDCAサイクルの高速化を実現していきます。

社員座談会

「あなたがいてくれてよかった、ありがとう」のために

——お客さま体験価値（CX）を最優先とするビジネスモデルへの改革——



本社
契約サービス部
主査
中臺 健太

本社
マーケティング部
主査
三上 僚太

本社
サービス企画部
専門役
天谷 優哉

本社
保険金サービス部
課長代理
本間 慎太郎

千葉支店
千葉緑郵便局かんぽサービス部
主任
檜原 潤

東京新都心支店
中野郵便局かんぽサービス部
課長代理
梶沼 孝行

東京新契約サービスセンター
書類審査ユニット
主任
山崎 智子

当社ではCXを最優先とするビジネスモデルへ転換するため、デジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進し、各種手続きやアフターフォローなどの保険サービスの抜本的な見直しを進めています。ビジネスモデルの改革を推進するためには、本社やフロントラインの社員が一体となり、お客さまにとって真に価値のあるサービスとは何かを考えていく必要があります。ビジネスモデルの改革に携わる社員が、CXを向上させるために自分自身や会社は何ができるのか、意見を交わしました。

保険契約の申し込み手続きをスムーズに
カスタマーセンター社員による申し込み手続き時の
「オンライン同席」

天谷 進行役の天谷です。中期経営計画（2021年度～2025年度）では、お客さまに「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう、DXを推進してCXを



最優先とするビジネスモデルへ転換することを基本方針として掲げています。まずは、保険の新規加入の申し込み手続きにおいて、どのような改革が進められているか、サービスセンターで勤務している山崎さんから話したいだけですか。

山崎 これまで、新規加入の申し込みでは、お客さまに申し込みのご意向があることや、契約内容をご理解いただいているかを改めて確認するため、申し込み手続きの後日に、バックオフィスの社員が「このお申し込み内容で間違いありませんか」とお客さまあてに電話をしていました。この仕組みは、お客さまに納得いただいたうえで、ご加入いただくためのものですが、申し込み手続きの後日に電話があるため、お客さまからは煩わしいというお声もありました。

お客さまのご負担を軽減するため、そうした確認を申し込み手続きのタイミングで実施できないかと考え、申し込み手続き時にカスタマーセンター社員（サービスセンター社員のうち、お客さまのサポートを中心とする業務に従事する専門スタッフ）がオンラインで同席する取り組みを開

始しています。2022年7月から東京で始まり、順次、全国に拡大する予定です。

中臺 具体的にはどのようなイメージでしょうか。

山崎 お客さまとコンサルタント（主にお客さまのお宅を訪問して活動する社員）の間で申し込み手続きが終わった後、コンサルタントとカスタマーセンター社員をWeb会議システムでつなぎ、カスタマーセンター社員がその場で必要な確認をするというもので、1回あたり5～6分で実施できています。

梶沼 私はコンサルタントとして勤務しており、実際に同僚の一人がこのオンライン同席を利用しました。その場で契約手続きが完了するのは、お客さまにとって便利ですよ。現在は事前に接続の日時を指定する必要がありますが、お客さまのご都合を優先していると、時間が前後することもあるので、お客さまをお待たせしないよう、もう少し柔軟な運用ができるとさらに良いと思います。



山崎 将来的には、時間指定なしで、お客さまやコンサルタントから連絡があれば、すぐに対応できる体制を構築するのがベストだと考えています。

天谷 お客さまをお待たせしないためにも、申し込み手続き時のオンライン同席など、お客さま対応ができる社員をさらに増やしていきたいですね。

山崎 サービスセンター社員は、これまで事務処理が業務の中心で、お客さま対応を経験したことのある社員は多くありません。私は以前、お客さまからの電話を受け付ける部署にいたため、問い合わせへのご対応時、感謝の言葉をいただく機会もありました。経験がないということで構えてしまう社員も多い印象ですが、ハードルをあげすぎることなく、前向きにお客さま対応に取り組んでいけたら良いと思います。

三上 お客さま対応をするのはコンサルタント、事務処理をするのはサービスセンター社員と切り分けるのではなく、部門や立場を越えて、チーム一体となってお客さまをサポートし、お客さまからありがたい言葉をいただけるサー

ビスを提供したいですね。

その場でお手続きが完結できる仕組みづくりを コンサルタントの携帯端末機からの ペーパーレス請求受付

天谷 次は、保険加入後に発生する契約保全の手続きの改革について、お話しさせていただきたいと思います。現在、保険金受取人の変更手続きなどを簡便にするために「かんぽデジタル手続きシステム」の導入が検討されていますね。

中臺 お客さまから、「保険金受取人の変更手続きを忘れていた」、「(コンサルタントがお客さま宅を訪問した際に)今、この場で保険金受取人を変えたい」といったご要望がしばしば寄せられます。

現状では、会社所定の請求書類を準備する必要があるため、日を改めてお客さま宅へお伺いしなければなりません。2023年10月からは、「かんぽデジタル手続きシステム」を用いて、コンサルタントが持っている携帯端末機で保険金受取人などの変更手続きがその場で、ペーパーレスでできるようになります。

運転免許証などの本人確認書類は、コンサルタントが使用している携帯端末機のカメラから住所やお名前を読み取ることができるように改善します。読み取った住所やお名前からお客さまの保険契約を検索し、そのままお手続きを受け付けることができます。基本的にはお客さまはコンサルタントが入力したお手続き内容に間違いがないか携帯端末機上でご確認くださいとさせていただきます。

檜原 本人確認書類の写しのご提出やお手続き内容のご記入の手間を省くことができるので、お客さまの負担が軽減されますね。

中臺 携帯端末機上で受け付けたお手続きの内容は、サービスセンターへ送信され、システム上で自動処理されるため、より迅速にお手続きを完了することができます。



榎原 お客さまも、社員も、お互いに負担が軽減されますね。その分、お客さまと会話する時間が増えるので、いいですね。

天谷 お手続き内容がシステム上で自動処理されるということで、サービスセンター社員の負担も軽減でき、より一層、お客さまサービスに注力できますね。

中臺 「保険金受取人の指定・変更」に加え、「指定代理請求人の指定・変更」、「登録家族の登録・変更」も、2023年10月から「かんぽデジタル手続きシステム」でお手続きが可能となり、他にも取り扱えるお手続きを順次増やしていきたいと考えています。例えば、苗字が変わった、住所が変わったという場合にも、お客さまに簡便で、その場で完結するお手続きを提供できるようにしたいです。

非対面ニーズに応えるWebサービスの拡充

Webサービスによる保険金請求

天谷 保険サービスの大切な業務のひとつに、お客さまへの保険金のお支払いがあります。保険金の請求も、改革が進んでいますね。



本間 保険金をWebで請求していただく方法として、マイページがありますが、ご契約者さまと被保険者さまが同一人の場合でないと請求できないという制約があります。そこで、他社に先駆けた新しいサービスとして、2022年9月から、ご契約者さまと被保険者さまが別人の場合でも、被保険者さまがWeb上で、入院・手術・放射線治療保険金の請求ができるサービスを開始しました。

山崎 非対面で請求したいというお客さまのニーズにお応えできるのですね。

本間 新型コロナウイルス感染症の感染拡大で、そういったニーズが急速に高まったこともあり、急ピッチで開発を進めました。2022年9月から2023年5月までで、この新サービスを通じて22,416件の請求を受け付けています。

マイページを加えると、同期間で108,355件の請求を受け付けており、多くのお客さまの要望に応えることができていると感じています。

天谷 お客さまによっては、いつも話を聞いてもらっているコンサルタントに来てほしいという方もいれば、自分のタイミングで郵便局窓口に向いて対面でお手続きしたいという方もいらっしゃいますね。

本間 そうですね。他にも、ご高齢のお客さまなどで、Web上で書類をアップロードするのは不慣れけれども、非対面でお手続きをしたいという方には、郵送によるお手続きもできるようにしています。お客さまの希望するチャネルでお手続きができるように取り組んでいます。

天谷 あたかみのある対面・リアルな接点でのお手続きを簡便にするほか、使い勝手の良い非対面・デジタルの接点でのお手続きも拡充するなど、お客さま一人ひとりに合わせて最適な保険サービスを提供していきたいですね。

お客さまへタイムリーなお声かけを

「スマートフォロー活動」で築く
お客さまとの信頼関係

天谷 先ほど、保険金のWebサービスの話をしました。が、お客さまがお困りの時にこそ、担当のコンサルタントから、タイムリーにお声かけ・フォローを実施できるといいですね。

三上 アフターフォローを強化する視点から、新しく「スマートフォロー活動」という取り組みを進めています。具体的には、「入院保険金の請求を行ったお客さま」や「契約が成立したお客さま」、また、「お子さまの誕生日が近づいているお客さま」などの情報をコンサルタントに通知するというものです。

コンサルタントがその情報に基づき、タイムリーなお声かけを行うことで、お客さまに感動いただける機会を増やしていきたいと思います。



梶沼 アフターフォローをするべきお客さまの情報がリスト化されて、業務用スマートフォン上に表示されていますよね。

三上 梶沼さんや榎原さんにもお取り組みいただいているスマートフォロー活動は、現在、全国13のかんぽサービス部（郵便局に所在）で、2023年5月から試行的にスタートしており、2023年10月からは順次全国に展開していく予定です。

榎原 これまでのアフターフォローは、ご契約の直後や年に1～2回実施するご契約内容の確認活動が中心で、それ以上のお声かけが難しい部分もありました。先日、スマートフォロー活動で共有された情報をもとに、実際にお客さまへ「先ほど入院保険金が入金されましたよ。お身体の調子はいかがでしょう。」とご連絡したところ、保険金のお支払いだけでなく、連絡をもらえたことにも喜んでいただきました。

このように、コンサルタントがお客さまの情報をタイムリーに把握することができれば、お客さまがお困りの時だけでなく、お祝いごとにつながるイベントを含めて、お客さまにしっかり寄り添うことができますね。社員にとっても、担当のお客さまのライフイベントに寄り添える機会が増えて、仕事のやりがいにもつながります。

梶沼 何事もタイミングが大切です。例えば、入院保険金が入金された後、時間が経ってしまえば、お客さまはすでにその情報を知っているかもしれません。入金したタイミングでタイムリーにコンサルタントから連絡できれば、さらにお客さまにとって意味ある情報をお伝えでき、喜んでいただけると思います。



本間 入院保険金のお支払いという点では、少しでも早くお客さまの口座に入金できるようにすることで、お客さまにご満足いただけるように取り組んでいます。

三上 少しでもタイミングがずれるだけで、アフターフォローの効果やお客さまの満足度が変わってくるというのは貴重な意見です。保険という商品が目に見えない世界では、



お客さまとの信頼関係が非常に重要な要素ですから、丁寧なアフターフォローが実現できるよう、さらに施策を高度化していきたいと思っています。

梶沼 スマートフォロー活動が始まる前の事例ですが、お客さまから「保険金が入金されたわよ、ありがとう」という電話をもらったことがあります。連絡をもらって、お客さまの気持ちが伝わり、こちらまで嬉しい気持ちになりました。今、その逆で、こちらから先にお客さまへタイムリーな連絡を行おうとしているわけです。この活動を通じて、お客さまに喜んでもらい、今まで以上に信頼いただける関係性を作っていきたいです。

天谷 お客さまから、「あなたがいてくれてよかった、ありがとう」、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感じていただくことができれば、お客さまに喜んでいただけることはもちろん、その輪がお客さまの周りへと広がっていくはずですよ。

そのためには、お客さまを担当するコンサルタントだけではなく、バックオフィスのサービスセンターや本社の社員も、CXを向上させるために自分自身や会社は何ができるのかを主体的に考え、行動に移す必要があります。「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お守りする」ため、これからも全社員一丸となって、CXを最優先とするビジネスモデルへの改革に取り組んでいきましょう。

お客さまとの対話

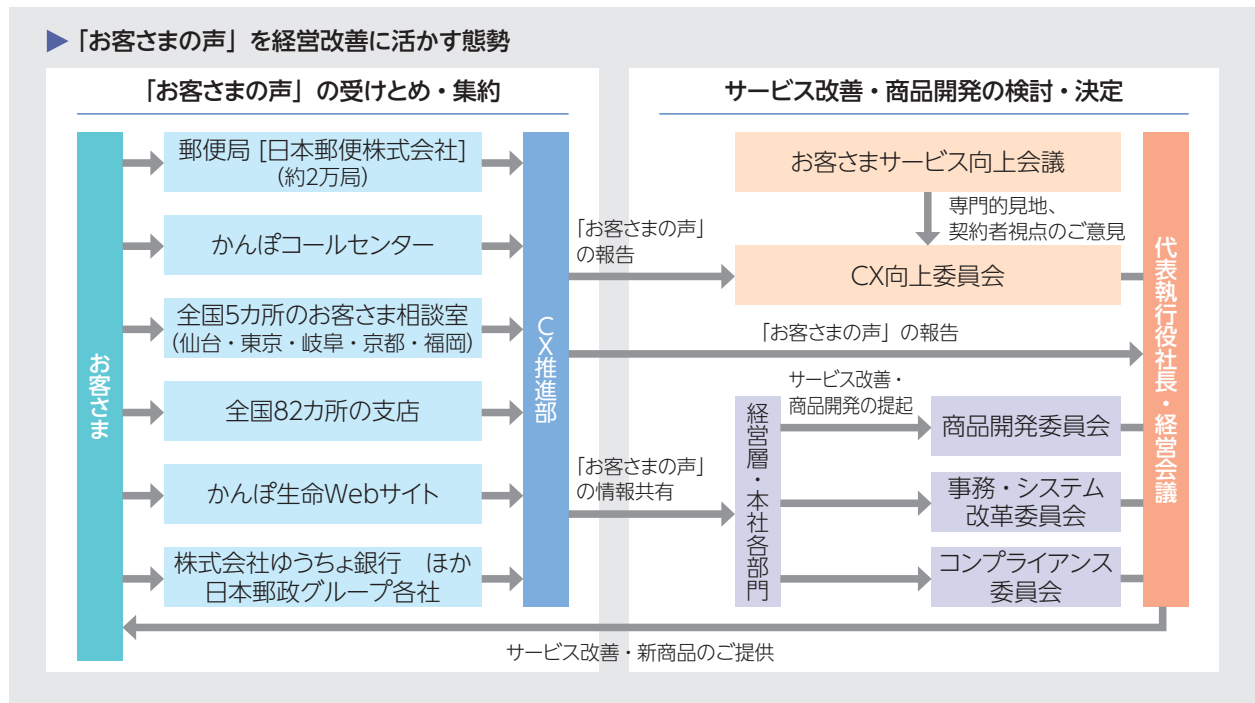
当社は、「お客さまの声」を貴重な「財産」として認識しており、お客さまとの対話を重視して、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスを追求し続ける体制を整え、「お客さまの声」をもとにサービスを日々見直し、お客さま満足の上に取り組み続けることが、経営改善の基本と考えています。

「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2022年度は約131万件の「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、お客さま満足の上に向けたご意見をいただいております。



「お客さまの声（苦情）」の内容と件数

2022年4月1日から2023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表明」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	2022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)	21,648件	24.8%	・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)	3,765件	4.3%	・口座振替、振り込みに関するご不満など
保全関係 (ご契約後のお手続き・配当金等に関するもの)	15,845件	18.2%	・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)	36,608件	42.0%	・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)	9,282件	10.7%	・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	87,148件	100.0%	

「お客様の声」を経営に活かした改善事例

お客様の声 学資保険への加入を検討していますが、子育て世代に役立つ情報があると嬉しいです。

2023年4月から、子育て世代のお客さまにお役立ていただける、次の2つのWebサイトを公開しています。今後もさらなる情報発信やサービスのご提供を順次検討していきます。

・「学資保険特設サイト」

学資保険の特徴、教育資金の必要額や準備の方法、先輩/パパ・ママの声などの学資保険の活用についての情報を提供します。また、キャンペーン応募や資料請求、オンライン相談などもご利用いただけます。

📄 <https://www.jp-life.japanpost.jp/products/gaksi/special/index.html>



改善事例

・「子育て支援サイト」

子育て世代の皆さま向けに、親子で一緒に作れるレシピやお子さまが楽しめる塗り絵の提供など、親子で楽しんでいただけるコンテンツを提供し、親子での豊かな時間を育むお手伝いをいたします。

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



お客様の声 教育資金を準備したいのですが、良いプランはありますか。

昨今の教育費用の高まりやお客さまからのご要望を受けて、2023年4月から、「はじめのかんぽ」(学資保険(H24))を改定しました。

これにより、戻り率(お払い込みいただく保険料総額に対する、受け取れる学資金の割合)が100%を超えるプランをお選びいただけるようになり、お子さまの教育資金の準備がしやすくなりました。



改善事例

お客様の声 入院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。

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と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、2023年4月からは、これまで対象外であった放射線治療による請求や2017年10月1日までに販売された特約における手術保険金^(注)も対象とすることで、取り扱いの対象を大幅に拡大しました。

また、2023年5月15日からは、入院保険金のみのご請求の場合、診療明細書の提出を不要とし、医療機関発行の領収書のみとするなど、提出書類を一部簡素化しました。

(注) 悪性新生物に対する手術は、放射線治療・温熱療法を除き対象外。



改善事例

お客様の声 インターネットで各種手続きができるのと便利なので、手続きできる種類も豊富だと嬉しいです。

かんぽ生命では、マイページでのお手続きを順次拡充しています。2022年5月からはマイページでの新型コロナウイルス感染症による入院保険金のご請求が可能となり、同年9月からはご契約者さまと被保険者さまが別人のご契約における入院・手術保険金をご請求いただけるようになりました。



改善事例

お客様の声 マイページに新規登録しましたが、すぐに手続きができるようにしてほしいです。

マイページについて、2023年4月より、非営業日(土日祝日)・平日夜間(19時以降)に新規登録された場合も、当日中に次のお手続きが可能になりました。

- ・住所・電話番号の変更
- ・登録家族の登録・変更
- ・指定代理請求人の指定・変更



改善事例

「お客様の声(お礼・お褒め)」の内容と件数

2022年4月1日から2023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「お客様の声(お礼・お褒め)」の件数は678,188件でした。

<お客様の声>

- ・ 先日は保険金請求の手続きでお世話になりました。手続きの際、夫が亡くなったばかりで頭が真っ白になっていた私に対し、お悔やみの言葉をかけてくださり、私が混乱しないよう、必要書類などを丁寧に教えてくれました。おかげさまで安心して手続きができました。ありがとうございました。
- ・ 今回の満期保険金は、体の弱い主人のために使おうとっていて、とても楽しみにしています。私は病気が多い病気にもならなかったため、この保険に守られていたのかもかもしれません。大変お世話になりました。

サステナビリティ

当社は、全国の郵便局ネットワークを通じて保険サービスを提供することで、お客さまのいざというときの支えとなり、お客さまの人生をお守りしてきました。そうした事業活動そのものがサステナビリティを実現するための取り組みであると位置づけ、当社は、以下の「サステナビリティ方針」を定めています。

また、社会的使命を果たし、サステナビリティをめぐる諸課題に取り組むため、5つの優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）を特定しており、マテリアリティに沿ったサステナビリティ実施計画を策定することで、各取り組みを推進しています。

なお、サステナビリティ実施計画は、中期経営計画を達成するための年度経営計画とも連動しており、会社全体で取り組みを進めています。

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。

優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）

サステナビリティ実施計画（2023年度）

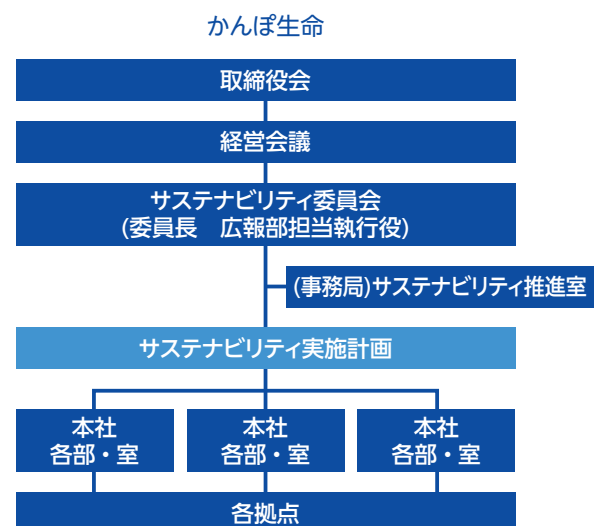
郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供	I：保険の力でお客さまをお守りする取り組み
地域と社会の発展・環境保護への貢献	II：ESG促進や人権尊重、社会貢献に向けた取り組み III：脱炭素など環境保護に向けた取り組み
健康増進等による健康寿命の延伸・Well-being向上	IV：お客さまのWell-being向上や健康経営に向けた取り組み
社員一人ひとりが生き生きと活躍できる環境の確立	V：人的資本の強化に向けた取り組み
社会的使命を支えるコーポレートガバナンス	VI：コンプライアンスの改善・強化に向けた取り組み

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、経営会議に適時報告するとともに、重要なものは経営会議で協議・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）を設置しています。



サステナビリティ推進の取り組み

サステナビリティKPを中心に、サステナビリティ実施計画および各拠点で策定した年度取組計画に基づき取り組みを推進するとともに、サステナビリティ浸透等を目的とした「スモールミーティング」を定期的開催するなど、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た取り組みを実施しています。

スモールミーティングのテーマ例

- CX向上に向けた認識の共有と今後の活動
- 人材育成における対話の重要性
- 多様性への理解（育児・介護と仕事の両立支援など）
- サステナビリティ推進活動の振り返りと検討

気候変動・生物多様性への取り組み

気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）

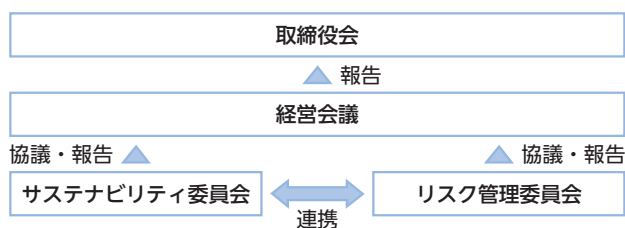
当社は、金融安定理事会（FSB）により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD）」の提言に、2019年4月に賛同を表明しています。

当社は、気候変動課題を、企業のリスクと機会になると認識し、全社で取り組む必要があると考えており、中期経営計画の基本方針として、ESG経営の推進（社会課題の解決への貢献）を掲げ、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。

今後も、これまでの気候変動に関する取り組みをより一層推進するとともに、更なる情報開示に取り組んでいきます。

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、取締役会に四半期ごと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。



<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主な影響（リスクと機会）を生命保険事業、資産運用のそれぞれにおいて、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	再生可能エネルギー事業（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) 影響を受ける時間軸は、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。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。

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) 気候変動が当社の生命保険事業に及ぼす影響分析

気候変動が当社の生命保険事業（保険金支払）に及ぼす影響について、保険金支払額の大幅な増加につながるような事象として、夏季の気温上昇による熱中症の罹患者の増加、感染症媒介蚊の活動可能地域拡大等による熱帯性感染症の罹患者の増加や洪水被害等の増加・長期化による健康被害などが考えられます。

2022年度は、熱中症死亡について以下のとおり一定の前提をもとに定量的に分析した結果、当社の死亡保険金支払額実績と比較して極めて小さい点や、将来のお支払いに備えて積み立てている責任準備金からのお支払いが可能である点を踏まえれば、保険金支払額の増加が当社の財務健全性に与える影響は限定的であることが確認できました。また、2021年度実施した下記②および③の分析結果については前提に大きな変更がないため、結果に大きな影響がないことを確認しました。

なお、気候変動が生命保険事業に及ぼす影響については、一般的に確立された計測モデルはないうえ、長期間にわたり発現するなど気候変動自体の不確実性が高いことから、分析の精度や信頼性についての課題は多いと考えています。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。

<p>① 熱中症死亡の増加</p>	<p>気温上昇としてIPCC^(注1)第5次評価報告書に基づくRCP8.5^(注2)シナリオを適用した場合の、日本全国の平均気温の上昇を前提とし、国内で熱中症死亡が増加することを想定した試算を行いました。年齢階層別に分析を行った結果、特に高齢層を中心に、2031年度から2050年度までの累計で保険金等の支払額が約70億円程度増加するものと推定しています。</p>
<p>② 熱帯性の感染症被害拡大</p>	<p>感染症媒介蚊について気温上昇がもたらす活動地域・活動期間の拡大を推定し、蚊が媒介する熱帯性の感染症（ Dengue熱、マラリア）による保険金等の支払額の増加について分析しました。気温上昇としてIPCC第5次評価報告書に基づくRCP8.5シナリオを適用し、近年の熱帯地域における熱帯性の感染症の発生状況や本邦の衛生状態等を参考に、Dengue熱が日本国内でも流行し、お客さまが入院、お亡くなりになったりすることを想定の上、2031年度から2050年度まで毎年被害が発生したと仮定した試算では、保険金等の支払額の増加は、20年間の累計で最大150億円程度でした。</p>
<p>③ 未知の感染症の発生</p>	<p>熱帯林の開発、永久凍土の融解等により、未知の感染症が顕在化し、新たな感染症の大流行（パンデミック）が発生する恐れがあります。未知の感染症が発生した場合、対面営業による営業活動が困難になる等の理由により、営業実績が低迷する可能性があります。数十年に一度の発生確率を仮定した場合、当社の財務健全性に与える影響は限定的であることが確認できました。</p>

(注1) IPCCとは、Intergovernmental Panel on Climate Changeの略語で、世界気象機関（WMO）および国連環境計画（UNEP）により1988年に設立された政府間組織のことで。

(注2) RCP8.5シナリオとは、RCPシナリオのひとつです。RCPシナリオとは、人間活動に伴う温室効果ガス等の大気中の濃度が、将来どの程度になるかを想定した排出シナリオのことで。

(2) 気候変動が当社の資産運用に及ぼす影響分析

<p>① NGFSの気候シナリオ分析</p>	<p>脱炭素社会への移行に伴う経済環境の変化により、当社保有資産への影響が想定されます。当社では、気候変動リスク等に関する金融当局ネットワーク（NGFS^(注1)）が公開する複数の金融市場シナリオ^(注2)および炭素価格シナリオを使用して、2050年までの当社保有資産への影響を分析しました。</p> <p>なお、気候変動が資産運用に及ぼす影響については、一般的に確立された計測モデルはないうえ、長期間にわたり発現するなど気候変動自体の不確実性が高いことから、分析の精度や信頼性についての課題は多いと考えています。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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社運用収益に係るシナリオ分析 NGFSシナリオ（金融市場シナリオ）の下で、当社利差益への影響を分析しました。当社が分析に使用したシナリオは、国内外の長期金利が緩やかに上昇するシナリオであることから、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ました。 ● 当社保有資産に係るシナリオ分析 NGFSシナリオ（炭素価格シナリオ）の下で、有価証券価値の下落額（投資先企業の将来炭素コスト負担増額）を分析しました。当社ポートフォリオにおいては、特に10年超の年限が長い債券において一定の下落額が見込まれました。実際には、投資先企業の収益悪化や時価評価額下落は徐々に顕在化することや、保有資産は途中売却が可能であること等を踏まえると、当社財務状況への影響は限定的であると考えています。
<p>② 重要セクターに着目した資産運用収益への影響分析</p>	<p>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3)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。</p> <p>今後とも、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。当社は、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。</p>

③ 投資先企業における炭素コストの影響分析

今後、脱炭素社会への移行が進むなかで、各国政府による炭素税の導入などカーボンプライシングを通じた炭素コストの増加により、当社の投資先企業へ影響が及ぶ可能性があります。そこで当社の国内外の株式および社債ポートフォリオについて、炭素コスト増加に伴う投資先企業への影響について定量的な分析を行いました。その結果、国内外の株式および社債のすべてのアセットクラスにおいて、カーボンプライシングを通じた炭素コストの負担額は増加しました。また、国内社債において、他の資産と比較して、炭素コスト負担額が大きくなっています。これは、国内社債の投資残高が4資産中で最も高く、また炭素コストの大きいセクターの保有割合も相対的に高いことによります。

今後、今回の分析結果に基づき、財務への潜在的影響が大きい投資先企業に対するエンゲージメントを強化し、脱炭素化への移行を促すことで、ポートフォリオへの影響緩和を図っていきます。

(注1) NGFSとは、Network for Greening the Financial Systemの略語で、気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するための中央銀行および金融監督当局の国際的なネットワークのことです。日本からも2018年6月に金融庁が、2019年11月に日本銀行が参加しています。使用したシナリオは、①各国が現在行われている以上の気候変動対策を行わないために地球温暖化が進行するCurrent Policiesシナリオ（3℃以上上昇）、②2050年カーボンニュートラルおよび気温上昇1.5℃目標を各国が協調して計画的に達成するNet Zero 2050シナリオ、③2030年以降に急速に気候変動対策を進めるDelayed Transitionシナリオ（対応遅れ）の3シナリオです。

(注2) 2022年公表のシナリオ（シナリオモデル：REMIND-MAGPIE 3.0-4.4）。なお、直近のロシア・ウクライナ戦争やこれに起因するエネルギー危機等の影響は考慮していません。

(注3) 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。

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、低炭素社会への移行に関する取り組みを実践し、事業の強靭性を高めていきます。

① 事業会社としての取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設や車両の省エネ化 ● 再生可能エネルギーの使用
② 機関投資家としての取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● ESGインテグレーション^(注)における気候変動要素の組み込み ● 気候変動への対応を重視したスチュワードシップ活動の実施 ● 投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量計測および管理 ● 社会の脱炭素化に資する投資の推進

(注) 投資判断において、財務情報に加え、ESG要素を考慮すること。当社では、全運用資産に対して実施しています。

リスク管理

2022年度は全社的な気候変動リスクの洗い出し・リスク評価を実施しリスク管理委員会に報告しました。今後も年1回以上気候変動リスクの洗い出しおよび評価、シナリオ分析の継続・高度化を実施するとともに、気候変動リスク管理態勢の定着化を進めていきます。なお、本結果はサステナビリティ委員会にも気候変動対応の取り組みの一環として報告しています。

指標と目標

1. 温室効果ガス排出量削減目標^(注1)

当社は、2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、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）において、以下の温室効果ガス排出量の削減に関する中間目標を設定しています。

項目	目標	基準年排出量	2021年度実績	2021年度削減率
Scope1およびScope2	2030年度までに2019年度対比で46%削減	18,940tCO ₂ e	14,877tCO ₂ e	2019年度対比で21.5%削減

また、Scope3におけるカテゴリ15（投資先ポートフォリオから発生する温室効果ガス排出量）についても、2050年カーボンニュートラルの実現を目指すとともに、2029年度末までに2020年度末対比で50%削減する中間目標を設定して脱炭素化に取り組んでいます^(注2)。

(注1) 上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。

(注2) Scope3におけるカテゴリ15の目標は、投融資先企業のScope1およびScope2の排出量について、当社の持ち分比率をかけて算出した値の合計です。対象資産は、国内外上場株式および国内外クレジット（企業融資を含む）です。

2. 投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力KPI

当社は、中期経営計画期間（2021年度～2025年度）中の投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力に係るKPIを設定しています。

項目	目標 ^(注1)	2022年度実績 ^(注2)
総発電出力 ^(注3)	中期経営計画期間に150.0万kW	95.3万kW

(注1) 上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。

(注2) 2022年度実績は、速報値のため、今後更新する可能性があります。

(注3) 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ります。

生物多様性への取り組み

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）フォーラムへの参画

TNFDは、2019年の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で着想され、2021年6月に正式に発足した、自然関連リスクに関する情報開示フレームワークの構築を目指す国際イニシアチブです。

当社はTNFDの理念に賛同し、2023年6月に、その活動をサポートするTNFDフォーラムへ参画しました。



プラスチック使用量削減の取り組み

世界的課題であるプラスチック問題について、当社でも企業活動におけるプラスチック使用量の削減に向けた取り組みを推進しています。この取り組みは、マテリアリティのひとつである「地域と社会の発展・環境保護への貢献」の実現に向けた取り組みでもあり、まずは、お客さまに配布するクリアファイルなどを環境に配慮した素材に一部切替を行うほか、社員が使用するクリアファイルについては、使用量の削減や、順次紙製ファイルに移行していくなど、脱プラスチック化に向けて取り組んでいきます。

生物多様性の保全に向けた投融資の促進

当社は資産運用における、自然関連のリスクと機会を次のとおり認識しています。今後、分析を進めるとともに、自然関連課題の投資判断への組み込み、投融資先企業に対する適切な自然関連エンゲージメントの実施、自然環境の維持改善に資する投資を行っていきます。

<投融資活動における自然関連のリスクと機会>

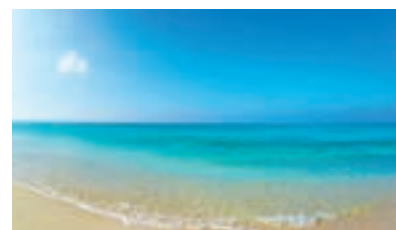
物理的リスク	水資源など投融資先企業が依存する自然資産・生態系サービスの減少・質の低下・枯渇に伴う投融資先企業のコスト増加や生産障害による投融資資産の価値棄損など
移行リスク	環境保全に関するより厳格な法令や社会的要請に伴う投融資先企業のコスト増加、訴訟リスク、風評リスクの拡大による投融資資産の価値棄損など
機会	環境保護技術や環境負荷の小さい代替商品・サービスへのニーズによる投融資先企業の価値上昇、投融資機会の拡大など

▶インドネシア共和国が発行したブルーボンドへの投資（2023年5月）

世界最大の島しょ国であるインドネシア共和国が発行したブルーボンド^(注)への投資を実施しました。

本債券発行によって調達された資金は、インドネシア政府が策定した「SDGs政府債フレームワーク」で定めたブルーエコノミーの発展に貢献するプロジェクトに充当されます。

(注) 海洋環境の改善・保全や持続可能な漁業、海洋汚染防止など、水環境が関係する事業に資金使途が限られた債券



人権尊重への取り組み

基本的な考え方

かんぽ生命は、「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。」という経営理念の実現を目指すうえで、人権の尊重が重要な社会的責任であるとの認識に立ち、「かんぽ生命保険人権方針」を策定しています。

□ **かんぽ生命保険人権方針**

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/social/human_rights.html

人権デューデリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき、人権デューデリジェンスの取り組みを開始しています。これは、企業活動における人権への負の影響を防止・軽減していくための継続的なプロセスであり、社外の専門家の意見も踏まえながら、定期的実施していくことで、人権の尊重と持続的な事業の実現に努めます。



人権に対する負の影響の特定・評価

当社の役員および社員に対してのみでなく、お客さまやサプライヤー、投融資先に対して発生し得る人権への負の影響についてリスクの洗い出しを行っています。

負の影響の停止・防止・軽減

人権に関する負の影響を軽減するため、さまざまな取り組みを行っています。

社員	<ul style="list-style-type: none">● 人権意識向上・ハラスメント防止等に向けた研修 役員・幹部社員、全管理者、新入社員などの各種階層別研修のほか、全社員を対象とした映像研修、eラーニング研修、職場での勉強会およびハラスメント相談員に対する相談対応力向上のための研修を実施しています。● ダイバーシティの推進に向けた取り組み（詳細はP51～52をご参照ください）
お客さま	<ul style="list-style-type: none">● プライバシーの保護（情報管理） 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、個人情報の適切な保護と取り扱いを行っています。● 契約手続時等の対応 障がいのある方などにも安心してお手続きをしていただけるよう、点字や代読・筆談などの対応を行っています。
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none">● サプライチェーン・マネジメント 人権尊重や労働安全衛生などの内容を含む「日本郵政グループCSR調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーに求める具体的な取り組み内容を周知しています。また、サプライヤーとの契約において人権・労働条件・環境保護等のサステナビリティ条項を盛り込むなど、サプライチェーン・マネジメントの強化に取り組んでいます。● サプライヤー向けアンケート 一部のサプライヤーに対して、人権尊重などの取組状況を回答いただくアンケートを実施し、各種取り組みの推進を促しています。
投融資先	<ul style="list-style-type: none">● 人権尊重などを考慮した投融資 責任ある機関投資家として、投資判断時や投資先企業との対話等において人権を考慮した取り組みを進めています。

救済措置

職場におけるハラスメントおよびその他の人権に関する相談窓口を設けています。各職場における相談窓口に加え、社外の専門家による相談窓口も設置しています。

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



全国各地で開催しているラジオ体操イベント

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。当日の様子は、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」を開催しています。2014年から開始し、2023年度で第10回の節目を迎えました。



企業向けラジオ体操ワンポイントレッスン

健康経営への関心が高まっている今、従業員の健康増進に積極的に取り組む企業を対象に、ラジオ体操の正しい動きなどを解説する「ラジオ体操ワンポイントレッスン」を全国各地で実施しています。



ラジオ体操出席カード

毎年全国の郵便局や当社の支店を通じて、小学生を中心に多くの方々に配布しています。2023年度は、当社がラジオ体操応援ポケモンに任命した「ルカリオ」を用いたデザインのカードとしています。



©2023 Pokémon. ©1995-2023 Nintendo/Creatures Inc. /GAME FREAK inc.

ラジオ体操の共同研究

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。



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。

○ 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 プレミアムメニュー



「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



スタンダードメニュー 無料

1 「歩く」を楽しむ

歩数管理・ラジオ体操

健康維持の基本は、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、健康維持づくりに手助けします。

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活用して、健康の悩みを解消するお手伝いをします。

(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。その目標やこれまでの成果を的確に分析し、最適なアドバイスを提供します。

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、運動した食後のカロリーの目安を算出できるチェック機能で、バランスの取れた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
く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

- ご高齢のお客さま専用コールセンターの設置

地域と社会の発展

車いすテニス・ボッチャの支援

かんぽ生命は、パラスポーツの「車いすテニス」および「ボッチャ」の支援を行うことで、あらゆる人が自分らしく活躍できる社会の実現を目指しています。

車いすテニス

当社は、2018年度から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、全国各地で開催される車いすテニス大会やジュニア世代を対象とした車いすテニスのイベントなどへの協賛を実施しています。



U22・次世代育成強化指定選手強化合宿 supported byかんぽ生命



かんぽ生命カップ2022（第1回日本車いすテニスジュニア選手権）

アスリート社員支援

2019年度より、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、2020年度からは当社社員として迎えることで、より一層の活動支援を行っています。大谷選手は東京2020パラリンピック競技大会（2021年度開催）に出場し、女子ダブルスでは銅メダルを獲得。2022年度は4大会に出場など、高いレベルの活躍を見せています。



車いすテニスプレイヤー
かんぽ生命社員
大谷 桃子選手

ボッチャ

当社では、これまで皆さまの健康づくりにお役立ていただくため、「いつでも、どこでも、だれでも」気軽にできる運動としてラジオ体操の普及・促進活動を行ってきました。ボッチャも、老若男女、障がいのあるなしにかかわらず、すべての人が一緒になって楽しめるスポーツであり、2022年度から日本ボッチャ協会のゴールドトップパートナーとして、競技大会への支援などを行っています。



ボッチャ東京カップ2023 supported byかんぽ生命

各拠点における社会貢献活動

「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。」という経営理念に基づき、本社および全国各地のエリア本部や支店、サービスセンターにおいて、地域に寄り添った社会貢献活動を実施しています。



沖縄エリア本部・那覇支店 清掃活動



青森支店 花植えボランティア

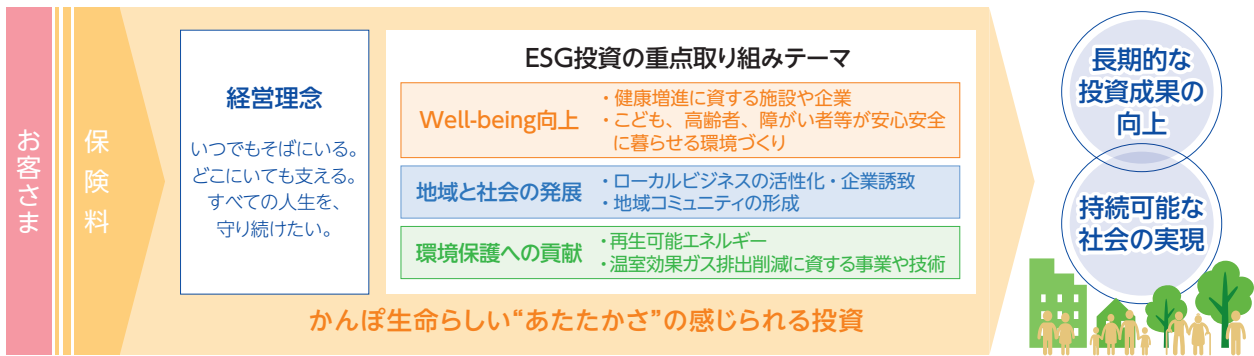
ESG投資

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、全運用資産を対象としてESG要素を考慮するとともに、広くSDGsの目標達成や社会課題の解決に貢献できる投資を実施しています。お客さまからお預かりした大切な保険料をもとに、幅広い資産を長期的に運用するユニバーサルオーナー^(注)として、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同時に、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ています。

(注) 投資額が大きく、資本市場全体に幅広く分散して運用する機関投資家

ESG投資の重点取り組みテーマ

ESG投資における重点取り組みテーマとして「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重視し、かんぼ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資を行っています。



これまでの取り組み

- **2014** 日本版スチュワードシップ・コード受入れ
- **2017** 「責任投資原則 (PRI)」に署名 ①
- **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
- **2021** 全運用資産でESGインテグレーションを導入、中期経営計画KPIの設定
インパクト志向金融宣言、SIMIに署名
- **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、Climate Action 100+、CDP、Advance^(注)に加入 ②
インパクト志向の投資を推進する「インパクト“K”プロジェクト」を開始 ③
- **2023** 投資ポートフォリオにおける自然資本リスクの分析結果を開示

① 責任投資原則 (PRI) に係る取り組み

当社は、PRIに則ってESG投資を推進するとともに、年1回、その取り組み状況を報告しています。また、報告内容に対するPRIによる評価結果を重要な指針のひとつとして、ESG投資のさらなる高度化に向け取り組んでいます。

② 投資ポートフォリオにおけるGHG排出量削減目標

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)までに2020年度末対比で50%削減することを中間目標として設定し、達成に向け、取り組んでいます。

③ イニシアチブへの参加

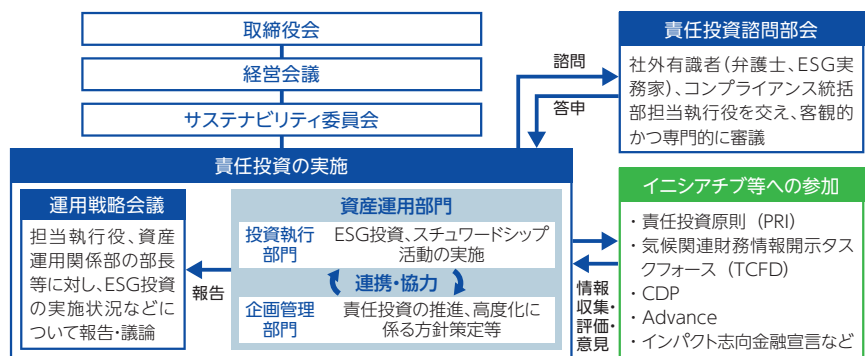
ESG投資や気候変動対応、インパクト投資、人権などへの取り組みを推進・高度化するため、目的や問題意識を共有する国内外のイニシアチブに参加し、情報収集や議論、意見発信を行っています。

(注) 当社はAdvanceのEndorserであり、Advanceにおけるいかなるエンゲージメント活動にも参加していません。

責任投資推進体制

当社は、右記の体制のもと、ESG投資やスチュワードシップ活動などの責任投資に取り組んでいます。

社外有識者を有する責任投資諮問委員会ならびにイニシアチブなどへの参加を通じ、社外の視点を十分に活用し、継続的な推進・高度化に取り組んでいます。



ESG投資の手法

以下の項目を中心にESG投資に取り組んでいます。

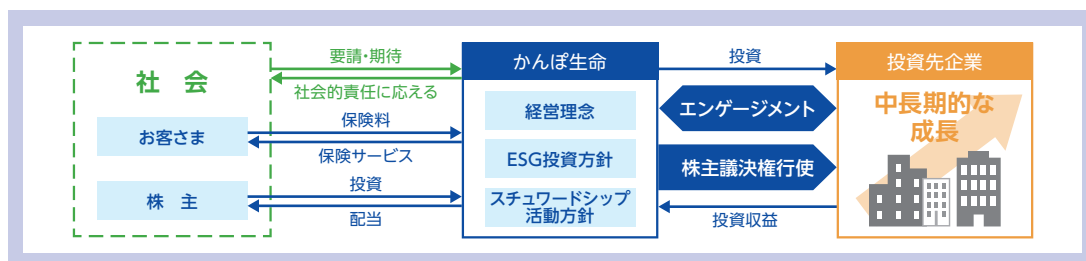
ESG インテグレーション	すべての運用資産 ^(注1) において、投融資を行う際、資産特性を踏まえ、投融資先のESGに対する取り組みを総合的に評価し、意思決定に組み込んでいます。
エンゲージメント 株主議決権行使	投融資先のESGに関わる課題や経営戦略などの状況を的確に把握し、エンゲージメント（目的を持った対話）を行います。また、株主議決権行使においては、非財務情報や対話等の状況なども考慮し、株主議決権行使方針に基づき、適切に実施しています。
ESGテーマ投資 インパクト投資^(注2)	ESG投資における重点取り組みテーマを考慮したESGテーマ投資、インパクト志向の投融資を積極的に推進しています。
ネガティブ・ スクリーニング	非人道的兵器を製造する企業への投資や、CO ₂ 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ファイナンスへの投資は行いません。

(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。

(注2) 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。

スチュワードシップ活動の取り組み

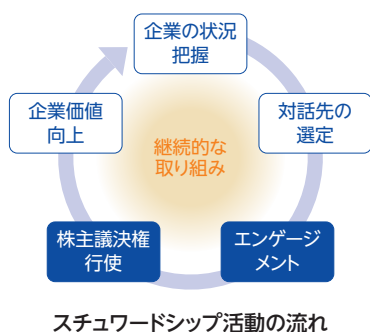
責任ある機関投資家として、「日本版スチュワードシップ・コード」への対応などの社会的な要請に応えるとともに、投融資先企業などの価値向上や持続的成長を促すことによる中長期的な投資リターン拡大のため、スチュワードシップ活動を推進しています。



当社は、ESG投資を通じた長期的な投資成果の向上や持続可能な社会の実現のためには、企業の中長期的な成長が重要であると考えます。

調査活動や対話により企業の状況を的確に把握し、継続的な「エンゲージメント」「株主議決権行使」を通じて、スチュワードシップ責任を果たします。

また、イニシアチブや国内外の運用機関との協働エンゲージメントにも積極的に参画しています。



■エンゲージメント

サステナビリティに関する事項を含む非財務情報の開示充実を求めるとともに、中長期的な企業価値向上を促す、建設的な「目的を持った対話」を継続的に実施します。

サステナビリティに関する事項：
脱炭素社会の実現、生物多様性の保全、
人権や人的資本の尊重など

■株主議決権行使




すべての投資先企業において株主議決権行使を実施しています。

株主議決権行使の賛否判断には、画一的な判断だけではなく非財務情報や対話内容なども考慮したうえ、株主の利益が長期的に最大化されるか否かの観点も踏まえて、丁寧な判断を行っています。

□ 当社のESG投資/スチュワードシップ活動に関する取り組み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/index.html>

ESG投資事例 ～かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資～

ESG投資の重点取り組みテーマとの関連性や資金用途を確認のうえ、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。

Well-being向上	地域と社会の発展	環境保護への貢献
		
<p style="text-align: center;">待機児童を多く抱える都市部の認可保育園を主要テナントとする不動産ファンド</p> <p>長期安定的な収益の獲得と待機児童問題という社会課題解決の両立を目指す。仕事と家庭の両立、女性活躍への貢献などに対し、ポジティブ・インパクトの創出を企図。</p>	<p style="text-align: center;">地域経済の活性化などのインパクト創出に資する企業へ投資するファンド</p> <p>国内の中堅中小企業、ベンチャー企業および地域開発事業等への投資を通じて、地域への資金循環を通じた地域経済の活性化や社会へのポジティブ・インパクトの創出を企図。</p>	<p style="text-align: center;">太陽光発電、風力発電、バイオマス発電等の再生可能エネルギー事業</p> <p>中期経営計画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を2026年3月末までに150万kW^(注)とすることを目指す。 (注)一般家庭の約52.5万世帯分の電力需要に相当</p>

「インパクト“K”プロジェクト」の推進

経済的リターンの確保に加え、社会的課題の解決に資するインパクト投資を拡大するため、2022年度より、かんぽ生命が独自に定める投資フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」を開始しました。

本プロジェクトではESG投資の重点取り組みテーマとの関連性を重視し、当社の実現したい未来の社会およびそれにつながる社会課題解決に向け、すべてのアセットにおいてインパクト志向の投融資を推進しています。



投資事例	社会的インパクトの創出に積極的に取り組む企業に投資し、経済的リターンと社会的リターンの両立を目指す国内上場株式ファンド
------	---

サステナビリティ課題への取り組み

持続可能な社会の実現のため、投資を通じて世界的なサステナビリティ課題の解決に資する取り組みを進めており、投融資先企業などへのエンゲージメントにおいても下記のテーマを重視しています。

<p>気候変動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 投資ポートフォリオにおけるGHG排出量の削減目標を設定 ● 投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力に係るKPIを設定し、脱炭素社会実現に資する投融資を積極的に実施
<p>自然資本</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 投資ポートフォリオにおける自然資本リスクの初期的な分析を実施し、概要を開示
<p>人権</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 協働スチュワードシップイニシアチブ「Advance」にEndorserとして参加
<p>人的資本</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業に対し、開示充実および取り組みを促す

産学連携

アカデミアの持つ革新的な技術開発や事業への投資の積極的な推進に向け、連携・協力のための覚書を締結しました。現在、インパクト投資領域を中心に、アカデミアの研究成果を活用したベンチャー企業への資金供給などについて検討を進めています。



「インパクト“K”プロジェクト」を通じた持続可能な社会の実現

オルタナティブ投資部在籍時、認可保育園を主要テナントとする不動産ファンドへの出資を通じて、「インパクト“K”プロジェクト」認証の実務を経験しました。

不動産は、人が集まる場所の創出という特性から“S”（社会）との親和性が高く、そのなかで保育園は待機児童問題や女性の社会進出などの社会課題の解決に対して大きなインパクトがあると考えます。認証取得の過程で、社会課題の特定やKPIなどを整理したことで、「持続可能な社会の実現」に向けた取り組みがより明確になりました。

現在は運用企画部に所属し、ESG投資全体の体制整備を進めています。

引き続きかんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資の実現に貢献していきたいと考えています。

運用企画部 小濱 明



人的資本経営

担当役員メッセージ

社員一人ひとりがやりがいを感じながら 会社とともに成長する企業へ

人事部、人事戦略部 担当執行役
専務執行役 立花 淳



当社では、お客さまから信頼され選ばれる企業になることおよびお客さまに感動いただける保険サービスの提供を通じた持続的な成長を目指しております。会社の持続的な成長のためには、社員の成長が必要不可欠であり、会社と社員がともに成長していくために、人的資本経営の視点を持ちながら取り組んでいく必要があります。

当社はこれまでも、企業風土改革、働き方改革およびダイバーシティ推進に向けて各種施策に取り組んできましたが、今後さらに人的資本経営に注力して取り組んでいくことに加えて、当社の経営戦略上の主要な3つの課題「営業力の底力をつけること」、「ビジネスモデルの改革」および「主体的に行動する社員の創出・増加」の解決の実現のために、新たに『人的資本経営』3つの基本理念」を策定しました。

<基本理念1>は、「社員が主体的に行動する企業風土の定着」です。これまで取り組んできた企業風土改革の取り組みを定着させ、全社員が将来のビジョンを共有し共感することや、社員の主体性を引き出すマネジメント、多様なキャリアに挑戦できる機会を提供していくことで、社員のエンゲージメントの向上と主体的に行動する企業風土を目指しています。自らのキャリアを自律的に考え、目指すキャリアの実現に向けて取り組む社員がさらに増えていくことを期待しています。

<基本理念2>は、「戦略的な人材確保」です。現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化する人材ポートフォリオを策定し、会社として

今後重点的に強化していく領域や、そこに対応する人材を確保していくことで、当社における経営戦略上の課題の解決と、社員の成長、組織の強化につなげていくことを目指しています。

<基本理念3>は、「多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進」です。さまざまな背景を持つ社員が働きやすい環境で、社員一人ひとりが安心して最大限に能力を生かし、活躍することができる会社を目指して、さらなる働き方改革・ダイバーシティを推進していくことで、多様化する社会のニーズに応え、社員ひいてはお客さまの満足の向上に取り組んでいます。

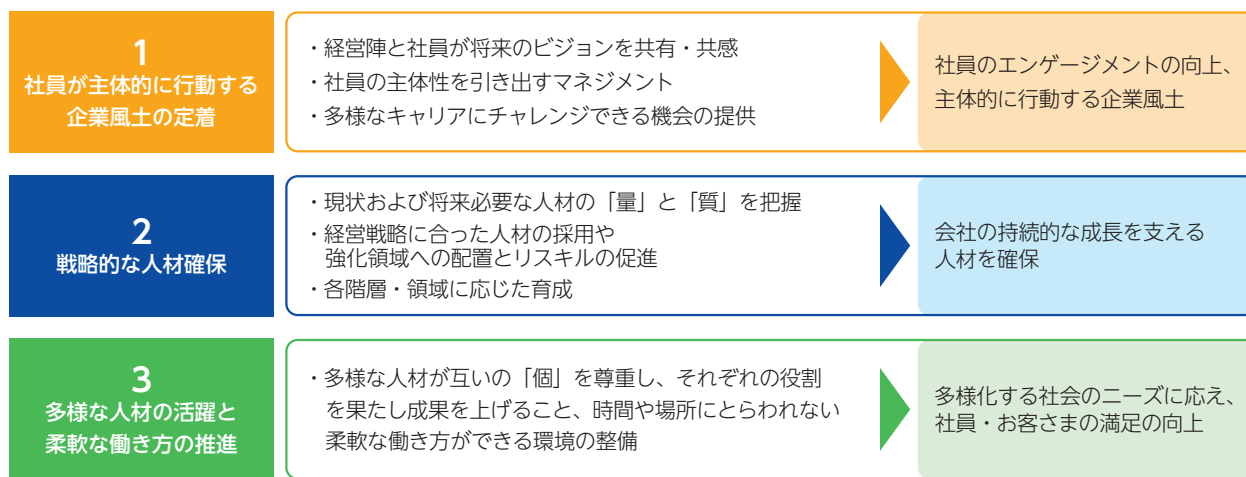
今後の課題として、当社では、2022年度の新しいかんぽ営業体制への移行により、今後さらなる会社全体の一体感の醸成が必要であると考えています。全社員が一体となり、基本理念に基づく各種取り組みを実施していくために、当社の経営理念である「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」をさらに具体化し、「あなたがいてくれてよかった、ありがとう」とお客さまから頼られる存在となることを、全社員の日々の判断や行動の拠り所となる共通の価値観として策定しました。今後は3つの基本理念と共通の価値観の下、人的資本経営に向けて取り組むことで、社員一人ひとりが自らなすべきことを主体的に考え、行動し、やりがいを感じながら会社とともに成長する企業を目指して、さらなる企業風土の改革に向けて取り組んでいきます。

目指す姿

当社は、企業競争力を高め、お客さまから信頼され選ばれる企業になることおよびお客さまに感動いただける保険サービスの提供を通じた持続的な成長を目指しています。そのためには、主体的に行動し付加価値の高い成果を発揮できる多様な人材の確保が必要不可欠であると考えています。

こうした目指す姿の実現に向け、当社は、新たに「『人的資本経営』3つの基本理念」を定め、人的資本経営に取り組んでいます。

『人的資本経営』3つの基本理念



「『人的資本経営』3つの基本理念」は、当社の経営戦略とも連動しており、本理念に沿った以下の取り組みを推進することで、経営戦略を実現し、企業価値を向上させていくことを目指します。

【基本理念1】社員が主体的に行動する企業風土の定着

経営陣と社員のコミュニケーション活性化

経営陣と社員間による相互理解施策として、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。

【主な取り組み】

- 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）



お客さま接点拡充に向けた経営陣・本社・かんぽサービス部の意見交換会

社員の主体性を引き出すマネジメント

人事評価における妥当性・客観性の確保だけでなく、キャリアに関する社員本人の希望を踏まえて各社員の育成方針などの議論を行う人材育成会議を開催しています。

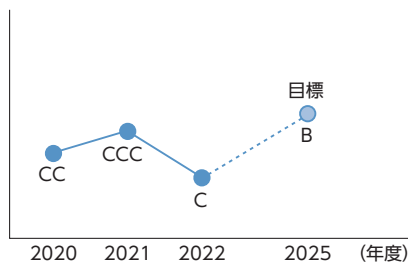
さらに、管理職に求める役割の明確化やコーチング研修の導入によるマネジメント手法の改善に取り組むことで、社員の主体的な行動を促しています。

多様なキャリア形成の支援

社員の自律的な成長などを目的に、現在と異なる職務や環境で新たな業務へ挑戦することができるキャリアチャレンジ制度を導入しています。これにより、社員自ら新たな業務に挑戦し、その領域でのスキル向上や視野を広げることによって新たな発想などによる課題解決力の向上を図るとともに、人事交流の活性化による組織間の相互理解も促進しています。

ES調査

社員のエンゲージメントを客観的に把握するため、年2回エンゲージメントスコアの測定(ES調査)を実施し、各拠点の職場環境に関する課題や問題点を特定の上、継続的な改善活動に取り組んでいます。2025年度に他社平均の「B」以上を目標として掲げています。



2021年度は社内コミュニケーション活性化などの取り組みによりエンゲージメントスコアが改善したものの、2022年度は同スコアが前年度から低下しました。これは2022年4月からの新しいかんぽ営業体制への移行により、移行後の全社員の半数に相当する13,000人が新たに当社の社員となったことに起因する、会社全体としてのまとまりや一体感の醸成における課題が背景にあると考えられています。今後も、フロントラインミーティングによる経営陣と社員のコミュニケーションの活性化や目安箱を通じた社員の声を経営に活かす仕組みに継続して取り組み、エンゲージメント向上を目指します。

(注) 全11段階中、Cは上位から9段階目、CCは上位から8段階目、CCCは上位から7段階目、Bは上位から6段階目の評価です。

【基本理念2】 戦略的な人材確保

各部門の事業拡大や変革を組織および人事面からサポートするツールとして、現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化する人材ポートフォリオの策定を進めています。これにより、各部門および組織に必要な人材の把握、それを踏まえた採用や適材適所の配置、育成を通じて戦略的に人材を確保していきます。

人材ポートフォリオの策定

各部門の事業拡大や変革を人事面からサポートしていくことを目的として、現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化することで、特に重点的に強化する領域と今後必要となる人材タイプを特定し、現状とのギャップを踏まえた採用や適材適所の配置、育成を戦略的に実施

採用

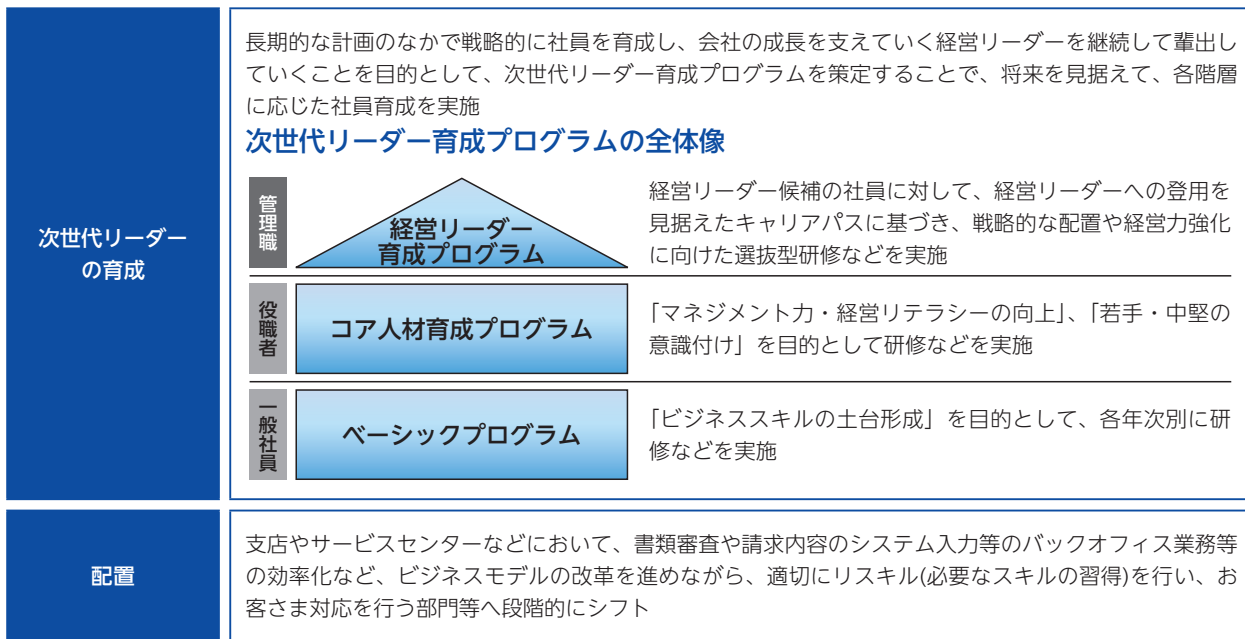
以下の専門人材を積極的に採用

- 新卒採用：アクチュアリー^(注)、資産運用、IT・デジタル分野における専門人材
- 経験者採用：資産運用、営業、IT・デジタル等の分野における即戦力となる外部専門人材

(注) 確率や統計等の手法を用いて、将来の不確実な事象の評価を行い、保険数理業務、リスクマネジメントなどを行う専門職です。

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（カリキュラムは管理職、企画担当、開発担当者向けなど）
- ・ 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を準備
- ・ 経験豊富な社員とペアで実務を進めたり、社外からの知見も取り入れながら、実業務のなかでの育成（OJT）も実施することで、必要なスキルや知識を学べる環境を整備
- ・ 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推進を加速していく



【基本理念3】 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

当社は、多様性のある生き生きとした組織づくりを行い、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境の確保と、個々の従業員の自主性や創造性を発揮できる豊かな職場づくりに取り組んでいます。

女性活躍推進

管理職候補層の女性社員へ向けたキャリア形成支援研修や社員間のネットワーク形成による女性社員の中長期のキャリア形成支援、アンコンシャスバイアスに関する研修などを実施することにより、性別に関係なく活躍できる環境を作っています。

▶女性管理者比率は、P78、P80をご参照ください。



法人営業女性社員交流会
(Web参加も含め100名以上が参加)

育児・介護と仕事の両立

育児や介護をしながらでも安心して社員が働き続けられるよう、育児休業取得社員に対する職場復帰プログラムの実施の徹底や、仕事と育児の両立支援セミナーなどに取り組んでいます。また、育児・介護に関する各種支援制度が記載された「ワーク・ライフ・バランスガイドブック」などを、日本郵政グループ共通で作成し、社員への理解・浸透を推進しています。

▶育児休業取得率は、P78、P80をご参照ください。



日本郵政グループ共通の育児・介護関連
ガイドブック・ハンドブック

テレワークの推進

当社は、柔軟な働き方の選択肢のひとつとして、テレワークを推進しています。

テレワークハンドブック（社内ルール）を策定し、テレワーク時のマネジメントや円滑なコミュニケーションを推進するほか、ストレージサービスの機能強化などハード面の充実にも取り組んでいます。

障がい者支援・雇用

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。加えて、障がいのある社員との定期的な対話や座談会の実施、専用相談窓口の設置、これらの取り組みを牽引する「障がい者雇用促進リーダー」の配置などを行い、障がいのある社員の職場定着を支援しています。

▶障がい者雇用率は、P78をご参照ください。



ダイバーシティ推進室内の「事務サポートチーム」で、障がいのある社員が事務サポート業務に従事する様子

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」、「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6年連続で取得しています。

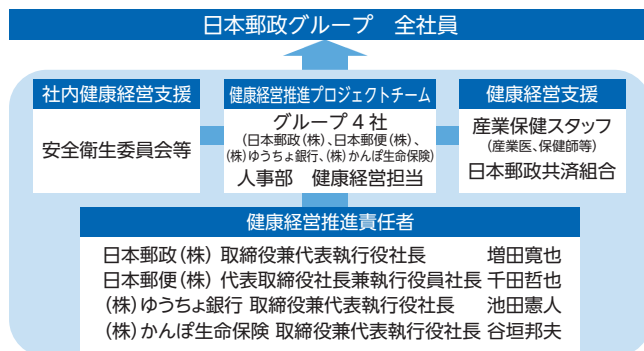


商標登録された当社のLGBT ALLYロゴマーク

健康経営の推進

「社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し生き活きと働くためには心身の健康が大切である」との認識のもと、「日本郵政グループ健康経営推進体制」を構築し、「長時間労働の抑制」「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

日本郵政グループ 健康経営推進体制



日本郵政グループ健康宣言

私たち日本郵政グループは「お客さまと社員の幸せ」を目指す経営理念の実現に向けて、まず、社員が心身ともに健康であることがその基盤であると考えています。

社員自身が「健康な心とからだ」の維持・増進を実践し、会社はそれをサポートする職場環境づくりを推進していきます。

そして、社員一人ひとりが能力を存分に発揮し生き活きと働くことにより、社員の幸せ、ひいてはお客さまの幸せを実現することを目指します。

また、健康に起因して通常勤務ができなくなる社員を抑制することを目的として、中期的にKPIを設定し、社員の健康に関する取り組み状況を評価しています。

日本郵政グループ健康経営KPI

	2024年度グループ目標	2022年度当社実績
要医療1・2の社員割合	1%以内	0.78%
特定保健指導対象脱出率	23%以上	24.00%

TOPICS：日本郵政グループ人事方針

日本郵政グループの中期経営計画「JPビジョン2025」に基づく経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を定めるものとして「グループ人事方針」を策定しています。グループの注力すべき項目として、目指す姿としての「誇りとやりがい」、その達成のための三つの軸、「異なる互いを認め合う」、「能力を高める」、「強みを発揮する」という4要素を抽出し、それぞれの要素に関する具体的な指標および目標の整理をしています。

主な指標および目標	グループ4社連結実績 (2022年度)
社員の「誇りとやりがい」の定期的な定量把握	—
男性育休平均日数 1か月以上	30.5日
本社女性管理者比率 30% (2030年度)	15.2%
適所適材指標の新設	—
年休取得平均日数 18日以上	18.9日

ERM・資本政策

担当役員メッセージ

事業運営の健全性を確保しつつ、 持続的な成長や 企業価値の向上を目指します



経営企画部 担当執行役
副社長 大西 徹

当社は、ERMの考え方に基づき、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つつ、持続的な成長や企業価値の向上を目指しており、中期経営計画(2021年度～2025年度)では、想定資本コストを上回るEV成長率(RoEV)6～8%を目標としております。2022年度には、2025年度から導入される新資本規制(経済価値ベースの資本規制)を踏まえ、ESR(経済価値ベースのソルベンシー比率)のターゲットレンジ(適正水準150～220%)を設定しました。今後も、規律のあるERM・資本政策に取り組んでまいります。

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。

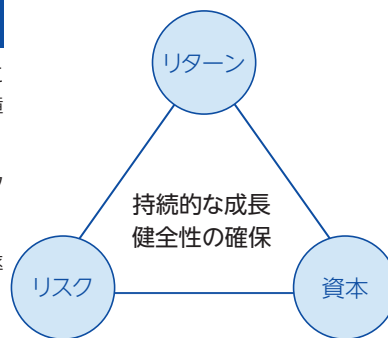
そのうえで株主に対する利益の還元を経営上重要な施策のひとつとして位置づけて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的な株主への還元を目指します。

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%、ESR150%)
- 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

リスク選好ステートメント

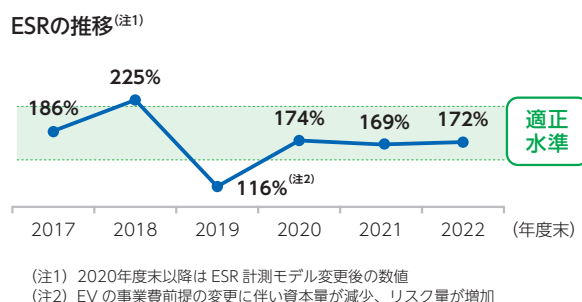
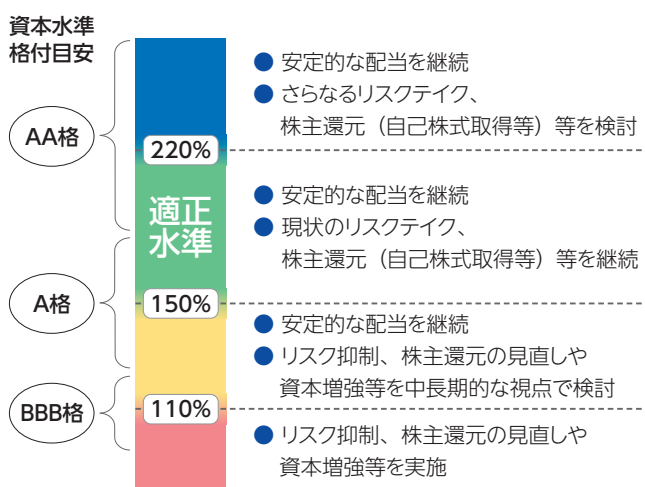
リスク選好ステートメントは、当社のリスクテイクの方針（目標収益達成を果たすうえで、どのようなリスクを取るか）を定めたものです。当社では「定性的なリスク選好」と「定量的なリスク選好」に分けて設定しています。

	リスク区分	ステートメント
定性的	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。
定性的	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。

ESRのターゲットレンジの設定

当社は、経済価値ベースの資本の評価を明確化し、規律あるリスクテイク（リスクオフ）および株主還元等を行うため、ESRの適正水準（ターゲットレンジ）とその水準に応じた経営行動を設定しています。

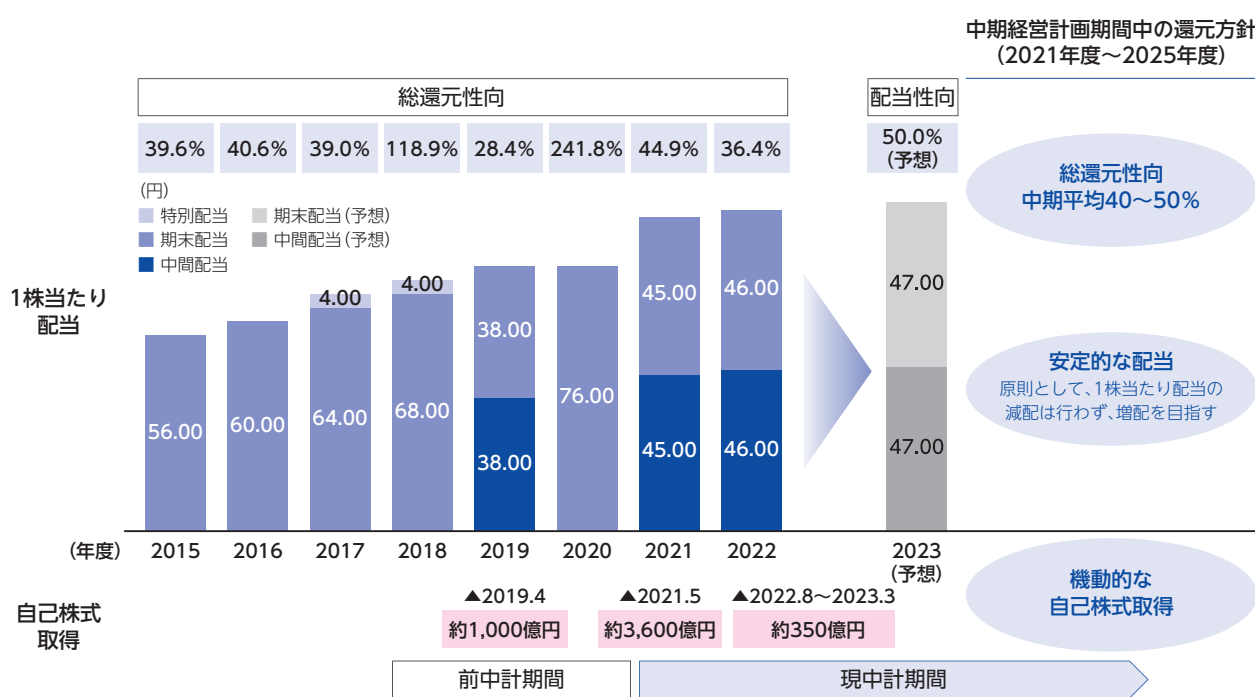
資本水準の格付目安を念頭に、A格以上の資本水準を確保するとともに、中長期的にAA格相当の資本水準を目指すことから、適正水準を150~220%に設定しています。



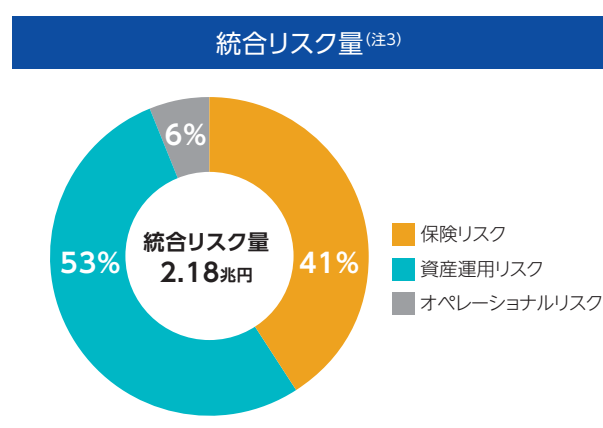
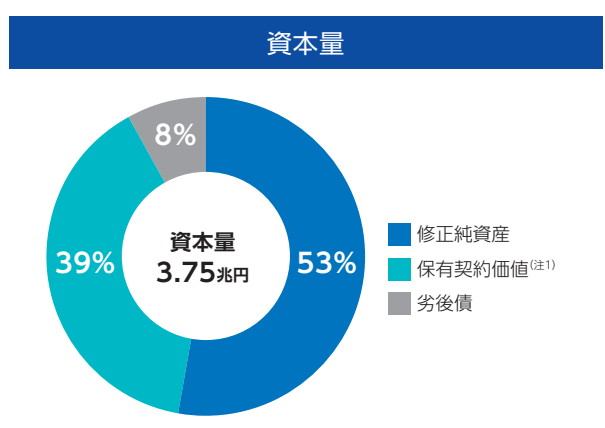
株主還元の方針

当社は株主の皆さま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るとともに、経営の健全性を確保しつつ、安定的な株主への利益還元を行っています。

具体的には、今後の利益見通し、財務の健全性を考慮しつつ、株主配当については、1株当たり配当について、2025年度までの中期経営計画期間においては原則として減配を行わず、増配を目指しています。さらに、株主の皆さまに対する柔軟な利益還元を図ること等を目的として、機動的な自己株式取得等を行うことで、総還元性向について中期平均40～50%を目指しています。



資本量とリスク量の状況 (2023年3月末)



● 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2) 6～8%)

● 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、保険リスクを嗜好

● 資産運用リスクについては、
 - 金利リスク等のコントロールを実施 (ALMの推進等)
 - その他のリスクをリスク対リターンを踏まえて選好

(注1) 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
 (注2) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

(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

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。

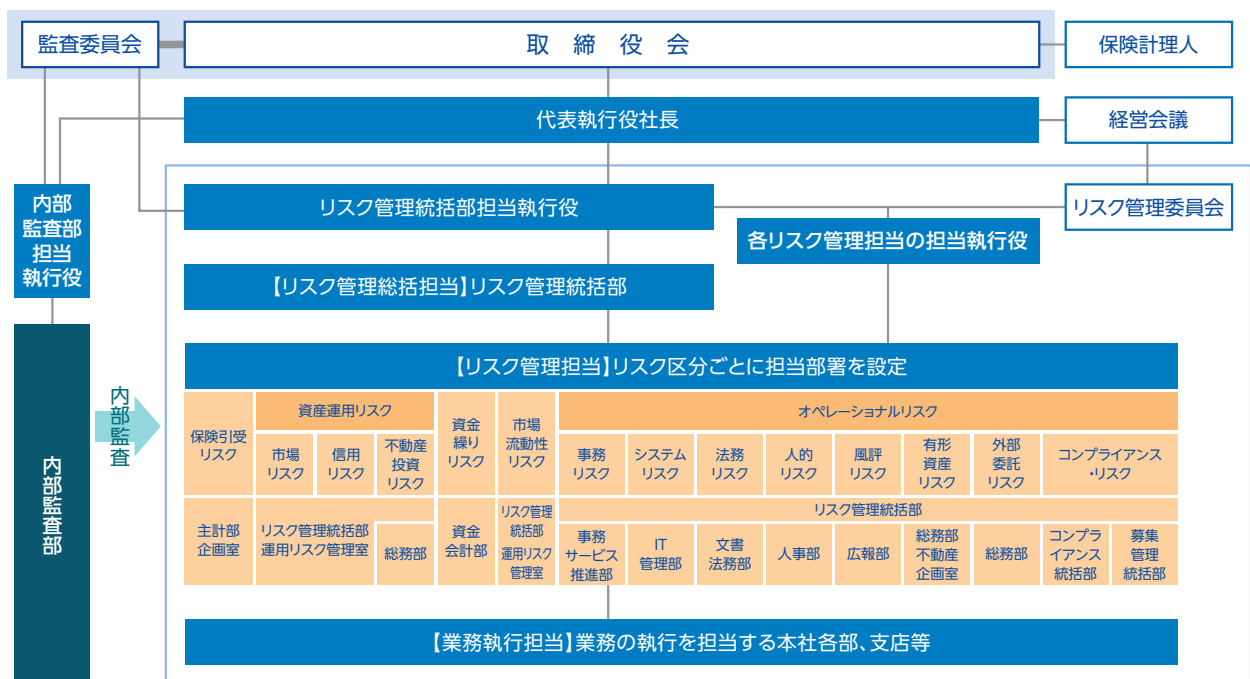
さらに、リスク管理統括部担当執行役は、当社のリスク管理を統括し、経営を取り巻く環境、リスク管理の状況の変化に応じ、リスク管理態勢の構築、検証および整備をしています。リスク管理統括部は、リスク管理総括担当として、リスク管理統括部担当執行役の指示のもと、リスク管理態勢の構築、検証および整備に係る業務を遂行するとともに、リスク区分ごとのリスク管理を行う部署（以下、「リスク管理担当」といいます。）における管理状況を把握し、分析・管理を行うことにより、定期的にリスク管理の状況を検証しています。

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設置しています。

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、その整備状況・運用状況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・変更に適切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、一定の発生の蓋然性があり、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に与える影響の想定・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。

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

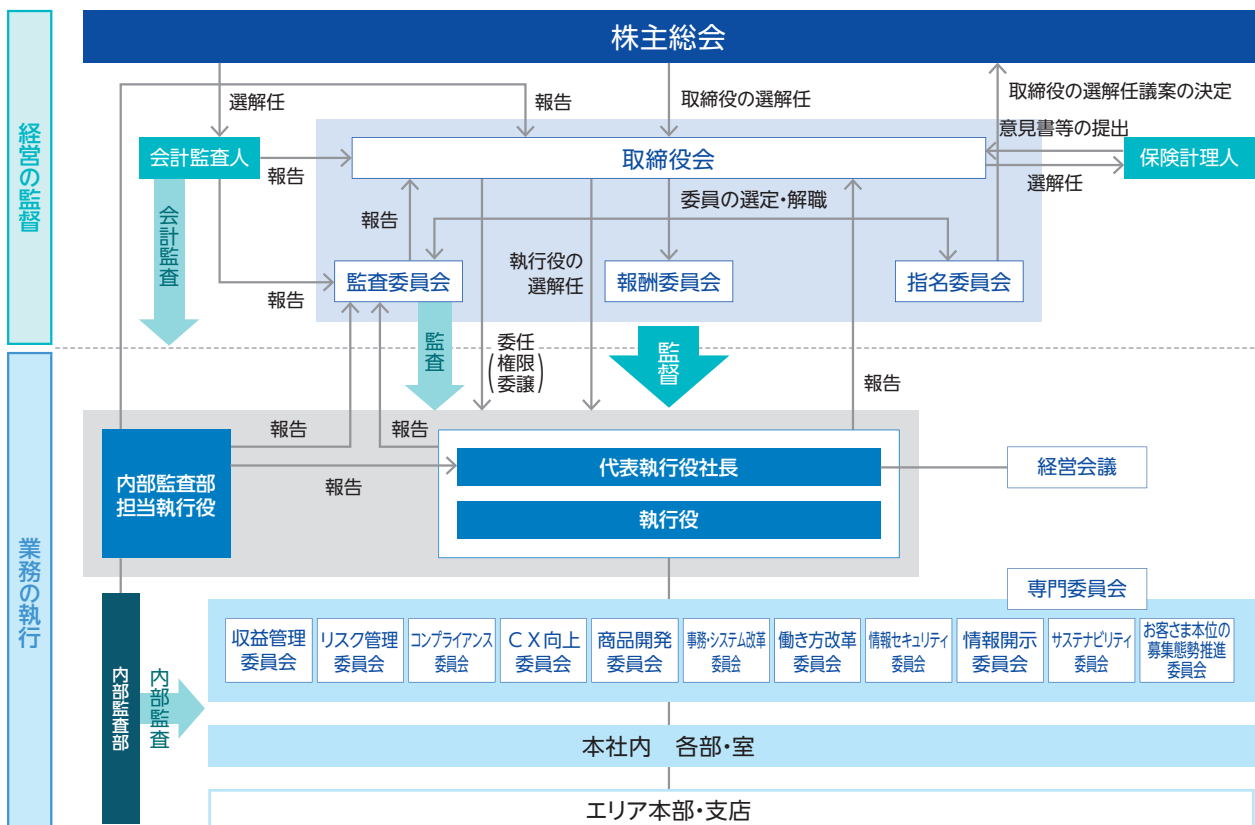
(コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方)

- 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。
- 株主のみならず、受託者責任を十分認識し、株主のみならず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らずとの対話を重視し、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らず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 谷垣 邦夫、増田 寛也、鈴木 雅子（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、韓業 香穂利（社外取締役）、富井 聡（社外取締役）、大間知 麗子（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 富井 聡（社外取締役）
委員 増田 寛也、原田 一之（社外取締役）、神宮 由紀（社外取締役）

（委員構成は2023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

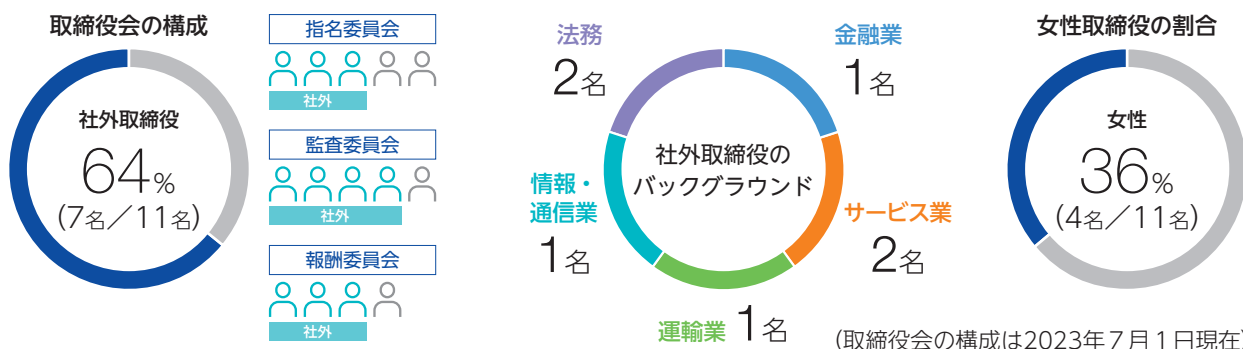
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/torisimariyaku_kijun.pdf

□ 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、11名中7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4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 スキル項目	谷垣邦夫	大西 徹	奈良知明	増田寛也	鈴木雅子	原田一之	山崎 恒	韓崇香穂利	富井 聡	神宮由紀	大間知麗子
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。

2022年度の実績は、次のとおりです。

■取締役会 開催回数 14回 出席率 100% 平均開催時間 1時間22分 2022年度に 取締役会で決議した主な事項 <ul style="list-style-type: none"> ● 三井物産との国内不動産アセットマネジメント事業における資本・業務提携 ● 2022年度連結業績予想の修正 ● 2023年度経営計画 	■指名委員会 開催回数 4回	■監査委員会 開催回数 17回	■報酬委員会 開催回数 6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

2022年度取締役会の実効性評価のプロセス

▼ アンケート評価項目策定

01	アンケートの実施 (2023年2月)	取締役全10名に対して、2022年度の実効性についてアンケート調査を実施
----	-----------------------	--------------------------------------

▼ アンケートとりまとめ

02	評価・分析 (2023年3月)	アンケート結果および得られた意見について、評価・分析を行い、成果・課題を認識
----	--------------------	--

03	社外取締役間会合 における議論 (2023年3月30日)	評価・分析内容および今後の課題に対する対応策について、社外取締役間会合で議論
----	------------------------------------	--

▼ 決議案の作成

04	取締役会決議 (2023年4月17日)	01～03を踏まえた今後のアクションプランを含む2022年度の実効性評価結果について、取締役会で決議
----	------------------------	--

【アンケートの主な評価項目】
全11項目

①取締役会・委員会の構成・運営等について
取締役会・委員会の人数・多様性・資質・メリハリのある運営（必要な案件が付議されているか、重要案件に時間をかけているか等）
など

②取締役会の運営に係る議題認識と改善策
審議案件や懇談会等を活用した幅広い案件設定、フロントライン社員との意見交換会の開催
など

③自己評価
取締役各人の役割・責務について自己評価
など

(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。

2022年度の取り組みと評価結果	<p>以下の取り組みを実施したことにより、2022年度の実効性は確保・改善されたと評価。</p> <p>また、上記アンケート等を通じて、さらに実効性を向上させるための有意義なご提言をいただいたため、2023年度の取り組みに反映。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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会の設定 ● 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
------------------	--



実効性評価をふまえた2023年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的な経営の方向性や環境変化の見通しを議論する案件の計画的な設定 ● サービスセンター社員を含めたフロントライン社員との意見交換会の機会の拡充 ● 社外取締役間の意見交換や執行役との意見交換の機会の設定（拡充） ● 要点を絞った資料構成とするなどの資料改善の取り組みの徹底
-----------------------	---

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（2022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	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く。）	27	27	—	—	1
社外取締役	61	61	—	—	7
執行役	797	671	126	—	31

(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

基本報酬（固定）

業績連動型
株式報酬

81%

19%

(注1) 基本報酬(固定)は2022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2022年度の業績を基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議論を行っています。

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、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、コンプライアンスとリスク管理を含む内部管理態勢の整備状況および運用状況を検証しています。また、内部監査結果などについて、代表執行役社長、監査委員会、取締役会に対して直接報告を行う仕組みとしており、内部監査の実効性を確保しています。

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 (2023年7月1日現在)

取締役



たにがき くに お
谷垣 邦夫

取締役
兼代表執行役社長
持株数 1,500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

日本郵政株式会社取締役

略歴

1984年4月 郵政省入省 2006年1月 日本郵政株式会社社部長 2007年10月 同社総務・人事部長 2008年6月 同社執行役経営企画部長 2009年6月 同社常務執行役経営企画部長 2013年1月 同社専務執行役 2016年6月 同社執行役副社長 2017年1月 日本郵便株式会社執行役員副社長 2019年4月 日本郵政株式会社専務執行役 2021年11月 株式会社ゆうちょ銀行執行役員副社長 2023年6月 同社取締役兼代表執行役社長(現任) 2023年6月 日本郵政株式会社取締役(現任)



おにし たおる
大西 徹

取締役
兼代表執行役副社長
持株数 1,300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

日本郵政株式会社常務執行役

略歴

1990年4月 郵政省入省 2008年4月 当社経営企画部調査広報室長 2009年4月 当社経営企画部担当部長 2009年7月 当社法務部長 2010年1月 当社人事部企画役 2012年6月 当社経営企画部企画役 2013年7月 当社経営企画部長 2015年6月 当社執行役経営企画部長兼関連事業室長 2018年4月 当社執行役近畿エリア本部長 2019年7月 当社執行役 2020年4月 かんぽシステムソリューションズ株式会社取締役 2020年6月 当社常務執行役 2023年6月 同社取締役兼代表執行役副社長(現任) 2023年6月 日本郵政株式会社常務執行役(現任)



なら ともき
奈良 知明

取締役
持株数 5,100株
取締役在任年数 2年
取締役会出席状況
100% (14回/14回)

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部長兼支払サービス室長 2012年1月 当社執行役支払管理部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 ひろや
増田 寛也

取締役
持株数 一株
取締役在任年数 3年
取締役会出席状況
100% (14回/14回)

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 同社取締役(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 3,700株
取締役在任年数 7年
取締役会出席状況
100% (14回/14回)

重要な兼職の状況

ユナイテッドグループ株式会社社外監査役
日本信号株式会社社外取締役

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 株式会社パソナ執行役員 2004年9月 同社取締役専務執行役員 2007年12月 株式会社パソナグループ取締役専務執行役員 2010年6月 株式会社ベネフィット・ワン取締役副社長 2010年8月 株式会社パソナグループ取締役 2012年5月 株式会社ベネフィットワン・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 同社取締役(現任) 2018年6月 株式会社ベネフィット・ワン取締役副社長執行役員 2019年7月 株式会社パソナグループエグゼクティブアドバイザー 2019年12月 株式会社パソナフォース代表取締役社長 2023年3月 ユナイテッドグループ株式会社社外監査役(現任) 2023年6月 日本信号株式会社社外取締役(現任)



はらだ 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 5年
取締役会出席状況
100% (14回/14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
横浜新都市センター株式会社代表取締役社長

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 2018年6月 同社取締役(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) 2022年6月 横浜新都市センター株式会社代表取締役社長(現任)



やまぎし ひさし
山崎 恒

社外取締役
持株数 1,500株
取締役在任年数 3年
取締役会出席状況
100% (14回/14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補任官 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補任官 2009年8月 東京家庭裁判所長 2011年2月 札幌高等裁判所長官 2013年3月 公正取引委員会委員 2016年8月 弁護士登録・菊地総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 同社取締役(現任)



とのもす かおり
鞆 香穂利

社外取締役
持株数 一株
取締役在任年数 1年
取締役会出席状況
100% (11回/11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 同社取締役(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)



とみ さとし
富井 聡

社外取締役
持株数 100株
取締役在任年数 1年
取締役会出席状況
100% (11回/11回)

重要な兼職の状況

DB J投資アドバイザー株式会社代表取締役会長
富士石油株式会社社外監査役

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 DB J投資アドバイザ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) 2023年6月 富士石油株式会社社外監査役(現任)



しんこう ゆき
神宮 由紀

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
-% (-回/-回)

重要な兼職の状況

フューチャー株式会社取締役
フューチャーアーキテクト株式会社代表取締役社長

略歴

1994年4月 株式会社シティアスコム入社 1998年2月 フューチャーシステムコンサルティング株式会社入社 2014年10月 日本マイクロソフト株式会社入社 2017年4月 フューチャー株式会社入社 2017年4月 フューチャーアーキテクト株式会社執行役員 2019年3月 フューチャー株式会社取締役(現任) 2019年3月 フューチャーアーキテクト株式会社代表取締役社長(現任) 2023年6月 当社取締役(現任)



おおまち れいこ
大間知 麗子

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
-% (-回/-回)

重要な兼職の状況

弁護士

略歴

2000年4月 弁護士登録(現任) 2000年4月 三井安田法律事務所(現リンクレーターズ外国法共同事業法律事務所)入所 2003年6月 法務省民事局参事官室勤務(任期付公務員) 2006年7月 リンクレーターズ外国法共同事業法律事務所復帰 2014年5月 伊藤見富法律事務所(現モリソン・フォスター法律事務所)入所、オブ・カウンセル(現任) 2023年6月 当社取締役(現任)

執行役

代表執行役社長
谷垣 邦夫

専務執行役
久米 毅

常務執行役
横山 政道

執行役
重松 淳

執行役
泉 真美子

代表執行役副社長
大西 徹

常務執行役
古家 潤子

常務執行役
宮澤 仁司

執行役
吉田 正一

執行役
安達 多摩美

代表執行役副社長
志摩 俊臣

常務執行役
阪本 秀一

執行役
室 隆志

執行役
木村 善久

執行役
若田 和彦

専務執行役
廣中 恭明

常務執行役
春名 貴之

執行役
今泉 道紀

執行役
濱崎 利香

専務執行役
立花 淳

常務執行役
飯田 隆士

執行役
田口 慶博

執行役
半田 修治

取締役及び執行役の男女構成 男性24名、女性8名(取締役及び執行役のうち女性の比率25%)

社外取締役座談会

経営と社員の一体感。
選ばれ続ける会社であるために



かんぽ生命が持続的成長を遂げるために必要な取り組みや目指す姿は何か。足元で進む企業変革への評価とともに、かんぽ生命の強みや今後のビジョンについて社外取締役が意見を交わしました。

改革の成果を一步ずつ積み重ねて

Q 2022年度は中期経営計画（2021年度～2025年度）の2年目の年であり、新しいかんぽ営業体制の初年度の年でした。この1年を振り返り、所感をお聞かせください。

鈴木 2022年度は日本郵便コンサルタント（主にお客さまのお宅を訪問する社員）など約13,000人を新たに当社の社員として迎え入れました。大きな環境の変化も伴いましたが、日本郵便とかんぽ生命が一体となってお客さまに寄り添っていくという会社の方向性が社員に浸透したように感じます。

鵜巢 この1年は、マネジメント層が愚直に社員とのコミュニケーションを図ろうとしている姿が印象的でした。新体制による戸惑いも少なからずあったかもしれませんが、過去の募集品質問題を経て社員からの積

極的で明るい意見も見られ、前向きな変化を感じています。

富井 かんぽ生命は巨大な組織ですが、社長自ら現場をこまめに回り、現場の課題を吸い上げることに注力されている姿には感銘を受けました。このような地道な動きを役員・マネジメント層が継続することが改革の成果にもつながってくると思います。

Q この1年で浮かび上がった当社の課題に対し、取締役会では、どのような議論や対応を進めてきたのでしょうか？

鈴木 お客さまから信頼され、選ばれるためにはどうしたら良いかについて議論を重ねました。例えば、お客さまからのクレームから課題を深掘りし、それを現

場に寄り沿った形での具体的な対応としてどうつなげていくかなどです。単に数字を見ているだけでは本当の意味での改善につながらないので、執行部門の方にもたくさんの議論を交わすことで相互理解を深めながら対応を進めてまいりました。

鶴巢 お客さまからの信頼という意味でいうと、CX向上のためのDXも議論としてありました。お客さまの利便性のさらなる向上や、現場の社員の効率的な業務運営のために何ができるかといった具体的な議論が進み、そこから施策のトライアルも生まれています。

経営と社員の相互理解を深めた1年

Q かんぼ生命では、経営と社員の一体感や信頼感醸成のための活動に力を入れています。そこから感じた気づきをお聞かせください。

鈴木 かんぼ生命では経営層と社員による意見交換会を行っています。巨大な組織で経営層とフロントライン社員が直接コミュニケーションを取れる機会を設けているのは素晴らしいと思います。まだ語り尽くされていない意見は多いと思いますが、経営に直接意見が言えるという安心感が社員に広がっていくようさらに工夫していくと良いと思います。

鶴巢 良いことも悪いことも含め、社員の方たちが思っていることを率直に話されている様子が印象的でした。社外取締役として現場の方と直接話ができる機会を得られたのは、会社の理解を深めるうえでもとても良かったです。社員が困っていることをどのようにして解決すべきか、取締役会でも検討すべきとの想いを新たにしました。

富井 現場の方と接する機会が社外取締役にも提供されているのは、会社が経営の透明度を本気で高めたいと考え、会社の内実を理解してほしいとの想いの表れだと思います。普通ならオブラートに包みそうな話も遠慮なく出ていたのは驚きで、それだけにフロントラインからの期待感を、取締役は重く受け止めなければならないと感じます。

Q 鶴巢取締役と富井取締役は、2022年6月に社外取締役に就任しました。就任前後で当社に対する印象はどのように変化しましたか？

鶴巢 私はこれまで一顧客として複数の郵便局に手続きをしに行ったことがありますが、いずれの郵便局でもとても親切な対応をしていただき、お客さま

の立場でとても分かりやすい説明が印象的でした。そのようなお客さま対応について、就任後に社員に直接話を聞くと、社員一人ひとりが現場で創意工夫をしながら、お客さま本位の対応をしていることが分かりました。当社の新しい営業体制では、そのような現場の創意工夫を社内に集積できるようになったので、それを活かすことがさらなる伸びしろにつながると期待しています。

富井 私が就任後に感じた印象として、事前に想像していたよりもダイナミックにさまざまな改革に向けて取り組んでいると実感しました。また、かんぼ生命は地域やお客さまへ貢献するという意識が高い会社とも思いました。それは素晴らしいことであり、私自身も政府系金融機関の出身で収益性と公益性の両立は常に意識してきましたが、かんぼ生命は上場企業でもあるので、両者のバランスを重視しながらも収益性についての感覚をより高めていくことが持続的な成長に必要であると感じています。

全国的な事業基盤と多様な人材が最大の財産

Q 客観的に見て、当社の強みはどのようなところにありそうですか？

鈴木 最大の強みはやはり全国規模のネットワークだと思います。約2万人の社員が同じベクトルに沿って動き出したら、相当に大きな力を発揮できるはずですが、ただ、会社の内側にいるとそんな自分たちの良さに意外と気づかないこともあります。かんぼ生命では素直でやる気に溢れる社員がたくさんいますので、社員一人ひとりが自社の強みを認識し、横のつながりもしっかりと築いていくことで、個人の力が会社を動かしていくことを期待しています。

鶴巢 鈴木取締役と同じく、全国にお客さまの基盤を持っていることは大きな財産と考えています。加えて、日本郵政グループの一員であることも強みとして活かすべきだと思います。保険や保障に限らず、お客さまの困りごとを一手に解決する総合コン



サルタントを目指し、グループ間の協力が進めば、本当に日本一の会社になれると思います。経営理念に立ち返り、お客さま一人ひとりの人生に寄り添う姿勢を明確にすることが必要ですし、実現できるだけのスキルは現場にあると自信を持って良いはずで

富井 歴史ある会社にも関わらず、バックグラウンドの異なる多様な経営陣によりチームが構成されていることは大きな強みになると思います。また、当社は60兆円もの運用資産を有する世界的な機関投資家という側面も持ち合わせています。世の中を変えるだけの影響力は十分に有しておりチャンスは大きいと考えています。

社員一人ひとりが主体的に考え行動する企業風土の実現

Q 企業のさらなる成長のためには風通しの良い職場づくりも大切です。かんぽ生命が進めている企業風土改革についての所感や今後に期待することについてお聞かせください。

鈴木 企業風土とは一朝一夕で変えられるものではありません。経営層と社員が同じ方向を向き、一つひとつの施策を実現しながら進めていくものです。当社においても社内の自由な意見交換も徐々に活発になってきており、頑張った人に報いるような人事制度などとも合わせて整備していければと考えています。

鶴巢 企業風土改革の目指すべき姿としては、例えば社員が社長に直接意見・提案を行う「かんぽ目安箱」といった制度が無くても、組織のなかで建設的なディスカッションを日々できることが理想だと思います。そのためには、社員一人ひとりが経営理念を自分なりに解釈し、自分の言葉で語ることが大切だと思います。それは何も高尚な言葉である必要はありません。ご高齢のお客さまにもデジタルツールを便利に使ってもらえるように支援したいといった、1年後、3年後に、どのような課題を解決したいのか、そうした意識を持つだけで組織は強くなり、お客さまに視点を当てた企業風土につながると



思います。

富井 企業風土は一度変わっても、先祖返りすることがあるものです。大事なことはトップがぶれないこと。成功している会社はたとえ社長が変わっても軸はぶれずにいます。世の中では中間管理職の意識が変わらないといった話もよく聞きますが、一貫したメッセージを繰り返し伝えることで、経営陣や幹部の想いが本気であることを全社員に理解してもらうことが大切です。それを支えるのが私たち社外取締役の仕事だと考えています。

かんぽの明るい未来。 お客さまに選ばれる会社であるために

Q 最後に、社外取締役として、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。

鈴木 今年度は新しい営業体制が発足して2年目の年であり、会社としての目標を達成するぞという気概を全社員が持ち、一斉に取り組んでいくような雰囲気を作りながら頑張ってもらいたいと思います。

鶴巢 鈴木取締役と同様の想いで、今年は勝負の年。かんぽ生命として極めて重要な1年であることを経営陣はぶれずに言い続けてほしいと思います。社外取締役としても、会社、ひいてはお客さまのために、嫌がられても言うべきことは言い続けたいと思います。

富井 お二人と同様です。加えて、ぶれずにやり抜くにはきっちりしたガバナンスが基本にあり、コーポレートガバナンスの徹底は、監督役を担う私たち社外取締役の役割です。また、一方で課題としては、長い目で見て当社の将来を考えなければいけないとも思っています。例えば、鶴巢取締役の専門であるITについても、テクノロジーの進歩をどのように保険商品に結びつけるかは、各社競争が進んでいます。商品開発も含め、当社が独自性を打ち出さなければ会社としての魅力も失われてしまいます。目先の課題の解消だけでなく、持続的な成長につながる種まきも行うことで、会社の将来の成長・発展につなげていければと思います。



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まいります。

□ ディスクロージャーポリシー

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

IR・SR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、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」を実施しています。

また、個人投資家の皆さまに対しては、2022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たほか、ESG等をテーマにした対話も実施しました。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・SR（随時実施）											

□ 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	2023年6月19日
所要時間	32分
来場株主数	93人
招集ご通知発送日	2023年6月1日
株主総会資料の電子提供措置の開始日	2023年5月22日

株主総会の開催にあたっては、株主の皆さまとのコミュニケーション充実と利便性向上を第一に考え、毎年取り組んでいます。

第17回定時株主総会の開催に先立つ株主総会資料のご提供につきましては、従来どおり、株主の皆さまに議案を十分ご検討いただけるよう、早期の発送、開示に努め、当社Webサイトにて事前のご質問を受け付けたほか、会社法改正による電子提供制度を活用し、サステナビリティ関連など掲載内容の充実を図りました。

議決権行使については、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への参加や、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をご行使いただける仕組みを採用しています。

株主総会当日は、インターネットライブ配信を実施し、ご来場が困難な株主さまが株主総会の模様をご視聴できる環境を整えており、事業報告では映像を活用して説明を行い、当社の経営や事業について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ています。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っています。

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、議決権行使結果や株主総会当日に投影したスライドなどを当社Webサイトにて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。

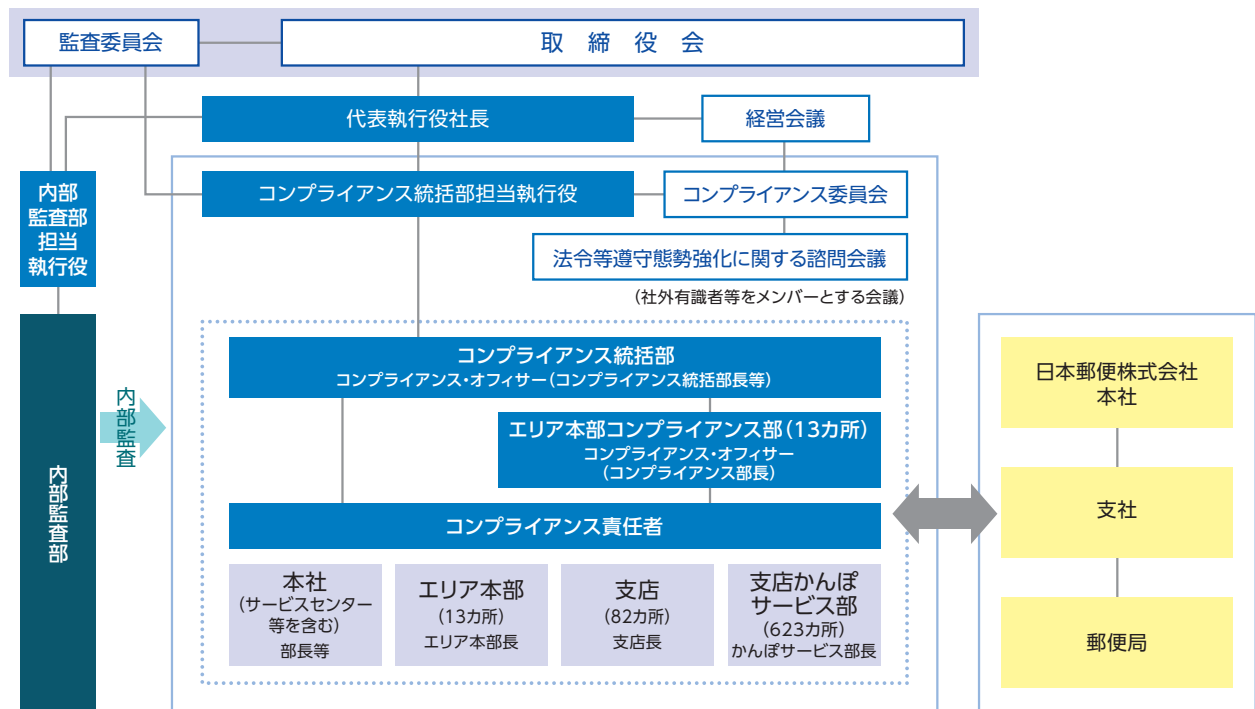
当社は、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社」を目指し、コンプライアンスの徹底にも、全社一丸となって取り組んでいます。

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に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、テロ資金供与及び拡散金融対策への取り組み

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、テロ資金供与及び拡散金融対策に係る方針」に基づき、マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融（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・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_priv_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_priv_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。

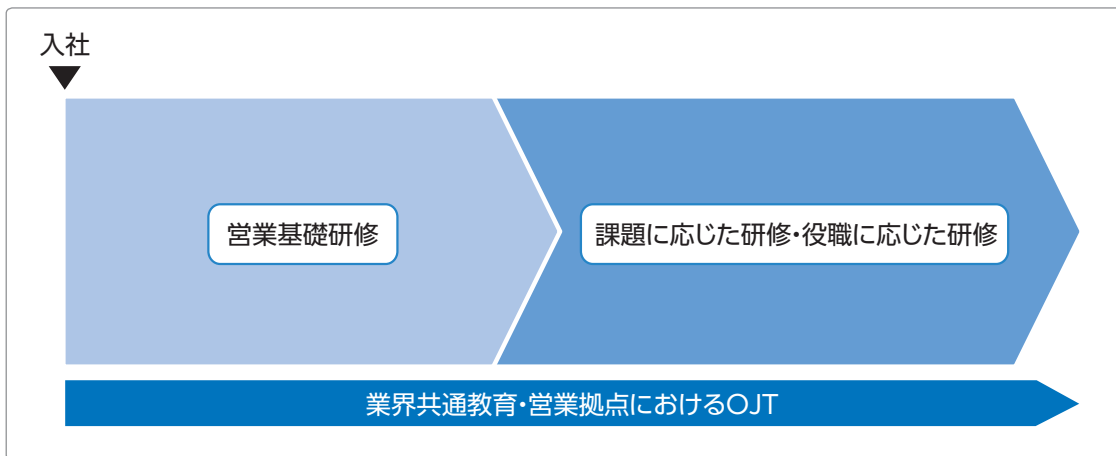
営業社員

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。

