

その他の犯罪・不正利用対策の実施

3 資産運用

ゆうちょ銀行の2012(平成24)年9月30日までの資産運用の利回り等及び同日の資産別構成は、以下のとおりであった。

【利回り等】 (％)

年 度	2007	2008	2009	2010	2011	2012
利回り	1.19	1.14	1.09	1.11	1.10	1.05
コスト	0.37	0.33	0.24	0.20	0.19	0.18
利ざや	0.82	0.80	0.84	0.91	0.91	0.86

注： 2012年度は9月30日までの運用利回り

【2012年9月30日の資産別構成】 (上段は億円、下段括弧内は％)

有価証券	うち国債	金銭の信託	貸付金	預金等	合 計
1,671,766 (86.3)	1,367,834 (70.6)	29,749 (1.5)	41,283 (2.1)	194,006 (10.0)	1,936,804 (100.0)

第6章 かんぽ生命保険

第1節 経営体制・方針

1 かんぽ生命保険の業務・組織

かんぽ生命保険は、日本郵政公社の簡易生命保険業務の機能を引き継ぐものとされた。ただし、窓口業務及び渉外業務は、一部は自社で行うが、大宗は郵便局(株)に委託するものとされた。

【民営・分社化時の商品・サービス】

かんぽ生命保険の商品及びサービスは、基本的に公社のものを引き継いだが、それらは公社以前の簡易生命保険法（昭24法律68）に基づくものではなく、保険業法（平7法律105）に基づくものとなった。旧簡易保険は、(独)郵便貯金・簡易生命保険管理機構が管理し、その保険金の支払等や資産の運用をかんぽ生命保険が同機構から委託され、又は再保険により行うこととなった。

【組織】

かんぽ生命保険は、委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）とし、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置いた。また、保険計理人のほか、代表執行役の下に経営会議を置き、同会議の下に専門委員会として収益管理委員会、コンプライアンス委員会等を置いた。本社には部門や本部は置かず、部を直接置いた。また、保険の引受け及び保険金等の支払の審査等をする5か所のサービスセンター等を置いた。

窓口業務等の大宗は郵便局(株)に委託するが、かんぽ生命保険直営の営業及び郵便局(株)に対する営業支援等の拠点として81店の支店を設けることとし、それらのうち13店を統括支店と位置付けた。

なお、2012(平成24)年9月までの取締役兼代表執行役会長及び取締役兼代表執行役社長は、以下のとおりである（括弧内の年月日は、就任日）。

取締役兼代表執行役会長

進藤 文介（CEO）（2007年10月1日）

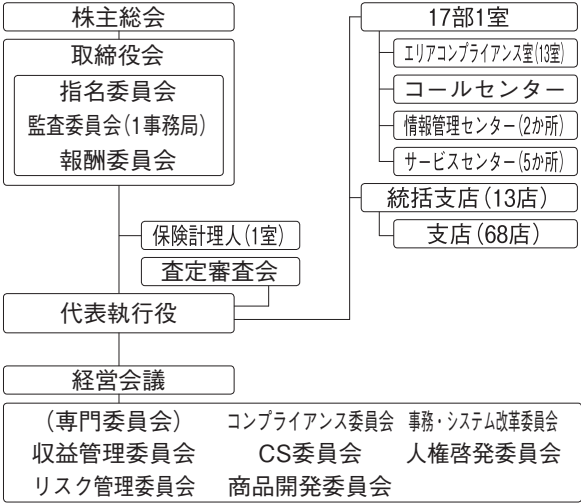
山下 泉 （2012年6月22日）

取締役兼代表執行役社長

山下 泉（COO）（2007年10月1日）

石井 雅美（2012年6月22日。前(株)損害保険ジャパン代表取締役副社長執行役員）

【かんぽ生命保険の組織（2007年10月1日現在）】



2 経営理念・事業戦略

【経営理念・事業戦略】

民営・分社化時のかんぽ生命保険（郵便保険会社）の経営理念、経営課題、事業戦略等は、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」が示した。

経営理念は、以下のもの（ただし、その後一部字句等を修正したもの）とした。

お客さまとともに未来を見つめて「最も身近で、最も信頼される保険会社」を目指します。
この経営理念を実現するため、かんぽ生命は各ステークホルダーの皆さまに対して以下の項目を約束します。

お客さまへの約束

お客さまとのふれあいを大切にします。分かりやすく利用しやすい商品とサービスを提供します。お客さまから安心いただけるよう、正確な情報の提供を行います。

株主への約束

株主の附託に応え、継続的な企業価値の向上を目指します。適切なリスク管理により、健全な経営を実現します。

株主、投資家の皆さまと密接なコミュニケーションを図ります。

社会への約束

コンプライアンスを最重要視した業務運営を行います。健康づくりに積極的に貢献します。人と環境にやさしい事業運営に努めます。

事業パートナーへの約束

緊密な連携ときめ細かな支援により、共に成長する関係を築きます。事業パートナーと一体となって商品とサービスの提供、品質改善を推進します。日本郵政グループの一員としてブランド価値の向上を目指します。

社員への約束

明るく働き甲斐のある職場環境を作ります。社員ひとりひとりを尊重し、等しくチャンスを提供します。社員の能力向上を積極的に支援します。

事業環境については、以下のように捉えた。

生命保険市場では、少子高齢化及び世帯構成の変化に起因して伝統的な死亡保障へのニーズが縮小する一方で、第三分野商品、年金商品等の生存保障ニーズが高まる等、構造が大きく変化しつつある。

販売チャネル面でも、従来の営業社員による訪問勧奨のスタイルとは異なった、通信販売等によるマスマーケティングや全面解禁される予定の銀行による保険商品の窓口販売、来店型保険ショップ等のお客さまが自ら足を運び保険を選ぶというスタイルに対応した新しいものが台頭しつつある。

生命保険会社には、保険金等支払管理の適切性の確保や適合性原則に基づきお客さまニーズに合致した保険商品の販売をするための意向確認書面の導入等、より高いレベルの契約者保護が求められている。

金融商品取引法の施行等企業に対して厳格な内部統制及びコンプライアンス態勢の構築が求められている。

これらの事業環境と、簡易保険は、医療保障ニーズに対応した商品の不足、低金利による主力の貯蓄性商品の魅力低下等で新契約販売の落ち込みが続いた結果、世帯加入率は過去10年間で約10%低下しており、マーケット戦略の不足、営業人材育成の仕組みや効果的な営業支援ツールといった営業支援体制の不十分さ等も新契約販売の落ち込みの要因となっていること等を踏まえ、主要な経営課題は、①新しい営業モデルの構築、②事業インフラの整備及び③内部統制及びコンプライアンス態勢の確立・強化、とし、それぞれ以下のように捉えた。

①については、お客さまニーズに対応した新商品及びサービスの開発、営業人材育成、営業プロセスの高度化等新しい営業モデルを構築する必要がある。

②については、事務・システム基盤、人事・給与制度等事業インフラの整備をする必要がある。

③については、保険業法及び金融商品取引法に対応した内部統制及びコンプライアンス態勢を確立し、強化する必要がある。

以上の上で、民営・分社化時の事業戦略は、以下のようなものとした。

○ 新しい営業モデルの構築

(郵便局チャンネル)

・ 商品戦略

学資保険及び養老保険を引き続き主力とし、短期入院及び手術にも保障を付すといった医療特約の改善や加入後一定期間経過した場合の限度額引上げ等の新商品等により収益の拡大を図る。

普通養老保険等の加入年齢範囲の見直しを検討する。

態勢整備の上、他社との連携も含め第三分野等新商品を開発し、提供する。

・ マーケット／チャンネル戦略

渉外社員は保障性商品（特別養老保険及び倍型終身保険）、窓口は貯蓄性商品（学資保険及び養老保険）の販売を拡大する。

(直営店チャンネル)

・ 商品戦略

従業員の福利厚生を目的とした養老保険を法人向けの主力商品とし、長期平準定期保険等の経営者向け保険を他社から受託し、提供する。

・ マーケット戦略

中小企業の法人契約をメインに職域（個人）マーケットも開拓する。

○ 事業インフラの整備

・ 事務・システムインフラの抜本的改革

事務の標準化による要員配置の効率化、システム化による効率的な引受け及び支払事務フローの構築等をする。

・ 人事・給与制度の改革

複線型人事制度及びインセンティブ要素を充実させた給与制度を導入する。

○ 内部統制等の確立・強化

金融商品取引法対応を含む上場に向けた内部管理態勢の整備、チェック機能のシステム化や人材の重点配置による引受け及び支払管理態勢の確立、個人情報管理態勢の整備等をする。

○ 財務基盤の健全性維持

内部管理会計の充実、ALM手法の充実やシステムの整備及び拡充によるALMの高度化、運用対象の多様化（シンジケートローン、信託受益権、株式本体運用等）による収益機会の拡大等をする。

○ 地域・社会への貢献

健康づくりへの積極的貢献、人と環境にやさしい事業運営等に取り組む。

[限度額規制の緩和の要望]

かんぽ生命保険は、民営・分社化時の事業戦略の新しい営業モデルの構築に加入後一定期間経過した場合の限度額引上げを含め、このこと等で収益の拡大を図るとした。このため、2008(平成20)年4月1日、加入限度額に算入しない金額が300万円ではお客さまの追加加入ニーズに十分応えることが困難となっている等の理由を示して、内閣官房郵政民営化推進室長、金融庁長官及び総務大臣に対し、通計の300万円を1,000万円に引き上げるための郵政民営化法施行令(平17政令342)の改正を早期に実現することを要望した。この要望は、速やかには実現しなかったが、自由民主党及び公明党の主導で、2016年4月に至り実現した。

また、かんぽ生命保険は、これも事業戦略の新しい営業モデルの構築に含めて開発及び提供をするとした第三分野商品(がん保険)についても、2009年3月19日、入院保険金の支払日数、手術保険金の支払回数等に制限がないものを予定しているが、当時の限度額規制の下ではそのような支払日数等に制限がない商品は認められていない等の理由を示して、内閣官房郵政民営化推進室長、金融庁長官及び総務大臣に対し、限度額を当時の限度額とは別枠とし、入院保険金の日額によって管理するよう、郵政民営化法施行令の改正を早期に実現することを要望した。しかしながら、この要望は、実現しないままである。

第2節 かんぽ生命保険の取組

1 新規業務の実施・新商品の販売

[資産の運用対象の自由化]

かんぽ生命保険の業務は、予定利率が固定された負債を長期間にわたって保有するものであり、健全経営を維持し、保険金等の支払を確実に行うためには、資産運用では、金利変動リスクを適切にコントロールしつつ、長期安定的に収益を確保していくことが必要であった。このため、民営・分社化時の事業戦略の1つである財務基盤の健全性維持に運用対象の多様化を含めたが、これは、他の生命保険会社と同様の運用の自由度を確保しようとするものであった。郵政民営化委員会が2006(平成18)年12月20日に取りまとめ、公表した「郵便貯金銀行及び郵便保険会社の新規業務の調査審議に関する所見」でも、リスク管理