

ター誌の「アジアインベスター インスティテューショナル・エクセレンス・アワード¹¹⁰2017 (AsianInvestor Institutional Excellence Awards 2017)」を受賞した。

第5章 かんぽ生命保険

第1節 経営体制・方針

〔経営方針・運用態勢等〕

かんぽ生命保険の経営方針は、2018(平成30)年5月の「日本郵政グループ中期経営計画2020」で示したものについてまず述べれば、後述する「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。」との改定後の経営理念の下、安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズに応える保障を提供し、保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指すこととし、主な取組及びそれぞれの具体的な施策は、以下のとおりとした。

- 保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓、新商品開発、営業基盤の整備
 - ・ 保障重視の販売の強化：郵便局の渉外社員及び窓口社員の育成、他生保との商品面の協力（受託販売等）
 - ・ 募集品質の向上：募集資料の分かりやすさの徹底、募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等）
 - ・ 新たな顧客層の開拓：未加入者及び青壮年層の開拓、職域営業等の強化、かんぽつながる安心活動¹¹¹及び健康増進サービスの展開
 - ・ 新商品開発：第三分野等新商品開発による保障性商品の多様化
 - ・ 営業基盤の整備：新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング、郵便局の渉外社員の増員
- ICT活用によるサービス向上、事務の効率化
 - ・ お客さまサービスの向上：画面告知・自動査定システム及び保険手続サポートシステムの導入、マイページ等デジタル技術を活用した請求手続の導入

¹¹⁰ アジアインベスター誌が毎年アジア・太平洋地域で優れた運用及び改善に取り組んでいる運用機関を表彰するもの

¹¹¹ 契約内容の確認、保険金等の確実な支払、丁寧なお知らせ等を通じてお客さまに心のこもった質の高いサービスを提供する活動

- ・ バックオフィス事務の効率化：サービスセンターでの帳票の電子化、保全事務のデジタル化、RPAの段階的導入

○ 資産運用の多様化、リスク管理の高度化

- ・ 資産運用の多様化：外債運用及びオルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大、他生保との共同投資等の協力の推進
- ・ リスク管理の高度化：お客さまニーズと収益性を両立する商品により積極的に保険引受けリスクをテイク、ALMを基本としつつリスク選好方針に基づきリスクバッファの範囲で資産運用リスクをテイク

これらの方針や施策のうち、資産運用の態勢に関しては、2つ前の中期経営計画期間中の2016年7月から高度な専門的知識を有する人材を執行役員¹¹²として採用し、組織は、10月に執行担当の部をオルタナティブ等の新たな資産の運用を担当するものと伝統的資産の運用を担当するものの2部に機能再編して企画担当の部を含む3部体制とした。2018年4月にはオルタナティブ投資を専担する室を置いた。さらに、2021(令和3)年4月には執行担当の部は投資資産ごとに3部とするとともにバック業務及び決算関連業務を一元化して担当する室を置き、4部1室体制に再編した。

リスク管理態勢については、民営・分社化時から経営会議の諮問機関である専門委員会としてリスク管理委員会を置いている。また、各種のリスクを適切にモニタリングし、管理するため、リスク区分ごとに業務執行担当とは別にリスク管理担当を設けている。

2021年5月の「JP ビジョン2025」及び「かんぽ生命保険 中期経営計画(2021年度～2025年度)」では、主な取組の方針は以下のとおりとして、お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルに転換することで、持続的に成長することを目指している。

○ 再生

お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまとの信頼を回復するため、信頼回復に向けた取組を継続、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズに応えながら、効率的な業務運営により収益力を向上させるための事業基盤の強化に取り組む。

○ 持続的成長

お客さま体験価値を最優先とするサービス提供体制を構築するとともに、サステナビリティ（持続可能性）を巡る社会課題の解決に貢献し、SDGsと持続的な成長を実現するためのESG経営の推進（社会課題の解決への貢献）に取り組む。

¹¹² かんぽ生命保険は指名委員会等設置会社で、執行役は役員であるが、執行役員は執行役とは異なる社員の役職

○ 再生と持続的成長のための土台

企業風土改革・働き方改革により、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ていく。また、ガバナンスの強化・資本政策において、リスク感度の高度化等により、事業運営における健全性を確保し、持続的な成長を実現していく。

なお、2012年10月以降のかんぽ生命保険の取締役兼代表執行役社長は、石井雅実のほか、以下のとおりである（括弧内の年月日は、就任日）。

植平光彦（2017年6月21日。前専務執行役、元東京海上ホールディングス㈱執行役員）

千田哲也（2020年1月6日¹¹³。前代表執行役副社長）

また、山下泉が2013年6月21日まで取締役兼代表執行役会長を務めた。

【日本版スチュワードシップ・コードの受入れ等】

かんぽ生命保険は、「「責任ある機関投資家」の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）」¹¹⁴の趣旨に賛同し、これを受け入れることを2014（平成26）年8月28日に表明して、同コードに係る自社の方針を定めた。この方針により、株式委託運用では運用受託機関に対して同コードの実施状況の報告を求め、モニタリングをしている。また、2016年11月に開始した株式自家運用では「目的を持った対話」（エンゲージメント）及び株主議決権行使を通じて投資先企業の中長期的な企業価値向上を促している。

さらに、2020（令和2）年3月の同コードの改訂に伴っては、5月8日、運用戦略に応じたサステナビリティの考慮に基づきスチュワードシップ活動をする旨を定め、国内社債運用でも同コードの趣旨を踏まえた対話を開始している。

また、この間の2017年10月27日、かんぽ生命保険は、機関投資家がESGの諸要素を投資判断の際に考慮することが持続可能な社会の実現並びに長期的な投資成果の向上及びリスク低減の両面で有用であるとの考えに基づき、機関投資家が採るべき行動原則を定めた「国連責任投資原則」（Principles for Responsible Investment）への署名もしている。

【簡易保険創業100年】

2016（平成28）年10月1日、簡易保険の創業から100年となった。この間、経営主体が国から日本郵政公社となり、更に民営・分社化があつて販売する生命保険は簡易保険そのものではなくなったが、公社の機能を引き継ぎ、この大きな節目を迎えたかんぽ生命保険は、経営理念を改定し、イベント及び祝賀会を開催したほか、これを記念した各種施策を実施した。

¹¹³ 2020年1月6日は社長への就任のみ（引き続き代表執行役）であり、取締役への就任は同年6月15日

¹¹⁴ 金融庁の有識者検討会が2014年2月27日に公表した。

経営理念については、株式上場及び簡易生命保険誕生100周年（かんぽ生命保険は、プレスリリース等では創業100年をこのように称した。）という大きな節目を機に、2016年4月1日に以下のものに改定した。

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。

その上で、経営理念を実現するために目指していく具体的な姿を以下のとおり「経営方針」として制定するとともに、役員及び社員一人ひとりが仕事に取り組む上で遵守し、積極的に取り組む規範とする「行動指針」を制定した。

経営方針

かんぽ生命保険は、お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社を目指します。

1. お客さま一人ひとりの人生によりそい、分かりやすい商品と質の高いサービスを提供します。
2. お客さまにより良いサービスを提供するため、お客さまと接する社員が力を発揮する態勢を整備します。
3. 社員一人ひとりが成長でき、明るく生き生きと活躍できる環境をつくります。
4. コーポレート・ガバナンスの確立による健全な経営を行い、常に新しい価値を創造することで、持続的な成長を生み出します。
5. 健康促進、環境保護、地域と社会の発展に積極的に貢献します。
6. すべてのステークホルダーと密接なコミュニケーションを図ります。

行動指針

1. 私たちは、いつでもお客さまを第一に考えて行動します。
2. 私たちは、ともに働く仲間と一体となって、心のこもったサービスを提供します。
3. 私たちは、常に自己研鑽し、新たなことに挑戦して、会社の成長と社会の発展に貢献します。
4. 私たちは、社会の一員として高い倫理観を持ち、コンプライアンスを徹底します。
5. 私たちは、人権を尊重し、多様な人材が働きやすい職場をつくります。

イベント及び祝賀会については、10月5日に帝国ホテル（東京都千代田区）で開催した。イベントにはかんぽ生命保険のテレビCMに出演している井ノ原快彦さん及び高畑充希さんが登場し、関係者を招いた祝賀会では安倍晋三内閣総理大臣及び高市早苗総務大臣の祝辞が披露された。

各種施策は、主なものとしては以下のものを行うとともに、全国の郵便局等での記念キャンペーン、新テレビCMの放送等をした。

【特設サイト】



特設Webサイトを設け、「簡易生命保険誕生100年の歩み」のほか、新CM、記念キャンペーンの紹介等の記念コンテンツを展開した。

カンガルーをモチーフにした新キャラクター（男の子、特徴は元気で食いしん坊等）を設定して

9月28日に公表し、その後様々な場面で企業キャラクターとして使用した。名前は2017年3月10日に「かんぽくん」と決定し、かんぽ生命ホームページに「かんぽ生命企業キャラクター」のページを設けた。

発行主体は日本郵便であるが、9月30日に特殊切手「簡易生命保険創業100周年」を発行した。

種類：82円切手10種類

デザイン：ハートのお花畑（100周年にちなんで1シートに100個のハート）

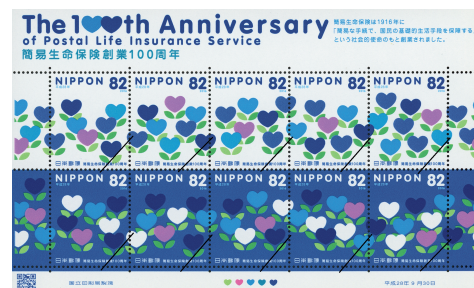
発行数量：1,000万枚

株主の皆さまの支援に感謝の意を表すため、2017年3月期の期末配当金について、1株当たり2円の記念配当を行った（普通配当との合計は1株当たり60円）。

【かんぽくん】



【特殊切手「簡易生命保険創業100周年」】



第2節 かんぽ生命保険の取組

1 新商品の販売・新規業務の実施

「日本郵政グループ中期経営計画 ～新郵政ネットワーク創造プラン2017～」の事業戦略のうちの1つがかんぽの保有契約底打ち・反転であり、「日本郵政グループ中期経営計画2020」でも、保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指すこととしているが、かんぽ生命保険は、新商品の販売及び新規業務の実施については、以下のとおり取り組んだ。

【「はじめのかんぽ」】

教育費の確保を目的とする学資保険については、郵政省時代の1971(昭和46)年9月に販売を開始し、かんぽ生命保険もこれを販売していたが、死亡保険金額（学資祝金（生存保険金）を支払うものは、それとの合計額）が保険期間を通じて定額で、被保険者である幼少者のお客さまの死亡保障が厚く、未成年者に対する死亡保険のモラルリスク対応¹¹⁵の趣旨に沿っていなかった。このため、次ページのイメージのように死亡保障を薄くし、その趣旨に沿うものとするとともに、保険料を低価格化（戻り率を向上）してお客さまのニーズに応え、収益を確保して経営の安定化を図るため、2013(平成25)年4月の販売開始を予定

¹¹⁵ 生命保険業界では、2009年1月に(一社)生命保険協会が策定した「未成年者を被保険者とする生命保険契約の適切な申込・引受に関するガイドライン」に基づき、引受け保険金額を制限する等により、死亡保険の不正な利用のおそれ（モラルリスク）の抑制及び排除に取り組んでいた。