

2021年5月14日

各位

会社名 株式会社かんぼ生命保険
代表者名 取締役兼代表執行役社長 千田 哲也
(コード番号: 7181 東証第一部)
問合せ先 広報部 (TEL. 03-3477-2357)

かんぼ生命保険 中期経営計画 (2021年度～2025年度)
の策定に関するお知らせ

株式会社かんぼ生命保険（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 千田哲也、以下「かんぼ生命」）は、2021年度から2025年度までを計画期間とする「かんぼ生命保険 中期経営計画 (2021年度～2025年度)」(以下、「中期経営計画」といいます。)を策定いたしましたので、お知らせいたします。

なお、内容の詳細につきましては別添のとおりです。

記

1. 基本方針

中期経営計画においては、「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。」という経営理念に立ち返り、「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」ことを私たちの社会的使命として位置づけ、策定いたしました。

一昨年の募集品質に係る諸問題への対応や外的な環境の変化を踏まえ、お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さまに感動いただける保険サービスのご提供を通じて、持続的な成長を目指してまいります。また、これらの実現に向けて、社員一人ひとりがやりがい(ES)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、ガバナンスを強化してまいります。

2. 主な取組み

(1) 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みを継続」し、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしながら、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」に取り組みます。

(2) 持続的成長

お客さま体験価値（CX[※]）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)」に取り組みます。

※CX（Customer Experience）：商品やサービスの価格や性能といった機能的な価値だけではなく、保険加入前から加入後のアフターフォローまでのプロセスを通じてもたらされる満足感など感情・心理的な価値も含めた、お客さま視点での体験全体のこと。

(3) 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(ES)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まいります。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まいります。

3. 主要目標

財務目標等		2025年度目標	
お客さま満足度 ^{注1} NPS [®] ^{注2}	お客さま満足度 90%以上を目指す NPS [®] 業界上位水準を目指す		
保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上		
連結当期純利益	910億円 (2023年度 780億円)		
一株当たり 配当額 (DPS)	中期経営計画期間中 原則減配はせず、増配を目指す		
EV成長率 (R○EV)	6~8%成長を目指す ^{注3}		

ESG目標	
温室効果ガス排出量	
2030年度(対2019年度比) 46%削減 ^{注4, 5}	
2050年 カーボンニュートラル の実現を目指す ^{注5}	
女性管理者比率	
2030年度 本社における 女性管理者比率 30% ^{注6}	
<small>〔 本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理職・役員層を目指す社員を増やすための環境整備・意識改革・人財育成に取組みます。 〕</small>	

(注1)お客さま満足度を段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。

(注2) NPS[®]は、「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘッド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

(注3) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

(注4) Scope 1（当社が直接排出する排出量）及びScope 2（当社から供給された電気等の使用に伴う排出量）が対象。新規事業による増加分を除く。

(注5) 目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が最も重要であることが必要。日本郵政グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。

当社としても、パリ協定を支持するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを推進していく。

(注6) グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組みの結果である2031年4月1日における比率。

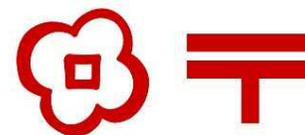
以上

中期経営計画(2021年度～2025年度)

2021年5月



かんぽ生命



郵政創業150年

1. かんぽ生命の目指すもの
中期経営計画(2021年度～2025年度)の基本方針・主要目標
2. 再生
3. 持続的成長
4. 再生と持続的成長のための土台作り

1. かんぽ生命の目指すもの 中期経営計画(2021年度～2025年度)の基本方針・主要目標

2. 再生

3. 持続的成長

4. 再生と持続的成長のための土台作り

かんぽ生命の目指すもの

日本郵政グループ
経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します

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。

社会的使命
(パーパス)

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

✓ 地域密着の郵便局ネットワークを通じて、基礎的な保障を、その必要性についての気づきの機会とともに提供する

✓ 人生100年時代における社会的ニーズに、生命保険会社としての確に答える

✓ 全国のお客さまに、お約束した保険金を、確実かつスムーズにお支払いする

「かんぽらしさ」を発揮し、社会的使命を果たすことで、「あたたかさ」の感じられる生命保険会社を目指す

外的環境の変化

人生100年時代における社会的ニーズ

人口動態	<ul style="list-style-type: none"> ● 平均寿命・健康寿命の延伸 ● 人口減少・地方過疎化、少子高齢化の進行
社会・経済	<ul style="list-style-type: none"> ● 超低金利の継続、コロナ下での財政金融出動 ● ESG経営への関心の高まり
生活環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費性向：パーソナライズ志向の高まり ● ヘルスケア：医療サービスの変化、健康増進への関心 ● コロナ対応：デジタルの進展/お客さまの行動変化
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動リスクへの取組みの必要性の高まり ● サステナビリティへの意識の高まり

お客さま
/商品

人生100年時代の各世代におけるお客さまニーズの高まり

- あらゆる世代のニーズ
 - ・万が一の事態に備えたい
- 中高年層～高齢者層のニーズ
 - ・相続や資産承継に備えたい
 - ・安心健康な老後生活を送りたい (Well-being^注向上)
- 青壮年層のニーズ
 - ・低廉な保険料でリスクに備えたい

お客さま
接点

- 全国のお客さまへのアフターフォロー
- デジタルを活用したマルチチャネルの実現

環境等
への配慮

- 温室効果ガスの削減、地域社会への貢献等
サステナビリティに配慮した事業経営

社会課題解決



注：Well-being：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。

中期経営計画(2021年度～2025年度)の基本方針

- 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へ転換することで、持続的成長を目指します

基本方針

主な取組み

	基本方針	主な取組み	
再生	信頼回復に向けた取組みの継続	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 適切な募集プロセスのもと、「お客さまがご納得・ご満足の上で保険サービスをご利用いただく」活動を展開 • お客さまへの丁寧なアフターフォローを通じた信頼関係の再構築
	事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> • あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしながら、効率的な業務運営により収益力を向上させる 	<ul style="list-style-type: none"> • 新しいかんぽ営業体制を構築し、保障性マーケットへの取組みを強化 • 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の充実 • デジタルによる変革(DX^{注1})を推進し、事業運営を効率化 • 新資本規制導入を見据えた資産運用の深化・高度化
持続的成長	お客さま体験価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> • お客さま体験価値 (CX^{注2}) を最優先とするサービス提供体制を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> • 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転換
	ESG経営の推進 (社会課題の解決への貢献)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 当社の社会的使命を果たすことで、社会課題の解決に貢献 • 健康増進、介護・相続などの社会課題に関して、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供

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	<ul style="list-style-type: none"> • 社員一人ひとりがやりがい (ES) を感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革する 	<ul style="list-style-type: none"> • 経営陣と社員のコミュニケーションを活性化し、将来ビジョンを共有 • 多様なキャリア形成へのサポート、マネジメント力の強化 • 多様で、柔軟な働き方の実現
ガバナンスの強化・資本政策	<ul style="list-style-type: none"> • 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する 	<ul style="list-style-type: none"> • コーポレートガバナンスの強化 • マネー・ローンダリングならびに犯罪防止等対策の強化 • ERM^{注3}に基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主へ還元

(注1)Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略/(注2)Customer Experience (カスタマーエクスペリエンス) の略/(注3)Enterprise Risk Management (統合的リスク管理) の略

主要目標

財務目標等

2025年度目標

お客さま満足度^{注1}
NPS[®]^{注2}

お客さま満足度 90%以上を目指す
NPS[®] 業界上位水準を目指す

保有契約件数
(個人保険)

2,000万件以上

連結当期純利益

910億円
(2023年度 780億円)

一株当たり
配当額 (DPS)

中期経営計画期間中
原則減配はせず、増配を目指す

EV成長率
(RoEV)

6~8%成長を目指す^{注3}

ESG目標

温室効果ガス排出量

2030年度(対2019年度比)
46%削減^{注4、5}

2050年 カーボンニュートラル
の実現を目指す^{注5}

女性管理者比率

2030年度 本社における
女性管理者比率 30%^{注6}

本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・意識改革・人財育成に取り組む。

(注1)お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。

(注2) NPS[®]は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

(注3) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

(注4) Scope 1 (自社が直接排出する排出量)及びScope 2 (他社から供給された電気等の使用に伴う排出量)が対象。新規事業による増加分を除く。

(注5)目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。日本郵政グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。

当社としても、パリ協定を支持するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを推進していく。

(注6) グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組みの結果である2031年4月1日における比率。

郵政民営化法の上乗せ規制の緩和

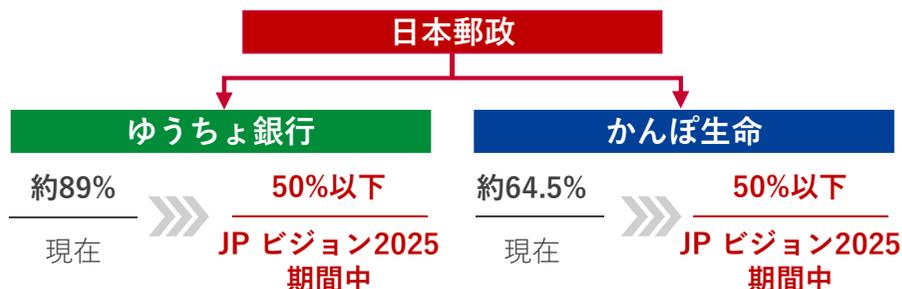
- 日本郵政グループの「JPビジョン2025」においては、できる限り早期に金融2社株式を保有割合50%以下とするとしており、今回の自己株式の取得等^{注1}により、日本郵政の当社株式の議決権比率は49.90%となる予定です
- 今回の自己株式の取得等により、新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、お客さまニーズに応じた保険サービスをさらにご提供しやすい環境になります
- なお、議決権比率が49.90%となった後も、かんぽ生命が日本郵政の連結子会社であることに変更はありません

JPビジョン2025（一部抜粋）

金融2社株式の早期処分による 経営の自由度向上

- 金融2社株式は「JPビジョン2025」期間中のできる限り早期に保有割合50%以下とすることを目指します。
- それ以降も、金融2社株式処分について検討を進めてまいります。

[金融2社株式の保有割合]



2021年5月以降の自己株式取得
及び日本郵政の株式処分信託実施後の
日本郵政の当社株式の議決権比率

49.90%

郵政民営化の進展と上乗せ規制の緩和を実現

(注1) 2021年5月14日開催の当社取締役会にて自己株式の取得を決議。また日本郵政は当社による自己株式取得後、株式処分信託を設定して当社株式を処分する予定

(注2) 主務大臣：内閣総理大臣（金融庁長官）及び総務大臣

(注3) 特定日：(i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣及び総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日

項目

郵政民営化法の上乗せ規制

新規業務

- 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで】
- 主務大臣^{注2}の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要）
- 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日^{注3}まで】
- 主務大臣への事前届出（同業他社への配慮義務、郵政民営化委員会への通知が必要）
- 【特定日^{注3}以後】
- 郵政民営化法に基づく規制なし（保険業法による規制は継続）

加入限度額

- 【特定日^{注3}まで】
- 政令で規定（改定には郵政民営化委員会の意見聴取が必要）
 - 一 加入限度額：原則1,000万円（加入後4年経過後は累計2,000万円（20～55歳））
- 【特定日^{注3}以後】
- 郵政民営化法に基づく規制なし

子会社保有

- 【特定日^{注3}まで】
- 国内外の生損保会社について、子会社とすることはできない
 - － 議決権比率が50%以下のマイノリティ出資であれば実施可能
- 【特定日^{注3}以後】
- 郵政民営化法に基づく規制なし

1. かんぽ生命の目指すもの
中期経営計画(2021年度～2025年度)の基本方針・主要目標

2. 再生

3. 持続的成長

4. 再生と持続的成長のための土台作り

信頼回復に向けた取組みの継続

- 適正な募集プロセスのもと、新たなスタイルへと抜本的に転換し、「お客さまがご納得・ご満足の上で商品・サービスをご利用いただく」活動に徹底して取り組みます
- ご加入期間をとおして、「生命保険というサービスをご提供する」という考え方により、お客さまとのつながりを強化するための「丁寧なアフターフォロー」を行い、お客さまとの信頼関係を再構築します

お客さま本位の
業務運営の徹底

- 適切な募集プロセスのもと、新たなスタイルに基づく活動を徹底

旧来のスタイル

- 商品を前提にした「ご提案ありき」の活動
- 「意向推定型」の募集フロー
- チェック態勢に課題
- 新契約に偏重したマネジメント

新たなスタイル

- 勧誘方針^{注1}やかんぽ営業スタンダード^{注2}などのプリンシプルに基づく活動
- 「事前意向把握型」の募集フロー
- お客さまと社員を守る重層的チェック態勢
- 契約継続や活動プロセスも評価するマネジメント

(注1)生命保険の使命等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お客さま本位の理念に基づく方針
(注2)勧誘方針に基づく真のお客さま本位の営業活動の実践に向けた行動原則

お客さまとの
信頼関係の
再構築

- 信頼回復に向けて、愚直に全力で取り組む
- 「丁寧なアフターフォロー」を行い、お客さまとの信頼関係を再構築する
 - ー 誕生日前月に送付する「ご契約内容のお知らせ」を活用した「ご契約内容確認活動」を通じて、お客さまご自身が加入されている保障の内容やその必要性などへのご理解を深めていただけるよう取り組む

お客さまの信頼
回復に向けた約束



「お客さまの信頼
回復に向けた約束」
の遵守・実行

丁寧な
アフターフォロー

お客さまとの
信頼関係の再構築

実効性を
担保する
仕組み

PDCAサイクルの徹底

チェック態勢・統制強化

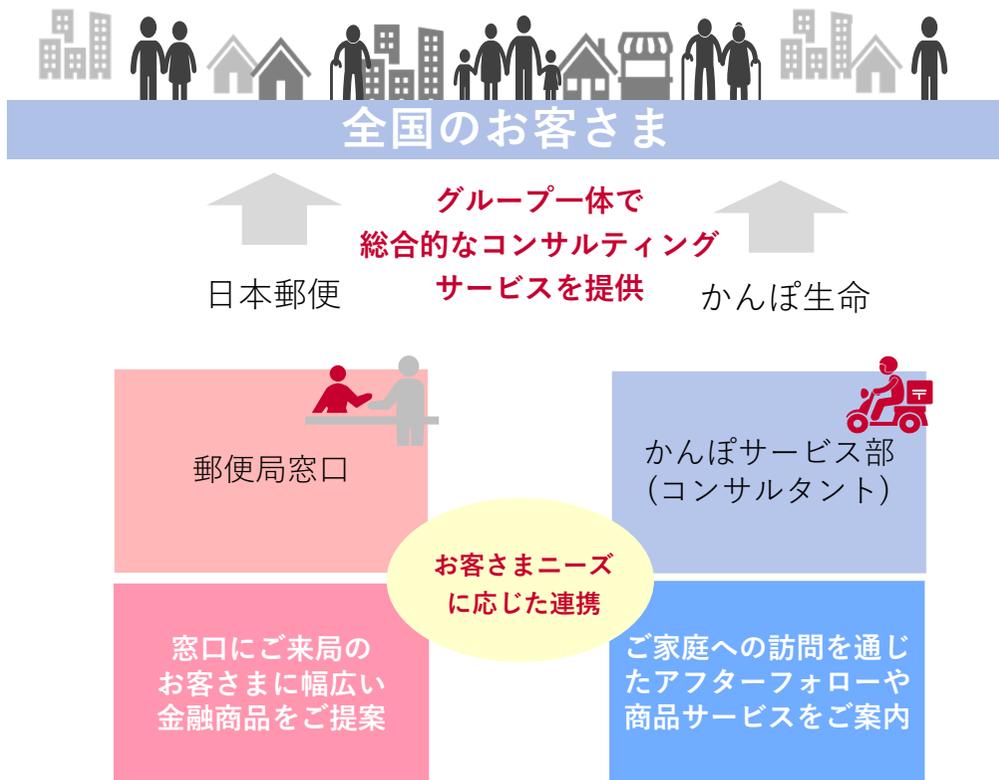
リスク感度を高め、
改善策の効果検証・見直し

お客さまのご意向に沿わない
ご契約の未然防止

新しいかんぽ営業体制の構築(個人のお客さま)

- お客さまの多様な保障ニーズに対応した保険サービスを提供していくため、専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを実現します
- コンサルタントは生命保険のご提案及びアフターフォローに専念し、また、お客さま担当制を導入することにより、お客さまに質の高い細やかなアフターフォローを実施します

新しいかんぽ営業体制



「新しいかんぽ営業体制」のポイント

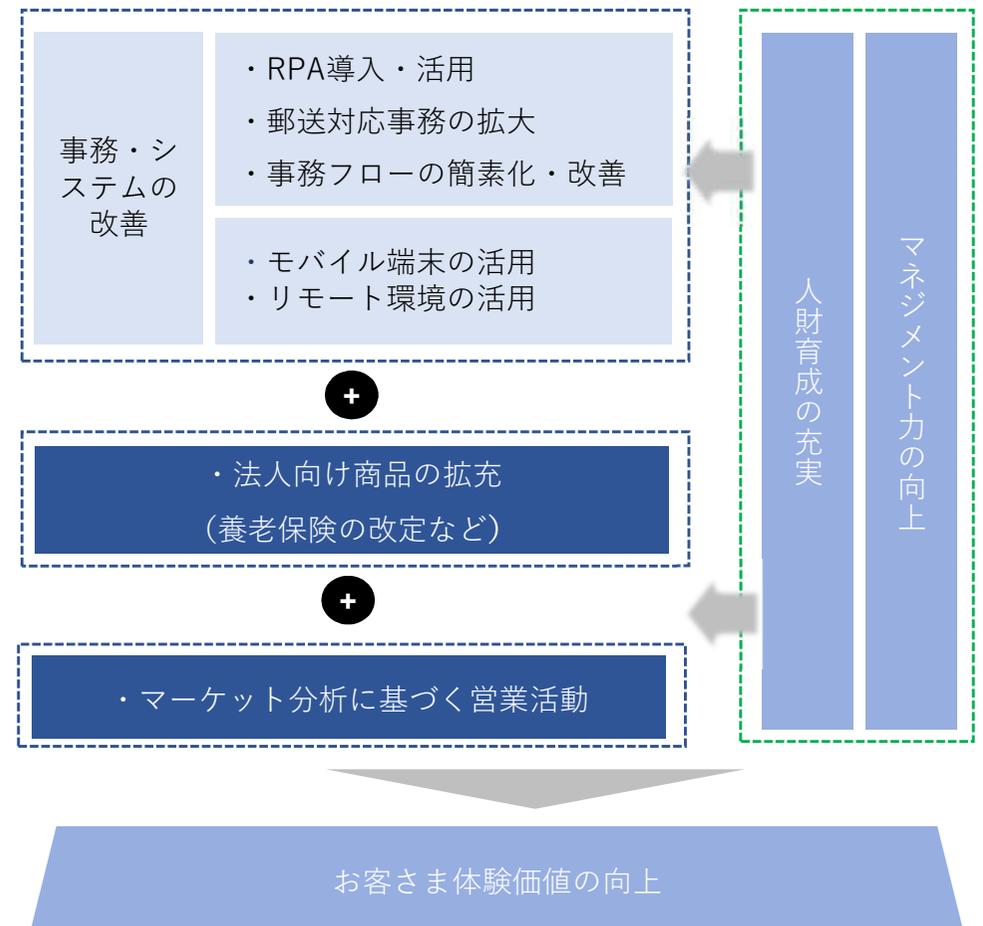
- | | | |
|---|------------------|---|
| 1 | コンサルタントの保険専業での活動 | <ul style="list-style-type: none"> ● コンサルタントは、確かな募集品質に基づく質を伴った営業活動により、生命保険のご提案及びアフターフォローへ専念 ● コンサルタントをかんぽ生命が直接責任をもってマネジメントする体制を整備 |
| 2 | お客さま担当制の導入 | <ul style="list-style-type: none"> ● 長期継続的な信頼関係の構築に向けて、お客さま一人ひとりに対して、責任を持った丁寧な対応を実現 |
| 3 | 活動拠点の集約 | <ul style="list-style-type: none"> ● 保有契約や人口などの市場性を踏まえ、コンサルタントが駐在する拠点を集約 |

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
- 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

主な取組み

1	人財育成の充実・マネジメント力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 密接なコミュニケーションを通じた経営者との関係強化 ● 企業経営に係る専門知識の更なる向上 ● マネジメント力の向上による社員の生産性の向上
2	事務・システムの改善	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化の推進による、募集プロセス周辺環境の整備、効率的な活動サポートの実施
3	法人向け商品の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の福利厚生に資する商品改定（養老保険の改定など） ● 多様な経営者ニーズに対応するための商品・サービスの充実
4	マーケット分析に基づく営業活動	<ul style="list-style-type: none"> ● データベースマーケティングによる営業活動の展開 ● 丁寧なマーケット分析を通じた中堅企業など新たなマーケットの開拓



保険サービスの充実

- 人生100年時代における、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の開発を進めます
- 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

あらゆる世代、様々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等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

(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。

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

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等の改定)
- 人生100年時代を踏まえ、高齢・中高年層の保障等のニーズに応える商品の拡充
(保障領域の拡充等)
- 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”

介護・相続等を起
点に青壮年層との
接点を強化し、
“つなぐ”

親世代



子世代・孫世代



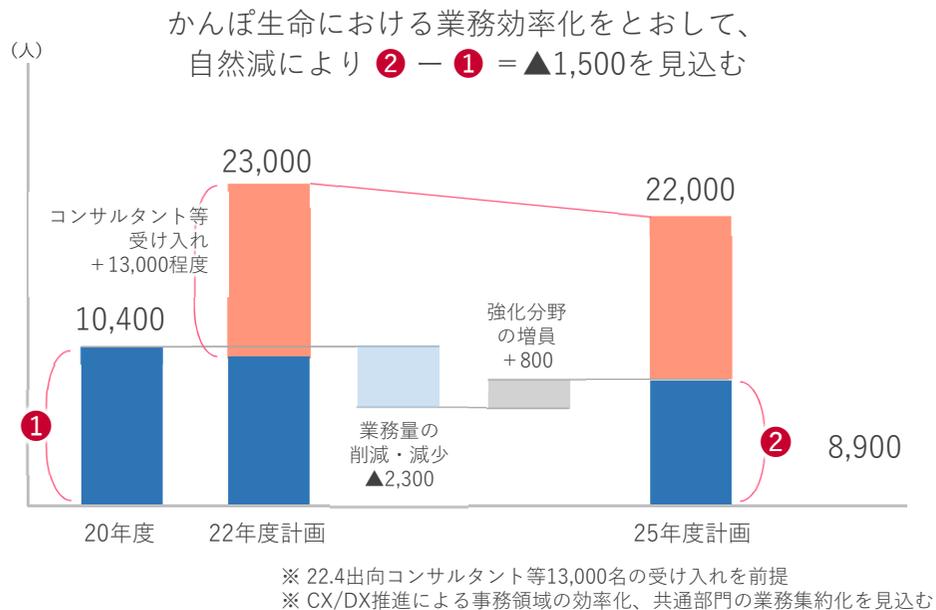
お客さまの生活に寄り添うサービス

- 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も寄り添うサービスを提供

事業運営の効率化

- デジタル化の推進により、お客さまサービス向上と業務の効率化及び経費の削減を推進します
- 効率化により生じた経営資源をお客さまサポート領域、DX推進などの強化領域へとシフトします

要員数の見通し



主な業務量の削減

▲2,300名
相当の業務量削減等

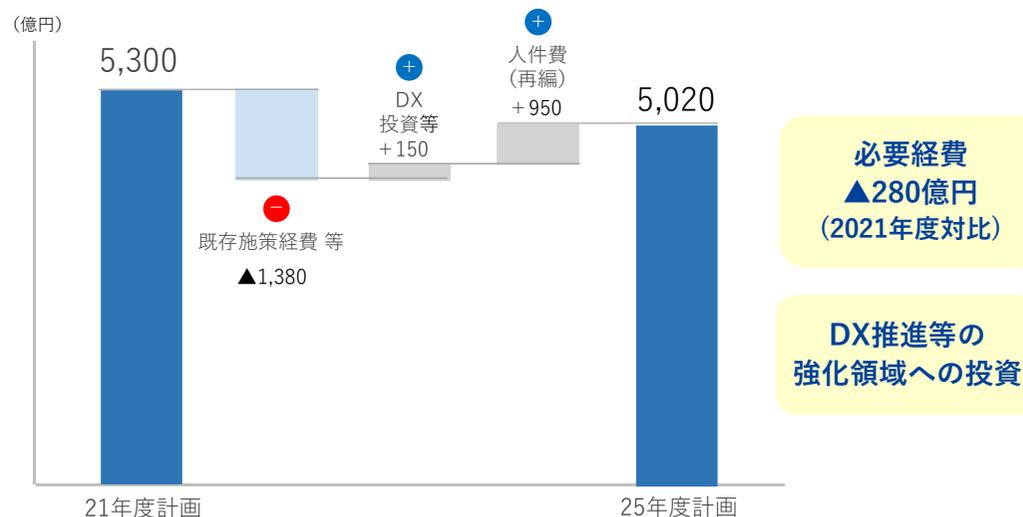
- DX推進によるサービスセンター等の業務効率化

強化分野の増員

+800名
強化領域へ要員をシフト
(お客さまサポート領域等)

- お客さまサポート業務 (カスタマーサービスセンター等) の強化

必要経費の削減・強化分野への投資



経費の削減

- システム開発等における生産性向上
- 各種施策経費の削減、減価償却費の減、委託手数料の減 等

強化領域への投資

- DX推進に向けたシステム投資等

[参考] 中計期間における戦略的IT投資規模
5年間：1,000億円規模

資産運用の深化・高度化

- 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、オルタナティブ等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
- 様々なリスクシナリオの策定・影響分析等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等の対策を実施
- 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

あたたかさの感じられる
かんぽならではの投資
を目指す



- 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

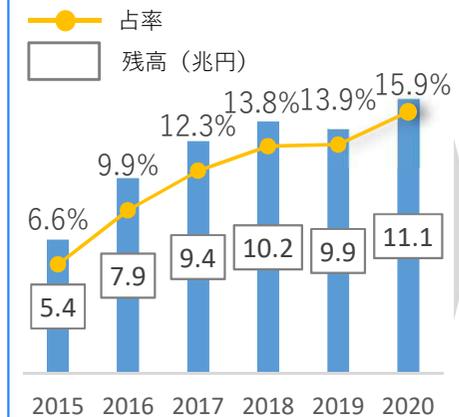


太陽光発電事業への投資

(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。

(参考)かんぽ生命[ESG投資方針]URL https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/csr/responsible_investment/esg.html

収益追求資産



[中計期間]
18~20%
を見込む

ESG投資

投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力

2021年3月末		発電出力※
国内	エクイティ	18.8
	デット	14.0
海外	エクイティ	19.7
	デット	8.2
合計		60.7

[中計期間]
150万KW
を目指す

※単位：万KW, 当社持ち分換算後

1. かんぽ生命の目指すもの
中期経営計画(2021年度～2025年度)の基本方針・主要目標

2. 再生

3. 持続的成長

4. 再生と持続的成長のための土台作り

お客さま体験価値(CX)の向上

- お客さま体験価値の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、お客さまの利便性や募集品質を向上させることで、「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取り組みます
- その体験価値をご評価いただいたお客さまから、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へ、かんぽ生命をお勧めいただくことで、お客さまを広げていきます



お客さま体験価値の向上に向けて必要な取組み及びシステム基盤への投資

- リアルとデジタルを織り交ぜて、その場でお客さまの手続きが完了できるようにすることで、利便性を高めて、お客さま体験価値を向上させるとともに、業務の効率化・生産性の向上を実現します
- 戦略的IT投資により、それらを支えるシステム基盤を構築します

お客さま体験価値の向上を支えるシステム基盤投資

実現

リアルとデジタルを織り交ぜたサービスの提供

お客さまデータベースを整備し情報を一元化・共有

- ご契約情報やお問合せ情報等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、募集品質を更に向上

お客さまの申込・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の構築（AI-OCR、eKYC等）
- 夜間・休日でも利用できるオンライン手続きを拡大

カスタマーサービスセンターのシステム基盤

- オンライン同席や、様々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

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等）

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

(注)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。

利便性の向上

幅広いチャネルから、その場で完結する簡便な手続きを提供

- お客さまニーズに応じて、オンライン、対面等のチャネルを選択
- 請求手続きの負担軽減を進め、ご高齢のお客さまも漏れなく安心して保険金をお受け取りいただける環境の整備

お客さまとのつながりを重視したアフターフォローの充実

- デジタルを活用し、お客さまニーズに応える高頻度でのお客さま接点の創出

幅広いチャネル



その場で完結する手続き



効率化・生産性向上の推進

デジタルの活用による手続きのフロント完結化

- 申込み・請求手続きをデジタルの活用によりフロント完結化し、人の手によるバックオフィス事務を効率化
- 効率化により生み出した経営資源を活用し、お客さまサポート業務等の強化領域へシフト

[申込・請求手続き]

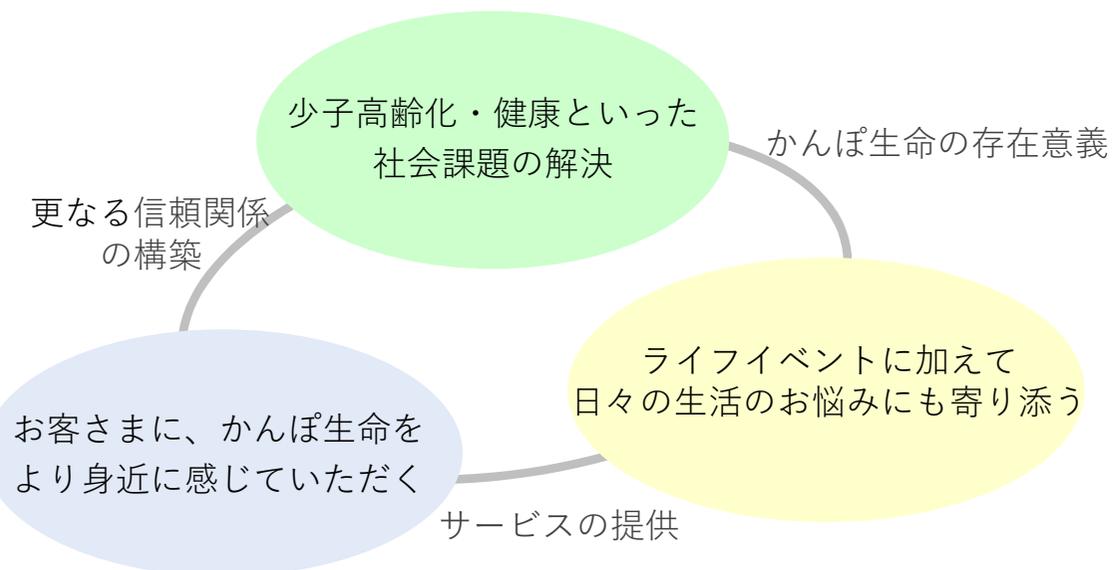
請求書レスを目指す (紙での手続きは極小化)	不備解消や審査は 手続き中に完結	本人確認や生存確認は デジタル技術を活用 eKYC等	一部残る紙手続きは データ化技術を活用
---------------------------	---------------------	----------------------------------	------------------------

お客さまの生活に寄り添うサービスの提供

- 当社の存在意義を発揮し、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供することで、当社のお客さまも直面している、少子高齢化や健康などといった社会課題の解決を目指します
- サービスの提供を通じて、かんぽ生命をより身近に感じていただき、更なる信頼を構築していけるような取組みを検討します

目指す姿

社会課題の解決を通じ
お客さまとの更なる信頼関係を構築



かんぽ生命をより身近に感じていただくために

お客さまの多様なお悩みにお応え
できるサービスの提供を目指す

<お客さまが抱える”悩み・不安”の例>



婚活、ブライダル相談、
新居探しなど



出産不安、育児疲れ、
待機児童、受験など



介護施設探し、介護疲れ、
生前贈与、遺産分割、終活など



健康診断、適切な運動、
健康的な食生活など

ライフイベントを支えるサービス

(衣食住などの日常生活に根差した新たなサービス提供も検討)

ESG経営の推進(社会課題の解決への貢献)

- 当社の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）を巡る社会課題の解決に貢献します
- 5つの優先課題（マテリアリティ）に取り組み、SDGsの達成を目指します

社会的使命	優先的に取り組む社会課題 (マテリアリティ)	主な取組み	ESG成果
基礎的な保障を提供し、保障への理解促進	郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域密着の郵便局ネットワークを通じた基礎的な保障の提供 ● 郵便局ネットワークとDX推進によるデジタル接点との融合 ● あらゆる世代の保障ニーズに応える商品開発 	温室効果ガス排出量 2030年度(対2019年度比) 46%削減 注1、2 2050年 カーボンニュートラルの 実現を目指す 注2
社会的ニーズへの対応	地域と社会の発展・環境保護への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルに向けた取組み注2 ● TCFD提言に沿った取組みの実施 ● ESG投資の推進 	2030年度 本社における女性 管理者比率 30% 注3 <small>（本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・意識改革・人財育成に取り組む。）</small>
保険金の確実かつ円滑な支払い	健康増進等による健康寿命の延伸・Well-being注4向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● ラジオ体操の普及促進 ● 健康応援アプリ「すこやかんぽ」を活用したサービスの提供 ● 健康増進への関心や社会的ニーズを踏まえた保険サービスの提供 ● ESG投資の推進 ● 新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応 	ESG投資(投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力) 中計期間中に 150万KWを目指す
持続可能な事業基盤	社員一人ひとりが生き生きと活躍できる環境の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業風土改革・働き方改革 ● 人財育成、人財活用の強化 ● ダイバーシティの推進（女性活躍推進、育児や介護等と仕事の両立支援、障がい者雇用促進、性の多様性への対応） 	ES調査 毎年改善
	社会的使命を支えるコーポレートガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまからの信頼回復 ● コンプライアンスの徹底 ● コーポレートガバナンスの強化 	育児休業取得率 男女とも100% 障がい者雇用率 2.5%

(注1) Scope 1（自社が直接排出する排出量）及びScope 2（他社から供給された電気等の使用に伴う排出量）が対象。新規事業による増加分を除く。
 (注2) 目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。日本郵政グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。当社としても、パリ協定を支持するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを推進していく。
 (注3) グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組みの結果である2031年4月1日における比率。
 (注4) 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。

1. かんぽ生命の目指すもの
中期経営計画(2021年度～2025年度)の基本方針・主要目標

2. 再生

3. 持続的成長

4. 再生と持続的成長のための土台作り

企業風土改革・働き方改革

- 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（ES）を感じながら会社とともに成長していく企業を目指します
- 多様な人財が、多様な働き方を選択できる環境の整備を推進します

企業風土改革

経営陣・社員間での
コミュニケーション
の活性化

- 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及び業務改善への活用

多様なキャリア
形成の支援

- 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

マネジメント力
の強化

- 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

人事評価制度
の高度化

- 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

働き方改革

自律的な
改善活動
の実施

- ES調査結果を踏まえた、各組織での自律的な改善活動の推進
- 在宅・モバイルワークなど、多様で柔軟な働き方の実現

ダイバーシティ

- 各領域における女性活躍の推進
- 育児・介護等と仕事の両立支援の推進
- 障がい者雇用促進・定着支援
- LGBT Allyの拡大、理解浸透

目指すゴール

- 社内コミュニケーションが活性化され、相互理解の下、会社の成長に向け、全社が一体感を持って取り組む
- 会社が把握した課題について、組織間での認識が共有され、前向きに行動
- 会社の経営ビジョン等を理解し、お客さま本位に基づき自律的・主体的に行動

ガバナンスの強化

- ガバナンス体制の強化に継続して取り組み、お客さま本位の業務運営を徹底します
- お客さまの声、社員の声を貴重な財産だととらえ、お客さまサービスや業務運営の改善につなげます

コーポレート ガバナンス

- コーポレートガバナンスコード改訂への適切な対応など、取締役会の機能発揮のための環境整備
- 取締役会の実効性評価等を通じたガバナンス強化に向けた取り組みの継続

内部監査

- リスクベースアプローチによる監査の実施、経営監査の中長期的な実現
- オフサイト・モニタリングを重視し、早期のリスク把握及び内部統制上の重要課題に対する内部監査の実施
- 専門性の高い監査人財の確保・育成及び人財ポートフォリオの構築

マネー・ローンダ リングならびに 犯罪防止等対策

- 専担組織を設置し、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策を強化
- 犯罪防止に向けた社員教育の継続・徹底、更なるキャッシュレス化の推進
- 内部通報制度認証を利用した内部通報窓口の課題把握、実効性の向上
- すべての社員がリスク感度高く自律的に行動できるようなコンプライアンス・リスク意識の醸成・浸透

個人情報保護・ 情報セキュリティ

- DXの推進に伴う情報セキュリティリスクの高まりを踏まえた対応・支援
- 改正個人情報保護法への対応
- サイバーセキュリティ管理態勢の強化
(IT技術の高度化、サイバー攻撃の高度化・巧妙化へ適切に対応する態勢の整備)

ERM・資本政策

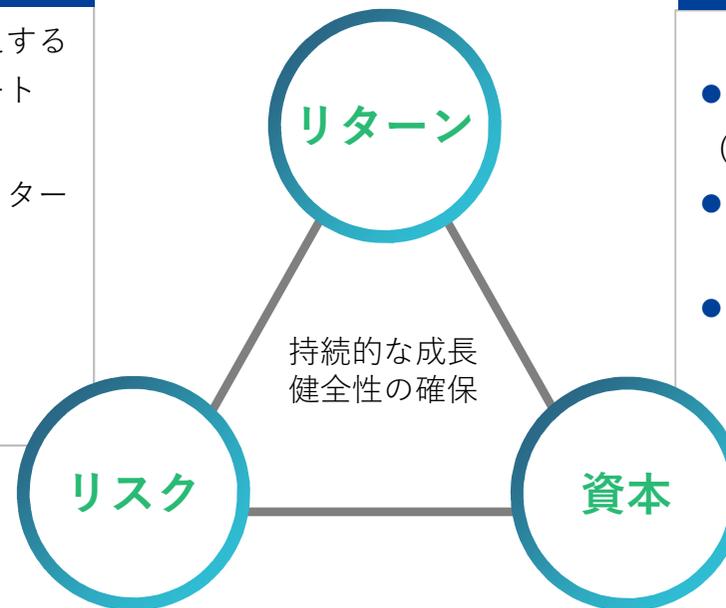
- リスク選好ステートメントの下で、ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現します
- 財務健全性を確保しつつ、対資本・リスクでの効率性に配慮した収益確保を目指します
- 株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1つとして位置付けて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主への還元を目指します

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
(収益追求資産18%~20%程度)
- DX投資等を行いつつ、事業運営効率化を推進
(必要経費削減280億円)

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1} 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株あたり配当額は、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



(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。

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精緻化
- 金利リスク削減等、新資本規制導入に向けた対応の開始

参考資料

(参考)中期経営計画 (2018-2020) の計数目標の達成状況

- 2019年度以降、募集品質に係る諸問題への対応として、お客さまからの信頼回復に注力。これを受けて保有契約年換算保険料は未達
- EPSは目標を上回ったが、営業活動の自粛に伴い事業費が想定を下回ったことが主要因
- DPSは目標を前倒して達成

	項目	目標(2020年度)	実績(2020年度)
トップライン	保有契約年換算保険料	4.9兆円程度	3.89兆円
ボトムライン	一株当たり当期純利益 (EPS)	155円 (参考)連結当期純利益 930億円	295円 (参考)連結当期純利益 1,661億円
株主還元	一株当たり配当額 (DPS)	76円	76円
資産運用	収益追求資産	15%程度	15.9%
効率化	事務量削減	▲1,000人相当分	▲1,050人相当分 <small>既存事務量削減850人相当 + 新規業務(信頼回復関連)従事者200人</small>

<免責事項>

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、本資料に記載されている内容と異なる可能性があることにご留意ください。