

かんぽ生命の経営状況



平成25年2月25日

1 経営課題認識と目指す方向性

営業	《営業生産性・募集品質の向上》 ・事業規模の縮小に歯止めをかけ、トップラインを反転させるために、販売チャネルの生産性を更に向上 ・お客さま特性に沿って安心してご契約いただくための保険募集を徹底	● 本社の意識改革（フロントライン志向） ● お客さまニーズに対応した既存商品の見直し、営業人材の育成、マネジメント力の強化 ● 適正な営業活動の推進、募集管理態勢の強化、募集人の教育・支援
事務	《支払管理態勢・契約管理態勢の強化》 ・業界のベストプラクティスを取り入れ、支払業務をシステム化し、新たな支払管理態勢を構築 ・お客さま情報を把握・整備し、満期日当日支払・キャッシュレスを徹底	● 支払審査・請求案内業務の品質向上、支払管理態勢強化のため経営資源の重点配分 ● 満期保険金等の早期支払の推進、保険料収納・保険金支払の送金扱い・口座振替の徹底
システム	《システムインフラの改革》 ・将来の成長発展に向けた投資により、競争の基盤となるシステムインフラを構築 ・プロジェクト管理・コスト管理を徹底し、投資効果を発揮	● システム人材の育成とマネジメント態勢の強化 ● 郵便局・サービスセンター・基幹システムの新たなインフラの構築 ● システム開発プロセスの見直し、大規模案件の確実な実行

人事給与制度の改革を進め、社員の意識・モチベーションを向上。各領域でコアとなる人材を戦略的に育成。

上場企業に必要な競争力を確保し、日本郵政グループの早期上場を目指して、改革を加速

2 経営基盤の改善（これまでの取り組み）

■ 新契約の回復

- ✓ 入院特約の改定（H20年7月）、郵便局との連携強化、人材育成・研修施策の充実等により、新契約件数は+18.4%上昇。

注）個人保険：179万件→212万件（H19年度→H23年度）

■ キャッシュレス化の推進

- ✓ 保険料収納・保険金支払の送金扱い・口座振替を推進。

注）保険料（2回目）収納：78.8%→86.2%、保険金支払：21.8%→61.2%（H20年度→H23年度）

■ 決算の早期化、J-SOXへの対応

- ✓ 四半期決算・決算発表45日ルールにH20年度第1四半期から対応。内部統制監査にH23年度決算から対応。

■ 内部留保の積立て

- ✓ バランスシートが縮小する中、内部留保の積立てを維持し、ソルベンシー・マージン比率は一貫して改善。

注）旧基準：1,116%→1,822%（H19年度→H22年度）、新基準：1,154%→1,336%（H22年度→H23年度）

収益改善

〔H20年度とH23年度
を比較〕

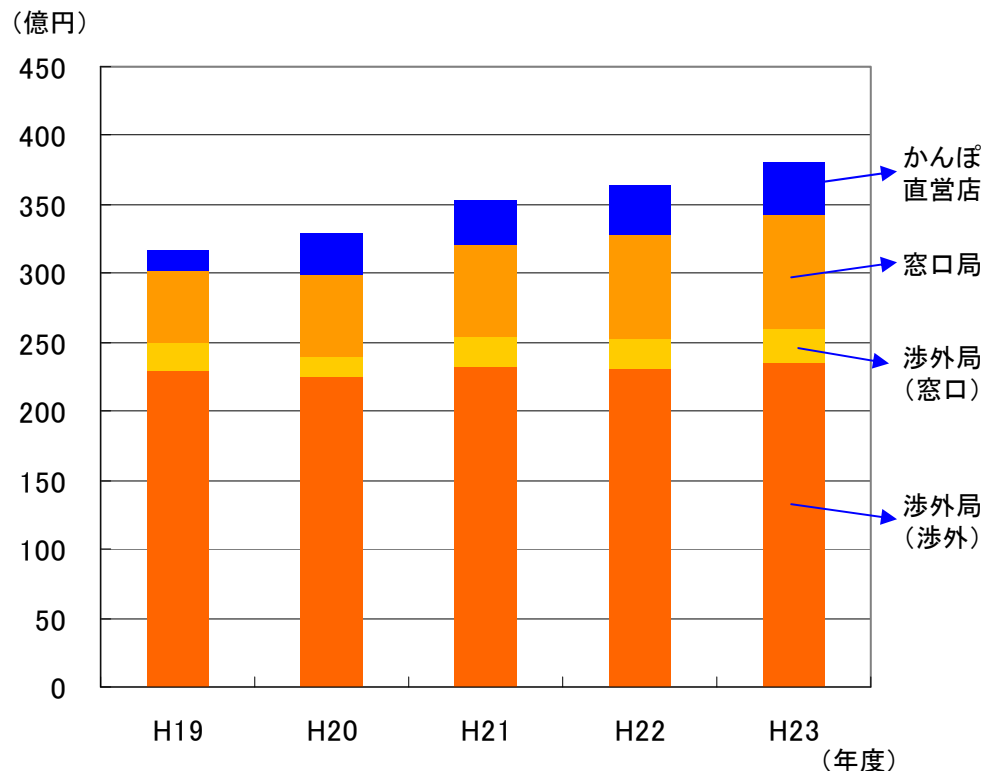
- 保有契約の減少により委託手数料が約△300億円減少。本社・サービスセンターの事務関係要員等の採用増により人件費が約90億円増加。同時に、外部委託を縮小して施策経費を約△80億円削減。
- 高い予定利率の契約が満期等を迎え、負債の平均予定利率が低下。同時に、資産の長期化やスプレッド資産の組入れを進め、約3,000億円逆ざやを圧縮（▲3,537億円→▲615億円）。
- 保有契約の減少により費差益が減少（約▲1,800億円）したため、基礎利益は約1,400億円改善（4,324億円→5,716億円）。

3 経営基盤の改善（今後の取組み）

（1）営業力の強化

- お客さまに選ばれる保険会社であるためには、フロントラインの営業力・お客さま対応力を強化することが必要。日本郵便と一体で販売チャネルの生産性向上を図り、早期に新契約水準を採算ベースに乗せることを目指す。
- 新契約保険料の約9割を郵便局チャネルが占めており、その中でも郵便局渉外社員の販売力が強いいため、渉外社員の人材力向上を図る。

新契約保険料（月額）



（出所）社内資料

営業戦略

多様な保障
ニーズへの対応

- 学資保険の改善等、既存商品を見直し

カスタマー
リテンションの強化

- お客さま接点・訪問活動を強化し、既契約者を深耕、未加入者を開拓

販売チャネルの
生産性向上

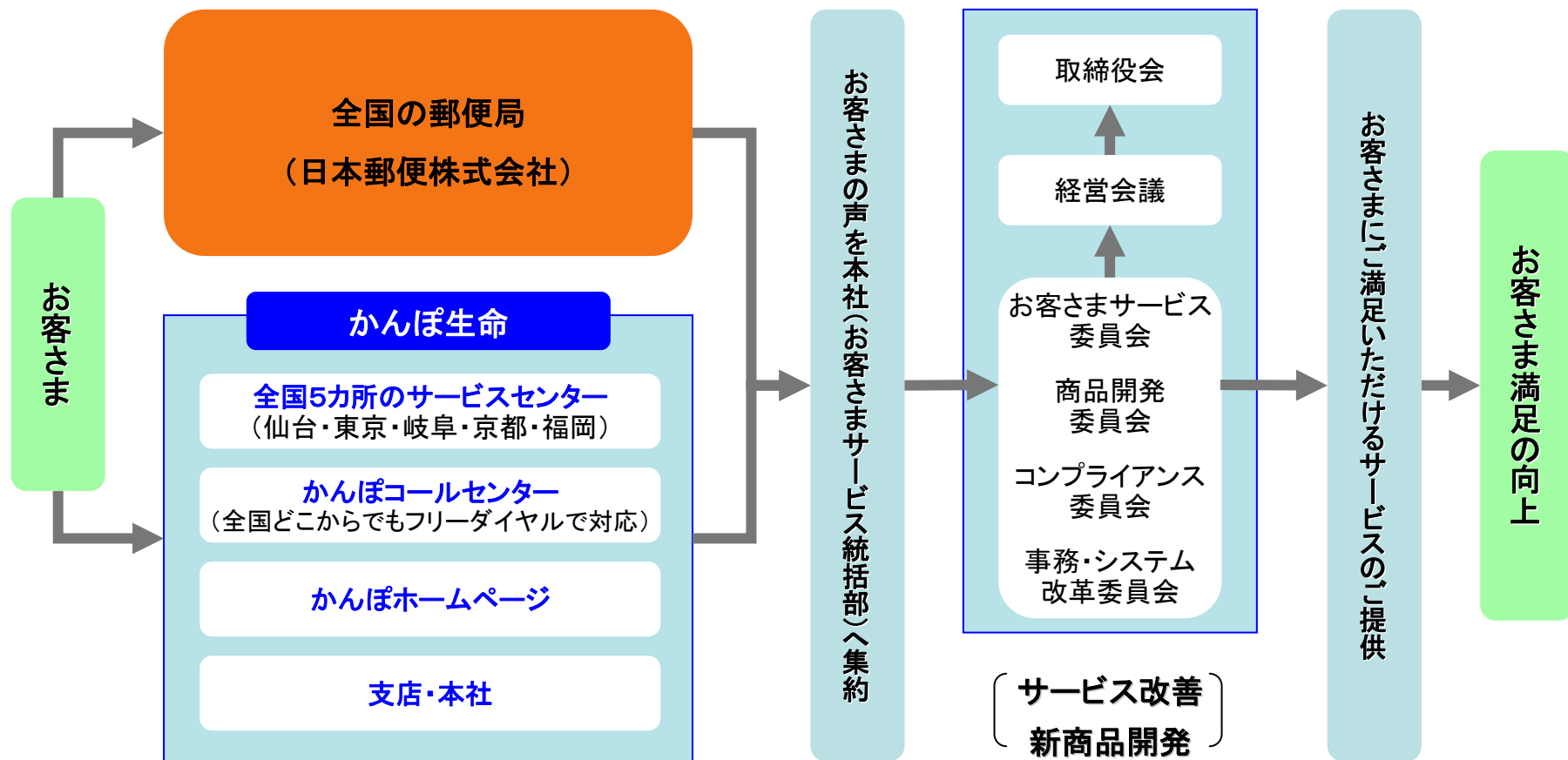
- 営業人材の育成、マネジメント強化に取り組み、生産性の高い販売チャネルを構築

早期に新契約水準を採算ベースに乗せることを目指す
（H23年度から約2割増）

3 経営基盤の改善（今後の取組み）

(2) お客様満足の上

- 「お客様の声」を貴重な「財産」と認識し、サービス改善・商品開発等につなげるとともに、社員の行動に反映して、お客様満足の上を目指す。
- 全国の郵便局・かんぽコールセンター等にいただいた声を本社に集約し、経営改善に活かす仕組みを構築。



3 経営基盤の改善（今後の取組み）

(3) 事務システムインフラの高度化

- 簡易・迅速・正確な事務処理を支え、競争力の基盤となる事務システムインフラを構築中。
- 引受から支払まで、ローコスト・オペレーションの実現に向けた取組みをスタート。

【郵便局インフラ】

次期携帯端末

【H25.10以降順次】

- 郵便局の渉外社員と渉外局窓口等にタブレット型端末を配備
⇒ プレゼン機能の搭載、新契約システムとのデータ連動等による営業生産性の向上

その他案件

- モバイル決済端末【H21.4】
- 新契約システム【H23.10】

【サービスセンターインフラ】

次期支払システム

【構築中】

- サービスセンターの査定支払業務にイメージワークフローを導入
⇒ 支払品質の改善、点検工程の前倒し

- 新団体システム【H26.4】

【システムインフラ】

次期基幹系システム

【H29.1更改】

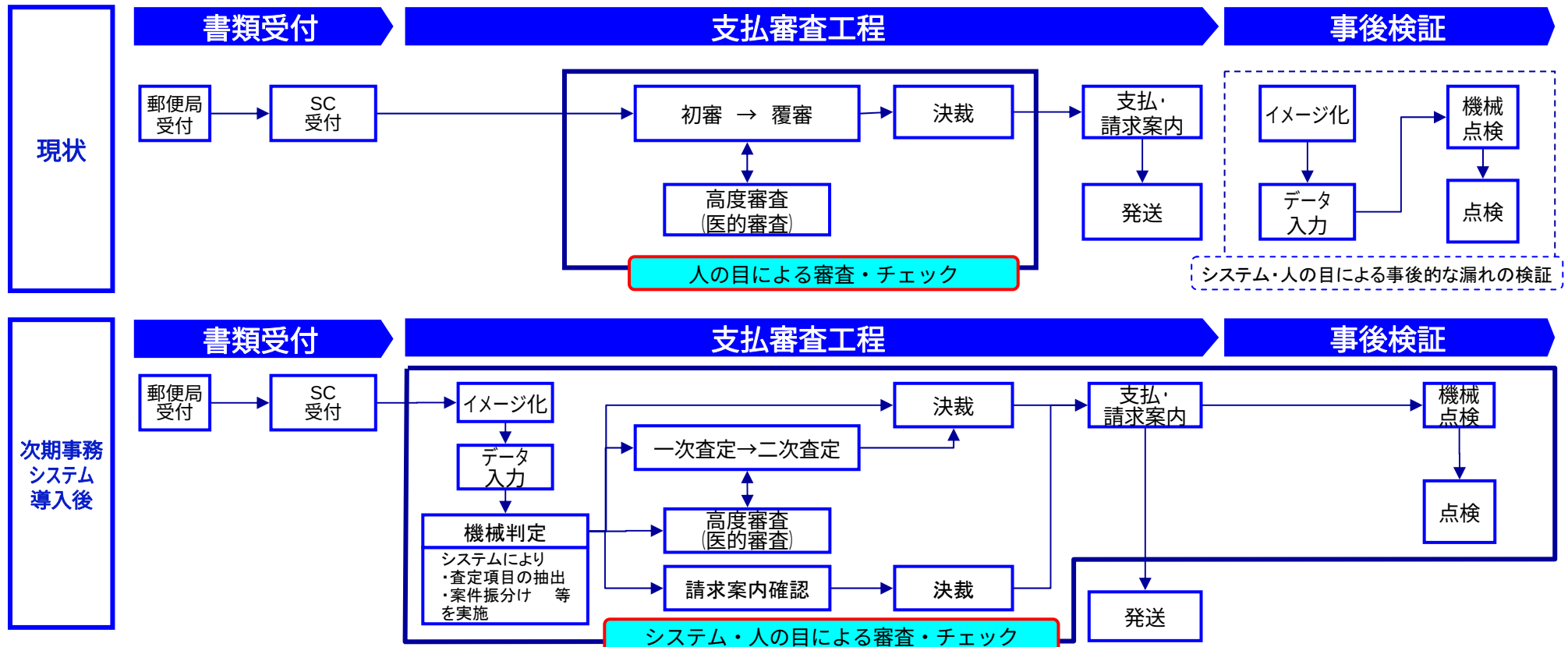
- 業界標準機への統合、プログラム構造の見直し、システム開発、事務設計の人材確保・育成等を実施
⇒ コスト効率・開發生産性・システム品質の向上

- かんぽ総合情報システム【H21.1ハード更改】

3 経営基盤の改善（今後の取組み）

（4）支払業務の見直し

- お客さまからの請求ベースでお支払いするという観念の180度転換。
- 業界他社の先進事例を参考にしたところ、ご請求いただいた保険金等以外にお支払いすることができる保険金等がないか、お客さまからいただいた診断書類等を、システム・人の目で十分にチェックし、漏れのない請求案内を実施している。
- 当社においては、現状、システムによるサポートがなく、人の目のみでチェックしていること等から、漏れのない請求案内を十分には実施できていないと認識。（事後的な検証においてシステムを活用。）
- このため、診断書類等の記載事項をチェックし、請求案内が必要となるケースの網羅的な点検を行って、現状の請求案内業務を検証し、今後導入予定の事務・システムに反映。



3 経営基盤の改善（今後の取組み）

（5）人材育成

- 市場における競争力の源泉である人材力を養うため、目指すべき人材像が見える化。人材育成体系を明確化し、チャレンジする社員を積極的に支援することで、社員のモチベーションを高める。

目指すべき人材像

【4つの志向】－意識面－

① スピード志向

スピード感溢れる業務スタイルへの変革

② フロントライン志向

「本社はフロントライン、ひいてはお客さまのためにある」という意識への変革

③ 当事者志向

「自分がやらねば誰がやる」という意識への変革

④ チャレンジ志向

「失敗を恐れず、チャレンジ精神をもって業務に取り組む」という意識への変革

連動

【人材育成基本方針】－能力面－

- ・企業の社会的責任を自覚し、お客さま本位の人材を育成する。
- ・専門能力を有し、豊かな人格を備えた人材を育成する。
- ・新しい課題へのチャレンジ精神を有し実行力のある人材を育成する。

人材育成体系

OJT

《人材育成マイスター制度》

多面評価等を基本に人材育成に長けた人材を「人材育成マイスター」として認定

《インストラクター制度》

営業・事務の指導者層としてインストラクターを設置（営業関係530人、業務関係260人）

Off-JT

- ・階層別研修・専門研修により、「①マネジメント力」・「②課題解決力」・「③基礎力」を育成

【支店】

法人営業・パートナー営業研修

（対象：3年目以下500人、4年目以上350人）

【サービスセンター】

支払査定スキルの資格取得支援

自己啓発

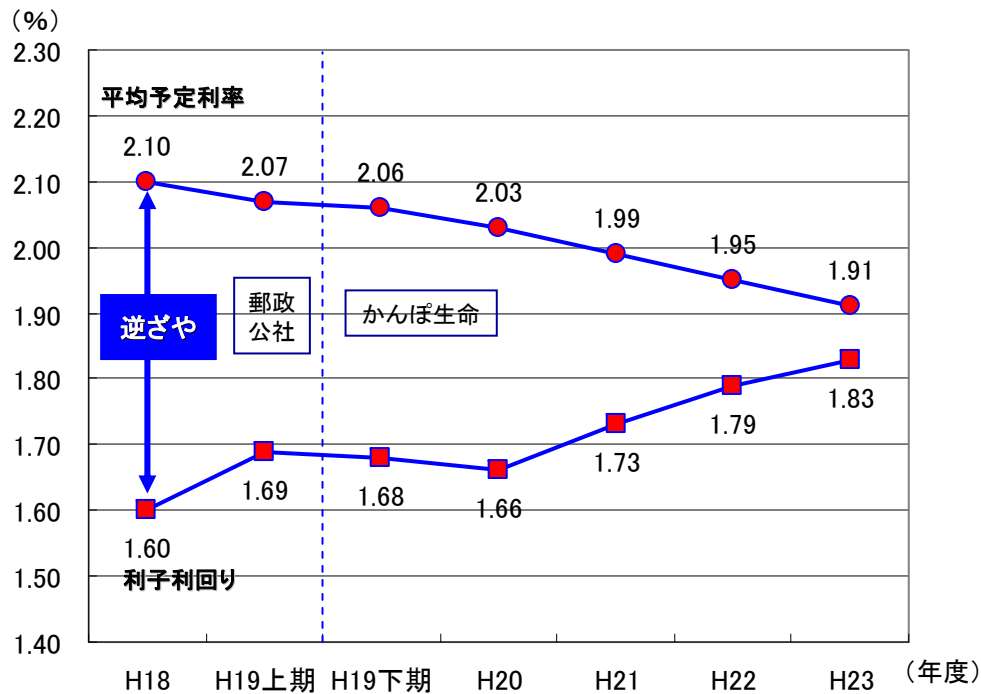
- ・指定社外資格チャレンジ制度の導入
- ・通信教育講座
- ・社内外共通の業界知識
- ・海外留学制度の実施

3 経営基盤の改善（今後の取組み）

(6) 資産運用力の向上とリスク管理の強化

- 円金利資産を中心としたALM(資産・負債の総合管理)を基本としつつ、資産ポートフォリオの長期化、スプレッド資産の組入れを進め、逆ざやの解消に目途。
- 現状、資産と負債のキャッシュフローマッチングを推進してきたが、株式上場に向けて、経済価値ベースで資本・リスク・収益を一体的に管理すること(ERM)により、安定的・持続的な企業価値の増大を図る。

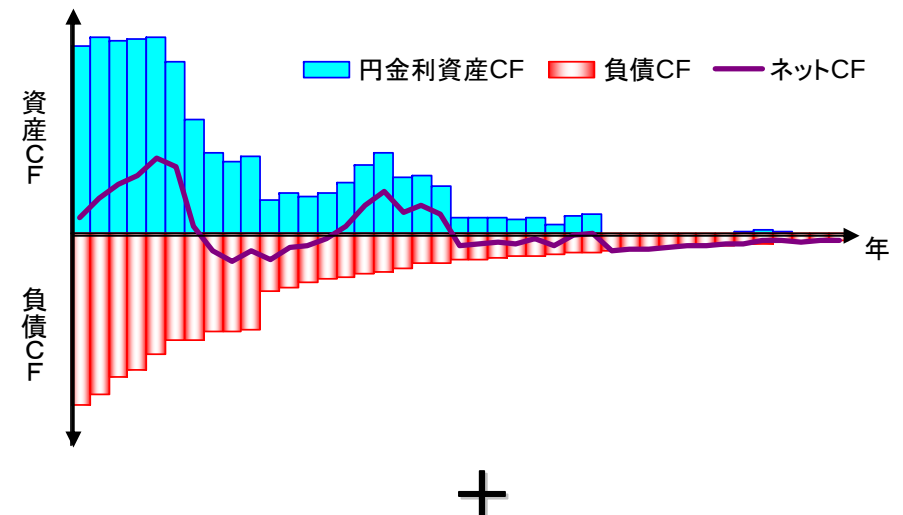
逆ざやの状況



平均予定利率の低下と資産ポートフォリオの改善が進み、
逆ざやは約3,000億円改善
(▲3,537億円(H20年度)→▲615億円(H23年度))

リスク管理の高度化

- 資産と負債のキャッシュフローマッチングの推進
(イメージ図)



株式上場に向け、資本効率向上の観点から、
リスク管理態勢を再構築(ERMの推進)

4 損益の状況

○ 強固な財務基盤に支えられ、経常利益・当期純利益は安定的に推移。しかし、保有契約の減少に伴って、保険料等収入が減少していることから、将来に向けたインフラ投資と並行して、新契約の一段の確保を目指していく。

（民営化以降、他の民間生保と同様の税負担をしており、法人税及び住民税の累計支払額は約6,300億円。）

（単位：億円）

	H19年度 (下期)	H20年度	H21年度	H22年度 ①	H23年度 ②	差額:②-①
経常収益	76,868	155,337	145,916	133,754	125,386	▲8,368
保険料等収入	38,866	78,811	75,056	73,423	68,564	▲4,858
資産運用収益	8,713	17,139	16,659	16,628	16,317	▲310
その他経常収益	29,288	59,386	54,201	43,703	40,503	▲3,199
経常費用	76,748	153,194	142,120	129,532	120,072	△9,460
保険金等支払金	61,496	139,357	135,239	122,749	113,384	△9,364
事業費	2,665	5,481	5,492	5,355	5,160	△195
その他の経常費用	12,586	8,355	1,387	1,427	1,527	+100
経常利益	119	2,142	3,796	4,222	5,313	+1,091
特別利益・特別損失	1,133	1,138	251	115	▲504	▲620
契約者配当準備金繰入額	1,069	2,759	2,943	3,119	2,719	△399
税引前当期純利益	184	522	1,103	1,218	2,089	+871
法人税等合計	107	139	402	445	1,412	+966
法人税及び住民税	1,545	295	764	1,504	2,148	+643
当期純利益	76	383	701	772	677	▲95

（出所）会社公表資料

（注）「その他の経常費用」は、「責任準備金等繰入額」、「資産運用費用」、「その他経常費用」の合計。

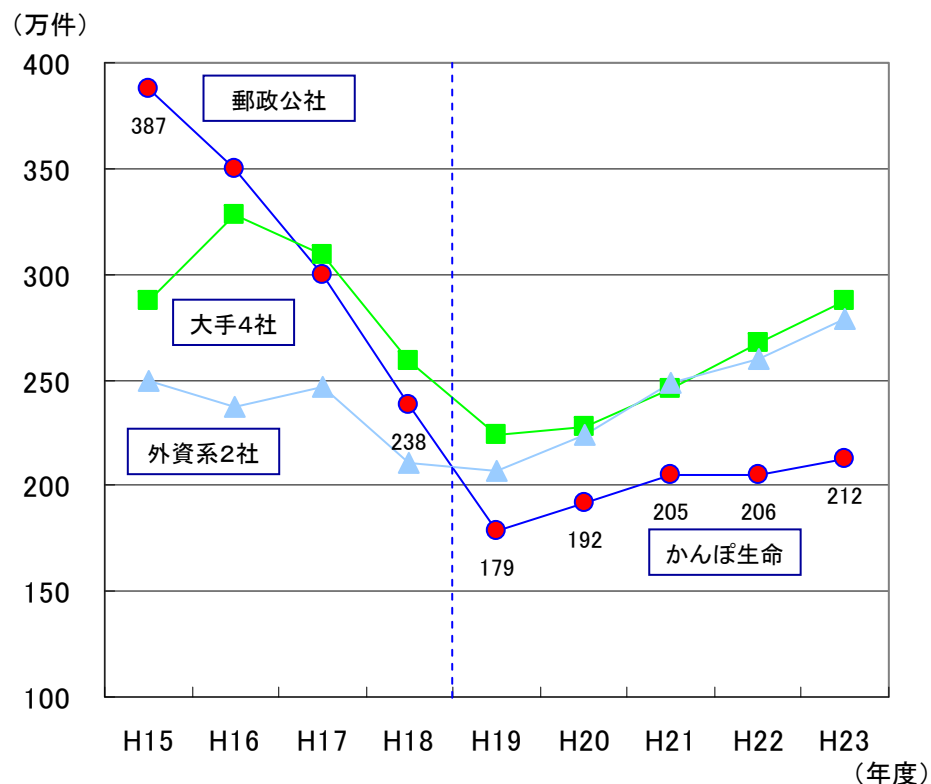
参考資料

● 契約の状況（新契約件数）	10
● 契約の状況（保有契約件数）	11
● 損益の状況（基礎利益の状況）	12
● 健全性の状況	13
● 報道発表した請求案内事案等への対応	14
● お客様の声をもとにした改善事例	15

契約の状況（新契約件数）

○ 新契約件数は、民営化以降、緩やかに回復傾向。新契約件数シェアは16%。

新契約件数の推移



(出所) 生命保険事業概況

(注) 他社の新契約件数には、転換契約を含まず。
 大手4社は日本生命、第一生命、明治安田生命、住友生命の合計、
 外資系2社はアフラック、メットライフアリコの合計。

新契約件数シェア【H23年度】

順位	会社名	新契件数(万件)	シェア(%)
1	かんぽ生命	212	15.9
2	アフラック	175	13.1
3	メットライフアリコ	104	7.8
4	明治安田生命	88	6.6
5	第一生命	80	6.0
6	T&Dホールディングス	79	5.9
7	プルデンシャル	69	5.1
8	日本生命	65	4.9
9	ソニー生命	58	4.3
10	住友生命	54	4.0
生保(43社)計		1,340	100

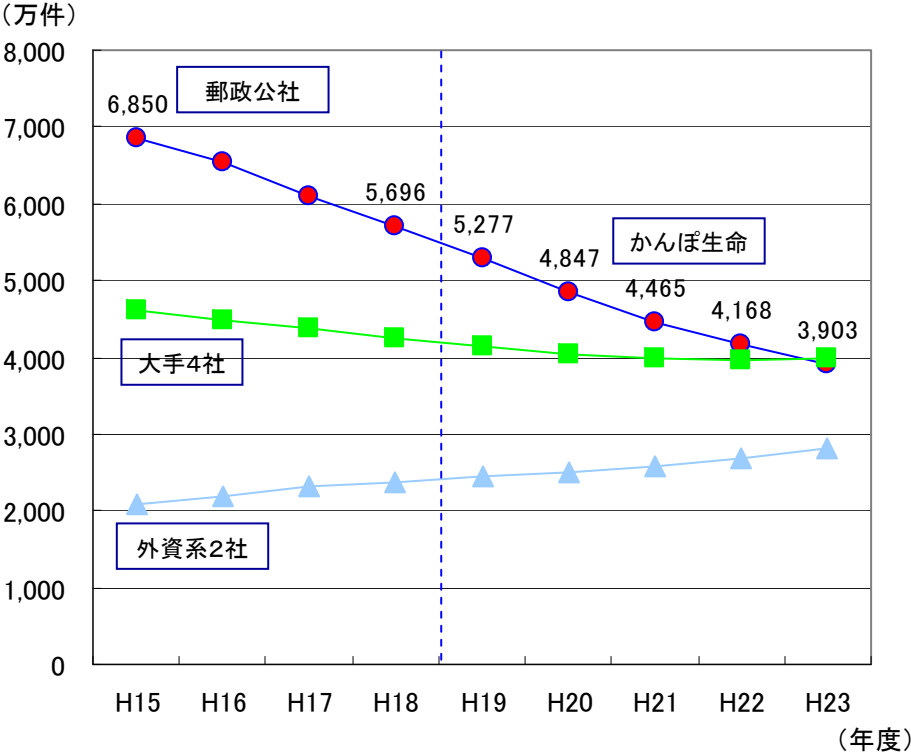
(出所) 生命保険事業概況

(注) 第一生命、T&Dホールディングス、プルデンシャルは傘下生保の合算値。

契約の状況 (保有契約件数)

○ 保有契約件数は、新契約件数が回復傾向にあるものの、減少基調。保有契約件数シェアは25%。

保有契約件数の推移



(出所) 生命保険事業概況

(注) 大手4社は日本生命、第一生命、明治安田生命、住友生命の合計、
外資系2社はアフラック、メットライフアリコの合計。

保有契約件数シェア【H23年度】

順位	会社名	保有件数(万件)	シェア(%)
1	かんぽ生命	3,903	24.7
2	アフラック	2,159	13.6
3	第一生命	1,137	7.2
4	日本生命	1,134	7.2
5	プルデンシャル	898	5.7
6	明治安田生命	878	5.5
7	住友生命	846	5.3
8	朝日生命	735	4.6
9	T&Dホールディングス	730	4.6
10	メットライフアリコ	657	4.2
生保(43社)計		15,823	100

(出所) 生命保険事業概況

(注) 第一生命、プルデンシャル、T&Dホールディングスは傘下生保の合算値。
かんぽ生命は受再している簡易保険契約の保有契約を含む。

損益の状況（基礎利益の状況）

- 民営化以降、生命保険会社の基礎的な期間収益を示す基礎利益※は、逆ざやの改善により堅調に推移。
 （※一般事業会社の営業利益、銀行業務純益に相当）

基礎利益の推移

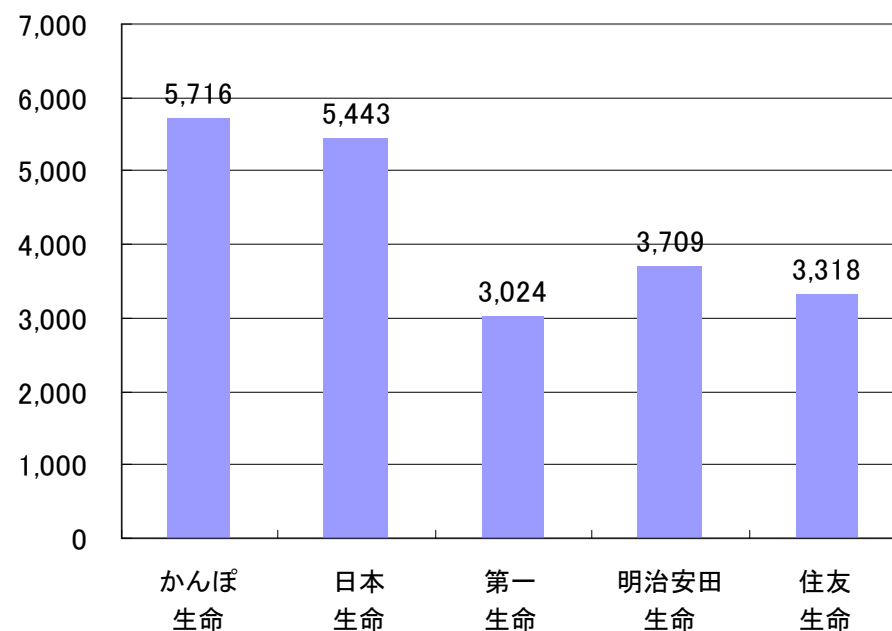
（単位：億円）

	H19年度 （半年分）	H20 年度	H21 年度	H22 年度	H23 年度
危険 差益	1,740	3,545	3,247	3,572	3,819
利差益 （逆ざや）	▲1,951	▲3,537	▲2,362	▲1,393	▲615
費差益	2,884	4,316	3,386	2,665	2,512
基礎利益	2,672	4,324	4,271	4,844	5,716

（出所）会社公表資料

基礎利益の状況【H23年度】

（億円）

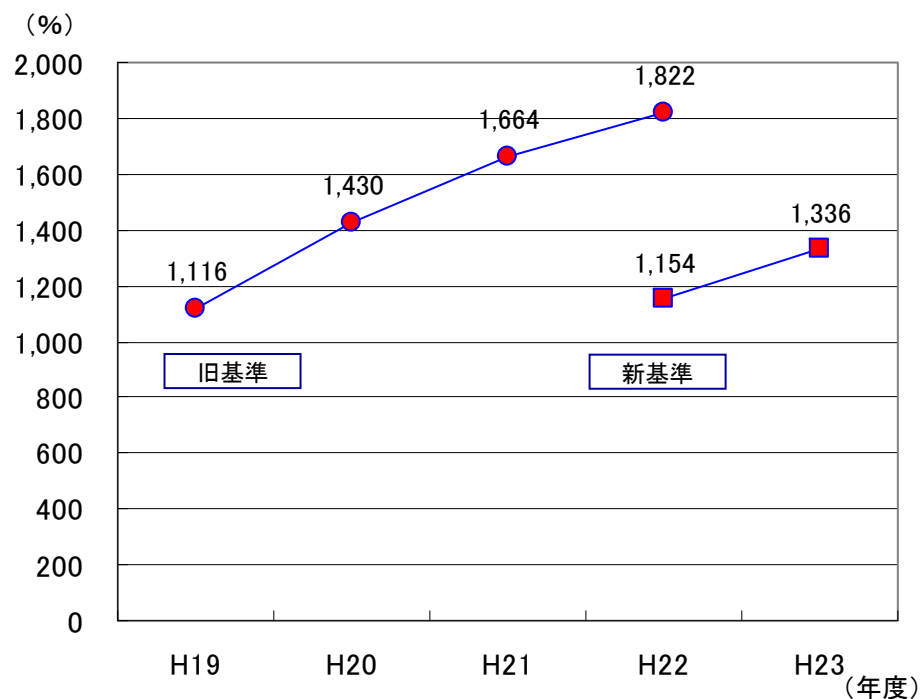


（出所）各社公表資料

健全性の状況

○ 生命保険会社の健全性を示す指標であるソルベンシー・マージン比率は、高水準を維持。

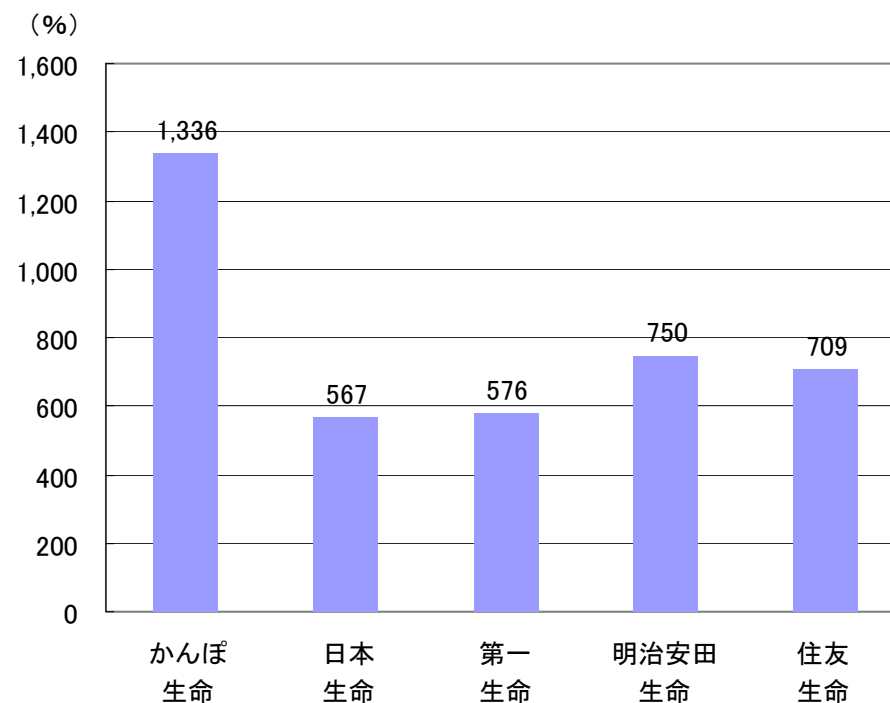
ソルベンシー・マージン比率の推移



(出所) 会社公表資料

(注) 平成24年3月31日から新しい基準が適用。

ソルベンシー・マージン比率の状況【H23年度】

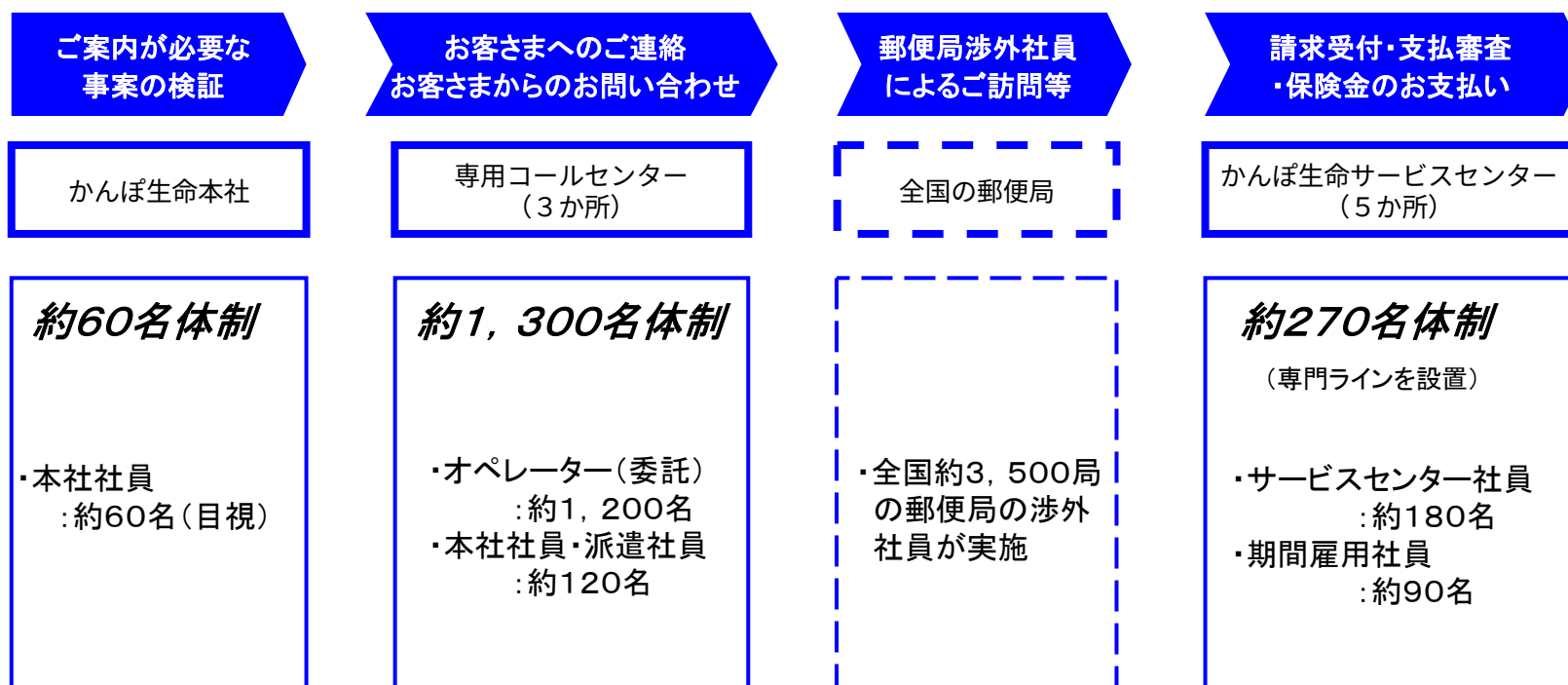


(出所) 各社公表資料

報道発表した請求案内事案等への対応

- 昨年12月から順次、お客さまに案内状を送付し、電話によるご連絡・ご説明を行い、改めてご請求をいただいた事案について審査を行って、保険金のお支払いを実施。ご連絡が取れないお客さまには郵便局渉外社員がご訪問等。
- お客さまからご請求いただいても、必ずしも保険金をお支払いできるとは限らないことから、電話によるご説明の際に可能な限りお支払いの可能性を確認させていただくなど、丁寧なお客さま対応を実施している。

対応体制の構築



※約1,700名体制を追加で構築し、既存の支払関連要員と合わせると約3,200名体制

お客さまの声をもとにした改善事例

お客さまの声	ご対応内容
新規契約時、保険証券は普通郵便ではなく、特定記録郵便で送って欲しい。	新規契約時の保険証券を特定記録郵便でお届けする対応を実施。
保険証券が未着であるという苦情が月300件程度発生。	内容を分析すると、証券発送済みであるが、お客様が受領された認識がないことに伴う苦情が大半を占めることが判明。かんぽ生命からの郵便物であることを認識されていない可能性があることから、封筒のデザインを変更し、当社からの郵便物であることの視認性を向上（H25年4月実施）。
契約者変更と同時に住所変更の手続きを行いたい、住所や名前を何度も書くのは面倒なので、1回にまとめられないか。	各種請求時に住所変更を同時に行う場合、住所変更等通知書へのお客さまの記載・押印を省略できるように改善。
保険料の払込みを終了していないと満期保険金の事前請求ができない。	満期保険金の事前請求について、契約者と受取人が同人の場合には、保険料を払込中のご契約についても受付可能とする対応を実施。
第1回目の保険料をゆうちょ銀行で送金したいので、そのまま使える、専用の払込用紙を送って欲しい。	ゆうちょ銀行専用の払込取扱票をその他の銀行への振込依頼書とともに送付する対応を実施。