

# 営業戦略に関する説明会

2024年3月29日



1

# 2023年度の営業振り返り

# 2023年度営業振り返り サマリー

## リテール営業（直営店；かんぽサービス部／代理店；郵便局窓口）

中長期的な  
営業力をつける  
取り組みの成果

- 新しいかんぽ営業体制も2年目を迎え、学資保険の改定をはじめ、中長期的な営業力をつける取り組みを実施。
- 新たな育成・インセンティブ制度である“かんぽGD制度”を導入し、目指す水準や指標を明確化して育成・評価を実施。また、営業部門における組織の改編など、人事・組織面での改革を進め、結果、営業実績は前年度対比で改善している。

足許の変化  
〔営業活動の  
更なる活性化〕

- 2019年12月に金融庁から受けた業務改善命令に基づく報告義務は、2023年12月に終了。
- 2024年1月から一時払終身保険の販売を開始し、満70歳以上のお客さまへのご提案も再開。市場金利の回復もあり、お客さまのニーズに応えられる魅力的な商品を投入できたことで、社員も自信をもってご提案でき、活動量・販売量の増加につながっている。

## 法人営業

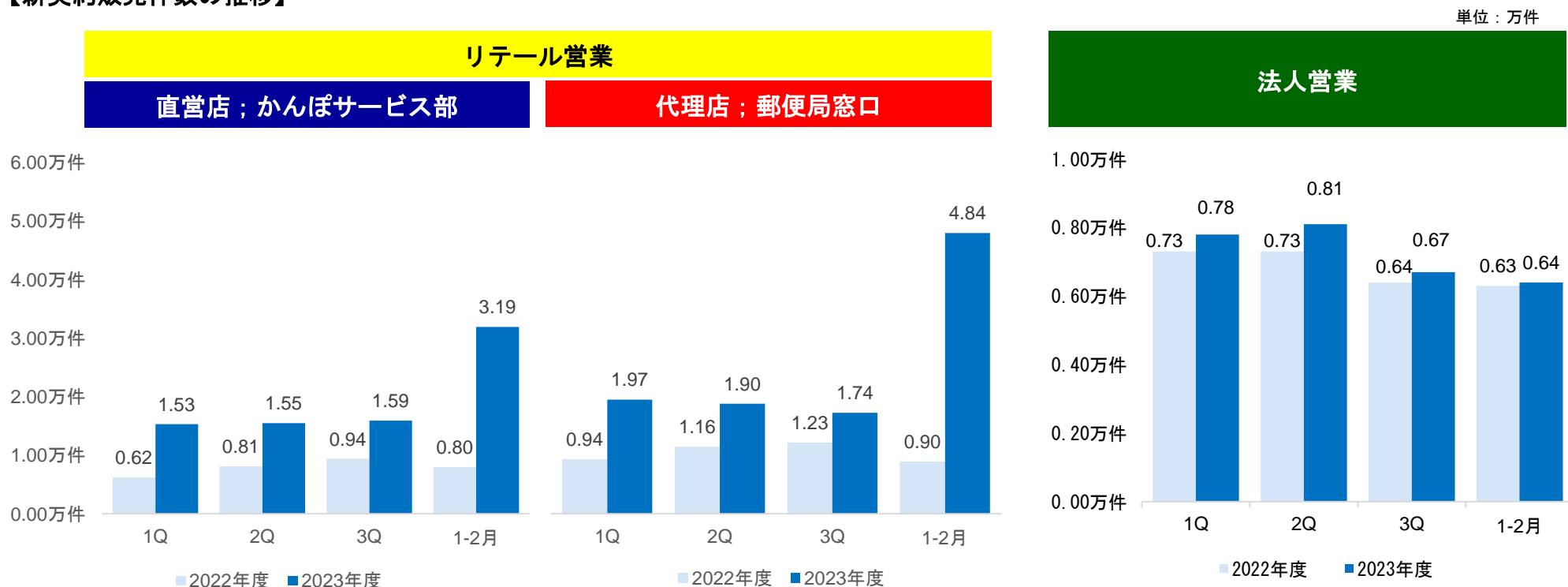
法人営業部門  
ビジョンの  
実現に向けた  
取り組みの成果

- 2020年度より、法人営業部門の社員の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ることを宣言した「法人営業部門ビジョン」を掲げ、2023年度は「マーケット開拓」、「人材育成」および「マネジメントの強化」の各取り組みを実施。
- これらの取り組みを通じてご提案等の活動量が増加し、多くのお客さまに寄り添った営業活動を展開することができている。
- また、法人領域においても新たな育成・インセンティブ制度である“かんぽGD制度”を導入し、目指す水準や指標を明確化して育成・評価を実施。
- 結果、営業実績の進捗は前年度を上回っており、引き続きお客さまに寄り添った営業活動を徹底し、より多くのお客さまの課題解決に向けたご提案を実施していく。

# チャネル別営業実績の推移

- リテール領域における2023年度の営業実績は、第3四半期までは概ね横ばいで推移しているものの、2022年度実績と比較すると、改善。更に、第4四半期に入り、一時払終身保険の販売、高齢者勧奨の再開に伴い、活動が活性化し、大きく実績を伸ばしている
- 法人領域における2023年度の営業実績は、第3四半期まで前年を上回る実績で推移しており、第4四半期においても同様の傾向となっている

## 【新契約販売件数の推移】

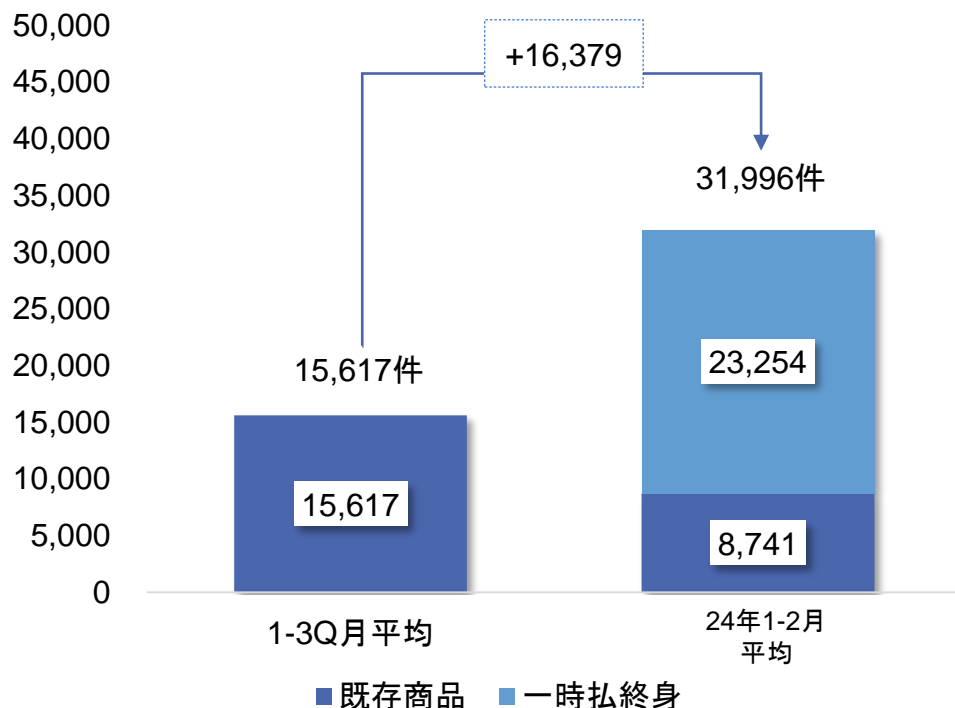


1. 各四半期について、月当たり新契約販売件数の平均を算出（2月末現在）
2. 新契約販売件数は、転換後契約を含み、更新契約を除く数値

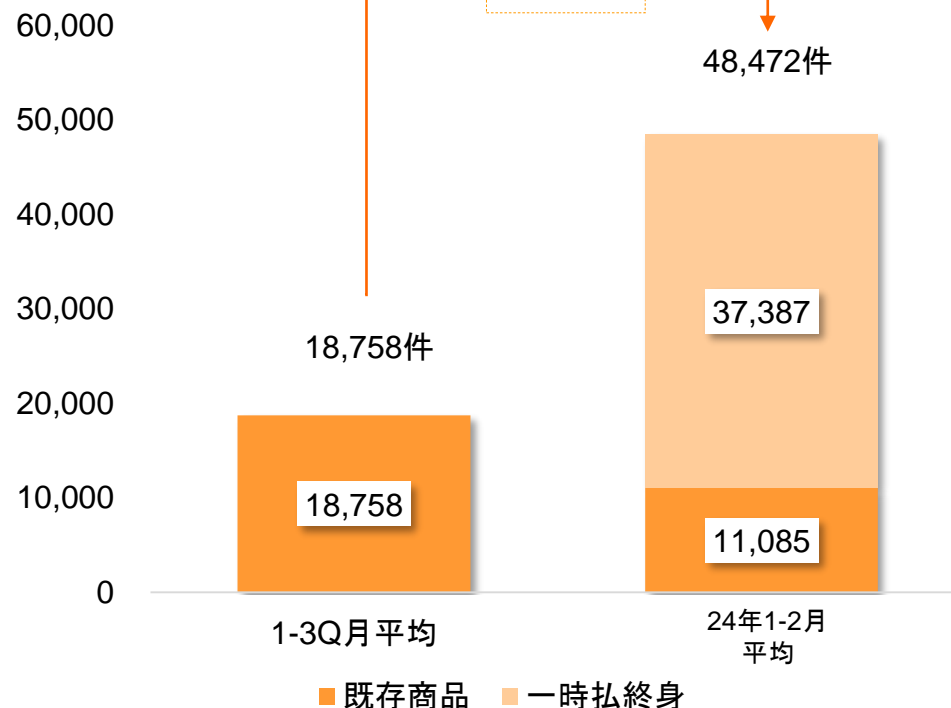
# リテール領域の足許の販売状況

- 1月からの一時払終身保険の販売に伴い、第4四半期は第3四半期と比較し、新規全体の件数が増加
- 市場金利の回復に伴い、一時払終身保険を魅力的な保険料でご案内できることから、資産承継ニーズがあった高齢のお客さまなどに好評であり、特に代理店の郵便局窓口で件数を伸ばしている
- 一方、既存商品の件数は減少。一時払終身等を入力に、お客さまご自身やそのご家族などの潜在的ニーズを喚起することで、既存商品のご提案につなげ、お客さま数の拡大と共に将来の収益性を高め、持続的な成長の実現を図る

直営店；かんぽサービス部



代理店；郵便局窓口



1. 各四半期について、月当たり新契約販売件数の平均を算出（2月末現在）
2. 新契約販売件数は、転換後契約を含み、更新契約を除く数値

# フロントラインの声

- 1月以降にフロントラインの声を確認した結果、一時払終身保険の販売開始に伴い、お客さまのニーズに応える商品ラインナップの拡大を前向きに捉える声が多い
- また、満70歳以上のお客さまへの勧奨再開についても、社員がより前向きに営業活動に取り組む契機となっていることを確認

## 一時払終身保険の 販売開始

- 社員からも発売を待つ声が多かった商品だったので、発売になって良かった。【管理者】
- 終活や相続ニーズのあるお客さまも一定程度存在し、お客さまへの情報提供、ニーズ喚起が一つ増えたと感じており、自信を持って営業活動に取り組んでいる。【一般社員】
- 一時払終身の商品ありきの営業ではなく、従来どおりお客さまのご意向に沿ったご提案の中での一つの商品という認識であるが、お客さまからは大変好評を頂いており、更に前向きに営業活動に取り組んでいる。【一般社員】

## 満70歳以上の お客さまへの ご提案再開

- 高齢者への営業に対しては、ご家族同席、録音、コールセンターからの電話も含め、今まで以上に丁寧に対応するよう指導を徹底するが、単純に訪問先が増えたことで営業活動に前向きに取り組んでいる。【管理者】
- 今までお勧めできなかったお客さまにもお勧めできることが楽しみ。【一般社員】
- 満70歳以上のお客さまへのご提案時はオンライン同席を活用するよう意識合わせしており、オンライン同席の活用も進み業務の効率化につながると思う。【管理者】

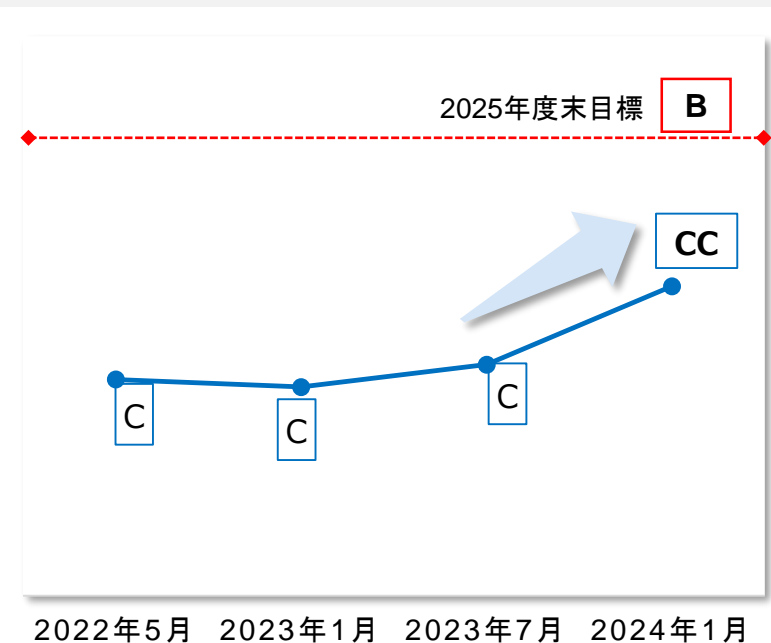
# 社員エンゲージメントの向上

- 社員エンゲージメント調査結果（全社）は、2023年7月までエンゲージメント・レーティング「C」で推移していたが、2024年1月においては一段階向上し、「CC」となった
- これは、かんぽサービス部社員のエンゲージメントが前回調査から大きく向上していることに起因しており、営業活動の活性化が目に見える形として表れている



## 社員エンゲージメント調査結果

【エンゲージメント・レーティング<sup>1</sup>の推移（全社）】



## かんぽサービス部

- 営業活動が活性化してきた1月の調査では、大きく社員エンゲージメントが向上。
- 営業活動の活発化(一時払終身保険の販売、ご高齢のお客さまへの勧奨の再開など)、お客さまと接する機会のさらなる増加が、調査項目全体を前向きに捉える傾向になったと推測。

## 法人営業部

- 法人営業部の社員エンゲージメントは高く推移しており、2025年度末目標達成ペースを維持。

1. 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、Bは上位から6段階目の評価。他社平均にあたるB以上を2025年度目標として掲げている

2

## 営業人材育成の取り組み



# 「かんぽGD制度」の概要

- それぞれの社員が目指すべき水準や指標を明確化するとともに、人材育成とインセンティブ体系等に一貫性を持たせるため「かんぽGD制度」を導入。これにより中長期的な営業の力を高め、発揮していくことで会社の持続的な成長を実現する

2023年度の  
目指すゴール

人材育成において  
目指す到達点の明確化

マネジメント（能力発揮・  
人材育成）の高度化

成長した社員及び  
成長を促した管理者・役職者を  
評価する体制の構築

## 制度概要・制度設計

- ・ 活動成果を網羅的・定量的に評価する仕組み
- ・ 評価指標ごとのポイント合計値に応じて10段階（GD1~GD10）で評価

### かんぽサービス部

募集品質

上位GDに到達するために  
一定以上の契約継続率が必須

能力開発

顧客ロイヤルティ向上

新規実績だけでなく、  
・ 資格取得などの能力開発  
・ アフターフォロー

活動プロセス

・ 未加入者の開拓  
・ 中長期的な会社戦略の実現  
に向けた活動（青壮年層の  
開拓など）

新規件数

新規実績

会社戦略との適合性

を総合的に評価

### 法人営業部

お客さまを広げる活動

業務品質

関係構築力

募集品質

新規実績

新規実績だけでなく、  
・ お客さまを広げる活動（新規  
事業所への訪問・提案など）  
・ 顧客ロイヤルティの向上  
（法人のお客さまの課題解決に  
資する知識・スキルの習得、  
募集品質の向上など）  
を総合的に評価

評価指標

評価頻度

半年ごとに評価  
（初回は2023年4月～9月を対象に実施済み）

年度ごとに評価  
（初回は2023年4月～2024年3月を対象に実施）

# かんぽGD制度：現状と評価

- かんぽサービス部・法人営業部ともに、かんぽGD制度の評価で見た上位層・中位層の割合は着実に上昇
- かんぽGD制度に基づく評価・インセンティブの付与が、社員のモチベーション向上と営業力の継続的な向上につながっており、これにより今後は活動量・販売量ともに持続的に改善していくことを期待

## かんぽサービス部

2023年度上期から2月末のGD人数推移

GD	上期	2月末時点	増減
6～10	1,123	2,579	+1,456
4～5	6,310	5,687	▲623
1～3	2,342	1,592	▲750

<GDイメージ>

1か月あたり新契約販売件数で見ると、GD6～10は3件以上層、GD4～5は1件以上3件未満、GD1～3は1件未満層が多い

## 法人営業部

2023年度スタート時<sup>1</sup>から2月末のGD人数推移

GD	スタート時	2月末時点	増減
6～10	46	163	+117
4～5	325	439	+114
1～3	554	316	▲238

<GDイメージ>

お客さまから喜んでいただける基準をGD6と定め、GD6以上に到達できるように育成を行っている

## 評価

- ✓ かんぽGD制度の下で、社員は納得感をもって取り組み、自身の成長に向けたモチベーション向上、営業力の向上につなげることができている
- ✓ 1月以降においては、一時払終身保険の販売開始を契機として、社員がより自信をもって、多くのお客さまのニーズにお応えできる環境が整ったことから、かんぽGD制度によるモチベーション向上との相乗効果が表れている
- ✓ 2024年度は、より充実したアフターフォローによりお客さまに付加価値を提供するとともに、青壮年層へのアプローチなど、お客さま数の拡大に向けた活動を更に促進していくため、かんぽGD制度の評価項目・方法を見直し、発展させたうえで実施予定

1. 法人営業部の「スタート時」は、2023年4月～2023年11月の状況に基づいて制度導入時に評価を実施したもの

3

## 次年度に向けた課題と方針

# お客さまのすべての人生を守り続ける取り組み

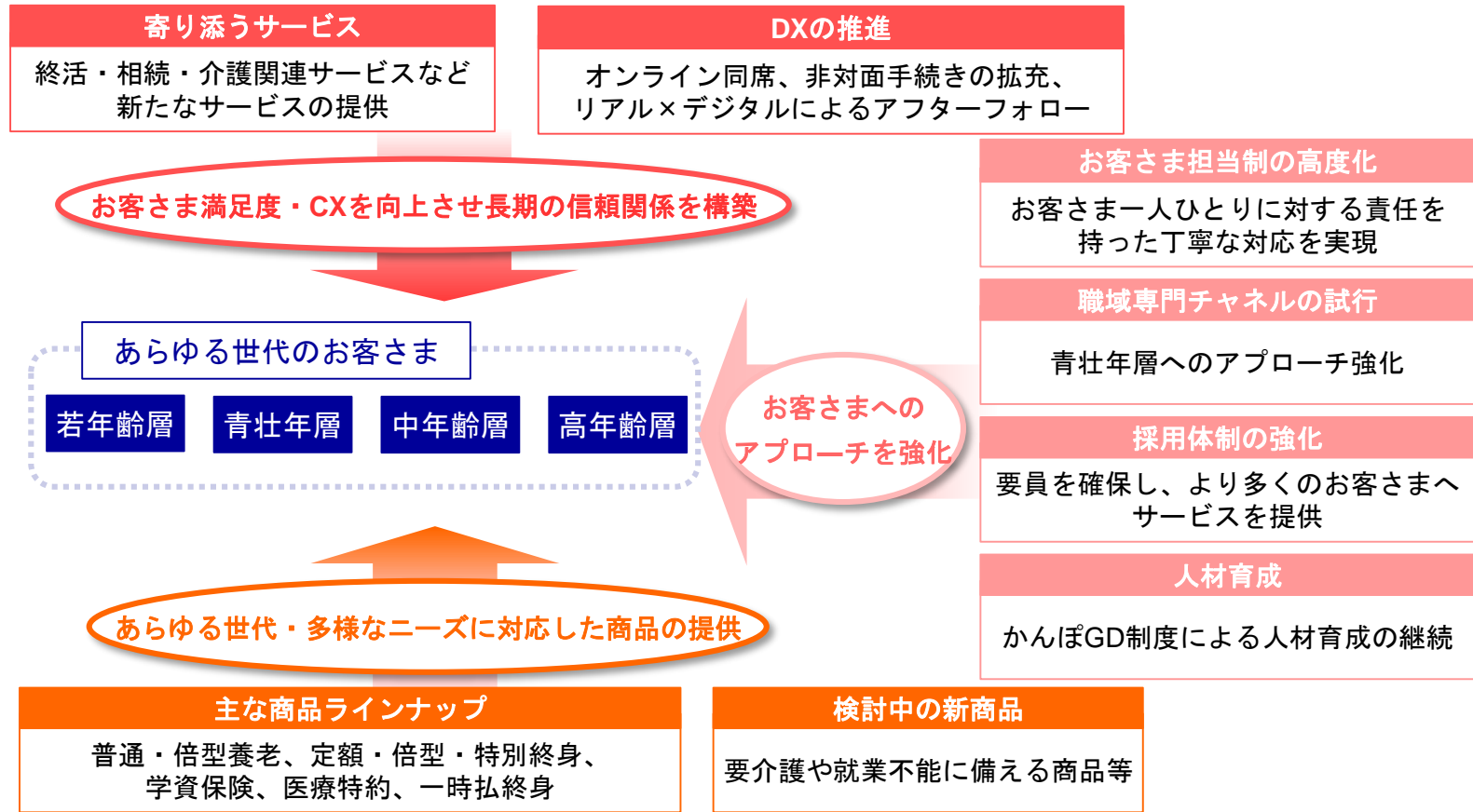
- 好調な一時払終身保険の販売量を一定維持しながら、既存商品についても、青壮年層を中心にニーズ喚起を徹底し、あらゆる世代のお客さまに、かんぽ生命をご利用いただける営業活動を実践していくことで、お客さま数の拡大と将来の収益向上を実現する
- 2024年度以降も、世代ごとのニーズに応えることのできる新商品の投入や営業環境を整備していくことで、既存のお客さまだけでなく、新たなお客さまを増やしていく

## 課題

お会いするお客さま数を増やす

お客さまにお会いするための工夫

## 今後の取り組み

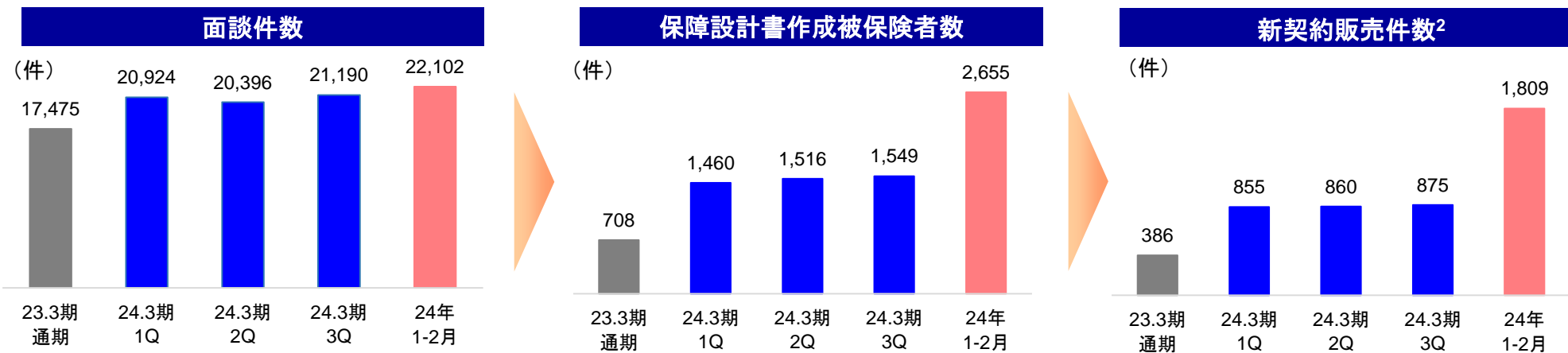


# Appendix

# 活動状況の改善（かんぽサービス部）

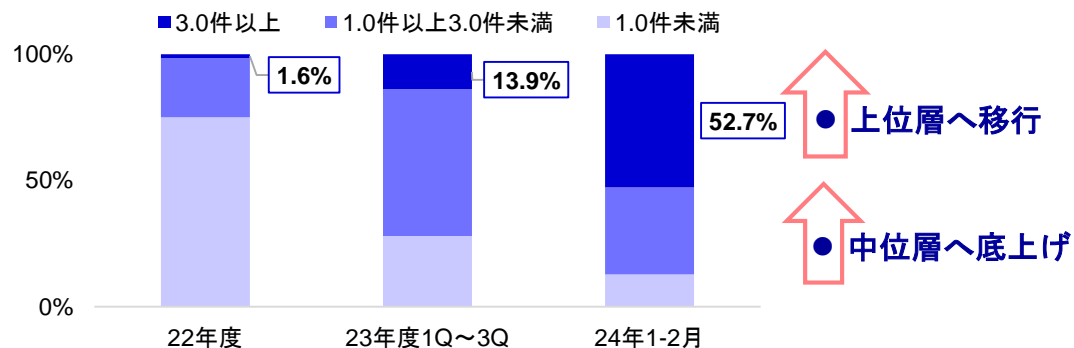
- 22年度から23年度にかけて活動状況は徐々に改善。第4四半期は制度改正（一時払終身保険の販売、高齢者勧奨の再開）の影響でこれまで以上にお客さまのニーズに幅広く対応可能となったことから、さらに活性化
- 社員別においても新契約販売件数で見た上位層の割合は着実に上昇しており、ばらつきの改善が見られる

## 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<sup>1</sup>



## リテール部門（かんぽサービス部）の活性化状況

### 新契約販売件数（月平均）<sup>2</sup>で見た社員割合の推移

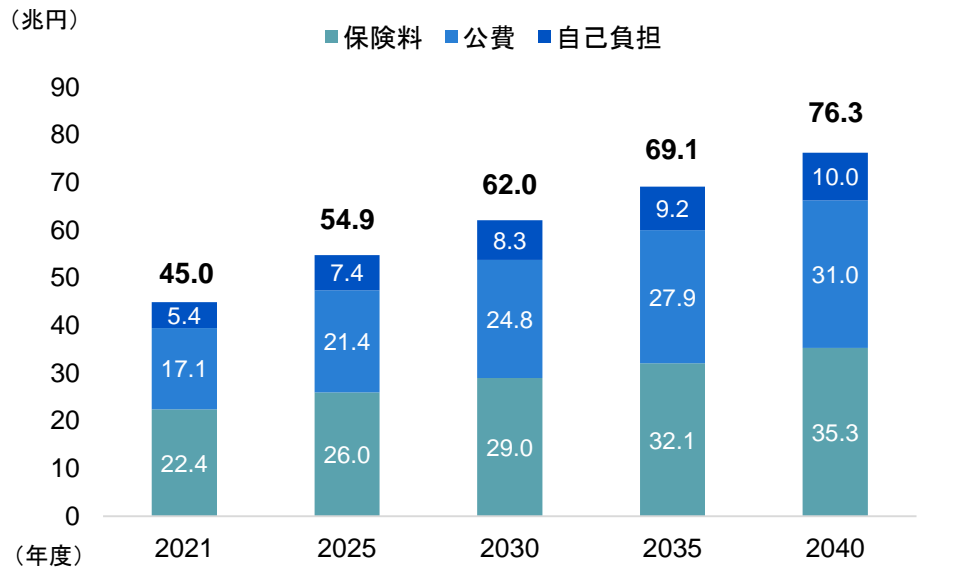


1. 各四半期（24年1-2月は2か月のみ）について、月別の1営業日当たり件数の平均を算出
2. 転換後契約および更新契約をいずれも含む

# 国内の生命保険業界を取り巻く環境

- 今後、医療費など社会保障費の増加が見込まれる中、生活費、傷病、要介護リスクに自ら備える必要性が一層高まる
- 病気が重篤化する前の早期発見や、重篤な病気にならない、または発症を遅らせるための未病対策や予防が非常に重要

## 国民医療費の増加

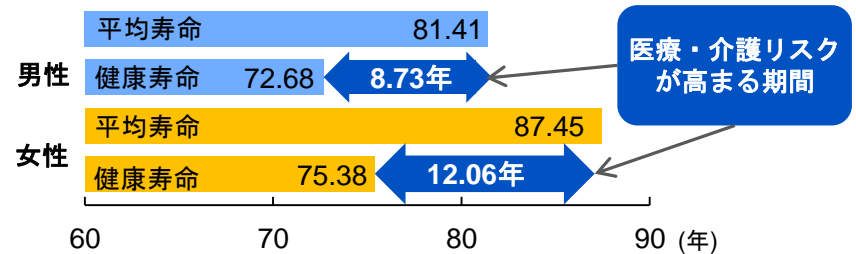


	2021	2025	2030	2035	2040
<b>GDP</b>	550.5	645.6	694.8	741.2	790.6
<b>医療費の割合</b>	8.2%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

出典：内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し（平成30年5月21日）」、厚生労働省「令和3(2021)年度国民医療費の概況（令和5年10月24日）」

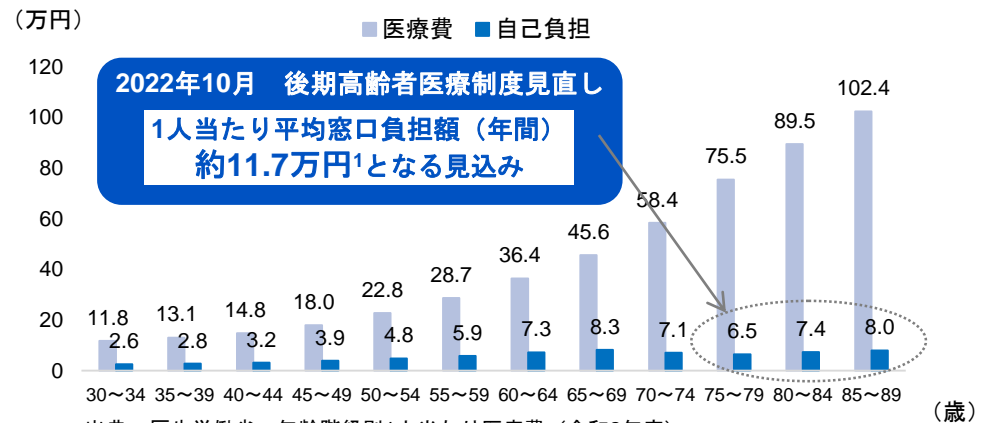
注：2021年度は実績値（医療費の割合は0.1%未満四捨五入）、2025年度以降の数値は出典資料公表時の推計値

## 平均寿命と健康寿命の差



出典：厚生労働省 第16回健康日本21（第二次）推進専門委員会 資料3-1 「健康寿命の令和元年値について」（令和3年12月20日）

## 年齢階級別1人当たり医療費、自己負担額比較（年額） （令和2年度実績に基づく推計値）



出典：厚生労働省 年齢階級別1人当たり医療費（令和2年度）

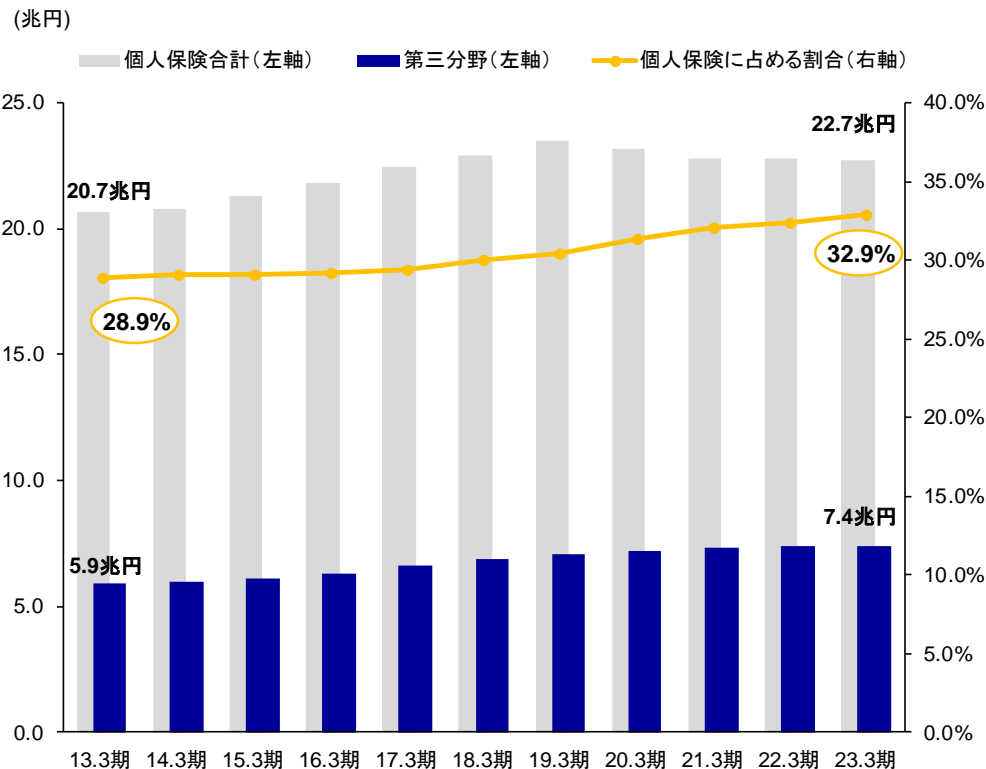
1. 厚生労働省Webサイト「高齢者医療制度」ページ内「高齢者医療制度の概要等について(6)参考資料」P8。なお、制度見直しに伴い、施行後3年間の経過措置として適用される配慮措置の下では、約10.9万円と見込まれている

# 第三分野商品の市場拡大

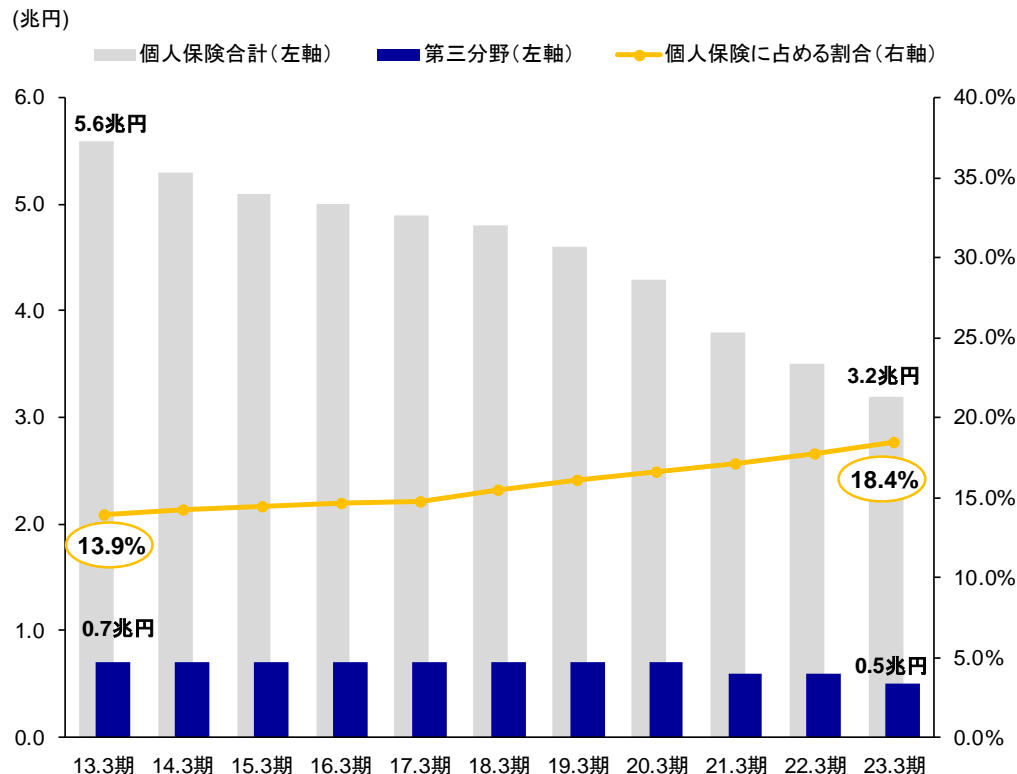
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社も第三分野の割合は上昇しているが、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

## 保有契約年換算保険料（第三分野）の推移

### 国内生保合計



### かんぽ生命



出典：生命保険事業概況

注：左図の国内生保合計には、右図のかんぽ生命の保有契約（当社が引き受けた個人保険契約および簡易生命保険契約）を含む



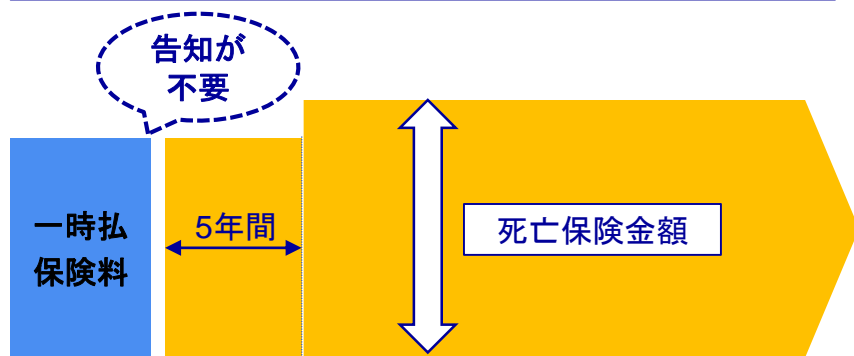
# 一時払終身保険（告知不要型）の概要

- 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険（以下、一時払終身保険（告知不要型））の取り扱いを開始（2024年1月）

## 概要

- 保険料の払込みを一時払とすることで、一時払保険料額以上の死亡保険金をお受け取りいただける
- 健康状態の告知を不要とすることで、健康状態に不安のあるお客さまも本商品のご利用が可能
- 加入年齢範囲は55歳～85歳（加入年齢範囲の上限は保険料率の改定によって変わる可能性がある）

### 一時払終身保険（告知不要型）



保険料の払込み

加入時に一括

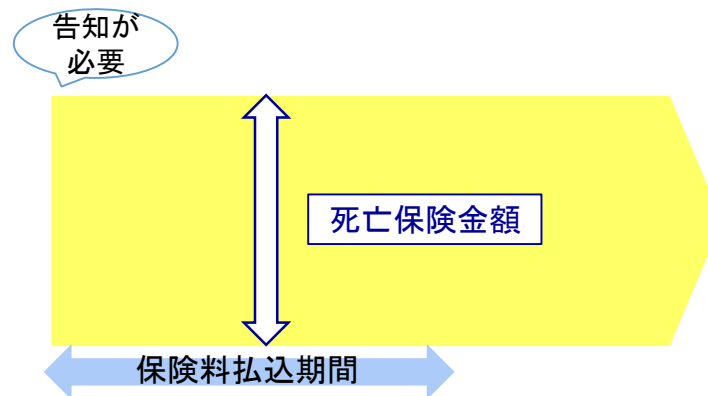
保障内容

一生涯の死亡保障のみ  
(重度障害による保険金および保険金の倍額支払なし)

医療費への備え

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる<sup>2</sup>

### 参考：現行の普通終身保険（定額型）<sup>1</sup>



所定の年齢まで月々払込み<sup>3</sup>

一生涯の死亡保障に加えて  
重度障害による保険金および保険金の倍額支払あり

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる

1. 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険発売後も、現行の普通終身保険（定額型）は引き続き販売  
2. 特約を付加する際は、健康状態の告知が必要な場合がある。また、特約の中途付加の取り扱いは行わない

3. 複数月分の前納も可能

### ＜免責事項＞

本資料は、当社およびその連結子会社の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、日本郵政グループ各社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料に記載されている業績予想等の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、予想と異なる可能性があることにご留意ください。