

# 今後の営業戦略

2022年3月29日



- かんぽ生命保険の阪本でございます。本日は、かんぽ生命の「今後の営業戦略に関する説明会」にご参加いただき、ありがとうございます。
- はじめに、お手元の資料に沿って、今後の営業戦略に関するご説明をし、その後、質疑応答とさせていただきます。
- それでは、2ページをご覧ください。

## かんぽ営業（リテール領域）の目指す世界観

- すべてのお客さまにより幅広くより質の高いサービスを提供することで、お客さまからの真の信頼を拡大させていくための将来ビジョンとして「かんぽ営業（リテール領域）の目指す世界観」を定める
- この世界観を全社員で共有し、「マーケットも人材も成長させる文化」へと転換

### 社会的使命

お客さまの人生を保険の力で守り続ける

### 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。

### 新しい かんぽ営業体制

コンサルタント：高い機動性と専門性を活かした保険コンサルティング活動  
窓口：多様なお客さまニーズに応える総合的金融サービスの提供

### かんぽ営業の 目指す世界観

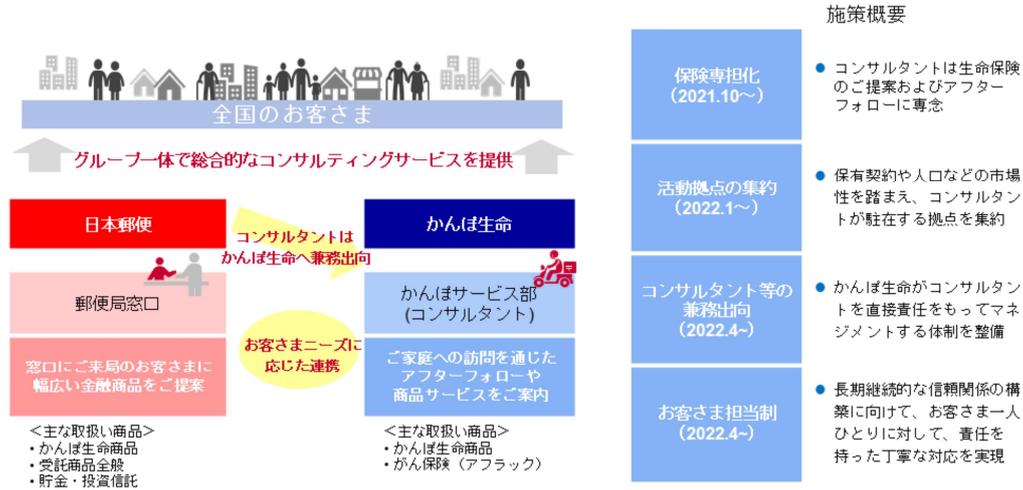
- お客さまの信頼・満足を起点としてお客さま数を拡大していく
  - お客さまへの定期的なアフターフォローを充実させ、お客さまに寄り添い、お客さま満足度を向上させることでお客さま数を拡大
  - コンサルタントの高い専門性を活かした幅広い情報の提供と真にお客さま本位のご提案を通じて、多様化するお客さまの保障ニーズに適切に対応
- フロントラインに寄り添った仕組み・制度の運用を通じ、適正なマネジメントを定着させ、社員の成長を支える
  - お客さま・社員双方の利便性向上に資する営業基盤の構築
  - お客さまにより多くのご満足を提供できる社員の育成・成長
- 社会・経営環境を敏感に捉え、進化し続ける
  - マーケットや社員のスキル等に応じた柔軟な活動戦略の立案、社員の育成・指導

マーケットも人材も  
成長させる文化

- まず、かんぽ生命が将来に向けて、実現させる「かんぽ営業(リテール領域)の目指す世界観」についてご説明いたします。
- 当社は、2021年5月に公表した中期経営計画において、原点である経営理念に立ち返るとともに、「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守り続ける」という、当社の社会的使命を果たしていくことを明確にしております。
- そして、2022年4月からは、日本郵便のコンサルタントが当社かんぽサービス部に所属し、かんぽ生命の社員として活動する新しいかんぽ営業体制が始動いたします。
- 詳細は後程ご説明いたしますが、この新しいかんぽ営業体制では、すべてのお客さまへのコンタクトの質、量、頻度を高めることにより、お客さまとの真の信頼関係を構築しながらお客さまの数を増やし、マーケット全体の拡大を目指してまいります。
- このような将来ビジョンを全社員で共有すべく、「かんぽ営業(リテール領域)の目指す世界観」を定めました。
- 目指す世界観の中では、
  - ・お客さまの信頼・満足を起点としてお客さま数を拡大していく
  - ・フロントラインに寄り添った仕組み・制度の運用を通じ、適正なマネジメントを定着させ、社員の成長を支える
  - ・社会・経営環境を敏感に捉え、進化し続ける
 ことを掲げております。
- この世界観に基づいて、これからご説明いたします施策をひとつひとつ実行し、「マーケットも人材も成長させる文化」への転換を図り、社会的使命や経営理念を実現させていきたいと考えております。
- 3ページをご覧ください。

## 新しいかんぽ営業体制

- コンサルタントはかんぽ生命商品とアフラック生命のがん保険のアフターフォローと保障のご提案に専念(保険専任化)し、専門性を高めることで多様化するお客さまニーズにきめ細やかに対応
- コンサルタントはかんぽ生命へ兼務出向し、当社が直接責任をもってマネジメント
- 貯金や投資信託等、生命保険以外の商品についてお客さまのニーズを把握した場合は、窓口社員へ取次ぐことにより、グループ全体として「総合的なコンサルティングサービス」を実現



NP かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

3

- 新しいかんぽ営業体制についてご説明いたします。
- 当社はこれまで貯蓄性商品を中心に販売しておりましたが、多様化するお客さまのニーズにお応えするため、今後は保障商品をご提供することが重要と考えております。
- そのためには、お客さまに寄り添い、そのニーズを的確に把握し、商品についてご理解をいただけるようご説明をするといった、保障を提案できる能力を持つ人材を育成する必要があります。
- 2022年4月から始動する新しいかんぽ営業体制では、当社が直接コンサルタントへのマネジメントを行い、全面的にサポートすることで、高い専門性やノウハウを持った保障を提案できる人材の育成を目指してまいります。
- 加えて、郵便局窓口では幅広い金融商品を提供することにより、グループ全体での総合的なコンサルティングサービスを提供いたします。
- これまで、4月からのスムーズな始動に向けて、着実に準備を進めてまいりました。
- 具体的には2021年10月以降、コンサルタントは生命保険の取扱いに専念しており、さらに2022年1月からは段階的にコンサルタントの活動拠点の集約を進めております。
- 4月から導入するお客さま担当制につきましては、次ページにてご説明いたします。
- 4ページをご覧ください。

## お客さま担当制

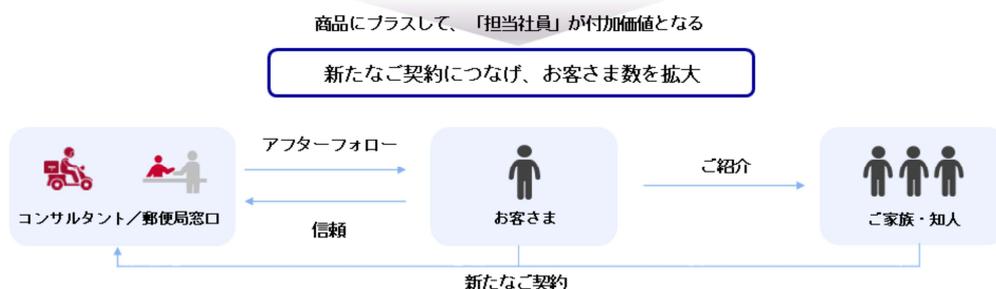
- お客さま担当制の導入により、担当社員がお客さまとの信頼関係を構築し、社員自身が付加価値となることで新たなご契約につなげる

### 社員の活動

- ① お客さまと定期的にコンタクトをとり必要な情報提供を実施
- ② お客さまからの要請・問い合わせに対して、常に迅速に対応
- ③ お客さまの情報や変化等(ライフイベント)について、常に敏感になり、日ごろから情報収集を行う

### お客さまとの関係性

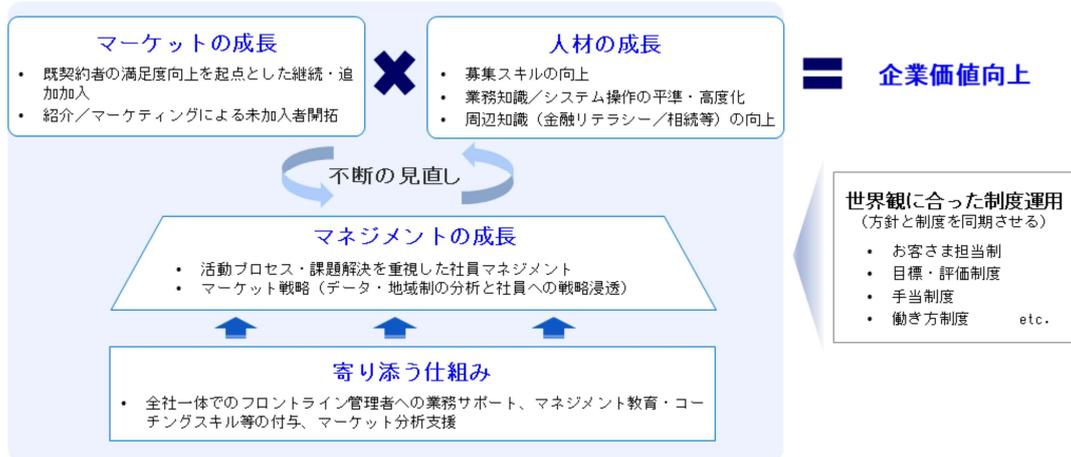
- ① 保険事故(保険金請求時)や必要な手続が発生した際、お客さまの方から担当者に連絡が入る関係 = “担当者の認知”
- ② 契約者やその家族から、募集人が担当者として頼られる = “いつでも相談できる”
- ③ 家族や知人を紹介いただける関係性ができている = “募集人の応援団になってくれる”



- お客さま担当制についてご説明いたします。
- これまでは新規募集に偏った活動、訪問しやすいお客さまに偏った活動がなされる傾向があったと認識しております。
- そうした反省を踏まえ、「お客さま担当制」の導入を機に、すべてのお客さまにより幅広くより質の高いサービスを提供することで、お客さまからの真の信頼を拡大させたいと考えております。
- 具体的にはコンサルタントおよび郵便局窓口が担当するお客さまへのコンタクトを増やし、アフターフォローを充実させることで、全てのお客さまへのコンタクトの質、量、頻度を高めてまいります。
- そして商品にプラスして、担当社員がお客さまにとっての付加価値となることで、新たなご契約につなげていきたいと考えております。
- このようにお客さま担当制は、冒頭にご説明いたしました「かんぽ営業(リテール領域)の目指す世界観」における、人材の成長、マーケットの成長を実現するうえでも大変重要な施策と位置付けております。
- 5ページをご覧ください。

## 目指す世界観の実現に向けて

- 「かんぽ営業の目指す世界観」の実現に向け、全社一体的な業務運営を図ることで、拠点運営の土台であるマネジメントの成長を促す
- 世界観と整合的な各種制度の運用を行うことで、人材の成長、マーケットの成長を促し、企業価値の向上を図る
- 成長に向けた各種施策・取組については、変化し続ける社会・経営環境に応じ、不断の見直しを実施



- 「かんぽ営業の目指す世界観」の実現、かんぽ生命の成長に向けた基本的な考え方についてご説明いたします。
- 世界観の実現に向けて、まずは拠点運営の土台であるマネジメントの成長が欠かせません。
- 全社一体となってフロントラインのマネジメント、管理者に寄り添い、フロントラインの課題の解決に取り組んでまいります。
- また、「お客さま担当制」、「目標・評価」、「実績手当」などの各種制度の仕組み・運用のすべてについて、「かんぽ営業の目指す世界観」と同期がとれている形に見直すことで、人材の成長、マーケットの成長を促し、企業価値の向上を図ってまいります。
- なお、これらの制度の仕組み・運用については、お客さまのためにできることを最優先に考え、変化し続ける社会環境や経営環境に適切に対応しながら、不断の見直しを図ってまいりたいと考えております。
- 6ページをご覧ください。

## 新商品（新医療特約）の販売

- マーケットの成長に向けて、お客さまとの信頼関係に基づき、一生にわたって、「お客さまの人生を保険の力で守り続ける」ため、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしていく
- 4月から発売する新医療特約「もっとその日からプラス」は、フロントラインの意見や要望、消費者ニーズの調査結果を反映し、短期入院・長期入院・外来手術のいずれにも手厚く保障できる商品として開発
- 満期のお客さま、既契約者のご家族さま、当社からの保障提供が十分でない可能性があるお客さま（例：学資の契約者）等に対し、ご契約内容確認活動を含む全てのお客さま接点で積極的なご提案活動を実施



1. 支店に所属し、コンサルタントへ営業スキル・募集品質の教育を行う役職者

NP かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

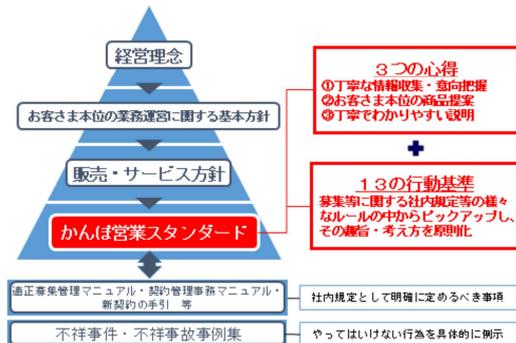
6

- ここでは、本年4月の新商品「新医療特約」の販売に向けた取組みについてご説明いたします。
- 当社は2022年4月1日から新医療特約「もっとその日からプラス」の販売を開始いたします。
- この新医療特約では、低廉な保険料で手厚い医療保障を提供することで、あらゆる世代のお客さまのニーズにお応えできると考えております。
- とりわけ満期のお客さまを始め、既契約者のご家族さまや学資の契約者など当社からの保障提供が十分でない可能性があるお客さまを中心に、ご契約内容確認活動を含めた様々なお客さま接点を通じて、積極的なご提案を行ってまいります。
- 今後とも、お客さまのニーズにお応えするとともに、新しいかんぽ営業体制を通じて、基礎的な保障を、その必要性の気づきの機会とともにお客さまにご提供することで、「お客さまの人生を保険の力で守り続ける」という社会的使命を果たし、マーケットの成長につなげてまいりたいと考えております。
- 7ページをご覧ください。

## 募集品質の確保

- 募集品質問題を二度と繰り返すことなく、真のお客さま本位の営業活動を徹底するため、かんぽ営業の行動原則「かんぽ営業スタンダード」を策定。本原則に基づき、お客さまのご意向確認等を丁寧に行い、正しい募集活動を社員自ら考え実践
- 「かんぽ生命の約束」を策定し、「適正な営業活動に取り組む社員を守る」「しっかりと寄り添う」といった観点から社員の不安を払拭
- また、対応品質の向上とお客さま・コンサルタントの双方を守ることを目的として、募集時のお客さまとのやり取りについて振り返りを可能とするため、募集時の録音を実施

### かんぽ営業スタンダード



### かんぽ生命の約束

お客さまとの信頼関係を構築し、保険会社としての使命を果たしていくため、かんぽ営業に携わるすべての社員に対して、以下を遵守実行していくことを経営陣が約束

- 1 かんぽ生命は、お客さま本位の営業活動・適正な募集を行っている社員を守ります
- 2 かんぽ生命は、フロントラインの社員・管理者一人ひとりに寄り添い、課題・不安を共に解消しながら、共に成長していきます
- 3 かんぽ生命は、お客さまニーズに即した商品・サービスを提供するとともに、フロントラインの実情に即した、適正な営業活動を推進します

### 募集時の録音機能導入

募集時において、コンサルタントの携帯端末機で募集状況を録音・保管することにより、募集状況の可視化を図り、お客さまから苦情があった場合に、お客さまのご意向に沿ったご提案ができていたかを確認できる仕組みを構築

- 募集品質を確保するための取組みについてご説明いたします。
- 当社は一連の募集品質に係る諸問題に対し、2019年度以降、再発防止策の実行に全社をあげて取り組んでまいりました。
- まず、募集品質問題を二度と繰り返すことなく、真のお客さま本位の営業活動を徹底するための原則となる「かんぽ営業スタンダード」を策定いたしました。本原則は3つの心得と13の行動原則から構成されており、これに基づき、かんぽ営業に携わる全ての社員は、常にお客さま一人ひとりの立場に立って“お客さま本位”の理念に基づく最善の行動を自ら考え実践してまいります。
- また、経営陣のこれまでの反省と保険会社としての本来の使命を果たしていくための決意を示す「かんぽ生命の約束」を2021年10月に策定し、周知・浸透させることで、社員の不安を解消し、納得感と自信をもってお客さま本位の営業活動が実践出来るように取り組んでおります。
- 併せて、2020年8月から募集時における商品提案から申込受理までのお客さまとのやり取りを録音する取り扱いを実施しております。お客さまとのやり取りについて振り返りを可能とすることで、お客さまと社員の認識相違やご意向に沿わない商品提案の防止につながっております。
- これらの募集品質確保に向けた取組みを通じて、適正な営業活動のもと、引き続きお客さまとの信頼関係の構築に努めてまいります。
- 8ページをご覧ください。

## 2022年度の営業目標体系

- 「かんぽ営業の目指す世界観」に合わせ、営業目標については「募集品質・維持」、「活動・基盤」、「生産」を総合的に評価する体系に抜本的に見直し
- 営業目標達成に向けて、きめ細やかなマネジメントと人材育成に取り組み、持続的なマーケット成長を目指す



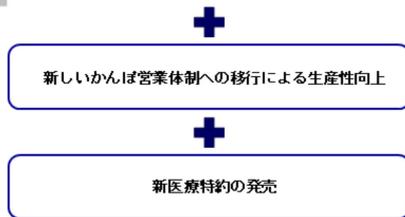
- 2022年度の営業目標についてご説明いたします。
- 2022年度は、「かんぽ営業の目指す世界観」に基づき、「募集品質・維持」、「活動・基盤」、「生産」をバランスよく、総合的に評価する目標体系を設定いたします。
- 特に、「生産」につきましては、2021年度は目標を設定しておりませんが、2022年度においては「かんぽ営業の目指す世界観」に基づき、お客さま数を拡大し、マーケット全体の拡大を目指していく観点、言い換えれば、保有を意識した活動を推進し、保有契約の純増を目指していく観点から、新規実績から消滅実績を差し引いた生命保険純増実績を目標項目として設定いたします。
- 4月以降、営業目標の達成に向けて全社を挙げて取り組みを行ってまいりますが、これまでの新規実績に重点を置いたマネジメントではなく、社員一人ひとりの活動プロセスの課題解決に重点を置いたマネジメントを行うとともに、ロールプレイング等の実践的な研修を中心とした人材育成を行うことで、社員一人ひとりの成功体験を積み重ね、成長させることを通じ、持続的なマーケットの成長を目指してまいります。
- 9ページをご覧ください。

## 保有契約の確保

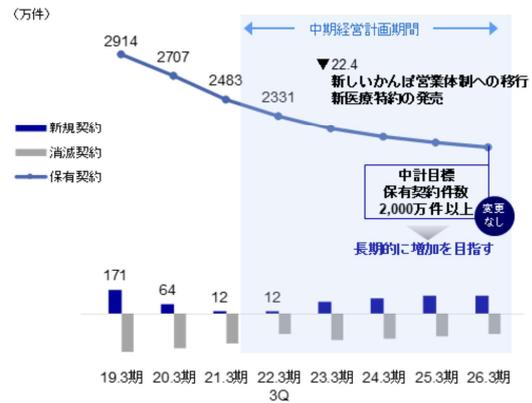
- 2022年度の新契約は適正な募集品質に基づく期初の営業力に、新しいかんぽ営業体制による生産性向上や、新商品効果を加味
- 上記取組みにより営業活動を活性化し、契約量を回復させるとともに、保有契約の継続向上にも取り組み、中計目標の達成を目指す

### 23.3期新契約水準の考え方

- 期初の営業力
- 19.3期実績を基に以下の減少要素を考慮して算出
- ・ 社員数の減少による影響
  - ・ 高齢者等の勤奨を停止した影響
  - ・ お客さまからの信頼を毀損した影響
  - ・ 営業職員のマインドへの影響
- 等



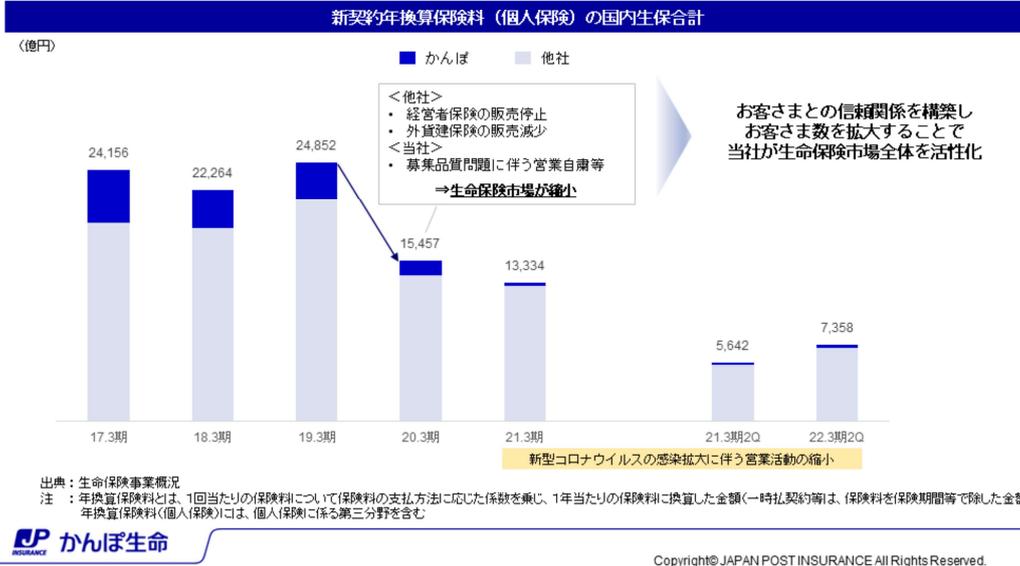
### 契約件数(個人保険)の推移



- 保有契約の確保についてご説明いたします。
- 2023年3月期の新契約水準につきましては、適正な募集品質に基づく期初の営業力をベースに、新たなかんぽ営業体制による生産性向上効果、新商品効果を考慮して算定いたします。
- 2022年3月期第3四半期までの新契約は緩やかな増加にとどまっており、保有契約についても減少傾向が続いております。
- しかしながら、4月からの新しいかんぽ営業体制への移行および新医療特約の発売により、営業活動を活性化させ、契約量を回復させることで、中期経営計画に掲げた保有契約件数目標の達成を目指してまいります。
- 10ページをご覧ください。

## 生命保険市場の活性化

- 他社の販売減少や新型コロナウイルスの感染拡大に加えて、当社の募集品質問題に伴う営業自粛等により、国内生命保険の市場規模は縮小
- 当社がお客さまとの真の信頼関係を構築し、お客さま数を拡大することで、市場全体の活性化を目指す



- 最後になりますが、当社が募集品質問題に伴い積極的な営業活動を自粛しておりました2020年3月期以降、生命保険市場全体が縮小傾向にございます。
- 当社といたしましては、冒頭ご説明した「かんぼ営業(リテール領域)の目指す世界観」に基づいた営業活動に取り組むことで、マーケットの成長を実現し、生命保険市場全体の活性化につなげてまいります。
- 新しいかんぼ営業体制のもと、お客さまから真に信頼される企業へと再生するとともに、持続的に成長できる経営基盤の構築に取り組んでまいります。
- 以上で私からの説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

**APPENDIX**

---

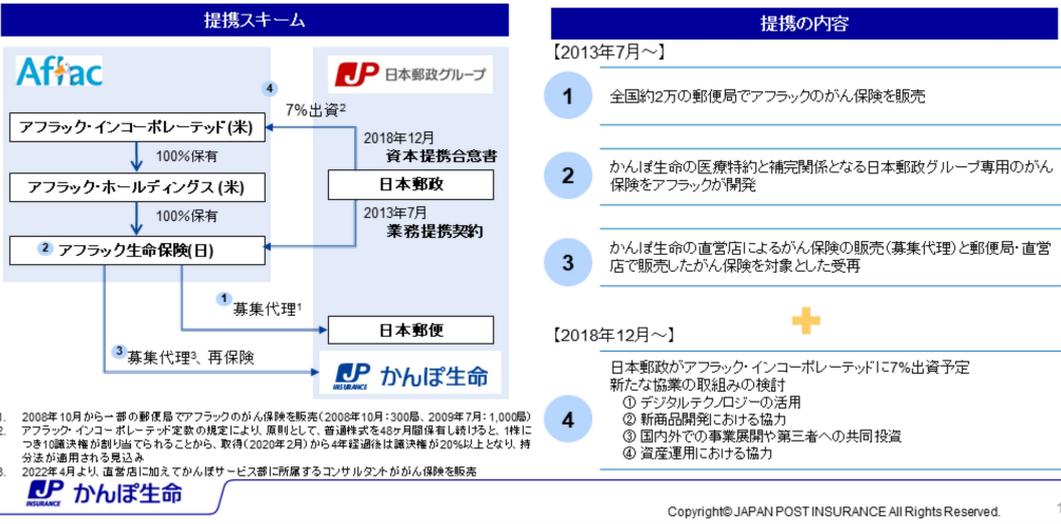
## 取扱商品一覧

- コンサルタントは、かんぽ商品とアフラック生命のがん保険商品のアフターフォローと保障の提案に専念
- 生命保険の業務に特化することで、より高いレベルの生命保険プロフェッショナルとして、確かな募集品質に基づく質を伴った営業活動を実現
- 生命保険以外の商品についてお客様のニーズを把握した場合は、窓口社員へ取次ぐことにより、グループ全体として「総合的なコンサルティングサービス」を実現

| 業務           |                          |                                       | 日本郵便  | かんぽ生命                  |      |
|--------------|--------------------------|---------------------------------------|-------|------------------------|------|
|              |                          |                                       | 郵便局窓口 | コンサルタント(かんぽサービス部)      | 法人営業 |
| 生命保険の募集・保全対応 | 自社                       | かんぽ商品                                 | ○     | ○                      | ○    |
|              | 受託商品                     | がん保険                                  | ○     | ○                      | ○    |
|              |                          | 法人(経営者)向け生命保険                         | ○     | ○<br>(保金対応のみ実施予定)      | ○    |
|              |                          | 引受条件緩和型医療保険                           | ○     | 郵便局窓口又は<br>ゆうちょ銀行に取り次ぎ | —    |
|              |                          | 変額年金保険                                | ○     |                        | —    |
|              |                          | 損害保険の募集・保全<br>(自動車・JP生活サポート保険・バイク自賠責) | ○     |                        | —    |
|              | 投資信託, iDeCo, NISA, 国債の募集 | ○                                     | —     |                        |      |
|              | 銀行代理業                    | ○                                     | —     |                        |      |
|              | その他<br>(郵便、物販、その他お手続き)   | ○                                     | —     |                        |      |

## アフラックと日本郵政グループの提携概要

- 日本郵政とアフラック生命保険は、2013年7月に、がん保険に関する業務提携契約を締結し、全国の郵便局・かんぽ生命直営店でアフラックのがん保険を販売。引受後のがん保険契約について、かんぽ生命が受再しリスク・プロフィットをシェア
- 日本郵政とアフラック・インコーポレーテッドは、2018年12月に、かんぽ生命を含む日本郵政グループ各社の企業価値向上に資することを目的として、資本提携に関する基本合意書を締結。開発を検討する新商品は、かんぽ生命が今後単独で開発・販売予定の商品領域には影響しないことを確認しており、かんぽ生命の企業価値を毀損しない
- 2021年6月、日本郵政グループ3社とアフラックは、日本郵政グループが掲げる「共創プラットフォーム」の実現に向けて、お客さまにとっての価値創造のための連携の実践といえる戦略提携をさらに発展させることに合意し、金融・保険分野におけるDXの推進に取り組む



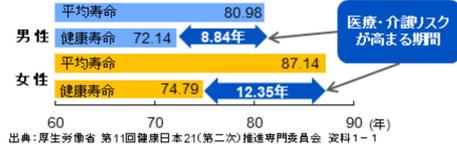
## 国内の生命保険業界を取り巻く環境

- 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

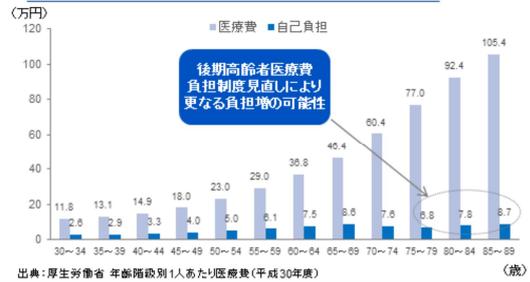
国民医療費の増加



平均寿命と健康寿命の差



年齢階級別1人当たり医療費、自己負担額比較(年額)  
(平成30年度実績に基づく推計値)

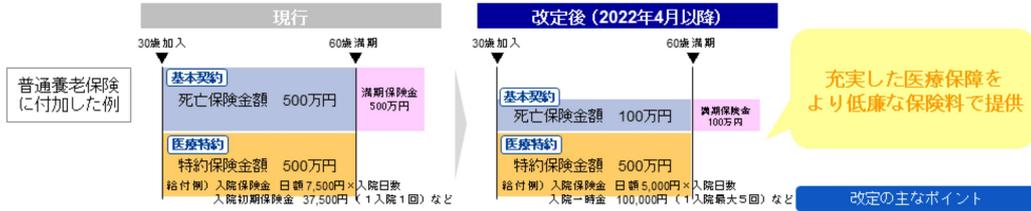


出典: 内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見直し(平成30年5月21日)」  
注: 2019.3期は実績値、2026.3期以降の数値は出典資料公表時の推計値

出典: 厚生労働省 年齢階級別1人あたり医療費(平成30年度)

## 医療特約の改定

- 医療特約について、基本契約の保険金額に対してより高い特約保険金額の設定を可能とすることで、従来よりも低廉な保険料で充実した医療保障を提供
- 併せて、入院一時金を増額の上、複数払いとするなど、医療保障を充実化することにより、青壮年層を中心とした顧客ニーズにより幅広く応えることが可能となる



| 特約保険金額の設定要件 | 基本契約の保険金額と同額まで <sup>1)</sup>        | 基本契約の保険金額の <b>5倍まで</b>                              | ① 死亡と医療の保障の設定自由度を高め、保険料を抑えて手厚い医療保障   |
|-------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 入院保険金日額     | 特約保険金額×1.5/1000<br>(入院限度日数：666日)    | 特約保険金額× <b>1.0</b> /1000<br>(入院限度日数： <b>1000日</b> ) | ② 入院保険金日額がキリの良い千円単位になるよう、日額支払換算係数を変更 |
| 入院一時金       | 支払倍率                                | 入院日額×5倍   | ③ 短期入院でも手厚い保障                        |
|             | 支払回数                                | 1入院 1回  | ④ 重篤な疾患で長期入院した場合にはさらに手厚い保障           |
| 手術保険金       | 入院中・入院日額×20倍(緩和型は10倍)<br>外来・入院日額×5倍 | 入院中・外来・入院日額× <b>10倍</b>                             | ⑤ 外来手術と入院中手術の給付格差を解消                 |

1. 緩和型については、加入年齢や保険種類等によっては、基本契約の保険金額の5倍まで設定可能。

## CX/DXの取組み

- DXの取組みを着実に進め、お客さま体験価値（CX）を最優先とするビジネスモデルへと転換
- リアルとデジタルを織り交ぜて、お客さまの利便性を高め、チーム一体でのきめ細やかなサポートと充実したアフターフォローを実現

### 中計期間中に目指す姿

- ① 一人ひとりに寄り添う最適なご提案

  - デジタルを活用したツールによりお客さまのニーズや必要な保障内容を可視化すると共に、ご家族にもオンラインで同席いただき、お客さま一人ひとりに寄り添う最適なご提案を実現
- ② その場で完結する簡便な手続きの提供

  - デジタル技術の活用により、お客さまのニーズに応じて、オンライン、対面等様々なお申込み・ご請求形態を選択いただく
  - 専門スタッフ（カスタマーサービスセンター）のサポート等により、その場で手続きが完了
- ③ チーム一体でのきめ細やかなサポート

  - お客さまのご契約情報やお問合せ情報をお客さま単位で集約したお客さまデータベースを構築
  - コンサルタント、郵便局窓口、カスタマーサービスセンターなど、お客さまにご対応する全ての社員がチーム一体で、きめ細やかなあたたかみのあるサポートを提供
- ④ 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

  - 訪問による対面対応に加えて、電話・TV会議など様々な方法による手厚いアフターフォローや、メール・SNS等によるお客さま毎に最適なタイミングでのアフターフォローを行い、お客さまのニーズに幅広くお応えする

