

社員周知用資料「2023年度の拠点運営に向けた対応」

目次

1. 2-3月事前準備の趣旨/スケジュール
2. 2023年度の営業方針
3. 保有契約の状況
4. 2023年度の新規水準の位置付け
5. 2023年度の新規水準確保に向けた営業戦略
6. お客さまニーズを踏まえた営業活動
7. 2023年度の営業目標の方向性（案）
8. 個人計画、育成・行動計画の運営（拠点目標や個人の定量的業績評価との関係性）
9. 2023年度 営業の主要施策 概要

（注）本資料には、労働組合と調整中の内容を含んでおり、今後修正の可能性がります。

2-3月事前準備の趣旨/スケジュール

事前準備する趣旨・目的

- 2023年度は重要な年度であり、4月から万全の体制で営業活動に注力するためには、各拠点で3月までに事前準備を行うことが非常に重要になります。
- 事前準備として、今年度の自身の活動を振り返ってみて、自身の課題や2023年度どのような姿を目指し、どれくらいの活動・販売を目指す水準とするのかを見定め、管理者と共有・対話し、2023年度の育成・行動計画を3月までに策定します。4月以降は、策定した育成・行動計画に則って営業活動を実施します。
- これら事前準備が出来るよう、これまで3月末に示していた営業方針も今回前倒しで方向性をお示しします。また、人事異動の前倒しや異動予定の拠点へ出張し新しい管理者等と協議出来るようにする等の対応を実施します。
- 2月から3月にかけては、2022年度の営業活動も行いながら、これら2023年度に向けた対応もしっかりと実施していきます。

今後の流れ

時期	今後の流れ	内容
2月	事前準備の趣旨、次年度の取組み方針等を確認	✓ かんサ部長は、コンサルタントに事前準備の趣旨や次年度の取組み方針等を説明
	自拠点の2023年度の目標水準を確認 自拠点の体制や取組み、コンサルタントごとの新規販売件数水準等を検討	✓ かんサ部長は、自拠点の2023年度の目標水準の仮値（新規件数）※を確認し、自拠点の体制（班構成、担当制）、取組み、コンサルタントごとの新規販売件数水準等を検討（必要に応じて役職者と一緒に協議） ※2022年度の新規目安額に対する必要件数から試算した仮の件数水準
	管理者とコンサルタントの対話を通じて育成・行動計画を策定	✓ かんサ部長は、検討したコンサルタントごとの新規販売件数水準を基に、コンサルタントの期待役割を伝えながら、対話を通じて育成・行動計画の策定に着手
2月下旬～ 3月初旬	営業目標案の周知	✓ 各拠点の営業目標案（新規販売件数以外の項目も含む）を周知
3月	新体制での確認・調整	✓ かんサ部長、コンサルタントは、検討した育成・行動計画の確認・調整を実施します ※異動するコンサルタントは異動先の管理者と調整し、出張して会議参加、対話を実施

注) 2月から着手する事前準備では、自拠点の2023年度の目標水準の仮値（新規件数）をベースに対応するため、育成・行動計画のみ策定に着手します。
2月下旬から3月初旬にかけて、営業目標案等の周知がなされた段階で、検討中の体制案や策定中の育成・行動計画を見直しを実施。個人計画についても、この段階で策定に着手します。
(詳細は別途連絡)

営業方針

お客さま本位の営業活動を継続・高度化し、顧客基盤の拡大に挑戦

考え方

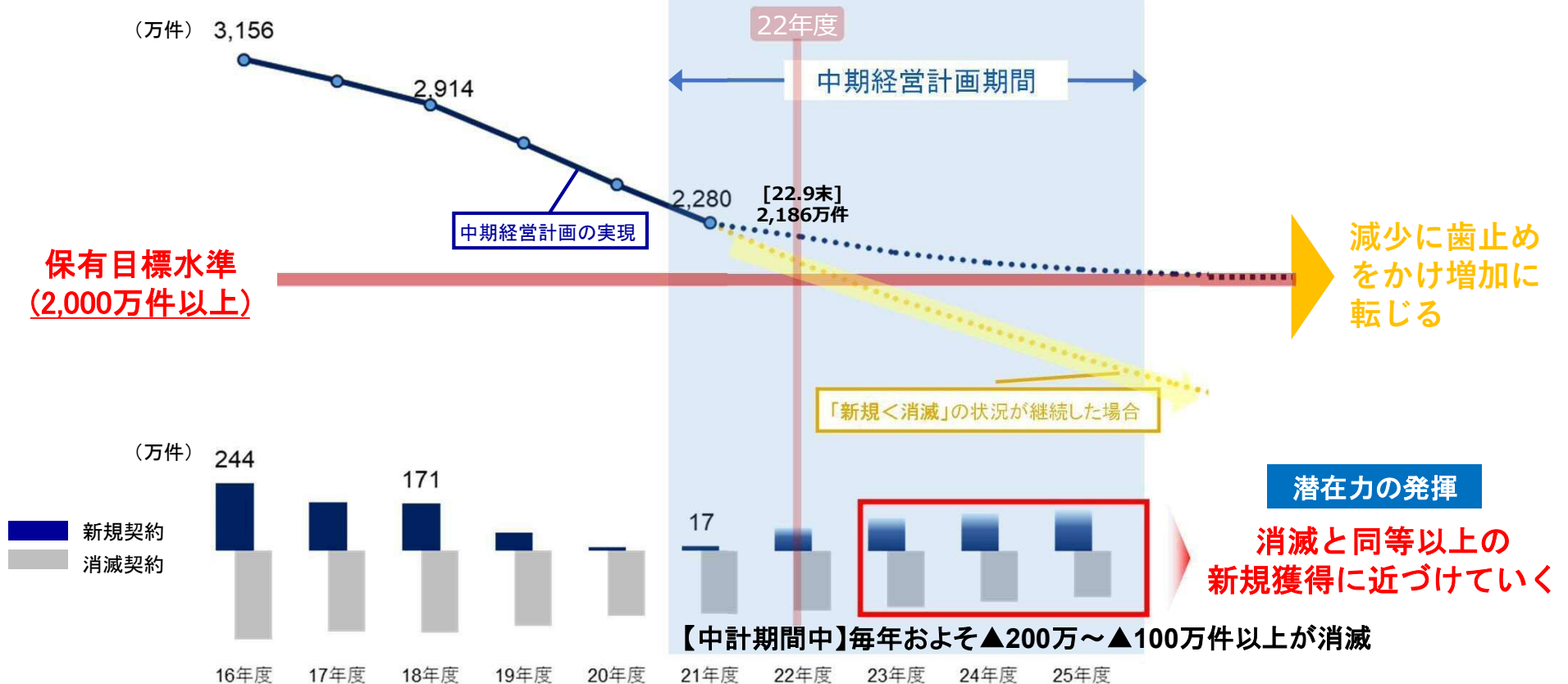
- ✓ 2023年度は、お客さま本位を大前提とし、お客さまへの営業活動に一層取り組み、顧客基盤の拡大に挑戦し、保有契約の維持・拡大につなげていきます。
- ✓ 適切な情報提供と保障のご提案を行うことは、かんぽ生命の社会的使命である「お客さまの人生を保険の力でお守りする」の実現に向けて、コンサルタントが果たす役割です。
- ✓ 営業目標や実績評価についても営業方針に則った形で見直します。また、社員の人事評価においても、社員の営業活動の結果が適正に評価できるよう、品質を伴った新契約等の定量的業績評価を新たに実施します。
- ✓ かんぽサービス部では、会社の成長のために必要な水準である拠点目標の達成に向けて取り組むことが重要になります。全社員が実績にこだわりを持ちながらも、管理者も社員と一緒に社員の成長に向けて取り組みます。ただし、決して過去のように、対策を協議せずに実績だけに着目した指導を行うことはありません。
- ✓ 会社としても、お客さまに直接サービス提供を行うかんぽサービス部が、安心して営業活動できるよう、募集フローの見直し、商品開発、かんぽサービス部への人財の投入等の営業基盤整備を行います。

保有契約の状況

ポイント

1. 生命保険事業は、事業の運営に必要な原資（人件費や各種施策への投資等）を保有契約から確保する構造です。
2. しかし、中計期間では、その保有契約が満期や死亡等で年間100~200万件ペースで減少が見込まれています。
3. 今後、消滅と同等以上の新規契約を確保していくことで、保有契約2,000万件を維持し、安定的な事業運営を目指していく必要があります。

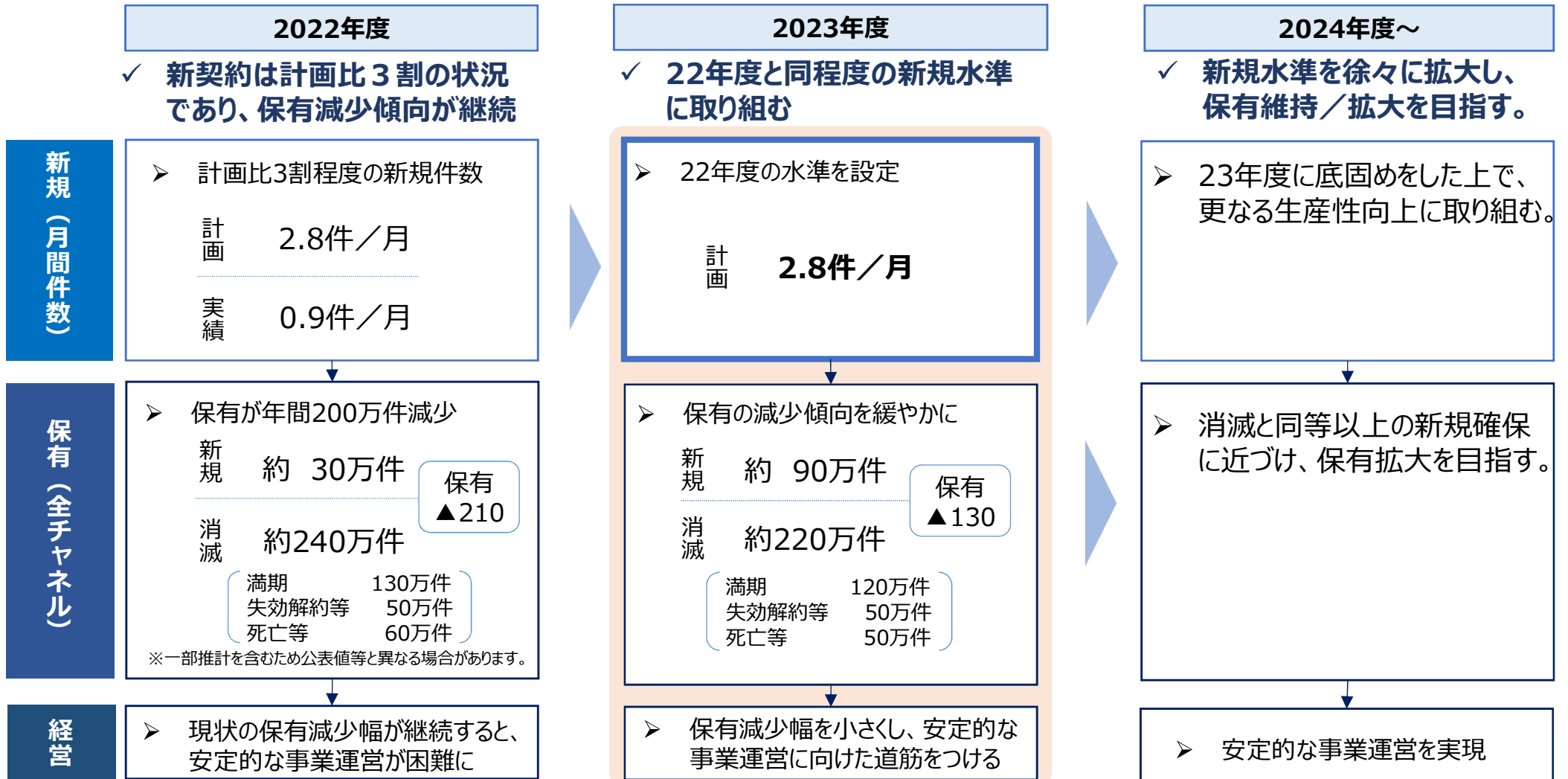
保有契約件数（個人保険）の推移



2023年度の新規水準の位置付け

ポイント

- 2022年度の新契約は平均で月間0.9件程度。会社として、将来に向けて安定的な事業運営をするためには、新契約を徐々に拡大し、会社として保有契約の維持／拡大を目指していく必要がある。
- 2023年度は、将来に向けて安定的な事業運営をするための新契約の確保に取り組む第一歩の年度と位置づけ、今年度に計画していた件数と同程度の「月間2.8件^注」の水準に取り組む。



注1) 新契約の目標水準は件数ではなく修正後実績ベースで設定し別途通知。現時点では新規水準として1人当たりの月平均件数(全国平均)を目安として示しているもの。

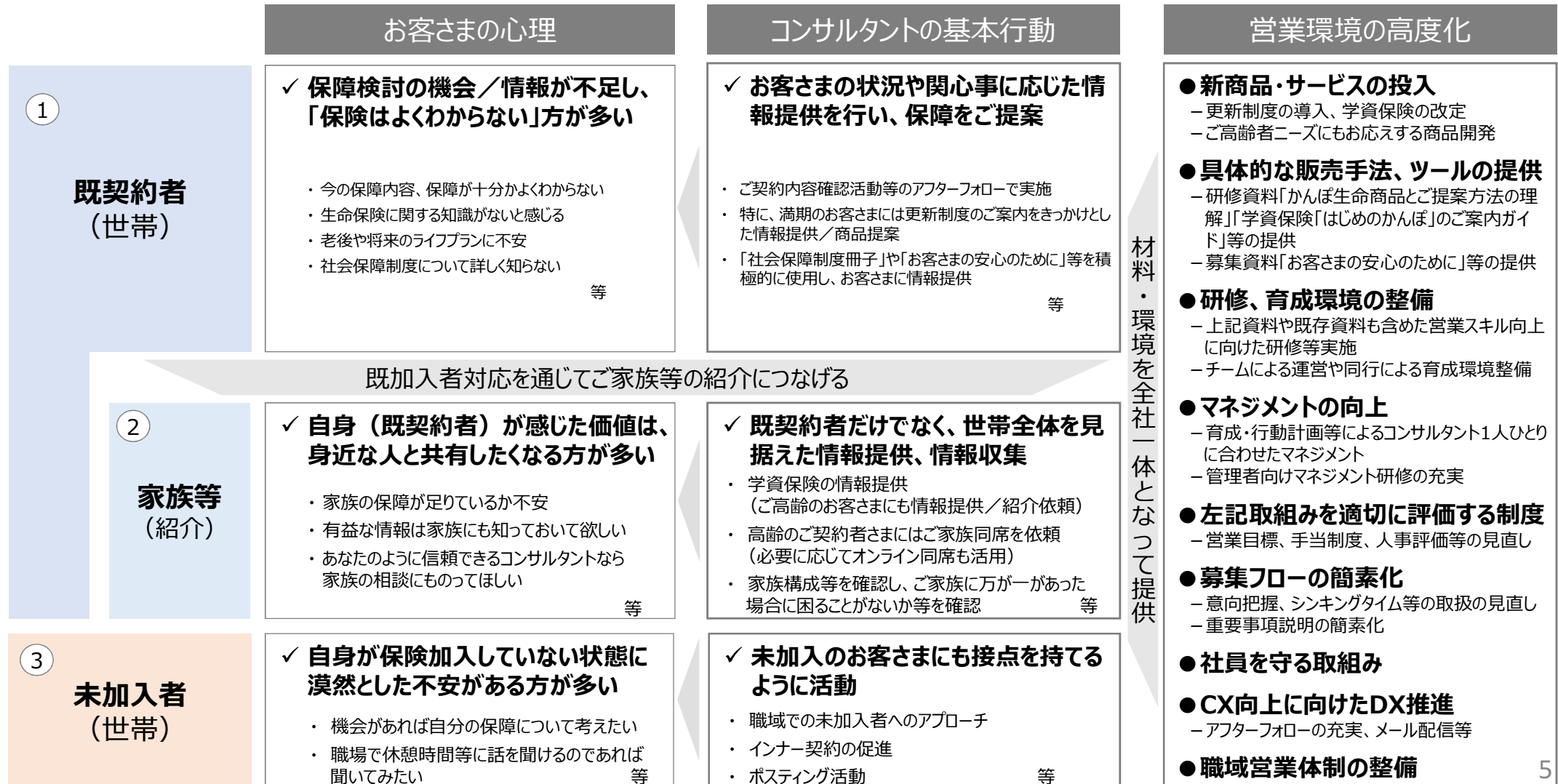
拠点目標においてはマーケット要素も加味していることから、すべての拠点が2.8件/月水準にはならない。(拠点によって水準件数が異なる。)

注2) 各拠点の新規実績(修正後)水準は、商品構成比や商品別修正換算率の見直し、社員数変動等により22年度水準とは異なるものとなる想定。

2023年度の新規水準確保に向けた営業戦略

ポイント

1. お客さまは「保険はよくわからない」と感じられている方が多い。コンサルタントの皆さんにおいては、お客さまの状況や関心事に応じた情報提供を行い、ご意向に沿った保障のご提案することが果たす役割。
2. 既契約者への営業活動（①）に加えて、ご家族等を紹介いただく営業活動（②）や、未加入者への営業活動（③）にも取り組むことで、青壮年層を中心としたお客さま基盤の拡大を目指す。
3. 会社としては、これらの営業活動（①～③）をしっかりと後押しできるように、営業環境の高度化に取り組む。



既加入者対応を通じてご家族等の紹介につなげる

- **新商品・サービスの投入**
 - 更新制度の導入、学資保険の改定
 - ご高齢者ニーズにもお応えする商品開発
- **具体的な販売手法、ツールの提供**
 - 研修資料「かんぼ生命商品とご提案方法の理解」「学資保険「はじめのかんぼ」のご案内ガイド」等の提供
 - 募集資料「お客さまの安心のために」等の提供
- **研修、育成環境の整備**
 - 上記資料や既存資料も含めた営業スキル向上に向けた研修等実施
 - チームによる運営や同行による育成環境整備
- **マネジメントの向上**
 - 育成・行動計画等によるコンサルタント1人ひとりに合わせたマネジメント
 - 管理者向けマネジメント研修の充実
- **左記取組みを適切に評価する制度**
 - 営業目標、手当制度、人事評価等の見直し
- **募集フローの簡素化**
 - 意向把握、シンキングタイム等の取扱の見直し
 - 重要事項説明の簡素化
- **社員を守る取組み**
- **CX向上に向けたDX推進**
 - アフターフォローの充実、メール配信等
- **職域営業体制の整備**

お客さまニーズを踏まえた営業活動

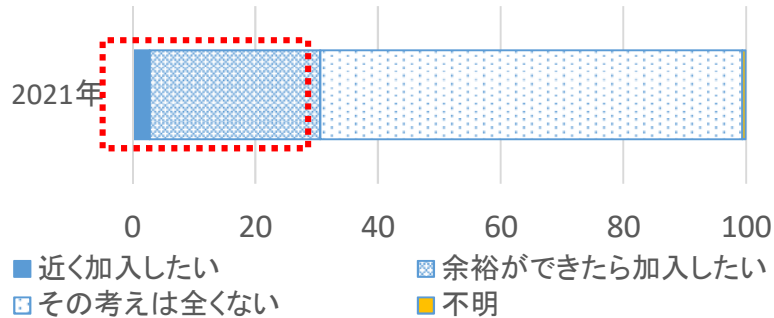
ポイント

1. 生命保険は内容が複雑で難しく、特別な知識も必要であり、お客さまが生命保険の知識を十分に持ち合わせていられない場合や、潜在的にはニーズをお持ちのお客さまもご自身のニーズ（必要性）に気付いていない場合があるので、コンサルタントの皆さんからお客さまに情報提供し、ご提案することが必要になります。

「2021（令和3）年度 生命保険に関する全国実態調査」抜粋※1

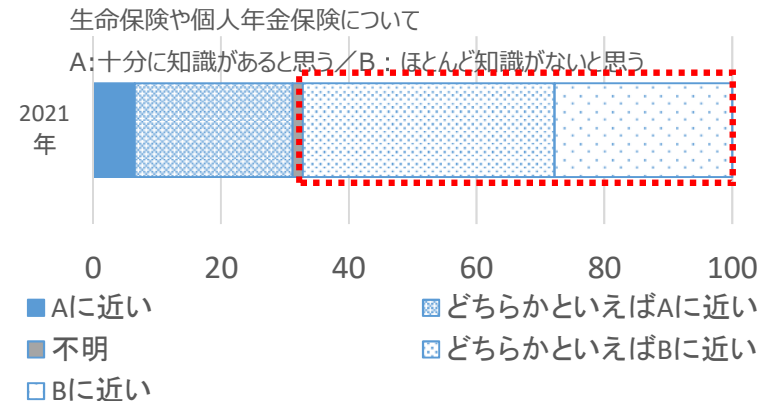
【生命保険への加入・追加加入意向の有無】

- **約3割の方に加入・追加加入等の意向がある。**
- 一方で、保障の必要性に気付いていないお客さまも多数いる可能性もある。



【生命保険に関する知識】

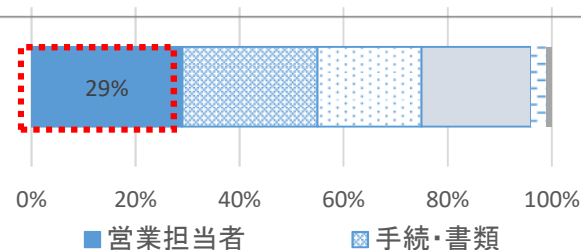
- 約7割の方は、十分な知識がないと感じている。
- **保険等の正確な情報を知りたいという潜在的ニーズが高い。**



2021年度生命保険業界調査※2 – 新規・満期代替 –

【新規・満期代替におけるお客さま満足度への貢献要素】

- 加入時のお客さま満足度の向上には、「営業担当者」が大きく貢献。
- **募集人の行動が、お客さま満足向上の立役者。**



【お客さまからの感謝の声】

【保障のご提案がお客さまに役立ち、感謝された実例】

- **募集人の行動がお客さま満足に大きく貢献し、信頼関係の構築にもつながる。**

かんぽ生命の保険に加入して良かったです。主人が病で亡くなり入院保険金や死亡保険金を受け取ることができてとても助かったことをありがたく思っています。**きっかけは勧められて加入したのですが、もし勧められなかったら、そして加入していなかったらどんなに大変だったか身をもって感じています。感謝しています。**

2023年度の営業目標の方向性（案）

※関係各所と調整中の案のため、変更する可能性があります

ポイント

1. お客さま本位の営業活動を通じて、品質を確保した新契約と契約継続に取り組むことで、安定な事業運営を実現していくとの考えの下、「生産」、「品質・維持」、「活動・基盤」の観点で営業目標の項目を設定。
2. コンサルタントの皆さんの人事評価についても、この営業目標の考え方に基づいて、「品質を伴った新契約」、「サービス提供の活動」の成果を定量評価する。また、定量面での評価だけでなく、取組内容の質などを定性的な評価も実施。

※ 営業目標および人事評価の詳細は、別途連絡予定

		2022年度	2023年度
営業目標	生産	<ul style="list-style-type: none"> 生命保険純増実績（新規実績） 消滅実績 新規実績【がん】 <small>がんの項目は目安</small> 	<ul style="list-style-type: none"> 生命保険純増実績 新規実績（消滅実績） 新規実績【がん】 <small>がんの項目は目安</small>
	品質・維持	<ul style="list-style-type: none"> 7か月契約継続率 短期消滅率 7か月契約継続率【がん】 	<ul style="list-style-type: none"> 13か月契約継続率 短期消滅率 13か月契約継続率【がん】
	活動・基盤	<ul style="list-style-type: none"> お客さま対応実施率 満期後継率 未加入・青壮年契約件数 	<ul style="list-style-type: none"> お客さま対応実施率 満期後継率
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新規実績は営業活動の結果も適正に評価するために目標項目化（2022年度は目安） ✓ 未加入・青壮年契約、学資アップセル契約は、新規実績の中で加算評価 ✓ 生命保険純増実績で使用する商品別修正換算率等については、別途周知
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 引き続き、2022年度以降に契約した新契約を対象とし、契約継続率を使用。対象期間は、13か月契約継続率とし、2024年度以降は25か月契約継続率も使用する予定。
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客基盤拡大の取組をより一層活発化できるよう、未加入・青壮年契約件数の目標は廃止し、未加入青壮年の新契約は新規実績の中で加算評価 ✓ 当社サービス全般の提供を評価するため、お客さま対応実施率の分子計上対象に、新規、乗換、転換、特約中途付加など（高齢者への活動も含む）を追加。 <p>※新規実績においては高齢者への新規や乗換、転換等は引き続き評価対象外</p>

人事評価 (コンサルタント)

■ 定性評価が中心

- 営業プロセスや募集品質、アフターフォロー等の取組を定性的に評価

■ 定量的評価基準を導入（AとBの観点）

- 【A】 品質を伴った新契約（例：新規実績と13か月契約継続率の掛け合わせ）
- 【B】 サービス提供の活動（例：お客さま対応実施率の分子計上項目の対応数）

■ 定性評価は継続

定量面での評価だけでなく、取組内容の質などを定性的に評価

※かんぽサービス部長／副部長等の組織業績評価では22年度と同様に、営業目標に関する定量評価を継続

個人計画、育成・行動計画の運営（拠点目標や個人の定量的業績評価との関係性）

ポイント

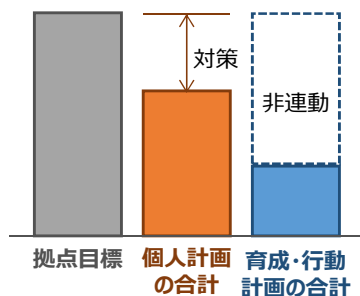
1. **2023年度は、会社の成長のために必要な水準である自拠点の目標の達成をかんぽサービス部全員で目指します。**
2. コンサルタントの皆さんにおいても、一人ひとり経験やスキルが異なる中で、自身が自拠点の目標達成に向けて期待されている役割等を意識しながら、全員が一体となって取り組んでいくことが大事です。
3. 2023年度は、それぞれのスキル・経験・期待役割等を踏まえた上で、全員で拠点目標の達成に向けて取り組む観点から、**個人計画、育成・行動計画を、各社員のスキル等に応じて個別に作成し、その合計は拠点目標と一致させる**運営とします。
4. ただし、年度途中で、計画からのかい離が顕著になった場合もありますので、その中でも「出来る感」をもって取り組めるよう、年度途中で育成・行動計画を見直す（水準を下げる）こととします。（この場合も、拠点目標達成に向けて必要な水準感を常に意識する観点から、個人計画は変えません。）
※今回は育成・行動計画のみ策定します。個人計画は営業目標が通知されたタイミング(2月下旬～3月上旬)で策定します（別途周知）。
5. 一方で、個人の定量的業績評価基準については、原則、拠点目標の1人あたり平均をベースに設定します（詳細は検討中）。

拠点目標との関係

2022年度

拠点目標、個人計画、育成・行動計画が連動していない

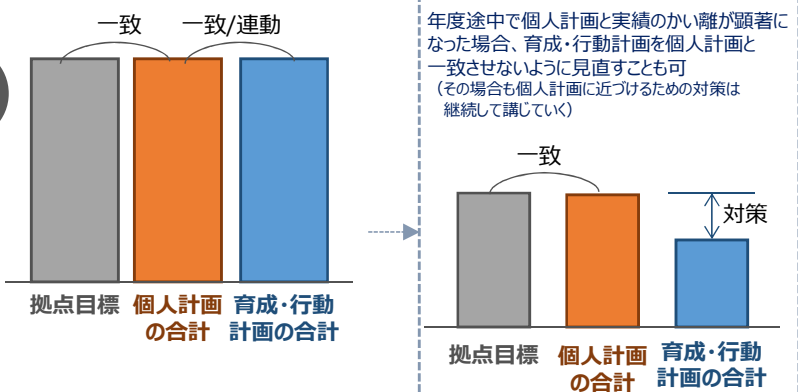
拠点目標 ≠ 個人計画 ≠ 育成・行動計画



2023年度案

拠点目標、個人計画、育成・行動計画を原則連動させる

拠点目標 = 個人計画 = 育成・行動計画

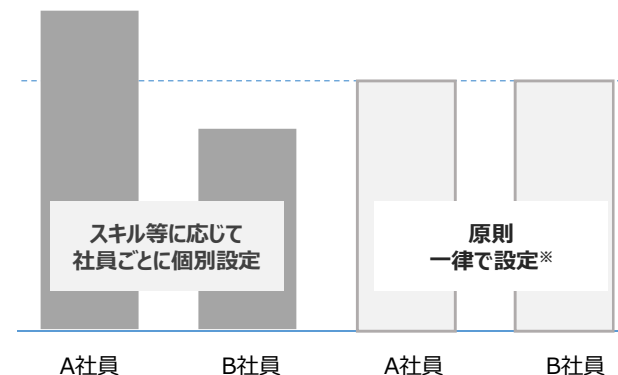


各コンサルタントの水準（イメージ）

個人計画
(育成・行動計画)

定量的業績評価基準

※詳細は検討中



2023年度 営業の主要施策 概要

ポイント

- 2023年度の主要施策では、改定学資のご案内、更新制度のご案内、新たな提供データを活用したご契約内容確認活動などを通じて、保障ニーズが見込まれるお客さまとの接点創出に取り組みながら、お客さま本位の営業活動を実践。
- 加えて、営業活動が一層しやすくなるように、お客さま担当制の見直し、募集フローの見直し、新商品の投入、社員を守る取組みなどの営業環境の整備も実施していく。

項目	概要/ポイント
顧客基盤の拡大に向けた活動 1 学資保険をきっかけとした顧客基盤拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学資保険は、その販売を起点とした顧客基盤の拡大/長期的な収益確保を実現するため、収益性を下げて商品魅力を向上させた。その趣旨を踏まえ以下の対応を実施。 <ol style="list-style-type: none"> まずは起点づくりのため、<u>学資保険のお知らせを通じた積極販売/ご高齢のお客さまへの紹介依頼を通じ、青壮年層への営業活動に繋げる</u> 起点づくりだけで終わらないよう<u>学資保険の特約付加提案、親自身の保障提案も実施</u>
2 更新制度をきっかけとした保障継続の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 満期・満了を迎えるお客さまに<u>更新制度という選択肢があることを理解いただくことが重要</u>なため、制度の対象となる<u>すべてのお客さまにお会い</u>する。お会いしたお客さまには、更新制度前提で提案せずに、お客さまニーズ/ご意向に沿って、<u>終身保険も含めた保障継続に繋げる。</u> ✓ 更新制度以外で保障を希望されるお客さまが謝絶になった場合でも更新制度を利用できるよう、<u>満期・満了の2ヶ月前までのご契約内容確認活動を徹底。</u> ✓ ご高齢のお客さまであっても接点を作って更新制度の案内を行うほか、<u>学資保険の被保険者の紹介/同席家族に対する各種情報提供・保障提案等</u>を実施する。
3 ご契約内容確認活動を通じた顧客接点の創出	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 引き続き、担当者（局）が責任を持ってアフターフォローを行い、お客さまの「安心」に繋げる。 ✓ <u>あわせて2023年度は本社からライフイベントが発生している可能性のあるお客さまのデータを提供。ライフイベントの発生により、お客さま自身や家族を取り巻く環境・リスクも変化</u>していることから、ご契約内容の確認等を行いながら、お客さまの状況をヒアリングし、不安の解消や安心につながる情報提供・提案等を実施する。 <p><提供データ 例></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>被保険者6歳以下</u> → 第2子以降の出生（出生している場合、学資金の準備は万全か）や契約者の保障確認について確認し、学資保険の案内や、親の保障提案を実施 • <u>ラストチャンス（契約者50歳・55歳）</u> → 他社生保の加入状況等を確認し、退職（60歳・65歳）までに払済となる商品のラストチャンスであることの案内を含めた情報提供・提案等を実施 • <u>登録家族 = 配偶者（高齢者）</u> → 登録家族の変更の要否（子どもへの変更は不要か 等）を確認しながら、子への保障提案に繋げる 等

2023年度 営業の主要施策 概要

項目	概要/ポイント
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">活動を下支えする取組み (制度の見直し/営業環境の整備等)</p> <p>4 お客さまサービスの向上に向けた「お客さま担当制」の見直し</p>	<p>✓ 一人ひとりの社員が責任をもって担当のお客さまに対応するという考え方は変わらないものの、お客さま間のサービス格差や、スキル・モチベーションの高い社員が全力を出せる環境になっていない等の課題に対処するため、以下の見直しを実施。</p> <p>✓ 今後も、お客さま担当制を通じて「長期的接点の中で質の高いアフターフォロー/情報提供を行い、お客さま体験価値・満足度を向上させる」という目指す姿の実現に向けて対応を実施していく。</p> <p><2023年度の見直し事項></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事異動時には、社員のスキル等を踏まえ、拠点内で協議を実施したうえで担当者を決定 ・ 日々の拠点運営の中で、各担当者が十分な活動をできているか、最適な担当者となっているか等の状況を確認し、必要に応じて担当者的見直し等を実施
<p>5 募集フローの見直し・改善</p>	<p>✓ 募集品質問題発生後、不適正募集を起こさないため実施してきた施策については、お客さま目線では、簡易なご案内にもお客さま情報の詳細な取得が必要であったり、重複した説明・確認が必要となっているなど、お客さまに負担を強いる面も多かった。そのため、以下の募集フローの見直し・改善を通じ、お客さまサービスの向上を図る。</p> <p><主な見直し事項></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「ご意向お伺いシート」を募集人が記載する取扱いに変更 ・ お客さまの希望に応じて当日申込みを可能とするシンキングタイムの取扱い見直し ・ 保障設計書（契約概要）、注意喚起情報等で、重複する説明の見直し 等
<p>6 お客さまニーズに対応した商品開発</p>	<p>✓ これまで、順次、青壮年層向けニーズに対応した新商品を展開してきたところ。</p> <p>✓ 2023年度は、4月に学資保険を改定し、より青壮年層のお客さまとの接点を強化する。加えて、今年度中にさらに新商品を投入し、青壮年層に加え、ご高齢のお客さまニーズにもお応え※できるよう、商品開発を実施していく予定。</p> <p>※営業活動のスタンスや営業実績評価も併せて検討していく。</p> <p>✓ 今後も、より幅広く、各ライフステージごとのお客さまニーズに対応できるよう、順次新商品を投入していく。</p>
<p>7 マネジメント高度化・営業スキル向上に向けた人材育成</p>	<p>✓ 元に戻らないためのマネジメントスキル（営業プロセスマネジメントのスキル、班マネジメントスキル等）や、お客さま本位の提案を行うための営業スキル（ニーズヒアリングスキル、かんぽ商品の魅力を踏まえた提案スキル等）等を向上させ、営業活動の活性化に繋げるため、役職に応じた研修等の各種人材育成に向けた取組みを実施していく。</p>
<p>8 社員を守る取組み</p>	<p>✓ 社員を守る取組みを徹底し、安心して営業活動に取り組めるようにする。</p> <p>（募集フローに沿ってお客さま本位の募集を行い契約締結となった場合、故意の潜脱等がない限り社員を守る/真に必要な場合のみ募集人調査を行う 等）</p>