



2023

アフラック 統合報告書

2022年4月1日～2023年3月31日





代表取締役会長  
チャールズ・レイク

代表取締役社長  
古出 眞敏

さらなる

# 共有価値の創造に向けて

アフラックは創業以来、

コアバリュー（基本的価値観）に基づくCSV経営を実践し、  
社会と共有できる価値を創造することで

持続的な成長を実現してまいりました。

そして、さらなる社会との共有価値の創造を通じ、  
変化の激しい時代においても、

すべてのステークホルダーから信頼される会社であり続けるとともに、

「生きる」を創るリーディングカンパニーへと  
飛躍することを目指してまいります。

# アフラック生命保険株式会社の概要

正式名称	アフラック生命保険株式会社 (英文表記:Aflac Life Insurance Japan Ltd.)
営業開始	2018年4月2日
創業	1974年11月15日 (アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス 日本支店)
代表者	代表取締役会長 チャールズ・レイク 代表取締役社長 古出 眞敏 (こいで まさとし)
所在地	〒163-0456 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル
株主	アフラック・ホールディングス・エルエルシー (100%/保険持株会社・少額短期保険持株会社)
格付け	Moody's <保険財務格付け> : Aa3 (2023年6月末時点) S&P <保険財務力格付け> : A+

※格付けは保険会社の保険金支払いの能力に関する格付け会社の意見を表しています。  
格付けは現在の情報に基づいており、将来的には変化する可能性があります。

社員数	4,963人 (うち 男性2,434人 女性2,529人)
平均年齢	41.6歳 (うち 男性42.1歳 女性41.0歳)
営業拠点数	141営業部・支社
販売代理店数	7,647店 提携金融機関(359)及び日本郵便株式会社を含む(第一生命保険株式会社、株式会社かんぽ生命保険及び大同生命保険株式会社は除く)
募集人数	109,769人 生命保険募集人登録数(提携金融機関、第一生命保険株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険及び大同生命保険株式会社の募集人、個人アソシエイツ店主及び法人アソシエイツ代表者は除く)
契約者数	1,443万人 個人保険・個人年金保険(年金支払開始後契約を含む)の保有契約を契約者(法人を含む)単位に名寄せした数

※上記数値は、2022年度末時点のデータを記載しています。

最新情報につきましては、  
オフィシャルホームページをご覧ください。

<https://www.aflac.co.jp>

アフラック

検索



- 「アフラック 統合報告書 2023」は、当社のCSV経営の取り組みを含む経営活動をステークホルダーの皆様にご理解いただくために、保険業法第111条及び一般社団法人生命保険協会が定める開示基準に基づいて作成したディスクロージャー誌です。作成にあたっては、IFRS財団が推奨するフレームワークを参考としています。
- アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(日本支店)は2018年4月2日に日本支店から日本法人(株式会社)へ会社形態を変更し、「アフラック生命保険株式会社」となりました。このため、本誌に掲載している「当社」は、アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(日本支店)を指す場合とアフラック生命保険株式会社を指す場合があります。なお、本誌に掲載している2018年4月1日以前の決算数値及び経営活動全般に関する情報は、アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(日本支店)に関するものであり、2018年4月2日以降の情報は、アフラック生命保険株式会社に関するものです。
- 「アソシエイツ」とは、「仲間」という意味を含めた当社の販売代理店の呼称です。本誌では、「アソシエイツ」「販売代理店」「代理店」との記載があります。これらは当社商品の販売を委託する代理店のほか、提携金融機関や販売提携先を指します。なお、「アソシエイツ」の詳細はP.127をご覧ください。
- 計数(%数値を除く)については、原則として単位未満を切り捨てて表示しています。%数値については、小数点第二位を四捨五入して表示しています。このため、内訳として記載の数値の合算値と実際の合計値は必ずしも一致しません。

## 〈第1部〉 目次

- 4 アフラックのコアバリューに基づくCSV経営
  - 6 アフラックの歴史
  - 8 代表取締役社長メッセージ
  - 14 アフラックの価値創造ストーリー
  - 16 財務・非財務ハイライト
  - 20 代表取締役会長・代表取締役社長 対談
  - 24 新たな価値創造への挑戦 ～中期経営戦略(2022～2024年)～
- 
- 26 戦略① 多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略
  - 44 戦略② 「生きる」を創るエコシステム戦略
  - 58 戦略③ 持続的成長に向けたファイナンス戦略
  - 62 戦略④ ステークホルダーへ新たな価値を提供する  
デジタルトランスフォーメーションとアジャイル戦略
  - 76 戦略⑤ 積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略
- 
- 89 取締役副会長メッセージ
  - 90 常勤監査役・社外監査役メッセージ
  - 92 グローバル・グループ・ガバナンス
  - 96 《特集》アフラック・インコーポレーテッドにおけるサステナビリティへの取り組み
  - 98 環境への取り組み
  - 102 「『生きる』を創る。」をメインテーマとした社会貢献活動
  - 108 アフラックの取り組みに対する外部評価
- 
- 111 〈第2部〉 目次

「アフラック 統合報告書 2023/データ編」は  
当社オフィシャルホームページにてご覧いただけます。  
[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023_data.pdf)



# アフラックのコアバリューに基づくCSV経営

当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という想いのもと、1974年に日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業しました。

以来、その想いや「The Aflac Way」「企業理念」「ブランドプロミス」に表されるコアバリュー(基本的価値観)、すなわちパーパス(存在意義)に基づき、社会と共有できる価値(Shared Value)を創造(Create)していく企業経営(=CSV経営)を実践しています。

そして、時代とともに大きく変化する経営環境のなか、社会的課題の解決に向けて新たな価値を創造することで、ステークホルダーであるお客様、社員、ビジネスパートナー、株主、社会の期待に応える努力を続けています。

## アフラックのコアバリュー



### 創業の想い

当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という日米両国の創業者の強い想いのもと、1974年に日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業しました。以来、この想いを受け継ぎ、日本の社会に根差した保険会社として、約50年にわたり多くのがん罹患者の方を支援しています。

### The Aflac Way (アフラック・ウェイ)

アフラックでは、お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーに対する約束を果たしていくという姿勢を「The Aflac Way」として掲げ、社員一人ひとりが日々の業務のなかで常にそれを意識しながらこうしたステークホルダーと向き合っています。アフラックは、日米両国で最高の価値の保険商品をお客様に提供しつつ、必要とされるときに必ずお客様のそばでお役に立つとの約束を果たすことに、これからも全力で取り組んでいきます。

### 企業理念

- 新たな価値の創造  
若さと独創性溢れる人間集団として、パイオニア精神をもって常に社会のニーズを先取りし、新たな価値の創造に努める。
- お客様第一  
お客様のニーズに合致した商品と最善のサービスを常に最良の価格で提供することにより、お客様の信頼を高め、社会からの厚い信託を獲得する。

当社は、これからもすべてのステークホルダーと築き上げてきた有形無形の資産を確実に受け継ぎ、パーパス(存在意義)の追求と経済的価値の創出に取り組んでいきます。そして、社会と共有できる新たな価値を創造し続けることで、「生きる」を創るリーディングカンパニーへと飛躍していきます。



共有価値の創造と持続的成長

### ブランドプロミス「『生きる』を創る。」

#### ■ 人間尊重

社員やアソシエイツも含めたすべての人々を尊重し、常に事業と個人双方の継続的な成長を目指す。

#### ■ 法令等の遵守(コンプライアンス)

企業活動および業務遂行にあたっては、日米両国の法令や行動倫理憲章等の遵守をすべてに対して常に優先し、企業としての社会的責任を果たす。

日本初のがん保険でスタートし、「生きるための保険」を切り拓いてきたアフラック。

がんをはじめとした病気やケガ、介護にまつわる不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたい。そんな思いが、私たちの中に脈々と流れ続けています。

「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、私たちは、時代の変化を先取りした商品・サービスを創造するとともに、お客様のことを親身になって考えられる心を大切にしています。

お客様一人ひとりが創る、自分らしく充実した人生。アフラックの願いです。

# アフラックの歴史

## ●1974年

- 10月
- 日本における事業認可(日本支店)を取得
- 11月
- 日本で初めて〈がん保険〉を販売開始



## ●1979年

- 6月
- がん保険の累計支払件数が10,000件に到達

## ●1982年

- 8月
- 日本初の「がん電話相談」を開設



## ●1985年

- 1月
- 世界初の〈痴呆介護保険〉を発売



## ●1989年

- 11月
- 「AFLAC全国アソシエイツ会」(現 アフラック全国アソシエイツ会)を設立

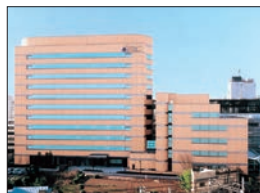


## ●1992年

- 6月
- がん保険の保有契約件数が1,000万件に到達

## ●1994年

- 4月
- 自社ビル「アフラックスクエア」(東京都調布市)が完成



## ●1997年

- 1月
- 生命保険業界で初の女性役員が就任

## ●1998年

- 4月
- 来店型店舗「アメリカンファミリーサービスショップ」(現 アフラックサービスショップ)の1号店がオープン



## ●2000年

- 9月
- 第一生命保険相互会社(現 第一生命保険株式会社)との業務提携に基本合意

## ●2001年

- 2月
- 「アフラックペアレンツハウス亀戸」がオープン



## ●2002年

- 2月
- 〈一生いっしょの医療保険 EVER〉を発売



## ●2003年

- 5月
- コーポレートキャラクターとして「アフラックダック」を採用



## ●2005年

- 4月
- 新たなブランドマークを採用、ブランドプロミスを策定

「生きる」を創る。



## ●2008年

- 10月
- 郵便局株式会社(現 日本郵便株式会社)が当社がん保険の販売を開始

アフラックは、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という日米両国の創業者の強い想いのもと、1974年に日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業しました。

### 米国での創業と世界初のがん保険誕生

アフラックは、1955年、エイモス家の3兄弟により米国ジョージア州コロンバス市で創業しました。創業当時は、小口の生命保険を訪問販売していました。度重なる経営難を経験しながらも、他社との差別化のため、1958年に世界初のがん保険を開発しましたが、しばらくは生活者の関心は高くありませんでした。1964年、3兄弟の父親が1年間のがん闘病の末に他界。



エイモス家3兄弟 (左からポール、ジョン、ウィリアム)

がん闘病の大変さを知り、以降、がん保険に事業を特化していきました。

### 日本進出を決意

1970年、創業者の一人が大阪万博のために来日。風邪予防のためにマスクをする日本の生活者の衛生意識の高さに着目し、日本進出を決意しました。

当初、国内の生命保険会社に提携を打診しましたが、知名度もなく、また、がんは不治の病



日本初のがん保険とともに歩みはじめた当社は、創業の想いを受け継ぎながら、「生きる」を創るリーディングカンパニーを目指して、さらに前へ進んでいきます。

●2010年

- 12月
- 全都道府県とがん対策推進に関する提携関係を構築

●2011年

- 3月
- 〈生きるためのがん保険Days〉を発売



●2012年

- 10月
- 来店型店舗「よくわかる!ほけん案内」を開設

●2013年

- 7月
- 日本郵政株式会社との業務提携に基本合意
- 9月
- 大同生命保険株式会社との業務提携に合意(12月から当社がん保険の販売を開始)

●2018年

- 4月
- アフラック生命保険株式会社として営業を開始



- 8月
- 「アフラック・イノベーション・ラボ」を開設
- 12月
- 日本郵政株式会社と「資本関係に基づく戦略提携」に合意

●2019年

- 8月
- 調布市と「包括的パートナーシップ協定」を締結
- 11月
- 「Aflac Agile Base」を開設

●2020年

- 11月
- がん保険による給付金等の累計支払件数が400万件、累計支払額が8兆円に到達
- 12月
- 「DX認定事業者」の認定を取得

●2021年

- 1月
- 〈医療保険EVER Prime〉を発売



- 2月
- 「SUDACHI少額短期保険株式会社」の営業開始

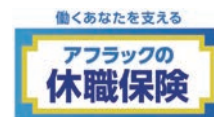
- 6月
- 日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険との「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向けた「資本関係に基づく戦略提携」のさらなる発展について合意

- 9月
- 〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉を発売



●2022年

- 2月
- 「アフラック 中期経営戦略(2022~2024年)」を公表
- 3月
- 〈アフラックの休職保険〉を発売



- 8月
- 〈「生きる」を創るがん保険 WINGS〉を発売



●2023年

- 1月
- 「アフラックのよりそうがん相談サポート」を提供



- 「アフラックペット少額短期保険株式会社」の営業開始

- 3月
- 株式会社かんぽ生命保険、アフラック生命保険株式会社、Aflac Ventures Japan株式会社及びHatch Healthcare株式会社による業務提携について(在宅介護関連サービスにおけるテスト運用の開始)

- 4月
- 「アフラックデジタルサービス株式会社」の営業開始

# Aflac History

と恐れられており、タブーとされる風潮のなか、いずれの会社もがん保険に関心を示しませんでした。

そこで、単独進出に向けて事業立ち上げに奔走しましたが、前例のない保険商品のため、大蔵省(当時)だけでなく、厚生省(当時)からも承認を得なければならぬなど、事業認可取得の道のりは困難を極めました。



大阪万国博覧会

## 日本初のがん保険発売から日本法人へ

日本進出決意から4年を経た1974年10月、ついに認可を取得し、同年11月15日、日本初のがん保険とともに営業を開始しました。当局との折衝の長期化から米国本社(当時)は日本進出を一度はあきらめかけましたが、がん保険の必要性に対する日本の創業メンバーの信念によって新しい価値がもたらされました。

その後も、世界初の〈痴ほう介護保険〉をはじめ、終身医療保険や就労所得保障保険など、お客様や社会のニーズにお応えする商品・サービスを提供してきました。2018年4月2日には、日本法人「アフラック生命保険株式会社」

となり、名実ともに日本の生命保険会社として歩み続けています。



日本における事業認可を取得



代表取締役社長 古出 眞敏

## 「生きる」を創る リーディングカンパニーへ

日頃より当社社業に格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。当社は、超VUCAの時代と呼ばれる変化の激しい経営環境において、コアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV経営の実践がますます重要になっていると認識し、日本における創業50周年にあたる2024年に向けた経営ビジョン「Aflac VISION2024」の実現を目指し、中期経営戦略(2022～2024年)に基づき、新たな人財マネジメント制度の導入、「キャンサーエコシステム」の構築、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進など、さまざまな変革に果敢に取り組んでまいりました。これからも、引き続き経営環境の変化に機動的かつ柔軟に対応しながら、変革をさらに進め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

### コアバリュー(基本的価値観)に 基づくCSV経営

当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という想いのもと、1974年に日本で初めてのがん保険とともに創業しました。以来、その創業の想いやThe Aflac Way、企業理念、ブランドプロミス「『生きる』を創る。」に表されるコアバリュー(基本的価値観)に基づき、社会と共有できる価値を創造するCSV経営を実践してきました。

国際社会における地政学リスクの高まり、デジタル技術の破壊的な進化、地球規模での気候変動がもたらすさまざまな問題、日本社会においては少子高齢化・人口減少の加速など、経営環境は不安定性・不確実性が一層増しており、将来を見通すことがますます難しくなっています。当社は、こうした「超VUCA時代」とも言える経営環境にあっては、自分たちは何のために存在しているの

かというパーパス(存在意義)を見失わないことが重要であると認識しており、これからもコアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV経営を実践していくことで、持続的に成長し、ステークホルダーであるお客様、社員、ビジネスパートナー、株主、社会の期待に応えていきたいと考えています。

### Aflac VISION2024

当社は、変化の激しい時代にあっては、自分たちはどこに向かおうとしているのかという長期的な経営ビジョンを明確にすることも重要であると認識しており、創業50周年である2024年に向けて「Aflac VISION2024」を策定し、「『生きる』を創るリーディングカンパニー」をビジョンとして掲げました。当社は、これまでがん保険、医療保険、介護保険などの「生きるための保険」のリーディングカンパニーとしてお客様の「生きる」を支えてきましたが、お客様のがん、医療、介護にまつわる

**VUCA** Volatility: 不安定性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性

**CSV経営** 当社独自の資源や専門性を活かして、当社が向き合うべき社会的課題を解決するとともに経済的価値も創出する、という共有価値創造(Creating Shared Value)を経営戦略のフレームワークとする経営



不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたいというブランドプロミス『生きる』を創る。』をより幅広く実現するため、『生きるための保険』はもちろんのこと、『生きる』を創る。』に合致する領域で保険以外のサービスも合わせて提供することで、お客様の『生きる』をトータルに支えることを目指しています。

### アフラック 中期経営戦略 (2022～2024年)

当社は、『Aflac VISION2024』の実現に向けて、中期経営戦略(2022～2024年)を策定しました。なお、『中期経営計画』ではなく、『中期経営戦略』としていますが、これは計画どおりの遂行が目的化することを避け、環境変化に対応して戦略を創発的に見直しながら、機動的に実行することを意識しているからです。

中期経営戦略(2022～2024年)では、『多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略』『生きる』を創るエコシステム戦略』『持続的成長に向けたファイナンス戦略』『ステークホルダーへ新たな価値を提供するデジタルトランスフォーメーションとアジャイル戦略』『積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略』を5つの柱としています。

### 多様な人財の力を引き出す 人財マネジメント

当社の中期経営戦略の特長は、最初に『多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略』を掲げた点です。持続的な企業価値の向上には、なによりもまず人的資本が重要であるという考えがあります。当社は、事業戦略を策定するにも実行するにも『人財』が重要であるとの考えを中期経営戦略に反映させました。特に変化の激しい経営環境の中で持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させるには、多様な人財の力を引き出すことが必要であると考え、いち早く、職務等級制度を基軸とした新たな人財マネジメント制度を導入しました。これにより、年齢・社歴・性別に関係なく、意欲と能力に基づいて人財を登用することが、より柔軟にできるようになりました。また、社員の主体的なキャリア形成をサポートするため、人財育成にもこれまで以上に力を入れています。こうした、多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、主体的にキャリアを形成できる環境を構築することで、人財エンゲージメント

アジャイル 短期間のサイクルで最低限必要なアウトプットを創出しながら、フィードバックをもとに継続改善していく働き方  
人財エンゲージメント 当社では『所属する組織と自身の仕事に熱意を持って自律的に貢献しようという人財の意欲』と定義

を強化しています。

また、これまで積極的に取り組んできたダイバーシティと働き方改革「[アフラック Work SMART](#)」も人財エンゲージメントの強化やイノベーション企業文化の醸成など経営戦略の一環として推進しています。

### 「生きる」を創るエコシステム

当社は、お客様の「生きる」をより広く支えるため、「生きるための保険」に加え、保険以外のサービスもさまざまなステークホルダーと連携・協業して総合的に提供する「生きる」を創るエコシステムを構築することを目指しています。そのために、まず「生きるための保険」のリーダーであり続ける必要があります。そこで、当社は、創業当時から注

力してきたがん保険はもちろんのこと、1985年に発売した世界初の介護保険、2002年以降大きな市場を創出した医療保険、さらには2016年発売の長期休職に備える就労所得保障保険などを通して培ってきた商品開発力を活かして、昨年8月に最新のがん治療保障とがんの悩みや不安の解消をサポートする「アフラックのよりそうがん相談サポート」を組み合わせたく「生きる」を創るがん保険 WINGS)を発売し、11月には〈未来の自分が決める保険 WAYS)及び〈アフラックの夢みるこどもの学資保険)の保険料率の改定を行うなど、「生きるための保険」の商品ラインアップを強化してきました。

当社は、日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業して以来、がん患者の方々やそ



[アフラック Work SMART](#) 社員一人ひとりが仕事の進め方を見直すとともに、「時間」と「場所」に捉われない働き方の実現に向けた制度・インフラの整備を通して社員のワークライフマネジメントを支援し、組織としてのパフォーマンスを最大化させることを目指す取り組み



険商品の提供だけではなく、日本初の「がん電話相談」の開設、がんで親を亡くした高校生のための奨学金制度や小児がんの子どもたちへの支援活動など、さまざまな活動に取り組んできました。そして、がん保険のパイオニアである当社だからこそやるべきこと、できることがあると考え、長年ともに歩んできたビジネスパートナーの共感も得て、がんに関する社会的課題をさまざまなステークホルダーと連携・協業して包括的に解決する「がん生態系」の構築に取り組んでいます。その一環として、がんの疑いの段階から日常生活の復帰にいたるまで、あらゆる場面でがん患者だけでなくそのご家族の多種多様な悩みや不安の解消を支援するサービスである「アフラックのよりそうがん相談サポート」の提供を開始しています。

また、がんだけではなく、医療や介護の領域においても、幅広くお客様や社会のお役に立ちたいと考え、「生きるための保険」に加え、保険以外のサービスもさまざまなステークホルダーと連携・協業して総合的に提供する「生きる」を創るエコシステムを構築していきます。

### デジタルトランスフォーメーション (DX)とアジャイルの推進

デジタルテクノロジーの進化に伴い、新たな価値を創造するチャンスが広がるとともに、企業が提供するサービスへのお客様の期待もさらに高くなっています。当社は、感動的なお客様体験をスピーディーに創出するため、すべての業務にわたってデジタルトランスフォーメーション(DX)を

強力に推進するとともに、アジャイル型の働き方を全社に展開しています。

昨年4月には、お客様とアソシエイツ向けのデジタルサービスとして、さまざまなニーズに応じて提供するクラウド型サービス「ADaaS/Aflac Digital as a Service」を導入しました。本サービスでは、オンラインによる保険相談や申込みの完了ができることはもちろんのこと、デジタル空間上に代理店店舗を開設することや、アソシエイツのリアル店舗に鏡型のIoT機器「アブラックミラー」を設置し、各種コンテンツを通じてお客様接点を創出することなど、リアルとデジタルを融合させたさまざまなデジタルサービスを提供しています。また、当社がお預かりする約2,300万件のご契約の管理業務について、デジタルトランスフォーメーション(DX)とアジャイルを最大限活用して、デジタル化・自動化を強力に推進するなど、業務プロセスの抜本的な再構築にも取り組んでいます。

さらに、このような取り組みには、テクノロジーの知識を身につけ、ビジネスに変革をもたらすことができる人財、すなわち「DX人財」の育成が不可欠と考え、IT・デジタル部門に留まらず、営業・マーケティング部門や契約サービス部門を含む全社で「DX人財」を育成するプログラムを展開しています。

### 「生きる」を創る リーディングカンパニーへ

当社は、変化の激しい経営環境のなか、コアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV経営を実践

しながら、お客様のがん、医療、介護にまつわる不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたいというブランドプロミス「『生きる』を創る。」をより幅広く実現するため、「生きるための保険」はもちろんのこと、「『生きる』を創る。」に合致する領域で保険以外のサービスも合わせて提供することで、お客様の「生きる」をトータルに支える、「生きる」を創るリーディングカンパニーを目指していきます。

2023年7月

アブラック生命保険株式会社

こいで まさとし

代表取締役社長

古出真敏



IoT Internet of Things(モノのインターネット)の略称

## 重要課題の特定 ▶▶▶

### 人生100年時代の新たな課題

- 少子高齢化の進展
- 健康寿命の延伸
- 要介護状態への備え
- 社会保障費増加に伴う自助努力の確保
- 雇用環境変化への対応
- 働き方の見直し

### がんに関わる新たな課題

- がんとの共生（サバイバージャーニー）の在り方
  - 安心・納得して医療／ケアを受けられる環境の構築
  - がん医療のリテラシーの向上
  - 治療環境の変化に伴う保障ニーズの変化
  - 現役世代のがん罹患患者増による治療と就労の両立
  - 小児がんやAYA世代\*への支援
- \*思春期・若年成人（一般的に15歳から39歳）を指し、AYAはAdolescent and Young Adultの略称。特にがん医療において用いられる言葉

### グローバルな環境変化への対応に関する課題

- 地政学リスクの高まり
- デジタルイノベーションによる社会の変化
- ダイバーシティ&インクルージョンへの関心の高まり
- 気候変動への対応
- 人権問題への対応

好循環サイクルによる  
CSV経営の深化

## 価値創出の源泉 ▶▶▶

### 人的資本

- 主体的に行動する多様な価値観を持った人財

### 知的資本

- DX人財育成プログラムの全社展開
- がん保険のパイオニアとしての知見

### 社会・関係資本

- 長期にわたるご契約をお預かりするお客様基盤
- 全国に広がるアソシエイツと業務提携先など多様な販売チャネル
- エコシステム構築に向けた連携・協業パートナー

### 財務資本

- 成長投資を可能とする高いキャッシュフロー創出力

## 持続的成長を可能にする

Aflac  
VISION  
2024

「生きる」を創るリーディング  
誰もが安心して健やかに

## 中期経営戦略

1

多様な人財の力を引き出す  
人財マネジメント戦略

2

「生きる」を創る  
エコシステム戦略

3

持続的成長に向けた  
ファイナンス戦略

コアビジネスの  
健全な成長

経営基盤の  
強化と安定

「『生きる』を創る。」をメインテー

コアバリュー



「生きるための保険」を中心としたコアビジネスの伸展とヘルスケアを含むビジネス領域の拡大とともに、エコシステムの構築に戦略的に取り組みながら「生きる」を創る共有価値の創造を実践する。

## ビジネスモデル

グカンパニーへ

自分らしく生きる社会の実現

(2022~2024年)

4

ステークホルダーへ  
新たな価値を提供する  
デジタル  
トランスフォーメーション  
とアジャイル戦略

5

積極的で機動的な  
業務執行を促進する  
強固なガバナンスと  
ERM戦略

保険の枠を超えた  
価値創造への挑戦

マとした社会貢献活動

■ 創業の想い

■ 企業理念

■ The Aflac Way

■ ブランドプロミス 『生きる』を創る。』

## 「生きる」を創る共有価値の創造 ▶▶▶

### 成果

#### 人的資本

- ライン長ポストに占める女性割合 **25.3%**  
P.41
- 人財エンゲージメントの向上 P.26~39
- 人財に関する外部評価 P.108

#### 知的資本

- DXに関する外部評価 P.109
- がん保険の累計給付実績 **8兆円超**
- がん保険・医療保険  
保有契約件数 **No.1** P.16

#### 社会・関係資本

- ご契約者数 **1,443万人**
- 全商品の保険金・給付金等の  
支払実績 **6,171億円** P.75
- 新契約件数 **83万件** P.16
- 地方自治体との連携数 **114自治体**  
P.107

#### 財務資本 P.16~18

- 保険料等収入 **1兆2,942億円**
- 基礎利益 **3,759億円**
- 総資産 **12兆9,747億円**
- ソルベンシー・マージン比率 **889.1%**
- 格付け  
Moody's(保険財務格付け) **Aa3**  
S&P(保険財務力格付け) **A+**

#### 自然資本 P.98~101

- CO<sub>2</sub>排出量 **ゼロ\***  
\*当社の国内保有物件(アフラックススクエア)  
におけるCO<sub>2</sub>排出量

### 影響



#### お客様

- 『生きる』を創る。』の  
実践による安心の提供
- 迅速かつ確実な保険金・  
給付金等のお支払い
- 感動的な体験価値の提供



#### 社員

- 多様な人財・多様な働き方の  
尊重と働きがいのある職場の  
提供
- 自律的な行動と主体的な  
キャリア形成



#### ビジネスパートナー

- 相利共生
- イノベーションの創出に  
向けた協働



#### 株主

- 持続的な成長
- 中長期的な企業価値の向上



#### 社会

- 共有価値の創造による  
社会的課題の解決
- 地域社会の発展への貢献

パーパス(存在意義)の追求と経済的価値の創出

## 財務ハイライト

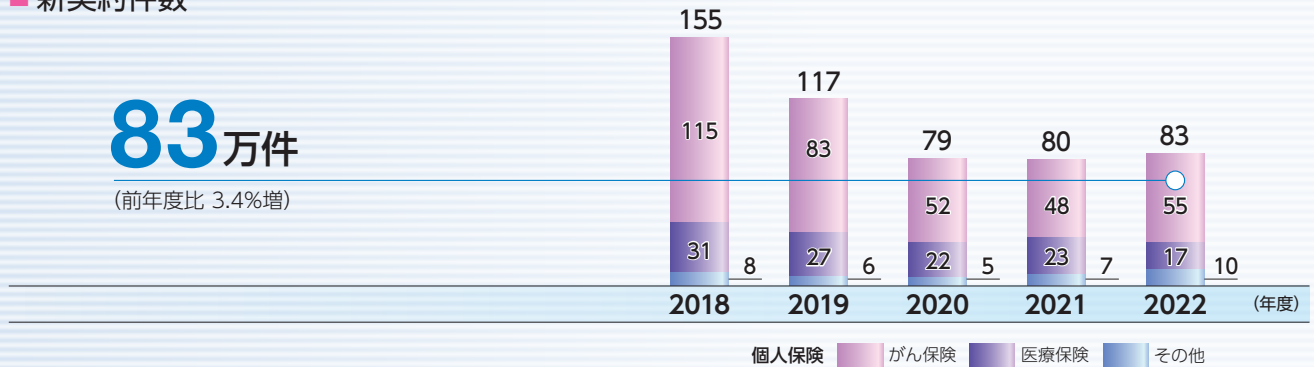
### 契約の状況

#### ■ 新契約件数

(単位:万件)

# 83万件

(前年度比 3.4%増)

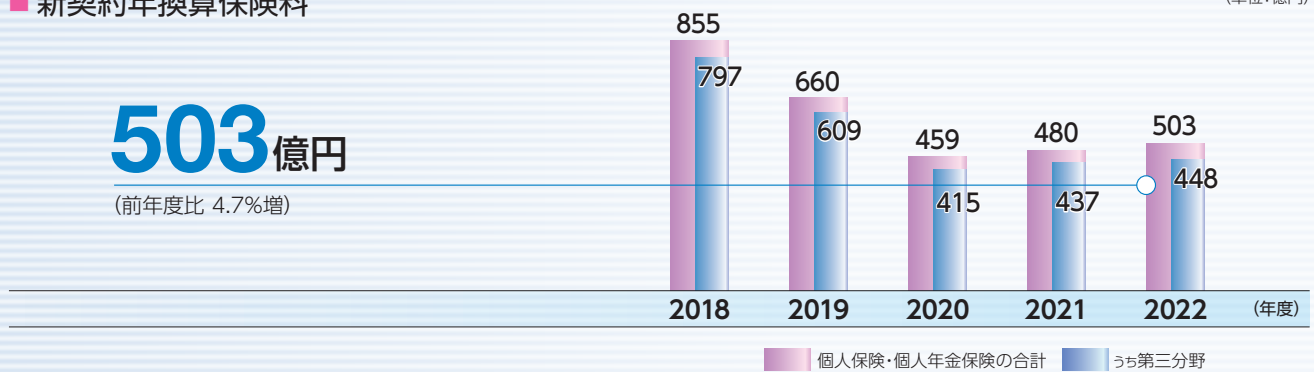


#### ■ 新契約年換算保険料

(単位:億円)

# 503億円

(前年度比 4.7%増)

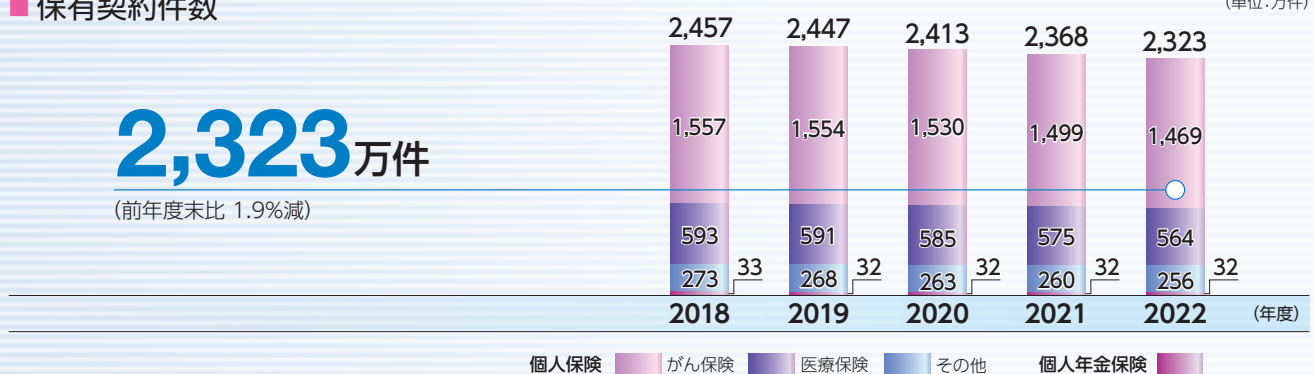


#### ■ 保有契約件数

(単位:万件)

# 2,323万件

(前年度末比 1.9%減)

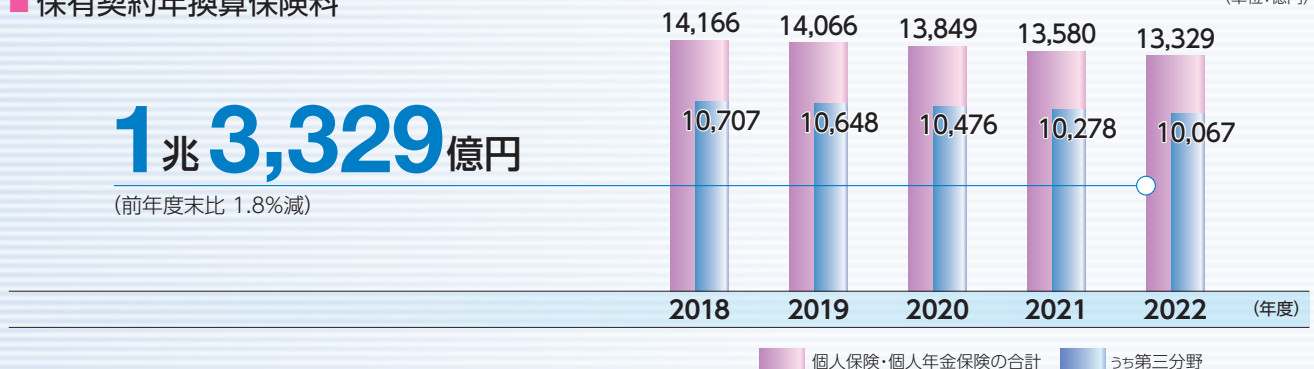


#### ■ 保有契約年換算保険料

(単位:億円)

# 1兆3,329億円

(前年度末比 1.8%減)



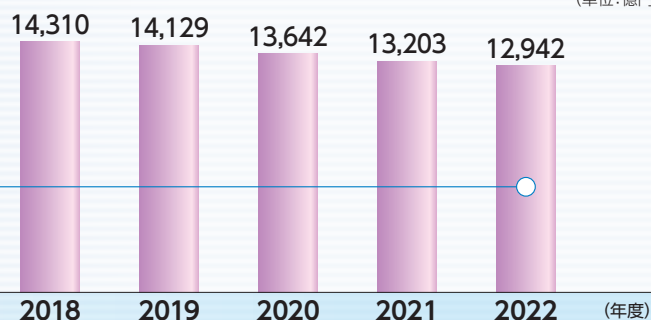
## 収支の状況

### ■ 保険料等収入

1兆2,942億円

(前年度比 2.0%減)

(単位:億円)



### ■ 保険金・給付金等のお支払い状況

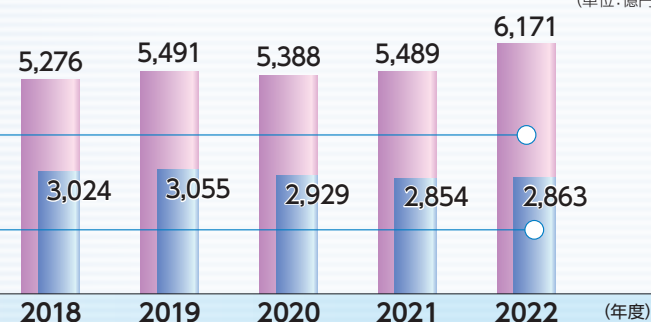
全商品 6,171億円

(前年度比 12.4%増)

うちがん保険 2,863億円

(前年度比 0.3%増)

(単位:億円)



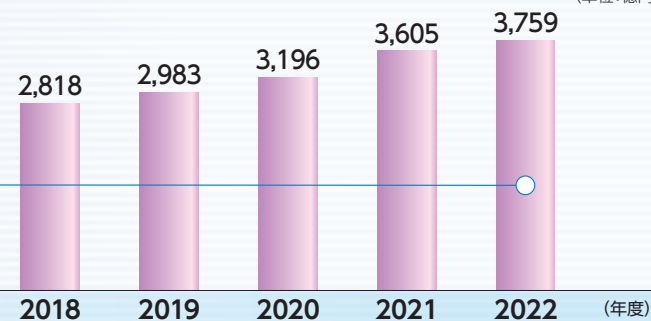
## 利益の状況

### ■ 基礎利益

3,759億円

(前年度比 4.3%増)

(単位:億円)



※基礎利益算定方法の改正に伴い、2018年度から2021年度は、改正後の基準を遡及適用しています。

## 資産・健全性の状況

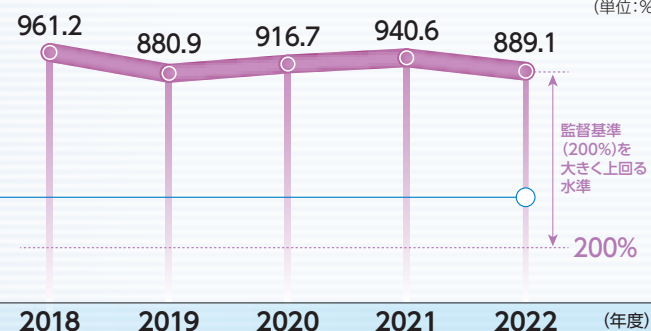
[次頁へ続く](#)

### ■ ソルベンシー・マージン比率

889.1%

(前年度末比 51.5ポイント減)

(単位:%)

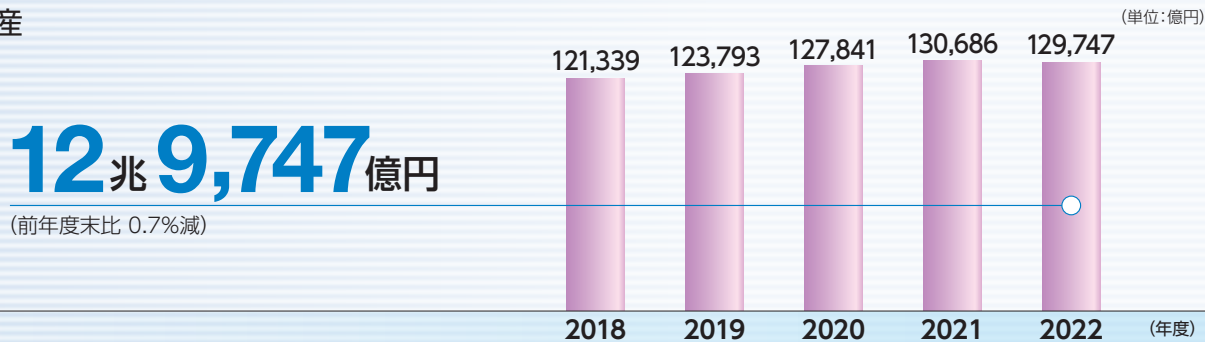


■ 格付け (2023年6月末時点)

Moody's (保険財務格付け)	S&P (保険財務力格付け)	R&I (保険金支払能力)	JCR (保険金支払能力格付)
<b>Aa3</b>	<b>A+</b>	<b>AA</b>	<b>AA</b>

- Moody's: ムーディーズ・インベスターズ・サービス・インク
- S&P: スタンダード・アンド・プアーズ・グローバル・レーティング
- R&I: 株式会社格付投資情報センター
- JCR: 株式会社日本格付研究所

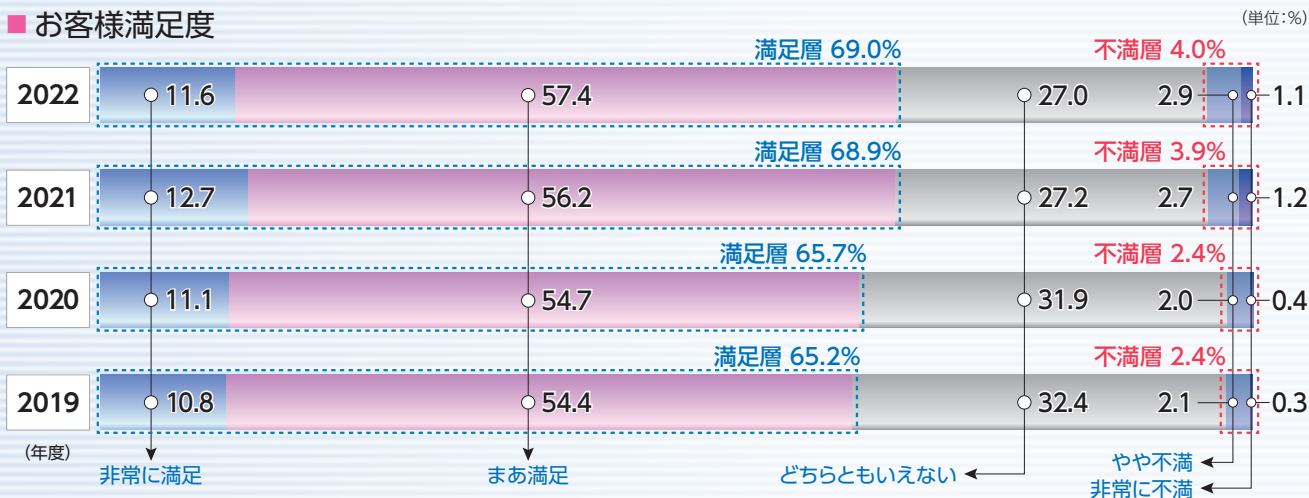
■ 総資産



非財務ハイライト

[次頁へ続く](#)

■ お客様満足度



## ■ 環境への取り組み

アフラックスエアのCO<sub>2</sub>排出量(Scope1とScope2)\*とエネルギー使用量の推移

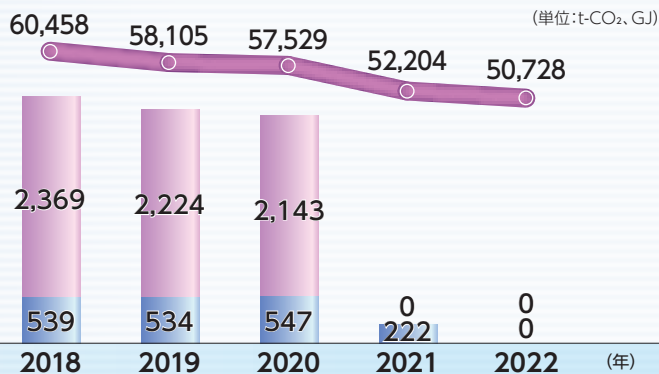
CO<sub>2</sub>排出量(t-CO<sub>2</sub>)

Scope1  
Scope2

エネルギー使用量(GJ)

0

50,728

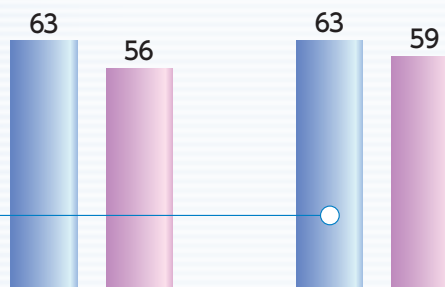


\*CO<sub>2</sub>排出量は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」及び「電気事業者別排出係数一覧」をもとに算出(暦年集計)。また、Scope1とは事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)のこと(上記グラフの数値はA重油等を含みません)。Scope2とは他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出のこと(上記グラフの数値はマーケット基準で算出しています)。

## ■ 人財エンゲージメントスコア\*

63%

アフラック 日本平均



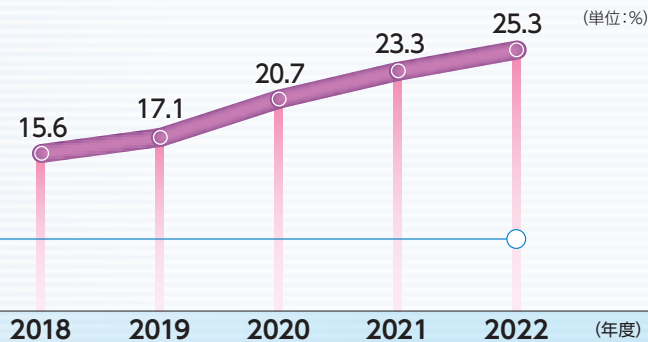
\*エンゲージメントサーベイで測定する、人財エンゲージメント(所属する組織と自身の仕事に熱意を持って、自立的に貢献しようとする人財の意欲)の状況を表す指標。詳細はP.28をご覧ください。

## ■ ダイバーシティ&インクルージョン推進

ライン長\*ポストに占める女性社員の割合

25.3%

\*直属の部下を持つ管理職



※各年度内の1月1日時点。

## ■ 男性育休取得率\*(平均取得日数)

男性育休取得率

100%

平均取得日数

18.7日



\*子どもが1歳の誕生日を迎える前日までに取得した割合。



Charles D. Lake II

Masatoshi Koide

代表取締役会長

チャールズ・レイク

対談

代表取締役社長

古出 眞敏

## 「生きる」を創る リーディングカンパニーへの飛躍に向けて

当社は「Aflac VISION2024」を掲げ、  
「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍を目指しています。  
その実現に向け、当社を取り巻く経営環境の認識や  
「アフラック流CSV(共有価値の創造)経営」の実践等について、  
代表取締役会長・取締役会議長であるチャールズ・レイクと  
代表取締役社長である古出眞敏が語り合いました。

## アフラックを取り巻く経営環境の認識

■ **レイク** 私たちを取り巻くビジネス環境は100年に1度の歴史的転換期にあります。AIの急速な普及等をはじめとするデジタル社会の到来、地球温暖化はもとより、国連安全保障理事会の理事国による侵略により従前のグローバル経済社会の秩序が大きく崩れており、現在は「超VUCA」の時代と言えます。

■ **古出** 日本社会は少子高齢化・人口減少や長年続いたデフレ経済のレガシーなど多くの課題を抱えています。また、レイクさんの言うとおり、近年は特にAIの進化が著しく、政府におけるデジタル戦略の検討も進められており、動向を注視しています。さらに保険業界のマーケットに目を向けると、各社もがん保険や医療保険等の第三分野保険商品に経営資源をシフトしている等、競争は一段と激化しています。

■ **レイク** 地政学リスクの専門家でも予見困難な時代であり、常に「想定外」を前提に準備する必要がありますね。経営環境が激しく変化する中、いかに持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくか、つまり、中期経営戦略や単年の経営戦術の実行性・実効性をいかに高めるのかが重要だと感じています。

## アフラックにおける経営戦略： 「アフラック流CSV経営」とは

■ **レイク** 超VUCA時代には、企業がパーパス(存在意義)を見失わないことが重要です。アフラックは創業以来、コアバリューに基づき独自の資源や専門性を活かして当社が向き合うべき社会的課題を解決し、当社の存在意義を追求してきました。

■ **古出** 私も同じ認識です。加えて、長期的な経営ビジョンを明確にすることも大切にしてきました。創業50周年である2024年に向けた「Aflac VISION2024」。これは2015年に策定されたものですが、それまでの「生きるための保険」のリーディングカンパニーから「生きる」を創るリーディングカンパニーを目指す方向性を明確にしたものです。

AI: Artificial Intelligence (人工知能)

VUCA: Volatility (不安定性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

がん生態系: 詳細はP.44～48をご覧ください



■ **レイク** 「Aflac VISION2024」の実現に向け、アフラックとしてのCSV経営を着実に実行していかなければなりません。そもそも企業経営において「共有価値を創造」という考え方は、近江商人の「三方よし」や渋沢栄一の「論語と算盤」にも通じるものです。アフラックは創業以来、コアバリューに基づき独自の資源や専門性を活かした経営を実践し続け、当社が解決すべき社会的課題を解決し、同時に経済的価値を生むことで、いわば「アフラック流CSV経営」として進化させてきました。がん生態系の構築に向けた取り組み等は、その代表的な実践例だと思います。

■ **古出** CSV経営を支える基盤として、企業文化の醸成・浸透と実効性の高いコーポレートガバナンス態勢の構築に取り組んで来ました。当社は企業文化の中核であるコアバリューとして、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想い、The Aflac Way、企業理念、ブランドプロミス「生きる」を創る。」を掲げていますが、代表取締役社長として、こうしたコアバリューをしっかり受け継いで将来に繋げていくこと、そして先輩方が築いてきたものを持続的に発展させていくことが使命だと、常に感じています。



■ **レイク** 企業文化の醸成には、経営陣が繰り返し発信していくこと、即ちトーン・アット・ザ・トップ (tone at the top) が重要です。だからこそ、古出さんも私も、さまざまな機会で企業文化の大切さについて語ってきました。そして当社では、コアバリューを行動に移す際の具体的な指針として行動倫理憲章を制定していますが、その中の「代表取締役からのメッセージ」も含めて、二人で相当時間をかけ熟慮して、この行動倫理憲章を作成しましたね。

■ **古出** 一言一句、レイクさんと考え抜いたことを覚えています。行動倫理憲章は難しい判断を迫られた時に立ち返る判断軸・心の拠り所となります。レイクさんがお持ちの行動倫理憲章には多くのマーカーが引かれており、判断の拠り所として日々活用されている証拠ですね。私も「意識せずとも当然のこととして」コアバリューを実践できるよう今後も努めていきたいと考えています。

### 高度なコーポレートガバナンス態勢の維持・強化に向けて

■ **レイク** 先ほど、超VUCA時代においてCSV経営を実践するには実効性の高いコーポレートガバナンス態勢が不可欠という話が出ました。私は、コーポレートガバナンスとは単に会社法等の関連法規の要請に応えるだけのものではなく、予見困難で不確実に激変する市場環境において機動的な変革を支える経営戦略そのものだと考えています。

■ **古出** 実効性の高いコーポレートガバナンスは機動性を兼ね備え、超VUCA時代における経営には、その機動性が不可欠だということですね。レイクさんは、取締役会議長の立場で当社のコーポレートガバナンス態勢をどのように考えていますか。



■ **レイク** 先ず、取締役会と業務執行部門の機能分化の高度化による、アジャイルな業務執行を実現することが大切です。即ち、取締役会と業務執行部門がそれぞれの役割と責務を認識し、その覚悟を前提に「自由闊達で建設的な議論」と「有機的で本質的な協業」の実現に向けた努力をする。取締役会は重要事項の決定と職務執行の監督を担い、業務執行部門は熟考を重ねた重要事項の企画・立案・提案を行う。これらのことを有機的に繰り返し、CSV経営の実践にこだわる。そして、決定事項に基づき経営陣が一丸となって効果的な業務執行を行い、実質的にステークホルダーの負託に応える財務・非財務的な結果が出ているのかを検証し、必要に応じて軌道修正を行う。こうした強固なガバナンス態勢は経営力を高め、実践的組織を作ります。古出さんはいかがでしょう。

■ **古出** 同感です。例えば、取締役会と業務執行部門の機能分化が適切に発揮されている例として、経営戦略のモニタリングの仕組みがあります。





## 中期経営戦略(2022~2024年)、 経営戦術の実行性・実効性を確保する仕組み

■ **レイク** そうですね。「Aflac VISION2024」の実現と主要目標を達成するためには、中期経営戦略と経営戦術の実行性・実効性を高めることが重要です。2022年より、その実行性・実効性を高める仕組みを導入し、今年、経営戦術をモニタリングする態勢をさらに進化させました。代表取締役社長として業務執行部門を統括する立場での手応えについて、どのように考えていますか。

■ **古出** 2023年になって、モニタリングの在り方を改めて整理するとともに、取締役会で確認・討議すべき2023年の最重要事項を明確にしました。経営戦術のモニタリングとして、私(代表取締役社長)と各部門を統括する統括担当役員(DXO)の間で綿密なコミュニケーションを行い、四半期毎にその進捗状況を検証していますが、この考え方を整理したことによって、全社レベルで重要な論点にフォーカスすることができ、経営戦術の実行性・実効性がさらに高まったと感じています。

■ **レイク** 確かに実効性が高まっていて、結果も出ています。取締役会における監督機能を発揮する上でも有意義な進化だと感じています。もっとも、取締役会と業務執行部門の機能分化と機動的な業務執行の高度化に向け、コーポレートガバナンスの進化に終わりはありません。引き続き当社にとって最善の形を謙虚に追求していきましょう。

## 「Aflac VISION2024」の実現に向けて。 そして、さらにその先へ

■ **レイク** 来年は、いよいよ創業50周年の節目となる2024年を迎えます。そして、今年は「Aflac VISION2024」



に向けて作成した中期経営戦略(2022~2024年)の2年目です。その達成に向けて、ますます気が引き締まりますね。

■ **古出** これまでお話ししてきた態勢や取り組みを踏まえ、業務執行部門として着実に中期経営戦略・経営戦術を実行していきます。さらに将来を見据え、当社独自の資源や専門性の継承と破壊的・創造的なイノベーション志向の融合をミッションとして、2025年以降の長期ビジョンとなる「ネクストビジョン」の検討も開始しています。

■ **レイク** ネクストビジョンは当社のさらなる進化の礎になるものであり、取締役会における審議も含め、全社的に自由闊達で建設的な議論を行い決定することが大切だと考えます。今後も「アフラック流CSV経営」の実践を通し、5大ステークホルダー(お客様、社員、ビジネスパートナー、株主、社会)の負託に応えながら、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現できるよう、力を合わせて取り組んでいきましょう。



# 新たな価値創造への挑戦

## ～中期経営戦略(2022～2024年)～

日本での創業50周年にあたる2024年に向けて、「Aflac VISION2024」を掲げ、「生きるための保険」のリーディングカンパニーから「生きる」を創るリーディングカンパニーへと飛躍することを目指しています。

こうしたなか、当社は昨年、2024年をゴールとする中期経営戦略(2022～2024年)を策定しました。

「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」「『生きる』を創るエコシステム戦略」「持続的成長に向けたファイナンス戦略」「ステークホルダーへ新たな価値を提供するデジタルトランスフォーメーションとアジャイル戦略」「積極的に機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略」という5つの戦略を着実に実行することで、「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍を確実なものとしていきます。

## Aflac VISION2024

### ビジョン 「生きる」を創るリーディングカンパニー

「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、これまでお客様の「生きる」を支えてきたアフラックが、お客様のことを誰よりも真剣に考え、さらに力強く、さらに幅広くお客様の「生きる」をサポートする会社へ大きく飛躍していくという決意を示しています。

### ミッション 「生きるための保険」のリーダーであり続けるとともに、ビジネスフロンティアを広げることで新たな価値を創造し、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現に貢献する。

私たちが果たすべき誓いを示しています。

「『生きるための保険』のリーダーであり続ける」とは、常に価値ある商品・サービスを提供することでお客様の「生きる」を力強くサポートし、この分野において社会から絶対的な存在と認められ続けることです。また、「ビジネスフロンティアを広げることで新たな価値を創造」するとは、ビジネスの中核である「生きるための保険」の可能性を広げていくことはもちろん、「『生きる』を創る。」に合致する領域のビジネス機会を追求し、アフラックならではの新たな価値を創造していくことです。

これらを通じて、「誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会」を実現するために貢献することが、アフラックのミッションです。

### パッション 創業以来受け継がれてきたパイオニア精神を大切に、高い志と情熱を持って(ビジョン)の実現に挑戦し続ける。

ミッションを果たし、ビジョンを実現するにあたって、私たち一人ひとりがその内面に強く持ち続けるべき精神であり、絶やすことなく次世代へ受け継ぐべきアフラックのDNAを表現したものです。

## 戦略 1 多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略

📖 P.26～43

### ● 目指す姿

「人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる<sup>\*1</sup>」という考え方のもと、多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発揮している

#### 重点的に取り組む事項

新たな人財マネジメント制度の効果的な運用	人財育成の強化	ダイバーシティと「アフラック Work SMART <sup>2</sup> 」の推進
----------------------	---------	---

\*1. “If we take care of our people, the people will take care of our business” 当社が創業以来、脈々と受け継いできた言葉

\*2. 社員一人ひとりが仕事の進め方を見直すとともに、「時間」と「場所」に捉われない働き方の実現に向けた制度・インフラの整備を通して社員のワークライフマネジメントを支援し、組織としてのパフォーマンスを最大化させることを目指す取り組み

## 戦略 2 「生きる」を創るエコシステム戦略

📖 P.44～57

### ● 目指す姿

お客様の「生きる」をより広く支えるため、「生きるための保険」に加え、保険以外のサービスも総合的に提供する「生きる」を創るエコシステム<sup>\*1</sup>を、さまざまなステークホルダーと連携・協業して構築・活用している

#### 重点的に取り組む事項

「生きるための保険」の商品ラインアップや販売チャネルの強化	さまざまなステークホルダーとの連携・協業による保険以外のサービスの総合的な提供	共有価値創造型スマートシティプロジェクト <sup>*2</sup> の推進
-------------------------------	---	--

\*1. 企業・各種団体・行政機関などが共通の目的に向かって価値を創造するために相互の強みや技術を活かして連携・協業する仕組み

\*2. 共有価値を創造し、課題解決を図るサステナブルなエコシステムを構築するためのスマートシティプロジェクト

## 戦略 3 持続的成長に向けたファイナンス戦略

📖 P.58～61

### ● 目指す姿

安定的な資産運用に加え、事業費のコントロールとともに持続的成長に向けた戦略的投資を実行している

#### 重点的に取り組む事項

長期安定的な資産運用収益の確保と積極的なESG投資の実践	持続的成長に向けた戦略的投資と資本活用
------------------------------	---------------------

## 戦略 4 ステークホルダーへ新たな価値を提供するデジタルトランスフォーメーションとアジャイル戦略

📖 P.62～75

### ● 目指す姿

感動的なユーザー体験を創出するため、「DX@Aflac」と「Agile@Aflac」の推進により、さまざまなステークホルダーへ新たな価値を提供している

#### 重点的に取り組む事項

すべての業務にわたるDXの強力な推進	DXを最大限活用した保険契約管理業務の抜本的再構築	アジャイル型の働き方のさらなる展開
--------------------	---------------------------	-------------------

## 戦略 5 積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略

📖 P.76～88

### ● 目指す姿

強固なガバナンス態勢およびERM態勢を確立・維持することによって、積極的で機動的な業務執行を促進している

#### 重点的に取り組む事項

取締役会と業務執行部門の機能分化のさらなる高度化	経営戦略の立案・実行を支える統合的リスク管理の強化	「3つのライン*」による内部統制の実効性確保
--------------------------	---------------------------	------------------------

\*「事業部門による自律的管理」「管理部門による牽制」「内部監査部門による検証」

## アフラックの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を支える人財マネジメント戦略

### ➤ 統括担当役員メッセージ

当社には、「人財を大切にできるコアバリュー（人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる）」という考え方があります。これは1955年の米国での創業以来、グローバルレベルで脈々と受け継がれてきた考え方で、当社の人財マネジメント戦略の根幹を成すものです。昨今、人財を資本と捉え、その価値を最大限引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営の考え方としての人的資本経営が注目されていますが、当社では、この「人財を大切にできるコアバリュー」のもと、創業以来、人的資本を軸に据えた経営を行ってきました。

2022年からスタートした中期経営戦略でも、人財こそが戦略策定・実行の柱であり、成長の源泉であるとの強い考えのもと、「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」を第一の柱に位置付け、「人財エンゲージメント<sup>1</sup>の強化」に取り組んでいます。「人財エンゲージメントの強化」に向けては、「人財マネジメントの強化」と「社員を活かす環境の実現」を両輪とするフレームワークで、さまざまな制度や取り組みを統合的に実行しています。また、人財エンゲージメントの状況（人財エンゲージメントスコア）は中期経営戦略の主要目標として、取締役会でモニタリングし、戦略の実行性・実効性を確保しています。

現在、力を入れて取り組んでいる施策のうち、3つをご紹介します。一つ目は、社員の主体的なキャリア形成の支援です。「キャリア開発計画書（CDP<sup>2</sup>）」を使って人財が自身のパーパス（存在意義）やビジョンを棚卸し、上司との1on1（ワン・オン・ワン）<sup>3</sup>や会社が提供するさまざまな制度を活用しながら、人財の意欲・主体性と組織的な育成を一致させ推進しています。CDPの作成は任意ですが、85%を超える社員が作成済みもしくは作成意欲があり、キャリア形成への意欲の高まりを感じています。二つ目は、リーダーシップ・パイプラインの強化です。各部門を統括する統括担当役員の後継者や役員候補の育成から、組織のリーダー（部長や課長）が後継者を自ら育成する取り組みまで、すべてのリーダーシップ層において、組織的・計画的に実施しています。三つ目は、HRテックとも呼ばれる、デジタルテクノロジーを活用した人的資本に関するデータの活用と、実証的なモニタリングです。人的資本データを一元的に俯瞰できるダッシュボードを構築し、データドリブンな人財マネジメントのPDCAが実践できる環境とガバナンス態勢を確保しています。

このように「人財を大切にできるコアバリュー」のもとで実行されるさまざまな取り組みを通じて、貢献意欲・成長意欲のある人財とアフラックとのWin-Winの関係を実現し、組織力・人財力を高め、アフラックの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を確実なものとしていきます。



取締役専務執行役員

森本 晋介

(もりもと しんすけ)

\*1. 所属する組織と自身の仕事に熱意を持って、自律的に貢献しようとする人財の意欲

\*2. Career Development Planの略称

\*3. 上司と社員による1対1での定期的な対話

超VUCAと呼ばれる予測困難な時代においても、お客様に新たな価値を提供し、CSV経営を実践しながら企業として成長を続けていくためには、変化に機動的かつ柔軟に対応していく必要があります。そのためには、多様な属性や価値観をもった人財が、自ら考え、一人ひとりが主体的に行動することが求められます。当社は、「人財を大切にするコアバリュー」に基づき、人財マネジメント戦略を中期経営戦略の5つの戦略の「第一の柱」に位置付け、組織力・人財力を高めていくことにより、アフラックの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

### 人財を大切にするコアバリュー

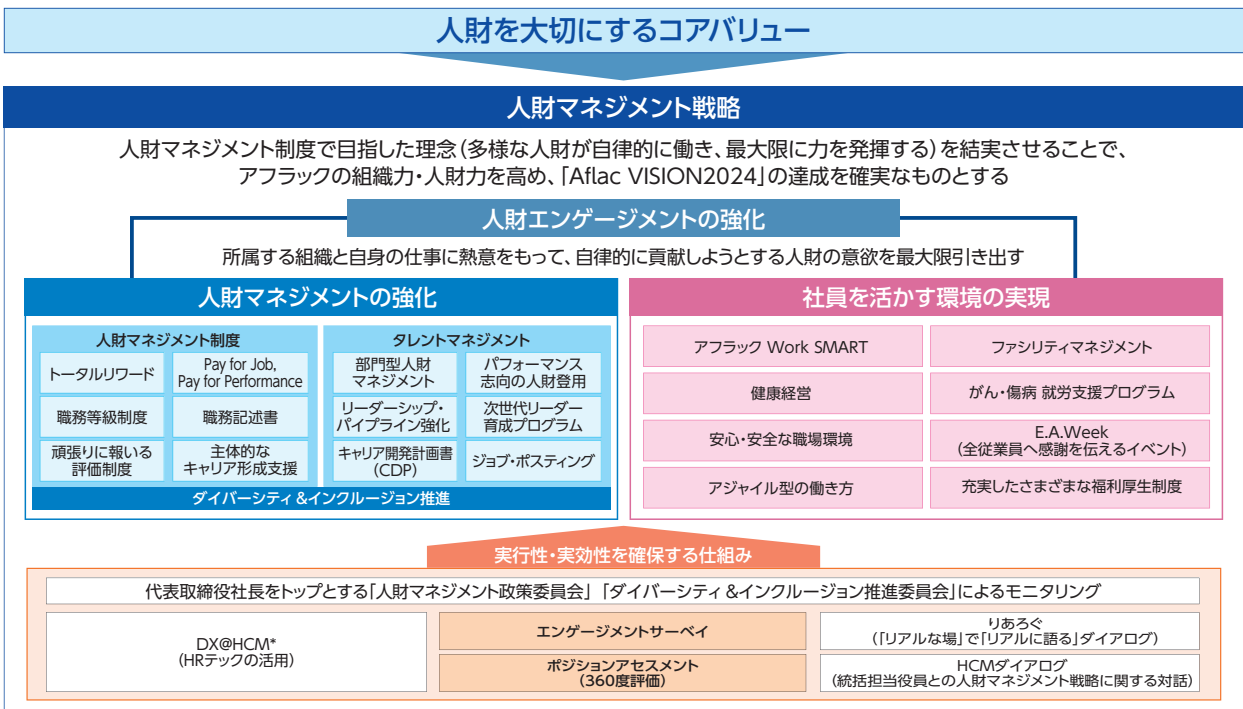
当社には、1955年の米国での創業以来脈々と受け継がれてきた「人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる」という人財マネジメントにおけるすべての基本となる考え方があります。“会社は、すべての人財に対し、持てる能力を存分に発揮してもらうための環境やキャリア形成の機会を等しく提供する。そして、当社のパーパスやコアバリューに基づくCSV経営に共感し、貢献意欲・成長意欲のある人財が、環境や機会を活かして主体的にチャンスをつかみ、会社とのWin-Winの関係を実現していく。”こうした考え方が「人財を大切にするコアバリュー」です。当社はこの考え方のもと、人財マネジメント戦略を策定し、さまざまな制度、仕組みを整備・実行しています。

### 人財マネジメント戦略

2022年からスタートした中期経営戦略では、「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」を「第一の柱」に位置付けています。人財マネジメント戦略を通じて、人財マネジメント制度で目指した理念(多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発揮する)を結実させることで、組織力・人財力を高め、「Aflac VISION2024」の達成を確実なものとしていきます。

そのために、「人財エンゲージメントの強化」を核に据え、さまざまな制度や施策が統合的に機能するよう体系化した「人財マネジメントの戦略マップ」を定め、人財マネジメント戦略を実行しています。

● 人財マネジメントの戦略マップ



\*Human Capital Managementの略称

### ■ 人財エンゲージメントの強化

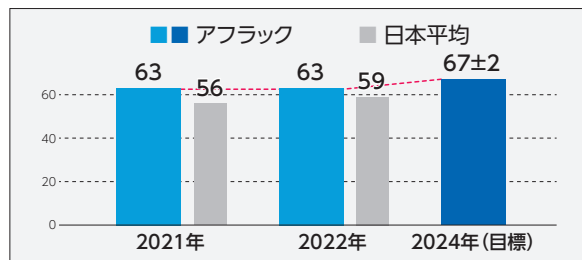
人財マネジメント戦略の核を成すのは「人財エンゲージメントの強化」です。当社では、「人財エンゲージメント」を、“所属する組織と自身の仕事に熱意を持って、自立的に貢献しようとする人財の意欲”と定義し、これを最大限引き出すことが持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために重要と考えています。この人財エンゲージメントの強化に向け、当社のパーパスやコアバリューに基づくCSV経営に対する人財一人ひとりの共感・貢献意欲を引き出す「人財マネジメントの強化」と、人財が効果的・効率的に業務を行えるよう最適な環境を構築する「社員を活かす環境の実現」の2つの方向性でさまざまな取り組みを実施し、相乗効果を高めています。さらに、ガバナンスやモニタリング態勢を構築することにより、戦略の実行性・実効性を確保しています。

### ■ 人財エンゲージメントスコア

当社では、中期経営戦略における非財務面の主要目標の1つに、人財エンゲージメントの状況を表す指標として、2021年から「人財エンゲージメントスコア」を設定しています。スコアの測定には、主に大手企業を対象に実施され、グローバルでの他社比較が可能な「エンゲージメントサーベイ」を用いています。エンゲージメントサーベイは「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の2つのカテゴリで構成されており、それらの肯定的回答率（設問に対し「非常にそう思う」「そう思う」と回答した社員の割合）の平均値を「人財エンゲージメントスコア」と定義しています。2021年、2022年の当社の水準は、いずれも日本平均（サーベイに参加した日本企業の平均値）を上回るスコアとなっており、2024年に、人財マネジメント制度改革を行った2021年の世界水準相当（全社員の2/3以上が肯定的な回答をしている状態）となることを目標としています。毎年エンゲージメントサーベイを実施し、

適切なPDCAの実践に活かしていくことを通じて、人財エンゲージメントの強化を図っていきます。

#### ● 人財エンゲージメントスコア（「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」のカテゴリの肯定的回答率の平均値）



### 人財マネジメントの強化

当社のパーパスに対する人財一人ひとりの共感・貢献意欲を引き出し、主体的なキャリア形成や能力開発を実現するために、人財マネジメント制度やさまざまな仕組みを導入しています。

### ■ トータルリワード

高い目標へのチャレンジや成長への貢献意欲を高めるために、金銭的リワードと非金銭的リワードを組み合わせて貢献に報いる「トータルリワード」の考え方で、報酬を設計しています。

金銭的リワードは、“職務”と“成果”に報いる報酬体系(Pay for Job, Pay for Performance)をベースにしています。職務記述書で明文化された職務の内容・大きさをもとに決定するグレード(職務等級)ごとに、日系大手企業をベンチマークに競争力のある報酬水準を実現しています。さらに、当社は全国の代理店を通じた営業や、危機管理の観点から地方拠点に勤務する社員を確保する必要性をふまえ、転勤する可能性も職務のひとつと考え報酬を設計しています。そして、実際に転勤した場合に、その負担に報いる「転

#### ● トータルリワードの全体像

トータルリワード		
金銭的リワード	職務に報いる	● 職責の大きさに対して報いる基本給・上期下期賞与*
	成果・業績に報いる	● 目標達成へのコミットを引き出し、達成への貢献(業績)に報いる短期業績賞与
	負担や意欲に報いる	● 転勤の負担に報いる手当 など ● 自己啓発への意欲に報いる金銭的な補助(Aflac Cafe、公的資格取得援助制度 など)
	中長期的な貢献・功労に報いる	● 中長期インセンティブ(一定のグレード以上) ● 中期的な企業価値向上に報いる社員持株会への奨励金 ● グレードと勤続期間に対して報いる退職金
非金銭的リワード	やりがいのある仕事を提供する	● コアバリューに基づくCSV経営の実践への貢献を通じた仕事のやりがい ● チャレンジングで成長の機会となる仕事へのアサイン、「アフラック Work SMART」の実践 など
	キャリア形成を支援する	● 主体的なキャリア形成を支援する仕組み(キャリア開発計画書(CDP)、ジョブ・ポスティング など) ● 多様なニーズに応える人財育成プログラムや能力向上機会の提供 など
	安心・安全な環境を提供する	● 健康経営や、がん・傷病 就労支援プログラムなど安心して働ける仕組み ● リフレッシュやプライベートの充実のためのさまざまな休暇・休職制度 など

短中長期的な視点で人財の成長と貢献を評価し報いる

\*6月及び12月に支払われる賞与

勤手当」も設けています。また、一定以上のグレードの社員には中長期インセンティブも付与し、中長期的な貢献・功労に報いる仕組みとしています。一方、非金銭的リワードには、チャレンジングなアサインメントなどやりがいのある仕事の提供や、人財育成プログラムをはじめとしたキャリア形成支援、健康経営などを通じた安心・安全な環境の提供があります。

これらのリワードを組み合わせることにより、短中長期的な視点で、会社への貢献に報いることを実現しています。

● 男性と女性の賃金に関する状況

当社は、“職務”と“成果”に報いるという、Pay for Job, Pay for Performanceの考えのもと報酬設計をしているため、同じ職務グレードであれば、性別による報酬差はありません。同時に、管理職層においては、男性に対する女性の賃金の割合は90.0%で、社員全体でみると、男性に対する女性の賃金の割合は64.4%となっています。これは主に2つの理由によるものです。

一つは、上位グレードのポストを担う人財の男女比により生じる差異です。当社の社員数は男女ほぼ同数で、役割期待や教育、評価についても男女差を一切設けていませんが、指導的立場\*においては、男性の割合が50%を超えています。こうした状況を改善すべく、2014年に「女性の活躍推進プログラム」を策定し、ダイバーシティ&インクルージョン推進の観点から女性の育成と登用を進めており、着実に成果が生まれています。

もう一つは、当社が転勤に対して報酬面で手厚く報いるために生じる差異です。当社は、ビジネスモデルに鑑み、地方拠点に人財を確保する必要があることから、転勤する社員には転勤手当等を支給しています。実際の配置に際しては、社員の自己申告や、子育て・介護等の個別事情などを踏まえ必要な配慮を行っていますが、結果的に、男性の転勤者の方が女性よりも多くなり、転勤手当等の受給額の違いが男女間の賃金差に繋がっています。

当社は引き続き、社歴や年齢、性別に関わらず“職務”と“成果”に応じた処遇を実現するとともに、仕事のやりがいといった非金銭的リワードも組み合わせたトータルリワードの考え方で人財に報いていきます。

\*管理職やそれに準ずる社員

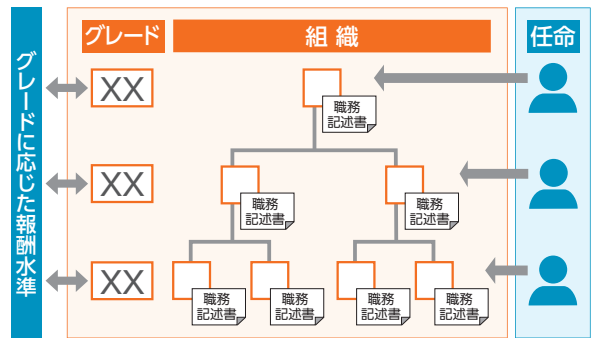
● 男性に対する女性の賃金の割合(2022年)

全労働者	正規雇用労働者		非正規雇用労働者
	全体	(参考)うち管理職層	
64.4%	64.5%	90.0%	69.5%

※男性を100%としたときの割合  
 ※正規雇用労働者は期間の定めなくフルタイム勤務する社員、非正規雇用労働者は有期雇用労働者及びパートタイム労働者を指す

■ 職務等級制度

職務等級制度とは、“職務の大きさ”をもとにグレードを定め、グレードに応じた処遇を実現する制度です。当社は、「社歴・年齢・性別に関係なく、意欲と能力のある人財が、自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、主体的にキャリアを構築できる環境を実現する」ことを理念とし、職務等級制度を基軸とした人財マネジメント制度を導入しています。当社では、この人財マネジメント制度のもと、真にパフォーマンス志向で人財を配置・登用する“適所適財”を実現しています。



■ 職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)

一般社員も含めたすべてのポストに対して、職務の内容を明文化した職務記述書を作成し、全社に公開しています。職務記述書には、職務の内容だけでなく、必要な経験、能力、公的資格なども明記されています。社員はそれをもとに、目指すポストやキャリアプランを明確化し、能力開発や自己啓発などの具体的な活動を通じて、自身のキャリアを創っていくことができます。職務記述書は、人財マネジメント制度の根幹を成し、自律的なキャリア形成の基盤となっているだけでなく、採用、人事評価、ジョブ・ポスティング(社内公募制度)、人財育成など、人財マネジメントのあらゆる場面でも活用されています。職務記述書の数は約1,400にのぼりますが、職務内容に変更が生じるたびにタイムリーに見直し、常に最新の内容を公開しています。

● 職務記述書イメージ図

ポスト名 XXXXXXXXXX : グレード XX	
職務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ○○○○を実現する</li> <li>■ ○○○○をリードする</li> </ul>
知識・経験	(職務を遂行するために必要な知識、経験等) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ○○○○</li> <li>■ ○○○○</li> </ul>
問題解決	(要求される思考能力の水準/求められる独自性) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ○○○○</li> <li>■ ○○○○</li> </ul>
達成責任	(行動及びその行動の結果に対する責任の大きさ) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ○○○○</li> <li>■ ○○○○</li> </ul>

● 職務記述書の数(2023年4月時点)

公開数	約1,400
-----	--------

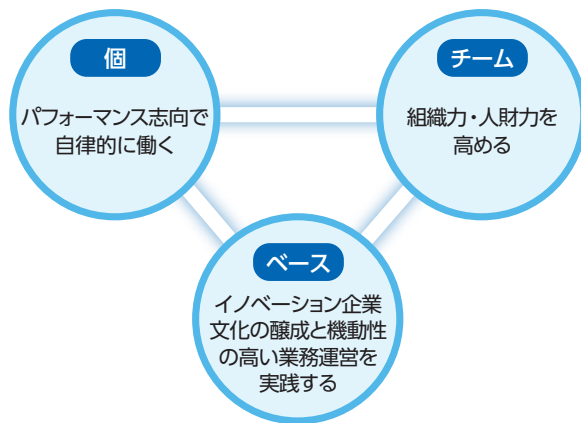
## ■ 評価制度

年功的な意識を払拭し、真にパフォーマンス志向で活躍する人財を評価することが重要という考えのもと、社員の頑張りや貢献に、より直接的に報いる評価制度を設計しています。評価制度は「行動評価」と「業績貢献評価」で構成されています。

### ● 行動評価

「行動評価」は、社員に期待する行動の実践度を評価するものです。当社のコアバリューや、中期経営戦略、人財マネジメント制度の理念など、会社が大切にすることや目指す姿を実現するために、社員が意識し実践することを明確に定めています。評価項目は全グレード共通としており、「個(パフォーマンス志向で自律的に働く)」「チーム(組織力・人財力を高める)」「ベース(イノベーション企業文化の醸成と機動性の高い業務運営を実践する)」の3つの枠組みのもと、合計10項目により構成されています。適切な評価を実現するために、「行動評価ハンドブック」の全社員への公開や、考課者トレーニングを実施し、行動評価を通じた人財育成やエンゲージメント向上につなげています。評価の結果は、毎年の給与改定や中長期インセンティブの付与などに活用されます。

### ● 行動評価の3つの枠組み



### ● 業績貢献評価

「業績貢献評価」は、中期経営戦略や経営戦略、それに基づく各部門の目標(ビジネスプラン)と連動させた個人目標を全社員が定め、その達成状況の評価するものです。目標設定時には、上司との対話をもとに社員一人ひとりが主体的に目標を設定することにより、納得性を高めるようにしています。また、目標は職務記述書に基づく役割期待に照らした適切なレベルとするだけでなく、ストレッチさせることで社員のチャレンジを促しています。評価の結果は、短期業績賞与に反映され、社員の会社への貢献に報いています。

## ■ タレントマネジメント

人財マネジメント制度をもとに、多様な属性や価値観を持つ人財が自律的に働き、それぞれの強みを活かし、能力を最大限発揮できるように、効果的な人財マネジメントを実践しています。

### ● 機動的な業務運営のための部門型人財マネジメント

中期経営戦略・経営戦略を機動的かつ柔軟に実行していくために、各部門を統括する統括担当役員に人財マネジメントに関する権限を委譲し、統括担当役員のリーダーシップのもと、人財の適切な配置や計画的な育成を行っていく「部門型人財マネジメント」を導入しています。この部門型人財マネジメントのもと、人財のキャリア開発と能力開発を強力に推進することに取り組んでいます。

人財戦略部\*は、専門的知見やデジタル技術を活用して、全社最適の視点で部門主導の人財マネジメントを支援するとともに、全社横串を刺した人財マネジメントの高度化に取り組んでいます。各部門の人財マネジメント上の重要課題に対しては、各部と人財戦略部とで「タスクフォース」を組成し、協働して機動的に課題解決をする取り組みなども行っています。

\*人財戦略第一部・人財戦略第二部を指す

### 人財エンゲージメントプラン

人財の力を最大限引き出すためには、部門型人財マネジメントの高度化が求められます。そのために、各部門はエンゲージメントサーベイの結果の分析などを通じ、自部門の人財マネジメントの本質的な課題の抽出を行い、「人財エンゲージメントプラン」として対策を策定・実行しています。人財エンゲージメントプランは、「人財エンゲージメントの強化」「人財育成の強化」「アフラック Work SMARTの推進」「プリンシプルベースの判断と3つの責任の実践」「ダイバーシティ&インクルージョン推進」の5つの取り組みが包括されており、各取り組みを連携させることで相乗効果を高めるようにしています。人財戦略部は、全社的かつ専門的な観点から、各部門の人財エンゲージメントプランの策定・実行を支援し、実効性を確保しています。

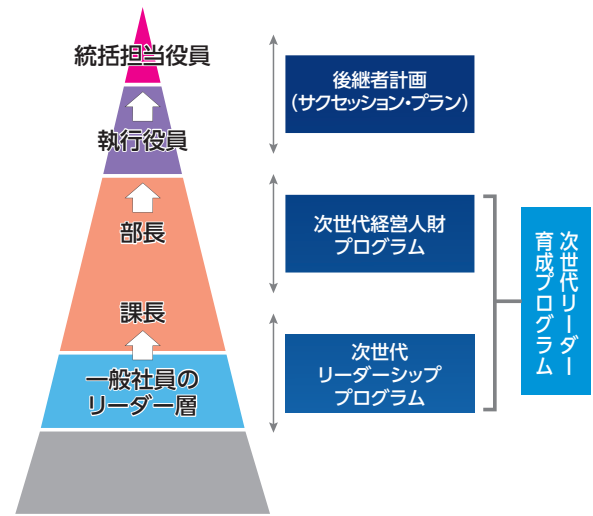
### ● リーダーシップ・パイプラインの強化

当社の持続的な成長を支えるために、計画的に次世代を育て、将来に向けたリーダーシップ・パイプラインを強化することに努めています。その一環として、「リーダーが次のリーダーを育成する」ことを、行動評価の評価項目にも定め、すべての部門・階層で、次世代育成が意欲的に実践される環境を構築しています。



また、選抜型の人財育成も強化しています。統括担当役員の後継者育成を目的とした「後継者計画(サクセッション・プラン)」では、対象となる候補者を選定し、エグゼクティブ・アセスメントやタフアサインメントを通じた計画的な育成を図っています。さらに、主に部長層を選抜した「次世代経営人財プログラム」と、課長や一般社員のリーダー層を選抜した「次世代リーダーシッププログラム」を設け、これらをまとめて「次世代リーダー育成プログラム」と称し、次世代を担う経営人財を階層別に育成しています。各プログラムの対象者は、外部のアセスメントを適宜活用しながら啓発課題を明確にし、「キャリア開発計画書(CDP)」を策定し、タフアサインメントやトレーニングによる能力開発を計画的に行っています。さらに、「次世代経営人財プログラム」の対象者から選抜された人財に向けて、経営人財としての経営マインドの涵養や戦略構築力の鍛錬に取り組んでいます。2022年は代表取締役会長自らが直接的な育成を行う「志楽塾」を開催し、2023年は代表取締役社長や統括担当役員自らが講師を務める「アフラック・リーダーズ・スクール」を実施予定です。

● 後継者計画と次世代リーダー育成プログラムの全体像



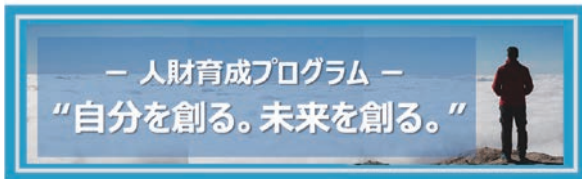
● 人財育成プログラムの全体像

“自分を創る。未来を創る。”というタグラインのもと、さまざまな人財育成プログラムを整備しています。このタグラインには、「自らの成長を通じて“自分を創り”、個々人の成長が会社の“未来を創る”ことにより、アフラックの持続的成長を実現させる」という意味を

● 人財育成プログラム体系図 (Growth@Aflac2023)

		全社共通の育成プログラム		部門	個人
		グレード11~15	グレード16以上		
「意欲」と「能力」	ビジネススキル 求められる職務を全うする力 イノベーション創出力 主体的にキャリアを切り拓く志 コアバリューの理解と実践	一般課程試験・生命保険講座・FP2級 業界共通試験(専門・応用・大学)・業界関連書籍 ビジネススクール通学支援制度 BESTプログラム 異業種交流プログラム 海外・国内留学制度		各部門主導の育成プログラム CDPを活用した主体的な能力開発	
		次世代リーダー育成プログラム 次世代リーダーシッププログラム(グレード14以上対象)			
		次世代経営人財プログラム アフラック・リーダーズ・スクール			
		新卒入社者1年目研修 新卒入社者2年目研修			
		全社e-ラーニング[A-PRO](コアバリュー、中期経営戦略、経営戦術の理解) ALCAT(リーダーシップアセスメント研修) / ライン長向け「人財マネジメントのスキルマップ」に基づくトレーニング アフラックカレッジ Agile@Aflac 実践トレーニング DX人財育成プログラム キャリアデザインプログラム Aflac Cafe(自己啓発支援金) / Aflac Cafeプレミアムファンド ジュニアメンター制度 / シニアメンター制度 ダイバーシティ&インクルージョン推進プログラム(各種研修等) 教育関連情報提供・外部機関とのパートナーシップ(マイクロラーニング、英会話スクール、社外セミナー) アジャイル思想に基づく働き方の浸透施策 役員と社員のタウンホールミーティング 中途入社者入社時初期研修			
		必修 公募・任意 公募選抜・指名 主管:人財戦略部以外			

込めています。人財育成プログラムは、全社共通で実施する育成と、部門型人財マネジメントのもと各部門で行う育成を組み合わせ設計されています。



● **全社共通の育成プログラム**

全社員に共通して求められる、当社のコアバリューへの理解深耕、キャリア自律促進に向けた取り組みなどは、人財戦略部が主体となり、人財育成プログラム体系(Growth@Aflac2023)を設計・実施しています。

主な取り組み

**ビジネススキル**

〔BEST\*プログラム〕

- 職種を問わず、全社員に共通して求められるスキル・能力(コンセプトualスキル/ヒューマンスキル/テクニカルスキル)を学ぶプログラム

\*Basic & Essential Skill Trainingの略称

〔海外・国内留学制度〕

- 高い「意欲」と「能力」を持った人財を公募・選抜し、国内外の大学院へ派遣する制度。アカデミックな知識の習得や、社外の人財との研鑽・ネットワーク構築を経験することで、リーダーシップを磨き、会社の成長に貢献する人財を育成

**求められる職務を全うする力**

〔A-PRO(Aflac Professionals)〕

- 全社員がアフラックでプロフェッショナルとして職務を全うするために、理解すべき理念・戦略や、身につけておくべき事項の学習を目的として、毎月、すべての役職員が必ず受講する全社e-ラーニングプログラム(2023年は年間19プログラムを予定)

〔ライン長の人財マネジメント力の強化〕

- ライン長に求められるマネジメントスキルを体系化した「アフラック版人財マネジメントのスキルマップ」を策定し、スキルマップをもとに、総合的な人財マネジメント力のアップスキリングを実施。2022年は人財マネジメントや労務管理に関する研修を23回開催し、延べ約1,400人が受講

〔ALCAT(アフラック・リーダーシップ・コンピテンシー・アセスメント・トレーニング)〕

- リーダーに求められる能力(コンピテンシー)の発揮状況を、外部のアセスメントを活用することで、客観的に測定し、自身の強み・啓発点を見出すことができるプログラム。2022年は約200人の社員が受講

**イノベーション創出力**

〔DX人財育成プログラム〕

- DX@Aflacを中長期的に推進していくためには、DX人財の活躍が必要不可欠であることから、DX人財を「テクノロジーの知識を有し、ビジネスに変革をもたらすことのできる人財」と定義し、必要なプログラムを提供。2022年は約240人をDX人財として認定

〔アフラックカレッジ〕

- 新たな価値の創造に向け、社員一人ひとりが従来の枠組みに捉われない発想力や創造力を磨くために、テクノロジー、科学、芸術、スポーツなど、さまざまな分野で活躍するトップランナーを招いた講演会。2018年から2022年までに14回開催し、延べ約2,000人が参加

**主体的にキャリアを切り拓く志**

〔マイクロラーニング〕

- 外部教育機関を活用し、自分の興味に合ったコンテンツを短時間で学ぶことができるプログラムを提供

**コアバリューの理解と実践**

〔役員と社員のタウンホールミーティング〕

- 役員と社員とのリアルな場での対話を通じて、当社のコアバリューやそれに基づくプリンシプルベースでの判断のもと、機動的な業務運営を実現するために必要なことについて社員が理解を深め、行動を促すためのミーティング。2022年は13回開催し、延べ約1,200人が参加

● **各部門主導の育成プログラム**

部門型人財マネジメントのもと、各部門の戦略実現のために必要となる専門性の向上や、実務的なスキルや能力の習得に向け、各部門でも人財育成プログラムを実施しています。当社では、職務記述書をベースに、類似する業務領域を「ジョブファミリー」としてまとめ、求められる能力や人財要件を定義し、ジョブファミリー単位での育成や、アクチュアリー、営業、支払査定などの職務別のトレーニングを実施しています。各部門で策定する人財エンゲージメントプランにおいても、部門の人財育成プランを明確化し、実行しています。

● **自律的なキャリア形成支援**

人財マネジメント制度の理念にある「社員の自律的なキャリア形成」を支援するために、一人ひとりの能力開発や多様なニーズに対応するためのさまざまな制度や仕組みを整えています。

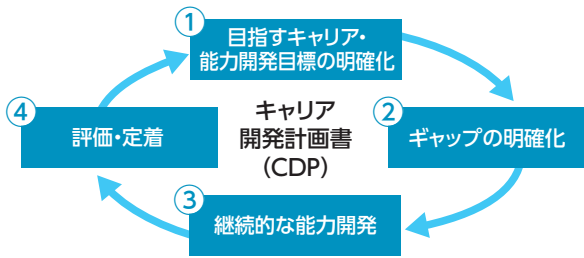
**キャリア開発計画書(CDP)**

職務記述書をベースに、意欲ある社員はCDPを作成し、それをもとに上司と対話しながら、社員一人ひとりが目指すキャリアや能力のギャップを明確化し、具体的な能力開発のための取り組みを進めていきま

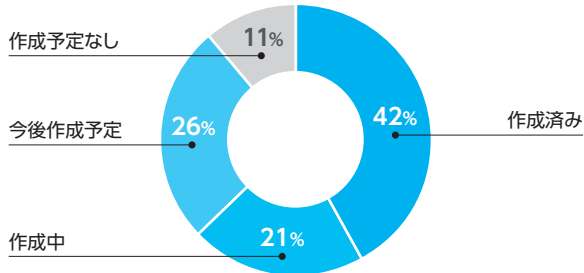
す。このように能力開発のプロセスを回していくことを「ラーニング・ジャーニー」と呼んでいます。ラーニング・ジャーニーがより有効に機能するように、CDP策定のガイドやノウハウを整理した「CDPプレイブック」の公開や、「キャリアデザイン研修」を実施しています。

CDPの作成は任意ですが、作成済みもしくは作成意欲ありと回答した社員は85%を超えており、多くの社員が主体的に自身のキャリア形成に向き合っています。

● ラーニング・ジャーニー



● CDP作成率(2023年4月時点)



1on1

社員が上司と1対1で定期的に対話を行い、社員のキャリア形成や成長を支援していく「1on1」を推進しています。「クォーター・1on1」は四半期ごとに、業務の進捗状況や今後のキャリアのことなど、さまざまな悩みについて総合的に上司と社員が対話を行うもので、実施率は100%となっています。また、部門型人財マネジメントのもと、より高頻度に1on1を実施する部署もあり、所属社員のエンゲージメント向上にも寄与しています。管理職向けの「1on1トレーニング」の実施、1on1の記録のタレントマネジメント・システムへの蓄積など、継続的かつ効果的な1on1の実施を支援する環境を整えています。

Aflac Cafe(自己啓発支援金)

社員一人ひとりの主体的で多様な能力開発ニーズを支援するために、社員に年間5万円まで自由に使える自己啓発支援金を支給しています。2022年からは、CDPを策定し、自己研鑽に取り組む社員に対しては、「Aflac Cafeプレミアムファンド」を上乗せしています。これにより、意欲のある社員は、最大で年間10万円の自己啓発のためのファンドを活用できます。

Aflac Cafeはビジネススクール、セミナー、資格試験の受験料など、さまざまなシーンで利用でき、2022年は1,000人以上の社員に活用されています。

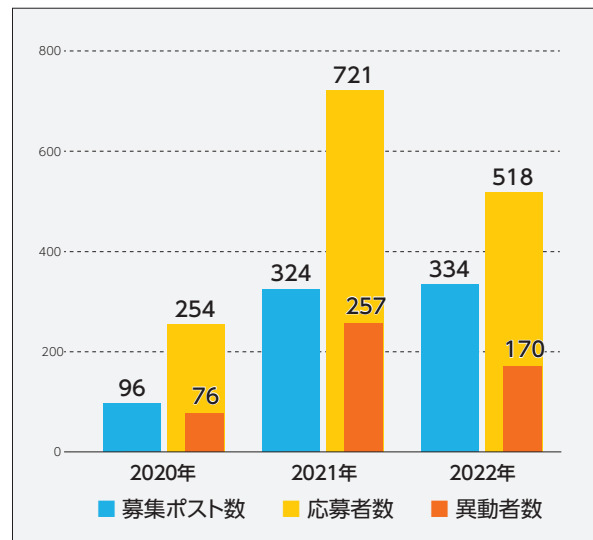
● Aflac Cafe利用実績(2022年)



ジョブ・ポスティング(社内公募制度)

主体的なキャリア形成を支援する制度として、希望する部署やポストに自ら手を挙げて異動することができる「ジョブ・ポスティング」を導入しています。当社ではジョブ・ポスティングを20年以上前から導入していますが、2021年の人財マネジメント制度改革に伴い拡充し、支社長や課長などの管理職ポストや上位グレードへの挑戦を可能としています。その結果、募集ポスト数や応募者数は2020年以前の3倍以上に増加するなど、意欲ある社員が新たなキャリアにチャレンジする制度として活用されています。実際に、社歴や年齢、性別に関係なく、新たに管理職に登用される一般社員もあり、真にパフォーマンス志向で人財登用される“適所適財”が実現されています。

● ジョブ・ポスティングの実施状況



キャリアEXPO

「キャリアEXPO」は、社員が自らのキャリアプランを検討するために、他部署の仕事内容の実態を詳しく知ることができる社内説明会です。各部署のミッションや職務内容、求める人材像、習得できるスキルや能力などについて、各部署の社員が直接説明を行います。キャリアEXPO専用のポータルサイトを作成し、ワンストップでさまざまな情報を閲覧できるようにすることで、利便性を高める工夫も凝らしています。職務記述書だけではうかがい知れない実際の働き方や職場の雰囲気を知ることができると社員にも

好評で、2022年のキャリアEXPOには、全国から延べ2,000人以上の社員が参加しました。

● キャリアEXPO実績(2022年)

参加者数(延べ)	<b>2,043人</b>
----------	---------------

プラス・キャリア制度\*(副業)

2023年1月から、全社員を対象に副業を認める「プラス・キャリア制度」を導入しています。当社と異なる業務経験や、社外の知見に触れることを通じ、社員のキャリア形成支援やイノベーション企業文化の醸成、人財エンゲージメントの強化を実現することを目的としています。2023年6月現在、約20人の社員が、さまざまな副業に従事しています。人財戦略部は、副業に従事する社員の長時間労働による健康リスクや当社業務への影響などについて定期的にモニタリングを行い、適切に副業が推進されるような環境づくりを行っています。

\*副業が自身のキャリア形成や成長に資するプラスアルファとなることを企図した名称

社外出向

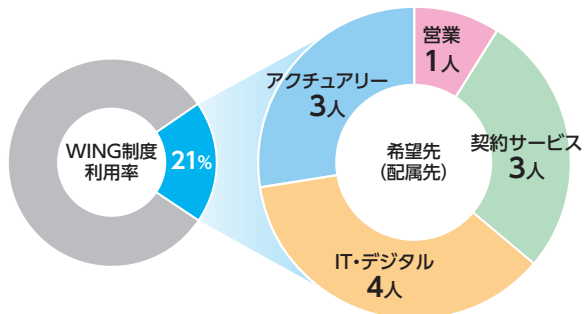
官公庁や関係先、グループ会社への出向を積極的に行うことで、ビジネス課題の解決に加え、“越境体験”を通じた総合的な育成機会としても活用しています。2023年6月現在、約150人の社員が他社に出向しています。

WING制度\*(新卒採用の初期配属先確約制度)

2023年の新卒採用から、初期配属先を確約する「WING制度」を導入しています。入社前からチャレンジしたい領域が明確に決まっており、かつ希望部署の受入ニーズと合致する新卒入社希望者に対して、入社時の配属部署を確約する制度で、2023年4月入社の新卒社員のうち約2割が本制度を活用しています。キャリア志向が高く、意欲や能力のある学生の主体性を評価し、当社でのチャレンジを楽しむことで、持てる可能性を拡げてほしいと考えています。

\*自身の描くキャリアに向けて羽ばたいてほしいという想いと、アフラックダックの翼を掛け合わせた名称

● WING制度の利用率と希望先(配属先)



社員を活かす環境の実現

人財エンゲージメントの強化に向け、人財が効果的・効率的に業務を行えるよう、「社員を活かす環境の実現」に取り組んでいます。「アフラック Work SMART」やオフィスワークとリモートワークを組み合わせたハイブリッドワークの推進、ファシリティマネジメント、健康経営、福利厚生の実質化などの各種施策を推進しています。

■ アフラック Work SMARTの推進

当社は、2015年よりアフラック Work SMARTを推進しています。社員一人ひとりが仕事の進め方を見直すとともに、「時間」と「場所」に捉われない働き方の実現に向けた制度・インフラの整備により、社員のワークライフマネジメントを支援し、組織としてのパフォーマンスを最大化させることを目指しています。

2022年以降は、「インプット(労働投入)の効率化」から、「アウトプット(時間当たりの付加価値)の最大化」に向けた実践をより重視した「Work SMART2.0」へと進化させています。



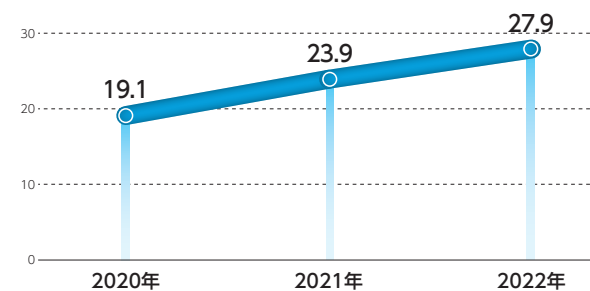
● アフラック Work SMART推進による実績(2022年)

所定外労働時間 <sup>1</sup>	年次有給休暇取得率 <sup>2</sup>
平均 <b>27.9</b> 時間/月	<b>86%</b> (年17日の取得)

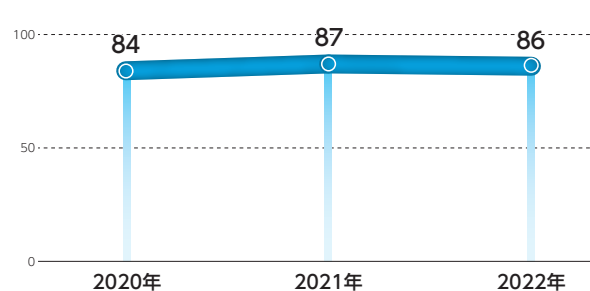
\*1. 当社の所定労働時間は9時~17時(7時間)

\*2. 毎年1月1日に20日の年次有給休暇を付与

● 所定外労働時間の推移(平均時間/月)



● 年次有給休暇取得率の推移(%)



● 組織パフォーマンス最大化に向けた取り組み

● 仕事の進め方の基本指針として「Work SMART5原則」を定め、仕事の進め方を抜本的に見直すとともに、適切な所定外労働時間の管理態勢を確保

● Work SMART5原則

<b>S</b>	<b>視野を広く持つ</b>	● See the big picture
<b>M</b>	<b>目的を考える</b>	● Maintain focus
<b>A</b>	<b>自分から動く</b>	● Act with initiative
<b>R</b>	<b>対話を重ねる</b>	● Respect dialogue
<b>T</b>	<b>時間を意識する</b>	● Think time-value

- Work SMART5原則を組織に浸透させるために、各部署が行った効果的な取り組み事例を社内イントラネット上で共有
- すべての社員を対象に、組織パフォーマンス最大化に向けた業務運営上の課題に関するサーベイを実施し、多くの声が寄せられた課題を解決するために、全社的に改善アクションを実行する取り組みを実施

● ワークライフマネジメントの実現に向けた取り組み

「時間」に捉われない働き方

- すべての社員を対象に、シフト勤務やフレックスタイム制度(スーパーフレックス\*)などの柔軟な勤務制度や時間単位の年次有給休暇制度を導入
- フレックスタイム制度の適用により、社員の生活スタイルに合わせ、勤務時間中に私用で業務を抜けること(中抜け)を可能とするなどの柔軟な運用を実施
- 育児や介護などで時間に制約のある社員は、短時間勤務制度とシフト勤務を組み合わせ、全10通りから選択可能な勤務時間を整備

\*コアタイムのないフレックスタイム制度

「場所」に捉われない働き方

- すべての社員及び派遣社員を対象に「在宅勤務制度(自宅以外でのリモートワークも可)」を適用
- 全国8カ所の拠点にサテライトオフィスを設置(執務スペース、電話ブース、遮音ブースなどを用意)
- 役員フロアも含めて、固定席を設けないフリーアドレスを順次導入(代表取締役社長も専用の個室を廃止)

■ オフィスワークとリモートワークを組み合わせさせたハイブリッドワークの戦略的活用

当社は、組織成果の最大化と人財エンゲージメントの強化を実現するために、オフィスワークとリモートワークを戦略的に組み合わせさせた「ハイブリッドワーク」を推進しています。部門型人財マネジメントのもと、業務や部門の特性を踏まえながら、戦略的な働き方を実現しています。

● 新しい時代のファシリティマネジメント

ハイブリッドワークを戦略的に活用するため、オフィススペース・設備などファシリティの面からも働く環境のあり方を抜本的に見直しています。EBW\*の考えのもと、社員の出会いや対話を通じて人財エンゲージメントを高め、効果的・効率的に業務を行い、価値創造に向けた活動ができるような職場環境の実現を目指し、戦略的なファシリティマネジメントを実践しています。

\*Engagement Based Working(人と人とのつながりによりチームでの生産性を高める働き方)の略称

● オフィスワークの「4つの価値」

オフィスの位置付けが「単に仕事をする場」から「多様な人財が交流し、人財エンゲージメントを強化し、組織パフォーマンスを最大化する場」へと進化するなか、当社では、オフィスワークの「4つの価値」として、「エンゲージメント」「コラボレーション」「ネットワーキング」「ラーニング」を定義し、ファシリティマネジメント戦略に活かしています。具体的には、コミュニケーションやコラボレーションが自然に生まれる回遊性のあるレイアウト、自由闊達で建設的な議論が生まれるオープンミーティングスペース、対面とリモートの両方で社内外のつながりを実現できる会議室やWeb会議ブースの設置など、オフィスワークの「4つの価値」に基づき、オフィス空間の設計においてさまざまな工夫を行っています。また、対話を促進するために、会議室にアフラック・ハートフル・サービス株式会社の障がい者アートを活用しています。



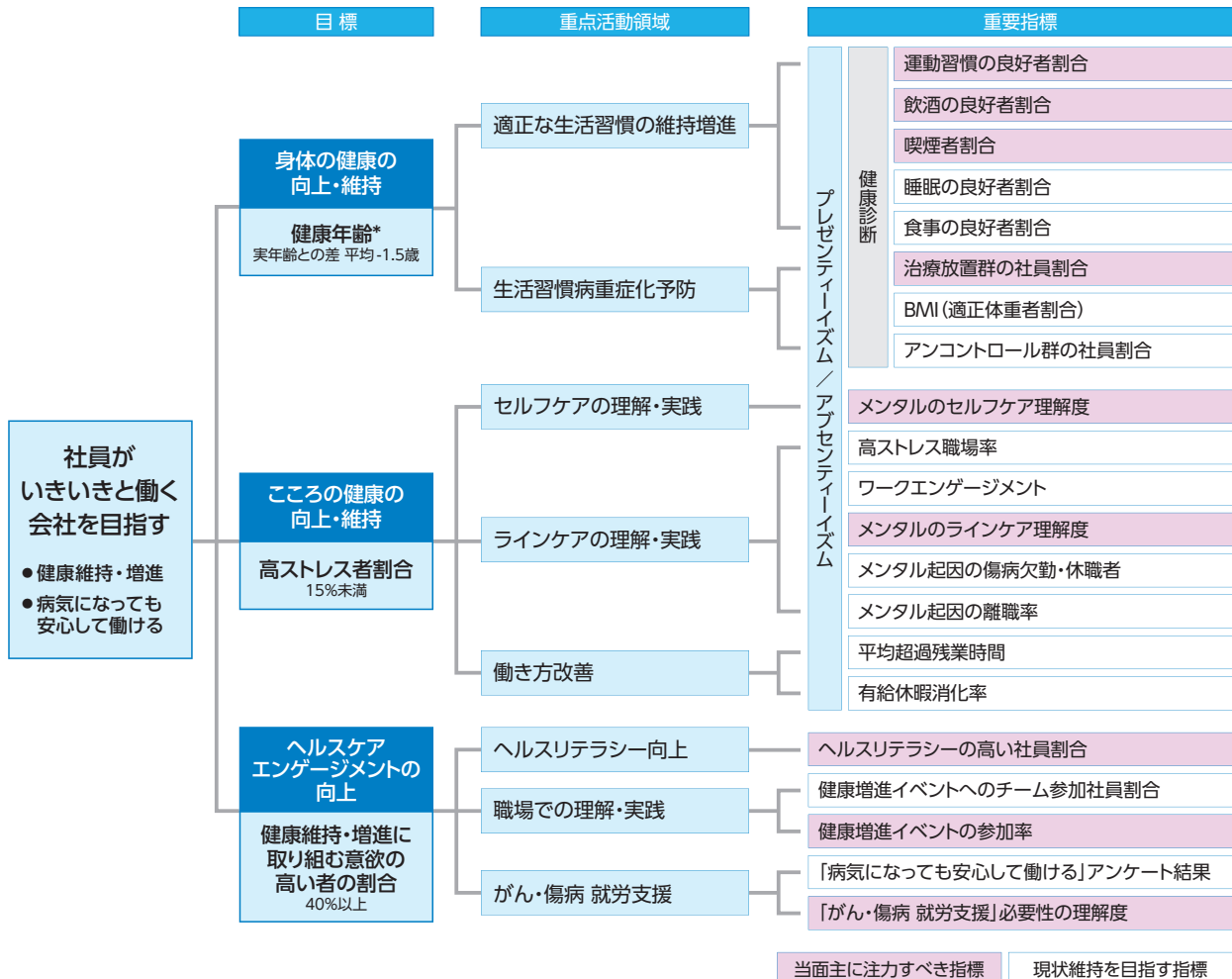
オフィスワークの「4つの価値」	具体的な場面
エンゲージメント	コアバリューの浸透・継承、メンバーの動機づけ、チームビルディング など
コラボレーション	創発によるイノベーション創造、自由闊達で建設的な議論、アイデアの深掘り など
ネットワーキング	社内外との人間関係・信頼関係の構築、新たなビジネス機会の探求 など
ラーニング	人財育成、望ましい意識・行動の習慣化、チームでの相互学習、オンボーディング など

■ 健康経営の推進

当社は、2016年12月に「アフラック健康経営宣言」を制定し、社員がいきいきと働く会社の実現に向け積極的に取り組んできました。2022年3月からは「健康経営2024」として、2万社以上の企業の健康ビッグ

データを分析して当社社員の健康上の課題や強化領域を特定し、経済産業省の「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく「健康経営2024戦略マップ」を定め、より戦略的な取り組みへと発展させています。

● 健康経営2024戦略マップ

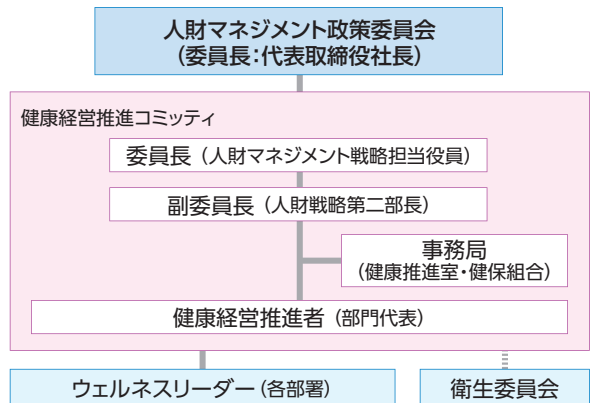


● 健康経営の推進体制

人財マネジメント戦略担当役員を委員長とし、各部門の代表で構成される「健康経営推進コミッティ」において、社員の健康面の課題や施策に関する議論を行っています。また、全部署に「ウェルネスリーダー\*」を配置し、健康維持・増進の取り組みを推進しています。こうした活動は、代表取締役社長を委員長とした「人財マネジメント政策委員会」での定期的なモニタリングのもと実行しています。

\*各部署の健康経営施策推進担当者

● 推進体制図



● 健康経営の主な取り組み

健康経営2024のもと、健康維持・増進につながる施策を実施しています。

【全般】

- 運動、メンタルヘルス、食事、飲酒、禁煙の5つのテーマから個人目標を設定し、セミナーなどのサポートプログラムを活用しながら100日間継続してチャレンジする「まいにち健康チャレンジ」を実施(社員の約6割が参加)
- 生活習慣を振り返り、自身のスコアを踏まえて改善に役立てるための「セルフヘルスチェック」を実施



① 身体の健康

【運動】

- 歩数、睡眠、心拍数等が計測できるウェアラブル端末の購入費用を補助
- スマートフォンアプリを活用したウォーキングキャンペーンを年2回実施(社員の約7割が参加)

【食事】

- 管理栄養士によるオンラインの食生活習慣改善プログラムを実施

【飲酒】

- 1日の適正飲酒量等、「節度ある適度な飲酒」のための情報提供を実施

【禁煙】

- 2023年5月に、2028年までに喫煙率0%を目指す「アフラックの喫煙率ゼロ宣言」を代表取締役社長が発表
- 就業時間終日禁煙の「ビジネス禁煙365」を実施
- 社員の禁煙支援のために、非喫煙者の仲間と共にチームで禁煙に取り組む「禁煙クエスト」やスマートフォンアプリを活用した「卒煙プログラム」を実施
- 2019年4月に「禁煙推進企業コンソーシアム」を公益社団法人東京都医師会、公益財団法人日本対がん協会及び民間企業20社とともに設立し、参加企業と禁煙推進に向け活動



禁煙推進企業  
コンソーシアム

② こころの健康

【メンタルヘルス】

- こころの健康づくり計画を策定、メンタルヘルスケアを継続的かつ計画的に推進
- セルフケア及びストレスチェック活用に関する情報提供を実施
- 新任管理職向けにラインケアに関する研修を実施
- 管理職向けにストレスチェックの集団分析結果を活用した研修を実施

③ ヘルスケアエンゲージメント

【ヘルスリテラシー】

- e-ラーニング(毎年全社員を対象に実施)や衛生委員会で健康課題に関する情報提供を実施
- 全社員向け及び管理職向けに、女性特有の健康課題への理解を促すセミナーを実施

● 「がん・傷病 就労支援プログラム」

当社は「がんで苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業時の想いからスタートし、「『生きる』を創る。」というブランドプロミスを掲げています。これは、当社で働く社員に対しても共通する想いです。「アフラック健康経営宣言」のもと、社員が「がんや病気に罹っても安心して自分らしく働く」ことを支援するために、2018年から「がん・傷病 就労支援プログラム」を整備し、3つの柱を掲げて取り組んでいます。



① 相談

- がんを経験した社員のコミュニティ「All Ribbons」を設立、社内ピアサポートを実施
- 産業医などによる社内相談窓口や、社外の相談窓口を設置



② 両立

- がんなどの傷病に罹患した社員に向き合いながら、上司・産業医・人事担当者が連携・支援する体制を構築
- がん罹患した社員をどの職場でも適切に支援できるよう、全ライン管理職を対象に「職場の“がん治療と仕事の両立支援”講座」を実施(延べ688人の管理職が参加)
- より良い職場環境づくりの必要性への理解を深めるために、全社員対象のe-ラーニングやAll Ribbonsメンバーによる座談会を実施
- がん治療のために日数無制限で取得できる特別休暇「リボンス休暇」を導入
- 社内体制や制度の周知、両立に役立つ情報を一元化したポータルサイトや、「がん・傷病 就労支援ハンドブック」を社内公開

③ 予防

- 一次・精密検査受診率向上のため、検診日の勤務扱い、交通費・がん検診費用の会社負担等を実施
- 社員の禁煙をサポート

### All Ribbons (がんを経験した社員によるコミュニティ)

2017年12月、がんを経験した社員コミュニティ「All Ribbons」を立ち上げ、がんを経験した社員が自身の経験を活かし、がん治療と仕事の両立に悩む社員のピアサポートや各種制度の運用の見直し、新たな商品・サービスの開発支援などに協力しています。

現在、30～50代の20人(男性9人、女性11人:2023年4月末時点)が活動しています。メンバー同士の交流に加え、自身の体験談の社内イントラネットでの公開や相談窓口の開設、社員向けパネルディスカッション、「All Ribbons Cafe(対話型イベント)」の実施、他社交流など、さまざまな活動を行い、社内外の就労支援の環境づくりに貢献しています。



All Ribbonsパネルディスカッションの様子

### ■ E.A.Week\*

E.A.Weekとは、経営陣が社員の日頃の努力や貢献に対して「感謝」の気持ちを伝えることを目的とした、日米両国で開催する当社独自のイベントです。人財を大切にするコアバリューのもと、日本における創業記念日である11月15日を含む1週間に、さまざまなイベントを実施しています。

\*Employee Appreciation Weekの略称

### ● 主なコンテンツ

#### 〔マネジメントチームからのメッセージ〕

- 代表取締役会長、代表取締役社長に加え、すべての役員から、社員に対して日頃の感謝を伝えるメッセージを発信

#### 〔創業記念お菓子の配布〕

- アフラックで働く社員(派遣社員を含む)全員に対して、社長メッセージ付きのお菓子を管理職より直接配布

#### 〔抽選会〕

- 1週間にわたり実施する抽選会。曜日ごとにさまざまなテーマの商品を用意しており、2022年はESGの観点から、ヘルスケアやecoグッズなど「健康」や「環境」をテーマとした商品で実施

#### 〔家族職場見学会〕

- 仕事への理解を深め、感謝の気持ちを伝える機会として、家族を職場に招待し、社員と交流



### 〔永年勤続表彰〕

- 永年にわたる貢献に対して感謝の意を示し、勤続10年・20年・30年・40年を迎える社員へ記念品を贈呈
- 勤続30年・40年の社員を対象に、「永年勤続表彰会」を開催

## 人財マネジメント戦略の 実行性・実効性を確保する仕組み

人財マネジメント戦略の実行性・実効性を確保するために、さまざまな仕組みを整備しています。これらの仕組みにより、人財マネジメント上の課題を早期に把握し、継続した改善を行うPDCAを回しています。

### ■ 代表取締役社長をトップとする「人財マネジメント政策委員会」によるモニタリング

人財マネジメントに関する政策を議論するガバナンス機関として、代表取締役社長を委員長とし、各部門を統括する統括担当役員により構成される人財マネジメント政策委員会を設け、隔週で開催しています。新たな政策課題だけではなく、部門型人財マネジメントや各種制度の運用状況、人財戦略部による各部門への支援状況について、人的資本に関するデータも活用しながらモニタリングし、課題があれば機動的・継続的に改善しています。

### ■ エンゲージメントサーベイ

全社の人財エンゲージメントの状況や組織の課題を把握するために、全社員が会社・自組織について回答するエンゲージメントサーベイを毎年実施しています。他社比較による客観的な当社のポジションや外部競争力を把握するため、エンゲージメントサーベイの設問は、グローバル共通の外部指標を活用するとともに、当社が全社的に推進している取り組みのPDCAを回すために独自設問も設けています。

エンゲージメントサーベイの結果は、人財マネジメント政策委員会及び各部門の役員や部長にも共有され、人財マネジメントの高度化や、PDCAの実践に役立てています。

### ■ ポジションアセスメント(360度評価)

役員、管理職、一般社員のリーダー層まで、幅広い社員を対象にポジションアセスメント(360度評価)を実施しています(2022年の評価対象者は1,765人)。評価項目は、リーダー個人のマネジメントやリーダーシップの状況、人財エンゲージメントの強化に向けた取り組み状況など多岐にわたります。回答者とな

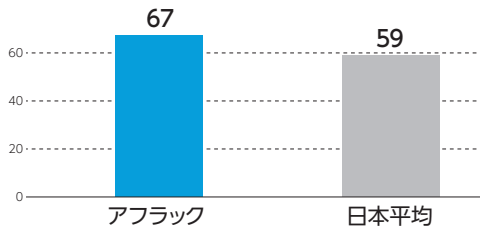


る上司・同僚・部下には事前にトレーニングを実施し、適切な評価を促しています。また、結果のフィードバックに際しては、上司と被評価者本人が必ず対話を行うこととしており、定量結果と上司のみに開示される定性コメントをもとに、強み・啓発点の確認や課題の特定を行い、育成のために活用しています。

### リーダーシップに対する評価

当社では、人財エンゲージメントの強化においては、リーダーの役割が重要であるという考えのもと、リーダーシップに対する評価を、エンゲージメントサーベイやポジションアセスメントで測定しています。人財マネジメント戦略のさまざまな取り組みの実践を通じ、2022年はいずれも高い水準を維持しています。

#### ● エンゲージメントサーベイ 「リーダーシップ」カテゴリのスコア



#### ● ポジションアセスメントの結果：総合評価

ポジションアセスメントの結果	
2022年	3.29

※役員から管理職、一般社員のリーダー層までを対象(1,765人)  
※1~4の4段階評価(3以上がポジティブな評価)

### ■ りあるぐ\*(人財戦略部の担当役員等による一般社員との座談会)

人財マネジメント制度の理念や人財を大切にすることを理解浸透を図るとともに、社員の声を人財マネジメントの進化に活用するため、人財マネジメント戦略・総務部門統括担当役員、人財マネジメント戦略担当役員、人財戦略部長による一般社員との座談会「りあるぐ」を開催しています。2023年は、半年間で、約40回、延べ約250人に対し実施する予定です。

\*「リアルな場」で「リアルに語る」ダイアログの略称



りあるぐの様子

### ■ 人的資本データの整備・戦略的活用

データドリブンな人財マネジメント戦略の立案と実行、運用を通じた改善を実現するために、人的資本に関する定量的なデータ(人的資本データ)の収集、分析、活用を力を入れています。人的資本データは、人財戦略部だけでなく、経営や各部門に効果的に開示することで、人財マネジメントの実行性・実効性の確保に活かしています。

#### ● 人的資本データの整備(DX@HCM)

2021年より人財戦略部内に専門のチームを立ち上げ、「DX@HCM」と称し、デジタルツールを活用した人的資本データの整備を行っています。タレントマネジメント・システムやダッシュボードを構築し、経営や部門型マネジメントを担う各部門のニーズに応じて、所属や社員属性などのさまざまな切り口で適切に情報を参照できるデータ環境を整えています。

#### ● 人的資本のダッシュボード(イメージ)



#### ● 人的資本データの活用

経営のモニタリングにおいても、データドリブンに人財マネジメント戦略のPDCAを回す体制を構築するために、人的資本データを広く活用しています。経営に対しては、人財マネジメント政策委員会で四半期に一度、さまざまなデータをもとに定期的にモニタリング結果を報告し、人財マネジメント戦略の具体的な取り組みに活かしています。また、各部門の役員・管理職にも人的資本データをダッシュボードで提供して、自由にドリルダウン(データの深掘り)やデータマイニング(データ解析による新たな知見の抽出)ができるようにし、自部署の人財マネジメントに活かす環境を整備しています。

# 多様な人財が能力を最大限発揮するための ダイバーシティ&インクルージョンの推進について

## » 担当役員メッセージ

企業は、時代とともに変化する経営環境や多様化するお客様のニーズを的確に捉え、迅速に対応していくことが求められています。当社は、変化の激しい時代に持続的成長を実現するため、多様な人財が能力を最大限に発揮できることを目指しダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)の推進に積極的に取り組んでいます。

当社は、1974年の創業時から入社後の役割期待、教育、評価について男女差は設けておらず、1997年に生命保険業界で初の女性役員を輩出するなど、「ダイバーシティ」という言葉が定着する以前から女性を積極的に採用・育成・登用してきました。2014年には、これまでの取り組みをさらに加速させるため、「女性の活躍推進プログラム」を策定し、目標と重点的に取り組む6つの領域を設定して、さまざまな施策を実施してきました。具体的な施策の1つとして、役員が直属のライン長<sup>1</sup>候補者を早期に育成する「スポンサーシップ制度」を導入するなど、将来のライン長候補者に対する計画的な育成を進めることで、「2025年末までにライン長ポストにおける女性割合を30%にする」という目標の達成に向けて、2023年末は26.5%を目指し取り組んでいます。

当社では、経営トップの強いコミットメントによりD&Iを推進しており、定期的開催している“Aflac Global Diversity Conference”では、日米の経営トップから、推進の意義や目的を社員に直接伝えられています。また、D&Iに関する具体的な課題の解決や施策の審議体として、代表取締役社長が委員長を務める「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」を設置し、推進しています。

多様な人財が活躍できる環境の整備に向けて、育児や介護と仕事の両立、LGBTQ<sup>2</sup>への理解促進や男性育休の取得推進にも取り組んでいます。具体的には、育児、介護、LGBTQの当事者が参加するコミュニティの設置や、職場の理解促進のため、各種セミナーを開催しています。男性育休については、2019年以降100%の取得率を維持しています。

今後も当社は、D&Iの推進によって、人財エンゲージメントの向上を図ると共に、イノベーション企業文化の醸成に向けて変革の取り組みを加速させていきます。

\*1. 直属の部下を持つ管理職

\*2. セクシュアル・マイノリティ(性的少数者)の総称の一つ



執行役員/CDIO

橋本 ゆかり

(はしもと ゆかり)

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社は、「Aflac VISION2024」において「生きる」を創るリーディングカンパニーへ飛躍することを掲げています。時代とともに変化する環境や多様化するお客様のニーズに対応するために、社員一人ひとりが既存の概念に捉われず変化を先取りしながら新たな価値の創造に取り組んでいくイノベーション企業文化の醸成が必要であると考えています。

すべての社員の多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できる環境をつくるD&Iの推進に積極的に取り組んでいます。さまざまな能力や発想、価値観を持つ社員がお互いに影響を及ぼし合いながら働くことで、イノベーションを起こし、新たな価値を創造して

いくことを目指します。

### ■ 女性の活躍推進に向けた取り組み

当社は、意思決定の場の多様性を確保するために、女性社員の活躍推進に取り組んでいます。

### ● 女性の活躍推進プログラム

当社は、2014年に「女性の活躍推進プログラム」を策定し、「2020年に指導的立場\*に占める女性社員の割合を30%とする」「2025年にライン長ポストに占める女性割合を30%とする」という2つの取り組み目標を掲げています。指導的立場に占める女性割合の目標は2019年に1年前倒しで達成しました。また、ライン長ポストに占める女性割合の目標は、2022年の目標としていた25%を達成し、順調に推移しています。

\*管理職やそれに準ずる社員

### 「女性の活躍推進プログラム」重要6領域の取り組み内容

#### 経営トップのコミットメント

重要な経営課題の一つであることを全役職員の共通認識として、数値目標を公表する



#### 推進体制の強化

代表取締役社長を委員長とした「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」を設置し、組織的な推進体制を整える



#### 管理職のアカウンタビリティ

全ライン長に対して女性活躍推進の理解浸透を図るとともに、女性社員の育成スキル向上を図る



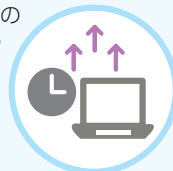
#### 女性のキャリア開発・育成・登用

自分のありたい姿を実現するためのアドバイスや情報を提供する



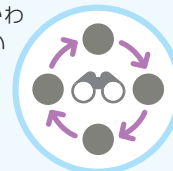
#### 多様な働き方の促進

全社を挙げて、仕事の進め方の見直しや働き方の変革に取り組む



#### 業務プロセス・評価プロセスの見える化

経験の有無にかかわらず、誰もが新しい業務にチャレンジできる環境を整える



※上記取り組み領域は、NPO法人J-Winが2014年に提唱した「D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進」のための重要6領域を参考に策定しています。

### ● 管理職のアカウンタビリティ

- 全ライン長を対象に「心理的安全性」や「無意識のバイアス」をテーマとした研修を実施

### ● 女性のキャリア開発・育成・登用

- 女性ライン長候補者向けに各種トレーニングを実施。代表取締役社長をはじめとする役員に対して、自部門の課題と解決策に関するプレゼンテーションを行い、フィードバックを受ける機会等を提供

- 2022年からは、役員自らが女性ライン長候補者に対して、キャリア形成を直接的に支援し、早期にライン長配置を目指す「スポンサーシップ制度」を導入
- 一時転勤制度や転居を伴わずに本社業務に従事するリモートキャリア制度など、キャリア形成支援を実施
- 「AWLT(Aflac Women Leadership Training)」においては、意欲のある女性管理職が社内外の役員による講演や他社との共同研修を自ら企画、運営し、さらなるキャリアアップ意識を醸成

### ● 女性の人数と割合

(2023年1月1日時点)

	正社員	ライン長	管理職	うち課長相当職	うち部長相当職	役員*	うち取締役兼務
女性の人数	2,253人	155人	171人	138人	33人	9人	1人
女性の割合	49.6%	25.3%	22.7%	24.2%	18.1%	20.5%	11.1%

\*2023年7月1日時点

■ 女性活躍推進法に基づく行動計画の策定・公表

2016年4月に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基

づき、当社は行動計画を策定し、厚生労働省が運営する「女性の活躍推進企業データベース」でその詳細を公表しています。

計画期間	課題	目標	取り組み内容
2021年 4月1日～ 2025年 12月31日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ライン長に占める女性割合のさらなる進展</li> <li>● 多様な属性や価値観を持った人財の活躍</li> <li>● 組織パフォーマンスの最大化とワークライフマネジメントのさらなる促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2025年にライン長ポストに占める女性社員の割合を30%にすること (2021年目標として、2021年末までにライン長ポストにおける女性比率を23%以上にすること)</li> <li>● 年次有給休暇取得率80%以上</li> <li>● 男性の育児休暇取得率100%かつ平均取得日数5日以上</li> </ul>	ダイバーシティ推進と働き方改革「アフラック Work SMART」の実践

■ 多様な人財が活躍できる環境の整備

● キャリア形成支援の取り組み

- 社内公募制で、他部門の上位役職者にキャリア相談できるメンタリングを実施(代表取締役社長を含めた役員・部長をメンターとする「シニアメンター制度」、管理職に準ずる社員をメンターとする「ジュニアメンター制度」)

● 育児・介護と仕事の両立支援

- これから子どもが生まれる社員と育児中の社員を対象に育児と仕事の両立をテーマとしたパネルディスカッションを実施
- 産育休からの復職者を対象に育児と仕事の両立に向け具体的なノウハウ習得を目指す復職者研修を実施
- 育児と仕事を両立している社員の不安解消を目的に育児コミュニティを設置
- 育休中の社員と会社との接点確保、情報格差の是正を目的とし、希望者にタブレット端末を配布し情報提供を実施
- 産育休明けのスムーズな復職や育児と仕事の両立支援を目的として、2018年4月に東京都調布市の自社ビルに「アフラック あひるひだまり保育園」を開設



- 子どもが生まれたすべての男性社員を対象に「配偶者出産休暇」と「育児休職(5営業日までは有給)」の取得を推奨し、男性の育児参画を促進

男性社員の育児休職の実績(2022年)	
取得率100%	平均取得日数 18.7日

- 介護と仕事を両立している社員が働きやすい職場環境をつくることを目的とした「仕事と介護の両立セミナー」を実施
- 介護と仕事を両立している社員、介護経験がある社員が意見交換することで不安や悩みの解消につなげることを目的とした介護両立コミュニティを設置

● LGBTQ<sup>1</sup>に関する取り組み

- 代表取締役社長をはじめとする役員がALLY<sup>2</sup>を表明し、全社員に直接メッセージを発信
- ALLYであることを示すためのシールや社内のコミュニケーションツールで活用できるALLYアイコンを配布



- 有識者や当事者を招き、「LGBTQの理解促進」をテーマとしたセミナーを実施
- LGBTQ当事者によるコミュニティを設置
- すべての人事規程において同性パートナーを「配偶者」として認定し、異性パートナーと同様に扱うなど福利厚生に関する社内環境を整備
- お客様向けに同性パートナーの死亡保険金受取人指定や被保険者の性別変更(一定条件を満たした場合)を可能にするなどの取り組みを実施
- PRIDE指標<sup>3</sup>において6年連続で最高評価の「ゴールド」を受賞



\*1. セクシュアル・マイノリティ(性的少数者)の総称の一つ  
 \*2. LGBTQを理解し、積極的に支援する人のことを指す  
 \*3. 任意団体「work with Pride」が策定し、LGBTQなどの性的少数者に関する取り組みを評価する指標

● 障がい者の活躍推進

- 障がいのある方々の社会参加を促進することを企業の重要な責任と位置付け、特例子会社の「アフラック・ハートフル・サービス株式会社(AHS)」を2009年に設立し、専門的な就労支援を通じた雇用と社会参画の機会を創出
- AHSでは「個性の尊重」「多様性の活用」「無限の可能性の追求」を企業理念として、アフラック生命グループからの保険関連業務を中心に、社員の個性や能力を活かした幅広い業務を受託
- 社員が制作した感性豊かなアート作品を業務に活用し、グループ企業のイベントでのアート展示や、オフィスの内装デザインにアートを活用するなど、D&Iの実現にも貢献
- アフラック生命グループの社員用ネックストラップも、AHSの社員が描いた多様性が表現されたデザインを採用
- 社員はすべて「正社員」として雇用し、障がいの有無にかかわらずリーダーや管理職を目指せる人事制度や、「学び応援」という名称での自己啓発支援制度など、働きやすさに加え、主体的にキャリアアップできる環境を整備
- 厚生労働省が主管する「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度(もにす認定制度)」は、2021年11月にAHSを認定



アフラック生命グループの社員用ネックストラップ

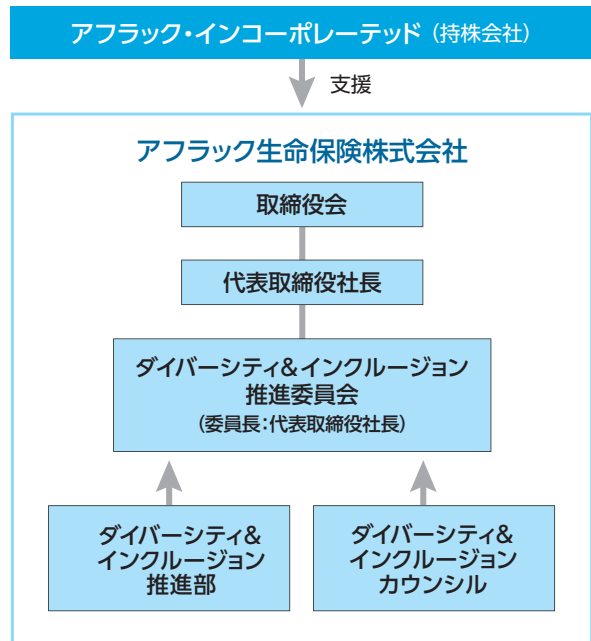
■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進体制

当社では、D&Iの取り組みを全社的に進めるために、強固な推進体制を構築しています。

代表取締役社長が委員長を務める「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」を設置し、具体的な課題の共有や推進計画の妥当性の審議を行い、各部門での取り組みを主導する役割を果たしています。また、全社的な推進に向けた専担部署としてダイバーシティ&インクルージョン推進部を設置しています。さらに、全社から公募により選出されたメンバーで構成される「ダイバーシティ&インクルージョンカウンシル」が経営に対してボトムアップによる提言を行っています。

D&Iの推進状況については、持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドと連携し、日米のベストプラクティスを参考にしながら推進を行っています。

● 推進体制図



## 誰もが安心して健やかに 自分らしく生きる社会の実現を目指して

### ▶ エグゼクティブ・メディカル・オフィサーメッセージ

当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想いのもと、1974年に日本で初めてのがん保険を提供する保険会社として創業しました。以来、その想いや「The Aflac Way」「企業理念」「ブランドプロミス」に表されるコアバリューに基づき、社会と共有できる価値を創造していくCSV経営を実践しています。

そして、多様化・複雑化するさまざまな社会的課題を解決し、社会と共有できる新たな価値を創造していくためには、行政・民間、営利・非営利、組織・個人を問わず、社会のさまざまなステークホルダーが課題解決に向けて連携・協働する「エコシステム」を構築していくことが不可欠であると考えています。

がん・医療・介護に関する社会的課題は、発症前の健康増進・予防・先制医療から治療後のさまざまなケアやサポートまで広範囲に及びます。このなかで、保険ではカバーできない課題に対しても、産学官民のさまざまなプレイヤーと連携・協業しながら解決していく、そのための戦略が「生きる」を創るエコシステム戦略です。

例えば、がんに関わる問題は、身体的問題や心理的・精神的な問題、さらには、就労や経済面を含めた社会的な問題など多岐にわたり、その解決には社会全体で対応しなければなりません。職場や学校、患者団体やNPO、企業、さらには行政機関などのさまざまなステークホルダーが連携・協業し、がんに関する社会的課題を包括的に解決する大きな仕組みである「がんエコシステム」の構築に向けて取り組んでいます。

その鍵となるのが、当事者（がん患者やそのご家族）本位であるということと、当事者を代弁・支援する相談者や相談場の存在です。ある日突然「がん」という告知を受けた時、その事実を冷静に受け止められる方は決して多くないと思います。頭が真っ白になり何をどうしてよいかも分からない、そのような時に、複雑に絡まった悩みや不安を解きほぐし、問題の解決に向けて背中を押してくれる、そのような伴走者の存在が重要だと考えています。

当社においても、そのような伴走者・相談の場としての役割を提供すべく、2023年1月にがん保険の付帯サービスとして「アフラックのよりそうがん相談サポート\*」を開始しました。これは、がん患者の相談サポートの経験がある看護師・社会福祉士等のメンバーで構成された専任のチームが相談窓口となり、がん当事者の悩みや不安を傾聴・整理した上で、その状況に応じて適切な情報を提供し必要な次のサポートにつないでいく、相談支援サービスです。まさに伴走者として、当事者お一人おひとりに寄り添い、納得のいく治療・療養生活や意思決定を実現できるようサポートします。

また、当社は「生きる」を創るエコシステムとして、当社ががん保険のリーディングカンパニーとして強みを有するがんの領域だけでなく、保険以外のサービスに対するお客様ニーズの高い介護の領域



取締役  
上席常務執行役員／EMO  
**宇都出 公也**  
(うつで ともや)

についても優先的に取り組みを開始しています。特に軽度の介護状態から在宅介護を軸にさまざまなステークホルダーと連携して情報やサービスを提供する「介護エコシステム」の構築を進めており、「全国のあらゆる人が、いつまでも、自分らしく笑顔で生きることのできる社会をつくる」という共有ビジョンのもと、「くらしと介護サポート\*」サービスの提供を目指しています。「くらしと介護サポート」は広範かつ多岐にわたるご高齢者の暮らしや介護にまつわるお悩みやお困りごとに寄り添い、その緩和や解決のサポートをワンストップで行うコンシェルジュサービスです。

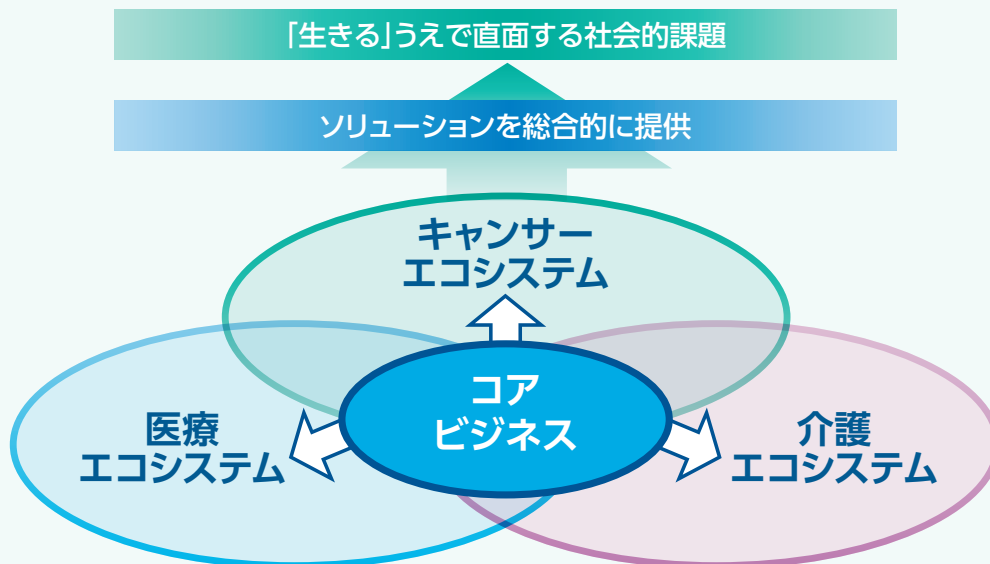
「がん」を含む医療全体のエコシステムの構築を目指し、人生100年時代の当事者を支え、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現に貢献していく所存です。

\*「アフラックのよりそうがん相談サポート」「くらしと介護サポート」は、Aflac Incorporatedの関連会社であるHatch Healthcare株式会社が提供するサービスです。

## 「生きる」を創るエコシステム戦略

社会的課題を解決するためには、行政・民間、営利・非営利、組織・個人を問わず、社会のさまざまなステークホルダーが連携・協働する「エコシステム」を構築していくことが重要です。当社は、コアバリューに基づくCSV経営の実践として、「がん」をはじめとして、介護、そして、医療全般にわたって、「生きる」を創るエコシステム戦略を展開し、社会的課題の解決に貢献していきます。

「『生きる』を創るエコシステム戦略」は、  
 当社の強みであるコアビジネス(生きるための保険)に留まらず、  
 職場や学校、患者団体やNPO、企業、さらには行政機関などの  
 さまざまなステークホルダーと連携・協業して、がん・医療・介護などに関する  
 さまざまな社会的課題に対するソリューションを総合的に提供していくことを目指します。  
 これによって、保険の機能だけでは解決できない社会的課題を解決し、  
 誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現を目指していきます。



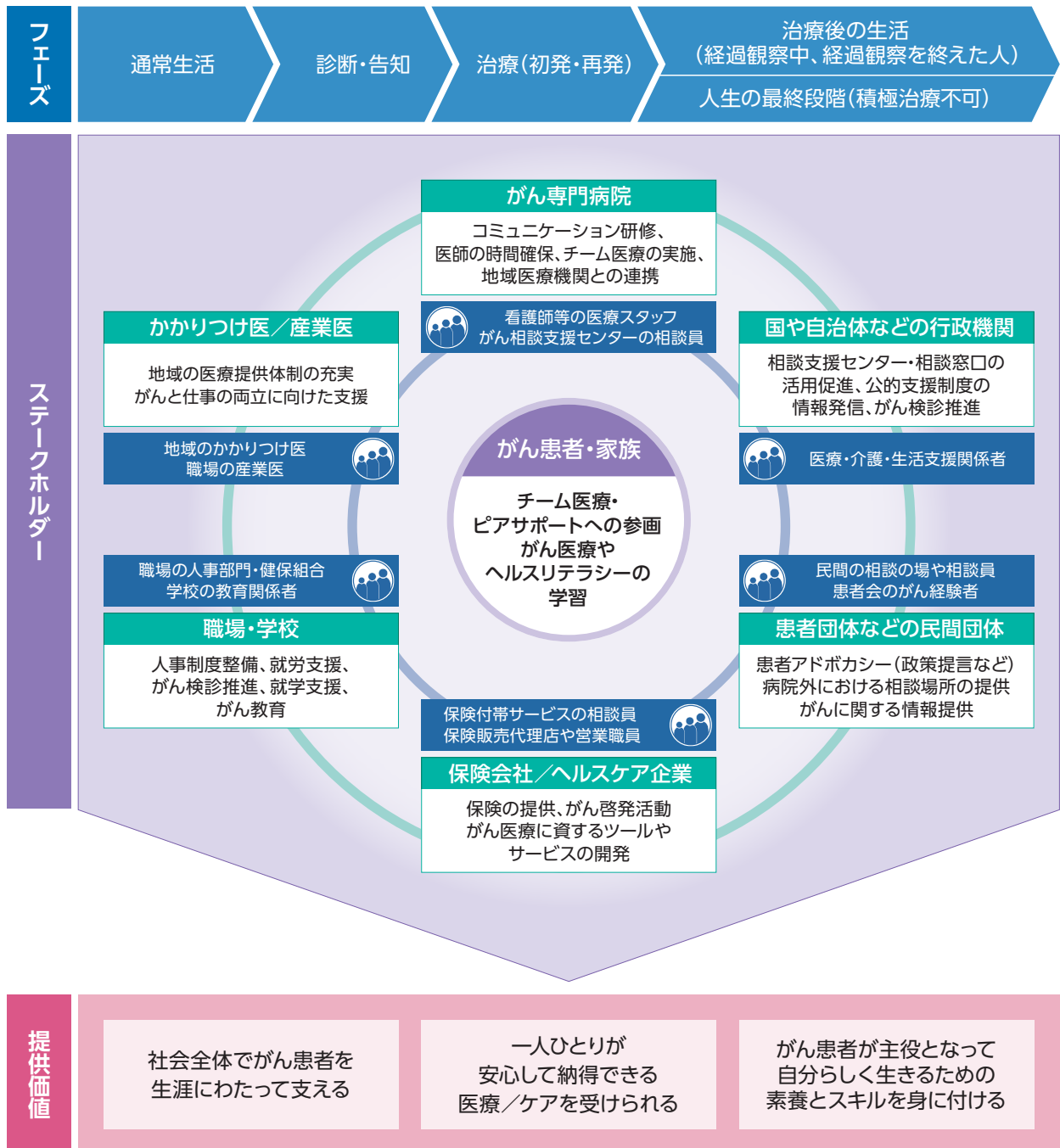
## がん生態システムの構築

### ■ がん生態システムの概念図

通常生活から、がんの診断が下され、告知、治療、治療後の生活とつながっていくサバイバージャーニー（がん患者がたどる人生の道のり）において、患者とご家族を中心として、医療者、職場・学校、行政、民間団体、企業などさまざまなステークホルダーが連携・協業する「がん生態システム」を構築することで、がんに関する社会的課題を包括的に解決してい

くことを目指しています。

「がん生態システム」を構築していくうえで重要な観点として、当事者（がん患者やそのご家族）本位であるということ、当事者を代弁・支援する相談者や相談の場の存在です。各ステークホルダーがそれぞれの役割のもと、当事者のサバイバージャーニーに寄り添い伴走する、そのような生態システムを構築してまいります。





### ■ キャンサーエコシステムの構築に向けた取り組み

『がん患者本位のエンゲージメント』を考へる会（以下、本研究会）の議論をまとめた書籍『がん患者本位のエンゲージメント』を目指して～がん患者が社会で自分らしく生きるための3つのビジョン～が、2021年1月に株式会社日経BPから発行されました。本書は、本研究会ががん患者とそのご家族がかかえるさまざまな悩みや問題（ペインポイント）について、2018年5月の発足から約2年にわたり議論してきた

内容を提言としてまとめた報告書で、当社は本研究会の事務局を務めました。

当社は、本書で提言されている3つのビジョンと10のアクションの実現・実行に向けて、がん患者を取り巻く社会的課題を包括的かつ総合的に解決するために「キャンサーエコシステム」の構築に取り組んでいます。



#### ● 本書で提言されている3つのビジョンと10のアクション

ビジョン1	ビジョン2	ビジョン3
<b>社会全体でがん患者を生涯にわたって支える</b>	<b>一人ひとりが安心して納得できる医療/ケアを受けられる</b>	<b>がん患者が主役となって自分らしく生きるための素養とスキルを身に付ける</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① さまざまな関係者による相談機会や情報の積極的な提供</li> <li>② がん患者の状況や悩みに応じた「開かれた相談の場」の提供</li> <li>③ がん患者への就労支援と経済的支援制度の周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ さまざまな医療者によるがん患者本位のコミュニケーションの実現</li> <li>⑤ 病院内におけるチーム医療の普及と定着</li> <li>⑥ 地域における終末期を含めた総合的なケアの提供</li> <li>⑦ 一人ひとりに合わせたがん医療の普及と周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑧ 医療/ケアを受ける時の基本的な素養の習得</li> <li>⑨ 正しい医学情報を提供する仕組みと場の整備</li> <li>⑩ がん教育の普及と充実</li> </ul>

#### ● キャンサーエコシステムの構築に向けた取り組みの概要

##### 「開かれた相談の場」への支援

がんを経験した方ががんになっても自分らしくあるために、不安や寂しさなどを受け入れ、精神的に支える「開かれた相談の場」が社会に必要と考えています。アフラックでは、マギーズ東京(東京都江東区)や元ちゃんハウス(石川県金沢市)などの「開かれた相談の場」の取り組みに対して、アソシエイツとともに支援しています。



##### 小児がん・AYA世代がんの啓発と支援

小児がんを経験した方の就労機会を創出するため、アフラック・ハートフル・サービス株式会社と共同で、小児がんに関する講演活動や情報発信などの啓発活動を行っています。また、罹患者が少なく世の中での認知が少ないAYA世代のがんについて、「AYAがんの医療と支援のあり方研究会学術集会」をはじめとするさまざまな活動を支援することで、社会に対するAYA世代がんの啓発に取り組んでいます。

##### がん経験者の就労支援

社内ピアサポーター養成事業WorkCAN's\*や、がん就労電話相談「就労ほっとコール」の運営協力を通じて、がんを経験された方の就労継続を支援しています。また、厚生労働省が推進する「がん対策推進企業アクション」に参画し、当社におけるがん・傷病就労支援の共有等を通じて、企業におけるがん治療と仕事の両立の充実に取り組んでいます。

\*WorkCAN'sは、一般社団法人CSRプロジェクトの登録商標です。





**がんを経験された方と  
そのご家族の方へ**

当社はがんに関わる社会的課題を包括的に解決するために、「キャンサーエコシステム」の構築に取り組んでいます。

[詳しく見る](#)

##### サポート情報の提供

オフィシャルホームページの「給付金・保険金のご請求」ページで、がんに関する情報、相談の場、がん経験者のコミュニティサイトなど、がんに関与された方とそのご家族のサポートに関する情報をご案内しています。

### 各種資料などを活用したがん検診受診率向上の取り組み

がん検診受診を推進するためのチラシ・ポスター、子宮頸がん検診受診や乳がんセルフチェックを啓発する動画等を制作し、自治体やビジネスパートナーを通じて検診の重要性を訴求しています。



### がんに対する正しい理解促進の取り組み

がんに対する正しい理解とがんの「早期発見・早期治療」の大切さを知っていただきたいという想いで、いつでもどこでもがんについて学べるWeb版「なるほどなっとく がんを知る教室\*」をリリースしました。「がんの国語」「がんの算数」など、学校の教科ごとにがんの基本的な情報を解説するコンテンツや、学習指導要領に則した「がんのクイズ」などのコンテンツを通して、分かりやすくがんについて学ぶことができます。

また、学校においてがん教育が義務化される中、大人にもがんに対する正しい知識を届けることを目的に、放射線治療・緩和ケアの専門医と「大人も子どももがんを知る本」を作成しました。二人に一人ががんになる時代を生きるために必要な知識、がん就労支援の重要性、HPVワクチン、オプシーボ等の最新の薬物治療法や「心の痛み」のケアなどについて分かりやすくまとめており、



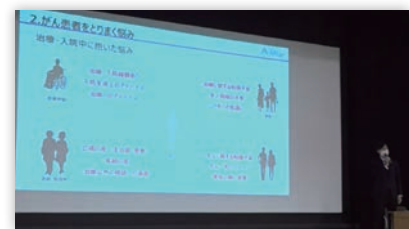
\*Web版「なるほどなっとく がんを知る教室」  
<https://cancer-classroom.com/>

### 学校へのがん教育の積極的な展開、動画ツール等の作成

地方自治体と連携し、がん教育やがん検診受診啓発に取り組んでいます。小中学校や高等学校に対して外部講師によるがん教育を実施し、がんに関する正しい知識や命の大切さを伝えるとともに、生徒を通して保護者や地域の方々へのがんの理解促進を図っています。また、地方自治体と協業して、地域の大学にがん検診啓発動画やWeb版「なるほどなっとく がんを知る教室」などを提供し、大学生に対してのがん教育も実施しています。

### 教職員向け「がん教育」研修の開催

文部科学省による新学習指導要領へのがん教育の実施に関する事項の明記、そして政府によるがん対策推進基本計画における外部講師を活用したがん教育の推進が図られているなか、教職員におけるがん教育のリテラシー向上を目的に、中・高等学校の教職員を対象とした研修会を実施しました。外部講師による模擬授業及び解説、罹患経験のある当社営業社員の講演、「大人も子どももがんを知る本」の配布、乳がん触診モデルなど当社独自のがん啓発展示物を通じて、多くの教職員にがんの実態及び授業を行うポイントの理解促進を図りました。



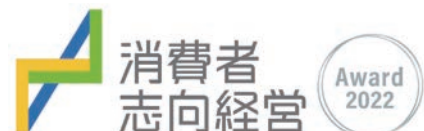
### 消費者志向経営優良事例表彰 消費者庁長官表彰を受賞

当社は、消費者庁が実施する「令和4年度消費者志向経営優良事例表彰」において、「消費者庁長官表彰」を受賞しました。

本表彰は、「消費者」と「共創・協働」して「社会価値」を向上させる「消費者志向経営」の推進を図ることを目的に、平成30年度から毎年実施されており、これまで延べ24事業者が表彰されています。

当社が取り組んでいる「がん患者エコシステムの構築」において、「がん」を単なる「病気」ではなく、当事者を取り巻く「状況」の問題と捉え、医療者だけでなく、患者団体、学校、企業、行政機関などと協働して、がんに関するリテラシーの向上やがん患者のサポートなどがん患者やそのご家族が直面する幅広い課題の解決策を共創していることが評価され、今回の受賞に至りました。

今後も「がん患者エコシステム」をはじめとする「生きる」を創るエコシステムの構築など、幅広くお客様や社会のお役に立てるよう、さまざまな領域の取り組みにおいて、お客様志向自主宣言を確実に実践していきます。



# 「生きるための保険」の 商品ラインアップとサービスの強化について

## 》 統括担当役員メッセージ



専務執行役員

**吉住 公一郎**

(よしずみ こういちろう)

当社は、「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍を目指し、お客様が真にご満足いただけるよう、「生きる」を創るエコシステム戦略のひとつとして、「生きるための保険」の商品ラインアップとサービスの強化に取り組んでいます。

当社は、創業以来、がん保険のパイオニアとして、また日本で最も長くがんと向き合ってきた保険会社として、がんと闘う多くの方々を支援すべく、先進的ながん保険の開発をしまいにしました。2022年8月には、がん治療の経済的な負担だけでなく、診断前から治療後までのあらゆる悩みに寄り添うサービスを提供する新たながん保険〈「生きる」を創るがん保険 WINGS〉を発売しました。さらに2023年1月から「アフラックのよりそうがん相談サポート」の提供を開始しました。専門の相談員「アフラックのよりそうがん相談サポーター」が、がん患者とそのご家族のご心配やお悩みをしっかりと伺いし、それぞれ個々の状況をふまえて、信頼できる情報やサービスをご案内します。よりそうがん相談サポーターは、がんの診断前から日常生活への復帰まで長きにわたって、お客様の伴走者となりサポートを続けます。加えて、がんを経験された方にも今までがんを経験されていない方と同じ保障をお届けできるよう、〈「生きる」を創るがん保険 WINGS〉に「経験者保険料率」を導入いたしました。

また、人生100年時代といわれる超高齢化社会において、お客様の「生きる」を支え続けるために、公的制度や医療環境の変化、さらにはライフステージごとのリスクに応じた最適な保障を提案し続ける「アフラック式」に基づき、病気やケガ、介護保障、資産形成、老後保障、就労保障などの課題の解決に向けた商品・サービスも提供しています。

2023年4月からは、子会社であるSUDACHI少額短期保険株式会社が提供する総合医療保障保険と就労所得保障保険の取扱いを開始しました。総合医療保障保険では、主に20代や30代の方がお求めになりやすい保険料で、病気やケガのリスクに対する保障やがんの特化した保障を提供しています。また、就労所得保障保険では、当社商品ではカバーしていないフリーランスの方など、被用者保険の加入者ではない方を対象として、病気やケガにより就労困難となった時の生活費用をサポートする保障を提供しています。

これからも時代とともに変化する社会的課題に取り組み、約2,300万件のご契約をお預かりする会社として、お客様一人ひとりの人生を豊かにするために、お客様の「生きる」を強く支えてまいります。

## がん保険にできることを、もっと。

「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」そんな想いから生まれたアフラックのがん保険。

不治の病と言われた時代からがんと向き合う方々に寄り添ってきました。

アフラックはお客様の声をお聞きする中で、

これまでのようにお金のことでお役に立つだけでは、足りていないことに気づきました。

「**がんかもしれない?**」その瞬間からがんの不安ははじまります。

「**心配で眠れない**」がんの不安はお金のことだけではなくありません。

## がん保険

### 〈「生きる」を創るがん保険 WINGS〉

**最新のがん治療保障と  
充実したサービスを組み合わせたがん保険です。**

がんの生存率は向上し、がんは「長く付き合う病気」へと変わってきましたが、がんと診断された後も長い期間、がんと共に生きる方が増えたことで、治療後も再発の心配や精神的な不安、仕事への影響など、がんにまつわる多種多様な悩みや不安を抱えながら生きていく方も増えています。〈「生きる」を創るがん保険 WINGS〉は、これまでのがん保険の枠を超えて、経済的な負担をカバーする保障に加えて、精神的な不安や生活に関わる悩みもトータルにサポートします。



### 〈「生きる」を創るがん保険 WINGS〉の特長

#### 最新治療のカバーに加えて、がんの早期発見、早期治療をサポートする保障の提供

- がんの診断、入院、通院、三大治療(手術、放射線治療、抗がん剤・ホルモン剤治療)などを幅広く保障します。
- がんと診断される前の精密検査やがんゲノムプロファイリング検査も保障します。
- 先進医療や患者申出療養として実施された療養や保険外診療による経済的負担も保障することで、がんに罹患された方の治療の選択肢が広がるよう、より一層サポートしていきます。

#### がん患者が抱えるさまざまな悩みや不安の解消をサポートするサービス「アフラックのよりそうがん相談サポート」

- がん相談支援の経験や看護師・社会福祉士などの公的資格を有したメンバーで構成されたサポートチームが、がんに罹患された方の悩みや不安を傾聴し、豊富なラインアップから悩みに応じたサービスや情報をワンストップで提供します。

#### より多くの方にご加入いただけるがん保険の実現

- 所定のがんにおける症状悪化のリスクが低い状態、もしくはそれらがんの疑いのある方に対して、該当のがん・上皮内新生物を不担保とすることにより引受を可能とする「特定疾病不担保」の仕組みを導入しています。
- がんを経験された方にも、今までがんを経験されていない方と同じ保障の提供を可能とする「経験者保険料率」を導入しています。
- ご契約中のがん保険を活かしたまま、最新の保障を追加できる「特約中途付加」の仕組みを導入しています。

## 「アフラックのよりそがん相談サポート」 提供：Hatch Healthcare株式会社

がんかもしれないと思ったときから、がんの治療・療養中・治療後の日常生活の復帰まで、あらゆる場面でがんに関するお悩みやお困りごとを、お電話もしくはチャットで「アフラックのよりそがん相談サポーター」へご相談いただけるサービスです。お一人では抱えきれない不安を緩和できるようお話を伺いし、お悩みを整理するお手伝いをします。豊富なラインアップの中から、ご相談内容に合わせてお悩みの解決をサポートするための最適なサービスのご案内もいたします。

- 対象となるがん保険はオフィシャルホームページよりご確認ください。  
<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/gansoudansupport.html>



### 「アフラックのよりそがん相談サポート」の特長

#### 信頼・安心できる専任のサポートチーム

- よりそがん相談サポーターは、がん患者様のご相談サポートの経験や、看護師などの資格を持ったメンバーで構成された専任のチームです。お一人おひとりに寄り添い、納得のいく治療・療養生活や意思決定を実現できるようサポートします。

#### サポーターへのご相談は無料で何度でも利用可能

- よりそがん相談サポーターへのご相談は無料で、何度でもご利用いただけます。漠然とした不安から、治療や仕事、日常生活などの具体的なお悩みまで、お電話もしくはチャットでお気軽に何でもご相談いただけます。  
※よりそがん相談サポーターへの相談の回答は、診療行為・その他医療行為を提供するものではありません。

#### お悩みの解決をサポートする各種サービス

- よりそがん相談サポーターは相談内容に合わせて、さまざまなお悩みの解決をサポートする各種サービス\*をご案内します。

\*各種サービスは、Hatch Healthcare株式会社または同社の提携先が提供します。

### がんの不安を抱えるすべての人に伴走者のように、ずっと寄り添いたい。

がんと生きる人たちとずっと向き合ってきたアフラックだからできることを。

がんの不安はお金のことだけではないから、これからは治療や生活や心のこと、あらゆる不安に寄り添います。

#### アフラックのよりそがん相談サポーターの想い

- ▶ がん看護経験とこれまでの相談対応を自信に、治療中という点での関わりではなく、生涯という線で関わり、寄り添っていききたい
- ▶ がん看護の看護師経験を糧にしながら、通院や入院中のタイミング以外にも、本当に困っている時に寄り添ってサポートしていききたい
- ▶ 医療ソーシャルワーカーの経験を活かしながら、もっとがん患者様にとってより良い支援をしたい



アフラックのよりそがん相談サポーター

### がん保険がよくわかるサイト



当社では、「がん保険がよくわかるサイト」を開設しており、がんを経験された方々の体験談や、医師・ファイナンシャルプランナーなどの専門家が、がんやがん保険についての疑問に分かりやすくお答えするコンテンツなど、当社ならではの幅広い情報を発信しています。

<https://www.aflac.co.jp/gan/yokuwaku/>

## 医療保険

### 〈医療保険 EVER Prime〉

#### 〈医療保険 EVER Prime〉の特長

##### 多様なニーズにお応えできる保障内容

- 短期入院に対する一律10日分の保障や外来手術前後の通院保障を備えられます。
- 三大疾病(がん・心疾患・脳血管疾患)など、多様化する治療に対して手厚く保障します。
- 特定生活習慣病保障特約や健康祝金特則など、豊富なラインアップから保障を選択できます。

##### より多くのお客様にご加入いただける医療保険

- 健康状態に不安のある方は「特別保険料率に関する特則」を付加することで、保険料を割増ししてご契約をお引き受けできる場合があります。



#### 医療保険付帯サービス

#### ダックの医療相談サポート

病気やケガをしたとき、現在診療を受けている主治医とは別の医師に診断や治療方針・方法など「第二の意見」を求めることができる「セカンドオピニオンサービス」や治療を目的とした「専門医紹介サービス」などをご利用いただけます。

<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/iryosoudansupport.html>

※提供：株式会社メディカルノート／株式会社法研／株式会社ウェルネス医療情報センター／株式会社保健同人フロンティア

## 介護保険

### 〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉

#### 〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉の特長

##### お客様ニーズを踏まえた保障内容

- 認知症に限定しない幅広い要介護原因を保障対象とし、継続的な年金タイプの保障で介護に備えられます。

##### 分かりやすい支払事由

- 公的介護保険制度と連動した明確で分かりやすい支払事由となっています。



#### 介護保険付帯サービス

#### アフラックのしっかり頼れる介護保険のご契約者向けサービス

介護全般の相談ができる「介護電話相談サービス」に加えて、介護が必要になる年齢において問題となりやすい財産管理や相続の困りごとについて相談できる「家族信託組成サービス」「相続手続代行サービス」をご利用いただけます。

[https://www.aflac.co.jp/keiyaku/r\\_kaigoservice.html](https://www.aflac.co.jp/keiyaku/r_kaigoservice.html)

※提供：株式会社ウェルネス医療情報センター／株式会社ファミトラ／株式会社エスクロー・エージェント・ジャパン信託

## 就労所得保障保険

### 〈アフラックの休職保険〉

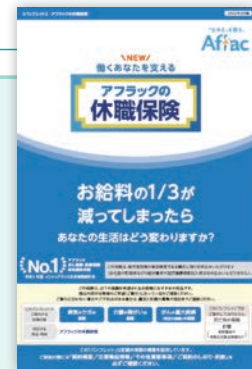
#### 〈アフラックの休職保険〉の特長

##### 休職の実態に沿った幅広い保障内容

- 精神疾患を含む病気・ケガで30日を超えて休職（就労困難状態が継続）した場合に毎月給付金を受け取れます。

##### 「働けない」イメージに合致した支払事由

- 休職証明書を用いて、実際に休職した期間を保障します。  
※医師による治療が継続している必要があります。



### 就労所得保障保険付帯サービス

#### ダックのカウンセリングサービス

病気やケガをしたときの精神的な不安や公的保障の申請手続き、治療方法の選択などをサポートするため、「メンタルヘルスに関するご相談」「障害年金や傷病手当金などに関するご相談」「病気やケガの治療に関するご相談」のサービスをご利用いただけます。

<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/counselingservice.html>

※提供：株式会社法研／株式会社ウェルネス医療情報センター

## 終身保険

### 〈未来の自分が決める保険 WAYS〉

#### 〈未来の自分が決める保険 WAYS〉の特長

##### 将来のニーズに合わせて保障を変更できる死亡保険

- ご契約時から万一の時の死亡保障を一生にわたり準備できます。
- 将来、死亡保障を年金・介護年金・医療保障に変更できます。

##### ライフプランに合わせた資金準備に活用可能

- 保険料払込期間を複数の選択肢の中から設定できるため、ライフプランに合わせて、ご自身の老後資金やお子さまの教育資金などにも活用できます。



## こども保険

### 〈アフラックの夢みるこどもの学資保険〉



#### 〈アフラックの夢みるこどもの学資保険〉の特長

##### 出産前から申込可能

- お子さまが0歳のときからご契約いただけます。
- お子さまの出生予定日の140日前からお申込みいただけます。

##### 高校入学と大学4年間の教育費をサポート

- 高校入学の際に「学資一時金」を、大学入学時から4年間「学資年金」を受け取れるため、進学プランに合わせた計画的な教育資金を準備できます。

##### 保険料払込免除

- 契約者に万一のことがあったら以後の保険料をいただきません(その場合も「学資一時金」「学資年金」はそのまま受け取れます)。

商品、サービスに関する詳細は、  
 オフィシャルホームページ <https://www.aflac.co.jp> をご参照ください。

### SUDACHI少額短期保険の取り組み



時代とともに多様化するお客様ニーズや市場動向の変化に合わせて、アフラック生命グループの商品ラインアップを充実させる保険商品や先進的な保険商品を機動的に開発していくインキュベーション・プラットフォームとして、SUDACHI少額短期保険株式会社は2021年2月に営業を開始しました。

SUDACHI少額短期保険株式会社は、当社の医療保険ではお引き受けできなかった健康状態のお客様に向けた〈SUDACHIのささえる医療保険〉、及びフリーランス・自営業者の方々を対象に病気やケガによる就労困難時の生活費用をサポートする保険〈働くあなたの所得保障保険〉を販売してきました。そして2023年4月、これまで保障の必要性を感じながらも、保険料を理由に保険加入を見送ってきた方や、はじめて保険加入を検討する方に、最適な保障を低廉な保険料で備えていただく商品を発売しました。主に20代や30代の方がお求めになりやすい保険料で、病気やケガのリスクに対する保障やがんに特化した保障を提供する〈手頃な保険料の初めて保険 SUDACHIの医療保険はじめる〉〈手頃な保険料の初めて保険 SUDACHIのがん保険はじめる〉、すでにご加入いただいている医療保険・がん保険の保障を補強いただく〈プラスで備えて安心 SUDACHIの医療保険ひろげる〉〈プラスで備えて安心 SUDACHIのがん保険ひろげる〉を発売し、商品ラインアップをさらに充実させています。

### アフラックペット少額短期保険の取り組み(ペット保険事業への参入)



2022年12月に少額短期保険業登録を行い、2023年1月にアフラックペット少額短期保険株式会社として、ペット保険事業を開始しました。アフラックペット少額短期保険株式会社は、当社がスポンサー契約を締結したペッツベスト少額短期保険株式会社から保険契約の移転を受け、ご契約者を引き継ぐとともに、保険金が未払いになっていたお客様への支払業務を開始しています。

今後、米国のペット保険会社であるトゥルーパニオンと協業し、日本のペットオーナーの皆様へ革新的なペット保険を提供していきます。当社及びアフラックペット少額短期保険株式会社は、家族の一員であるペットと暮らす方々の充実した日々と心身の健康に貢献し、お客様一人ひとりの自分らしく充実した人生を実現することを目指しています。



# 「『生きる』を創るエコシステム戦略」の 実現に向けた非市場戦略の実行について

## 》 統括担当役員メッセージ



常務執行役員

**栗原 茂樹**

(くりはら しげき)

超VUCAと言われる変化の激しい環境において、当社が創発的に経営戦略を実行していくためには、政府の政策や規制改革といった非市場環境の動向に絶えず注目し、当社に与える影響を分析する必要があります。そのうえで、国や自治体などの政府機関、医療機関、民間団体、メディア、地域社会などの非市場ステークホルダーとのエンゲージメントや連携・協業を行うことが重要となります。

当社では、政府機関との対話、メディアを介した広報活動、地域社会や関係団体との社会公共活動に取り組む「非市場戦略部門」が、法令・規制・公共政策等に関する動向を収集・分析し、非市場ステークホルダーとの関係構築や戦略的・効果的なエンゲージメントを行うことで、各部門による経営戦略の実行を支援しています。非市場ステークホルダーにはさまざまな関係者が存在し、環境の変化も激しいため、高度な非市場戦略が求められます。また、非市場戦略は、当社ビジネスを成功に導く上で重要な意味を持つため、非市場戦略部門が果たす役割は大きいと考えています。

特に、「『生きる』を創るエコシステム」は、がん・医療・介護といった幅広い領域にまたがる多くの関係者を巻き込んで、健康増進・予防の段階から、治療中、治療後のケアまでのさまざまなフェーズをカバーするものです。こうしたエコシステムの実現にあたっては、当

社の事業活動のみでがん・医療・介護領域が抱える社会的課題を解決していくことは困難です。政府機関、医療機関、民間団体、メディア、地域社会といった多くの非市場ステークホルダーと連携・協業することで社会的課題の特定と解決に向けた取り組みを進め、コレクティブ・インパクト\*を実現することが重要となります。

非市場戦略部門は、当社が向き合うべき社会的課題を外部・内部からキャッチし、その社会的課題を解決する各部門の戦略の実行を支える非市場戦略を立案し、当社が持つ独自の資源や専門性を活かした戦略を実行しております。今後も、非市場戦略の実行を通じ、さまざまなステークホルダーと連携・協業したエコシステムの構築を支援することで、社会と共有できる価値を創造していくアフラック流CSV経営の実践に貢献していきます。

\*個別の努力の限界を超えて、企業を含めた多数のプレイヤー間の協働を通じて、これまでになかった発想やアイデア、組み合わせによって変革を起こし、新しい社会状況を生み出すこと

## 調布スマートシティプロジェクト

### 調布市と「包括的パートナーシップ協定」を締結

当社は、1994年に東京都調布市に初の自社ビルを建設し、2007年には同市の企業立地等促進支援条例に基づき調布駅前再開発ビルに新たなオフィスを確保するなど事業基盤を拡大するとともに、四半世紀にわたり調布市との協力関係を築いてきました。また、2019年8月には、調布の街の持続的な発展と社会的課題の解決に向けて、調布市とともに、それぞれが保有する特性・資源・ノウハウ等を活かしながら、多様な分野において連携・協力することを目的として「包括的パートナーシップ協定」を締結しました。本協定により、両者の連携関係のステージを一段高め、現在では「調布スマートシティプロジェクト」を中心に、具体的な連携・協力について随時検討・実施しています。



調布市と「包括的パートナーシップ協定」に調印

### 「包括的パートナーシップ協定」における連携・協力事項

- ① 街づくりの推進・地域の活性化に関すること
- ② 産業振興・市民雇用の創出に関すること
- ③ 暮らしの安全・安心の確保及び地域防災力の向上に関すること
- ④ 市民・地域就労者の健康の維持・増進に関すること
- ⑤ 高齢者支援、障害者支援、子ども・子育て支援に関すること
- ⑥ 生涯学習及び文化・スポーツ活動の振興に関すること
- ⑦ 国際交流・多文化共生の推進に関すること
- ⑧ 働き方改革及び人材確保・育成におけるダイバーシティ推進に関すること
- ⑨ SDGsの考え方の普及と取組の推進に関すること
- ⑩ その他、両者の協議により合意した事項

### 調布スマートシティの実現に向けた活動（調布スマートシティプロジェクト）

当社は、従前より調布市との相互連携を図ってきましたが、「包括的パートナーシップ協定」の締結以降は同市のほか、地元の大学や各種企業、団体など多様な関係者と、調布市の社会的課題について対話を重ねてきました。



調布スマートシティ協議会設立総会

これらの取り組みを一層加速し、調布市におけるスマートシティを実現するため、2021年6月に「調布スマートシティ協議会」を調布市、国立大学法人電気通



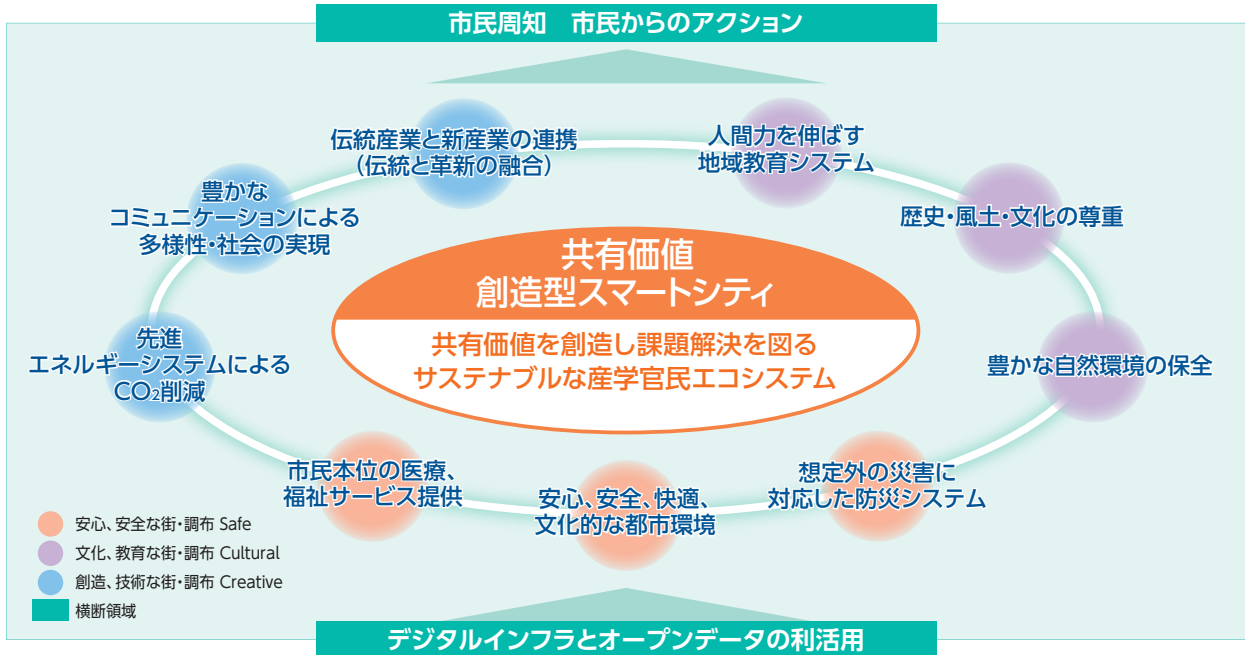
調布スマートシティ協議会のロゴマーク



信大学、特定非営利活動法人調布市地域情報化コンソーシアム、当社の4者で設立しました。その後、協議会の活動に賛同した調布市と関連が深い企業・団体が入会し、「調布スマートシティ協議会」は、計10団体で活動を行っています(2023年4月末時点)。

調布スマートシティは、産学官民が連携のもと、共

有価値を創造し、社会的課題の解決と経済的価値の創出を両立する「共有価値創造型スマートシティ」をコンセプトとしています。今後、当社は、当社独自の資源・専門性を活用し、ヘルスケアやデータ活用領域における取り組みの検討を進め、さまざまな活動を行っていく予定です。



### 調布スマートシティに関連する取り組み

2022年は、子宮頸がん検診の受診率向上を目的として、当社グループ会社である Hatch Healthcare株式会社が提供する「&Scan:HPVセルフチェック<sup>1)</sup>」を調布市に提案し、調布市の令和4年度事業として採択されました。調布市は、国や自治体が推進する細胞診、ワクチン接種に、対象者にとって負担の少ない「HPVセルフチェック」を加えた子宮頸がん対策を三位一体で推進しており、当社はこの活動を支援しています。



HPVセルフチェック事業のチラシ

また、2021年から、高齢者のデジタルデバйд解消・リアルとオンラインを組み合わせた健康増進プログラムを通じて、健康寿命の延伸・主観的幸福度の向上を目指す「つながり創出による高齢者の健康増進事業～CDC(調布・デジタル・長寿)運動」を、調布市・国立大学法人電気通信大学と共に展開しており、調布市内でモデル地区・対象者を選定のうえ、デジタル・リビングラボの開設やオンライン健康教室の開催など、さまざまな取り組みを実施しています。

さらに、調布市における地域包括ケアシステム<sup>2)</sup>の構築、深化に貢献するため、重要なステークホルダーであるケアマネジャー(介護支援専門員)<sup>3)</sup>の業務効率化を目的として、当社のパートナー企業である株式会社ウェルモが提供する情報検索サービス「ミルモネット」を調布市に提案し、2023年2月にサービスの提供が開始されました。

上記の他、調布市に在住または在学の大学生を対象にした「調布のまちづくりを考えるワークショップ」を企画・運営しました。本ワークショップでは、参加した大学生が、調布市政の現状や課題の理解を深め、より良いまちづくりに向けて検討を行い、創出したアイデアや課題解決策を調布市に提案しました。

当社は、上記のような、調布市や同市の教育機関、事業者と連携・協業したさまざまな取り組みを通じて、CSV経営の実践に取り組んでいます。

\*1. 子宮頸がんの原因ウイルスであるHPV(ヒトパピローマウイルス)の感染有無を調べるセルフチェックサービス。

\*2. 要介護状態となっても、住み慣れた地域で自分らしい生活を最後まで続けることができるように地域内で助け合う体制。

\*3. 介護を必要とする方が介護保険サービスを受けられるように、ケアプランの作成やサービス事業者との調整を行う、介護保険に関するスペシャリスト。

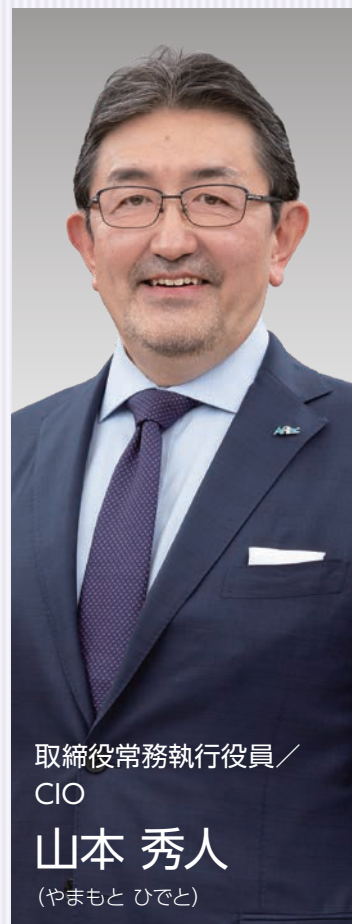
## 長期安定的な資産運用収益の確保と責任投資の推進について

### ≫ 統括担当役員メッセージ

当社は、お客様への将来の保険金や給付金等のお支払いに備え、お客様からお預かりした保険料を安全かつ確実に運用するため、安定した収益が期待できる運用資産への投資を中核とし、保険商品の長期にわたる負債特性に見合ったポートフォリオの構築を通じて、長期安定的な資産運用収益の最大化と財務の健全性の維持・向上に努めています。ここ数年の市場環境は、新型コロナウイルス感染症の動向、ロシアによるウクライナ侵攻、欧米での金融政策の転換、米シリコンバレーバンクの破綻を端緒とした金融市場の混乱などにより大きく変動していますが、当社では適切なリスクコントロールのもとで長期安定的にリターンを極大化するための中長期的な指針となる目標ポートフォリオに基づいて資産運用を行うことで、安定的な資産運用収益を確保しています。2022年度については、引き続き日本国債等の円建長期確定利付資産を運用資産の中核とする一方で、収益性向上とリスク分散の観点から、ドル建ローンを中心とする変動利付資産やオルタナティブ資産等への投資を増やしました。その結果、年度末における一般勘定資産の84%は、安定した利息及び配当金等収入が見込まれる債券及び一般貸付で構成されており、これらの資産は、残高の76%は外部格付けで“A”格以上、96%は投資適格とされる“BBB”格以上と、引き続き質の高いポートフォリオを維持しています。

また、資産運用プロセスにESGの要素を組み込むことで、世界経済と企業の安定的な成長に寄与し、社会的課題の解決に貢献することを目指しています。当社は創業以来、コアバリュー（基本的価値観）に基づいたCSV経営を実践しており、その考え方と合致するESGの要素を従前から資産運用に取り込んできました。そして、投資家として社会的責任を果たしていくことの重要性がより高まっている昨今の環境を踏まえ、持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドやその傘下の日米資産運用会社と一体となって、より強力に責任投資を推進しています。2022年度は、グループで責任投資の新規投資金額の目標を設定して達成するなど、引き続き責任投資を実行することに加え、2050年までのCO<sub>2</sub>排出量「ネット・ゼロ」実現に向けた検討・取り組みを進めるなど、さまざまな責任投資の課題に取り組んでいます。

これからも、目標ポートフォリオに基づく資産運用計画の実行により長期安定的な収益を確保すると同時に、CSV経営の考え方に則って社会的課題の解決に向けた責任投資の推進に取り組んでいきます。



取締役常務執行役員／  
CIO

**山本 秀人**

(やまもと ひでと)

## アフラック生命保険株式会社の責任投資方針

当社は創業以来、コバリュー（基本的価値観）に基づいたCSV経営を実践し、社会と共有できる価値を創造することで持続的な成長を実現してきました。

昨今、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の3つの観点企業が長期的な成長のために重要だというESGの考え方が世界的に広まってきていますが、当社のCSV経営は、社会的責任を着実に果たしたうえで、社会と共有できる価値を創造するという点において、このESGの考え方と一致しています。

当社の資産運用では、CSV経営の考え方に基づき従前からESGの要素が取り込まれていますが、上記のとおり、昨今ではESGの3つの観点が企業の長期的な成長のために重要だという考え方がESG投資として社会に浸透し、機関投資家としてESG投資に関する考え方や取り組みを示すことで社会的責任を果たしていくことの重要性がより高まっています。

このような環境を踏まえ、当社の責任投資に関する考え方や取り組みを分かりやすく示すとともに、お客様・社員・ビジネスパートナー・株主・社会をはじめとするすべてのステークホルダーの期待に応えるため、当社は責任投資方針を策定し、責任投資に関する取り組みをより一層強化していきます。

### ■ 責任投資基本方針

当社は、お客様への将来の保険金や給付金等のお支払いに備え、お客様からお預かりした保険料を安全かつ確実に運用するため、安定した収益が期待できる運用資産への投資を資産運用の中核としてきま

した。また、保険商品の長期にわたる負債特性に見合ったポートフォリオの構築を通じて、長期安定的な資産運用収益の最大化と財務の健全性の維持に努めています。

当社は、この資産運用方針における資産運用プロセスにESGの要素を組み込むことで、世界経済と企業の安定的な成長に寄与し、また社会的課題の解決に貢献することを目指します。

### ■ 主な責任投資手法

#### 1. ESGインテグレーション

当社は、投資の分析において、ESGスコアの活用や投資先企業との対話を通じて、ESG要素を考慮します。

#### 2. 外部委託運用におけるESGデューデリジェンス

当社は、外部委託先に対し、当社のESG投資の考え方や手続きを示すとともに、外部委託先の投資プロセスにおけるESG要素の考慮の状況を確認するため、外部委託先による年次レビューや評価等のデューデリジェンスプロセスの実施を求めます。

#### 3. ESGテーマ型投資

当社は、社会的課題及び環境問題の直接的かつ測定可能な解決に資する投資を検討・実行します。

#### 4. 日本版スチュワードシップ・コード

当社は、「日本版スチュワードシップ・コード」に関する取り組みを推進し、投資先企業との建設的な対話を行う中で、ESG要素を考慮します。

### 責任投資の主な取り組み

- アフラック・インコーポレーテッド傘下の日米資産運用会社と一体となり、責任投資のための態勢強化を進めています。グローバルに責任投資推進のための委員会や専門チームを組成し、取り組みを積極化しています。
- アフラック・グローバル・インベストメンツは、2021年7月に持続可能性に資するインフラ、エネルギー、資源の分野でのグローバルな運用会社であるデナム・キャピタルとのパートナーシップ契約を締結しました。当社においても、デナム・キャピタル傘下の運用会社デナム・サステナブル・インフラストラクチャーが運用するサステナブル・インフラストラクチャー債への投資を外部委託運用として実行しました。
- ESGテーマ型投資については、これまで国内・海外の発行体が発行するグリーンボンド、再生可能エネルギーのひとつである太陽光発電の国内各地のプロジェクトが発行する債券やそれらを投資対象とするファンド、新型コロナウイルス感染症対応等を目的としたアフリカ輸出入銀行向けストラクチャードファイナンス等へ投資を実行しました。

## 強固な財務基盤を維持するとともに、 戦略的投資を着実に実行する態勢を整える

### 》 統括担当役員メッセージ

当社は、強固な財務基盤を維持しながら、お客様へお約束している保障を着実にお届けする態勢を整えてまいりました。社会発展への貢献とともにさらなる成長を遂げるためには、法令等を遵守し、財務の健全性を確保するとともに、将来の成長に必要となる戦略的投資を積極的に実施することが不可欠です。

財務健全性の維持について、当社は現行規制のSMR<sup>1</sup>に加え、2015年からは内部モデルに基づくESR<sup>2</sup>を財務健全性の指標として活用しています。

金融庁は、現行のSMR規制から経済価値ベースのソルベンシー規制への移行を検討しており、制度導入による影響を確認する目的で、全保険会社を対象としたフィールドテストを毎年実施しています。こうした状況を踏まえ、当社では新規制に基づくESR計測の態勢整備を進めるとともに、財務健全性維持の枠組みの高度化に取り組んでいます。

将来の成長に必要となる戦略的投資について、当社は、「生きる」を創るエコシステムの構築やDX@Aflacの推進などを着実に実行しています。これらの取り組みの一環として、2023年には新たにペット保険事業への参入を果たすとともに、DXサービスを提供するための子会社を取得しており、今後お客様へ新たな価値の提供を実現していきます。

また、これらの戦略的投資の原資を確保しながらも一定の利益水準を達成することを目指しています。そのため、ファイナンス戦略として事業費を厳格にコントロールすることを掲げ、中長期的な視点で将来の収支を管理しています。

この一部として、営業活動や保険契約管理業務などの通常業務における効率化を着実に実行することが重要だと考えています。具体的な取り組みとして、本社におけるペーパーレスの推進を通じた事務処理の効率化、お客様やビジネスパートナーへ向けたデジタルツールの利用促進、保険契約管理業務の抜本的な再構築による業務変革、及びこれらの業務変革を支えるIT基盤の進化などが挙げられます。

今後もすべてのステークホルダーの期待に応え、社会と共有できる価値を創造し続ける会社を目指し、財務の健全性を保ちながら、戦略的投資による持続的な成長を目指します。

\*1. Solvency Margin Ratioの略称。規制資本ベースの財務健全性指標

\*2. Economic Solvency Ratioの略称。リスク量全体に対し自己資本が十分確保できているかを示す経済価値ベースの財務健全性指標



取締役専務執行役員 /  
CFO

トッド・ダニエルズ

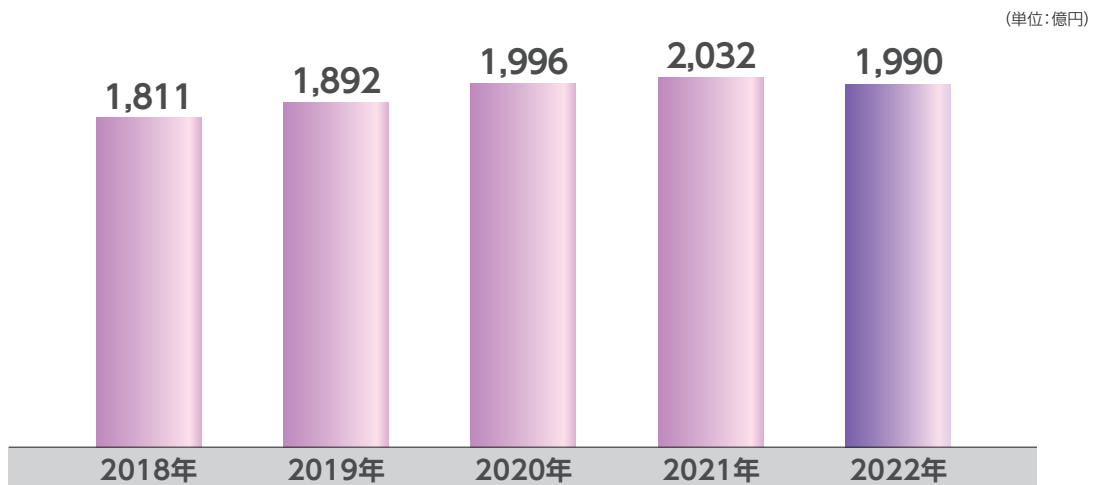
(J. Todd Daniels)

## 戦略的投資の実行により持続的な成長を目指す

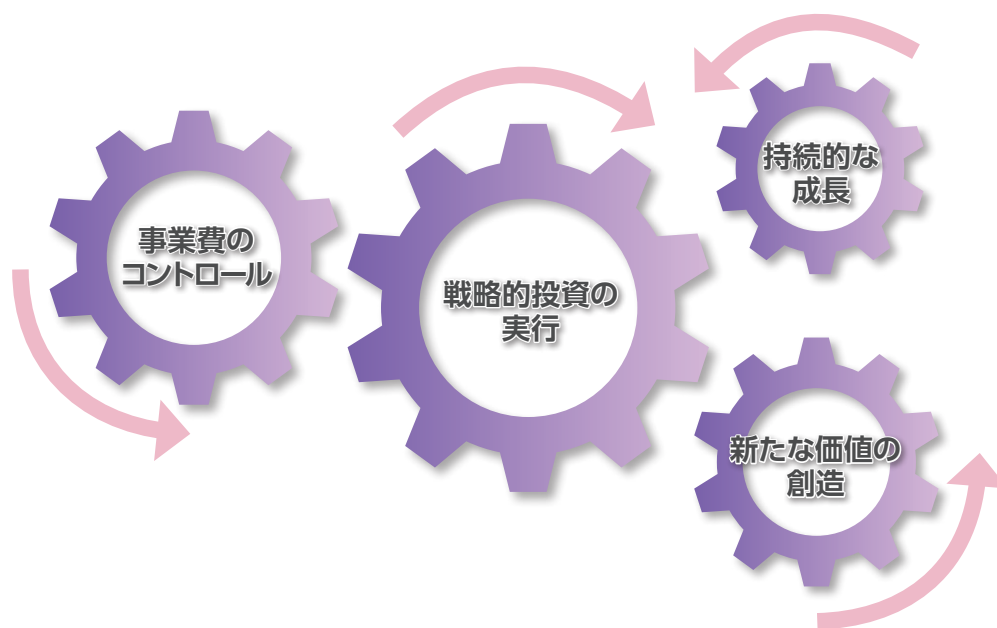
当社は、将来の成長に必要となる戦略的投資の実行とともに、業務の効率化を行うことで、事業費の厳格なコントロールに取り組んでいます。2022年には将来の成長につながる投資を実行しつつ、保険事業等に係る経費\*は対前年比で42億円の減少となりました。

\*アフラック・インコーポレーテッドが米国証券取引委員会(SEC)に提出した年次報告書(Form 10K)に基づく米国会計基準における数値であり、アフラック(日本法人)とその子会社などの関係会社を含む日本セグメントベースで集計された実績。当社のコアビジネスに直接関係しない非経常的損益などを除いた調整後の数値であり、保険事業における通常業務に使用した事業費のうち、代理店手数料や繰延新契約費償却を除いたもの。

### 保険事業等に係る経費



2023年以降も将来の成長分野への投資を加速させ、時代とともに変化する社会的課題の解決につながるエコシステムなどの新たなソリューションやサービスをお届けしてまいります。これにより、社会的課題の解決とともに収益の多角化や安定化を図り、持続的な成長を目指します。



## デジタルテクノロジーを活用した感動的な ユーザー体験の創出と社会的課題の解決を目指して

### ➤ 統括担当役員メッセージ

当社は、「Aflac VISION2024」の実現に向け、中期経営戦略の柱の一つであるDXを推進し、ステークホルダーへの新たな価値の提供に取り組んでいます。

2022年4月には、「ADaaS/Aflac Digital as a Service」という当社独自のクラウド型デジタルサービスの提供を開始しました。このサービスの提供を通じて、お客様ヘリアルとデジタルが融合した感動的なユーザー体験の提供を目指すとともに、アソシエイツ(販売代理店)やビジネスパートナーのDXを推進・支援しています。今後も統合的リスク管理(ERM)を実行しながら、生成AI(Generative AI)などの新たなデジタルテクノロジーを活用したサービスを戦略的に拡充してまいります。

保険契約管理業務においても、DXを強力に推進しています。プロセスをゼロベースで再検討し、最新のデジタルテクノロジーを最大限に取り入れた業務プロセスのデジタル化・自動化を目指しています。現在は、アソシエイツと協業しデジタルツールの利用促進に取り組むとともに、業界最高水準のデジタルツールを目指してシステム改善にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、アソシエイツの業務負荷軽減を図り、同時にお客様へ感動的なユーザー体験を提供することを目指します。

また、お客様やアソシエイツのニーズに応えた商品・サービスを迅速に提供するため、システムの構造を見直し、クラウドサービスの活用も積極的に進めます。これらの取り組みにより、柔軟かつ低コストでの新商品開発やサービス開発を目指してまいります。

さらに、当社はさまざまなステークホルダーと連携・協業することで「生きる」を創るエコシステムを構築し、がん・介護・医療などに関するさまざまな社会的課題に対するソリューションを提供していきます。

2023年4月には、保険事業の領域を超えたデジタルサービスを幅広く提供するため、グループ会社であるHatch Insight株式会社(以下、HI社)を子会社化し、同社はアフラックデジタルサービス株式会社としての営業を開始しました。同社は、当社のコアビジネスの領域のみならず、新たなビジネス領域においてもより機動的にデジタルサービスを提供するため、これまでHI社で行っていた「共通IDの発行・管理事業」と「データ分析事業」に加えて、「デジタルサービスの企画・開発・販売事業」を推進してまいります。これにより、地方自治体や他企業などのさまざまなステークホルダーへ幅広くデジタルサービスを提供し、新たな価値を創出していきます。



取締役専務執行役員/  
CTO-CDIO

二見 通

(ふたみ とおる)

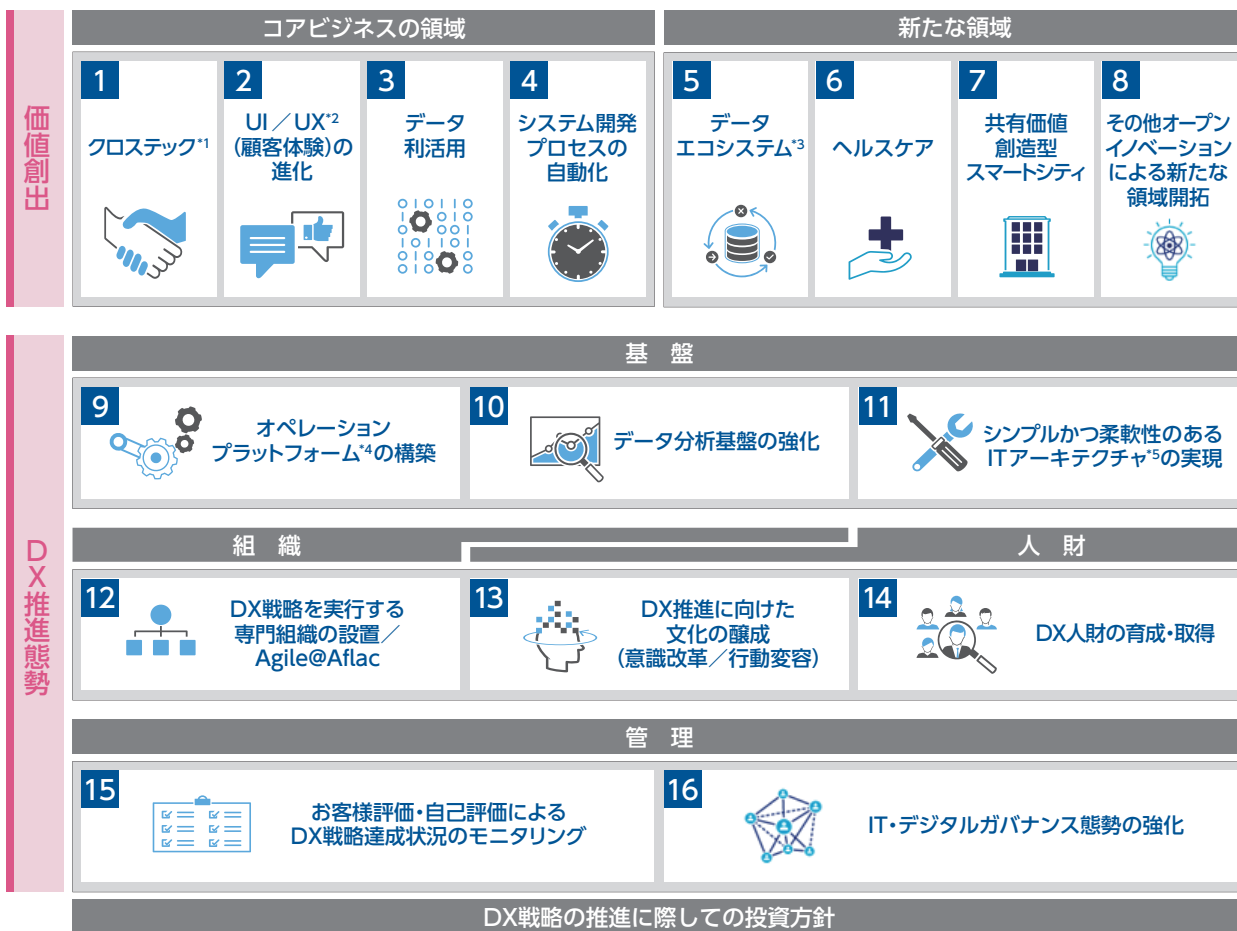


## DX@Aflacの推進

当社は、コアバリューに基づくDX推進により、コアビジネスである「生きるための保険」のリーダーとして、お客様にとって価値ある商品・サービスの提供をデジタルテクノロジーで実現していきます。また、生命保険事業以外の新たなビジネス領域においてもデジタルテクノロジーを活用し、保険の枠にとらわれない新たな価値を創造します。

そして、こうした取り組みを通して、「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍を遂げ、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

### DX@Aflacの全体像



\*1. 既存の業界のビジネスとAIやビッグデータ、IoTなどといった先進的なテクノロジーを結びつけて生まれた新たな製品やサービス、またはその取り組みを指す。  
 \*2. ユーザーインターフェイス(利用者接点)、ユーザーエクスペリエンス(利用者体験)の略称。顧客がサービスを目にし、手に触れることで得られる体験の総称のこと。  
 \*3. 企業内のさまざまなファーストパーティーデータをセカンドパーティー(協業先の組織)やサードパーティー(協業先以外の外部組織)のデータと掛け合わせ、新たなビジネスモデルや収益モデルを創出すべく形成するステークホルダーの集合体を指す。  
 \*4. 新しいIT技術を用いることにより、効率化や自動化された業務運用環境のこと。  
 \*5. ITシステムの構造のこと。柔軟でシンプルな構造にすることで、サービスの拡充が容易で迅速になり、肥大化するシステム開発費も抑えることが可能。

## 当社のDX戦略

### 価値創出： コアビジネスの領域・新たな領域

#### コアビジネスの領域

##### 1 クロステック

フィンテック・インシュアテック<sup>1</sup>企業や、社外ステークホルダーとのオープンイノベーション<sup>2</sup>を通じた協業・共創により、デジタルテクノロジーを活用したサービスを拡充し、お客様へ新たな価値を提供します。

##### 2 UI/UX(顧客体験)の進化

UI/UXの進化を通じて、当社全体の顧客体験の向上と顧客視点のイノベーションを創出します。

##### 3 データ利活用

AIを活用したデータ分析により、お客様のニーズ・属性・状況の変化に応じて最適化(パーソナライズ化)されたサービスやコミュニケーションを提供します。

##### 4 システム開発プロセスの自動化

システム開発プロセスにおける人的作業を自動化し、開発工程における高速化と品質向上を実現します。これにより、質の高いサービスを迅速かつ高頻度に提供します。

#### 新たな領域

##### 5 データエコシステム

保険データとヘルスケアデータ等非保険データの統合的なデータ分析や共通IDの活用を通じ、グループ全体の価値創出に貢献します。

##### 6 ヘルスケア

ヘルスケアに関連するエコシステム<sup>3</sup>の実現をデジタルテクノロジーやデータサイエンスにより後押しします。

##### 7 共有価値創造型スマートシティ

ヘルスケア領域を中心としたデータエコシステムを構築することで、自治体において社会的処方<sup>4</sup>の充実を含むQOLの向上を実現するとともに、当社の企業価値向上も目指します。

##### 8 その他オープンイノベーションによる領域開拓

当社と異なる顧客基盤・接点を持つ企業や自治体との強固な協業関係を構築することにより、お客様との新たな接点や新規販売チャネルを追求します。

### DX推進態勢： 基盤・組織・人材

#### 基盤

##### 9 オペレーションプラットフォームの構築

保険契約管理業務をはじめとした業務において、デジタルテクノロジーやデータサイエンスを最大限活用し、デジタル化・自動化を徹底的に行い、業務プロセスを抜本的に再構築します。

##### 10 データ分析基盤の強化

当社のデータ利活用の適用範囲を拡大させるため、データ分析基盤を継続的に改善及び機能拡張していきます。

##### 11 シンプルかつ柔軟性のあるITアーキテクチャの実現

抜本的なシステム変革によりシステム開発及びシステムメンテナンスの効率化(コスト削減)を行うことで、ソリューションの提供を含めたデジタル施策を迅速かつ柔軟に、低コストで実現します。

#### 組織

##### 12 DX戦略を実行する専門組織の設置 / Agile@Aflac

UI/UXデザイン、データ分析、AI、DevOps<sup>4</sup>等に精通する人材を擁する専門組織を拡大します。また、アジャイル型の働き方を通じ、ビジネス部門と専門組織に属する人材を密に連携させ、DX戦略を確実に実行できる体制を確立します。

#### 組織 / 人材

##### 13 DX推進に向けた文化の醸成 (意識改革 / 行動変容)

全社にデータドリブン<sup>5</sup>文化の重要性を浸透させ、DX推進に向けた行動変容を通じて、社外からも当社がDX先進企業と認知されることを目指します。

#### 人材

##### 14 DX人材の育成・取得

中期経営戦略(2022~2024年)の実行・成果獲得のため、ビジネス部門、IT・デジタル部門一体でのDX推進による新たな価値の創出を目指し、2024年末までに全社員の約3割(約1,500人)をDX人材として育成します。

### DX推進態勢： 管理、投資方針

#### 管理

##### 15 お客様評価・自己評価によるDX戦略達成状況のモニタリング

定期的にお客様評価と自己評価を行い改善していくことで、効率的かつ効果的にDXを推進します。

	KGI <sup>6</sup>	現在値 <sup>7</sup>
戦略実行により生じた効果を評価する指標	お客様満足度	69.0% <sup>8</sup>
戦略に定められた計画の進捗を評価する指標	DX人材数	243人

##### 16 IT・デジタルガバナンス態勢の強化

DXをより一層推進し、かつ、規制やリスクなどに適切に対応するため、IT・デジタルガバナンス態勢を全社の取り組みとして強化していきます。

#### 投資方針

##### DX戦略の推進に際しての投資方針

DX戦略は当社経営戦略における最重要戦略の一つであることから、予算策定や期中の予算再配分のプロセスにおいて投資対効果予測に基づき必要な資源配分を適切に行うとともに、投資対効果実績のモニタリングを強化していきます。

また、「DXによる感動的なユーザー体験の創出」や、「DXによる業務変革の実現」に資するDX投資予算を最大限確保するために、柔軟・迅速・低コストなシステム開発基盤の再構築など、固定費の削減を計画的に実施し、IT投資全体でコストコントロールを行っていきます。

\*1. 金融(Finance) / 保険(Insurance) と技術(Technology) を組み合わせた造語であり、新技術を用いた、新たなサービスや新しい業務フローのことを指す。

\*2. 組織内のイノベーションを促進するうえで、組織内外を問わずあらゆるリソース(知見や技術・サービスなど)を駆使し、さらに組織内で創出されたイノベーションを組織外へと展開する一連のモデルを指す。

\*3. 複数の企業やサービスが相互に連携し、単体では成しえない新しい価値を創出した統合システムや統合サービスによる収益構造体のことを指す。

\*4. 開発(Development) と運用(Operations) を組み合わせた造語であり、システムの開発を統合的に改善する施策の総称。当社では、営業・マーケティング部門、IT・デジタル部門が一体となり抜本的な改善を実施することを指す。

\*5. データに基づく判断や意思決定を行うことを指す。

\*6. Key Goal Indicatorの略称であり、「重要目標達成指標」と訳される。企業の経営戦略やビジネス戦略を達成するために何をもちてゴールとみなすのかとする指標のことを指す。

\*7. 2022年12月31日時点。

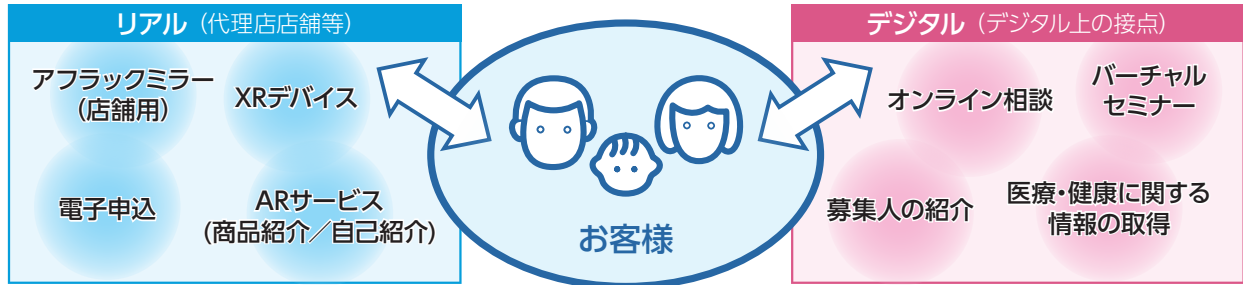
\*8. お客様調査(満足度)の実施による。(実施時期:2022年10~11月、方法:郵送、対象:当社保険に加入いただいているご契約者)「非常に満足」「まあ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「非常に不満」の5択で回答を行い、「非常に満足」「まあ満足」の回答者を満足層と定義。

## DX@Aflacの取り組み事例

### ■ DXの目指す姿 ～リアルとデジタルの融合～

DX推進においては、リアルとデジタルの融合に重点を置いています。すべてのお客様接点において、リ

アルとデジタルが融合した環境で、一貫性を持った体験価値をお客様へ提供し、感動的なユーザー体験を創出することを目指しています。



### ■ クラウド型デジタルサービス 「ADaaS/Aflac Digital as a Service」の提供

デジタルを活用した営業活動やその他の業務をサポートし、お客様に新たな体験価値を提供するため、2022年から「ADaaS/Aflac Digital as a Service」という当社独自のクラウド型デジタルサービスを提供しています。これはお客様、販売代理店、ビジネスパートナーなど各ステークホルダーを一つのプラットフォーム上で連携させるサービスで、利用者がサービスメニューの中からご希望のサービスだけを選択して利用することができます。より多くのお客様への新たな体験価値の提供を目指し、全社で展開を推進しています。



#### ● アフラックミラー\*(自宅用)

お客様の日々の生活に寄り添い、QOLの向上や顧客ロイヤルティの向上を図ることを目的に、2022年12月よりお客様のご自宅でも利用いただく「アフラック



ミラー\*」の提供を開始しました。

スタートアップ企業が開発した鏡型のIoT機器に、当社が保険・健康に関連するコンテンツを提供しています。鏡を見るという日常的な行為を通じて、顔の表面温度、脈拍等を数値化し、どのような運動をすることが望ましいかの目安を確認したり、健康増進のためのエクササイズ動画などを楽しんだりすることができます。

また、当社はアフラックミラーへ保険や健康に関するアプリケーションを提供することで、自治体における社会的課題の解決にも貢献していきます。

\*アフラックミラーは、ゼネラ株式会社が開発・提供するものです。

#### ● アフラックミラー\*(店舗用)

販売代理店の店頭に来られるお客様へ新たな顧客体験を提供し、コミュニケーションのきっかけをつくったり、保険や健康に関心を持っていただいたりすることを目的に、店舗用の「アフラックミラー\*」を提供しています。



これは自宅用の「アフラックミラー」同様、スタートアップ企業が開発したIoT機器に、当社が保険・健康に関連するコンテンツを提供するものです。保険料シミュレーション、ジェスチャーゲームやクイズ、またAIを活用した肌診断など、大人も子どもも楽しめるさまざまなコンテンツを搭載し、お客様に楽しんでいただきながら募集人とのコミュニケーションのきっかけを創出します。

\*アフラックミラーは、ゼネラ株式会社が開発・提供するものです。

● AR<sup>1</sup>サービス(商品紹介/自己紹介)

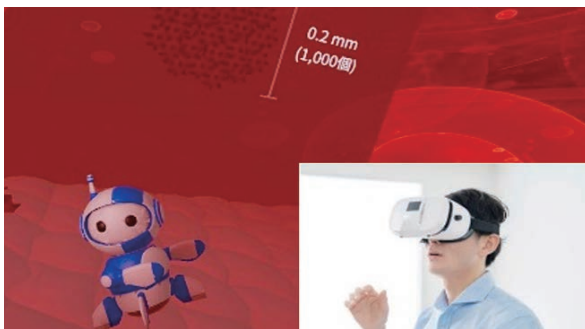
保険相談のきっかけやお客様との接点を創出することを目的に、ARを活用した「ARサービス(商品紹介/自己紹介)」を提供しています。お客様は、チラシや名刺、メール等にある二次元コード(QRコード<sup>\*2</sup>)を読み取ることで、AR技術を使ったサービスにアクセスし、視覚的、直感的に分かりやすい3Dコンテンツを見ることができます。これによりお客様は、動画や音声によって保険商品の情報を知ることができたり、募集人の自己紹介を受けて、募集人のことをより鮮明に覚えていただいたりすることができます。



\*1. 仮想空間の情報やコンテンツを現実世界に重ね合わせて表示することにより、現実を拡張する技術。  
\*2. QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

● XR<sup>1</sup>デバイス<sup>2</sup>(VR<sup>3</sup>ゴーグル/AR<sup>4</sup>グラス)

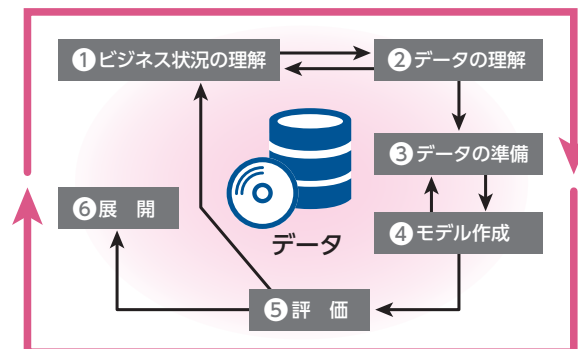
お客様にがんやがん検診、介護のことを考えるきっかけにさせていただくことを目的に、VRやARを活用した「XRデバイス(VRゴーグル/ARグラス)」を提供しています。視覚的、直感的に分かりやすい3Dコンテンツで、体内の探検やクイズ、がんに関する授業を体験したり、介護を受ける方の食事を疑似体験したりすることができ、がんの「早期発見・早期治療」の大切さや、介護に関する理解を深めていただくことができます。



\*1. 現実世界と仮想世界を融合することで、現実にはないものを知覚できる技術の総称。  
\*2. 2023年3月時点で利用している機器の製造・販売元: Meta Platforms, Inc./Nreal Ltd.  
\*3. 視界を覆う没入型のゴーグル等を用い、デジタル映像の世界に入り込むことが出来る技術。  
\*4. 仮想空間の情報やコンテンツを現実世界に重ね合わせて表示することにより、現実を拡張する技術。

■ データ利活用の取り組み

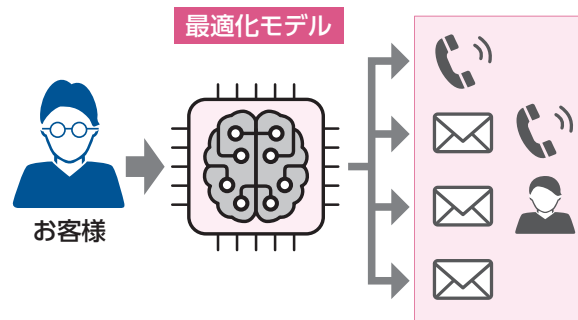
当社は、CRISP-DM(Cross-Industry-Standard Process for Data Mining)というデータ分析モデルに基づき、多様なユースケース(データ活用案)を定義し、お客様のニーズを総合的に勘案しながら、データ活用を推進しています。



CRISP-DMのイメージ図

● お客様へのご提案の高度化

お客様への新商品や保障最新化等のご提案に、AIで構築した予測モデルを適用しています。具体的には、現在のご契約に関する情報などをもとにお客様ごとに最適なご提案内容、ご連絡の手段、時間帯をAIで推定し、販売代理店に情報提供することで、お客様にとって最適なタイミング・手段によるご提案を行っています。



お客様にとって最適と推計される手段でのご案内イメージ図

● 幅広いお客様にご加入いただける商品の開発

ご契約に関するさまざまな情報をAIで解析し、新しい商品の開発に役立てています。具体的には、過去の給付金のお支払い実績を多様な要素に分解し、AIで詳細に解析することにより、これまでの保険のお引受範囲を最適化し、より多くのお客様にご加入いただける商品の開発に取り組んでいます。

### ■ UI/UX(顧客体験)の進化の取り組み

当社では、リアルとデジタルが融合した現在のあらゆるお客様接点において、アジャイル型のUXプロセス改善を推進し、感動的なユーザー体験を提供します。具体的には、UXリサーチを通してお客様の潜在的なニーズと課題を把握し、課題解決のためのUI/UXを構築、検証・改善するPDCAを回すことで顧客体験を向上させます。

また、最新のデジタルテクノロジーやオープンイノベーションの活用において、デザイン思考を用いた顧客視点のイノベーションを推進し、新たな顧客接点の創出にも取り組んでいます。

### ■ DX人財の育成

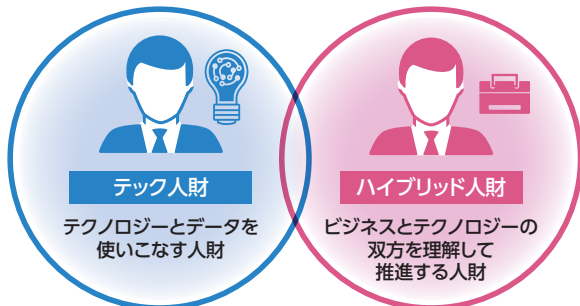
当社のあらゆる業務領域においてDXを推進していくことが求められています。そのためには、テクノロジーの知識を有し、ビジネスに変革をもたらすことができるDX人財を増やし、その質を向上させる必要があります。

2024年末までに全社員の約3割をDX人財とすることを目指し、「DX人財育成プログラム」を2022年4月から全社的な活動として開始しました。2023年は約500名のDX人財認定に向けて育成しています。

また、DX人財が継続的に学んだスキルを発揮し、お客様視点を持って主体的に業務遂行できる環境を整備しています。

#### ● DX人財の目指す姿

当社では、DX人財をテクノロジーとデータを使いこなす「テック人財」と、ビジネスとテクノロジーの双方を理解してDXを推進する「ハイブリッド人財」に分類しています。これは、当社の事業内容を考慮したうえで、DX人財として要求される能力や役割を分析、再定義したものです。それぞれが自身の役割を理解して強みを活かし、一体となって業務に取り組むことで、事業環境の変化へ柔軟に対応することを目指します。



DX人財育成プログラムでは、データアンバサダーをはじめとする17種類の「ケイパビリティ\*」を定義しています。社員は自らの業務に必要なケイパビリティを選択し、育成プログラムを通じて必要なスキルを習得して、実務に活かしています。

\*DX人財として活躍するために必要なDX観点の能力/特性を示すもの。

### ■ デジタルサービスを通じた社会的課題の解決を目指して

アフラックデジタルサービス株式会社(旧 Hatch Insight株式会社)は、2023年4月にアフラック生命保険株式会社の完全子会社となり、これまでHatch Insight株式会社で行っていた「共通IDの発行・管理事業」と「データ分析事業」に加えて、「DXサービスの企画・開発・販売事業」を展開しています。

同社は、社会的課題を解決することを目指し、地方自治体や他企業などのさまざまなステークホルダーへ幅広くデジタルサービスを提供することで、新たな価値を創出していきます。



■ 保険契約管理業務に係る抜本的再構築  
(プロジェクトZERO)

保険契約管理業務の抜本的再構築では、「感動的なユーザー体験の創出」「一般事業費の大幅な削減」「業務継続性・安定性の確保」を目的に、保険契約管理業務のプロセスをゼロベースで再検討し、DXを最大限に取り入れてデジタル化・自動化を行います。

これにより、業務量が増加しても一般事業費が比例して増加しない筋肉質な業務構造の実現を目指し、2023年から活動を開始しています。

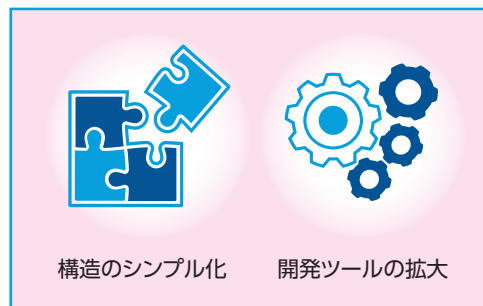
■ システム開発基盤を抜本的に変革し、  
柔軟・迅速・低コストなシステム開発を実現

当社を取り巻く環境変化に合わせ、新たな商品・サービスをお客様やビジネスパートナーに対して、柔軟、迅速、かつ低コストで提供するために、現在のシステム構造を変革し、IT・インフラ基盤を再構築する取り組みを、2022年より開始しています。

この取り組みにより、システムの開発や運用にかかる負荷を大幅に削減し、IT人材やリソースを攻めのITへ集中させることで、新たな商品・サービスの提供を強化していきます。

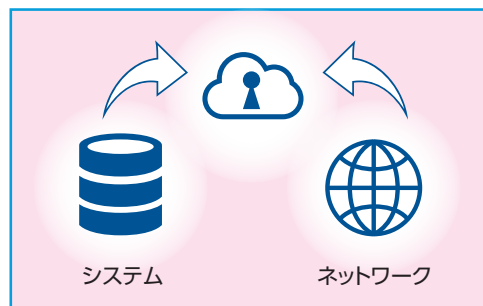
● システム開発基盤の変革

当社が「DX@Aflac」を推進していくためには、日々の業務を支える基幹システムの柔軟性や拡張性が重要になります。この実現に向け、複雑化したシステムを分析して無駄のないシンプルな構造に修正する、新たなサービスのシステム開発を容易にするツールを導入する、といったシステム開発基盤変革の計画を策定し、実行しています。



● 最新のクラウドサービスの活用推進

近年のクラウドサービスの発展を背景に、システム基盤やネットワーク環境についてクラウドサービスの活用を推進しています。これにより、迅速なDX案件の立ち上げや、システムの調達・運用コストの削減を実現しています。



# お客様体験価値の向上を実現する アジャイル型の働き方

## 》 担当役員メッセージ



執行役員

**田中 満実**

(たなか まみ)

「アジャイル」は、元々ソフトウェア開発の手法ですが、変化の激しい時代に多様なお客様ニーズを取り入れ、スピーディーに価値を創出する新しい働き方として、近年注目されています。当社は、2019年からこのアジャイルを、お客様体験価値の向上、商品・サービス提供スピードの向上、効率性の向上、人財エンゲージメントの向上の「4つの目的」を実現するための新たな働き方として導入・推進してきました。

この新しい働き方では、価値創出に必要な専門性を持つ人財を1チームに集め、権限を委譲し機動性を高めます。またチームは、常にお客様への価値提供を最優先に考えながら、お客様の声に基づいて反復的、実証的に継続改善し、価値を創出していきます。

このアジャイル型の働き方を徹底的に実践したことで、大きく環境が変化したコロナ禍においても、お客様のニーズを柔軟に取り入れ、新たな商品・サービスを創出してきました。

昨年は、冊子によるご契約内容のお知らせを、シンプルかつパーソナライズしたハガキに刷新すると共に、インターネットでの各種お手続きの利便性向上や資産形成商品を機動的に創出し、お客様へお届けすることができました。

このような価値提供はもとより、このアジャイル型の働き方を経験した社員は、自己成長や働きがいを感じるなど、人財エンゲージメント向上にも繋がっており、一人ひとりがお客様体験価値向上に意欲的に取り組む好循環を生み出すことが実証されています。

これらの成果から、私たちはこのアジャイル型の働き方が、「4つの目的」の実現に有効であると確信しています。2024年に向けた中期経営戦略では、コンタクトセンターなどお客様と直接の接点を持つ部署も含め、あらゆる業務にアジャイル型の働き方を広げ、企業文化にまで浸透させていくことを掲げました。2022年はアジャイル型の働き方への理解と共感性を高めるための研修などを実施し、社員の共感を得ながら、着実に広げています。

また、アジャイル型の働き方は、他の企業等からも高い関心を得ており、多くの方々に、当社のアジャイル型の働き方を加速するオフィスである「Agile Base」を視察いただいています。さまざまな企業やステークホルダーと連携・協業したエコシステム構築もアジャイルチームで取り組んでおり、今後さらにDXなど、社会に貢献できる価値創出の取り組みにもアジャイル型の働き方を通して貢献していきたいと考えています。

私たちは、創業50周年を迎える2024年に向けて、このアジャイル型の働き方をさらに進化させ、企業文化として浸透させることで、「生きるための保険」を通じたお客様体験価値の向上に加え、保険の枠を超えた新たな価値をステークホルダーの皆様へお届けしてまいります。

## Agile@Aflacの推進

### Agile@Aflacとは

アジャイルはもともと、ソフトウェア開発の手法として生まれました。ゴールが不明確かつ不安定な環境下であっても、開発を成功に導くために生まれたこの手法の基本原理は、お客様のニーズを満たす最小単位の価値を高頻度に提供し、お客様の声をもとに柔軟かつ機動的に改善を繰り返していくところにあります。

当社は、環境変化の激しい時代においても新たな価値を創造し続けられるように、アジャイルの基本原則をもとに「5つの原則」を定め、この原則に基づく働き方をアジャイル型の働き方として全社へ浸透させています。アジャイル型の働き方の全社浸透を通じて、「4つの目的」の実現を目指す取り組みを「Agile@Aflac」と呼んでいます。



Agile Base

#### ● 4つの目的・5つの原則

Agile@Aflacでは「4つの目的」の実現を目指しています。

4つの目的			
顧客エンゲージメントの向上 (お客様体験価値の向上)	商品・サービスの提供スピードの向上	効率性の向上(資源配分)	人財エンゲージメントの向上 (社員の働きがいの向上)
お客様に最も価値ある商品・サービスの提供を最優先に考え、お客様体験価値を向上する	価値提供のスピードを早め、改善のサイクルを高速化する	透明性と優先順位を明確にし、チームの活動を生産的にする	チームの自律性/主体性を大切に、社員の働きがいを高める

この「4つの目的」を実現するために、アジャイル型の働き方(「5つの原則」に基づく働き方)を全社へ浸透させています。

5つの原則				
顧客価値にフォーカス	機能横断的	エンパワメント	反復的プロセス	実証的アプローチ
お客様への価値提供を最優先に考える	意思決定に必要な専門性をもつメンバーでチームを構成	チームが自律的に活動できるように権限を委譲	お客様からフィードバックをもらいながら商品・サービスを継続的に改善	数字やデータを基に、試行し学ぶことで、結果を迅速に次に活かしていく

### Agile@Aflacのさらなる推進

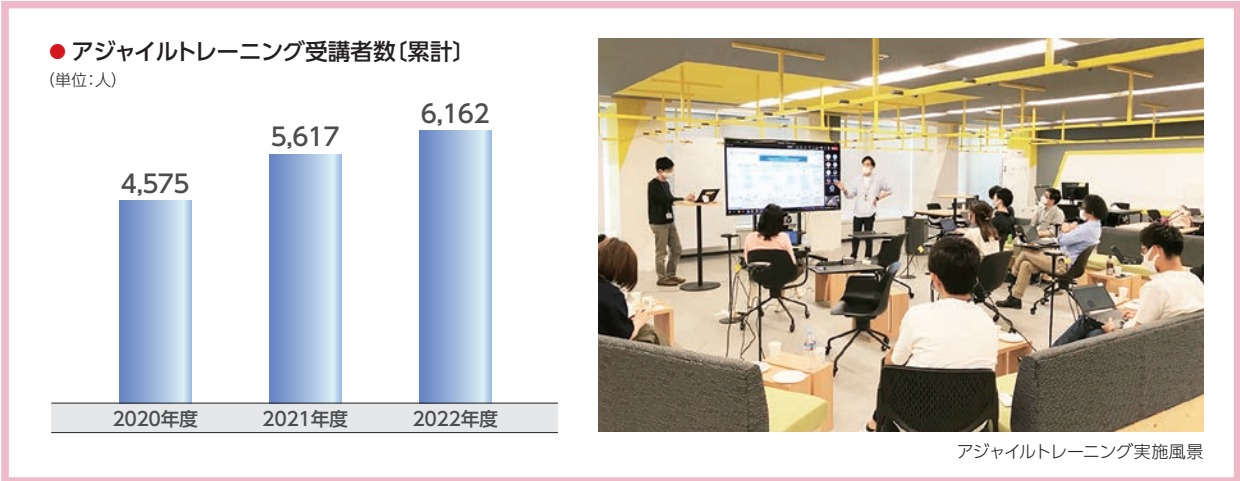
当社が、中期経営戦略の柱の1つとして掲げている「ステークホルダーへ新たな価値を提供するデジタルトランスフォーメーションとアジャイル戦略」では、アジャイル型の働き方を企業文化として全社に浸透させることや機動性の高いアジャイル型の組織を継続的に拡大・進化させていくこととしています。

#### ■ アジャイル型の働き方の企業文化醸成

Agile@Aflacの推進専門組織であるアジャイル推進室は、アジャイル型の働き方に対する全役職員の理

解・共感の促進と行動変容に向けて、社内ポータルサイトを通じた情報発信をはじめとする、さまざまな意識啓発を行っています。また、アジャイル型の働き方を正しく実践するためのトレーニングを社内開発し、これまでに延べ6,162人へトレーニングを実施してきました。これらの取り組みによって、全役職員がアジャイル型の働き方を実践することが可能となり、Agile@Aflacにおける「4つの目的」が実現していきます。





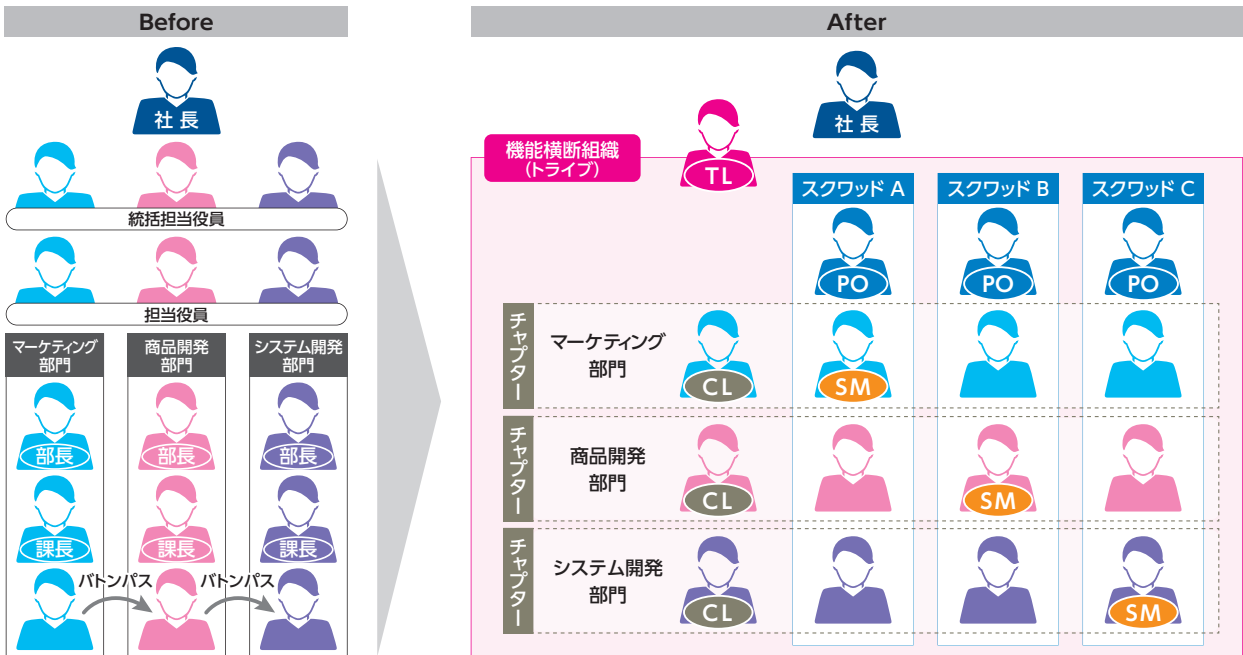
### ■ アジャイルモデルの活用

当社は、アジャイル型の働き方を意識せずとも実践できる状態を目指していくために、当社独自のアジャイルモデルを定義しています。アジャイルモデルは、組織やチーム内における活動実態の視認性を高めるとともに、メンバー同士のコミュニケーションを円滑にするための手法です。この手法を活用するからこそ、アジャイル型の働き方が徹底され、「4つの目的」の実現度が高まっていきます。

### ● トライブ・スクワッドモデル

代表的なアジャイルモデルである「トライブ・スクワッドモデル」では、従来の機能別組織にとらわれることなく、専門知識を有する社員が機能横断で集まり、正式な組織として規定されたワンチーム(トライブ)で協働します。また、リーダーであるトライブリードやプロダクトオーナーには、業務執行や予算執行に係る権限が大胆に委譲されており、これまで以上に機動的な業務運営を実現しています。

### ● トライブ・スクワッドモデルの組織と役割



	説明	リーダー
トライブ	スクワッドをシンクロさせて、顧客へ価値を提供	TL トライブリード
スクワッド	ミッションに基づき自律的に活動するクロスファンクショナルな1つのチーム	PO プロダクトオーナー
チャプター	トライブ/スクワッドに必要な専門性や機能を提供するチーム	CL チャプターリード

SM スクラムマスター：アジャイルの原則に則って活動できるよう支援する

● **アジャイルライトモデル**

トライブ・スクワッドモデルと同様に、専門知識を有する社員が機能横断で集まり、ワンチームで協働しますが、トライブ・スクワッドモデルのように正式な組織としての活動やリーダーに対する権限委譲は行わず、既存組織や権限の枠組みの中で短期的な課題解決をする際に有効なモデルとして位置付けています。

これらのモデルを適用するチームにはアジャイル推進室員が「アジャイルコーチ」として伴走し、手法を通じたアジャイル型の働き方の徹底を促すだけでな

く、チームの創出価値を最大化するための支援を行います。

■ **今後の展望**

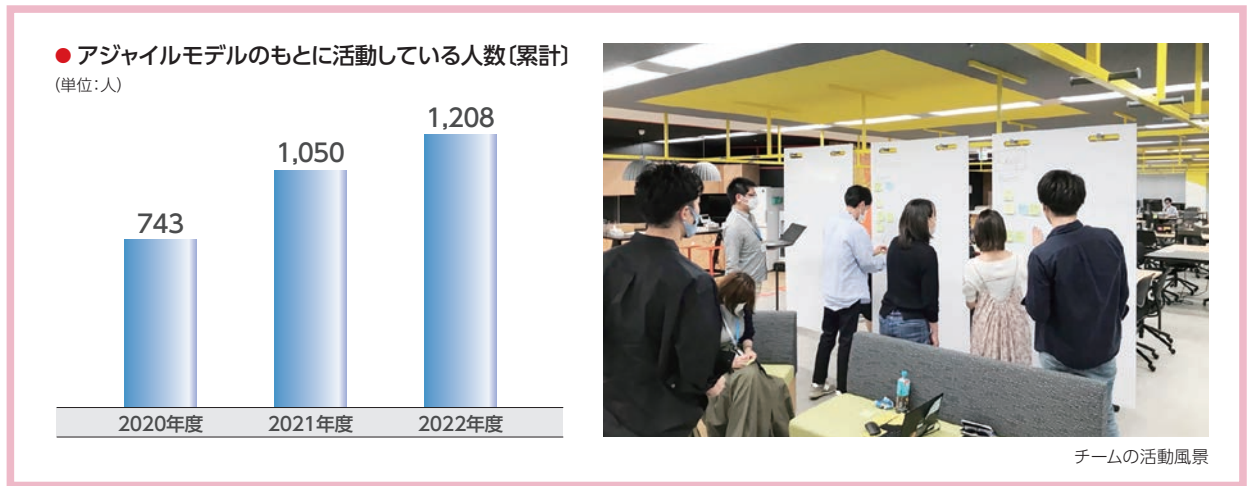
上記以外にも、当社内の多様な業務領域に適用可能なアジャイルモデルの定義と展開を進めることで、アジャイル型の働き方を全社に浸透させています。

今後も、DXをはじめとする多様な取り組みにおいて、エンド・ツー・エンドでお客様をはじめとするさまざまなステークホルダーへの価値提供に取り組んでいきます。

**Agile@Aflacの取り組み成果**

■ **チームによる成果**

アジャイルモデルのもとに、これまで164チームが組成され、延べ1,208人の社員がアジャイル型の働き方の実践を通じてさまざまな価値を創出しています。



**シンプルで分かりやすい情報提供**

年に1度、お客様<sup>1</sup>へお送りしているアフラックメール(「ご契約内容の概略」のお知らせ)を、冊子からハガキへ変更しました。契約内容に合わせて掲載情報をパーソナライズすることで、シンプルで分かりやすい案内を実現するとともに、ご契約情報の更新や給付金のご請求などをインターネットでお手続きいただけるよう、お客様専用サイトに簡単にアクセスできるQRコード<sup>2</sup>を分かりやすく配置しました。お客様調査にて、「分かりやすさ」や「情報量」に関して高評価を得ています。



\*1. 69歳以下など所定の条件に合致するお客様。  
\*2. QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

スマートフォンやパソコンでの簡単申込み

お客様のニーズに応じた、新たなお申込み手続き方法として、お客様ご自身のスマートフォンやパソコンからご都合の良いタイミングでのお申込み手続きを可能としました。

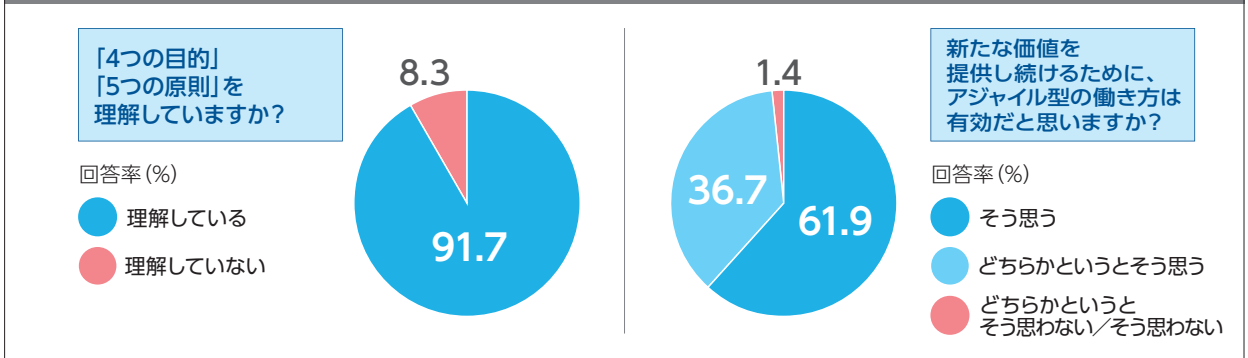


その他にも、さまざまなステークホルダーが連携・協業するキャンサーエコシステムの構築やご契約者様専用サイトの継続的な改修によるユーザビリティの向上、当社のネクストビジョンの策定、感動的なユーザー体験の創出に向けたオペレーション業務の抜本的再構築など、多様なテーマにおいて、これまで以上に機動的な価値創出を実現しています。

■ 人財エンゲージメント

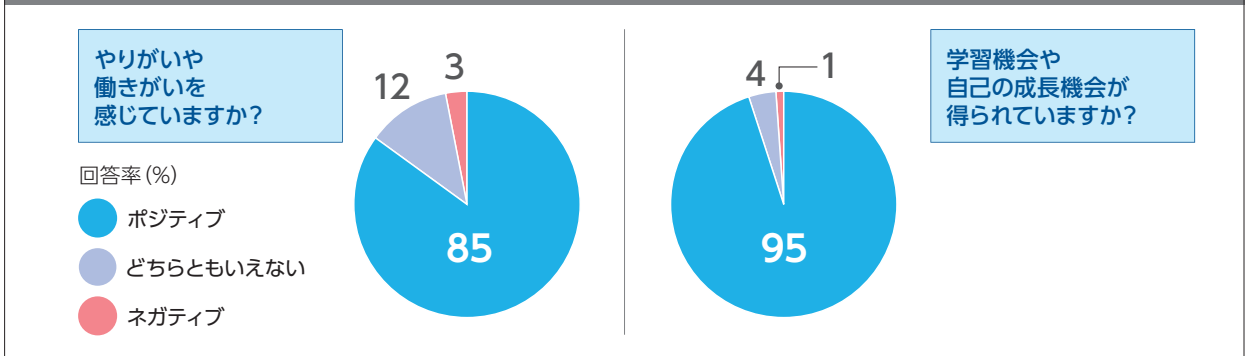
行動変容に向けた意識啓発の結果、全役職員の90%以上が、アジャイル型の働き方について理解・共感しています。また、アジャイル型の働き方の実践は、トライブ・スクワッドモデルのもとに働くチームメンバーに働きがいや成長実感をもたらしていることも分かりました。

2022年度 アジャイル型の働き方に対する共感度サーベイ結果\*



\*全役職員を対象に実施した調査結果

2022年度 人財エンゲージメントに関するサーベイ結果\*



\*トライブ・スクワッドモデルのもとに活動するメンバーを対象に実施した調査結果

# 創業時の想いを礎として、 業界最高水準の給付サービスを実現する

## 》 統括担当役員メッセージ

### お支払いに関する、創業以来大切にしてきた想い

当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業時の想いを現在に至るまで脈々と受け継ぎ、大切にしています。こうした創業の想いを体現する上で、保険金・給付金等のお支払いを適切に行うことは、保険会社として最も基本的かつ重要な役割であると考えています。

がんをはじめとするさまざまな病気やケガによって、お客様が保険を必要としてくださる、まさにその瞬間に、私たちはお客様と真摯に向き合い、温かみのある給付サービスを提供することで、「『生きる』を創る。」というブランドプロミスを果たすよう努めています。保険会社としてお客様からの期待や信頼に応え続けるだけでなく、「病気やケガの治療、介護にまつわる負担や不安を少しでも取り除き、お客様やそのご家族が自分らしく生きていくためのお役に立ちたい」という想いを込めて日々の支払業務に従事しています。

### 正確かつ迅速な保険金・給付金のお支払い

当社は、お客様へ最善のサービスの提供をするために、保険金・給付金等のお支払いを公正、正確かつ迅速に行うことを行動指針の柱の一つに掲げています。また、保険金・給付金等のお支払いを通じて、安心と満足をお届けすることが、保険会社としてお客様へ提供すべき最も重要かつ根源的な価値であると考えています。この価値をさらに高めていくために、私たちは業界最高水準の支払管理態勢の構築や、デジタル技術の活用による保険金・給付金等のご請求手続きにおける利便性の向上などに取り組んでいます。取り組みの一例として、ご請求手続きにおけるさらなる利便性向上を目的として、「給付金デジタル請求サービスの拡充」及び「ご請求手続き書類の簡素化」を推進しています。

また、新型コロナウイルス感染症の流行のような有事においても、お客様へ変わらぬ価値をお届けするために、短期間で専用の事務センターを立ち上げるなどの機動的な対応を行いました。これからも、環境変化を敏感に捉え、お客様ニーズを的確に把握すると共に、最善のサービスをご提供するために、柔軟かつ機動的な業務運営を行うことにより、お客様の「生きる」を創るリーディングカンパニーへと飛躍することを目指してまいります。



取締役常務執行役員 /  
CAO

村上 史子

(むらかみ ふみこ)

### 「給付金デジタル請求サービス」の拡充

インターネット上ですべてのお手続きを完結できる「給付金デジタル請求サービス\*」を拡充しています。本サービスの対象は、医療保険・医療特約、ケガの保険・ケガの特約、女性疾病特約の入院給付金・通院給付金・手術給付金(悪性新生物に対する手術を除く)に関するご請求手続きです。本サービスをご利用いただくことで、書面でのお手続きに比べて速やかに給付金をお受け取りいただけます。より多くのお客様にご利用いただけるように、2021年12月から、アソシエイツ経由でご請求手続きをする場合にも、本サービスを利用できるようにしました。お客様の状況やご要望に応じて、アソシエイツのサポートを受けながら、インターネット上でご請求手続きができる仕組みを整えています。

\*サービス利用には一定の条件があります。詳細は当社オフィシャルホームページ(<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/seikyu/>)をご確認ください。

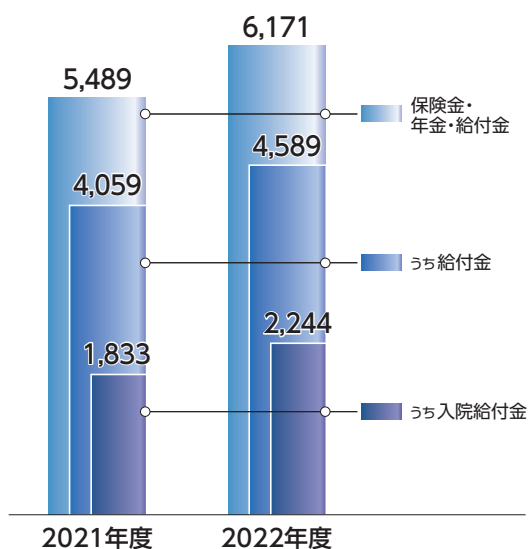
### ご請求手続き書類の簡素化

医療保険の入院給付金・通院給付金・手術給付金など、所定の条件を満たした給付金のご請求に際しては、取得に時間や費用がかかる診断書のご提出に代えて、医療機関の受診時に発行される領収書や診療明細書でのご請求が可能です。お客様のお手元にある書類でご請求いただけるようにすることで、ご請求手続き時におけるお客様のご負担を軽減しています。

#### 全商品

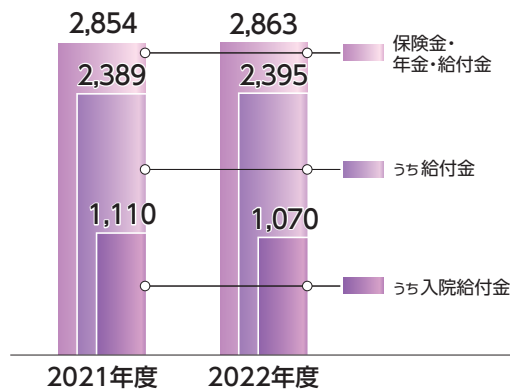
〈保険金・年金・給付金のお支払い額〉

(単位:億円)



#### うちがん保険

〈保険金・年金・給付金のお支払い額〉



2022年度の1年間にお支払いした保険金・年金・給付金の合計額は6,171億円(1営業日\*当たり25.1億円)、うち、がん保険を通したお支払いは2,863億円(1営業日当たり11.6億円)となっています。

\*営業日数:245日(2022年度)

## 超VUCA時代における 経営戦略を体現するコーポレートガバナンス

### ➤ 統括担当役員メッセージ

当社のコーポレートガバナンス態勢の特徴は、取締役会と業務執行部門の機能分化を行うことにより、業務運営の機動性を確保している点にあります。取締役会は、重要事項の決定と業務執行の監督に特化し、日々の業務執行については、代表取締役が統括する業務執行部門に権限委譲をすることにより、激しい環境変化のなかでも迅速・果断な対応が可能な態勢を構築しています。コーポレートガバナンスは、超VUCAの時代において、機動的な変革を支える経営戦略そのものです。当社は、取締役会と業務執行部門の機能分化の高度化を図り、業務運営のさらなる機動性を確保していきます。

取締役会と業務執行部門の機能分化を高度化するためには、「3つのライン」すなわち、事業部門による自律的管理、管理部門による牽制、内部監査部門による検証によって成り立つPDCAサイクルが機能し、内部統制の実効性が確保されていることが前提となります。「3つのライン」による強固な内部統制が機能していることにより、取締役会は業務執行部門に対し、安心して権限委譲を行うことが可能となります。

そして、内部統制の実効性を確保するために最も重要となるのは、コバリューに基づきプリンシプルベースで判断し、「3つの責任」（結果責任、最善のプロセスを確保する責任及び説明責任）を果たすことを、全役職員に習慣化させ、企業文化として根付かせることです。そのため当社は、全役職員に対し、トレーニングやディスカッションなどの機会を、積極的に提供しています。

当社以外のアフラックグループの日本法人についても、これまで整備してきた当社と各社との間のグループ・ガバナンス態勢の実効性を高め、各社の機動的な業務運営を実現していきます。そのため、当社の管理部門及び内部監査部門を中心に、アフラックグループの日本法人に対し、積極的な業務支援を行っています。

アフラック・インコーポレーテッドによって構築された持株会社体制のもとで、日米両国における要請に応えるための企業統治の枠組みを「グローバル・グループ・ガバナンス」と呼んでいます。当社を含めてその傘下にあるすべての子会社が、このグローバル・グループ・ガバナンスに基づき経営を行うとともに、それぞれのお客様の負託・信頼に応え、お客様に価値ある商品・サービスを提供し続けるべく、経営の健全性を維持しています。



常務執行役員／  
統括法律顧問／  
コンプライアンス・オフィサー

アンドリュー・  
コンラッド

(Andrew J. Conrad)

# CSV経営を支えるアフラック生命保険株式会社のコーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスに関する基本方針

お客様、社員、ビジネスパートナー、株主及び社会等のステークホルダーの負託・信頼に応え、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するうえで、強固なコーポレートガバナンス態勢が不可欠です。当社は、各ステークホルダーの視点から、当社の健全な経営と適切な業務運営を確保するために準拠すべき考え方及び方向性を定め、ステークホルダー間のバランスとあるべき姿を絶えず考えながら、CSV経営を実践しています。

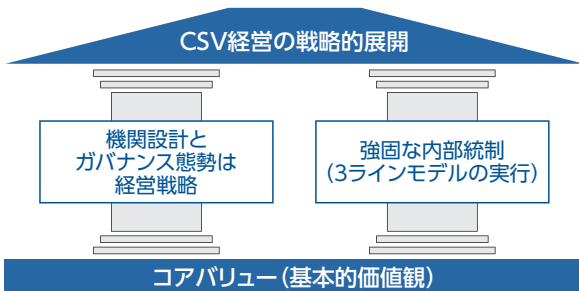
また、「超VUCA」の時代において、社会の変化や多様化がこれまでと全く違うレベルで加速しているなか、新たなニーズを充たし、お客様に感動いただける商品やサービスを迅速かつ適時に提供することが、お客様をはじめとするステークホルダーの期待に応えることとなります。

「超VUCA」の時代のなかで経営のスピードを上げるためには業務執行の機動性の向上が求められ、実効性の高いコーポレートガバナンス態勢がこれを可能とします。こうした考えに基づき、取締役会と業務執行部門との機能分化に基づく本質的な協業のさらなる高度化を通じて、コーポレートガバナンスの機動性・実効性の向上を追求し、強固なガバナンス態勢の維持・強化に努めています。

## CSV経営の戦略的展開を支えるコーポレートガバナンス

当社は、創業の想いやブランドプロミス「『生きる』を創る。」等に表されるコアバリュー(基本的価値観)に基づき、独自の資源や専門性を活用して当社が向き合うべき社会の課題を解決し、社会のニーズに応える結果、経済的価値を生み出す企業活動、すなわちCSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)経営を当社の戦略として掲げ実践することで、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

### ■ 経営戦略を支える2つの柱



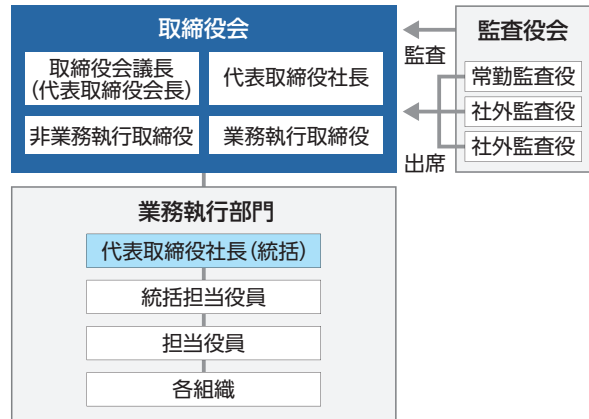
コーポレートガバナンスは、単に会社法をはじめとする関連法規等の要請に応えるだけのものではなく、「超VUCA」の時代に効果的な戦略フレームワークであるCSV経営の戦略的展開を支えるものです。当社は、機関設計とガバナンス態勢を経営戦略そのものとして捉えるとともに、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を3つのラインとする内部統制のベストプラクティスを採用し、強固な内部統制を確保する態勢を構築しています。

## コーポレートガバナンス態勢

### ■ 機関設計

当社は、会社法における監査役会設置会社を統治形態として採用しています。

### ■ 当社のガバナンス態勢: 監査役会設置会社



※代表取締役会長は、案件の性質に応じて業務を執行

### 取締役会

会社法、コーポレートガバナンス・コード、金融行政方針等の要請に応えつつ、CSV経営の実践に基づく健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会では、経営の基本方針、中期経営戦略及び経営戦術、組織等、当社の業務執行に関する重要な事項を討議・決定するとともに、取締役及び執行役員の職務の執行を監督しています。なお、取締役会議長は代表取締役会長が務めています。

代表取締役を含む取締役は、当社における健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、すべてのステークホルダーの負託・信頼に応える強固なガバナンス態勢をさらに強化するため、取締役会の構成員として、当社の重要な業務執行に関する意思決定に参画するとともに、代表取締役、他の取締役及び執行役員の業務執行を監督します。

取締役9名のうち、非業務執行の取締役は2名、女性の取締役は1名、外国籍の取締役は2名です。経営・ビジネスオペレーション・法務・医療分野だけでなく、情報通信技術 (ICT)・デジタルテクノロジーや資産運用等の豊富な経験・スキルを有する多様な取締役で構成されています。

### 取締役懇談会

取締役会における議論の実効性を高めるために取締役懇談会を設置しています。取締役懇談会は、すべての取締役により構成される会議体であり、必要に応じて監査役も出席し、グローバル・グループ・ガバナンスに関する事項の検討及び事前調整、ならびに中期経営戦略及び経営戦術の実行性・実効性確保等に向けた議論を行います。

### 監査役会

監査役会は、社外監査役を含むすべての監査役で構成され、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行っています。

監査役は、取締役会に出席するとともに、監査役会の一員として、当社におけるステークホルダーの負託・信頼に応え、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する強固なガバナンス態勢をさらに強化するため、当社のガバナンスと業務執行に対して監査を実施しています。監査役は、監査の実効性を確保するため、重要な会議の議事録や重要な稟議・決裁書類等について閲覧ができる等の特別な権限が与えられています。また、取締役会以外の場合でも、定期的に両代表取締役と対話する機会を持っています。

当社の監査役3名は、当社でファイナンス・リスク管理部門の担当役員の経験や有する常勤監査役1名と、金融監督行政や政策立案の経験、及び法務・経営・会計監査分野での高度な知識と経験を持つ専門家であり、より独立した立場である社外監査役の2名で構成されています。

### 業務執行部門

社長は、代表取締役を兼務し、全社の業務執行を統括します。そのうえで、社長は、機動的な業務運営の実践に向けて、各領域の部門を統括する統括担当役員を設置し、その適切な裁量により、自らが有する業務執行権限の一部を統括担当役員に委譲します。業務執行権限の委譲を受けた統括担当役員は、社長に対して「3つの責任」(結果責任、最善のプロセスを確保する責任及び説明責任)を負います。そのうえで、社長は、統括担当役員に対し委譲した業務執行権限の行使状況を監督する責任を負います。

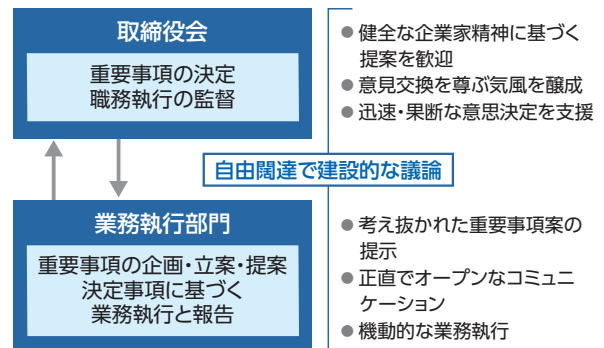
統括担当役員は、与えられた権限のもと、全社の中期経営戦略に基づく、統括する部門に関わる経営戦術を機動的に実行するために、部門毎の戦略とイニシアチブに基づく人財マネジメント(部門型人財マネジメント)を展開します。統括担当役員は、与えられた権限の一部をさらに担当役員、部長、課長へ委譲し、委譲した業務執行権限の行使状況を監督する責任を負います。

また、お客様への価値提供のスピードをより加速させていくために、当社では、従来の機能別の組織の枠組みを超えて、機能横断チームを組成し活動するアジャイル型\*の組織を展開しています。取締役会決議を経て設置されたアジャイル型の組織においても、社長は、その適切な裁量により、自らが有する業務執行の権限の一部をトライリードに委譲するとともに、自身が議長を務めるエグゼクティブ・レビューボードを通じて、委譲した業務執行権限の行使状況を監督する責任を負います。

\*アジャイル型組織についてはP.71をご参照ください

## 取締役会と業務執行部門との機能分化に基づく機動性・実効性の高いガバナンス態勢

### 取締役会と業務執行部門との有機的なつながり



### 有機的なサイクルの構築

当社は、取締役会と業務執行部門との機能分化を前提とした有機的なつながりによって、実効性の高い取締役会の運営と機動的な業務運営の実践を可能とするガバナンス態勢を確保しています。

具体的には、業務執行部門が取締役会の存在意義・役割を意識し、それを前提に熟考を重ねた経営戦略等の重要事項の企画・立案・提案及び業務執行報告を行ったうえで、それに対してすべての取締役が健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、重要事項を議論し、取締役会が決定します。

取締役会における決定の範囲内で、代表取締役による業務執行部門の各担当役員への適切な権限委譲が行われ、業務執行部門が「3つの責任」の実践を



通じて機動的に課題解決を行います。取締役会による会社の全体的な業務執行状況の監督を通して、業務執行部門による新たな重要事項の提案がなされ、そしてそれが取締役会においてさらなる決定につながるという有機的なサイクルを回しています。

### 「自由闊達で建設的な議論」の実践

取締役会と業務執行部門との本質的な協業にあたっては、コーポレートガバナンス・コードで掲げられている「自由闊達で建設的な議論」が重要な要素になります。

「自由闊達で建設的な議論」の実現にあたって、取締役会は、健全な企業家精神に基づく提案を歓迎し、意見交換を尊ぶ気風を醸成することに努めるとともに、取締役会において決定された提案が実行される際には、業務執行部門による迅速・果断な意思決定を支援しています。

同時に、業務執行部門は、考え抜かれた重要事項の提示、正直でオープンなコミュニケーションに努め、機動的に業務を執行しています。

### 経営戦略のモニタリングを通じた業務執行の機動性の向上

当社は、「中期経営戦略(2022~2024年)」を着実に実行し、その目標を達成するために、単年の経営戦略を策定しています。この経営戦略の年間目標の達成に向けて、四半期ごとに、業務執行部門は、横串を刺した綿密なコミュニケーションによって専門的な知見を活用して経営戦略の遂行状況を実証的に検証し、課題が認識された場合は課題を分析して対策を立案・実行しています。業務執行部門は、認識した課題と対策のうち、取締役会で討議すべき重要事項を選定して取締役会へ報告しています。取締役会は、業務執行部門からの報告に基づき、経営戦略の遂行状況を監督するとともに、必要に応じて中期経営戦略及び経営戦略を見直し、決議しています。

#### ■ 中期経営戦略の実行性・実効性を高めるためのサイクル



当社は、この経営戦略の四半期ごとのモニタリングを通じて、課題を早期に認識し機動的に対策を講じる、というPDCAサイクルをタイムリーに回すアジャイル型の経営を行っています。

### ■ 実効性向上のさらなる高度化に向けた継続的な取り組み

取締役は、取締役会を構成する一員として経営を監督するために、日頃から業務執行の実態や経営環境等を把握・理解することが求められるなか、当社では、多様性が確保されている取締役会メンバーや執行役員が、合宿(オフサイト)や社外有識者との勉強会等、さまざまな機会を通じて社外の幅広い分野の専門家との意見交換の機会を持ち、CSV経営の実現に向けて議論しています。

さらに、「取締役会の実効性評価に関するアンケート」等を活用して、取締役会と業務執行部門の機能分化の高度化の達成状況や課題等を検証する等、実効性の高い取締役会の運営と機動的な業務執行を実践するためのPDCAサイクルを回しています。

## 日本法人の取締役等一覧

### 代表取締役会長



#### チャールズ・レイク

(Charles D. Lake II)

1962年生まれ

#### 略歴

1990年 6月 米国通商代表部 入所  
特別補佐官  
1992年 8月 同代表部 日本部長  
1995年 1月 米法律事務所に弁護士として  
勤務  
1999年 2月 アフラック・  
インターナショナル 入社  
1999年 6月 当社入社 執行役員 法律顧問  
2001年 1月 常務執行役員 法律顧問  
4月 常務執行役員 統括法律顧問  
7月 副社長 統括法律顧問  
9月 副社長  
2003年 1月 日本における代表者・社長  
2005年 4月 日本における代表者・副会長  
2008年 7月 日本における代表者・会長  
2014年 1月 アフラック・  
インターナショナル  
取締役社長 (現任)  
2018年 4月 代表取締役会長\* (現任)

### 代表取締役社長



#### 古出 眞敏

(こいで まさとし)

1960年生まれ

#### 略歴

1984年 4月 株式会社日本長期信用銀行  
入行  
1989年 5月 コーネル大学ロースクール  
卒業  
1990年 6月 ニューヨーク州弁護士登録  
1998年11月 当社入社  
2001年 9月 執行役員 統括法律顧問  
コンプライアンス・オフィサー  
2006年 3月 当社退社  
2008年12月 当社入社 執行役員  
2009年 1月 執行役員 統括法律顧問  
コンプライアンス・オフィサー  
2012年 1月 常務執行役員  
2013年 7月 上席常務執行役員  
2015年 1月 専務執行役員  
2016年 7月 副社長  
2017年 7月 日本における代表者・社長  
2018年 4月 代表取締役社長\* (現任)

### 取締役副会長



#### 桑原 茂裕

(くわばら しげひろ)

1956年生まれ

#### 略歴

1979年 4月 大蔵省 入省  
2007年 7月 財務省  
大臣官房審議官 (理財局担当)  
2008年 7月 財務省 理財局次長  
2009年 7月 金融庁  
総務企画局審議官 (企画担当)  
2010年 7月 金融庁  
総務企画局総括審議官  
2011年 8月 金融庁 検査局長  
2013年 6月 金融庁 総務企画局長  
2014年 8月 日本銀行 理事  
2018年 8月 当社入社 シニアアドバイザー  
2020年 1月 取締役副会長\* (現任)

\*代表取締役会長、代表取締役社長、取締役副会長は執行役員を兼務しています。

(2023年7月1日時点)

取締役専務執行役員



CFO  
**トッド・ダニエルズ**  
(J. Todd Daniels)  
1970年生まれ

略歴

- 1997年 6月 リバティ・ナショナル・ライフ 入社
- 2002年 1月 アフラック(米国法人)入社
- 2007年 8月 セカンド・バイス・プレジデント
- 2011年 4月 バイス・プレジデント
- 2012年 6月 シニア・バイス・プレジデント  
副コーポレート・アクチュアリー
- 2014年 1月 シニア・バイス・プレジデント  
グローバル最高リスク責任者
- 2015年11月 シニア・バイス・プレジデント  
グローバル最高リスク責任者  
チーフ・アクチュアリー
- 2016年 5月 エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
グローバル最高リスク責任者  
チーフ・アクチュアリー
- 2018年 4月 当社入社 専務執行役員
- 2018年10月 取締役専務執行役員(現任)
- 2019年 5月 CFO(Chief Financial Officer)(現任)



CTO・CDIO  
**二見 通**  
(ふたみ とおる)  
1960年生まれ

略歴

- 1989年10月 アメリカンライフ・インシュアランス・カンパニー(アリコジャパン 現 メットライフ) 入社
- 2001年 4月 ハートフォード生命保険株式会社(現 オリックス生命保険株式会社) 入社  
システム部 部長
- 2002年10月 AIG株式会社 入社  
シニアITビジネスオフィサー
- 2003年 8月 GEエジソン生命保険株式会社 入社  
エグゼクティブ・オペレーティング・オフィサー(その後AIGエジソン生命(現 ジブラルタ生命))
- 2005年 1月 取締役  
チーフ・インフォメーション・オフィサー  
オペレーション&システム担当
- 2009年 7月 常務取締役  
チーフ・インフォメーション・オフィサー  
オペレーション/システム/経営企画部 担当
- 2011年 4月 アメリカンライフ・インシュアランス・カンパニー(アリコジャパン 現 メットライフ) 入社  
執行役員
- 2012年12月 執行役員常務  
チーフ・インフォメーション・オフィサー
- 2013年 3月 三井生命保険株式会社(現 大樹生命) 入社  
常務執行役員  
チーフ・インフォメーション・オフィサー 兼  
エムエルアイ・システムズ株式会社  
(現 大樹生命アイテック/ロジック株式会社)  
代表取締役社長
- 2015年 1月 当社入社 常務執行役員
- 2016年 1月 CIO(Chief Information Officer)
- 2019年 1月 上席常務執行役員
- 2021年 1月 取締役上席常務執行役員  
CDIO(Chief Digital Information Officer)(現任)
- 2022年 1月 取締役専務執行役員(現任)  
CTO(Chief Transformation Officer)(現任)
- 2023年 4月 アフラックデジタルサービス株式会社  
代表取締役社長(現任)



**森本 晋介**  
(もりもと しんすけ)  
1965年生まれ

略歴

- 1988年 4月 当社入社
- 2019年 1月 執行役員
- 2021年 1月 常務執行役員
- 2023年 1月 取締役専務執行役員(現任)

取締役上席常務執行役員



EMO  
**宇都出 公也**  
(うつで ともや)  
1962年生まれ

略歴

- 1986年 6月 東京大学附属医学部病院第一外科
- 1994年 5月 当社入社 医長
- 2003年 7月 執行役員 医長
- 2012年 1月 執行役員
- 2014年 1月 常務執行役員
- 2019年 1月 上席常務執行役員
- 2020年 1月 取締役上席常務執行役員(現任)
- 2022年 6月 EMO(Executive Medical Officer)(現任)



CIO  
**山本 秀人**  
(やまもと ひでと)  
1962年生まれ

略歴

- 1985年 4月 株式会社日本興業銀行(現 みずほ銀行) 入行
- 1988年10月 スイス興銀(チューリッヒ) 出向
- 1989年10月 興銀投資顧問株式会社 出向  
ポートフォリオ・マネージャー
- 1994年10月 株式会社日本興業銀行(現 みずほ銀行)(東京・ニューヨーク) エコノミスト
- 2000年 7月 DIAM International Ltd.(ロンドン) 入社  
ディレクター共同債券部長
- 2011年 4月 最高経営責任者(CEO)兼  
最高投資責任者(CIO)
- 2015年 4月 当社入社 常務執行役員  
CIO(Chief Investment Officer)(現任)
- 2018年 1月 アフラック・アセット・マネジメント株式会社  
代表取締役社長(現任)
- 2021年 1月 取締役常務執行役員(現任)



CAO  
**村上 史子**  
(むらかみ ふみこ)  
1962年生まれ

略歴

- 1986年 4月 当社入社
- 2017年 1月 執行役員
- 2020年 9月 常務執行役員  
副CAO(Deputy Chief Administrative Officer)
- 2023年 1月 取締役常務執行役員(現任)  
CAO(Chief Administrative Officer)(現任)

監査役



**山崎 和弘**  
(やまざき かずひろ)  
1954年生まれ

略歴

1982年 4月 当社入社  
2006年 4月 執行役員  
2012年 1月 常務執行役員  
2017年 1月 顧問  
2018年 4月 常勤監査役(現任)



**滝本 豊水**  
(たきもと とよみ)  
1949年生まれ

略歴

1972年 4月 大蔵省 入省  
1977年 7月 防府税務署長  
1988年 6月 内閣法制局 参事官  
1993年 7月 大蔵省 銀行局保険第二課長  
1994年 7月 同 保険第一課長  
1995年 7月 証券取引等監視委員会 特別調査課長  
1997年 7月 同 総務検査課長  
1998年 8月 スタンフォード大学 アジア太平洋研究所 研究員  
1999年 9月 大蔵省 大臣官房審議官  
2000年 8月 弁護士登録 あさひ法律事務所 (現 西村あさひ法律事務所) 入所  
2016年 1月 弁護士法人ほくと総合法律事務所 入所(現任)  
2018年 4月 当社 社外監査役(現任)



**吉田 周邦**  
(よしだ ちかくに)  
1950年生まれ

略歴

1974年 3月 監査法人中央会計事務所 (後の中央青山監査法人) 入所  
1978年 9月 公認会計士登録  
1993年 9月 中央監査法人 (後の中央青山監査法人) 代表社員  
2006年 9月 あらた監査法人 (現 PwC あらた有限責任監査法人) 代表社員(東京金融部) PricewaterhouseCoopers Partner (Global)  
2012年10月 岡山大学 大学院社会文化科学研究科 経済学部 教授  
2013年 4月 同大学 大学院社会文化科学研究科 組織経営コース (MBA) 専攻長  
2016年 4月 福知山公立大学 地域経営学部 教授  
2018年 4月 当社 社外監査役(現任)

専務執行役員

氏名	略歴
<b>吉住 公一郎</b> (よしずみ こういちろう) 1962年生まれ	2021年 1月 当社入社 専務執行役員 2021年 7月 取締役副社長 2022年 8月 専務執行役員(現任)

常務執行役員

氏名	略歴
統括法律顧問、 コンプライアンス・ オフィサー <b>アンドリュース・ コンラッド</b> (Andrew J. Conrad) 1963年生まれ	2001年 8月 アフラック・インターナショナル入社 2003年 6月 執行役員 法律顧問 2006年 3月 シニア・バイス・プレジデント(現任) 2012年 1月 当社入社 常務執行役員(現任) 統括法律顧問(現任) 2016年 9月 コンプライアンス・オフィサー(現任)
<b>栗原 茂樹</b> (くりはら しげき) 1964年生まれ	1987年 4月 当社入社 2015年 1月 執行役員 2021年 7月 常務執行役員(現任)
<b>大塚 裕</b> (おおつか ゆたか) 1964年生まれ	2014年 2月 当社入社 執行役員 2017年 1月 常務執行役員(現任)

氏名	略歴
<b>島田 由秋</b> (しまだ よしあき) 1966年生まれ	1989年 4月 当社入社 2016年 1月 執行役員 2018年 1月 上席執行役員 2019年 1月 常務執行役員(現任)
<b>佐伯 和則</b> (さいき かずのり) 1967年生まれ	2000年 3月 当社入社 2017年 1月 執行役員 2018年 1月 上席執行役員 2019年 1月 常務執行役員(現任) 2022年 8月 SUDACHI少額短期保険株式会社 代表取締役社長(現任)
<b>勝矢 宏</b> (かつや ひろし) 1967年生まれ	2021年 5月 当社入社 常務執行役員(現任)

上席執行役員

氏名	略歴
CRO・CA <b>森口 康弘</b> (もりぐち やすひろ) 1966年生まれ	1999年 4月 当社入社 2017年 1月 執行役員 2021年 1月 上席執行役員(現任) CRO (Chief Risk Officer)(現任) 2022年 8月 CA (Chief Actuary)(現任)

(2023年7月1日時点)

執行役員

氏名	略歴
<b>堀内 正紀</b> (ほりうち まさき) 1964年生まれ	1987年 4月 当社入社 2014年 1月 執行役員 (現任)
<b>重松 淳</b> (しげまつ じゅん) 1965年生まれ	1989年 4月 当社入社 2015年 1月 執行役員 (現任)* 2021年 1月 株式会社かんぽ生命保険 執行役 (現任) *2021年1月1日以降は、当社の執行役員としての業務執行は行っており、株式会社かんぽ生命保険の執行役としての業務執行に専念しております。
インターナル・ オーディット・オフィサー <b>中西 伸</b> (なかにし しん) 1964年生まれ	2001年 9月 当社入社 2015年 1月 執行役員 (現任) インターナル・オーディット・オフィサー (現任)
CISO <b>於 云林</b> (ゆ ゆんりん) 1964年生まれ	2017年 4月 当社入社 執行役員 (現任) CISO (Chief Information Security Officer) (現任)
<b>金沢 正男</b> (かなざわ ただし) 1965年生まれ	1989年 4月 当社入社 2018年 1月 執行役員 (現任)
<b>柳川 祐介</b> (やながわ ゆうすけ) 1963年生まれ	2007年 9月 当社入社 2019年 1月 執行役員 (現任)
<b>菱川 摩貴</b> (ひしかわ まき) 1967年生まれ	2010年12月 アフラック・インターナショナル入社 2018年 8月 当社入社 2019年10月 執行役員 (現任) アフラック・インターナショナル 執行役員 (現任)
<b>鈴木 孝枝</b> (すずき たかえ) 1969年生まれ	1991年 4月 当社入社 2020年 1月 執行役員 (現任)
<b>江口 真理子</b> (えぐち まりこ) 1966年生まれ	2020年 2月 当社入社 執行役員 (現任)
CDIO <b>橋本 ゆかり</b> (はしもと ゆかり) 1968年生まれ	1989年 4月 当社入社 2021年 1月 執行役員 (現任) 2023年 1月 CDIO (Chief Diversity & Inclusion Officer) (現任)
<b>石原 雅佳</b> (いしはら まさよし) 1967年生まれ	1991年 4月 当社入社 2021年 1月 執行役員 (現任)
<b>岡田 貴之</b> (おかだ たかゆき) 1969年生まれ	2007年 4月 当社入社 2021年 1月 執行役員 (現任)
<b>ライアン・ アーム ストロング</b> (Ryan J. Armstrong) 1975年生まれ	2011年 4月 当社入社 2021年 1月 執行役員 (現任) 2022年 7月 アフラック・インターナショナル 執行役員 (現任)
<b>デモン・ ハウレット</b> (Damion M. Howlett) 1973年生まれ	2021年 1月 当社入社 執行役員 (現任)

氏名	略歴
<b>出野 真</b> (いでの まこと) 1972年生まれ	2002年 7月 当社入社 2021年 7月 執行役員 (現任)
<b>田中 満実</b> (たなか まみ) 1973年生まれ	1993年 4月 当社入社 2022年 1月 執行役員 (現任)
<b>高橋 直子</b> (たかはし なおこ) 1973年生まれ	1996年 4月 当社入社 2022年 1月 執行役員 (現任)
<b>長野 正裕</b> (ながの まさひろ) 1973年生まれ	1996年 4月 当社入社 2022年 1月 執行役員 (現任)
<b>松尾 栄一</b> (まつお えいいち) 1966年生まれ	2013年 3月 当社入社 2022年 1月 執行役員 (現任)
<b>大下 哲哉</b> (おおした てつや) 1967年生まれ	2022年 5月 当社入社 執行役員 (現任)
<b>伊藤 道博</b> (いとう みちひろ) 1971年生まれ	1995年 4月 当社入社 2022年 6月 執行役員 (現任) アフラック・ハートフル・サービス株式会社 代表取締役社長 (現任)
<b>中原 健</b> (なかはら けん) 1964年生まれ	1993年 4月 当社入社 2000年 8月 当社退社 2002年 3月 当社入社 2022年 6月 執行役員 (現任)
<b>小林 裕幸</b> (こばやし ひろゆき) 1965年生まれ	2022年 8月 当社入社 執行役員 (現任)
<b>森 有紀</b> (もり ゆき) 1974年生まれ	2001年12月 当社入社 2023年 1月 執行役員 (現任)
<b>田中 亨子</b> (たなか きょうこ) 1975年生まれ	2009年11月 当社入社 2017年 4月 当社退社 2021年 4月 当社入社 2023年 1月 執行役員 (現任)
<b>大室 晴基</b> (おおむろ はるもと) 1973年生まれ	2003年11月 当社入社 2006年 5月 当社退社 2016年10月 当社入社 2023年 1月 執行役員 (現任)
<b>白羽 隆浩</b> (しらば たかひろ) 1973年生まれ	2023年 4月 当社入社 執行役員 (現任)

※略歴については、部長委嘱を省略しています。

男女構成比

<b>取締役</b>	男性 8名	女性1名 (女性比率11.1%)
<b>執行役員</b>	男性35名	女性9名 (女性比率20.5%)

## 中期経営戦略で取り組む 統合的リスク管理態勢の強化について

### 》 担当役員メッセージ

超VUCAの時代において、当社が「生きる」を創るリーディングカンパニーとして長年にわたるお客様の負託に応えるには、十分な健全性の維持と持続的な成長のための適切なリスク管理が非常に重要であると考えています。

こうした考えのもと、当社では、中期経営戦略のひとつとして「積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略」を掲げています。この戦略では、役職員が主体的・自律的にリスク管理を行う企業文化を醸成すること、リスク抑制とリスクテイクのバランスを図りながら、十分な健全性の維持と持続的な成長の両面で、経営戦略の実行を支えるための統合的リスク管理をさらに強化することを重点取組事項としています。

リスク管理態勢の強化には、その土台となるリスクカルチャーの醸成が非常に重要です。中期経営戦略の初年度である2022年度には、リスク管理に関するコンテンツを掲載したポータルサイトの開設や全役職員に対するe-ラーニングによる啓発活動を通じて、リスクカルチャーの醸成に取り組みました。また、経営陣の姿勢（tone at the top）がリスクカルチャーに大きな影響を与えるとの考えのもと、会社の重要リスクの特定にあたっては取締役等にマネジメントインタビューを実施する等、経営陣がリスク管理に積極的に関与しています。2023年も、「主体的・自律的なリスク管理の企業文化の醸成」を経営戦術のひとつとして掲げ、引き続き取り組みを強化していきます。

さらに、中長期的な企業価値向上を実現するためには、経済価値ベースの考え方を経営に取り入れることが重要です。当社では、経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体的な管理を通じて、中長期的な企業価値の向上を目指しています。経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体的な管理とは、資本効率、収益性、健全性といった3つの観点からリスク管理を行う考え方です。中期経営戦略では、企業価値を表すMCEVに加えて収益性を表す指標のRoEVを主要指標として選定し、会社全体で企業価値の向上に向けた取り組みを行っています。

創業50年にあたる2024年に当社が目指すべき姿として策定した「Aflac VISION2024」では、「生きるための保険」はもちろんのこと、新たな保障領域や保険以外にもビジネス領域を広げ、新たな価値を創造することを目指しています。こういった取り組みを行う際にも、さまざまなリスクについて幅広く検討する態勢を構築しています。今後も「Aflac VISION2024」の実現に向け、十分な健全性の維持と持続的な成長のためのERM\*態勢のさらなる強化に取り組んでいきます。

\*Enterprise Risk Managementの略称。全社的視点でリスクと収益を一体的に管理する仕組み



上席執行役員／CRO・CA

森口 康弘

(もりぐち やすひろ)

## 統合的リスク管理態勢

低金利環境の継続、少子高齢化・人口減少社会の到来、医療・遺伝子技術の進歩、AI(人工知能)等のテクノロジーの進化、大規模災害の発生、サイバー攻撃の巧妙化や地政学リスクの高まりなど、当社を取り巻く環境はますます多様化・複雑化しています。このような環境変化のもと、さまざまな要因から生じるリスクを的確に把握し、適切にリスク管理をしていくことは、経営の健全性とともな適切な業務運営を確保するうえで、非常に重要な課題であると認識しています。

統合的リスク管理態勢は経営の根幹であるとの認識のもと、当社は、全社的視点でリスクと収益を一体的に管理する仕組みであるERMの枠組みを活用し、リスク抑制とリスクテイクのバランスを図りながら、十分な健全性の維持と持続的な成長の両面で、経営戦略の実行を支える態勢として統合的リスク管理態勢の構築に努めています。当社の「コーポレートガバナンス基本方針」等(P.77参照)や企業文化(P.84参照)の重要性も踏まえ、取締役会と業務執行部門の機能分化のもとで、3つのラインを活用して統合的リスク管理態勢の高度化に取り組んでいます。

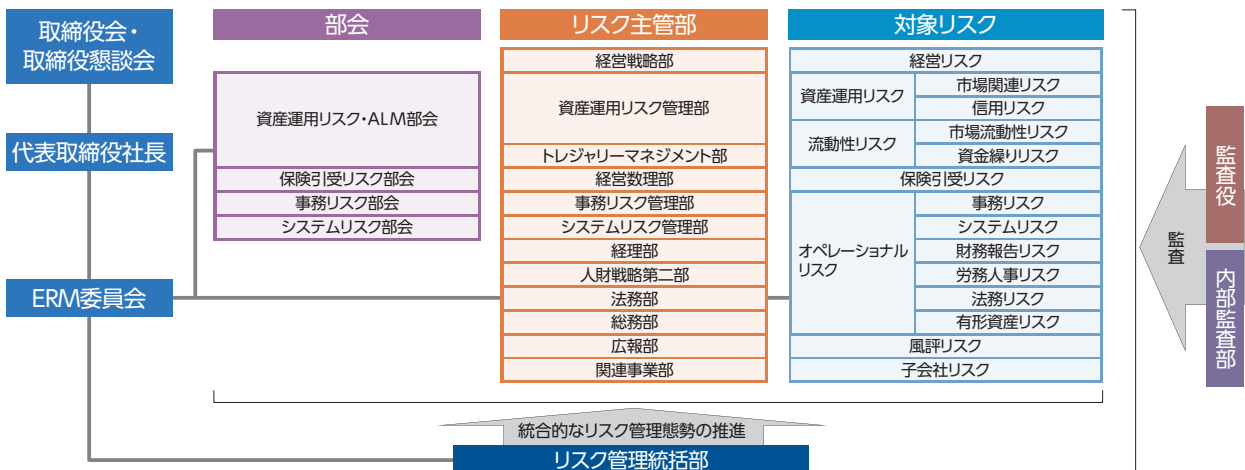
### リスク管理に関する方針及び規程等

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」のなかで、ERM態勢に関する基本的な考え方を定めています。この方針のもと、「ERM規程」のなかで、リスクの種類と定義、リスク管理の実施方法・組織体制等を定めるとともに、リスクの種類ごとにリスク管理規程を定めています。

### リスク管理体制

当社は、ERMをより効率的かつ効果的に推進するために「ERM委員会」を設置し、会社全体のリスク管理の実施状況を総合的に把握・審議するとともに、会社の持続的な成長を図るべくERMの経営への活用

#### リスク管理体制



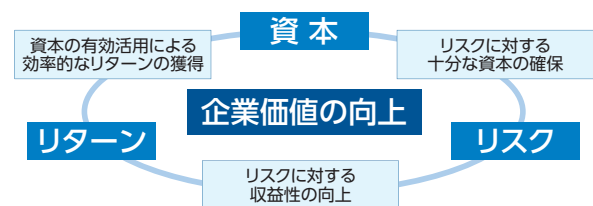
等について協議しています。そのうち重要な事項については代表取締役社長に報告され、決定されます。さらに取締役会への付議が必要な業務執行に関する重要な事項については、取締役会において討議・決定・報告されます。

また、ERM委員会のもとに「資産運用リスク・ALM\*部会」「保険引受リスク部会」「事務リスク部会」「システムリスク部会」を設置し、管理対象となるリスクについて、各リスク主管部でのリスクの管理状況の把握、部門横断的な対処が必要なリスク管理策の確認、関連部門への情報伝達及び具体的な施策の協議・検討を行っています。

\*Asset Liability Managementの略称

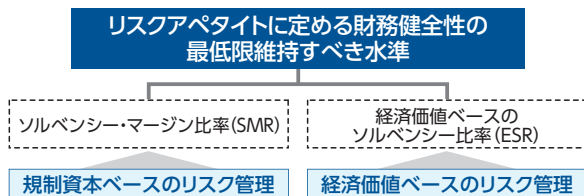
### 経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体的な管理

当社は、中期経営戦略の重点取組事項の一つに、「経営戦略の実行を支えるリスク管理の強化」を掲げています。その中で、経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体的な管理を推進し、リスク抑制とリスクテイクのバランスを図りながら、十分な健全性の維持と持続的な成長の両面で経営戦略の実行を支える統合的リスク管理の強化に取り組んでいます。具体的には、投下した資本からどの程度効率的にリターンを獲得しているか(資本効率)、テイクしたリスクに見合うリターンを獲得しているか(収益性)、テイクしたリスクに対する資本は十分か(健全性)といった観点を踏まえて四半期ごとにERM委員会でモニタリングしています。



### 統合リスク管理

当社は、各種リスクを統合し自己資本等と対比することなどによる「規制資本ベースのリスク管理」及び「経済価値ベースのリスク管理」を行っています。当社が受け入れるリスクの種類と量を明確にしたリスクアペタイトに基づき、規制資本ベースのリスク管理では最低限維持すべきSMRの水準を定め、経済価値ベースのリスク管理ではA-格以上の財務健全性を維持するためのESRの水準を定めています。また、SMRが最低限維持すべき水準を下回る場合に備えた対応計画を策定しています。ERM委員会がSMR及びESRの状況を定期的に確認するなど、適時適切なモニタリング等を通じたリスクコントロールにより、財務の健全性の維持に努めています。



なお、統合リスク管理の前提となるリスク量計測モデルの重要性に鑑み、計測モデルの文書化や妥当性の検証といったモデル管理を適切に実施しています。

### ストレステストの実施

統合リスク管理におけるリスク量計測モデルでは、把握が困難な事象（金融環境の大幅な変化等により運用ポートフォリオの時価・損益が悪化するシナリオや、予測に反して大量に解約が発生し損益が悪化するシナリオなど）を想定したストレステストを実施し、当社の財務健全性に与える影響を把握・分析し、将来の保険金などの支払いが確実にできるかの検証を

行っています。

ERM委員会及び資産運用リスク・ALM部会はストレステストの結果を定期的に確認し、必要に応じて経営上または財務上の対応の検討に活用しています。

### 重要リスク・エマージングリスク管理

当社の重要なリスクを網羅的に認識するため、計量化ができないリスクを含めたすべてのリスクを一覧化し、その影響額が大きく蓋然性の高いリスクを「重要リスク」として特定しています。また、現在は重要性が低い、または不明であるものの、今後の環境変化などにより将来的に重要性が著しく高まる可能性のあるリスクを「エマージングリスク」として特定しています。これらについては必要な対策を講じ、状況をERM委員会が四半期ごとにモニタリングしています。

#### 重要リスクの例

- ロシアのウクライナへの侵略を契機とした国際秩序の動揺
- 国内外の金融市場の大幅な変動
- サイバー攻撃
- 人財の流出
- DX・AIへの取り組みの遅れや規制強化
- 大規模な自然災害の発生
- 第三分野の保険商品の保険事故発生率上昇

### リスクの分類

当社が管理すべきリスクを「経営リスク」「資産運用リスク」「流動性リスク」「保険引受リスク」「オペレーショナルリスク」「風評リスク」「子会社リスク」の7つに分類し、資産運用リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクについては下表のとおり、さらに細分化して管理し、ERM委員会は各リスク管理状況を四半期ごとにモニタリングしています。

#### ■ リスクの分類

リスク種類	リスクの定義
経営リスク	事業環境の根本的な変化や不適切な経営判断により、資本または収益に対して負の影響を現在または将来において与え、事業目標の達成を阻害するリスク
資産運用リスク	市場関連リスク 為替や金利、株価などの市場リスク・ファクターの変動により、オフバランス資産を含む保有資産及び負債の価値が変動し、損失を被るリスク
	信用リスク 貸付先や債券の投資先の財務状況の悪化などから、債権の回収が困難になる、あるいはその価値が減少し、損失を被るリスク
流動性リスク	市場流動性リスク 市場の混乱などにより市場において取引ができない、または通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされるリスク
	資金繰りリスク 予期せぬ資金の流出により予定外の資金調達を余儀なくされるリスク
保険引受リスク	経済情勢や保険事故の発生率などが保険料設定時の予測に反して変動することにより損失を被るリスク
オペレーショナルリスク	事務リスク 役職員及び保険募集人等が正確かつ適正な事務を怠ること、あるいは不正を起こすことにより損失を被るリスク
	財務報告リスク 財務報告に係る不正または誤謬による虚偽記載が発生することにより財務報告の信頼性を毀損し、損失を被るリスク
	システムリスク コンピュータシステムのダウンまたは誤作動等、システムの不備等に伴い損失を被るリスク、さらにコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク
	労務人事リスク 雇用など労務上のトラブル、ハラスメントや人権問題など人事上のトラブルが発生することにより損失を被るリスク
	法務リスク 法令等の遵守や権利義務の観点から不適切な業務、取引、文書等を原因として損失を被るリスク、または訴訟等の法的紛争により損失を被るリスク
有形資産リスク	地震等の自然災害、伝染病、火災、大規模停電、犯罪または資産管理の瑕疵等の結果、有形資産（動産・不動産・設備・備品等。IT資産を除く）の毀損や執務環境等の質の低下により損失を被るリスク
風評リスク	直接的または間接的な風評により損失を被るリスク
子会社リスク	当社の子会社で発生した事象により、当社が損失を被るリスク



## 各リスクへの取り組み

### 経営リスク

「経営リスク」については、経営陣が適切な経営判断を行うことができるよう、法令等の新規制定・改正、競合環境の変化等、事業環境に大きな影響を与える事象についての情報を収集・分析しています。

### 資産運用リスク

「資産運用リスク」は市場リスク・ファクターの変動や投資先の財務状況の悪化等によって発生しますが、それらが生じる根本的な原因は多岐にわたり、また複雑です。したがって、以下のように多面的なリスク管理の取り組みを行っています。

まず、ポートフォリオのリスク管理という観点では、資産運用リスク量が設定された許容水準の範囲内に収まっていることを定期的にモニタリングしています。加えて、リスク分散の効いた良質なポートフォリオの維持を図るため、アセットクラス別、通貨別、企業グループ別、国別、業種別等の投資限度額を設定し、遵守状況をモニタリングしています。次に、個別資産に対するリスク管理も行います。投資先企業の業績やその変動原因等をきめ細かく分析し、保有する個々の債券や貸付に対して信用リスクを定期的に評価しています。また、新たなアセットクラス等に投資を行う場合は、事前に資産運用リスク管理部門がリスク評価を行い、意見表明を実施します。

さらに、ポートフォリオや個別資産に影響を及ぼす投資環境の変化も分析しています。マクロ経済や金融市場の動向をモニタリングして、保有資産が受ける可能性のある影響の評価や、ストレステストに用いるパンデミックを含めたシナリオの設定、エマージングリスクの発見等に活用するほか、投資限度額の設定やリスク評価の際の参考としています。

なお、これらはすべて、資産運用部門とは独立して設置された資産運用リスク管理部門が行い、あらゆる面にわたって牽制機能を発揮することによって、リスク管理を通じた財務の健全性の確保を確実なものとしています。

### 流動性リスク

「市場流動性リスク」については、金融市場の混乱等による市場流動性の低下に備えて、換金性の高い資産の残高をモニタリングし、緊急に資金を手配する必要が生じても不利な価格での取引が発生しないよう管理しています。

「資金繰りリスク」については、当社の入出金の重要度や性質に応じて定期的にモニタリングすることで、資金繰りリスクの兆候やひっ迫度を適切に把握しています。さらに、定期的なストレステストによって当社の資金繰りや財務健全性に与える影響を分析し、資金不足の可能性がある場合には前もって対応計画を策定します。

### 保険引受リスク

「保険引受リスク」については、保険商品開発時の商品設計や保険料等の価格設定に関する収益性の検証、各種リスク分析、販売開始後のモニタリング、将来の収支状況の分析、再保険の活用等による管理を行っています。

まず、保険商品の開発にあたっては、お客様のニーズを踏まえつつ、保険契約の長期性などに留意した商品設計を行っています。また、保険料等の価格設定に際しては、自社データや各種統計データの分析・研究を行い、これら基礎データの信頼度を十分に考慮して計算基礎率を設定しています。さらに、収益性の検証や各種リスク分析を行い、経済環境の変化等による影響も確認しています。

保険商品の販売開始後においては、保険事故発生率等の

状況を定期的にモニタリングするとともに、将来収支予測等による収支状況の分析を行い、保険引受リスクを適切に管理しています。保険料設定時の予測に反して保険引受リスクに変化がある場合は、必要に応じて販売方針、引受基準及び保険料率の変更等、リスク特性に応じた対応策を実施する態勢としています。

また、当社は、予測を超える大災害等への対応、高額な保険契約や新しいタイプの保険商品などのリスク分散、収益の安定化及び資本効率の向上の観点から再保険を活用しています。なお、再保険会社の選定にあたっては、引受能力が高く財務内容の健全な会社を選定するとともに、財務状況等の健全性評価を定期的実施しています。さらに、特定の再保険会社に出再が集中することがないよう選定時の基準も定めています。

### オペレーショナルリスク

「事務リスク」については、事務過誤等の発生事象を収集・分析し、発生原因の究明や再発防止策を講じるとともに、各部において発生しうるリスクの洗い出しを行い、その影響度に応じたリスクの顕在化防止を図ることで事務リスク管理態勢の構築に取り組んでいます。

「財務報告リスク」については、主管部は関連部署と連携して情報収集に努め、必要に応じて対策を検討・実施し、財務報告リスクの顕在化防止に努めています。また、内部統制の設計及び運用の有効性を評価し、不備が発見された場合には是正計画を策定・実施することを通して、財務報告の虚偽記載の発生防止に努めています。

「システムリスク」については、品質の高い安定的な情報システムサービスの提供を実現するため、ITガバナンス及び情報セキュリティの強化を図るとともに、システムリスク管理態勢の継続的な高度化を推進しています。特に情報セキュリティについては、クラウド利用拡大やDX進展等に伴うリスクの複雑化に対応するため、各種先進的なセキュリティ保護施策の導入、システム開発におけるセキュリティ標準の展開、システムリスクに対する定期的な自己点検の実施、従業員・委託先要員・代理店等への継続的セキュリティ教育等、組織的・人的・技術的な能力向上を計画的に推進しています。

「労務人事リスク」については、主管部を中心に、人事労務上の問題の発生防止や全社に対する啓発活動等を実施するとともに、各部でリスクの把握と主管部と連携した適切な対処を行うことで、リスクの適切な管理及び極小化を図っています。

「法務リスク」については、主管部が規程等に従って、リーガルチェックや積極的なリーガルアドバイスをを行い、法務リスクを特定し適切に管理しています。

「有形資産リスク」については、主管部を中心に、保有する有形資産を適切に管理するとともに、自然災害の発生などに備えた対策を実施しています。

### 風評リスク

「風評リスク」については、主管部を中心に懸念される事案に関する情報の迅速な把握・収集・共有に努め、適切な対応策の策定を行い、リスクの顕在化防止及び極小化を図っています。

### 子会社リスク

「子会社リスク」については、リスク種類に応じた関連部署が連携して指導・支援等を実施することにより、リスクの発生・拡大の未然防止を図るなど、各社の事業特性等に応じた適切なリスク管理体制の整備に努めています。

また、すべての子会社は当社のコーポレートガバナンス基本方針を踏まえたリスク管理の基本的事項を規程に定め、これに基づく包括的なリスク管理を推進しています。

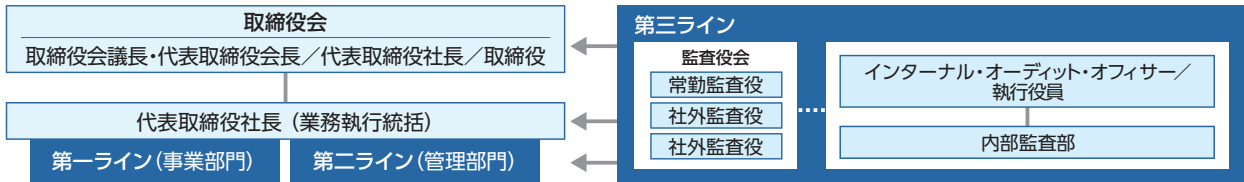
## 3つのラインによる内部統制の実効性確保

### 内部統制

コアバリューに基づくCSV経営の実践を通じて、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、強固な内部統制を確保する態勢を整備しています。具体的には、内部統制の分野で内外の専門機関が推奨しているフレームワークなどを参考に、攻めと守りのガバナンスの基盤として、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を3つのラインとして整理し、事業部門による自律的管理、管理部門による牽制、内部監査部門による検証を通じて機動的な業務執行を行える態勢を整備し、内部統制の実効性を確保しています。

また、財務報告に係る強固な内部統制を確保し信頼性の高いディスクロージャーを実行するため、有限責任あずさ監査法人を会計監査人として選任し、会計監査人による外部監査を実施しています。

#### ■ 3つのラインによる内部統制の実効性確保



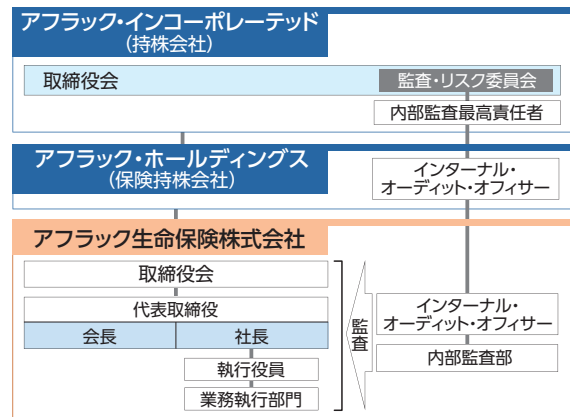
### 内部監査態勢

3つのラインの第三ラインである内部監査部門は、当社ならびに子会社のすべての経営活動及び業務活動を独立的かつ客観的な立場でモニタリングし、有効性を評価しています。監査結果に基づく助言・提案等を通して経営に付加価値を提供し、経営戦略の実行に貢献しています。

#### 内部監査体制

内部監査活動を効果的かつ効率的に実施するために「内部監査規程」を定めています。内部監査部とその担当役員であるインターナル・オーディット・オフィサーは、アフラック・インコーポレーテッドの独立社外取締役のみで構成される「監査・リスク委員会」によって承認された同社の内部監査最高責任者及びアフラック・ホールディングスのインターナル・オーディット・オフィサーの指揮命令下にあります。監査計画は、内部監査最高責任者及び「監査・リスク委員会」の承認が必要であり、強い独立性と客観性を確保しています。一方、監査計画に取締役や執行役員等の要請事項等を適宜反映するとともに、監査の実施状況や結果を当社の代表取締役または取締役に報告するなど、経営陣とも十分な連携を図っています。また、監査役とも意見交換を行い、緊密に連携しています。

#### ■ 内部監査機能の独立性



#### 内部監査の実施と結果の報告

内部監査は、アフラック・インコーポレーテッドが定めた監査手法及び手順に則してリスクベースの観点で実施しています。監査結果は、監査対象部署の部長及び担当役員に伝達され、内部統制の改善・強化に役立てられます。また、重要性の高い問題点は、経営陣、アフラック・ホールディングスのインターナル・オーディット・オフィサー及びアフラック・インコーポレーテッドの内部監査最高責任者に報告し、さらに内部監査最高責任者が定期的に「監査・リスク委員会」に報告します。内部監査機能の有効性を保つべく、内部監査人には、内部監査人協会が認定する公認内部監査人等の資格の取得が求められています。

#### 内部監査の高度化に向けた取り組み

環境変化の激しいなかでも機動的かつ柔軟に対応するために、アジャイル型内部監査を採用しています。アジャイル型内部監査とは、リスクの高い領域を優先して機動的に内部監査を行い、監査対象部署等とのコミュニケーションを通じて課題認識を共有し、短期間のサイクルで助言・提案等を行う手法です。また、進行中の案件を同時並行でモニタリングする取り組みも実施しています。さらに、内部統制の強化の観点で、事業部門や管理部門の社員を内部監査部に1年間受け入れ、実務経験を積ませて元部門に戻す「内部監査トレーニングプログラム」を実施しています。

### 取締役副会長の立場から、当社の業務執行・経営戦略の実行性を高めるための関与について聞きました。



取締役副会長  
**桑原 茂裕**  
(くわばら しげひろ)

アフラックは、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という「創業の想い」をはじめとするコアバリューを大切にしつつ、時代の変化に対応しながら社会と共有できる価値を創造するという、CSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)経営を実践することとしています。しかしながら、真のCSV経営を実践することは、それほど容易なことではありません。

そのためには、まずは会社としてのガバナンスをきちんと機能させる必要があります。当社は、実効性の高い取締役会の運営と機動的な業務運営の実践を可能とするため、取締役会と業務執行部門との機能分化を前提としたガバナンス態勢を構築しています。こうした中、取締役会の機能を十全に発揮させるためには、取締役会において、多様な意見がぶつかり合い、自由闊達で建設的な議論が行われることが極めて重要です。

当社の取締役は、業務執行を担当している業務執

行取締役と、業務執行を担当していない非業務執行取締役とによって構成されています。このうち、非業務執行取締役である私が特に心掛けていることは、業務執行に携わっていないからこそ気づく視点、社会全般を含めた社外ステークホルダーの視点を提供すること、そしてそのことによって取締役会としての意見の多様性を確保することです。

業務執行取締役を含めた業務執行部門は、お客様やビジネスパートナーに最も近いところにいるため、そうした方々のご意見や実情をタイムリーに把握し、それを業務に活かすことができます。一方で、業務執行に携わっていると、日々の業務を着実に処理する必要があるため、ともすれば今までどおりのやり方をあまり深く考えずに踏襲したり、現在のルールに過度にとらわれてしまうリスクがあります。もちろんこうしたことが安定的な業務執行に資する面もありますが、そもそも現在のやり方やルールがどうしてそうなっているのか、時として原点に立ち戻ってプリンシプルベースで考えてみる必要があります。

さらに、日々の業務を執行し続けていると、単なる前例踏襲にとどまらず、今までどおりのやり方を変えたくないという「現状維持バイアス」が生じるおそれもあり得ます。ただ、現実としては、私たちを取り巻くビジネス環境は、急激に変化しつつあります。このような環境の変化に適切に対応していくためには、私たちもタイムリーに変わっていく必要があります。

非業務執行取締役は、こうした点について取締役会においてきちんと指摘し、適切な方向に向かうよう後押ししていくことが、業務執行取締役にも増して求められており、私自身、そうした職責を適切に果たしていくことが重要であると認識しています。

当社は、がん保険によってイノベーションを起こした会社です。そのDNAを大切にしつつ、業務執行取締役と非業務執行取締役とが相互に補完しあい、さらには取締役会と業務執行部門とが有機的に連携することにより、アフラックらしい真のCSV経営を、全社一丸となって実践していく考えです。

## それぞれの監査役の立場からご意見を頂きました。



常勤監査役

山崎 和弘

(やまざき かずひろ)

監査役会の機能を  
高めるための取り組みについて  
お聞かせください。

### 山崎 常勤監査役

監査役会は、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、社会的信頼に応える強固なコーポレートガバナンス態勢をさらに強化するため、継続的な進化に取り組んでいます。昨年度から、より実効性の高い監査役会を実現すべく当社の取締役会の実効性評価に習い、監査役会についても実効性評価を実施しております。そして、この評価結果から出てきた取り組み課題について当年度の監査計画等に反映し、さらなる監査品質の向上と監査役会としての機能を高めるために活用しています。

また、監査役監査機能を高めるための重要な取り組みとして、内部監査部、及び三様監査の観点から会計監査人とさらなる連携強化を図り、効率的かつ効果的な監査を実現してまいります。

そして、当年度強化する取り組みとして、ここ数年間新型コロナウイルス感染症の影響で十分に実施することができなかった現場での業務の立ち会い、及び責任者から生の声の聴き取り等の機会を増やし、業務実態の把握と評価、また、必要に応じて問題点の改善提言等を行いコーポレートガバナンス態勢の強化に貢献したいと考えています。

当社におけるコアバリューに基づく  
CSV経営について、  
監査役が果たす役割を  
お聞かせください。

### 滝本 社外監査役

アフラックは、コアバリューに基づくCSV経営の実践を通して持続的成長を図ることを目指しています。CSV経営がアフラックの経営においてどの程度浸透しているか、監査役として評価し、必要に応じ意見を述べてきています。評価の観点としては、経営陣や従業員がコアバリューに基づくCSV経営を理解し、受け入れているかどうかであり、また、アフラックの経営にどのように反映され、意思決定の基礎となっているかであると思います。そして、アフラックのコアバリューがステークホルダーに対して積極的に価値を創造しているかを検証する必要があると思います。特に、アフラックのお客様等に対し、真に必要とされる保障を提供し、何かあったときにきめ細かい対応を行っているかは、保険会社の役割として非常に重視している点です。

アフラックは、コーポレートガバナンス態勢の実効性を図るため、取締役会と業務執行部門の機能分化を重視しています。監査役としては、非業務執行の立



社外監査役  
**滝本 豊水**  
(たきもと とよみ)

場から独立して専門性を活かし、コバリューに基づくCSV経営が適切に実践されているか評価し、取締役会等の場で積極的に意見を述べ、議論に参加しています。特に、アフラックの経営の基本方針(中期経営戦略、経営戦術)の決定及び実施状況の検証にあたって、重点的かつ積極的に議論に参加しています。

中期経営戦略(2022~2024年)の  
実践における、  
監査役が果たす役割について  
お聞かせください。

### 吉田 社外監査役

業務執行部門は、経営戦術の達成状況を検証して取締役会に定期的に報告するとともに、取締役懇談会における中期経営戦略達成のためのモニタリングを経て、取締役会で機動的かつ適時な経営戦術の修正等が行われてきました。取締役会や取締役懇談会では、取締役会議長のリーダーシップのもとで、代表取締役や取締役等による自由闊達で建設的かつ真摯な議論が行われています。

私のバックグラウンドである会計監査・内部統制等の分野の立場からは、その取締役会や取締役懇談会の議論の場で、いわば保守的な観点から数値目標を含む計画の実現可能性やリスク存在の有無を問うことが多くなります。これは内部統制の基本姿勢である“信じるけれども確認する(Trust but Confirm)”です。

一方、取締役会は、中期経営戦略等大きな方向性を示すうえで、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備が行われるべきとされています(コーポレートガバナンス・コード基本原則4)。したがって監査役としても、いわゆる「守りの機能」の発揮だけではなく、業務執行部門による遂行実績に関しては、中期的な観点にたってその目標達成への努力を認識・評価し推奨しつつ、具体的・建設的な提言をするよう心掛けています。

リスクテイクをする場合の一例として、アフラックの取締役会においては、新規事業への投資にあたり最大悲観シナリオを判断材料にして損失許容度を決定するプロセスがとられています。この点で、取締役会が経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える適切な環境整備が行われているものと認められます。



社外監査役  
**吉田 周邦**  
(よしだ ちかくに)

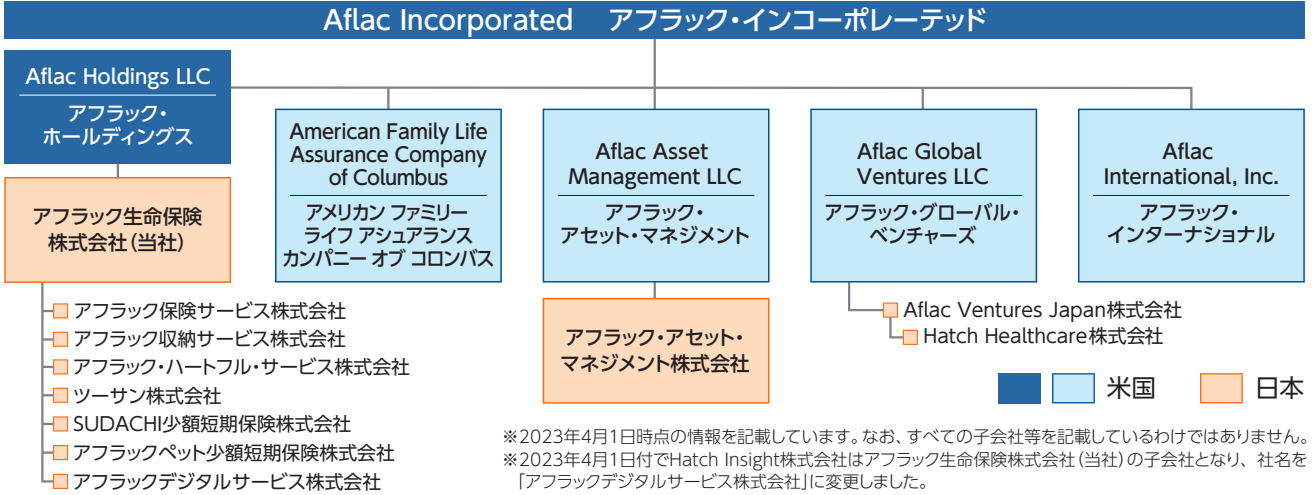
# グローバル・グループ・ガバナンス

## ■ グローバル・グループ・ガバナンスの全体像

アフラック・インコーポレーテッドによって構築された持株会社体制のもとで、日米両国における要請に応えるための企業統治の枠組みを「グローバル・グループ・ガバナンス」と呼んでいます。当社を含めて、その傘下にある

すべての子会社がこのグローバル・グループ・ガバナンスに基づき経営を行うとともに、それぞれのお客様の負託・信頼に応え、お客様に価値ある商品・サービスを提供し続けるべく経営の健全性を維持しています。

## ■ アフラック・インコーポレーテッドとその子会社等



## グループ各社の概要

### ● Aflac Incorporated (アフラック・インコーポレーテッド)

グループを統括する持株会社としてグループの経営管理を行う会社です。ニューヨーク証券取引所に株式を上場しています。日米両国の法令に則り、持株会社体制及び直接または間接の子会社に対する業務執行の適切な監督を通じて、ステークホルダーの期待に応えるための強固な企業統治の枠組みを構築・維持しています。

### ● Aflac Holdings LLC (アフラック・ホールディングス)

当社の親会社であるアフラック・ホールディングスは、米国の法令に加え、日本の保険業法に定める保険持株会社及び少額短期保険持株会社として、保険業法その他の法令に従い、当社とその子会社の経営管理を行う責務を負っています。

### ● American Family Life Assurance Company of Columbus (アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス)

米国において、事故・重度障害保障保険、短期所得保障保険、がん保険を含む重大疾病保険及び入院保障保険を中心に業務展開している保険会社です。

### ● Aflac Asset Management LLC (アフラック・アセット・マネジメント) / アフラック・アセット・マネジメント株式会社

アフラック・アセット・マネジメント及びその子会社であるアフラック・アセット・マネジメント株式会社は、グループの資産運用業務に限り受託する資産運用会社として、長期かつ安定した資産運用の実現を目的にグローバルに運用しており、分析、銘柄・数量の決定、売買執行、資産内容の報告等の業務を行う会社です。

### ● Aflac Global Ventures LLC (アフラック・グローバル・ベンチャーズ) / Aflac Ventures Japan株式会社 / Hatch Healthcare株式会社

アフラック・グローバル・ベンチャーズは、ベンチャー投資事業に関する持株会社で、その子会社であるAflac Ventures Japan株式会社は、ベンチャー投資支援業務、新規事業のインキュベーション支援業務、子会社の経営管理業務を行う会社です。また、Aflac Ventures Japan株式会社の子会社であるHatch Healthcare株式会社は、がんや介護に関するさまざまな悩みや不安の解消を支援する相談サポートサービス、がんの予防・早期介入のためのリスク検査、さまざまな医療データを統合した分析ツールの展開などのヘルスケアに関するサービスを提供する会社です。

### ● Aflac International, Inc. (アフラック・インターナショナル)

グループ関連会社の経営管理支援業務及びグローバル経済のアジェンダや国際機関に関連する課題にグループを代表して対応する業務を行う会社です。

### ● アフラック保険サービス株式会社

当社の生命保険販売代理店としての保険代理店事業のほか、長年のコールセンター運営のノウハウを活かした受託事業を行う会社です。

### ● アフラック収納サービス株式会社

生命保険及び損害保険の保険料集金代行事業のほか、事務代行業務などの受託事業を行う会社です。

### ● アフラック・ハートフル・サービス株式会社

障がい者雇用を目的としたアフラック生命グループの特例子会社として、オフィスサービス事業などを行う会社です。

### ● ツースン株式会社

生命保険販売代理店及び損害保険販売代理店として保険代理店事業を行う会社です。

### ● SUDACHI少額短期保険株式会社

アフラック生命グループの商品ラインアップを充実させる保険商品や先進的な保険商品を機動的に開発していくために、少額短期保険事業を行う会社です。

### ● アフラックペット少額短期保険株式会社

米国のペット保険会社であるトゥルーパニオンと協業し革新的なペット保険を開発していくために、少額短期保険事業を行う会社です。

### ● アフラックデジタルサービス株式会社 (旧 Hatch Insight株式会社)

DXサービスの企画・開発・販売事業、共通ID\*の発行・管理事業、データ分析事業を行う会社です。

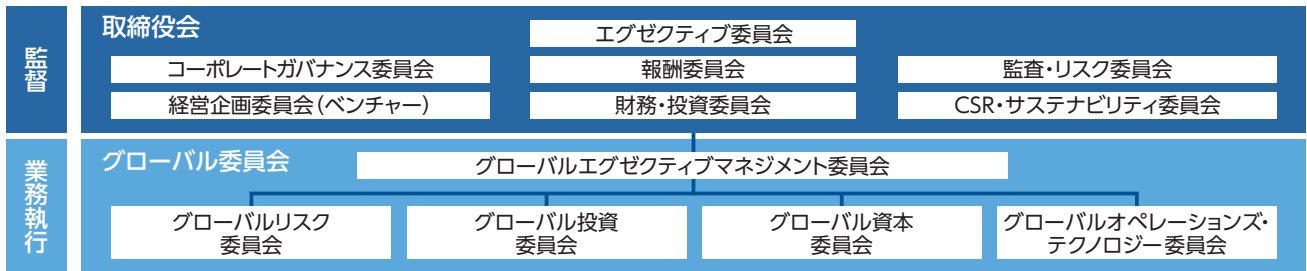
\*アフラックグループ各社が提供する各種サービスを共通で利用できるID

## ■ アフラック・インコーポレーテッドのガバナンス グループ全体で有機的な統治を実現する会議体とツール

アフラック・インコーポレーテッドは、その株式がニューヨーク証券取引所において取引されている上場会社であり、アフラック・インコーポレーテッドの取締役会は、取締役11人のうち、取締役会議長を除く10人が独立社外取締役として選任されています。

アフラック・インコーポレーテッドが統括する事業運営の実施に対する高度な監督及びアカウンタビリティを持株会社体制全体で確保するため、アフラック・インコーポレーテッド取締役会の内部に各種委員会が設置されているとともに、アフラック・インコーポレーテッドの最高経営責任者(CEO)の権限に基づきグローバルエグゼクティブマネジメント委員会をはじめとする「グローバル

■ アフラック・インコーポレーテッドの取締役会、グローバル委員会



(2023年4月1日時点)

委員会」が設置されています。なお、当社の代表取締役はすべてのグローバル委員会の委員としてグループ執行態勢の戦略立案と実行管理に参加しており、当社とグローバル委員会との有機的な連携を確保しています。

「グローバルエグゼクティブマネジメント委員会」は、グローバル委員会の中で最上位の会議体であり、グループの戦略及び各子会社の戦略・業務施策に関する情報などを共有し、グループ全体の意思決定を行ううえでの注意義務の履行の一環として、判断に必要な情報を得て審議を行います。各グローバル委員会は四半期に一度開催され、重要な経営戦略課題について協議を行っています。

当社ならびにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための態勢として、アフラック・インコーポレーテッドの経営管理方針、アフラック・ホールディングスの経営管理方針及び当社の方針・規程等の整合性を確保するとともに、アフラック・ホールディングスとの間で締結する「経営管理サービス契約」及び同社が発行する「経営管理指示書」に基づく運用を実施しています。

当社の子会社については、当社が整備する子会社管理態勢のもとで、子会社から当社に対する適切な報告を確保し、適切なリスクの管理を行い、効率的で適切な業務執行を確保するための管理を行っています。

当社及び当社の傘下にあるすべての子会社がこの「グローバル・グループ・ガバナンス」に基づき経営を行うと

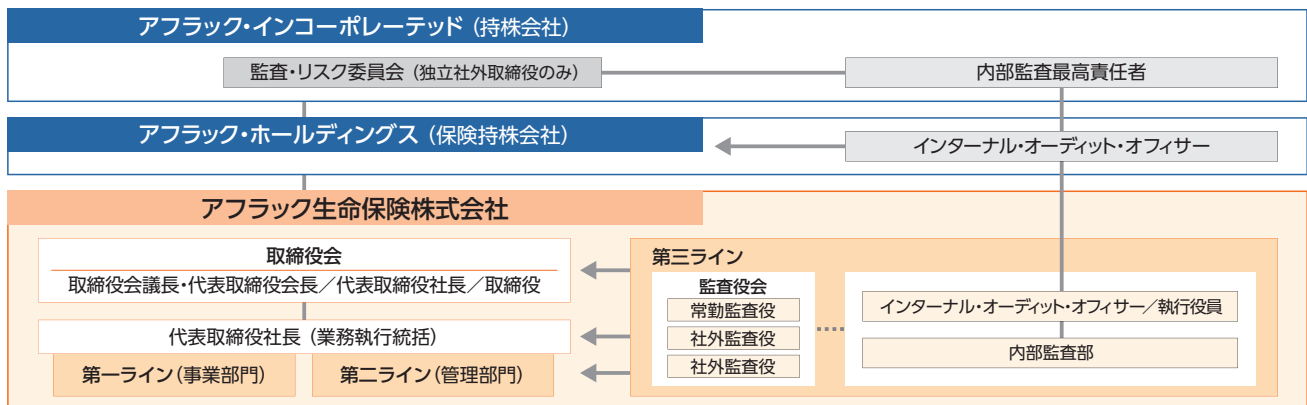
ともに、それぞれがお客様の負託・信頼に応え、お客様に価値ある商品・サービスを提供し続けるべく経営の健全性を維持しています。

グローバルレベルで構築するERM態勢及び内部統制

グループの統合的リスク管理態勢は、リスクと収益を一体として管理するERM態勢をグローバルに整備し、認識したリスクに対し必要な対策を講じるなど適切な運営を行っています。また、グローバル委員会の一つとして、アフラック・インコーポレーテッドのグローバル・チーフ・リスク・オフィサーが議長を担い、グループや各子会社のリスク管理に関する情報などを共有しグループ全体のリスク管理に関する審議を行うための会議体である、「グローバルリスク委員会」を設置しています。当社からは代表取締役に加えてリスク管理を担当する取締役等が参加し、グループのリスク管理の立案と実行管理に参画するとともに、当社の統合的リスク管理態勢との有機的な連携を確保しています。

また、グループ内のすべての内部監査機能は、3つのラインの第三ラインとして、アフラック・インコーポレーテッドの独立社外取締役のみで構成される「監査・リスク委員会」によって承認されたアフラック・インコーポレーテッドの内部監査最高責任者の指揮命令下で内部監査活動を行っており、内部監査機能の有効性に必要とされる強い独立性と客観性を確保し、グローバルレベルでの内部統制の実効性を確保する態勢を整備しています。

■ 3つのラインによる内部統制の実効性確保(グローバルレベル)



# アフラック・インコーポレーテッドの取締役一覧



## ダニエル P. エイモス

### アフラック・インコーポレーテッド 会長兼最高経営責任者

アフラック・インコーポレーテッドの会長兼最高経営責任者。1973年にアフラックに入社し、10年間営業に従事。1983年にアフラックの社長、1987年に最高執行責任者、1990年に最高経営責任者、2001年に会長に就任。ハーバード・ビジネス・レビュー誌の「世界のベストパフォーマンスCEO100人」に5回選出。House of Mercy of Columbusの評議員を務め、キング牧師統一賞、名誉毀損防止同盟のトーチ・オブ・リバーティ賞を受賞し、Institutional Investor誌の「America's Best CEOs」の保険部門に5回選出されています。また倫理的な経営の実践に努めた結果、ア

フラック・インコーポレーテッドはEthisphere Instituteが毎年発表する「世界で最も倫理的な企業」に17年連続で選ばれています。フォーチュン誌の「世界で最も賞賛される企業」の1つとしてアフラック・インコーポレーテッドが22年連続で選出され、ブルームバーグ社は、方針策定、登用、透明性を通じてジェンダー平等を推進する上場企業の業績をトラックする「ジェンダー平等指数」にアフラック・インコーポレーテッドを4年連続で選出しています。アトランタ小児病院の元理事長、ジョージア日米協会の元理事長、ジョージア大学財団の前会長。ジョージア大学で保険及びリスクマネジメントの修士号を取得しています。

11人の取締役のうち、ダニエル P. エイモス以外の10人が独立社外取締役です。



## W. ポール バウワース

### ジョージア・パワー・カンパニーの退任した 会長兼最高経営責任者 主席非経営取締役

2011年から2021年7月まで、ガス・電気事業の持株会社サザン・カンパニーの最大の子会社であるジョージア・パワー・カンパニー会長兼CEO。2011年から2020年11月まで、ジョージア・パワー・カンパニー社長を務めました。2008年から2010年までサザン・カンパニーの最高財務責任者(CFO)。それ以前は、サザン・カンパニー(サザン・カンパニー・ジェネレーション、サザン・パワー及びサザン・カンパニーの元英子会社)において、さまざまなシニア・エグゼクティブの地位に就き、サウス・ウェスタン・エレクトロニクス・エルエルシー/ウェスタン・パワー・ディストリビューションでは社長兼CEOを務めました。

## アーサー R. コリンズ

### ザ・グループの創業者及びマネージング・パートナー

政府関連の渉外及び戦略広報コンサルティング会社であるザ・グループの創業者及びマネージング・パートナー。2011年にザ・グループを設立する前は、1989年に設立したPublic Private Partnership Inc.の会長兼最高経営責任者(CEO)。企業経営者や国内外の政府に対する経験豊かで信頼できる戦略的アドバイザーであり、不動産、ヘルスケア、グローバルな公共政策に集中して取り組む。専門分野は、金融、貿易、エネルギー、IT、消費財、農業、運輸、製造、国家安全保障など多岐にわたります。



## 細田 満和子

### 星槎大学 教授

2012年から星槎大学共生科学部教授、2013年から2021年まで副学長。それ以前は、2010年から2012年までハーバード大学公衆衛生大学院 社会・人間発達・健康学部にて安倍フェローシッププログラム研究員、2008年から2010年まで同大学院グローバルヘルス・アンド・ポピュレーション学部にて武見プログラム研究員、2005年から2008年までコロンビア大学メイルマン公衆衛生校シオメディカル学部にてアソシエイト、2002年から2005年まで東京大学大学院人文社会系研究科にて日本学術振興会特別研究員を務めました。

## トーマス J. ケニー

### ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント社 グローバル・フィックス・インカム元パートナー兼共同代表

2011年より金融サービス組織であるTIAA-CREF理事。現在、TIAA-CREF基金理事会の理事長を務めており、以前は投資委員会委員長。現在、TIAA-CREF基金の監査・コンプライアンス、投資及び指名・統治委員。TIAA-CREFの前は、12年間ゴールドマン・サックスでさまざまな要職に就き、直近ではパートナー及びアドバイザー、ディレクター。また、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントのグローバル・キャッシュ・アンド・フィックス・インカム・ポートフォリオ・チームの共同代表も務め、ロンドン、東京及びニューヨークのチームと共に、複数の戦略を用いた6,000億ドルを超える資産運用の監督責任者を務めました。ゴールドマン・サックス入社前は、フランクリン・テンプレトンに13年間勤務。CFA協会認定証券アナリスト。

## ジョーゼット D. カイザー

### ザ・カーライル・グループ オペレーティング・エグゼクティブ

グローバルなオルタナティブ資産運用会社であるザ・カーライル・グループのオペレーティング・エグゼクティブとして、カーライルの専門職に対し、ディール・ソーシング、ディリジェンスの実行、会社管理及びエクジット取引から、投資プロセス全体について助言。カーライル・ポートフォリオ各社のIT戦略の設定も支援し、IT/デジタル・ディリジェンス及び助言的な取り組みを推進。さらに、さまざまなミドルマーケットのプラバートエクイティ及びベンチャーキャピタル企業でのデュエリジェンス及び技術戦略の主導を支援する独立したアドバイザーとして従事。2015年2月から2019年5月まで、ザ・カーライル・グループのマネージング・ディレクター兼最高情報責任者として、グローバル・テクノロジー・ソリューション部門の統括責任者を務めました。当該職務において、会社のアプリケーション開発、データ、デジタル、インフラ、サイバー・セキュリティならびにプログラムの運用及び委託業務といった、グローバル企業のIT戦略を開発、推進しました。また、ティー・ロウ・ブライズ社で、投資フロントオフィス、トレーディング、バックオフィス業務に創造的なソリューションを提供するチームを率いました。それ以前は、ゼネラルエレクトリック社の航空宇宙部門に勤務。



## キャロル F. ロイド

### 公認会計士 アーンスト・アンド・ヤングLLPの退任した監査パートナー

公認会計士。2016年12月、グローバルな監査法人であるアーンスト・アンド・ヤングLLP(以下、「EY」)副会長兼地域マネージング・パートナーを退任。直近ではEYの米国執行委員会、アメリカズ・オペレーティング・エグゼクティブ及びグローバル実務グループの一員としての37年以上にわたる職務経験とリーダーシップをもたらししています。また、大規模な金融機関、保険会社及びヘルスケア企業の監査における幅広い経験を有しています。ロイド氏は、合併、IPO、買収及び事業売却を通じて、また銀行、保険、消費者製品、運輸、不動産、製造及び小売を含む多数の業界にわたる、EYの最も知名度の高い多くの依頼者にサービスを提供しました。同氏は、米国及びカナダにおける上場会社の監査パートナーを務めており、財務報告、取締役会統治や法務、法規制遵守、内部監査及びリスク管理に関するリーダーシップやコンサルティングの経験も有しています。



## 森 信親

### 株式会社日本金融経済リサーチ 代表取締役

株式会社日本金融経済リサーチ及びコンサルティング会社である株式会社日本金融経済リサーチの代表取締役として、2018年7月から、日本国内外の企業にリサーチ及びコンサルティング業務を提供しています。現在、東京大学大学院経済学研究所附属金融教育研究センター招聘教授(2022年7月-)。2018年から2021年まで、コロンビア大学国際関係・公共政策大学院上席研究員兼教授(非常勤)。2015年7月から2018年7月の退官まで、金融庁長官として、銀行、証券会社及び保険会社を含む金融機関の監督を統率し、また日本における金融の安定確保と経済成長の拡大に向けた法・規制計画を指揮しました。金融庁長官に就任する前は、金融庁及び財務省にて30年以上にわたり、金融庁総務企画局総括審議官、検査局長、監督局長(2014年7月~2015年7月)を含む上級職を歴任。また、国際金融市場及び規制基準の専門知識を活かして、財務省在ニューヨーク首席代表、外務省アメリカ合衆国日本国大使館公使及び米州開発銀行財務局次長を含むさまざまな外交上のポストを歴任。



## ジョセフ L. モスコウィッツ

### プライメリカ・インクの退任した エグゼクティブ・バイス・プレジデント

2009年から2014年まで、保険及び投資会社であるプライメリカ・インクのエグゼクティブ・バイス・プレジデントを務め、商品経済学・財務分析グループを統率。1988年にプライメリカに入社し、財務の予算計上を担当するグループの管理、資本管理サポート、利益分析、アナリスト及び株主とのコミュニケーション支援等、さまざまな職位を歴任。1999年から2004年まで、チーフ・アクチュアリー。プライメリカ入社前は、1985年から1988年までサン・ライフ・インシュアランス・カンパニーのバイス・プレジデント、1979年から1985年までKPMGシニア・マネージャー。



## バーバラ K. ライマー

### 公衆衛生博士 ノースカロライナ大学チャペルヒル・ギリングス・グローバル 公衆衛生学部の名誉学部長兼卒業生特別教授

2005年からノースカロライナ大学ギリングス・グローバル公衆衛生学部の学部長、2022年から名誉学部長。2003年から同学部卒業生特別教授。それ以前は、アメリカ国立癌研究所において癌コントロール・人口研究局局長、癌コントロール研究所元所長。デューク大学医学部教授(地域社会と家庭の医学)。2008年から米国医学研究所のメンバー。



## キャサリン T. ローラー

### プリンストン大学名誉副学部長

プリンストン大学名誉副学部長。2001年から2015年まで、学術プログラムの副学部長。当該職務に就く前は、1988年からプリンストン大学において、准学部長やカレッジの学部長補佐を含む高位の指導的地位を歴任。退職後は、2016年から2017年まで大学院の副学部長代行。1982年から1988年までコロンビア大学助教。また、エモリー大学の理事であり、同大学において執行委員会委員及び教務委員会委員(2013年から2020年まで委員長)を務めています。



# アフラック・インコーポレーテッドのエグゼクティブ・マネジメント・チーム



## ダニエル P. エイモス

アフラック・インコーポレーテッド 会長兼最高経営責任者



## フレデリック J. クロフォード

アフラック・インコーポレーテッド 社長兼最高執行責任者

2015年にエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高財務責任者として入社し、2020年1月からアフラック・インコーポレーテッドの社長兼最高執行責任者(COO)として当社財務全般を統括。企業成長施策の実行、デジタル成長と効率性の施策を活用した企業変革、全社にわたる企業責任プログラムの推進、期待される投資対効果を達成するための主要な戦略的施策の実

行、アフラック・インコーポレーテッドの財務の安定性と健全性の確保などを担い、日米の財務、リスク、資産運用業務を監督。

それ以前は、CNOフィナンシャル・グループでのエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高財務責任者職、リンカーン・フィナンシャル・グループでのエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高財務責任者職、バンク・ワン・コーポレーションにおける指導的役割等を担っていました。インディアナ州立大学で修士号を取得、アイオワ大学で経営学修士号を取得。現在は、同大学のTippie College of Businessの諮問委員会及びUniversity of Iowa Center for Advancement Board of Directorsのメンバーを務めています。



## マックス K. ブローデン

アフラック・インコーポレーテッド エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼チーフ・フィナンシャル・オフィサー

2017年4月にシニア・バイス・プレジデント兼トレジャラーとしてアフラックに入社し、2019年5月に副最高財務責任者、2020年1月に最高財務責任者に就任。全社的な経営企画、インベスター及びレーティング・エージェンシー・リレーションズ、コーポレート・ファイナンス、全社資本管理及び財務企画・分析を統括。

当社の財務実績やコーポレートガバナンス活動、戦略的パートナーシップや計画立案など、さまざまな課題に関して投資家や格付機関のエンゲージメントを高める当社の取り組みも統括。

入社前は、ノルウェー中央銀行のシニア・ポートフォリオ・マネージャーを務め、多様なグローバル金融及び保険の株式ポートフォリオを管理。また、ストックホルムとニューヨークでDnB Norアセット・マネジメント、ストックホルムでスカンディア・アセット・マネジメントにも勤務。ストックホルム商科大学で会計と財務の両方の修士号を取得し、CFA資格も取得。Georgia-South Carolina Leukemia and Lymphoma Societyの理事を務めています。



## ブラッドリー・E. ディスリン

エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼グローバル・チーフ・インベストメント・オフィサー、アフラック・アセット・マネジメント社長

2012年にアフラック・グローバル・インベストメントのマネージング・ディレクター兼クレジット部門のグローバルヘッドとしてアフラックに入社し、2016年にシニア・マネージング・ディレクターに昇格。2017年に戦略的投資機会責任者、外部マネージャープラットフォーム共同責任者としての職務を拡大。2021年、副グローバル・チーフ・インベストメント・オフィサーに昇格。2022年10月、(アフラック・インコーポレーテッド)のエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼グローバル・チーフ・インベストメント・オフィサー及びアフラック・インコーポレーテッドの資産運用子会社であるアフラック・アセット・マネジメントの社長に就任。この役割では、アフラックの1150億ドルの投資資産の運用を含むすべての投資活動及び日米両国の資産運用プロフェッショナル約150人からなるチームを統括しています。

保険資産運用において30年以上の投資経験があり、前職では、戦略的アセット・アロケーションや投資戦略の策定など、投資に関するさまざまな取り組みにおいてリーダーシップを発揮してきました。アフラックのグローバルポートフォリオの中核をなす930億ドル超のクレジット関連資産(社内及び第三者運用会社による運用を含む)のポートフォリオ管理、リサーチ、投資推奨の実施を担当し、アフラック・グローバル・インベストメントの戦略的投資及びコーポレート・デベロップメント活動を主導しました。ジョイントベンチャーや株式所有を通じてポートフォリオ戦略を強化し、アフラック・グローバル・インベストメントのビジネスモデルを補完しました。これには、アフラックの現在の戦略的パートナーのポートフォリオが含まれ、うちVaragon Capital Partners、Sound Point Commercial Real Estate Finance, LLC、Denham Capital Sustainable Infrastructureでは役員を務める一方、新たな戦略的投資機会の可能性を調査しています。

アフラック入社前は、ハートフォード・インベストメント・マネジメントのシニア・バイス・プレジデント、リサーチ責任者、ポートフォリオ・マネージャーを務めていました。ハートフォード入社以前は、ニューヨークのドイチェ・アセット・マネジメントで米国クレジット・リサーチのディレクターを務めていました。またプリンシパル・ファイナンシャル・グループで10年以上、投資職での経験を積みました。

モーニングサイド・カレッジで経営学と経済学の理学士号を、アイオワ大学でファイナンスを中心とした経営学修士号を取得しています。また、CFA協会認定証券アナリストでもあります。



## オードリー・ブーン・ティルマン

アフラック・インコーポレーテッド エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高法律顧問

アフラック・インコーポレーテッドのエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高法律顧問として、アフラックの法務部門及びコンプライアンス、調査、連邦政府リレーション、州政府リレーション、広報ならびにコーポレート・セクレタリーに関連する部署を統

括。また、その一環として、同社の収益の75パーセント以上を占める日本のアフラック生命保険株式会社の統括法律顧問及びコンプライアンス部門の機能を監督。

1996年にアフラックに入社後、法務部に配属され、2000年にバイス・プレジデントに昇格。人事部門の法律顧問を務めたキャリアから、2001年8月に人事部門担当シニア・バイス・プレジデントに、また2008年にはコーポレート・サービス部門担当エグゼクティブ・バイス・プレジデントに昇格し、2014年5月には最高法律顧問に昇格。

アフラック入社前は、ノースカロライナ・セントラル大学法科大学院の准教授を務めていました。それ以前は、個人弁護士事務所勤務していたほか、米国ノースカロライナ連邦地方裁判所で法務書記も務めていました。

ノースカロライナ大学チャペルヒル校で政治学修士号を、ジョージア大学法科大学院で法務博士号を取得。また、ジョージア州、ノースカロライナ州及びコロンビア特別区の各弁護士会に所属。エキファックス社の取締役を務めているほか、ジョージア州コロンプス市内及びその周辺地域のコミュニティ向上に向けた多くの地域的な取り組みに関わり、デルタ・シグマ・シーター・ソリティアのコーンバース同窓会支部のDiamond Life Member(ダイヤモンド終身会員)でもあります。



## アルバート リジエリ

アフラック・インコーポレーテッド シニア・バイス・プレジデント兼グローバル・チーフ・リスク・オフィサー兼チーフ・アクチュアリー

2016年12月に経営数理部門担当のシニア・バイス・プレジデントとしてアフラックに入社。現在は、グローバル最高リスク責任者兼チーフ・アクチュアリーとして、グローバルERM及び経営数理部門を担当し、グローバルなリスクプログラム及び戦略的な数理部門の取り組みの策定と実施を主導しています。アフラック入社以前は、ユナムグループでの36年間のキャリアの中で、責任ある数理部門の役割を歴任。直近では、グループ・チーフ・アクチュアリーとして、同社の財務管理においてリーダーシップを発揮し、プライシング、評価、再保険、投資、資本管理などの保険数理に関する幅広い責任を担っていました。キャリアを通じて、業界のアクチュアリー委員会に関与し、さまざまな貢献をしてきた他、業界をリードするアクチュアリー育成プログラムの開発を主導してきました。ウスター工科大学で数学の理学士号を取得し、同校の非常勤講師としてアクチュアリー試験準備コースを担当しました。米国アクチュアリー会のフェロー、米国アクチュアリーアカデミーのメンバーです。



## J. ピート・ケルソ

アフラック・インコーポレーテッド エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼グローバル最高情報責任者

アフラック・インコーポレーテッドのエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼グローバル最高情報責任者。2012年10月にアフラックに入社し、グローバル・インベストメントのマネージング・ディレクター兼最高情報責任者の役割に就き、主にアフラックのグローバル・インベストメント部門に関連する情報技術全般の戦略、導入、監督を担当。2016年には、財務、会計、リスク、保険数理、監査など、アフラックのグローバルなコーポレート機能の情報技術プラットフォームの管理にもその役割を拡大しました。アフラック入社以前は、ドイツ銀行グループのグローバル・テクノロジー部門で、資産運用、証券貸付、資金調達、上場デリバティブ、CMBS、RMBS、ローン、マネーマーケット、外国為替のマネージング・ディレクター兼CIOを務めていました。ドイツ銀行以前は、メリルリンチ・インベストメント・マネジメント、バンカース・トラスト・アセット・マネジメント部門、ノーザン・テレコムで徐々に責任ある役割を担って来ました。イリノイ大学で一般工学の修士号を取得し、シカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネスで金融と統計に重点を置いた経営学修士号を取得しました。

アフラック・インコーポレーテッドの「The Aflac Way(アフラック・ウェイ)」は、67年前に確立したコアバリューを具現化したもので、今もなお、アフラックの経営の基礎となっています。この「The Aflac Way(アフラック・ウェイ)」のもとに、私たちが信頼してくださっているお客様、社員、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との約束を果たし、価値を提供できるよう努めるとともにサステナビリティに関連した取り組みを積極的に推進しています。

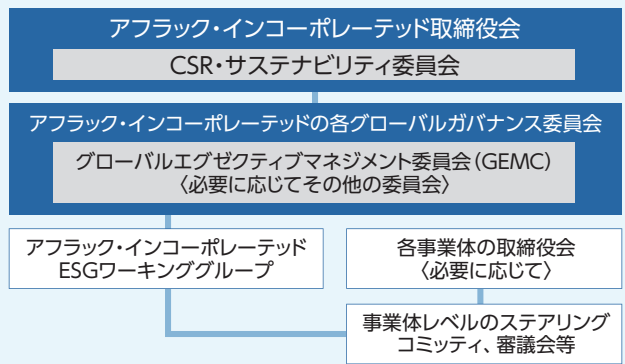
■ アフラック・インコーポレーテッドにおける取り組み

「The Aflac Way(アフラック・ウェイ)」にも表現されているように、アフラック・インコーポレーテッドでは、以前よりサステナビリティに関連した取り組みの重要性を認識し、実践してきました。こうした考え方は、「パーパス(企業の存在意義)とプロフィット(経済的利益)の両立を図りつつ、変化を生み出す」というアフラックの企業文化とも合致したものです。ステークホルダーや地域の人々の生活の質の向上の一助となることは、正しい行いであるばかりでなく、ビジネスとしても理にかなったものであり、お客様、社員、ビジネスパートナー、投資家などの人々に、アフラックの一翼を担いたいという気持ちを強めていただくことになるものと考えています。そして、最終的には、このことがより持続可能な事業へのアプローチであるとともに、株主価値を継続的に向上させるものであるとアフラックは確信しています。

こうした考えのもと、アフラック・インコーポレーテッドは、成長と収益性の追求にあたり、適切なガバナンスの確保、社員の正当な評価、ご契約者への正しい対応、長期的な株主価値の維持向上など、常に最適なバランスの確保に努めており、その一環として、金融資本市場における開示要請を踏まえ、ESGワーキンググループを設立しています。同ワーキンググループはアフラック・インコーポレーテッドの社長をリーダーとし、正確で適切な開示

の確保等を実現するため、アフラック・インコーポレーテッド取締役会のCSR・サステナビリティ委員会及びグローバルエグゼクティブマネジメント委員会(GEMC)と連携し適切な意思決定プロセスを確保しています。

また、アフラック・インコーポレーテッドは、サステナビリティに関する目標を事業戦略に結びつけることの重要性を認識し、2021年から関連する目標を設定し役員の報酬体系にも組み込んでいます。2022年は、「責任投資」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」「ネット・ゼロ」「気候変動リスク及び報告」に関する目標を設定するなど、グローバルで強力に推進しています。これらの目標に対する進捗報告は、CSR・サステナビリティ委員会及びグローバルエグゼクティブマネジメント委員会(GEMC)にて定期的に行われ実効性を確保しています。



サステナビリティ関連指標項目	実績
<b>責任投資(保険子会社のポートフォリオ)</b> ■ サステナブル投資及びDE&I投資に5億ドルをコミット	■ アフラック・インコーポレーテッドは、2022年にサステナブル投資及びDE&I投資に7億4,100万ドルをコミット ■ 全体のうち64%がサステナブル投資、36%がDE&I投資となった
<b>責任投資(アフラック・インコーポレーテッド)</b> ■ 2021年に発行されたサステナビリティ・ボンドの調達資金(純額)を全額配分	■ 2021年3月8日にアフラック・インコーポレーテッドが発行した4億ドルのサステナビリティ・ボンドによる調達資金(純額)の全額を配分 ■ 資金の41%が社会的投資に、59%がグリーン投資に割り当てられた
<b>DE&amp;I</b> ■ 日本の「女性活躍推進」に関する2022年目標(ライン長ポストに占める女性割合25%以上)の達成 ■ 米国の上級管理職クラスの多様性を2026年までに5%増加させる目標に向けて、2022年に2%を増加	■ 当社においてはライン長ポストに占める女性割合は25.3%まで増加 ■ 米国の上級管理職クラスダイバーシティは47%となり、4%増加
<b>ネット・ゼロ</b> ■ 所有及び管理する施設で使用する電力の30%以上を再生可能資源から調達し、2030年までに100%を目指す正式なロードマップを作成	■ 所有及び管理する施設で使用する電力の31.3%を再生可能資源から調達 ■ 2030年までに再生可能エネルギーによる電力供給100%を目指すためのロードマップを作成
<b>気候変動リスク及び報告</b> ■ スコープ1~3の排出量について報告、スコープ3の排出量のうち最低3つのカテゴリを含むすべてのスコープについて保証を取得	■ 2021年*の排出量を報告し、スコープ1, 2に加えて、スコープ3の1, 5, 6, 7, 8の5カテゴリで温室効果ガス排出量にかかる第三者保証を取得 *2022年の排出量については、スコープ3のカテゴリを広げて第三者保証を取得しました。詳細はP.100をご覧ください。

## ■ アフラック・インコーポレーテッドにおける取り組み事例

トピック及び目標	進捗状況	関連する枠組み
<b>環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2040年までのカーボン・ニュートラル、2050年までのネット・ゼロ・エミッションを達成するためのマイルストーンの定義づけと設定を行うフレームワークを構築</li> <li>2030年までに、スコープ1及び2の温室効果ガス排出量を2007年比で75%削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年以降、アフラックは排出量の削減と再生可能エネルギー・クレジット(REC)やカーボン・オフセットの購入を合わせ、スコープ1及び2におけるカーボン・ニュートラルを達成</li> <li>2007~2021年にかけて、スコープ1及び2の市場ベースの温室効果ガス排出量を合計95%以上削減</li> <li>2022年に所有及び管理する施設の電力の31.3%を再生可能資源から調達し、2030年までに100%を再生可能電力とする道筋を明示</li> </ul>	  
<b>責任投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ及びDE&amp;Iの要素を資産運用へ取り込むことにより、アフラック・グローバル・インベストメンツの責任投資フレームワークを継続的に推進</li> <li>初のサステナビリティ・ボンドの調達資金(純額)の全額配分を完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフラック・グローバル・インベストメンツは、7億4,100万ドルのサステナブル(64%)・DE&amp;I(36%)にかかる投資を行いガバナンス・プロセスを強化</li> <li>アフラック・インコーポレーテッドは、 <ul style="list-style-type: none"> <li>2021年3月8日にサステナビリティ・ボンドとして発行した4億ドルのシニア無担保債の調達資金(純額)の全額を配分</li> <li>責任投資原則(PRI)の署名機関としてその原則をプロセスへ統合し、インパクト投資戦略の策定を継続</li> <li>インパクト投資戦略の設計を継続</li> </ul> </li> </ul>	 
<b>報告</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ会計基準審議会(SASB)及び気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に準拠し、報告・開示の枠組みを継続的に推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年版TCFDレポートを発行</li> <li>スコープ1と2、及びスコープ3のカテゴリ1、5、6、7、8の温室効果ガス排出量について保証を取得</li> </ul>	 
<b>DE&amp;I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社においては2025年までにライン長ポストに占める女性割合を30%、アフラック(米国法人)においては2026年までに上級管理職構成におけるダイバーシティを5%高める目標を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社においては、ライン長ポストに占める女性割合25.3%を達成</li> <li>アフラック(米国法人)の上級管理職構成におけるダイバーシティは47%で、2022年には4%上昇。上級管理職クラスに占める女性の比率が28%に、有色人種の比率が27%に、それぞれ上昇</li> </ul>	 
<b>フィランソपी</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国、日本及び北アイルランドでがんや重い病気の治療期間中、アフラックペアレンツハウスをご利用いただいた小児がんの子どもとそのご家族の数は、14万9,000人になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフラックは2022年までの間に、米国、日本及び北アイルランドで、累計21,000人以上の子どもたちにMy Special Aflac Duck®を贈呈</li> <li>がんや重い病気の治療期間中、アフラックペアレンツハウスをご利用いただいた小児がんの子どもとそのご家族の数は、14万9,000人になる</li> </ul>	
<b>地域社会への投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>がん保険のリーダーとして、がんに打ち克つための研究を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アトランタ小児病院のアフラックがん・血液疾患センターは、1億6,500万ドルを超える寄付を集め、全米トップクラスの小児がんプログラム(出典:U.S. News and World Report誌)を提供する医療機関となった</li> </ul>	
<b>責任ある行動を促すためのポリシー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>強い倫理観をもった企業文化を守るため、その役割を全うするための知識を獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフラック・インコーポレーテッドの取締役会を含めた世界のすべての部署において、新入社員は必ず行動倫理憲章に関する研修を実施。2022年には、対象となる人員の100%が研修を受講</li> </ul>	
<b>コーポレートガバナンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>データ・セキュリティとプライバシーを確保</li> </ul>	<b>2022年のアフラック・グローバル・セキュリティの状況</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>プライバシーポリシーを更新し、「データ主体アクセス要求」を拡大</li> <li>各ビジネス・ユニットの上長にスコアカードを配布し、毎四半期、セキュリティ管理に関する各部門のパフォーマンスを把握</li> <li>サイバー・インシデントへの対応に向けた机上訓練を実施し、グローバル危機管理計画を検証</li> <li>グローバルリスク委員会のプラットフォームを拡張し、7つの新しいユースケースに対応できるよう統合リスク管理能力を向上</li> <li>2021年にグローバルで実施したランサムウェア対策アセスメントの結果を踏まえ、管理体制を強化及び拡張</li> </ul>	 

## 当社の環境経営について

当社は、「生きる」を創るリーディングカンパニーへ飛躍することを目指し、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現に貢献するため、持続可能な環境づくりに努めることの重要性を十分に認識し、環境保全に取り組んでいます。

持続可能なグリーン社会に向けた国際的な議論が高まる中、当社は、「環境経営宣言」の制定をはじめ、「気候変動への対応」「持続可能な資源利用」「ステークホルダーエンゲージメント」を3つの重点テーマとして目標を設定し、企業活動を通じた一層の戦略的かつ体系的な「環境経営」を推進しています。

## — 環境経営宣言 —

### 基本理念

アフラック生命保険株式会社は「『生きる』を創る」保険会社として、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現に貢献するため、持続可能な環境づくりに努めることの重要性を十分に認識し、行動倫理憲章および行動指針において、環境保護の取り組みを掲げています。

この理念のもと、当社は気候変動などの人類共通の課題である環境問題に対して、CSV経営の実践を通じ、継続的な取り組みを推進していきます。

当社が、事業活動を行っている地域のみならず、グローバルコミュニティの礼儀正しいメンバーとしてこの取り組みを推進していくことで、これからも多くの方々の「『生きる』を創る」リーディングカンパニーを目指して、社会に貢献していきます。

### 活動指針

#### 1. 事業活動における環境配慮行動

事業活動やオフィス運営に伴い、省資源・省エネルギーを推進し、廃棄物削減やリサイクル、グリーン購入及び持続可能な資源調達に努めます。

#### 2. 環境関連法規の遵守

事業活動における環境保全に関する法規等を遵守します。

#### 3. 環境啓発活動の推進と社会に対する貢献

人類共通の責任として、全ての役職員および関連ステークホルダーの環境問題に対する意識の向上を促します。また、社会の一員として、環境保全活動への助成をはじめとした社会貢献を積極的に推進し、環境問題に対して前向きに取り組めます。

#### 4. 継続的な環境改善の推進

環境の取り組みに関する目的・目標の設定を行い、活動指針の実施状況をモニタリングし、環境パフォーマンスを定期的に見直します。また、情報開示に努め、継続的な環境マネジメントシステムの改善に取り組めます。

2019年8月1日

アフラック生命保険株式会社

代表取締役社長 古出真敏

## 環境課題への取り組み

当社では、TCFD提言\*の考え方を踏まえ、環境課題全体への取り組みを進めています。

\*TCFD提言とは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」が、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」といった、気候変動関連のリスク及び機会に関する4項目の開示を推奨するものです。

### ガバナンス

持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドの取締役会(CSR・サステナビリティ委員会)と連携し、グローバル社会の動向に機動的に対応しながら環境経営を推進しています。

また、環境経営に関する専任組織(総務部環境経営推進課)を設置し、政府の動向も踏まえながらCO<sub>2</sub>の排出削減策やサプライヤーエンゲージメント等について部門横断的な議論を通じて、環境経営のさらなる高度化を進めています。

### 戦略とリスク管理

当社は、全社的視点でリスクと収益を一体的に管理する仕組みであるERM\*の枠組みを活用し、統合的リスク管理態勢の構築に努めており、その中で、気候変動が当社に及ぼす影響をリスク及び機会と捉えて管理しています。また「コーポレートガバナンス基本方針」のなかで、ERM態勢に関する基本的な考え方を定め、この方針のもと各種リスク管理に関する規程を整備しています。さらに会社全体のリスク管理の状況を総合的に把握・審議するため、「ERM委員会」を設置し、ERMの経営への活用等について協議することで、ERMをより効率的かつ効果的に推進しています。

気候変動のリスクについては、TCFD提言に沿って移行リスクと物理的リスクに分けて認識していますが、当社は物理的リスクよりも移行リスクによる影響が大きいと認識しています。

保険引受収支においては、温暖化に伴う感染症や熱中症の増加による保険金・給付金の支払いの増加といった物理的リスクによる影響が想定されるものの、随時モニタリングしており影響は限定的と認識しています。

また、資産運用においては、物理的リスクに比べて炭素税導入等の政策変更による当社投融資先の企業価値が低下する移行リスクによる影響が大きいと想定しているものの、当社の財務健全性に大きな問題はないと認識しています。

\*Enterprise Risk Managementの略称

移行リスク	気候変動に関する法規制や政策、低炭素社会への移行に関連した社会環境や消費者行動の変化がリスクとなります。具体的には、炭素税導入等の政策変更や気候変動への不十分な対応による、当社及び当社投融資先の企業価値の低下が該当します。
物理的リスク	気候変動による災害等に関連したリスクです。具体的には、台風や洪水などの自然災害の激甚化に伴う有形資産の損傷や、温暖化に伴う感染症や熱中症の増加による保険金・給付金の支払いの増加が該当します。

機会については、気候変動による新たな収益機会を認識し、投資先企業との対話の中でESG要素を考慮しています。

機会	気候変動による新たなビジネスの可能性です。具体的には、高効率エネルギーシステムの導入による事業コストの低減、再生可能エネルギー事業等の気候変動問題の解決に資する投資機会の増加及びESG投資の実施による収益拡大が該当します。
----	---

### 指標と目標

主要なESG評価機関による環境分野の評価項目等を参照し、当社に関連する環境課題を洗い出しました。さらに、洗い出した環境課題における当社にとっての重要性を検討し、優先順位付けを行い、3つの環境重点テーマとして「気候変動への対応」「持続可能な資源利用」「ステークホルダーエンゲージメント」を特定しています。

環境重点テーマ	項目	目標
気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	当社の国内保有物件(アフラックスクエア)のCO <sub>2</sub> 排出量を2030年までに50%削減(2007年比)する。【KPI】CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )
	エネルギー(電気・ガス)使用量の削減	当社の国内保有物件(アフラックスクエア)のエネルギー使用量を2030年までに60%削減(2007年比)する。【KPI】エネルギー使用量(GJ ギガジュール)
	ビル認証の維持	当社の国内保有物件(アフラックスクエア)のLEED*認証の取得を維持する。
持続可能な資源利用	紙使用量の削減	当社の事業運営における紙使用量を削減する。
ステークホルダーエンゲージメント	社員啓発の実施	当社の役職員が環境教育研修を受講する。
		当社の役職員が環境関連活動に積極的に参画する。

\*LEEDは、非営利団体U.S. Green Building Councilが開発・運用し、Green Business Certification Inc.が認証の審査を行っているビルト・エンパイロメント(建築や都市の環境)の環境性能評価システムです。

## 環境重点テーマへの取り組み

### ■ 気候変動への対応

当社は、気候変動への対応を国際的な課題であると認識し、「再生可能エネルギーの導入」と「省エネルギーの実践」の2つの観点から取り組みを行っています。

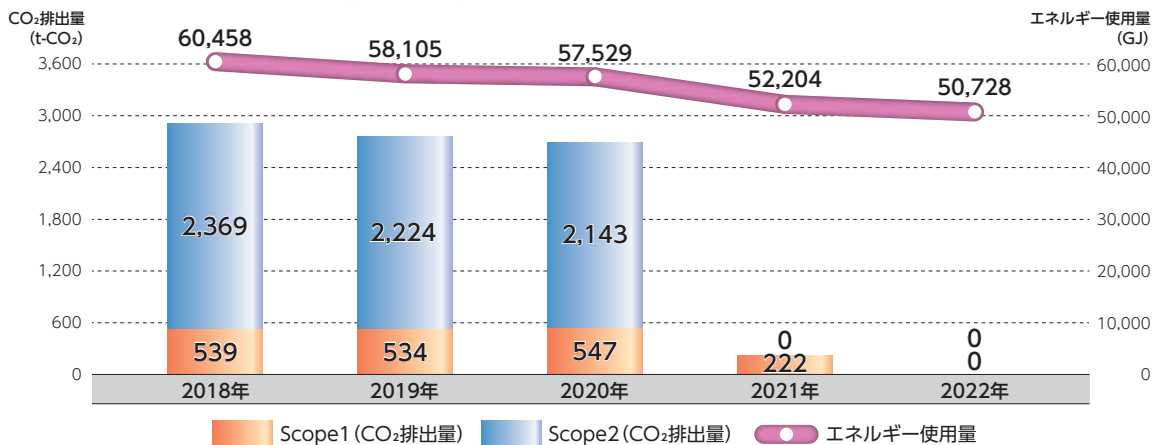
2022年以降は国内保有物件であるアフラックスクエアにおいてCO<sub>2</sub>排出量をゼロ\*にする仕組みを導入し、

その結果、「当社の国内保有物件(アフラックスクエア)におけるCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに50%削減する(当社目標の基準年である2007年比)」という目標を大幅に前倒して達成しています。

さらに、アフラックスクエアにおけるエネルギー使用量も、2022年には2021年比で2.8%削減、2007年比で58.8%削減しました。

\*非常用発電機(災害時対応用)の燃料として使用するA重油等によるCO<sub>2</sub>排出量(約7t-CO<sub>2</sub>/年)を除く。

### ● アフラックスクエアのCO<sub>2</sub>排出量(Scope1とScope2)\*とエネルギー使用量の推移



\*CO<sub>2</sub>排出量は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」及び「電気事業者別排出係数一覧」をもとに算出(暦年集計)。また、Scope1とは事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)のこと(上記グラフの数値はA重油等を含みません)。Scope2とは他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出のこと(上記グラフの数値はマーケット基準で算出しています)。

### ● 再生可能エネルギーへの取り組み

アフラックスクエアで使用していたガス燃焼式設備を電気式設備に変更するとともに、使用するすべての電力を再生可能エネルギーに切り替えることでカーボンニュートラル\*を実現し



アフラックスクエアビル(東京都調布市)

ています。また、当社が入居する賃貸借ビルについても再生可能エネルギーの導入に向けた取り組みを進めています。

\*A重油等によるCO<sub>2</sub>排出量(約7t-CO<sub>2</sub>/年)はJ-クレジットで相殺

### ● 省エネルギーへの取り組み

アフラックスクエアについては、エネルギー使用量の削減に向け、高効率エネルギーシステムへの変更を進めています。また、当社が入居する賃貸借ビルについても、低消費電力で長寿命なLED照明の導入や、環境省が推奨する設定温度に沿った空調の管理などに努めています。役職員に対しては、省エネルギーを意識した、照明・パソコン・ディスプレイ・空調等の使い方を啓発することで、環境意識の醸成にも努めています。

## 第三者保証の取得と環境に配慮した自社ビル管理について

### 第三者保証の取得

CO<sub>2</sub>排出量の実績報告の信頼性を高めるため、当社の排出量を含む2022年のアフラック・インコーポレーテッドにおけるScope1・Scope2・Scope3\*のGHG排出量(CO<sub>2</sub>を含む)について、米国法人であるKPMG LLPによる第三者保証を受けています。

\*Scope3とは、Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)のことであり、カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、8について第三者保証を受けています。

### 環境に配慮した自社ビル管理

アフラックスクエアは、建築や都市の世界的な環境性能評価システムである「LEED認証」において、Operation and Maintenance(既存建物の運用保守)の最高レベル「プラチナ\*」を取得しています。これは、役職員が省エネルギーに取り組み続けた結果、環境に配慮したオフィスビルとして認められたものです。今後も継続して環境に配慮したビル管理に努めていきます。

\*2022年1月から12月を対象期間として認証取得



## ■ 持続可能な資源利用

当社は、多くの業務においてデジタルトランスフォーメーション(DX)を強力に推進しています。社内では、Web会議の推進や各種社内事務手続きの電子化など、紙使用量の削減及び紙を使用しない業務運営に全社で取り組んでいます。

さらに、お客様のご要望に柔軟にお応えできるよう、保険契約のお申込みや各種お手続きにおいて、より幅広くWebを活用し、お客様とのデジタルコミュニケーションの強化や利便性向上を図るとともに、紙使用量の削減に努めています。その結果、2022年までに廃止及び電子化した帳票は3,930種類となりました。紙使用量の削減におけるデジタルツールの活用については、社員だけでなく、アソシエイツ(販売代理店)にも積極的に推進しています。

### ● デジタルコミュニケーションの強化

#### オンライン申込完結機能の拡充

デジタルパンフレットや電子申込システム(デジモ2)、電子署名機能を組み合わせることにより、オンラインでお申込みが完結できる仕組みを実現しています。また、お客様のニーズに応じた新たな申込手続き方法として、「いつでも デジモ」をリリースしました。これにより、お客様ご自身のスマートフォンやパソコンからご都合の良いタイミングで簡単に申込手続きが行えるようになりました\*。お客様の利便性向上に加え、紙の使用量の削減にもつながる取り組みです。

\*一部条件あり

#### 電子証券の推進

環境保全活動の一環として、紙の保険証券ではなく電子証券をお選びいただいた保険契約の件数に応じて、環境保全団体である公益社団法人国土緑化推進機構へ寄付を行いました。

## ■ ステークホルダーエンゲージメント

全社一丸となって環境経営を推進していくために、役員への啓発活動を展開しています。一人ひとりが地球規模の環境問題や当社の事業活動による環境負荷を理解し、環境経営に向けた具体的な行動ができるようになることを目指しています。

### ● 役員への啓発活動

#### 「Aflac Smart Green」ロゴの活用

環境経営の取り組みを表す社内共通の言葉を「Aflac Smart Green」とし、役員による投票でロゴを決定しました。

このロゴを活動の象徴として啓発活動を展開し、役員の環境に対する意識や行動を変えることを通じて環境経営を推進しています。



#### オンラインセミナーの実施

役員を対象とした社外講師によるオンラインセミナーを実施しました。今後も環境に関するイベント等を開催し、役員一人ひとりの環境に関する意識向上に努めていきます。

#### e-ラーニングの実施

子会社を含むアフラック生命グループの役員を対象に環境経営に関するe-ラーニングを実施しています。企業を取り巻く地球規模の環境問題や当社の環境経営推進について、役員の意識向上や行動変容につながることを目指しています。

#### 不要衣類の回収・リユース・リサイクルの取り組み

社員が持続可能な環境づくりの目的を理解し、環境保全を自分ごと化して実践するための施策として、不要衣類の回収・リユース・リサイクルを実施



しました。この施策は、「アフラック・ハートフル・サービス株式会社\*」と協働して実施することで、障がい者雇用や就労支援にも繋がる活動となっています。

\*障がい者雇用を目的としたアフラック生命グループの特例子会社

#### 自然環境保全活動への参加

気候変動や生物多様性への取り組みを進めるために、2022年10月に東京都の自然環境保全活動(東京グリーンシップ・アクション)に参加し、自然環境保全活動を実施しました。また、森林保全に寄与する取り組みとして、植林を試験的に実施しました。



# 『生きる』を創る。』をメインテーマとした社会貢献活動

## 『生きる』を創る。』をメインテーマとした、がんに関わる活動を展開

当社は、独自の資源や専門性を活かして社会的課題を解決し、ニーズに応えることで、経済的価値と持続的成長に繋がるというCSV経営を実践しています。当社の社会貢献活動についても、CSV経営の考え方にに基づき、日本で最も長くがんとともに歩んできた保険会社としての強みを活かし、そのコアビジネスとの相乗効果が発揮できる領域に戦略的に取り組んでいます。

がんは1981年以降、日本人の死因のトップであり続

ける一方、医療技術の進歩によって治る病気になりつつあります。こうしたがんを取り巻く環境変化とともに、がんを経験した若い世代特有の悩みや、がん治療と仕事の両立など、新たな課題が生まれています。当社は、がんに関わる社会的課題を包括的に解決するためにさまざまなステークホルダーが連携・協業する「がんエコシステム」を構築することを目指し、活動に取り組んでいます。

### 小児がん・AYA世代などのがん経験者支援活動

#### 小児がん支援・AYA世代支援

- アフラックペアレンツハウス
- アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度
- My Special Aflac Duck®
- ゴールドリボン運動
- アフラッククラシックチャリティーコンサート
- 小児がん支援・AYA世代支援活動を支える取り組み

#### がん経験者支援

- 就労支援
- がん電話相談
- 開かれた相談の場

### 地域社会でのがん啓発活動

#### がんに関する啓発コンテンツの推進

- がんを知る教室
- Web版がんを知る教室
- がん検診の啓発チラシ
- 「大人も子どももがんを知る本」

#### 国・自治体との連携

- がん検診啓発活動
- 調布市との協業
- 「がん対策推進企業アクション」推進パートナー企業

#### がん教育支援

- 教職員へのがん教育研修
- 教育現場へのがん教育支援

## 『生きる』を創る。』をメインテーマとした社会貢献活動

～がんになっても自分らしく安心して生きられる社会の実現に向けて～

### 小児がん・AYA世代\*などのがん経験者支援活動

小児がんは、症例が少ないために治療研究が進まないことや、晩期合併症を抱えながらその後の生活を送らなければならないことなど、大人のがんとは異なる課題があります。また、進学や就職、恋愛、結婚、出産など、人生の多くの節目が訪れるAYA世代でがんを罹患することは、人生の転換期に大きな困難を抱えることを意味します。小児がんと中高年のがんとの狭間に位置するAYA世代のがんは、これまで注目される機会が少なく、情報や支援が十分とはいえません。当社では、こうした小児がん経験者やAYA世代のがん経験者が笑顔で暮らせる社会を目指し、啓発活動や各種団体への支援を行っています。

また、大人においては、昨今の医療技術の進歩により、がんは必ずしも入院を要する病気ではなくなっています。がんを罹患しても、普段と変わらない生活を送りながら治療することができるケースも増えていきます。当社では、治療中の方を含め、がんを経験された方が抱く精神的な不安・社会的な不安に対して、社会全体で生涯にわたって支えることをビジョンに掲げ、さまざまな取り組みを行っています。

\* 思春期・若年成人（一般的に15歳から39歳）を指し、AYAはAdolescent and Young Adultの略称。特にがん医療において用いられる言葉

### 地域社会でのがん啓発活動

がんは早期発見・早期治療が重要とされていますが、国が定める5つのがん検診（胃がん・大腸がん・肺がん・乳がん・子宮頸がん）の受診率は、2023年3月に閣議決定された第4期がん対策推進基本計画において60%を目標としていますが、いずれのがん検診も目標値を下回っており、欧米諸国と比べても低水準に留まっています。少しでも多くの方にがんという病気について知ってもらい、がん検診を受診してほしいとの思いから、当社はがん検診の受診促進に関するさまざまな取り組みを全国各地で行っています。

また、がん対策基本法のもと、2017年10月に策定された第3期がん対策推進基本計画に基づいて、全国の学校においてがん教育の取り組みが開始されています（2020年度からは小学校、2021年度からは中学校、2022年度からは高校において全面实施）。当社では、子どものうちからがんについての正しい理解を身に付けることが、その子ども本人だけでなく、周囲の大人も含めたがん検診受診率の向上、がんの早期発見・早期治療につながると考え、学習指導要領に基づくがん教育の実施に向けて、教育委員会や教育現場を支援する取り組みを行っています。



## 小児がん・AYA世代などのがん経験者支援活動

### 小児がん支援・AYA世代支援

#### アフラックペアレンツハウス

アフラックペアレンツハウスは、小児がんなどの難病の子どもとご家族のための総合支援センターです。自宅から離れた病院で治療を受ける子どもとご家族が1人1泊1,000円(患児は無料)で宿泊でき、館内は、利用者が自宅のようにくつろげるように、プレイルームやダイニングキッチン、洗濯機などを完備しています。短時間や日帰りでの利用も可能です。

当社の保険契約の有無にかかわらず誰でも利用可能なこの施設は、これまで海外からも含め延べ15万人以上(2023年3月末時点)にご利用いただいています。利用者の半数以上は小児がんの子どもとご家族で、患児の治療中は期間の制限なく滞在できます。

宿泊施設としての機能に加え、駐在している専門カウンセラーが利用者の不安や悩みに応じるなど、情報提供や相談事業を通して付き添いのご家族を経済的・精神的にサポートしています。また、小児がんなど小児難病の患者家族会の団体や小児がんに関する医療関係者の方にご利用いただけるセミナールームも併設しています。



- ① アフラックペアレンツハウス 亀戸  
東京都江東区亀戸6-24-4 (2001年オープン)
- ② アフラックペアレンツハウス 浅草橋  
東京都台東区浅草橋1-3-12 (2004年オープン)
- ③ アフラックペアレンツハウス 大阪  
大阪府大阪市中央区北久宝寺町2-3-1 (2010年オープン)

2018年にリニューアルした「アフラックペアレンツハウス 亀戸」においては、小児がん経験者やAYA世代のがん経験者向けに学習室やラウンジスペースを新設したほか、小児がん経験者向けの交流会や講演会、自立・就労支援に取り組むなど、治療だけでなく、治療後のライフステージ全体を通じた支援体制を整備しています。

なお、アフラックペアレンツハウスは、日本で最も歴史ある小児がんの患児・家族のための団体「公益財団法人がんの子どもを守る会」が医療関係者や関連団体と連携しながら専門性の高い運営を行っています。運営資金については、社員・アソシエイツ・アフラックからの寄付によって大部分がまかなわれています。

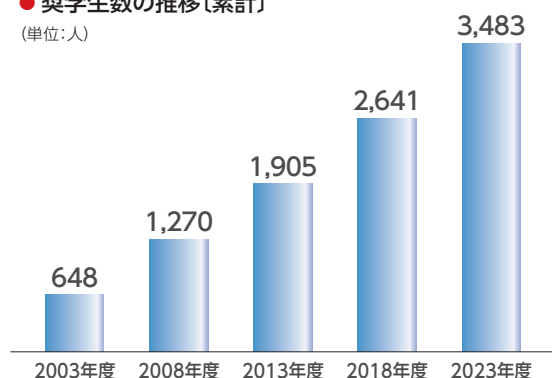
#### アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度

小児がんを経験した高校生や、親をがんで亡くした高校生を対象とした返還不要の奨学金制度で、月額2万円を高校卒業まで給付しています。この奨学金制度は当社の保険契約の有無にかかわらず応募でき、他の奨学金制度との併用も可能です。これまでに支援した奨学生は、累計3,483人(2023年6月時点、内定者を含む)のぼり、奨学金給付額は累計で21億円を超えています。

本制度は、親をがんで亡くし、経済的に困難な環境にあるがん遺児を支援する奨学金制度として、1995年に当社と「アフラック全国アソシエイツ会」が共同で設立しました。その後、2014年には小児がんを経験した高校生を新たに奨学生の対象に加え、制度名も「アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度」として新たにスタートしました。

#### ● 奨学生数の推移(累計)

(単位:人)



## My Special Aflac Duck®



「My Special Aflac Duck®」は、治療そのものとどう向き合うかはもちろんのこと、同世代と同じような生活ができないことや、大人に囲まれた入院生活などさまざまな課題を抱える小児がんの子どもたち

を応援するために、米国で開発されたアヒル型ロボットです。米国での開発にあたっては、1年以上をかけて100人以上の小児がんの子どもたち、医療関係者や児童心理学者などの専門家とのテストを通じて改良を重ねました。

「My Special Aflac Duck®」は、子どもたちが自分の感情を伝えるのが難しいときに7枚の気持ちカードを使って子どもたちに代わり感情を表現することができます。また、大人たちもその子がどのような気持ちなのかを理解して、会話のきっかけを作ることができます。



My Special Aflac Duck®



当社は小児がん支援の一環として、「My Special Aflac Duck®」を子どもたちの元へ届ける取り組みを行っており、これまでに1,418羽(2023年3月末時点)を小児がんの治療に取り組む病院等に寄贈しました。また、展示会等を通じて小児がんの子どもたちやご家族をとりまく課題の理解促進に取り組んでいます。

## ゴールドリボン運動

2006年に企業としてはじめて「ゴールドリボン<sup>1</sup>運動」に賛同し、ウォーキングイベントや募金活動などを通じて、小児がんと闘う子どもたちへの理解促進や治療率向上に向けた活動を支援しています。

小児がんは大人のがんに比べ圧倒的に患者数が少ないため、薬や治療法の研究開発も遅れており、治療しても治療の影響で肥満や低身長などの晩期合併症と呼ばれる後遺症が残ることがあるなど、小児がん経験者は多くの困難と向き合っています。こうしたことを背景に、当社では小児がんの正しい理解を広く社会に呼びかけ、小児がんの子どもたちへの支援の輪を広げるべく、積極的な活動を展開しています。

2007年から4月25日の「小児がんゴールドリボンの日」(4:しょう、2:にがん、5:ゴールドリボン)に合わせて、小児がんの子どもたちへの理解と支援の呼びかけを目的としたウォーキングイベントを実施しています。このウォーキングイベントは、これまで東京、京都、大阪、福岡での開催のほか、2021年はYouTube<sup>2</sup>ライブ配信によるオンラインイベントを開催し、より多くの方々に小児がんに対する啓発と支援の輪を拡げました。

\*1. ゴールドリボンとは、小児がんへの支援を表すシンボルマークです。

\*2. YouTubeは、グーグル・エルエルシーの登録商標です。



ゴールドリボンウォーキング2022

## アフラッククラシックチャリティーコンサート

当社は、小児がんと闘う子どもたちやそのご家族を応援することを目的に、1999年からクラシックチャリティーコンサートを開催しています。コンサート会場では来場者が小児がんについて知り、理解を深めることができるよう、アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度の利用者による体験談の共有のほか、小児がんの子どもたちの作品の展示や小児がんについて紹介する映像の上映などを行っています。また会場内ではチャリティー募金も実施しており、お預かりした寄付金は小児がん支援団体の活動にお役立ていただいています。



アフラッククラシックチャリティーコンサート

## 小児がん支援・AYA世代支援活動を支える取り組み

### ● アフラック・キッズサポートシステム

アフラックペアレンツハウス及びアフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度の安定的な運営を目的とした当社独自の社会貢献プログラムです。これらの活動を継続的に支えるため、会社からの寄付のほか、社員からは給与控除で、アソシエイツからは代理店手数料からの控除で寄付が行える仕組みを構築しています。2023年3月末までの累計寄付金額は約40億円となりました。

### ● ワンハンドレッドクラブ

1993年にスタートした社員による任意の募金活動で、社員が指定する金額(1口100円・任意口数)を毎月の給与から控除し、アフラック・キッズサポートシステムやゴールドリボン運動などへ寄付しています。約7割の社員が参加しており、社員による寄付の総額に対して、会社が同額を拠出するマッチングギフトを行っています。

### ● 街頭募金活動

アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度を支える活動として、毎年、がん征圧月間である9月を中心にアフラック全国アソシエイツ会が主体となり、全国各地で街頭募金活動を行っています。

近年は新型コロナウイルス感染症の影響により募金活動の開催を見合わせる中、街頭募金に代わる新たな募金活動としてYahoo!ネット募金\*の受付を実施しました。2022年には一部地域にて街頭募金活動を3年ぶりに再開しました。

\*Yahoo!ネット募金はヤフー株式会社が提供するサービスです。



募金活動を行う社員・アソシエイツ

### ● ダックチャリティー

社員やアソシエイツが、販売促進ツールとしてアフラックダックのぬいぐるみを購入すると、当社がそれに連動してアフラック・キッズサポートシステムへ1羽につき10円の寄付を行う「ダックチャリティー」を行っています。2023年3月末までの累計寄付金額は2億5,604万円となりました。

## がん経験者支援

### 就労支援

がん経験者が治療と仕事の両立ができる社会を実現するため、当社では社外の団体とともにさまざまな課題解決に取り組んでいます。

一般社団法人CSRプロジェクトとともに、社内ピアサポーター養成事業WorkCAN's\*やがん就労電話相談「就労ほっとコール」の運営協力を通じて、がん経験者の就労継続を支援しています。

\*WorkCAN'sは、一般社団法人CSRプロジェクトの登録商標です。

### がん電話相談

1982年に公益財団法人がん研究会 有明病院、産経新聞社の協力により当社がはじめて取り組んだ社会貢献活動で、がんに関心した方やそのご家族向けの日本初のがん専門電話相談事業です。専門医や看護師資格を持つ専任カウンセラーが、症状の正しい理解や適切な治療を選択するためのアドバイス、心のケアなどの相談に応じます。

### 開かれた相談の場

当社は、がんになっても自分らしくあるために、不安や寂しさなどを受け入れ、精神的に支える「開かれた相談の場」が社会に必要と考えています。

認定NPO法人マギーズ東京は、がん経験者が、訪れるだけで寛ぐことができ、支援が受けられ、自分の力を取り戻して治療に向かっていける居場所を提供しています。石川県金沢市で認定NPO法人がんとむきあう会が主催する「元ちゃんハウス」は、がんを抱えた方や家族などが同じ境遇の人や専門職につながる場所として運営されています。

当社は、寄付などを通じてこれらの活動を支援しています。



マギーズ東京への寄付贈呈式

## 地域社会でのがん啓発活動

### がんに関する啓発コンテンツの推進

#### がんを知る教室

がんの「早期発見・早期治療」の大切さについて考えるきっかけにしてほしいとの思いで、2004年にがんに関する展示会「がんを知る展」を開始し、その後2018年にはより多くの方に関心を持っていただくために「なるほどなっとく がんを知る教室」としてリニューアルしました。学校の教室をイメージした展示セットは、学科ごとにまとめたがんに関する情報パネルやがんに関する映像、乳がんの自己検診を疑似体験できるコーナーなどで構成されています。アソシエイツをはじめ、業務提携先である全国の金融機関や郵便局などとも協力しながら、これまでに全国124ヵ所(2023年6月時点)で開催し、来場者数は延べ39万人を超えるなど幅広い方々に身近な場所ではがんを知っていただく機会を提供しています。



#### Web版がんを知る教室

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、「がんを知る教室」を来場型イベントとしての開催を見合わせたことを受けて、2022年にWeb版「なるほどなっとく がんを知る教室」をリリースし、オンライン上でもがんについて学べるようになりました。「がんの国語」「がんの算数」など、学校の各教科に見立てたがんに関するコンテンツをはじめ、学習指導要領に則った「がんのクイズ」などを通して、がんの基本的な情報やがんを取り巻く環境を分かりやすく解説しており、自治体や教育現場等で活用されています。



#### がん検診の啓発チラシ

がん検診受診によるがんの早期発見・早期治療の重要性を伝え、がん検診受診率向上を図ることを目的とした啓発チラシを制作し、配布しています。学業・仕事・家庭等の事情により時間を取れず、検診受診を先延ばしにしている若年層及び働く世代に向けたチラシやがんの罹患率が大きく増え始める50歳以上の世代に向けたチラシを作成し、自治体、代理店、当社提携先と連携し配布するなど、さまざまなステークホルダーと連携し、がん検診の啓発活動を推進しています。

#### 「大人も子どももがんを知る本」

2023年3月に閣議決定された第4期がん対策推進基本計画において「誰もががんとともに自分らしく生きられるよう、すべての国民でがんの克服を目指す」ことが全体目標に掲げられているように、がんに対する正しい知識は学校等の教育現場だけではなく、大人にも必要とされています。「大人も子どももがんを知る本」は、放射線治療と緩和ケアの専門医による小冊子であり、二人に一人ががんになる時代を生きるために必要な知識のほか、治療期間中に受けられる公的支援制度や、がんに関する各種相談サービスについて紹介しています。当社は、本冊子をがん及びがん検診受診率に関する啓発の場や、教育機関等にて配布し、がんに対する正しい知識の普及に取り組んでいます。



## 国・自治体との連携

### がん検診啓発活動

当社は、がん検診受診率向上などを旨とし、地方自治体と連携した活動を進めています。47都道府県に留まらず、政令指定都市やその他市町村を含めて連携を進めており、2023年3月末時点で全国114に及び自治体(47都道府県、67市区町)と連携し、協力関係を築いています。がん検診受診啓発チラシの配布や各自治体が取り組んでいるがん検診啓発事業への協賛、そしてがん経験者や医療従事者によるオンラインセミナーの共催などを通じて、一般生活者向けにがんに関する正しい情報とがん検診受診の大切さを伝えていきます。

### 調布市との協業

当社は、調布市とがん啓発・がん検診受診率向上に向けた包括的連携に関する協定を締結しています。この協定に基づき、調布市とさまざまな事業で協業し、市内在住・在勤・在学の方を中心に、幅広い方々に対するがん啓発に取り組んでいます。2022年7月に調布市において実施した子宮頸がん検診啓発キャンペーンでは、駅や市役所での啓発チラシの配布や啓発動画を放映しました。10月の調布市民スポーツまつりにおいては、乳がん自己触診(ブレストアウェアネス)やがん啓発に関する展示会「がんを知る展」を開催しました。12月には調布市と市内の大学と協業し、大学生に対して子宮頸がん啓発動画やブレストアウェアネスの動画を紹介し、がん検診受診の重要性を訴求しました。



### 「がん対策推進企業アクション」推進パートナー

厚生労働省による国家プロジェクト「がん対策推進企業アクション」の推進パートナー企業として、職場におけるがん検診受診率向上及びがんに関する啓発に取り組んでいます。2022年3月には、当社の取り組みが評価され、同プロジェクトのがん対策に積極的に取り組む企業を表彰する「令和3年度がん対策推進企業表彰」において、「厚生労働大臣表彰 最優秀賞」を受賞しました。また、同プロジェクトの「がん対策推進優良企業表彰制度」においても、昨年に引き続き、「令和4年度がん対策推進優良企業」に選ばれ、本表彰制度が発足した令和2年度から3年連続での選出となりました。

## がん教育支援

### 教職員へのがん教育研修

がん対策基本法のもと、がん対策推進基本計画では、「がんに対する正しい知識、がん患者への理解及び命の大切さに対する認識を深めること」の大切さについて記載されています。現在は小・中・高等学校の学習指導要領に「がん教育」が明記されており、各学校において児童生徒の発達段階に応じたがん教育が開始されています。この学習指導要領に基づくがん教育の実施に向けて、当社では指導方法の普及を図ることを目的に教育委員会等と連携し、がん経験者による模擬授業のほか、医療従事者や当社のがんサバイバー社員による講演、がんに関わる当社独自の啓発資材の展示・配布等を通じて、教職員のがんリテラシー向上に取り組んでいます。

### 教育現場へのがん教育支援

当社は、生徒による家庭内でのコミュニケーションを通して、親子とものがんに対する正しい理解を促進し、がん検診受診率の向上につながると考え、小・中・高等学校において、教育現場のニーズに合わせて、学習指導要領に基づいたがんに対する正しい知識、患者への理解及び命の大切さを伝える支援を行っています。2021年からは調布市との連携により、調布市内すべての公立中学校におけるがん教育の支援を実施しています。



# アフラックの取り組みに対する外部評価

※主に直近3年以内の受賞歴を記載しています。


## 人財関連

	制度内容	主な取り組み
<p><b>健康経営優良法人2023 ～ホワイト500～</b></p>  <p>2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500 (主催:日本健康会議・経済産業省)</p>	<p>健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価を受けることができる環境を整備することを目標とした制度です。</p>	<p>当社は、2016年に「アフラック健康経営宣言」を制定して以来、健康経営に積極的に取り組んでいます。2022年には、経済産業省の「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく「戦略マップ」を定め、「健康経営2024」として戦略的な取り組みへと発展させています。このことが高く評価され、当社は2017年度から6年連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。</p>
<p><b>日経スマートワーク大賞2023 「人材活用力部門賞」</b></p>  <p>NIKKEI Smart Work Awards 2023 人材活用力部門 (主催:株式会社日本経済新聞社)</p>	<p>全上場企業、有力非上場企業を対象に実施した調査結果に基づき、外部審査委員会が人材活用に向けた取り組みやイノベーション力、市場開拓力などを総合的に審査して、次世代をリードするエクセレント・カンパニーを選出する制度です。</p>	<p>当社は、「ワークライフバランス」の項目で、当社の働き方改革である「アフラック Work SMART」の継続的な取り組みによる総労働時間の削減や有給休暇取得率の高さ、従業員のエンゲージメント向上のための取り組みなどが総合的に評価され、受賞につながりました。また「ダイバーシティ」の項目でも、女性管理職の比率の高さや女性・外国人役員の登用などが高評価を得ました。なお、当社は2021年にも同賞を受賞しており、2回目の受賞となります。</p>
<p><b>令和4年度 テレワーク推進企業等 厚生労働大臣表彰 (輝くテレワーク賞) 「優秀賞」</b></p> <p>(主催:厚生労働省)</p>	<p>テレワークの活用によって、労働者のワーク・ライフ・バランスの実現に顕著な成果をあげた企業・団体や個人を表彰する制度で、「優秀賞」は特にその取り組みが優秀と認められる企業・団体に贈られる賞です。</p>	<p>当社が中期経営戦略で「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」を第一の柱に据え、人財が効果的・効率的に業務を行えるよう最適な環境を構築する「社員を活かす環境の実現」の取り組みの一つとしてテレワークの制度・仕組みを定着させていること、さらにはテレワークを活用し、地方勤務の社員が転居することなく、採用地外(主に東京と大阪)の業務を遂行する「リモートキャリア制度」を導入するなど女性活躍への取り組みも優れていると評価されました。</p> <p>なお、当社の受賞は2018年の「特別奨励賞」に続く2回目であり、さらなる取り組みが評価されたことにより、「優秀賞」受賞となりました。</p>
<p><b>2023 J-Win ダイバーシティ・アワード 「個人賞リーダー・アワード」</b></p>  <p>J-Win Diversity Award 2023 (主催:NPO 法人 J-Win)</p>	<p>ダイバーシティ&amp;インクルージョン(以下、D&amp;I)を推進している先進企業を表彰することで、日本企業におけるD&amp;I推進を加速することを目的として設立された表彰制度です。</p>	<p>当社でロールモデルとしてD&amp;I推進を牽引してきた、現顧問*の本島葉子が「個人賞リーダー・アワード」を受賞しました。今回の受賞は、意思決定の場における多様性の確保のため、女性ライン長育成の仕組み作りに積極的に取り組んできたこと、及び自身が歩んできたキャリアや業務経験を伝え、女性社員の育成に直接関わったことなどが評価されました。</p> <p>*推進活動時の役職は取締役専務執行役員・CDIO(チーフ・ダイバーシティ&amp;インクルージョン・オフィサー)です。</p>
<p>■ 第22回テレワーク推進賞 「会長賞」</p> <p>(主催:一般社団法人日本テレワーク協会)</p>	<p>■ 次世代育成支援 対策推進法に基づく認定マーク 「プラチナくるみん」</p>  <p>(主催:厚生労働省)</p>	<p>■ 女性活躍推進法に基づく 優良企業認定マーク「えるぼし」</p> <p>※最高評価「三段階目」に認定</p>  <p>(主催:厚生労働省)</p>
<p>■ スポーツエールカンパニー</p>  <p>SPORTS YELL COMPANY 2023 (主催:スポーツ庁)</p>	<p>■ 東京都スポーツ推進企業</p>  <p>TOKYO 東京都入スポーツ推進企業 2022 認定 (主催:東京都)</p>	

## DX 関連

	制度内容	主な取り組み
<p><b>Innovation in Insurance Awards 2023 Product &amp; Service Innovation部門「銅賞(第3位)」</b></p>  <p>(主催: Qorus・アクセンチュア)</p>	<p>保険業界における企業の革新的なイノベーションの取り組みを紹介し、促進することを目的に2016年に創設された表彰制度で、「Product &amp; Service Innovation部門」は、新たなサービスにより、既存または新規の顧客層に対して新しい価値を提供した企業に贈られる賞です。</p>	<p>当社は、「アフラックミラー*(自宅用)」を通じた各種コンテンツやサービスの提供が、高齢化という社会的課題に対する取り組みであったことや、当社が保険の領域を超えて、お客様に長期的に寄り添うパートナーとなるために独創的な取り組みを行っている点が評価され、今回の受賞につながりました。なお、当社は、2020年「Global Innovator部門」、2021年「Customer Experience部門」に続いて、3回目の受賞となります。</p> <p>*アフラックミラーは、ゼネラ株式会社が開発・提供するものです。</p>
<p><b>2022年度IT賞「IT賞(マネジメント領域)」</b></p>  <p>(主催: 公益社団法人企業情報化協会(IT協会))</p>	<p>わが国の産業界ならびに行政機関などの業務における事業創造、効果的ビジネスモデルの構築・促進、生産性向上等、“ITを高度に活用したビジネス革新”に顕著な努力を払い成果を挙げたと認めうる企業・団体・機関及び個人を表彰する制度です。</p>	<p>生命保険業界初となる「AIを活用したシステムテスト結果の自動検証」の取り組みが評価され、「IT賞(マネジメント領域)」を受賞しました。これは、AIを活用してシステムテストにおける検証を自動で行うもので、システム開発のスピードと質を向上させ、迅速な商品・サービスの開発と提供を実現するものです。さらに、テストの自動化による作業時間の短縮によって、企画検討や人材育成などの付加価値がより高い業務に取り組む時間を新たに創出することで、業容拡大への対応を実現した点も評価されました。なお、本受賞は昨年度の「IT賞(トランスフォーメーション領域)」と「IT奨励賞(顧客・事業機能領域)」に続いて2年連続の受賞となりました。</p>
<p><b>Insurance Asia Awards 2022「Digital Insurance Initiative of the Year - Japan」「Insurtech Initiative of the Year - Japan」</b></p>  <p>(主催: Charlton Media Group)</p>	<p>革新的なイノベーションを起こし、保険業界にインパクトをもたらした商品・サービスや取り組みを展開するアジア諸国の保険会社を表彰しています。「Digital Insurance Initiative of the Year - Japan」はデジタルに関して、「Insurtech Initiative of the Year - Japan」はインシュアテックに関して、それぞれ革新性や保険業界へのインパクト、変化への対応力の点で優れたプロジェクトに贈られる賞です。なお、Charlton Media Groupは、シンガポール、香港、フィリピンに拠点を置く大手ビジネスメディア・グループです。</p>	<p>当社は、お客様の趣味・嗜好や要望、地理的な状況と募集人の特性をAIが分析し、お客様にとって最適な募集人をご提案するサービス「募集人マッチングサービス」を開発し、「Digital Insurance Initiative of the Year - Japan」を受賞しました。また、保険募集人の会話を理解して反応するAIアバターをお客様と見立て、保険募集人が、そのAIアバターと、ロールプレイングによる対話練習ができる「募集人育成支援サービス(募集人育成AI)」を開発し、「Insurtech Initiative of the Year - Japan」も受賞しました。なお、「Digital Insurance Initiative of the Year - Japan」は2年連続、「Insurtech Initiative of the Year - Japan」は3年連続での受賞となります。</p>
<p>■ 令和三年度 情報化促進貢献個人等表彰「経済産業大臣賞」</p> <p>(主催: 経済産業省)</p>	<p>■ DX認定事業者 認定第一号(2020年)</p>  <p>(認定: 経済産業省)</p>	

がん関連

	制度内容	主な取り組み
<p><b>令和4年度 がん対策推進優良企業 表彰制度 「がん対策推進優良企業」</b></p>  <p>がん対策推進 企業アクション 2023年</p> <p>(主催:がん対策推進企業アクション 〔厚生労働省の委託事業〕)</p>	<p>がん検診受診率向上とがんと仕事の両立を目指した国家プロジェクトである「がん対策推進企業アクション」による表彰制度です。「がん対策推進企業アクション」に登録している約4,500企業・団体の中から、「がん対策」に積極的に取り組んだ企業・団体を選定し表彰を行います。</p>	<p>当社は、日本で初めてがん保険を発売した保険会社として、以前から社員に対するがん検診受診促進に取り組んできました。また2018年には、社員が「がんや病気に罹っても安心して自分らしく働く」ことを支援するため「がん・傷病 就労支援プログラム」を整備し、「相談(ピアサポート)・両立・予防」の3つの柱の取り組みを進めています。なお、本受賞は、2020年度と2021年度に続いて3回目の受賞となります。</p>
<p>■ 令和3年度 がん対策推進企業表彰「厚生労働大臣表彰 最優秀賞」</p> <p>(主催:がん対策推進企業アクション〔厚生労働省の委託事業〕)</p>		

その他

	制度内容	主な取り組み
<p><b>顧客ロイヤルティを測る指標 NTTコム オンラインNPS® ベンチマーク調査2023 生命保険部門 請求体験調査 「第1位」</b></p>  <p>第1位 NTTコム オンライン NPS®ベンチマーク調査 生命保険部門(請求体験) 2023年</p> <p>(主催:NTTコム オンライン・ マーケティング・ソリューション株式会社)</p>	<p>企業の成長率や収益性との相関が高い、顧客ロイヤルティを測る指標である「NPS®(ネットプロモータースコア)*」を把握し、企業の改善活動を促進するための調査です。生命保険業界においては、「生命保険部門」や「生命保険部門 請求体験調査」などがあり、「生命保険部門 請求体験調査」は、その中でもロイヤルティへの影響が大きい、保険金・給付金の請求体験に焦点をあてて実施されます。</p> <p>*NPS®(ネットプロモータースコア)とは、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(現 NICE Systems, Inc)の登録商標です。</p>	<p>当社は、デジタルテクノロジーの進展等によるお客様を取り巻く環境やお客様ニーズの変化に応えるため、インターネットでの保険金・給付金請求手続きの利便性向上などに取り組んでいます。今回の調査における業界全体のロイヤルティ分析では、Webサイトによる請求手続き体験への改善が期待される中、当社は、「Webサイトでの手続きのしやすさ」がロイヤルティに影響を与え、お客様から高い評価を得ることができました。なお、当社は2020年にも「生命保険部門」で第1位を獲得しており、2回目の第1位獲得となります。</p>
<p><b>令和4年度 消費者志向経営 優良事例表彰「消費者庁長官表彰」</b></p>  <p>消費者 志向経営 Award 2022</p> <p>(主催:消費者庁)</p>	<p>「消費者」と「共創・協働」して「社会価値」を向上させる「消費者志向経営」に関する優れた取り組みを行う事業者を表彰し、その推進を図ることを目的とした制度です。</p>	<p>当社が取り組んでいる「がん」を単なる「病気」ではなく、当事者を取り巻く「状況」の問題と捉え、医療者だけでなく、患者団体、学校、企業、行政機関などと協働して、がんに関するリテラシーの向上やがん患者のサポートなどがん患者やその家族が直面する幅広い課題の解決策を共創していることが評価され、受賞につながりました。</p>
<p><b>社内報アワード 2022 動画社内報部門「ゴールド賞」 「シルバー賞」Web/アプリ社内報部門/単体企画「ブロンズ賞」</b></p>  <p>社内報 アワード 2022</p> <p>(主催:ウィズワークス株式会社)</p>	<p>毎年開催される全国規模の社内報企画コンクールであり、「紙社内報部門」「Web/アプリ社内報部門」「動画社内報部門」「特別部門」の4つの審査部門からなる表彰制度です。</p>	<p>動画社内報部門では、日米アフラックの相互理解を深め、協働を促す動画社内報企画で「ゴールド賞」を、新型コロナウイルス感染症に対する従業員の不安を解消し、人材エンゲージメント向上を図る社内報企画で「シルバー賞」を受賞しました。Web/アプリ社内報部門では、コロナ禍入社の新入社員の不安解消を図る社内報特集企画と、新人財マネジメント制度の理念浸透やポジティブな風土醸成を目的とした連載企画で「ブロンズ賞」を受賞しました。</p>
<p>■ UCDAアワード2021 生活・保障カテゴリUCDAアワード2021受賞 実行委員会表彰シルバー受賞</p> <p>(主催:一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会(UCDA))</p>		
<p>■ コンタクトセンター・アワード2022 「ストラテジー部門賞」</p>  <p>CCJA Contact Center Japan Awards 2022</p> <p>(主催:リックテレコム月刊コールセンタージャパン、 共催:イー・パートナーズ コンタクトセンター・アワード事務局)</p>	<p>■ ACAP 消費者志向活動表彰「消費者志向活動章」 第5回(2019年)、第6回(2020年)</p>  <p>公益社団法人 消費者関連専門家会議 ACAP the Association of Consumer Affairs Professionals</p> <p>(主催:公益社団法人消費者関連専門家会議(ACAP))</p>	



## 〈第2部〉 目次

- 112 お客様本位の業務運営
- 113 「お客様の声」を経営に活かす取り組み
- 117 感動的なお客様体験の提供に向けた取り組み
- 119 ご契約のお申込みからお支払いまでの取り組み
- 124 適切なお支払いのための取り組み
- 127 営業体制
- 129 業務提携
- 132 研修・教育体制
- 134 コンプライアンス態勢
- 137 情報セキュリティ管理態勢
- 139 危機管理態勢
- 140 組織図
- 142 ディスクロージャー(情報開示)

「アフラック 統合報告書 2023/データ編」は  
当社オフィシャルホームページにてご覧いただけます。  
[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023_data.pdf)



当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」との想いから、1974年に日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業しました。以来、その想いや「The Aflac Way」「企業理念」「ブランドプロミス」に表されるコアバリュー（基本的価値観）、すなわちパーパス（存在意義）に基づき、社会と共有できる価値（Shared Value）を創造（Create）していく企業経営（＝CSV経営）を実践しています。

特に当社は企業理念の一つに「お客様第一」を掲げ、お客様一人ひとりが創る自分らしく充実した人生を願い、お客様のことを親身になって考えられる心を大切にしています。

こうした基本的な考え方を踏まえ、当社は「お客様本位の業務運営に係る方針」（以下、本方針）を定め、本方針のもとで業務運営を行っています。本方針と本方針に基づく取り組み内容は、社会情勢や経営環境の変化等を踏まえ年次で見直しを行い、その結果について公表しています。

公表内容及び金融庁が公表している「顧客本位の業務運営に関する原則」との対応関係の詳細については、当社オフィシャルホームページをご確認ください。

<https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/policy.html>

また、当社では、本方針の進捗状況を定量的に把握し、その取り組みをより一層推進するための成果指標（KPI）として「保険金・年金・給付金支払件数」と「お客様満足度」を掲げています。KPIの詳細は、毎年公表している『「お客様本位の業務運営に係る方針」に基づく取り組み結果について』の中に掲載していますので、以下をご確認ください。

[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/pdf/management\\_efforts\\_result.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/pdf/management_efforts_result.pdf)

## 「お客様本位の業務運営に係る方針」に基づく取り組み結果

2022年は、以下の取り組みを実施しました。

### 方針① お客様のニーズに合った保険商品・サービスの開発とご提案

- 経済的な負担をカバーする保障に加えて精神的な不安や治療・生活にかかわる悩み等もトータルにサポートする〈「生きる」を創るがん保険 WINGS〉を発売
- 短期の休職による収入減少に備える〈アフラックの休職保険〉を発売
- 公的制度や医療環境の変化、さらにはライフステージごとのリスクに応じた最適な保障を提案し続ける「アフラック式」を展開
- がんに関する社会的課題を包括的かつ総合的に解決するための、がん生態系システムの構築に向けた取り組みを実施
- アフラックペット少額短期保険株式会社を新規設立のうえ、ペットと暮らすお客様一人ひとりの自分らしく充実した人生を実現するためペット保険事業へ参入
- ご契約の際にお客様にお渡しする「お申込みいただく前に（契約概要・注意喚起情報・その他重要事項）」の中で、特に注意が必要な事項や、お客様にとって不利益となる事項を分かりやすく表記する工夫を実施



約概要・注意喚起情報・その他重要事項）」の中で、特に注意が必要な事項や、お客様にとって不利益となる事項を分かりやすく表記する工夫を実施

- ご高齢のお客様に対して、親族等の同席のもと保険商品のご説明をしたうえでの意向確認、保険商品をご説明する機会を複数回設けての意向確認、販売した者とは別の担当者による意向確認や対応結果の記録等を実施
- お客様の利便性向上のために、オフィシャルホームページ上の来店型店舗への来店相談やオンライン相談の「予約フォーム」をリニューアル
- デジタルテクノロジーの進展等による環境の変化や、お客様ニーズに応えるため、電子申込システムの機能を拡充

### 方針② 保険契約ご継続中における充実したサポート

- がん患者とご家族の多種多様な悩みや不安解消を支援する「アフラックのよりそうがん相談サポート」を開発（提供開始は2023年1月）
- 複数人での支払査定結果の検証やコールセンターの複数拠点の開設により、お客様に保険金・給付金を確実に支払うための態勢を維持
- 日本郵便株式会社のネットワークを活用した「ご高齢のお客様に対する現況確認サービス」を継続的に実施
- お客様に安心して保険をご継続いただくための「お客様ふれあい活動」を実施
- コールセンター業務において、国際基準のお客様対応力の強化に向けた取り組みを実施
- 「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」上に、ご契約状況に応じた最適な保障のご案内を分かりやすく掲載
- シンプルで分かりやすい情報提供のために、ご契約内容の概略のお知らせ（アフラックメール）をハガキタイプに変更



### 方針③ お客様にお支払いいただく保険料の適切な活用

- お客様にお支払いいただく保険料は、保険金・給付金等のための積み立てや販売代理店の手数料、商品・サービスの開発等に活用
- 販売代理店のうち乗合代理店の手数料体系については、お客様対応の品質向上の取り組み強化の一環として見直しを実施し、「乗合代理店向け手数料体系の考え方」を公表

### 方針④ 多様なお客様のニーズにお応えするための販売代理店の育成、従業員の教育等

- 保険募集に関する研修や法令遵守の態勢整備の支援等による販売代理店の育成を実施
- 従業員の教育及び知識習得や意識醸成を実施
- 多様化するお客様のニーズにお応えするためにダイバーシティ推進を実施

### 方針⑤ お客様本位の業務運営を実現するためのさまざまな態勢整備

- デジタルテクノロジーの活用（クラウド型デジタルサービスプラットフォーム「ADaaS/Aflac Digital as a Service」の提供）
- 利益相反管理に関する規程等を定め、お客様の利益を不当に害するおそれのある取引を適切に把握・管理
- 「お客様の声」に基づく業務改善・お客様視点に立ったサービス向上に向けた取り組みを実施
- 障がいをお持ちのお客様との円滑なコミュニケーションのためのサービスを導入

## 「お客様の声」を経営に活かす取り組み

当社は、お客様から日々お寄せいただくご意見・ご要望、または苦情等の「お客様の声」を貴重な経営資源と位置付け、さまざまな業務の改善、商品・サービスの向上など幅広く経営に反映させる取り組みを進めています。

### ■ 「お客様の声」を幅広く把握するための取り組み

当社では、全国に広がる営業拠点をはじめコールセンターやオフィシャルホームページ、来店型店舗を含む全国のアソシエイツなどを通じ、日々お客様からさまざまなお申し出を承っています。また、商品パンフレットや保険証券、ご契約内容の概略のお知らせ(アフラックメール)にコールセンターへのフリーダイヤルを明記するなど、お客様から当社にお申し出いただきやすい仕組みづくりにも努めています。

当社は、こうしたお客様からのお申し出の中から「苦情」「相談・要望」「感謝」を「お客様の声」として、全役職員が常時アクセスできる「お客様の声」データベースに集約し、分類・管理・分析することでさまざまな業務改善に役立てています。

また、お客様の最も身近な存在であるアソシエイツに対しては「代理店コンプライアンスマニュアル」のなかに「苦情等管理プログラム」を設け、苦情を受け付けた際の対応方法や苦情の再発防止に向けた改善策の重要性を記載しています。また、研修等を通じ「お客様の声」の速やかな報告と適切な対応の啓発に努めています。

さらに、「お客様の声」をより的確に分析し、業務の改善につなげるとともに、お申し出いただいたお客様への対応や事務処理の適切性を組織的に検証することを目的として、「お客様の声」の収集態勢の強化にも引き続き取り組

んでいます。具体的には、コールセンターなど日々お客様からのお申し出を直接受ける部門での「お客様の声」の登録に関する研修や正確かつ効率的に「お客様の声」を登録するためのシステムの改修を随時行っています。また、「お客様の声」データベースへの登録漏れを防ぐためのお客様対応記録の事後検証やアソシエイツが受け付けた「お客様の声」を適切に管理するための「AANET(情報支援システム)」の機能向上などを行っています。

### ■ 「お客様の声」の状況

2022年度における「お客様の声」の状況は、当社の業務・商品等に対する不満足の表明である「苦情」が79,203件、当社に業務・商品等の改善を期待する「相談・要望」が151,579件、また、お礼やお褒め等の「感謝」の声は10,321件となりました。2022年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により給付請求件数が増加し、それに伴い保険金・給付金関係の「お客様の声」が前年度より増加しました。

### ■ 「お客様の声」に基づく業務改善・サービス向上に向けた取り組み

当社では、「お客様の声」に基づく改善策やお客様サービスの向上に関する事項を審議・報告するために「お客様サービス推進委員会」を設置しています。そのうち重要な事項については代表取締役社長に報告され、決定されます。さらに取締役会への付議が必要な重要事項については、取締役会において討議・決議・報告されます。

また、お客様サービス推進委員会の下部組織としてより実務的な事項を速やかにかつ幅広く審議・報告する「お客様サービス推進部会」を設置しています。

### 「お客様の声」の状況

(単位:件、%)

「お客様の声」の内容		2022年4月～ 2023年3月	占率
苦情		79,203	100.0
新契約関係	加入時の説明や募集行為に関するご不満等	14,083	17.8
収納関係	保険料の入金や保険料の払込方法の変更手続きに関するご不満等	5,288	6.7
保全関係	解約手続きや契約内容変更手続きに関するご不満等	16,731	21.1
保険金・給付金関係	お支払い手続きに関するご不満等	31,423	39.7
その他	アフターサービスや電話対応に関するご不満等	11,678	14.7
相談・要望		151,579	
感謝		10,321	
「お客様の声」の合計		241,103	

※「お客様の声」データベースには、上記以外にセールス電話停止のご連絡が43,469件、ダイレクトメール停止のご連絡が1,248件登録されています。(2022年度)

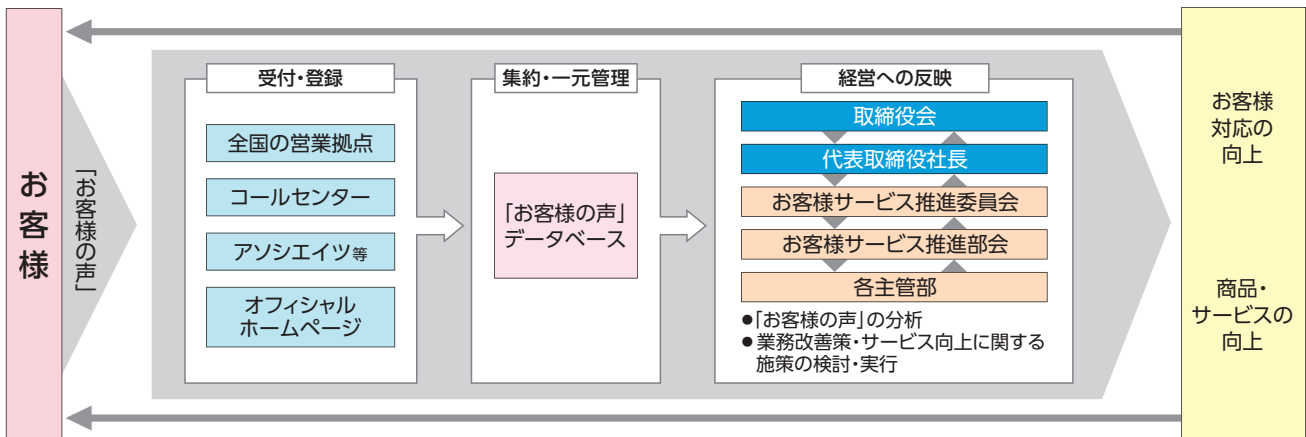
さらに、当社は苦情対応に関する国際規格である「ISO 10002」(品質マネジメント-顧客満足-組織における苦情対応のための指針)に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築していることを宣言しています。ISO10002は、お客様満足の向上を実現するために苦情対応プロセスを適切に構築し運用することを目的としています。当社は、この規格への準拠を維持しつつ、組織的な苦情管理態勢の強化に努めています。

2017年2月には、消費者庁等が推進する「消費者志向経営」の趣旨を踏まえて「消費者志向自主宣言(現 お客様志向自主宣言)」を公表しました。お客様志向自主宣言で

は、持続可能性の高い社会の構築に向けて、お客様全体の視点に立ち、健全な市場の担い手として、自らの社会的責任を自覚してお客様志向の取り組みを推進することを宣言し、アフラックの想い(願い)と、「みんなの声を聴き、かついかすこと」「未来・次世代のために取り組むこと」「法令の遵守/コーポレートガバナンス(企業統治)の強化をすること」の3つの取組方針を公表しています。取り組みの結果は定期的にオフィシャルホームページを通じて公表しています。

<https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/orientation.html>

「お客様の声」を経営に活かす仕組み



## ■ お客様からのご意見・ご要望等に基づく改善事例

当社は、お客様から日々お寄せいただくご意見・ご要望等に基づき、業務の改善や商品・サービスの向上に取り組んでいます。主な改善事例は以下のとおりです。

### 改善事例 ①


#### 電子申込システムの機能拡充

お客様の声
ポストに投函するのが面倒なので申込手続きは郵送ではなく、自分の端末でもっと簡単にできないか。
改善内容
お客様の申込内容が確定している場合に、お客様ご自身のスマートフォンやパソコンからご都合の良いタイミングで簡単に申込手続きを行うことができるようになりました。

### 改善事例 ②

「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』\*」のサービス拡充及び利便性の向上

お客様の声
自分の保障内容について、最新化が必要なのか分からない。
改善内容
「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」上にお客様のご契約状況に応じた最適な保障のご案内が表示されるように改善しました。 時代やライフステージに合わせて必要な保障が変化していくことを踏まえ、お客様の契約状況に応じて、ご提案画面を表示し、お客様に必要な保障の備え方を分かりやすくご案内しています。また、担当代理店へのご相談や、資料請求も簡単に行うことができるようになりました。



\*「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」は、スマートフォンやパソコンからいつでも簡単に契約内容の確認、各種手続きや健康・家計に関するサービスなどを、便利にご利用いただけるインターネットサービスです。ご利用にはご登録が必要となります。詳細は<https://www.aflac.co.jp/canet/>をご覧ください。

## 障がい等をお持ちのお客様への対応

当社は、「お客様第一」を企業理念に掲げる企業として、障がい等をお持ちのお客様とのより円滑なコミュニケーションのためにさまざまなサービスを導入しています。

### アフラック手話通訳サービス

耳が聞こえないお客様や聞こえにくいお客様、発話が困難なお客様は、ビデオ通話を使って手話通訳サービスオペレーターと手話または筆談でお話いただけます。手話通訳サービスオペレーターが、アフラックコールセンターとお客様をおつなぎします。

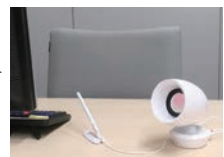
[https://www.aflac.co.jp/home\\_support\\_sign\\_language.html](https://www.aflac.co.jp/home_support_sign_language.html)



※手話通訳サービスは、株式会社ミライロが提供するサービスです。

### お客様窓口における備品等の設置

- お客様の聴こえをよくする「卓上型対話支援機器」
- 筆談でご用件を承ることを明示する「耳マーク」
- 筆談で意思疎通を図る「筆談ボード」
- ご希望のお取り引きやお手続きの絵を指して意思疎通を図る「コミュニケーションボード」



### 耳や言葉、目の不自由なお客様のための専用サイト

耳や言葉、目の不自由なおお客様がお知りになりたいお手続き等をご確認いただけます。

[https://www.aflac.co.jp/home\\_support\\_disabilities.html](https://www.aflac.co.jp/home_support_disabilities.html)

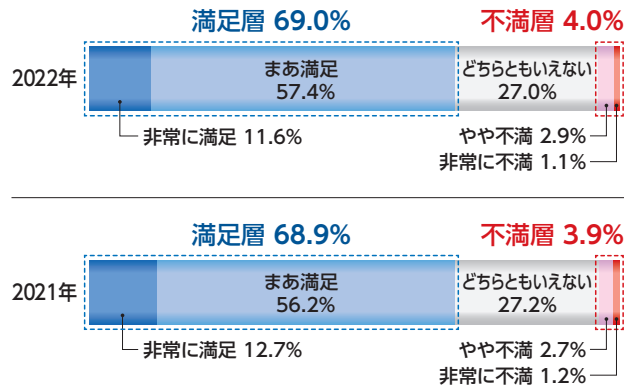
### ■ お客様調査(満足度)の実施

当社は、ご契約者に対し、定期的なお客様評価として「お客様調査(満足度)」を実施しており、調査にて認識した課題について、業務改善などを行い、お客様満足度の一層の向上に向けた取り組みに活かしています。2022年のお客様調査(満足度)を実施した結果、引き続き多くのお客様にご満足いただいています。

#### お客様調査(満足度)の概要

実施時期：2022年10月～11月
方法：郵送
対象者：当社保険に加入いただいているご契約者
配布部数：50,000部
回答部数：13,592部(回答率：27.2%)

#### 総合満足度



※満足度については、「非常に満足」「まあ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「非常に不満」の5択で回答を行い、「非常に満足」「まあ満足」の回答者を満足層、「やや不満」「非常に不満」の回答者を不満層として定義しています。

### ■ 契約者懇談会開催の概況

当社は、契約者懇談会を開催していません。ただし、ご契約者からのご意見・ご要望等を経営に反映する仕組みとして、「お客様の声」のデータベースへの集約及び分類・管理・分析、お客様サービス推進委員会の設置、お客様調査の実施等の取り組みを行っています。

#### 消費者関連専門家による検証態勢

お客様サービスに関する各種取り組みについて、よりお客様視点に立ったサービスの提供を目的に、消費者関連団体等に所属する消費者関連専門家による検証態勢を構築しています。2022年は、商品のパンフレット、IoT機器、AR\*を活用したチラシなど7事案について検証を行いました。

\*Augmented Reality(拡張現実)の略称。仮想空間の情報やコンテンツを現実世界に重ね合わせて表示することにより、現実を拡張する技術。

### 金融ADR制度

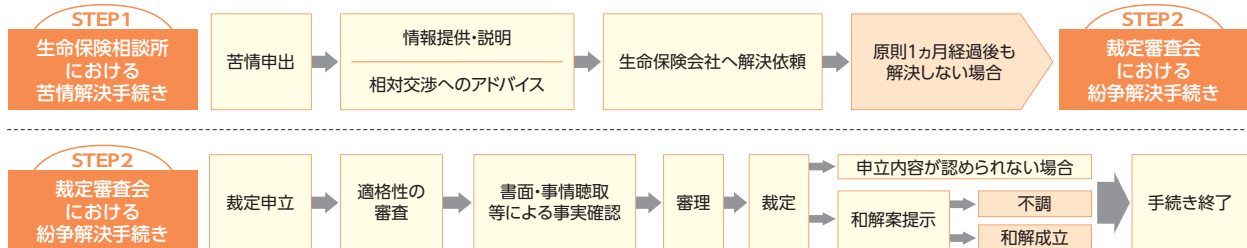
「金融ADR制度」は、お客様が生命保険会社を含む金融機関との間で十分な話し合いをしても問題の解決がつかないようなケースにおいて、裁判ではなく中立・公正な第三者にかかわってもらいながら迅速・柔軟な解決を図るための制度です。

当社は、本制度に基づく指定紛争解決機関として金融庁から指定を受けた一般社団法人生命保険協会と紛争解決等業務に関する「手続実施基本契約」を締結し、個々の紛争解決に向けた対応を行っています。

#### 【指定紛争解決機関のご連絡先】

一般社団法人生命保険協会 生命保険相談所  
 所在地：〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-4-1 新国際ビル3階  
 電話：03-3286-2648  
 受付時間：(土日・祝日・年末年始を除く) 9:00～17:00  
 ホームページアドレス：<https://www.seiho.or.jp/contact/about/>

#### 生命保険協会における苦情・紛争解決手続きの流れ



※ 審理の結果、事実確認の困難性等の理由から裁判等での解決が妥当であると判断した場合は、裁定手続きを途中で打ち切ることがあります。申し立てに係る請求内容については、審理の結果、和解に至らなかった場合でもその旨の通知を受けた日から1ヵ月以内に訴訟を提起した場合、裁定審査会が申し立てを受け付けた時にさかのぼって時効が中断します。

## 感動的なお客様体験の提供に向けた取り組み

当社は、多様化するお客様の行動を踏まえ、「生きるための保険」に加えて、新たな保障領域や保険以外におけるさまざまなお客様との接点において、お客様体験価値(以下、CX(カスタマーエクスペリエンス))を向上させ、感動的なお客様体験を提供できるよう、お客様起点で商品・サービスを追求し、お客様本位の業務運営のさらなる高度化に取り組んでいます。

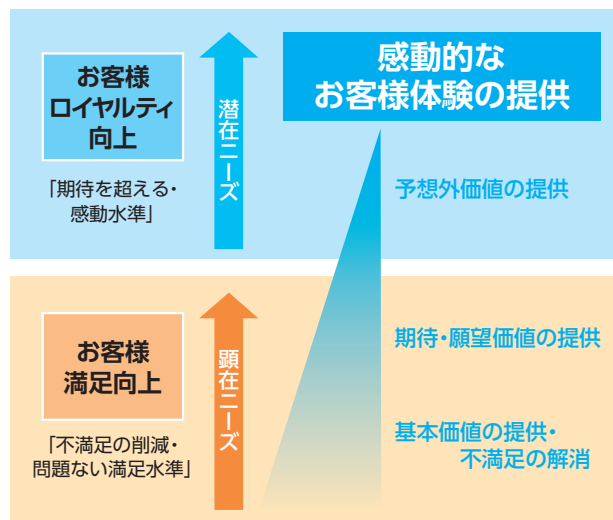
### ■ お客様起点での継続的な改善の取り組み

当社では、定期的にお客様に対して当社のサービスに関するアンケートを実施しています。アンケートからいただいた評価やご意見に加え、コールセンターやオフィシャルホームページ、来店型店舗を含む全国のアソシエイツを通じ日々寄せられるお申し出等、お客様からいただく顕在的なニーズにお応えし、ご不満を減らすのみならず、お客様の潜在的なニーズを捉え、感動的な商品・サービスを提供できるよう取り組んでいます。また、お客様の顕在・潜在ニーズへの当社の取り組み結果については、オフィシャル

ホームページで公表しています。

[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer\\_pgm/satisfaction\\_3.html](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer_pgm/satisfaction_3.html)

### お客様体験価値(CX)の向上



### 取り組み事例

#### 「アフラックのよりそうがん相談サポート」の提供開始

がん患者とご家族の悩みや不安は、がんと生活、がんと育児、がんと就学、がんと就労、がんと介護など、その時の状況に応じて多岐にわたるとともに、その悩みや不安は変化し、個別化しています。こうした課題の解決を目指して、2023年1月に「アフラックのよりそうがん相談サポート」の提供を開始し、お客様から感謝の声をいただいています。



#### アフラックのよりそうがん相談サポートの特長

- 1 一人ひとりに合わせて信頼できる情報や安心して利用できるサービスをご案内し、お困りごとや疑問の緩和・解消をサポートします。
- 2 よりそうがん相談サポーターへの相談は無料で、何度でも利用できます。
- 3 よりそうがん相談サポーターへご相談いただくことで無料または優待価格で利用できるサービスがあります。

※詳細はP.51をご覧ください。

### ■ 感動的なお客様体験を提供するための社員教育や意識醸成の取り組み

当社は、お客様の期待を超える体験をご提供し、お客様に感動していただけるよう日々取り組んでいます。また、お客様の置かれている状況や、顕在的なニーズだけでなく、潜在的なニーズも的確に捉えるため、独自の研修に加え、専門の社外研修を取り入れ、社員一人ひとりの知識やスキルの向上を図っています。

#### ● ユニバーサルマナー検定3級取得講座の実施

高齢者や障がいをお持ちの方など、多様なお客様に寄り添い、対応していく意識の醸成と知識の習得を目的に、管理職に対して、2019年からユニバーサルマナー検定3級取得講座を実施しています。

#### ● UCDA認定2級及び1級取得講座の実施

お客様がご覧になる帳票等のデザインをより分かりやすいものに改善するために「見やすい、わかりやすい、伝わりやすい」ユニバーサルコミュニケーションデザインの知識を習得できるUCDA認定2級取得講座と、ユニバーサルコミュニケーションデザインの技術を習得できるUCDA認定1級取得講座を実施し、社員の資格取得を推進しています。

#### ● 消費生活アドバイザーの資格取得の推進

お客様からのご指摘やご相談等に迅速かつ適切な対応が実施できる人財の育成を目的として、内閣総理大臣及び経済産業大臣事業認定資格である消費生活アドバイザーの資格取得を推進しました。その結果、社内の有資格者は84人となり、2年連続で一般財団法人日本産業協会が公表する「企業での消費生活アドバイザー登録者数の上位10社」にランクインしました(2023年4月1日時点)。

### ● 多様なお客様の状況を理解するための研修体制の整備

当社は、多様なお客様の状況を理解するための研修体制を整備し、LGBTQ、高齢者、及び身体の不自由な方に生じる身体的制限や心理的な変化を理解することで、日頃の業務や改善に活かす組織風土を醸成しています。

その他にも、お客様の真意を掴むための洞察力を磨く研修や、異業種の講師によるCXの向上に関する他社事例について学ぶ講演会を行うなど、さまざまな取り組みを行っています。

当社では、一人ひとりの社員が、上記の取り組みで学んだことを活かし、感動的なお客様体験の提供に努めています。

### 顧客ロイヤルティを測る指標 NTTコム オンラインNPS<sup>®</sup> ベンチマーク調査2023 生命保険部門 請求体験調査において第1位を獲得

NPS<sup>®</sup>とは「Net Promoter Score(ネットプロモータースコア)」の略で、「友人や同僚に薦めたいか?」という質問から算出される、顧客ロイヤルティを図る指標です。

生命保険部門 請求体験調査は、生命保険会社の体験の中でもロイヤルティへの影響が大きい、保険金・給付金の請求体験に焦点をあてて実施されました。業界全体に対して、Webサイトによる請求手続き体験への改善が期待されるなか、当社は、「Webサイトでの手続きのしやすさ」がロイヤルティに影響を与え、お客様から高い評価を得て、生命保険会社12社中1位に選ばれました。

※NPS<sup>®</sup>とはベイン・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(現 NICE Systems, Inc)の登録商標です。





# ご契約のお申込みからお支払いまでの取り組み

当社は、お客様のニーズを総合的に勘案し最適な保険選びをご提案するとともに、お客様が十分に保障内容をご理解いただけるよう努めています。具体的には、お客様に適切な保障内容への見直し等をご検討いただくために、ご契約に関する情報やお手続き方法を随時お知らせしているほか、保険金や給付金などをもれなくご請求いただくための取り組みを行っています。

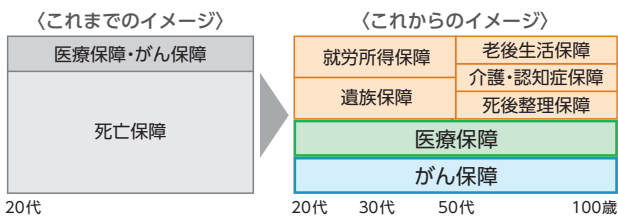
## ■ アフラックの勧誘方針（販売時における当社の姿勢）

### 【基本方針】

- 法令等を遵守することを最優先するとともに、契約者間の公平性に配慮し、適正な営業活動を行います。
  - お客様のプライバシーに配慮しつつ、お客様の立場に立ってその意向を尊重し、誠実な営業活動を行います。
  - 保険契約のプロフェッショナルとして、知識修得・能力向上に努め、常に最善のサービスを提供します。
- ※詳細は当社オフィシャルホームページをご確認ください。  
[https://www.aflac.co.jp/home\\_kanyu.html](https://www.aflac.co.jp/home_kanyu.html)

## ■ 「アフラック式」の展開

「『生きる』を創る。」をブランドプロミスとする当社では、100歳まで生きる時代といわれる現代において、長生きのリスクに備え、公的制度や医療環境の変化、ライフステージごとのリスクに応じた「生きるための保険」を中心とした最適な保障を提案し続けることを「アフラック式」と定義しています。



「アフラック式」を展開するために、例えば、お客様が健康に不安をお感じになっていたとしても常に最新かつ最適な保障を備えることができるよう、がん保険や医療保険を中心に、商品ラインアップを継続的に強化しています。

また、当社のがん保険や医療保険にご加入いただいているお客様が保障の見直しを行う際は、お客様のご要望に沿った見直し方法(条件付解約、追加契約、特約の中途付加)\*をご利用いただくことができます。

この「アフラック式」の考え方について、お客様に対しては当社オフィシャルホームページ等を通じて周知し、代理店に対しては「アフラック式」に基づいたご提案が適切に行えるように教育を行っています。

当社はこれからも「生きるための保険」のリーディングカ

ンパニーとして、お客様の一生に寄り添い、必要となる保障を提供し続ける取り組みを通じて、企業理念に掲げている「お客様第一」を実現していきます。

\*現在ご加入いただいている保険種類や内容によっては、ご利用いただけない場合もあります。

## ■ 最適な保険選びのための情報提供（ご加入時）

### ● アフラックの保険種類のご案内

当社が取り扱っている保険商品の概要を一覧で紹介した冊子です。



### ● ご契約のしおり・約款

ご契約に関する重要事項・諸手続きなど、お客様にお知らせすべき事項やご契約についての取り決めを記載しています。

### ● 意向確認書

保険のお申込みにあたり、お客様ご自身のニーズに合致した最適な保険商品であるかをご確認いただくため、お客様にご記入いただいています。



### ● お申込みいただく前に

お客様に保険商品の内容をご理解いただくための重要な情報として、販売・勧誘時に説明すべき重要事項(保障内容、保険期間等)を記載した「契約概要」と、ご契約にあたって特に注意すべき事項(クーリング・オフ制度、告知義務の内容等)を記載した「注意喚起情報」等から構成された冊子です。



### ● 商品パンフレット

お客様が保険商品を検討する際の資料として、保障内容をわかりやすく記載しています。



### ● 電子申込みシステム(デジモ2)

インターネット上で電子申込書のシステムを利用するツールです。操作性・視認性といったお客様にとっての利便性を向上させるとともに、その場でおお客様の健康状態を入力いただくことで、お引き受けできるかの目安や健康状態に応じた保険料をご確認いただけます。



## ■ 電子証券

当社は、お客様のさらなる利便性向上と環境保護の観点から、「電子証券」の発行を推進しています。

お申込み時に「電子証券に関する特約」を付加することで、紙媒体の保険証券・申込書類等の控えを発行・送付せず、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」で電磁的に発行し、いつでも・どこでも「電子証券」を確認することができます。また、「電子証券」による紙の使用量削減を通じて、当社は「環境経営」を推進しています。

### ご相談からお申込みまでオンラインで完結

オンライン相談時にご利用いただける、パソコンやスマートフォンの画面で見やすくデザインされたデジタルパンフレットをご提供しています。また、電子申込みシステム(デジモ2)とスマートフォン上で署名ができる電子署名機能を組み合わせることにより、オンラインでお申込みが完結できる仕組みを実現しており、ご自宅に



いながら対面と同じようにオンラインで保険のご相談・お申込みができます。さらに、「ご契約のしおり・約款」に加えて契約概要・注意喚起情報等を掲載した「お申込みいただく前に」についてもWeb版の導入を順次開始しています。

### ご都合の良いタイミングで簡単にお申込みが可能

デジタルテクノロジーの進展等によるお客様を取り巻く環境の変化、自身の端末で簡単に手続きしたいというお客様のニーズの高まりに応え、お客様の申込内容が確定している場合にお客様ご自身のスマートフォンやパソコンからご都合の良いタイミングで簡単にお申込み手続きができる「いつでも デジモ」をリリースしました。



## ■ ご契約内容に関する情報提供 (ご契約期間中)

### ● ご契約内容の概略のお知らせ(アフラックメール)

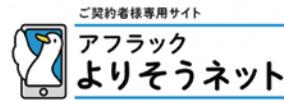
ご契約内容の概略をお知らせし、保障の見直しや給付請求などの際にお役立ていただく資料として、ご契約者に「ご契約内容の概略のお知らせ(アフラックメール)」を郵送しています。

2022年8月より、一定の条件を満たした70歳未満のご契約者には、ご契約者様ごとに必要な情報を集約し、シンプルで分かりやすくお伝えすることを目的として、従来の封書からハガキタイプへ変更しました。

また、環境経営への取り組みの一環として、ハガキタイプへの変更による紙使用量の削減に加え、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」にご登録いただいているお客様に対して、オンライン上でご契約内容をご確認いただくことを推進しています。

### ● 「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」

スマートフォンやパソコンからご契約内容の確認や最適な保障のご案内、住所・電話番号の変更やクレジットカード払いへの変更など、さまざまなお手続きを簡単に行うことができます。



### 主なサービス内容

- ご契約内容の照会
- オンライン医療相談サービス
- 人間ドック・健診予約サービス
- 妊活コンシェルジュサービス
- オンライン家計簿サービス
- ポイント交換ポータル
- 最適な保障のご案内
- オンラインで可能な主なお手続き\*
- 給付金・保険金の請求
- ご契約者の住所・電話番号の変更
- クレジットカード払いのお申込み/ご利用のクレジットカードの変更
- 生命保険料控除証明書の発行依頼(9月～翌年3月)
- 保険料振替口座の登録・変更
- ご契約者の改姓
- 給付金・保険金受取人・指定代理請求人の変更
- 「ご家族による契約内容確認制度」におけるご家族情報の登録・変更
- 解約手続き書類の請求

\*上記「オンラインで可能な主なお手続き」については、「結婚」や「引越」といったライフイベントをご指定いただくことで、当該ライフイベントに必要な複数のお手続きをまとめて行うことができるようになりました。

### ● 「お客様ふれあい活動」による安心のご提供

当社では、がん保険を長期間ご契約いただいているお客様へ「お客様ふれあい活動」を実施しています。

「お客様ふれあい活動」は、保障内容や受取人などのご契約内容の確認や、ご継続中の保険契約の各種お手続きのサポートを実施するなど、万一の場合に備えて、お客様に安心してご契約を継続いただくための活動です。

2020年からは訪問に加えて、電話・Webによる対応を行っています。これによりお客様のお住まいの地域やご要望・ご事情に応じて継続的に「お客様ふれあい活動」を実施しています。

## 重要事項の説明・デメリット情報の提供

お客様が商品内容や手続き方法などをご存知なかったために不利益を被ることがないように、重要事項を冊子「お申込みいただく前に(契約概要・注意喚起情報・その他重要事項)」に明示し、ご契約にあたっては、お客様に事前にしっかりとご理解いただくよう努めています。また、ご契約締結後においても、お客様にご契約内容や各種手続き方法などの情報をお伝えしています。

### ■ 保険料の払込み手続きを充実させる取り組み(ご契約期間中)

#### ● キャッシュレスでの保険料払込み

生活様式の変化やキャッシュレス決済の利用の広がりに合わせて対応を行い、保険料の払込みにクレジットカード払いや「LINE Pay<sup>1</sup>」「d払い<sup>2</sup>」もご利用いただけるようになりました。

また、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」上でもキャッシュレスでの手続きができるようになり、時間や場所を問わず保険料の払込みができる手段を拡充しています。

※「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」上でのキャッシュレス手続きをご利用いただけるご契約者には、当社よりご案内メールを配信しています。

\*1. LINE Payは、LINE株式会社の登録商標です。

\*2. d払いは、株式会社NTTドコモの登録商標です。

### ■ 失効に関する取り組み

保険料払込猶予期間を経過しても保険料の払込みがない場合、ご契約は猶予期間満了の日の翌日から「失効」となります。ご契約が失効してしまうとその効力が失われ、保険金・給付金等のお支払いができなくなります。ただし、ご契約が失効した場合でも、失効した日から所定の期間内(保険種類により異なります)であれば、所定のお手続きを経たうえで、ご契約を「復活<sup>\*</sup>」させることができます。復活のお手続き方法に関しては、郵送によりお客様へご案内しています。

なお、当社ではご契約の失効を未然に防止するため、保険料の口座引き落としができなかったお客様へコンビニエンスストアやクレジットカード、電子マネー等での払込みのご案内や電話・SMS(ショートメッセージサービス)によるお客様フォローを行っています。また、勤務先経由でご加入いただいているお客様については、定年等による退職時に、退職後もご契約を継続できる旨を郵送でお知らせするなど、ご契約を継続していただくための取り組みを行っています。

\*復活したご契約の責任開始日は復活日となり、失効している期間の保障はありません。また、健康状態等によっては復活をお引き受けできない場合や保険種類によっては復活のお取り扱いがない場合もあります。

### ■ お支払いに関する情報提供(ご請求時)

#### ● 給付金等のお支払いについて

保険金・給付金等のお支払いに関して、ご請求手続きの流れや保険金・給付金等をお支払いする場合・できない場合の具体例、ご請求に関する



Q&Aをまとめた冊子です。当社オフィシャルホームページでもご覧いただけます。

<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/seikyu/advice.html>

また、当社より保険金・給付金等の請求書類をご案内した後、一定期間を経過しても未請求となっている場合には、ご請求をお忘れになっていないかご確認いただく書類をご案内しています。

### ■ ご請求手続きを充実させるための主な取り組み(ご請求時)

#### ● ご請求手続きに関する専用コールセンター

当社は、保険金・給付金等のご請求手続きに関する専用のコールセンターを東京、大阪、仙台、福岡の4拠点に開設し、災害時でも確実にお問い合わせを受け付ける体制を構築しています。ご請求に関する専門的なご質問やご相談にお応えできる体制を整備することで、スムーズかつ適切なお支払いに努めています。

#### ● 保険金・給付金等のご請求に関する専用サイト

インターネット上でお手続きが完結する「給付金デジタル請求サービス<sup>\*</sup>」や、保険金・給付金等の請求書類のお取り寄せ(郵送)・ダウンロードサービスをご利用いただけます。「給付金デジタル請求サービス」をご利用いただくと、請求書類のお取り寄せ(郵送)や返送が不要となり、書面でのお手続きよりも速やかに給付金をお受け取りいただけます。

インターネットでのお手続き方法や画面の操作方法に関して不明点がある場合のお客様サポートとして、チャットボットやオペレーターとのチャットサービスを用意しており、お問い合わせ方法の拡充に努めています。また、専用サイトでは、保険金・給付金等のご請求に関わる案内を集約しており、漏れなくご請求いただくためのチェックリストや、保障の対象となる手術を検索できる「ダックの手術検索ツール」、がんに罹患された方やそのご家族のサポートに関する情報などを掲載しています。

\*サービス利用には一定の条件があります。詳細は当社オフィシャルホームページをご確認ください。

<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/seikyu/>

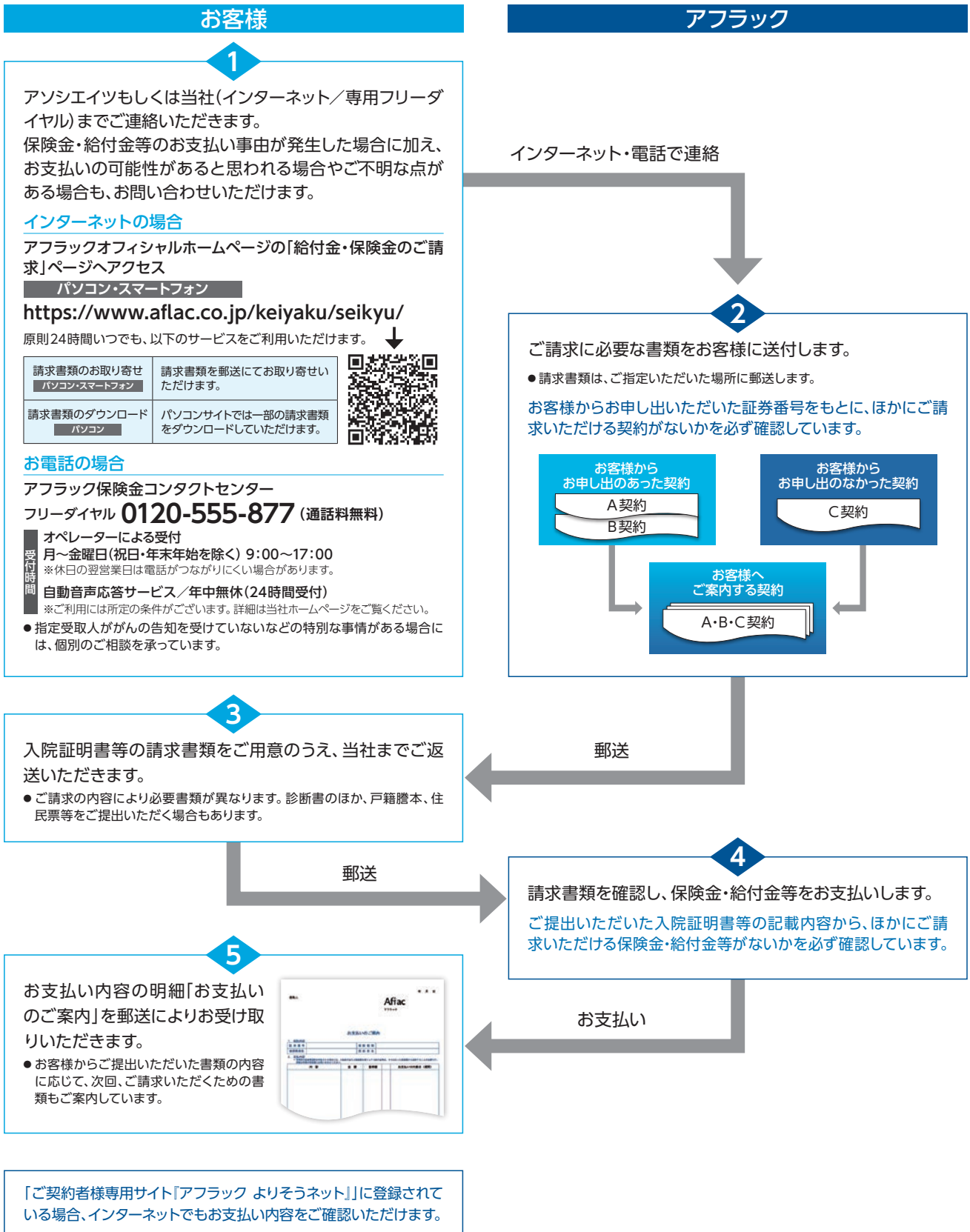
### ■ 指定代理請求特約

「指定代理請求特約」とは、給付金等受取人が被保険者となっているご契約に付加することによって、被保険者が給付金等を請求できない特別な事情がある場合に、あらかじめ指定された方(指定代理請求人)が被保険者に代わって給付金等を請求できる特約です。なお、この特約を付加するための特約保険料は不要です。

**ご請求手続きの主な流れ**

ご請求手続きにおいては、「書類でのお手続き」または「オンラインでのお手続き(給付金デジタル請求サービス)」のいずれかをご選択いただけます。

■ 書類でのお手続き



■ オンラインでのお手続き(給付金デジタル請求サービス)

※アソシエイツにご連絡をいただいた場合も、同様のサービスをご案内することができます。

お客様

アフラック

1

専用サイトにて、基本情報の入力と、必要書類の画像アップロードをしていただきます。お手続きはインターネット上で完結します。

※病院発行の診断書の提出が不要なケースなど、サービス利用には一定の条件があります。

当社オフィシャルホームページからのお手続きの流れ  
(原則24時間いつでもお手続き可能)

専用サイトへアクセス

① 「給付金・保険金のご請求」ページへアクセス

アフラック 給付金 検索

パソコン・スマートフォン

<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/seikyuu/>

② 給付金・保険金を請求するボタン

■ パソコン・スマートフォン

請求手続きをする

給付金デジタル請求サービス 請求書類のダウンロード・郵送依頼

給付金デジタル請求サービスとは、インターネット上で請求手続きを完了できるサービスです。※  
※サービス利用可能な保険種別・保険料の状況により異なります。ご請求内容が利用可能と判断されない  
場合は、業務終了後にお電話でご案内いたします。

給付金・保険金を請求する



基本情報の入力

被保険者・受取人のお名前、給付金のお振込先や連絡先等の基本情報を受取人の方に入力していただきます。

必要書類の画像のアップロード

給付金請求に必要な書類(病院の領収書等)をスマートフォンなどで撮影し、その画像を専用画面(フォーム)に添付(アップロード)していただきます。



インターネットで送信し、  
ご請求手続きが完了

2

お客様から送信いただいた情報を確認し、給付金をお支払いします。

送信いただいた情報から、ほかにご請求いただける保険金・給付金等がないかを必ず確認しています。

3

お支払い内容の明細「お支払いのご案内」をお受け取りいただけます。

●お客様から送信いただいた書類の内容に応じて、次回、ご請求いただくための書類もご案内しています。



お支払い

「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」に登録されている場合、インターネットでもお支払い内容をご確認いただけます。

## 適切なお支払いのための取り組み

当社は、保険金・給付金等のお支払いを保険会社として最も重要な使命であると考え、適切なお支払い業務の遂行及び支払管理態勢の強化に取り組んでいます。

### ■ 保険金等支払部門における態勢

お客様からご送付いただいた保険金・給付金等の請求書類は、画像データ化し、入力センターへ伝送しています。入力センターでは、画像データごとに2人の担当者がそれぞれ情報を入力します(①入力)。2人の入力内容が一致すると、次工程に流れる仕組みとなっています。

その後、システム等で判定したお支払い内容について保険金等支払部門(東日本保険金サービス部及び西日本保険金サービス部)で、お支払いの可否を決定しています(②支払査定)。

また、お支払い手続きの前に、支払査定結果の妥当性及び正確性を検証しています(③査定後検証)。

さらに、高度な判断を要した案件については、保険金・給付金等のお支払い手続きの後に、お支払いの査定品質向上にかかわる企画・運営を担う「契約サービス統括部 支払管理室」が検証しています(④支払後検証)。

また、お支払い非該当と判断した案件については、一定の決裁権限を有する査定担当者2人による判断の一致をルールとし、査定結果(お支払い非該当である旨)をお客様にお伝えした後に、一定の決裁権限を有する検証者が改めて判断の妥当性及事務手続きの適切性について検証しています(⑤支払非該当検証)。

当社ではこうした検証プロセスにより、お支払い業務の正確性の向上に努めています。

### ■ 保険金等支払部門以外における態勢

保険金等支払部門では、適切なお支払いに取り組むとともに、お支払い業務の品質を検証しています。検証結果などの重要事項は役員会議で報告・共有され、取締役会へも報告されます。また、苦情管理の主管部や社外の専門的見地からの意見等を取り入れる仕組みを構築しており、お支払い業務の正確性の確保に努めています。

#### ● 異議申立窓口

保険金等支払部門による支払査定結果にご納得いただけないケースについては、お客様からの異議申立を受け付ける専用のフリーダイヤルを設け、保険金等支払部門から独立した「お客様の声」の主管部であるお客様サービス推進部で対応しています。

**異議申立窓口:0120-386-532 (通話料無料)**

**受付時間:**

**月～金曜日(祝日・年末年始を除く) 9:00～17:00**

※音声ガイダンスでご案内し、お問い合わせ内容によって担当者におつなぎします。

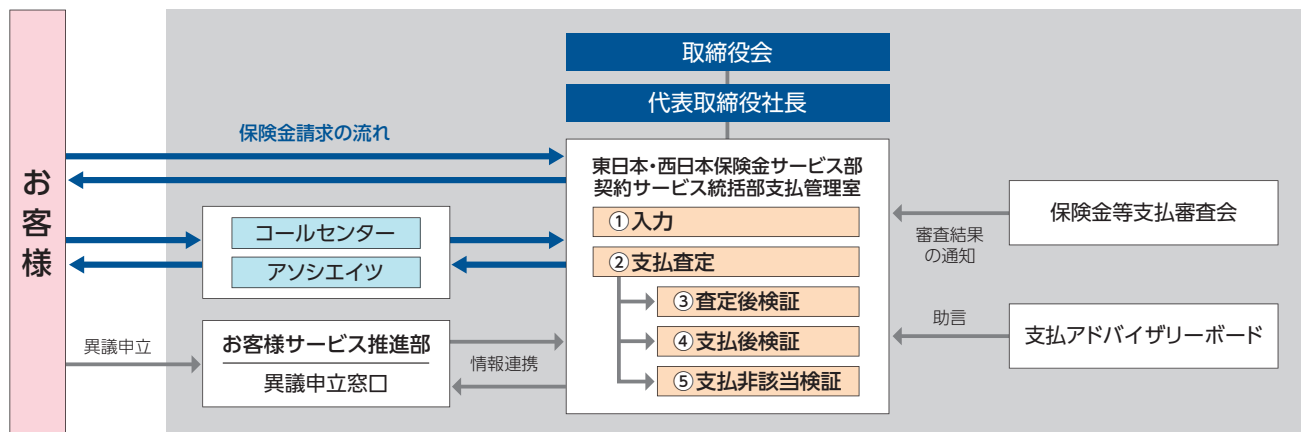
#### ● 保険金等支払審査会

保険金等支払部門による支払査定結果に関するお客様からの苦情については、支払査定結果及びお客様対応の適切性を審査するために、保険金等支払部門以外の社員を含む委員で構成された「保険金等支払審査会」を設置しています。

#### ● 支払アドバイザリーボード

保険金等支払部門の適切な業務運営を確保するため、保険金等支払部門から独立した視点で客観的に支払管理態勢の適切性を検証するための機関として、社外有識者(弁護士、大学教授、ファイナンシャルプランナーなど)を委員とした「支払アドバイザリーボード」を設置しています。

### 適切なお支払いのための態勢



## ■ 保険金・給付金のお支払い状況

2022年度における保険金・給付金のお支払い件数は、3,571,921件となりました。

一方、お客様から保険金・給付金のご請求をいただいたものの、お支払い事由に該当しなかった件数(お支払い非

該当件数)は、28,215件(うち保険金333件、給付金27,882件)でした。なお、保険金・給付金のお支払い状況については、当社オフィシャルホームページで定期的に開示しています。

<https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/payment.html>

### お支払いの状況(保険金・給付金の合計)

(単位:件)

区分	2021年度	2022年度							
		合計	保険金	給付金					
				合計	死亡給付金	入院給付金	手術給付金	障害給付金	その他
お支払い非該当件数	26,887	28,215	333	27,882	135	16,440	3,873	2	7,432
詐欺取消	2	2	0	2	0	2	0	0	0
不法取得目的無効	0	0	0	0	0	0	0	0	0
告知義務違反解除	2,270	1,934	9	1,925	0	654	473	0	798
重大事由解除	6	4	0	4	0	3	0	0	1
免責事由該当	103	103	1	102	0	61	22	0	19
支払事由非該当	24,506	26,172	323	25,849	135	15,720	3,378	2	6,614
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0
お支払い件数	2,719,801	3,571,921	75,288	3,496,633	37,745	1,978,566	715,836	19	764,467

※一般社団法人生命保険協会策定の統一基準で算出しています。

### 用語説明

区分	内容
詐欺取消	保険契約の締結・復活に際して、詐欺の行為があった場合、契約は取消となります。
不法取得目的無効	保険金・給付金を不法に取得する目的で保険契約が締結・復活された場合、契約は無効となります。
告知義務違反解除	保険契約の締結・復活に際して、告知いただいた内容が事実と異なる場合、契約を解除することがあります。
重大事由解除	保険金・給付金を詐取する目的で事故を起こすなどの事由があった場合、保険契約を解除することがあります。
免責事由該当	免責期間中の自殺、契約者・被保険者・受取人の故意など、約款に規定する免責事由に該当するものです。
支払事由非該当	責任開始日前発病、がん保険における対象外疾病など、約款に規定するお支払い要件に該当しないものです。

## 保険金・給付金等をお支払いする場合、お支払いできない場合の事例

以下は、保険金・給付金等をお支払いする場合、またはお支払いできない場合についての代表的な事例です。ご契約の保険種類・ご加入の時期によっては取り扱いが異なる場合がありますので、実際のご契約での取り扱いに関しては、「ご契約のしおり・約款」にて必ずご確認ください。また、以下の事例に記載している内容以外に認められる事実関係によっても、取り扱いに違いが生じることがあります。

**事例① がん保険(主契約)の責任開始日の前日以前に「がん」と診断確定されていた場合(く生きるためのがん保険寄りそうDays)や「経験者保険料率に関する特則」を付加している場合は除く)**

お支払い する場合	責任開始日以後に診断確定された「肺がん」により入院した場合
お支払い できない場合	ご契約加入の1ヵ月後(責任開始日前の待ち期間中)に診断確定された「肺がん」により入院した場合

**【解説】** 被保険者が、告知前または告知のときからその被保険者の責任開始日の前日以前に「がん」と診断確定されていた場合、ご契約者及びすべての被保険者がその事実を知っているかいないかにかかわらず、ご契約は無効となり、給付金等はお支払いできません。

**事例② がん保険(主契約)の入院給付金**

お支払い する場合	「前立腺がん」と「糖尿病」を患っている方が、「前立腺がん」の全摘出術を目的として入院した場合(ただし、1回の入院で「糖尿病」のインスリン治療後に「前立腺がん」の全摘出術を行った場合、「前立腺がん」の治療に関する期間の入院のみお支払い対象となります)
お支払い できない場合	「前立腺がん」と「糖尿病」を患っている方が、「糖尿病」のインスリン治療を目的として入院した場合や、「前立腺がん」の全摘出術を行うために必要となった「糖尿病」のインスリン治療を目的として入院した場合

**【解説】** がん保険の入院給付金は、責任開始日以後に診断確定された「がん」の治療を直接の目的とした入院であることをお支払いの対象と定めています。したがって、入院している場合であっても、以下に該当する期間はがん保険の入院給付金をお支払いできません。

- がん以外の疾病の治療を直接の目的として入院した期間
- がんの治療を行う前提として、がん以外の疾病の治療を行った期間
- 保険約款に定める「入院」に該当しない期間

※ 保険約款に定める「入院」とは、医師による治療が必要であり、かつ自宅等での治療が困難なため、病院または診療所に入り、常に医師の管理下において治療に専念することをいいます。保険約款に定める「入院」に該当するかどうかは、具体的な症状、検査結果及び治療内容などを確認し、入院当時の医学的水準に照らして客観的に判断します。

**事例③ 医療保険/医療特約(引受基準緩和型を除く)の責任開始期前に発病した場合**

お支払い する場合	責任開始期以後に発病した「椎間板ヘルニア」により入院した場合
お支払い できない場合	責任開始期前から治療を受けていた「椎間板ヘルニア」が、ご契約加入後に悪化し入院した場合

**【解説】** 入院給付金等は、ご契約(特約)の責任開始期以後に発病した疾病または発生した不慮の事故による傷害を原因とする場合をお支払いの対象と定めています。したがって、責任開始期前に発病した疾病や責任開始期前の事故を原因とする場合には、お支払いできません。なお、責任開始期から一定期間経過後は責任開始期前の疾病や事故を原因とするものでも、お支払いする場合があります。

保険金・給付金等をご請求されるお客様において、がんの定義などについてご不明な点がある場合、または当社の保険金・給付金等のお支払いに関する判断基準となる、厚生労働省、WHO等の国際機関の資料を確認されたい場合は、アフラック保険金コンタクトセンター(0120-555-877)までご連絡ください。



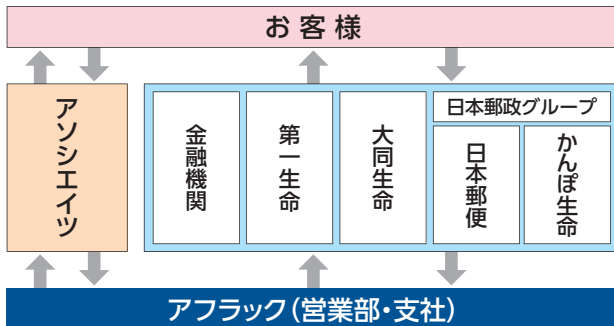
## ■ 販売体制

1974年11月、日本で初めてがん保険を発売した当社は、創業以来、販売チャネルとして「アソシエイツ(販売代理店)制度」を採用し、全国にその販売網を拡大してきました。現在では、「お客様本位の業務運営に係る方針」のもと、全都道府県に設置した営業部・支社を通して、お客様に最も身近な存在であるアソシエイツが最適な商品・サービスを提供していくための全面的なサポートを行っています。

また、2000年には第一生命保険相互会社(現 第一生命保険株式会社)と業務提携を行い、2007年には郵便局株式会社(現 日本郵便株式会社)、2013年には日本郵政グループ(日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険)及び大同生命保険株式会社と業務提携を行うことで、より多くのお客様に当社商品(がん保険)をご案内できる体制を構築しています。

さらに、2007年より全国の提携金融機関でも当社商品を販売しており、幅広い層のお客様との接点拡大に努めています。

販売体制図

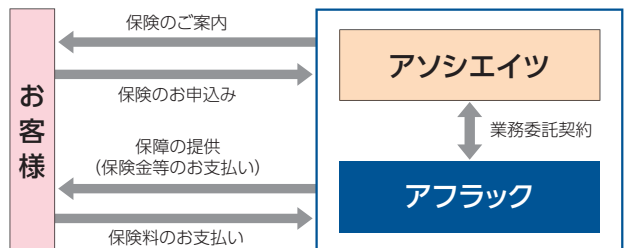


## ■ アソシエイツ制度

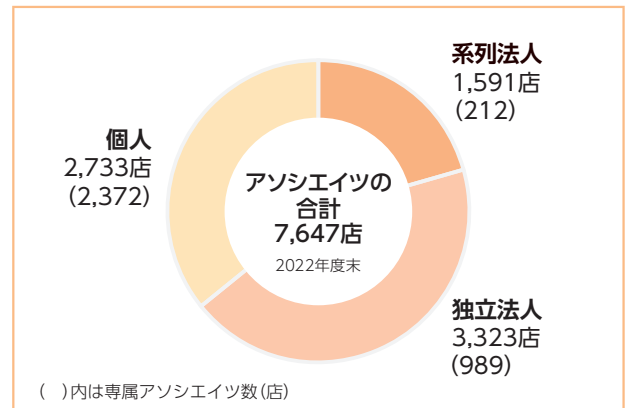
当社は創業以来、販売チャネルとして「アソシエイツ(販売代理店)制度」を採用しています。仲間を意味する「アソシエイツ」は、文字どおり当社の重要なビジネスパートナーであり、お客様にとって最も身近な保険の相談相手として、保険全般に関する有益な情報提供や付加価値の高いご提案を行うとともに、幅広いご相談や新規契約の諸手続き、契約内容のメンテナンス、給付に関する手続き等を行っています。

2022年度末時点で全国のアソシエイツの総数は7,647店(うち系列法人アソシエイツ<sup>\*1</sup>1,591店、独立法人アソシエイツ<sup>\*2</sup>3,323店、個人アソシエイツ<sup>\*3</sup>2,733店)、そのうち当社専属アソシエイツ<sup>\*4</sup>は3,573店(占率46.7%)となっています。

- \*1. 系列法人アソシエイツ:  
特定の団体(組織)と人的・資金的関係があり、かつ法人格を有しているアソシエイツ
- \*2. 独立法人アソシエイツ:  
特定の団体(組織)と人的・資金的関係がなく、かつ法人格を有しているアソシエイツ
- \*3. 個人アソシエイツ:  
法人格を有していないアソシエイツ
- \*4. 当社専属アソシエイツ:  
生命保険代理店業務において、当社のみと業務委託契約を締結しているアソシエイツ



アソシエイツの内訳



※アソシエイツ数には、提携金融機関(359)及び日本郵便株式会社が含まれています(第一生命保険株式会社、株式会社かんぽ生命保険及び大同生命保険株式会社は含まれていません)。

### ■ アフラックの来店型店舗

お客様の「身近な場所で気軽に保険の相談をしたい」というご要望にお応えするため、当社及び全国の販売代理店の一部において、来店型店舗である「よくわかる!ほけん案内」(104店舗)と「アフラックサービスショップ」(262店舗)を展開しています(2022年度末時点)。

これらの店舗では、人生100年時代の「生きる」を創るために、お客様のライフスタイルやニーズにマッチする保障のご提案や給付金請求書類の受付など、保険全般に関するサービスを提供しています。また、店舗にご来店いただかなくても、ご自宅からビデオ通話でスタッフと対面して保険相談ができ、お申込み手続きまで完結することができるオンライン相談は、従来の直接的な対面を前提としたサービスに捉われず、お客様の多様なニーズや社会的変化に呼応したサービスとして、多くのお客様にご利用いただいています。

店舗では感染症拡大防止に向け、お客様や従業員に配慮した運営を継続しながら、保険相談や手続きのご対応のみならず、保険や健康に関する情報を随時ご提供しています。

なお、当社オフィシャルホームページで全国の来店型店舗の検索のほか、相談予約もできます。

<https://www.aflac.co.jp/soudan/annai/shop>

Aflac

よくわかる!  
ほけん案内



「よくわかる!ほけん案内」の店舗

### アフラック全国アソシエイツ会

アフラックと共同体の精神のもと、アソシエイツの社会的・経済的使命の実現と経営の質的向上を図ることを目的として、1989年に設立されました。

「社会貢献事業」「研修事業」「広報・親睦事業」「共済事業」の4つの基本事業を柱に、アソシエイツの自主的な運営によって他社に類を見ない歴史と規模を持つ組織としてさまざまな活動を行っています(2022年度末会員数:4,669店)。



#### 社会貢献事業

「アフラックペアレンツハウス」や当社と共同で立ち上げた「アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度」への「アフラック・キッズサポートシステム」を通じた寄付・募金活動、「認定NPO法人ゴールドリボン・ネットワーク」への入会推進及び「ゴールドリボンウオーキング」への協賛のほか、「バレンタイン献血」「地域ボランティア活動」などにも継続的に取り組んでいます。

#### 研修事業

アソシエイツが自発的にチームを結成し、お客様サービスの向上、業務の効率化及び改善などの課題解決に取り組む「A&Aコミュニケーション活動」を毎年実施しており、活動結果の発表を通して会員同士によるノウハウの共有を行っています。

このほかにも、会員相互の情報交換を図るための親睦の場の設定や、共済制度・福利厚生制度の提供等により、アソシエイツ事業をサポートしています。



### ■ 日本郵政グループ

2007年11月、当社は郵便局株式会社(現 日本郵便株式会社)からがん保険の商品供給会社に選定され、翌年10月から全国300局の郵便局でがん保険の販売を開始しました。そして、2013年7月には、日本郵政グループ3社(日本郵政株式会社・日本郵便株式会社・株式会社かんぽ生命保険)との業務提携がスタートし、日本郵便株式会社は2015年7月までに全国約2万局の郵便局に当社のがん保険の取り扱い郵便局を拡大し、株式会社かんぽ生命保険は2014年7月に全国の支店で当社のがん保険の取り扱いを開始しました。

また、2018年12月には、アフラック・インコーポレーテッドとともに、日本郵政株式会社との間で、これまでの日本郵政グループ3社でのがん保険に関する取り組みについて再確認するとともに、日本郵政株式会社による当社の最終持株会社アフラック・インコーポレーテッドへの投資を通じて、当社のビジネスの成長が日本郵政株式会社への利益貢献につながるという双方の持続的な成長サイクルの実現を目指す「資本関係に基づく戦略提携」に合意しました。

さらに、2021年6月には、アフラック・インコーポレーテッドとともに、日本郵政グループ3社との間で、「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向け、「資本関係に基づく戦略提携」をさらに発展させることについて合意しました。

2022年4月からは、日本郵政グループにおける「新しいかんぽ営業体制」のもと、引き続き両社の持続的成長に向けた取り組みを実施しています。

### ■ 第一生命保険株式会社

2000年9月、当社と第一生命保険相互会社(現 第一生命保険株式会社)は、「第一分野と第三分野の最強のパートナーシップ」を形成すべく、業務提携に合意しました。現在、約4万人の第一生命保険株式会社の「生涯設計デザイナー」が、当社のがん保険をご案内しており、お客様一人ひとりの生涯設計に合わせた付加価値の高い提案を行っています。

また、2023年3月には、第一生命保険株式会社との間で、提携関係のさらなる深化・発展に向け、両社が掲げるビジョンの実現に資するさまざまな分野での協業の取り組みを検討及び推進していくことに合意しました。

なお、第一生命保険株式会社の生涯設計デザイナーに対しては、商品・事務知識、コンプライアンス等の各種研修を継続的に実施しています。

## ■ 大同生命保険株式会社

2013年9月、当社と大同生命保険株式会社は、法人会におけるがん保険販売に関する業務提携を開始することで合意し、同年12月から法人会において販売を開始しました。また、2018年4月には、納税協会におけるがん保険販売にまで業務提携を拡大し、近畿2府4県においても法人会と同様に当社のがん保険をご案内しています。

なお、大同生命保険株式会社の営業職員に対しては、商品・事務知識、コンプライアンス等の各種研修を継続的に実施しています。

### 法人会における当社の取り組み

法人会は、戦後、正しい税知識の理解・普及を進め、自主申告納税制度の定着に協力すべく、企業のなかから自発的に組織された団体です。各地で設立された法人会は、その後、全国的な広がりをみせ、1954年には全国を束ねる全国法人会総連合(現 公益財団法人全国法人会総連合)が組織されました。今では、全国で約72万社(2022年12月末時点)が加入する日本有数の公益団体となっています。



1983年、法人会の福利厚生制度に当社のがん保険が採用され、会員企業の役員や従業員であれば、お一人からでも集団取扱料率でがん保険にご加入いただけるようになりました。なお、現在は法人会福利厚生制度として、当社のがん保険だけでなく、当社の医療保険、介護保険、退職保険及び死亡保険も採用されています。

### 納税協会における当社の取り組み

納税協会は、1944年に大阪国税局管内の近畿2府4県において、法人・個人を問わない健全な納税者の団体として発足した後、1946年に設立されました。また同年、納税協会の連絡調整機関として、納税協会連合会(現 公益財団法人納税協会連合会)が設立され、大阪国税局及び管下税務署等との連携協調機関としての役割も担っています。

現在、納税協会は大阪国税局の全83カ所の税務署管内に設立され、税知識の普及に努めるとともに、適正な申告納税の推進と納税道義の高揚を図ることなどを目的として活動しており、約6万8千社の法人会員と約5万9千人の個人会員(2023年3月末時点)を有する公益社団法人となっています。

2018年には「納税協会の福祉制度」に当社のがん保険が採用され、納税協会の会員企業や従業員が集団取扱料率でのご加入いただけるようになりました。

また、2022年8月からは医療保険、10月からは介護保険、退職保険及び死亡保険も採用され、法人会と同様の商品構成となっています。

## ■ 金融機関

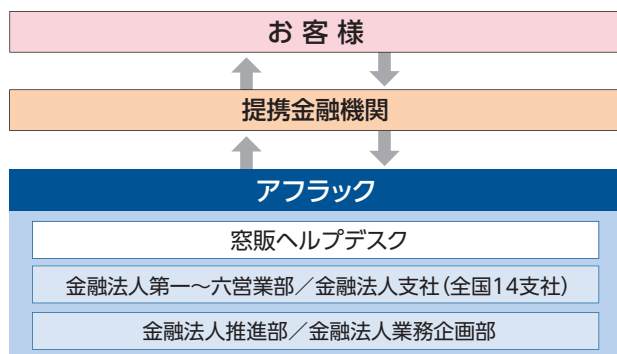
2007年12月の銀行等金融機関による保険窓販全面解禁以降、当社の主力商品であるがん保険や医療保険などの販売ができるようになり、金融機関による当社商品の販売が拡大しました。また、2008年4月には当社のがん保険及び医療保険が、一般社団法人全国信用金庫協会による「業界制度商品」に認定されたことで、全国の信用金庫との販売提携も急速に広がりました。2022年度末現在、日本全国359金融機関で当社商品を販売しています。当社の最大の強みである第三分野商品において、2021年9月に介護保険、2022年3月に休職保険の導入など商品ラインアップのさらなる充実を図り、金融機関を訪れるお客様のさまざまなニーズにお応えしています。

### 提携金融機関数

業態	提携金融機関数
主要行等	7
信託銀行	1
地方銀行	63
第二地方銀行	37
信用金庫(連合会を含む)	239
信用組合(連合会を含む)	11
その他	1
合計	359

(2022年度末)

当社の商品・事務知識、コンプライアンスなどに関する研修は、2023年4月1日現在、全国に配置した14支社を通じて行うほか、提携金融機関専用のコールセンター「窓販ヘルプデスク」を設置するなど、お客様への迅速かつ丁寧な対応をバックアップする体制を整えています。



(2023年4月1日時点)

### アライアンスサポートセンター

当社では、商品や事務手続きに関するお客様からのお問い合わせについて、業務提携先の販売担当者がスピーディーにお答えできるように金融機関専用の「窓販ヘルプデスク」や郵便局専用の「郵便局サポートデスク」をはじめ、第一生命保険株式会社、大同生命保険株式会社、株式会社かんぽ生命保険など各提携先専用のコールセンター(総称 アライアンスサポートセンター)を設けています。

2022年の販売担当者からのお問い合わせ数は、年間約18万件となりました。契約内容や商品内容の詳細、電子申込システムの利用方法など、提携先ごとの多岐にわたる問い合わせに対応しています。

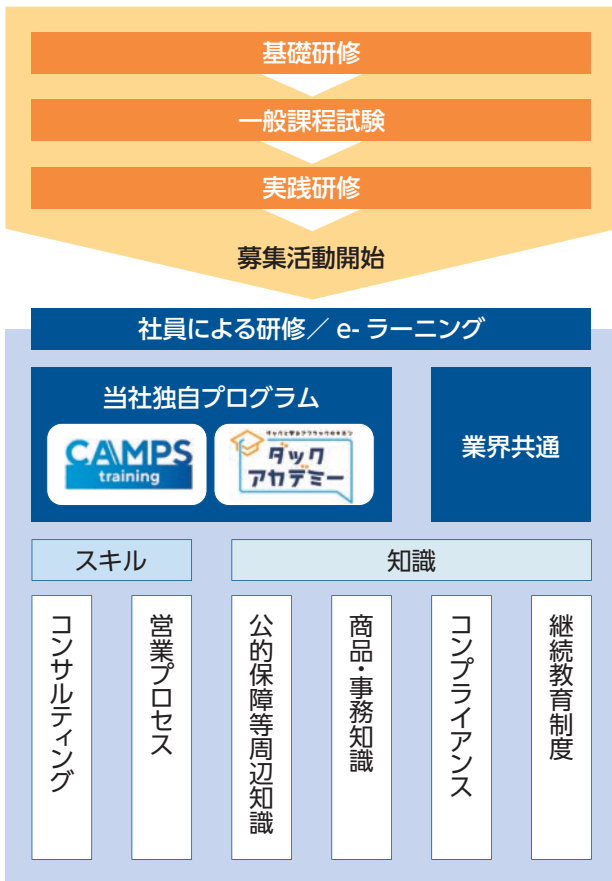
なお、災害対策強化の観点から東京都(調布市)に加え、兵庫県(神戸市)にも同様のコールセンターを設けています。

## ■ アソシエイツ向け研修・教育体制

当社では、お客様に最適な保険商品のご提案やサービスのご提供ができるよう、その担い手であるアソシエイツに対して、研修体系を整備し教育を行っています。業界共通で求められる保険やコンプライアンスに関する知識に加え、コンサルティングスキルや公的保険制度、商品等の知識を習得するための当社独自プログラムを提供しています。

当社独自プログラムの多くは、情報支援システム「AANET」を通じた「CAMPS-training(キャンパス・トレーニング)」というe-ラーニング教育システムを使用し、アソシエイツに提供しています。「CAMPS-training」では、アソシエイツが習得すべき知識・スキル・マインド等に関する動画コンテンツを配信している他、AIを活用した保険提案のロールプレイングを行うこともできます。

### 研修体系のイメージ



(2023年4月時点)

## AANET(情報支援システム)

当社からの周知徹底が必要な情報などをタイムリーに配信しているほか、保険募集に関するガイドラインや商品情報・契約事務取扱に関するマニュアルを掲載しています。また、お客様からのお問い合わせに迅速な対応をするため、アソシエイツが担当するお客様の契約情報確認や対応履歴管理などの機能を提供し、募集人の日々の営業活動をサポートしています。



「AANET」のトップ画面

## 研修

アソシエイツの特性・成長レベルに応じて、全国の営業部・支社社員による研修を行っています。また、「AANET」では以下のコンテンツをe-ラーニング教育システムで配信しており、募集人自身が自主的に学べる環境を提供しています。

### CAMPS-training

「e研修」「eテスト」「eセミナー」「募集人育成AI」といったメニューを提供し、習得すべき知識・スキルを募集人がインプットするだけでなくアウトプットすることで、教育効果の最大化を図る環境を整えています。また、アソシエイツ内の管理者は、「CAMPS-dashboard(キャンパス・ダッシュボード)」を通じて各募集人の受講状況を確認でき、習熟度に応じた指導ができる仕組みとなっています。



### ダックアカデミー

募集人として習得すべき「商品知識」や「営業スキル」など、60前後のコンテンツを提供しています。



### 募集人育成AI

基本的な提案話法の定着を目的に、ロールプレイングの顧客役をAIが代替し、自学自習できる環境づくりと指導の均一化を可能としています。



## ■ 金融機関向け研修体制

当社の保険商品を取り扱う金融機関に対しても、金融機関の特性やお客様のニーズに応じた研修体系を整備しています。具体的には、社会保障制度の解説やお客様のライフスタイルに合わせたご提案など、多様な研修プログラムを用意しています。これらのプログラムは、ロールプレイングを組み合わせることで、お客様のニーズをより深く理解し、お客様に合わせたご提案方法の習得を目指す内容となっています。

病気やケガへの備えの必要性を理解するための研修では、治療費の発生や収入の減少に備えることで、お客様の資産を守ることの重要性について解説しています。

また、同じ金融機関でも保険窓販担当者によって異なる個々の課題や悩みに応じて、「保険の活用」「商品研修」「保障最新化」「成約事例」などのメニューから課題にマッチしたプログラムを選択できるスタイルになっています。このほか、お客様とのコミュニケーションを学ぶ「セールスコミュニケーション」などのプログラムも用意しています。

これら研修プログラムを通じた2022年度の研修実施回数は、全国の金融機関で6万7千回以上となっています。また、環境の変化に合わせた新しい取り組みとして、効率的に学習を進められるよう動画コンテンツや、リモートでの研修の取り組みも拡充しています。

## 研修体系

実践研修

- 保険の活用
- 商品研修
- 保障最新化
- 成約事例
- セールスコミュニケーション研修 など
- 継続教育制度
- 商品導入研修

(2023年7月1日時点)

## ■ 情報提供

「時間」「場所」を問わず自主的に学習できる環境を構築することを目的に、金融機関向け教育プラットフォームの提供を2021年10月に開始

しました。動画や資料で学べるコンテンツは180種類以上あります。保険販売の意義や販売手法やがん・医療・介護に関する情報を提供しており、160を超える金融機関に活用されています。



「ALP」のトップ画面

当社は、法令等の遵守(コンプライアンス)を経営上の重要課題の一つとして位置付け、コアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV経営の実践を通じて、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、強固なコンプライアンス態勢の構築に努めています。

当社の「コーポレートガバナンスに関する基本方針」等(P.77参照)を踏まえ、取締役会と業務執行部門の機能分化のもとで、3つのラインを活用してコンプライアンス態勢の強化及びその推進に取り組んでいます。

## ■ 企業理念及び遵守基準等

### ● 企業理念

当社は、企業活動および業務遂行にあたっては、日米両国の法令や役職員の倫理的指針である行動倫理憲章等の遵守をすべてに対して常に優先し、企業としての社会的責任を果たすことを目指し、企業理念の一つに「法令等の遵守(コンプライアンス)」を掲げ、コンプライアンス重視の企業姿勢を社内外に明確に示しています。

### ● 行動倫理憲章

当社は、「創業の想い」「The Aflac Way」「企業理念」「ブランドプロミス」に表されるコアバリューを「行動倫理憲章」に反映させ、役職員が実際に行動に移す際の具体的な指針としています。全役職員は、毎年研修を受講のうえ、憲章の内容を理解し遵守することについて、誓約を行っています。

### ● 行動指針

当社は、「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、その社会的責任を果たし、お客様や社会からの期待に応えるために「アフラック 行動指針」を制定し、オフィシャルホームページに公表しています。

### ● 法令等遵守(コンプライアンス)に係る方針

当社は、企業活動や業務遂行において適切性および健全性を確保し、生命保険会社の社会的責任と公共的使命を全うするために法令等遵守態勢を整備し、また、それを確保することを「コーポレートガバナンス基本方針」に定めています。

## ■ 3つのラインで推進するコンプライアンス

当社は、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を3つのラインとして整理しています。第一ラインである事業部門は、主体的・自律的にコンプライアンス・リスクの管理を行い、第二ラインであるコンプライアンス統括部等の管理部門は、独立した立場からコンプライアンス・リス

クのモニタリング等を実施し、牽制するとともに、事業部門のコンプライアンス・リスク管理態勢の構築等を支援する機能を果たしています。

### ● 事業部門

事業部門においては、部門長のリーダーシップのもと、業務に起因するリスクの発生源として、自部門の業務におけるリスクを特定し(セルフアセスメント)、対応した計画を策定のうえ対策を実施することを通じて、主体的・自律的にコンプライアンス・リスク管理を実施しています。

### ● コンプライアンス統括部門

コンプライアンス統括部は、全社的な法令等の遵守に係る統括部門として、コンプライアンスの実効性を確保するための具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムの企画・立案を行うとともに、その実施状況等を把握し、事業部門のコンプライアンス・リスク管理の状況について分析を行っています。コンプライアンス統括部は、これらの状況把握や分析の結果を、コンプライアンス委員会等を通じて経営陣に報告しています。また、統括責任者であるコンプライアンス・オフィサーは、代表取締役に対して報告義務を負うことに加えて、アフラック・ホールディングスのコンプライアンス・オフィサーに対し、コンプライアンス態勢に係る事項について直接の報告義務を負い、その選解任にはアフラック・インコーポレーテッドの最高法律顧問の承諾が必要とされているなど、経営に対する独立性と牽制機能を確保しています。

### ● 法務部門

当社は、法務部のほか、統括法律顧問のもとに複数の社内弁護士を法律顧問として配しています。法律顧問と法務部は、適正な企業経営のための社内におけるリーガルチェックやリーガルアドバイスのニーズに迅速かつ適切に対応するとともに、当社業務に影響する法令改正の動向等の重要な事案について、経営陣に適宜報告を行っています。また、統括法律顧問は、法務部門を統括し、代表取締役に対して報告義務を負うことに加えて、アフラック・ホールディングスのコンプライアンス・オフィサーに対し、業務運営に関する重大な法的問題について直接の報告義務を負い、その選解任にはアフラック・インコーポレーテッドの最高法律顧問の承諾が必要とされているなど、経営に対する独立性と牽制機能を確保しています。



## ■ コンプライアンスに関する会議体

当社では、コンプライアンス態勢の強化及びその推進のために「コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では全社的なコンプライアンスに関する事項が審議・報告されます。そのうち重要な事項については、代表取締役様に報告され、決定されます。さらに取締役会への付議が必要な業務執行に関する重要な事項については、取締役会において討議・決定・報告されます。

また、コンプライアンス委員会の下部組織として、各関連部門長によってコンプライアンスの推進に関するより実務的な事項が審議・報告される「コンプライアンス部会」を設置しています。

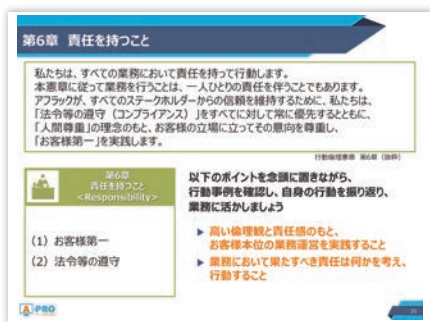
## ■ 代理店管理のための組織体制

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」に「代理店管理に係る方針」を定めるとともに、3つのラインに基づく組織体制を構築し、第二ラインである代理店管理統括部や営業検査部等が、第一ラインである代理店管理を実施・推進する部門を牽制しています。代理店管理におけるPDCAプロセスとして、代理店管理統括部は、遵守事項等の策定・改廃及び周知徹底等を行うとともに、各部門と連携し、募集管理に関するモニタリングと改善指導を実施しています。また、営業検査部は、代理店が法令や当社の規程等に則り、適切に業務運営を行っているかについて検査を実施したうえで状況把握、分析を行っています。両部は、それらの情報を、コンプライアンス委員会等を通じて経営陣に報告しています。

## ■ コンプライアンス態勢の実効性確保

### ● 社員・アソシエイツへの教育・啓発活動等

当社は、全役職員を対象とした「行動倫理憲章」に関する研修のほか、入社時・営業配属時等の対象別、さらには各部署においてもコンプライアンス研修を実施しており、年間を通じて全社を挙げてコンプライアンスの推進を図っています。また、遵守すべき法令等を解説した手引書として「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、役職員がいつでも参照できるようにしています。



アソシエイツに対しても、保険業法等の各種法令や社内ルール等を分かりやすく解説した「代理店コンプライアンスマニュアル」をAANET(情報支援システム)に公開し、アソシエイツ内での教育・研修等に活用できるようにしています。また、月1回のアソシエイツ会議や定期的にアソシエイツ向け情報提供サイト等でコンプライアンスに関する事例紹介や解説を行うほか、当社のコアバリューを行動に移す際の具体的な指針として、「アフラック業務における行動規範」を制定し、周知を行うなど、さまざまな場面においてコンプライアンスに対する意識及び知識の向上に向けた継続的な取り組みを行っています。

### ● コンプライアンスに関するモニタリング

コンプライアンス態勢強化の一環として、全部門が自らコンプライアンス及び事務リスクに係る事項の実施状況を自己点検し、その自己点検の結果をモニタリング主管部(事務リスク管理部)が検証します。また、重大な事務リスクが検知されたときは、機動的にモニタリングを実施して検証します。こうした点検と検証により問題点が発見された場合には改善を行い、それらの結果を定期的に経営陣に報告しています。

### ● ホットライン(内部通報制度)

当社は、コンプライアンス態勢を確立するにあたり、万一、法令や行動倫理憲章等の違反があった場合は、社内での早期発見、迅速な是正、再発防止等を行える仕組みの構築が重要であると考えています。

こうした考えのもと、コンプライアンス統括部、社内弁護士及び社外弁護士を受付窓口とする「コンプライアンス・ホットライン」と、人財戦略第二部を受付窓口とする「ハラスメント・ホットライン」を設置し、自身や他の役職員による法令や行動倫理憲章等の違反を所属部門の上司に事前報告することなく、さらに匿名でも直接連絡できる仕組みを整備しています。また、代理店や取引先が当社や当社役職員による法令等の違反を発見した場合にも、コンプライアンス・ホットラインを通してコンプライアンス統括部に直接連絡できる態勢を構築しています。これらの制度は、公益通報者保護法に対応しており、報告者・相談者の情報は厳重に管理され、誠実に報告したことを理由として不利益な取り扱いを受けることは一切ありません。

### ● コンプライアンス違反の調査・処分

役職員による法令等の違反またはその疑いが発見された場合は、コンプライアンス統括部が公正な調査を行います。調査の結果、法令等の違反があった場合には、人財戦略第二部に報告し、必要に応じて人財戦略第二部担当役

員を審査会長とする「懲戒審査会」において処分内容を審査し、懲戒処分については社内公示することで再発防止を図っています。

代理店による法令等の違反またはその疑いが発見された場合にも、コンプライアンス統括部が公正な調査を行います。調査の結果、不祥事件に該当する場合は財務局等へ届出を行います。また、不祥事件に該当するか否かにかかわらず、当社が定める処分の対象行為に該当した場合は、コンプライアンス統括部担当役員を審査会長とする「代理店行為審査会」において審査し、処分内容を決定します。

### ■ 反社会的勢力及び マネー・ローンダリング等への対応

当社は、経営陣主導のもと、コンプライアンス・オフィサーを統括責任者として、反社会的勢力、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与(以下、マネー・ローンダリング等)への対応に取り組んでおり、コンプライアンス委員会において、態勢強化をはじめとする各種対策を審議・報告する等の組織的な態勢を構築しています。

#### ● 反社会的勢力への対応

当社は、「行動倫理憲章」「行動指針」において、反社会的勢力とは断固として対決するとともに、一切の関係を遮断し、反社会的勢力を社会全体から排除することに貢献していくことを掲げています。また、「反社会的勢力への対応規程」など、反社会的勢力への対応に関する基本ルールを定めるとともに、反社会的勢力への対策を法令等遵守の実効性を確保するための重要な課題の一つとして位置付け、以下の取り組みを行っています。

- 反社会的勢力への対応態勢強化に向けた企画・立案・実行・管理
- 経営陣への報告及び関係部門への情報連携
- 役職員への教育・啓発
- 反社会的勢力に関する情報の一元管理及び分析
- 不当要求が発生した場合の対応統括
- 対応態勢の妥当性・有効性の確認、必要に応じ適正化を図るためのモニタリングの実施

#### ● マネー・ローンダリング等への対応

当社では、犯罪による収益の移転やテロ行為等への資金供与を防止することで、国民生活の安全と平穏を確保し、経済活動の健全な発展に寄与することを目的として、「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止に関する規程」など、マネー・ローンダリング等への対応に関する基本ルールを定めています。また、マネー・ローンダリング

等への対策を、法令等遵守の実効性を確保するための重要な課題の一つとして位置付け、以下の取り組みを行っています。

- 取引時確認の適切な実施
- 疑わしい取引の適切な届出
- マネー・ローンダリング等への対応態勢強化に向けた企画・立案・実行・管理
- マネー・ローンダリング等に関するリスクの特定・評価・低減措置及びその定期的な見直しの実施
- 経営陣への報告及び関係部門への情報連携
- 役職員への教育・啓発
- 対応態勢の妥当性・有効性の確認、必要に応じ適正化を図るためのモニタリングの実施

#### 〈反社会的勢力への対応方針〉

##### 1. 組織としての対応

社規に明文の根拠を設け、役職員の安全確保に留意しつつ、社長以下、組織全体として対応する。

##### 2. 外部専門機関との連携

反社会的勢力への対応に備え、平素より、警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部専門機関との緊密な連携を行う。

##### 3. 取引を含めた一切の関係遮断

反社会的勢力とは、取引関係を含めて一切の関係をもたない。また、反社会的勢力による不当要求には応じない。なお、他社(信販会社等)との提携によって融資取引等を実施する場合も同様とする。

##### 4. 有事における民事と刑事の法的対応

反社会的勢力による不当要求に対しては、民事と刑事の両面から法的対応を行う。

##### 5. 裏取引や資金提供の禁止

事実を隠ぺいするための裏取引は、絶対に行わない。また、反社会的勢力への資金提供は、絶対に行わない。

### ■ アフラックグループの日本法人の コンプライアンス態勢

アフラックグループの日本法人は、各社が主体的・自律的にコンプライアンス態勢を構築しています。当社は、各社のコンプライアンス態勢の構築に積極的な業務支援を行うことにより、アフラックグループの日本法人のコンプライアンス態勢の実効性を確保しています。

当社は、お客様をはじめとするステークホルダーの期待・信頼に応えるために、お客様の大切な個人情報を含むさまざまな情報について透明性を持ちつつ、適切に取り扱うことが重要な責務であると考えています。当社の「コーポレートガバナンスに関する基本方針」等(P.77参照)を踏まえ、取締役会と業務執行部門の機能分化のもとで、3つのラインを活用して情報セキュリティ管理態勢の整備・強化に取り組んでいます。

## ■ 情報セキュリティに関する取り組み

当社は、「情報セキュリティポリシー」のもと、情報の安全確保及び運用にかかる管理態勢の強化に、「組織」「人」「技術」などさまざまな側面から取り組むと共に、サイバー攻撃の傾向やサプライチェーンリスクなどの環境の変化、発生したインシデントを踏まえた上で、継続的に管理態勢を見直しています。

「組織」については、サイバー攻撃への備えとして、24時間365日での監視体制を整備しているほか、サイバー攻撃に対処する専門組織であるCSIRT(Computer Security Incident Response Team)及びSOC(Security Operation Center)を設置し、インシデント検知から復旧までを一貫して対応する態勢を整えています。近年では、企業がサイバー攻撃の標的となる事例が増加していることから、当社は委託先などのサプライチェーンを含めた情報セキュリティ管理態勢の強化を進めています。また、アフラック・インコーポレーテッドと共同で開発したサイバーセキュリティ評価フレームワークに基づく自己点検や、定期的なシステム監査の実施により、情報セキュリティ管理態勢の継続的な改善を図っています。なお、第三者機関からは、当社の情報セキュリ

ティ管理態勢は同規模の保険会社や金融サービス企業よりも高い水準であるとの評価を得ています。

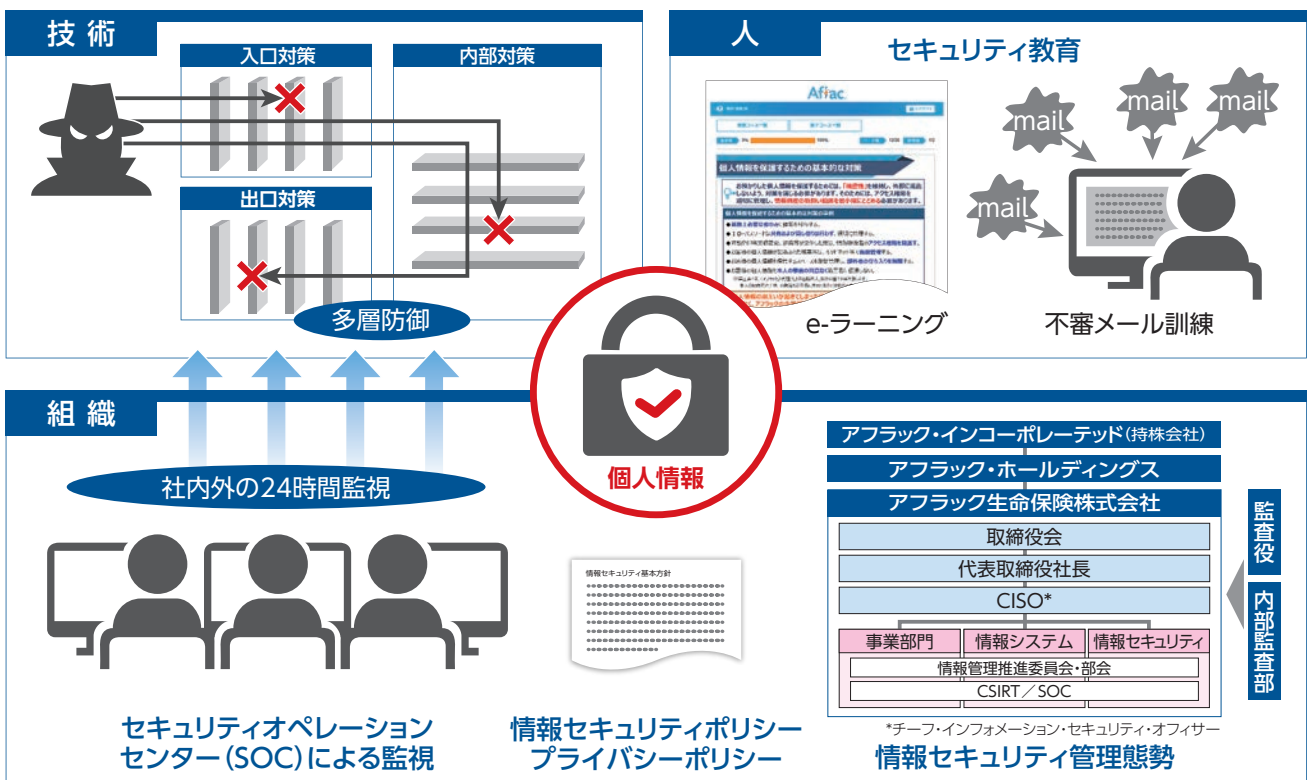
「人」については、役職員、代理店及び外部委託先の情報セキュリティ意識の向上のため、お客様の個人情報を含むさまざまな情報の適正な取り扱い、フィッシング詐欺メールやサイバー攻撃への対処方法などに関して、継続的に教育及び訓練を行うと共に、セキュリティ遵守状況のチェックを行っています。

「技術」については、ランサムウェアによるサイバー攻撃などの日々高度化し続ける外部脅威への対応、クラウドシステムの利用拡大に伴うクラウドセキュリティの強化、デジタルトランスフォーメーションの進展やAIの普及による新たなセキュリティリスクへの対応のために、先進のセキュリティ技術やさらに強固なプロセスをアフラック・インコーポレーテッドと協業しながら積極的に導入し、情報セキュリティの課題に迅速に対処する態勢を継続的に整備しています。

## ■ お客様の個人情報とプライバシーの保護に関する取り組み

当社は、お客様からお預かりする個人情報を何よりも重要なものとして、取り扱いに関する考え方や、個人情報の取得や利活用における同意取得の在り方などを「個人情報の取り扱いについて(プライバシーポリシー)」に定め、オフィシャルホームページで公表しています。当社のプライバシーポリシーは、お客様によりご安心いただくため、個人情報保護に関する法令\*の遵守に加え、倫理的、社会的な観点からもプライバシー保護に配慮する姿勢を示すなど、法令より踏み込んだ内容となっています。

\*「個人情報の保護に関する法律(平成十五年法律第五十七号)」、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律(平成二十五年法律第二十七号)」をはじめとする関連法令、外国法令を含むその他の法令等



## 個人情報の取り扱いについて(プライバシーポリシー)〈概要〉

### 当社の個人情報の取り扱いに対する理念

- 当社は、みなさまからお預かりする個人情報を何よりも重要なものとして公正かつ誠実に取り扱い、大切に守ることがきわめて重要であると認識しています。法令等\*を遵守することはもちろん、みなさまにご安心いただけるよう、倫理的、社会的な観点からもその取り扱いを考慮し、高度なセキュリティによってお守りします。
- 当社は「生きる」を創るというブランドプロミスに沿い、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現に貢献します。そのために、みなさまからお預かりする個人情報を適正かつ安全に活用することを通して、時代とともに変化するお客様やビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーのニーズに、よりの確にお応えしたいと考えます。

\*「法令等」とは、「個人情報の保護に関する法律(平成十五年法律第五十七号)」、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律(平成二十五年法律第二十七号)」をはじめとする関連法令、外国法令を含むその他の法令等を総称しています。

### 個人情報取り扱いの詳細

個人情報の取り扱いの詳細に関する最新の内容については、当社オフィシャルホームページ上の「個人情報の取り扱いについて(プライバシーポリシー)」に記載していますのでご確認ください。

[https://www.aflac.co.jp/home\\_privacy.html](https://www.aflac.co.jp/home_privacy.html)

### 個人情報取り扱いの要点

当社は、みなさまからお預かりする個人情報を、公正に活用するとともに、価値を提供します。

みなさまからお預かりする個人情報は、高度なセキュリティによってお守りします。

#### 公正かつ誠実であること

個人情報を公正かつ誠実に取り扱い、個人情報をご提供いただくご本人の不利益になるようなことはしません。

#### 安全にお守りすること

みなさまからお預かりする個人情報は、高度なセキュリティによってお守りします。

#### 透明性を確保すること

個人情報の収集にあたっては、個人情報を提供いただくご本人にご理解いただけるように個人情報の利用目的を明示し、同意を得ます。

#### 価値を提供すること

みなさまからお預かりする個人情報は、より良いサービスをお届けできるように活用します。

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、いかなる危機が発生した場合においても、保険会社としての社会的責任を果たし、社会の要請に適切に対応していくために、危機時に事業継続を実現するための経営レベルの戦略的活動である事業継続マネジメント(BCM<sup>\*1</sup>)を実行し、「平常時(危機発生前)」「危機時」及び「危機収束後」の各フェーズに備えた危機管理態勢を整備及び確保しています。また、危機時においては、事前に策定した事業継続計画(BCP<sup>\*2</sup>)に基づき業務を遂行するとともに、想定を超える社会に甚大な影響を及ぼす危機に対しては、発生した危機に応じた方針及び当方針に基づく危機収束後の社会変容を見据えた事業変革も目指す事業継続・変革計画(BCTP<sup>\*3</sup>)を策定・実行し、適切な業務運営態勢を整備・確保します。

\*1 Business Continuity Managementの略称

\*2 Business Continuity Planの略称

\*3 Business Continuity and Transformation Planの略称

## ■ 危機管理体制

当社では、お客様に多大な不利益を与える、あるいは当社の業務運営や当社役職員の人命・健康に甚大な影響を及ぼす事象・状態を「危機」と定義しています。危機の種類及び影響に応じて対策本部を設置し、危機対応を迅速かつ適切に実施できる体制を整備しています。特にお客様や当社業務に甚大な影響を及ぼすおそれのある危機が発生した場合は、代表取締役社長を本部長とする「危機対策本部」を設置し、的確な経営判断のもとで機動的に対応できる体制としています。また、専担組織である「危機管理室」を東京都及び大阪府の2拠点に設け、平常時から危機管理態勢の強化に取り組んでいます。危機が発生した場合は、危機管理室が危機対策本部の事務局として、迅速に情報を集約するハブ機能の役割を担っています。

また、当社では、事業継続マネジメント(BCM)を効果的に推進するために「危機管理委員会」を設置しています。同委員会では全社的な危機管理態勢に関する事項が審議・報告されます。そのうち重要な事項については代表取締役社長に報告され、決定されます。さらに取締役会への付議が必要な業務執行に関する重要な事項については、取締役会において討議・決定・報告されます。また、危機管理委員会の下部組織として各関連部長によって事業継続マネジメント(BCM)の推進に関する、より実務的な事項を審議・報告する「危機管理部会」を設置しています。

## ■ 事業継続計画(BCP)に関する取り組み

当社では、危機が発生した場合に速やかに優先業務を継続・再開するため、事業継続計画(BCP)を定めています。本計画では、保険金・給付金等のお支払い業務、コールセンター業務、システムの保守及び運用業務をはじめとするお客様へのサービス提供にかかわる業務を優先業務として位置付けています。危機時においても優先業務を確実に遂行

できるよう、業務の運営拠点やシステムのデータセンターを分散し、BCP業務ガイドブックに対応手順の詳細を定めることで業務継続の実効性の向上に取り組んでいます。

## ■ 各種訓練の実施

事業継続計画(BCP)の実効性を平常時から確認し、危機が発生した場合に社員が適切に行動できるよう、定期的に訓練を実施しています。また、実施結果を踏まえ、事業継続計画(BCP)の見直し・改善を行っています。

### ● 危機対策本部訓練

危機時においても的確な経営判断を行えるよう、危機対策本部の設置及び初動対応の訓練を実施しています。

### ● BCP実行訓練

危機が発生した場合に迅速に安否確認等の初動対応及び優先業務の継続または早期再開ができるよう、事業継続計画(BCP)の実効性を確認する訓練を実施しています。

## 新型コロナウイルス感染症問題への対応について

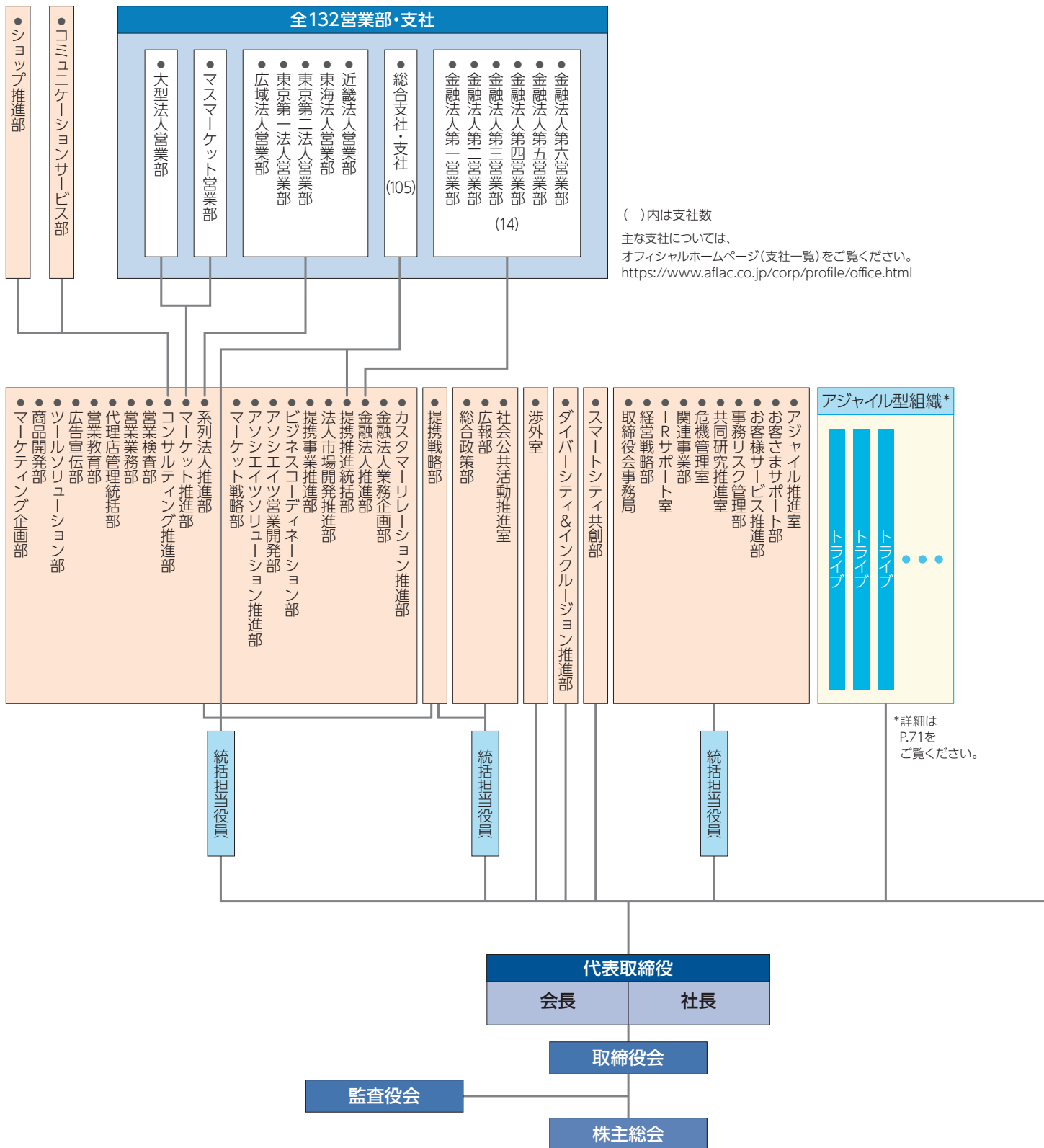
当社は2020年以降、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、本危機管理態勢のもと、お客様へのサービス提供の継続のために、代表取締役社長を本部長とする「危機対策本部」を設置するとともに、取締役会において「新型コロナウイルス感染症問題に関する基本方針」を決定し、当社が大切にしているコアバリュー(基本的価値観)に基づき、「お客様第一のコアバリューの実践」「人財を大切にしているコアバリューの実践」「持続可能な業務態勢の確保」という「達成すべき3つのゴール(結果)」を掲げました。本基本方針に基づき、従前より危機管理態勢のもとで整備していた事業継続計画(BCP)をさらに進化させ、「新型コロナウイルス感染症問題に対応する事業継続・変革計画(BCTP)」を策定し、事業継続はもとより、事業変革に向けた計画や業務執行態勢を明確にしたうえで、継続的に見直しを行いながら機動的な業務運営を行いました。

当社は政府が新型コロナウイルスについて、感染症法上の分類を変更する2023年5月8日をもって、当社における新型コロナウイルス感染症問題を収束、「新型コロナウイルス感染症問題に関する基本方針」及び「新型コロナウイルス感染症問題に対応する事業継続・変革計画(BCTP)」を終了\*、ならびに危機対策本部を解散しました。

今後もあらゆる危機において、お客様への安定したサービス提供の継続はもちろんのこと、「生きる」を創るリーディングカンパニーとして危機の先にある社会変容を常に意識し、前例にとらわれることなく柔軟な事業変革を同時に実現していきます。

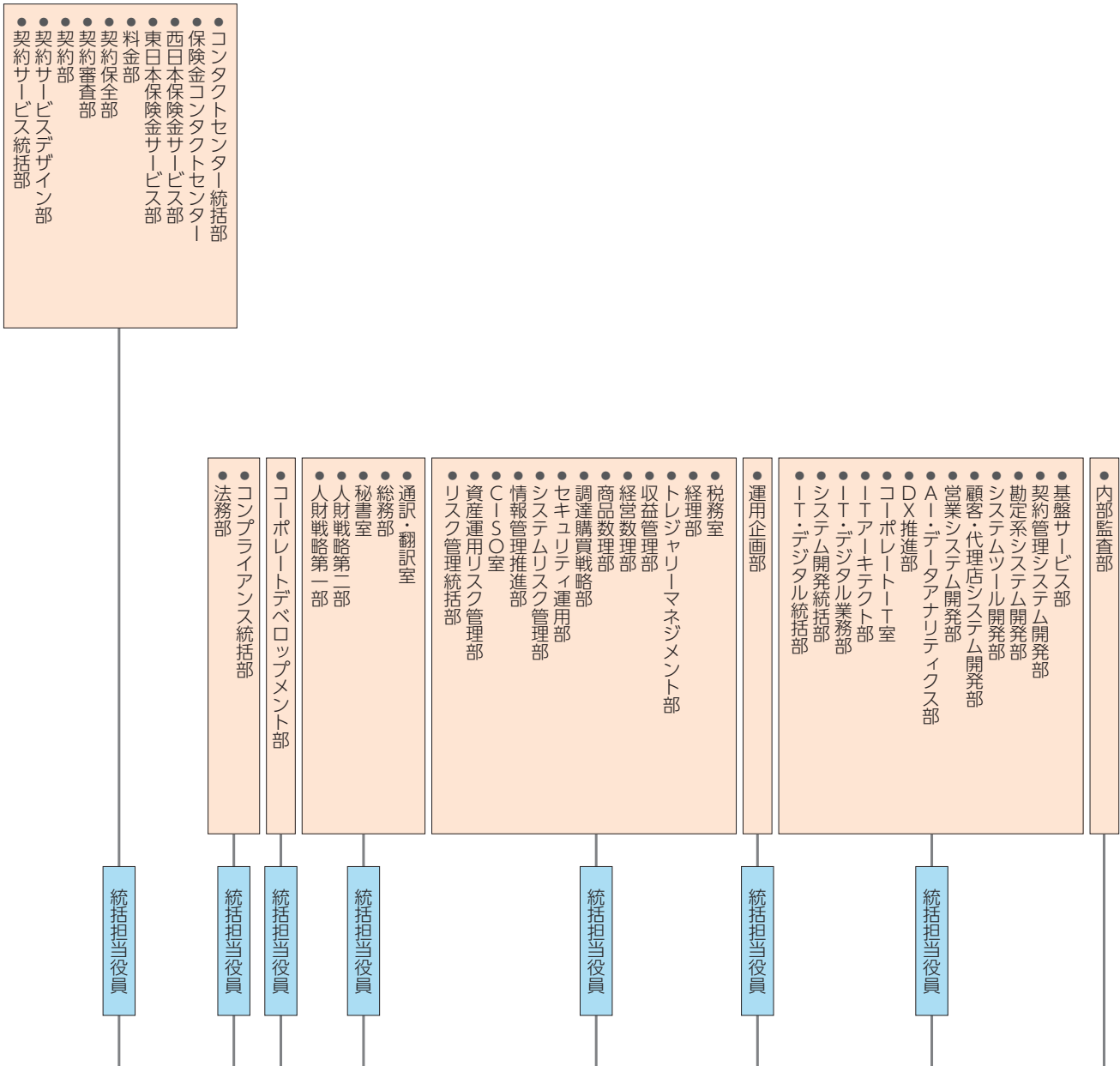
\*「達成すべき3つのゴール(結果)」の取り組み結果

- ▶ 「お客様第一のコアバリューの実践」：お客様が置かれている状況に配慮した特別な取り扱いを実施し、お客様サービスに係る業務において、安定した業務運営を維持しました
- ▶ 「人財を大切にしているコアバリューの実践」：適切な業務態勢を確保できるよう、当社業務に関わるすべての従業員の安全と健康確保、安全な勤務環境の提供、社内コミュニケーションなどを実施しました
- ▶ 「持続可能な業務態勢の確保」：上記2つのコアバリューの実践を達成するための持続可能な業務運営態勢を構築し、事業の継続性を確保するとともに、業界初のオンラインによる保険相談や契約完結システムによる営業体制のさらなる展開や、業務変革に向け進めてきた全社ペーパーレス計画の推進など、さまざまなデジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みを実現しました



様

機 関 ・ 提 携 パ ー ト ナ ー



営業拠点数の推移

区分	2021年度末	2022年度末
営業部・支社	93	141

※営業拠点数は、営業部・支社の合計値です。なお、当社は2023年4月1日に組織変更を行い、営業部・支社数は132となりました。

## ディスクロージャー(情報開示)

当社は、お客様に経営方針や財務内容などを一層ご理解いただくために、積極的なディスクロージャー(情報開示)に努めています。今後もさまざまな媒体や方法を通して、適切かつタイムリーなディスクロージャーを推進していきます。

### ■ 経営全般に関する資料

#### ● アフラック 統合報告書 2023

保険業法第111条に基づき制作している  
統合報告書(ディスクロージャー誌)



[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023\\_co.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023_co.pdf)

「アフラック 統合報告書 2023/データ編」は  
当社オフィシャルホームページにてご覧いただけます。



[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2023_data.pdf)

#### ● アフラック・インコーポレーテッド 2022年 ビジネス&サステナビリティレポート

ESG報告書、CSR報告書及び  
年次報告書の情報を統合した包括的なレポート



<https://esg.aflac.com/>

和訳版は  
当社オフィシャルホームページにてご覧いただけます。



[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/report\\_2022.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/report_2022.pdf)

### ■ オフィシャルホームページ

オフィシャルホームページでは、決算報告をはじめとした重要な経営情報の開示に加え、お客様のライフステージなどに合わせた保険選びのポイントや保険商品をご案内しています。商品内容のご確認、保険料シミュレーション、商品パンフレットのご請求、オンライン相談予約、店舗での相談予約などができます。また、お客様にお知らせしたい各種情報やニュースリリース、お手続きのご案内なども掲載しています。

<https://www.aflac.co.jp>

アフラック

検索





## ■ 当社保険に関するお問い合わせ先

# 0120-5555-95 (通話料無料)

受付時間 月～金曜日 9:00～18:00 / 土曜日 9:00～17:00  
(祝日・年末年始を除く)

音声ガイダンスでご案内し、お問い合わせ内容によって担当者におつなぎします。  
お電話の内容は、当社業務の運営管理、サービス充実などの観点から録音させていただいています。

## ■ 給付金・保険金のお支払いに関するお問い合わせ先

給付金・保険金等の支払事由が生じた場合や、お支払いの可能性があるとと思われる場合、  
また、ご不明な点がある場合は、下記までご連絡ください。

# 0120-555-877 (通話料無料)

受付時間 オペレーターによる受付  
月～金曜日 9:00～17:00 (祝日・年末年始を除く)  
自動音声応答サービス / 年中無休 (24時間受付)

お電話の内容は、当社業務の運営管理、サービス充実などの観点から録音させていただいています。

## ■ ご契約者の方向けのオンラインによるお問い合わせ先

ご契約内容の確認、給付金・保険金の請求手続きなど、さまざまなお手続きをオンライン  
上で行うことができます。

<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/>

オフィシャルホームページ

アフラック

検索

<https://www.aflac.co.jp>



## LINE公式アカウント

アフラックからの各保険商品のご案内や、資料請求、店舗での相談予約、オンライン相談  
予約、給付金・保険金のご請求など、LINEから簡単にお手続きいただけます。

※LINEは、LINE株式会社の商標または登録商標です。

お友だち追加は  
こちらから



アフラック 統合報告書 2023

アフラック 広報部  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-1  
丸の内センタービル  
電話: 03-5908-6410



本誌は、FSC®認証紙を使用し、  
環境に配慮した植物油インキを使用しています。

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。



**アフラック生命保険株式会社**

〒163-0456 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル 0120-5555-95