

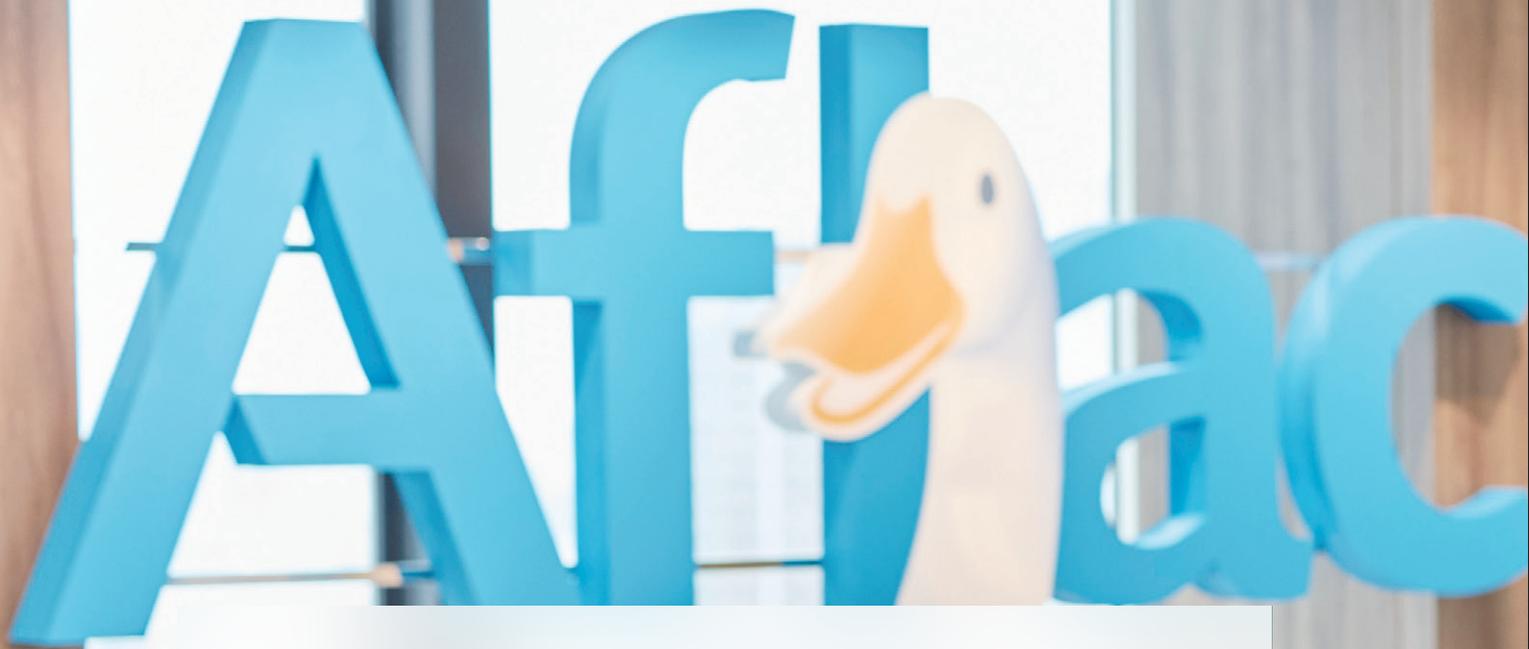
# 2025

アフラック 統合報告書

2024年4月1日～2025年3月31日



Aflac



## 新たな共有価値の創造に向けて

がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい——  
その思いから始まったアフラックは、  
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、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”ことで、新たな共有価値の創造に取り組んでまいります。



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

# 目次

## 第1部

### アフラックの価値創造ストーリー

#### POINT

アフラックのコアバリューに基づくCSV経営や長期経営ビジョンの実現に向けた価値創造ストーリーを記載しています。

- P6 代表取締役社長メッセージ
- P10 アフラックのコアバリューに基づくCSV経営
- P12 価値創造のあゆみ
- P14 価値創造の全体像
- P16 価値創造の源泉
- P18 財務・非財務ハイライト
- P24 代表取締役会長×代表取締役社長 対談

## 第2部

### 持続的な成長と企業価値向上のための経営戦略

#### POINT

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の、当社のさまざまな取り組みを中期経営戦略(2025～2027年)の枠組みで記載しています。

- P30 新たな共有価値の創造への挑戦～中期経営戦略(2025～2027年)～

#### 【成長戦略】

- P38 <特集>マーケティング営業変革について
- P42 「生きるための保険」やサービス、営業体制に関する取り組み
- P56 「生きる」を創るエコシステムに関する取り組み
- P60 DXに関する取り組み
- P68 感動的なお客様体験の提供を実現するための取り組み
- P70 人財に関する取り組み

#### 【経営基盤強化戦略】

- P92 ファイナンス全般に関する取り組み
- P94 資産運用全般に関する取り組み
- P97 ガバナンスに関する取り組み
- P106 取締役副会長・常勤監査役メッセージ
- P108 統合的リスク管理(ERM)に関する取り組み
- P113 3つのラインによる内部統制の実効性確保
  
- P116 日本法人の取締役等一覧
- P120 グローバル・グループガバナンス
- P128 アフラックの取り組みに対する外部評価

## 第3部

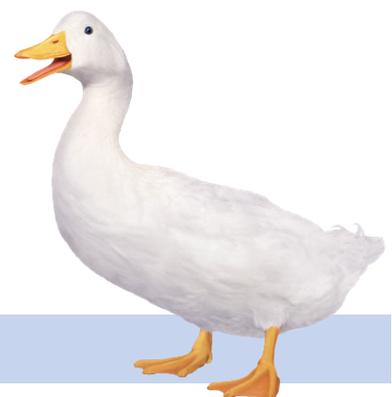
### 社会貢献活動や業務運営基盤の強化に向けた取り組み

#### POINT

当社の社会貢献活動や環境への取り組みを記載しています。  
また、継続的な業務運営基盤の強化に向けた取り組みを記載しています。

- P134 『『生きる』を創る。』をメインテーマとした社会貢献活動
- P140 環境への取り組み
- P145 調布市におけるスマートシティの取り組み
- P146 お客様本位の業務運営を実現するための態勢
- P148 「お客様の声」を経営に活かす取り組み
- P150 感動的なお客様体験の提供に向けた取り組み
- P152 ご契約のお申込みからお支払いまでの取り組み
- P155 適切なお支払いのための取り組み
- P157 コンプライアンス態勢
- P160 情報セキュリティ管理態勢
- P161 危機管理態勢

- P162 組織図
- P164 会社概要



## 「アフラック 統合報告書 2025」の編集方針

- 本誌は、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条およ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「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。
- 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日以前の決算数値およ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”という意味を込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.50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、小数点以下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。

## 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 2025

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/2025\\_co.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2025_co.pdf)



「アフラック 統合報告書 2025 / 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/2025\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2025_data.pdf)



#### アフラック・インコーポレーテッド 2024年 ビジネス&サステナビリティレポート

アフラック・インコーポレーテッドのサステナビリティにかかる取り組み目標および実績、事業や財務業績等を掲載したもの

<https://investors.aflac.com/Sustainability/default.aspx>



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\\_2024.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/report_2024.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



# 第1部

## POINT

アフラックのコアバリューに基づくCSV経営や長期経営ビジョンの実現に向けた  
価値創造ストーリーを記載しています。



# 第1部

## アフラックの価値創造ストーリー

- P6 代表取締役社長メッセージ
- P10 アフラックのコアバリューに基づくCSV経営
- P12 価値創造のあゆみ
- P14 価値創造の全体像
- P16 価値創造の源泉
- P18 財務・非財務ハイライト
- P24 代表取締役会長×代表取締役社長 対談



# Aflac

## MESSAGE

代表取締役社長メッセージ

### “「生きる」を創る”ことで 新たな共有価値を創造する

代表取締役社長 古出 眞敏

日頃より当社事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、「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、昨年11月に日本における創業50周年を迎えました。これまで長年にわたって、当社をご支持いただいたお客様や、ご支援いただいたアソシエイツ・提携先をはじめとするビジネスパートナーを含むすべてのステークホルダーの皆様に心から感謝を申し上げます。

当社は、これからも、社会と共有できる新たな価値を創造することで、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皆様からの負託と信頼に応えていきます。

## コアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV経営

当社は、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、CSV経営<sup>\*1</sup>を実践してきました。少子高齢化の進行、国際社会における地政学リスクの高まり、デジタルテクノロジーの革新、自然災害の多発・激甚化等の気候変動リスクの増大など、当社を取り巻く経営環境は今後も大きく変化していくものと考えられます。

こうした超VUCA<sup>\*2</sup>時代の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必要であり、コアバリューに基づくCSV経営を実践することが、ますます重要になっています。これからも、コアバリューをしっかり受け継ぎ、CSV経営をさらに進化させていくことが私たちの使命であると考えています。

## 長期経営ビジョンと10年後の目指す姿

当社は、コアバリューに基づくCSV経営のさらなる進化に向けて、長期経営ビジョンとして「『生きる』を創る」ことで新たな共有価値を創造する」を掲げました。このビジョンには、ブランドプロミス「『生きる』を創る。」の想いに基づき、「生きるための保険」はもちろんのこと、保険を超えた顧客価値も合わせて提供し、お客様の「生きる」をトータルに支えていくことを通じて、社会と共有できる新たな価値の創造を目指す、という決意を込めています。

本ビジョンの実現に向けて、10年後の目指す姿として、お客様に選ばれ続ける会社であることを設定しました。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、10年後も変わらずがん保険・医療保険における保有契約件数No.1であることを目指していきます。加えて、平均寿命の延伸による人生100年時代の到来により、今後、老後に備える資産形成や介護などのお客様ニーズがさらに高まることを見込まれるため、コアビジネスとして資産形成商品／介護保険の領域も強化していきます。また、コアバリューに基づくCSV経営に合致する新たなビジネス領域の開拓も目指します。そして、さまざまなステークホルダーと連携・協業して、がん・医療・介護に関する多様な社会的課題に対するソリューションを総合的に提供する「『生きる』を創るエコシステム」を構築していきます。

## 中期経営戦略(2025～2027年)

当社は、今年1月に中期経営戦略(2025～2027年)を公表しました。中期経営戦略は、長期経営ビジョンを実現するため、10年後の目指す姿からバックキャストして最初の3年間に取り組むべきものとして策定したものです。中期経営戦略は「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る8つの成長戦略」と、その成長戦略を確実に遂行するための「経営基盤強化戦略」で構成されています。なお、「中期経営計画」ではなく、「中期経営戦略」としているのは、計画どおり遂行すること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たものです。

「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る8つの成長戦略」では、がん・医療・資産形成／介護の領域においてお客様の多様なニーズに応えるために商品とサービスを統合的に提供していくことに加え、コアバリューに基づくCSV経営に合致する新たなビジネス領域の開拓にも取り組んでいきます。また、デジタルテクノロジーを活用した事業変革や、イノベーションを創出し経営戦略を確実に実現するための人的資本の強化にも注力していきます。

成長戦略を確実に遂行するための「経営基盤強化戦略」では、財務戦略立案力の強化や長期安定的な資産運用収益の確保などにより成長投資のための原資を確保する「ファイナンス」、アジャイル思考でリスクを統合的にコントロールし、それを戦略・戦術の遂行と有機的に連動させた「統合的リスク管理(ERM)」、取締役会と業務執行部門の機能分化に基づく業務執行部門の機能発揮の高度化やデータドリブン経営の加速などにより機動的な業務運営を実現する「ガバナンス」の3つの領域のさらなる強化に取り組んでいきます。

\*1. 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

\*2. VUCA: Volatility: 不安定性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性

# MESSAGE

代表取締役社長メッセージ

## マーケティング営業変革

中期経営戦略(2025~2027年)の中でも、今年は「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る8つの成長戦略」の「マーケティング営業変革」に最も力を入れていきます。5つの戦略「組織」「がんブランド」「医療ブランド」「資産形成／介護ブランド」「チャンネル」からなる「マーケティング営業変革」では、マーケティング営業体制を抜本的に変革しました。お客様視点で価値提供を検討するデザイン思考に基づき、商品の設計段階から営業推進まで一貫性をもって活動していきます。具体的には3つの商品ブランド別に、IT・数理・契約管理等のメンバーを含むクロスファンクショナルなチームを組成し、機動的かつ柔軟にお客様の変化するニーズに対応することで、お客様に最高の価値を提供していきます。

がんブランドでは、経済的保障と相談サポートを統合したサービス統合型がん保険の価値をお客様に提供し、訴求していきます。今年3月には「あなたによりそうがん保険ミライト(以下、ミライト)」を発売しました。ミライトは、治療中だけではなく、治療前から治療後の生活にいたるまで、幅広く保障を強化しました。また、お客様からのご相談に傾聴して、がんに関するお悩みや不安の解消をサポートするコンシェルジュサービス「アフラックのよりそうがん相談サポート」も引き続き提供することで、がん保険の枠を超えてお一人おひとりに最適な安心をお届けしていきます。さらに、保障設計の柔軟性の強化や子ども向けブラ

ン「ミライトキッズ」の新設など、お一人おひとりに合わせたニーズにお応えすることで、より多くのお客様に保障を提供します。これにより、がん保険において保有契約件数No.1の圧倒的なポジションを堅持します。

医療ブランドは、月額保障という新しいコンセプトをより一層お客様に訴求するために、昨年8月に、〈月額保障×サービスでつくる新しい形の医療保険 REASON(以下、REASON)〉に刷新しました。REASONは、高額療養費制度に合わせ月ごとの自己負担額に備えられる月額保障と、人生をトータルにサポートするサービスが一体となった新しい形の医療保険です。この形を、医療保険領域における新たなスタンダードにしていきたいと考えており、10年後も、がん保険と同様に、保有契約件数No.1であることを目指していきます。

資産形成／介護ブランドにおいては、昨年6月に、お客様の老後に備える資産形成ニーズと介護等老後の保障ニーズの両方に応えるために、〈資産形成と保障のハイブリッド ツミタス(以下、ツミタス)〉を発売しました。ツミタスにより、見通しの難しい未来に対するお客様の不安に、堅実で柔軟な安心をお届けしています。

当社は、従来のがんや医療の領域に加えて、資産形成／介護の領域も強化することで、お客様の「生きる」をトータルに支えていきます。





## デジタルテクノロジーを活用した事業変革

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(以下、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。DXとアジャイルを最大限活用して、契約管理業務の抜本的な再構築「アフラックプロジェクトZERO」にも取り組んでいます。このような取り組みには、デジタル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全社で「DX人財」を育成するプログラムを展開しています。また、生成AI<sup>\*3</sup>を含むAIも積極的に活用しており、2023年

には業務効率化を目的に当社独自の生成AIである「Aflac Assist」を全社員に導入し、2024年9月からは代理店向けの業務支援システム「アフラックAIパートナー」の本格運用を開始しました。さらに今後、生成AIを活用して、人間そっくりな姿のアバターがお客様からのお問い合わせやお手続きに24時間365日対応する「デジタルヒューマンアバター」のサービス開始を計画しています。将来的にはコンタクトセンターの業務に留まらず、お客様サービス全般や保険募集においても生成AIをはじめとしたデジタルテクノロジーを積極的に活用し事業を変革していくことで、さらなる感動的なお客様体験の提供を実現していきます。

## 人的資本の強化

当社では、1955年の米国での創業以来、「If we take care of our people, the people will take care of our business」(人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる)」という考え方がグローバルレベルで脈々と受け継がれており、なによりもまず人財が重要であると考えています。特に変化の激しい経営環境の中で持続的に成長し、中長期的な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と考え、いち早く、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、社歴・年齢・性別に関

係なく、意欲と能力に基づいた多様な人財の登用を進めてきました。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おり、昨年12月には、次世代のリーダー育成をさらに強化すべく、次代の経営を担う人財のリーダーシップ開発に特化した、企業内大学「アフラック・リーダーシップ・アカデミー」を開校しました。当社は、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<sup>\*4</sup>を強化しています。

## ～挑(いどむ)～

当社は、変化の激しい時代において、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に、コアバリューに基づくCSV経営を実践していくとともに、経営環境やお客様のニーズの変化にいち早く対応して、事業を変革し、

新たな価値を創造することに果敢に挑んでまいります。

引き続き、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

\*3. AI: Artificial Intelligence (人工知能)

\*4. 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

# 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。

## アフラックの コアバリュー

創業の想い  
「がんに苦しむ人々を  
経済的苦難から救いたい」

The Aflac Way  
(アフラック・ウェイ)

企業理念

ブランドプロミス  
「『生きる』を創る。」



経済的価値の創出

時代とともに  
変化する  
社会的課題

### 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

多様性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的課題を先取りし、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し、お客様のことを親身になって考える業務運営を実践し続けることで、お客様の信頼を高め、社会からの厚い信認を獲得する。

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。

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、「生きる」を創るリーディングカンパニーとして社会と共有できる新たな価値を創造していきます。



#### ● 人間尊重

社員、アソシエイツをはじめとするビジネスパートナーも含めたすべての人々を尊重し、事業と個人双方の継続的な成長を実現することでステークホルダーの負託に応える。

#### ● 高い倫理観

企業活動および業務遂行にあたっては、日米両国の法令等の遵守(コンプライアンス)はもとより、公平・正直・誠実など、道理正しく高い倫理観をもって行動することで、企業としての社会的責任を果たす。

#### ブランドプロミス「『生きる』を創る。」

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、そして老後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。そんな想いが、私たちの中に脈々と流れ続けています。

私たちは、「生きるための保険」のリーディングカンパニーであり続けるとともに、保険を超えた顧客価値も合わせて提供することで、お客様の「生きる」をトータルに支えています。

お客様の多様な「生きる」を支えるために、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。

# 価値創造のあゆみ

## 米国での創業と日本進出までの道のり

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。



エイモス家3兄弟(左からポール、ジョン、ウィリアム)

### 1974~1983

1974.11 日本初の  
「がん保険」とともに創業



日本における事業認可を取得



<がん保険>  
最初のパフレット

1979.6 がん保険の累計支払件数が  
1万件を突破

1982.8 日本初、「がん電話相談」を開始



専門のソーシャルワーカーが回答する「がん電話相談」

### 1984~1993

1985.1 世界初、  
「痴呆介護保険」を発売



<痴呆介護保険>  
発売時のパンフレット

1989.1 代理店の呼称を「アソシエイツ」  
に変更



「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)設立総会

1990.7 <スーパーがん保険>を発売

1992.6 がん保険の保有契約件数が  
1,000万件に到達

### 1994~2003

1994.4 初の自社ビル  
「アフラックスクエア」が完成



「アフラックスクエア」の外観

1997.1 生命保険業界初、女性役員の誕生

1998.4 外資系の生命保険会社初、  
全都道府県に支社設置

2000.9 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



第一生命との提携

2001.2 「アフラックベアレンツハウス」をオープン

2002.2 <一生いっしょの医療保険 EVER>  
を発売

2003.5 「アフラックダック」を起用



アフラックダック

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。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。

1970年、3兄弟の次男であるジョン B.エイモス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人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、複数の生命保険会社に提携を打診しましたが、アフラックが日本では無名の存在で、がんは“不治の病”として話題すら避けたがる風潮だったこともあり、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、がん保険の必要性に共感した大竹美喜(第4代社長)や松井秀文(第5代社長)らが、事業の立ち上げに奔走しました。しかし、がん保険は前例のない保険商品であったため、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ないなど、事業認可取得への道のりは困難を極めました。

日本進出決意から実に4年の歳月を経た1974年10月1日、ついに認可を取得し、11月15日に日本におけるアフラックと日本初のがん保険が誕生しました。当局との折衝の長期化から米国のアフラック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。



大阪万国博覧会

## 2004~2013

2005.4 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。

Aflac

2006.11 ゴールドリボン運動の支援開始



小児がんへの支援を表す「ゴールドリボン」

2007.12 金融機関の窓口販売を拡大

2010.12 民間企業初、全都道府県と  
がん対策推進に関する提携

2013.7 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)との業務提携に合意



日本郵政グループとの提携

2013.9 大同生命保険株式会社との  
業務提携に合意



大同生命との提携

## 2014~2023

2018.4 日本法人「アフラック生命保険  
株式会社」として営業を開始



日本法人「アフラック生命保険株式会社」の誕生

2019.11 「Aflac Agile Base」を開設



Aflac Agile Base

2020.12 「DX認定事業者」第1号に認定

2021.1 人材マネジメント制度を抜本的  
に改革

2021.2 「SUDACHI 少額短期保険株式  
会社(現 アフラック少額短期保険  
株式会社)」の営業開始

2023.4 「アフラックデジタルサービス  
株式会社」の営業開始

2023.12 金融業界初、人的資本に関する  
情報開示のガイドライン  
「ISO 30414」の認証取得

## 2024~

2024.3 がん保険の累計支払金額が  
9兆円を突破

2024.6 <資産形成と保障の  
ハイブリッド ツミタス>を発売

2024.7 長期経営ビジョンを策定

“「生きる」を創る”ことで  
新たな共有価値を創造する

2024.8 <新しい形の医療保険 REASON>  
へ医療保険ブランドを刷新

2024.11 日本における創業50周年

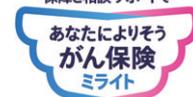
50<sup>th</sup>  
Anniversary



創業50周年記念式典の様子

2025.1 「アフラック 中期経営戦略  
(2025~2027年)」を策定

2025.3 <あなたによりそう  
がん保険 ミライト>を発売  
保障と相談サポートで



2025.4 「Aflac Ventures Japan株式会  
社」および「Hatch Healthcare  
株式会社」を子会社化

# 価値創造の全体像

長期経営ビジョン

“「生きる」を創る”ことで



コアバリュー

■ 創業の想い

■ The Aflac Way

# 新たな共有価値を創造する

OUTPUT

## 提供する価値

### 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



10年後の  
目指す姿

好循環サイクルによるCSV経営の進化

お客様の多様なニーズに真によりそう  
「生きる」を創るエコシステムの構築

■ 企業理念 ■ ブランドプロミス「『生きる』を創る。」

# 価値創造の源泉

当社は創業以来、がん保険をはじめとした「生きるための保険」の提供などを通じて、価値創造の源泉となる資本を積み重ねてきました。その資本を活用しながら、好循環サイクルによるCSV経営の進化を通じて、お客様の多様なニーズに真によりそう「生きる」を創るエコシステムを構築していきます。

## 人的資本

主体的に行動する多様な価値観を持った人財

社員数

4,836人

男性

2,380人  
平均年齢42.6歳

女性

2,456人  
平均年齢41.7歳

ライン長ポストに占める女性社員の割合

28.8%<sup>\*1</sup>

DX人財育成プログラムの全社展開

DX人財数

1,650人<sup>\*2</sup>

\*1. 2025年1月1日時点 \*2. 2024年12月31日時点

## 社会・関係資本

長期かつ多数のご契約に基づくお客様基盤

ご契約者数

1,381万人

保有契約件数

2,218万件

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

販売代理店数

6,813店

募集人数

112,996人

お客様

⇕

⇕

アソシエイツ

金融機関 第一生命 大同生命 日本郵政グループ  
日本郵便 かんぼ生命

⇕

⇕

アフラック(114営業部・支社)

エコシステム構築に向けた連携・協業パートナー

団体・企業等

- 公益財団法人  
ゴールドリボン・ネットワーク
- 一般社団法人全国がん患者団体  
連合会(全がん連)
- 株式会社日立製作所

など

医療者

- 公益財団法人がん研究会 有明病院
- 国立研究開発法人  
国立がん研究センター
- 地方独立行政法人 大阪府立病院機構  
大阪国際がんセンター

など

行政

- 全国117に及ぶ自治体  
(47都道府県、70市区町)
- がん対策推進企業アクション  
(厚生労働省による国家プロジェクト)

など

※下記数値は、2024年度末時点または2024年度のデータを記載しています。

## 知的資本

### がん保険のパイオニアとしての知見

創業年

**1974**年に  
日本初のがん保険とともに創業

がん保険の保険金・給付金等の支払実績

**2,861**億円  
(1営業日当たり11.7億円)

がん保険の累計支払実績

**9**兆円超

がん保険の累計支払件数

**494**万件

## 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・強固な財務基盤

保険料等収入

**1兆3,265**億円

資産運用収益

**6,478**億円

基礎利益

**4,411**億円

総資産

**12兆3,346**億円

ソルベンシー・マージン比率

**973.3**%

●格付け

Moody's (保険財務格付け)

**Aa3**

S &amp; P (保険財務力格付け)

**A+**

## 自然資本

### 環境に配慮した事業活動

当社(アフラックスクエア)におけるScope1とScope2のCO<sub>2</sub>排出量CO<sub>2</sub>排出量

**0**t-CO<sub>2</sub>e

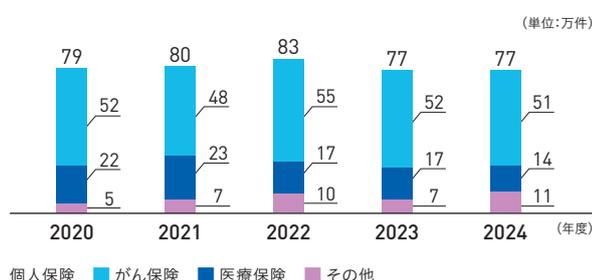
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 契約の状況

#### 新契約件数 **77万件**

新規販売の減少により、前年度比0.8%減の77万件となりました。



#### 新契約年換算保険料 **546億円**

新契約件数の減少により、前年度比0.1%減の546億円となりました。



#### 保有契約件数 **2,218万件**

解約や死亡等で消滅した契約件数が新契約件数を上回ったことにより、前年度末比2.2%減の2,218万件となりました。



#### 保有契約年換算保険料 **1兆2,898億円**

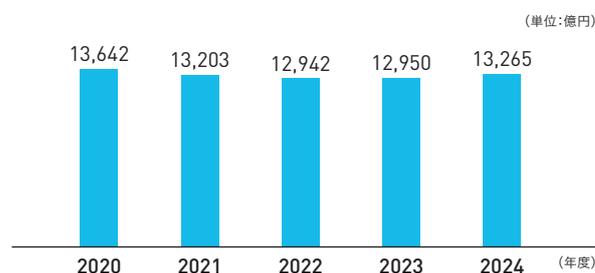
保有契約件数の減少により、前年度末比1.5%減の1兆2,898億円となりました。



### 保険関係収支の状況

#### 保険料等収入 **1兆3,265億円**

保有契約件数は減少したものの、共同保険式再保険取引が増加した影響で再保険収入が増加したことなどにより、前年度比2.4%増の1兆3,265億円となりました。



保険金・年金・給付金のお支払額(全商品)

6,251億円

保険金・年金・給付金のお支払い状況については、全商品で前年同期比5.0%増の6,251億円となりました。



※2024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6,251億円(1営業日\*当たり25.7億円)、うち、がん保険を通じたお支払いは2,861億円(1営業日当たり11.7億円)となっています。  
\*営業日数:243日(2024年度)

(うちがん保険)

2,861億円

うちがん保険については、前年同期比0.5%増の2,861億円となりました。

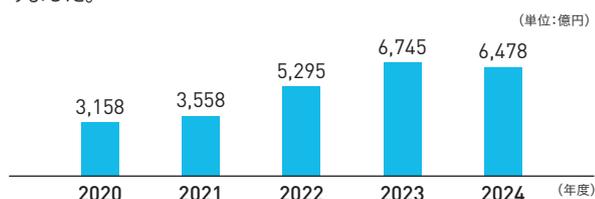


▶ 資産運用関係収支の状況

資産運用収益

6,478億円

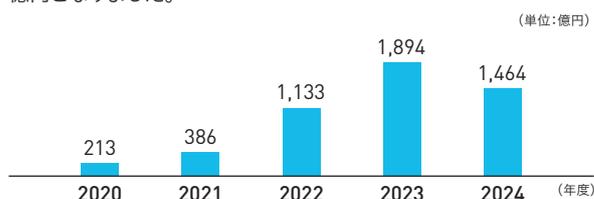
為替差益の減少などにより、前年度比4.0%減の6,478億円となりました。



資産運用費用

1,464億円

金融派生商品費用の減少などにより、前年度比22.7%減の1,464億円となりました。



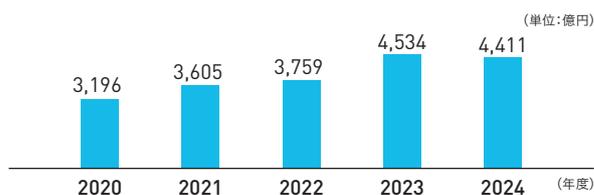
▶ 利益の状況

基礎利益

4,411億円

保険料等収入が増加したものの、保険金等支払金が増加したことや責任準備金戻入額が減少したことなどにより、前年度比2.7%減の4,411億円となりました。

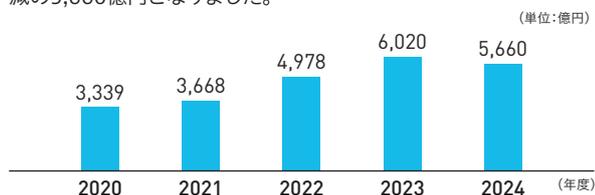
※2022年度より適用された基礎利益の計算方法に基づいて算出しています。これに伴い、2020年度および2021年度の数値についても、適用後の計算方法にて算出しています。



経常利益

5,660億円

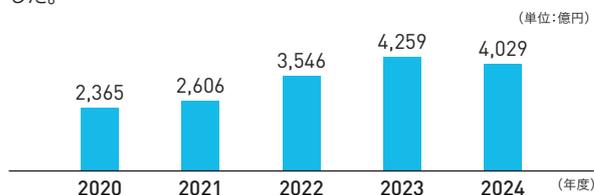
経常収益の減少および経常費用の増加により、前年度比6.0%減の5,660億円となりました。



当期純利益

4,029億円

経常利益の減少により、前年度比5.4%減の4,029億円となりました。



# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### ▶ 資産・健全性の状況

ソルベンシー・マージン比率 **973.3%**

ソルベンシー・マージン比率は973.3%と十分な支払い余力を確保しています。



### 格付け (2025年6月末時点)

格付会社による保険会社の保険金支払いの能力に関する格付けにおいて、いずれも高い評価を得ています。

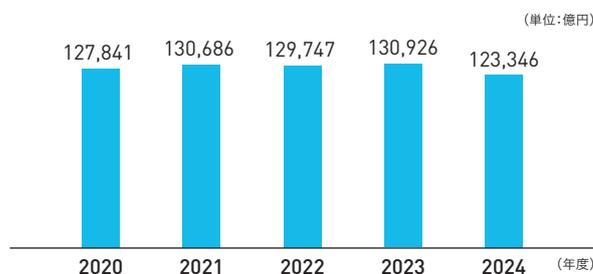
- Moody's: ムーディーズ・インベスターズ・サービス・インク
- S&P: スタンダード・アンド・プアーズ・グローバル・レーティング
- R&I: 株式会社格付投資情報センター
- JCR: 株式会社日本格付研究所

Moody's (保険財務格付け)	S&P (保険財務格付け)	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>

### 総資産

**12兆3,346億円**

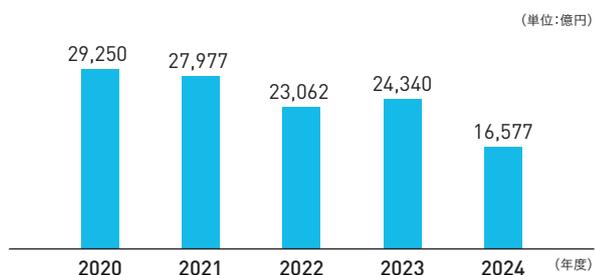
有価証券の減少などにより、前年度末比5.8%減の12兆3,346億円となりました。



### 実質純資産額

**1兆6,577億円**

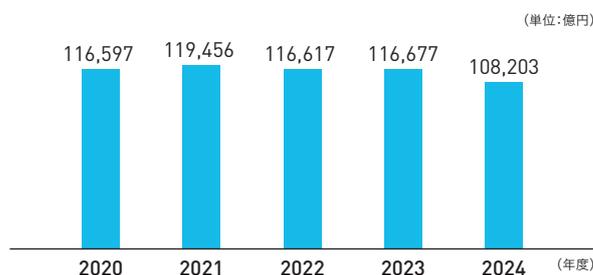
実質純資産額は、前年度末比31.9%減の1兆6,577億円となりました。



### 有価証券 残高情報

**10兆8,203億円**

有価証券残高情報については、前年度末比7.3%減の10兆8,203億円となりました。



## ▶ フロー指標

(単位:百万円)

項目	2023年度	2024年度
経常収益	2,306,989	2,292,302
うち保険料等収入	1,295,082	1,326,540
うち資産運用収益	674,553	647,865
うち利息及び配当金等収入	421,015	429,727
経常費用	1,704,927	1,726,213
うち保険金等支払金	1,171,889	1,226,056
うち責任準備金等繰入額	5,023	10,129
うち資産運用費用	189,474	146,440
うち事業費	313,946	319,093
経常利益	602,062	566,088
当期純利益	425,901	402,910
基礎利益	453,452	441,159
新契約件数(千件)	777	771
うちがん保険	529	512
うち医療保険	171	142
新契約年換算保険料	54,634	54,600
うち第三分野	49,094	48,675

※1. 新契約件数は、個人保険・個人年金保険の合計です。なお、当社では、団体保険・団体年金保険の取り扱いはありません。

※2. 年換算保険料とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額です(一時払契約等は、保険料を保険期間で除した金額)。

## ▶ スtock指標

(単位:百万円)

項目	2023年度末	2024年度末
総資産	13,092,640	12,334,656
うち特別勘定資産	—	—
有価証券残高	11,667,753	10,820,354
貸付金残高	1,002,899	1,096,641
責任準備金残高	10,684,368	10,368,719
純資産の部合計	1,324,333	1,050,001
うち資本金の額及び発行済株式の総数	30,000 (36,805千株)	30,000 (36,805千株)
ソルベンシー・マージン比率(%)	1,135.6	973.3
実質純資産額	2,434,024	1,657,790
保有契約件数(千件)	22,693	22,186
うちがん保険	14,331	13,984
うち医療保険	5,529	5,404
保有契約年換算保険料	1,309,826	1,289,828
うち第三分野	986,730	969,646
保有契約高	11,835,209	11,298,632
うち個人保険	10,762,304	10,270,782
うち個人年金保険	1,072,904	1,027,849
うち団体保険	—	—
団体年金保険保有契約高	—	—

※1. 保有契約件数は、個人保険・個人年金保険の合計です。なお、当社では、団体保険・団体年金保険の取り扱いはありません。

※2. 年換算保険料とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額です(一時払契約等は、保険料を保険期間で除した金額)。

※3. 保有契約高は、個人保険・個人年金保険の合計です。なお、個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の各時点における責任準備金を合計したものです。

その他の財務データについては、当社オフィシャルホームページに掲載している「アフラック 統合報告書2025/データ編」をご覧ください。

[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2025\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2025_data.pdf)

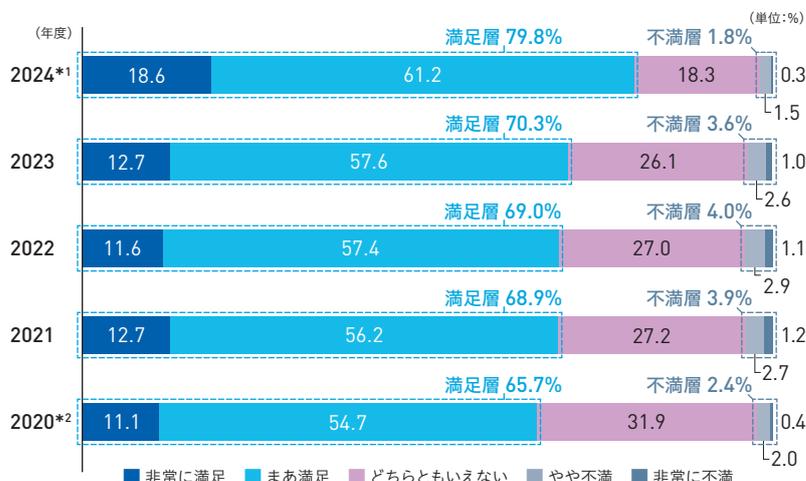
# 財務・非財務ハイライト

## 非財務ハイライト

お客様満足度 満足層 **79.8%**

定期的なお客様評価の確認のために実施している「お客様調査」において、引き続き多くのお客様にご満足いただいています。

※詳細はP.151をご覧ください。



\*1. 2024年の内訳合計は小数点以下第二位の四捨五入の関係で99.9%となります。

\*2. 2020年の満足層の割合については、内訳数値の小数点第二位の四捨五入の関係で65.7%となります。

## 従業員の状況

従業員の在籍数については4,836人、平均年齢については42.2歳、平均勤続年数については14.5年となりました。

区分		2022年度末	2023年度末	2024年度末
在籍数	内勤職員	4,963人	4,874人	4,836人
	うち男性	2,434人	2,402人	2,380人
	うち女性	2,529人	2,472人	2,456人
平均年齢	内勤職員	41.6歳	42.0歳	42.2歳
	うち男性	42.1歳	42.6歳	42.6歳
	うち女性	41.0歳	41.4歳	41.7歳
平均勤続年数	内勤職員	13.8年	14.2年	14.5年
	うち男性	14.6年	15.0年	15.2年
	うち女性	12.9年	13.5年	13.8年

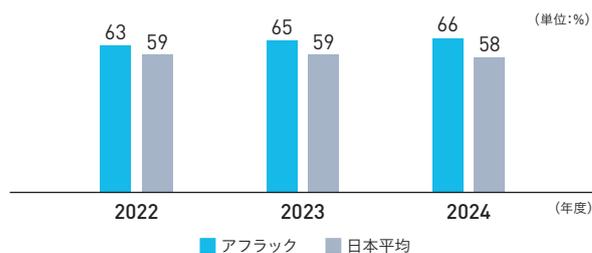
## 人財エンゲージメントスコア\*

**66%**

前年度比1ポイント増の66%となり、日本平均を8ポイント上回るスコアとなりました。

\*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、自発的に貢献しようとする人財の意欲)の状況を表す指標

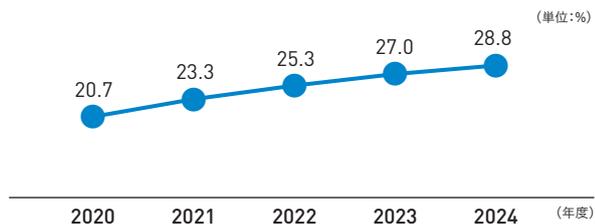
※詳細はP.73をご覧ください。



## ダイバーシティ推進

**28.8%**

ライン長\*ポストに占める女性社員の割合について、前年度比1.8ポイント増の28.8%となりました。



\*直属の部下を持つ管理職

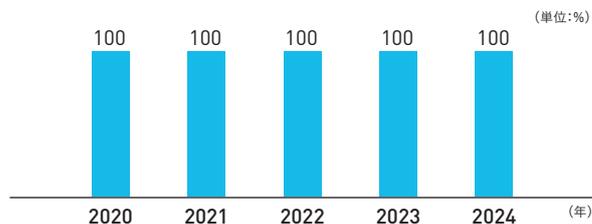
※各年度内の1月1日時点

※詳細はP.88をご覧ください。

## 男性育休取得率\*

**100%**

男性社員による育児休職について、引き続き取得率100%を達成しています。



\*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

※詳細はP.89をご覧ください。

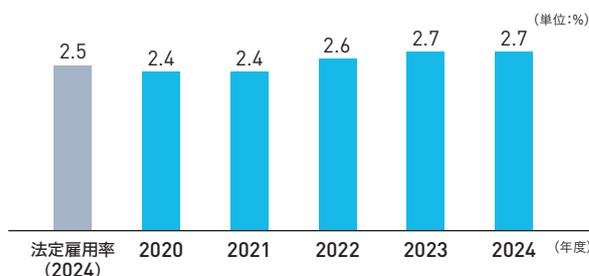
## 障がい者雇用率 (アフラック生命グループ)

2.7%

前年度と同じく2.7%となり、法定雇用率を0.2ポイント上回るスコアとなりました。

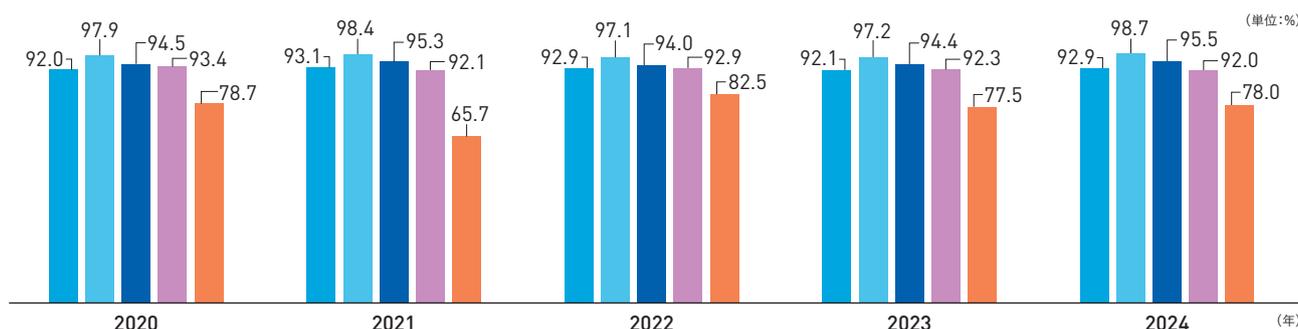
※各年度内の6月1日時点

※アフラック・ハートフル・サービス株式会社の取り組みについてはP.90をご覧ください。



## 社員のがん検診受診率\*

胃がんについては92.9%、肺がんについては98.7%、大腸がんについては95.5%、乳がんについては92.0%、子宮頸がんについては78.0%となりました。



\* 上記集計の対象者は以下の通り(アフラック健康保険組合がん検診受診率データより作成)

胃がん: 50歳以上の2年に1回以上受診した従業員

肺がん・大腸がん: 40歳以上の1年に1回以上受診した従業員

乳がん: 40歳以上の2年に1回以上受診した女性従業員

子宮頸がん: 20歳以上の2年に1回以上受診した女性従業員

## がんを知る教室累計開催数・来場者数

累計開催数

140回

累計来場者数

43万2,050人

これまでに140回開催し、延べ432,050人の方々にご来場いただきました。

※詳細はP.138をご覧ください。



## 環境への取り組み(当社のCO<sub>2</sub>排出量\*)

当社(アフラックスクエア)はScope1とScope2において、CO<sub>2</sub>排出量ゼロを実現しています。

### Scope 1

当社自らの直接排出

排出量 0 t-CO<sub>2</sub>e

### Scope 2

他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出

排出量 0 t-CO<sub>2</sub>e

### Scope 3

Scope1・2以外の間接排出

排出量 131,960 t-CO<sub>2</sub>e

#### 【Scope3 カテゴリ1~8の排出量】

\*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」および「電気事業者別排出係数一覧」、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」をもとに算定(暦年集計)。Scope1の数値には非常用発電機(災害時対応用)の燃料として使用するA重油等を含みません。Scope2の数値はマーケット基準で算定しています。Scope3の数値は、カテゴリ1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 について算定しています。

※詳細はP.140をご覧ください。

カテゴリ	排出量(t-CO <sub>2</sub> e)	カテゴリ	排出量(t-CO <sub>2</sub> e)
カテゴリ1 購入した製品・サービス	103,209	カテゴリ5 事業から出る廃棄物	51
カテゴリ2 資本財	14,379	カテゴリ6 出張	5,891
カテゴリ3 Scope1, 2に含まれない燃料およびエネルギー活動	1	カテゴリ7 雇用者の通勤	845
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	5,835	カテゴリ8 リース資産(上流)	1,750



## TOP INTERVIEW

代表取締役会長 × 代表取締役社長 対談

# 長期経営ビジョンを実現するための戦略立案と その実行性・実効性

昨年策定した長期経営ビジョン「『生きる』を創る」ことで新たな共有価値を創造する」の実現に向けて、今年から展開する中期経営戦略(2025～2027年)はどのように策定され、いかに実行性・実効性を確保していくのか、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当社の戦略について語り合いました。

## 創業50周年の振り返りと、 長期経営ビジョン実現に向けた取り組み

**レイク** 昨年は日本における創業50周年という節目を迎え、5大ステークホルダーの皆様からの当社事業への永年にわたるご理解・ご支援を再確認する機会になり、改めて感謝



の念を深く感じました。これまでの50年を振り返るとともに、アフラックの未来を展望する大変貴重な一年であったと思います。

**古出** はい、私も心からの感謝と同時に、ステークホルダーの皆様からの負託に応える責任を改めて認識しました。その意味で、昨年は長期経営ビジョン「『生きる』を創る」ことで新たな共有価値を創造する」を策定した年としても本当に重要でした。このビジョンは当社の次の10年、さらにその先を見据えて、部門を超えたプロジェクトメンバーが役職員との意見交換も踏まえて原案を策定し、経営陣も加わって磨き上げた想いの込められたものです。会社視点ではなく、「私たちはお客様や社会にどのような価値を提供するのか」といったステークホルダー視点にこだわり、アフラックの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて進むべき方向性を示せたと思います。

**レイク** 長期経営ビジョンでは、当社のコアバリューに基づ



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

くアフラック流CSV（Creating Shared Value）経営の考え方を具体的に示すことができました。創業51年目の今年は、このビジョンに基づき、5大ステークホルダーの期待にさらに応えるCSV経営を実践できるのか、今まで以上に発展させることができるのかが問われていると考えます。10年後の目指す姿に向かって経営戦略・経営戦術を着実に実行し結果を出すことが重要ですが、今年スタートする最初の中期経営戦略（2025～2027年）の策定に関しては、グッドガバナンスのベストプラクティスに基づく経営戦略の策定が実現できたと思います。

**古出** 私も同じ認識です。まず、外部環境および内部環境を分析し、ステークホルダーの期待を踏まえて当社がフォーカスすべき事業領域を特定したうえで、当社の「10年後の目指す姿」を設定しました。そして、10年後からバックキャストして最初の3年間の目標を設定し、それを達成するための戦略を策定しています。

## 外部環境・内部環境分析から 「10年後の目指す姿」を具体化

**レイク** 戦略を策定する際に「意図的戦略」と「創発的戦略」を融合することが大切ですが、ビジョンと整合する戦略を策定するためには、当社の「10年後の目指す姿」を具体化することが重要でした。そのため、取締役会では前提となる環境分析からしっかりと議論を重ねたと思いますが、いか

がですか。

**古出** はい。私は一連の議論を通じて、取締役会に求められる「自由闊達で建設的な議論」の大切さを身をもって実感しました。例えば外部環境分析では、いま一度基本的なテーマとして少子高齢化による負担や不安の増大、生産年齢人口の減少に伴う「総活躍社会」、医療と介護が一体化したサービスのニーズ増大など、当社を取り巻く環境変化をさまざまな視点から展望できたと思います。



**レイク** 人口動態の観点に加え、改めて経済・財政や地政学リスク、さらにデジタルテクノロジーの進展なども再確認しました。デフレ脱却と金利のある世界、不安定化する国際秩序と国家の経済安全保障戦略や、データドリブン社会と生成AI\*1など、幅広いテーマを議論し、加えて、内部環境分析についても課題認識を深めることができました。私たちを

\*1. AI: Artificial Intelligence（人工知能）

# TOP INTERVIEW

代表取締役会長 × 代表取締役社長 対談

取り巻くビジネス環境は「超VUCA\*2」であり、取締役会としてその現実を議論したうえで、変化の激しい時代においてこそ、パーパス(存在意義)を見失わず、コアバリューに基づくCSV経営を実践することの重要性を確認し、経営の大きな方向性を決定することができました。



**古出** 私も同感です。当社が10年後に目指す姿『生きる』を創るエコシステムは、「生きるための保険」と保険を超えた顧客価値の両面から、当社独自の資源と専門性を活かしつつさまざまなステークホルダーと連携・協業して、お客様を取り巻く社会的課題を解決するとともに、経済的価値を創出していく姿を描いたもので、CSV経営を実践する姿が具体化されていると思います。

\*2. VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

## 「10年後の目指す姿」に向けた 最初の中期経営戦略

**レイク** 中期経営戦略(2025~2027年)では、「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る8つの成長戦略(以下、8つの成長戦略)」とそれらを確実に遂行するための「経営基盤強化戦略」に取り組むこととしました。

**古出** 成長戦略を議論する中で印象深かったのは、これまで使用してきた営業マーケティングという表現を「マーケティング営業」に変更したことです。一見すると順序を入れ替えただけに見えますが、言葉の表現にまで行き着いたことは、お客様の視点で価値提供をする態勢へとゼロベース

で変革するという強い想いや徹底的な議論の一端が垣間見える部分だと思います。8つの成長戦略のうち5つをマーケティング営業に関するものとし、組織・商品・販売チャネル・契約管理・ITデジタルに至るまでお客様を起点として抜本的な変革を進めていきます。

**レイク** コアビジネスとともに、3つの領域でも成長戦略を展開します。「新規ビジネス」では「生きる」を創る新たな領域に焦点を当てお客様へのエンゲージメントの機会の増大を目指し、「IT・デジタル&オペレーション」では事業変革のために生成AIを含めたデジタルテクノロジーを積極的に活用すること、また「人的資本」ではイノベーションを創出し経営戦略を確実に実現していくための人財育成の実践に重点を置きました。

**古出** 8つの成長戦略に加え、それらを確実に遂行するための「経営基盤強化戦略」として、「ファイナンス」領域では成長投資の原資を確保するための財務戦略立案力の強化や長期安定的な資産運用収益の確保、さらに再保険の戦略的活用等を推進し、「統合的リスク管理(ERM)」や「ガバナンス」という戦略の実行性・実効性に直結する要素も含まれますので、非常に中身の濃い内容だと改めて感じます。



## 戦略の実行性・実効性を 確保する仕組み

**レイク** 取締役会と業務執行部門とが本質的に協業し議論を尽くして中期経営戦略(2025~2027年)をつくり上げ、2025年単年の経営戦術に落とし込み、KPIも設定しました。しかし、戦略策定で完結するものではなく、アジャイル



思考・手法を活用した「創発的戦略」の実践で戦略・戦術の実行性・実効性を高めていくことも極めて重要です。

**古出** レイクさんのおっしゃる通りで、私も戦略・戦術の実行性・実効性をいかに高められるかが、今年最大の課題だと考えますが、この点も当社はベストプラクティスを目指して取り組んでいると言えるのではないのでしょうか。

**レイク** 取締役会では、業務執行部門からの報告に基づき四半期単位でKPIに基づくモニタリングを行い、実効性の確保に向けて必要であれば戦略・戦術を機動的に修正し決議しています。課題を早期に認識して機動的に対策を講じるためには、「統合的リスク管理(ERM)」を経営戦略の中核におき、リスクと戦略・戦術のモニタリングを有機的に連動させることや、業務執行部門が課題や対策について科学的かつデータドリブンに分析・検証し、決議・討議すべき重要事項を取締役に付議するといった、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という「ガバナンス」のさらなる強化が欠かせません。

**古出** はい、業務執行部門では、私と部門統括役員が部門横断で適切なアジェンダセッティングを行い、KPIに基づくモニタリングや重要案件に関する本質的な議論を行っています。そして、各部門でも経営戦術に紐づくビジネスプランを策定して機動的に修正しますので、全社員の目標と行動が経営戦術・中期経営戦略・ビジョンにつながる態勢を確保しています。

## 長期経営ビジョンの実現に向けて

**レイク** 実行性・実効性を高めながら中期経営戦略のすべての戦略を着実に展開・遂行し、次の中期経営戦略へとつないでいくことで、10年後の目指す姿が近づいてきます。これらすべてを実行する主役は「人財」であり、特に超VUCA時代は「人財力」が勝敗を分けることを忘れてはなりません。

**古出** 人財の観点では、当社は今年2月に「人的資本リーダーズ2024」および「人的資本経営品質2024ゴールド」を受賞しました。これは、人的資本経営・開示の取り組みが高水準で実施されていると認められた企業を表彰するものです。また、昨年12月からは次代の経営を担う人財のリーダーシップ開発に特化した企業内大学「アフラック・リーダーシップ・アカデミー」を開校するなど取り組みを加速しています。今後も、「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）」に基づき社員の成長を支援し、全社の力を結集して戦略・戦術のKPIを達成することで、長期経営ビジョンの実現に向けて前進していきたいと思っています。

**レイク** アフラックは、創業以来コアバリューに基づき、アフラック流CSV経営を実践するとともに進化させてきました。これには役職員やビジネスパートナーの人財の力が不可欠でした。そして、アフラックがここまで成長を遂げることができたのは5大ステークホルダーの皆様のご理解とご支援があったからです。今後もステークホルダーの皆さまの負託・信頼に応え、長期経営ビジョンとして掲げた「『生きる』を創る」ことで新たな共有価値を創造する」の実現に向けて、果敢に挑戦する企業でありたいと考えています。

# 第2部

## POINT

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の、  
当社のさまざまな取り組みを  
中期経営戦略(2025～2027年)の枠組みで記載しています。



## 第2部

### 持続的な成長と 企業価値向上のための経営戦略

P30 新たな共有価値の創造への挑戦  
～中期経営戦略(2025～2027年)～

#### 【成長戦略】

- P38 <特集>マーケティング営業変革について
- P42 「生きるための保険」やサービス、営業体制に関する取り組み
- P56 「生きる」を創るエコシステムに関する取り組み
- P60 DXに関する取り組み
- P68 感動的なお客様体験の提供を実現するための取り組み
- P70 人財に関する取り組み

#### 【経営基盤強化戦略】

- P92 ファイナンス全般に関する取り組み
- P94 資産運用全般に関する取り組み
- P97 ガバナンスに関する取り組み
- P106 取締役副会長・常勤監査役メッセージ
- P108 統合的リスク管理(ERM)に関する取り組み
- P113 3つのラインによる内部統制の実効性確保
  
- P116 日本法人の取締役等一覧
- P120 グローバル・グループガバナンス
- P128 アフラックの取り組みに対する外部評価

# 新たな共有価値の創造への挑戦 ～中期経営戦略(2025)

## 長期経営ビジョン

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、日本初のがん保険を提供する会社として1974年に創業してから、昨年50周年を迎えました。そして、次の10年、さらにその先を見据え、コアバリューに基づくCSV経営のさらなる進化に向けて、長期経営ビジョンとして「『生きる』を創る」ことで新たな共有価値を創造する」を策定しました。

ブランドプロミス「『生きる』を創る。」の想いに基づき、「生きるための保険」はもちろんのこと、保険を超えた顧客価値も提供し、お客様の「生きる」をトータルに支えていくことを通じて、社会と共有できる新たな価値の創造を目指します。

“「生きる」を創る”ことで  
新たな共有価値を創造する



VISION

“「生きる」を創る”ことで新たな共有価値を創造する

MISSION

私たちは、すべての人が、経済的、身体的、精神的、社会的に満たされ、自分らしく生きることができる社会の実現に、より一層貢献していきます。そのために、お客様のことを親身になって考え、コアビジネスである「生きるための保険」と保険を超えた顧客価値の提供の両面において、私たちの独自の資源や専門性を活用し、さまざまなステークホルダーと共創していきます。そして、社会的課題の解決と経済的価値の創出を両立することで、新たな共有価値を創造します。

PASSION

私たちのDNAである“パイオニア精神”と“新たな価値を創造する力”を最大限発揮し、お客様の多様な「生きる」に寄りそいながら、高い志と情熱を持って、<ビジョン>の実現に挑戦し続けます。

## MESSAGE

### 中期経営戦略(2025～2027年)の 策定に込めた想い

取締役専務執行役員 森本 晋介



当社は2024年11月15日、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様への感謝の気持ちとともに、日本における創業50周年という節目を迎えることができました。

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、その後、ブランドプロミスである『生きる』を創る。を通じて当社が向き合うべき社会的課題の解決と経済的価値の創出を両立するCSV (Creating Shared Value、共有価値の創造) 経営に取り組んできました。

次の時代においても、すべての人が、経済的、身体的、精神的、社会的に満たされ、自分らしく生きることができる社会の実現に、より一層貢献していくという強い想いをもって、経営陣が一体となって議論を重ね、中期経営戦略(2025～2027年)(以下、中期経営戦略)の策定に取り組みました。

中期経営戦略の出発点となるのは、次の10年、その先を見据えた長期経営ビジョン「『生きる』を創る」ことで新たな共有価値を創造する」です。お客様のことを親身になって考え、コアビジネスである「生きるための保険」と保険を超えた顧客価値の提供を通じて、新たな共有価値を創造するという決意を込めたものです。

この長期経営ビジョンを実現するために、日本社会の10年後の未来予想に基づく当社の10年後の目指す姿として、「お客様の多様なニーズに真によりそう『生きる』を創るエコシステムの構築」を

掲げました。そのうえで、そこからバックキャストするアプローチで2025年から3年間の中期経営戦略を構想しました。

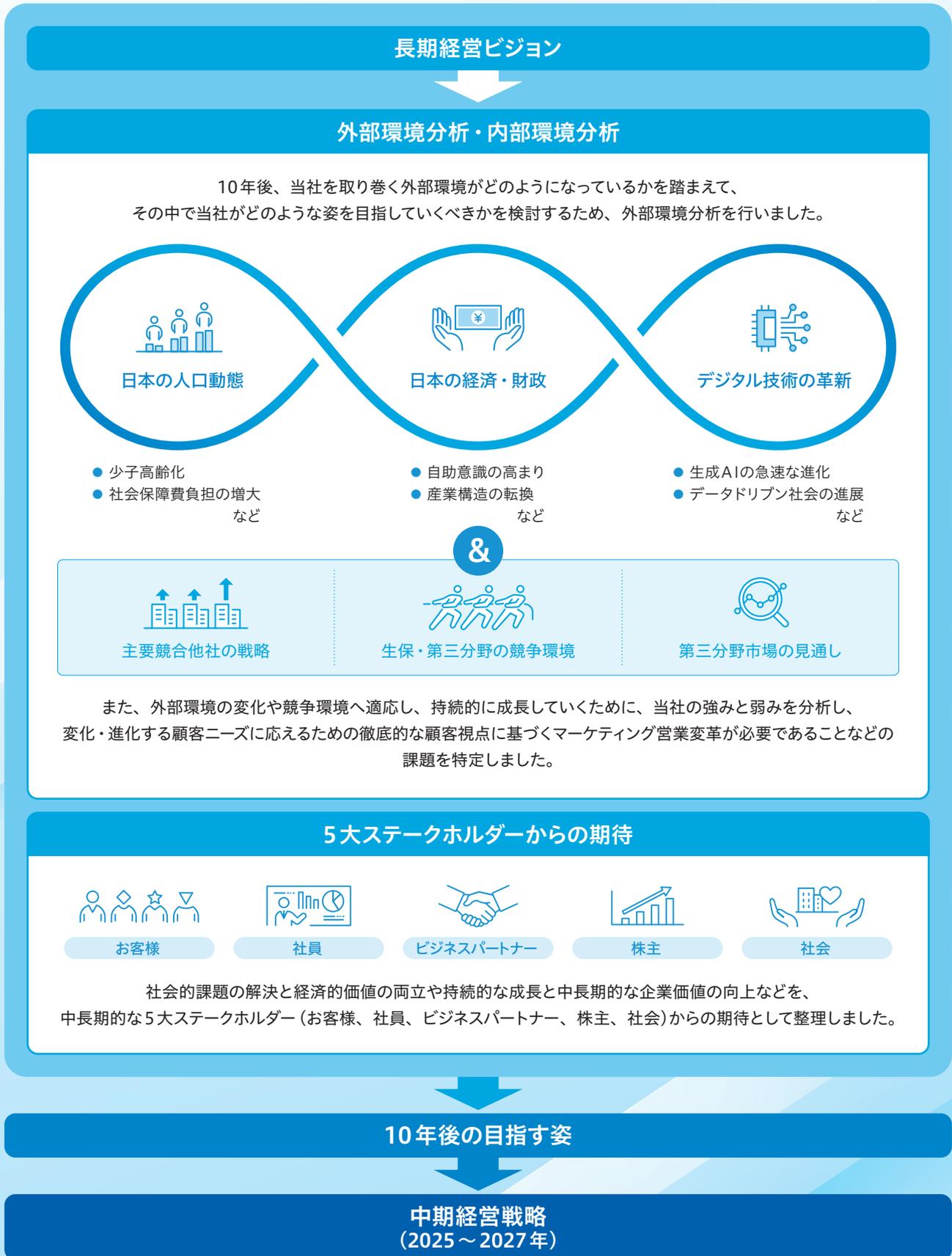
こうして完成した中期経営戦略は、「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る8つの成長戦略(以下、成長戦略)」と「経営基盤強化戦略」の大きく2つの柱で構成しています。

最大のテーマは「成長」です。そして「成長」のための戦略の核となるのは「マーケティング営業変革」です。当社はこれまでも「お客様第一」のコアバリューに基づくマーケティング営業を一貫して実践してきましたが、変わりゆく日本社会の中でお客様の多様なニーズにお応えするために、3つのブランドライン(がん、医療、資産形成/介護)において、あらためて徹底したお客様視点での価値創造を行っていきます。また、10年先を見据え、保険を超えた顧客価値としての新たなビジネス領域の開拓にもチャレンジしていきます。さらには、デジタルテクノロジーを活用した事業変革や、イノベーションを創出し経営戦略を確実に実現する人的資本の強化にも注力していきます。同時に、これらの成長戦略を支える経営基盤として、ファイナンス、統合的リスク管理(ERM)、ガバナンスのさらなる強化にも取り組んでいきます。

当社はこれからも、お客様、社員、ビジネスパートナー、株主、社会などすべてのステークホルダーの皆様のご期待に応える努力を続けてまいります。

# 中期経営戦略(2025～2027年)の策定アプローチ

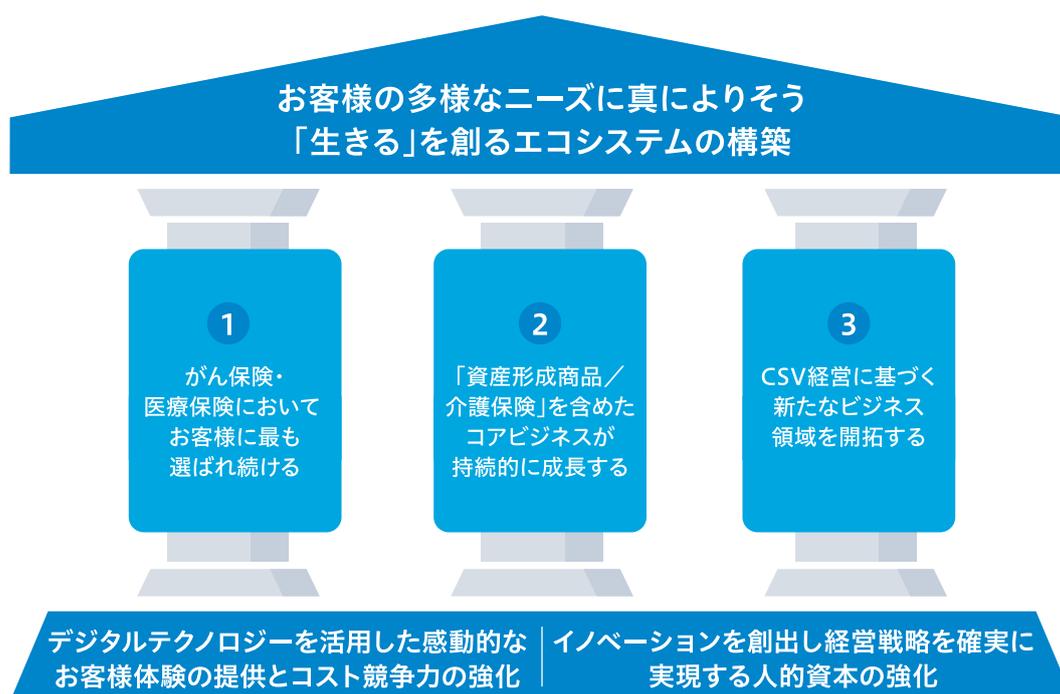
中期経営戦略(2025～2027年)の企画・立案にあたっては、長期経営ビジョンや社内外の経営環境、5大ステークホルダーからの期待を踏まえた「10年後の目指す姿」を設定したうえで、そこからバックキャストして3年間の目標を設定し、達成に向けた戦略を描くアプローチをとっています。



## 10年後の目指す姿

当社は、長期経営ビジョンの実現に向け、がん・医療・資産形成／介護の3つのコアビジネス領域を強化していきます。具体的には、がん保険・医療保険においてお客様に選ばれ続け(①)、資産形成商品／介護保険を当社のコアビジネスの一つとして確立・拡大し(②)、「生きる」を創るエコシステムと親和性のある新たなビジネス領域を開拓する(③)ことで、「生きるための保険」と保険を超えた顧客価値の両面から当事者を取り巻く社会的課題を解決するとともに、経済的価値を創出する「生きる」を創るエコシステムを構築していきます。

「生きる」を創るエコシステムの構築に向け、成長をドライブする基盤として、デジタルテクノロジーを活用した感動的なお客様体験を提供するとともにコスト競争力の強化を実現します。また、イノベーションを創出し経営戦略を確実に実現するための人的資本の強化にも取り組んでいきます。



- 1** 多くのお客様の支持をいただいているがん保険・医療保険について、さまざまなお客様のニーズに応え続けることで、これからもお客様に選ばれ続けることを目指します
- 2** 高齢化に伴う自助意識の高まりや介護ニーズの高まりなどに応えるため、資産形成商品／介護保険を当社のコアビジネスの一つとして確立し、拡大していくことを目指します
- 3** 当社の強みを活かして新たなビジネス領域を開拓し、保険を超えた顧客価値を提供していくことを目指します

# 「生きる」を創るエコシステム

がん・医療・介護に関する身体的・医学的な問題、精神的・心理的な問題、さらには就労や経済面を含めた多様な社会的課題を包括的かつ総合的に解決するために、当事者（ご本人とご家族）を中心として、医療者、職場・学校、行政（国や自治体）、民間の団体（NPO法人や患者団体）、企業などさまざまなステークホルダーと連携・協業し、ソリューションを提供する「生きる」を創るエコシステムを構築していきます。

## 提供価値

社会全体で当事者を  
生涯にわたって支える

一人ひとりが安心して納得できる  
医療／ケア／サポートを受けられる

自分らしく生きるための  
素養とスキルを身に付ける

## フェーズ

理解する

対策をたてる

対応する

生き抜く

人生の  
課題に  
関心を持つ

人生の  
課題を  
理解する

対策を検討し  
計画をたてる

事前対策を  
うつ

課題に  
向き合う

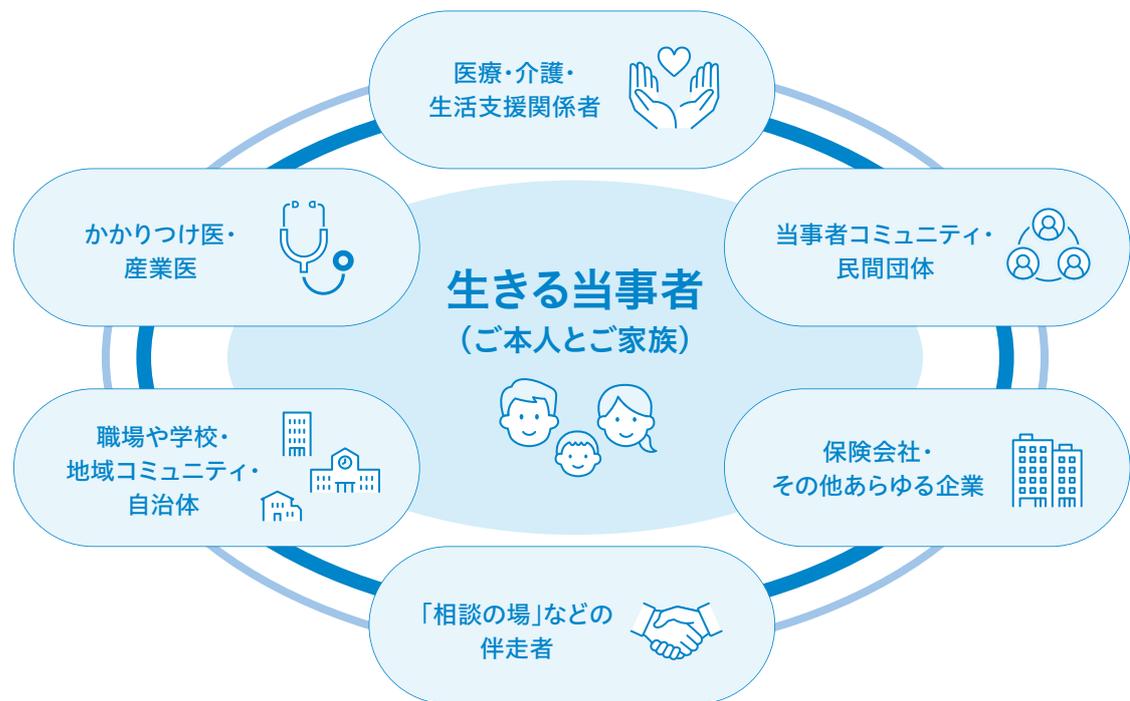
支援体制を  
創る

対策を  
重ねる

対策を  
修正する

課題と  
生き抜く

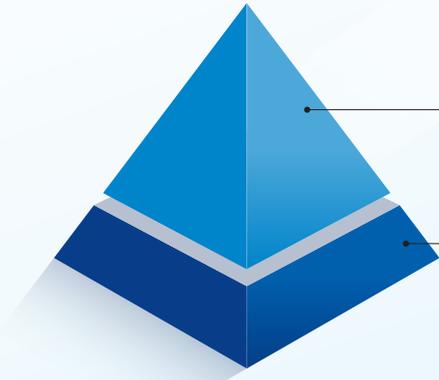
## ステークホルダー



## 「生きる」を創るエコシステム戦略

コアバリューに基づくCSV経営の実践として新たな共有価値を創造するため、「生きる」を創るエコシステムを通じて、コアビジネスである「生きるための保険」と保険を超えた顧客価値の両面から当事者を取り巻く社会的課題を解決するとともに、経済的価値を創出していきます。





お客様に最高の価値を提供するための「生きる」を創る8つの成長戦略

経営基盤強化戦略

お客様に最高の価値を提供するための「生きる」を創る8つの成長戦略

本質的なデザイン思考に基づく戦略を通じて、顧客視点での価値提供を行うマーケティング営業体制へ抜本的に変革し、がん、医療、資産形成／介護を中心とするコアビジネス領域を確立・拡大します。

マーケティング営業変革

組織

- マーケティング営業体制の変革**
- 成長戦略の推進のため、本質的なデザイン思考に基づき、多様なお客様ニーズに合わせてアジャイルな戦術実行が実現できるマーケティング営業体制へ変革
  - マーケティング機能を強化するとともに、ブランド\*ごとの一貫したマーケティング体制を導入することで、顧客志向のマーケティング営業体制を構築
- \*がん、医療、資産形成／介護のそれぞれの商品・サービス領域のことを指します。

がんブランド

- サービス統合型プロダクトの展開**
- お客様に最も選ばれ続け、がん保険でのNo.1の地位を堅持するため、経済的保障とサービスが一体化したサービス統合型プロダクトを展開
  - 保険による経済的保障に、コンシェルジュ機能を中核とする高品質なサービスを統合し、新たな保険の概念として、お客様にトータルな安心を提供

医療ブランド

- お客様のニーズに合わせたマーケティング強化**
- 近年さらに多様化するお客様のライフスタイルやニーズに対応するため、当社のブランド力を活かした保障充実型の商品の提供に加え、多様なお客様ニーズに応える商品を提供

資産形成／介護ブランド

- コアビジネスとしての確立・拡大**
- 資産形成ニーズの高まりに応えるため、昨年6月に発売した＜資産形成と保障のハイブリッド ツミタス＞の推進を通して、資産形成領域をコアビジネスの1つとして確立・拡大
  - 介護にまつわる悩みを総合的にサポートする「くらしと介護サポート」等の介護関連サービスを活用して介護保険マーケットを開拓

チャネル

- 多様なお客様ニーズに応えるためのチャネル強化**
- 持続的な成長に向け、販売チャネルが抱える課題の解決に向けた取り組みを加速

当社の強みを活かした新たなビジネス領域の開拓による中長期的な収益拡大に向け、  
新規ビジネス戦略の検討を進めます。

また、デジタルテクノロジー戦略と人的資本戦略の実行を通じて、事業変革と経営戦略の実現を強力にドライブします。

### 新規ビジネス

#### CSV経営に基づく新規ビジネス領域の開拓

- 当社のさらなる成長のため、「生きる」を創るエコシステムと親和性のある新たなビジネス領域を開拓

### IT・デジタル＆オペレーション

#### デジタルテクノロジーを活用した事業変革

- 感動的なお客様体験の提供を実現するため、生成AIなどのデジタルテクノロジーを積極的に活用し、事業を変革
- 「感動的なユーザー体験の創出」「事業費の大幅な削減」「業務継続能力の向上」の3つの目的に向けた「アフラックプロジェクトZERO」を継続して推進

### 人的資本

#### イノベーションを創出し経営戦略を確実に実現する人的資本の強化

- 経営戦略を確実に実現するため、将来を見据えた人財ポートフォリオに基づく人財育成や、リーダーシップ開発、経営人財・デジタル人財の育成等を通じ、組織力・人財力をさらに強化

## 経営基盤強化戦略

経営基盤強化戦略では、財務戦略立案力を高めることで成長投資のための原資を確保するとともに、リスクを適切にコントロールしながら、業務執行の機動性向上・内部統制の実効性の強化を進めていきます。

### ファイナンス

- 財務戦略立案力の強化、長期安定的な資産運用収益の確保、積極的な責任投資の継続、再保険の戦略的活用および投資原資の確保と成長投資を実現

### ERM

- アジャイル思考の統合的リスク管理態勢を確立するとともに、経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体管理と企業価値の向上を実現

### ガバナンス

- 取締役会と業務執行部門の機能分化に基づく業務執行部門の機能発揮をさらに高度化
- さらなる業務執行の機動性向上に向けたデータドリブン経営の加速および内部統制の実効性の強化を実現

# 徹底したお客様視点とデータドリブンで、

当社は長期経営ビジョンの実現に向け、10年後の目指す姿として「お客様の多様なニーズに真によりそう『生きる』を創るエコシステムの構築」を設定しました。この目指す姿の実現に向けた最初の中期経営戦略(2025～2027年)においては、「マーケティング営業変革と経営基盤の強化」に注力していくこととし、2025年はマーケティング営業変革を最も重要な成長戦略と位置付けています。

マーケティング営業変革では、本質的なデザイン思考に基づくブランド別のマーケティング戦略を通じて、お客様視点での価値提供を行うマーケティング営業体制へ、抜本的に変革しました。「がん」「医療」「資産形成／介護」の3つのブランドそれぞれについて、「商品・サービス」「プロモーション」「チャネル」等のマーケティング機能をEnd to End\*で横断的に統合することで、多様なお客様ニーズに合わせた価値提供をより的確に実現できる

ようになったと実感しています。

3つのブランドは、お客様視点とデータドリブな分析によって潜在的なニーズを捉え、現場起点の学びも重視しながら、商品開発からプロモーション、ご加入時の対応に至るまでお客様体験の向上を図っています。さらに、各ブランドのマーケティング戦略の実行状況について、データに基づいたモニタリングを行い、高速なPDCAサイクルを実践しています。

2025年3月に発売した<あなたによりそうがん保険ミライト>は、マーケティング営業変革を体現する最初の商品と言えます。治療中だけでなく、治療前から治療後の生活にいたるまで、幅広い保障をご提供することに加え、「アフラックのよりそうがん相談サポート」を通じて、時間とともに変化していくがんに関する不安やお悩みを支援することで、従来のがん保険の枠を超えてお一人おひとりに最適な安心をお届けしています。

2025年に策定された中期経営戦略は、「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る8つの成長戦略」と、その成長戦略を確実に遂行するための「経営基盤強化戦略」で構成されています。この成長戦略における、組織、がんブランド、医療ブランド、資産形成／介護ブランド、およびチャネルの5つのコアビジネス領域における戦略を「マーケティング営業変革」と位置付けており、当社は、各領域においてお客様視点でのさらなる価値を提供していきます。

## 新たなマーケティング営業体制の構築

これまで当社は、商品開発、広告宣伝、ツール、教育、営業推進といった機能別組織を通じて、顧客価値の高い独自の商品・サービスを多様なチャネルを通じて提供してきました。しかし、競争環境も激化するなか、変化・進化するお客様ニーズに一層応えるために、当社が培ってきたアジャイルモデルを応用し、本質的なデザイン思考に基づくマーケティング戦略をアジャイルに実行する組織へと変革しました。

その象徴的な組織が、2025年1月に新設された3つのブランドトライブ\*です(右図参照)。2025年3月には、がんブランドトライブから<あなたによりそうがん保険 ミライト>を発売しましたが、今後「医療」「資産形成／介護」ブランドからも、お客様視点に立って検討・開発された新たな商品が生み出されていく予定です。

「マーケティング営業変革」の取り組みはその他にも、お客様により近い立場で価値をお届けする役割を持つ支社組織の変革、当社による募集人の直接採用などを含むチャネルの強化のための取り組みなど、多岐にわたる戦略で構成され、それぞれに力強く推進し、さまざまな成果を創出しています。

\* トライブについては、P.103をご覧ください。

# 最高の価値を提供する

経済的保障とサービスを統合的にお客様に提供する「サービス統合型プロダクト」という新たな保険の概念には、私自身の実体験からも大変共感しています。保障を通じて経済的にお客様をお守りすることはもちろん、「信頼できる人に相談したい」「自分に合った治療を納得して受けたい」といったお客様お一人おひとりの想いに応える当社ならではの高品質なサービスを統合的にご提供することで、真にお客様の「生きる」に寄り添える存在であり続けることができると考えています。

次の10年、さらにその先を見据え、これからも時代とともに変化する社会的課題の解決に取り組み、2,200万件を超えるご契約をお預かりするという責任のもと、「お客様視点」と「データドリブン」を徹底し、お客様に最高の価値を提供してまいります。

常務執行役員/CMO

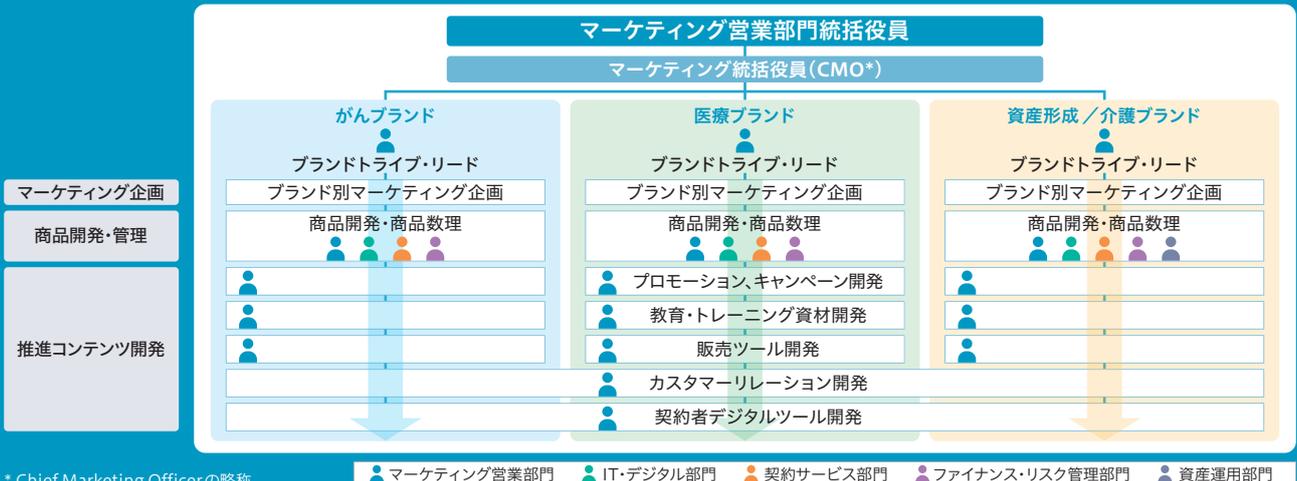
齋藤 裕美



\* 顧客ニーズの理解から戦略立案・実行、評価までなど全プロセスを包括的にカバーするアプローチ

## 3つのブランドドライブ

3つのブランドドライブは、それぞれ「マーケティング企画」「商品開発・管理」「推進コンテンツ開発」機能を横断的に統合するとともに、全社の各部門からメンバーが参画するクロスファンクショナルなアジャイル組織です。ブランドドライブ・リードは、担当するブランドのマーケティング戦略の策定から、商品設計の詳細化、推進コンテンツの企画、研修など、ブランド目標の達成に向けて、一気通貫での責任を有しています。



\* Chief Marketing Officerの略称

## ブランドトライブ・リード メッセージ

徹底してお客様の目線に立って思考を巡らせ、新たな、そして最高の共有価値をお届けする。  
ステークホルダーの皆様からの負託と信頼にお応えし、お客様の「生きる」をトータルに支えていくために、  
アフラックはこれからも、「マーケティング営業変革」の歩みを止めることなく進めていきます。

### がんブランドトライブ

#### 石原 雅佳 トライブ・リード

がんブランドでは、「生きる」を創るエコシステム戦略に基づき、保障とサービスが一体となったがん保険をお客様に提供することで、お客様の人生に寄り添える存在でありたいと考えています。

2025年3月に発売した<あなたによりそうがん保険 ミライト>は、まさにそれを体現するものです。治療中だけでなく、治療前から治療後の生活にいたるまで、幅広い保障をご提供していることに加え、多様化・個別化しているがん罹患者の不安やお悩み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」を通じて、サービス統合型がん保険として従来のがん保険の枠を超えて、お一人おひとりに最適な安心をお届けしています。

当社はがん保険のパイオニアとして、日本で最も長く、がんに向き合う方々に寄り添ってきました。おかげさまで、「がん保険＝アフラック」というブランドイメージを持っていただけになりましたが、今後は、サービス統合型がん保険を通じた価値提供を追求することで、「がん＝アフラック」というブランドイメージを確立できるよう、取り組んでまいります。



### 資産形成／介護ブランドトライブ

#### 長野 正裕 トライブ・リード



資産形成／介護ブランドでは、超高齢社会となった日本で、長生きや介護といった老後にそなえる資産形成への関心やニーズの高まりに応える商品として、2024年6月に<資産形成と保障のハイブリッド ツミタス(以下、ツミタス)>を発売しました。ツミタスをご契約時に将来受け取れる解約払戻金額が確定するため、安定的な資産形成を希望されるお客様などから幅広くご支持をいただいています。加えて、ツミタスは、加入時ではなく、将来のお客様のニーズに合わせて医療や介護、死亡、年金の保障を選択できる商品であり、資産形成と保障、両方のニーズを満たすハイブリッドな新しい商品です。

## 医療ブランドライブ

### 徳武 敏 トライブ・リード

医療ブランドでは、徹底したお客様視点で、お客様に本当に必要な病気・ケガへの備えを考え、2024年8月に医療保険ブランドを<月額保障×サービスでつくる新しい形の医療保険 REASON>に刷新しました。

この商品は、高額療養費制度を利用した場合の自己負担額に合わせた合理的な保障に加え、日々の健康づくりのサポートや、ライフステージによって異なるさまざまな心配事を持つお客様を総合的に支える「ダックの頼れるサービス」が一体となったサービス統合型医療保険です。

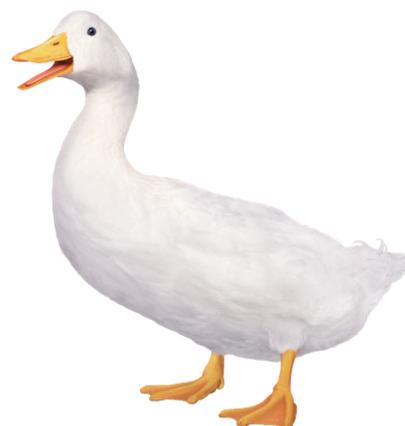
サービス統合型医療保険の価値を幅広いお客様にお届けするために、ご提案、契約手続き、保全・給付手続きというすべてのお客様との接点において、お客様の体験価値の向上を目指しています。また、いざというときに本当にお役に立てる医療保険として、保険金・給付金のお支払いスピードが速いという当社の強みも、多くの方にご理解いただけるよう、取り組んでいます。

今後は、さらに多様化するお客様ニーズへの対応力を強化するために、保障の柔軟性やサービスの質を高めていきたいと考えています。



今後、日本の高齢化・長寿化はますます進展し、介護問題はさらに大きな社会的課題となることが予想されます。当社では、ツミタスによる老後にそなえる保障の提供に加えて、高齢者やそのご家族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サービスとして「くらしと介護サポート」も提供しています。これは、当社のご契約者とそのご家族にご利用いただけるサービスです。

今後も、人生100年時代において、お客様が充実した人生をお送りいただけるよう、保障とサービスを開発・提供してまいります。



## 成長戦略

### マーケティング営業変革

## 「生きるための保険」やサービス、 営業体制に関する取り組み

#### 部門統括役員メッセージ

専務執行役員 吉住 公一郎



Q.

2024年度におけるマーケティング営業全般に関する  
取り組みや成果について教えてください。

A.

当社の創業50周年にあたる2024年度は、「生きるための保険」を進化させ、「がん」「医療」「資産形成／介護」のすべてのブランドにおいて、より多くのお客様に保障とサービスをお届けできた実りある1年となりました。がんブランドでは、治療中だけでなく、治療前から治療後の生活にいたるまで幅広く保障を強化した＜あなたによりそうがん保険 ミライト＞を発売しました。当社ならではのサービス「アフラックのよりそうがん相談サポート」と統合的にお客様にご案内することで従来のがん保険の枠を超えて、時間とともに変化していくがん患者やそのご家族のがんに関する不安やお悩みにしっかりと寄り添い、最適な安心をお届けしています。医療ブランドでは、従来のブランドを刷新した＜新しい形の医療保険 REASON＞、資産形成／介護ブランドでは、老後に備える資産形成ニーズと、介護等老後の保障ニーズの両方を満たす＜資産形成と保障のハイブリッド ツミタス＞をそれぞれ発売しました。当社が取り組んでいる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」の考え方にに基づき、お客様を起点に、病気やケガ、資産形成、老後保障などの課題の解決に向けた商品・サービスを統合的にご案内することで、より多くの方に安心をお届けしています。

Q.

中期経営戦略(2025～2027年)では、  
マーケティング営業変革を最も注力するテーマとして位置付けていますが、  
その背景や目的について教えてください。

A.

当社は、これまで以上に社会的課題を解決するとともにお客様の多様なニーズにお応えし、さらなる価値を提供すべく、長期経営ビジョンとして、「『生きる』を創る”ことで新たな共有価値を創造する」を掲げています。

長期経営ビジョンを実現し、ステークホルダーの負託と信頼に応えていくために、中期経営戦略(2025～2027年)に掲げる「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る成長戦略」を確実に実行すべく、「マーケティング営業変革」を最も注力するテーマとして位置付けました。マーケティング統括役員(CMO)を設置し、マーケティング営業体制の見直しをはじめとした「マーケティング営業変革」の取り組みを推進することにより、当社は「生きる」を創るリーディングカンパニーとして、お客様に最高の価値を提供してまいります。

## がんに備える

「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。

がんの不安はお金のことだけではありません。治療のことから生活のことまで、がん保険の枠を超え、一人ひとりに最適な安心をお届けします。



### あなたによりそうがん保険 ミライト

幅広い保障と充実したサービスを組み合わせせたがん保険です。

治療中だけでなく、治療前から治療後の生活にいたるまで、幅広く保障を強化しました。加えて、「アフラックのよりそうがん相談サポート」を通して、時間とともに変化していくがんに関する不安やお悩みを支援することで、従来のがん保険の枠を超えて最適な安心をお届けしていきます。また、保障設計の柔軟性の強化や子ども向けプラン「ミライトキッズ」の新設など、一人ひとりに合わせたニーズにお応えすることで、より多くのお客様に保障を提供します。

### <あなたによりそうがん保険 ミライト>の特長

#### 治療のことから生活のことまで、保障と相談サポートで、がんと向き合う毎日に寄り添う

- 治療中だけでなく、治療前から治療後の生活にいたるまでさまざまな費用にも備えられます。
- 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、がん患者のお悩みや不安を傾聴し、豊富なラインアップからお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。

#### 誰ひとり取り残さないがん保険を目指して、一人ひとりに最適な備えを提案

- がんに対する保障を手厚く備えたい方や部分的に医療保険に追加したい方など、一人ひとりのニーズに合わせた保障を提供します。
- 低廉な保険料(月々310円～)でご加入でき、小児がんに罹患した場合でも一生涯保障する、子ども向けプラン「ミライトキッズ」を提供します。
- 甲状腺がんや前立腺がんなどで治療経験がなく経過観察中の方や、胃・大腸・乳房などの所定の異常がある方、肺または肝臓の所定の持病・既往症がある方も、それらの部位のがんや上皮内新生物を保障対象外とすることによりお申込みいただける「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。





## 「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「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もご案内します。



アフラックの  
よりそ  
がん相談  
サポート

ご相談者  
満足度  
96.4%<sup>\*1</sup>

\*1. N=366 「アフラックのよりそがん相談サポート」ご利用満足度アンケート（2024年1～7月Hatch Healthcare 株式会社実施）

## 「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。一人ひとりに寄り添い、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、当社子会社のHatch Healthcare 株式会社または同社の提携先が提供します。

## がんと生きる人たちと向きあってきたアフラックならではの3つの価値提供

### 傾聴

お客様のお悩みをお伺いしながら一緒に課題を整理

### 最適なサービス案内

がん当事者やご家族の状況に応じた最適なサービスのご案内

### 伴走

伴走者として生涯にわたってがん当事者やご家族をサポート

## 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。

### 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たい。
- 医療ソーシャルワーカーの経験を活かしながら、がん患者の方々にとってより良い支援をしたい。



がんの疑いのある段階から、がんに関するさまざまなことをご相談いただけます。

## ■ がん罹患者の相談例(大腸がん)

がん  
検診

検診でがんの疑いで再検査となった

「もしがんだったら…」  
という不安な気持ちで電話

診断  
確定

がんと診断確定

がんと診断され、家族に  
どのように説明したらよいか相談

治療法  
の選択

医師から治療方法の提示

治療方法に迷っていることを伝え、  
セカンドオピニオン先の紹介を受ける

治療

入院・通院による治療

仕事を続けながら  
治療ができるか相談

副作用や見た目の変化が気になり、  
どの治療方法を選択するべきか  
アドバイスが欲しくて利用

治療後  
の生活

経過観察／日常生活への復帰

体力が落ちたと感じ、  
利用できる家事代行や  
宅食サービスについて相談

## ■ ご利用者の声\*2

子宮全摘以外の  
治療方法はないのか  
知りたく相談しました。



30代 女性(がんの疑い)

家族のがん治療について  
疑問点を教えてもらい  
安心できました。



40代 男性  
(大腸がん患者のご家族)

主治医への質問方法を  
アドバイスいただき  
本当に助かりました。



60代 男性(前立腺がん)

家族にも言いにくい  
本音を聞いてもらえて、  
救われました。



40代 女性(乳がん)

\*2. 「アフラックのよりそうがん相談サポート」利用者へのアンケート調査(2023年7月アフラック実施)

## 病気やケガに備える



### 新しい形の医療保険 REASON

“誰にとってもちょうどいい。安心のあたりまえを、新しく。”をコンセプトにした医療保険です。  
国の制度に合わせ月ごとの自己負担額に備えられる月額保障と、日々の健康づくりから老後まで人生をトータルにサポートするサービスを一体にお届けします。

#### <新しい形の医療保険 REASON>の特長

##### 月ごとの治療費の自己負担に備える保障

- 高額療養費制度を踏まえた自己負担限度額に合わせて、月ごとの自己負担額に備えられます。
- 入院や手術、放射線治療など医療費が高額になりやすい治療を受けた場合でも、それらの治療が続く限り、保障を毎月受け取れる安心感をお届けします。

##### memo

高額療養費制度とは、医療機関や薬局の窓口で支払う1か月あたりの医療費が上限額を超えた場合、その超えた額があとで払い戻される制度です。

医療費の上限額はあくまで1か月(暦月1日から末日)あたりのもので、1回の治療に対する上限額は定められていないため、治療が長引き月をまたいで高額な医療費がかかった場合は、それぞれの月ごとに決められた上限額まで自己負担が必要になる可能性があります。

##### 人生をトータルにサポートするサービス「ダックの頼れるサービス」

- 長生き時代、日々の健康づくりやライフステージによって異なるさまざまな心配事に、お客様の「生きる」をトータルに支える頼れるサービスをご案内します。

#### 「ダックの頼れるサービス\*」の特長

食事や運動、検診など日々の健康づくりに加え、「セカンドオピニオン」「専門医紹介」「専門家への電話相談」など医療、介護に関する不安やお悩みのサポート、入院や介護施設入居時の「身元保証」や「エンディングサポート」など、豊富なラインアップの各種サービスを無料や優待価格でご利用いただけます。

\* アフラックの医療保険のお客様に向けて、アフラックが紹介する提携企業のサービスの総称です。

## 老後の資産形成や介護に備える



### 資産形成と保障のハイブリッド ツミタス

資産形成と保障、両方のニーズを満たすハイブリッドな保険商品です。

老後に対する備えとして、安定的な資産形成を希望されるお客様のニーズにお応えします。見通しのきかない未来に対するお客様の不安に、堅実で柔軟な安心をお届けします。

#### <資産形成と保障のハイブリッド ツミタス>の特長

##### 安心・安全・効率的な資産形成が可能

- 保険料払込期間満了後の解約払戻金・戻り率が申込時に確定します\*。  
\* コース変更した場合は、変更したコースの種類に応じて解約払戻金が計算されます。
- 保険料払込期間中の保障額を最小限とし、将来に向けた資産形成に重点を置いた商品設計とすることで、効率的に積み立てが可能です。

##### 将来の不安にしっかり備える

- 介護と死亡のリスクに同時に備えられます。
- 加入時ではなく、自分に必要な保障を将来選択できます。

##### 健康状態や職業に関する告知が不要

- 健康状態に不安があり、保険加入を諦めている方もご検討可能です\*。  
\* 加入申込時までに公的介護保険制度に基づく要支援・要介護の認定を受けたことがある、または、申請中である場合は、お申込みいただけません。



### 未来の自分が決める保険 WAYS

契約時は死亡保障で、将来ニーズに合わせて、「年金」「介護年金」「医療保障」コースに変更することができる死亡保険です。

#### <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。



## アフラックのしっかり頼れる介護保険

介護の基本となる公的介護保険の介護サービス利用に必要な費用に備えられます。

### ＜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。



## 「くらしと介護サポート」 提供：Hatch Healthcare 株式会社

高齢者やそのご家族の広範かつ多岐にわたる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います。介護支援専門員（ケアマネジャー）・社会福祉士・看護師等のメンバーで構成された専門のコンシェルジュ（相談員）チームが、電話やオンライン面談でお悩みやお困りごとをお伺いし、適切な情報やサービスのご案内を通じて、課題の緩和や解決をサポートします。

※当社保険にご加入のすべてのご契約者様とご家族にご利用いただけます。

### 「くらしと介護サポート」の特長

#### くらしと介護の専門家に、気軽に相談できる

- シニアのくらしと介護のお悩みを、ケアマネジャー、社会福祉士、看護師等の資格を持ったコンシェルジュ（相談員）に、無料で何度でもご相談いただけます。介護予防や将来への備え、介護費用や生活と介護の両立など、ご自身やご家族のお悩みについて、幅広くご相談いただけます。

#### 便利なWeb機能で、煩雑な介護の準備をサポート

- 将来の介護の不安やお悩みがある方に、約1分で終わる簡単な質問に答えるだけで、ケアタイプを判別しタイプに応じたやることリストを自動で作成してくれる便利なWeb機能をご利用いただけます。

#### シニアのくらしや家族介護をサポートするお役立ちサービス

- シニアのくらしや家族介護をサポートする各種サービス\*を「くらしと介護サポート」経由でお申し込みいただくと、優待価格（一部サービスを除きます）でご利用いただけます。

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



※2025年4月時点

## お子さまの教育費に備える



### アフラックの夢みるこどもの学資保険

親としてお子さまのために、祖父母としてお孫さまのために、高校入学と大学4年間の教育資金をご準備いただけます。

#### <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をご確認ください。

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

### アフラック少額短期保険の取り組み



アフラック少額短期保険

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、アフラック少額短期保険株式会社（旧社名：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。

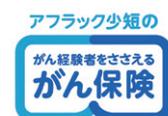
アフラック少額短期保険株式会社は、引受基準を緩和した医療保険、フリーランス・自営業の方々を対象にした所得保障保険、最適な保障を低廉な保険料で備えていただくためのがん保険、医療保険などを発売してきました。

そして、妊娠中・出産・産後の不安を少しでも和らげ、子どもの健やかな成長を一緒に見守り安心をお届けしたい、という想いを込め、2023年12月に発売した<アフラック少短のはぐくむ子育て保険 ポヤージュ>では、同商品に関連し、アフラック少額短期保険株式会社の協業企業が提供する妊娠・出産・育児期のママにうれしいサービスを紹介する「はぐくむ子育てサービス」を提供しています。このサービスは、アフラック少額短期保険株式会社の

保険契約の有無にかかわらず利用でき、妊娠中や子育てのお悩みに対するニーズ、子育てをより充実させたいというニーズにお応えしています。



2024年10月には、がんを経験された方向けにがん保険、医療保険を発売しました。本商品は、これまでアフラックの商品にご加入できなかった20歳未満でがんを経験されたお子様（満6歳以上）でも、がんの種類を問わず最終治療から5年以上経過していれば加入いただける商品です。また、満20歳以上の方については、最終治療から3年以上経過していれば加入いただけるよう引受範囲を従来の商品より拡大しました。2025年3月には、アフラックの販売代理店でも取り扱いを開始し、多くのがん経験者の方々に保険加入の検討機会を提供しています。



## 営業体制

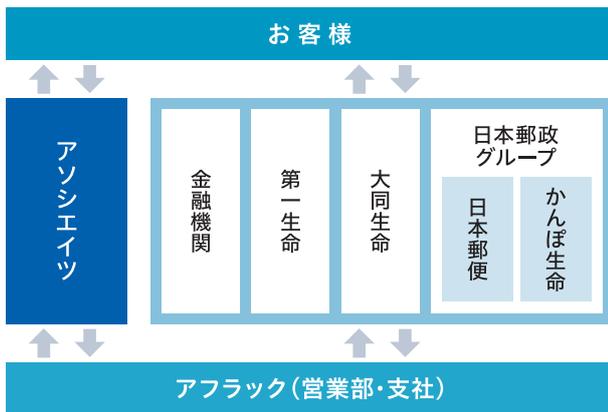
### 販売体制

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)およ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(販売代理店)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。

2024年度末時点で全国のアソシエイツの総数は6,813店(うち系列法人アソシエイツ\*1 1,513店、独立法人アソシエイツ\*2 3,003店、個人アソシエイツ\*3 2,297店)、そのうち当社専属アソシエイツ\*4は3,110店(占率45.6%)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・資本的関係があり、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：

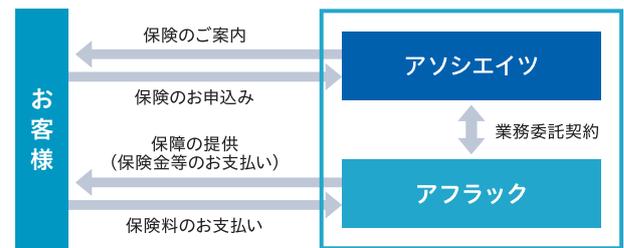
特定の団体(組織)と人的・資本的関係がなく、かつ法人格を有しているアソシエイツ

\*3.個人アソシエイツ：

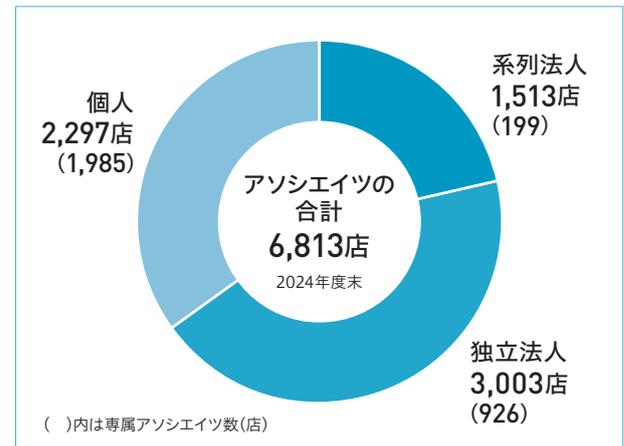
法人格を有していないアソシエイツ

\*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(358)およ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およ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、当社およ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」(93店舗)と「アフラックサービスショップ」(235店舗)を展開しています(2024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・保険金の請求受付など、保険全般に関するサービスを提供しています。また、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、店舗にご来店いただかなくてもご自宅からスタッフと対面し保険相談から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とらわれず、多くのお客様にご利用いただいています。

保険相談や手続きのご対応のみならず、お客様へ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(2024年度末会員数:4,120店)。

A&A

### 社会貢献事業

「アフラックベアレンツハウス」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、「公益財団法人ゴールドリボン・ネットワーク」への入会推進および「ゴールドリボンウォーキング」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。



街頭募金

### 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、業務の効率化およ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。



A&Aコミュニケーション活動 全国発表大会

## 業務提携

### 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、日本郵政グループが成長戦略として掲げる「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。

2024年3月には、「資本関係に基づく戦略提携」に基づき、日本郵政株式会社がアフラック・インコーポレーテッドに対して持分法を適用しました。引き続きがん保険販売をはじめ、戦略提携に基づくさまざまな取り組みを通じ、提携関係を発展させていきます。

なお、日本郵政グループのがん保険取扱者に対しては、がんに関する知識、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。

### 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、業務提携に基本合意しました。現在、約37,000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およ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、がんに関する知識、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、がんに関する知識、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、企業の中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69万8千社(2024年12月末時点)が加入する日本有数の公益団体です。

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、介護保険およ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、大阪国税局および管下税務署等との連携調整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を目的として活動しており、約6万6千社の法人会員と約5万4千人の個人会員(2025年3月末時点)を有する公益社団法人です。

2018年に「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月からは当社の医療保険、10月からは介護保険およ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

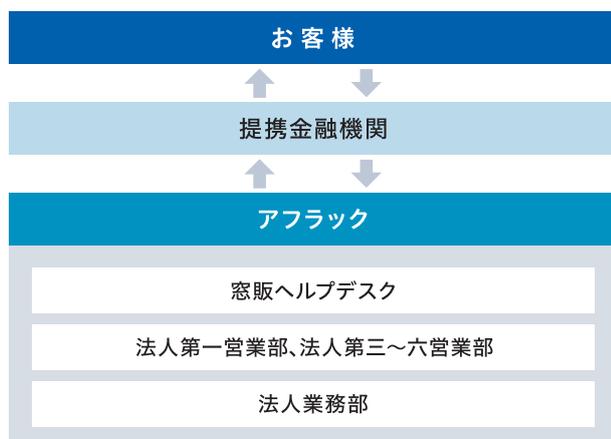
2007年12月の銀行等金融機関による保険窓販全面解禁以降、当社の主力商品であるがん保険や医療保険などの販売ができるようになり、金融機関による当社商品の販売が拡大しました。また、2008年4月には当社のがん保険および医療保険が、一般社団法人全国信用金庫協会による「業界制度商品」に認定されたことで、全国の信用金庫との販売提携も急速に広がりました。2024年度末現在、日本全国358金融機関で当社商品を販売しています。2021年9月に<アフラックのしっかり頼れる介護保険>の販売を開始、2022年12月に<未来の自分が決める保険 WAYS>、<アフラックの夢みるこどもの学資保険>の販売を再開（2016年5月より販売停止）、2024年6月に<資産形成と保障のハイブリッド ツミタス>の販売を開始するなど、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	62
第二地方銀行	36
信用金庫(連合会を含む)	240
信用組合(連合会を含む)	11
その他	1
合計	358

(2024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を、全国に配置した5つの営業部を通じて行うほか、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。



(2025年7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。

2024年の販売担当者からのお問い合わせ件数は、年間約22万件となりました。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お問い合わせに対応しています。

なお、災害時などの事業継続力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。

## 研修・教育体制

### 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・コンプライアンスに関する知識に加え、「アフラック式」の展開に向けたコンサルティングスキル・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は、社員によるオンライン研修や対面研修に加え、「AANET (情報支援システム)」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活用するなど、多様な方法でアソシエイツへ提供しています。

### 研修体系のイメージ



(2025年7月時点)

### 「アフラック式」の展開に向けた教育

「アフラック式」に基づいたご提案ができるよう、「人生をとりまくリスク」に対する備えの必要性をお客様にお伝えするための提案プロセスや手法について、教育を行っています。

### 人生をとりまくリスクの図



\* 三大疾病とは、がん(悪性新生物)・心疾患・脳血管疾患を指します。

### 研修

アソシエイツの特性・成長レベルに応じて、当社社員が必要な研修を実施しています。また、「AANET (情報支援システム)」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もすることで、教育効果の最大化を図る環境を整えています。



### 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、50前後のコンテンツを提供しています。



### 募集人育成AI

AIアバターを活用した保険募集活動のロールプレイング機能の提供により、お客様にお伝えすべき重要な内容がお伝えできているかなどの評価を可能とし、基本的な提案話法の習得支援を行っています。



## 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。

病气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、同じ金融機関でも販売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2024年度の研修実施回数は、全国の金融機関で5万3千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。

## 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

(2025年7月時点)

## 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「Aflac Learning Platform (ALP)」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270種類以上あります。保険販売の意義や販売手法、がん・医療・介護に関する情報を提供しており、およそ100を超える金融機関に活用されています。



「ALP」のトップ画面

## MESSAGE | 社員メッセージ

## 「『生きる』を創る。」ため、お客様視点での価値創造を追求する

CMO室 塚本 駿



CMO室は、マーケティング統括役員(CMO\*)の活動を支援することに加え、「がん」「医療」「資産形成/介護」の3つのブランドを横断した中期的なマーケティング戦略・商品戦略の策定等を担うことを目的に、2025年1月に新設されました。各ブランドのマーケティング戦略を統合したマーケティングプランの策定・実行においては、環境分析に加え、市場調査やワークショップの実施、データに基づく分析を徹底し、お客様を中心に据えた一貫性のあるマーケティングの実践を追求しています。

お客様一人ひとりが自分らしく「『生きる』を創る。」ことができるよう、多様化するお客様の価値観・ニーズに合わせて、当社の強みを活かしながら、常にお客様視点での価値創造を進めていきます。

\* Chief Marketing Officer

## 「生きる」を創る エコシステムに関する取り組み

エグゼクティブ・メディカル・オフィサーメッセージ

取締役上席常務執行役員/EMO 宇都出 公也



Q.

2024年度における「生きる」を創るエコシステムに関する  
取り組みや成果について教えてください。

A.

「がん生態系」および「介護生態系」の構築に向けて引き続き取り組みました。双方とも生態系の構築に向けた要として、当事者一人ひとりの状況や考え方に即した対応を、一緒に考えて最適な支援を構築していく窓口となる「相談の場」をご提供することが重要であると考えています。そのため、当社のがん保険のすべてのご契約者様向けに「アフラックのよりそうがん相談サポート」を安心してご利用いただける体制を整えるとともに、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う「くらしと介護サポート」の利用対象を拡大するための準備を進め、2025年4月より当社保険にご加入のすべてのお客様にご利用いただけるようになりました。

※「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」の各種サービスは、当社子会社の Hatch Healthcare 株式会社または同社の提携先が提供します。

Q.

中期経営戦略(2025~2027年)では「生きる」を創るエコシステムの構築を通して、  
お客様のライフジャーニーにおける多様な課題に対するソリューションを総合的に  
提供することを目指していますが、具体的な取り組みについて教えてください。

A.

長期経営ビジョンのもと、“生きる当事者”として抱えるがん、医療、介護に関する社会的課題を解決するためには、今後もさまざまなステークホルダーとの連携・協業が欠かせません。

取り組みの一例として、がんの領域においては、当社、株式会社日立製作所および GlobalLogic Japan 株式会社\*の3社による、職域の従業員を当事者としたがん生態系の構築に向けた協創を加速させてまいります。

また、介護領域においては、昨年、介護当事者(被介護者のご家族)を取り巻く多様な課題を徹底したデザイン思考で明らかにし、介護生態系の構築に向けた「3つのビジョンと10のアクション」を策定しました。今後、この「3つのビジョンと10のアクション」に基づき、さまざまなステークホルダーとの連携・協業を通じて、介護にまつわるさまざまな社会的課題の解決に取り組んでまいります。

\*日立グループのデジタルエンジニアリング企業である GlobalLogic の日本法人

## がん患者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」を考える会（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ご家族がかかえるさまざまなお悩みや問題（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がん患者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

社会全体でがん患者を生涯にわたって支える

- 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
- 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
- 3 がん患者への就労支援と経済的支援制度の周知

#### ビジョン2

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

- 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
- 5 病院内におけるチーム医療の普及と定着
- 6 地域における終末期を含めた総合的なケアの提供
- 7 一人ひとりに合わせたがん医療の普及と周知

#### ビジョン3

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

- 8 医療／ケアを受ける時の基本的な素養の習得
- 9 正しい医学情報を提供する仕組みと場の整備
- 10 がん教育の普及と充実

### がん患者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。当社では、認定NPO法人マギーズ東京（東京都江東区）や認定NPO法人がんとむきあう会が主催する「元ちゃんハウス」（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

小児がんへの理解促進のため、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。

\* 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の略称であり、特にがん医療において用いられる言葉



#### 調布市産学官連携がん啓発プロジェクト(CAJプロジェクト)への参加

東京都調布市は、2019年に「調布市がん対策の推進に係る条例」を制定し、さまざまながん対策施策を推進しています。2024年度には、調布市、調布市相互友好協力協定締結大学、民間企業の産学官連携体制によりがん啓発に取り組む「調布市産学官連携がん啓発プロジェクト(CAJプロジェクト)」が設置され、当社はそのメンバーとして参加しました。2024年度は、市の課題である若年層の子宮頸がんをテーマに、参加学生を中心に若者に訴求するキャッチコピーを検討し、そのキャッチコピーに基づいた啓発動画、ポスターを制作しました。併せて、参加学生に対しては、医療従事者やがん経験者による講義を通じ、がんに対する正しい知識の普及啓発に取り組みました。

制作した動画、ポスターは、調布市役所や各公共施設、「20歳のつどい」などの市のイベント、「市報ちようふ」をはじめとする市の刊行物、市公式ホームページ、SNSなどの広報媒体のほか、市内医療機関、商業施設、協定締結大学などを通じて調布市内にて広く展開され、若年層への子宮頸がん啓発につなげることができました。



## 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、学校の教科ごとにごんの基本的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。2人に1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、オプジ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、教職員への研修会やがん検診受診の推進の場などで活用しています。

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



## 「がん教育」を通じた地域社会におけるがん啓発活動

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、学校におけるがん教育や教職員向けのがん教育を積極的に支援しています。

小中学校や高等学校さらには大学において、地方自治体や教育委員会と連携し、がん罹患経験のある当社社員や外部講師（経験者・医療従事者）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、教職員におけるがん教育のリテラシー向上を目的に、日本養護教諭教育学会学術集会において、小児がん経験者の講演会を実施し、さらに地域の養護教諭向け研修会では、教職員を対象としたがん教育のモデル授業を開催し、教職員に向けたがん教育を推進しています。



## 職域におけるがん生態系の構築に向けた取り組み

当社は、株式会社日立製作所およびGlobalLogic Japan株式会社との協創を進めており、がんを取り巻く社会的課題に対して企業が従業員とご家族を包括的にサポートする「職域版がん生態系」の構築を目指しています。これまでに、日立製作所の職域をフィールドに、がん罹患した従業員に対するインタビューを実施し、日立グループの職域ステークホルダーが集まり、「ありたい姿」を議論するアイデア検討ワークショップを開催したうえで、次につながる具体的な施策を立案しました。引き続き、がんの罹患前から罹患後まで、がんを経験する当事者のサバイバージャーニーに寄り添い伴走する職域版がん生態系の構築に向け、協創の取り組みを進めていきます。



## 介護エコシステムの構築に向けた取り組み

当社は、今後ますます高齢化が進む日本社会において『「生きる」を創る。』の実現を目指すうえで、がん同様に社会的課題が大きいとされる介護の領域においてもエコシステムの構築を目指し、2024年より介護エコシステムの構築に向けた活動を開始しました。

2024年には介護当事者（被介護者とご家族）を取り巻く、身体的・精神的な問題、さらには就労や経済面を含めた社会的課題を、徹底したデザイン思考で明らかにし、介護エコシステムの構築に向けた「3つのビジョンと10のアクション」を策定しました。

2040年の日本社会はさらなる高齢化と人口減少の加速が予測され、社会保障費の増大や地方の過疎化、介護や医療の担い手の不足など多様な課題に直面することになります。このような社会の到来に向け、当社は「3つのビジョンと10のアクション」を通じてさまざまなステークホルダーとの連携・協業を進め、社会的課題の解決に向けた取り組みを実践していきます。



## 3つのビジョンと10のアクション

## ビジョン1

当事者が最期まで  
自分らしく生きがいを感じ、  
相互に支え合う社会

- ① 現代的なつながりを創り出すコミュニティの形成により、孤独・孤立を生み出さない環境の整備
- ② 当事者が自らの役割を感じられる仕組みと場の提供
- ③ 当事者に最期まで寄り添う伴走サポートの実践

## ビジョン2

当事者にとって  
より望ましいケアの実現に  
向けた包括的サポート

- ④ 事柄別でなく当事者に丸ごと寄り添う相談体制の整備
- ⑤ 多職種間のシームレスな連携が進む、当事者を中心とした環境の整備
- ⑥ 日常における地域住民のかかわり合いの中で実践するケアの拡大
- ⑦ 介護・医療需要の増大による避けられない在宅ケアへの備えと生活モデルの実践
- ⑧ 家族をはじめとしたケアラー支援の普及と充実

## ビジョン3

誰もが自らの人生と  
向きあう中で  
介護を自分事化する

- ⑨ 高齢者ニーズの変化を捉えた、介護に対する国民理解の促進
- ⑩ 介護への備えの機会の提供と実践のサポート

この「3つのビジョンと10のアクション」を通じて、皆様に介護をもっと身近なものと感じていただきたいという想いを込め、「暮らしのなかにある介護」の実現を目指していきます。

## MESSAGE | 社員メッセージ

## 企業・団体の従業員とご家族を包括的にサポートする「職域版がん生態システム」の構築に向けて

がん生態システムトライブ  
職域版がん生態システム構築スクワッド  
市川 立樹



私は株式会社日立製作所、GlobalLogic Japan 株式会社および日立グループの関係部門などとともに、日立グループの従業員とご家族が、がんを知り、がんに対して備えることで、万が一、がん罹患しても安心して自分らしく暮らしていけるよう「職域版がん生態システム」の構築に向けた取り組みを行っています。

日本人が一生のうちがんと診断される確率は約2人に1人にのぼる<sup>\*1</sup>とされ、人生の多くの時間を過ごす職場におけるがんに対するサポートは、がん向き合いながら自分らしい生き方を実現することに寄与するだけでなく、企業・団体にとっても罹患による離職・休職を低減し、労働力の確保にもつながる重要な取り組みです。一方、内閣府の調査では、職場におけるヘルスケア施策・制度の提供が不十分であることや、施策そのものが従業員に十分認知・活用されていないことなどから、約53.5%が「がん治療と仕事の両立が困難」と回答<sup>\*2</sup>するなど、職場におけるがんに関するサポートが大きな課題となっています。

従業員とご家族にとって真にお役に立つ仕組みを構築し、他の企業・団体へも展開することで、社会全体の課題解決につながられるよう取り組んでいきます。

\*1. 国立がん研究センター：最新がん統計 [https://ganjoho.jp/reg\\_stat/statistics/stat/summary.html](https://ganjoho.jp/reg_stat/statistics/stat/summary.html)

\*2. 内閣府：がん対策に関する世論調査（令和5年7月調査） <https://survey.gov-online.go.jp/r05/r05-gantaisaku/2.html>

## 成長戦略

## IT・デジタル&オペレーション

## DXに関する取り組み

### 部門統括役員メッセージ

取締役専務執行役員/CTO・CDIO 二見 通



Q.

2024年度におけるDXに関する取り組みや成果について教えてください。

A.

「保険契約管理業務の抜本的再構築」として、各種手続きのデジタル化を進めています。2024年は、医療保険の給付請求手続きをデジタルで完結できるサービスの利用範囲を拡大しました。また、名義変更や解約などにおいては、お客様のスマートフォンでいつでも・どこでも手続きいただける「いつでも保全」のサービスを開始しました。これにより、書類の郵送の手間がなくなり、簡単・便利・スピーディに各種手続きを実施いただけるようになりました。

また、社内では、2023年より当社独自の生成AI「Aflac Assist」を導入し、文書要約やエクセル関数作成、翻訳など業務の効率化を図っています。2024年は、アソシエイツ向け生成AI「アフラックAIパートナー」を導入し、募集人が行うお客様宛の文書作成業務、各種マニュアルや約款から最適な情報を素早く検索する業務などのサポートを開始しました。

Q.

中期経営戦略(2025~2027年)では、生成AIなどのデジタルテクノロジーを積極的に活用し事業を変革することを掲げていますが、具体的な取り組みについて教えてください。

A.

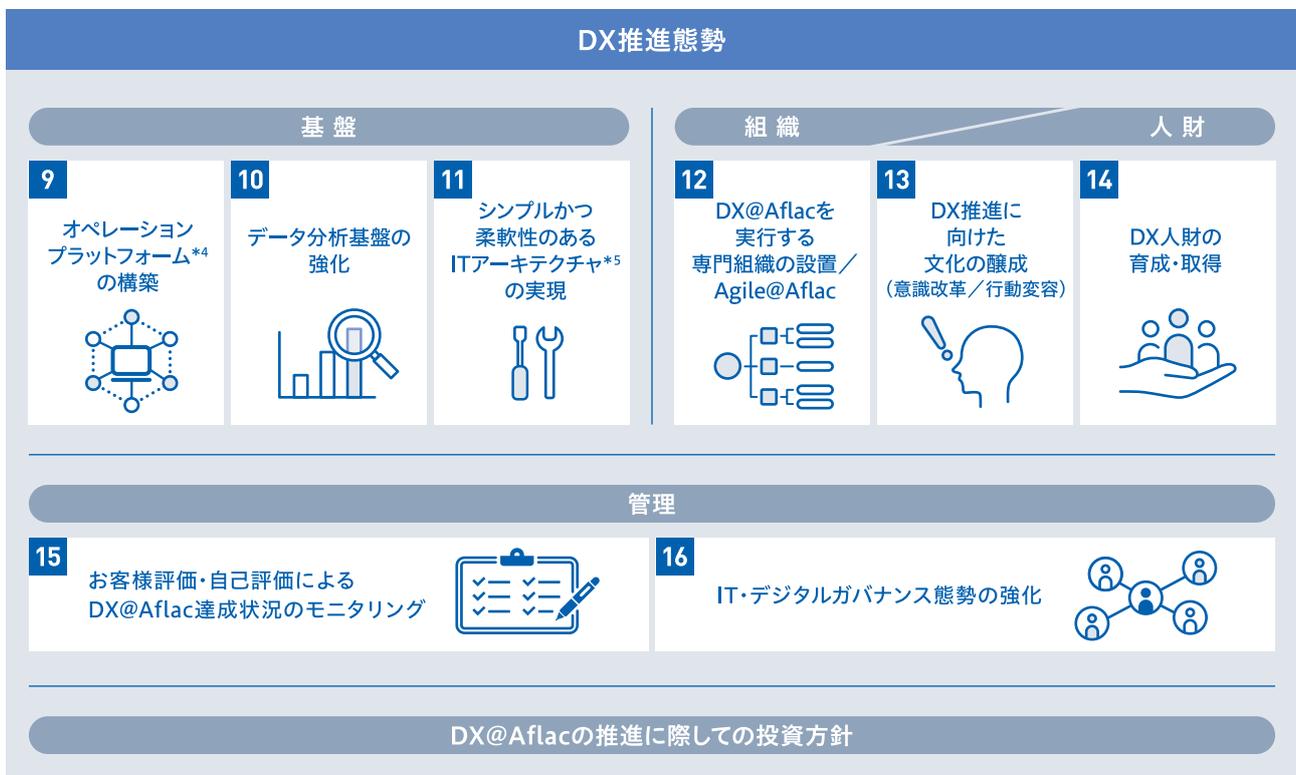
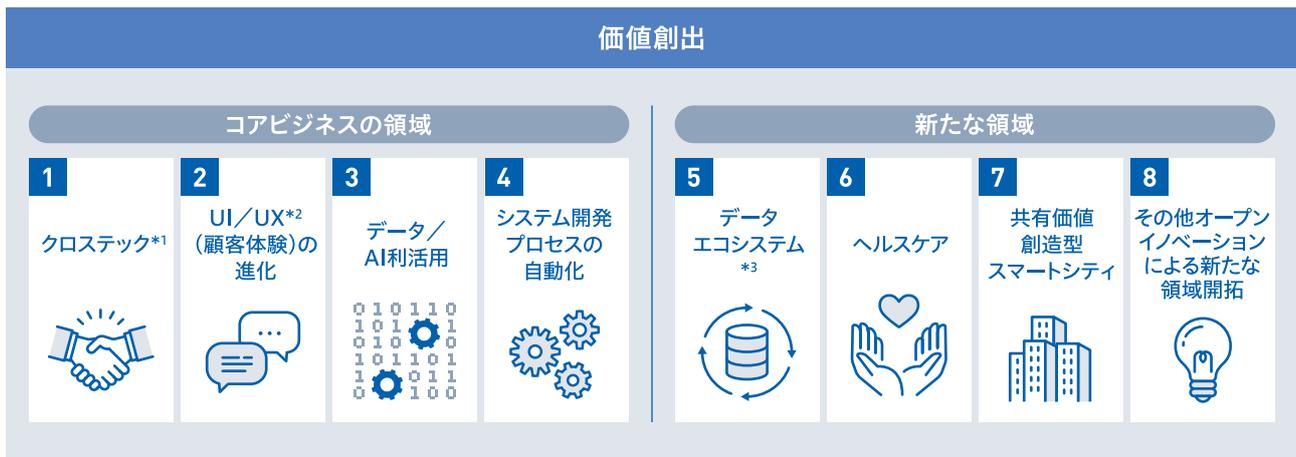
生成AIなどのデジタルテクノロジーを積極的に活用することで、引き続き保険契約管理業務のデジタル化、自動化を徹底的に進めていきます。また、「Aflac Assist」および「アフラックAIパートナー」の機能拡張を実施するとともに、生成AIとアバターを掛け合わせた「デジタルヒューマンアバター(以下、DHA)」の開発を進めてまいります。このDHAをコンタクトセンターに導入することで、お客様が保険に関するご相談や手続きを24時間365日いつでもできるようになります。さらに、自律的に作業を実行するAIエージェントを活用し、お客様への保険提案/申込手続きから契約保全、保険金請求に至るEnd to Endのお客様タッチポイントで感動的なお客様体験の提供を目指しています。

## DX@Aflacの推進

当社は、コアバリューに基づくDX推進により、「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領域においてもデジタルテクノロジーを活用し、保険を超えた顧客価値を創造します。

そして、こうした取り組みを通し、「生きる」を創るリーディングカンパニーとして、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(生成AIを含む)やビッグデータ、IoTなどの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

\*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し、手に触れることで得られる体験の総称

\*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るために形成するステークホルダーの集合体

\*4. 新たな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

\*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

# DX@Aflacとは

## 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\*1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\*2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 / AI 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。また、生成AIの活用により業務効率化や業務の質の向上を図ります。

##### 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\*3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新たな領域開拓

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およ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およ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@Aflac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\*4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@Aflacを確実に実行できる体制を確立します。

#### 組 織 / 人 財

##### 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\*5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 財

##### 14 DX 人材の育成・取得

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、2022年4月から「DX 人材育成プログラム」を開始しており、2025年末までに全社員の約35%をDX 人材として育成するとともに、その質を強化しています。

## 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@Aflac 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。

DX@Aflac 実行により生じた効果を評価する KGI*6	DX@Aflac に定められた計画の進捗を評価する KGI*6
--------------------------------	---------------------------------

	お客様満足度	DX 人材数(累計)
2022年	69.0%	243人
2023年	70.3%	1,099人
2024年	79.8%*7	1,650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、規制やリスク等に適切に対応するため、AIを含む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

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

\*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・サービス等)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

\*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

\*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、マーケティング営業部門、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

\*5. データに基づく判断や意思決定を行うこと

\*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ってゴールとみなすのかとする指標

\*7. お客様調査の実施による。(実施時期：2024年10~11月、方法：郵送(回答方法はWeb)、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の創出と社会的課題の解決を目指しています。



### 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4月から当社独自のクラウド型デジタルサービス「ADaaS / Aflac Digital as a Service」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等の各ステークホルダーを連携させるプラットフォームであり、利用者はADaaS上のサービスメニューのなかから利用したいサービスだけを選択することができます。これにより、お客様サービスの向上、販売代理店のDX推進、ビジネスパートナーとの連携強化を目指しています。

#### 【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2022年4月から提供しています。

これは、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するものです。がんに関する情報提供、保険料計算シミュレーションに加え、ジェスチャーゲームや各種クイズ、AIを活用した肌診断など、大人も子どもも楽しめるエンターテインメントコンテンツを搭載することにより、お客様に楽しみながら保険を理解していただき、また募集人とのコミュニケーションを促進しています。

\*第三者企業が製造・提供するデバイス



#### 【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、ご自宅で利用いただく「アフラックミラー」を2022年12月から提供しています。

これは、アフラックミラー (店舗用) 同様、第三者企業が製造・提供する鏡型のIoT機器を通じて、当社が保険・健康に関連するコンテンツを提供するサービスです。鏡を見るという日常的な行為を通じて、表面温度、脈拍などを数値化し、その数値結果に基づき、おすすめの運動や料理のレシピの提案をします。

また、2024年3月から、地方自治体との協業・共創では、アフラックデジタルサービス株式会社と連携し、アフラックミラー (自宅用) を活用して地域住民の健康増進を目指した取り組みを行っています。こうした取り組みを通じて、当社は地方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。



## AR\*1サービス(商品紹介/自己紹介)

保険相談のきっかけやお客さまとの接点を創出することを目的に、AR技術を活用した「ARサービス(商品紹介/自己紹介)」を2022年4月から提供しています。お客さまが、チラシや名刺、メール等にある二次元コード(QRコード\*2)をスマートフォン等で読み取ると、3D動画と音声流れ、アバターが保険商品に関する情報を案内します。また、AR名刺に記載されている二次元コードをスマートフォン等で読み取ると、募集人の自己紹介の動画が流れます。これにより、お客さまは、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くことができます。



- \*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. 株式会社デンソーウェブの登録商標

## XR\*1デバイス\*2(VR\*3ゴーグル/AR\*4グラス)

お客さまにがんやがん検診、介護のことを考えるきっかけに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2022年4月から提供して



「体内体験! VR」のイメージ

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. 2025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できる技術
- \*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

## オンライン相談

デジタルテクノロジーを活用した保険募集プロセスとして、保険のご相談からお申込みまでオンラインで実現できる「アフラックのオンライン相談」を2020年10月より提供しています。これにより、遠隔地にお住まいのお客さまや、介護・育児などさまざまな事情で実際にお会いすることが難しいお客さまのご要望に合わせた時間・場所で面談が可能となりました。

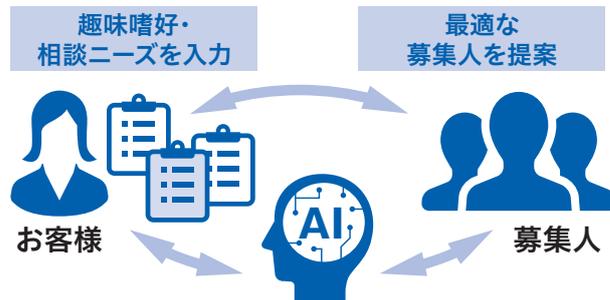


## AIを活用した募集人マッチングサービス

お客さまがご自身のご希望や状況にマッチした募集人に保険の相談ができる「募集人マッチングサービス」を2021年12月に提供開始しました。

これは、お客さまの趣味・嗜好や要望、地理的な状況と募集人の特性をAIが分析し、お客さまにとって最適な募集人を紹介

するサービスです。お客さまは、AIが紹介した数人の募集人のなかから、希望する相性の良い募集人を選択できるため、お客さま満足度の向上が期待できます。



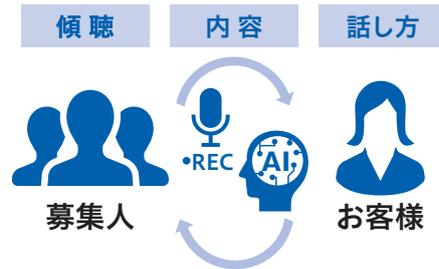
## 募集人育成AI

募集人の会話を理解して反応するAIアバターをお客さまと見立て、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AI」を2021年7月より販売代理店に提供しています。保険募集人育成の一環で行われるロールプレイングのお客さま役をAIが代替することで、自学自習できる環境を創出しています。これにより、均質かつ大量の募集人に対するロールプレイング体験の機会を提供しています。



## 営業サポートAI

募集人の育成において、効果的な手段である管理者による営業同行を代替・補完するために、お客さまとの面談内容をAIを活用したスマートフォンでの記録を通じて可視化・評価する「営業サポートAI」を2024年1月より販売代理店に提供しています。AIがお客さまと募集人の商談内容をありのままに記録・分析することで、管理者が同行している時と同じように事実に基づく客観的な指導が可能となりました。また、募集人育成における課題の抽出や営業ノウハウの可視化を通じて、組織全体の保険営業における生産性の向上に取り組んでいます。



## 生成AI利活用の取り組み

当社は、適正なAI利活用を推進するために、「AI倫理原則」「AIリスク管理規程」を策定しています。また、生成AIを含むAIを積極的に活用するにあたって、AIリスクを適切に管理するためのガバナンス態勢を構築し、「リスクベースアプローチ」と「ライフサイクル管理」の両輪により、統合的なAIリスク管理を実現しています。

2023年12月には、社内の業務効率化を目指し、当社独自の生成AIである「Aflac Assist」を全社員へ導入し、社内研修会を通じて利用率の向上を図っています。また、2024年9月

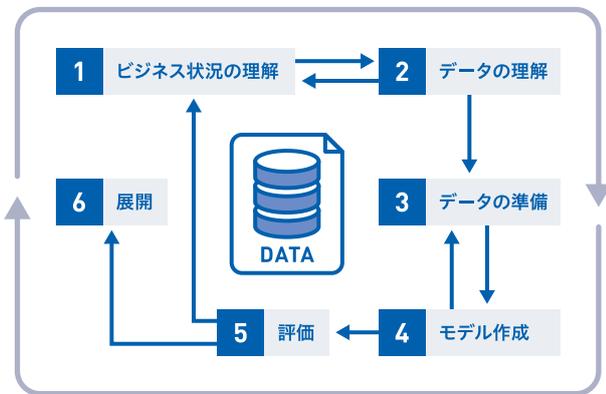
からは、代理店における業務効率化によるお客様へのさらなる価値提供を目的に、生成AIを活用した業務支援システム「アフラックAIパートナー」の本格運用を開始しました。

さらに、お客様や当社が抱える課題の解決を実現するため、営業・代理店、社内オペレーションの一部業務を生成AIで代替することを検討しています。現在は、最新のテクノロジー\*とデジタルヒューマンを掛け合わせたお客様向けサービスであるデジタルヒューマンアバターの開発に取り組んでいます。デジタルヒューマンアバターが、営業担当の代わりにリード喚起・意向確認からクロージングまでを実施することや、コールセンターのオペレーターの代わりに契約や保金に関する問い合わせ対応や手続きの完結までを実施することで、お客様の状況に合わせた手続きのサポートを24時間365日可能としたり、ご要望に合わせた保険商品や手続きをご案内できることを目指しています。これにより、お客様ニーズの多様化への対応、社会的課題である人財不足の解決、当社・アソシエイツの安定的な経営基盤の確保を実現していきます。

\*OpenAI社の「RealtimeAPI（音声とテキストの両方で入出力を行うことができ、遅延なく自然な会話を実現することができるインターフェース）」

## 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

## 転移学習技術を用いたアプローチリストの高度化

お客様への新商品や保障最新化などのご提案において、機械学習AIモデルを用いて出力したアプローチリストをもとに効率的な営業活動を行っています。一方で、新たな保障領域の商品の場合はAIに学習させるデータ数が少ないため高精度な予測が困難になるという課題がありました。その課題を大学と共同研究した転移学習技術によって克服し、高度なデータ分析・AI利活用を実現しています。

## 幅広いお客様にご加入いただける商品の開発

これまで蓄積している膨大な保険契約の引受データや給付金の支払データなどを活用することで、新商品の開発案などを創出するとともに、適切なリスク評価を行っています。これらの取り組みにより、保険商品の最適な引き受け基準を設定し、お客様に安定的に給付金がお届けできる商品設計を実現しています。

## UI/UX(顧客体験)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リサーチを通じてお客様の潜在的なニーズと課題を把握し、UI/UXによる課題解決のPDCAサイクルを回すことで、顧客体験を向上させます。また、デザインシステム\*の導入により、UI開発の期間を短縮することにも貢献しています。

さらに、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。

\*デザインガイドライン等、デザインに関するルールやツールを整理、仕組み化したもの

## DX人財の育成

当社のあらゆる業務領域において、DXを加速するため、デジタル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。

当社では「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、2024年末時点で全社員の30%を超える、1,650人をDX人財として認定しました。DX人財は継続的に学んだスキルを発揮し、事業環境の変化に柔軟に対応しながらお客様視点を持って主体的に業務遂行しています。

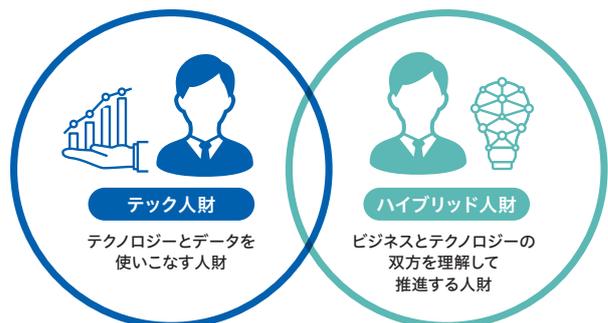
また、これまで初級課程に注力していたものを、2025年は中級課程・上級課程に注力することでDX人財の質的強化を図るとともに、AIやデータ分析などのクリティカルなデジタルテクノロジーに関する専門的な知識を持つ高度デジタル技術者の養成に取り組んでいます。

## 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



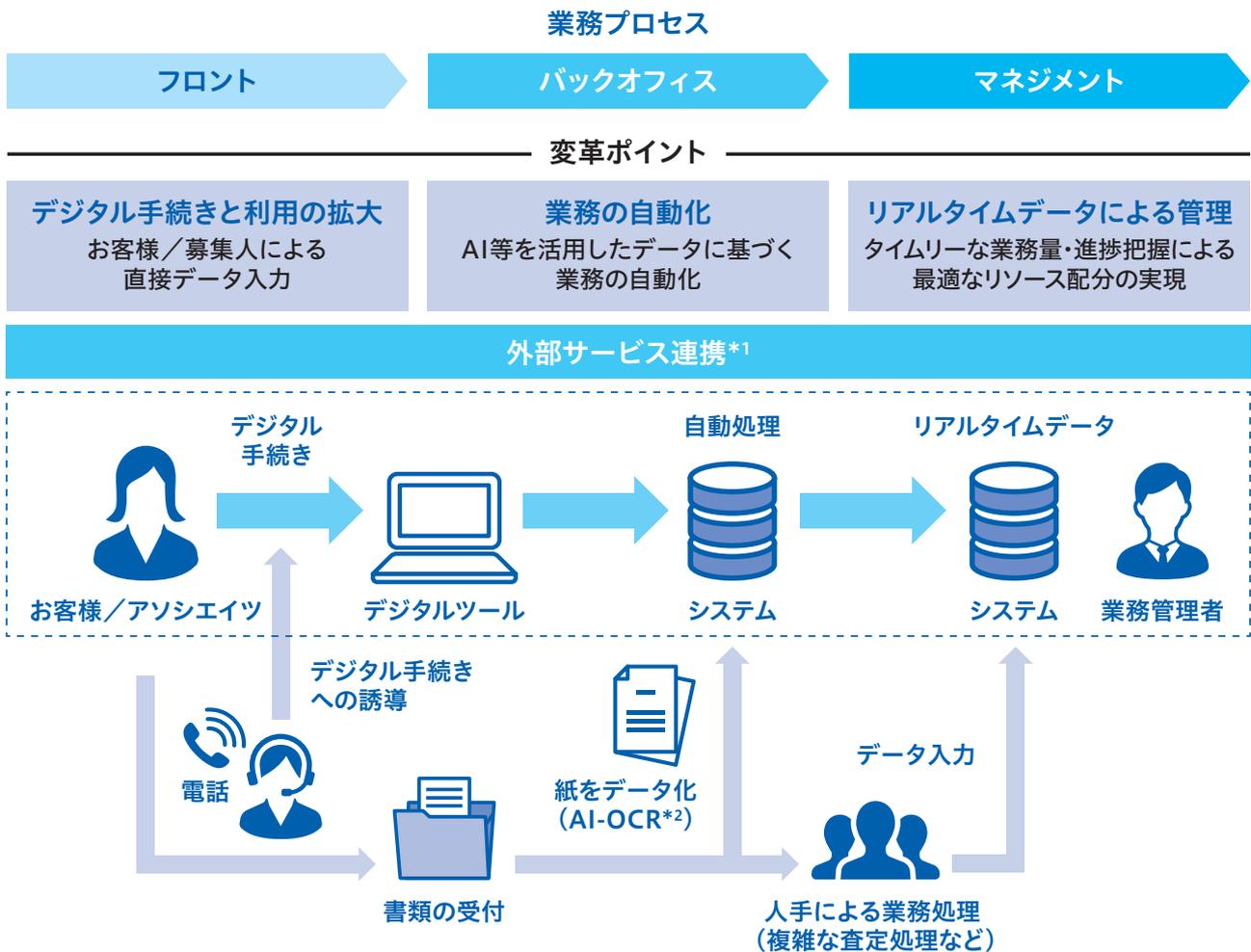
## デジタルサービスを通じた社会的課題の解決を目指して

当社子会社であるアフラックデジタルサービス株式会社では、デジタルテクノロジーを活用し、保険の枠を超えた顧客価値を新たに提供するため、2023年4月から、「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」を開始しました。健康寿命の延伸や防災・減災などの社会的課題を抱える地方自治体や、新たなサービスやビジネスモデルを模索している企業など、さまざまなステークホルダーとの協業・共創において、デジタルテクノロジーを最大限に活用し、生活者が抱える課題解決に継続的に取り組みました。こうした取り組みにより「生きる」を創るエコシステム戦略のさらなる発展を目指しています。

## 保険契約管理業務に係る抜本的再構築（アフラックプロジェクト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」「事業費の大幅な削減」「業務継続能力の向上」の実現に向けて、保険契約管理業務のデジタル化、自動化を徹底的に進めています。具体的には、2023年から（1）フロント\*におけるデジタル手続きと利用の拡大、（2）バックオフィスの業務の自動化、および（3）リアルタイムデータによる管理を通して、業務量が増加しても事業費が比例して増加しない筋肉質な業務構造の実現に取り組んでいます。

\*当社とお客様・アソシエイツとの接点



\*1. 外部企業、医療機関、行政・公共サービス等

\*2. AIを活用し光学文字認識機能(OCR)の文字認識率を向上させる技術

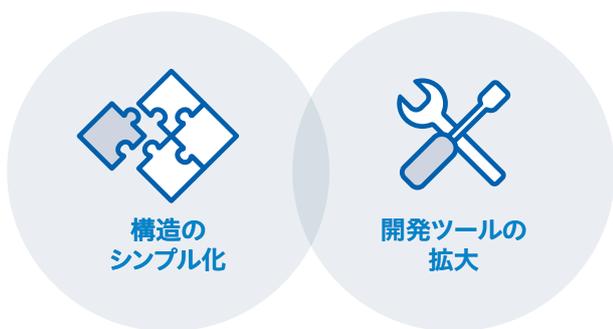
## システム開発基盤を抜本的に変革し、柔軟・迅速・低コストなシステム開発を実現

当社を取り巻く環境変化に合わせ、お客様やビジネスパートナーに対して、新たな商品・サービスを柔軟、迅速、かつ低コストで提供するとともに、新たな保険契約管理業務を支えるために、2022年1月から既存のシステム構造を変革し、システム開発基盤の再構築に取り組んでいます。

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人財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。

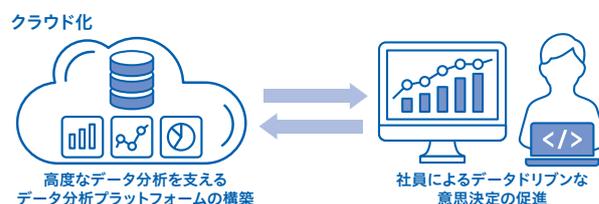
### システム開発基盤の変革

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。



### データ分析プラットフォームの構築

当社データセンターからクラウド環境へデータ分析プラットフォームを移行する取り組みを2024年2月から開始しています。これにより、システム運用コストの削減を実現しました。またデータドリブンな分析・意思決定を強化するために、社員が容易にデータ分析を行える環境の構築を進めました。



### パブリッククラウドへの移行

システムの継続性を確保し、運用コストの増大を抑止するため、2025年1月よりフロントからバックオフィスまでの各システムをパブリッククラウドへ移行する取り組みを開始しています。

## MESSAGE | 社員メッセージ

### AIの積極活用による感動的な体験の創出と事業変革の実現に向けて

AI・データアナリティクス部 AI・データサイエンス課 菅野 敬明

お客様、アソシエイツ、社内のそれぞれに向けた生成AIを含むAIを利用したサービスの構築、活用推進を行っています。

環境変化の激しい生成AIを扱うため、新たな技術・リスク・規制などの動向を見極めて、適切に社内外のステークホルダーと協議することを大切に、各プロジェクトを実行しています。

2024年にリリースしたアソシエイツ向け生成AIシステム「アフラックAIパートナー」では、構想の初期段階からアソシエイツへのヒアリングを行い、機能・UIの改善を重ねました。これにより、実際にAIパートナーを利用されているアソシエイツから「まるで新しい相棒のように仕事を助けてくれる」と評価をいただいています。このようなお声をいただくことで、デジタルテクノロジーの積極活用が感動的な体験や事業変革につながると実感しています。



## 成長戦略

### IT・デジタル&オペレーション

## 感動的なお客様体験の提供を 実現するための取り組み

#### 部門統括役員メッセージ

取締役常務執行役員/CAO 村上 史子



Q.

2024年度におけるお客様サービスに関する  
取り組みや成果について教えてください。

A.

より多くのお客様に、ご契約者の改姓や保険料振替口座の変更などについて迅速かつ簡便にデジタルでお手続きいただけるよう、従来の「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」でのお手続きに加えて、当社コールセンターへお電話をいただいたお客様には、お客様がお持ちのスマートフォンへ専用サイトをご案内するサービスを開始しました。お客様はその専用サイトにアクセスいただくことで、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」の登録の有無にかかわらず、デジタルでお手続きいただくことができるようになりました。

Q.

中期経営戦略(2025~2027年)では、  
感動的なお客様体験の提供を実現することを掲げていますが、  
具体的な取り組みについて教えてください。

A.

デジタルテクノロジーを引き続き積極的に活用し、オンラインで給付請求手続きを完結させることができる「給付金デジタル請求サービス」で、従来の医療保険に加えて新たにがん保険を利用対象とするなどデジタルでお手続きいただける範囲を拡大します。また、生成AIを活用した業務の効率化を行うことで、お客様の利便性向上やお手続き時のご負担軽減、迅速な給付金・保険金のお支払いに取り組みます。さらに、コールセンターでは、デジタル手続き専用のサイトをご案内するサービスを、従来のご契約者からのお問い合わせに加えて、ご親族からのお手続きに関するお問い合わせにも一定の条件のもと拡大し対応していきます。お客様ニーズの多様化や環境変化に対応するため、お客様お一人おひとりの状況や心情に寄り添った「温かみ」のある対応とデジタルテクノロジーの「利便性」の融合に取り組んでいきます。

## 迅速に給付金をお支払いするデジタルを活用した取り組み

当社では、オンラインで給付請求手続きを完結させることのできる「給付金デジタル請求サービス」を提供しています。従来、お客様には給付請求にあたり、請求書類取り寄せのためのご連絡や書類の返送などをお願いしていましたが、本サービスにより、病院で領収証等を受領後、スマートフォンがあればその場で給付請求手続きを行えるようになり、より速やかに給付金をお受け取りいただけるようになりました。デジタル操作に不安があり、念のためにと請求書類の送付も希望されたお客様からは「請求書類の送付もお願いしたが、デジタル請求を試してみたら請求書類到着前に早々に支払ってもらった」など、支払いの早さや利便性への感謝のお言葉もいただいております。

また、より多くのお客様に本サービスを利用いただけるよう、継続的にサービスの改善や拡充に努めており、2023年末からはコールセンターへご連絡いただいたお客様も利用できる新たなデジタル請求サービスを開始しました。このサービスでは、オペレーターがお客様から伺った請求内容をあらかじめデジタル請求画面へ入力してお客様のスマートフォンへお送りするため、より簡単な操作で「給付金デジタル請求サービス」をご利用いただけます。

これからも、デジタル手続きをより簡単に身近に感じていただけるよう努め、迅速な給付金のお支払いを目指していきます。

## ライフイベントに関するお問い合わせにワンストップで寄り添った対応

コールセンターでは、お客様からのお電話を直接承るオペレーターと各事務手続きに関する専門知識を有する社員が集まり、機能を横断したチーム（ライフイベントサークル）を組成しています。これにより、ご結婚をはじめとしたライフイベントに関するさまざまなお問い合わせについて、ワンストップで回答できる体制を構築するとともに、改姓などの際に、お客様から書類をご提出いただくことなく、お電話のみでお手続きを完結できる対応を導入しました。

また、お客様一人ひとりの状況や心情に寄り添い、プラスαの情報提供やお客様に合わせたご提案を行えるよう、対応力強化に取り組んでいます。

## 各種お手続きの利便性向上

お客様が各種手続きを簡単にオンラインで行えるように、アソシエイツや当社コールセンターからお客様がお持ちのスマートフォンにSMSで手続き専用のサイトをご案内できるサービスを開始しました。これにより、お客様は当社から郵送される書類をお待ちいただくことなく、お客様のご都合に合わせて従来よりも簡単にお手続きいただけるようになりました。

### MESSAGE | 社員メッセージ

## 機能横断のワンチームでお客様の期待を超えるサービスを提供する

ライフイベントサークル 大橋 朋子



私たちのチームでは、お客様のライフイベントをきっかけとしたお問い合わせに対し、お客様の状況や心情に寄り添った分かりやすいご案内とお手続きの実現に取り組んでいます。

お客様からのお電話を直接承るオペレーターと各事務手続きに関する専門知識を有する社員がワンチームとなり、日々の電話対応からお客様のご要望やニーズを的確に把握し、より分かりやすいご案内や、期待を超えるサービスのご提供を目指して活動しています。チームの全員がそれぞれの専門性を活かして意見を出し合うことで、これまで以上にスピーディーにお客様の課題解決を実践できていると感じており、それがメンバーのやりがいにもつながっています。

これからも、私たちの取り組みを通じてお客様に喜びと感動をお届けできるよう、サービスの推進・向上に取り組んでいきます。

## 成長戦略

## 人的資本

## 人財に関する取り組み

### 担当役員メッセージ

常務執行役員 伊藤 道博



Q.

2024年度における人財マネジメント戦略の取り組みや成果について教えてください。

A.

昨年までの中期経営戦略(2022～2024年)において、「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、職務等級制度の浸透や、部門型人財マネジメントの実践など、人財マネジメント改革に取り組んできました。これは、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いう、経営の強い考えの表れです。

職務等級制度を基軸として、キャリア形成支援のための施策や投資を行うことで、社員の主体的なキャリア形成への意欲と行動を刺激してきました。結果として、任意としている能力開発計画書(3CDP<sup>\*1</sup>)の策定率(策定意向あり含む)は2024年に96%となりました。また、人財エンゲージメント<sup>\*2</sup>スコアは日本平均58%を大きく上回る66%となり、自発的な貢献意欲も高まってきています。

一方、次世代リーダーの育成は十分でないとの課題認識のもと、昨年、日本における創業50周年を記念して、企業内大学「アフラック・リーダーシップ・アカデミー(ALA)<sup>\*3</sup>」を設立し、次世代の経営人財を、継続的・体系的に輩出していく基盤も整えました。

Q.

中期経営戦略(2025～2027年)では、人財ポートフォリオに基づく人財育成や、リーダーシップ開発等を通じて、組織力・人財力をさらに強化していくことを掲げていますが、具体的な取り組みについて教えてください。

A.

長期経営ビジョンや中期経営戦略・経営戦術の実現を確かなものにしていくために、人的資本戦略の実行を通じて、組織力・人財力を強化していきます。重要なことは、前中期経営戦略で構築した人財マネジメントの基盤や環境を活かし、さらに発展させていくことです。

主な取り組みを3つご紹介します。まずは、人財ポートフォリオに基づく戦略的・計画的な人財育成です。部門の戦略実現に必要な人財要件・スキルを可視化し、これまで培ってきた社員の主体的なキャリア形成の momentum と結びつけていきます。次に、「経営は実行」との認識のもと、すべてのリーダーのリーダーシップを磨くために、「アフラック版リーダーの人財要件」を明確にし、リーダーの意識・行動変革に向けた施策を展開していきます。最後に、将来に向けたリーダー育成です。昨年開校したALAの一期生のプログラムがスタートしましたので、次世代の経営人財をしっかり鍛えていきたいと思います。

こうした取り組みを通じて、「イノベーションを創出し経営戦略を確実に実現する人的資本戦略」を実行し、組織力・人財力をさらに強化していきます。

<sup>\*1</sup> 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るためのツール。「Career」「Competency」「Chishiki・Skill・Capability」の3つのCを表す

<sup>\*2</sup> 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

<sup>\*3</sup> 新たな人財育成プログラムとして、当社の次代を担う人財のリーダーシップ開発に特化した企業内大学

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持った人財が、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、創業以来「人財を大切にするコアバリュー」のもと、人財を軸に据えた経営を行っており、人財こそが戦略策定・実行の柱であると考えています。人的資本戦略を通じ、組織力・人財力を高めることで、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

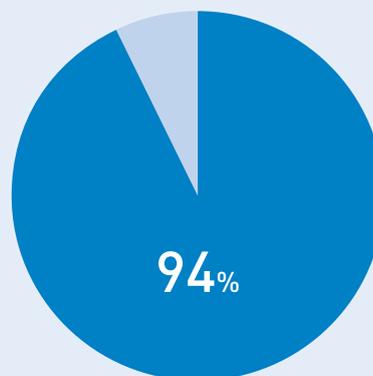
当社には、創業以来脈々と受け継がれてきた「人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる」という人財マネジメントにおけるすべての基本となる考え方があります。“会社は、すべての人財に対し、持てる能力を存分に発揮してもらうための環境やキャリア形成の機会を等しく提供する。そして、当社のパーパスやコアバリューに基づくCSV経営に共感し、貢献

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、人的資本戦略を策定し、さまざまな制度、仕組みを整備・実行しています。

### コアバリューへの高い共感

当社では、人財と会社がWin-Winの関係を実現するためには、人財が会社のコアバリューに共感していることが重要と考えています。そのため、「エンゲージメントサーベイ」を通じて、コアバリューへの共感度を確認しています。多くの社員が「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想いに共感していることや、研修、e-ラーニング、経営陣との対話など、パーパスやコアバリューについての理解を促進する活動を継続していることもあり、コアバリューの共感度は94%（2024年）と高い水準となっています。

「私は当社のコアバリューに共感している」と回答した社員の割合

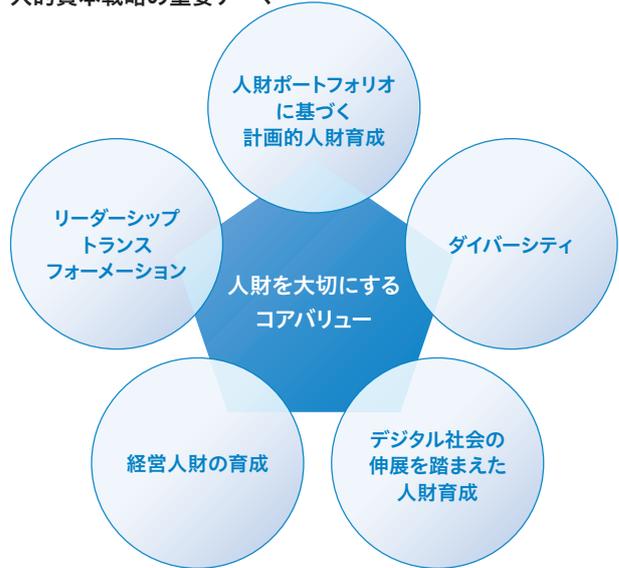


※2024年エンゲージメントサーベイ結果より

## 中期経営戦略における人的資本戦略

中期経営戦略(2025～2027年)では、人的資本の重要性を踏まえて、「イノベーションを創出し経営戦略を確実に実行する人的資本戦略」を8つの成長戦略の1つとして掲げています。長期経営ビジョンの実現に向け経営戦略を確実に実行していくために、部門主導の人財マネジメントのもと、将来を見据えた計画的な人財育成や、リーダーシップ開発等を通じ、組織力・人財力をさらに強化していきます。

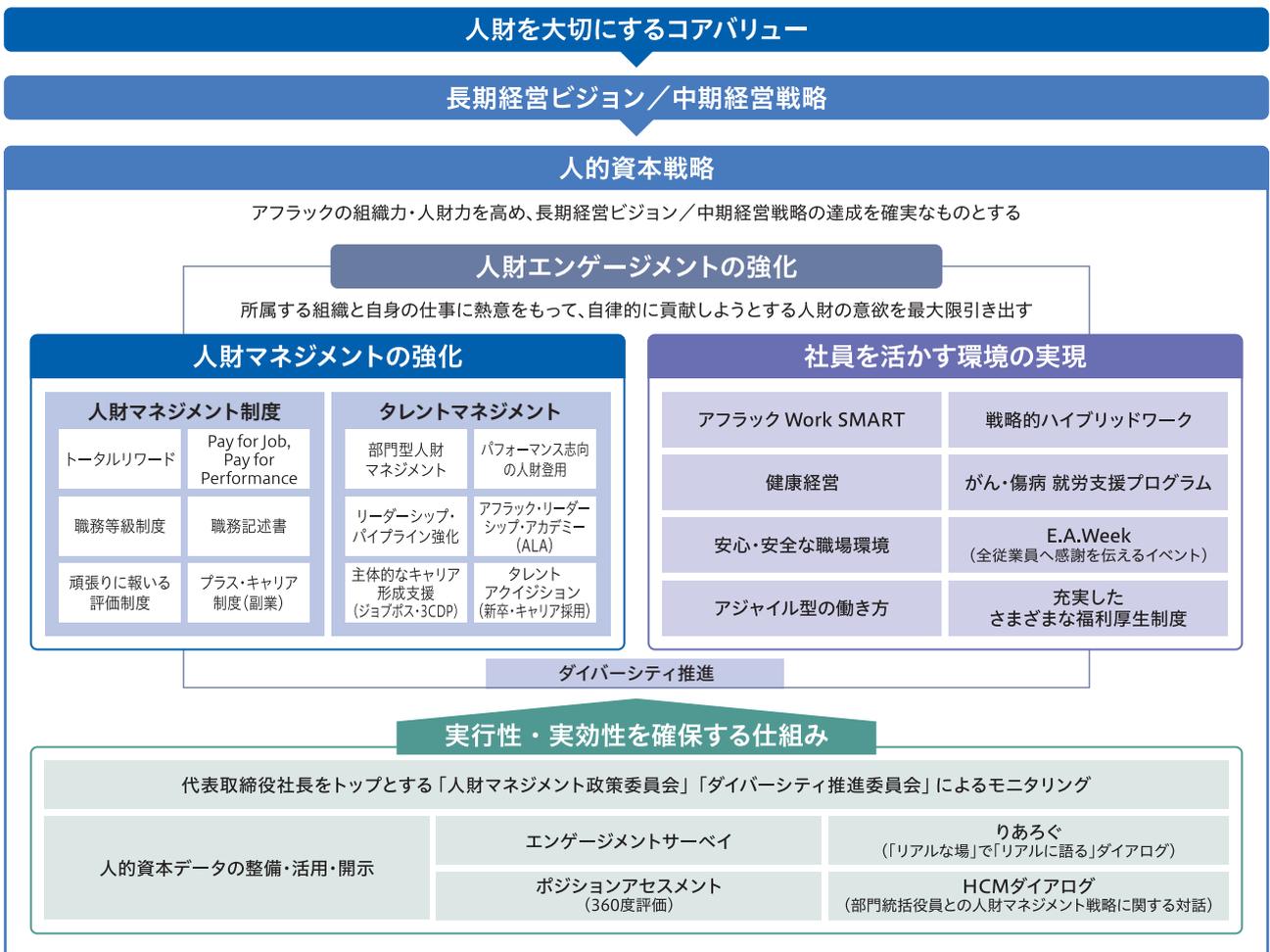
人的資本戦略の重要テーマ



## 人的資本戦略マップ

人的資本戦略の実行に際しては、各種制度や施策に一貫性があり、統合的であることが重要との考えのもと、「人的資本戦略マップ」を定め、さまざまな取り組みを統合的に行っています。

人的資本戦略マップ



## 人財エンゲージメントの強化

人財マネジメントの核を成すのは「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、最大限に高めていくことが持続的成長と中長期的な企業価値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、社員一人ひとりに向き合い、貢献意欲やキャリア形成への主体性を高める「人財マネジメントの強化」と、社員が持てる能力を最大限に発揮できる環境を構築する「社員を活かす環境の実現」の両輪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。

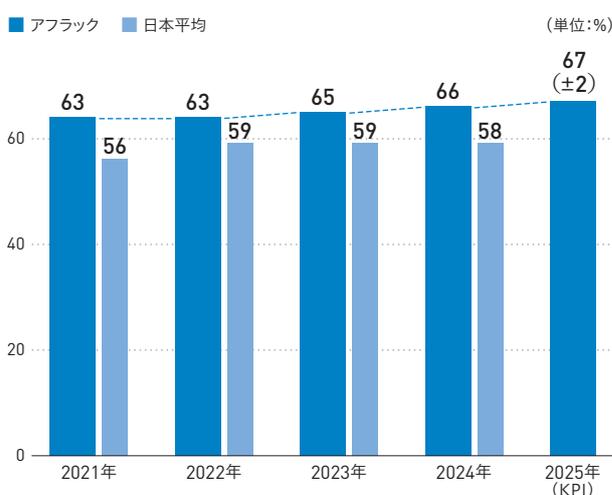
### 人財エンゲージメントスコア

当社では、人財エンゲージメントの状況をモニタリングする指標として、「人財エンゲージメントスコア」を活用しています。

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年から2024年までの当社の水準は、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、KPIの67%±2（全社員の2/3以上が肯定的な回答をしている状態（世界水準相当））の達成に向けて着実に推移しています。

### 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）



### 人財エンゲージメント強化のためのPDCAサイクル

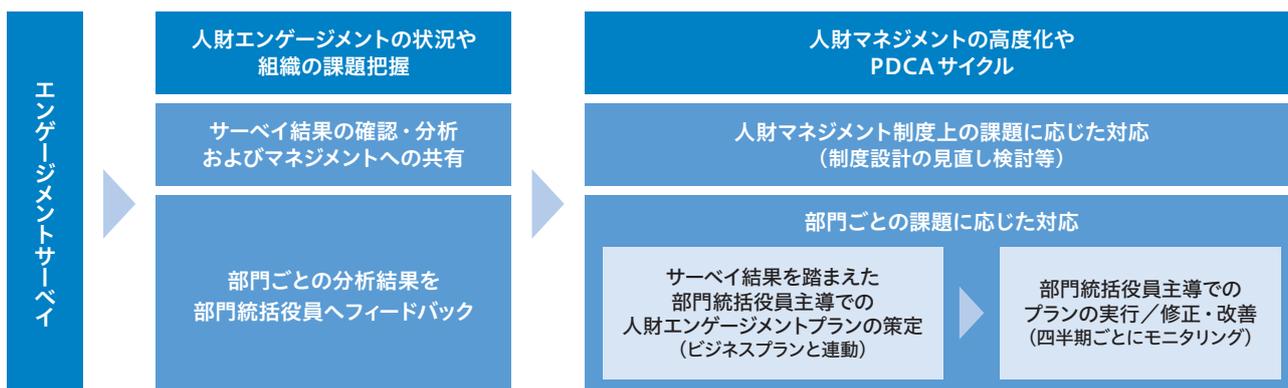
人財エンゲージメントの強化のためには、エンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、適切なPDCAサイクルを回すことが重要です。当社では、部門型人財マネジメントのもと、部門統括役員が主導して、データドリブンな分析、自部門の本質的な課題の特定、具体的な改善策の立案を行い、「人財エンゲージメントプラン\*1」を策定し実行していく仕組みを導入しています。プランの実行状況は、人財マネジメント政策委員会にて四半期

ごとにモニタリングされ、その実効性の確保に努めています。人財戦略部\*2は、全社的かつ専門的な観点から、各部門の人財マネジメントについての課題抽出や対策の立案・実行に関する支援を行っています。

\*1. 人財エンゲージメントの強化および部門型人財マネジメントの高度化に向けた各部門の単年の実行計画

\*2. 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強化のためのPDCAサイクル



## 人財マネジメントの強化

社員一人ひとりに向き合い、貢献意欲やキャリア形成への主体性を高めるために、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た「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。そのうえで毎年報酬調査を行い、マーケット水準に照らし競争力が確保できているかを検証し、必要に応じて報酬水準の見直しを行っています。また、当社は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があることを踏まえ、“転勤する可能性”も職務の一つと考え報酬を設計しています。さらに、中長期的な貢献・功

労に報いるために、自社株式買付時に拠出金額の最大25% (年間最大27万円)を奨励金として支給する「従業員持株会制度」や、一定以上のグレードの社員に対する「中長期インセンティブ(譲渡制限付株式の付与)」などの仕組みもあります。

一方、人財エンゲージメントの強化には、無形の報酬である非金銭的リワードを充実させることも不可欠です。非金銭的リワードには、当社のコアバリューに基づくCSV経営への共感や、チャレンジングでやりがいのある仕事の提供、人財育成プログラムをはじめとしたキャリア形成支援、健康経営や「がん・傷病 就労支援プログラム」などを通じた安心・安全な職場環境の提供があります。

この2つのリワードを組み合わせた「トータルリワード」が重要であるとの考えのもと、短中長期的な視点で、社員の会社への貢献に報いています。

### 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・上下賞与*1
	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*2
	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従業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	企業の存在意義への共感	● コアバリューに基づくCSV経営への共感 ● ブランドプロミス「『生きる』を創る。」への共感 など
	やりがいのある仕事の提供	● 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、チームで働くことのやりがい ● 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
	キャリア形成の支援	● 主体的なキャリア形成を支援する仕組み(能力開発計画書(3CDP)、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・安全な環境の提供	● 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

\*1. 6月および12月に支払われる賞与 \*2. 3月に支払われる賞与

### 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、同じグレードであれば、性別による報酬差はありません。例えば管理職層においては、男性に対する女性の賃金の割合は89.2%となっています。一方で、全体でみると、男性に対する女性の賃金の割合は65.4%となっています。これは主に2つの理由によるものです。

1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るため、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1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、社宅費用の最大9割の補助だけでなく、「転勤手当(毎月最大15万円)」や「転勤一時金(最大60万円)」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合理的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つながっています。

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(2024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	
65.4%	65.6%	89.2%	74.0%

※男性を100%としたときの割合

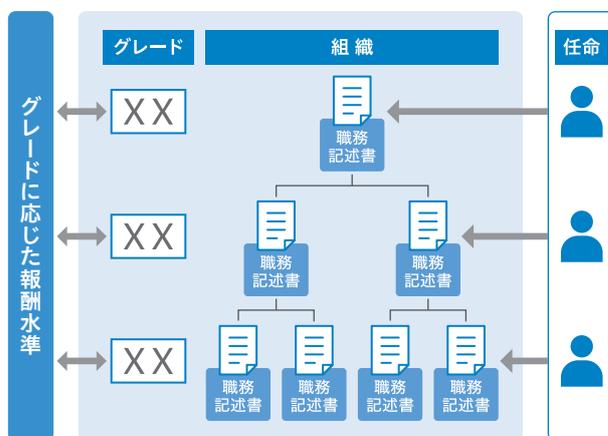
※正規雇用労働者は期間の定めなくフルタイム勤務する社員、非正規雇用労働者は有期雇用の社員など、正規雇用労働者以外の社員を指す

### 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。

また、2021年の管理職、2022年の一般社員への職務等級制度導入とその定着を踏まえ、2026年1月より定年嘱託社員にも職務等級制度を導入します。

### 職務等級制度(イメージ)



### VOICE | 社員の声

東京第一総合支社 梅津 幸翼

私は現在、営業現場の副支社長として10名のチームメンバーとともに働いています。

当社には、「意欲」と「能力」次第で、社歴や年齢、性別問わず、誰もが活躍できる風土と、それを支える人財マネジメント制度があります。私自身もジョブ・ポスティング制度で手を挙げ、希望した今のキャリアを切り拓くことができました。

挑戦の機会があるだけでなく、キャリア形成を支えるサポート体制も充実しています。役員や部長がメンターとなり、直接キャリアなどの相談ができる「シニアメンター制度」や、スキルアップのための豊富な研修プログラムなど、自身の成長に必要な支援を積極的に活用し、成長の糧としてきました。

今後も、一人でも多くのお客様へ安心をお届けするとともに、アソシエイツやチームメンバーと共に歩み、成功へ導ける人財になれるように私自身もチャレンジを続けていきたいと思っています。



## 職務記述書

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ので、社員は、目指すポストやキャリアプランを考えたり、能力開発計画を策定したりする際の参考として活用しています。職務記述書は、このような主体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、人財育成、異動配置など、あらゆる場面で活用されており、人財マネジメント制度の根幹を成すものとして位置付けています。職務記述書の数は約1,500にのびますが、職務内容に変更が生じるたびにタイムリーに見直しを行い、常にすべての職務記述書を最新化し公開することで、人財マネジメント制度が適切に実践される態勢を整えています。

### 職務記述書(イメージ)

ポスト名 XXXXXXXXXXXX : グレード XX	
職務内容	■ ○○○○を実現する ■ ○○○○をリードする
知識・経験	(職務を遂行するために必要な知識、経験等) ■ ○○○○ ■ ○○○○
問題解決	(要求される思考能力の水準/求められる独自性) ■ ○○○○ ■ ○○○○
達成責任	(行動およびその行動の結果に対する責任の大きさ) ■ ○○○○ ■ ○○○○

### 職務記述書の数(2025年4月時点)

公開数	約1,500
-----	--------

## 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、社員の頑張りと貢献に、より直接的に報いるために、「行動評価」と「業績貢献評価」で構成される評価制度を導入しています。

## 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・経営戦術を機動的かつ柔軟に実行していくために、各部門を統括する部門統括役員に人財マネジメントに関する権限を委譲し、部門統括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、社員と丁寧に向き合い、キャリア開発や能力開発を促進しています。

人財戦略部は、専門的知見やデジタルテクノロジーを活用し

## 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項目で構成されています。また、評価方法は社員の頑張りと貢献に直接的に報いるために絶対評価としています。「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、適切な評価の実現だけでなく、行動評価を通じた人財育成や人財エンゲージメントの強化につなげています。評価の結果は、毎年の給与改定や中長期インセンティブ(譲渡制限付株式の付与)などに活用されます。

## 業績貢献評価

「業績貢献評価」は、中期経営戦略や経営戦術、それに基づく各部の目標(ビジネスプラン)と連動させた個人目標を全社員が定め、その達成状況を評価するものです。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、社員の成果・業績に報いています。

## 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。2025年4月現在、約50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プラスとなることを企図した名称

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、各部門と人財戦略部とで「部門課題解決タスクフォース」を組成し、協働して機動的に課題解決をする取り組みを行っています。2024年には19のテーマに取り組み、ブロック転勤制度の導入、後継者育成計画(サクセッション・プラン)の策定支援、採用体制強化の支援など、さまざまな観点から部門型人財マネジメント上の課題解決と高度化を支援しています。

## リーダーシップ・パイプラインの強化

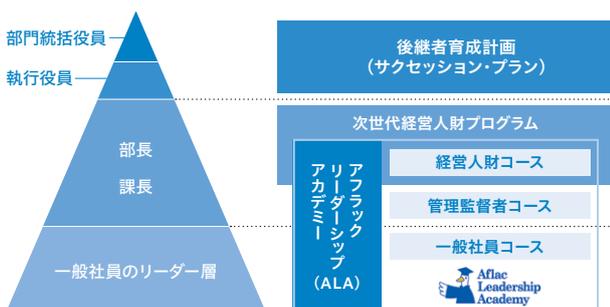
当社の持続的な成長を支えるために、計画的に次世代を育て、将来に向けたリーダーシップ・パイプラインを強化することに努めています。その一環として、“リーダーが次のリーダーを育成する”ことを、行動評価の評価項目にも定め、すべての部門・階層で、次世代育成が意欲的に実践される環境を構築しています。

また、選抜型の人財育成も強化しています。部門統括役員の後継者育成を目的としたサクセッション・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。

「次世代リーダー育成プログラム」には、次世代の役員候補を選抜した「次世代経営人財プログラム」と、リーダーシップ開発に特化した選抜型の企業内大学「アフラック・リーダーシップ・アカデミー (ALA)」を設け、次世代を担う人財を階層別に育成しています。

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、「能力開発計画書(3CDP)」を作成したうえで、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。

### 後継者計画と次世代リーダー育成プログラムの全体像



### ALAの概要

#### 5つの特徴

- 1 コアバリューの伝承**  
経営陣がコミットし、CSV経営の次代を担うリーダーにコアバリューの徹底的な伝承を行います
- 2 体系的で最新の学び**  
経営リーダーに求められる知識・スキル・教養を体系的に身に付けるために、プロフェッショナルな講師陣による最新のプログラムを提供します
- 3 コミットメントの刺激**  
アカデミーの生徒であることの誇りを刺激し、学びへのエンゲージメントを高めるために、「入学」「卒業」「アルムナイ」といった学校ならではの機能を有効活用し、“特別感”を演出します
- 4 実行力の鍛錬**  
経営とは実行することである、との認識のもと成果創出力を磨く場とします
- 5 徳の修養**  
ノブリス・オブリージュや7つの徳といった、リーダーに相応しい徳や人間性(人格)を涵養します

#### 4つのプログラム

学習モジュール	プログラム例
1 コアバリューの実践	経営陣とのディスカッション
2 経営に関する最新の知の探索・深化	MBAプログラム
3 リーダーシップと徳の修養	リーダーシップ目標の設定、実践/内省
4 学習の統合	戦略提言

#### 3つの学習モード



経営学習モデルを参考に、「理論(知識)」を学び、「実践(アウトプット)」の機会を設け、「内省」による振り返りを行う、一連のサイクルを回すことで学習の熟練度向上と定着化を図る

## アフラック・リーダーシップ・アカデミー



次世代を担うリーダーを、計画的かつ戦略的に養成するために、2024年12月に、リーダーシップ開発に特化した企業内大学「アフラック・リーダーシップ・アカデミー (ALA)」を開校しました。

ALAは、「持続的な企業価値向上に向けて、圧倒的な覚悟と確かな実行力をもち、変革を実現していくことができるリーダーを輩出すること」をミッションとし、「5つの特徴」「4つの学習モジュール」「3つの学習モード」のコンセプトのもと、一橋ICS\*と協働開発した全29の統合的かつ体系的なオリジナルプログラムで運営しています。具体的には、経営に関する最新知識の習得に加え、コアバリューの伝承やリーダーが備えるべき「徳」の涵養という観点でのプログラムや、社長・役員が講師となるエグゼクティブセッションなど、リーダーシップ開発に向けた幅広いラインナップとしています。

ALAには、「経営人財コース」「管理監督者コース」「一般社員コース」の3つのコースがあり、2025年は公募を通じて選ばれた合計74名の社員が、1年間にわたるトレーニングを受けています。

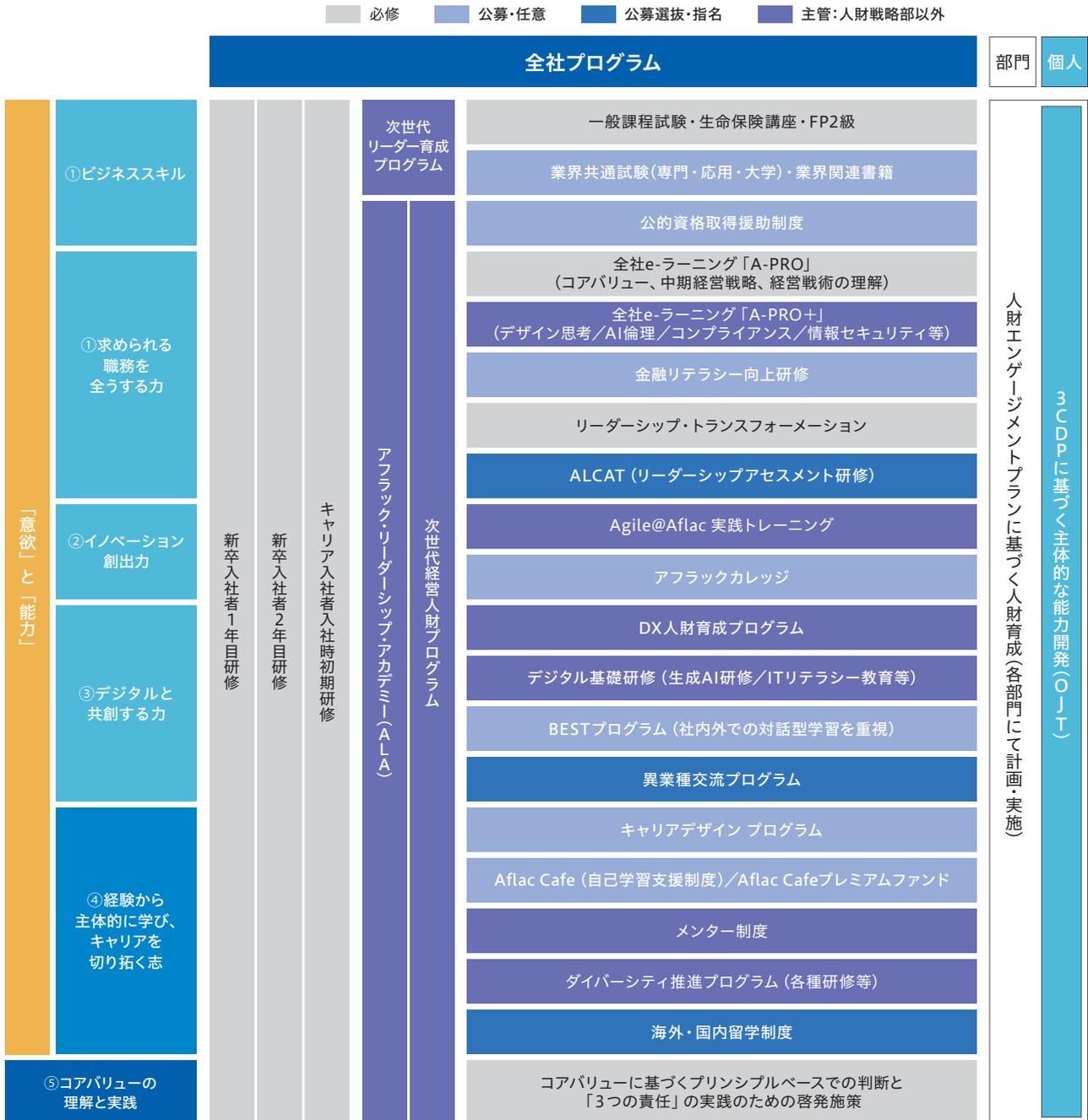
\* 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻

## 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、多様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」という意味を含めています。人財育成プログラムは、全社共通で実施するプログラム、部門型人財マネジメントのもと各部署で実施するプログラム、能力開発計画書(3CDP\*)に基づく個人に合わせたプログラムを組み合わせて設計されています。

\* 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るためのツール。「Career」「Competency」「Chishiki・Skill-Capability」の3つのCを表す

### 人財育成プログラム体系(Growth@Aflac2025)



## 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能力開発やコアバリューの理解に向けた取り組みなどは、人財戦略部が主体となり各種プログラムを企画・実施しています。

### 主な取り組み

#### ① ビジネススキル／求められる職務を全うする力

##### 業務上必要となる知識・スキル取得の支援プログラム

業界共通試験の取得支援や、専門的な知識・スキルとして会社が指定した資格の受験料や取得費用を会社が負担する「公的資格取得援助制度」などがあります。

##### A-PRO (Aflac Professionals)

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、理解すべき理念や戦略、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を実施しています。2024年は年間12プログラムを実施しています。

##### 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公募型のプログラムです。2024年は199人の社員が受講しました。

#### ② イノベーション創出力

##### 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を実施しています。2018年から2024年までに22回開催し、延べ3,826人が参加しました。

#### ③ デジタルと共創する力

##### DX人財育成プログラム

DX@Aflacの推進のために、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、17種類のケイパビリティ別に必要なトレーニングプログラムを提供しています。2024年末時点で全社員の30%を超える1,650人をDX人財として認定しています。

##### BEST\*プログラム

職種を問わず、アフラック社員に共通して求められるスキル・能力(コンセプチュアルスキル/ヒューマンスキル/テクニカルスキル)を学ぶプログラムです。2024年は、8プログラムを実施し延べ889人が受講しました。

\*Basic & Essential Skill Trainingの略称

#### ④ 経験から主体的に学び、キャリアを切り拓く志

##### 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です。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することを目的としています。

##### 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しています。

#### ⑤ コアバリューの理解と実践

社員一人ひとりが、コアバリューに基づきプリンシプルベースで判断し、プロアクティブに行動することを企業文化として根付かせるために、e-ラーニングを通じた全社教育や、入社時研修などを実施しています。

## 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。

## 主体的なキャリア形成支援

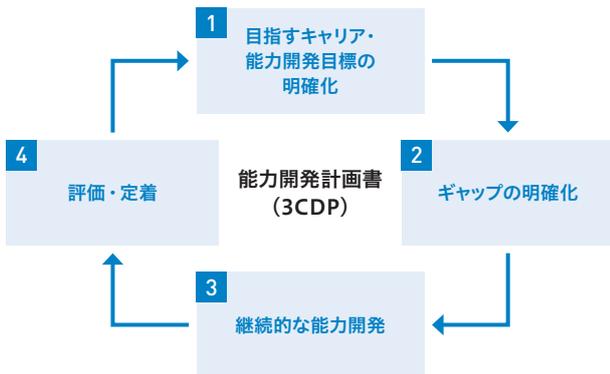
人財マネジメント制度の理念にある「社員の主体的なキャリア形成」を支援するために、一人ひとりの能力開発や多様なニーズに対応するためのさまざまな制度や仕組みを整えています。

### 能力開発計画書(3CDP)

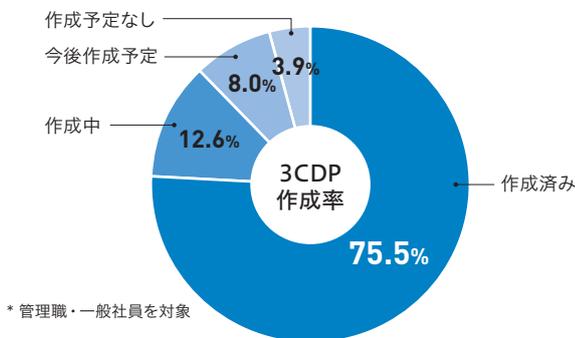
職務記述書をベースに、意欲ある社員は3CDPを作成し、上司と対話しながら、目指すキャリアや能力のギャップを明確化し、具体的な能力開発のための取り組みを進めています。このように能力開発のプロセスを回していくことを当社では「ラーニング・ジャーニー」と呼んでいます。ラーニング・ジャーニーがより有効に機能するように、3CDP策定のガイドやノウハウを整理した「3CDPプレイブック」の公開や、「キャリアデザイン研修」を実施しています。

キャリア形成の主体性を尊重するために、3CDPの作成は任意としていますが、“作成済み”“作成中”“作成意欲あり”と回答した社員は96%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かっています。一方で作成意欲はあるものの作成が完了していない社員も20%程度存在していることから、社員の声を踏まえつつ、引き続き主体的なキャリア形成の実現に向けた支援を継続していきます。

### ラーニング・ジャーニー



### 3CDP作成率(2025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、さまざまなテーマで総合的に上司と社員が対話を行うもので、実施率はすべての部門において100%と

なっています。また、部門型人財マネジメントのもとで丁寧に社員と向き合うために、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。継続的かつ効果的な1on1の実施に向けて、管理職向けの「1on1トレーニング」や、タレントマネジメント・システムを活用した1on1記録の蓄積などの環境整備に取り組んでいます。

### メンタリング

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しています。代表取締役社長を含めた役員・部長相当職の社員をメンターとする「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」を導入しています。

### 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。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活用されています。3CDP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の利用は、2024年は前年比約10%増加し、約1,400人の社員が主体的な学びに役立っています。

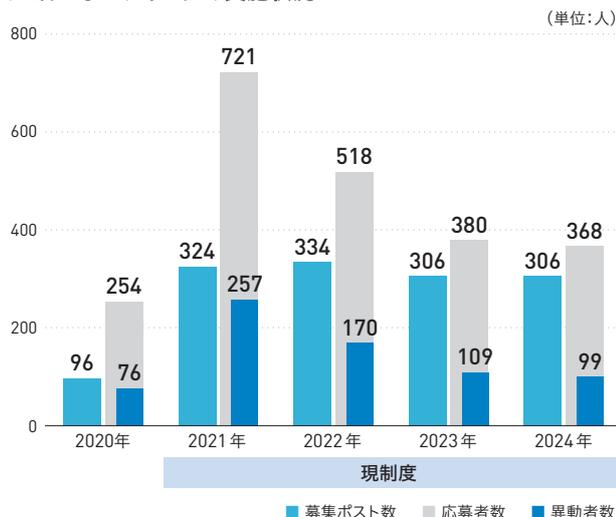
### Aflac Cafe利用実績



### 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年に現在の制度を導入したことに伴い拡充し、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、2021年以降、延べ約2,000人がジョブ・ポスティングに応募し、約630人が新たなキャリアにチャレンジするなど、多くの社員に活用される制度となっています。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おり、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



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からも好評で、参加した部署にとっても、自部署の魅力を発信する有効な機会となっています。2024年のキャリアEXPOには、70部署が参加し、全国から延べ1,500人以上の社員が参加しました。

## 社外出向・兼務(兼職)

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、官公庁や他企業、グループ会社等への「社外出向」や異動を伴わずに業務時間の一部をアジャイル活動やグループ会社等の業務時間に充てる「兼務(兼職)」を積極的に行っています。2025年4月現在、約170人の社員が社外出向、約340人が兼務(兼職)をしています。

## 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。社員の主体的なキャリア形成とともに部門型人財マネジメントを支援する取り組みとして2022年から開催しており、各部署のミッションや職務内容、求める人財像、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

## VOICE | 社員の声

コンタクトセンター統括部 神戸コールセンター 能勢 麻里衣

私は、契約サービス部門での業務に携わり、お客様に近い視点で仕事ができることにやりがいを感じています。この分野での専門性を高める一方で、お客様へのさらなる価値提供をするには、幅広い視野を身につける必要があるのではないかと漠然とした不安を持ち、今後のキャリアビジョンを具体的に考える機会が増えました。

そうしたなか、多様なメンバーが参加するアジャイルチームに参画する機会がありました。さまざまな部署のメンバーと協業し、成果創出を目指すことを通じ、自身の強みや経験を活かしてチームで価値を最大化させることの面白さを感じるとともに、多くの刺激も受け、もっと成長したいと感じるようになりました。

ありがたい姿の実現に向け3CDPを用いて、上司との1on1を最大限活用するとともに、自分の可能性を広げるため社内外の活動に積極的に参加することを心掛けています。上司やチームメンバーは、快く送り出してくれるため、私自身もっと成長することで、より一層会社に貢献していきたいと考えています。



コンタクトセンター統括部 神戸コールセンター 所属長 西岡 裕純

私自身、長年1つの部門で専門性を磨いてきたため、能勢さんの抱える不安や迷いはよく理解できました。だからこそ、能勢さんへは、新しい分野にチャレンジして良かったことや成長できたこと等、私の経験談を交えてありのまま伝え、新たな業務への挑戦意欲を刺激してきました。1on1での対話を踏まえ、「視座を高めること」「視野を広げること」を意識して業務のアサインを行ってきましたが、それが主体的にキャリアを切り拓く一助になっていることを嬉しく思います。

能勢さんの意欲的な姿勢は所属内でも良い影響を与えてくれています。能勢さんに負けじとチャレンジしてくれる社員が増えてきているので、これからも、メンバー全員が望むキャリアを実現できるように支援していきたいと思っています。



## 採用 (タレントアクイジション)

当社では、外部の専門的なスキルや多様な経験を取り込むことを目的に、キャリア採用を積極的に推進しています。新卒採用・キャリア採用を問わず、多様な経験と能力を持つ人材がそれぞれの持ち味を活かし、活躍できる組織づくりに努めています。

### キャリア採用比率

2022年	2023年	2024年
45.5%	72.0%	58.7%

### WING制度\* (新卒採用の初期配属先確約制度)

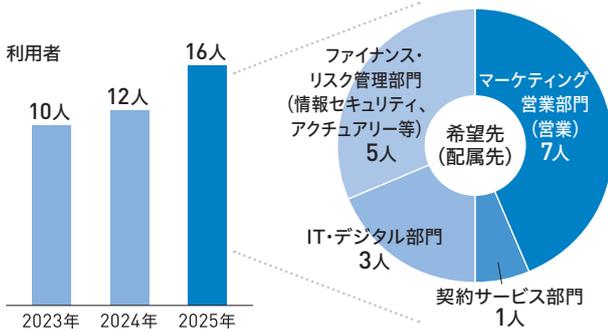
当社では、新卒採用において、初期配属先を確約する「WING制度」を導入しています。入社前からチャレンジしたい領域が明確に決まっておらず、かつ希望部署の受入ニーズと合致する新卒入社希望者に対して、入社時の配属部署を確約する制度で、2025年4月入社の新卒社員のうち約20%が本制度を活用しています。意欲ある人材の主体性を尊重し、自身のキャリアを築いていくことを支援しています。

\*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

### インターンシップ

新卒採用においては、学生に、当社の理念やビジネスモデル、働くイメージを具体的に体感・体験できる機会を提供するために、インターンシップを重視しています。学生が、自らのキャリア観と当社事業や社風との適合性を見極められるよう、プログラムは、現場の最前線で活躍する社員が企画した実践的な就業体験や、社員との対話セッションなど、当社のありのままの姿を透明性高く伝えるものとしています。2025年新卒向けインターンシップでは、特色ある8種類のプログラムを展開し、約600人の意欲ある学生が参加しました。

### WING制度の利用者と希望先(配属先)



### トータル・オンボーディング・プログラム

当社では、キャリア入社者が新たな環境や組織にスムーズに適応し、早期に能力を最大限発揮できるよう、「トータル・オンボーディング・プログラム(TOP)」を実施しています。TOPでは、コアバリューや企業文化の理解のための全社での入社時研修や、業務知識・スキルの習得に向けた部門独自のオンボーディングトレーニング、「エンゲージメントサポーター\*」による現場での育成・フォローなど、さまざまな支援を行っています。

\*当社の企業文化や組織風土から業務知識まで、幅広くキャリア入社者の育成フォローを担う社員

## VOICE | 社員の声

顧客・代理店システム開発部 顧客接点システム課 高山 和香

私は2024年6月に入社して以来、顧客・代理店システム開発部でお客様向けのシステム開発に携わっています。前職でシステムエンジニアやITコンサルタントとしてさまざまな業界にかかわるなかで培ったスキルや経験を活かし、当社で、お客様に近い立場でシステム開発に貢献できることに大きな意義を感じています。

入社当初は新たな環境への不安もありましたが、エンゲージメントサポーターやチームメンバーの手厚いフォローのおかげで、安心して仕事を始めることができました。また、上司との定期的な1on1や充実した研修制度が整っており、自分の成長を後押ししてくれる会社だと実感しています。

入社後、すぐにプロジェクトの主要メンバーとして責任ある役割を任せられ、やりがいを感じながら業務に取り組んでいます。今後は、お客様にとってさらに価値あるシステムを提供することで、当社のブランドプロミス『『生きる』を創る。』の実現に貢献していきたいと考えています。



## 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、社員が持てる能力を最大限発揮できるよう、「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戦略的ハイブリッドワーク、ファシリティマネジメント、健康経営、充実した福利厚生を整備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進化させていくとともに、「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。

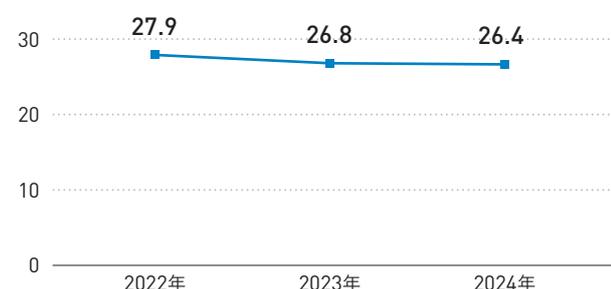
アフラック Work SMART 推進による実績(2024年)

所定外労働時間*1	年次有給休暇取得率*2
平均26.4時間/月	81.8% (年16日の取得)

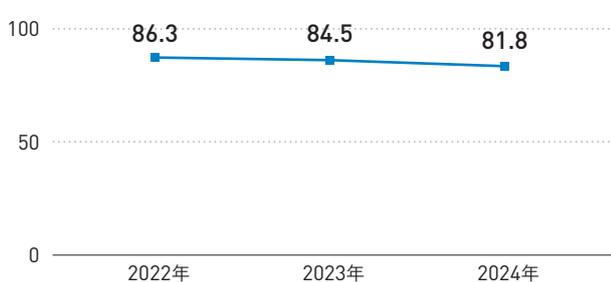
\*1. 当社の所定労働時間は9時～17時(7時間)

\*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>	視野を広く持つ	● See the big picture
<b>M</b>	目的を考える	● Maintain focus
<b>A</b>	自分から動く	● Act with initiative
<b>R</b>	対話を重ねる	● Respect dialogue
<b>T</b>	時間を意識する	● 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「えんかつ\*」を実施(本取り組みの結果、過半数の社員が生産性の向上につながったと回答し、9割以上の社員が取り組みの継続を希望)

\*円滑に業務を行うための環境づくりを促進し(エンカレッジ)、人財エンゲージメントを上げる活動を意図した名称

### 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加え、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に対し、短時間勤務制度とシフト勤務制度を組み合わせ、全28通りから勤務時間を選択できる運用を実施

\*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

- すべての社員およ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4ヵ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)
- 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」を導入

## 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、「部門型人財マネジメントにおける戦略的ハイブリッドワーク」のプリンシプルを策定しています。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、オフィスワークとリモートワークを最適に組み合わせた「アフラック流の戦略的なハイブリッドワーク」を実践しています。

### オフィスワークとリモートワークの「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」を「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」と定義し、ファシリティマネジメント戦略を実行しています。具体的には、社員の出会いや対話を通じて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、アフラック・ハートフル・サービス株式会社の障がいを持つ社員が描いたアートを設置することで

対話を促す会議室、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会議ツールの導入など、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。

一方、リモートワークの「4つの価値」は、「集中作業（フォーカス）」「情報共有」「ワークライフ・マネジメント」「事業継続」と定義し、オフィスワークと異なる価値を出すことを目的として整理しています。

オフィスワークとリモートワークのハイブリッドワークを戦略的・意図的に実行することで、組織力の最大化、人財エンゲージメントの強化につなげています。

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

リモートワークの「4つの価値」	具体的な場面
集中作業（フォーカス）	他者との連携・協力を要さない個人で行う集中的な作業・資料作り など
情報共有	遠隔地や多人数に対する事務的な情報伝達 など
ワークライフ・マネジメント	通勤時間を活用した育児（保育園の送り迎え、学校行事）親族の介護との両立 など
事業継続	自然災害発生・パンデミック時（オフィスでの就労が困難な場合）の事業継続 など

### 働き方サーベイ

「部門型人財マネジメントにおける戦略的ハイブリッドワーク」のプリンシプルのもと、ハイブリッドワークが効果的に実践できているかをモニタリングし、PDCAサイクルを回すために「働き

方サーベイ」を毎年実施しています。働き方サーベイの結果は、人財マネジメント政策委員会および各部門に共有され、組織やチームのマネジメントに活かされています。

## VOICE | 社員の声

横浜総合支社 山田 千雅始

オフィスには、多様な人財との交流を活性化する工夫が随所に凝らされています。フリーアドレスの執務室では、支社長を含めた全社員の固定席がないため、役職や経歴を問わず、さまざまな人とコミュニケーションがとれます。笑顔や挨拶などの気軽なやりとりも多く、ふとした会話から新たな発見につながることもあります。また、アフラック・ハートフル・サービス株式会社の障がいを持つ社員が描いた、横浜みなとみらいをモチーフとした作品が飾られた会議室では、作品をきっかけにアソシエイツとの会話が自然と広がります。

オフィス外でも柔軟な働き方ができます。例えば、外出先からリモートで会議に参加することで時間を有効活用でき、また、在宅勤務では資料作成などに集中することができます。これにより、仕事とプライベートを両立しやすい働き方を実現しています。



## 健康経営の推進

当社は、「人財を大切にするコアバリュー」のもと、2016年12月に「アフラック健康経営宣言」を策定し、健康経営に積極的に取り組んできました。

2024年11月、日本における創業50周年を迎えたことを踏まえ、すべての社員がこれからもいきいきと活躍できるよう健康経営をさらに進化させるべく、「アフラック生命グループ 健康経営宣言 2.0」を策定しました。

この宣言には、「人生100年時代において、健康寿命延伸の重要性が高まるなか、当社に就労しているときに、健康を大切にすることを身につけてほしい」という想いと、「病気になった社員が治療に専念しながら安心して働けるよう、これまで以上に治療と仕事の両立が当たり前を選択できる会社であり続ける」という決意を込めています。

## アフラック生命グループ 健康経営宣言 2.0

### 社員の「生きる」を創る。

人生100年時代、生涯にわたり、いきいきと自分らしい人生を実現するために、アフラックは、社員の未来を見据え、心身の健康維持・増進のための取り組みを推進します

もし病気になっても、安心して治療と仕事の両立を選択できるなど自分らしい人生の実現を応援する会社であり続けます

お客様の「生きる」を創る“ために、アフラックは、これからも人財を大切にすることを、社員の「生きる」を創る”を応援していきます

## 健康経営戦略マップ(2025～2027年)

健康経営宣言 2.0 を実現するための具体的なアクション			
3つの方向性	KPI		KGI
未来を見据え 健康維持・増進に 取り組む	身体の健康	健康管理アプリ関連指標 BMI (適正体重の維持)	身体  健康年齢* -0.6歳
	こころの健康	セルフケア・ラインケアの理解・実践度	
	女性の健康	女性の健康課題の理解・実践度	
不調や病気を見つけ、 治療のために行動する	健診	定期健康診断の受診率	こころ  高ストレス者割合 15%未満
	治療	治療放置群の社員割合	
	がん・傷病 就労支援 プログラム	予防	
相談		相談の場の活用に関する理解度	
治療と仕事を 両立する・支援する	がん・傷病 就労支援 プログラム	両立	両立  治療と仕事の両立が できると思う社員の 割合 TBD (2025年データより目標設定予定)
			がん・傷病 就労支援の必要性の理解度

\* 株式会社JMDCの登録商標

※当社の健康経営に関する取り組みおよび関連するデータは当社オフィシャルホームページをご覧ください。

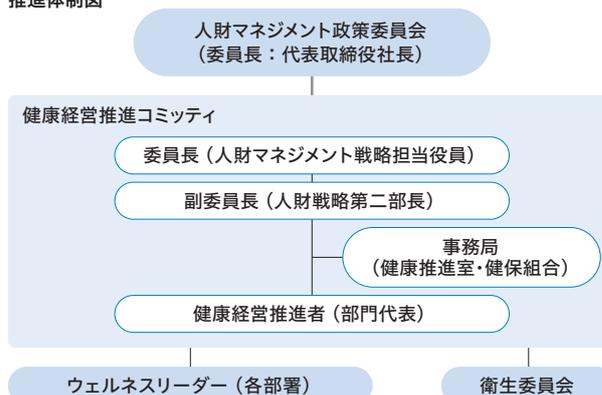
<https://www.aflac.co.jp/corp/value/health-management/>

## 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

健康経営宣言のもと、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5割が参加)
- 生活習慣を振り返り、スコア化された結果を踏まえて改善に役立てる「セルフヘルスチェック」を実施
- e-ラーニング(毎年全社員を対象)や衛生委員会で健康課題に関する情報提供を実施

### 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〕

- 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および民間企業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

- 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



- 「Aflac Smoke-Free Program」として、就業時間終日禁煙の「ビジネス禁煙365」や、非喫煙者の仲間とともにチームで禁煙に取り組む「禁煙クエスト」、専門家によるオンラインでの禁煙指導「卒煙プログラム」などの禁煙推進を実施

- ビジネス禁煙365(就業時間内禁煙)
- 喫煙率ゼロ宣言



## こころの健康

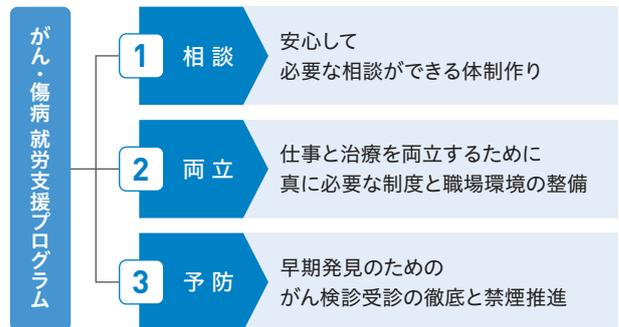
- こころの健康づくり計画を策定、メンタルヘルスケアを継続的かつ計画的に推進
- セルフケアおよびストレスチェック活用に関する情報提供を実施
- 新任管理職向けにラインケアに関する研修を実施
- 管理職向けにストレスチェックの集団分析結果を活用した研修を実施

## 女性の健康

- 社員および管理職それぞれに対し、女性特有の健康課題への理解を促すセミナーを実施
- 保健師等による女性の健康専門の社内相談窓口設置
- 女性の健康アンケート調査(全女性社員を対象)を実施
- オンラインでの女性の健康支援サービスの提供

## がん・傷病 就労支援プログラム

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。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」を設立し、社内ピアサポートを実施
- 産業医等による社内の相談窓口や、社外の相談窓口の周知



### 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800人以上の管理職が参加)
- 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、e-ラーニング(毎年全社員を対象)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「リボンズ休暇」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

- 一次検査だけでなく、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

### 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、20～60代の26人(男性11人、女性15人：2025年3月末時点)が活動しています。メンバー同士の交流に加え、社内イントラネット上で自身の体験談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週間にわたり開催しています。2024年は創業50周年を記念して、さまざまなイベントを実施しました。

\*Employee Appreciation Weekの略称

### 主なプログラム

#### (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

#### (50周年アニバーサリーセレモニー)

- 社長が抽選を行う特別抽選会や社員の思い出の写真で作られた50周年記念モザイクアートのお披露目など、これまでの社員の努力や献身に感謝を表する全社員参加型のオンラインライブイベントを開催

#### (創業記念お菓子の配布)

- アフラックで働く社員全員に対して、社長メッセージ付きのお菓子を管理職より配布。お菓子のパッケージには、アフラック・ハートフル・サービス株式会社の障がいを持った社員が描いたイラストを活用

#### (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、2024年は50周年に関連する商品を抽選で社員に配布

#### (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

## ダイバーシティ推進

変化の激しい時代において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には、多様な人財の活躍によるイノベーション企業文化の醸成が重要であり、当社は経営戦略としてダイバーシティを推進しています。

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登用するなど、日本で「ダイバーシティ」という言葉が定着する以前から、すべての役職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確保してきました。

これからも多様な人財が最大限に能力を発揮できることを目指し、ダイバーシティの推進に積極的に取り組んでいきます。

### 女性の活躍推進に向けた取り組み

2014年に「女性の活躍推進プログラム」を策定し、重要6領域を定めて取り組みを加速させ、「2025年末までに、ライン長\*ポストに占める女性の割合を30%以上にする」という目標を掲げて女性の活躍を推進しています。具体的な取り組みとして、役員が自身の担当領域の女性ライン長候補者を直接育成し、キャリア形成を支援することで早期のライン長配置を目指す「スポンサーシップ制度」や、部長職以上の役職への登用

を加速させるための育成施策などを実施しています。

10年を超える「女性の活躍推進プログラム」の取り組みの結果、各階層における女性のパイプラインは徐々に強化され、2024年末のライン長ポストに占める女性の割合は28.8%と、目標に向けて順調に進展しています。また、女性の活躍推進の一環で開始した取り組みは、現在では男女問わず、すべての役職員のエンゲージメントの向上や働き方の活性化につながり、会社を変革するための原動力にもなっています。

\*直属の部下を持つ管理職

### 「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従業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。

### 女性の人数と割合

(2025年1月1日時点)

	正社員	ライン長	管理職	管理職		執行役員*	取締役・監査役*
				うち課長相当職	うち部長相当職		
女性の人数	2,187人	177人	193人	165人	28人	9人	2人
女性の割合	49.5%	28.8%	24.9%	27.8%	15.3%	20.9%	16.7%

\*2025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

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

## 育児・介護と仕事の両立に向けた取り組み

## 育児と仕事の両立

- 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や座談会を実施
- 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や悩みの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および情報格差の是正を目的に、社内情報の一部にアクセスできる社用スマートフォンを育休中の希望する社員に配布
- 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  
(2024年)

取得率 100%

## 介護と仕事の両立

- 介護保険制度などをまとめた「介護と仕事の両立支援ハンドブック」を作成しているほか、仕事との両立に向けた心構えや社内外の制度を一元化した情報を社内イントラネットで公開
- 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「介護と仕事の両立セミナー・座談会」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

- 介護にまつわる幅広い悩みや困りごとを打ち明けることのできる社外相談窓口の設置

## 多様な性の理解に関する取り組み

- 有識者や当事者を招き、「多様な性の理解」をテーマとしたセミナーを実施
- 当事者によるコミュニティを設置し、定期的な意見交換を実施
- 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取り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

## ダイバーシティの定着に向けた取り組み

## マネジメント層への理解浸透

- ライン長を対象に、「無意識のバイアス」や「育児・介護と仕事の両立」などをテーマとしたe-ラーニングを配信し、多様な人財についての理解を促進
- 多様性を活かした組織マネジメントを行うため、体感型の研修

ライン長を対象とした  
「体感型ダイバーシティマネジメント研修」

## 社員主導のダイバーシティの取り組み

- ダイバーシティ推進におけるボトムアップ組織として、全社からの公募で集まった社員が活動する「ダイバーシティカウンスル」、各職場でのダイバーシティ推進支援を目的に、有志の管理監督者が活動する「Diversity Allies」、女性の管理監督者の成長と後進のキャリア支援に向けた「AWLT (Aflac Women Leadership Training)」などを社員が主体となって運営
- メンバーの多様性を活かして、各職場で主体的にダイバーシティ推進を実践している事例を「Champion Award」として表彰し、取り組み内容を全社に展開

## VOICE | 社員の声

コンタクトセンター統括部 アソシエイツサポートセンター 寺門 神次郎

私たちのチームは、2024年に「多様な人財力を結集した大型乗合代理店の支援体制強化」というテーマで、「Champion Award」を受賞しました。

お客様、アソシエイツの目線で本質的かつ迅速な課題解決のため、契約サービス部門、マーケティング営業部門、IT・デジタル部門の3部門横断のチームを組成しました。メンバーには、社員だけでなく、第一線で受電するオペレーターの派遣社員も加わり、タイムリーにお客様やアソシエイツの抱える課題や要望を収集しました。

多様なバックグラウンドを持つメンバーが変革の当事者となり、メンバーの強みや個性を活かしてさまざまな視点から意見を交わし、PDCAサイクルを回しました。その結果、40もの施策の実施につながりました。このように、ダイバーシティを推進することが、自組織においても会社全体においても良い影響を及ぼしていると感じています。



## 障がいのある方々の活躍推進

- 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せる幅広い業務を受託。社員が制作した感性豊かなアート作品も業務に活用し、グループ会社でアートをきっかけとした会話が生まれることでのコミュニケーション活性化に寄与
- 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

- 2021年11月には、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)」に認定され、地域における障害者雇用のロールモデルとして公表されることで、中小事業主における障害者雇用の取り組みの進展に貢献



大規模イベントで会場に彩りを添えた壇上のバックパネル・吊り看板



アフラック50周年・AHS15周年を記念した共同制作アート

## 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サイクルを回しています。

### 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」「ダイバーシティ推進委員会」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ため、代表取締役社長を委員長とし、各部門を統括する部門統括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。2024年は26回開催し、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、データドリブンで定量的にモニタリングを行い、課題があれば機動的・継続的に改善しています。

また、ダイバーシティ推進委員会は毎月開催し、ダイバーシティ推進に関する課題の討議を行っています。推進計画を審議したうえで、目標や推進計画の進捗状況をモニタリングし、PDCAサイクルを回しています。

### 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しています。さらに、当社が全社的に推進している取り組みのPDCAサイクルを回すために、コアバリューへの共感や、アフラック Work SMART、部門型人財マネジメントの実行状況に関する独自の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だけではなく、部門主導の人財マネジメントの高度化に活かすことを目的に、各部門の役員や部長にも共有しています。サーベイ結果をさまざまな切り口で確認するために構築されたダッシュボードや、活用方法に関する説明会の実施などを通じて、各部門の役員や部長は、各部門・部署における組織力・人材力の強化などに役立てています。

### ダイバーシティ全社意識調査

ダイバーシティ推進の取り組みにおける評価と課題の把握をするため、2014年から毎年全社員に対して意識調査を実施しています。本調査では、「経営トップのコミットメント」「管理職志向」「働き方」「男性育休」「介護と仕事の両立」などのカテゴリごとに分析を行い、結果を全社員に開示しています。毎年の定点調査にて社内のダイバーシティ推進施策の浸透状況を確認し、課題を把握することで、効果的な施策につなげています。

### 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(2024年の評価対象者は1,895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。適切な評価を行うために、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。

### りあるぐ\* (人財マネジメント戦略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コアバリューの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年以降、延べ約60回、延べ約350人に対し実施しました。りあるぐで社員から寄せられ

た声は、FAQ形式での全社公開など、人財マネジメント制度の理念・考え方などの理解を深める取り組みに活かされています。

\*「リアルな場」で「リアルに語る」ダイアログの略称

## 人的資本データの整備・活用・開示

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、活用に力を入れています。人的資本データは、人財戦略部だけでなく、経営や各部門のマネジメントに活用するためのタイムリーな開示、社外への積極的かつ戦略的な開示を通じて、人財マネジメント戦略の高度化に向けたPDCAサイクルの実践に活かしています。

### 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、経営や部門型人財マネジメントを担う各部門のニーズに応じて、所属や社員属性といった基本的な情報から、所定外労働時間の状況や出勤率などの働き方に関する情報など、11種類のデータが整備されており、さまざまな切り口で適時適切に情報を参照できるデータ環境を整えています。

\* Human Capital Managementの略称

### 人的資本データの活用

データドリブンに人財マネジメント戦略のPDCAサイクル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したモニタリング結果を報告しています。2024年は、部門型人財マネジメントの実行性・実効性を確保するために選定した24個の指標についてモニタリングを行い、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。

### 人的資本のダッシュボード(イメージ)



### 人的資本データの開示

当社は、人財マネジメント戦略の高度化に向けたPDCAサイクルの実践や、社内外のステークホルダーのエンゲージメント強化のために、人的資本に関する情報開示に積極的に取り組んでいます。「統合報告書」では、中期経営戦略や経営戦略に基づくストーリーとともに、当社の人財マネジメントに関する考え方や、具体的な取り組みについて記載しています。「人的資本データブック\*1」では、人的資本に関する約70種類のデータを掲載し、それぞれに対しての分析や、それを踏まえた現在の取り組みを開示しています。これらの取り組みが外部からも高く評価され、当社は2023年12月に日本の金融業界で初めて、「ISO 30414\*2」の認証を取得し、2024年も継続して認証を取得しています。



\*1.「人的資本データブック」の詳細は、当社オフィシャルホームページをご確認ください。  
[https://www.afllac.co.jp/corp/value/human\\_management.html](https://www.afllac.co.jp/corp/value/human_management.html)

\*2. 国際標準化機構(International Organization for Standardization)が制定するマネジメントシステム規格で、組織が自社の従業員に関する人的資本の情報について、定量化・分析し、開示するための国際的な指標として設けられたガイドライン

## MESSAGE | 社員メッセージ

# 「意欲」と「能力」のある社員が活躍し、 会社と共に未来を創る強いアフラックへの 飛躍に向けて

人財戦略第一部 人財開発課 藤池 美来



私たち人財戦略部員は、社員一人ひとりの成長意欲を尊重し、それぞれの能力が最大限発揮されるよう、主体的なキャリア形成や能力開発を支援しています。2024年に設立した企業内大学「アフラック・リーダーシップ・アカデミー（以下、ALA）」もこうした取り組みの一環です。

ALAは「出てこいリーダー」を旗印に、全社から受講生を公募したところ、定員を大きく上回る応募がありました。選抜された74名の受講生が1月の入学式に集い、社長の激励スピーチに奮い立つ光景を見たとき、私は、ALAが次世代リーダーを輩出する重要な使命を担っていること、そしてそれに懸ける社員の熱い想いを強く感じました。この想いに応えられるよう、プログラム開始後も、受講生の状況を観察し、講師陣と連携しながら、細かな工夫と調整を重ね、ALAが最高の学びの場となるよう試行錯誤を続けています。

当社には、ALAに限らず、社員の主体的なキャリア形成や能力開発を支援するさまざまな人財育成プログラムが用意されています。私は、これからも一つひとつのプログラムを丁寧に設計・運営し、社員と会社がともに成長し続ける環境の整備に貢献していきたいと思っています。

部門統括役員メッセージ

取締役専務執行役員/CFO スティーブン・ビーバー



Q.

2024年度におけるファイナンス戦略に関する  
取り組みや成果について教えてください。

A.

当社のファイナンス部門は、ビジネス部門と協働し、成長と効率化の取り組みを推進するために財務基盤の強化に継続的に取り組んできました。資本の適切な管理を実現するため、高い流動性や資本比率の維持、マーケットに適合した新商品の開発、そして戦略的投資へのリソース配分に取り組みました。2024年には、<資産形成と保障のハイブリッド ツミタス>の開発、デジタル化の推進やIT基盤の強化を通じた業務効率化、期中に開始した全社的な取り組みであるマーケティング営業変革を支援しました。また、当社では四半期ごとに経営戦術のモニタリングとレビューを実施しており、戦術を効果的に実行するために、リソースも機動的に見直しています。

Q.

中期経営戦略(2025~2027年)では、  
投資原資の確保と成長投資の実現などを掲げていますが、  
具体的な取り組みについて教えてください。

A.

投資原資の確保のために、引き続きデジタル化の推進や事業費の効率化に取り組んでいきます。最新のテクノロジーを最大限に取り入れた業務のデジタル化・自動化を進めることで、ビジネスモデルの変革と同時に固定費の削減も実現します。また、成長投資の実現のために、「お客様に最高の価値を提供するための『生きる』を創る8つの成長戦略」に掲げている、マーケティング営業変革や当社の強みを活かした新たなビジネス領域への開拓にも取り組みます。ファイナンス部門ではビジネス部門と協働し、これらの取り組みの実効性や収益性を確保するための積極的なサポートをしていきます。

## 再保険の実施による資本の有効活用と財務基盤のさらなる強化

当社は再保険を活用することで、アフラックグループの資本効率を戦略的に追求するとともに、利益率のさらなる向上を図っています。再保険取引により、出再対象となる契約に紐づく将来のリスクと、将来のお支払いに備えて積み立てている資産を再保険会社へ移転することができるため、逆ざや契約の含み損が拡大するリスクを排除するとともに、為替リスクや信用リスクを削減することが可能となります。その結果、当社の財務基盤が強化され、余剰資本をより有効に活用することができます。

## 財務健全性維持の枠組みの高度化

当社は現行規制のソルベンシー・マージン比率(SMR)に加え、内部モデルに基づく経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)を財務健全性の指標として活用しています。また、2026年3月末からは、現行のソルベンシー・マージン比率による規制から経済価値ベースのソルベンシー規制に移行されます。こうした状況を踏まえ、当社では新しい健全性規制に基づく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。

## 投資原資の確保と成長投資の実現

投資原資の確保のために、デジタル化の推進や事業費の効率化に取り組んでいきます。最新のテクノロジーを最大限に取り入れた業務のデジタル化・自動化を進めることで、ビジネスモデルの変革と同時に固定費の削減も実現してまいります。同時に、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、投資対効果や将来性が見込まれる成長投資を実行してまいります。成長投資と事業費コントロールのバランスを図り、一定の利益水準を確保してまいります。

## 重要業績評価指標(KPI)のモニタリング

新契約年換算保険料や当期純利益などの指標に加えて、企業価値を表すMCEV(Market Consistent Embedded Value)や新契約価値、ESRなど経済的価値に基づく指標を社内でモニタリングし、ビジネスの成長を評価しています。その結果に基づいて必要に応じて戦術を見直し、戦略の実行と成功を確実なものにしていきます。

### MESSAGE | 社員メッセージ

## 持続的な成長を実現するために ビジネス部門の伴走者として

収益管理部 事業効率企画課 脇田 明日美

収益管理部は、投資案件を成長につなげるために、ビジネス部門の伴走者として、入口から出口まで支援を行っています。

具体的には、投資案件の計画立案の段階では、投資評価指標のIRR(内部収益率)・NPV(正味現在価値)および成果指標のKGI・KPIの妥当性の確認、投資期間中には計画に対する進捗状況のモニタリング、投資完了後には実際に成果が出ているかの検証を行うなど、投資案件の実行性と実効性を高めるための支援です。

投資案件の効果はすべてが数値で示せるわけではなく、評価は一筋縄ではいきませんが、持続的な成長を実現し、お客様に対してより充実したサービスを提供するため、また、経営陣の意思決定に貢献するための仕事に大きなやりがいを感じています。



## 資産運用全般に関する取り組み

### 部門統括役員メッセージ

取締役常務執行役員／CIO 山本 秀人



Q.

2024年度における資産運用全般に関する取り組みや成果について教えてください。

A.

2024年度の市場環境は、日銀による政策金利の引き上げ、欧米での金融政策の転換、米国大統領による政策変更などにより大きく変動しましたが、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ました。円建資産については、ポートフォリオの収益力向上のための高利回り資産への入れ替え取引を実施、また、ドル建資産については、公募債において高利回り資産への入れ替え取引を実施するとともに、プライベートエクイティやストラクチャード・クレジット資産などのプライベート資産への投資を行いました。

責任投資に関しては、アフラックグループで設定した責任投資の新規投資金額の目標を達成したことに加え、2050年までのCO<sub>2</sub>排出量「ネット・ゼロ」実現に向けた検討を進めるなど、さまざまな課題に取り組みました。また、アセットオーナーが受益者等の最善の利益を勘案し、その資産を運用する責任（フィデューシャリー・デューティー）を果たしていくうえで有用と考えられる共通の原則である2024年8月に政府により策定・公表された「アセットオーナー・プリンシプル」の主旨に賛同し受け入れることを表明しています。

Q.

中期経営戦略(2025～2027年)では、長期安定的な資産運用収益の確保と積極的な責任投資の継続などを掲げていますが、具体的な取り組みについて教えてください。

A.

引き続き長期安定的な資産運用収益の確保と、積極的な責任投資を実践します。具体的には、昨年策定した昨今の経済・金融環境の変化を踏まえた今後数年間の新たな中長期的な指針となる目標ポートフォリオに基づく資産運用計画を実行します。新規投資については、ドル建てのプライベート資産が中心となる予定ですが、米国の通商政策の転換をきっかけとした、世界の投資環境の変化を考慮に入れ、慎重に投資を進めていきます。加えて、経済価値ベースのソルベンシー規制が今年度に導入されることから、新たな資本規制を踏まえ、金利リスク削減に寄与する資産と負債のデュレーションギャップ\* 縮小に向けた運用をしていきます。責任投資に関しては、魅力的なリスク調整後収益をもたらすと同時に、環境の持続可能性向上に貢献し、社会的利益を生み出すことを目指した投資を実施することで、引き続き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向けて推進していきます。

\*資産と負債の期間(デュレーション)の差であり、金利変化に対する感応度の差でもある

## 資産運用環境

2024年度の日本経済は、雇用・所得環境が改善する中で、良好な米国経済および日本政府による各種政策に支えられて緩やかな景気回復が継続しました。国内物価は、輸入物価の上昇による価格転嫁の影響が弱まる一方で、賃金上昇等を受けたサービス価格の緩やかな上昇や政府によるエネルギー負担緩和策の縮小により底堅く推移しました。海外経済は、米国では景気が堅調に推移する一方で、地政学的な要因や中国の不動産市況低迷などを受けて一部地域には弱さがみられました。

10年国債利回りは期初0.72%で始まり、日本銀行が6月に国債買入額減額の方針を示し、7月に政策金利を0.25%程度へ引き上げると1%を超えて推移しました。8月発表の米国雇用統計悪化や9月以降に米連邦準備制度理事会が利下げを開始した影響を受けて一時低下する場面はありましたが、日本銀行の示す見通しに沿って経済・物価が推移していることから1月に政策金利が0.50%程度へ引き上げられ、今後の継続的な利上げ観測も高まり、1.49%で年度末を迎えました。

円の対ドル相場は期初151円台で始まり、米国では堅調な経済を背景に利下げ期待が後退した一方で、日本銀行の金融緩和策修正が遅れたことから7月には161円台まで円安が進行しましたが、日本銀行が政策金利を引き上げ、米国で雇用統計の悪化を受けて利下げが開始されると反転して円高となりました。その後、米国での過度な景気減速懸念が後退して米連邦準備制度理事会が大幅な利下げに対する慎重な姿勢を示し、円安となる局面もありましたが、日本銀行が再び政策金利を引き上げたことで徐々に円高方向に推移し、149.52円で年度末を迎えました。

日経平均株価は期初40,000円台で始まり、国内企業の好決算や円安ドル高の進行による企業業績への楽観的な見方から史上最高値の42,000円台を記録したものの、7月の日本銀行による政策金利の引上げや8月の米国雇用統計での雇用鈍化を受けて急落しました。その後、米連邦準備制度理事会による利下げ開始や過度な景気懸念の後退により一旦値を戻す場面もありましたが、2月以降は米国の関税政策による世界経済への悪影響に対する懸念や不確実性の増大が嫌気される形で再び下落し、35,617円で年度末を迎えました。

## 資産運用方針

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公社債や貸付金などの長期確定利付資産を運用資産の中核としています。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、長期安定的な投資収益の確保と財務の健全性の維持に努めています。さらに投資に係るリスク、すなわち信用リスク、市場関連リスク、流動性リスク等を把握し、収益性とのバランスを十分に検討したうえで、経済合理性に基づく投資を行っています。

## グローバルな運用組織

当社は日米双方での資産運用部門「アフラック・グローバル・インベストメンツ」の2012年の立ち上げ以来、ニューヨーク、東京の運用拠点にフロント部門、業務管理部門の各ファンクションにおけるスペシャリストをワンチーム（2025年3月末時点：総勢163人）として日常的に綿密なコミュニケーションを取りながら、共にグローバルな投資機会を探索・管理しています。投資チームは資産クラスごとに編成され、専門知識を持つポートフォリオマネージャーが率いており、外部委託運用についても、オルタナティブ資産などのプライベート資産を中心に、7つの資産種類について15の外部運用業者を活用するなど、連携機会が増えています（2025年3月末時点）。強固なグローバルおよびローカルガバナンス態勢のもと、資産運用戦略・戦術的資産配分・銘柄選択および外部委託業者選定を含む投資判断ならびにモニタリングを通じて、長期にわたる日本の低金利環境にもかかわらず、今日まで、十分な水準の長期安定的な資産運用収益を確保し、財務の健全性も維持しています。

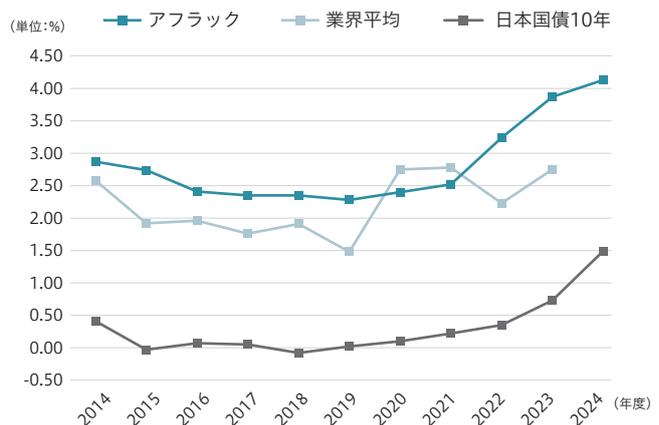
## 運用実績の概況

2024年度の資産運用は、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、ドル建貸付を中心とする変動利付資産やストラクチャード・クレジット、オルタナティブ資産等への投資を行いました。

その結果2024年度末の一般勘定資産の83.2%は、安定した利息および配当金等収入が見込まれる債券および一般貸付（買入債権を含む）で構成されています。また、これらの資産について、残高の74.4%は外部格付で“A”格以上、94.9%は投資適格とされる“BBB”格以上となっており、引き続き質の高いポートフォリオを維持しています。

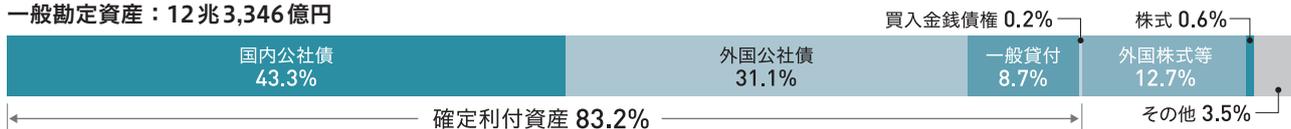
こうした中、安定収益である利息および配当金等収入を4,297億円確保したことに加え、為替差益1,663億円、有価証券売却益353億円の計上などにより、資産運用収益は6,478億円となりました。一方、資産運用費用については、有価証券売却損1,152億円、金融派生商品費用217億円の計上などにより、1,464億円となりました。その結果、資産運用関係収支は前年度比3.4%増の5,014億円となりました。これにより、資産運用関係収支を分子として算出した運用利回りは4.13%となりました。

運用利回りの比較



業界平均出典：生命保険協会「生命保険の動向」  
注：日本国債10年利回りは各年度末の数値

一般勘定資産：12兆3,346億円



確定利付資産：10兆2,659億円



## 責任投資基本方針

当社は、資産運用方針における資産運用プロセスに責任投資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

#### インテグレーション

当社は、投資の分析において、サステナビリティ・スコアの活用や投資先企業との対話を通じて、責任投資の要素を考慮します。

#### 外部委託運用におけるデューデリジェンス

当社は、外部委託先に対し、当社の責任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責任投資の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。

#### テーマ型投資

当社は、社会的課題およ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。

#### 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、責任投資の要素を考慮します。

### 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を構築しています。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、取り組みを継続しています。
- これまで、国内・海外の発行体が発行するグリーンボンド、再生エネルギーの一つである太陽光発電の国内各地のプロジェクが発行する債券、低炭素経済への移行を目的とした債券（トランジションボンド）やプライベートエクイティ、米国における幅広い収入層が手ごろな価格で住むことのできる住宅を供給する取り組み（アフォーダブルハウジング）への資金提供を目的とした証券などへの投資を実行しております。

### MESSAGE | 社員メッセージ

## 投資戦略の立案・策定を通じた 長期安定的な資産運用収益の確保に向けて

運用企画部 益田 洋輔



当社の収益の柱の一つである資産運用において、私は中長期的な指針となる目標ポートフォリオとそれに基づく資産運用計画の策定に携わっています。

保険会社の資産運用は、将来の保険金や給付金支払いを見据えた長期的な視点が求められます。しかし、近年の市場環境は目まぐるしく変化しているため、さまざまなシナリオに対応できる計画を立てるだけでなく、計画策定後も常に最新の情報を取り入れて機動的な資産配分を実行することを心がけています。

さらに、どんな意見にも耳を傾けてくれる上司やチームメンバーの存在が大きな励みになり、自分らしく挑戦できる環境に日々感謝しています。

これからも、長期安定的な資産運用収益の確保・最大化に貢献できるよう、日々の業務に取り組んでいきます。

## 経営基盤強化戦略

## ガバナンス

## ガバナンスに関する取り組み

## 担当役員メッセージ

常務執行役員 **ライアン・アームストロング**

Q.

2024年度におけるガバナンスに関する取り組みとその成果について教えてください。

A.

コーポレートガバナンスは、単に会社法や金融行政方針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、CSV 経営を戦略的に展開するうえで必要な高度な意思決定と機動的な業務執行を支えるものです。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ています。2024年度、当社は、取締役会と、代表取締役を含む執行役員および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態勢の機動性・実効性の向上を実現するため、業務執行部門の機能発揮の高度化、統合的な市場・非市場戦術の展開、経営戦略・戦術と統合的なリスク管理態勢の強化、子会社の経営管理態勢の強化を推進しました。これらの取り組みを通じて、当社のコーポレートガバナンス態勢は確実に進化したとの手応えを感じています。

Q.

中期経営戦略(2025～2027年)では、業務執行部門の機能発揮のさらなる高度化や内部統制の実効性の強化などを掲げていますが、具体的な取り組みについて教えてください。

A.

中期経営戦略(2025～2027年)の実現に向けて、コーポレートガバナンス態勢の機動性・実効性の一層の向上が必要となります。2025年度、当社は、取締役会と業務執行部門との機能分化に基づき、取締役会が重要事項の決定と業務執行の効果的な監督の役割を確実に実行できるよう、業務執行部門の「3つの責任(デュー・デリジェンス責任、結果責任および説明責任)」に基づく機能発揮を高度化・加速化させます。業務執行の適切性を確保し、機動性をさらに向上させるため、3つのラインによる内部統制の実効性の強化を図ります。また、当社とアフラック生命グループが一体となった企業価値向上を実現するため、グループガバナンス体制のもと、子会社の内部統制の実効性を確保しながら、戦略アラインメントの一層の強化と各社の戦略的活用を進めていきます。

# 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、株主および社会など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および方向性を「コーポレートガバナンス基本方針」に定め、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の時代にあって、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になります。

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的課題を解決し、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経営を実践することで、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。

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など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、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、管理部門およ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。

### 経営戦略を支える2つの柱



## 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、金融行政方針などの要請に応えつつ、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、中期経営戦略および経営戦術、組織など、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、取締役およ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、他の取締役およ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3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などの豊富な経験・スキルを有する取締役で構成されています。

#### 取締役懇談会

取締役会によ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および事前調整、ならびに中期経営戦略および経営戦術の実行性・実効性確保など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・決裁書類など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名のうち、女性の監査役は1名です。当社で内部監査部門の担当役員の経験を有する常勤監査役1名と、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部門統括役員を設置し、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部門統括役員に委譲します。業務執行権限の委譲を受けた部門統括役員は、社長に対して「3つの責任(デュー・デリジェンス責任、結果責任および説明責任)」を負います。そのうえで、社長は、部門統括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。

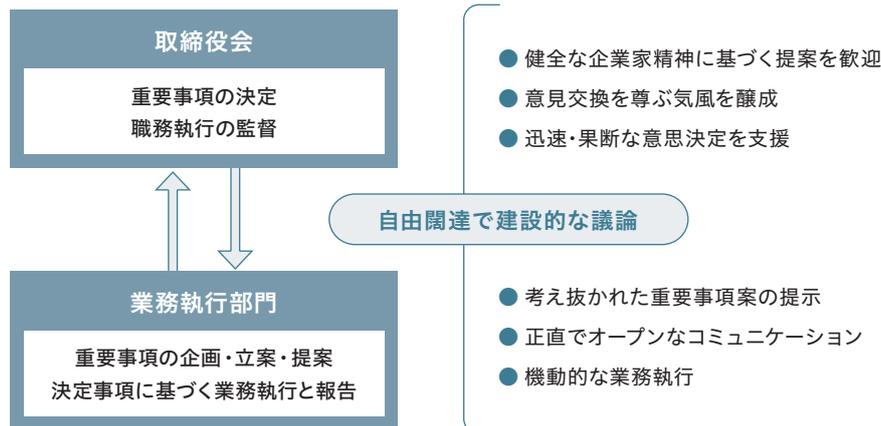
部門統括役員は、与えられた権限のもと、中期経営戦略に基づく、統括する部門にかかわる経営戦略を機動的に実行するために、部門ごとの戦略とイニシアチブに基づく人財マネジメント

(部門型人財マネジメント)を展開します。部門統括役員は、与えられた権限の一部をさらに担当役員、部長および課長へ委譲し、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ブ・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.102～105をご覧ください

## 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などの重要事項の企画・立案・提案およ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。

取締役会による決定の範囲内で、代表取締役による業務執行部門の各部門統括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案を提示し、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。

## 経営戦術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、長期経営ビジョンの実現に向けた3カ年の中期経営戦略と、その中期経営戦略を着実に実行し目標を達成するために単年の経営戦術を策定しています。

この経営戦術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術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、経営戦術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および経営戦術を見直し、決議しています。

当社は、この経営戦術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。

## 中期経営戦略の実行性・実効性を高めるためのサイクル



## 未来へ向けた成長戦略を徹底的に議論

取締役会は、会社の目指すところを確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、取締役会と業務執行部門との有機的なつながりのもと、当社の長期経営ビジョンを決定しました。2024年は、この長期経営ビジョンの実現に向けて、社内外の環境分析、5大ステークホルダーからの期待を踏まえ、10年後の目指す姿を設定しました。そして10年後の目指す姿からバックキャストして、最初の3年間の目標を設定し、その達成に向けた新たな中期経営戦略(2025～2027年)を策定しました。

2025年は、中期経営戦略(2025～2027年)の初年度として、中期経営戦略(2025～2027年)および2025年経営戦術を着実に実行していくために、取締役会と業務執行部門は合宿(オフサイト)の機会も活用して徹底的に討議を重ねています。

## 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などを把握・理解することが求められるなか、当社では、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など、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、年1回、すべての取締役と監査役に向けて実施している「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との機能分化の高度化の達成状況や課題などを検証する等、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。

## MESSAGE | 社員メッセージ

## 経営戦術のモニタリングについて

経営戦略部 経営戦略第一課 木虎 真穂

経営戦術の四半期モニタリングでは、全社の重要な取り組みの遂行状況を実証的に確認・検証し、課題を認識した場合はその要因を分析し対策を立案しています。その結果を取締役に報告し、取締役会での討議を経てさらに分析を深め、対策の立案に活かしています。私たちは、関連する多くの役員・部署と密にコミュニケーションを取り、時に議論をしながら、業務執行部門での要因分析・対策立案や取締役会における討議をより効果的かつ効率的に進めるサポートをしています。

中期経営戦略と経営戦術の実行性・実効性を高めるため、今年は特にデータドリブンの分析の高度化に取り組んでおり、分析の深度がより高まっていると実感しています。このように、重要事項に関する経営の適切かつ迅速な意思決定をサポートし、中期経営戦略と経営戦術の遂行を支える仕事に大きなやりがいを感じています。



# 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、プロジェクトを成功に導くために生まれたアジャイルの基本原則は、お客様のニーズを起点に、最小単位の価値を高頻度に提供し、お客様の声を基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るために、「アジャイル型の働き方」を全社へ浸透させる活動を展開しています。

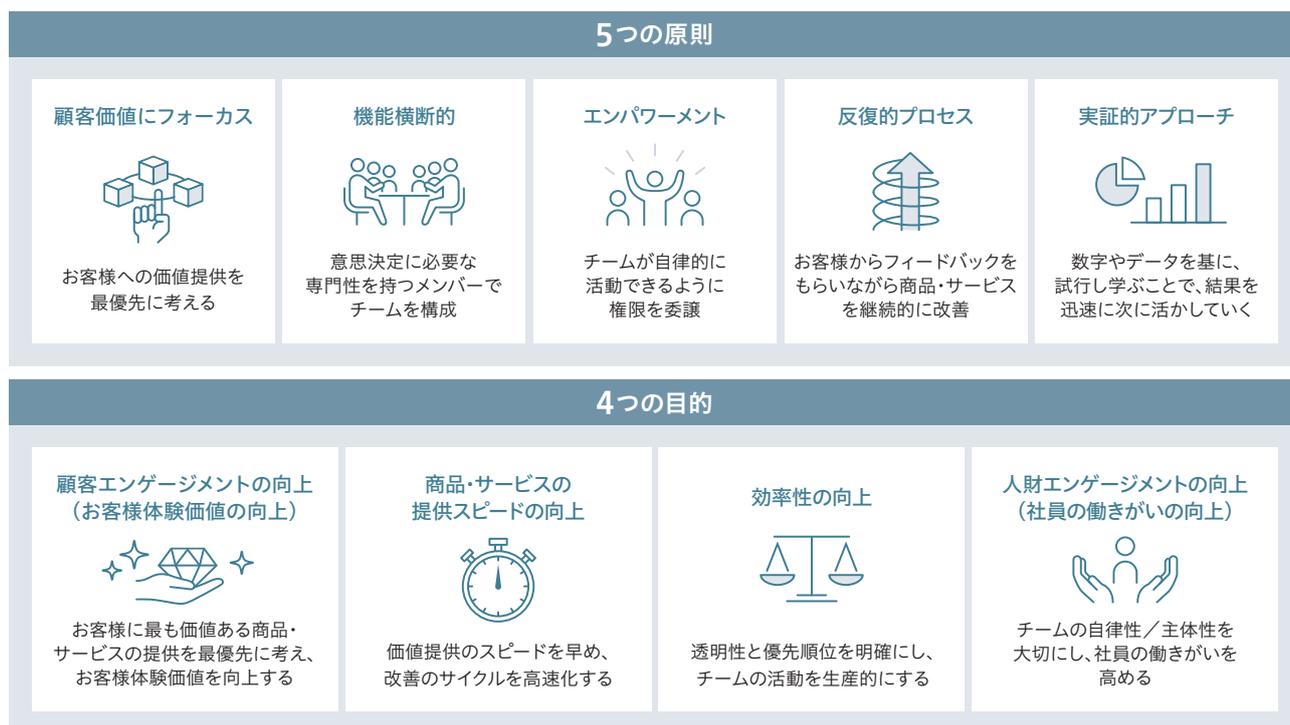
「Agile@Aflac」は、この全社的な取り組みの総称です。



## 5つの原則に基づく働き方と4つの目的

Agile@Aflacで推進するアジャイル型の働き方とは、お客様への価値提供を常に志向する「顧客価値にフォーカス」や、お客様からのフィードバックを取り入れて継続的に商品・サービスを改善していく「反復的プロセス」など、アジャイルの基本原則を踏まえた5つの原則に基づく働き方です。

当社は、全役職員がこのアジャイル型の働き方を日々実践することで、お客様体験価値の向上をはじめとする「4つの目的」の実現を目指しています。



## アジャイル実践モデル(当社におけるアジャイル型の働き方を実践するモデル)

社員が意識せずとも5つの原則に基づく働き方を実践できるよう、アジャイル手法(アジャイル特有の役割、「セレモニー」と呼ばれる会議体等)を体系的にまとめた当社独自の「アジャイル実践モデル」を構築し、業務のテーマや特性に応じて社内の各組織に展開しています。

アジャイル実践モデルを業務運営のフレームワークとして活用することで、社員は5つの原則に基づく働き方を日々の業務において自ずと実践できるようになります。

アジャイル実践モデルでは、まず、チームにおける各自の役割を明確化します。また、日々の業務運営については、「スプリント」と呼ばれる1～2週間単位の短いサイクルに区切り、チームメンバー全員で計画・実行・検証・改善を目的としたセレモニーを高頻度に繰り返すことで、チーム内のコミュニケーションを活性化し、機動的にお客様体験価値の向上につなげていきます。

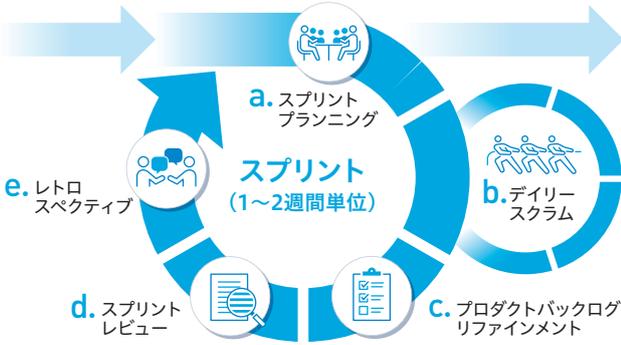
アジャイル実践モデルにおける役割の一例

**PO** **プロダクト・オーナー:**  
顧客を理解し、顧客の代弁者として意思決定する

**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チームを支援する

**メンバー:**  
自律的に活動し、チームのゴール達成に貢献する

セレモニーの概要



	セレモニー	実施概要
a	スプリントプランニング	スプリントの開始時にチームメンバー全員で、スプリントゴール(=創出成果・価値)とそれに向けたタスクを設定し、共通理解を図る
b	デイリースクラム	毎日同じ時間・場所にて15分程度で、スプリントゴール・タスクの進捗状況を確認する
c	プロダクトバックログリファインメント	2-3スプリント先の活動計画を詳細化する(創出する価値の優先順位を再確認)
d	スプリントレビュー	このスプリントで創出した成果・価値を顧客やステークホルダーに提示し、フィードバックを得る
e	レトロスペクティブ	当スプリントの活動プロセスをチームメンバー全員で振り返り、改善に向けたアクションを設定する

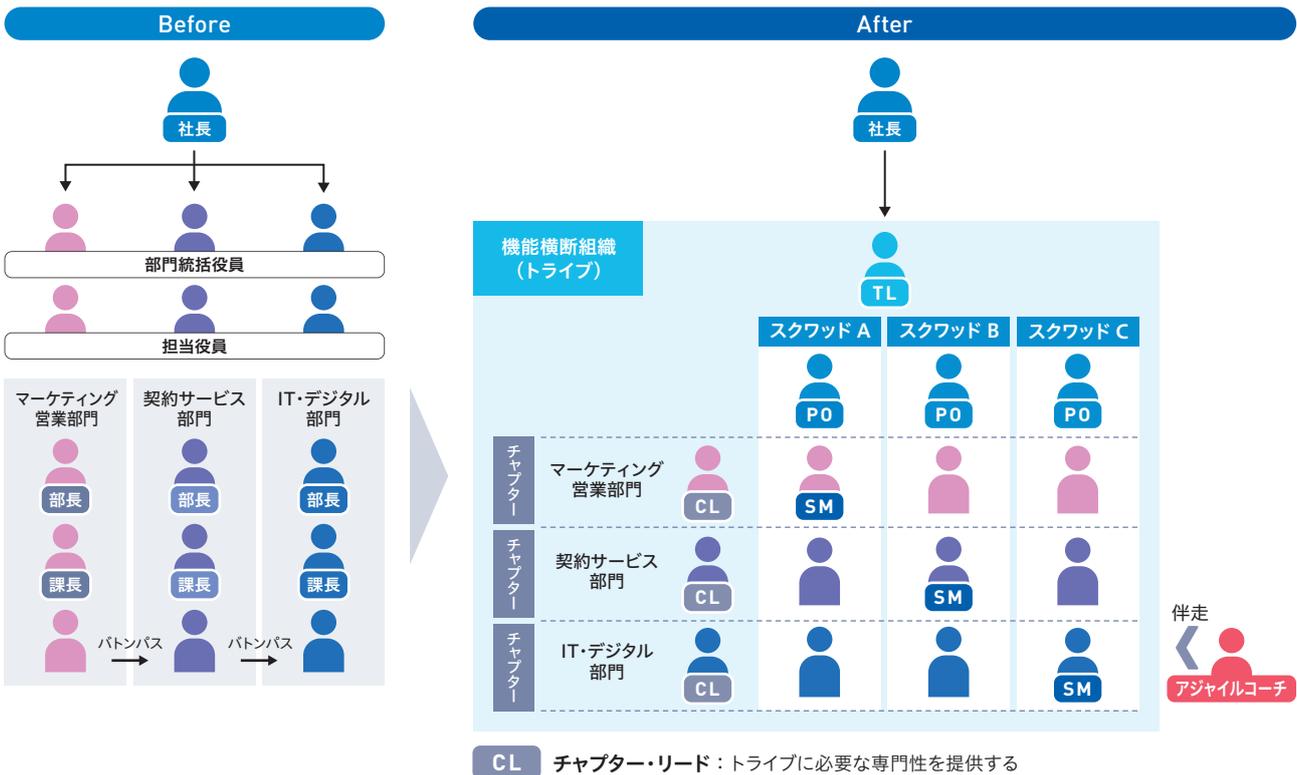
トライブモデル

当社の代表的なアジャイル実践モデルです。従来の重層的な機能別組織とは異なり、専門知識を有する各部署のメンバーを集め、正式なチーム(組織)を組成するとともに、リーダーであるトライブ・リード(TL)に対し、社長が業務執行や予算執行に係る権限を委譲することで、従来以上に機動的な業務運営や意思決定を可能とするものです。

このトライブモデルは、がん生態系構築(P.57~58参照)等、中期経営戦略・戦術の実現に向けた全社的な活動や、機動的に大きな価値創出が求められる経営テーマなどで活用しています。

中期経営戦略(2025~2027年)の最重要テーマであるマーケティング営業変革(P.38~41参照)においても、このトライブモデルを活用したブランドトライブを新たに組成し、その実現に向けて活動しています。

トライブモデルの組織イメージ

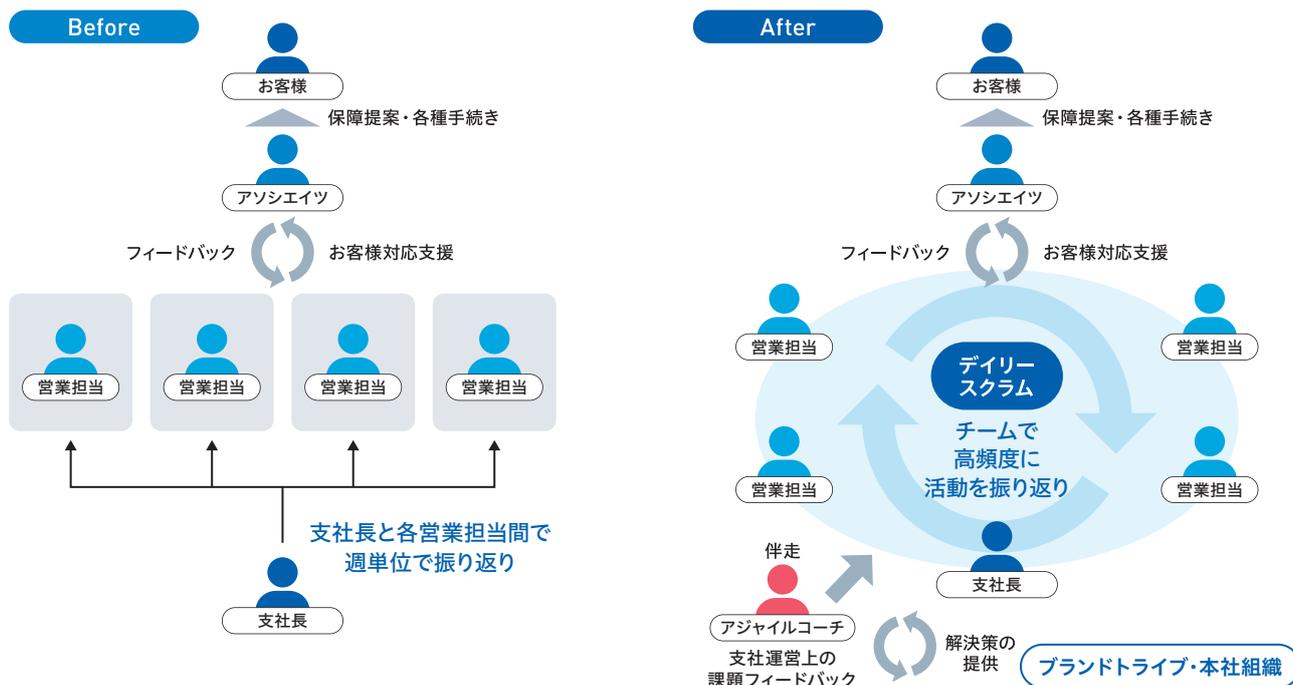


## 通常組織におけるアジャイル実践モデル

通常組織においても、業務内容や特性に応じたアジャイル実践モデルを展開しており、コーポレート部門や契約サービス部門など、導入部署は現在66部署に及びます(2025年3月31日時点)。

また、支社においても、顧客であるお客様やアソシエーツへ機動的に価値を提供するために、アジャイル手法を組み込んだ「新たな支社運営モデル」を業務運営のフレームワークとして活用しています。支社だけでは解決できない課題を検知した際は、チームに伴走するアジャイルコーチが、ブランドトライブをはじめとする本社組織への連携をサポートし、早期解決につなげています。支社の課題が機動的に本社組織へ連携されることで、全社一体となった価値創出を目指すことが可能となります。

### 支社運営モデルの活用イメージ



### MESSAGE | 社員メッセージ

## “ONE TEAM”でアソシエーツをサポートし、お客様にいち早く安心をお届けするために

神戸総合支社 植田 俊矢



私たちの支社では、アジャイル手法を活用し、1週間の中でPDCAサイクルを実践しています。具体的には、1週間の初日に当週のゴールを定め、最終日に達成状況をチーム内の対話で確認します。他メンバーから共有される内容が自身の営業活動の参考となるだけでなく、メンバー間で相互にアドバイスすることにより、チーム力の強化にもつながっていると実感しています。

また、定めたゴールに向けた日々の活動結果をメンバー全員で確認するとともに、発生した課題の解消に向け速やかに動いています。そのためには自身が担当している業務状況の透明性を高める必要があり、他のメンバーにどのように伝えと理解してもらえるかを考える習慣がつかってきました。

最終日に活動成果はもとより、加えて活動プロセスも振り返る時間を持つことで、良い結果に結びついた働き方だけでなく、反省点や対策を含めて共有し合い、短いサイクルで定期的に学びや気付きを得ることにつながっています。

チーム内のコミュニケーションが日々活性化していることを実感しており、チーム全員で今後もさらなる価値創出を目指していきます。

## アジャイル実践モデルの経験者

トライブモデルをはじめ、これまでにアジャイル実践モデルを経験した社員数は累計で2,000人を超え、社員の約3人に1人以上が経験するに至り、アジャイル実践モデルが、当社の働き方のフレームワークとして浸透しつつあります(2025年3月31日時点)。

今後も、あらゆるテーマ・業務内容で多くの社員がアジャイル実践モデルを活用することで、さまざまなステークホルダーに対する機動的な価値提供を目指します。

アジャイル実践モデルを経験した社員数(累計)



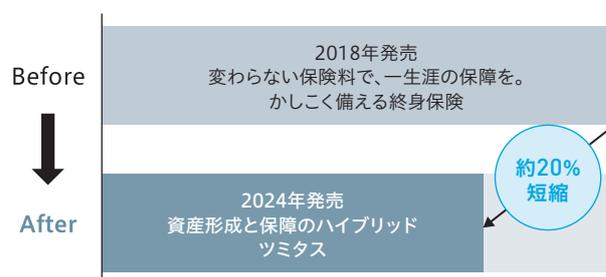
## Agile@Aflacの取り組み成果

### お客様ニーズに応えた資産形成商品の提供

トライブモデルのメンバーが、老後の備えとして安定的な資産形成を希望されるお客様のニーズにお応えするために、資産形成商品<資産形成と保障のハイブリッド ツミタス>を開発しました。

商品開発部だけでなく、商品数理部や、契約サービスデザイン部など、専門知識を有するメンバーがONE TEAMでアジャイルを実践することで、商品開発に要する期間を従来比で約20%短縮し、お客様へいち早くお届けすることができました。

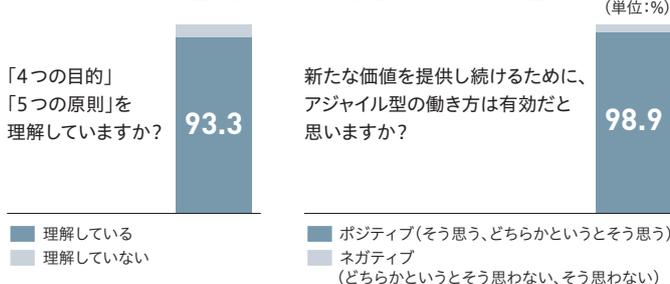
### 商品開発期間



### 人財エンゲージメントの向上

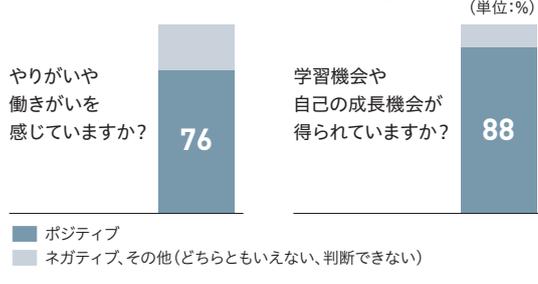
2019年にAgile@Aflacの取り組みを開始して以降、継続的な啓発活動の結果、全役職員の90%以上がアジャイル型の働き方について理解・共感しています。また、アジャイル実践モデルを活用している社員を対象としたサーベイにおいては、社員の多くが「やりがいや働きがいを感じている」「学習機会や自己の成長機会が得られている」と回答しており、アジャイルの実践が社員の人財エンゲージメントの向上にも寄与しています。

2024年度アジャイル型の働き方に対する理解度・共感度調査結果\*1



\*1. 全役職員を対象

2024年度 人財エンゲージメントに関する結果\*2



\*2. アジャイル実践モデルを活用しているメンバーを対象

### アジャイルの実践をサポートするアジャイルコーチ

アジャイルの実践と定着を支援するために、「アジャイルコーチ」が各チームに伴走しています。アジャイルコーチは当事者意識を持ちながら、客観的にチームの働き方を観察し、その結果に基づいたフィードバック・アドバイスを通じて、チームの気付き・成長を促しています。

その内容は、アジャイル手法の正しい実践に向けてだけでなく、時にはメンバーに対するプロダクト・オーナー(PO)のコミュニケーションの仕方やふるまいにも及びます。チーム一人ひとりとの信頼関係構築が欠かせません。



### 取締役副会長メッセージ

取締役副会長の立場から、  
当社の取締役会の実効性等について伺いました。

取締役副会長

桑原 茂裕



#### Q. 中期経営戦略(2025～2027年)の策定に係る議論などを通じて、 当社の取締役会の実効性についてどのように評価していますか。

**A.** 取締役会が、形式的でなく真に実効性を持つためには、取締役会において、多様な観点から自由闊達かつ質の高い議論が行われることが非常に重要です。また、そのための前提として、何を議論するのかという課題設定が適切になされ、その課題に対して十分な分析・検討が行われ、必要な資料が取締役会に対してきちんと提供されることが必要不可欠です。さらに、緊急な案件は別として、議論の時間が十分確保されることも重要な要素だと考えています。

こうした観点から、今回の中期経営戦略(2025～2027年)の策定プロセスを見ると、新たな戦略を策定するにあたり、現在直面している経営課題を踏まえた議論だけでなく、社内外の環境変化等を踏まえつつ当社が10年後に目指す姿を設定したうえで、次の3年間に何をなすべきかという観点からの議論を行うこととしました。また、そのために業務執行部門は、当社が現在置かれている状況のみならず、内外の環境変化を詳細に分析し考え抜いた資料を取締役会に提供するとともに、各取締役はこうした資料を十分に読み込んだうえで

議論に臨むこととしました。さらに、従来より早めに議論を開始することにより、議論のための時間を十分に確保することとしました。その結果、質の高い議論を、じっくりと行うことができたように感じています。

以上申しあげた中期経営戦略の策定は、当社の取締役会が果たすべき役割のうち、「重要事項の決定」に関する一事例ですが、もう一つの重要な役割が「業務執行の監督」です。当社では、この側面における実効性を高めるための取り組みの一つとして、取締役会において、各年度ごとに策定する経営戦略に基づき、業務執行部門から定期的(具体的には四半期ごと)に業務執行の状況報告を受け、迅速にPDCAサイクルを回す態勢を整えているところです。

このように、当社の取締役会には、議論の内容という面においても、また態勢面においても、高い実効性を有しており、かつ年々進化していると感じています。ただし、その一方でまだまだ改善すべき点があることも事実ですので、引き続き不断の努力を続けていくことが必要だと考えています。

#### Q. 取締役会でのご自身の果たすべき役割について聞かせてください。

**A.** 先ほど申しあげたように、取締役会の実効性を高めるためには、多様な観点からの議論が必要不可欠です。

私は非業務執行取締役ですので、自分の役割として特に強く意識しているのは、業務執行部門だけでは気づきにくい視点、中でも社会全般を含めた社外のステークホルダーの視点を提供することです。そのため、これ

まで中央官庁や中央銀行で勤務する中で得てきた知見を活かすことはもとより、日々目まぐるしく変化する経済社会の動向に常に注意を払い、そうした中で「健全な常識」とは何かということを自らに問い続けることにより、取締役会に多様な視点を提供し、その実効性の向上に貢献したいと考えているところです。

常勤監査役の立場から、  
当社の経営に対する監査役会等の関与について伺いました。

常勤監査役  
中西 伸



**Q.** 中期経営戦略(2025～2027年)では、業務執行の機動性向上・内部統制の実効性の強化を掲げていますが、その実現のために監査役会や取締役会として今後どのように関与していくべきか、お聞かせください。

**A.** 当社がステークホルダーの皆様の負託に応えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を確実なものとするためには、中期経営戦略(2025～2027年)にも掲げられている通り、業務執行の機動性を向上させ内部統制の実効性を強化することが必須条件となります。

機動性の向上や実効性の強化には、堅固かつ柔軟で実効的なコーポレートガバナンス態勢が整備され実践されていることが前提となります。

監査役会は、コーポレートガバナンス態勢の基本部分として、取締役会と業務執行部門との機能がきちんと分化し取締役会が重要事項の決定と業務執行の効果的な監督の役割を確実に果たしているかについて、独立した立場から客観的かつ俯瞰的にモニタリングし評価します。

また、取締役会がその役割を適切に発揮するためには、適切にセッティングされたアジェンダに基づいて論点が明快に提示され、自由闊達で建設的な議論がなされなければなりません。監査役会としては、そのような観点からも、業務執行部門における「デューデリジェンス責任」「結果責任」「説明責任」がきちんと果たされているかについても確認することとし、取締役会等の場で積極的に議論にも参加し具体的な意見提示や提言も行います。

なお、監査役会自身も、内部監査部門・会計監査人との三様監査をさらに充実させるなど監査役監査機能の実効性と品質の向上に努め、当社が目標とする社会的課題の解決に向けたCSV経営の実践と新たな共有価値創造に貢献すべきと考えています。

### 社外監査役

社外監査役  
中原 健夫



社外監査役  
高橋 貢子



担当役員メッセージ

常務執行役員/CRO 長瀬 昭



Q.

2024年度における統合的リスク管理の取り組みとその成果について教えてください。

A.

経営戦略・戦術の実行を支える統合的リスク管理態勢の強化を目的に、役員会議での社内外のリスク事案共有によるリスクカルチャーの醸成や、生成AIを含むAIの積極的な活用に向けてAIリスク管理態勢の強化を図りました。財務面では、2026年3月末からの経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を見据え、経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)の最低目標を引き上げるとともに、ESRの水準に応じた行動方針およびESRを回復させるための行動計画を新規制や当社の戦略に適応するよう策定することで、統合的リスク管理態勢の強化を図りました。

Q.

中期経営戦略(2025～2027年)では、アジャイル思考の統合的リスク管理態勢の確立などを掲げていますが、具体的な取り組みについて教えてください。

A.

ERM戦略の一つ「アジャイル思考の統合的リスク管理態勢の確立」では、当社を取り巻く規制動向や環境変化に応じて機動的かつ適応的に対応するアジャイル思考の統合的リスク管理態勢を整備することで、成長戦略の実現を支えます。2025年は、当社の統合的リスク管理態勢が各種規制等に整合していることを再検証し、迅速かつフォワードルッキングに強化・改善のPDCAサイクルを回すことで、高度なリスク管理態勢を確立します。また、統合的リスク管理態勢の実効性を確保するためにも、引き続きリスクカルチャー醸成の取り組みを積極的に実施していきます。

また、もう一つの戦略である「経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体管理と企業価値の向上」では、新規制導入に向けて、新規制導入後と同じタイムラインで2025年3月末を対象にドライラン(予行演習)を実施しました。必要に応じて改善することで、ESRの算定プロセスおよび内部検証態勢を確立します。あわせて、策定したESRの水準に応じた行動方針に従い、ESRを適切にコントロールしながら資本を効率的に活用することで、企業価値の向上を目指します。

## 統合的リスク管理態勢

金融市場の不確実性の高まり、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増大など、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、十分な健全性を維持しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、経営戦略の企画・立案および実行を支えるための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に関する基本方針」等（P.98 参照）や企業文化の重要性も踏まえ、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および規程等

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等を定めています。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。

### リスク管理態勢

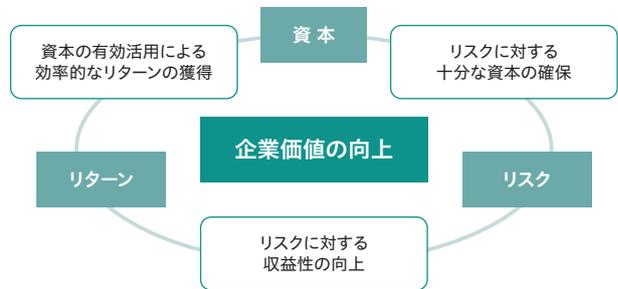
当社は、ERMをより効率的かつ効果的に推進するために、代表取締役社長を委員長とする「ERM委員会」を設置し、会社全体のリスク管理の実施状況を総合的に把握・審議するとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るべくERMの経営への活用等について協議しています。さらに取締役会への付議が必要な業務執行に関する重要な事項については、取締役会において討議・決議・報告されます。

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」「AIリスク管理部会」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および具体的な施策の協議・検討を行っています。

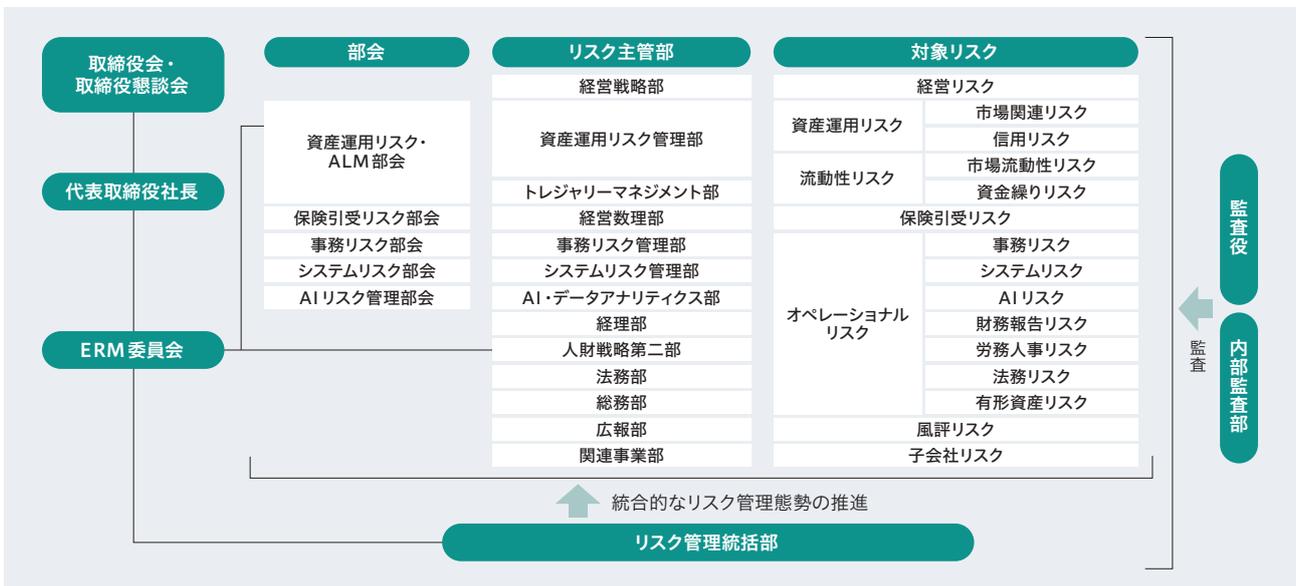
\*Asset Liability Managementの略称

### 経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体管理と企業価値の向上

当社は、中期経営戦略の重点取組事項の一つに、「経営基盤強化戦略」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・資本の一体管理と企業価値の向上を推進し、リスク抑制とリスクテイクのバランスを図りながら、十分な健全性を維持しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、経営戦略の企画・立案および実行を支えるための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。



### リスク管理態勢



## 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」および「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やESR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および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。

### リスクアペタイトに定める財務健全性の最低限維持すべき水準



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委員会および資産運用リスク・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

- 国際秩序の混乱
- 円金利上昇をはじめとする国内外の金融市場の大幅な変動
- サイバー攻撃
- 人財の確保
- 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通り、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およ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	予期せぬ資金の流失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	役職員およ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
	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
	AIリスク	学習データやモデルの偏り、不適切なAI設計・開発、セキュリティ上の脆弱性または法令・規制への対応不備等、AIの利活用が適正に行われない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
	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、感染症、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、世界における地政学リスクや、国内の人口動態の推移、社会保障制度の動向、法令等の新規制定・改正、金融政策や財政政策の動向、金融市場の動向、競合環境の変化、デジタル社会の進展等、当社の事業環境に大きな影響を与える事象に関する情報を適時適切に収集・分析しています。

次に、収集・分析した情報をもとに、経営リスクを分析・評価し、その結果を踏まえ中期経営戦略・経営戦術を策定しています。また、経営戦術の四半期ごとのモニタリングを通じて、経営リスクの最新状況を機動的に確認するとともに、新たな経営リスクの有無について検証し、その結果を中期経営戦略・経営戦術へ適時適切に反映しています。

### 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、世界金融危機を含めた複数のマクロ経済のストレスシナリオ設定、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、ストレス下における予期せぬ資金の流出に備えた対応計画を策定しています。

### 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、引受基準およ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、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、収益の安定化およ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に実施しています。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、社内外の事故等の発生状況や環境変化から発生しうるリスクを捉え、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。

「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ガバナンスおよ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、深刻化するサイバー攻撃への対応、クラウドシステムの利用拡大、デジタルトランスフォーメーションの進展に伴

うリスクの複雑化に対応するため、各種セキュリティ保護施策の導入や最適化、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、役職員、代理店、業務委託先への継続的セキュリティ教育等、「組織体制」「情報セキュリティ技術」「人」の側面から能力向上を計画的に推進しています。

「AIリスク」については、生成AIを含むAIの積極的な利活用にあたって、AIリスク管理態勢の継続的な強化に努めています。当社では、主管部が中心となり、国内外の規制等の情報収集と分析を行い、必要に応じて対策を検討・実施しています。また、AIリスクの評価に際しては、リスクレベルに応じた管理を行う「リスクベースアプローチ」と、AIのライフサイクル全体でリスクを管理する「ライフサイクル管理」の手法を採用し、AIリスクの適切な管理および最小化を図っています。

「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、内部統制の設計およ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。

「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および極小化を図っています。

「法務リスク」については、主管部が中心となり、法令や規程等に基づいた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およ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、主管部を中心に子会社におけるリスクの状況の把握・特定を支援し、当社に与える影響を評価するとともに、リスクの顕在化防止、早期発見および損失拡大防止に向けた対策の立案に関する指導・支援を実施することにより、リスクの極小化を図っています。

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。

## MESSAGE | 社員メッセージ

### 経済価値ベースのソルベンシー規制導入に向けた取り組みについて

リスク管理統括部 ESR管理室 中塚 舞

ESR管理室では、2026年3月末からの経済価値ベースのソルベンシー規制導入に向けて、経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)の正確な計算および適切な検証態勢の構築を目的としたESR Regulation Projectを立ち上げ、社内の態勢整備を進めています。ESRは保険会社の財務健全性を評価するために重要な指標であり、リスク管理や経営判断において欠かせない役割を果たすため、経営陣や外部監査人と連携を図りながら進めています。

また、グローバルで進行しているESR Transition Projectでは、経済価値ベースのソルベンシー規制が当社のビジネスに与える影響を特定し、日米のリスク管理態勢の高度化を図ることも取り組んでいます。

リスク管理や財務の健全性の維持・向上を通じて企業価値の向上を目指す中では知識や調整力が必要となり、困難もありますが、経営判断に関わるプロジェクトに携わることができ大きなやりがいを感じています。



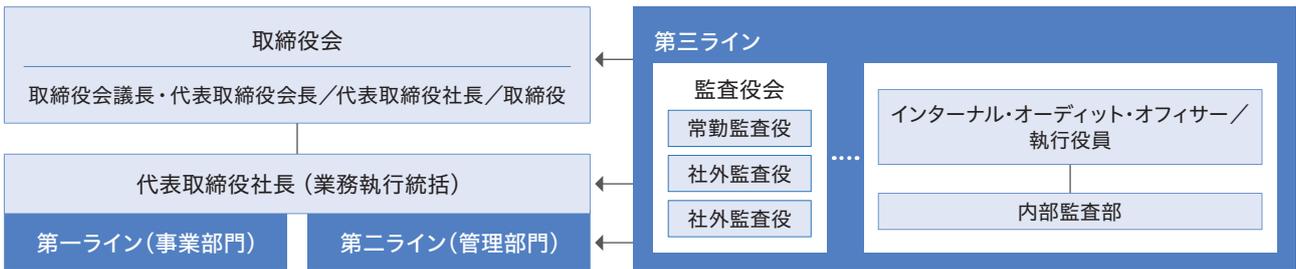
# 3つのラインによる内部統制の実効性確保

## 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等を参考に、攻めと守りのガバナンスの基盤として、事業部門、管理部門およ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適切かつ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、監査役による監査と併せて会計監査人による外部監査を実施しています。

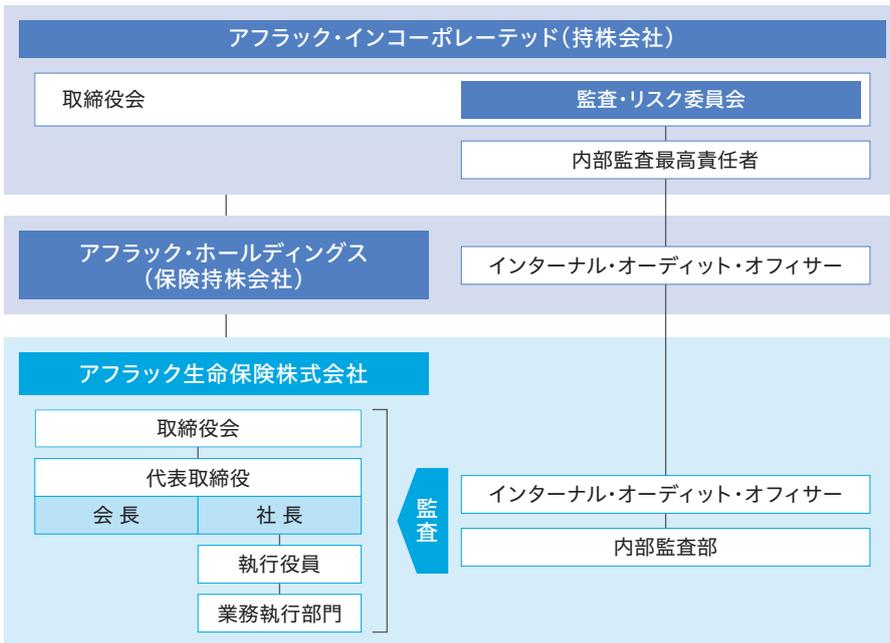
### 3つのラインによる内部統制の実効性確保



## 内部監査態勢

3つのラインにおける第三ラインである内部監査部および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、米国上場企業でアフラックのグローバルなグループ全体を統括する持株会社であるアフラック・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内部監査最高責任者および保険持株会社であるアフラック・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置かれています。第一ライン(事業部門)や第二ライン(管理部門)はもとより、当社経営陣からも独立した立場で、当社および子会社のすべての経営活動ならびに業務活動を対象として、客観的な内部監査・モニタリングにより、有効性を評価しています。また、監査結果に基づく助言・提案など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。

### 内部監査機能の独立性



### MESSAGE

#### 第二ライン

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

田中 亨子



当社では、事業部門、管理部門および監査役・内部監査部門の各機能を「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ています。すなわち、第一ラインである事業部門は主体的・自律的に各種リスクの管理を行い、第二ラインである管理部門は独立した立場から第一ラインに対する牽制機能を発揮し、第三ラインである監査役・内部監査部門は独立した立場から第一ラインおよび第二ラインに対する検証を行うことを通じて、不備の発生を未然に防止し、適切な業務執行を行える態勢が整備・運用されていることを確認するとともに、不備を発見した場合は改善するというPDCAサイクルを機能させています。

第二ラインである管理部門は、私の担当する法務部およびコンプライアンス統括部に加えて、リスク管理統括部、情報管理推進部、収益管理部、調達購買戦略部等の複数部署から構成されます。これらの管理部門は、さまざまな管理指標にかかるモニタリングを実施し、それぞれにまたは相互に連携のうえで、第一ラインである事業部門に対して牽制機能を発揮するとともに、ERM委員会、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ推進委員会等を通じ、各リスクの管理態勢の構築等の支援を行っています。

当社は、中期経営戦略(2025～2027年)において、成長戦略の実現を支えるための経営基盤強化戦略として「ガバナンスの強化」に取り組み、その具体的内容の一つに「内部統制の実効性の

強化」を挙げています。この「内部統制の実効性の強化」の実現に向けて、2025年経営戦略として、「業務執行の適切性を確保し、機動性を更に向上させるため、3つのラインによる内部統制の実効性の強化を図る」ことが明記されています。

ここで重要なのは、内部統制の実効性の強化は、当社が2025年経営戦略をすべて達成し、中期経営戦略(2025～2027年)を実現するために、きわめて重要な役割を果たすものであるからこそ、当該経営戦略および中期経営戦略の重要項目の一つとして掲げられている、という点です。すなわち、第二ラインである管理部門は、さまざまなリスクを特定して提示するだけでは、その役割を十分に発揮しているとはいえません。さまざまな角度から各リスクの重要度および発生可能性を正確に見極め、経営戦略の達成と中期経営戦略の実現に向けて、当該リスクを回避するのか、低減するのか、許容するのか、第一ラインである事業部門と真摯に協議・検討することが求められるのです。私は、ここに、第二ラインである管理部門の業務の醍醐味があると考えています。

3つのラインによる内部統制の実効性を強化するためには、部門横断による連携を加速させなければなりません。2025年は、第一ラインである事業部門との協議・検討、管理部門間における相互連携、および第三ラインである監査役・内部監査部門との意見交換の場を積極的に創出していきます。

## MESSAGE

## 第三ライン

執行役員/インターナル・オーディット・オフィサー

## 荒木 理映



すべてのステークホルダーの皆様から信頼される会社であり続けるために、3つのラインにおける第三ラインである内部監査部門は、当社および子会社のすべての経営活動ならびに業務活動を対象として独立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。

当社の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および保険持株会社であるアフラック・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。例えば監査計画の策定にあたっては、内部監査最高責任者および「監査・リスク委員会」の承認が必要です。このような形で、業務執行部門からの強い独立性と客観性を確保しています。一方、監査計画には当社の取締役や執行役員の要請事項など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会に報告する等、経営陣とも十分な連携を図っています。また、同じく当社の第三ラインである監査役会とは定期的に意見交換や情報共有を行い、緊密に連携を図ることで、内部監査の実効性を高めています。

当社の内部監査部門は、アフラック・インコーポレーテッドが定めた監査手法および手順に則し、リスクベースの観点で内部監査を実施しています。また、環境の急速な変化に柔軟に対応す

るために、アジャイル型内部監査の手法を採用しています。これは、リスクの高い領域を優先して機動的に内部監査を行い、監査対象部署との反復的な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・提案などを実現するものです。監査結果に基づく助言・提案は、監査対象部署の部長およ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。さらに、重要性の高い問題点は、当社取締役会、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・オフィサーおよびアフラック・インコーポレーテッドの内部監査最高責任者に報告し、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。

内部監査に従事する当社の役職員には、内部監査人協会が認定する公認内部監査人などの資格だけでなく、内部監査品質の維持と向上を図るための知識や技能の取得を常に求めています。さらに、3つのラインによる内部統制の実効性強化と成長意欲のある人財のキャリア形成を目的に、第一ライン(事業部門)や第二ライン(管理部門)の社員を内部監査部に1年間受け入れる「内部監査トレーニングプログラム」や、アフラック・インコーポレーテッドの内部監査部との人財交流を実施しています。

内部監査部門は「信頼されるアドバイザー」として、お客様に最大の価値を提供できるよう、長期経営ビジョンを実現するための当社の取り組みを支援していきます。

# 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. Lakell  
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
- 1984年7月 札幌国税局 小樽税務署長
- 1996年1月 在カナダ日本国大使館 参事官
- 2000年7月 大蔵省 主計局主計官  
(農林水産省担当)
- 2001年7月 財務省 主計局主計官  
(文部科学省担当)
- 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。

(2025年7月1日時点)

## 取締役専務執行役員

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 大樹生命アイトクノロジー株式会社) 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  
 2008年 1月 盛岡支社長  
 2011年 1月 西日本保険金部長  
 2014年 1月 コンプライアンス統括部長  
 2016年 1月 法務部長  
 2018年 3月 経営企画部長  
 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)

CFO

スティーブン・ビーバー

Steven K. Beaver

1965年生まれ



## 略歴

1987年 8月 C.W. Amos & Co. 入社 シニア・タックス・アカウンタント  
 1991年 1月 Leonard S. Dwares & Co. 入社 シニア・タックス・アカウンタント  
 1992年 6月 The St. Paul Companies 入社 タックス・マネージャー  
 1999年 5月 ボルチモア大学 卒業 (税理学 修士号取得)  
 2000年12月 GE/Genworth Financial 入社 バイス・プレジデント (タックス・コントローラー)  
 2009年 6月 Nationwide 入社 バイス・プレジデント(税務部門担当)  
 2012年10月 Aflac(米国法人) 入社 税務部門 バイス・プレジデント  
 2015年 1月 副チーフ・アカウンティング・オフィサー  
 2017年 1月 シニア・バイス・プレジデント (グローバル戦略プロジェクト担当)  
 2018年 4月 シニア・バイス・プレジデント (財務計画・分析担当)  
 2019年 5月 チーフ・フィナンシャル・オフィサー  
 2023年 9月 当社入社 上席常務執行役員/副CFO (Deputy Chief Financial Officer)  
 2024年 1月 取締役専務執行役員(現任) CFO(Chief Financial Officer)(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  
 2013年 1月 料金第二部長  
 2016年 1月 契約管理企画部長  
 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

### 中西 伸

なかにし しん  
1964年生まれ



#### 略歴

1988年4月 株式会社日本債券信用銀行 入行  
2000年2月 プライスウォーターハウスクーパース  
フィナンシャル・アドバイザー・  
サービス株式会社 入社 ディレクター  
2001年9月 当社入社  
2015年1月 執行役員  
インターナル・オーディット・オフィサー  
2024年1月 執行役員  
2024年6月 常勤監査役(現任)

### 中原 健夫

なかはら たけお  
1970年生まれ



#### 略歴

1998年4月 原田・尾崎・服部法律事務所 入所  
2002年4月 当社入社 副法律顧問  
2005年9月 あさひ・狛法律事務所 入所  
2007年3月 のぞみ総合法律事務所 入所  
2008年5月 弁護士法人ほくと総合法律事務所 設立  
代表社員(現任)  
2025年6月 当社 社外監査役(現任)

### 高橋 貢子

たかはし みつこ  
1967年生まれ



#### 略歴

1989年10月 サンワ・等松青木監査法人  
(現 有限責任監査法人トーマツ)  
東京事務所 入所  
1993年3月 公認会計士登録  
1998年2月 高橋貢子公認会計士事務所 設立  
2001年11月 税理士登録  
高橋貢子税理士事務所 設立  
2023年3月 日本エアテック株式会社  
社外取締役(監査等委員)(現任)  
2023年9月 地方独立行政法人神奈川県立  
病院機構 評価委員会 委員(現任)  
2024年6月 株式会社クレオ 社外監査役(現任)  
2025年6月 当社 社外監査役(現任)

## 専務執行役員

氏名	略歴
吉住 公一郎 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 7月 取締役副社長 2022年8月 専務執行役員(現任)

## 上席常務執行役員

氏名	略歴
CSO 島田 由秋 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 2024年1月 上席常務執行役員(現任) 2025年1月 CSO(Chief Sales Officer) (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 田中 亨子 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 2025年7月 常務執行役員(現任) 統括法律顧問(現任) コンプライアンス・オフィサー(現任)
CA 森口 康弘 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 2022年8月 CA(Chief Actuary)(現任) 2024年1月 常務執行役員(現任)
伊藤 道博 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 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) 2025年1月 常務執行役員(現任)

氏名	略歴
CMO 齋藤 裕美 さいとう ゆみ 1975年生まれ	2025年1月 当社入社 常務執行役員(現任) CMO(Chief Marketing Officer) (現任)
ライアン・ アームストロング Ryan J. Armstrong 1975年生まれ	2011年4月 当社入社 2021年1月 執行役員 2022年7月 アフラック・インターナショナル 執行役員 2025年7月 常務執行役員(現任)
CRO 長瀬 昭 ながせ あきら 1968年生まれ	2025年7月 当社入社 常務執行役員(現任) CRO(Chief Risk Officer)(現任)

## 上席執行役員

氏名	略歴
石原 雅佳 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 2024年1月 上席執行役員(現任)

(2025年7月1日時点)

## 執行役員

氏名	略歴
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 ただお 1965年生まれ	1989年 4月 当社入社 2018年 1月 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)
CDO <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) 2025年 7月 CDO(Chief Diversity Officer) (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>デミヨン・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)
<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) 2025年 1月 Hatch Healthcare株式会社 代表取締役社長(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>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>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)

氏名	略歴
<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> しらは たかひろ 1973年生まれ	2023年 4月 当社入社 執行役員(現任)
<b>小島 孝之</b> こじま たかゆき 1971年生まれ	1995年 4月 当社入社 2024年 1月 執行役員(現任)
<b>佐藤 彰宏</b> さとう あきひろ 1973年生まれ	2001年 1月 当社入社 2024年 1月 執行役員(現任)
<b>山岸 功二</b> やまぎし こうじ 1968年生まれ	2002年 1月 当社入社 2024年 1月 執行役員(現任)
インターナル・オーデイト・ オフィサー <b>荒木 理映</b> あらかき りえ 1975年生まれ	2019年 4月 当社入社 2024年 1月 執行役員(現任) インターナル・オーデイト・ オフィサー(現任)
<b>坂本 哲也</b> さかもと てつや 1971年生まれ	1994年 4月 当社入社 2025年 1月 執行役員(現任)
<b>片岡 順</b> かたおか じゅん 1972年生まれ	1995年 4月 当社入社 2025年 1月 執行役員(現任)
<b>松尾 陽介</b> まつお ようすけ 1975年生まれ	1998年 4月 当社入社 2025年 1月 執行役員(現任)
<b>本杉 歩</b> もとすぎ あゆむ 1979年生まれ	2002年 4月 当社入社 2025年 1月 執行役員(現任)
<b>森川 豪人</b> もりかわ あきと 1972年生まれ	1994年 4月 当社入社 2025年 7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)

※略歴については、部長委嘱を省略しています。

## 男女構成比

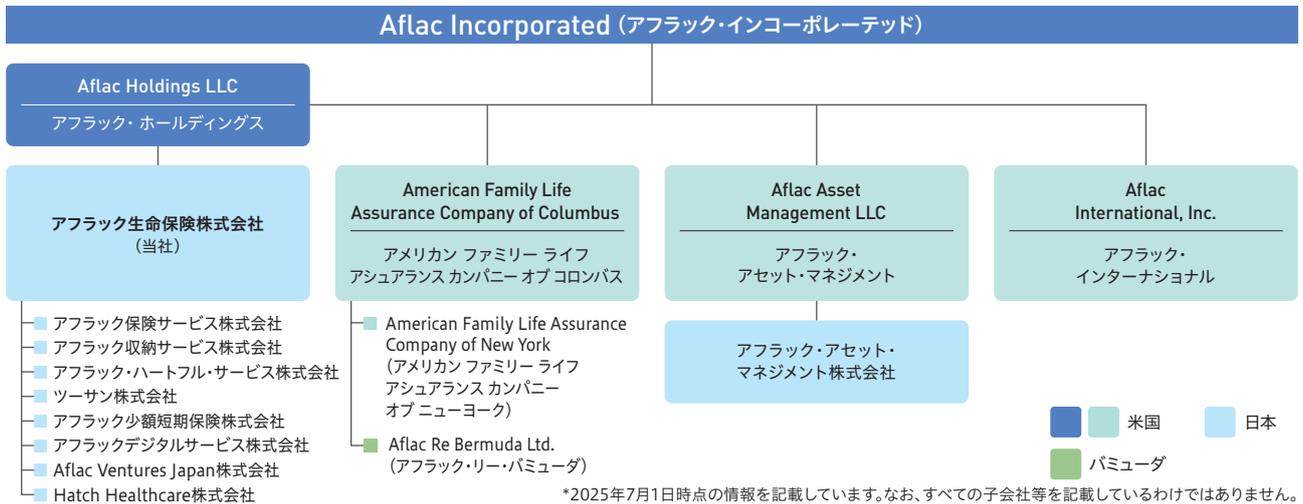
取締役・監査役		執行役員	
男性 10名	女性 2名	男性 34名	女性 9名
(女性比率 16.7%)		(女性比率 20.9%)	

# 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。日米両国の法令等に則り、持株会社体制およ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およ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) / American Family Life Assurance Company of New York (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 ニューヨーク)

米国において、事故・重度障害保障保険、短期就業不能保険、がん保険を含む重大疾病保険および入院保障保険、歯科・眼科医療保険ならびに生命保険(定期および終身)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・マネジメントおよ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、資産内容の報告などの業務を行う会社です。

#### 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およ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

生命保険およ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。

#### ツーサン株式会社

生命保険販売代理店およ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。

#### アフラック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。

#### アフラックデジタルサービス株式会社

DXサービスの企画・開発・販売事業、共通ID\*の発行・管理事業および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

#### Aflac Ventures Japan 株式会社

スタートアップ投資業務およびアフラック生命グループによるスタートアップ企業との共創支援業務を行う会社です。

#### Hatch Healthcare 株式会社

がんや介護に関するさまざまなお悩みや不安の解消を支援する相談サポートサービスのほか、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 Re Bermuda Ltd. (アフラック・リー・バミューダ)

2022年6月にアメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバスの100%出資によりバミューダに設立された、アフラックグループ内の保険契約の引き受けを行う再保険会社です。

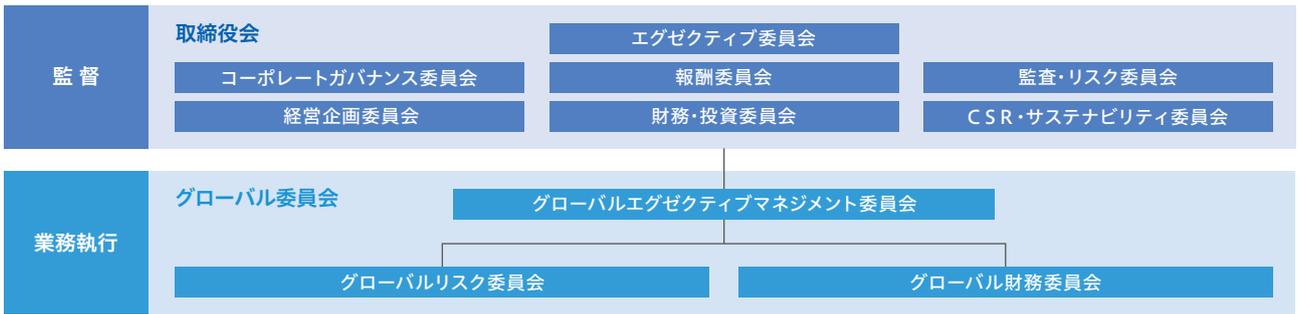
## アフラック・インコーポレーテッドのガバナンス

### 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の取締役会、グローバル委員会



(2025年7月1日時点)

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およ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、グループの戦略および各子会社の戦略・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およ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および当社の方針・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」および同社が発行する「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。

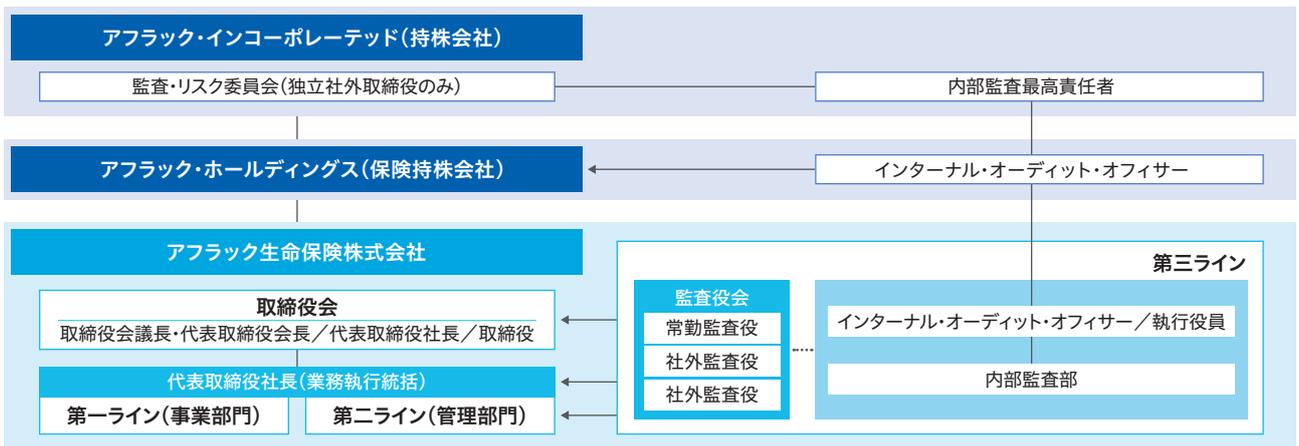
当社および当社の傘下にあるすべての子会社がこのグローバル・グループガバナンスに基づき経営を行うとともに、それぞれがお客様の負託・信頼に応え、お客様に価値ある商品・サービスを提供し続けるべく経営の健全性を維持しています。

グローバルレベルで構築するERM態勢および内部統制

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などが参加し、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活動は、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内部監査最高責任者の指揮命令下で行っています。内部監査最高責任者はアフラック・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、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

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年にアフラック・インコーポレーテッドの最高経営責任者、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回選出され、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19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24年連続で選出されました。また、2021年に責任投資原則(PRI)への署名を行い、11年にわたりダウ・ジョーンズのサステナビリティ・インデックス(北米)(2024)に組み込まれています。アトランタ小児病院の元理事、ジョージア日米協会の名誉会長、ジョージア大学財団の名誉会長。ジョージア大学で保険およびリスクマネジメントの学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  
元会長兼最高経営責任者

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・カンパニー会長兼最高経営責任者。2011年から2020年11月まで、ジョージア・パワー・カンパニー社長も務めました。2008年から2010年までサザン・カンパニーの最高財務責任者。それ以前は、サザン・カンパニーやグループ会社のサザン・カンパニー・ジェネレーション、サザン・パワーにおいて、さまざまなシニア・エグゼクティブの地位に就き、そのうち同社元英国子会社サウス・ウェスタン・エレクトリシティ・エルエルシー(のちにウェスタン・パワー・ディストリビューション)では社長兼最高経営責任者を務めました。



## アーサー R. コリンズ

ザ・グループの創業者および会長

政府関連の渉外および戦略広報コンサルティング会社であるザ・グループの創業者および会長。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。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を主な専門としています。専門分野は他に、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。



## マイケル A. フォレスター

コッパー・ロック・キャピタル・パートナーズの  
元最高経営責任者

2014年から2021年まで、コッパー・ロック・キャピタル・パートナーズの最高経営責任者を務め、ビジネス戦略と実行、マーケティング、人事、財務、システム、コンプライアンス、リスク管理など、70億ドル超の投資運用会社のある領域を統括。2007年から2013年まで同社の最高執行責任者。新たな投資運用チームをターゲットとした成長戦略のリーダーシップ、新しいグローバル投資戦略の監督と立ち上げ、新しいリスク管理やコスト分析、ポートフォリオ会計システムの導入、その他予算、損益、会計、税務、監査、戦略的成長戦略など、財務計画および実務全般を統括。



## 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。2023年より東京大学医学部研究所にて特任研究員を務めています。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ウ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ラン公衆衛生校ソ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  
グローバル・フィクスト・インカム元パートナー 兼共同代表

2024年1月より金融サービス組織TIAAの傘下企業であるNuveen Fundsに勤務。ゴールドマン・サックスでは12年間にわたりさまざまな要職に就き、直近ではパートナー兼アドバイザー・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・フィクスト・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、東京およびニューヨークのチームとともに、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・テンブルトンに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・カーライルの元マネージング・ディレクター  
兼最高情報責任者

さまざまなプライベート・エクイティやベンチャー・キャピタルのデューデリジェンスや技術戦略をリードするオペレーティング・エグゼクティブ/独立アドバイザー。2015年2月から2019年5月まで、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・グループのマネージング・ディレクター兼最高情報責任者として、同社のグローバルテクノロジーおよび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、カーライルの専門職に対し、ディール・ソーシング、デリリジェンスの実行、会社管理およびエグジット取引から、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・デリリジェンスおよび助言的な取り組みを推進。また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およ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。ティー・ロウ・プライス社では、投資フロントオフィス、トレーニング、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の元監査パートナー

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。37年以上にわたる実務経験とリーダーシップに強みを持ち、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・エグゼクティブおよびグローバル実務グループの一員を務めました。大手金融機関、保険会社およびヘルスケア企業への幅広い経験を持っています。EYの主要なクライアントに対し、銀行、保険、消費財、運輸、不動産、製造および小売を含むさまざまな業界で、合併、IPO、買収および事業売却などを通じて支援を提供しました。米国およびカナダにおける上場会社の監査パートナーを務め、財務報告、取締役会統治や法務、法規制遵守、内部監査およ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

リサーチおよ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、日本内外の企業にリサーチおよ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科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、証券会社およ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、金融庁および財務省にて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、国際金融市場およ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およ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  
元エグゼクティブ・バイス・プレジデント

2009年から2014年まで、保険およ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、アナリストおよ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。



## キャサリン T. ローラー

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、エモリー大学の名誉理事。

## 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



### ヴァージル R. ミラー

アフラック・インコーポレーテッド社長  
アフラック(米国法人)社長

2004年にアフラックに入社し、20年にわたる在職中、アフラック(米国法人)のチーフ・アドミニストレーション、オフィサー、チーフ・オペレーティング・オフィサー、副社長、後に社長、そして2025年1月からはアフラック・インコーポレーテッドの社長を務めるなど、あらゆる分野でリーダーシップを発揮し、責任ある役割を担ってきました。

現在はアフラック・インコーポレーテッドおよびアフラック(日本法人)の事業全般を含む、全社的な利益成長および効率化の主な取り組みをサポートし、市場のニーズに応える商品・サービスの進化を推進しています。また、アフラック(米国法人)の社長職も引き続き務め、米国市場における戦略および運営全般を統括しています。アフラック入社前は米国海兵隊員として勤務し、砂漠の嵐作戦の退役軍人でもあります。ジョージア・カレッジで会計学の学士号、ウェズリアン・カレッジで経営学の修士号、ガモン神学校で人文科学の博士号を取得。ジョージア・パワー取締役会、Vista Equity Partnersを通じたPlanSource 評議員会、ジョージア商工会議所理事會、AHIP (America's Health Insurance Plans)、LIMRAとLOMAの非営利親会社LLグローバル、ACLI (American Council of Life Insurers)の役員も務めています。



### 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  
シニア・エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
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月に副チーフ・フィナンシャル・オフィサー、2020年1月にチーフ・フィナンシャル・オフィサー、2025年1月より現職。全社的な経営企画、投資家・格付会社対応、コーポレート・ファイナンス、全社資本管理および財務企画・分析を統括。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会社のエンゲージメントを高める取り組みを統括。近年は、グローバル投資、リスク管理、保険数理部門、およびアフラック・リー・バミュダを含む再保険戦略を監督。アフラック入社前は、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およ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。トゥルーバニオン・インコーポレーテッドの取締役を務めています。



### 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  
シニア・エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
最高法律顧問

アフラック・インコーポレーテッドのシニア・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、およびコンプライアンス、連邦・州政府リレーション、アフラック入社前は、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およ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。トゥルーバニオン・インコーポレーテッドの取締役を務めています。

広報、グローバル・サイバーセキュリティ、サステナビリティ、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、アフラック生命保険株式会社の統括法律顧問およ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、個人弁護士事務所に通務していたほか、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およびコロンビア特別区の各弁護士会に所属。Equifax, Inc.の取締役を務めるほか、ジョージア州コンバース市およ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っており、Delta Sigma Theta Sorority, IncのDiamond Life Member (ダイヤモンド終身会員)でもあります。



### ブラッドリー E. ディスリン

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  
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責任者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、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に就任。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月より現職。アフラックの1,050億ドルの投資ポートフォリオおよび日米の180名超の資産運用専門家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。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(社内およ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ました。また、アフラック・グローバル・インベストメントの戦略的投資およびコーポレート・デベロップメント活動を主導しポートフォリオ戦略を強化するとともに、ジョイントベンチャーや株式所有を通じてアフラック・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Tree Line Capital, Sound Point Commercial Real Estate Finance, LLC, Denham Capital Sustainable Infrastructureでは取締役を務める一方、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おり、CFA協会認定証券アナリストでもあります。アイオワ大学 Tippie College of Businessにおける Vaughan Institute of Risk Management and Insuranceの諮問委員会のメンバーでもあります。



### ロビン L. ブラックモン

アフラック・インコーポレーテッド  
フィナンシャル・サービス担当  
シニア・バイス・プレジデント  
チーフ・アカウンティング・オフィサー

2011年5月に年金コンサルタントとしてアフラックに入社。アカウンティング・ポリシー・マネージャー、役員報酬およびコーポレート人事担当ディレクターを経て、コーポレート財務計画・分析担当バイス・プレジデントに昇進しました。2023年1月に副チーフ・アカウンティング・オフィサーに昇進し、2024年1月より現職。財務報告、投資会計、コーポレート財務計画・分析、会計方針と投資アドバイザー、および米国証券取引委員会への報告を担当しています。アフラック入社前は、監査法人であるアーンスト・アンド・ヤングで10年間監査人として勤務するなど、さまざまな役職を歴任しました。

オーバラン大学で会計学の学士号を取得し卒業。米国公認会計士協会およびジョージア公認会計士協会の会員で、CPA(公認会計士)、CGMA(グローバル勸許管理会計士)、SHRM-SCP(人事マネジメント協会シニア・サーティファイド・プロフェッショナル)でもあります。

## アフラック・インコーポレーテッドの財務ハイライト (ニューヨーク証券取引所のティッカー・シンボル：AFL)

### 投資家情報(2024年12月31日現在)

アフラック・インコーポレーテッドはニューヨーク証券取引所に株式を上場しています。2024年は、アフラック・インコーポレーテッドが42年連続で年間配当を増額した年となりました。再投資された配当金を含む株主総利回りは2024年に28.1%

となりました。同年の株主総利回りは、S&P生命保険株価指数では20.3%、S&P500種平均株価指数では25.0%、ダウジョーンズ工業株30種平均では12.9%でした。

創業からの年数

# 69年



株式時価総額

# 575億ドル

(9兆954億円\*)



\*円/ドル為替レート158.18円で算出

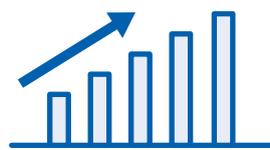
ニューヨーク証券取引所上場年数

# 50年



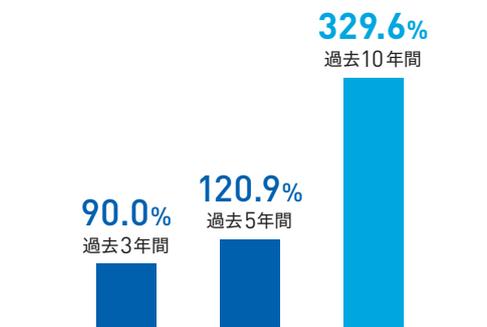
連続増配年数

# 42年



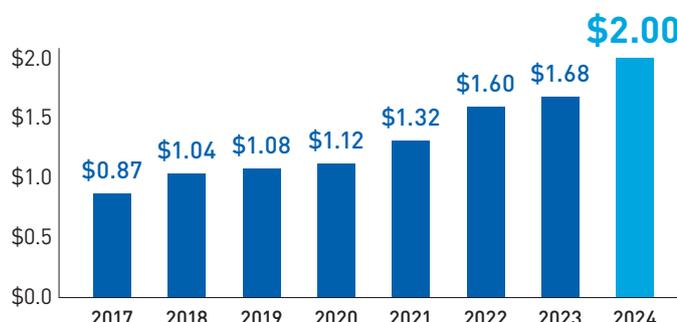
### 株主総利回り

配当金の再投資を含む



### 1株当たり年間現金配当\*

アフラックは過去42年間連続で増配を続け、2024年の現金配当額は、2023年に比べて19.0%増加しました。

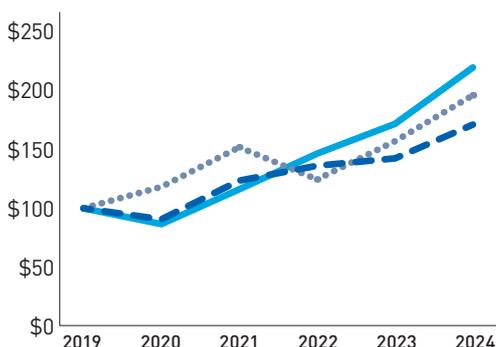


\* 株式分割調整後。12月31日に終了した事業年度

### 株主の累積投資収益

アフラック・インコーポレーテッドとS&P500種平均株価指数およびS&P生命保険株価指数の比較

過去5年間\*1



過去10年間\*2



\*1. 2019年12月31日に100ドルをアフラック株もしくはそれぞれの指数に投資した場合。再投資された配当金を含む。12月31日に終了した事業年度

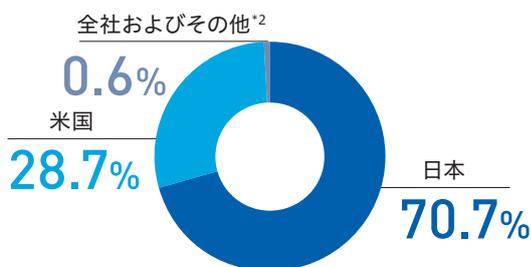
Copyright© 2025 Standard & Poor's, a division of S&P Global. All rights reserved.

\*2. 2014年12月31日に100ドルをアフラック株に投資した場合。12月31日に終了した事業年度

— アフラック・インコーポレーテッド  
 ..... S&P500種平均株価指数  
 - - - S&P生命保険株価指数

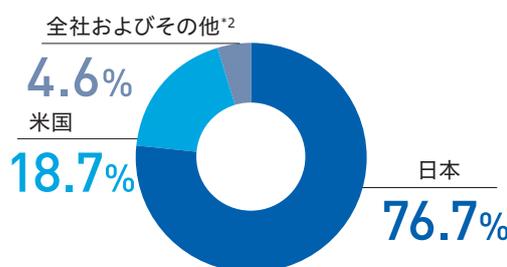
### セグメント別の税引前調整後利益\*1

(2024年12月31日現在、ドルベース)



### セグメント毎の総資産

(2024年12月31日現在、ドルベース)



\*1. 調整後利益は、調整後収益から保険金・給付金および調整後費用を差引いたもの。調整後収益は、調整後資産運用損益(純額)を除いた米国GAAPベースの収益合計。調整後費用は、社債等に係るデリバティブからの利息の影響額を含み、当社の保険事業の通常の業務に関せず当社の基礎となる業績を反映しない非経常的損益およびその他の損益を除く、米国GAAPベースの新契約費および事業費の合計

\*2. Aflac Incorporated, Aflac Global Ventures LLCおよびその子会社、資産運用会社、Aflac Re Bermuda Ltd.(Aflac Re)を含む再保険事業の業績、印刷子会社

## 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

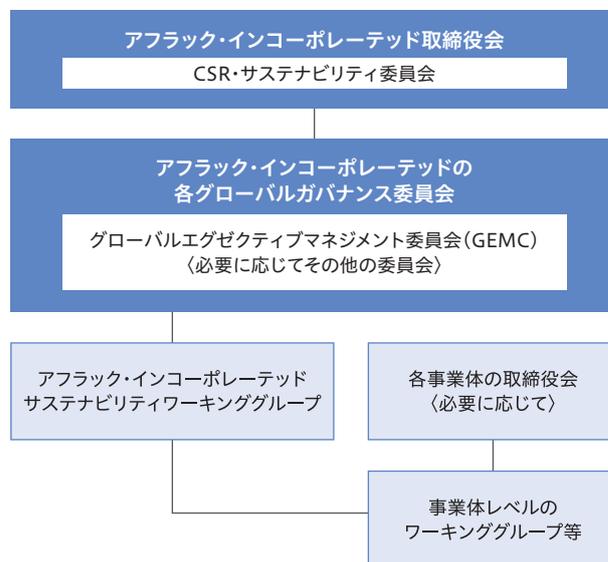
アフラック・インコーポレーテッドの「The Aflac Way(アフラック・ウェイ)」は、約70年前に確立したコアバリューを具現化したもので、今もなお、アフラックの経営の基礎となっています。この「The Aflac Way(アフラック・ウェイ)」のもとに、私たちを信頼してくださっているお客様、社員、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との約束を果たし、価値を提供できるよう努めるとともにサステナビリティに関連した取り組みを積極的に推進しています。

### 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)とパフォーマンス(業績)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、サステナビリティ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シニア・エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高法律顧問をリー

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およ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。



## 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

トピックおよび目標	進捗状況
<b>環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2040年までに、Scope1、2、3(カテゴリー15を除く)のカーボン・ニュートラルを達成</li> <li>2050年までに、Scope1、2、3(カテゴリー15を含む)のネット・ゼロ・エミッションを達成、維持</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、Scope1および2におけるカーボン・ニュートラルを達成</li> <li>2007～2022年にかけて、Scope1および2のマーケットベースの温室効果ガス排出量を93%以上削減</li> </ul>
<b>責任投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「投資可能資金」の少なくとも10%を、環境および社会に影響を与える新規のサステナブルコミットメントおよび投資に配分</li> <li>責任投資原則へのコミットメントを維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資可能資金の19.8% (3億7,400万ドル)を環境(61%)および社会(39%)に影響を与える投資にコミットし、資金を提供</li> <li>サステナブル運用資産(AUM) 53億ドル超</li> <li>責任投資原則(PRI)の署名機関として最初の公開レポートを提出</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)およ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>2024年版TCFDレポートを発行</li> <li>Scope1、2、およびScope3のカテゴリー1、2、3、4、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>フィランソロピー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国、日本および北アイルランドでがんと診断された3歳以上のすべての子どもたちの手にMy Special Aflac Duck®を届けることを目標に掲げ、2022年以降、鎌状赤血球症と闘う子どもたちにもこのプログラムを拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフラックは2024年までの間に、米国、日本および北アイルランドで、累計34,000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などの難病の子どもとそのご家族の数は、15万人以上に上る</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、がんを克服するための研究を支援</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、1億8,600万ドル以上に上る寄付を集め、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、従業員にその役割を全うする知識とツールを提供</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、新人社員には必ず行動倫理憲章に関する研修を実施。2024年には、対象となる人員の100%が研修を受講</li> </ul>
<b>データガバナンス</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>2024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>グローバル危機管理計画を検証するため、サイバーインシデント対応のグローバルでの机上演習を完了</li> <li>効果的なグローバルプログラムとガバナンスストラクチャーの要件を概説するグローバルAIポリシーを作成</li> <li>より安全で強靱なコミュニティの育成を目指して、アフラックのオフィス周辺の地域社会を対象に、サイバーセキュリティ意識向上プログラム「CyberInspire」を開始</li> <li>戦略的ロードマップに基づき、設計による安全性と回復力の維持、ビジネス継続のための保護、効率的な運営の優先、組織全体での積極的なガバナンスと監視を実施</li> </ul>

(2024年12月時点)

# アフラックの取り組みに対する外部評価

## 人財関連

名称	制度内容	主な取り組み
<p>健康経営優良法人 2025 ～ホワイト500～</p>  <p>健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 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。特に、2022年から2024年は「健康経営2024」を掲げ、当社社員の健康上の課題や強化領域を特定した「健康経営2024戦略マップ」に基づき、社員の健康維持・増進に戦略的、かつ継続的に取り組んできました。こうした一連の取り組みが評価され、「健康経営優良法人(大規模法人部門)」において、8年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。</p>
<p>人的資本調査 2024 「人的資本リーダーズ2024」 「人的資本経営品質2024ゴールド」</p>  <p>人的資本リーダーズ 2024 人的資本経営品質 2024 (主催：一般社団法人人的資本と企業価値向上研究会等)</p>	<p>企業価値の向上につながる、より質の高い人的資本の取り組みの普及啓発を目的に実施した調査で、回答結果を定量分析し、人的資本経営・開示の取り組みが高水準で実践されていると認められた企業を「人的資本経営品質」(ゴールドおよびシルバー)に、さらに、その中から特に優れた取り組みを行っている企業を選考委員によって「人的資本リーダーズ」として選出しています。</p>	<p>当社は「人財を大切にすること(人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる)」のもと、人的資本投資に力を入れており、さまざまな制度、仕組みを整備・実行しています。当社は、本調査において、データドリブンに人財マネジメントのPDCAサイクルを実践している点、人事の分権化を進めたくて経営戦略と人事戦略が連動する体制を築いている点、「労務人事リスク」について全社のリスク管理状況を統合的に経営レベルでモニタリングしている点などが高く評価され、「人的資本リーダーズ2024」および「人的資本経営品質2024ゴールド」を受賞しました。</p>
 <p>テレワーク トップランナー 2023 「総務大臣賞」 (主催：総務省)</p>	 <p>厚生労働大臣 「プラチナえるぼし認定」 (主催：厚生労働省)</p>	 <p>「ISO 30414」の 認証取得 (認定：株式会社HCプロデュース)</p>
 <p>第8回 HRテクノロジー大賞 「人事マネジメント部門 優秀賞」 (主催：「HRテクノロジー大賞」実行委員会)</p>	 <p>HRX of The Year 2023 「最優秀賞」 (主催：HRエグゼクティブコンソーシアム)</p>	<p>日経スマートワーク大賞2023 「人材活用力部門賞」 (主催：株式会社日本経済新聞社)</p>
<p>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」 (主催：厚生労働省)</p>	<p>第22回テレワーク推進賞 「会長賞」 (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」 (主催：厚生労働省)</p>
 <p>スポーツエールカンパニー (主催：スポーツ庁)</p>	 <p>東京都スポーツ推進企業 (主催：東京都)</p>	

DX 関連

名称	制度内容	主な取り組み
<p><b>Innovation in Insurance Awards 2025 Distribution Innovator of the Year部門「銀賞」</b></p>  <p>(主催：Qorus・株式会社NTTデータグループ)</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す。「Distribution Innovator of the Year部門」は、保険商品やサービスの販売に関して、テクノロジーを活用した画期的な取り組みを行い、顧客エンゲージメントの強化や市場リーチの拡大を実現した取り組みに贈られる賞です。</p>	<p>当社は、お客様への新商品や保障最新化などのご提案に、AIで構築したお客様のニーズを予測するモデルを適用したアプローチリストを作成しています。今回、転移学習技術*を用いて他の商品でAIが学習したデータを転用することで、予測精度を高めたモデルを適用したアプローチリストを作成することが可能となり、この取り組みが、お客様のニーズに合致した効果的な提案活動が実現できていると評価され、「Distribution Innovator of the Year部門」で「銀賞」を受賞しました。なお、当社は、2020年の「Global Innovator部門」、2021年の「Customer Experience部門」、2023年の「Product &amp; Service Innovation部門」での受賞に続き、4度目の受賞となります。</p> <p>*学習済みの情報等を別のモデルに応用することで、わずかなデータから効率的かつ高精度なモデル構築を実現する技術</p>
<p><b>Insurance Asia Awards 2025 「AI Initiative of the Year - Japan」</b></p> <p>(主催：Charlton Media Group)</p>	<p>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Charlton Media Groupが2016年に開始した保険業界の表彰制度で、最先端のイノベーションを起こし、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。それぞれ革新的なアイデアや保険業界へのインパクト、環境変化への柔軟な対応力の点で優れたプロジェクトに贈られる賞です。</p>	<p>当社は、お客様への新商品や保障最新化などのご提案に、AIで構築したお客様のニーズを予測するモデルを適用したアプローチリストを作成しています。今回、転移学習技術*を用いて他の商品でAIが学習したデータを転用することで、予測精度を高めたモデルを適用したアプローチリストを作成することが可能となり、この取り組みが、お客様のニーズに合致した効果的な提案活動が実現できていると評価され、「AI Initiative of the Year - Japan」を受賞しました。「AI Initiative of the Year - Japan」は日本の保険会社における優れたAI関連の取り組みに贈られる賞です。なお、当社は本アワードにおいて6年連続の受賞となりました。</p> <p>*学習済みの情報等を別のモデルに応用することで、わずかなデータから効率的かつ高精度なモデル構築を実現する技術</p>
<p><b>Qorus Reinvention Awards - Asia Pacific (APAC) 2025 New Ways of Working Award 「銀賞」</b></p>  <p>(主催：Qorus)</p>	<p>Qorusが世界の特定の地域にスポットライトを当て、その地域の金融機関における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2023年に創設した賞です。</p>	<p>アジア太平洋地域 (APAC) の取り組みの中で、当社の「Aflac Assist powered by GPT-3.5/4 (以下、Aflac Assist)」が優れた取り組みであると評価され、「New Ways of Working Award」の「銀賞」を受賞しました。Aflac Assistは、社内における業務効率化を目的に開発した生成AIシステムで、全社員対象の日常業務サポート機能、営業社員対象の各種資料作成サポート機能、コールセンター (代理店専用) 対象の商品や事務手続きに関する問い合わせサポート機能を実装しています。</p>
<p><b>第7回日本オープンイノベーション大賞 「選考委員会特別賞」</b></p>  <p>JAPAN OPEN INNOVATION PRIZE</p> <p>(主催：内閣府など)</p>	<p>内閣府などが主催する日本のイノベーション創出を加速するための表彰制度です。オープンイノベーションのロールモデルとなる先導的・独創的な取り組みについて、担当分野ごとの大賞、長官賞等の表彰が行われ、最も優れた取り組みは内閣総理大臣賞として表彰されます。</p>	<p>アフラック生命およびアフラックデジタルサービスが、福井大学および福井県若狭町が取り組んでいる「わかさ健康プロジェクト*」と連携し、IoTデバイスを活用した高齢者の健康支援モデルの構築に向けた取り組みが評価され、「選考委員会特別賞」を受賞しました。この取り組みでは、高齢者の健康寿命延伸および国の社会保障費 (主に介護費) の抑制を目的に、食事管理や運動管理などのアプリケーションを搭載したIoTデバイスを、販売会社を介して若狭町住民に配布し、高齢者に対する新たな運動・栄養指導モデルを確立する実証実験を2024年3月～2024年6月にかけて実施しました。今回は、行政、大学、企業の役割分担が明確で、それぞれの強みが活かされる体制である点に加え、今後の展開が期待できる点が評価され受賞しました。</p> <p>*65歳以上の高齢者の割合が2020年に約35%に達した福井県若狭町において、高齢になっても若狭町で健やかに過ごすための「生活習慣」を住民の方々に提案することで、サルコペニア (加齢による筋肉量および筋力の低下を特徴とする症候群) を予防し、介護を必要とする年齢を引き上げる取り組み</p>

## DX 関連

名称	制度内容	主な取り組み
<p>2024年度 IT 賞 「IT 奨励賞(社会課題解決領域)」 「IT 奨励賞(顧客・事業機能領域)」</p>  <p>(主催：公益社団法人企業情報化協会)</p>	<p>IT 協会が、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、機関および個人を表彰する制度で、2024年度で42回目の開催となりました。</p>	<p>当社は、福井県若狭町ならびに福井大学と協業している「わかさ健康プロジェクト」の一環として、高齢者の健康寿命延伸および医療機関の負担増加や医療費増加を抑制するため、食事管理や運動管理サービスなどのアプリケーションを搭載したIoTデバイスを配布し、高齢者に対する新たな運動・栄養指導モデルを確立する実証実験を2024年3月～2024年6月にかけて実施しました。本取り組みは「IT 奨励賞(社会課題解決領域)」を受賞しました。</p> <p>また、当社は、給付金請求手続きをオンラインで完結できる「給付金デジタル請求サービス」に加え、デジタルを苦手とするお客様にも同サービスをご利用いただけるように電話でサポートする「電話デジタル請求サービス」も提供しています。本取り組みは「IT 奨励賞(顧客・事業機能領域)」を受賞しました。なお、本受賞は、2021年度の「IT 賞(トランスフォーメーション領域)」「IT 奨励賞(顧客・事業機能領域)」、2022年度の「IT 賞(マネジメント領域)」、2023年度の「IT 賞(顧客・事業機能領域)」に続いて4年連続の受賞となりました。</p>
<p>健康寿命をのぼそう!アワード 「厚生労働省 健康・生活衛生局長 優良賞」</p>  <p>(主催：厚生労働省(スマート・ライフ・プロジェクト)・スポーツ庁)</p>	<p>生活習慣病予防の啓発活動および健康寿命をのぼすことを目的とする優れた取り組みを行っている企業・団体・自治体を表彰する制度で、2024年度で13回目の開催となりました。</p>	<p>当社は、福井県若狭町ならびに福井大学と協業している「わかさ健康プロジェクト」の一環として、高齢者の健康寿命延伸および医療機関の負担増加や医療費増加を抑制するため、食事管理や運動管理サービスなどのアプリケーションを搭載したIoTデバイスを配布し、高齢者に対する新たな運動・栄養指導モデルを確立する実証実験を2024年3月～2024年6月にかけて実施しました。本取り組みは「厚生労働省 健康・生活衛生局長 優良賞」を受賞しました。</p>
<p>日本 DX 大賞 2024 カスタマーエクスペリエンス部門「特別賞」</p>  <p>(主催：日本 DX 大賞実行委員会)</p>	<p>日本の DX 推進を加速することを目的に、DX の事例を発掘し共有するコンテストとして、2022年から開催されています。「カスタマーエクスペリエンス」部門をはじめ、「サステナビリティトランスフォーメーション」や「ビジネストランスフォーメーション」など5つの部門から構成されています。</p>	<p>当社は、販売代理店における営業活動や社員育成、地方自治体や他企業との連携による社会的課題の解決に関する取り組み等をサポートし、お客様に新たな体験価値を提供することを目的とした、当社独自のクラウド型デジタルサービス「ADaaS / Aflac Digital as a Service」を提供しています。今回は、ADaaS が顧客接点の包括的な革新やリアルとデジタルを融合させた新しい顧客体験を創出していると評価され受賞しました。</p>



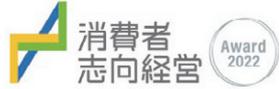
DX 認定事業者  
認定第一号(2020年)

(認定：経済産業省)

## がん関連

名称	制度内容	主な取り組み
<p>令和6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」</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6,600の企業・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5年連続となります。</p>

## その他

名称	制度内容	主な取り組み
<p>IPRA Golden World Awards 2025 Reputation and brand management部門 「最優秀賞」</p>  <p>(主催：IPRA (国際PR協会))</p> <p>PR Awards Asia - Pacific 2025 Cause-Related - Public Awareness部門「ゴールド」</p>  <p>(主催：Haymarket Media Group)</p>	<p>「IPRA Golden World Awards」は、世界各国から選ばれた審査員によって、広報活動における卓越性に関する国際的な基準を満たしたプロジェクトを評価する表彰制度です。</p> <p>「PR Awards Asia-Pacific」は、アジア太平洋地域全体の優れたキャンペーン、個人、企業を選出する表彰制度です。</p>	<p>&lt;あなたによりそうがん保険 ミライト&gt;の発売に合わせて、2025年3月に期間限定でオープンした「味が変わるレストラン」のイベントが、「IPRA Golden World Awards 2025」のReputation and brand management部門で「最優秀賞」を、「PR Awards Asia - Pacific 2025」のCause-Related - Public Awareness部門で「ゴールド」を受賞しました。「味が変わるレストラン」は、がんの治療に伴いがん患者が経験する「味覚の変化」を疑似体験することで、がんに伴うさまざまな日常生活における変化や、そこから生じる不安や悩みについて理解を深めていただく機会を提供したいという想いから開催しました。</p>
<p>第10回 ACAP消費者志向活動表彰 「消費者志向活動章」</p>  <p>公益社団法人 消費者関連専門家会議 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>	<p>企業や団体等の活動において、消費者志向経営を推進あるいはこれを支援する観点から称賛に値する活動を「消費者志向活動章」として表彰する制度です。</p>	<p>「アフラックのよりそうがん相談サポート*」が、「消費者志向活動章」を受賞しました。「アフラックのよりそうがん相談サポート」は、サービス開始以来2024年8月までに延べ1万件以上の相談実績があり、こうした取り組みが高く評価されました。なお、当社の受賞は、2020年の「小児がんなどの難病と闘う子どもを支援する活動『アフラックペアレンツハウス』」、2021年の「小児がんの子どもたちを応援するアヒル型ロボット『My Special Aflac Duck』」による受賞に続き3度目となります。</p> <p>*「アフラックのよりそうがん相談サポート」の各種サービスは、当社子会社のHatch Healthcare株式会社または同社の提携先が提供します。</p>
<p>社内報アワード 2024 動画社内報部門 「ゴールド賞」</p>  <p>(主催：ウイ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>動画社内報部門において、日米50年間の「結」をテーマに、日米両国の社員に日本における創業50周年の意義や日米の相互協力の重要性に対する認識を深めさせることを目的に制作した動画が、「ゴールド賞」を受賞しました。なお、2022年は動画社内報部門「ゴールド賞」「シルバー賞」、Web社内報部門「ブロンズ賞」を受賞し、2023年は動画社内報部門「ゴールド賞」「シルバー賞」を受賞しました。動画社内報部門「ゴールド賞」の受賞は3年連続となります。</p>
<p>コンタクトセンター・アワード 2024 センター表彰部門 「ストラテジー部門賞」・「審査員特別賞」</p>  <p>(主催：株式会社リックテレコムコールセンタージャパン編集部、共催：イー・パートナーズ株式会社)</p>	<p>参加企業の相互研鑽を目的に、コンタクトセンター(コールセンター)における運用・人材・戦略・テクノロジーの利活用に関する施策と成果を発表し、審査員および参加企業による相互審査を経て、優れた取り組みを表彰する制度です。</p>	<p>当社は、デジタル請求の利便性とオペレーターの対応による人の温かみの両立を図った「電話デジタル請求」推進の取り組みが評価され「ストラテジー部門賞」を受賞しました。また、インバウンドコールからの営業支援・解約率改善に向けた取り組みが評価され「審査員特別賞」を受賞しました。なお、2021年の「最優秀BCP部門賞」、2022年の「ストラテジー部門賞」、2023年の「審査員特別賞」に続いて4年連続の受賞となりました。</p>
<p>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」</p>  <p>Net Promoter® およびNPS® は、 ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、 サトメトリクス・システムズ(現NICE Systems, Inc)の登録商標です。</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>LEED 認証「プラチナレベル」</p>  <p>(主催：非営利団体U.S. Green Building Council)</p> <p>DBJ Green Building 認証「4つ星」</p>  <p>(主催：日本政策投資銀行 (DBJ))</p>	<p>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」</p>  <p>(主催：消費者庁)</p>

# 第3部

## POINT

当社の社会貢献活動や環境への取り組みを記載しています。  
また、継続的な業務運営基盤の強化に向けた  
取り組みを記載しています。



## 第3部

### 社会貢献活動や業務運営基盤の強化 に向けた取り組み

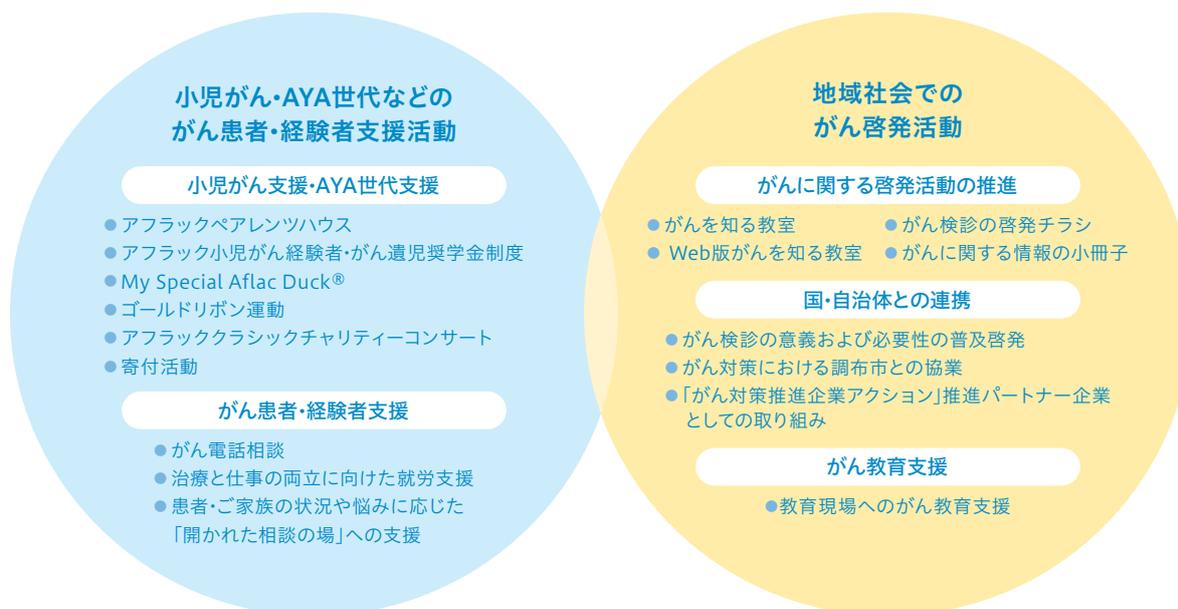
- P134 「『生きる』を創る。」をメインテーマとした社会貢献活動
- P140 環境への取り組み
- P145 調布市におけるスマートシティの取り組み
- P146 お客様本位の業務運営を実現するための態勢
- P148 「お客様の声」を経営に活かす取り組み
- P150 感動的なお客様体験の提供に向けた取り組み
- P152 ご契約のお申込みからお支払いまでの取り組み
- P155 適切なお支払いのための取り組み
- P157 コンプライアンス態勢
- P160 情報セキュリティ管理態勢
- P161 危機管理態勢

- P162 組織図
- P164 会社概要

## 「『生きる』を創る。」をメインテーマとした社会貢献活動

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、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、コアビジネスとの相乗効果が発揮できる領域における社会的課題の解決に向けて、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、がんになっても自分らしく安心して生きられる社会の実現を目指し、以下の2つの領域に注力し、ブランドプロミスである「『生きる』を創る。」をメインテーマとした、がんに関わる社会貢献活動に取り組んでいます。



～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を目指して～

### 小児がん・AYA世代\*などのがん患者・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等、成人のがんとは異なる課題があります。また、AYA世代のがんは、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ライフステージでがんに罹患することで人生の転換期に大きな困難を抱えることを意味し、患者数も少ないため情報や支援が十分とはいえません。当社では、こうした小児がん患者・経験者やAYA世代のがん患者・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等への支援を行っています。

また、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。がんに罹患しても、普段と変わらない生活を送りが治療することができるケースも増えています。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・社会的な不安に対して、自分らしく安心して生きられる社会の実現を目指し、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おり、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、がん検診受診率は60%を目標としているものの、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、欧米諸国と比べ低水準にとどまっています。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想いから、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、がん対策基本法に基づき2017年10月に策定された第3期がん対策推進基本計画に沿って、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年度からは高等学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、子ども本人だけではなく、周囲の大人へのがん検診受診を促し、それががんの早期発見・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世代などのがん患者・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、小児がん等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16万人以上（2025年6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お悩みに応じる等、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、小児がん等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。

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等、治療中だけでなく、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。



- 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）

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・ご家族のための団体「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、アフラック役員・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。

また、アフラックペアレンツハウスでは、当該施設の清掃や、季節の飾り付け作品・必要としている物品（ウィッシュリスト品）の寄贈など、年間を通して社員やアソシエイツからのさまざまなボランティア活動が行われています。

#### アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度

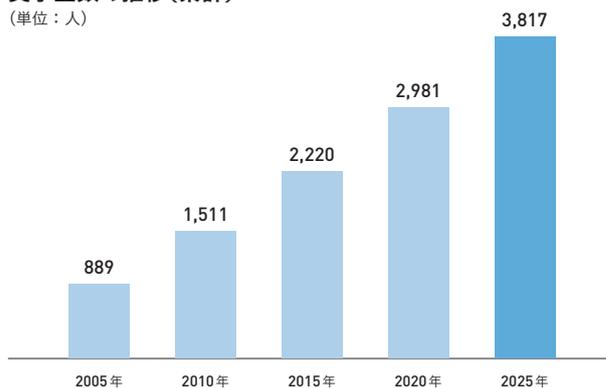
小児がんを経験した高校生や、親をがんで亡くした高校生を対象とした返還不要の奨学金制度で、月額2万円を高校卒業まで給付しています。この奨学金制度は当社の保険契約の有無にかかわらず応募でき、他の奨学金制度との併用も可能です。これまでに支援した奨学生は、累計3,817人（2025年7月時点）にのぼり、奨学金給付額は累計で22億円を超えています。

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。

運営資金については、アフラックペアレンツハウスと同様にアフラック役員・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。

#### 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。

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1,773羽(2025年3月末時点)を小児がんの治療に取り組む95の病院や団体に寄贈しました。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。



My Special Aflac Duck®

## ゴールドリボン運動

当社は2006年に企業として初めて「ゴールドリボン\*1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癒率向上に向けた活動を支援しています。

小児がんは成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います。治癒しても低身長や聴力障害など、病気そのものや治療の影響で生じるさまざまな症状(晩期合併症)があり、小児がん患者・経験者は多くの困難と向き合っています。

こうした課題から、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、積極的な活動を展開しています。



### ● ゴールドリボンウォーキング

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、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開催しています。このウォーキングイベントでは、

著名人などのゲストによるメッセージ発信や音楽ライブ等のプログラムにより認知向上を図っています。

これまでに東京のほか、京都、大阪、福岡でも開催することで、より多くの方々に小児がんに対する啓発と支援の輪を広げています。



ゴールドリボンウォーキング2025

### ● 国際小児がんデーの寄付企画

2024年からは、2月15日の国際小児がんデー\*2にちなんだ社内寄付企画を実施しています。寄付を行った社員に、小児がんへの支援を表すシンボルマークであるゴールドリボン型の「ゴールドリボンバッジ」を進呈し、それを社員が着用することで、周囲の方々にも小児がんについて知っていただくことを目的としています。

### ● ゴールドセプテンバーキャンペーン

9月は世界的な小児がん啓発月間として「ゴールドセプテンバーキャンペーン」が実施されています。当社では、2024年に開催された調布市の花火大会において、ゴールドリボン型の花火の打ち上げに協力し、ゴールドリボンの理解・支援を呼びかけました。



調布花火2024で打ち上げられたゴールドリボン型花火

## 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、小児がんの子どもたちの作品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

\* 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. 国際小児がんデー (International Childhood Cancer Day) とは、小児がんへの意識向上とご家族への支援を表明する協働キャンペーンです。CCI (国際小児がんの会) が2002年に提唱し、世界各地でさまざまな団体が小児がんの啓発活動を展開しています。

## 寄付活動

## ● 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」および「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、当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。2025年3月末までの累計寄付金額は約45億円となりました。

## ● 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。

また、街頭募金に加えて、Yahoo! ネット募金\*を実施することにより、幅広く募金活動を行っています。



募金活動を行う社員・アソシエイツ



\*Yahoo! ネット募金はLINE ヤフー株式会社提供のサービスです。

## ● 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。2025年3月末までの累計寄付金額は2億5,900万円となりました。

## がん患者・経験者支援

## がん電話相談

1982年に公益財団法人がん研究会 有明病院および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、がんに罹患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、心のケア等の相談に応じます。

## 治療と仕事の両立に向けた就労支援

がん患者・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、がん患者・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。

## 患者・ご家族の状況や悩みに応じた「開かれた相談の場」への支援

当社は、がんになっても自分らしくあるために、不安や寂しさ等を受け入れ、精神的にも支える「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、がん経験者やご家族・ご遺族等が、リラックスできる環境でくつろいだり、医療者と話をしたりしながら、自分の力を取り戻すサポートを無料で行っています。当社は、ワンハンドレッドクラブを通じた寄付により、マギーズ東京の活動を支援しています。

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、がんを抱えた方やご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、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

## 社会貢献活動の紹介動画

2024年に当社が創業50周年を迎えたことをきっかけとして、当社が取り組む社会貢献活動を紹介した動画を制作しました。動画の中では、小児がん経験者でそれぞれの制度・施設をご利用の方の声に加えて、医療関係者から小児がんやAYA世代のがんの課題や支援の必要性を語っていただきました。



## 地域社会でのがん啓発活動

### がんに関する啓発活動の推進

#### 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想いで、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等で構成されています。また、2024年からは「がんを知る教室 for kids」として子どもを対象にした展示を行い、大人も子どももがんに対する理解を深めるための取り組みを行っています。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140回(2025年3月末時点)開催し、来場者数は延べ43万人を超えるなど幅広い方々に身近な場所でがんを知っていただく機会を提供しています。



がんを知る教室

#### Web版がんを知る教室

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」等を通して、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。



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



#### 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およ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、アソシエイツ、当社業務提携先と連携し配布する等、さまざまなステークホルダーと連携し、がん検診受診率向上に向けた啓発活動を推進しています。

#### がんに関する情報の小冊子

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「誰一人取り残さないがん対策を推進し、すべての国民と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。当社では、放射線治療と緩和ケアの専門医の協力により、小冊子「大人も子どももがんを知る本」を作成しました。2人に1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、本冊子をごんおよ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。



小冊子「大人も子どももがんを知る本」

## 国・自治体との連携

### がん検診の意義および必要性の普及啓発

当社は、がん検診受診率向上などを目指し、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区町村を含めて連携を進めており、2025年3月末時点で全国117に及ぶ自治体（47都道府県、70市区町）と連携し、協力関係を築いています。がん検診受診率やがんの実態など地域の情報を記載したがん検診受診啓発チラシの制作と配布や、セミナーの開催など、自治体とのがん検診啓発の協業を通じて、各地域の方々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ます。

### がん対策における調布市との協業

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おり、この協定に基づき、さまざまな事業で協業しています。2024年度は、調布市民スポーツまつりにおいて、がん啓発に関する大人も子どももがんについて学べる展示会「がんを知る教室 for kids」を開催する等、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。



調布市民スポーツまつり

### 「がん対策推進企業アクション」推進パートナー企業としての取り組み

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およ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、「令和6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5年連続での選出となりました。

## がん教育支援

### 教育現場へのがん教育支援

がん対策基本法に基づき政府が策定するがん対策推進基本計画には「がんに対する正しい知識、がん患者への理解および命の大切さに対する認識を深めることが大切」と明記されています。

当社は、児童生徒による家庭内でのコミュニケーションを通して、親子ともにがんに対する正しい理解を促進することで、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、がん患者・経験者への理解および命の大切さを伝えるがん教育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。



中学校でのがん教育

# 環境への取り組み

## 当社の環境経営について

当社は、持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドのサステナビリティポリシー&ステートメント\*1の考え方に沿って、2040年までにカーボンニュートラル (Scope1、Scope2、カテゴリ15を除くScope3)、2050年までにネット・ゼロ (Scope1、Scope2、カテゴリ15を含むScope3)を達成することを目指し、グローバル社会の動向へ機動的に対応しながら戦略的かつ体系的に環境経営を推進しています。

当社は、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には、持続可能な環境づくりに努めることが重要と考え、2019年に「環境経営宣言\*2」を制定したうえで、「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、企業活動を通じた環境経営の具体的な取り組みをステークホルダーとともに進めています。

また、機関投資家としての取り組みとしては、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、世界経済と企業の安定的な成長に寄与し、社会課題の解決に貢献すべく、責任投資に取り組んでおります。\*3

\*1. サステナビリティポリシー&ステートメントについては、アフラック・インコーポレーテッドのオフィシャルホームページをご確認ください。

<https://investors.aflac.com/Sustainability/default.aspx>

\*2. 「環境経営宣言」の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/corp/value/environment.html>

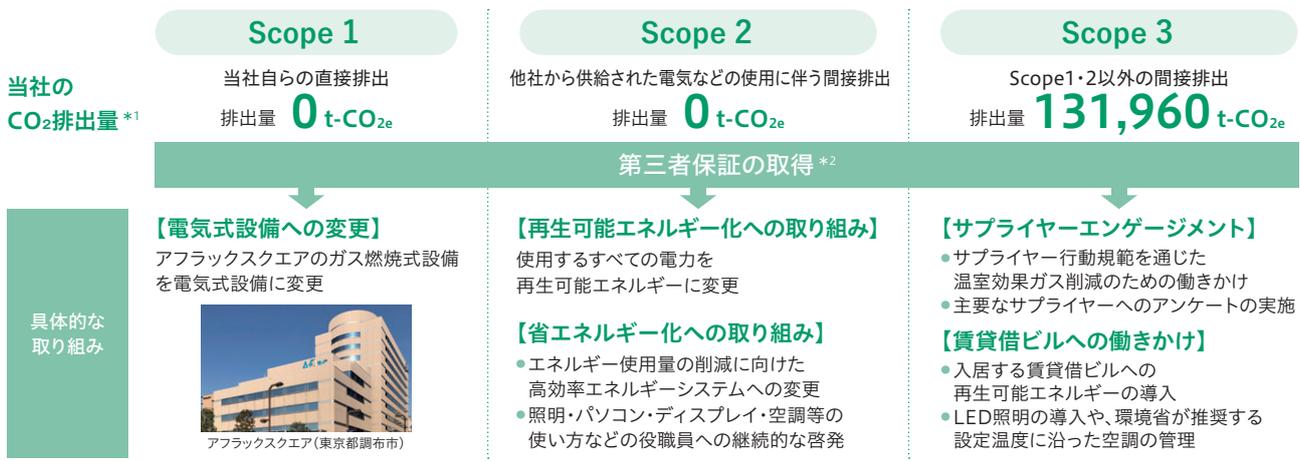
\*3. 当社の責任投資に関する取り組みは、P.96をご確認ください。

## 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。

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た結果、2030年までに2007年比(当社目標の基準年)で50%削減するという目標を9年前倒しで達成し、2022年以降はCO<sub>2</sub>排出量ゼロを継続しています。



Scope 3 排出量の内訳	【カテゴリ1～8の排出量】			【カテゴリ9～15の排出量】		
	カテゴリ	排出量(t-CO <sub>2e</sub> )	カテゴリ	排出量(t-CO <sub>2e</sub> )	カテゴリ	排出量(t-CO <sub>2e</sub> )
Scope 3 排出量の内訳	カテゴリ1 購入した製品・サービス	103,209	カテゴリ5 事業から出る廃棄物	51	カテゴリ9 輸送・配送(下流)	5,891
	カテゴリ2 資本財	14,379	カテゴリ6 出張	5,891	カテゴリ10 加工	845
	カテゴリ3 Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	1	カテゴリ7 雇用者の通勤	845	カテゴリ11 販売した製品の廃棄	1,750
	カテゴリ4 輸送、配送(上流)	5,835	カテゴリ8 リース資産(上流)	1,750	カテゴリ12 リース資産(下流)	



\*1. 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」、「電気事業者別排出係数一覧」および「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」をもとに算定(暦年集計)。Scope1の数値には非常用発電機(災害時対応用)の燃料として使用するA重油を含みません。Scope2の数値はマーケット基準で算定しています。Scope3の数値は、カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、8について算定しています。

\*2. CO<sub>2</sub>排出量の実績報告の信頼性を高めるため、アフラック・インコーポレーテッドはScope1・Scope2・Scope3のGHG(CO<sub>2</sub>を含む)排出量について、米国人であるKPMGLLPによる第三者保証を受けています。上記で示した排出量はその一部に含まれています。

## 持続可能な資源利用とステークホルダーエンゲージメント

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を強力に推進しています。社内会議で使用する資料や各種事務手続きに必要な書類を電子化することで、紙使用量の削減に全社で取り組むことに加え、お客様やアソシエイツなど社外の方に向けた取り組みも積極的に推進しています。

また、全社一丸となって環境経営を推進していくために、役職員をはじめとした多くのステークホルダーへの啓発活動を継続的に展開しています。環境経営の取り組みを「Aflac Smart Green」として、役職員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、具体的に行動できるようになることを目指しています。



### 環境配慮に関する取り組み

#### ● 不要となったクリアホルダーのリサイクル

当社で不要となったクリアホルダー 1,815.8kg を全国の拠点から回収し、株式会社カウネットが提供する Loopla\* を通じてリサイクルを実施しました。

\*事業者から使用済みクリアホルダーを回収し、再資源化、再製品化・販売を行うサービス



#### ● 調布駅前クリーン作戦への参加

当社および子会社・関連会社の社員約40人が、環境意識の啓発と社会貢献を目的として、当社保有物件を構え、約1,000人の役職員が勤務する調布駅周辺の清掃活動を行いました。



#### ● アフラックススクエアツアーの開催

2050年までにゼロカーボンシティの実現を目指す調布市が、将来を担う子どもたちに環境について学ぶ機会を提供することを目的に、調布市内の小中学生を対象とした、アフラックススクエアの見学ツアーを開催し、約40人の調布市民の皆さまに参加いただきました。



#### ● 環境に配慮した自社ビル管理

当社の保有物件であるアフラックススクエアは、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、Operations and Maintenanceの最高レベル「プラチナ」を日本の金融業界で初めて取得しています。

また、日本政策投資銀行 (DBJ) が環境・社会配慮型不動産の促進を目的として創設した「DBJ Green Building 認証」において、5段階の認証のうち2番目に高い4つ星評価を獲得しました。



## 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

お客様ご自身のスマートフォンやパソコンからも簡単に手続きができるよう、保険のパンフレットや申込システムのデジタル化を実現しています。その結果、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っています。

### ● 電子証券の推進

ペーパーレスの活動の一環として、お客様が紙の保険証券ではなく、電子証券を選択いただいた場合に、当社が植林を行う取り組みを実施しました。2024年7月から9月までの3か月間において15,059件の保険契約で電子証券を選択いただいた結果、450本を植林し、幼木52本分の育成費用を支援しました。このうち一部の植林は、販売代理店と当社社員が共同で実施しました。



## 役職員に向けた啓発

### ● 不要衣類の回収・リユース・リサイクルの取り組み

役職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、合計1,412kgの衣類が集まりました。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、障がい者雇用にもつな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



### ● 事務用品のリユースの取り組み

当社では、各部署で不要となった、または使われていない事務用品をアフラック・ハートフル・サービス株式会社が回収・リペアし、リユース品として提供しております。

リユース品を利用することで限りある資源を保全するとともに、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

### ● 環境セミナーの開催

役職員向けに、3R(リデュース・リユース・リサイクル)を含む環境リサイクルをテーマに専門家による講演会を開催しました。役職員等約180人が参加し、仕事や生活の中で環境問題について考える機会を提供しました。

### ● 環境に配慮したオフィス用品の利用

当社では、環境に配慮した事務用品の購入や、新しいオフィス家具を導入する際、カーボン・オフセット製品の購入を進めるなど、環境に優しいオフィス用品を利用しています。



## 環境課題への取り組み

当社では、TCFD提言\*のフレームワークに基づき、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、気候変動関連のリスクおよび機会の考え方に基づく4項目(「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」)の開示を推奨するものです。

### ガバナンス

当社は、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へ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)が中心となって部門横断的な議論を重ねることで、CO<sub>2</sub>排出量削減をはじめとした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、ERMの枠組みを活用し、TCFD提言に沿って、気候変動が当社に及ぼす影響をリスク(移行リスク・物理的リスク)と機会の両面で捉えて管理しています。そのうえで、気候変動に関するシナリオ分析を実施し、当社に及ぼす影響を「事業活動」と「資産運用」に分けて評価しています。

事業活動においては、短中期的には移行リスクとして炭素税増税等の政策変更による事業費の増加、長期的には物理的リスクとして温暖化に伴う熱中症等の増加や熱帯性の感染症被害拡大による保険金・給付金の支払いの増加が想定されるものの、影響は限定的と認識しています。

資産運用においては、MSCI社が提供する気候変動リスク計測ツール(CVaR)を用いて、気候変動が当社のポートフォリオに与える影響を分析しています。複数の気温上昇シナリオを分析した結果、地球温暖化を抑制するために政府が温室効果ガス排出削減の規制を強化するシナリオでは、移行リスクがより大きくなり、当社ポートフォリオが最も棄損するリスクがあるとの評価になりました。

また、同社のImplied Temperature Rise(ITR)を用いて、当社の投資先企業が2100年度までにパリ協定が掲げる2°C目標や1.5°C目標と整合的なGHG排出量削減目標を設定しているかを分析しています。当社ポートフォリオのITRは、2°Cを若干上回る結果となっています。

当社は、リスク管理の高度化に取り組むなか、気候変動のシナリオ分析の精度向上を引き続き図っていきます。

#### 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です。

#### 具体例

- 気候変動関連の政策の導入・強化による事業費の増加、投融資先の財務悪化
- 低炭素関連の新技術および商品・サービスの台頭による投融資先の企業価値低下
- 気候変動への不十分な対策・情報開示による訴訟の発生や評判の悪化

#### 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。

#### 具体例

- 温暖化や異常気象に伴う健康被害(熱中症等)および熱帯性の感染症被害拡大による保険金・給付金支払額の増加
- 自然災害の甚大化等による当社の有形固定資産の損傷および事業活動の一時停止、ならびに投融資先の保有資産が棄損することによる企業価値の低下

#### 機会

気候変動による新たなビジネスの可能性です。

#### 具体例

- 効率的な資源利用による当社および投融資先の事業費低減
- 低炭素関連の技術開発および商品・サービスの提供による投融資先の企業価値向上、新たな投融資機会の増加
- 気候変動により発現した新たな疾病に対応するための保険商品の開発・サービス提供機会の増加

## 指標と目標

主要な環境分野の評価項目等を踏まえ、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／内容
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> e) ● 2021年に9年前倒しで達成済
	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) ● 2023年に7年前倒しで達成済
	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・エンバイロメント(建築や都市の環境)の環境性能評価システムです。

## 調布市におけるスマートシティの取り組み

### 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て以降、長きにわたり調布市との協力関係を築いてきました。

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\*1」を締結し、両者の連携関係のステージを一段高めました。現在では、調布市におけるスマートシティの実現に向けた活動をはじめとして、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

\*1. 「包括的パートナーシップ協定」における連携・協力事項の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/corp/value/smartcity/>

### 調布市におけるスマートシティの実現に 関連する取り組み

2024年8月31日から「調布市がん相談サポート\*2」が調布市において開始されました。

これは、がんに罹患した調布市民やそのご家族の精神的・経済的不安の軽減に貢献するべく、2023年10月から2024年3月の間、当社と調布市が連携・協力のうえ試行的に実施した結果を踏まえ、調布市の事業として開始されたものです。

\*2. がんに罹患した調布市民やそのご家族が抱える悩みに寄り添い、相談者のニーズに応じて、がんに関する情報提供や行政・民間企業によるサービスの案内などを行う相談窓口(当社子会社のHatch Healthcare 株式会社が業務を受託しています)

### 調布市におけるスマートシティの実現に向けた活動

当社は、大学や企業、団体など多様な関係者と対話を重ね、調布市の社会的課題について検討してきました。

この課題の解決に向けた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」が調布市、国立大学法人電気通信大学、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者で設立されました。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(2025年7月1日時点)。

調布スマートシティ協議会では、産学官民連携のもと、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。当社は、当社独自の資源・専門性を活用し、ヘルスケア領域の活動を進めるとともに、データ利活用領域における取り組みの検討を進めています。



調布スマートシティ協議会設立総会



### 調布スマートシティ協議会の目指す姿



# お客様本位の業務運営を実現するための態勢

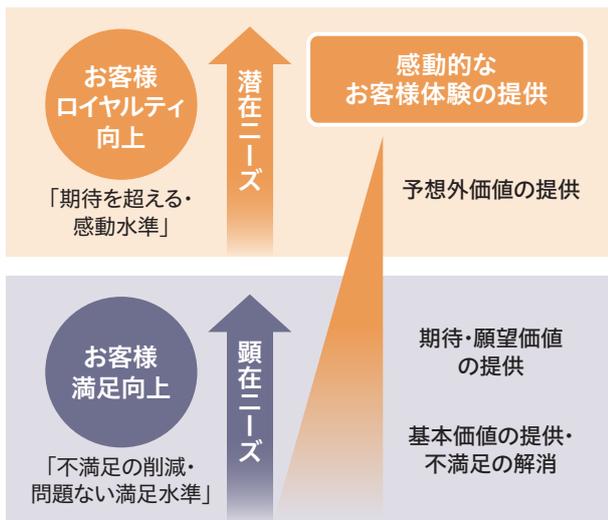
## お客様本位の業務運営に係る方針

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、この想いや「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、お客様のお役に立ちたいという想いから、お客様本位の業務運営を実践しており、「お客様本位の業務運営に係る方針（以下、本方針）」を2017年に策定しました。本方針は、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、本方針に基づく取り組み結果と合わせて当社オフィシャルホームページに公表しています。

また、お客様本位の業務運営を推進することで、お客様満足の向上を実現し、さらに感動的なお客様体験の提供によりお客様ロイヤルティの向上を目指しています。

これからも、本方針に基づき誠実かつ公正な業務運営を推進し、お客様の最善の利益を追求していきます。



## 「お客様本位の業務運営に係る方針」とその取り組み結果

「お客様本位の業務運営に係る方針」に紐づく主な取り組みは以下の通りです。

### 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



- サービス統合型プロダクトの提供
- <あなたによりそうがん保険 ミライト>を発売：「保障」と「アフラックのよりそうがん相談サポート<sup>\*1</sup>」をセットで提供することで、がん保険の枠を超え、一人ひとりに最適

な安心をお届け

- 医療保険ブランドの刷新：月ごとの自己負担額に備えられる月額保障と、日々の健康づくりから老後まで人生をトータルにサポートする「ダックの頼れるサービス<sup>\*2</sup>」が一体となった<月額保障×サービスでつくる新しい形の医療保険 REASON>に医療保険ブランドを刷新
- 老後に備える資産形成ニーズと介護等老後の保障ニーズの両方を満たす新商品<資産形成と保障のハイブリッド ツミタス>を発売
- 多岐にわたる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「くらしと介護サポート<sup>\*1</sup>」を開始

<sup>\*1</sup> 各種サービスは、当社子会社の Hatch Healthcare 株式会社または同社の提携先が提供します。

<sup>\*2</sup> アフラックの医療保険のお客様に向けて、アフラックが紹介する提携企業のサービスの総称です。

### 方針2

保険契約ご継続中における充実したサポート



- 給付金請求時に、オペレーターがお客様から電話で伺った情報をお客様のスマートフォンへ送信することで、お客様は請求書類の記入や郵送をせず、スマートフォンから最小限の操作で手続きが可能となる「電話デジタル請求サービス」を開始
- コールセンターにお電話いただいたお客様のうち、オンラインで名義変更等の保全手続きを希望されるお客様に対して、SMSで専用ページを案内する「ワнтаイムWEB」サービスを開始

### 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

### 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



- 販売代理店向けにデジタルツールの利用促進に向けた研修を実施
- お客様の視点から課題を見つけ、お客様に最高の価値を提供するためのデザイン思考研修を従業員向けに実施

### 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



- お客様体験価値の創出に向けて、顧客価値にフォーカスした機動的な業務運営につながる、アジャイル型の働き方の実践
- 障がいのある方や高齢者など、多様なお客様に寄り添った対応ができるようにオペレーター向けに、高齢者体験キットなどを活用したお客様対応力強化の研修を実施

上記以外の取り組み結果については、当社オフィシャルホームページの「2024年の取組結果」をご確認ください。

<https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/policy.html>

## お客様志向自主宣言

当社は、お客様本位の業務運営の実践にあたり、お客様志向の経営をさらに推進するため「お客様志向自主宣言（以下、本宣言）」を2017年に策定しました。本宣言では、持続可能性の高い社会の構築に向けて、お客様の視点に立ち、健全な市場の担い手として、自らの社会的責任を自覚し、お客様志向の経営を推進することを宣言し、「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」「法令等の遵守（コンプライアンス）／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つの取組方針を掲げています。取組方針と取り組みの結果は、当社オフィシャルホームページに公表しています。

これからも「お客様志向自主宣言」の内容を確実に実践し、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し

ていきます。

<https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/orientation.html>

### 消費者関連専門家による検証態勢

よりお客様視点に立ったサービスを提供することを目的に、お客様サービスに関する各種取り組みについて、消費者関連団体等に所属する消費者関連の専門家が検証する態勢を構築しています。

当社オフィシャルホームページに2024年6月に公表した「お客様本位の業務運営に係る方針」のページの記載内容について、分かりやすさ、伝わりやすさ等の観点で検証を受け、改善しました。

## 障がいのある方や高齢のお客様への対応

当社は、「お客様第一」を企業理念に掲げる企業として、障がいのある方や高齢のお客様との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。

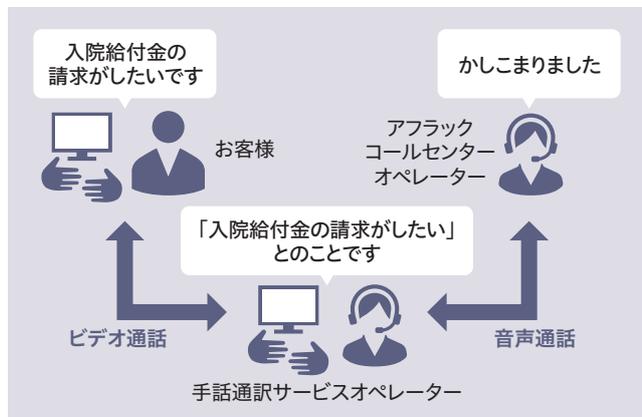
また、多様なお客様に寄り添った対応ができるように、社員やコールセンターのオペレーターに対して研修や高齢者体験キットの装着体験を実施し、お客様対応力の強化を目指しています。

### アフラック手話通訳サービス

耳の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)

## 「お客様の声」を経営に活かす取り組み

当社は、お客様の顕在ニーズを把握し、お客様満足の上昇を図るため、「お客様の声」を経営に活かす態勢を整備しています。

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」を経営に活かす態勢

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）」にアフラックの窓口の情報を明記するなど、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なかから「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専用の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。

### ISO 10002\*

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。

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。

\* ISO 10002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。

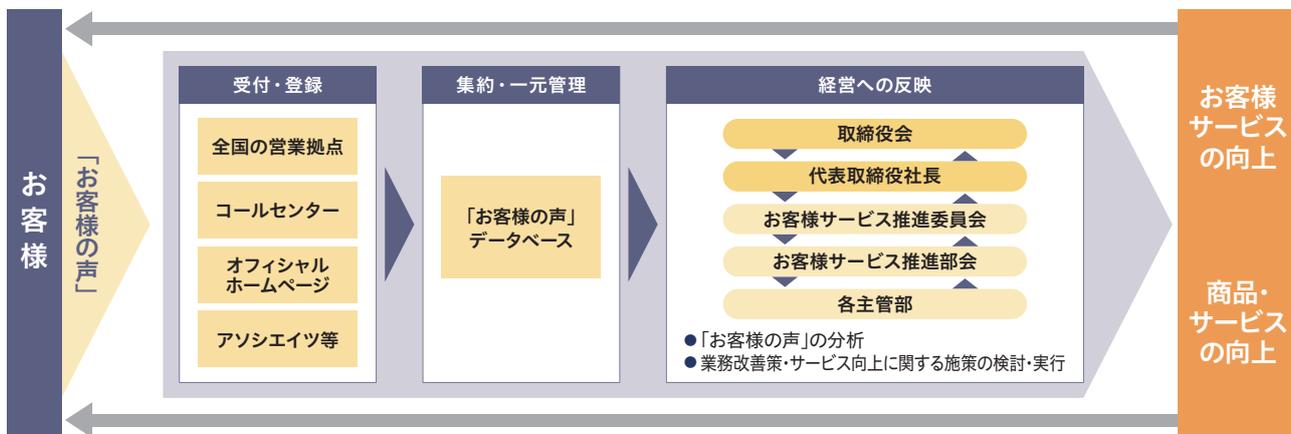
### 「お客様の声」に基づく

#### 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な事項については、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」を経営に活かす仕組み



### 当社に寄せられた「お客様の声」

2024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52,817件、当社に業務・商品等の改善を期待する「相談・要望」が91,369件、また、お礼やお褒め等の「感謝」の声は11,141件となりました。

### 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および分類・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。

#### 「お客様の声」の状況

(単位:件、%)

「お客様の声」の内容		2024年4月～ 2025年3月	占率
苦情		52,817	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	11,448	21.7
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	4,515	8.5
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	15,694	29.7
保険金・給付金関係	お支払い手続きに関するご不満等	12,092	22.9
その他	アフターサービスや電話対応に関するご不満等	9,068	17.2
相談・要望		91,369	
感謝		11,141	
「お客様の声」の合計		155,327	

※「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25,183件、ダイレクトメール停止のご連絡が1,212件登録されています(2024年度)。

### 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。

一般社団法人生命保険協会が運営する「生命保険相談所」は、生命保険に関するさまざまなご相談、苦情、ご照会を受けています。一般社団法人生命保険協会では、「生命保険相談所」が苦情を受け付け、生命保険会社とご契約

者等との間で十分に話し合いをしても問題の解決がつかない場合、中立・公正な立場から裁定(紛争解決支援)を行う「裁定審査会」を設置しています。

#### 【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/>

\* ADR (Alternative Dispute Resolution) : 裁判外紛争解決手続

#### 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か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、お客様から日々お寄せいただくご意見・ご要望などの顕在的なニーズにお応えし、ご不満を減らすのみならず、お客様ロイヤルティの向上に向けて、お客様の潜在的なニーズを捉え、お客様の期待を超える感動的な体験を提供できるよう取り組んでいます。

### 感動的なお客様体験の提供に向けた態勢

当社は、「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、多様化するお客様のニーズを捉え、感動的なお客様体験を提供できるよう、お客様視点で商品・サービスの改善を継続的に行い、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。

感動的なお客様体験を提供するため、社員一人ひとりの知識やスキルを向上するための社員教育を実施するとともに、お客様の潜在的なニーズを捉えて改善に活かす組織風土を醸成しています。

また、アジャイルモデルを活用し、コールセンターにおけるお客様対応力の強化を目指す組織を組成するなど、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取り組むことで、多様なお客様のニーズや変化に素早く対応できる態勢を構築しています。

### 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、研修体制の整備や資格取得の推進により、社員一人ひとりの知識やスキルの向上を図っています。

### 感動的なお客様体験の提供に向けたデザイン思考研修の実施

商品やサービスをご利用になるお客様の視点から課題を見つけ、感動的なお客様体験を提供するためのデザイン思考を習得する研修を実施し、日頃の業務や改善の取り組みに活かしています。

### 多様なお客様に寄り添うための研修の実施

多様なお客様の状況に寄り添い、適切に対応するための研修を実施しています。多様な性、高齢者および身体の不自由な方など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。

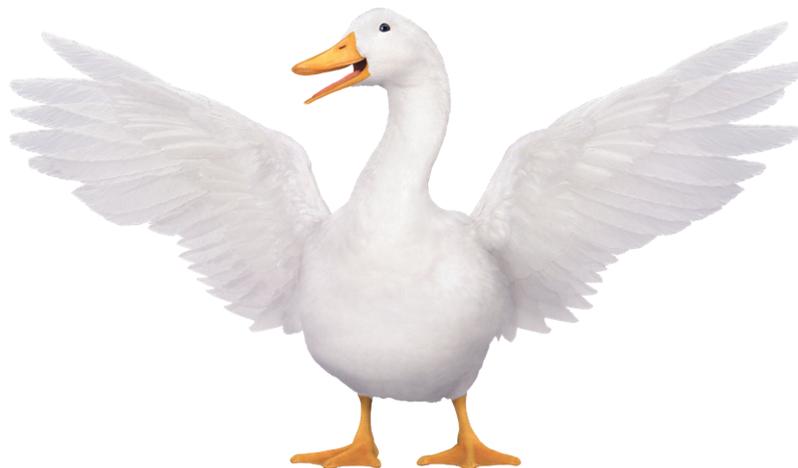
### 消費生活アドバイザーの資格取得の推進

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、内閣総理大臣およ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ています。その結果、社内の有資格者は99人となり、3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(2025年4月1日時点)。

### UCDA認定2級の資格取得の推進

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級の資格取得を推進しています。

当社では、一人ひとりの社員が、上記の取り組み等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。



## お客様調査の実施

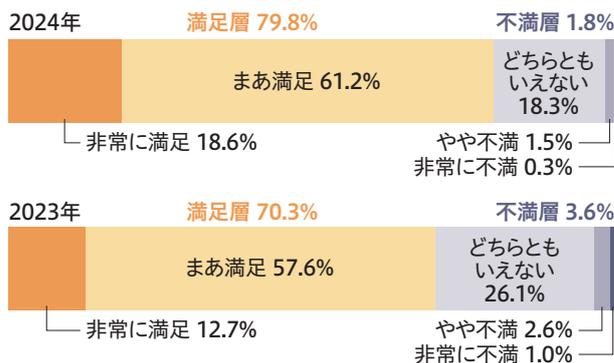
当社は、定期的なお客様評価の確認のため「お客様調査」を実施しています。調査で認識した課題については、業務改善などを行い、お客様満足度の一層の向上に活かしています。

2024年に実施した調査では、引き続き多くのお客様にご満足いただいている結果でした。

実施時期	2024年10～11月
調査方法	郵送(回答方法はWeb)
対象者	当社保険に加入いただいているご契約者
対象者数	50,000名
回答者数	12,650名

また、お客様調査の他に、当社のサービスに関するアンケートも実施しています。お客様調査やアンケートでいただいた評価やご意見、「お客様の声」などから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、お客様視点での継続的な業務改善に取り組んでいます。

## お客様満足度



※ 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。  
2024年の内訳合計は小数点以下第二位の四捨五入の関係で99.9%となります。

## お客様視点での業務改善・感動的なお客様体験の提供に向けた取り組み事例

お客様から日々お寄せいただくご意見・ご要望等に基づく業務の改善や商品・サービスの向上および感動的なお客様体験の提供に向けた主な取り組み事例は以下の通りです。

また、取り組み事例については、当社オフィシャルホームページでも公表しています。

[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer\\_pgm/satisfaction\\_3.html](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer_pgm/satisfaction_3.html)

## お客様からのご意見・ご要望等に基づく取り組み事例

### お手続きの利便性向上

#### ●名義変更等の手続き(いつでも保全、ワンタイムWEB)

お店に行く時間がない、書類による手続きに手間がかかる、というご意見を踏まえ、お客様のスマートフォンに専用サイトを案内することで、来店や書類の記入・郵送等をせずに、お客様自身でいつでも簡単に手続きを完了させることができました。これにより、手続きにかかる時間も短縮できます。



#### ●ご家族の登録手続き(「ご家族による契約内容確認制度<sup>\*1</sup>」「第二連絡先<sup>\*2</sup>」の登録)

契約内容を家族も確認できるようにしたいが、手続き書類をそろえるのが大変、書類の記入方法が分からない、というご意見を踏まえ、お電話で手続きが完結できるようになりました。

「ご家族による契約内容確認制度」の登録・変更・削除と「第二連絡先」の変更・削除が対象となります。

\*1. あらかじめご家族の連絡先等の情報を届け出しておくことで、契約者に代わって、登録されたご家族も契約内容の問い合わせが可能になる制度

\*2. ご契約者へのご連絡がつかない場合(自然災害発生時等)など、当社からご登録いただいたご家族に連絡する制度

# 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、保険金や給付金等を漏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。

就労所得保障	老後生活保障
	介護・認知症保障
遺族保障	死後整理保障
医療保障	
がん保障	
20代	30代
50代	100歳

アフラック式を展開するために、たとえ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可能です。

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があります。

## 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。



### 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、保障内容を分かりやすく記載しています。

### 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。



### 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、お客様ご自身の意向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。



### 電子申込みシステム

オンライン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がご確認いただけます。



## 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、スマートフォンやパソコ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（「お申込みいただく前に」「ご契約のしおり・約款」については当社オフィシャルホームページをご覧ください）。



電子申込みシステム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。

また、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は「いつでも デジモ」を利用し、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もできます。

## 重要事項の説明・不利益な情報の提供

お客様が商品内容や手続き方法などをご存じ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。

## 保険証券をオンラインで管理（電子証券）

当社は、お客様のさらなる利便性向上の観点から、「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。

## 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）」を封書タイプまたはハガキタイプのいずれかの形式で郵送しています。

ご契約内容の確認や手続きの問い合わせ窓口、ご家族のご契約を確認いただける制度や相談サポート等のサービスをご案内し、お客様が安心して保険を継続いただけるよう取り組んでいます。

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、オンラインでご契約内容を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ます。

### 「ご家族様専用サイト『アフラック よりそうネット』」

ご契約者のご家族が、ご契約内容を確認するための、「ご家族様専用サイト『アフラック よりそうネット』」をご用意しています。ご契約者と離れてお住いのご家族であっても、いつでもどこでもご契約内容をご確認いただくことができます。

- ご利用条件
  - (1) ご契約者が「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」に登録していること
  - (2) ご契約者が「ご家族による契約内容確認制度」に登録していること\*
  - (3) 上記(2)で登録されたご家族の「携帯電話番号」を登録していること

\*ご契約者お一人につき1名登録できます。

#### ● サービス内容

- ご契約者のご契約内容の照会
- ご家族による保険商品の資料請求



## 「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。

この活動では、保障内容や受取人などのご契約・ご登録内容の確認や、ご継続中の保険契約の各種手続きのサポートを行っています。

お客様のお住まいの地域や、ご要望・ご事情に応じて、訪問に加え、電話やWebを利用した活動を実施しています。

また、2024年からは、がんに関するさまざまなお悩みと一緒に整理し、緩和・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」についてもご説明を行っています。



## 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

お客様のライフスタイルやニーズに合わせて、保険料の払込みにクレジットカード払いや「au PAY\*1」「楽天ペイ\*2」「d払い\*3」等もご利用いただけます。

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\*4、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。

\*1. KDDI株式会社の登録商標

\*2. 楽天グループ株式会社の登録商標

\*3. 株式会社NTTドコモの登録商標

\*4. 「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。

## 失効防止に関する取り組み

保険料払込猶予期間を経過しても保険料のお払込みがない場合、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\*」させることができます。復活のお手続き方法に関しては、お客様へ郵送でご案内しています。

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、各種バーコード決済等でのお払込みのご案内や「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」上でのお払込みのご案内を行っており、いつでもどこでもお払込みできるサービスを提供しています。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お客様へ郵送でご案内するなど、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/seikyuu/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。

## 給付請求手続きに関するサポートを 充実させるための取り組み

### 保険金・給付金等のご請求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

オンラインでお手続きが完結する「給付金デジタル請求サービス\*」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、郵送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。

オンラインでのお手続き方法や画面の操作方法等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す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」、がんに関連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/seikyuu/>

## 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ない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かかりません。

## 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およ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およ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も、支払査定結果の正確性を検証しています(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も、一定の決裁権限を有する検証者が改めて判断の妥当性や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。また、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 業務品質検証室」がお支払い業務の品質を検証しています。

\*お客様から提出された診断書や請求書の情報をデータ化する業務を行う施設

### 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、必要に応じて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および適切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任せします。

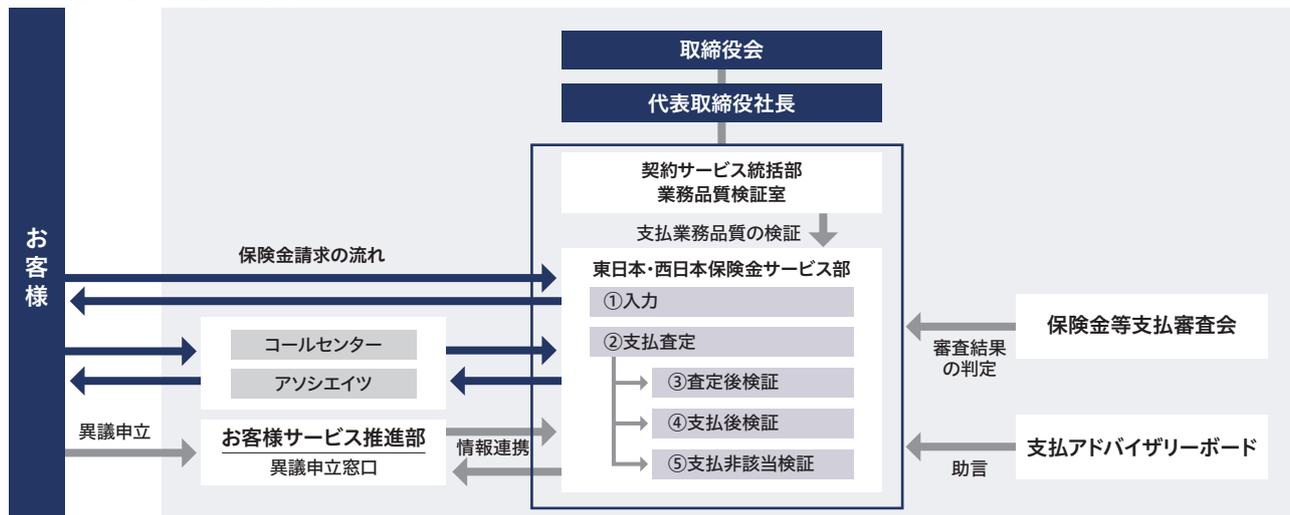
#### 保険金等支払審査会

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、支払査定結果およ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

2024年度における保険金・給付金のお支払い件数は、2,892,542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、24,092件（うち保険金350件、給付金23,742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	2023年度	2024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	25,128	24,092	350	23,742	190	13,158	2,396	0	7,998
詐欺取消	4	0	0	0	0	0	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	1,532	1,340	14	1,326	0	400	179	0	747
重大事由解除	17	53	0	53	0	13	0	0	40
免責事由該当	71	67	0	67	0	41	11	0	15
支払事由非該当	23,504	22,632	336	22,296	190	12,704	2,206	0	7,196
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0
お支払い件数	2,830,655	2,892,542	75,925	2,816,617	42,376	1,208,954	752,294	19	812,974

※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。

## コンプライアンス態勢

当社は、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.98参照）を踏まえ、取締役会と業務執行部門と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およびその推進に取り組んでいます。

### 企業理念および遵守基準等

#### 企業理念

当社では、企業理念の一つとして「高い倫理観」を掲げ、企業活動および業務遂行にあたっては、日米両国の法令等の遵守（コンプライアンス）はもとより、公平・正直・誠実など、道理正しく高い倫理観をもって行動することで、企業としての社会的責任を果たすことを定めています。

#### 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、本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、この指針の一つに「法令等の遵守（コンプライアンス）」を定め、オフィシャルホームページに公表しています。

#### コーポレートガバナンス基本方針

当社は、コアバリューに基づくCSV経営の実施において礎となる経営方針として「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、この方針の一つである「法令等遵守（コンプライアンス）」に係る方針に、高い倫理観をもって、日米両国の法令等の遵守に係るコンプライアンス態勢を整備および確保することを定めています。

### 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、管理部門およ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幅広く特定し（セルフアセスメント）、それに応じた計画を策定のうえ対策を実施することを通じて、実効性のある主体的・自律的なコンプライアンス・リスク管理態勢の強化に取り組んでいます。

#### 管理部門

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っています。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。

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、法律顧問と法務部を統括し、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っています。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およ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・決議・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、関連部署の各部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・推進する部などを牽制しています。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・改廃および周知徹底等を行うとともに、各関係部と連携し、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にコンプライアンスに係る研修を実施しています。また、各部門におけるコンプライアンス・リスクを幅広く捕捉・把握するためのディスカッション研修を実施するなど、全社を挙げ年間を通じてコンプライアンスの推進を図っています。さらに、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で、コンプライアンスに関する事例紹介や解説を行っています。さらに、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およ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

当社は、コンプライアンス態勢強化の一環として、全部門において、モニタリング項目を主管する部署が設定したコンプライアンスおよび事務リスクに関する事項の実施状況について自己点検を実施し、その結果を事務リスク管理部はモニタリング主管部として検証しています。事務リスクが検知されたときは、モニタリング主管部がモニタリング項目を主管する部署に対策を講じるよう指示を行い、該当部署が対策を実施します。また、モニタリング主管部は自己点検の実施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、社内弁護士およ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の部門統括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の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。

第6章 責任を持つこと (Responsibility)

「第6章 責任を持つこと」において、私たちはすべての業務において責任を持って行動することが求められています

行動倫理憲章 第6章 (抜粋)

私たちは、すべての業務において責任を持って行動します。本憲章に従って業務を行うことは、一人ひとりの責任を伴うことでもあります。アフラックが、すべてのステークホルダーからの信頼を維持するために、私たちは、高い倫理観をもって行動し、3つの責任を果たすとともに、お客様の立場に立ってその意向を尊重し、「お客様第一」を実践します。

第6章 責任を持つこと <Responsibility>

- (1) お客様第一
- (2) 高い倫理観

次ページで、「第6章 責任を持つこと」に関する事例を紹介いたします

## 反社会的勢力および マネー・ロンダリング等への対応

当社は、経営陣主導のもと、コンプライアンス統括部担当役員を統括責任者として、反社会的勢力、マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与（以下、マネー・ロンダリング等）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」「アフラック 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、以下に取り組んでいます。

- 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
- 経営陣への報告およ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および分析
- 不当要求が発生した場合の対応計画の策定・実施
- 対応態勢に関する妥当性・有効性の確認およびモニタリング

### マネー・ロ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ため、「マネー・ロ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、以下に取り組んでいます。

- 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・ロンダリング等に関するリスクの特定・評価・低減およびその定期的な見直し
- 経営陣への報告および関係部門への情報連携
- 役職員への教育・啓発
- 対応態勢に関する妥当性・有効性の確認およびモニタリング

## 〈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

当社をはじめとする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全体のコンプライアンス態勢の実効性を高めています。

## 情報セキュリティ管理態勢

当社は、お客様をはじめとするステークホルダーの負託・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.98 参照) を踏まえ、取締役会と業務執行部門と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と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、「情報セキュリティ規程」のもと、「組織体制」「情報セキュリティ技術」「人」などさまざまな側面から、情報の安全性確保や適正な取り扱いについての管理態勢を整備し維持するとともに、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を踏まえたうえで、継続的に管理態勢を見直し強化しています。

組織体制面では、SOC (Security Operation Center : セキュリティオペレーションセンター) による24時間365日のセキュリティ監視を実施しているほか、サイバーインシデントに対処する専門組織であるCSIRT (Computer Security Incident Response Team : コンピュータセキュリティインシデント対応チーム) により、インシデント検知から復旧まで迅速かつ的確に対応する態勢を整えています。また、持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドと密接に連携することによりさらに対応力を強化しています。近年では、業務委託先や関連会社などのいわゆるサプライチェーンを狙ったサイバー攻撃も著しく増加しているため、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継続的に進めています。

情報セキュリティ技術の面では、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セキュリティ技術の導入や最適化を進めているほか、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およびAIのビジネスでの利活用により生じる新たなセキュリティリスクへの対応や、AIを悪用したサイバー攻撃への対応など、環境の変化を踏まえた強化を実施しています。ランサムウェアなどによるサイバー犯罪への対応のために、さまざまな技術対策を導入するだけでなく脆弱性のチェックや擬似的な侵入テストを定期的実施し、ますます巧妙化する脅威への対策を日々継続しています。

人の側面からは、業務に携わる人がお客様の個人情報を含むさまざまな情報を適正に取り扱い、サイバーインシデントに対して適切に対応できる状態を維持するために、子会社を含めた役職員、代理店、業務委託先を対象とした情報セキュリティ教育や標的型攻撃メールへの対応訓練を反復的に行っています。

これらの情報セキュリティ管理態勢に関しては、法規制や関連するベストプラクティスを基にアフラック・インコーポレーテッドと共同で策定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外部機関による第三者評価の実施結果および内外環境や脅威動向の変化を踏まえ、継続的に見直し改善を図っています。

### 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。詳細については、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

## 危機管理態勢

当社は、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」「危機収束後」の各フェーズに備えた危機管理態勢を整備および確保しています。

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、想定を超える危機がもたらす社会変容により、事業環境そのものが変化する事態になりうる場合には、発生した危機に応じた方針および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。

当社の「コーポレートガバナンスに関する基本方針」等(P.98参照)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危機管理態勢の強化に取り組んでいます。

\*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

#### 危機管理に関する会議体

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、危機時の主な対応を担う部の担当役員から構成する「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・決議・報告されます。

また、危機管理委員会の下部組織として、関連部署の各部長によってBCMの推進に関するより実務的な事項が審議・報告される「危機管理部会」を設置しています。

#### 危機時の体制

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社職員の人命・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。危機の種類およ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。

#### 危機管理に関する専任組織

専任組織である「危機管理室」を東京都および大阪府の2拠点に設け、平常時から危機管理態勢の強化のためにBCMの推進に取り組んでいます。また、危機時には、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います。

### 事業継続マネジメント(BCM)の取り組み

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」に定める危機管理に関する基本方針に基づき、BCMを年次で実行することで、「平常時(危機発生前)」「危機時」「危機収束後」の各フェーズに備えた危機管理態勢を整備し、継続的に見直しています。また、BCMの実施状況や仕組みを定期的に点検・評価し改善することで、危機管理態勢の実行性と実効性の維持・向上に努めています。

### 事業継続計画(BCP)の取り組み

当社では、保険金・給付金等のお支払い業務、コールセンター業務、システムの保守およ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、危機が発生した場合にも速やかに優先業務を継続・再開するため、BCPを定めています。危機時においても優先業務を確実に遂行できるように、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、また、危機発生に備えた訓練の実施や実際の危機時の対応を通じて学んだ事項をBCPに反映させることで、業務継続の実効性の向上に取り組んでいます。主な訓練は以下の通りです。

#### 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および初動対応の訓練に加え、経営の意思決定能力の向上を図る訓練も実施しています。

#### 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および優先業務の継続または早期再開ができるよう、BCPの実行性および実効性を確認する訓練を実施しています。

### 危機管理の取り組みに関する外部評価

当社は2018年11月、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が実施する「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)\*」を初めて取得して以降、継続して認証を取得しています。

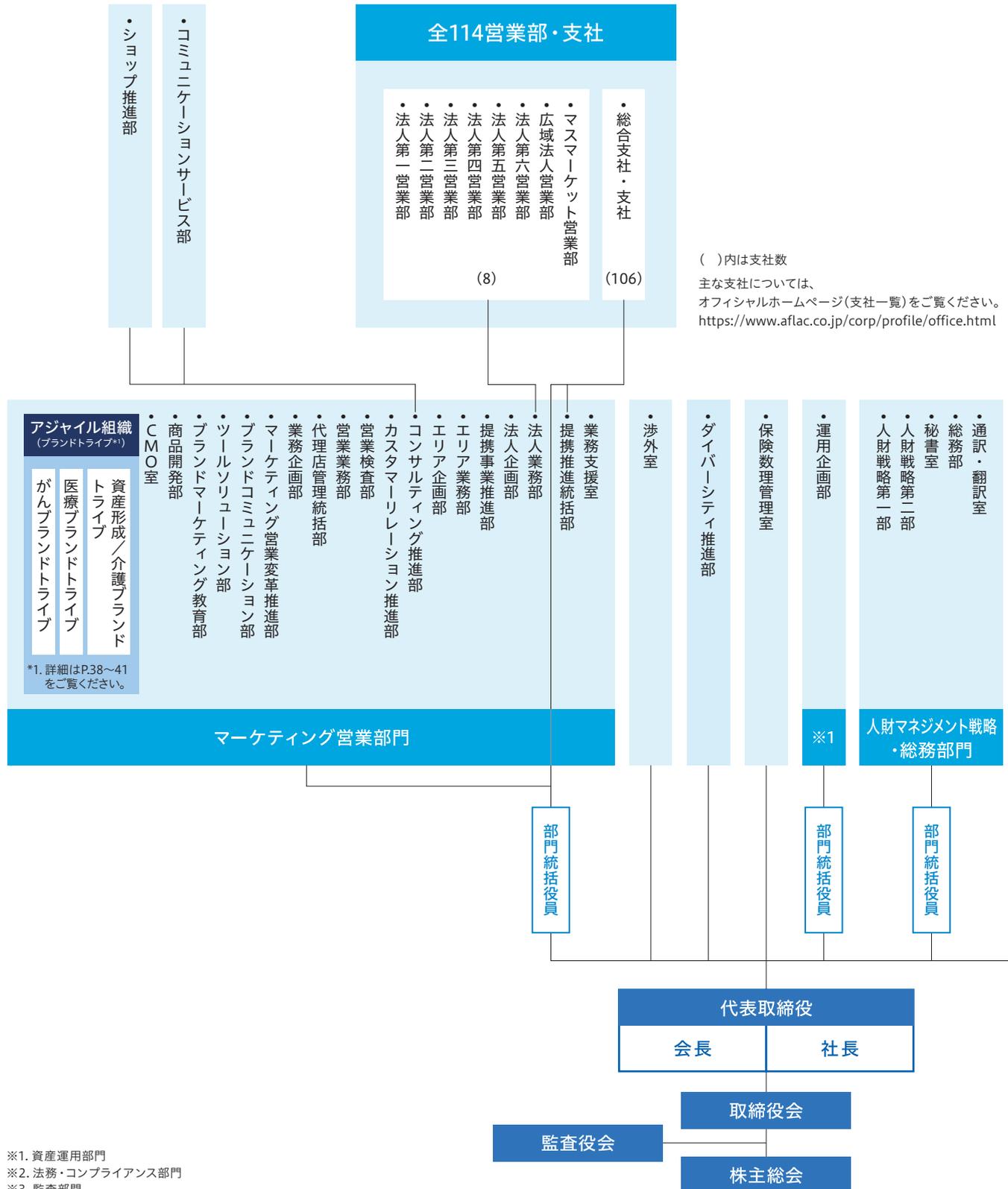
\*内閣官房国土強靱化推進室が制定した「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づき、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が、国土強靱化に資する民間企業等の取り組みを促進するため、事業継続に積極的に取り組んでいる企業等を「国土強靱化貢献団体」として認証を行う仕組み



# 組織図

お 客

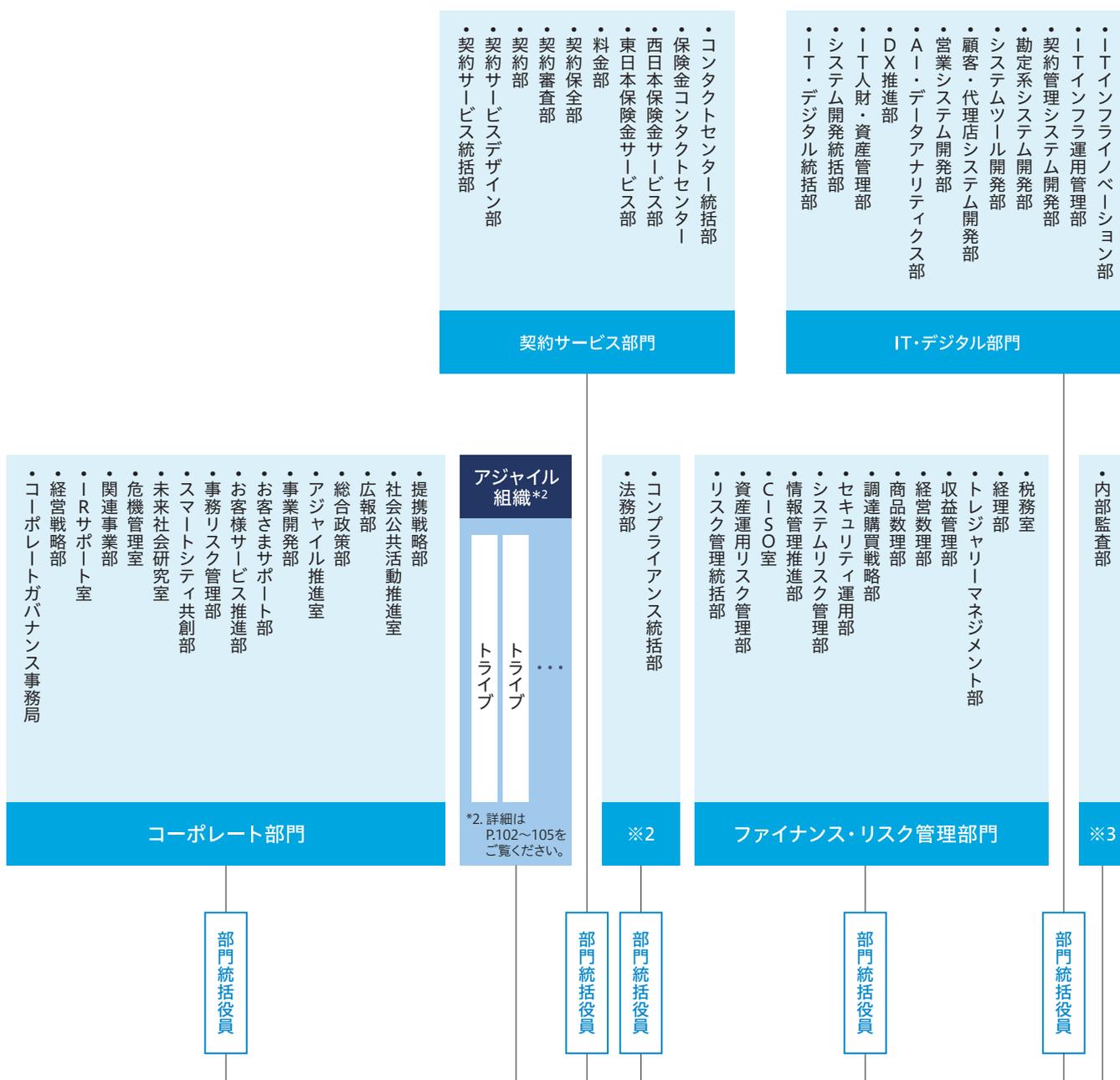
アソシエイツ・金融



※1. 資産運用部門  
 ※2. 法務・コンプライアンス部門  
 ※3. 監査部門

様

機関・提携パートナー



営業拠点数の推移

区分	2023年度末	2024年度末
営業部・支社	132	114

# 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 (2025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	4,836人(うち 男性2,380人 女性2,456人)
平均年齢	42.2歳(うち 男性42.6歳 女性41.7歳)
営業拠点数	114営業部・支社
販売代理店数	6,813店 提携金融機関(358)およ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および大同生命保険株式会社は除く)
募集人数	112,996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およ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および法人アソシエイツ代表者は除く)
契約者数	1,381万人 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、2024年度末時点のデータを記載しています。

## ● 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

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

アフラック

検索



## ● 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ヤフー株式会社の商標または登録商標です。

友だち追加はこちらから



### アフラック 統合報告書 2025

アフラック生命保険株式会社 広報部  
〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-13-2  
第一生命日比谷ファースト  
電話:03-4235-5180



## 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



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。