

2022

アフラック 統合報告書

2021年4月1日～2022年3月31日



Aflac



代表取締役会長  
チャールズ・レイク

代表取締役社長  
古出 眞敏



# さらなる 共有価値の創造に向けて

アフラックは創業以来、  
コアバリュー（基本的価値観）に基づくCSV経営を実践し、  
社会と共有できる価値を創造することで  
持続的な成長を実現してまいりました。  
そして、さらなる社会との共有価値の創造を通じ  
E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）における課題解決にも  
一層取り組んでまいります。  
それにより、変化の激しい時代においても、  
すべてのステークホルダーから信頼される会社であり続けるとともに、  
「生きる」を創るリーディングカンパニーへと  
飛躍することを目指してまいります。



# アフラック生命保険株式会社の概要

|      |  |
|------|--|
| 正式名称 | アフラック生命保険株式会社 (英文表記:Aflac Life Insurance Japan Ltd.)           |
| 営業開始 | 2018年4月2日  |
| 創業   | 1974年11月15日<br>(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<br>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   | Aflac Holdings LLC (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<br>(2022年6月末時点)<br>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    | 5,099人 (うち 男性2,512人 女性2,587人)   |
| 平均年齢   | 40.9歳 (うち 男性41.6歳 女性40.2歳)  |
| 営業拠点数  | 93営業部・支社  |
| 販売代理店数 | 8,073店<br>提携金融機関(360)及び日本郵便株式会社を含む(第一生命保険株式会社、株式会社かんぽ生命保険及び大同生命保険株式会社は除く)                                 |
| 募集人数   | 109,873人<br>生命保険募集人登録数(提携金融機関、第一生命保険株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険及び大同生命保険株式会社の募集人、個人アソシエイツ店主及び法人アソシエイツ代表者は除く) |
| 契約者数   | 1,473万人<br>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、2021年度末時点のデータを記載しています。

最新情報につきましては、  
オフィシャルホームページをご覧ください。

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

アフラック

検索



- 「アフラック 統合報告書 2022」は、保険業法第111条及び一般社団法人生命保険協会が定める開示基準に基づいて作成したディスクロージャー誌です。作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提示するフレームワークを参考として、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「統合報告書」として発行しています。
- アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(日本支店)は2018年4月2日に日本支店から日本法人(株式会社)へ会社形態を変更し、「アフラック生命保険株式会社」となりました。このため、本誌に掲載している「当社」は、アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(日本支店)を指す場合とアフラック生命保険株式会社を指す場合があります。なお、本誌に掲載している2018年4月1日以前の決算数値及び経営活動全般に関する情報は、アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス(日本支店)に関するものであり、2018年4月2日以降の情報は、アフラック生命保険株式会社に関するものです。
- 「アソシエイツ」とは、「仲間」という意味を含めた当社の販売代理店の呼称です。本冊子では、「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.124をご参照ください。
- 計数(%数値を除く)については、原則として単位未満を切り捨てて表示しています。%数値については、小数点第二位を四捨五入して表示しています。このため、内訳として記載の数値の合算値と実際の合計値は必ずしも一致しません。



## 〈第1部〉 目次

- 4 アフラックのコアバリューに基づくCSV経営
- 6 アフラックの歴史
- 8 財務・非財務ハイライト
- 10 マネジメントメッセージ
- 16 アフラックの価値創造ストーリー
- 18 新たな価値創造への挑戦 ～中期経営戦略(2022～2024年)～
- 22 イノベーションによる新たな価値の創造
- 24 多様な人材が自律的に働き、最大限に力を発揮することを目指して
- 38 「生きる」を創るエコシステム戦略
- 43 アフラックのコアビジネス
- 47 DX@Aflacの推進
- 53 Agile@Aflacの推進

- 58 共有価値の創造に向けたESGの取り組み
- 58 代表取締役会長メッセージ
- 60 非業務執行取締役インタビュー
- 62 常勤監査役・社外監査役メッセージ

### Governance 〈企業統治〉

- 64 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
- 68 日本法人の取締役等一覧
- 74 アフラック・インコーポレーテッドの取締役一覧
- 75 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
- 76 【特集】アフラック・インコーポレーテッドにおけるESGの取り組み

### Environment 〈環境〉

- 80 環境への取り組み

### Social 〈社会〉

- 84 『「生きる」を創る。』をメインテーマとした社会貢献活動
- 90 調布スマートシティプロジェクト
- 92 アフラックの取り組みに対する外部評価

- 95 〈第2部〉 目次



「アフラック 統合報告書 2022／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/2022\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2022_data.pdf)



# アフラックのコアバリューに基づくCSV経営

## アフラックのコアバリュー

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

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

そして、時代とともに大きく変化する経営環境のなか、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に戦略的に取り組みながら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、パーパスの追求と経済的価値の創出に取り組んでいきます。そして、社会と共有できる新たな価値を創造し続けることで、「生きる」を創るリーディングカンパニーへと飛躍していきます。

### 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

アフラックの

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者の方を支援しています。

#### The Aflac Way (アフラック・ウェイ)

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

#### 企業理念

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



## CSV経営

独自の資源や専門性を活かして、  
当社が向き合うべき  
社会的課題を解決し、  
ESGにも戦略的に取り組みながら、  
パーパス(存在意義)を追求

### ブランドプロミス「『生きる』を創る。」

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

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

日本初のがん保険でスタートし、「生きるための保険」を切り拓いてきたアフラック。がんをはじめとした病気やケガ、介護にまつわる不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたい。そんな想いが、私たちの中に脈々と流れ続けています。

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

お客様一人ひとりが創る、自分らしく充実した人生。アフラックの願いです。



# アフラックの歴史

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

## 主な商品の変遷とがん保険累計支払金額の推移

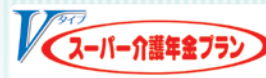
### ■ 介護保険・就労所得保障保険など



1985年発売



2002年発売

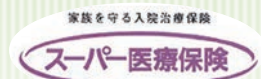


2000年発売

### ■ 医療保険



1985年発売



1995年発売



2002年発売

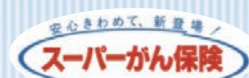


2001年発売

### ■ がん保険



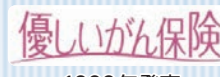
1974年発売



1990年発売



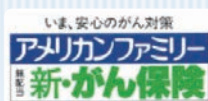
2000年発売



1999年発売



1997年発売



1978年発売

がん保険累計支払金額の推移

1974年 1975年 1980年 1985年 1990年 1995年 2000年 2005年

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

#### 米国での創業と世界初のがん保険誕生

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



エイモス家3兄弟 (左からポール、ジョン、ウィリアム)

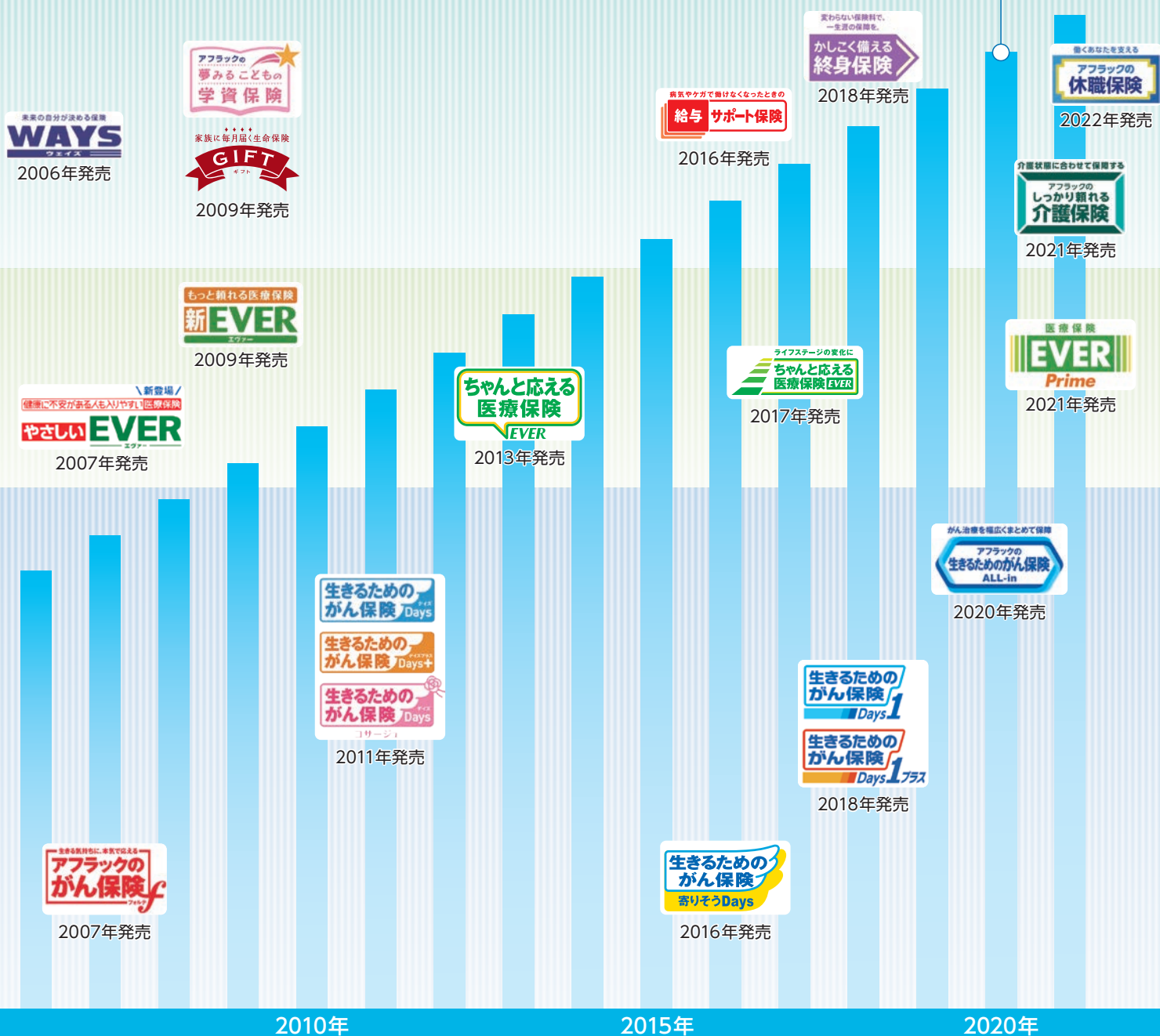
がん闘病の大変さを知り、以降、がん保険に事業を特化していきました。

#### 日本進出を決意

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

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

2020年 がん保険累計支払金額 **8兆円** 突破



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

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



大阪万国博覧会

### 日本初のがん保険発売から日本法人へ

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

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

となり、名実ともに日本の生命保険会社として歩み続けています。



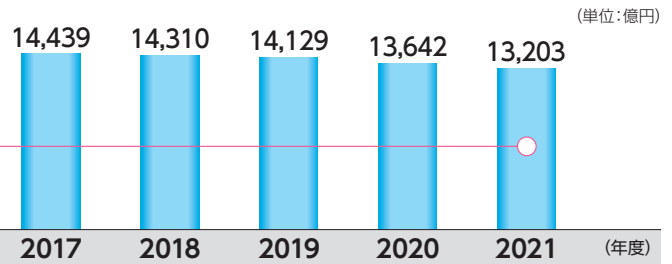
日本における事業認可を取得

# 財務・非財務ハイライト

## ■ 保険料等収入

**1兆3,203** 億円

(前年度比 3.2%減)



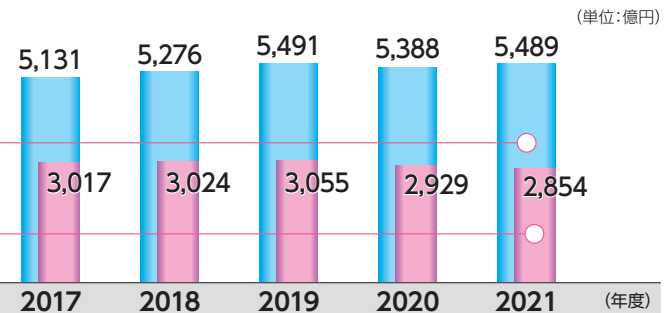
## ■ 保険金・給付金等のお支払い状況

全商品 **5,489** 億円

(前年度比 1.9%増)

うちがん保険 **2,854** 億円

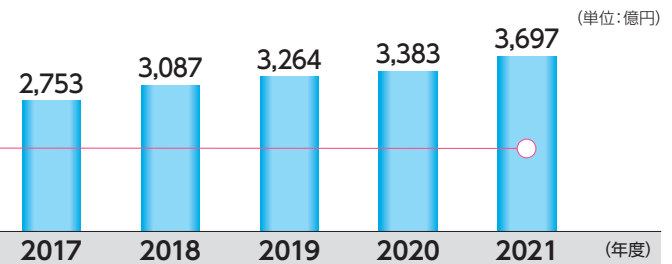
(前年度比 2.6%減)



## ■ 基礎利益

**3,697** 億円

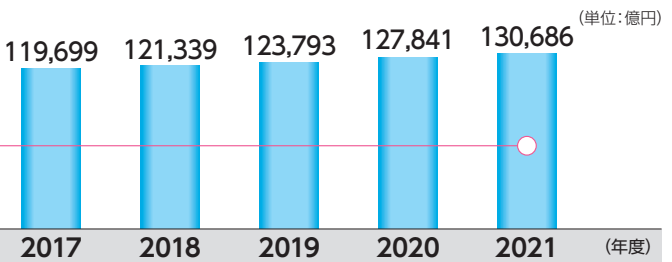
(前年度比 9.3%増)



## ■ 総資産

**13兆686** 億円

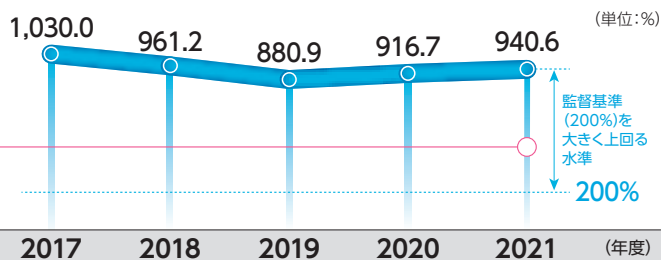
(前年度末比 2.2%増)



## ■ ソルベンシー・マージン比率

**940.6%**

(前年度末比 23.9ポイント増)



## ■ 格付け (2022年6月末時点)

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

- Moody's: ムーディーズ・インベスターズ・サービス・インク
- R&I: 株式会社 格付投資情報センター

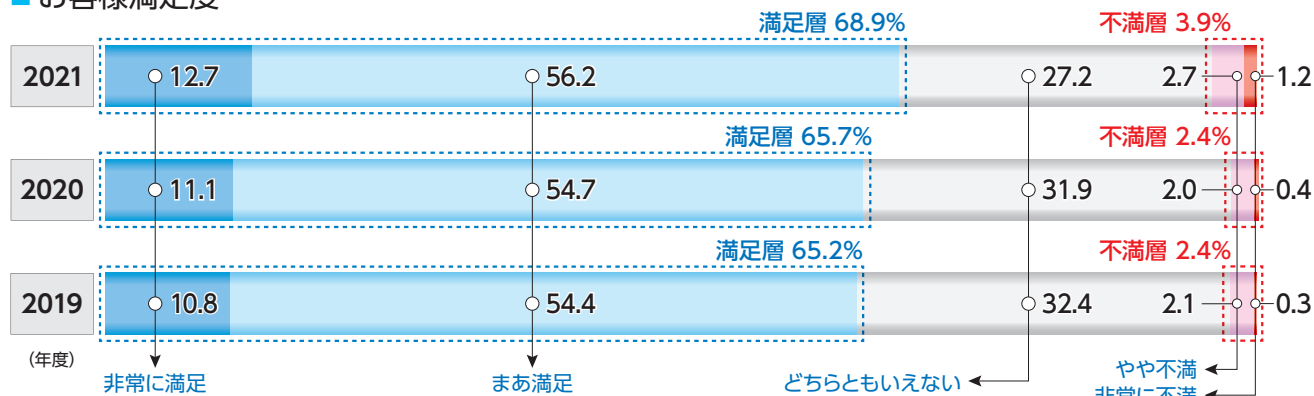
- S&P: スタンダード・アンド・プアーズ・グローバル・レーティング
- JCR: 株式会社 日本格付研究所



がん保険・医療保険をはじめとする「生きるための保険」を中心とした安定的な保険料等収入により、基礎利益や総資産が堅調に伸展するとともに、健全な財務内容を維持しています。  
また、お客様をはじめとするステークホルダーと共有できる価値の創造に取り組んでいます。

## ■ お客様満足度

(単位:%)



※詳細はP.105をご覧ください。

## ■ ダイバーシティ推進

指導的立場に占める女性社員比率

指導的立場\*に占める割合

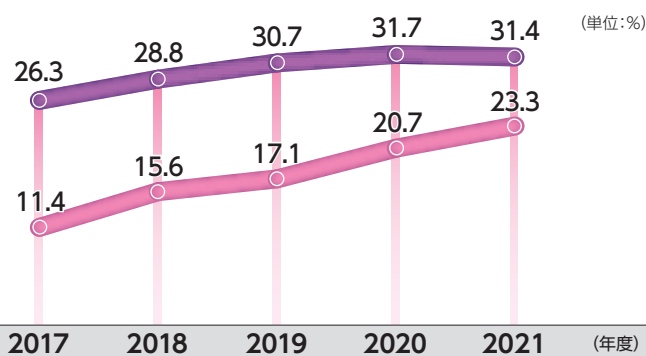
**31.4%**

\*管理職やそれに準ずる社員

ライン長\*ポストに占める割合

**23.3%**

\*直属の部下を持つ管理職



※各年度内の1月1日時点。

## ■ 環境への取り組み

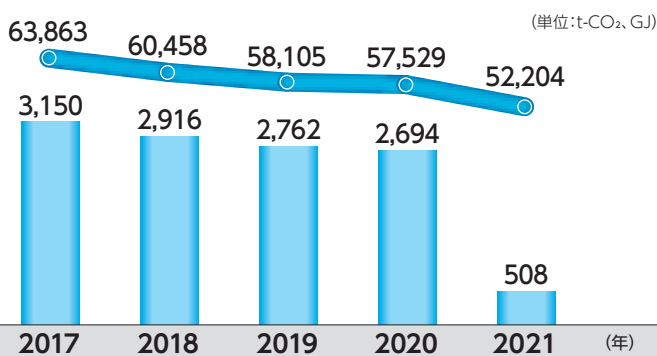
アフラックスエアのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1とScope2)とエネルギー使用量の推移

CO<sub>2</sub>排出量(t-CO<sub>2</sub>)


**508**

エネルギー使用量(GJ)

**52,204**



※CO<sub>2</sub>排出量は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」及び「電気事業者別排出係数一覧」をもとに算出(暦年集計)。詳細はP.82をご覧ください。



「生きる」を創る  
リーディングカンパニーへ

代表取締役社長 古出 真敏

# マネジメントメッセージ

日頃より当社社業に格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。また、新型コロナウイルス感染症への対応が続けられている医療従事者及び関係者の皆様に心より感謝申し上げます。当社は、「必要業務の継続を最優先とする業種(エッセンシャルワーク)」である生命保険業としての責務を果たすため、引き続き感染防止に努めながら安定的な業務の継続に取り組んでまいります。

## コアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV経営

当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という想いのもと、1974年に日本で初めてのがん保険とともに創業しました。以来、その創業の想いやThe Aflac Way、企業理念、ブランドプロミス「『生きる』を創る。」に表されるコアバリュー(基本的価値観)に基づき、社会と共有できる価値を創造するCSV経営<sup>\*1</sup>を実践してきました。

日本社会は、少子高齢化やデフレ経済など長年に及ぶ課題を抱えていますが、最近では新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延やウクライナを巡る世界情勢の変化など、想定を超える出来事が現実のものとなり、将来を見通すことがますます難しくなっています。当社は、こうした「超VUCA<sup>\*2</sup>時代」とも言える経営環境にあっては、自分たちは何のために存在しているのかというパーパス(存在意義)を見失わないことが重要であると認識しており、これからもコアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV経営を実践していくことで、持続的に成長し、ステークホルダーであるお客様、社員、ビジネスパートナー、株主、社会の期待に応えていきたいと考えています。

<sup>\*1</sup>. 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当社にとっての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

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

## Aflac VISION2024

当社は、変化の激しい時代にあっては、自分たちはどこに向かおうとしているのかという長期的な経営ビジョンを明確にすることも重要であると認識しており、創業50周年である2024年に向けて「Aflac VISION2024」を策定し、「『生きる』を創るリーディングカンパニー」をビジョンとして掲げました。当社は、これまでがん保険、医療保険、介護保険などの「生きるための保険」のリーディングカンパニーとしてお客様の「生きる」を支えてきましたが、お客様のがん、医療、介護にまつわる不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたいというブランドプロミス「『生きる』を創る。」をよ



り幅広く実現するため、「生きるための保険」はもちろんのこと、「『生きる』を創る。」に合致する領域で保険以外のサービスも合わせて提供することで、お客様の「生きる」をトータルに支えることを目指しています。

## アフラック 中期経営戦略(2022～2024年)

当社は、「Aflac VISION2024」の実現に向けて、また新型コロナウイルス感染症問題への対応で加速させている変革も反映させるため、2022年までの中期経営戦略を1年前倒しで見直し、今年、新たな中期経営戦略(2022～2024年)をスタートさせました。なお、「中期経営計画」ではなく、「中期経営戦略」としてはいますが、これは計画通りの遂行が目的化することを避け、環境変化に対応して戦略を創発的に見直しながら、機動的に実行することを意識しているからです。

今回策定した中期経営戦略(2022～2024年)は、「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」「『生きる』を創るエコシステム戦略」「持続的成長に向けたファイナンス戦略」「ステークホルダーへ新たな価値を提供するデジタルトランスフォーメーションとアジャイル<sup>3</sup>戦略」「積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略」を5つの柱としています。

\*3. 短期間のサイクルで最低限必要なアウトプットを創出しながら、フィードバックをもとに継続改善していく働き方

## 多様な人財の力を引き出す人財マネジメント

当社の中期経営戦略の特長は、最初に「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」を掲げた点です。持続的な企業価値の向上には、なによりもまず人的資本が重要であるという考えがあります。当社は、事業戦略を策定するにも実行するにも「人財」が重要であるとの考えを中期経営戦略に反映させました。とくに変化の激しい経営環境の中で持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させるには、多様な人財の力を引き出すことが必要であると考え、いち早く、職務等級制度を基軸とした新たな人財マネジメント制度を導入しました。これにより、年齢・社歴・性別に関係なく、意欲と能力に基づいて人財を登用することが、より柔軟にできるようになりました。また、社員の主体的なキャリア形成をサポートするため、人財育成にもこれまで以上に力を入れています。こうした、多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、主体的にキャリアを形成できる環境を構築することで、人財エンゲージメント<sup>4</sup>を強化しています。



また、これまで積極的に取り組んできたダイバーシティと働き方改革「アフラック Work SMART」も人財エンゲージメントの強化の一環として推進しています。

\*4. 当社では「所属する組織と自身の仕事に熟意を持って自律的に貢献しようという人財の意欲」と定義

## 「生きる」を創るエコシステム

当社は、お客様の「生きる」をより広く支えるため、「生きるための保険」に加え、保険以外のサービスもさまざまなステークホルダーと連携・協業して総合的に提供する「生きる」を創るエコシステムを構築することを目指しています。そのために、まず「生きるための保険」のリーダーであり続ける必要があります。そこで、当社は、創業当時から注力してきたがん保険はもちろんのこと、1985年に発売した世界初の介護保険、2002年以降大きな市場を創出した医療保険、さらには2016年発売の長期休職に備える就労所得保障保険などを通して培ってきた商品開発力を活かして、昨年1月に〈医療保険EVER Prime〉を、9月には認知症に限定しない幅広い介護の原因を保障対象とした〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉を発売しました。そして、今年3月には、短期の休職による生活困窮への備えとして1年未満の休職状態への保障に特化した〈アフラックの休職保険〉を発売するなど、「生きるための保険」の商品ラインアップを強化してきました。



一方、当社は、日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業して以来、がん患者の方々やそのご家族のお役に立ちたいという想いのもと、保険商品の提供だけではなく、日本初の「がん電話相談」の開設、がんで親を亡くした高校生のための奨学金制度や小児がんの子どもたちへの支援活動など、さまざまな活動に取り組んできました。そして、がん保険のパイオニアである当社だからこそやるべきこと、できることがあると考え、長年ともに歩んできたビジネスパートナーの共感も得て、がんに関する社会的課題をさまざまなステークホルダーと連携・協業して包括的に解決する「がん生態系」の構築に取り組んでいます。その一環として、がん保険と合わせてがん罹患後のさまざまなサービスをまとめて提供するサービスの準備を進めています。

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

## デジタルトランスフォーメーション(DX)とアジャイルの推進

デジタルテクノロジーの進化に伴い、新たな価値を創造するチャンスが拡がるとともに、企業が提供するサービスへのお客様の期待もさらに高くなっています。当社は、感



動的なお客様体験をスピーディーに創出するため、すべての業務にわたってデジタルトランスフォーメーション(DX)を強力に推進するとともに、アジャイル型の働き方を全社に展開しています。

今年4月には、お客様とアソシエイツ向けのデジタルサービスとして、さまざまなニーズに応じて提供するクラウド型サービス「ADaaS/Aflac Digital as a Service」を導入しました。本サービスでは、オンラインによる保険相談や申込みの完了ができることはもちろんのこと、デジタル空間上に代理店店舗を開設することや、アソシエイツのリアル店舗に鏡型のIoT機器「アフラックミラー」を設置し各種コンテンツを通じてお客様接点を創出することなど、リアルとデジタルを融合させたさまざまなデジタルサービスを提供しています。また、当社がお預かりする約2,400万件のご契約の管理業務について、デジタルトランスフォーメーション(DX)とアジャイルを最大限活用して、デジタル化・自動化を強力に推進するなど、業務プロセスの抜本的な再構築にも取り組んでいます。

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

## 「生きる」を創るリーディングカンパニーへ

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

2022年7月  
アフラック生命保険株式会社

こいで まさとし  
代表取締役社長 古出真敏

# アフラックの価値創造ストーリー

## 重要課題の特定

### 人生100年時代の新たな課題

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

### がんに関わる新たな課題

- がんとの共生（サバイバージャーニー）の在り方
- 安心・納得して医療/ケアを受けられる環境の構築
- がん医療のリテラシーの向上
- 治療環境の変化に伴う保障ニーズの変化
- 現役世代のがん罹患者増による治療と就労の両立
- 小児がんやAYA世代への支援

### グローバルな環境変化への対応に関する課題

- 地政学的リスクの高まり
- デジタルイノベーションによる社会の変化
- ESGの取り組みへの関心の高まり
- 気候変動への対応
- 人権問題への対応

## 価値創出の源泉

### 人的資本

- 主体的に行動する多様な価値観を持った人財

### 知的資本

- DX人材育成プログラムの全社展開
- がん保険のパイオニアとしての知見

### 社会・関係資本

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

### 財務資本

- 成長投資を可能とする高いキャッシュフロー創出力

好循環サイクルによる  
CSV経営の深化

## 持続的成長を可能にする

Aflac  
VISION  
2024

「生きる」を創るリーディ  
誰もが安心で健や

## 中期経営戦略

1

多様な人財の力を引き出す  
人財マネジメント戦略

2

「生きる」を創る  
エコシステム戦略

3

持続的成長に向けた  
ファイナンス戦略

コアビジネスの  
健全な成長

経営基盤の  
強化と安定

「『生きる』を創る。」をメインテーマ

コアバリュー

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

## ビジネスモデル

ングカンパニーへ  
 かに自分らしく生きる社会の実現

(2022~2024年)

4

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

5

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

保険の枠を超えた  
 価値創造への挑戦

とした社会貢献活動

- 創業の想い
- The Aflac Way
- 企業理念
- ブランドプロミス「『生きる』を創る。」

## 「生きる」を創る共有価値の創造

### 成果

#### 人的資本

- 指導的立場に占める女性割合 **31.4%**  
 ライン長ポストに占める女性割合 **23.3%**  
**P.35**
- 人財エンゲージメントの向上
- 人財に関する外部評価 **P.92**

#### 知的資本

- DXに関する外部評価 **P.93**
- がん保険の累計給付実績 **8兆円超**
- がん保険・医療保険  
 保有契約件数 **No.1** **P.44**

#### 社会・関係資本

- ご契約者数 **1,473万人**
- 全商品の保険金・給付金等の  
 支払実績 **5,489億円** **P.46**
- 新契約件数 **80万件** **P.96**
- 地方自治体との連携数 **113自治体**  
**P.89**

#### 財務資本 **P.96~99**

- 保険料等収入 **1兆3,203億円**
- 基礎利益 **3,697億円**
- 総資産 **13兆686億円**
- ソルベンシー・マージン比率 **940.6%**
- 格付け **P.8**  
 Moody's(保険財務格付け) **Aa3**  
 S&P(保険財務力格付け) **A+**

#### 自然資本 **P.80~83**

- CO<sub>2</sub>排出量 **89.0%削減\***

\*当社目標の基準年である2007年比

### 影響



#### お客様

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



#### 社員

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



#### ビジネスパートナー

- 相利共生
- イノベーションの創出に  
 向けた協働



#### 株主

- 持続的な成長
- 中長期的な企業価値の向上



#### 社会

- 共有価値の創造による  
 社会的課題の解決
- 地域社会の発展への貢献

パーパス(存在意義)の追求と経済的価値の創出



# 新たな価値創造への挑戦 ～中期経営戦略(2022～2024年)～

## Aflac VISION2024

### ビジョン

#### 「生きる」を創るリーディングカンパニー

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

### ミッション

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

私たちが果たすべき誓いを示しています。

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

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

### パッション

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

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

# 2022

## 5つの戦略

| 戦略                       | 戦略                 | 戦略                  |
|--------------------------|--------------------|---------------------|
| 1 多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略 | 2 「生きる」を創るエコシステム戦略 | 3 持続的成長に向けたファイナンス戦略 |

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

2024年をゴールとした中期経営戦略(2022~2024年)を策定し、5つの戦略を実行することで、「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍を確実なものとしていきます。

# 2024

## ■ 中期経営戦略(2022~2024年)の概要

私たちを取り巻く経営環境は、「超VUCA」の時代を迎えています。

また、地政学的リスクの高まり、デジタル社会の急速な進展、パンデミック等、社会経済システムを根本的に変える出来事が次々に発生するなかで、持続可能な社会を創るために、すべてのステークホルダーに貢献することが求められています。

さらに、企業が社会において果たそうとしている役割、すなわち、企業の「パーパス(存在意義)」が厳しく問われるようになっていきます。

こうしたなか、当社は「新型コロナウイルス感染症問題に関する基本方針」を定め、その基本方針に基づき業務継続・変革計画(BCTP)を状況に応じて見直ししながら、機動的かつ柔軟に対応する一方、現行の中期経営戦略(2020~2022年)を1年前倒しで見直し、2024年をゴールとする新たな中期経営戦略(2022~2024年)を策定しました。2022年は、この新しい中期経営戦略をスタートさせる重要な1年として、「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」「『生きる』を創るエコシステム戦略」「持続的成長に向けたファイナンス戦略」「ステークホルダーへ新たな価値を提供するデジタルトランスフォーメーションとアジャイル戦略」「積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略」という5つの戦略を着実に実行していきます。

戦略

4

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

戦略

5

積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略

戦略

1

## ■ 多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略

### 目指す姿

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

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

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

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

戦略

2

## ■ 「生きる」を創るエコシステム戦略

### 目指す姿

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

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

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

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

# Medium-term Management Strategy (2022-2024)



戦略

3

## ■ 持続的成長に向けたファイナンス戦略

### 目指す姿

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

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

戦略

4

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

### 目指す姿

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

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

戦略

5

## ■ 積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略

### 目指す姿

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

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

\*「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」



**Innovation**

# イノベーションによる

**Human Capital  
Management**

**Ecosystem**

**Core Business**

**DX**

**Agile**



当社及びステークホルダーを取り巻く環境が早いスピードで変化する「超VUCA」と呼ばれる予測困難な時代においては、新しい生活様式や価値観による世の中のニーズに機動的に応じ、イノベーションを通じて新たな価値を創造し、社会的課題の解決に取り組んでいくことが求められています。

当社は、イノベーションの創出に向けて、多様な人財の力が最大限引き出せるよう新たな人財マネジメント制度の導入とともに人財マネジメント戦略を実行しています。

# 新たな価値の創造

そして、お客様の「生きる」をより広く支えるため、「生きるための保険」に加え、保険以外のサービスも総合的に提供する「生きる」を創るエコシステムの構築を目指しています。エコシステムの構築にあたっては、さまざまなステークホルダーと連携・協業することで社会的課題を解決するとともに社会と共有できる価値を創出していきます。

こうした新たな価値の創造やリアルとデジタルの融合を進めるためには、積極的にDXを活用し、従来のウォーターフォール型のアプローチではなく、アジャイル型の働き方でイノベーションを推進することがその実現を加速させるものと考えています。

変化の激しい経営環境においても、すべてのステークホルダーに対する社会的責任を果たし、社会に貢献できる価値の創造に取り組み、持続的な成長を実現していきます。



# 多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発

持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、多様な人財が主体的に行動する当社は、人財の力が最大限発揮できるように、新人財マネジメント制度の導入やダイバーシティ推進向上に取り組んでいきます。



常務執行役員  
森本 晋介 (もりもと しんすけ)

当社には、「人財を大切にできるコアバリュー(人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる)」という1955年の米国での創業以来脈々と受け継がれてきた考え方があります。この「人財を大切にできるコアバリュー」のもと、人財マネジメント戦略を策定・実行し、貢献意欲・成長意欲のある人財とアフラックとのWin-Winの関係を実現することを目指しています。人財マネジメント戦略の核を成すのは「人財エンゲージメントの強化」です。人財エンゲージメントとは、所属する組織と自身の仕事に熱意を持って、自律的に貢献しようとする人財の意欲をいいます。「超VUCA」と呼ばれる予測困難な時代にあっても、コアバリューやCSV経営を実践していくためには、多様な人財が、自ら考え、一人ひとりが機動的かつ

## 統括担当役員メッセージ

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

主体的に行動することが求められます。そのためにも、人財エンゲージメントを最大限引き出していくことが重要になると考えています。

こうした考え方は、世界的な潮流とも一致します。株主はもとよりマルチステークホルダーの視点が重視されるようになり、企業はなぜ社会に存在するのかというパーパス(存在意義)と、プロフィット(経済的利益)を両立させることが企業経営に求められるようになっていきます。例えば、経済産業省の「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～」でも、持続的な企業価値の向上に向けて、パーパスを起点として企業と社員の成長のベクトルを一致させ、エンゲージメントを高めていくことが重要とされています。

2022年からの中期経営戦略において、当社は人財マネジメント戦略を第一の柱に位置づけています。これは、人財こそが戦略の柱であり、アフラックの成長の源泉は人財であるとの強い考えからです。人財マネジメント戦略においては、人財エンゲージメントの強化に向け、「人財マネジメントの強化」と「社員を活かす環境の実現」を両輪とするフレームワークで、さまざまな制度や取り組みのもと相乗効果を発揮していきます。また、戦略の実行性・実効性を確保する仕組みも同時に講じることで、当社の組織力・人財力を高め、アフラックの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

## 人財を大切にできるコアバリュー

### 人財マネジメント戦略

人財マネジメント制度で目指した理念(多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発揮する)を結実させることで、アフラックの組織力・人財力を高め、「Aflac VISION2024」の達成を確実なものとする

#### 人財エンゲージメントの強化

所属する組織と自身の仕事に熱意をもって、自律的に貢献しようとする人財の意欲を最大限引き出す

#### 人財マネジメントの強化

| 人財マネジメント制度 |                                  | タレントマネジメント       |                |
|------------|----------------------------------|------------------|----------------|
| トータルリワード   | Pay for Job, Pay for Performance | 部門型人財マネジメント      | パフォーマンス志向の人財登用 |
| 職務等級制度     | 職務記述書                            | リーダーシップ・パイプライン強化 | 次世代リーダー育成プログラム |
| 頑張り報いる評価制度 | 主体的なキャリア形成支援                     | キャリア開発計画書(CDP)   | ジョブ・ポスティング     |

ダイバーシティ推進

#### 社員を活かす環境の実現

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| アフラック Work SMART            | ファシリティマネジメント              |
| 健康経営                        | がん・傷病 就労支援プログラム           |
| 安全・安心な職場環境(新型コロナウイルス感染症対策等) | E.A.Week(全従業員へ感謝を伝えるイベント) |
| アジャイル型の働き方                  | 充実したさまざまな福利厚生制度           |

#### 実行性・実効性を確保する仕組み

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

人財エンゲージメントサーベイ  
ポジションアセスメント(360度評価)

DX@HCM\*(HRテックの活用)  
HCMダイアログ(統括担当役員との人財マネジメント戦略に関する対話)

\*Human Capital Managementの略

# 揮することを目指して

ことが求められます。

などに取り組んでおり、当社の競争力を高めるとともに、社会的課題の解決に向けて、企業価値の

## 担当役員メッセージ

### 多様な人財が能力を最大限発揮するための ダイバーシティ推進について

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

当社は、1974年の創業時から入社後の役割期待、教育、評価について男女差は設けておらず、1997年に生命保険業界で初の女性役員を輩出するなど、「ダイバーシティ」という言葉が定着する以前から女性を積極的に採用・育成・登用してきました。2014年には、ダイバーシティ推進の取り組みをさらに加速させるため、「女性の活躍推進プログラム」を策定し、2つの目標と重点的に取り組む6つの領域を設定して、さまざまな施策を実施してきました。その結果、目標の1つである「2020年末までに指導的立場に占める女性社員の割合を30%にする」については、1年前倒しで達成し、2つ目の目標である「2025年末までにライン長ポストにおける女性割合を30%にする」については、2021年末に23.3%に進展するなど、女性のパイプラインが徐々に形成されてきています。

これまでダイバーシティ推進の取り組みを進めてきたことが、当社が持続的成長に向けて変革していくための重要なドライバーになっていると実感しています。例えば、当社は以前、長時間労働を是正するため、ノー残業デーや業務の見直しなどを実施してきましたが、十分な効果を上げているとは言い難い状況でした。ところが、ダイバーシティ推進とともに仕事の進め方を抜本的に見直す「アフラック Work SMART」を推進したことで、多様な人財が活躍できるためには長時間労働を前提とした働き方を変えなければいけないという理解が進み、長時間労働の是正に繋がりました。このように多様な人財が活躍できる環境が整ってきたことで、新しいことにチャレンジするハードルが低くなってきているように感じています。機動的な業務運営を実現するアジャイル型の働き方や、2022年から全社員に導入した新人財マネ



執行役員

橋本 ゆかり (はしもと ゆかり)

ジメント制度などに適応できたのは、ダイバーシティ推進により会社が変わったと社員が実感し、変化を柔軟に受け入れる土壌ができてきたことも、ひとつの要因ではないかと思っています。

女性活躍推進については、将来のライン長候補者に対する計画的な育成を進めていくことで、「2025年末までにライン長ポストにおける女性割合を30%にする」と、本年の目標である25%の達成を目指します。当社の女性活躍推進は比較的進んでいるほうだと思いますが、25%ではまだ4人に1人の割合であり、状況によっては、発言や意思決定に関与するには難しいと感じる場面もあると思います。当社の社員は男女ほぼ同数ですので、どの層も男女同数となっている状態が本来のあるべき姿だと思います。ダイバーシティ推進の第一歩として取り組んだ女性活躍推進について、さらなる推進をしていく必要性を感じています。

当社は、意思決定の場における多様性の確保に向けて、女性活躍推進を加速させるとともに、新人財マネジメント制度を踏まえ、社歴・年齢・性別に関係なく、多様化する当社人財のキャリアに対する考え方や、育児や介護と仕事の両立、男性育休の取得推進などさまざまなライフステージにおける働き方を見据えた「多様な人財が活躍できる環境」の整備に継続的に取り組んでいきます。

「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、変化に対し機動的かつ柔軟に対応していく必要があります。そのためにも、多様な属性や価値観をもった人財が、自ら考え、一人ひとりが機動的かつ主体的に行動することが求められます。

当社は、「人財を大切にするコアバリュー」に基づき、人財マネジメント戦略を中期経営戦略の5つの戦略の第一の柱と位置づけ、当社の組織力・人財力を高めていき、中期経営戦略のゴールである「Aflac VISION2024」の達成を確実なものとしていきます。

## 人財を大切にするコアバリュー

当社には、1955年の米国での創業以来脈々と受け継がれてきた「人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる」という考え方があります。“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(存在意義)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むことで、社員と会社の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「人財を大切にするコアバリュー」のもと、人財マネジメント戦略を策定し、さまざまな制度、仕組みを整備・実行しています。

## 人財マネジメント戦略

「人財エンゲージメント」の強化に向けて人財マネジメント戦略を策定し実行しています。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、自律的に貢献しようとする人財の意欲”と定義し、最大限引き出すことが持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために重要と考えています。この「人財エンゲージメントの強化」に向け、当社のパーパスやコアバリューに基づくCSV経営に対する人財一人ひとりの共感・貢献意欲を引き出す「人財マネジメントの強化」と、人財が効果的・効率的に業務を行えるよう最適な環境を構築する「社員を活かす環境の実現」の2つの方向性でさまざまな取り組みを実施し、相乗効果を高めています。さらには、実行性・実効性を確保する仕組みも同時に講じることで、当社の組織

力・人財力を高め、「Aflac VISION2024」の達成を確実なものとしていきます。

また、中期経営戦略における非財務面の主要目標の1つに、人財エンゲージメントの実効性を表す指標として「人財エンゲージメントスコア」を設定しています。スコアの測定は、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「人財エンゲージメントサーベイ」を用いています。2021年の当社の水準は「日本平均」を上回るスコアとなっており、2024年に「世界平均」と同等水準となることを目標とし、毎年「人財エンゲージメントサーベイ」を実施のうえ、適切にPDCAを回すことで、「人財エンゲージメント」の強化を図っていきます。



## 人財マネジメントの強化

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

### トータルリワード

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

金銭的リワードは、“職務”と“成果”に報いる報酬体系(Pay for Job, Pay for Performance)をベースにしています。職務記述書で明文化された職務の内容・大きさをもとに決定するグレード(職務等級)ごとに、日系大手企業をベンチマークに競争力のある報酬

水準を実現しています。基本給や賞与だけでなく、一定以上のグレードの社員には中長期インセンティブも付与し、職務や成果・業績に報いる仕組みとしています。

また、非金銭的リワードは、チャレンジングなアサインメントなどのやりがいのある仕事の提供や、キャリア開発計画書(CDP)をはじめとしたキャリア形成支援、健康経営を通じた安心・安全な環境の提供などからなり、金銭的リワードと合わせて短中長期的な視点で会社への貢献に報いる仕組みとなっています。

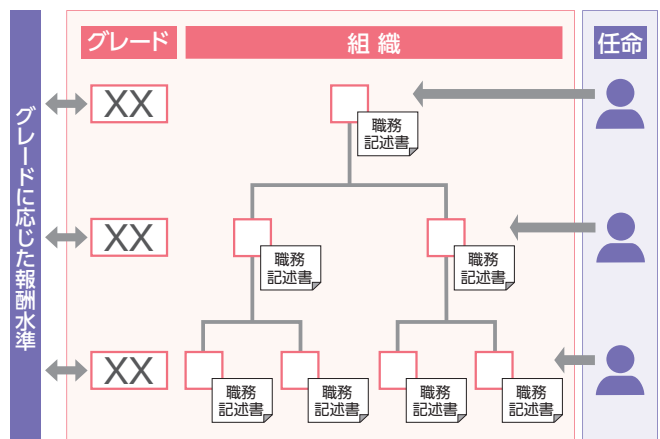
| トータルリワード |                |  |
|----------|----------------|--|
| 金銭的リワード  | 職務に報いる         | ● 職責の大きさに対して報いる基本給・上下賞与*   |
|          | 成果・業績に報いる      | ● 目標達成へのコミットを引き出し、達成への貢献(業績)に報いる短期業績賞与   |
|          | 負担や意欲に報いる      | ● 転勤の負担に報いる手当 など<br>● 自己啓発への意欲に報いる金銭的な補助(Aflac Café、公的資格取得援助制度 など)      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

短中長期的な視点で人財の成長と貢献を評価し報いる

\*6月及び12月に支払われる賞与

### 職務等級制度

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」ことを理念に、2021年1月に役員・管理職に、2022年1月には一般社員に対して、職務等級制度を基軸とした新人財マネジメント制度を導入しています。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。この職務等級制度のもと、報酬体系や評価制度、キャリア形成支援制度などを設計し、全体を統合的に連携させることにより、理念実現に向けた人財マネジメントを実践しています。





## 職務記述書

一般社員も含めて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しており、社員はそれをもとに、目指すポジションやキャリアプランを明確化し、能力開発や自己啓発などの具体的な活動を通じてキャリアの実現を図ることができます。職務記述書は、職務内容に変更が生じるたびにタイムリーに見直し、最新の内容を社内公開しています。職務記述書は1,400にもものぼり、社員の自律的なキャリア形成の基盤となっています。

### 職務記述書イメージ図

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

## 評価制度

年功的意識を払拭して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の考えのもと、社員の頑張りや貢献に、より直接的に報いる評価制度を設計しています。評価制度は「行動評価」と「業績貢献評価」で構成されています。「行動評価」は、当社が社員に期待する行動の実践度を評価するもので、例えば、当社のコアバリュー、「アフラック Work SMART」、ダイバーシティ推進の実践などが評価項目に設定されています。また、「業績貢献評価」は、中期経営戦略、経営戦術に基づく各部門の目標(ビジネスプラン)をもとに、全社員が年間のチャレンジングな目標を定め、その達成状況を評価するものです。

## タレントマネジメント

新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、最大限力を発揮できるように、丁寧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

機動的かつ柔軟に戦略を実行していくために、各部門を統括する統括担当役員に人財マネジメントに関する権限を委譲し、統括担当役員のリーダーシップのもと、人財の適切な配置や計画的な育成を行っていく「部門型人財マネジメント」を導入しています。この「部門型人財マネジメント」のもと、人財のキャリア開発と能力開発を強力にサポートすることに取り組んでいます。人財戦略部\*は、専門的知見やデジタル技術を活用して全社最適の視点で部門主導の人財マネジメントをサポートしています。

\*人財戦略第一部・人財戦略第二部を指す

### 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担保すべく、役員から課長クラスのすべてのリーダーシップ層において、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しています。また、すべての層のリーダーが次のリーダーを育成するために、その実績を評価するなどの取り組みを通じて、人財の成長意欲を刺激しています。選抜型の人財育成も強化し、役員の後継者計画とも連動した「次世代リーダー育成プログラム」により、経営人財の後継者の育成にも力を入れています。育成に際しては、外部のアセスメントも適宜活用しながら能力開発すべき点を明確にし、「キャリア開発計画書(CDP)」を策定のうえ、タフアサインメントやトレーニングによる能力開発を計画的に行っています。さらに、代表取締役会長自らが、次世代の経営人財に対して直接的な育成を行う「志楽塾」も開催しています。

## 自律的なキャリア形成支援

当社では、“自分を創る。未来を創る。”というタグラインのもと、新人財マネジメント制度で目指した理念を実現するために、自律的なキャリア形成を支援する取り組みを実施しています。

### ● キャリア開発計画書(CDP)

新人財マネジメント制度導入に伴い整備した職務記述書をベースに、意欲ある社員は「キャリア開発計画書(CDP)」を作成し、それをもとに上司との「1on1\*」を活用しながら、社員一人ひとりが目指すキャリアや能力のギャップを明確化していきます。この能力開発のプロセスを回していくことを「ラーニング・ジャーニー」と呼んでいます。

\*1on1とは、上司と部下が1対1で行うミーティングで、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きます。

### ラーニング・ジャーニー



### ● Aflac Café

社員の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。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多くの社員に利用されています。2022年からは、「キャリア開発計画書(CDP)」を策定のうえ自己研鑽に取り組む社員に対して、「Aflac Café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10万円のファンドを自己啓発に活用できます。

### ● 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」制度も導入しています。当社では「ジョブ・ポスティング」制度は20年以上前から実施していますが、新たな人財マネジメント制度の導入に伴い拡充を図り、2021年には300以上のポストに応募があるなど、意欲ある社員が意欲的に新たなキャリアにチャレンジしています。

## 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講じています。これにより、人財マネジメント上の課題を早期に検知し、継続改善していくことを可能にしています。

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

人財マネジメント政策委員会は、代表取締役社長を委員長とし、各部門を統括する統括担当役員により構成されています。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をモニタリングし、課題があれば機動的に継続改善しています。

### 人財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を測定し、組織課題の検知を行うために、全社員が会社・自組織について回答する「人財エンゲージメントサーベイ」を毎年実施しています。サーベイの分析結果は人財マネジメント政策委員会に報告し、課題の特定、強化・改善策の

立案、実行というPDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルを回しています。人財エンゲージメントサーベイは、他社比較による客観的な当社のポジションや外部競争力を把握するために、主に大手企業を対象にグローバルで広く実施されているエンゲージメントサーベイを活用し、当社独自の質問も設けて実施しています。

### 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。上司・同僚・部下による多面的な観察を通じて、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が適切に行われているかを評価し、結果を踏まえて各リーダーは自身の課題を特定し、強み・弱みの改善につなげています。

### DX@HCM\*

「DX@HCM」とは、デジタルテクノロジーやデータを活用した人財マネジメントの高度化を支援する当社の取り組み(いわゆるHRテック)です。タレントマネジメント・システムや人的資本のダッシュボードなどを構築し、データドリブな分析や人的資本の可視化を進めています。

\*Human Capital Managementの略

人的資本のダッシュボード(イメージ)



## 社員を活かす環境の実現

人財エンゲージメントの強化に向け、人財が効果的・効率的に業務を行えるよう最適な環境を構築する「社員を活かす環境の実現」にも取り組んでいます。「アフラック Work SMART」や新しいファシリティの構築、健康経営等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。本取り組みを通じて、社員一人ひとりが仕事の進め方を見直すとともに、「時間」と「場所」に捉われない働き方の実現に向けた制度・インフラの整備を通して社員のワークライフマネジメントを支援し、組織としてのパフォーマンスを最大化させることを目指しています。これらの取り組みの結果、所定外労働時間も削減されています。

2022年からは「インプット(労働投入)の効率化」から、「時間当たりの付加価値向上/アウトプットの最大化」に向けた実践をより重視した取り組み(「Work SMART2.0」)へと進化させ人財エンゲージメントの向上を図ります。

「アフラック Work SMART」推進による実績(2021年)

| 所定外労働時間* | 年次有給休暇              |
|----------|---------------------|
| 23.9時間/月 | 取得率87%<br>(年17日の取得) |

\*当社の所定労働時間は9時～17時(7時間)

### 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 SMART 5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
- 各所属内で、「アフラック Work SMART」の実践レベルを継続改善していくためのパルスチェック(高頻度の振り返り)の仕組みの導入

#### 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    |

## 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(コアタイムなし)などの柔軟な勤務制度や時間単位による年次有給休暇制度を適用
- 育児や介護などで時間に制約のある社員は、短時間勤務制度とシフト勤務を組み合わせることで全10通りから選択可能な勤務時間を整備

### 「場所」に捉われない働き方

- すべての社員を対象に「在宅勤務制度」を適用(シンクライアント方式のノートPCやタブレット端末、スマートフォンなどを社員に配付)
- 柔軟な働き方を実践している社員の事例や各部署での取り組み事例を社内イントラネット上で共有

## ニューノーマル時代のファシリティマネジメント

当社は、働く場所やオフィススペース・設備などファシリティの面からも働く環境のあり方を抜本的に見直しています。オフィスに出社することで得られる価値を定義し、社員の出会いや対話を促すことで、より効果的・効率的に業務を行い、価値創造に向けた活動ができるような職場環境へと進化させています。

## 業務の目的に応じた柔軟な働き方を実現する環境

出社と在宅勤務を組み合わせるなど「時間」と「場所」に捉われない働き方を前提とし、業務の目的に応じて働く場所を柔軟に使い分けられる環境を整備しています。具体的には、フリーアドレス化したオフィスや自宅をはじめ複数の拠点を活用できるようにし、距離や空間の違いを感じさせずに円滑に業務を行えるようWeb会議に適した空間や機能を確保するなどデジタルも最大限活用することで、柔軟な働き方を実現しています。

## 新たな価値を生み出すオフィス

当社は、各部門が機動的かつ柔軟に戦略を実行し、効果的・効率的に業務を行えるオフィスを構築しています。オフィスに出社することで得られる価値を「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、価値を最大化できるファシリティマネジメント戦略を策定し実行しています。具体的には、一体感を生み出す内装デザイン、コミュニケーションやコラボレーションが自然に生まれる回遊性のあるレイアウト、自由闊達で建設的な議論が生まれるオープンミーティングスペース、対面とリモートの両方で社内外のつながりを実現できる会議室やWeb会議ブースの設置など、オフィス空間の設計においてさまざまな工夫を行っています。



| 出社することで得られる価値 | 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 など       |
| ネットワーキング      | 社内外との関係構築、新たなビジネス機会の探求 など           |
| ラーニング         | 人財育成、良い意識・行動の習慣化、チームでの相互学習 など       |



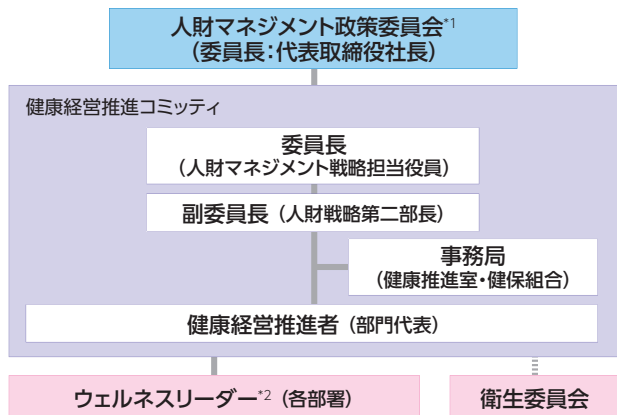
## 健康経営の推進

当社は、2016年12月に「アフラック健康経営宣言」を制定し、社員がいきいきと働く会社の実現に向け積極的に取り組んできました。2022年3月には、2万社以上の企業の健康ビッグデータを分析して当社社員の健康上の課題や強化領域を特定し、経済産業省の「健康投資管理会計ガイドライン」に基づく“戦略マップ”を定め、「健康経営2024」として、より戦略的な取り組みへと発展させています。

### 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」による定期的なモニタリングのもと実行しています。

#### 推進体制図



\*1. 役員以上で構成

\*2. 各部署の健康経営施策推進担当者

## 健康経営の主な取り組み

「健康経営2024」のもと、健康維持・増進につながる施策を実施しています。

### 「全般」

- 運動、メンタルヘルス、食事、飲酒、禁煙の5つのテーマから個人目標を設定し、セミナー等のサポートプログラムを活用しながら100日間の継続にチャレンジする「まいにち健康チャレンジ」を実施(社員の約5割が参加)



## 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
- 全社員が参加できるウォーキングキャンペーンを実施(社員の5割以上が参加)

### 「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

### 「禁煙」

- 就業時間終日禁煙の「ビジネス禁煙365」を実施
- スマートフォンアプリを活用した卒煙プログラムを実施
- 2019年4月に「禁煙推進企業コンソーシアム」を公益社団法人東京都医師会、公益財団法人日本対がん協会及び民間企業20社とともに設立し、参加企業と禁煙推進に向け活動



禁煙推進企業  
コンソーシアム

## こころの健康

### 「メンタルヘルス」

- ストレスチェックの集団分析結果を活用した管理職向け研修を実施

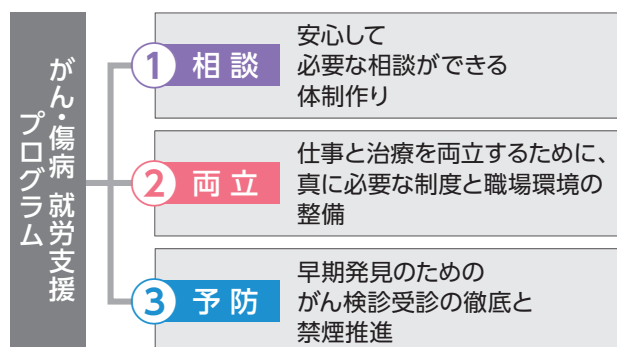
### ヘルスケアエンゲージメント

#### 「ヘルスリテラシー」

- 健康課題に関する情報を全社員対象のe-ラーニングで配信
- 女性特有の健康課題への理解を促すため、全社員向けに加え、管理職向けセミナーを実施

### 「がん・傷病 就労支援プログラム」

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、「がん・傷病 就労支援プログラム」を整備し、取り組んでいます。



## ① 相談

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



## ② 両立

- がんなどの傷病に罹患した社員を上司・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に、全ライン管理職を対象に「職場の“がん治療と仕事の両立支援”講座」を実施
- より良い職場環境づくりの必要性への理解を深めるために、全社員対象のe-ラーニングや座談会を実施
- 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及び「がん・傷病 就労支援ハンドブック」を社内公開

## ③ 予防

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

## 「All Ribbons」(がんを経験した社員によるコミュニティ)

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

現在、30～50代の22人(男性10人、女性12人:2022年4月末時点)が、メンバー同士の交流や体験談の公開、相談窓口開設、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、他社交流などの活動を行っています。



## ダイバーシティの推進

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

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

### 女性の活躍推進に向けた取り組み

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

### 女性の活躍推進プログラム

当社は、2014年に「女性の活躍推進プログラム」を策定し、「2020年に指導的立場<sup>1</sup>に占める女性社員の割合を30%とする」「2025年にライン長<sup>2</sup>ポストに占める女性割合を30%とする」という2つの取り組み目標を掲げています。指導的立場に占める女性割合の目標は2019年に1年前倒しで達成しました。また、ライン長ポストに占める女性割合の目標は、2021年の目標としていた23%を達成しました。

\*1. 管理職やそれに準ずる社員 \*2. 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

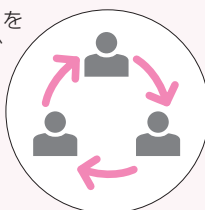
### 経営トップのコミットメント

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



### 推進体制の強化

代表取締役社長を委員長とした「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、組織的な推進体制を整える



### 管理職のアカウントビリティ

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



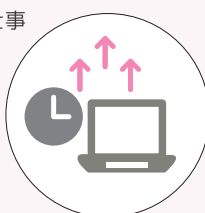
### 女性のキャリア開発・育成・登用

自分のありたい姿を実現するためのアドバイスや情報を提供する



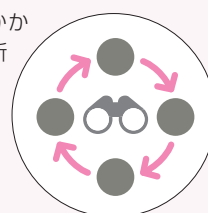
### 多様な働き方の促進

全社を挙げて、仕事の進め方の見直しや働き方の変革に取り組む



### 業務プロセス・評価プロセスの見える化

経験の有無にかかわらず、誰もが新しい業務にチャレンジできる環境を整える



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

## 管理職のアカウンタビリティ

- 全ライン長を対象に「心理的安全性」や「無意識のバイアス」をテーマとした研修を実施
- ライン長登用に向け、女性社員と上司がともに研修に参加し、具体的なアクションプランを策定し育成する研修を実施

## 女性のキャリア開発・育成・登用

- 次グレードの役割期待充足に向けて、必要なスキルの習得を目指す階層別研修を実施

- 一時転勤制度や転居を伴わずに本社業務に従事するリモートキャリア制度など、キャリア形成支援を実施
- 「AWLT(Aflac Women Leadership Training)」においては、女性部長・課長が自ら研修を企画、立案、運営し、意欲のある女性管理職に対して、社内外の役員講演や役員とのラウンドテーブルやネットワーク構築の機会を提供

## 女性の人数と割合

(2022年1月1日時点)

|       | 正社員    | 指導的立場 <sup>1</sup> の社員 | ライン長 <sup>2</sup> | 管理職   | うち    |       | 役員 <sup>3</sup> | うち<br>取締役兼務 |
|-------|--------|------------------------|-------------------|-------|-------|-------|-----------------|-------------|
|       |        |                        |                   |       | 課長相当職 | 部長相当職 |                 |             |
| 女性の人数 | 2,317人 | 611人                   | 136人              | 145人  | 111人  | 34人   | 9人              | 1人          |
| 女性の割合 | 49.4%  | 31.4%                  | 23.3%             | 20.5% | 20.7% | 19.7% | 22.0%           | 11.1%       |

\*1. 管理職やそれに準ずる社員 \*2. 直属の部下を持つ管理職 \*3. 2022年7月1日時点

## 女性活躍推進法に基づく行動計画の策定・公表

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

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

| 計画期間                              | 課題   | 目標   | 取り組み内容                               |
|-----------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| 2021年<br>4月1日～<br>2025年<br>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<br/>(2021年目標として、2021年末までにライン長ポストにおける女性比率を23%以上にすること)</li> <li>● 年次有給休暇取得率80%以上</li> <li>● 男性の育児休暇取得率100%かつ平均取得日数5日以上</li> </ul> | ダイバーシティ推進と働き方改革「アフラック Work SMART」の実践 |



## 多様な人材が活躍できる環境の整備

### キャリア形成支援の取り組み

- 全社員公募制の取り組みとして、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(役員・部長をメンターとする「シニアメンター制度」、課長職に準ずる社員をメンターとする「ジュニアメンター制度」)

### 育児・介護と仕事の両立支援

- これから子どもが生まれる社員を対象に育児と仕事の両立について学ぶセミナーを実施(社外の配偶者も参加可能)
- 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
- 「男性社員の育児取得」をテーマとしたパネルディスカッションを実施
- 育児と仕事を両立中の社員の不安解消を目的に育児コミュニティを運営
- 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、男性社員の育児参画を促進
- 育休中の社員と会社との接点確保、情報格差の是正を目的とし、希望者にiPadを配布し情報提供を実施
- 育児休職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



#### 男性社員の育児休職の実績(2021年)

取得率100%

平均取得日数16.6日

- 介護と仕事を両立する社員が働きやすい職場環境をつくることを目的とした「仕事と介護の両立セミナー」を実施
- 介護を行っている社員、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運営

### LGBTQ<sup>1)</sup>に関する取り組み

- 代表取締役社長、人財マネジメント戦略担当役員、ダイバーシティ推進担当役員をはじめとする役員がALLY<sup>2)</sup>を表明し、全社員に直接メッセージを発信
- ALLYであることを示すためのシールを社内で配布



- 有識者や当事者を招き、「LGBTQの理解促進」をテーマとしたセミナーを実施
- LGBTQ当事者によるコミュニティを運営
- 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
- PRIDE指標<sup>3)</sup>において5年連続で最高評価の「ゴールド」を受賞

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



## 障がい者の活躍推進

- 特例子会社「アフラック・ハートフル・サービス株式会社」を通して、障がいを持つ方々の雇用と社会参画の機会を創出
- 障がい者の多様な能力を発揮する機会の創出と障がい者に対する理解を促進するために、当社オフィスにアフラック・ハートフル・サービス株式会社の社員が制作した感性豊かなアート作品を展示
- 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)」において、アフラック・ハートフル・サービス株式会社が認定



アフラック・ハートフル・サービス株式会社

## ダイバーシティの推進体制

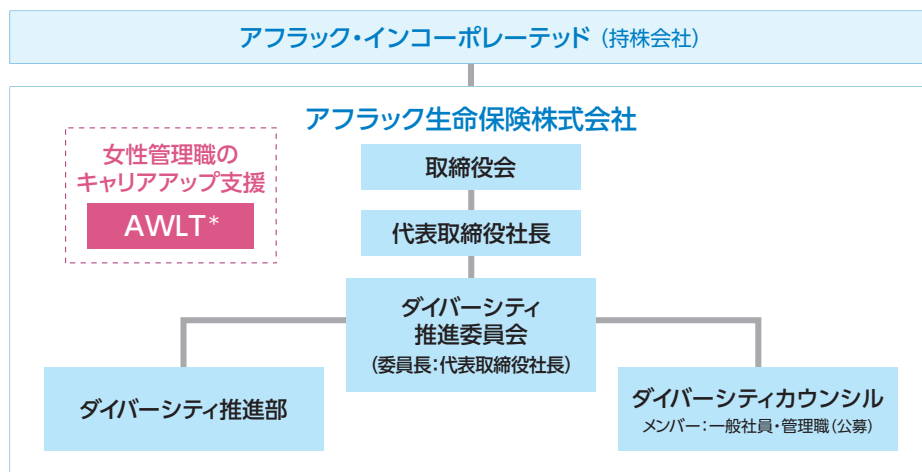
当社では、ダイバーシティの取り組みを全社的に進めるために、強固な推進体制を構築しています。

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

このほか、女性部長・課長が女性役員のサポートを受けながら運営している「AWLT(Aflac Women Leadership Training)」をはじめとする研修やイベント活動を通して女性社員の育成を行っています。

ダイバーシティの推進状況については、持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドと連携し、日米のベストプラクティスを参考にしながら推進を行っています。また、日米の経営陣から社員にダイバーシティの推進意義を直接伝える「Aflac Global Diversity Conference」を2015年から開催しています。

## 推進体制図



\*AWLTは「Aflac Women Leadership Training」の略

# 「生きる」を創るエコシステム戦略

当社は、お客様の「生きる」をより広く支えるため、「生きるための保険」に加え、保険以外のサービスも総合的に提供する「生きる」を創るエコシステムの構築を目指しています。

エコシステムの構築にあたっては、さまざまなステークホルダーと連携・協業することで社会的課題を解決するとともに、企業としても持続的に成長し、社会と共有できる価値を創出していきます。

## エグゼクティブ・メディカル・オフィサーメッセージ

誰もが安心して健やかに  
自分らしく生きる社会の実現を  
目指して

取締役上席常務執行役員／EMO

宇都出 公也 (うつで ともや)



当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想いのもと、1974年に日本で初めてのがん保険を提供する保険会社として創業しました。以来、時代と共に進化する医療技術や社会保障制度の改定に伴って変化するお客様のニーズを捉え、がん保険を進化させてきました。

また、「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、お客様の多様化する保障ニーズに応えるべく、がん保険以外にも、介護保険や医療保険、就労所得保障保険など、さまざまな商品をお客様にお届けしてきました。

同時に、私たちは数多くのお客様との接点を通じて、保険だけでは解決できない数多くの課題があることも痛感し、新たな価値の創造を通じてこれらの課題を解決することが、当社の使命であるという想いを強くしてきました。

そして、2015年、私たちは「生きる」を創るリーディングカンパニーへと飛躍することを誓い、ビジネスフロンティアを広げ、新たな価値を創造していくことをビジョンとして掲げました。

がん・医療・介護に関する社会的課題は、発症前の健康増進・予防・先制医療から治療後のさまざまなケアやサポートまで広範囲に及びます。このなかで、保険ではカバーできない課題に対しても、産学官民のさまざまな

プレイヤーと連携・協業しながら解決していく、そのための戦略が「生きる」を創るエコシステム戦略です。

例えば、がんの領域においては、当社は創業当初からビジネスパートナーとともに、がん保険のご提案を通してお客様の経済的負担の軽減に取り組んできましたが、今後は、さらにはがんに関わる社会的課題を包括的に解決するために、さまざまなステークホルダーが連携・協業する「がんエコシステム」を構築することを目指しています。

がんに関わる問題は、身体的問題や心理的・精神的な問題、さらには、就労や経済面を含めた社会的な問題など多岐にわたります。「がん」とは単なる「病気」ではなく、当事者を取り巻く「状況の問題」と捉える必要があります。病気としての「がん」に対する治療は医師や医療従事者の仕事ですが、がん患者さんを取り巻く「状況」の問題は、医師や医療従事者だけでは解決できません。その解決には社会全体で対応しなければなりません。職場や学校、患者団体やNPO、企業、さらには行政機関などのさまざまなステークホルダーが連携・協業し、その上で、がんに関する社会的課題を包括的に解決する大きな仕組みが「がんエコシステム」なのです。

すでに、「開かれた相談の場」を提供しているNPO法人との連携や、がん検診の啓発・推進、学校におけるが

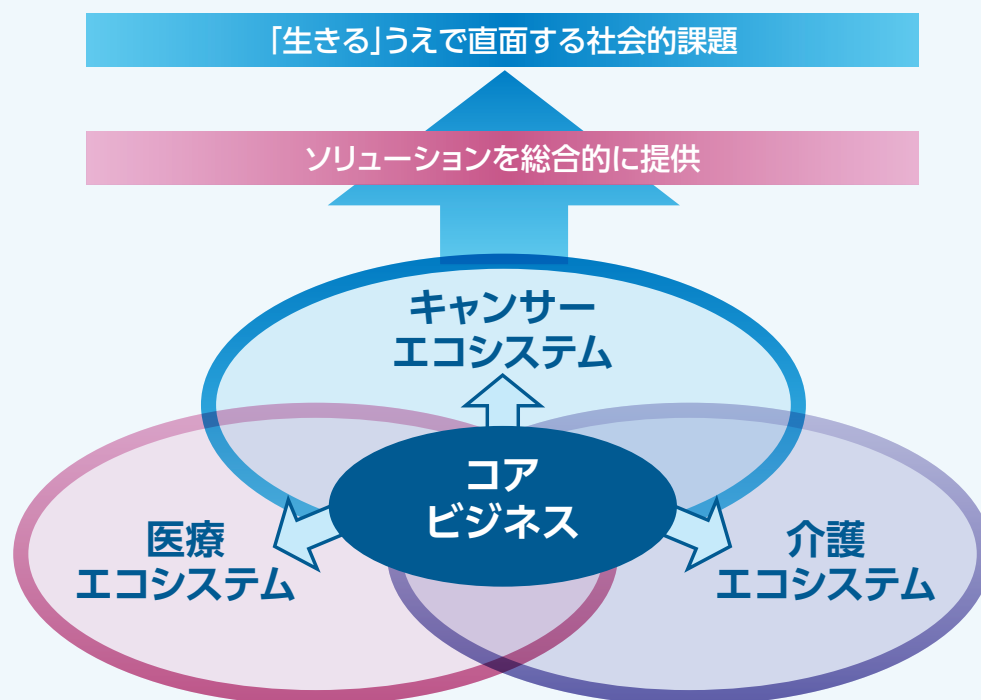
ん授業の展開など、複数の取り組みを開始しており、当社のコアビジネスの一つである「がん保険」を柱としながらも、幅広い課題の解決に向けたエコシステムを構築していきたいと考えています。

そして、「がん保険エコシステム」のみに留まらず、大

きな社会的課題である「介護」の領域におけるエコシステム、さらには、「がん」を含む医療全体のエコシステムの構築を目指し、これらの取り組みを通じて、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現に貢献していく所存です。

## 「生きる」を創るエコシステム戦略

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

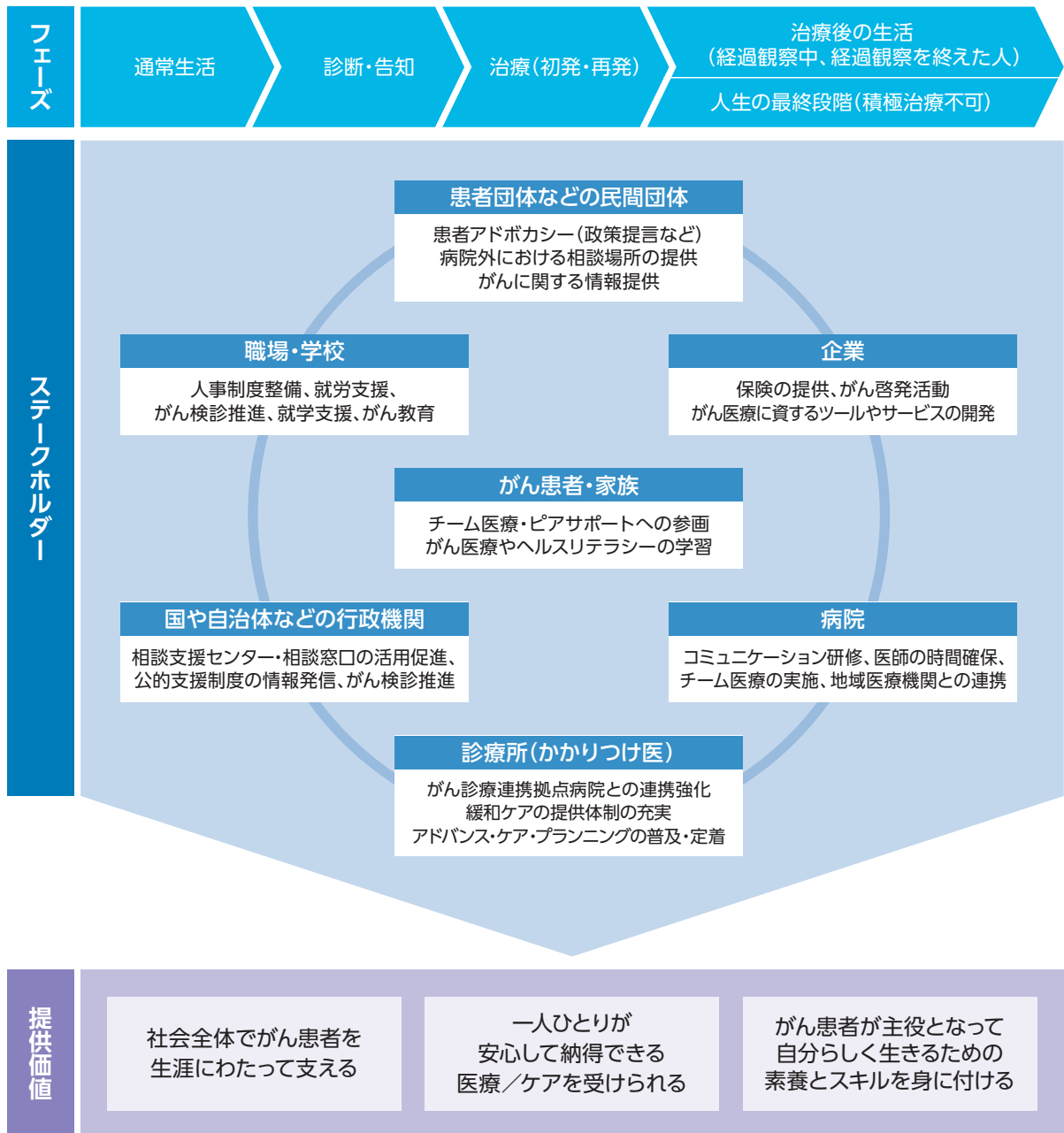




## がん生態システムの構築

### がん生態システム概念図

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



# Ecosystem

## 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そのご家族がかかえるさまざまな悩みや問題（ペインポイント）について、2018年5月の発足から約2年にわたり議論してきた内容を提言としてまとめた報告書で、当社は本研究会の事務局を務めました。






当社は、本書で提言されている3つのビジョンと10のアクションの実現・実行に向けて、がん患者を取り巻く社会的課題を包括的かつ総合的に解決するために「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  | ビジョン2  | ビジョン3   |
|--|--|---|
| 社会全体でがん患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／ケアを受けられる   | 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                            |
| 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<br>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<br>③がん患者への就労支援と経済的支援制度の周知 | 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<br>⑤病院内におけるチーム医療の普及と定着<br>⑥地域における終末期を含めた総合的なケアの提供<br>⑦一人ひとりに合わせたがん医療の普及と周知 | ⑧医療／ケアを受ける時の基本的な素養の習得<br>⑨正しい医学情報を提供する仕組みと場の整備<br>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

|  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●「開かれた相談の場」への支援<br/>がんを経験した方ががんになっても自分らしくあるため、NPO法人が運営する「マギーズ東京」や「元ちゃんハウス」などの「開かれた相談の場」の取り組みを支援しています。</li> <li>●がんを経験した方の就労支援<br/>社内ピアサポーター養成事業WorkCansや、がん就労電話相談「就労ほっとコール」の運営協力を通じて、がんを経験された方の就労継続を支援しています。</li> <li>●小児がん<br/>小児がんを経験した方の就労機会を創出するため、アフラック・ハートフル・サービス株式会社と共同で、小児がんに関する講演活動や情報発信などの啓発活動に取り組んでいます。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●医療者とのコミュニケーションに関するアンケートの実施<br/>All Ribbons(がん経験者社内コミュニティ)のメンバーに医療者とのコミュニケーションに関するアンケートを実施するなど、各医療機関と連携するための準備をしています。</li> <li>●サービス情報の提供<br/>オフィシャルホームページから保険金部へお問い合わせがあった際の返信時に、お客様が安心して納得できる医療／ケアを受けるために有益と考えられるサービス情報を提供しています。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●がん検診推進ツールの作成<br/>がん検診、子宮頸がん検診を推進するためのチラシ・ポスター、動画等を制作し、自治体やビジネスパートナーを通じて検診の重要性を訴求しています。</li> <li>●自治体との共催セミナーの開催<br/>がんへの正しい理解、がん検診の推進を目的に自治体と共催でオンラインセミナーを開催しています。</li> <li>●小中学校でのがん授業の展開<br/>国が推進する学校でのがん教育を支援するために、がんという病気への理解、命の大切さなどをテーマにがん授業を開催しています。</li> </ul>  |
|--|--|---|

### 社会への情報発信

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●がん患者エコシステムに関する情報発信<br/>「Healthtech/SUM2021」(主催:日本経済新聞社)、「World Cancer Week2022」(主催:一般社団法人CancerX)、「ネクストリボン2022」(主催:公益財団法人日本対がん協会、朝日新聞社)などの社外イベントにも積極的に参加し、当社の想いやがん患者エコシステム構築の意義について情報発信しています。</li> </ul>  |
|--|

## Ecosystem

当社は、社会的課題を包括的・総合的に解決するために、「生きる」を創るエコシステムの構築に向けてさまざまなステークホルダーと連携・協業しています。

### アフラック・ベンチャーズ・ジャパンの取り組み

2022年1月にAGVマネジメント・サービス・ジャパン株式会社とアフラック・イノベーション・パートナーズ合同会社が経営統合し、Aflac Ventures Japan株式会社として、新たにスタートしました。

同社は、保険外事業の企画構想や、スタートアップ投資の支援、協業機会の探索等を行い、インキュベーションを行う子会社である、Hatch Healthcare株式会社やHatch Insight株式会社とともに、当社の「『生きる』を創るエコシステム戦略」の実現に向けた取り組みを進めています。

特に、スタートアップ投資の支援と協業機会の探索については、当社と密に連携しながら、「エコシステム」の構築の観点、さらにはESGの観点に基づき、主にかん、介護などの社会的課題の解決に取り組む24社のスタートアップ企業(2022年3月末時点)に、Aflac Ventures LLC\*を通して出資しています。今後も、新たな事業の創出及び保険事業の強化を目指すとともに、出資先のさらなる成長に貢献していきます。

\*アフラック・グローバル・ベンチャーズの100%子会社

### ヘルスケアサービスの拡充を図り、社会的課題へのソリューションの提供を目指して



Hatch Healthcare株式会社は、2020年1月にアフラック生命グループの持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドの子会社として設立され、健康増進、病気の早期発見、治療後のアフターケアやQOL向上までトータルでお客様をサポートするヘルスケアサービスについて、インキュベーション(事業創出支援等)を行っています。

同社は、2020年5月から「生きるのそばに、がん検査を。」を掲げ、第一弾事業として、がんスクリーニング事業「&Scan」を展開しています。「&Scan」は、子宮頸がんの原因であるHPVのセルフチェックサービスを提供しており、約70クライアント(健康保険組合/自治体)に採用いただき、約2.2万人のお客様にご利用いただきました(2022年3月末時点)。

2020年8月からは、がん経験者の方々が、治療中も治療後も充実した人生を歩むために必要な支援を実現するため、がん経験者同士が多種多様な情報を交換できるWebサービス「tomosnote」の運営を行っています。

また、2022年4月からは、最短3日でがん専門医からのセカンドオピニオンをオンラインでお届けする「Findme」の提供を開始するとともに、がん経験者とそのご家族の治療から予後までの複雑かつ多岐にわたるお悩み・課題をトータルで相談できる「がん相談コンシェルジュ」サービスの提供を一部の企業向けなどに開始しています。

# アフラックのコアビジネス

当社は、「『生きる』を創る。」をブランドプロミスに掲げ、お客様の人生におけるさまざまな不安を取り除くために、がん保険や医療保険をはじめとする「生きるための保険」を提供しています。

お客様が自分らしく「生きる」ために長きにわたって安心をお届けすること——それが、アフラックのコアビジネスです。

## Core Business

### 統括担当役員メッセージ

## 商品開発力と 販売チャネルの進化により お客様の「生きる」を創る

取締役副社長

吉住 公一郎 (よしずみ こういちろう)



当社は、「『生きる』を創るエコシステム戦略」を中期経営戦略の柱の一つに掲げています。これは、お客様の「生きる」を広く支えるため、社外のさまざまなステークホルダーと連携・協業し、お客様が真にご満足いただけるように、商品ラインアップと、それをお届けする販売チャネルを進化させることを目指しています。

当社は、がん患者やそのご家族の経済的、精神的な負担を軽減しようと、創業の想いを共有したアソシエイツ（販売代理店）をはじめとするさまざまなビジネスパートナーとともに、がんに関わる社会的課題の解決に長く取り組んできました。そして、現在では、がんをはじめとするさまざまな病気やケガに関わる社会的課題の解決に向けて、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する「アフラック式」に基づきさまざまな商品を開発しています。昨年1月に〈医療保険EVER Prime〉を、また9月には、ご自身が介護状態になった場合の公的保障の補完商品として〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉を、さらに本年3月には、10人に1人が1ヵ月以上の休職を経験するといわれるなか、それによる収入減少に備える〈アフラックの休職保険〉を発売し、多くのお客様にご好評いただいています。

また、商品ラインアップの充実に留まらず、コロナ禍でもお客様の利便性と安全性を追求した「アフラックのオンライン相談」を導入し、対面や電話、ダイレクトメールなど当社の持つ多様な販売チャネルのなかから、お客様がご希望の方法で保険の手続きができるようになりました。いかなる環境でもお客様をサポートできる体制を構築できたことに大きな喜びを感じています。

これからは、当社が培ってきた知見をもとに、コアビジネスとしての生命保険をお客様にお届けするだけでなく、社会的課題の解決に一層取り組み、社外のステークホルダーと業界の垣根を越えて、お客様の「生きる」を創るために新たに挑戦していきます。病気になったとき、治療の最中、そして治療後に至るまで、お客様とご家族や大切な方々の負担と不安を和らげ、寄り添いサポートしていくことが、約2,400万件のご契約をお預かりしている当社の使命だと考えます。お客様の人生を豊かにし、安心して「生きる」ことができるように、これからも精一杯務めてまいります。



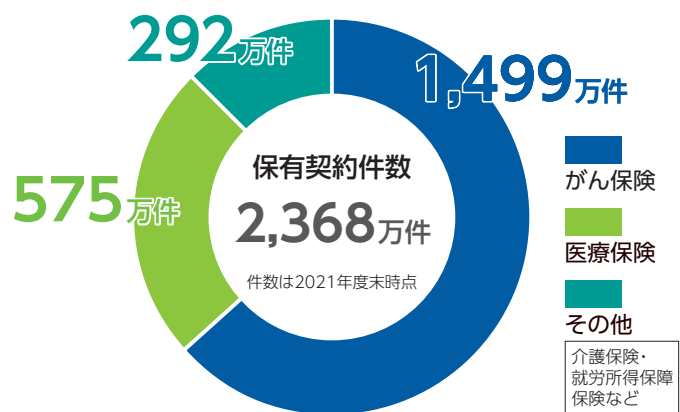
## がん保険のパイオニアから 「生きるための保険」のリーディングカンパニーへ

1974年、がんが不治の病と恐れられていた時代に、当社は「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という強い思いから日本で初めてがん保険を提供する保険会社として誕生しました。以来、「がん保険のパイオニア」として、最も長くがんと向き合い、最も多くのがんと闘う方々を応援してきたという自負のもと、2020年には「生きるためのがん保険Days1 ALL-in」を発売しました。

また、医療技術の進化によってがんが治る病気へと変わり、日本は世界でも類を見ない長寿国となるなか、当社は「『生きる』を創る。」というブランドプロミスにおいて、「がんをはじめとした病気やケガ、介護にまつわる不安を少しでも取り除き、自分らしく生きていただくためのお役に立ちたい」という想いを掲げ、時代の変化に合わせた先進的な商品・サービスを通して新たな価値を提供してきました。

そして、病気やケガに直面しても、充実した人生を創ろうとされるお客様を一人でも多く支えるために、2021年には「医療保険 EVER Prime」及び「アフラックのしっかり頼れる介護保険」を、2022年には「アフラックの休職保険」を発売しました。

このように、時代とともに変化するお客様のニーズに的確に応え、お客様の「生きる」をしっかりと支えてきたことで、現在では「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、がん保険や医療保険など約2,400万件のご契約をお預かりする保険会社にまで成長することができました。



多様化・パーソナライズ化するお客様ニーズに的確にお応えし、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会を目指して



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

SUDACHI少額短期保険株式会社は、当社の医療保険ではお引き受けできなかった健康状態のお客様に向けた「SUDACHIのささえる医療保険」、及びフリーランス・自営業者の方々を対象に病気やケガによる就労困難時の生活費用をサポートする保険「働くあなたの所得保障保険」を販売しています。

## お客様の一生に寄り添う提案活動

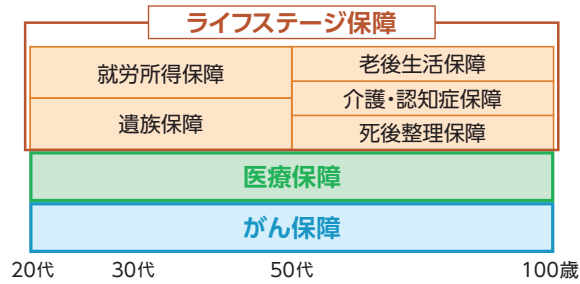
当社は、人生100年時代を迎えるなか、お客様が「生きるリスク」にしっかりと備えていただくため、公的制度や医療環境の変化、さらにはライフステージごとのリスクに応じた最適な保障を提案し続ける「アフラック式」を展開しています。

創業から約50年が経過したいま、当社がご契約をお預かりしている約1,500万人のお客様や、これから当社の保険をご検討いただくお客様へ、この「アフラック式」に基づき、当社が長年培ってきた「生きるための保険」による価値提供を軸として、複数の保障領域の中からお客様にとって最新・最適な保障を提案しています。

当社は、創業以来、時代とともに変化するお客様のさまざまなニーズに応えていくために、商品・サービスの開発を通して、常に新たな価値の提供に取り組んでいます。



ライフステージごとの保障図 (年代は一例)

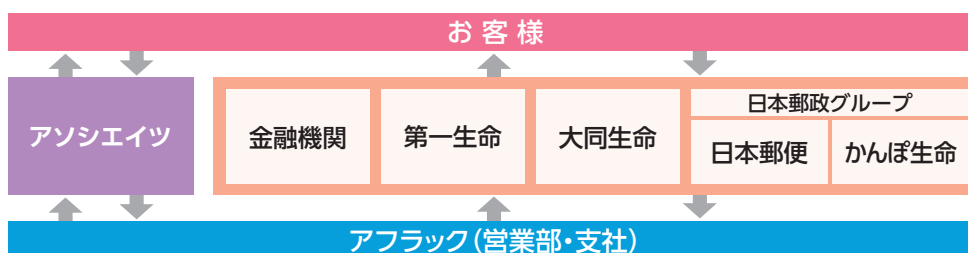


## 安心をお届けする多様な販売チャネル

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。

2001年から第一生命保険相互会社(現 第一生命保険株式会社)、2007年から郵便局株式会社(現 日本郵便株式会社)並びに2013年から日本郵政グループ(日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険)及び大同生命保険株式会社と業務提携を行っています。また、2007年12月に銀行等金融機関による保険窓販が全面解禁され、2008年4月に当社のがん保険及び医療保険が一般社団法人全国信用金庫協会による「業界制度商品」に認定されたことを受けて、2021年度末時点で全国の銀行や信用金庫など360の金融機関と販売提携しています。

このように全国津々浦々に行きわたる幅広い販売網と多様な販売チャネルを通して、一人でも多くのお客様に安心をお届けできるようにお客様との接点拡大に取り組んでいます。



## 正確かつ迅速な保険金・給付金等のお支払い

当社は、お客様が必要とされるときに正確かつ迅速に保険金・給付金等をお支払いすることで、安心と満足をお届けすることこそが保険会社として提供すべき最も重要かつ根源的な価値であると考えており、支払管理態勢の強化や保険金・給付金等のご請求手続きの利便性向上などに取り組んでいます。特に、ご請求手続きにおける利便性向上を目的として、以下のような取り組みを推進しており、今後も順次サービスの拡充に努めていきます。

### ●「給付金デジタル請求サービス」の拡充

インターネット上ですべてのお手続きを完結できる「給付金デジタル請求サービス\*」を拡充しています。本サービスの対象は医療保険・医療特約・ケガの保険・ケガの特約・女性疾病特約の入院給付金・通院給付金・手術給付金(悪性新生物に対する手術を除く)に関するご請求手続きです。本サービスをご利用いただくことで、書面でのお手続きに比べて、より速やかに給付金をお受け取りいただけます。2021年12月から、アソシエイツ経由でご請求手続きをする場合にも、本サービスの利用を可能にしました。お客様が自宅にいなから、非対面でアソシエイツのサポートを受け、インターネット上でご請求手続きができる仕組みを整えています。

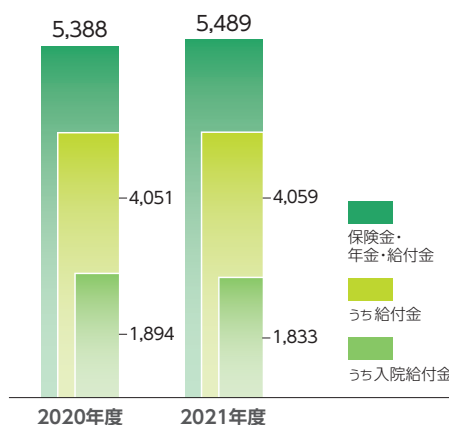
\*サービス利用には一定の条件があります。詳細は当社オフィシャルホームページをご確認ください。

### ●ご請求手続き書類の簡略化

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

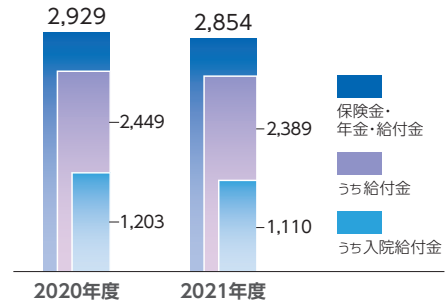
### 全商品

〈保険金・年金・給付金のお支払い額〉



### うちがん保険

〈保険金・年金・給付金のお支払い額〉



2021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5,489億円(1営業日\*当たり22.4億円)、うち、がん保険を通したお支払いは2,854億円(1営業日当たり11.6億円)となっています。

\*営業日数: 244日(2021年度)

# DX@Aflacの推進

当社は、コアバリューに基づくDX推進により、コアビジネスである「生きるための保険」のリーダーとして、お客様にとって価値ある商品・サービスの提供をデジタルテクノロジーで実現していきます。また、社会の変化に対応する新たなビジネス領域においても、デジタルテクノロジーを活用し、保険サービスと保険以外のサービスを連携することで、保険の枠を超えた新たな価値を創造します。

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

# DX@Aflac

## 統括担当役員メッセージ

### 新たな体験価値を提供し、 社会的課題を解決するアフラックの デジタルイノベーション

取締役専務執行役員／CTO・CDIO

二見 通 (ふたみ とおる)



当社は、「Aflac VISION2024」において、デジタル技術の活用によるイノベーションの創出を目指しており、その実現に向け、デジタルトランスフォーメーション戦略「DX@Aflac」を強力に推進しています。

2021年には、お客様役を担うAIアバターと対話練習ができる「募集人育成AI」を展開し、販売代理店の募集人の育成を支援しました。また、募集人がお客様と会話する際、お客様への提案ポイントをAIが募集人へ助言する「営業サポートAI」も提供しており、経験の浅い募集人の営業活動を支援しています。さらに、店頭のお客様へ新たな顧客体験を提供し、来店・保険相談の機会やお客様との接点を創出する「アフラックミラー(店舗用)」や「ARチラシ」、各販売代理店がお客様サービス提供や保険加入ニーズを醸成するための新たなお客様接点として、デジタル空間上に開設する「デジタルほけんショップ」の準備も進めました。

当社のDXに関する取り組みは、外部からも高く評価されています。2021年10月には、「アフラックのオンライン相談」が、情報化促進貢献個人等表彰で「経済産業大臣賞」を受賞したほか、前年に続きEfma\*が主催する“Innovation in Insurance Awards 2021”の“Customer Experience部門”で銅賞を受賞、Charlton Media Groupが主催する“Insurance Asia Awards 2021”で

も3部門で受賞しました。

2022年はこれまで提供してきたサービスを統合し、「リアルとデジタルの融合」をさらに進化させ、すべてのお客様との接点において、一貫性のある体験価値を提供していきます。そのために、お客様と販売代理店へ当社独自のクラウド型デジタルサービス「ADaaS/Aflac Digital as a Service」の提供を開始しました。これにより、販売代理店の効果的・効率的な営業活動サポートを通して、リアルとデジタルを融合させた環境で一貫性を持った新たなサービス価値をお客様に提供していきます。

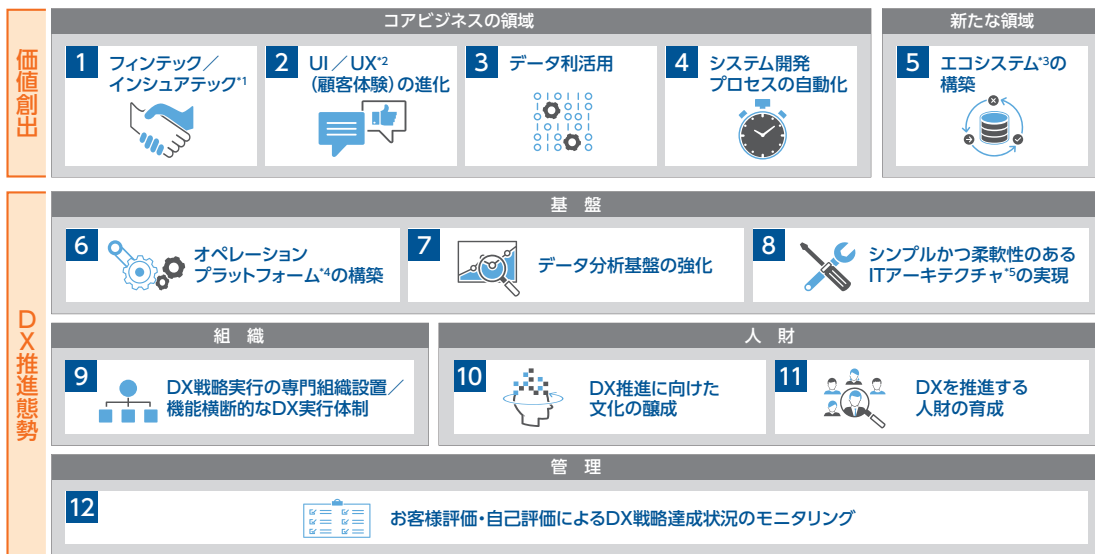
また、社内業務でもDXを推進します。契約管理業務では、AIやRoboticsなどの最新のデジタル技術やデータを利活用し、これまで人に頼っていた作業や判断業務などを抜本的に見直し、新たな業務プロセスを再構築します。これにより、業務の効率化とお客様への感動的なサービスの提供を目指します。

当社は、地方公共団体との共創や、業界の垣根を超えたさまざまな企業や行政機関とのエコシステムの構築により、社会的課題の解決にも取り組んでいきます。今後も、さらなるDXの推進によって当社の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、社会に対して新たな価値を創出し続けていきます。

\*銀行と保険会社のイノベーションと変革を推進することを目的として、1971年に設立された非営利団体。パリに本部を置き、130カ国に3,300以上の会員を擁する。



## DX@Aflacの全体像



### DX戦略の推進に際しての投資方針

- \*1. 金融(Finance)/保険(Insurance)と技術(Technology)を組み合わせた造語。新技術を用いた、新しいサービスや新しい業務フローのこと。
- \*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。顧客がサービスを目にし、手に触れることで得られる体験の総称のこと。
- \*3. 複数の企業やサービスが相互に連携し、単体では成しえない新しい価値を創出した統合システムや統合サービスによる収益構造体のこと。
- \*4. 新しいIT技術を用いることにより、効率化や自動化された業務運用環境のこと。
- \*5. ITシステムの構造のこと。柔軟でシンプルな構造にすることで、サービスの拡充が容易で迅速になり、肥大化するシステム開発費も抑えることが可能となる。

## 当社のDX戦略

| <p><b>価値創出:コアビジネスの領域・新たな領域</b></p> <p>コアビジネスの領域</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>フィンテック/インシュアテック</b><br/>フィンテック企業との協業によるオープンインノベーション、AI等のデジタルテクノロジーを活用したデジタルインノベーションを通じて、お客様サービスの向上と業務の効率化を実現します。</li> <li><b>UI/UX(顧客体験)の進化</b><br/>お客様接点において、デジタルテクノロジーを活用し、一貫性をもった体験価値を提供することでお客様の抱える悩みをスピーディーに改善します。</li> <li><b>データ利活用</b><br/>AIを活用したデータ分析、AIを用いて構築した予測モデルの適用により、お客様へ最適なタイミングで商品・サービスを提供します。</li> <li><b>システム開発プロセスの自動化</b><br/>開発プロセスにおけるテストからリリースまでの人的作業を自動化し、システム開発の高速化とシステム品質の向上を実現します。質の高いサービスを迅速かつ高頻度に提供します。</li> </ol> <p>新たな領域</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>エコシステムの構築</b><br/>さまざまな協業先とのパートナーシップにより、保険はもとより、保険の枠を超えた新たなサービスを提供します。</li> </ol> | <p><b>DX推進態勢:基盤・組織・人財</b></p> <p>基盤</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>オペレーションプラットフォームの構築</b><br/>多様な働き方を支え、業務の効率化と自動化を実現する業務基盤を構築します。</li> <li><b>データ分析基盤の強化</b><br/>AIを活用したデータ分析を可能とする次世代データ分析基盤を構築します。</li> <li><b>シンプルかつ柔軟性のあるITアーキテクチャの実現</b><br/>保守性、拡張性、機敏性、またプラットフォームに依存しない可塑性に優れたシステムを構築します。</li> </ol> <p>組織</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>DX戦略実行の専門組織設置/機能横断的なDX実行体制</b><br/>デジタル技術の活用を専門とする組織を設置し、アジャイル型の業務プロセスと体制を整備します。</li> </ol> <p>人財</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>DX推進に向けた文化の醸成</b><br/>全役職員のDX意識改革と行動変容を実現します。</li> <li><b>DXを推進する人財の育成</b><br/>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人財をDX人財として定義し、社員の30%をDX人財とすることを目指して全社的に育成を推進します。</li> </ol> | <p><b>DX推進態勢:管理、投資方針</b></p> <p>管理</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>お客様評価・自己評価によるDX戦略達成状況のモニタリング</b><br/>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。</li> </ol> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>KGI<sup>1</sup></th> <th>現数値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>戦略実行により生じた効果を評価する指標</td> <td>お客様満足度<sup>2</sup></td> <td>68.9%<sup>3</sup></td> </tr> <tr> <td>戦略に定められた計画の進捗を評価する指標</td> <td>デジタル接点の増加<sup>2</sup></td> <td>132.1%<sup>4</sup></td> </tr> </tbody> </table> <p>投資方針</p> <p><b>DX戦略の推進に際しての投資方針</b><br/>DX戦略は当社の最重要戦略の一つであることから、予算策定や期中の予算再配分のプロセスにおいて投資対効果予測に基づき必要な資源配分を適切に行うとともに、投資対効果実績のモニタリングを強化していきます。また、DX戦略の推進に際しての投資に必要な予算を最大限確保するために、固定費の削減を実施し、IT投資全体でコストをコントロールします。</p> |  | KGI <sup>1</sup> | 現数値 | 戦略実行により生じた効果を評価する指標 | お客様満足度 <sup>2</sup> | 68.9% <sup>3</sup> | 戦略に定められた計画の進捗を評価する指標 | デジタル接点の増加 <sup>2</sup> | 132.1% <sup>4</sup> |
|---|---|--|--|------------------|-----|---------------------|---------------------|--------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
|   | KGI <sup>1</sup>  | 現数値  |  |                  |     |                     |                     |                    |                      |                        |                     |
| 戦略実行により生じた効果を評価する指標   | お客様満足度 <sup>2</sup>   | 68.9% <sup>3</sup>   |  |                  |     |                     |                     |                    |                      |                        |                     |
| 戦略に定められた計画の進捗を評価する指標  | デジタル接点の増加 <sup>2</sup>  | 132.1% <sup>4</sup>  |  |                  |     |                     |                     |                    |                      |                        |                     |

\*1. 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のこと。

\*2. 「フィンテック/インシュアテック」、「UI/UX(顧客体験)の進化」、「データ利活用」、「システム開発プロセスの自動化」、「エコシステムの構築」、「グループ会社であるデータサイエンス会社による新たな価値創造」の実行と紐づく指標。

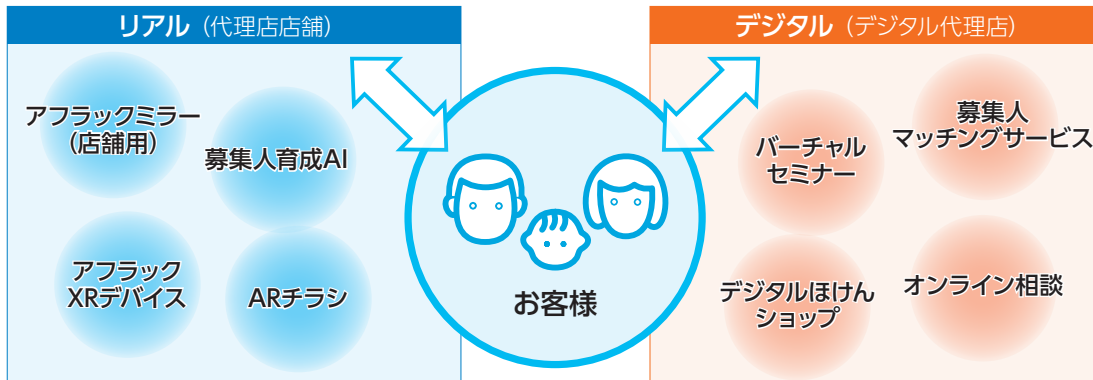
\*3. お客様調査(満足度)の実施による。(実施時期:2021年10月~11月、方法:郵送、対象:当社保険に加入いただいているご契約者)「非常に満足」「まあ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「非常に不満」の5択で回答を行い、「非常に満足」「まあ満足」の回答者を満足層と定義。

\*4. 2020年10月(戦略策定時)~2021年12月までのデジタル機能のリリースによる接点の増加率。

## DX@Aflacの取り組み事例

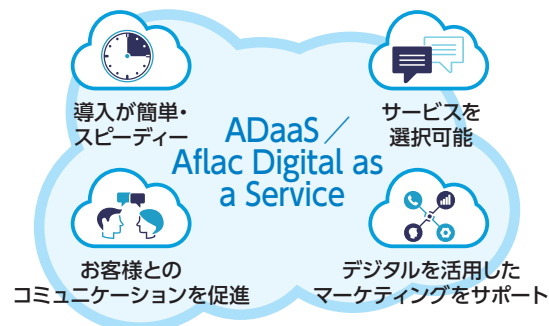
### DXの目指す姿 ～リアルとデジタルの融合～

DX戦略においては、リアルとデジタルの融合に特に重点を置いています。すべてのお客様接点において、リアルとデジタルが融合した環境で、一貫性を持った体験価値をお客様へ提供し、感動的なユーザー体験を創出することを目指しています。



### デジタルクラウドサービス「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「ADaaS/Aflac Digital as a Service」という当社独自のデジタルクラウドサービスの提供を開始しました。これはお客様向け、販売代理店向け、ビジネスパートナー向けのすべてのデジタルサービスをひとつのクラウドサービスプラットフォームとして束ねたもので、利用者がサービスメニューの中からご希望のサービスだけを選択して利用することができます。

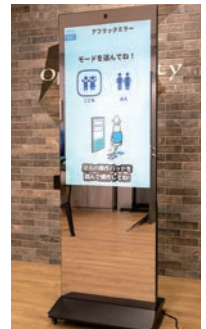


#### サービスメニュー

|   |               |    |                      |
|---|---------------|----|----------------------|
| 1 | アフラックミラー(店舗用) | 7  | アフラックXRデバイス(VRゴーグル)  |
| 2 | アフラックミラー(自宅用) | 8  | アフラックXRデバイス(スマートグラス) |
| 3 | ARチャラシ/AR名刺   | 9  | 募集人育成AI              |
| 4 | デジタルほけんショップ   | 10 | 営業サポートAI             |
| 5 | 募集人マッチングサービス  | 11 | 保険デジタルかんたんパッケージ      |
| 6 | オンライン相談       | 12 | 営業管理ツール              |

## アフラックミラー\*

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て、コミュニケーションのきっかけをつくったり、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ったりすることを目的に、2022年4月から「アフラックミラー」のサービスを開始しました。これはスタートアップ企業が開発したミラー型のIoT機器に対し、保険・健康に関連するコンテンツを当社が提供するものです。鏡の特性を活かしたさまざまなコンテンツを搭載し、例えば店舗では、顔認識AIによる保険料シミュレーションや肌診断、ジェスチャーゲームやクイズなど、大人も子どもも楽しめるコンテンツにより、お客様が気軽に販売代理店に来店できる雰囲気を醸成しています。また自宅で使える小型のアフラックミラーは、鏡を見るという日常的な行為を通じて、顔の表面温度、脈拍、肌の保湿状態などから、どのような運動をすることが望ましいかの目安を確認したり、健康増進のためのエクササイズ動画などを楽しむことができます。



\*アフラックミラーは、ゼネラ株式会社が製造・販売するものです。小型のアフラックミラーの実際のサービスは、本ページで紹介した内容と異なる可能性があります。

## AR<sup>1</sup>チラシ/AR名刺

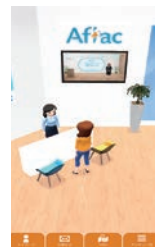
保険相談のきっかけやお客様との接点を創出することを目的に、2022年5月からARを活用した「ARチラシ/AR名刺」を提供しています。お客様は、チラシや名刺にある二次元コード(QRコード<sup>®2</sup>)を読み取ることで、AR技術を使ったサービスにアクセスでき、アバターから動画や音声による保険商品や販売代理店に関する説明を受けることができます。これによりお客様は、募集人からリアルな説明を受けているかのような体験をしたり、募集人のことをより鮮明に覚えていただいたりすることができます。



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

## デジタルほけんショップ

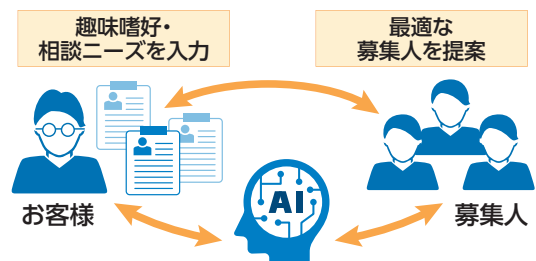
お客様の保険加入ニーズを醸成し、当社との新たな接点を創出するサービスとして、2022年5月から「デジタルほけんショップ」の提供を開始しました。これは、デジタル空間上に開設された販売代理店やビジネスパートナーの店舗で、お客様は、時間と場所に捉われず、アバターを自由に操作して健康や保険、お金等の生活に関する情報収集や疑問点の解決ができます。また、保険に興味を持っていただいたお客様は、そのまま保険相談の予約やオンライン相談を開始することもできます。



## 募集人マッチングサービス

お客様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サービスとして、2022年5月から「募集人マッチングサービス」を提供しています。

これは、お客様の趣味・嗜好や要望、地理的な状況と募集人の特性をAIが分析し、お客様にとって最適な募集人を紹介するサービスです。お客様は、AIが紹介した数名の募集人の中から、希望する相性の良い募集人を選択できるため、お客様満足度の向上が期待できます。



## 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。

### ●お客様へのご提案の高度化

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

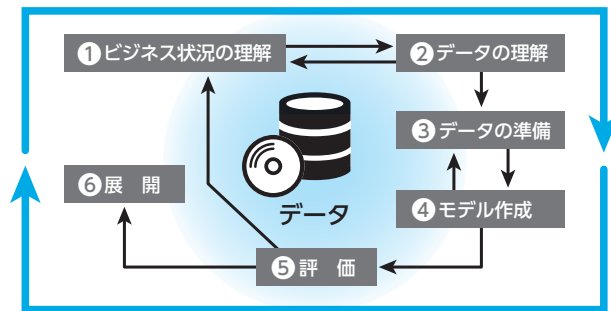
### ●幅広いお客様にご加入いただける商品の開発

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

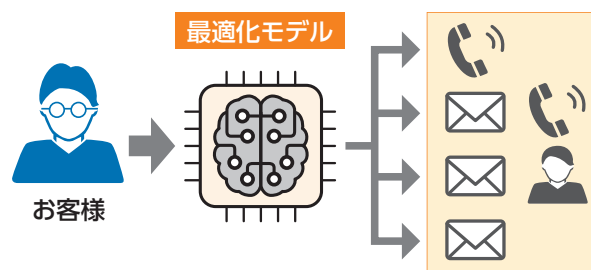
## UI/UX(顧客体験)の進化の取り組み

当社では、オンライン・オフラインにおけるすべてのお客様接点において、一貫性を持った快適な顧客体験を提供するため、デザイン思考を用いたUXプロセス改善を推進し、顧客体験向上を繰り返し実施することにより、お客様体験の価値最大化に取り組んでいます。

具体的には、デジタル行動分析により、お客様の潜在的なニーズと課題を把握したうえで、課題解決のためのUI/UXを構築、検証・改善するPDCAを回すことで顧客体験を向上させます。また、お客様一人ひとりに合わせた最適なメッセージが届くよう、パーソナライズ化の取り組みも進めています。



CRISP-DMのイメージ図



お客様にとって最適と推計される手段でのご案内イメージ図





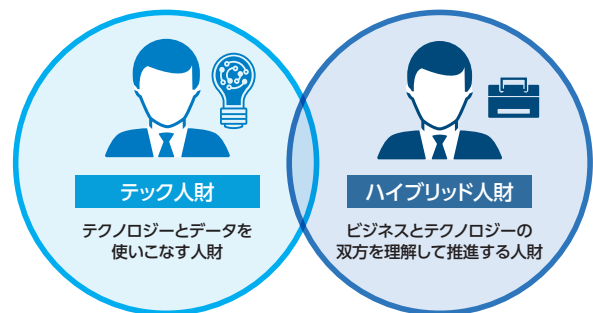
## DX人財育成プログラムの全社展開

全社の取り組みとして、当社のあらゆる業務領域においてDXを推進していくことが求められています。そのためには、テクノロジーの知識を有し、ビジネスに変革をもたらすことができる「DX人財」の質、量を向上させ、拡大していく必要があります。質の高いDX人財が、主体的にお客様視点を持って業務プロセスを見直しながら変革を遂行するための思考を養い、社員自身の付加価値も高めていくことを目指し、その育成に注力しています。

当社では2024年末までに社員の30%をDX人財とすることを目指し、「DX人財育成プログラム」を2022年4月から全社的な活動として開始しました。

### ●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」の二つに分類しています。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。それぞれが役割を理解し、強みを活かし、チーム一体型で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人財の育成

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15種類の「ケイパビリティ\*」を定義しました。社員は自らの業務に必要なケイパビリティを定め、育成プログラムを通じて必要なスキルを習得して、実務に活かしていきます。

\*ケイパビリティ: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。

### データ活用を通じた社会的課題へのソリューションの提供を目指して

# HATCH Ins!ght

Hatch Insight株式会社は、2020年7月にアフラック生命グループの持株会社であるアフラック・インコーポレーテッドの子会社として設立され、ビッグデータを活用したサービスについてインキュベーション(事業創出支援等)を行っています。

同社は、2021年2月からお客様の利便性向上を目的とした「共通IDサービス」の提供を開始し、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」とSUDACHI少額短期保険株式会社のご契約者様専用サイトを同一のIDで利用できるようにしています。また、現在では、当社の「デジタルほけんショップ」、Hatch Healthcare株式会社の「tomosnote」も共通のIDで利用できるようになりました。今後もお客様が共通のIDでさまざまなサービスを利用できるよう、順次、連携するサービスを拡充していきます。

2021年5月からは、製薬会社や医療機関向けに、地域の基幹病院とかかりつけ医や病院同士が協力して、患者を診察・治療する病院と診療所、病院間の連携の現状や、地域の医療圏ごとの患者予測を視覚的に把握できる分析ツール「WhytPlot」の提供を開始しています。また、2021年8月からは、データ分析コンサルティングサービスを開始し、業務効率化や販売予測等にご活用いただいています。

# Agile@Aflacの推進

当社は、変化の激しい時代に柔軟かつスピーディーにお客様へ価値を提供していくため、当社独自の取り組みとして「Agile@Aflac」を掲げ、アジャイル型の働き方を全社に展開しています。アジャイルでの取り組みを加速させることで、お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーへの価値提供に取り組んでいきます。

## 担当役員メッセージ

### お客様体験価値の向上を実現する アジャイル型の働き方

執行役員

田中 満実 (たなか まみ)



当社は、「Aflac VISION2024」に掲げた「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍に向けて、デジタルテクノロジーを活用した新たなサービスをはじめとする感動的なユーザー体験の創出に取り組んでおり、これらのイノベーションを加速する有効な手段として、アジャイル型の働き方を全社で推進しています。

アジャイルは、元々ソフトウェア開発の手法ですが、変化の激しい社会環境でも、多様なお客様ニーズを柔軟に取り入れ、スピーディーに価値を創出する働き方として、欧米を中心に先進的な企業で導入されています。当社は、2019年から導入し、「Agile@Aflac」と称して、システム開発の領域に留まらず、企画業務など、さまざまな業務に取り入れてきました。

「Agile@Aflac」では、専門性を持つメンバーをワンチームに集め、機能横断的なチームを組成します。このチームは、お客様への価値提供を最優先に考え、お客様からのフィードバックに基づき継続改善しながら、機動的に価値を創出していきます。こうした働き方を「5つの原則」として定め、お客様への価値提供を最優先とするプリンシプルに基づいて活動しています。

当社は、この「Agile@Aflac」の推進により、お客様体験価値の向上をはじめとする「4つの目的」を実現してきました。2021年には、デジタルテクノロジーを活用したサービスのスピーディーな提供に加え、新商品開発の期

間短縮、給付請求手続きのお客様体験価値の向上などを実現し、お客様からも高い評価をいただくことができました。

また、専門知識を有するアジャイルチームのメンバーに対しては、役職・年齢に関わらずエンパワメントするため、アジャイル型の働き方を経験した社員は成長や働きがいを感じ、人財エンゲージメントが高まるという結果も得ています。これは、仕事を任されることだけでなく、お客様第一のコアバリューを実践し、新たな価値の創造に、やりがいや誇りを感じていることの表れでもあり、さらなるお客様体験価値の向上に意欲的・自律的に取り組む好循環を生み出しています。

「Agile@Aflac」は、他の企業等からも高い関心を得ており、多くの方々に、当社のアジャイル実践を加速するオフィス「Agile Base」を視察いただいています。さまざまな企業やステークホルダーと連携・協働したエコシステム構築や、DXを活用した社会に貢献できる価値創出にもアジャイル型の働き方を通して貢献していきたいと考えています。

今後、「Agile@Aflac」をさらに進化させ、企業文化として浸透させることで、「生きるための保険」を通じたお客様体験価値の向上に加え、保険の枠を超えたイノベーションを一層加速させ、ステークホルダーの皆様へ新たな価値をお届けしていきます。

## Agile@Aflac

### Agile@Aflacとは

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

当社では、このアジャイルの基本原理を取り入れたアジャイル型の働き方(「5つの原則」に基づく働き方)を全社へ浸透させることを通じて、「4つの目的」の実現を目指しており、この取り組みを「Agile@Aflac」と呼んでいます。

今後も「Agile@Aflac」を通じ、お客様のニーズや外部環境の変化に対して、イノベーションを創出する取り組みを加速させ、お客様体験価値の向上に努めていきます。



Agile Base



#### ● 4つの目的・5つの原則

「Agile@Aflac」では「4つの目的」の実現を目指しています。

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

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

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

## Agile@Aflacを支える仕組み

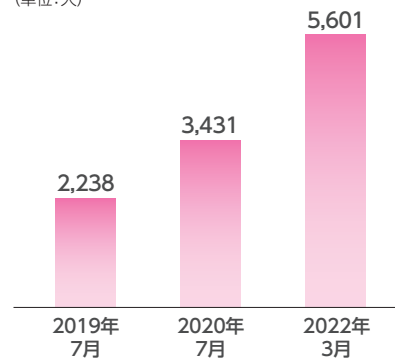
### ● エンゲージメント活動

#### 社内エンゲージメント

「Agile@Aflac」の推進専門組織であるアジャイル推進室は、機動的な業務運営に適したガバナンスや権限、組織の在り方などの会社の枠組みを整備するほか、役職員の理解・納得・共感を得るためのエンゲージメント活動を行っています。

また、アジャイル関連の各種トレーニングを社内開発しており、これまでに延べ5,600人を超える役職員に展開しています。2022年は全役員・管理職向けに「アジャイル型の働き方に関するトレーニング」を実施しています。

アジャイルトレーニング受講者数(累計)  
(単位:人)

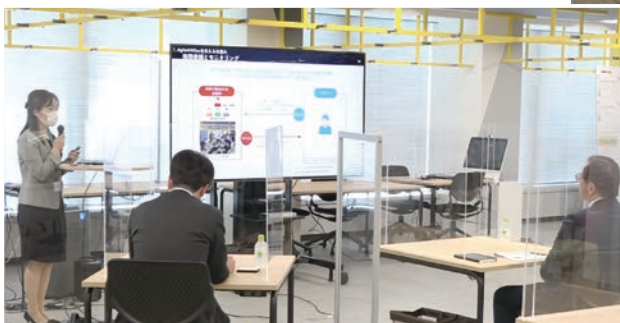


#### 社外エンゲージメント

「Agile@Aflac」は他企業からも注目されており、多くの方々へ取り組みを紹介しています。今後、さまざまな企業やステークホルダーと協業することで、社会的課題の解決にもアジャイル型の働き方を通して貢献していきます。



来訪者による「Agile Base」視察



来訪者向けアジャイル概要説明

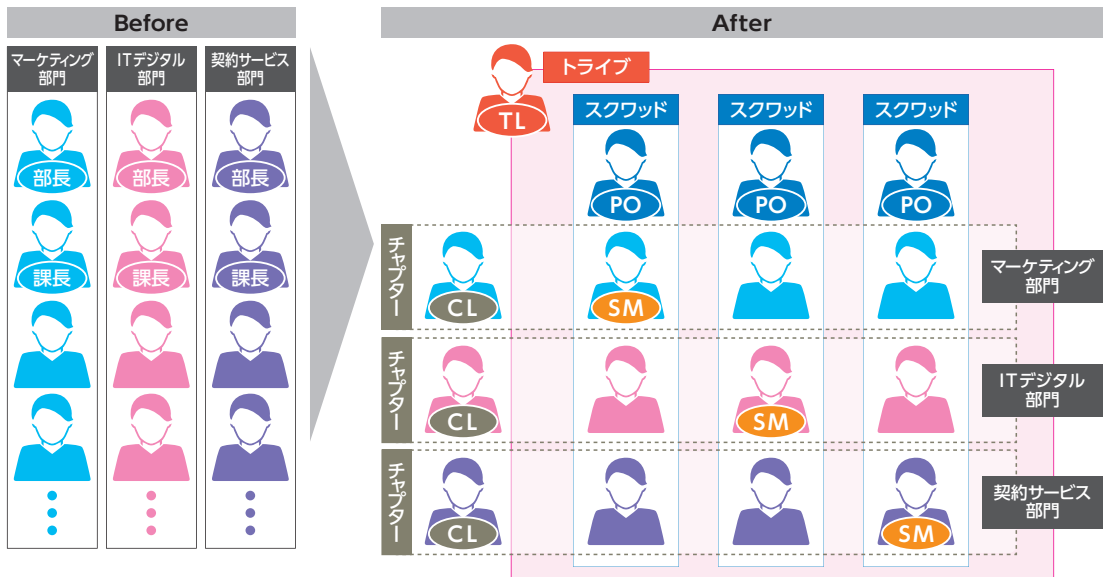


● アジャイルモデル

「4つの目的」の実現度をより高めていくために、2つのアジャイルモデルを定義しています。

トライブ・スクワッドモデル

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、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できるモデルです。専門知識を有する社員がワンチームで協働するとともに、リーダーであるトライブリードやプロダクトオーナーに大胆な権限委譲を行うことで、これまで以上に柔軟かつスピーディーな業務運営を実現しています。



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

SM スクラムマスター：アジャイルの原則に則って活動できるよう支援する

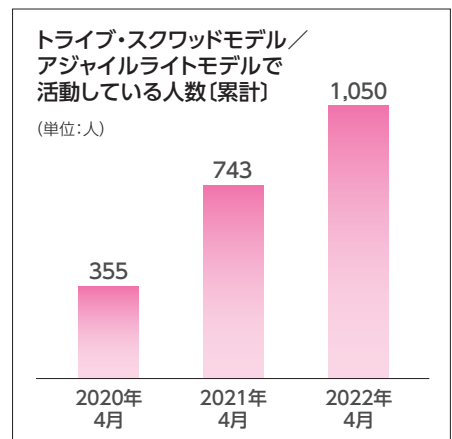
アジャイルライトモデル

トライブ・スクワッドモデルのような大規模な組織変更を伴わずに、既存の組織や権限の枠組みのなかでアジャイルを実践するモデルです。こちらも、トライブ・スクワッドモデル同様、さまざまな課題に対処するための機能横断チームを組成し、機動的な活動を行っています。

これらのチームには、アジャイル推進室から専門資格を有するアジャイルコーチを派遣することで、活動を支援しています。

● 展開状況

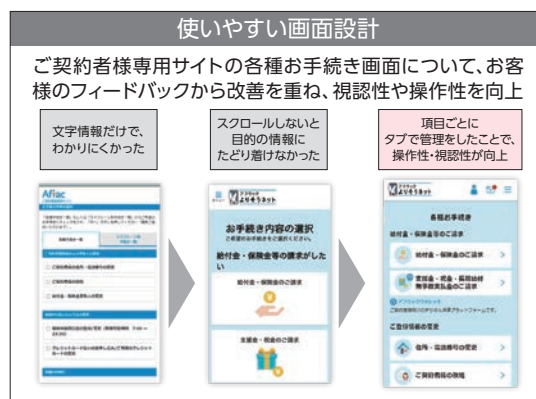
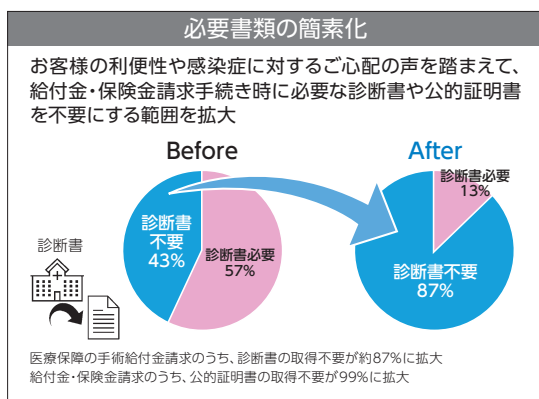
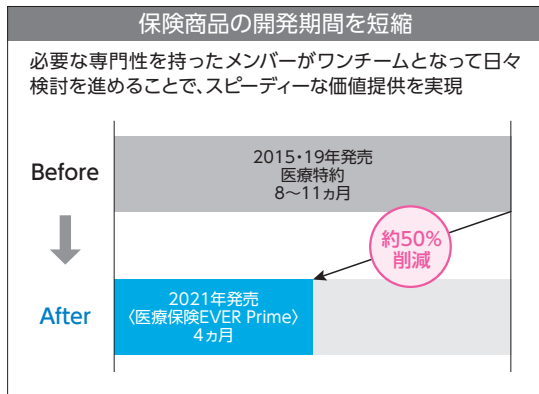
トライブ・スクワッドモデル及びアジャイルライトモデルのもと、これまで134チームが組成され、延べ1,000人を超える社員がチームに参画しています。



## Agile@Aflacの取り組み成果

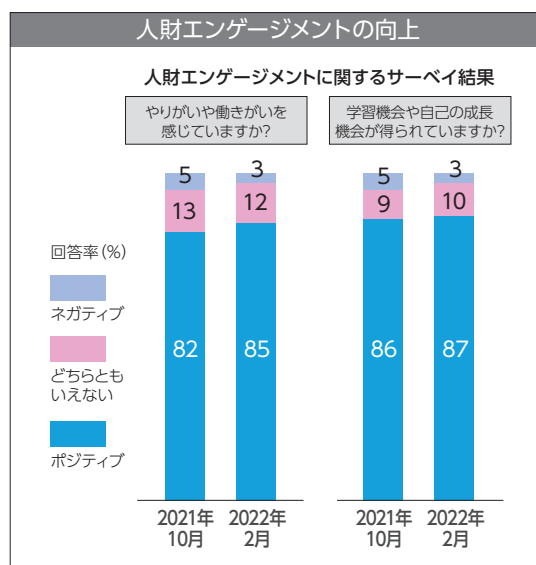
### ● チームによる成果

トライブ・スクワッドモデルのチームでは、アジャイル型の働き方の実践を通じて、これまでにお客様へさまざまな価値提供を行っています。



### ● 人材エンゲージメントの向上

アジャイル型の働き方の実践は、トライブ・スクワッドモデルのチームメンバーに働きがいや成長実感をもたらしています。



# 共有価値の創造に向けたESGの取り組み

ESGとは、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の頭文字を取ったものであり、企業が持続的な成長を目指すためには、これら3つの観点が重要であるという考え方です。

当社では、独自の資源や専門性を活かして社会的課題を解決し、ニーズに応えることで、経済的価値と持続的成長に繋がるというCSV経営を実践しており、これはESGの考え方にも一致しています。

当社は、CSV経営の実践を通し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とともに、社会的な信頼に応えることをコーポレートガバナンスにおける基本的な考え方として、ガバナンス態勢(G)の維持・強化に努めています。そのガバナンス態勢をベースとして、環境経営(E)やダイバーシティの推進、働き方改革、健康経営、社会貢献活動等(S)に取り組みながら、パーパス(存在意義)の追求と持続的な企業価値の向上に努めています。

## 代表取締役会長メッセージ

経営戦略としての  
機動性・実効性が高い  
コーポレートガバナンス態勢

代表取締役会長

チャールズ・レイク (Charles D. Lake II)



私たちを取り巻くビジネス環境は100年に1度の歴史的転換期にあります。新型コロナウイルス感染症問題、デジタル社会の到来、気候変動問題等のもとより、国連安全保障理事会の理事国による侵略により、従前のグローバル経済社会の秩序が崩れ始めており、民主主義国家と権威主義的国家との分断が鮮明になってきています。これまでもVUCA (Volatility(不安定性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性))の環境でしたが、現在は「超VUCA」と言えます。

そうした中で、企業が持続的に競争を勝ち抜き、企業価値の向上を実現していくためには、意図的戦略(意識的、分析的なプロセスを経て策定される戦略)と創発的戦略(環境の変化を敏感に察知、分析し、学習を繰り返すプロセスを経て作り出される戦略)をハイブリッド(複合的)に駆使しながら、スピーディーに変革を進め、お客様に感動いただける商品やサービスを提供し、さまざまな分野のステークホルダーの期待に応えることがますます重要になります。

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がこれを可能とします。当社は、コーポレートガバナンスは単に会社法をはじめとする関連法規等の要請に応えるだけのものではなく、超VUCAの時代において機動的な変革を支える経営戦略そのものと考えています。

コーポレートガバナンス態勢の機動性と実効性を考えるうえで、取締役会と業務執行部門との機能分化に着目することが非常に重要です。すなわち、取締役会は、業務執行部門によって考え抜かれた重要事項の提案に基づき、自由闊達で建設的な議論を通じて、企業経営の基本方針(中期経営戦略や経営戦術など)を決定します。その方針や経営戦略・戦術に基づいて、業務執行部門は業務執行を統括する代表取締役社長のもとで、適切な権限委譲を行うことで機動的な業務執行を実現し、経営陣と取締役会はその執行状況を監督します。そして、このプロセスを有機的に機能させることで機動性と実効性を向上させることが可能になると考えます。

当社は、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けて、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、機動性・実効性が高いコーポレートガバナンス態勢の維持・強化に努めています。

強固なコーポレートガバナンス態勢のもと、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想いや、企業理念、ブランドプロミス「『生きる』を創る。」などに表されるアフラックのコアバリュー(基本的価値観)に基づくCSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)経営をさらに戦略的に実践することで、お客様、社員、ビジネスパートナー、株主、社会をはじめとする、すべてのステークホルダーの期待に応え、「生きる」を創るリーディングカンパニーへと飛躍することを目指してまいります。



# 非業務執行取締役インタビュー

## 非業務執行取締役の視点から、 当社のガバナンス態勢について聞きました。



取締役副会長  
桑原 茂裕 (くわばら しげひろ)

今回、新たな中期経営戦略(2022~2024年)が策定されましたが、その議論などを通じて、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。今後の課題などについても、併せて教えてください。

当社では、取締役会と業務執行部門の明確な役割分担のもと、取締役会は、「経営の基本方針などの重要事項の決定」と「業務執行の監督」という二つの大きな役割を有しています。今回、新たな中期経営戦略を策定したわけで

すが、これはまさに経営の基本方針そのものです。このため、取締役会では、相当な時間と回数をかけて、じっくりと議論を行いました。

その際、取締役会が真に実効性を持って機能するためには、そこで行われる議論が、形式的なものではなく、自由闊達で建設的なものであることが極めて重要です。当社の場合、これまでも取締役会における自由闊達で建設的な議論を何より重視してきましたし、そうした認識については、取締役会議長をはじめとするメンバー間でも、きちんと共有されているところです。今回の中期経営戦略の策定にあたって、そのような議論の積み重ねにより、しっかりとした内容の中期経営戦略になったものと考えています。

また、当社では、会社法上の正式な機関である取締役会のほかに、必要に応じて取締役懇談会を開催しており、こうした取締役会以外の場において、情報を得たり議論を行ったりすることも、取締役会の実効性の向上に役立っていると考えています。実際、今回の中期経営戦略の策定過程においても、何度か取締役懇談会で議論を行ったことで、取締役会における議論の内容がより深く密度の濃いものになったと感じています。

一方で、これらの取締役会の実効性を確保する取り組みについては、これで十分ということはありません。今後とも、取締役会が十全にその機能を果たしていくよう、不断の努力を続けていく必要があります。

また、取締役会の実効性を確保するためには、業務執行部門の役割も極めて重要です。具体的には、自由闊達で建設的な議論が行われるための大前提として、業務執行部門から取締役会に対して、正確で必要な情報がタイムリーに提供され、適切な問題設定がなされる必要があります。こうした点についても、引き続き一層の改善を図っていく必要があると思っています。

なお、今回、取締役会で中期経営戦略についての議論を重ねることにより、中期経営戦略そのものがより良いものになったことはもちろんですが、取締役会の実効性についても、それ以前に比べて一層進化したように感じています。

今回の中期経営戦略においては、ガバナンスに関して重点的に取り組む事項として、「取締役会と業務執行部門の機能分化のさらなる高度化」や「『3つのライン』による内部統制の実効性確保」を掲げています。こうした当社の方針の狙いや問題意識について、考えを教えてください。

現代は、Volatility(不安定性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとってVUCAの時代などと呼ばれているように、先行きが不透明で、将来の予測が困難な時代と言えます。こうした時代における企業経営は、環境の変化に応じて、機動的に業務運営を行っていくことが非常に重要です。

このような認識のもと、当社では、これまで取締役会と業務執行部門との機能分化を図ること、具体的には、取締役会が重要事項の決定と業務執行の監督を行う一方で、日々の業務執行に関しては、業務執行部門に権限委譲をすることにより、激しい環境変化の中でも迅速・果断な対応が可能になるような態勢を構築してきました。

今回の中期経営戦略において、「取締役会と業務執行部門の機能分化のさらなる高度化」を重点的に取り組む事項として掲げていますが、これは、最近は変化の速度がより激しく、まさに「超VUCA時代」ともいうべき状況になってきているため、現状に甘んじることなく、これまで実践してきた取締役会と業務執行部門の機能分化を一層高度化していくことが、極めて重要な経営課題であるとの問題意識に基づくものです。

また、取締役会がその機能を十全に発揮し、業務執行部門が機動的に業務運営を行うためには、「3つのライン」、すなわち事業部門による自律的管理、管理部門による牽制、内部監査部門による検証によって成り立つPDCAサイクルが機能し、内部統制の実効性が確保されていることが重要です。

言葉を変えて言うと、「3つのライン」による強固な内部統制に係る態勢が機能していることで、取締役会は業務執行部門に対して安心して権限委譲をすることができずし、そのことにより業務執行の機動性も向上する関係にあります。

こうした問題意識から、今回の中期経営戦略において重点的に取り組むべき事項として、「『3つのライン』による内部統制の実効性確保」を掲げているところです。

非業務執行取締役として、アフラックの企業価値の向上に貢献する立場から、また、業務執行を監督する立場から、特にどのような点に留意して仕事に臨んでいるのか、教えてください。

取締役会がその機能を十全に果たすためには、取締役会が、知識・経験・能力などに関し、多様性を持ったメンバーで構成されることがとても重要です。現に当社の取締役会についても、さまざまなスキルを有した取締役によって構成され、多面的な角度から議論が行われています。

そうした中、私自身、非業務執行取締役として特に心がけていることは、自分がこれまで長年官庁や中央銀行で働く中で培ってきた知識や経験などを活かすことはもちろんのこと、常に第三者的な目を持って物事を判断することです。

当社は、「がんじがらめの人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想いをはじめとするコアバリューを、非常に大切にしています。また、生命保険会社の場合、保険契約者をはじめ、さまざまなステークホルダーがおられます。当社の役職員は、もちろんそうしたコアバリューやステークホルダーを絶えず意識しつつ仕事を行っているわけですが、日々の業務を行う中で、視野が狭くなってしまいうこともないとは言いきれません。

プリンシプルベースの思考は、物事を判断するうえでとても重要なことですが、会社には色々な規則が存在しており、役職員は日々ルールに則って仕事をしています。それはそれで必要なことではあるものの、そうした環境下で仕事を続けているうちに、いつの間にかプリンシプルベースの思考がおろそかになり、ルールベースの思考に偏ってしまうこともあり得るところです。

そのような時、非業務執行取締役として、第三者的な観点から物事を客観的に捉え、たとえ社内では常識とされていても世間では非常識と思われるようなケースが仮にあれば、きちんとそのことを指摘できる存在でありたいと思っていますし、業務執行取締役とは違った視点で気づきを与えられるような存在でありたいと考えています。

# 常勤監査役・社外監査役メッセージ

アフラックのガバナンスについて、監査役の視点からご意見をいただきました。

**中期経営戦略策定に係る議論への参画等を通じて、当社の取締役会の実効性をどのように評価されていますか？**

**山崎 常勤監査役** 中期経営戦略については、立案及び内容の吟味の場面において、取締役間での活発なやり取りと十分な議論を経て決定したことを確認しました。取締役会は会社の職務執行の決定と取締役の職務執行の監督を行う機関ですが、この参画を通じて、当社の取締役会は客観的かつ独立的な観点から監督機能と業務執行機能がしっかり分離・発揮されていて、高いレベルで実効性が確保されていると評価しています。

**吉田 社外監査役** 私も全体として取締役会の監督機能は有効に発揮されていると思っています。アフラックはCSV経営とコアバリューを強く意識して企業文化を醸成しており、その観点からも闊達な議論が行われてきたといえます。特に今回の中期経営戦略の策定上は、さまざまな視点から討議が重ねられてきています。その意味で取締役会の実効性は高いものがあると思っています。



社外監査役  
**滝本 豊水** (たきもと とよみ)

**滝本 社外監査役** 一般的に経営計画の策定につき事務的に詰めた案を取締役会で追認するだけのセレモニーになるケースも見受けられますが、アフラックにおいては、真に取締役会の監督機能が発揮され、十二分に議論するという点で素晴らしいと高く評価しています。監査役には取締役会において意見を求められ、発言が期待されていることを強く感じました。

**業務執行部門の機動性について、どのように評価されていますか？**

**山崎** 経営陣が機動性をさらに向上させたいという強い意識を持ち、アジャイル手法等を通じて業務改革に取り組んでおり、その効果はかなり出ていると思います。過去と比較すると、業務執行において実行力とスピードが格段に向上していると感じています。

**吉田** 機動性は高まっていると思います。その理由の一つにアフラックがアジャイルという経営手法を採用していることで、それが組織全体に浸透し成果をあげているのですが、これにより取締役会参加メンバー全員がアジャイルの意識を高めた結果だと思っています。これは大変良いことだと考えられます。

**滝本** 2022年の第1四半期(1~3月)の経営戦術のモニタリングにおける取締役会の実効性は非常に高いものと評価しています。重要な経営課題をすべて洗い出し整理して議論をし、見直しを行い、さまざまな対策を検討していくという取締役会の監督機能が十分果たされていると感じました。

**取締役会での中期経営戦略の策定において、有効な議論のために、皆さんが意識されていることはありますか？**

**山崎** 『『生きる』を創るリーディングカンパニー』というビジョンに向かい、中長期的な視点に立ち、ステークホルダーの負託に応えて一貫性のある合理的な戦略ができているかということに常に意識してきました。

**吉田** 今年の私の視点は一つです。それは、コーポレートガバナンス・コード「基本原則4(2)」でいう、取締役会の重要な責務の一つとして「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備」が行われているかということです。企業にとって実はこれは実務上大変難しいことだと考えます。

したがって今回の中期経営戦略策定においては、過度に保守的ではないか、無理な目標を立てないか、という点に着目していました。結論としては有効なKPIが設定でき、また、難しい環境のなかでは非常にチャレンジングな目標も立てられたと思っています。

**滝本** 監査役という独立の立場から幅広く議論していくことが大事だと思っています。株主からの負託により会社をチェックする役割があること、お客様に迷惑をかけないこと、法令に違反しないこと、取締役の善管注意義務が果たされていることという観点から、判断することが大切だと思います。前職も含めて保険会社の経営等の相談を受ける接点があり、その経験・知見を踏まえて発言していることもあります。

**中長期的に企業価値を向上させるために、監査役役割について、どのようにお考えですか？**

**山崎** 監査役監査の「守りの機能」をしっかり果たした上で、これからは中長期的な会社の成長を常に考えながら、経営陣に建設的な意見を述べ、会社のガバナンスのさらなる強化に貢献したいと考えています。私は常勤監査役として、独立性(独任制)と



この観点について意識しながら、重要な問題については取締役会だけでなく、重要な会議体にも出席し、躊躇なく率直な意見を述べるように努めています。



社外監査役  
吉田 周邦 (よしだ ちかくに)

**吉田** 先述したとおり、アフラックはコアバリューに基づくCSV経営を意識した経営で素晴らしい企業文化を形成していると思っています。アフラックが持続的に企業価値を向上させていくためには、常にこの企業文化・社風を念頭において取締役会がぶれない意思決定をしていくということ、これに尽きると思います。私は社外の立場で取締役会に参加しているので、意思決定に伴うリスク、将来発生しそうなリスクを遠慮せず意見を述べ、企業文化・社風の醸成にお役に立てればと思っています。

**滝本** 私自身の知見を踏まえて個別にのみならず、もっと広い意味で意見を述べさせていただいている、と思っています。また、私は会社のすべての領域を知っているわけではないので、課題に対する私の意見についても検討の俎上に載せてほしいというケースもあります。監査役が果たすガバナンスの役割は幅広いと思います。

### 社外監査役、常勤監査役の各々の立場で、心がけていることは何ですか？

**吉田** 保険会社の事業目的は、株主の期待に応えることと同時に、保険事業を通じて契約者の幸せに貢献することです。そのためには、経営者は全業務に関して内部統制を整備・運用する義務があります。監査役会も内部統制の重要なファクターの一つで、取締役会の運用状況等をモニタリングする役割を持っています。そして取締役会も個々の取締役の業務執行に対する監督機能を持っているわけですから、取締役会がこの機能を発揮するためには、取締役は相互に監督しあわなくてはいけないのです。そこで大切になるのは個々の取締役の心の持ち方、すなわち「信じるけれども確認する“Trust but Confirm”」です。私自身もこの心の持ち方を維持しつつ、取締役会の運営上、個々の取締役もこの心の持ち方を同様に維持しつつ職責を果たしているかどうかを意識的に見て、意見具申していきたいと考えます。

**滝本** 保険事業は公共性が高く、何が適正か、何が公益のために必要か、この行動は是か非か、などの観点は非常に大事だと思います。

私は監督当局の立場だったらこれはどう考えるか、という見方も非常に有意義だろうと思っています。多角的に事象を見るということも必要だと思います。

**山崎** 常勤監査役としての監査役会への貢献には私は三つあると思っています。

一つ目の役割は、先述のとおり、監査役会メンバーの一人として社内の会議体等に出席し、意見・提言を行うことです。二つ目の役割は、社内でのさまざまな会議体への出席、稟議・契約書等重要書類の閲覧を通じて入手した内部統制及びリスク管理等に関する情報をもとに、社外監査役、内

部監査部及び会計監査人と密に連携をとりながら効果的で効率的な監査役監査を進めることです。また、特に社外監査役の知見・意見・提言は、会社の健全性を保つという観点から非常に重要です。そのためには、監査に必要な情報をタイムリーに社外監査役に提供する役割を私は負っていると思っています。偏りのない的確な情報を入手して、それをお二人に伝達するよう努めています。三つ目の役割は、監査役会の実効性を向上させることです。これまでも、毎年さまざまな観点から監査役会の機能を高めるための取り組みを実施してきました。まだ他社の実施例は少ないようですが、当社は本年度から監査役会の実効性評価を行い、監査役会の機能向上を目指します。

以上の三つの役割をバランス良く、メリハリをつけながらやっていくというのが私の役割です。それを意識しながら監査役会への貢献をしたいと考えています。



常勤監査役  
山崎 和弘 (やまざき かずひろ)



# CSV経営を支えるアフラック生命保険株式会社のコー

## ■ 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、社会をはじめとする、すべてのステークホルダーの期待・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。「超VUCA」の時代において、社会の変化や多様化がこれまでと全く違うレベルで加速しているなか、新たなニーズを充たし、お客様に感動いただける商品やサービスを提供することがお客様の期待に

応えることとなります。

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・実効性の向上を実現し、強固なガバナンス態勢の維持・強化に努めています。

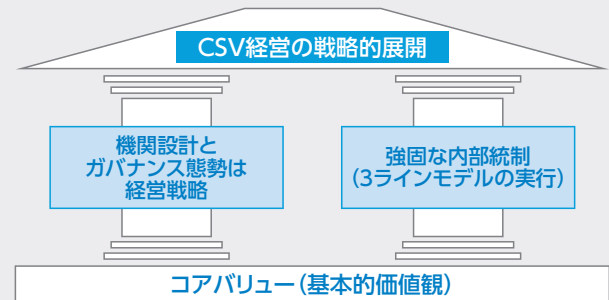
## ■ CSV経営の戦略的展開を支えるコーポレートガバナンス

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

コーポレートガバナンスは単に会社法をはじめとする関連法規等の要請に応えるだけのものではなく、超VUCAの時代に効果的な戦略フレームワークであるCSV経営の戦略的展開を支えるものです。当社は、機関設計とガバナンス態勢を経営戦略そのものとして捉

えるとともに、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を3つのラインとする内部統制のベストプラクティスを採用し、強固な内部統制を確保する態勢を構築しています。

### ● 経営戦略を支える2つの柱

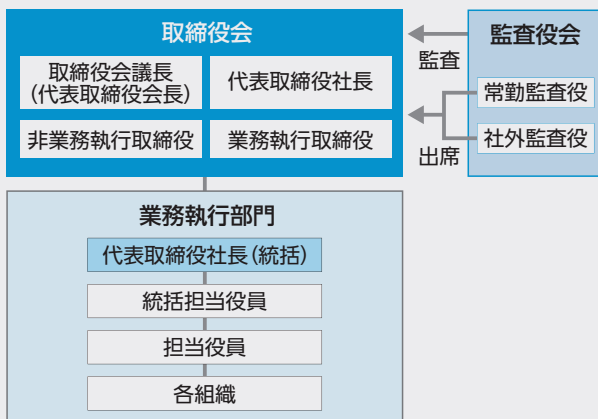


## ■ コーポレートガバナンス態勢

### ■ 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、中期経営戦略及び経営戦術、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、取締役及び執行役員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、ステークホルダーの期待・信頼に応える強固なガバナンス態勢をさらに強化するため、取締役会の構成員として、当社の重要な業務執行に関する意思決定に参画するとともに、代表取締役、他の取締役及び執行役員の業務執行を監督します。

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

## 取締役懇談会

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

## 監査役会

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

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

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

## 業務執行部門

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

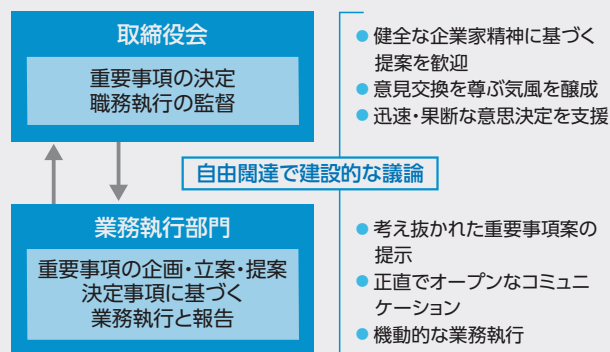
統括担当役員は与えられた権限のもと、全社の中期経営戦略を踏まえ、統括する部門の経営戦略を策定するとともに、その戦略を機動的に実行するために、部門毎の戦略とイニシアチブに基づく人財マネジメント（部門型人財マネジメント）を展開します。統括担当役員は与えられた権限の一部をさらに担当役員、部長、課長へ委譲し、委譲した業務執行権限の行使状況を監督する責任を負います。

また、お客様への価値提供のスピードをより加速させていくために、当社では、従来の機能別の組織の枠組みを超えて、機能横断チームを組成し活動するアジャイル型の組織を展開しています。取締役会決議を経て設置されたアジャイル型の組織においても、社長は、その適切な裁量により、自らが有する業務執行の権限の一部をトライブ・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。

\*アジャイル型の組織において、ビジネス上の最終的な目標の達成に責任を持つリーダー

## ■ 取締役会と業務執行部門との機能分化に基づく機動性・実効性の向上

### ● 取締役会と業務執行部門との有機的なつながり



## 有機的なサイクルの構築

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

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

取締役会における決定の範囲内で代表取締役による業務執行部門の各担当役員への適切な権限委譲が

行われ、「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、新たな重要事項の提案がなされ、そして決定につながるという有機的なサイクルを回しています。

### 「自由闊達で建設的な議論」の実践

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

「自由闊達で建設的な議論」の実現にあたって、取締役会は、健全な企業家精神に基づく提案を歓迎し、意見交換を尊ぶ気風を醸成することに努めるとともに、取締役会において決定された提案が実行される際には、業務執行部門による迅速・果敢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の提示、正直でオープンなコミュニケーションに努め、機動的に業務を執行しています。

### 実践例としての中期経営戦略の策定

実際に中期経営戦略の策定過程においては、CSV経営のさらなる実践に向けて、業務執行部門による提案に基づき、取締役会での複数回にわたる討議や取締役会合宿(オフサイト)での集中した議論が行われました。こうして策定された「中期経営戦略(2022~2024年)」では、第一の戦略として「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」を掲げました。

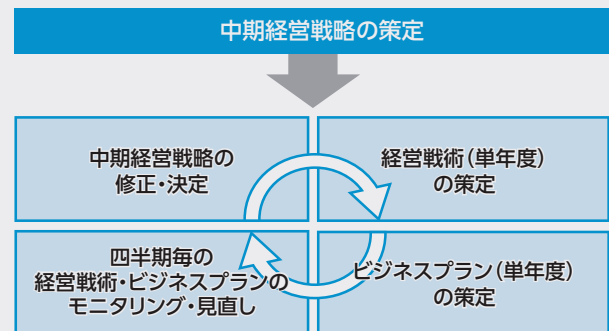
これは、「自由闊達で建設的な議論」を通じて、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現にあたって、人財エンゲージメントの強化の重要性が深く議論された結果です。そして、人財エンゲージメントの強化は機動性・実効性が高いコーポレートガバナンス態勢の確保においても不可欠です。

同時に、中期経営戦略において、取締役会と業務執行部門の機能分化のさらなる高度化を図り、強固なガバナンス態勢を確立・維持することによって、積極的で機動的な業務執行を促進することを掲げています。

### ■ さらなる実効性向上に向けた取り組み

「中期経営戦略(2022~2024年)」を着実に実行し、その目標を達成するために、単年の経営戦術である「2022年経営戦術」を策定しています。取締役会と業務執行部門の機能分化のもと、業務執行部門は、業務執行部門における横串を刺した綿密なコミュニケーションを通じて、四半期ごとに経営戦術の達成状況を検証し、取締役会に報告します。取締役会は中期経営戦略の実行性・実効性を確保するために、当該報告内容に基づき、取締役懇談会を活用して経営戦術の達成に向けたモニタリングを実施し、取締役会にて適時適切かつ創発的に経営戦術の軌道修正等の決議を行う仕組みを構築し実行しています。

### ● 中期経営戦略の実行性・実効性を高めるためのサイクル



また、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、多様性が確保されている取締役会メンバーや執行役員が、合宿(オフサイト)や社外有識者との勉強会等、さまざまな機会を通じて社外の幅広い分野の専門家との意見交換の機会を持ち、CSV経営の実現に向けて議論しています。

さらに、「取締役会の実効性評価に関するアンケート」などを活用して、取締役会と業務執行部門の機能分化の高度化の達成状況や課題等を検証するなど、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。



## ■ 統合的リスク管理(Enterprise Risk Management:ERM) 態勢

統合的リスク管理態勢は経営の根幹であるとの認識のもと、当社は、全社的視点でリスクと収益を一体的に管理する仕組みであるERMの枠組みを活用し、リスク抑制とリスクテイクのバランスを図りながら、十分な健全性の維持と持続的な成長の両面で、経営戦略の実行を支える態勢として統合的リスク管理態勢を整備するとともに、さらなる強化に努めています。

企業文化は、統合的リスク管理態勢の実効性を確保し、さらに強化するうえで重要な要素であり、とりわけ、経営陣の姿勢(トーン・アット・ザ・トップ)と管理職の姿勢(トーン・イン・ザ・ミドル)が、企業文化の醸成・浸透に大きな影響を与えます。こうした考えに基づき取締役会と業務執行部門の機能分化のもとで、当社の経営陣は、ERM方針の制定やERM委員会の機能発揮、重要リスク・エマージングリスクの特定・管理における代表取締役の関与などを通じて、コアバリューや理念、企

業文化を明確にし、管理職は経営陣が示した姿勢を自らの組織の業務に合わせて具体的に理解し、日々の業務の中でそれを自ら体現することを通じて、その醸成・浸透・継承を図るなどの態勢を整備しています。

また、ビジネスモデルや新規事業を検討する際にも、コンプライアンスリスクはもとより、近年ますます重要性を増すサイバーセキュリティリスクや地政学リスクといったさまざまなリスクについて幅広く検討する態勢を強化しています。ERM委員会では、会社全体のリスク管理の実施状況を総合的に把握・審議するとともに、会社の持続的な成長を図るべくERMの経営への活用等について協議しています。これらのことは、経営戦略の一環として取締役会でも討議・報告されています。

なお、当社のERMは、後述するようにグローバルレベルのERM態勢と連携しています。

## ■ 内部統制

コアバリューに基づくCSV経営の実践を通じて、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、強固な内部統制を確保する態勢を整備しています。

具体的には、内部統制の分野で内外の専門機関が推奨しているフレームワークなどを参考に、攻めと守りのガバナンスの基盤として、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を3つのラインとして整理し、事業部門による自律的管理、管理部門による牽制、内部監査部門による検証を通じて機動的な業務執行を行える態勢を整備し、内部統制の実効性を確保しています。

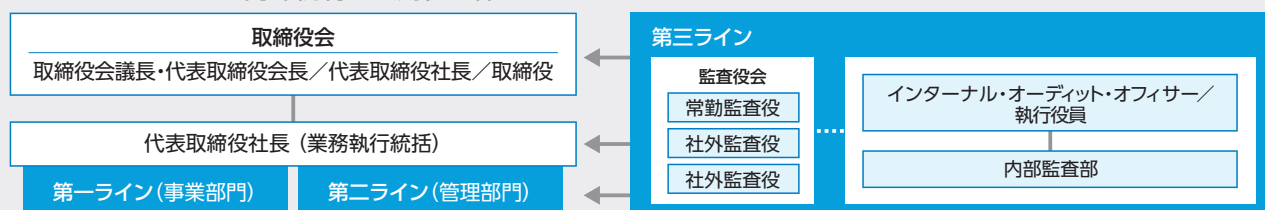
第三ラインである内部監査部門は、経営活動及び業務活動全般を独立的かつ客観的な立場でモニタリ

ングし、その有効性の評価を行うとともに、監査結果に基づく助言・提案等を通して経営に付加価値を提供し、経営戦略の実行に貢献しています。

さらに内部監査が「組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスとコンサルティング活動」であることを念頭に、案件の性質に応じて、リアルタイムモニタリングを実施しており、例えば新型コロナウイルス感染症問題への対応にあたって、機動的な業務執行に貢献しています。

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

### ● 3つのラインによる内部統制の実効性確保





## 日本法人の取締役等一覧

### 代表取締役会長



**チャールズ・レイク**

(Charles D. Lake II)

1962年生まれ

#### 略歴

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

### 代表取締役社長



**古出 眞敏**

(こいで まさとし)

1960年生まれ

#### 略歴

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

### 取締役副会長



**桑原 茂裕**

(くわばら しげひろ)

1956年生まれ

#### 略歴

- 1979年 4月 大蔵省 入省
- 2007年 7月 財務省 大臣官房審議官 (理財局担当)
- 2008年 7月 財務省 理財局次長
- 2009年 7月 金融庁 総務企画局審議官 (企画担当)
- 2010年 7月 金融庁 総務企画局総括審議官
- 2011年 8月 金融庁 検査局長
- 2013年 6月 金融庁 総務企画局局長
- 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)

### 取締役副社長



**吉住 公一郎**

(よしずみ こういちろう)

1962年生まれ

#### 略歴

- 1985年 4月 埼玉銀行 (現 リそな銀行・埼玉りそな銀行) 入行
- 1991年 10月 アイ・エヌ・エイ生命保険株式会社 (現 SOMPOひまわり生命保険株式会社) 入社 代理店営業企画部長
- 2002年 10月 ウィンタートウル・スイス生命保険株式会社 (現 アクサ生命保険株式会社) 入社 代理店営業推進部長
- 2007年 2月 マニユライフ生命保険株式会社 入社 執行役員
- 2010年 3月 常務執行役員
- 2015年 3月 専務執行役員 兼 チーフ・ディストリビューション・オフィサー (CDO)
- 2018年 4月 取締役代表執行役社長 兼 CEO
- 2021年 1月 当社入社 専務執行役員
- 2021年 7月 取締役副社長\* (現任)

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

(2022年7月1日時点)

取締役専務執行役員



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

略歴

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



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

略歴

1989年 10月 アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー  
(アリコジャパン 現 メットライフ) 入社  
2001年 4月 ハートフォード生命保険株式会社  
(現 オリックス生命保険株式会社) 入社  
システム部 部長  
2002年 10月 AIG株式会社 入社  
シニアITビジネスオフィサー  
2003年 8月 GEエジソン生命保険株式会社 入社  
エグゼクティブ・オペレーティング・  
オフィサー (その後AIGエジソン生命  
(現 ゼブラルタ生命))  
2005年 1月 取締役 チーフ・インフォメーション・オフィサー  
オペレーション&システム担当  
2009年 7月 常務取締役  
チーフ・インフォメーション・オフィサー  
オペレーション/システム/経営企画部 担当  
2011年 4月 アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー  
(アリコジャパン 現 メットライフ) 入社  
執行役員  
2012年 12月 執行役員常務  
チーフ・インフォメーション・オフィサー  
2013年 3月 三井生命保険株式会社 (現 大樹生命) 入社  
常務執行役員  
チーフ・インフォメーション・オフィサー 兼  
エムエルアイ・システムズ株式会社  
(現 大樹生命アイテ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)



CAO・CDIO  
**木島 葉子**  
(きじま ようこ)  
1963年生まれ

略歴

1986年 4月 当社入社  
2012年 1月 執行役員  
2015年 1月 執行役員 コンプライアンス・オフィサー  
2016年 9月 執行役員  
2017年 1月 常務執行役員  
2018年 4月 取締役常務執行役員  
2018年 7月 取締役上席常務執行役員  
CAO (Chief Administrative Officer)  
(現任)  
2020年 1月 取締役専務執行役員 (現任)  
2022年 4月 CDIO (Chief Diversity & Inclusion  
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)

監査役



**山崎 和弘**

(やまざき かずひろ)  
1954年生まれ

略歴

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



**滝本 豊水**

(たきもと とよみ)  
1949年生まれ

略歴

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



**吉田 周邦**

(よしだ ちかくに)  
1950年生まれ

略歴

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

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<br><b>アンドリュー・コンラッド</b><br>(Andrew J. Conrad)<br>1963年生まれ | 2001年 8月 アフロック・インターナショナル入社<br>2003年 6月 執行役員 法律顧問<br>2006年 3月 シニア・バイス・プレジデント (現任)<br>2012年 1月 当社入社 常務執行役員 (現任)<br>統括法律顧問 (現任)<br>2016年 9月 コンプライアンス・オフィサー (現任) |
| <b>森本 晋介</b><br>(もりもと しんすけ)<br>1965年生まれ  | 1988年 4月 当社入社<br>2019年 1月 執行役員<br>2021年 1月 常務執行役員 (現任)   |
| <b>栗原 茂樹</b><br>(くりはら しげき)<br>1964年生まれ   | 1987年 4月 当社入社<br>2015年 1月 執行役員<br>2021年 7月 常務執行役員 (現任)   |
| <b>大塚 裕</b><br>(おおつか ゆたか)<br>1964年生まれ  | 2014年 2月 当社入社 執行役員<br>2017年 1月 常務執行役員 (現任)   |
| <b>島田 由秋</b><br>(しまだ よしあき)<br>1966年生まれ   | 1989年 4月 当社入社<br>2016年 1月 執行役員<br>2018年 1月 上席執行役員<br>2019年 1月 常務執行役員 (現任)  |

| 氏名   | 略歴  |
|--|---|
| <b>佐伯 和則</b><br>(さいき かずのり)<br>1967年生まれ         | 2000年 3月 当社入社<br>2017年 1月 執行役員<br>2018年 1月 上席執行役員<br>2019年 1月 常務執行役員 (現任)                                 |
| 副CAO<br><b>村上 史子</b><br>(むらかみ ふみこ)<br>1962年生まれ | 1986年 4月 当社入社<br>2017年 1月 執行役員<br>2020年 9月 常務執行役員 (現任)<br>副CAO (Deputy Chief Administrative Officer) (現任) |
| <b>勝矢 宏</b><br>(かつや ひろし)<br>1967年生まれ           | 2021年 5月 当社入社 常務執行役員 (現任)   |

(2022年7月1日時点)

## 上席執行役員

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

## 執行役員

| 氏名  | 略歴   |
|---|--|
| <b>堀内 正紀</b><br>(ほりうち まさき)<br>1964年生まれ                          | 1987年 4月 当社入社<br>2014年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>重松 淳</b><br>(しげまつ じゅん)<br>1965年生まれ                           | 1989年 4月 当社入社<br>2015年 1月 執行役員(現任)*<br>2021年 1月 株式会社かんぽ生命保険 執行役員(現任)<br>*2021年1月1日以降は、当社の執行役員としての業務執行は行っており、株式会社かんぽ生命保険の執行役員としての業務執行に専念しております。 |
| インターナル・<br>オーディット・オフィサー<br><b>中西 伸</b><br>(なかにし しん)<br>1964年生まれ | 2001年 9月 当社入社<br>2015年 1月 執行役員(現任)<br>インターナル・オーディット・オフィサー<br>(現任)  |
| <b>澤村 環</b><br>(さわむら たまき)<br>1962年生まれ                           | 2007年10月 当社入社<br>2015年 1月 執行役員(現任)   |
| CISO<br><b>於 云林</b><br>(ゆ ゆんりん)<br>1964年生まれ                     | 2017年 4月 当社入社 執行役員(現任)<br>CISO (Chief Information Security<br>Officer) (現任)  |
| <b>金沢 正男</b><br>(かなざわ ただお)<br>1965年生まれ                          | 1989年 4月 当社入社<br>2018年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>柳川 祐介</b><br>(やながわ ゆうすけ)<br>1963年生まれ                         | 2007年 9月 当社入社<br>2019年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>菱川 摩貴</b><br>(ひしかわ まき)<br>1967年生まれ                           | 2010年12月 アフラック・インターナショナル入社<br>2018年 8月 当社入社<br>2019年10月 執行役員(現任)<br>アフラック・インターナショナル<br>執行役員(現任)  |
| <b>鈴木 孝枝</b><br>(すずき たかえ)<br>1969年生まれ                           | 1991年 4月 当社入社<br>2020年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>江口 真理子</b><br>(えぐち まりこ)<br>1966年生まれ                          | 2020年 2月 当社入社 執行役員(現任)   |
| <b>橋本 ゆかり</b><br>(はしもと ゆかり)<br>1968年生まれ                         | 1989年 4月 当社入社<br>2021年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>石原 雅佳</b><br>(いしはら まさよし)<br>1967年生まれ                         | 1991年 4月 当社入社<br>2021年 1月 執行役員(現任)   |

| 氏名  | 略歴   |
|---|--|
| <b>岡田 貴之</b><br>(おかだ たかゆき)<br>1969年生まれ                            | 2007年 4月 当社入社<br>2021年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>ライアン・<br/>アーム<br/>ストロング</b><br>(Ryan J. Armstrong)<br>1975年生まれ | 2011年 4月 当社入社<br>2021年 1月 執行役員(現任)<br>2022年 7月 アフラック・インターナショナル<br>執行役員(現任) |
| <b>デミオン・<br/>ハウレット</b><br>(Damion M. Howlett)<br>1973年生まれ         | 2021年 1月 当社入社 執行役員(現任)   |
| <b>出野 真</b><br>(いでの まこと)<br>1972年生まれ                              | 2002年 7月 当社入社<br>2021年 7月 執行役員(現任)   |
| <b>田中 満実</b><br>(たなか まみ)<br>1973年生まれ                              | 1993年 4月 当社入社<br>2022年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>高橋 直子</b><br>(たかはし なおこ)<br>1973年生まれ                            | 1996年 4月 当社入社<br>2022年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>長野 正裕</b><br>(ながの まさひろ)<br>1973年生まれ                            | 1996年 4月 当社入社<br>2022年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>松尾 栄一</b><br>(まつお えいいち)<br>1966年生まれ                            | 2013年 3月 当社入社<br>2022年 1月 執行役員(現任)   |
| <b>大下 哲哉</b><br>(おおした てつや)<br>1967年生まれ                            | 2022年 5月 当社入社 執行役員(現任)   |
| <b>伊藤 道博</b><br>(いとう みちひろ)<br>1971年生まれ                            | 1995年 4月 当社入社<br>2022年 6月 執行役員(現任)<br>アフラック・ハートフル・サービス株式会社<br>代表取締役社長(現任)  |
| <b>中原 健</b><br>(なかはら けん)<br>1964年生まれ                              | 1993年 4月 当社入社<br>2000年 8月 当社退社<br>2002年 3月 当社入社<br>2022年 6月 執行役員(現任)       |

※略歴については、部長委嘱を省略しています。

## 男女構成比

|             |       |                  |
|-------------|-------|------------------|
| <b>取締役</b>  | 男性 8名 | 女性1名 (女性比率11.1%) |
| <b>執行役員</b> | 男性32名 | 女性9名 (女性比率22.0%) |



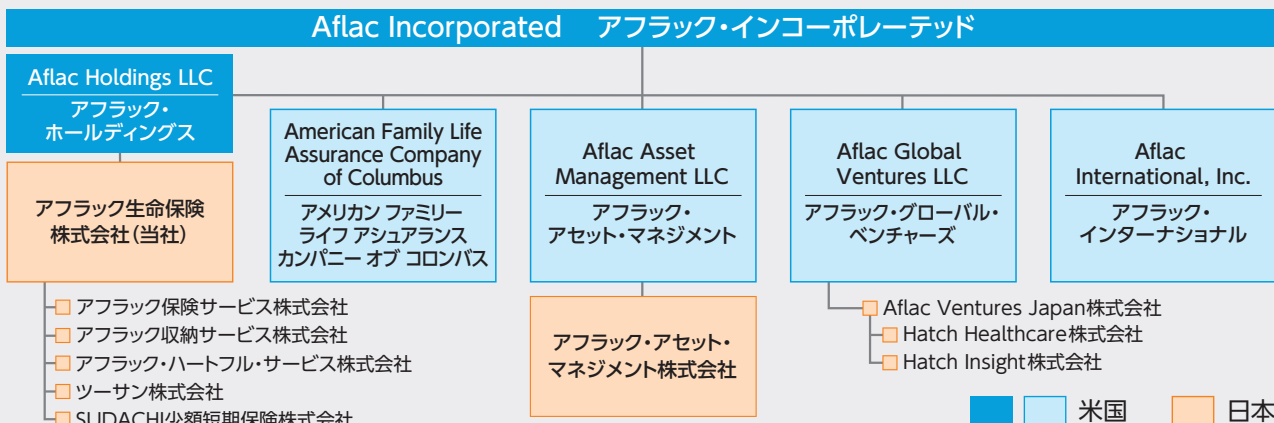
## ■ グローバル・グループ・ガバナンス

### ■ 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



※2022年7月1日時点の情報を記載しています。なお、すべての子会社等を記載しているわけではありません。

### グループ各社の概要

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

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

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

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

● **American Family Life Assurance Company of Columbus (アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス)**  
米国において、事故・重度障害保障保険、短期所得保障保険、がん保険を含む重大疾病保険及び入院保障保険を中心に業務展開している保険会社です。

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

● **Aflac Global Ventures LLC (アフラック・グローバル・ベンチャーズ) / Aflac Ventures Japan株式会社**  
アフラック・グローバル・ベンチャーズは、ベンチャー投資事業に関する持株会社で、その子会社であるAflac Ventures Japan株式会社は、ベンチャー投資支援業務、新規事業のインキュベーション支援業務、子会社の経営管理業務を行う会社です。

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

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

アフラック・インコーポレーテッドが統括する事業運

また、Aflac Ventures Japan株式会社の子会社であるHatch Healthcare株式会社は、がんの予防・早期介入のためのスクリーニングサービス、治療の最適化やがんとともに生きるための患者・家族のコミュニティ・ネットワーキング・サービスなどのヘルスケアサービスを提供する会社です。同じく子会社であるHatch Insight株式会社は、ヘルスケア領域のデータ活用サービスと、ID認証などのグループ共通基盤サービスを提供する会社です。

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

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

#### ● アフラック保険サービス株式会社

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

#### ● アフラック収納サービス株式会社

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

#### ● アフラック・ハートフル・サービス株式会社

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

#### ● ツースン株式会社

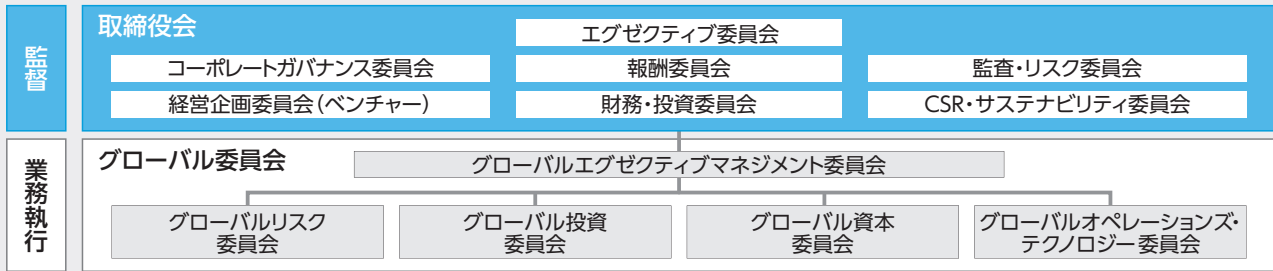
生命保険販売代理店及び損害保険販売代理店として保険代理店事業を行う会社です。

#### ● SUDACHI少額短期保険株式会社

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

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

● 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



(2022年7月1日時点)

としてグループ執行態勢の戦略立案と実行管理に参加しており、当社とグローバル委員会との有機的な連携を確保しています。

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

また、グローバル・グループ・ガバナンスの一環として、アフラック・インコーポレーテッドは、そのすべての子会社に適用される経営管理方針を定めています。当社の直接の親会社であるアフラック・ホールディングスは、保険業法に基づく保険持株会社及び少額短期保険持株会社として、当社及びその子会社の業務の適正と適切なリスク管理などを確保するために、当社及びその子会社に適用される経営管理方針を定め、アフラック・ホールディングスと当社間で締結する経営管理契約及びアフラック・ホールディングスが当社に発行する経営管理指示書に基づく事前承認・事前協議・報告などの枠組みを構築しています。当社は、それらと整合する内部管理態勢や子会社管理態勢を構築し、グローバル・グループ・ガバナンスのもとに強固なガバナンス態勢を構築しています。

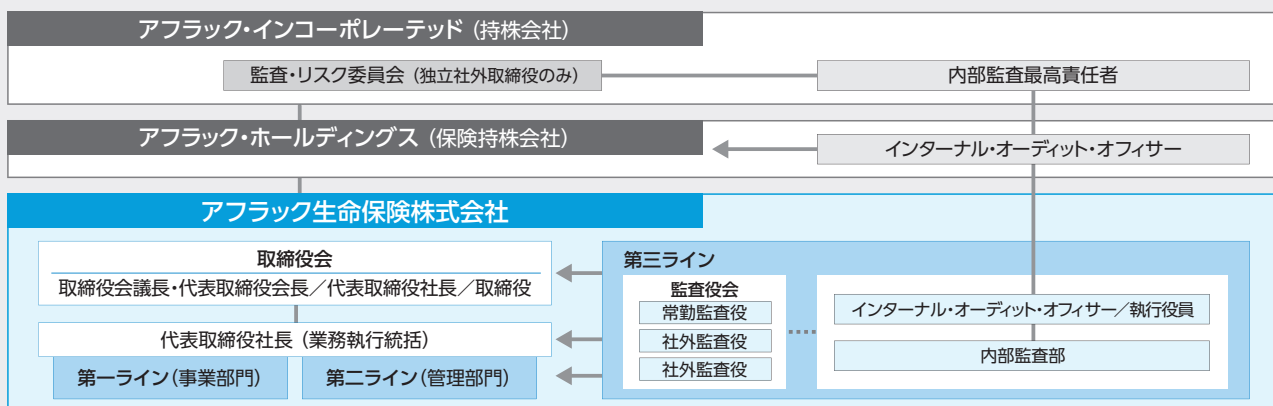
グローバルレベルで構築するERM態勢及び内部統制

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

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

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・オフィサーも、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及びアフラック・ホールディングスのインターナル・オーディット・オフィサーの指揮命令下で内部監査活動を行っています。

● 3つのラインによる内部統制の実効性確保(グローバルレベル)



# アフラック・インコーポレーテッドの取締役一覧



## ダニエル P. エイモス

### アフラック・インコーポレーテッド 会長兼最高経営責任者

アフラック・インコーポレーテッドの会長兼最高経営責任者。1973年にアフラックに入社し、10年間営業に従事。1983年にアフラックの社長、1987年に最高執行責任者、1990年に最高経営責任者、2001年に会長に就任。ハーバード・ビジネス・レビュー誌の「世界のベストパフォーマンスCEO100人」に5回選出。House of Mercy of Columbusの評議員を務め、キング牧師統一賞、名誉毀損防止同盟のトーチ・オブ・リパティエー賞を受賞し、CNNの「今週のCEO」にも選出されたほか、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、Ethisphere Instituteが毎年発表する「世界で最も倫理的な企業」に15年連続で選ばれています。2021年には、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20年連続で選出され、ブルームバーグ社は、方針策定、登用、透明性を通じてジェンダー平等を推進する上場企業の業績をトラッキングする「ジェンダー平等指数」にアフラック・インコーポレーテッドを2年連続で選出しています。アトランタ小児病院の元理事、ジョージア日米協会の元理事長、ジョージア大学財団の前会長、ジョージア大学で保険及びリスクマネジメントの修士号を取得しています。

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



## W. ポール バウワース

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

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



## 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の選任した監査パートナー

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



## アーサー R. コリンズ

### ザ・グループの創業者及びマネージングパートナー

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



## 森 信親

### 株式会社日本金融経済リサーチ 代表取締役

リサーチ及びコンサルティング会社である株式会社日本金融経済リサーチの代表取締役として、2018年7月から、日本国内外の企業にリサーチ及びコンサルティング業務を提供する責任を負っています。現在、コロンビア大学国際公共政策大学院の非常勤教授・上席研究員(2018年10月-)。2015年7月から2018年7月の退官まで、日本の金融庁の長官として、銀行、証券会社及び保険会社を含む金融機関の監督を統率し、また日本における金融の安定確保と経済成長の拡大に向けた法・規制計画を指揮しました。金融庁長官に就任する前は、金融庁及び財務省にて30年以上にわたり、金融庁総務企画局総括審議官、検査局長(2014年7月-2015年7月)を含む上級職を歴任。また、国際金融市場及び規制基準の専門知識を活かして、財務省在ニューヨーク首席代表、外務省アメリカ合衆国日本国大使館公使及び米州開発銀行財務局次長を含むさまざまな外交上のポストを歴任。



## 福澤 俊彦

### 中央日本土地建物株式会社 特別顧問

2021年4月から2022年6月まで、日本の不動産開発及び賃貸会社である中央日本土地建物グループ株式会社の代表取締役副社長。それ以前は、2018年7月から2021年3月まで日本の不動産開発及び賃貸会社である中央不動産株式会社代表取締役社長。2015年6月から2018年6月まで、同じく日本の不動産開発及び賃貸会社である株式会社ユウシュウ建物代表取締役社長。2013年4月から2015年3月まで、みずほ信託銀行株式会社副社長。2011年6月から2013年3月まで、株式会社みずほ銀行常務執行役員兼IT・システムグループ長。2009年6月から2011年6月まで、みずほ情報総研株式会社副社長。2002年から2009年まで、株式会社みずほフィナンシャルグループの株式会社みずほ銀行にて執行役員兼部長。2002年以前は、1979年に入社した株式会社第一勧業銀行においてさまざまな責任ある役職を歴任。



## ジョセフ L. モスコウィッツ

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

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



## トーマス J. ケナー

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

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



## バーバラ K. ライマー

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

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



## ジョーゼット D. カイザー

### ザ・カーライル・グループ オペレーティング・エグゼクティブ

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



## キャサリン T. ローラー

### プリンストン大学名誉副学部長

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

\* 取締役に関する記載は、アフラック・インコーポレーテッドの年次株主総会招集通知及び議決権代理行使指図書参考書類(2022年)からの抜粋です。



## アフラック・インコーポレーテッドのエグゼクティブ・マネジメント・チーム



### ダニエル P. エイモス

アフラック・インコーポレーテッド 会長兼最高経営責任者



### フレデリック J. クロフォード

アフラック・インコーポレーテッド 社長兼最高執行責任者

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

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

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



### マックス K. ブローデン

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

2017年4月にシニア・バイス・プレジデント兼トレジャラーとしてアフラックに入社し、2019年5月に副最高財務責任者、2020年1月に最高財務責任者に就任。全社的な経営企画、インベスター及びレーティング・エージェンシー・リレーションズ、コーポレート・ファイナンス、全社資本管理及び財務企画・分析を統括。当社の財務実績やコーポレートガバナンス活動、戦略的パートナーシップや計画立案など、さまざまな課題に関して投資家や格付機関のエンゲージメントを高める当社の取り組みも統括。

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



### エリック M. カーシュ

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

2011年11月にファースト・シニア・バイス・プレジデント兼グローバル最高投資責任者として入社し、2012年7月からエグゼクティブ・バイス・プレジデント、2018年1月からは、アフラック・インコーポレーテッドの資産運用子会社であるアフラック・アセット・マネジメントの社長。アフラックの投資ポートフォリオを含む資産運用業務に加え、日米におけるアフラックの資産運用部門を統括する役割を担っています。

アフラック入社前は、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントのマネージング・ディレクターとして保険会社向け投資顧問業務のグローバル責任者を務め、55名のプロフェッショナルからなるグローバル・チームの責任者として、保険会社による700億ドルを超える欧米及びアジア地域への投資資産の運用を統括。

それ以前は、ドイチェ・アセット・マネジメント及びバンカース・トラストで計27年間勤務。最終的にはマネージング・ディレクターとして保険会社向け投資顧問業務のグローバル責任者を務めていました。ドイチェ・アセット・マネジメントでは、100名を超えるチームを統括し、保険会社による1500億ドルを超える資産規模のグローバル運用の責任者、またグローバル・オペレーティング・コミティのメンバーも務めました。それに先立って、同社のマネージング・ディレクター兼北米債券チームの責任者として、複数の債券投資戦略による1500億ドルを超える規模の資産運用を担当。また、それ以前はバンカース・トラストのバイス・プレジデントとしてステープル・パブリック・ファンドのポートフォリオ・マネージャーを務めていました。

一貫して、投資適格債及びハイイールド債に関する債券投資戦略に加え、短期金融市場商品、ローン、地方債、株式ならびにオルタナティブ投資全般を担当。1984年にバールック大学で経営学学士号を、1988年にペース大学で経営学修士号を取得。1990年には、CFA協会認定証券アナリスト資格を取得。また現在、ジャーシー・シヨア大学メディカルセンター基金のトラスティー及びバールック大学基金の理事であり、キューバリー社の取締役も務めています。



### 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 エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高法律顧問

アフラック・インコーポレーテッドのエグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高法律顧問として、アフラックの法務部門及びコンプライアンス、調査、連邦政府リレーション、州政府リレーション、広報ならびにコーポレート・セクレタリーに関連する部署を統括。また、その一環として、同社の収益の75パーセント以上を占める日本のアフラック生命保険株式会社の統括法律顧問及びコンプライアンス部門の機能を監督。

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

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

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



### アルバート リジエリ

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

2016年12月に経営数理部門担当のシニア・バイス・プレジデントとしてアフラックに入社。現在は、グローバル最高リスク責任者兼チーフ・アクチュアリーとして、グローバルERM及び経営数理部門を担当し、グローバル

なリスクプログラム及び戦略的な数理部門の取り組みの策定と実施を主導しています。アフラック入社以前は、ユナムグループでの36年間のキャリアの中で、責任ある数理部門の役割を歴任。直近では、グループ・チーフ・アクチュアリーとして、同社の財務管理においてリーダーシップを発揮し、プライシング、評価、再保険、投資、資本管理などの保険数理に関する幅広い責任を担っていました。

キャリアを通じて、業界のアクチュアリー委員会に関与し、さまざまな貢献をしてきた他、業界をリードするアクチュアリー育成プログラムの開発を主導してきました。ウスター工科大学で数学の理学士号を取得し、同校の非常勤講師としてアクチュアリー試験準備コースを担当しました。米国アクチュアリー会のフェロー、米国アクチュアリーアカデミーのメンバーです。



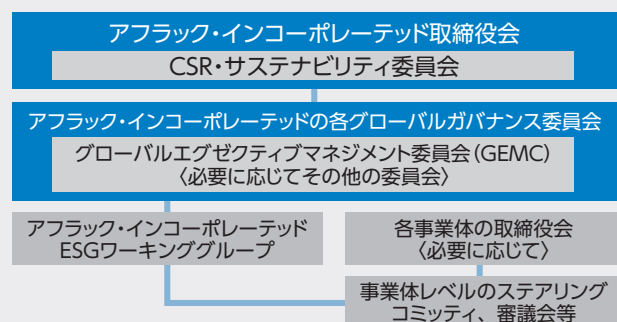
アフラック・インコーポレーテッドの「The Aflac Way(アフラック・ウェイ)」は、65年以上前に確立したコアバリューを具現化したもので、今もなおアフラックの運営のあり方としています。この「The Aflac Way(アフラック・ウェイ)」のもとに、私たちが信頼して下さっているご契約者、従業員、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との約束を果たし、価値を提供できるよう努めています。


ESGの考え方は、「パーパス(企業の存在意義)とプロフィット(経済的利益)の両立を図りつつ、変化を生み出す」というアフラック・インコーポレーテッドの企業文化に合致しています。成長と収益性の追求にあたり、適切なガバナンスの確保、従業員の正当な評価、ご契約者への正しい対応など、投資家のために正しい行動をとるよう、バランスの確保に努めています。

## ■ アフラック・インコーポレーテッドにおける取り組み





アフラック・インコーポレーテッドは、ESGに関する取り組みの推進、正確で適切な開示の確保、アフラックのESG分野におけるソートリーダーとしての確立の支援を目的に、ESGワーキンググループを機能横断で設立し、ESGの取り組みに対して統合的なアプローチを促進しています。ESGワーキンググループは、アフラック・インコーポレーテッドの社長をリーダーとし、アフラック・インコーポレーテッド取締役会のCSR・サステナビリティ委員会及びグローバルエグゼクティブマネジメント委員会(GEMC)を支援しています。






アフラック・インコーポレーテッドは、ESG目標を事業戦略に結びつけることの重要性を認識し、2021年は、目標として「責任投資」「ネット・ゼロ・エミッション」「ダイバーシティ&インクルージョン」「サステナビリティ・ボンド」「報告・開示の強化」に関する5つの項目を設定するなど、グローバルで強力に推進しています。また、ESG目標に対する進捗報告は、CSR・サステナビリティ委員会及びグローバルエグゼクティブマネジメント委員会(GEMC)にて定期的に行われています。



| ESG経営指標項目  | 実績  |
|--|---|
| アフラック・グローバル・インベストメンツの責任投資の枠組みの整備   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック・インコーポレーテッドが責任投資原則(PRI)に署名</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック・グローバル・インベストメンツが専門のESGチームを設立し、ガバナンスのプロセスを強化</li> <li>■ インパクト投資戦略の策定を継続</li> </ul> |
| 2040年までのカーボン・ニュートラル、2050年までのネット・ゼロ・エミッションの達成に向けたマイルストーンの定義付けならびに設定を行うフレームワークの開発        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ CSR・サステナビリティ委員会によるレビューの下、2040年までのカーボン・ニュートラルと2050年までのネット・ゼロ・エミッション達成に向けた正式なロードマップを開発</li> <li>■ 投資(カテゴリー15)も含む、スコープ3の排出量を定義するための正式な調査を実施</li> </ul>  |
| 日本での「女性活躍推進」に関する2021年の目標達成。所得階層間の移動(エコノミック・モビリティ)と社会的不公平の対処に向けて将来必要となる追加投資金額を6億ドル以上と設定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック(日本法人)では、ライン長ポストに占める女性割合23%以上の目標を達成</li> <li>■ DE&amp;I(ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)&amp;インクルージョン(包摂性))といった社会的取り組み関連に、追加で7億2,500万ドルの適格投資をコミット</li> </ul>   |
| アフラック・インコーポレーテッドのESG戦略を強化する、初のサステナビリティ・ボンドの発行  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2021年3月、アフラック・インコーポレーテッドは、サステナビリティ・ボンドとして4億ドルのシニア無担保債を発行</li> <li>■ 発行後1年以内に調達資金(純額)の63%に相当する2億5,200万ドルを対象先に配分</li> </ul>  |
| 報告及び開示に関する枠組みの整備   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスクに関する内部報告書の作成: 監査・リスク委員会及びCSR・サステナビリティ委員会のレビューの下、事業フランチャイズ、物理的な拠点の位置と災害からの復旧及び各種投資におけるリスクへの対処を記載</li> <li>■ 2020年版TCFDレポートを発行</li> </ul>   |

## アフラック・インコーポレーテッドにおける取り組み事例

| トピック及び目標   | 進捗状況  | 関連する枠組み   |
|--|---|---|
| <p><b>環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック・インコーポレーテッドは、2040年までのカーボン・ニュートラル、2050年までのネット・ゼロ・エミッションを達成するためのマイルストーンの定義づけと設定を行うフレームワークを開発します。</li> <li>■ 2030年までに、アフラック・インコーポレーテッドのスコープ1及び2の温室効果ガス排出量を2007年比で75%削減します。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2020年、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て、スコープ1及び2におけるカーボン・ニュートラルを達成しました。</li> <li>■ アフラック・インコーポレーテッドは、2007年から2020年にかけて、スコープ1及び2の温室効果ガス排出量を合計70%以上削減しました。</li> </ul>  |    |
| <p><b>ESG要素の資産運用への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック・グローバル・インベストメントの責任投資フレームワークを整備します。</li> <li>■ 初のサステナビリティ・ボンド発行を通じてアフラック・インコーポレーテッドのESG戦略を強化します。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック・インコーポレーテッドは、責任投資原則(PRI)に署名しました。</li> <li>■ アフラック・グローバル・インベストメントは、専門のESGチームを設置し、ガバナンス・プロセスを強化しました。</li> <li>■ インパクト投資戦略の設計を継続しています。</li> <li>■ 2021年3月、アフラック・インコーポレーテッドはサステナビリティ・ボンドとして、4億ドルのシニア無担保債を発行しました。</li> <li>■ 発行後1年以内に、調達資金(純額)の63%に相当する2億5,200万ドルを対象先に配分しました。</li> </ul> |    |
| <p><b>報告</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナビリティ会計基準審議会(SASB)及び気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の基準に準拠した気候変動リスク報告書の発行を通じて、報告・開示の枠組みを整備します。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスクに関する内部報告書の作成: 監査・リスク委員会及びCSR・サステナビリティ委員会のレビューの下、事業フランチャイズ、物理的な拠点の位置と災害からの復旧、及び各種投資におけるリスクへの対処を記載しました。</li> <li>■ 2020年版TCFDレポートを発行しました。</li> </ul>  |  |
| <p><b>ダイバーシティ、<br/>エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック(日本法人)は、2025年までにライン長ポストに占める女性割合を30%に引き上げる中長期計画を設定しています。</li> <li>■ アフラック(米国法人)は、2026年までに役員構成におけるダイバーシティを5%高める目標を設定しています。</li> <li>■ 所得階層間の移動(エコノミック・モビリティ)と社会的不公平に対処する投資のための、将来に向けた追加資金調達を行います。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック(日本法人)は、ライン長ポストに占める女性割合を23%以上とする目標を達成しました。</li> <li>■ アフラック(米国法人)は、役員クラスに占める女性の比率を28%に、有色人種の比率を27%に、それぞれ上昇させました。</li> <li>■ DE&amp;Iといった社会的取り組み関連に、追加で7億2,500万ドルの適格投資をコミットしました。</li> </ul>  |  |

| トピック及び目標   | 進捗状況   | 関連する枠組み  |
|--|--|--|
| <p><b>フィランソロピー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラック・インコーポレーテッドは、米国、日本及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、子どもたちががん治療に立ち向かうことを支援しています。2022年は、鎌状赤血球症と闘う子どもたちにもこのプログラムを広げていく予定です。</li> <li>■ がんと闘いは並大抵のことではありません。そこで私たちは、ご契約者が当社を最も必要とされる時に当社がそばに寄り添っているのと同じように、がんと診断された子どもたちのそばに寄り添いたいと思っています。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラックは、2021年までの間に累計で13,000人以上の子どもたちに「My Special Aflac Duck®」を贈呈しました。</li> <li>■ アフラックとその従業員、募集人は次のサポートを行っています。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 小児がんなどの難病の子どもとその家族のための総合支援センターである「アフラックペアレンツハウス」の運営を支援しています。利用者は14万人にのぼります。</li> </ul> </li> </ul>  |   |
| <p><b>地域社会への投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ がん保険のリーダーとして、アフラックは、がんに打ち克つためには研究が必要であると理解しています。</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・血液疾患センターに対して1億5,700万ドルに上る寄付が集まり、その結果、同センターは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りました。</li> </ul>   |   |
| <p><b>責任ある行動を促すためのポリシー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アフラックで働く者は、強い倫理観をもった企業文化を守るために、一人ひとりが重要な役割を担っています。このため当社では、各人がその役割を全うするための知識とツールを身につけられるよう、万全を期しています。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社に新たに加わった社員には必ず行動倫理憲章に関する研修を行っており、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も、この研修を毎年実施しています。適時にこのオンライン研修が受講されなかった場合は、懲戒処分または解雇につながることもあります。2021年には、対象となる人員の100%が研修を受講しました。</li> </ul>   |   |
| <p><b>コーポレートガバナンス</b></p> <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します。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新たなプライバシー規制のレビューを行い、生活者のプライバシー保護を事業成長の機会に組み入れていくために、部門を超えて代表者が検討を進めるデータ保護・プライバシー小委員会を設立しました。</li> <li>■ 各ビジネス・ユニットの上長にスコアカードを配布し、毎四半期セキュリティ管理に関する各部門のパフォーマンスを把握しています。</li> <li>■ サイバー・インシデントへの対応に向けたグローバルでの机上訓練を実施し、グローバル危機管理計画を検証しました。</li> <li>■ グローバルGRCプラットフォームの導入により、統合リスク管理能力の向上を図りました。</li> <li>■ グローバルでランサムウェア対策アセスメントを実施し、さらなる管理体制の強化が求められる領域を特定しました。</li> </ul> | <br> |

## アフラック生命保険株式会社のESG投資方針

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

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

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

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

### ESG投資基本方針

当社は、お客様への将来の保険金や給付金等のお支払いに備え、お客様からお預かりした保険料を安全かつ確実に運用するため、安定した収益が期

待できる運用資産への投資を資産運用の中核としてきました。また、保険商品の長期にわたる負債特性に見合ったポートフォリオの構築を通じて、長期安定的な資産運用収益の最大化と財務の健全性の維持に努めています。

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

### 主なESG投資手法

#### 1. ESGインテグレーション

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

#### 2. 外部委託運用におけるESGデューデリジェンス

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

#### 3. ESGテーマ型投資

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

#### 4. 日本版スチュワードシップ・コード

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

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



# 環境への取り組み

## ■ 当社の環境経営について

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

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

## — 環境経営宣言 —

### 基本理念

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

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

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

### 活動指針

#### 1. 事業活動における環境配慮行動

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

#### 2. 環境関連法規の遵守

事業活動における環境保全に関する法規等を遵守します。

#### 3. 環境啓発活動の推進と社会に対する貢献

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

#### 4. 継続的な環境改善の推進

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

2019年8月1日

アフラック生命保険株式会社

代表取締役社長

古出真敏

## ■ 環境課題への取り組み

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

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

### ■ ガバナンス

当社は、「環境経営推進コミティ」「総括環境経営推進者の任命」「環境経営推進カウンスルの設置」などのさまざまな取り組みを経て、2022年1月に戦略的かつ体系的な環境経営のさらなる推進に向けた専任組織（総務部環境経営推進課）を新設し、取り組みのさらなる

高度化を進めています。

また、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に機動的に対応しながら環境経営を推進しています。

### ■ 戦略とリスク管理

気候変動が当社に及ぼす影響をリスク及び機会と捉えています。

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

気候変動リスクについては、その状況をモニタリン

グし、必要な対策を講じており、現時点では、気候変動による当社の保険引受収支への影響は限定的です。資産運用においては、投資先企業との対話の中でESG要素を考慮しています。

機会については、資源効率の高いインフラ導入による事業コストの低減、再生可能エネルギー事業等の気候変動問題の解決に資する投資機会の増加及びESG投資の実施による収益拡大が該当します。

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

### ■ 指標と目標

主要なESG評価機関による環境分野の評価項目等を参照し、当社に関連する環境課題を洗い出しました。さらに、洗い出した環境課題における当社にとっての

重要性を検討し、優先順位付けを行い、3つの環境重点テーマとして「気候変動への対応」「持続可能な資源利用」「ステークホルダーエンゲージメント」を特定しています。

| 環境重点テーマ          | 項目                     | 目標  |
|------------------|------------------------|---|
| 気候変動への対応         | CO <sub>2</sub> 排出量の削減 | 当社の国内保有物件(アフラックスクエア)のCO <sub>2</sub> 排出量を2030年までに50%削減(2007年比)することを目指します。【KPI】CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> ) |
|                  | エネルギー(電気・ガス)使用量の削減     | 当社の国内保有物件(アフラックスクエア)のエネルギー使用量を2030年までに60%削減(2007年比)することを目指します。【KPI】エネルギー使用量(GJ ギガジュール)                                |
|                  | ビル認証の維持                | 当社の国内保有物件(アフラックスクエア)のLEED*認証の取得を維持します。  |
| 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の削減を目指します。   |
| 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ことを目指します。   |
|                  |                        | 当社の役職員が環境関連活動に積極的に参画することを目指します。   |

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

環境重点テーマへの取り組み

気候変動への対応

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

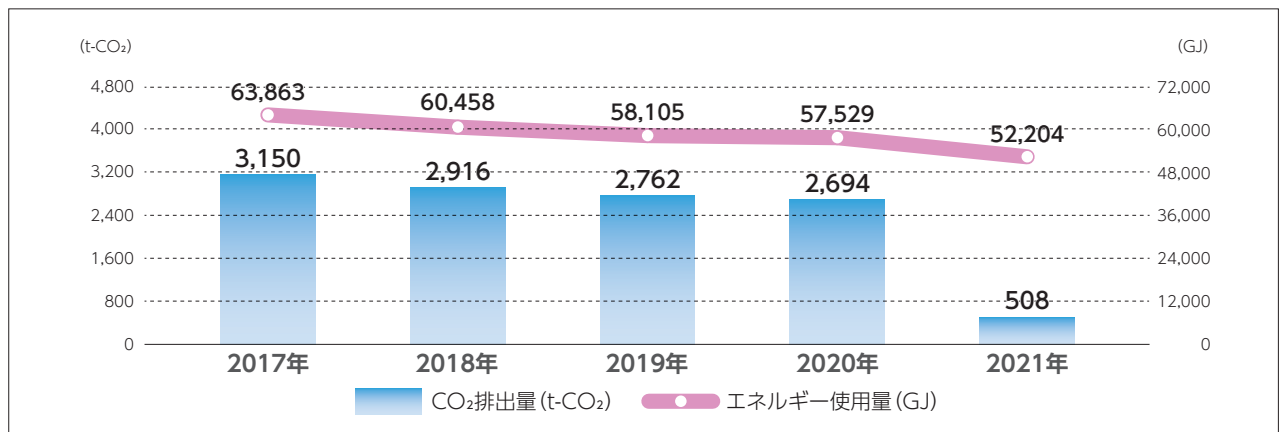
その結果、「当社の国内保有物件(アフラックスエア)におけるCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに50%削減する(当社目標の基準年である2007年比)」という目標

を89.0%削減と大幅に前倒して達成し、2022年以降はアフラックスエアのCO<sub>2</sub>排出量をゼロ\*にする仕組みを導入しました。

さらに、アフラックスエアにおけるエネルギー使用量も、2021年には2020年比で9.3%、2007年比で57.6%削減しました。

\*非常用発電機(災害時対応用)の燃料として使用するA重油によるCO<sub>2</sub>排出量(約5t-CO<sub>2</sub>/年)を除く。

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



\*CO<sub>2</sub>排出量は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」及び「電気事業者別排出係数一覧」をもとに算出(暦年集計)。また、Scope1とは事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)のこと。Scope2とは他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出のこと。

●再生可能エネルギーへの取り組み

アフラックスエアのCO<sub>2</sub>排出量をゼロにするため、使用していたガス燃焼式設備を電気式設備に変更するとともに、使用するすべての電力を再生可能エネルギーに切り替えました。



アフラックスエアビル(東京都調布市)

また、再生可能エネルギーに切り替えるまでの期間については、2021年にJ-クレジットを購入し、Scope1とScope2におけるカーボンニュートラルを実現しました。

●省エネルギーへの取り組み

アフラックスエアについては、エネルギー使用量の削減に向け、高効率エネルギーシステムへの変更を進めています。また、当社が入居する賃貸借ビルについても、再生可能エネルギーの導入に向けた取り組みを進めるとともに、低消費電力で長寿命なLED照明の導入や、空調の適切な温度設定、フロア移動時の階段利用の奨励などに努めています。

第三者保証の取得と環境に配慮した自社ビル管理について

第三者保証の取得

CO<sub>2</sub>排出量の実績報告の信頼性を高めるため、当社の排出量を含む2021年のアフラック・インコーポレーテッドにおけるScope1・Scope2・Scope3\*のGHG排出量(CO<sub>2</sub>を含む)について、米国法人であるKPMG LLPによる第三者保証を受けています。

\*Scope3とは、Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)のことであり、アフラック・インコーポレーテッドは、Scope3の主要な複数のカテゴリーについて第三者保証を受けています。

環境に配慮した自社ビル管理

アフラックスエア

は、建築や都市の環境性能評価システムである「LEED認証システム」において、省エネルギーや環境に配慮したオフィスビルとして認められ、2019年より継続してゴールドレベルの認証



(Building Operation and Maintenance)を取得しています。今後も、環境に配慮したビル管理に努めていきます。

## 持続可能な資源利用

当社は、Web会議の推進や各種社内事務手続きの電子化など、紙使用量の削減及び紙を使用しない業務運営に全社で取り組んでいます。

さらに、お客様のご要望に柔軟にお応えできるよう、保険のお申込みや各種お手続きにおいて、より幅広くWebを活用し、お客様とのデジタルコミュニケーションの強化や利便性向上を図るとともに、紙使用量の削減に努めています。

その結果、2021年までに3,759種類の帳票について廃止及び電子化しました。

### ● 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推進

デジタルパンフレットや電子申込システム(デジモ2)、電子署名機能を組み合わせることにより、オンラインでお申込みが完結できる仕組みを実現しています。また、Web版の「お申込みいただく前に\*」や「ご契約のしおり・約款」も導入しています。

\*Web版の契約概要・注意喚起情報・その他重要事項

#### Webでのご契約内容の確認・各種お手続きの推進

「ご契約者様専用サイト『アフラックよりそうネット』は、ご契約内容の



ご契約者様専用サイト

**アフラック  
よりそうネット**

確認や保険料支払い方法の変更、住所・電話番号の変更、受取人の変更などの各種お手続きがスマートフォンやパソコンから行えるサービスです。

## ステークホルダーエンゲージメント

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

### ● 役職員への啓発活動

#### Aflac Smart Greenロゴ

全役職員が環境に対する意識や行動を変え、環境経営を推進していくために、役職員による投票で「Aflac Smart Green」のロゴを策定し活動の象徴としています。



#### オンラインセミナー

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

#### e-ラーニングの実施

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

#### 環境保全活動への参加

気候変動や生物多様性の取り組みを進めるために、2021年10月に東京都の自然環境保全活動(東京グリーンシップ・アクション)に参加し、森林保全活動を実施しました。





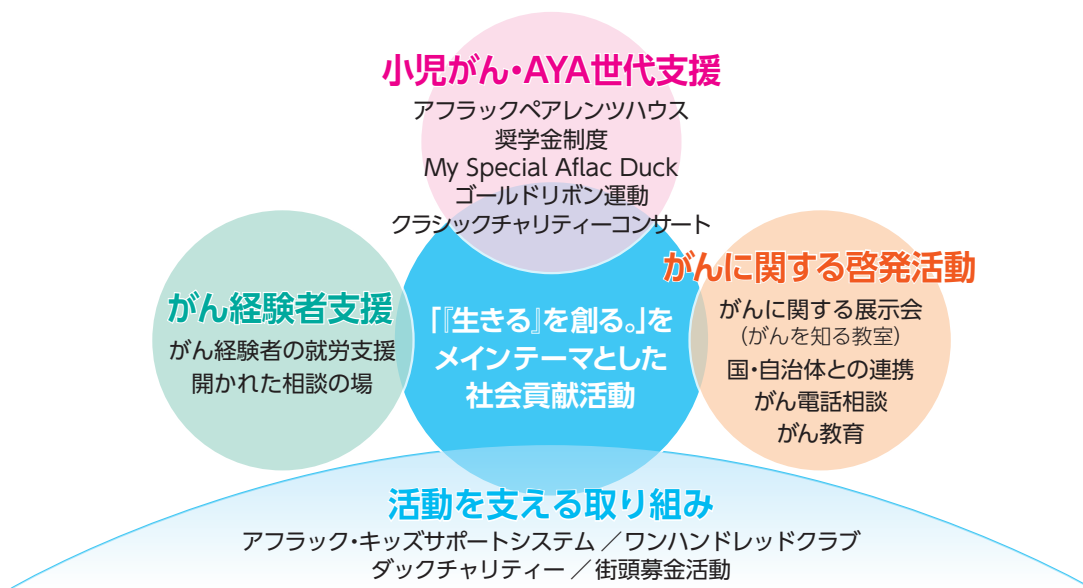
# 「『生きる』を創る。」をメインテーマとした社会貢献活動

## ■ 「『生きる』を創る。」をメインテーマとして、3分野に特化した活動を展開

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

がんは1981年以降、日本人の死因のトップであり続

ける一方、医療技術の進歩によって治る病気になりつつあります。こうしたがんを取り巻く環境変化とともに、がんを経験した若い世代特有の悩みや、がん治療と仕事の両立など、新たな課題が生まれています。当社は、がんにかかわる社会的課題を包括的に解決するためにさまざまなステークホルダーが連携・協業する「がんエコシステム」を構築することを目指し、以下の3つの分野に注力した活動に取り組んでいます。



### 小児がん・AYA世代\*支援

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

\*AYA世代：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。特にがん医療において用いられる言葉

### がん経験者支援

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。がん罹患しても、普段と変わらない生活を送りながら治療することができるケースも増えています。当社では、治療中の方を含め、がんを経験された方が抱く精神的な不安・社会的な不安に対して、社会全体で生涯にわたって支えることをビジョンに掲げ、さまざまな取り組みを行っています。

### がんに関する啓発活動

がんは早期発見・早期治療が重要とされていますが、国が定める5つのがん検診の受診率は一部検診において目標である50%に届かず、欧米諸国と比べても低水準に留まっています。少しでも多くの方にがんという病気について知ってもらい、がん検診を受診してほしいとの想いから、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、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し、がん検診受診率を向上させることを目的に、小中学校におけるがん教育への取り組みを行っています。

## ■ 小児がん・AYA世代支援

### ■ アフラックペアレンツハウス

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

当社の保険契約の有無にかかわらず誰でも利用可能なこの施設は、これまで海外からも含め延べ14万人以上(2022年3月末時点)にご利用いただいています。利用者の半数以上は小児がんの子どもとご家族で、患児の治療中は期間の制限なく滞在できます。

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

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」



- 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)

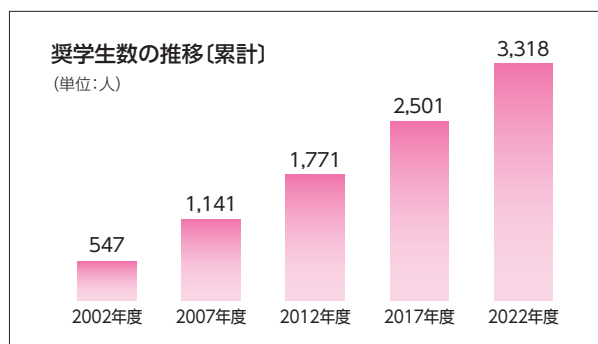
においては、小児がん経験者やAYA世代のがん経験者向けに学習室やラウンジスペースを新設したほか、小児がん経験者向けの交流会や講演会、自立・就労支援に取り組むなど、治療中だけでなく、治療後のライフステージ全体を通じた支援体制を整備しました。

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

### ■ アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度

小児がんを経験した高校生や、親をがんで亡くした高校生を対象とした返還不要の奨学金制度で、月額2万円を高校卒業まで給付しています。この奨学金制度は当社の保険契約の有無にかかわらず応募でき、他の奨学金制度との併用も可能です。これまでに支援した奨学生は、累計3,318人(内定者を含む)にのぼり、奨学金給付額は累計で20億円を超えています。

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



### ■ My Special Aflac Duck



「My Special Aflac Duck」は、治療そのものやどう向き合うかはもちろんのこと、同世代と同じような生活ができないことや、大人に囲まれた入院生活などさまざまな課題を抱える小児がんの子どもたちを応援するために、米国で開発されたアヒル型ロボットです。米国での開発にあたっては、1年以上をかけて100人以上の小児がんの子どもたち、医療関係者や児童心理学者などの専門家とのテストを通じて改良を重ねました。

「My Special Aflac Duck」は、子どもたちが自分の感情を伝えるのが難しいときに7枚の気持ちカードを使って子どもたちに代わり感情を表現することができます。また、大人たちもその子がどん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1,232羽(2022年3月末時点)を小児がんの治療に取り組む病院等に寄贈しました。



My Special Aflac Duck



### ■ ゴールドリボン運動

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



\*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。

小児がんは大人のがんに比べ圧倒的に患者数が少ないため、薬や治療法の研究開発も遅れており、治療しても治療の影響で肥満や低身長などの晩期合併症と呼ばれる後遺症が残ることがあるなど、小児がん経験者は多くの困難と向き合っています。こうしたことを背景に、当社では小児がんの正しい理解を広く社会に呼びかけ、小児がんの子どもたちへの支援の輪を広げるべく、積極的な活動を展開しています。

### ■ 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:にがん, 5:ゴールドリボン)に合わせ、小児がんの子どもたちへの理解と支援の呼びかけを目的としたウォーキングイベントを実施しています。このウォーキングイベントは、これまで東京、大阪、福岡で開催されました。2021年はYouTube\*ライブ配信によるオンラインイベントを5月に開催し、より多くの方々に小児がんに対する啓発と支援の輪を広げました。

\* YouTubeは、グーグル エルエルシーの登録商標



ゴールドリボンウォーキング2019



### ■ 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、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の展示や小児がんについて紹介する映像の上映などを行っています。また会場内ではチャリティー募金も実施しており、お預かりした寄付金は小児がん支援団体の活動にお役立ていただいています。2021年はYouTubeライブ配信で開催しました。



クラシックコンサート

## ■ 活動を支える取り組み

### ■ アフラック・キッズサポートシステム

アフラックペアレンツハウス及びアフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度の安定的な運営を目的とした当社独自の社会貢献プログラムです。これらの活動を継続的に支えるため、会社からの寄付のほか、社員からは給与控除で、アソシエイツからは代理店手数料からの控除で寄付が行える仕組みを構築しています。2022年3月末までの累計寄付金額は約39億円となりました。

### ■ ワンハンドレッドクラブ

1993年にスタートした社員による任意の募金活動で、社員が指定する金額(1口100円・任意口数)を毎月の給与から控除し、アフラック・キッズサポートシステムやゴールドリボン運動などへ寄付しています。約7割の社員が参加しており、社員による寄付の総額に対して、会社が同額を拠出するマッチングギフトを行っています。

### ■ 街頭募金活動

アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度を支える活動として、毎年、がん征圧月間である9月を中心にアフラック全国アソシエイツ会が主体となり、全国各地で街頭募金活動を行っています。

近年は新型コロナウイルス感染症の影響により募金活動の開催を見合わせるなか、街頭募金に代わる新たな募金活動として公益財団法人がんの子どもを守る会とともにYahoo!ネット募金の受付を実施しています。



募金活動を行う社員・アソシエイツ



### ■ ダックチャリティー

社員やアソシエイツが、販売促進ツールとしてアフラックダックのぬいぐるみを購入すると、当社がそれに連動してアフラック・キッズサポートシステムへ1羽につ

き10円の寄付を行う「ダックチャリティー」を行っています。2022年3月末までの累計寄付金額は2億5,453万円となりました。

## ■ がん経験者支援

### ■ がん経験者の就労支援

がん経験者が治療と仕事の両立ができる社会を実現するため、当社では社外の団体とともにさまざまな課題解決に取り組んでいます。

一般社団法人CSRプロジェクトとともに、社内ピアサポーター養成事業WorkCansやがん就労電話相談「就労ほっとコール」の運営協力を通じて、がん経験者の就労継続を支援しています。

### ■ 開かれた相談の場

当社は、がんになっても自分らしくあるために、不安や寂しさなどを受け入れ、精神的に支える「開かれた相談の場」が社会に必要と考えています。

NPO法人マギーズ東京は、がん経験者が、訪れるだけで寛ぐことができ、支援が受けられ、自分の力を取り戻して治療に向かっていける居場所を提供しています。石川県金沢市でNPO法人がんとむきあう会が主催す

る「元ちゃんハウス」は、がんを抱えた方や家族などが同じ境遇の人や専門職につながる場所として運営されています。

当社は、寄付などを通じてこれらの活動を支援しています。



マギーズ東京への寄付贈呈式

## ■ がんに関する啓発活動

### ■ がんに関する展示会(がんを知る教室)

がんの「早期発見・早期治療」の大切さについて考えるきっかけにしてほしいとの思いで、2004年にがんに関する展示会「がんを知る展」を開始し、その後2018年にはより多くの方に関心を持っていただくために「なるほどなっとく がんを知る教室」としてリニューアルしました。学校の教室をイメージした展示セットは、学科ごとにまとめたがんに関する情報パネルやがんに関する映像、乳がんの自己検診を疑似体験できるコーナーなどで構成されています。アソシエイツをはじめ、業務提携先である全国の金融機関や郵便局などとも協力しながら、これまでに全国122ヵ所で開催し、来場者数は延べ38万人を超えるなど幅広い方々に身近な場所でもがんを知っていただく機会を提供しています。2022

年にはWeb版「なるほどなっとく がんを知る教室」をリリースし、オンライン上でもがんについて学べるようになりました。



がんを知る教室

### ■ がん検診啓発オンラインセミナー

2021年12月に、当社と調布市の共催で「がん検診啓発オンラインセミナー」を開催しました。医師による新型コロナウイルス感染症とがんに関する講演や、がん経験者によるパネルディスカッションを通して、一般生活者向けにがんに関する正しい情報とがん検診受診の大切さを伝えました。

### ■ 国・地方自治体との連携

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町村を含めて連携を進めており、2022年3月末時点で全国113に及び自治体(47都道府県、66市区町)と連携し、協力関係を築いています。また、厚生労働省による国家プロジェクト「がん対策推進企業アクション」の推進パートナー企業として、職場におけるがん検診受診率向上及びがんに関する啓発に取り組んでいます。2022年3月には、当社の取り組みが評価され、同プロジェクトのがん対策に積極的に取り組む企業を表彰する「令和3年度がん対策推進企業表彰」において、「厚生労働大臣表彰 最優秀賞」を受賞しました。また、同プロジェクトの「がん対策推進優良企業表彰制度」においても、昨年に引き続き、「令和3年度がん対策推進優良企業」に選ばれました。



令和3年度がん対策推進企業表彰 表彰式

### ■ がん電話相談

1982年にがん研有明病院、産経新聞社の協力により当社がはじめて取り組んだ社会貢献活動で、がんに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、心のケアなどの相談に応じます。

### ■ がん教育

がん対策基本法のもと、2017年10月に策定された第3期がん対策推進基本計画に基づいて、全国の学校においてがん教育の取り組みが開始されています(2020年度からは小学校、2021年度からは中学校、2022年度からは高校において全面実施)。当社では、子どものうちからがんについての正しい理解を身に付けることが、その子ども本人だけでなく、周囲の大人も含めたがん検診受診率の向上、がんの早期発見・早期治療につながると考え、積極的にがん教育に取り組んでいます。2021年から2022年にかけては調布市との連携により、調布市内の公立中学全8校を対象にしたがんの授業を展開し、がん教育の普及に取り組んでいます。



# 調布スマートシティプロジェクト

## ■ 調布市と「包括的パートナーシップ協定」を締結

当社は、1994年に東京都調布市に初の自社ビルを建設し、2007年には同市の企業立地等促進支援条例に基づき調布駅前の再開発ビルに新たなオフィスを確保するなど事業基盤を拡大するとともに、四半世紀にわたり調布市との協力関係を築いてきました。また、2019年8月には、調布の街の持続的な発展と社会的課題の解決に向けて、調布市とともに、それぞれが保有する特性・資源・ノウハウ等を活かしながら、多様な



調布市と「包括的パートナーシップ協定」に調印

分野において連携・協力することを目的として「包括的パートナーシップ協定」を締結しました。本協定により、両者の連携関係のステージを一段高め、現在では「調布スマートシティプロジェクト」を中心に、具体的な連携・協力について随時検討・実施しています。

### 「包括的パートナーシップ協定」における連携・協力事項

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

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

当社は、従前より調布市との相互連携を図ってきましたが、「包括的パートナーシップ協定」の締結以降は同市のほか、地元の大学や各種企業、団体など多様な関係者と、調布市の社会的課題について対話を重ねてきました。この産学官による取り組みが、2019年11月に総務省の「データ利活用型スマートシティ推進事業\*」として認定されました。



調布スマートシティ協議会設立総会

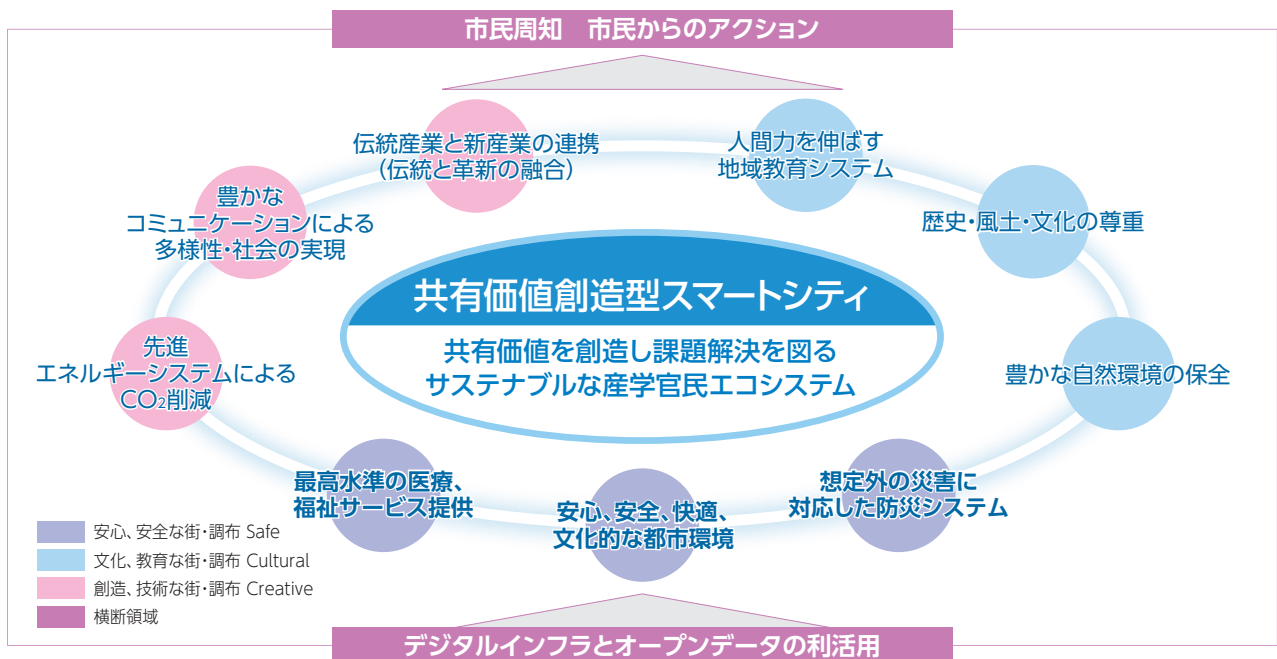


調布スマートシティ協議会のロゴマーク

これらの取り組みを一層加速し、調布市におけるスマートシティを実現するため、2021年6月に「調布スマートシティ協議会」を調布市、国立大学法人電気通信大学、特定非営利活動法人調布市地域情報化コンソーシアム、当社の4者で設立しました。その後、協議会の活動に賛同した調布市と関連が深い企業・団体が入会し、「調布スマートシティ協議会」は、計10団体で活動を行っています(2022年5月末時点)。

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

\*ICTを活用したスマートシティの街づくりを通じて、地域が抱えるさまざまな課題の解決や地域活性化・地方創生の実現を目指して総務省が推進している事業です。



### 包括的パートナーシップ協定及び調布スマートシティに関連する地域との取り組み

2021年は、調布市・国立大学法人電気通信大学との「つながり創出による高齢者の健康増進事業～CDC(調布・デジタル・長寿)運動(以下、CDC運動)」、 「調布スマートシティ協議会」が主催した調布市に在住または在学の大学生を対象とした「調布のまちづくり」を考えるワークショップ、調布市におけるがん啓発活動など、さまざまな取り組みを実施しました。

CDC運動は、高齢者のデジタルデバインド解消に取り組むとともに、リアルとオンラインを組み合わせた健康増進プログラム(運動、食事、認知に関する健康教室など)を通じて強いつながりを創ることにより、健康寿命の延伸につなげ、主観的幸福度の向上を目指しています。調布市内でモデル地区・対象者を選定し、オンライン会議システムを活用したオンライン健康教室の開催など、健康増進に関するさまざまな取り組みを開始しています。

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

さらに、調布市におけるがん啓発活動として、調布市と共催で、「がん検診啓発オンラインセミナー」を配信しました。また、2021年度から2022年度にかけて調布市内の8つの中学校向けにがん教育を実施しました。これらは、幅広い調布市民に、がんに関する正しい情報とがん検診の重要性を伝えることを目的として実施したものです。

当社は、上記のような、調布市や同市の教育機関、事業者との相互連携によるさまざまな活動を通して、CSV経営の実践に取り組んでいます。



CDC運動のオンライン健康教室の様子



# アフラックの取り組みに対する外部評価

※主に直近3年以内の受賞歴を記載しています。

## 人財関連

|   | 制度内容   | 主な取り組み   |
|---|--|--|
| <p><b>健康経営優良法人2022<br/>～ホワイト500～</b></p>  <p>2022<br/>健康経営優良法人<br/>Health and productivity<br/>ホワイト500</p> <p>(主催: 日本健康会議・経済産業省)</p> | <p>日本健康会議と経済産業省が、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、健康経営において、ウォーキングキャンペーンや禁煙などの社員の健康増進・維持を目的とした取り組みや、「がん・傷病 就労支援プログラム」等に取り組んでいます。また、新型コロナウイルス感染症対策の取り組みとして、従業員の健康と事業継続の両立、感染予防のための対応策も実施しています。こうした取り組みが評価され、当社は2017年度から5年連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。</p> |
| <p><b>第22回<br/>テレワーク推進賞<br/>「会長賞」</b></p> <p>(主催: 一般社団法人日本テレワーク協会)</p>  | <p>ICT(情報通信技術)を活用して場所や時間に捉われない柔軟な働き方を可能とする「テレワーク」について、その一層の普及促進を目的に実施している表彰制度です。</p>   | <p>当社は、多様な社員が活躍できる職場づくりとして、ダイバーシティと働き方改革「アフラック Work SMART」を両輪で推進し、全社的なテレワークの推進やペーパーレスを含めたDXによる業務改革などに取り組んできました。こうした取り組みが評価され、第21回「奨励賞」に続き、最高位である「会長賞」を受賞しました。</p>  |
| <p>■ 日経スマート・ワーク大賞2021<br/>「人材活用力部門」</p>  <p>NIKKEI<br/>Smart Work<br/>Awards 2021 人材活用力部門</p> <p>(主催: 日本経済新聞社)</p>                 | <p>■ テレワーク先駆者百選<br/>(2016年度に選定、<br/>2019年度に「総務大臣賞」受賞)</p>  <p>TW100<br/>Telework Pioneer</p> <p>(主催: 総務省)</p>                             | <p>■ イクメン企業アワード2019<br/>両立支援部門</p>  <p>IKUMEN AWARD 2019</p> <p>(主催: 厚生労働省)</p>   |
| <p>■ 大阪市女性活躍<br/>リーディングカンパニー市長表彰<br/>最優秀賞</p>  <p>女性活躍リーディングカンパニー<br/>2019大阪市認証</p> <p>(主催: 大阪市)</p>                               | <p>■ 次世代育成支援<br/>対策推進法に基づく認定マーク<br/>「プラチナくるみん」</p>  <p>プラチナくるみん<br/>子育てサポートしています</p> <p>(主催: 厚生労働省)</p>                                   | <p>■ 女性活躍推進法に基づく<br/>優良企業認定マーク「えるぼし」</p> <p>※最高評価<br/>「三段階目」に認定</p>  <p>女性が活躍しています!</p> <p>(主催: 厚生労働省)</p>                          |
| <p>■ スポーツエールカンパニー</p>  <p>SPORTS<br/>YELL<br/>COMPANY<br/>2022</p> <p>(主催: スポーツ庁)</p>  | <p>■ 東京都スポーツ推進企業<br/>(2018年度、2019年度、<br/>2020年度、2021年度)</p>  <p>TOKYO<br/>東京都スポーツ推進企業<br/>2021 認定</p> <p>(主催: 東京都オリンピック・パラリンピック準備局)</p> |  |

## DX 関連

|  | 制度内容  | 主な取り組み   |  |   |
|--|---|--|--|---|
| <p><b>2021年度 IT賞</b><br/> <b>「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)」</b></p>  <p>(主催:公益社団法人企業情報化協会 (IT協会))</p>  | <p>IT賞は、わが国の産業界ならびに行政機関などの業務における事業創造、効果的ビジネスモデルの構築・促進、生産性向上等、“ITを高度に活用したビジネス革新”に顕著な努力を払い成果を挙げたと認めうる企業・団体・機関及び個人を表彰する制度です。</p>   | <p>当社独自のDX戦略「DX@Aflac」が、企業全体としてDXを通じた顧客志向の経営変革への意思が強く感じられたという点に加え、短期間に多くの新しいサービスを立ち上げ、競争優位に結び付く経営上の成果を生み出しているとして「IT賞(トランスフォーメーション領域)」を受賞しました。また、保険のご相談からお申込みまでをオンラインで実現した新たな保険募集プロセス「アフラックのオンライン相談」についても評価され、「IT奨励賞(顧客・事業機能領域)」を受賞しました。</p>  |  |   |
| <p><b>令和三年度 情報化促進<br/>         貢献個人等表彰<br/>         「経済産業大臣賞」</b></p> <p>(主催:経済産業省)</p>  | <p>高度な情報処理技術の研究・開発などにおいて先導的役割を果たした、または顕著な成果をあげたと認められる個人・企業等を表彰する制度です。</p>   | <p>保険のご相談からお申込みまでをオンラインで実現した新たな保険募集プロセス「アフラックのオンライン相談」について、「情報技術を用いた遠隔・非対面・非接触対応への貢献」として評価されました。</p>   |  |   |
| <p><b>Insurance Asia Awards<br/>         2021 「International Life<br/>         Insurer of the Year -<br/>         Japan」「Digital Insurance<br/>         Initiative of the Year -<br/>         Japan」「Insurtech<br/>         Initiative of the Year -<br/>         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年に開始した表彰制度で、革新的なイノベーションを起こし、保険業界にインパクトをもたらした商品・サービスや取り組みを展開するアジア諸国の保険会社を表彰しています。「International Life Insurer of the Year - Japan」は、実績やチャレンジ、革新性の点で優れた保険会社に贈られ、また、「Digital Insurance Initiative of the Year - Japan」はデジタルに関して、「Insurtech Initiative of the Year - Japan」はインシュアテックに関して、それぞれ革新性や保険業界へのインパクト、変化への対応力の点で優れたプロジェクトに贈られる賞です。</p> | <p>当社独自のDX戦略「DX@Aflac」を策定し、さまざまなサービスを展開していることが評価され、「International Life Insurer of the Year - Japan」を受賞しました。また、新たな保険募集プロセス「アフラックのオンライン相談」が評価され、「Digital Insurance Initiative of the Year - Japan」も受賞しました。さらに、お客様からの各種ご質問に対して、3Dアニメーションのアバター(オペレーター)が動作と音声で回答する3Dアバター付きAIチャットボットが評価され、「Insurtech Initiative of the Year - Japan」を受賞しました。なお、「International Life Insurer of the Year - Japan」「Insurance Initiative of the Year - Japan」は2年連続での受賞となります。</p> |  |   |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>■ DX認定事業者 認定第一号</p>  <p>(認定:経済産業省)</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>■ Innovation in Insurance Awards<br/>                 2020年:最優秀イノベーション賞<br/>                 “GlobalInnovator”銅賞(第3位)<br/>                 2021年:“Customer Experience”<br/>                 銅賞(第3位)</p>  <p>(主催:Efgm)</p> </td> </tr> </table> |   |  | <p>■ DX認定事業者 認定第一号</p>  <p>(認定:経済産業省)</p> | <p>■ Innovation in Insurance Awards<br/>                 2020年:最優秀イノベーション賞<br/>                 “GlobalInnovator”銅賞(第3位)<br/>                 2021年:“Customer Experience”<br/>                 銅賞(第3位)</p>  <p>(主催:Efgm)</p> |
| <p>■ DX認定事業者 認定第一号</p>  <p>(認定:経済産業省)</p>   | <p>■ Innovation in Insurance Awards<br/>                 2020年:最優秀イノベーション賞<br/>                 “GlobalInnovator”銅賞(第3位)<br/>                 2021年:“Customer Experience”<br/>                 銅賞(第3位)</p>  <p>(主催:Efgm)</p>   |  |  |   |

## がん関連

|   | 制度内容  | 主な取り組み   |
|---|---|--|
| <p><b>令和3年度<br/>がん対策推進企業表彰<br/>「厚生労働大臣表彰<br/>最優秀賞」</b></p> <p>(主催：がん対策推進企業アクション<br/>〔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3,500企業・団体の中から、「がん対策」に積極的に取り組んだ企業・団体を選定し表彰を行います。</p> | <p>当社は、日本で初めてがん保険を発売した保険会社として、以前から社員に対するがん検診受診促進に取り組んでいました。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。</p> |
| <p>■ <b>がん対策推進優良企業 表彰制度「がん対策推進優良企業」(令和2年度、令和3年度)</b></p> <p>(主催：がん対策推進企業アクション〔厚生労働省の委託事業〕)</p>        |   |  |

## その他

|   | 制度内容  | 主な取り組み  |
|---|---|---|
| <p><b>UCDAアワード2021</b></p> <p>■ <b>生活・保障カテゴリ<br/>UCDAアワード2021<br/>受賞</b></p> <p>■ <b>実行委員会表彰<br/>シルバー受賞</b></p> <p>(主催：一般社団法人ユニバーサル<br/>コミュニケーションデザイン協会<br/>〔UCDA〕)</p>   | <p>企業・団体・行政が生活者に発信するさまざまな情報媒体を、産業・学術・生活者の集合知により開発した基準を使用して第三者が客観的に評価し、見やすさ、わかりやすさ、伝わりやすさなどの点で優れたコミュニケーションデザインを表彰する制度です。</p> | <p>当社の(医療保険EVER Prime)のパンフレットが評価され、「生活・保障カテゴリ」において最優秀賞にあたる「UCDAアワード2021」を受賞しました。また、資材に対するUCDA認証の取得や資材作成担当者等によるUCDA認定資格の取得推進など、お客様にとってわかりやすい資材の提供に向けた当社の社員教育への取り組みも高く評価され、「実行委員会表彰」においてシルバーを受賞しました。</p>                        |
| <p><b>コンタクトセンター<br/>・アワード2021<br/>「最優秀BCP部門賞」</b></p>  <p>(主催：株式会社リックテレコム<br/>コールセンタージャパン編集部、<br/>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)における業務改善の取り組みを発表し、審査員による審査及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>当社コンタクトセンターは、新型コロナウイルス感染症が大流行している中で、「必要業務の継続を最優先とする業種(エッセンシャルワーク)」の生命保険業として、「拠点の分散化」と「在宅受電」により業務を安全・安心に遂行してきました。短期間かつリモートでの準備による第4拠点(札幌)の開設や、800人超の大規模センターにおける派遣社員・委託先社員を巻き込んだ在宅受電の新たな体制づくりが、BCP部門における優れた取り組みと評価されました。</p> |
| <p>■ <b>顧客ロイヤルティを測る指標<br/>「NTTコムオンラインNPS®<br/>ベンチマーク調査2020」<br/>生命保険部門 第1位</b></p>  <p>Net Promoter®及びNPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。</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>■ <b>ACAP<br/>消費者志向活動表彰「消費者志向活動章」<br/>(第5回、第6回)</b></p> <p>(主催：公益社団法人消費者関連専門家会議〔ACAP〕)</p>                               |   |



## 〈第2部〉 目次

- 96 決算ハイライト (2021年度 決算の概況)
- 100 お客様本位の業務運営
- 102 「お客様の声」を経営に活かす取り組み
- 106 感動的なお客様体験価値の向上
- 108 ご契約のお申込みからお支払いまでの取り組み
- 114 適切なお支払いのための取り組み
- 117 インターネットを活用した情報提供
- 118 商品開発
- 124 営業体制
- 126 業務提携
- 128 研修・教育体制
- 130 コンプライアンス態勢
- 133 情報セキュリティ管理態勢
- 135 統合的リスク管理態勢
- 138 危機管理態勢
- 139 内部監査態勢
- 140 沿革
- 142 組織図
- 144 ディスクロージャー(情報開示)



「アフラック 統合報告書 2022/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/2022\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2022_data.pdf)



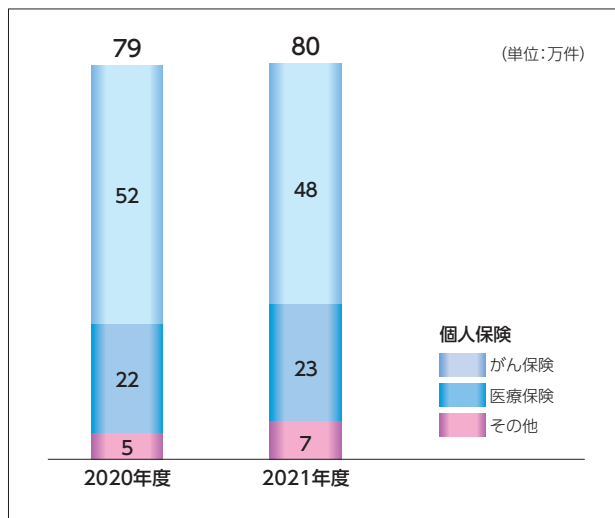
# 決算ハイライト (2021年度 決算の概況)

## 契約の状況

新契約件数 (前年度比 0.5%増)

# 80万件

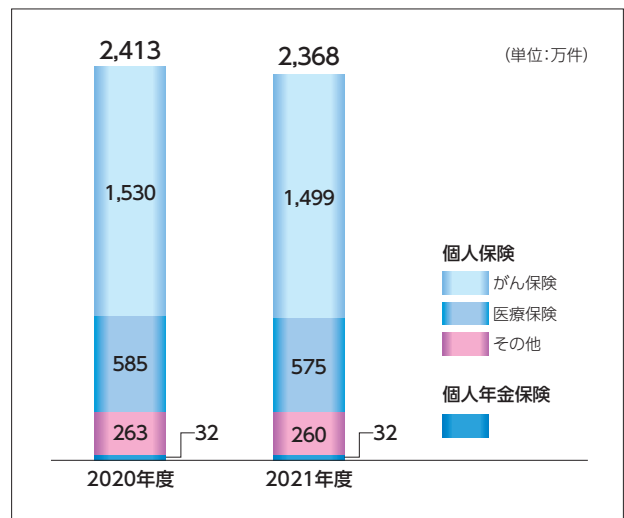
がん保険の販売は減少したものの、医療保険が増加したことにより、新契約全体では前年度比0.5%増の80万件となりました。



保有契約件数 (前年度末比 1.9%減)

# 2,368万件

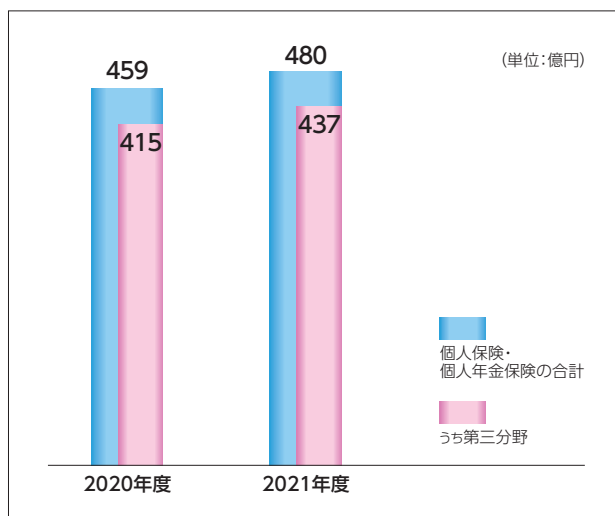
新契約件数は増加したものの、解約や死亡などの契約の消滅の影響により、前年度末比1.9%減の2,368万件となりました。



新契約年換算保険料 (前年度比 4.7%増)

# 480億円

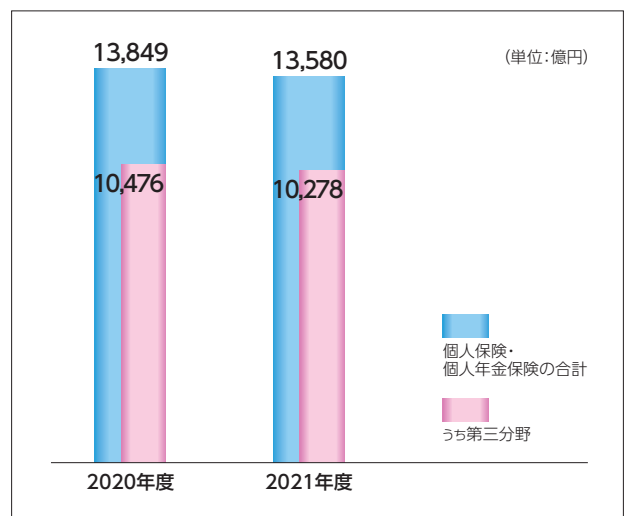
新契約件数の増加により、前年度比4.7%増の480億円となりました。



保有契約年換算保険料 (前年度末比 1.9%減)

# 1兆3,580億円

保有契約件数の減少により、前年度末比1.9%減の1兆3,580億円となりました。



## 解約・失効の状況

2021年度の解約失効率(件数ベース/個人保険・個人年金保険合計)は、前年度から0.4ポイント増加し、4.5%となりました。

当社ではご契約内容をお知らせするため、お客様に「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそネット』」のご案内や、ご契約内容のお知らせ(アフラックメール)を定期的に郵送しているほか、勤務先経由で当社保険にご加入いただいているお客様に対しては、定年等による退職時に、退職後もご契約を継続できる旨を郵送でお知らせしています。

また、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の通知を行うなど、ご契約を継続していただくための取り組みに注力しています。

### 契約状況の規模に関する指標

生命保険会社における契約状況の規模を表す指標として、死亡保険金額を示す「契約高」をベースとした数値が一般的に用いられますが、当社は、死亡保険金が設けられていない、あるいはその金額がきわめて少ないがん保険や医療保険などの第三分野の取り扱いが大半を占めているため、当社の契約動向を示す指標としては、「件数」及び「年換算保険料」がより適しています。

なお、当社の新契約高、保有契約高及び解約失効率(保険金額ベース)は、下表のとおりです。

(単位:億円、%)

|                | 2020年度  | 2021年度  |
|----------------|---------|---------|
| 新契約高           | 1,721   | 1,655   |
| 保有契約高          | 131,528 | 127,037 |
| 解約失効率(保険金額ベース) | 3.0     | 3.3     |

※上記の数値は、個人保険・個人年金保険の合計です。解約失効率は、解約・失効高から復活した契約の金額を相殺して算出しています。なお、個人年金保険については、年金支払開始前契約を算出の対象としています。

## 収支の状況

### 保険料等収入

(前年度比 3.2%減)

# 1兆3,203億円

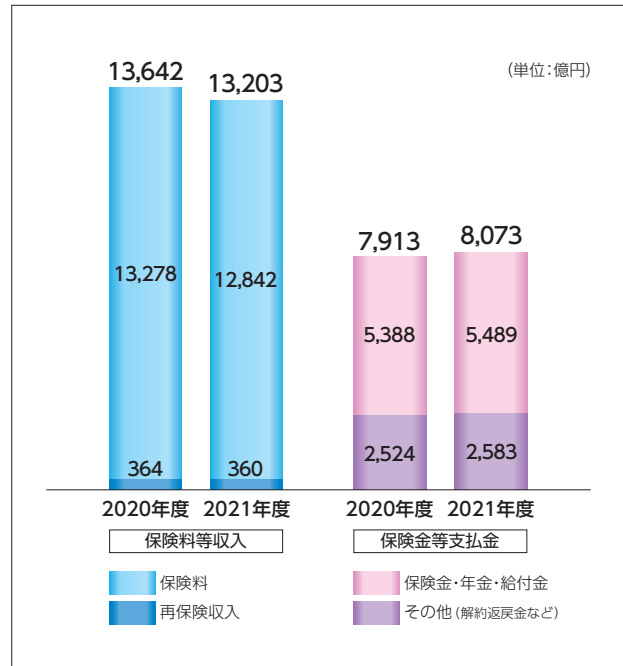
新契約件数は増加したものの、保有契約件数が減少したこと、保険料払込満了契約が増加したことなどにより、保険料等収入は前年度比3.2%減少しました。

### 保険金等支払金

(前年度比 2.0%増)

# 8,073億円

保険金・年金・給付金等のお支払い状況を示す保険金等支払金は、前年度比2.0%増の8,073億円となりました。



資産運用収益 (前年度比 12.6%増)

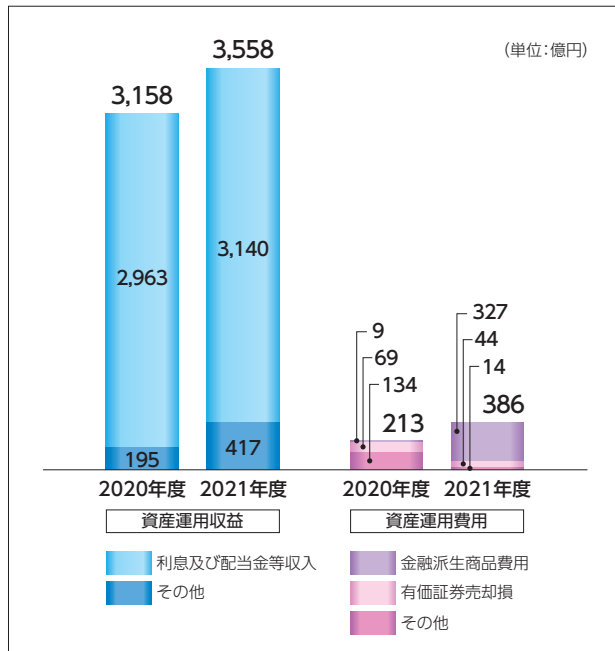
**3,558億円**

利息及び配当金等収入が増加したこと及び為替差益を計上したことにより、前年度比12.6%増の3,558億円となりました。

資産運用費用 (前年度比 81.1%増)

**386億円**

金融派生商品費用などの計上額が増加したことにより、前年度比81.1%増の386億円となりました。



利益の状況

基礎利益 (前年度比 9.3%増)

**3,697億円**

保険料等収入が減少したものの、責任準備金等繰入額の減少等により基礎利益は前年度比9.3%増の3,697億円となりました。

**解説** 「基礎利益」とは、生命保険会社の保険本業の期間収益を示す指標の一つで、保険料等収入や資産運用収益などからなる「基礎収益」から、保険金等支払金、責任準備金等繰入額(危険準備金繰入額等を除く)、事業費などからなる「基礎費用」を差し引いたものです。この基礎利益に有価証券売却損益などの「キャピタル損益」と「臨時損益」を加えたものが、損益計算書上の「経常利益」になります。

経常利益 (前年度比 9.8%増)

**3,668億円**

基礎利益の増加により、前年度比9.8%増の3,668億円となりました。

当期純利益 (前年度比 10.2%増)

**2,606億円**

経常利益の増加により、当期純利益は前年度比10.2%増の2,606億円となりました。

**解説** 「当期純利益」とは、税引前当期純利益から法人税等合計を控除した金額で、1事業年度における会社のすべての活動によって生じた利益です。

運用実績の概況

2021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、ドル建変動利付資産やオルタナティブ資産等に投資する海外投資信託の積み増しを行いました。

運用実績としては、安定収益である利息及び配当金等収入を3,140億円確保したことに加え、為替差益193億円、有価証券売却益182億円の計上などにより、資産運用収益は3,558億円となりました。一方、資産運用費用については、金融派生商品費用327億円、有価証券売却損44億円、その他運用費用9億円の計上などにより、386億円となりました。その結果、資産運用収益から資産運用費用を差し引いた資産運用関係収支は、前年度比7.7%増の3,171億円となりました。これにより、2021年度の運用利回りは前年度比0.11ポイント増の2.52%となりました。

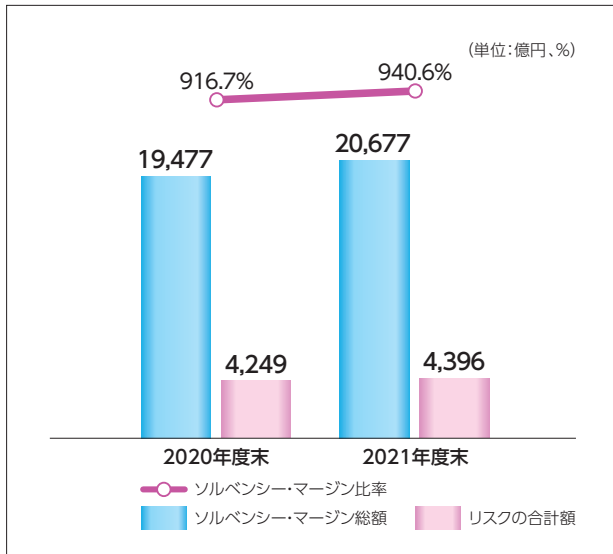


## 資産・健全性の状況

ソルベンシー・マージン比率 (前年度末比 23.9ポイント増)

940.6%

行政監督上において健全とされる200%を大きく上回っています。



解説 「ソルベンシー・マージン比率」とは、通常の予測を超えて発生するリスクに対する備えの程度(支払余力)を示す行政監督上の指標の一つです。数値が200%以上であれば、健全性についての一つの基準を満たしていると考えられます。200%を下回った場合、監督当局による業務改善命令等の対象になります。

実質純資産額 (前年度末比 4.4%減)

2兆7,977億円

引き続き高い財務健全性を示す水準を確保しています。

解説 「実質純資産額」とは、有価証券の含み損益などを反映した時価ベースの資産の合計から、価格変動準備金や危険準備金などの資本性の高い負債を除いた負債の合計を差し引いたものです。時価評価後の実質的な自己資本を指すもので、生命保険会社の健全性を判断する行政監督上の指標の一つです。

総資産 (前年度末比 2.2%増)

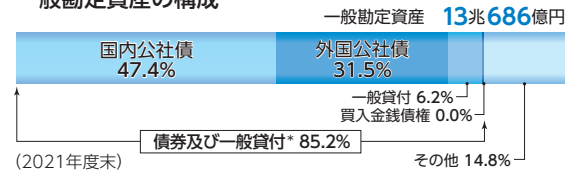
13兆686億円

総資産のうち85.2%は、安定した利息及び配当金等収入が見込まれる国内外の公社債や一般貸付などで構成されています。

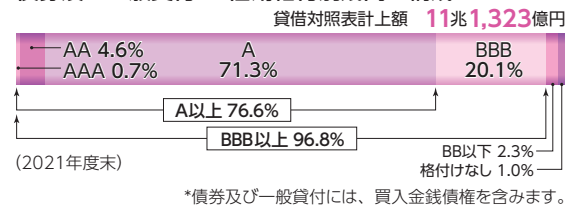
## 一般勘定資産の状況

2021年度末の一般勘定資産は、前年度末比2.2%増の13兆686億円となりました。このうち85.2%(11兆1,323億円)は安定した利息及び配当金等収入が見込まれる国内の公社債(6兆1,984億円)や外国公社債(4兆1,227億円)、一般貸付(8,059億円)などで構成されています。

## 一般勘定資産の構成



## 債券及び一般貸付\*の信用格付別残高の構成



また、当社は投資の実行に際して十分な信用リスク調査を行い、投資対象については国内外の優良発行体(借入人)を原則としており、これらの資産のうち、残高の76.6%は外部格付けで“A”格以上、96.8%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。

なお、貸付金のうち返済状況が正常ではない債権については、2021年度末における当社の債権1兆6,892億円のうち、201億円(対合計比:1.2%)となっています。

# お客様本位の業務運営

当社は、「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」との想いから、1974年に日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業しました。以来、その想いや「The Aflac Way」「企業理念」「ブランドプロミス」に表されるコアバリュー（基本的価値観）、すなわちパーパス（存在意義）に基づき、社会と共有できる価値（Shared Value）を創造（Create）していく企業経営（=CSV経営）を実践しています。

特に当社は企業理念の一つに「お客様第一」を掲げ、お客様一人ひとりが創る自分らしく充実した人生を願い、お客様のことを親身になって考えられる心を大切にしています。

こうした基本的な考え方を踏まえ、当社は「お客様本位の業務運営に係る方針」（以下、本方針）を定め、本方針のもとで業務運営を行っています。本方針と本方針に基づく取り組み内容は社会情勢や経営環境の変化等を踏まえ年次で見直しを行い、その結果について公表します。

## 「お客様本位の業務運営に係る方針」

### 方針① 保険商品・サービスの開発、お客様へのご提案

- 当社は、時代とともに変化するお客様のニーズを的確に捉え、お客様にとって価値ある最良の保険商品・サービスを開発します。
- 当社及び販売代理店は、お客様の加入目的、収入・資産や家族構成等に照らして最適な保障内容・妥当な保障額の保険商品をご提案します。また、ご契約をいただく際には、お客様にその内容を正しくご理解いただけるよう、ご契約に関する重要な事項を分かりやすくご説明します。

### 方針② 保険契約ご継続中におけるサポート

- 当社は、お客様に保険金・給付金を確実にお受け取りいただけるよう、お客様から保険料をお預かりする業務やご契約内容の各種変更手続き、お問い合わせへの回答などにおいて、正確かつお客様の個々の事情に配慮した対応を行います。
- 当社は、お客様にとって利便性の高いお手続きを実現するとともに、保険金・給付金を正確・迅速にお支払いします。

### 方針③ お客様にお支払いいただく保険料の対価としてのサービス

- 当社は、お客様にお支払いいただく保険料を将来の保険金・給付金のお支払いに備えて積み立てるほか、最適な保険商品の推奨・販売、保険契約のご継続中におけるサポート、保険金・給付金を確実ににお支払いするための態勢や安定的なシステム基盤の維持など、お客様が保険金・給付金を必要とするときににお支払いするうえで必要となるさまざまな経費に充てています。

### 方針④ 販売代理店の育成、従業員の教育等

- 当社は、お客様に最適な保険商品のご提案やサービスをご提供できるよう販売代理店を育成します。また、販売代理店に対しては、お客様に保険商品の推奨・販売を適切に行ううえで必要な態勢整備を求めます。
- 当社は、一人ひとりの従業員がお客様から信頼される存在となるよう、従業員に対する教育を徹底します。また、多様なお客様のお考えを理解し、そのニーズにお応えできるよう、多様な価値観を持つ従業員が活躍できるダイバーシティの推進に積極的に取り組みます。

### 方針⑤ お客様本位の業務運営を実現するための態勢

- 当社は、お客様の利益を損なうことのないよう、利益相反のおそれがある取引を適切に把握・管理する態勢を整備します。
- 当社は、お客様からお寄せいただく「お客様の声」を真摯に受け止め、お客様の視点に立って迅速、誠実かつ公正な対応を行うとともに、業務運営の向上・改善へとつなげていきます。

※当社の「お客様本位の業務運営に係る方針」、取り組み結果及び「お客様本位の業務運営に係る取り組み内容」、ならびに金融庁が公表している「顧客本位の業務運営に関する原則」との対応関係の詳細については、当社オフィシャルホームページをご確認ください。  
(<https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/policy.html>)

※当社は、「お客様本位の業務運営に係る方針」の進捗状況を定量的に把握し、その取り組みをより一層推進するための成果指標（KPI）として「保険金・年金・給付金支払件数」と「お客様満足度」を掲げています。KPIの詳細は、毎年公表している「「お客様本位の業務運営に係る方針」に基づく取り組み結果について」の中に掲載していますので、以下をご確認ください。  
([https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/pdf/management\\_efforts\\_result.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/pdf/management_efforts_result.pdf))

## 「お客様本位の業務運営に係る方針」に基づく取り組み結果

### 方針① 保険商品・サービスの開発、お客様へのご提案

- 公的制度や医療環境の変化、さらにはライフステージごとのリスクに応じた最適な保障を提案し続ける「アフラック式」を展開
- 公的介護保険制度を踏まえた合理的な保障設計を特長とした「アフラックのしっかり頼れる介護保険」を発売
- がんに関する社会的課題を包括的かつ総合的に解決するための、がん生態システムの構築に向けた取り組み
- ご契約の際にお客様にお渡しする「お申込みいただく前に(契約概要・注意喚起情報・その他重要事項)」の中で、注意が必要な事項や、お客様にとって不利益となる事項をわかりやすく表記する工夫を実施
- ご高齢のお客様に対して、ご親族等の同席のもと保険商品のご説明をしたうえでのご意向確認、保険商品をご説明する機会を複数回設けてのご意向確認、販売した者とは別の担当者によるご意向確認等の実施
- 保険商品のパンフレットやチラシ、保険商品提案ツール「みらいシミュレーター」を活用した必要な保障額等の情報提供を実施

介護状態に合わせて保障する



- がん保険の被保険者やそのご家族が抱える悩みや疑問の解消と、納得した医師・治療方法の選択をサポートする「ダックのがん治療相談サービス」にWEB面談を追加
- コールセンター業務における国際基準のお客様対応力の強化に向けた取り組み
- 給付請求書類の簡素化や給付金デジタル請求サービスなど、給付請求手続きにおける利便性向上に向けた取り組み

#### 給付金デジタル請求サービスのメリット

- **メリット1** 速やかに給付金を受け取る
- **メリット2** 書類の記入や提出の負担が軽減
- **メリット3** ご自宅でもお手続きが可能

### 方針③ お客様にお支払いいただく保険料の対価としてのサービス

- 保険金・給付金等のご請求手続きに関する専門のコールセンターを複数の拠点で開設するなど、お客様に保険金・給付金を確実に支払うための態勢を構築
- お客様にとって最適な保険商品・サービスを提案するための販売代理店サポートを実施
- お客様本位の業務運営に資する「乗合代理店向け手数料体系の考え方」を策定

### 方針② 保険契約ご継続中におけるサポート

- 「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」のサービスを拡充
- ご契約者に代わって、登録されたご家族も契約内容のお問い合わせ等ができるようになる「ご家族による契約内容確認制度」を運用開始

#### 「ご家族による契約内容確認制度」のしくみとメリット

- 1 ご契約者様に代わって、登録されたご家族でも、当社に「契約内容のお問い合わせ」や「手続き書類の送付依頼」ができるようになります。  
※手続き書類等の送付先はご契約者様宛となります。お手続きはご契約者様からとなり、ご家族による代理のお手続きはできません。
- 2 大規模自然災害等の安否確認で当社がご契約者様と連絡が取れない場合や、通知物がご契約者様に届かず連絡が取れない場合、当社から登録されたご家族にご契約者様の連絡先をお伺いすることで、確実にご案内をお届けできます。

- 日本郵便株式会社のネットワークを活用した「ご高齢のお客様に対する現況確認サービス」を継続的に実施
- お客様に安心して保険をご継続いただくための「お客様ふれあい活動」を実施

### 方針④ 販売代理店の育成、従業員の教育等

- 「代理店コンプライアンスマニュアル」を改訂するとともに販売代理店へ提供し、態勢整備を支援
- 多様化するお客様のニーズにお応えするための従業員の知識習得や意識の醸成を実施
- イノベーション企業文化を醸成し、多様化するお客様のニーズにお応えするためのダイバーシティを推進

### 方針⑤ お客様本位の業務運営を実現するための態勢

- 「利益相反管理方針」等の規程を定め、利益相反の可能性のある取引の把握・管理を徹底
- 「お客様の声」に基づく業務改善・お客様視点に立ったサービス向上に向けた取り組み
- 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が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しいただける「アフラック手話通訳サービス」など、障がいをお持ちのお客様との円滑なコミュニケーションのためのサービスを導入

# 「お客様の声」を経営に活かす取り組み

当社は、お客様から日々お寄せいただくご意見・ご要望、または苦情等の「お客様の声」を貴重な経営資源と位置付け、さまざまな業務の改善、商品・サービスの向上など幅広く経営に反映させる取り組みを進めています。

## 「お客様の声」を幅広く把握するための取り組み

当社では、全国に広がる営業拠点をはじめコールセンターやオフィシャルホームページ、来店型店舗を含む全国のアソシエイツなどを通じ、日々お客様からさまざまなお申し出を承っています。また、商品パンフレットや保険証券、ご契約内容のお知らせ(アフラックメール)にコールセンターへのフリーダイヤルを明記するなど、お客様から当社にお申し出いただきやすい仕組みづくりにも努めています。

当社は、こうしたお客様からのお申し出の中から「苦情」「相談・要望」「感謝」を「お客様の声」として、全役職員が常時アクセスできる「お客様の声」データベースに集約し、分類・管理・分析することでさまざまな業務改善に役立てています。

また、お客様の最も身近な存在であるアソシエイツに対しては「代理店コンプライアンスマニュアル」のなかに「苦情等管理プログラム」を設け、苦情を受け付けた際の対応

方法や苦情の再発防止に向けた改善策の重要性を記載しています。また、研修等を通じ「お客様の声」の速やかな報告と適切な対応の啓発に努めています。

さらに、「お客様の声」をよりの確に分析し、業務の改善につなげるとともに、お申し出をいただいたお客様への対応や事務処理の適切性を組織的に検証することを目的として、「お客様の声」の収集態勢の強化にも引き続き取り組んでいます。具体的には、コールセンターなど日々お客様からのお申し出を直接受ける部門での「お客様の声」の登録に関する研修や正確かつ効率的に「お客様の声」を登録するためのシステムの改修を随時行っています。また、「お客様の声」データベースへの登録漏れを防ぐためのお客様対応記録の事後検証やアソシエイツが受け付けた「お客様の声」を適切に管理するための「AANET(情報支援システム)」の機能向上などを行っています。

## 「お客様の声」の状況

2021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原因である「苦情」が65,656件、当社に業務・商品等の改善を期待する「相談・要望」が106,092件、また、お礼やお褒め等の「感謝」の声は10,303件となりました。

### 「お客様の声」の状況

(単位:件、%)

| 「お客様の声」の内容 |                               | 2021年度  | 占率    |
|------------|-------------------------------|---------|-------|
| 苦情         |                               | 65,656  | 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           | 16,546  | 25.2  |
| 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 | 6,090   | 9.3   |
| 保全関係       | 解約手続きや契約内容変更手続きに関するご不満等       | 16,867  | 25.7  |
| 保険金・給付金関係  | お支払い手続きに関するご不満等               | 15,973  | 24.3  |
| その他        | アフターサービスや電話対応に関するご不満等         | 10,180  | 15.5  |
| 相談・要望      |                               | 106,092 |       |
| 感謝         |                               | 10,303  |       |
| 「お客様の声」の合計 |                               | 182,051 |       |

※「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47,452件、ダイレクトメール停止のご連絡が952件登録されています。(2021年度)



## 「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重要性の高いテーマについて審議するために「お客様サービス推進委員会」を設置しています。同委員会ではお客様サービスの向上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重要事項については、取締役会において討議・決定・報告されます。

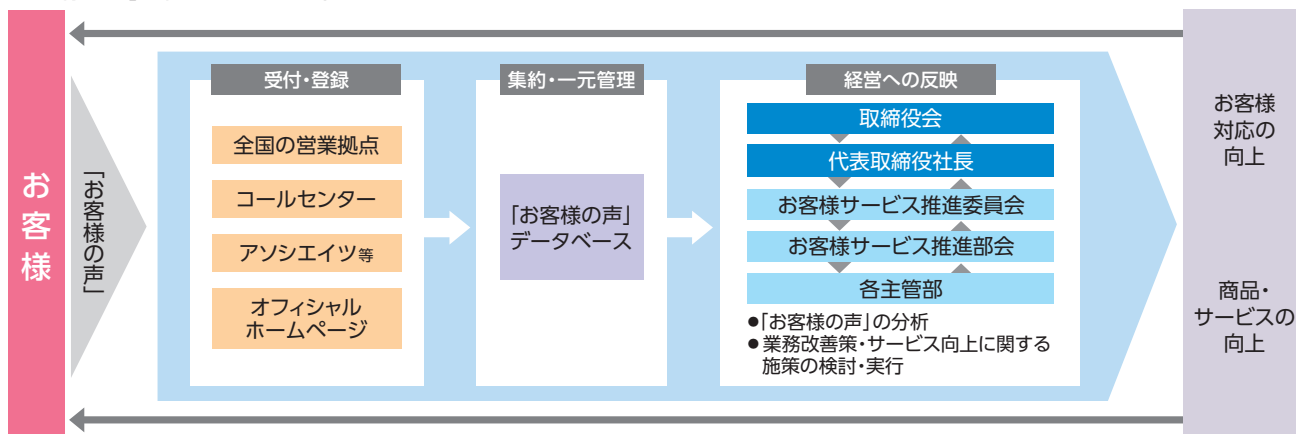
また、お客様サービス推進委員会の下部組織としてより実務的な事項を速やかにかつ幅広く審議する「お客様サービス推進部会」を設置しています。

さらに、当社は苦情対応に関する国際規格である「ISO

10002」（品質マネジメントー顧客満足ー組織における苦情対応のための指針）に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築していることを宣言しています。ISO10002は、お客様満足の向上を実現するために苦情対応プロセスを適切に構築し運用することを目的としており、日本においては「JISC（日本産業標準調査会）」によって制定されています。当社はこの規格への準拠を維持しつつ、組織的な苦情管理態勢の強化に努めています。

2017年2月には消費者庁等が推進する「消費者志向経営」の趣旨を踏まえて「消費者志向自主宣言」を公表し、同年6月には金融庁による「顧客本位の業務運営に関する原則」を踏まえて「お客様本位の業務運営に係る方針」を策定しました。取り組みの成果は定期的にオフィシャルホームページを通じて公表しています。

### 「お客様の声」を経営に活かす仕組み



### ご高齢のお客様への対応

超高齢社会が急速に進展するなか、当社では契約期間が長期にわたる生命保険の特性に鑑み、ご高齢のお客様に対するより丁寧な対応、身体的・環境的变化に応じた対応を心がけています。

そのため、当社ではコールセンターのオペレーターに対しては「認知症サポーター研修」を実施しています。また、アソシエイツに研修等を実施する立場である全国の営業部・支社の社員を対象として、高齢者や体の不自由な方の身体的制限や心理的变化など、多様なお客様の状況を理解するための研修を行う体制を整備し、日頃の業務や改善に活かす組織風土を醸成しています。そのほか、70歳以上のお客様を対象に「高齢者対応実施報告書」を作成し、募集時の状況について記録を残しています。

さらに、業務提携関係にある日本郵便株式会社が有する各家庭への配達ネットワークの強みを活かして、2017年7月から当社のご高齢のお客様に向けた現況確認サービスを行っています。

## お客様からのご意見・ご要望等に基づく改善事例

当社は、お客様から日々お寄せいただくご意見・ご要望等に基づき、業務の改善や商品・サービスの向上に取り組んでいます。主な改善事例は以下のとおりです。

### 改善事例 ①

#### 「ご家族による契約内容確認制度」の運用開始

| お客様の声   |
|---|
| 契約者である父が高齢なので、契約内容を確認しておきたい。  |
| 改善内容  |
| <p>ご契約いただいている保険の保障内容や付帯サービスの内容を把握していただき、漏れなく必要な手続きをしていただくことを目的に、「ご家族による契約内容確認制度」を開始しました。</p> <p>これは、ご契約者が、あらかじめご家族の連絡先等を当社に登録しておくことで、ご契約者に代わって、ご家族も契約内容のお問い合わせ等ができる制度です。</p> <p>ご契約者お一人につき1名、日本にお住まいのご親族(配偶者もしくは3親等以内)または契約関係者*をご登録できます。</p> <p>*指定代理請求人、被保険者、給付金・保険金の受取人</p> |

### 改善事例 ②

#### 保険料支払いの選択肢の拡充

| お客様の声   |
|---|
| 保険料払込用紙を受け取ったが、保険料を払い込みに行く時間がない。  |
| 改善内容  |
| <p>当社では、時間と場所を選ばずに保険料のお支払い手続きができるように、継続的に保険料支払いの選択肢の拡充に取り組んでいます。</p> <p>【保険料払込用紙でのお支払い方法拡充事例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「d払い*」の取り扱いを開始(2020年12月から)</li> <li>●クレジットカード支払いの取り扱いを開始(2020年1月から)</li> </ul> <p>さらに、2021年10月から、お手元に保険料払込用紙がなくても、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」上で、保険料の支払いができるようになりました。</p> <p>*「d払い」は、株式会社NTTドコモの登録商標</p> |

### 改善事例 ③

#### 給付請求書類の簡素化

| お客様の声   |
|---|
| 診断書ではなく、診断明細書(手術名あり)で手続きできないのか。   |
| 改善内容  |
| <p>お客様の給付請求手続きにおける利便性向上を目的として、手術給付金の請求手続きに必要な書類を簡素化しました。</p> <p>医療保障(医療保険EVERや特約MAX等)の手術給付金請求において、医療機関で取得いただく診断書に代えて、診療明細書のコピーでご請求いただける取り扱いを開始しました。これにより、がん(悪性新生物)に対する手術を除くすべての手術について、当社所定の申告書と診療明細書のコピーでお手続きできるようになりました。</p> |

## 障がい等をお持ちのお客様への対応

当社は「お客様第一」を企業理念に掲げる企業として、障がい等をお持ちのお客様とのより円滑なコミュニケーションのためにさまざまなサービスを導入しています。

### アフラック手話通訳サービス

耳が聞こえないお客様や聞こえにくいお客様、発話が困難なお客様は、ビデオ通話を使って手話通訳サービスオペレーターと手話または筆談でお話いただけます。手話通訳サービスオペレーターが、アフラックコールセンターとお客様をおつなぎします。

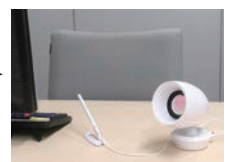
[https://www.aflac.co.jp/home\\_support\\_sign\\_language.html](https://www.aflac.co.jp/home_support_sign_language.html)



※手話通訳サービスは、株式会社ミライロが提供するサービスです。

### お客様窓口における備品等の設置

- お客様の聴こえをよくする「卓上型対話支援機器」



- 筆談でご用件を承ることを明示する「耳マーク」



- 筆談で意思疎通を図る「筆談ボード」



- ご希望のお取り引きやお手続きの絵を指して意思疎通を図る「コミュニケーションボード」



### 耳や言葉、目の不自由なお客様のための専用サイト

耳や言葉、目の不自由なおお客様が知りたい手続き等をご確認いただけます。

[https://www.aflac.co.jp/home\\_support\\_disabilities.html](https://www.aflac.co.jp/home_support_disabilities.html)

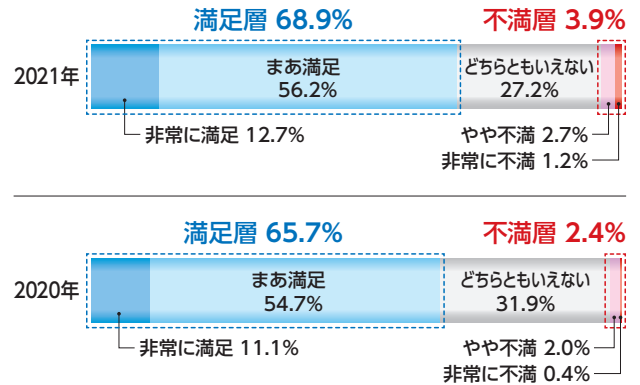
## お客様調査(満足度)の実施

当社は、ご契約者に対し、定期的なお客様評価として「お客様調査(満足度)」を実施しており、調査にて認識した課題について、業務改善などを行い、お客様満足度の一層の向上に向けた取り組みに活かしています。2021年のお客様調査(満足度)を実施した結果、引き続き多くのお客様にご満足いただいています。

### お客様調査(満足度)の概要

実施時期：2021年10月～11月  
 方 法：郵送  
 対 象 者：当社保険に加入いただいているご契約者  
 配布部数：50,000部  
 回答部数：12,661部(回答率:25.3%)

### 総合満足度



※満足度については、「非常に満足」「まあ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「非常に不満」の5択で回答を行い、「非常に満足」「まあ満足」の回答者を満足層、「やや不満」「非常に不満」の回答者を不満層として定義しています。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。

## 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・ご要望を経営に反映する仕組みとして、お客様サービス推進委員会の設置、お客様調査の実施等の取り組みを行っています。

### 消費者関連専門家による検証態勢

お客様サービスに関する各種取り組みについて、よりお客様視点に立ったサービスの提供を目的に、消費者関連団体等に所属する消費者関連専門家による検証態勢を構築しています。2021年は、帳票や商品のパンフレットなど13事案について検証を行いました。

## 金融ADR制度

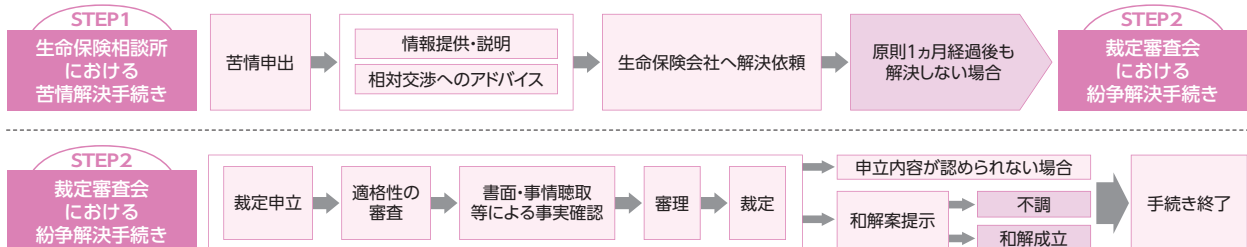
「金融ADR制度」は、お客様が生命保険会社を含む金融機関との間で十分な話し合いをしても問題の解決がつかないようなケースにおいて、裁判ではなく中立・公正な第三者にかかわってもらいながら迅速・柔軟な解決を図るための制度です。

当社は、本制度に基づく指定紛争解決機関として金融庁から指定を受けた一般社団法人生命保険協会と紛争解決等業務に関する「手続実施基本契約」を締結し、個々の紛争解決に向けた対応を行っています。

### 【指定紛争解決機関のご連絡先】

一般社団法人生命保険協会 生命保険相談所  
 所在地：〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-4-1 新国際ビル3階  
 電話：03-3286-2648  
 受付時間：(土日・祝日・年末年始を除く) 9:00～17:00  
 ホームページアドレス：<https://www.seiho.or.jp/contact/about/>

### 生命保険協会における苦情・紛争解決手続きの流れ



※ 審理の結果、事実確認の困難性等の理由から裁判等での解決が妥当であると判断した場合は、裁定手続きを途中で打ち切ることがあります。申し立てに係る請求内容については、審理の結果、和解に至らなかった場合でもその旨の通知を受けた日から1ヵ月以内に訴訟を提起した場合、裁定審査会が申し立てを受け付けた時にさかのぼって時効が中断します。

# 感動的なお客様体験価値の向上

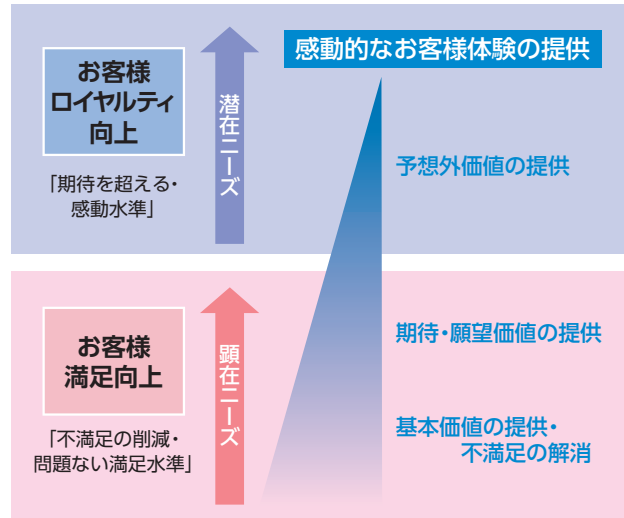
当社は、多様化するお客様行動を踏まえ、お客様とのさまざまな接点において、感動的なお客様体験を提供できるよう、お客様起点による「生きる」を創る商品・サービスの追求に積極的に取り組むとともに、お客様体験価値(以下、CX(カスタマーエクスペリエンス))を向上させることで、お客様本位の業務運営のさらなる高度化に取り組んでいます。

## お客様起点での継続的な改善の取り組み

当社では、定期的にお客様に対して当社のサービスに関するアンケートを実施しています。アンケートからいただいた評価やご意見に加え、コールセンターやオフィシャルホームページ、来店型店舗を含む全国のアソシエイツを通じ日々寄せられるお申し出等、お客様からいただく顕在的なニーズにお応えし、ご不満を減らすのみならず、お客様の潜在的なニーズを捉え、感動的な商品・サービスを提供できるよう取り組んでいます。また、お客様の顕在・潜在

ニーズへの当社の取り組み結果については、オフィシャルホームページで公表しています。

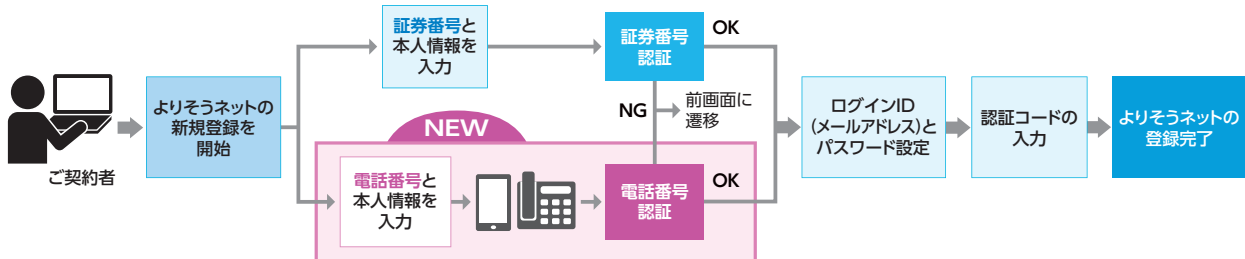
## 感動的なお客様体験価値(CX)の向上



## 取り組み事例

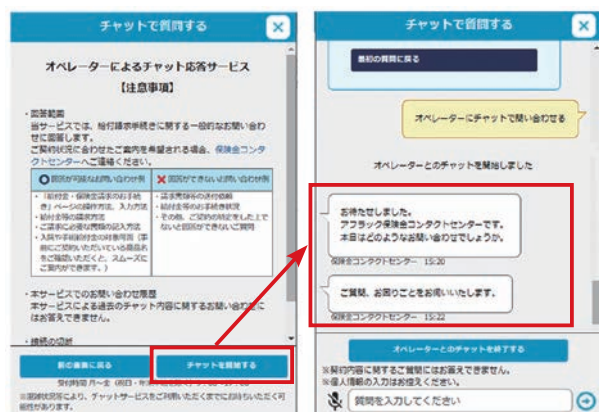
### 電話番号認証による「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」新規登録方法の追加

オフィシャルホームページ等から「アフラック よりそうネット」を新規登録する際、これまでは証券番号の入力が必須項目のひとつでしたが、ご契約者の利便性を考慮し、証券番号の入力を必須としない電話番号認証による新規登録方法を追加しました。



### オペレーターによるチャット応答サービスの開始

オフィシャルホームページから給付請求手続きをするお客様をサポートするため、チャットボットに加え、チャット機能を利用して保険金コンタクトセンターのオペレーターへ問い合わせることができるサービスを開始しました。



### パンフレットの改善による

### 〈医療保険 EVER Prime〉パンフレットのUCDAアワード受賞

お客様にとってこれまで以上にわかりやすいパンフレットの作成に取り組んだ結果、一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会(以下、UCDA\*)が主催する表彰制度において〈医療保険 EVER Prime〉パンフレットが「生活・保障カテゴリ」の「UCDAアワード2021」を受賞しました。また、企業の取り組みや姿勢を評価する「実行委員会表彰」においてシルバーを受賞しました。  
\*UCDAとは、産業・学術・生活者の議論によって、「わかりやすさ」の基準を策定し、情報コミュニケーションが生活者にとって「見やすく、わかりやすく、伝わりやすい」デザインになっているかを評価・認証する国内唯一の第三者機関です。



一般代理店用



## 感動的なお客様体験価値を提供するための社員教育や意識醸成

当社は、お客様の期待を超えることでお客様に喜んでいただくことや感動していただくことを常に意識しています。また、お客様の置かれている状況や、顕在的なニーズだけでなく、潜在的なニーズも的確に捉えるため、独自の研修に加え、専門の社外研修を取り入れ、社員一人ひとりの知識やスキルの向上を図っています。

### ユニバーサルマナー検定3級取得講座の実施

高齢者や障がいをお持ちの方など、多様なお客様に寄り添い、応対していく意識醸成と知識の習得を目的に、指導的立場である管理職に対して、2019年からユニバーサルマナー検定3級取得講座を実施しています。

### UCDA認定2級及び1級取得講座の実施

お客様がご覧になる帳票等のデザインをよりわかりやすいものに改善するために「見やすい、わかりやすい、伝わりやすい」ユニバーサルコミュニケーションデザインの知識を習得できるUCDA認定2級取得講座と、ユニバーサルコミュニケーションデザインの技術を習得できるUCDA認定1級取得講座を実施し、社員の資格取得を推進しています。

### 消費生活アドバイザーの資格取得の推進

お客様からのご意見等を経営に効果的に反映させるとともに、お客様からのご指摘やご相談等に迅速かつ適切な対応が実施できる人財の育成を目的として、内閣総理大臣及び経済産業大臣事業認定資格である消費生活アドバイザーの資格取得を推進しました。その結果、社内の有資格者は82人となり、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(2022年4月1日時点)。

## 高齢者対応を考える研修の実施

当社は多様なお客様の状況を理解するための研修体制を整備し、高齢者や体の不自由な方に生じる身体的制限や心理的な変化を体感し理解することで、日頃の業務や改善に活かす組織風土を醸成しています。

その他にも、超高齢社会の進展を踏まえたお客様対応を学ぶ研修や異業種の講師による感動的なCXの向上に関する他社事例について学ぶ講演会を行うなど、さまざまな取り組みを行っています。

# ご契約のお申込みからお支払いまでの取り組み

当社は、お客様のニーズを総合的に勘案し最適な保険選びをご提案するとともに、お客様が十分に保障内容をご理解いただけるよう努めています。具体的には、お客様に適切な保障内容への見直し等をご検討いただくために、ご契約に関する情報やお手続き方法を随時お知らせしているほか、保険金や給付金などをもれなくご請求いただくための取り組みを行っています。

## アフラックの勧誘方針（販売時における当社の姿勢）

### 【基本方針】

- 法令等を遵守することを最優先するとともに、契約者間の公平性に配慮し、適正な営業活動を行います。
- お客様のプライバシーに配慮しつつ、お客様の立場に立ってその意向を尊重し、誠実な営業活動を行います。
- 保険契約のプロフェッショナルとして、知識修得・能力向上に努め、常に最善のサービスを提供します。

### 1. 法令等を遵守します

1. 保険商品の販売等に係る勧誘にあたっては、法令、会社の方針、規程、手続き等(以下、「法令等」といいます。)を遵守することを最優先いたします。
2. 全社員及び保険募集人(代理店を含めます。)に対する法令等の遵守に係る教育・指導の徹底をはじめ、法令等遵守体制の強化に努めます。

### 2. お客様にとって最適な商品をご提案します

1. 保険商品の販売等に係る勧誘に際しては、お客様の加入目的、収入・資産やご家族の構成等に照らして、最適な保障内容・妥当な保障額の商品をご提案するよう努めるとともに、会社の定める基準等に即した運営管理を徹底し、契約者間の公平性に配慮します。未成年者、特に15歳未満を被保険者とする保険契約については、会社が定める保険金額に基づき保険商品を適正に募集するよう努めます。
2. 外貨建の保険、変額年金保険等、リスク性商品を販売する場合には、お客様の加入目的や投資経験・年齢・知識・財産・収入の状況等に十分留意し、お客様のニーズに合致した商品をご提案するよう努めます。

### 3. 勧誘の際にご迷惑をおかけしません

1. お客様のお仕事や生活の平穩を害することのないよう、訪問や電話による勧誘の時間帯には十分配慮いたします。
2. お客様に対して常に節度ある態度で接し、威圧的な態度や乱暴な言動等をもって著しく困惑させるような行為は一切いたしません。
3. 当社がお引受けする保険契約のほか、生命保険・損害保険・少額短期保険・その他の金融商品を販売する場合には、商品及び引受保険会社についてお客様の誤解を招くことがないよう、明確に区別して取扱います。

### 4. 重要事項等をご説明させていただきます

1. 当社がお引受けする保険契約の内容及びご契約に関する重要事項については、「ご契約のしおり・約款」「契約概要」「注意喚起情報」等の書面の交付等により説明を行い、お客様が十分に理解された上でご加入いただくよう努めます。また、「パンフレット」等の募集資料は、会社の規定に従った適正なものを使用します。
2. 上記以外で当社が販売・勧誘する保険商品等につきましても、上記方針に則り、お客様に重要事項をご理解いただくよう努めます。
3. 保険募集人(代理店を含めます。)に対しては、定期的商品内容、お客様に対して説明すべき事項、説明に際して考慮すべき事項及び説明方法等についての研修、勉強会等を行い、お客様に対して十分な説明ができる体制の強化に努めます。

### 5. お客様に関する情報は適正に取扱います

1. お客様のプライバシーを保護する観点から、お客様に関する情報は業務上必要な範囲で収集・使用するとともに、厳重な管理を行う等、適正に取扱います。

---

以上の方針は「金融サービスの提供に関する法律」(金融サービス提供法)の施行に伴い策定しました。金融サービス提供法については、金融庁ホームページ(<https://www.fsa.go.jp>)をご覧ください。

## 「アフラック式」の展開

「『生きる』を創る。」をブランドプロミスとする当社では、100歳まで生きる時代といわれる現代において、長生きのリスクに備え、公的制度や医療環境の変化、ライフステージごとのリスクに応じた「生きるための保険」を中心とした最適な保障を提案し続けることを「アフラック式」と定義しています。



「アフラック式」を展開するために、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、お客様に対してはテレビCM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。

## 最適な保険選びのための情報提供 (ご加入時)

### アフラックの保険種類のご案内

当社が取り扱っている保険商品の概要を一覧で紹介した冊子です。



### ご契約のしおり・約款

ご契約に関する重要事項・諸手続きなど、お客様にお知らせすべき事項やご契約についての取り決めを記載しています。



## 意向確認書

保険のお申込みにあたり、お客様ご自身のニーズに合致した最適な保険商品であるかをご確認いただくため、お客様にご記入いただいています。

## お申込みいただく前に

お客様に保険商品の内容をご理解いただくための重要な情報として、販売・勧誘時に説明すべき重要事項(保障内容、保険期間等)を記載した「契約概要」と、ご契約にあたって特に注意すべき事項(クーリング・オフ制度、告知義務の内容等)を記載した「注意喚起情報」等から構成された冊子です。

## 商品パンフレット

お客様が保険商品を検討する際の資料として、保障内容をわかりやすく記載しています。

## 電子申込みシステム(デジモ2)

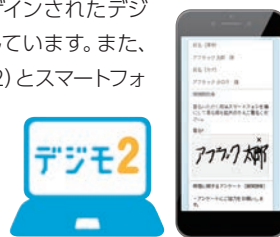
インターネット上で電子申込書のシステムを利用するツールです。操作性・視認性といったお客様にとっての利便性を向上させるとともに、その場でおお客様の健康状態を入力いただくことで、お引き受けできるかの目安や健康状態に応じた保険料がご確認いただけます。



## 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、パソコンやスマートフォンの画面で見やすくデザインされたデジタルパンフレットをご提供しています。また、電子申込みシステム(デジモ2)とスマートフォン上で署名ができる電子署名機能を組み合わせることにより、オンラインでお申込みが完結できる仕組みを実現しており、ご自宅にいながら対面と同じようにオンラインで保険のご相談・お申込みが可能です。

さらに、「ご契約のしおり・約款」に加えて契約概要・注意喚起情報等を掲載した「お申込みいただく前に」についてもWeb版の導入を順次開始しています。



## ご契約内容に関する情報提供（ご契約期間中）

### ご契約内容のお知らせ（アフラックメール）

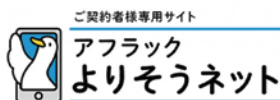
ご契約内容をお知らせし、保障の見直しや給付請求などの際にお役立ていただく資料として、ご契約者に「ご契約内容のお知らせ（アフラックメール）」を郵送しています。

また、アフラックメールに同封している「安心ガイド」では、お手続きや給付請求の方法、各種サービスをまとめて掲載しています。

これらの資料は、お客様にとって見やすい記載であるという外部機関からの認証を取得しています。また、環境経営の取り組みの一環として、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」にご登録いただいているお客様に対して、オンライン上でご契約内容をご確認いただくことを推進しています。

### 「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」

スマートフォンやパソコンからご契約内容の確認、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
- ポイント交換サービス
- 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
  - 解約手続き書類の請求

## 「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。

「お客様ふれあい活動」は、保障内容や受取人などのご契約内容の確認や、保険契約のご継続中の各種お手続きのサポートなど、万が一の場合に備えて、お客様に安心してご契約をご継続いただくための活動です。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、2020年7月からお客様のご希望に応じて対面に加えて非対面での「お客様ふれあい活動」にも取り組んでいます。

## デメリット情報

お客様が商品内容や手続き方法などをご存知なかったために不利益を被ることがないように、デメリット情報を冊子「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、お客様に事前により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「アフラックメール」などの各種通知を通して、お客様にデメリット情報をお伝えしています。



## 保険料の払込み手続きを 充実させる取り組み (ご契約期間中)

### キャッシュレスでの保険料払込み

生活様式の変化やキャッシュレス決済の利用の広がり  
に合わせた対応を行い、保険料の払込みにクレジットカード  
払いや「LINE Pay\*」「d払い」もご利用いただけるよう  
になりました。

また、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」  
上でもキャッシュレスでの手続きが可能となり、時間や場所  
を問わず保険料の払込みができる手段を拡充しています。

※「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」上でのキャッシュレス手続  
きをご利用いただけるご契約者には、当社よりご案内メールを配信しています。

\*「LINE Pay」は、LINE株式会社の登録商標

### 失効に関する取り組み

保険料払込猶予期間を経過しても保険料の払込みがない  
場合、ご契約は猶予期間満了の日の翌日から「失効」となりま  
す。ご契約が失効してしまうとその効力が失われ、保険金・給  
付金等のお支払いができなくなります。ただし、ご契約が失効  
した場合でも、失効した日から所定の期間内(保険種類により  
異なります)であれば、所定のお手続きを経たうえで、ご契約  
を「復活\*」させることができます。復活のお手続き方法に関  
しては、郵送によりお客様へご案内しています。

なお、当社ではご契約の失効を未然に防止するため、保険  
料の口座引き落としができなかったお客様へコンビニエンス  
ストアやクレジットカード、電子マネー等での払込みのご案内  
や電話・SMS(ショートメッセージサービス)によるお客様フォ  
ローを行っています。また、勤務先経由でご加入いただいでい  
るお客様については、定年等による退職時に、退職後もご契  
約を継続できる旨を郵送でお知らせするなど、ご契約を継続  
していただくための取り組みを行っています。

\*復活したご契約の責任開始日は復活日となり、失効している期間の保障  
はありません。また、健康状態等によっては復活をお引き受けできない場  
合や保険種類によっては復活のお取り扱いがない場合もあります。

## お支払いに関する情報提供 (ご請求時)

### 給付金等のお支払いについて

保険金・給付金等のお支払いに  
関して、ご請求手続きの流れや保  
険金・給付金等をお支払いする場  
合・できない場合の具体例、ご請求  
に関するQ&Aをまとめた冊子で  
す。当社オフィシャルホームページ  
でもご覧いただけます。



<https://www.aflac.co.jp/keiyaku/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。

## ご請求手続きを 充実させるための主な取り組み (ご請求時)

### ご請求手続きに関する専用コールセンター

当社は、保険金・給付金等のご請求手続きに関する専用  
のコールセンターを東京、大阪、仙台、福岡の4拠点に開  
設し、災害時でも確実にお問い合わせを受け付ける体制  
を構築しています。

また、コールセンターでは、お客様からのお問い合わせ  
に、保険金等支払部門(保険金コンタクトセンター)のスタ  
ッフが対応しています。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

専用サイトにアクセスいただくことで、保険金・給付金等  
に関する請求書類のお取り寄せ(郵送)やダウンロードが  
可能です。また、医療保険・医療特約・ケガの保険・ケガの  
特約・女性疾病特約の入院給付金・通院給付金・手術給付  
金(悪性新生物に対する手術を除く)に関するご請求手続  
きについては、インターネット上でお手続きが完結する「給  
付金デジタル請求サービス\*」をご利用いただけます。これ  
により、請求書類の郵送によるお取り寄せや返送が不要と  
なり、より速やかに給付金をお受け取りいただけます。

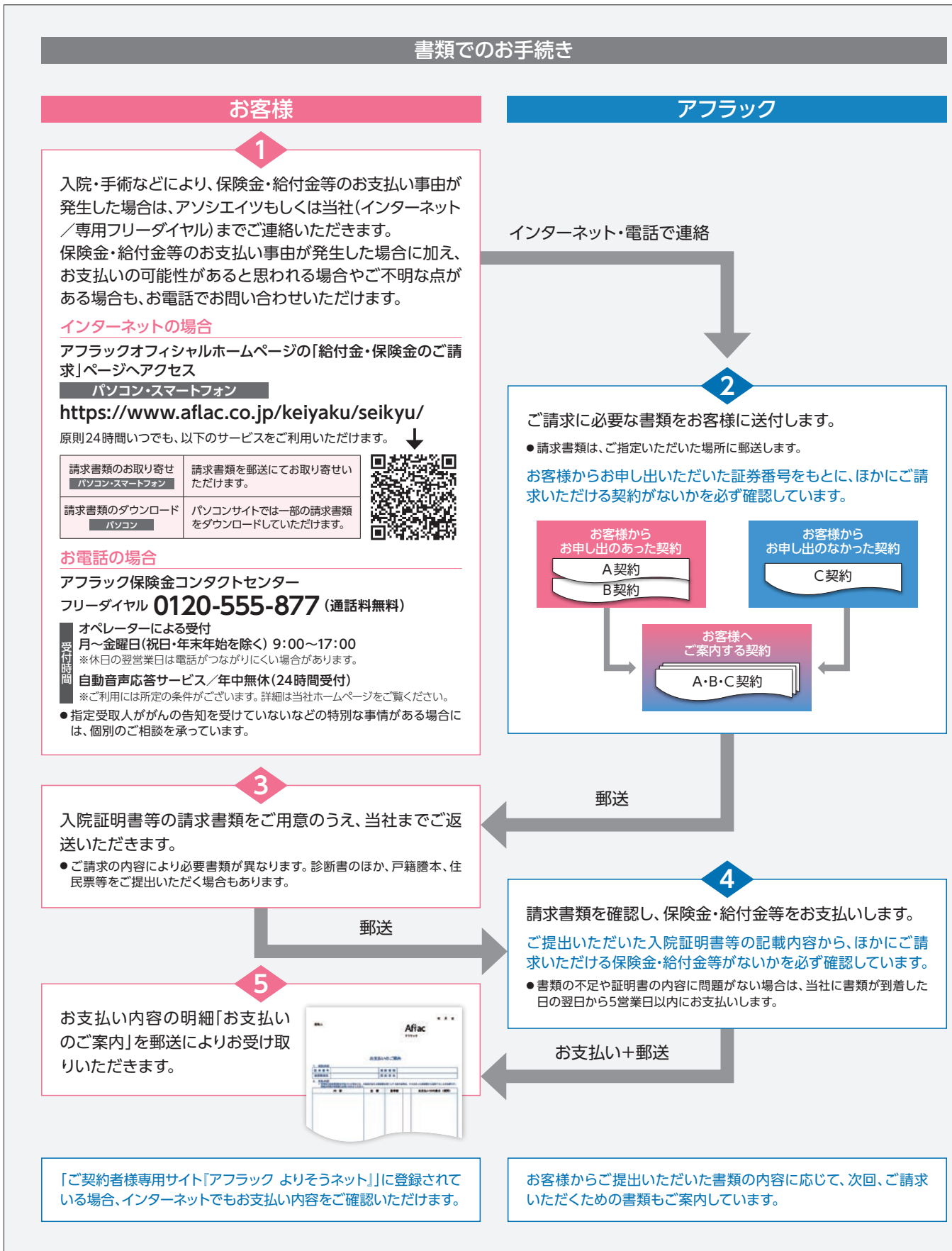
2021年9月から、お手続き方法や画面の操作方法等に  
関して不明点がある場合のお客様サポート機能として、  
チャットボットやオペレーターとのチャットサービスを順次  
開始するなど、お問い合わせ方法の拡充に努めています。

\*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。

### 指定代理請求特約

「指定代理請求特約」とは、給付金等受取人が被保険者と  
なっているご契約に付加することによって、被保険者が給付  
金等を請求できない特別な事情がある場合に、あらかじめ指  
定された方(指定代理請求人)が被保険者に代わって給付金  
等を請求できる特約です。なお、この特約を付加するための  
特約保険料は不要です。

**ご請求手続きの主な流れ** ご請求手続きにおいては、「書類でのお手続き」または「オンラインでのお手続き（給付金デジタル請求サービス）」のいずれかをご選択いただけます。



## オンラインでのお手続き(給付金デジタル請求サービス)

※病院発行の「診断書」の提出が不要なケースなど、サービス利用には一定の条件があります。

### お客様

### アフラック

1

当社オフィシャルホームページにアクセスいただき、給付金請求手続きに関する専用サイトにて、受取人の方に基本情報の入力と必要書類の画像をアップロード(添付)していただけます。また、アソシエイツにご連絡をいただいた場合も、同様のお手続きをご案内することが可能です。

当社オフィシャルホームページからのお手続きの流れ  
(原則24時間いつでもお手続き可能)

#### 専用サイトへアクセス

##### ① 「給付金・保険金のご請求」ページへアクセス

アフラック 給付金 検索

パソコン・スマートフォン

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

##### ② 給付金・保険金を請求するボタン

■ パソコン・スマートフォン

請求手続きをする

給付金デジタル請求サービス 請求書類のダウンロード 請求書類

給付金デジタル請求サービスはパソコン・スマートフォン上で請求手続きを完了させるサービスです。※

サービスのご利用には、事前にアカウント登録が必要です。ご登録が完了していない場合は、事前にアカウント登録をお願いいたします。

給付金・保険金を請求する



#### 基本情報の入力

被保険者・受取人のお名前、給付金のお振込先や連絡先等の基本情報を受取人の方に入力していただけます。



#### 必要書類の画像のアップロード

給付金請求に必要な書類(病院の領収書等)をスマートフォンなどで撮影し、その画像を専用画面(フォーム)にアップロード(添付)していただけます。



インターネットで送信し、  
ご請求手続きが完了

2

お客様から送信いただいた情報を確認し、給付金をお支払いします。

送信いただいた情報から、ほかにご請求いただける保険金・給付金等がないかを必ず確認しています。

- 情報の不足や内容に問題がない場合、当社が情報を受領した日の翌日から5営業日以内にお支払いします。

3

お支払い内容の明細「お支払いのご案内」を郵送によりお受け取りいただけます。



お支払い+郵送

「ご契約者様専用サイト「アフラック よりそうネット」」に登録されている場合、インターネットでもお支払い内容をご確認いただけます。

お客様からご提出いただいた書類の内容に応じて、次回、ご請求いただくための書類もご案内しています。

# 適切なお支払いのための取り組み

当社は、保険金・給付金等のお支払いを保険会社として最も重要な使命であると考え、適切なお支払い業務の遂行及び支払管理態勢の強化に取り組んでいます。

## 保険金等支払部門における態勢

お客様からご送付いただいた保険金・給付金等の請求書類は、画像データ化し、入力センターへ伝送しています。入力センターでは、画像データごとに2人の担当者がそれぞれ情報を入力します(①入力)。2人の入力内容が一致すると、次工程に流れる仕組みとなっています。

その後、システム等で判定したお支払い内容について保険金等支払部門(東日本保険金サービス部及び西日本保険金サービス部)で、お支払いの可否を決定しています(②支払査定)。

また、お支払い手続きの前に、支払査定結果の妥当性及び正確性を検証しています(③査定後検証)。

さらに、高度な判断を要した案件については、保険金・給付金等のお支払い手続きの後に、お支払いの査定品質向上にかかわる企画・運営を担う「契約サービス統括部 支払管理室」が検証しています(④支払後検証)。

また、お支払い非該当と判断した案件については、一定の決裁権限のある査定担当者2人による判断の一致をルールとし、査定結果(お支払い非該当である旨)をお客様にお伝えした後に、一定の決裁権限を有する検証者が改めて判断の妥当性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。

## 保険金等支払部門以外における態勢

保険金等支払部門では適切なお支払いに取り組むとともに、お支払い業務の品質を検証しています。検証結果などの重要事項は役員会議で報告・共有され、取締役会へも報告されます。また、苦情管理の主管部や社外の専門的見地からの意見等を取り入れる仕組みを構築しており、お支払い業務の正確性の確保に努めています。

## 異議申立窓口

保険金等支払部門による支払査定結果にご納得いただけないケースについては、お客様からの異議申立を受け付ける専用のフリーダイヤルを設け、保険金等支払部門から独立した「お客様の声」の主管部であるお客様サービス推進部で対応しています。

**異議申立窓口: 0120-386-532 (通話料無料)**

**受付時間:**

**月～金曜日(祝日・年末年始を除く) 9:00～17:00**

※音声ガイダンスでご案内し、お問い合わせ内容によって担当者におつなぎします。

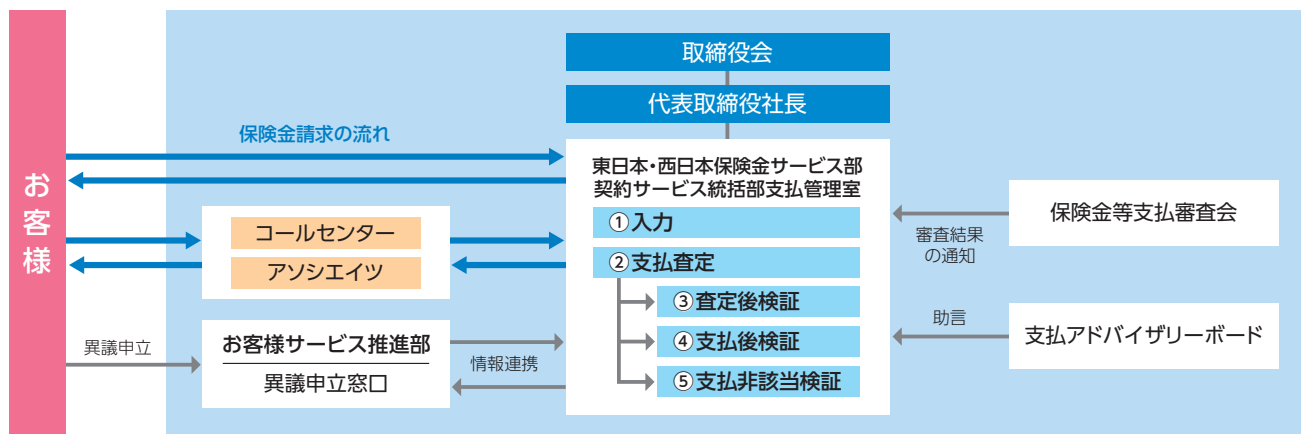
## 保険金等支払審査会

保険金等支払部門による支払査定結果に関するお客様からの苦情については、支払査定結果及びお客様対応の適切性を審査するために、保険金等支払部門以外の社員を含む委員で構成された「保険金等支払審査会」を設置しています。

## 支払アドバイザリーボード

保険金等支払部門の適切な業務運営を確保するため、保険金等支払部門から独立した視点で客観的に支払管理態勢の適切性を検証するための機関として、社外有識者(弁護士、大学教授、ファイナンシャルプランナーなど)を委員とした「支払アドバイザリーボード」を設置しています。

## 適切なお支払いのための態勢





## 保険金・給付金のお支払い状況

2021年度における保険金・給付金のお支払い件数は、271万9,801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、26,887件(うち保険金363件、給付金26,524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(<https://www.aflac.co.jp/corp/profile/customer/payment.html>)で定期的に開示しています。

### お支払いの状況(保険金・給付金の合計)

(単位:件)

| 区分        | 2020年度    | 2021年度    |        |           |        |           |         |       |         |
|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|---------|-------|---------|
|           |           | 合計        | 保険金    | 給付金       |        |           |         |       |         |
|           |           |           |        | 合計        | 死亡給付金  | 入院給付金     | 手術給付金   | 障害給付金 | その他     |
| お支払い非該当件数 | 26,340    | 26,887    | 363    | 26,524    | 109    | 15,565    | 3,603   | 3     | 7,244   |
| 詐欺取消      | 0         | 2         | 0      | 2         | 0      | 1         | 0       | 0     | 1       |
| 不法取得目的無効  | 0         | 0         | 0      | 0         | 0      | 0         | 0       | 0     | 0       |
| 告知義務違反解除  | 2,702     | 2,270     | 24     | 2,246     | 0      | 847       | 592     | 0     | 807     |
| 重大事由解除    | 11        | 6         | 0      | 6         | 0      | 6         | 0       | 0     | 0       |
| 免責事由該当    | 69        | 103       | 1      | 102       | 0      | 72        | 10      | 0     | 20      |
| 支払事由非該当   | 23,558    | 24,506    | 338    | 24,168    | 109    | 14,639    | 3,001   | 3     | 6,416   |
| その他       | 0         | 0         | 0      | 0         | 0      | 0         | 0       | 0     | 0       |
| お支払い件数    | 2,583,067 | 2,719,801 | 72,524 | 2,647,277 | 33,167 | 1,211,826 | 693,277 | 24    | 708,983 |

※ 一般社団法人生命保険協会策定の統一基準で算出しています。

### 用語説明

| 区分       | 内容   |
|----------|--|
| 詐欺取消     | 保険契約の締結・復活に際して、詐欺の行為があった場合、契約は取消となります。             |
| 不法取得目的無効 | 保険金・給付金を不法に取得する目的で保険契約が締結・復活された場合、契約は無効となります。      |
| 告知義務違反解除 | 保険契約の締結・復活に際して、告知いただいた内容が事実と異なる場合、契約を解除することがあります。  |
| 重大事由解除   | 保険金・給付金を詐取する目的で事故を起こすなどの事由があった場合、保険契約を解除することがあります。 |
| 免責事由該当   | 免責期間中の自殺、契約者・被保険者・受取人の故意など、約款に規定する免責事由に該当するものです。   |
| 支払事由非該当  | 責任開始日前発病、がん保険における対象外疾病など、約款に規定するお支払い要件に該当しないものです。  |

## 保険金・給付金等をお支払いする場合、お支払いできない場合の事例

以下は、保険金・給付金等をお支払いする場合、またはお支払いできない場合についての代表的な事例です（ご契約の保険種類・ご加入の時期によっては取り扱いが異なる場合がありますので、実際のご契約での取り扱いに関しては、「ご契約のしおり・約款」にて必ずご確認ください。また、以下の事例に記載している内容以外に認められる事実関係によっても、取り扱いに違いが生じることがあります）。

### 事例① がん保険(主契約)の対象疾病

|            |                            |
|------------|----------------------------|
| お支払いする場合   | 「子宮頸がんI期」と診断され、治療を開始した場合   |
| お支払いできない場合 | 「子宮頸部上皮内がん」と診断され、治療を開始した場合 |

【解説】がん保険(主契約)の対象となる「がん」とは、厚生労働省大臣官房統計情報部編「疾病、傷害および死因統計分類提要 ICD-10(2013年版)準拠」において「悪性新生物」に分類されている疾病をいいます。上記資料における分類に該当するか否かの判断においては、WHO(世界保健機関)の下部組織である「国際がん研究機関(IARC)」が出版する刊行物を参考にしています。ただし、「生きるためのがん保険Days」(生きるためのがん保険Daysプラス)、「新生きるためのがん保険Days」(新生きるためのがん保険Daysプラス)、「生きるためのがん保険 寄りそうDays」(生きるためのがん保険 Days1)、「生きるためのがん保険 Days1プラス」は、「悪性新生物」のほかに「上皮内新生物」を保障対象とするがん保険であり、上記事例のいずれも保障対象です(ただし、診断給付金の保障がある場合、上皮内新生物の診断給付金額は、悪性新生物の診断給付金額の1/10となります)。

### 事例② がん保険(主契約)の責任開始日の前日以前に「がん」と診断確定されていた場合(「生きるためのがん保険 寄りそうDays」は除く)

|            |  |
|------------|--|
| お支払いする場合   | 責任開始日以後に診断確定された「肺がん」により入院した場合                  |
| お支払いできない場合 | ご契約加入の1ヵ月後(責任開始日前の待ち期間中)に診断確定された「肺がん」により入院した場合 |

【解説】被保険者が、告知前または告知のときからその被保険者の責任開始日の前日以前に「がん」と診断確定されていた場合、ご契約者及びすべての被保険者がその事実を知っているかいないかにかかわらず、ご契約は無効となり、給付金等はお支払いできません。

### 事例③ がん保険(主契約)の入院給付金

|            |  |
|------------|--|
| お支払いする場合   | 「前立腺がん」と「糖尿病」を患っている方が、「前立腺がん」の全摘出術を目的として入院した場合(ただし、1回の入院で「糖尿病」のインスリン治療後に「前立腺がん」の全摘出術を行った場合、「前立腺がん」の治療に関する期間の入院のみお支払い対象となります) |
| お支払いできない場合 | 「前立腺がん」と「糖尿病」を患っている方が、「糖尿病」のインスリン治療を目的として入院した場合や、「前立腺がん」の全摘出術を行うために必要となった「糖尿病」のインスリン治療を目的として入院した場合                           |

【解説】がん保険の入院給付金は、責任開始日以後に診断確定された「がん」の治療を直接の目的とした入院であることをお支払いの対象と定めています。したがって、入院している場合であっても、以下に該当する期間はがん保険の入院給付金をお支払いできません。

- がん以外の疾病の治療を直接の目的として入院した期間
- がんの治療を行う前提として、がん以外の疾病の治療を行った期間
- 保険約款に定める「入院」に該当しない期間

※保険約款に定める「入院」とは、医師による治療が必要であり、かつ自宅等での治療が困難なため、病院または診療所に入り、常に医師の管理下において治療に専念することをいいます。保険約款に定める「入院」に該当するかどうかは、具体的な症状、検査結果及び治療内容などを確認し、入院当時の医学的水準に照らして客観的に判断します。

### 事例④ 医療保険/医療特約(引受基準緩和型を除く)の責任開始期前に発病した場合

|            |   |
|------------|---|
| お支払いする場合   | 責任開始期以後に発病した「椎間板ヘルニア」により入院した場合              |
| お支払いできない場合 | 責任開始期前から治療を受けていた「椎間板ヘルニア」が、ご契約加入後に悪化し入院した場合 |

【解説】入院給付金等は、ご契約(特約)の責任開始期以後に発病した疾病または発生した不慮の事故による傷害を原因とする場合をお支払いの対象と定めています。したがって、責任開始期前に発病した疾病や責任開始期前の事故を原因とする場合には、お支払いできません。なお、責任開始期から一定期間経過後は責任開始期前の疾病や事故を原因とするものでも、お支払いする場合があります。

保険金・給付金等をご請求されるお客様において、がんの定義などについてご不明な点がある場合、または当社の保険金・給付金等のお支払いに関する判断基準となる、厚生労働省、WHO等の国際機関の資料を確認されたい場合は、アフラック保険金コンタクトセンター(0120-555-877)までご連絡ください。

# インターネットを活用した情報提供

当社は、インターネットを通してさまざまな情報をご提供しています。いつでもどこからでもご利用いただけるインターネットの特性を活かし、お客様に有益な情報をご提供するとともに利便性を高めるなど、サービスの向上に努めています。

## 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、お客様のライフステージなどに合わせて、保険選びのポイントや最適な商品プランをご案内しています。商品内容のご確認、保険料のシミュレーション、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可能です。スマートフォン、パソコン、タブレット端末からのUI(ユーザーインターフェイス)改善を行い、利便性の向上に努めています。



トップページ

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



がん保険がよくわかるサイト

## 「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、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。また、オンライン医療相談サービスなどの各種サービスについてもご利用いただけます。詳細はP.110をご覧ください。

## ソーシャルネットワーキングサービス (LINE・Facebook)

「LINE<sup>\*1</sup>」や「Facebook<sup>\*2</sup>」を通じて、お客様にさまざまな情報をご案内しています。当社の「LINE公式アカウント」では、ご契約をお持ちのお客様や、まだご契約をお持ちではないお客様に向けて、保険に関するお役立ち情報、新商品情報などをタイムリーにお届けしています。

\*1. LINEは、LINE株式会社の登録商標

\*2. Facebookは、メタ・プラットフォームズ・インコーポレイテッドの登録商標

## LINE公式アカウントのサービス例

(内容はお客様のご利用状況に合わせて随時見直ししていきます)

- 各保険商品のご案内
- ご契約者向けサービスのご案内
- 給付金・保険金のご請求
- 保険商品パンフレットのご請求
- 保険の相談店舗来店予約・オンライン相談予約

## がん保険

### 〈生きるためのがん保険Days1 ALL-in〉

がん治療を幅広くまとめて保障する〈生きるためのがん保険Days1〉のプランです。

手術や放射線治療、抗がん剤・ホルモン剤治療の三大治療や緩和療養など、がん治療は多様化しています。また、抗がん剤・ホルモン剤治療は長期化することもあります。

〈生きるためのがん保険Days1 ALL-in〉は、幅広いがん治療に対応した「がん治療保障特約」を設けることで、治療の選択肢を狭めることなく安心して治療に専念していただけます。また、高額療養費制度の自己負担限度額を踏まえた無駄のない給付金額が設定可能です。



#### 〈生きるためのがん保険Days1 ALL-in〉の特長

- **多様化・長期化するがん治療への備え**  
がん治療に関する給付金(手術、放射線治療、抗がん剤・ホルモン剤治療、緩和療養)を一つにまとめた「がん治療保障特約」を設けることで、保障の不足が発生せず、治療の多様化や長期化に対して備えることが可能
- **無駄のない給付金額設計**  
高額療養費制度の自己負担限度額を踏まえた給付金額を設定することで、無駄なくがん治療に備えることが可能
- **治療関連費への備え**  
入院時の差額ベッド代や病院までの交通費などの、がん治療に関連して発生する経済的負担に対しても対応可能

### 〈生きるためのがん保険 ALL-inプラス〉

(特約の中途付加)

当社の〈新がん保険〉〈スーパーがん保険〉にご加入いただいているお客様を対象とした特約です。ご契約中のがん保険にがん治療保障特約など各種特約を付加することで、今までご加入いただいていたがん保険を活かしながら、がんに関する治療費と治療関連費に幅広くまとめて備えることができます。

### 〈生きるためのがん保険Days1プラス〉

(既契約者専用商品)

当社のがん保険にご加入いただいているお客様を対象とした専用商品です。これにより、〈生きるためのがん保険Days1〉に加入することなく、同商品の特長である最新の保障を備えることができます。

### 〈生きるためのがん保険 寄りそうDays〉

(がん経験者向け商品)

過去にがんを経験された方にもご加入いただけるがん保険です。がんを経験されたお客様は、通常のがん保険にはご加入いただくことができませんが、この商品は満20～85歳のお客様で、がんの治療を受けた最後の日から5年以上経過していることなど、所定の条件を満たせばお申込みいただけます。

入院・通院の手厚い保障や三大治療の保障、先進医療の保障を通じ、最新のがん治療に備えることが可能です。これにより、再発・転移した場合や新たにがんにかかるといった場合など、がん経験者の方ならではの心配などに幅広くお応えします。

#### 〈生きるためのがん保険 寄りそうDays〉の特長

- 入院や通院、三大治療、先進医療にもしっかり対応
- 過去にがんを経験された方でも、所定の条件を満たせば加入が可能
- 再発・転移、新たながんの罹患にかかわらず、がん治療を保障



## 医療保険

### 〈医療保険 EVER Prime〉

長生き時代、ライフステージの変化に合わせて、その時々で必要な保障を変えられるため、ムダなく、最適な保障を備えられる商品です。

短期入院に対する一律10日分の保障や外来手術前後の通院保障、三大疾病(がん・心疾患・脳血管疾患)など、多様化する治療に対して手厚い保障を取り揃えています。さらに、特定生活習慣病保障特約や健康祝金特則など、お客様がニーズに応じて、豊富なラインアップから必要な保障を選択できます。また、特約中途付加により、お客様ニーズの変化やライフステージ・年代によって異なる病気のリスクに対して充実した保障をお届けすることが可能です。健康状態に不安のある方は「特別保険料率に関する特則」を付加することで、健康な方と同じ保障を備えることができます。



#### 〈医療保険 EVER Prime〉の特長

- **多様なニーズにお応えできる基本保障・設計の実現**
  - 入院の短期化に備えるため、10日未満の入院でも一律10日分の入院給付金をお支払い
  - 所定の条件を満たすことで定期的に健康祝金を受け取れるプランの選択が可能
- **特定の疾病について今まで以上に充実した保障を提供**
  - 三大疾病に関する特約について、心疾患・脳血管疾患の保障対象範囲を拡大
  - 女性疾病入院特約の対象疾病を拡大
  - 糖尿病の合併症などの特定生活習慣病に備えられる特約の付加が可能
- **より多くのお客様にご加入いただける引受基準の実現**
  - 一部疾患の引受基準を緩和し、より多くのお客様のご加入が可能
  - 三大疾病に関する特約において、高血圧の引受基準を緩和し、標準体保険料率での引受けが可能

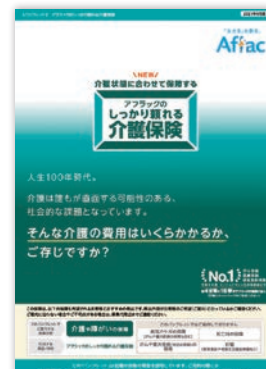
## 介護保険

### 〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉

介護に対する備えをご提供することで、安心した生活を送るためのお役に立ちたいと考え、2021年9月21日に発売した商品です。

高齢化とともに要介護認定者が増加していくことが予測され、大きな社会的課題となっています。

〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉は、公的介護保険制度の補完商品として、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ることができます。



#### 〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉の特長

- **認知症に限定していない幅広い要介護原因の保障**  
原因を問わず介護に備えたいというお客様意向を踏まえ保障を設計
- **お求めになりやすい保険料水準を実現**  
介護にかかる期間や公的介護サービス利用時の自己負担に整合した合理的な設計にすることでお求めやすい保険料水準を実現
- **わかりやすい支払事由を実現**  
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を実現

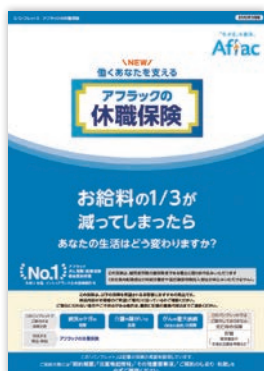
## 就労所得保障保険

### 〈アフラックの休職保険〉

休職の実態を踏まえ、1年未満の比較的短期の休職状態に対する備えとして、2022年3月22日に発売した商品です。

長引く景気低迷の影響から、企業独自の福利厚生制度は今後縮小していく可能性があるため、短期の休職でも生活が困窮する不安が高まっています。

〈アフラックの休職保険〉は、精神疾患を含む病気やケガによる就労困難状態に備えることができ、医師の診断書に加え、勤務先からの休職証明書を提出していただくことにより実際に会社を休職した期間<sup>1</sup>を支払対象とする、生命保険商品では唯一の仕組みを設けています。



#### 〈アフラックの休職保険〉の特長

- **休職の実態に沿った幅広い保障内容**  
精神疾患を含む病気・ケガで30日をこえて休職した場合に毎月給付金を受け取れるため、収入に影響を及ぼす可能性がある有給休暇取得後の休職期間を保障
- **「働けない」イメージに合致した支払事由**  
休職証明書をを用いて、実際に休職した期間を保障<sup>1</sup>
- **お求めになりやすい保険料水準を実現**  
1年継続型とすることで、加入しやすい低廉な保険料水準を実現

\*1. 医師による治療が継続している必要があります

### 〈病気やケガで働けなくなったときの 給与サポート保険〉

病気やケガで働けなくなった際、毎月のお給料のように給付金を受け取ることで、収入減少に伴うさまざまな経済的困難を軽減することができる商品です。

〈アフラックの休職保険〉は1年未満の比較的短期の休職状態を保障するのに対して、〈病気やケガで働けなくなったときの 給与サポート保険〉は長期にわたる休職状態を手厚く保障します。



#### 〈病気やケガで働けなくなったときの 給与サポート保険〉の特長

- 病気やケガで働けない場合<sup>2</sup>、毎月のお給料のように給付金をお支払い
- 入院中または所定の在宅療養で働けない場合<sup>2</sup>を保障
- 働けなくなったときの公的保障を踏まえ、短期回復支援給付金と「長期療養支援給付金」の保障額をそれぞれ1万円単位で設定可能

\*2. 所定の就労困難状態に該当している場合(精神障害や妊娠・出産などを原因とする場合を除く)

## がん保険付帯サービス

### ダックのがん治療相談サービス



当社所定のがん保険にご加入の被保険者向けサービス

がんに罹患されたとき、ご自身やご家族が抱える悩みや疑問の解消と納得した医師・治療方法の選択をサポートするため、がん患者専門カウンセラーによる「訪問面談サービス」（「WEB面談」も可能）をご利用いただけます。また、セカンドオピニオンの受診と治療を目的とした「専門医紹介サービス」や、がん専門医のセカンドオピニオンをWeb上で取得することができる「Webセカンドオピニオンサービス」もご利用いただけます。そのほか、がん治療に伴う外見や生活面での変化をサポートする情報を集約した冊子を提供しています。

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

提供：株式会社法研／Hatch Healthcare株式会社／株式会社保健同人社

## 医療保険付帯サービス

### ダックの医療相談サポート



当社所定の医療保険にご加入の被保険者向けサービス

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

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

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

## 介護保険付帯サービス

### アフラックのしっかり頼れる介護保険のご契約者向けサービス

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

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

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

## 就労所得保障保険付帯サービス

### ダックのカウンセリングサービス



〈給与サポート保険〉にご加入の被保険者向けサービス

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

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

提供：株式会社法研／株式会社ウェルネス医療情報センター

## 主な商品一覧

(2022年7月1日時点)

| 保険種類     | 販売名称                          | 概要  | 発売時期     |
|----------|-------------------------------|---|----------|
| がん保険     | 生きるためのがん保険Days1 ALL-in        | 多様化・長期化するがん治療を幅広くまとめて保障し、高額療養費制度を踏まえた無駄のない給付金額を設定できるがん保険      | 2020年3月  |
|          | 生きるためのがん保険 ALL-inプラス          | すでに当社のがん保険にご加入いただいているお客様に、がん治療費と治療関連費に幅広くまとめて備えていただくための特約     | 2020年7月  |
|          | 生きるためのがん保険Days1プラス            | すでに当社のがん保険にご加入いただいているお客様に、最新の保障をご用意いただくためのがん保険                | 2018年4月  |
|          | 生きるためのがん保険 寄りそうDays           | 過去にがんを経験された方でも所定の条件を満たせばご加入いただけるがん保険                          | 2016年3月  |
| 医療保険     | 医療保険 EVER Prime               | 長生き時代、ライフステージの変化に合わせて、その時々で必要な保障を変えられるため、ムダなく、最適な保障を備えられる医療保険 | 2021年1月  |
| 介護保険     | アフラックのしっかり頼れる介護保険             | 介護状態に合わせて、一時金・年金で備えられる介護保険                                    | 2021年9月  |
|          | スーパー介護年金プランVタイプ               | 「認知症」「寝たきり」に対する介護保障のほか、働き盛りの「高度障害」も保障する介護保険                   | 2000年5月  |
| 就労所得保障保険 | アフラックの休職保険                    | 短期の休職による収入減少に備える就労所得保障保険                                      | 2022年3月  |
|          | 病気やケガで働けなくなったときの給与サポート保険      | 働けなくなった場合に長期間の収入減少をサポートする就労所得保障保険                             | 2016年7月  |
| 死亡保険     | 未来の自分が決める保険 WAYS              | 将来のニーズに合わせて、保障を「医療」「介護」「年金」に変更できる死亡保険                         | 2006年1月  |
|          | 変わらない保険料で、一生涯の保障を。かしこく備える終身保険 | 解約払戻金を低く設定し、割安な保険料で一生涯にわたって保障が続く死亡保険                          | 2018年7月  |
|          | アフラックの定期保険                    | 低廉な保険料で、一定期間を保障する死亡保険   | 1996年11月 |
|          | 家族に毎月届く生命保険 GIFT              | 働き盛りの万が一のときに、満期年齢まで毎月年金を受け取ることができる家族生活保障保険                    | 2009年3月  |
|          | アフラックの終身保険どなたでも               | 40～80歳までの方ならどなたでも無条件で加入できる終身保険                                | 2001年4月  |
| 三大疾病保障保険 | 三大疾病保障プラン                     | 「がん」「急性心筋梗塞」「脳卒中」のリスクに一時金で備えられる保険                             | 1995年7月  |
| こども保険    | アフラックの夢みるこどもの学資保険             | 高校入学時に一時金、大学生活4年間に学資年金を受け取ることができる学資保険                         | 2009年3月  |

※ その他の商品については、「アフラックの保険種類のご案内」や当社オフィシャルホームページをご覧ください。  
 なお、上記は商品の概要を説明したものであり、契約にかかわるすべての事項を記載したものではありません。  
 ご加入を検討される際には、「商品パンフレット」と合わせて「お申込みいただく前に」「ご契約のしおり・約款」などを必ずご確認ください。



## 医療・介護などに関するご契約者向けサービス

当社は、医療・介護に関するご相談や情報提供、インターネットによる医療機関・介護施設の検索など、ご契約者及びそのご家族の方々にご利用いただける幅広いサービスを提供しており、当社オフィシャルホームページでもご紹介しています。

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

### 医療に関するサービス

#### ● オンライン医療相談サービス

<https://www.aflac.co.jp/ca10>(ご利用には、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」の登録が必要です。) 病気や体についての疑問やお悩みに、専門医を中心とした医療チームがオンラインでお答えします。「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」の詳細はP.110をご覧ください。

提供: 株式会社メディカルノート

#### ● 24時間健康電話相談サービス

**0120-588-033** 携帯電話からはこちら **03-5685-2975**  
年中無休/24時間受付

健康や医療に関するご相談に看護師などの医療専門スタッフが応えるサービスです。気になる身体の症状や治療のご相談にも応じます。

提供: 株式会社ウェルネス医療情報センター

#### ● こどものための健康相談サービス

**0120-296-505** 携帯電話からはこちら **03-5685-2975**  
年中無休/24時間受付

アレルギーや喘息、気になる症状など、お子様の健康・医療に関するご相談に看護師などの医療専門スタッフが応えるサービスです。予防接種やお子様の発育に対する不安に関するご相談も可能です。

提供: 株式会社ウェルネス医療情報センター

#### ● 女性のための健康相談サービス

**0120-86-2013** 携帯電話からはこちら **03-5685-2975**  
年中無休/24時間受付

女性特有の病気に関するご相談に女性の医療専門スタッフが応えるサービスです。また、女医のいる産婦人科など全国の医療機関に関する情報提供も行っています。

提供: 株式会社ウェルネス医療情報センター

### 人間ドック・検診に関するサービス

#### ● 人間ドック・健診予約サービス(Web)

<https://www.aflac.co.jp/ca10>(ご利用には、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」の登録が必要です。) 各種人間ドック・健診の予約が可能なサービスです。

提供: マーン株式会社

#### ● 人間ドック予約サービス(電話)

**0120-506-882** 携帯電話からはこちら **03-5685-7385**  
月～金曜日(祝日・お盆・年末年始を除く)9:30～17:30

全国約800カ所の提携施設での人間ドックのお申込みから予約確認までを代行するサービスです。

提供: 株式会社ウェルネス医療情報センター

#### ● PET検診予約サービス(電話)

**0120-324-703** 携帯電話からはこちら **03-5685-7385**  
月～金曜日(祝日・お盆・年末年始を除く)9:30～17:30

PET(陽電子放射断層撮影装置)検診が可能な施設を提携施設のなかからご紹介し、予約を代行するサービスです。

提供: 株式会社ウェルネス医療情報センター

### 介護に関するサービス

#### ● 介護電話相談サービス

**0120-786-506** 携帯電話からはこちら **03-5685-2975**  
月～金曜日(祝日・お盆・年末年始を除く)9:30～17:30

公的介護保険制度の詳細やホームヘルパーの依頼先など、介護に関するご相談に専門のスタッフが応えるサービスです。各種介護サービス会社・施設などもご紹介いたします。

提供: 株式会社ウェルネス医療情報センター

### その他のサービス

#### ● 妊活コンシェルジュサービス

<https://www.aflac.co.jp/ca10>(ご利用には、「ご契約者様専用サイト『アフラック よりそうネット』」の登録が必要です。) LINEアプリを利用して、妊活初期(検査前)から体外受精中まで、専門家による悩み相談や夫婦の知識・意識啓発のサポートを受けることができるサービスです。当社保険のご契約者及びそのご家族は、通常有料プランの一部サービスである「自由相談」を無料で利用することができます(所定の条件・回数上限あり。自動的に課金されることはありません)。

提供: 株式会社ファミワン

### ご契約者に限らず どなたでもご利用いただけるサービス

#### がん電話相談

**03-5531-0110**

月～木曜日(祝日を除く) 11:00～15:00

がんの悩みや疑問に専任カウンセラーがお応えします。また、一部のご相談については、がん研有明病院の専門医が回答します。

協力: がん研有明病院/産経新聞社

#### がん治療に伴う生活情報サービス

<https://www.cancer-life-info.jp>

医師等の監修のもと、がん治療に伴って生じる生活上のさまざまな悩みに対する対処法などの情報を掲載しているサイトです。

提供: 株式会社保健同人社

#### 先進医療サーチ

<https://senshin-search.net>

先進医療の制度や技術概要、実施医療機関を掲載しているサイトです。技術名や部位別・がんの分類から検索することができます。

提供: 株式会社法研

#### 医療機関検索

[https://www.aflac.co.jp/service/child\\_service.html](https://www.aflac.co.jp/service/child_service.html)

全国の医療機関(病院・診療所・歯科診療所)に関する情報データベースです。開業医などの医療機関を地域別に簡単に検索できるほか、検索結果から医療機関一覧リストを出力することもできます。

提供: 株式会社ウェルネス

#### こどものための医療機関検索

[https://www.aflac.co.jp/service/child\\_service.html](https://www.aflac.co.jp/service/child_service.html)

小児専門医療機関や休日・夜間でも対応可能な診療所を地域別に簡単に検索できるサービスです。検索結果から医療機関一覧リストを出力することもできます。

提供: 株式会社ウェルネス

#### 介護サービス機関検索

[https://www.aflac.co.jp/service/carer\\_service.html](https://www.aflac.co.jp/service/carer_service.html)

全国の介護施設・在宅サービス事業者等を地域別に検索できるサービスです。

提供: 株式会社ウェルネス

# 営業体制

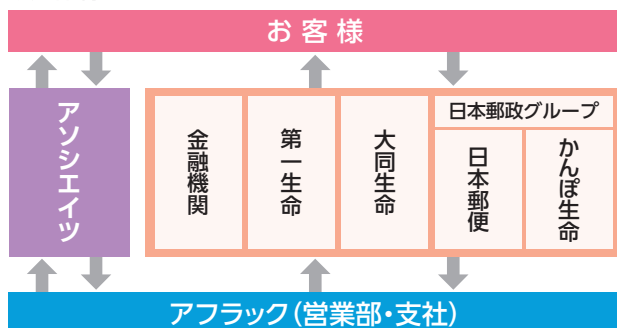
## 販売体制

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)及び大同生命保険株式会社と業務提携を行うことで、より多くのお客様に当社商品(がん保険)をご案内できる体制を構築しています。

さらに、2007年より全国の提携金融機関でも当社商品を販売しており、幅広い層のお客様との接点拡大に努めています。

### 販売体制図

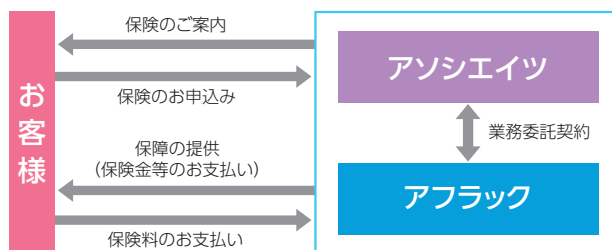


## アソシエイツ制度

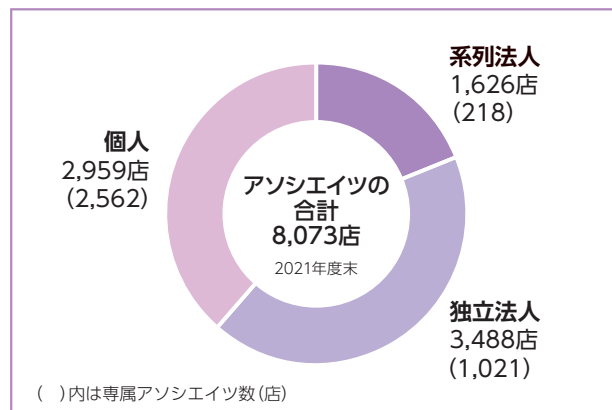
当社は創業以来、販売チャネルとして「アソシエイツ(販売代理店)制度」を採用しています。仲間を意味する「アソシエイツ」は、文字どおり当社の重要なビジネスパートナーであり、お客様にとって最も身近な保険の相談相手として、保険全般に関する有益な情報提供や付加価値の高いご提案を行うとともに、幅広いご相談や新規契約の諸手続き、契約内容のメンテナンス、給付に関する手続き等を行っています。

2021年度末時点で全国のアソシエイツの総数は8,073店(うち系列法人アソシエイツ<sup>\*1</sup>1,626店、独立法人アソシエイツ<sup>\*2</sup>3,488店、個人アソシエイツ<sup>\*3</sup>2,959店)、そのうち当社専属アソシエイツ<sup>\*4</sup>は3,801店(占率47.1%)となっています。

- \*1. 系列法人アソシエイツ:  
特定の団体(組織)と人的・資金的関係があり、かつ法人格を有しているアソシエイツ
- \*2. 独立法人アソシエイツ:  
特定の団体(組織)と人的・資金的関係がなく、かつ法人格を有しているアソシエイツ
- \*3. 個人アソシエイツ:  
法人格を有していないアソシエイツ
- \*4. 当社専属アソシエイツ:  
生命保険代理店業務において、当社のみと業務委託契約を締結しているアソシエイツ



### アソシエイツの内訳



※アソシエイツ数には、提携金融機関(360)及び日本郵便株式会社が含まれています(第一生命保険株式会社、株式会社かんぽ生命保険及び大同生命保険株式会社は含まれていません)。

## アフラックの来店型店舗

お客様の「身近な場所で気軽に保険の相談をしたい」というご要望にお応えするため、当社及び全国の販売代理店の一部において、来店型店舗である「よくわかる!ほけん案内」(106店舗)と「アフラックサービスショップ」(285店舗)を展開しています(2021年度末時点)。

これらの店舗では、人生100年時代の「生きる」を創るために、お客様のライフスタイルやニーズにマッチする保障のご提案や給付金請求書類の受付など、保険全般に関するサービスを提供しています。また、店舗にご来店いただかなくても、ご自宅からビデオ通話でスタッフと対面して保険相談ができ、申込み手続きまで完結することができるオンライン相談は、従来の直接的な対面を前提としたサービスに捉われず、お客様の多様なニーズや社会的変化に呼応したサービスとして、多くのお客様にご利用いただいています。

店舗では新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、引き続き対策を講じた運営を徹底しているほか、オンラインを介したイベントやセミナーなどを開催しています。

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が出来るほか、相談予約も可能です。

<https://www.aflac.co.jp/soudan/annai/shop>



「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(2021年度末会員数:4,941店)。



### 社会貢献事業

「アフラックペアレンツハウス」や当社と共同で立ち上げた「アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度」への「アフラック・キッズサポートシステム」を通じた寄付・募金活動、「認定NPO法人ゴールドリボン・ネットワーク」への入会推進及び「ゴールドリボンウオーキング」への協賛のほか、「バレンタイン献血」「地域ボランティア活動」などにも継続的に取り組んでいます。

### 研修事業

アソシエイツが自発的にチームを結成し、お客様サービスの向上、業務の効率化及び改善などの課題解決に取り組む「A&Aコミュニケーション活動」を毎年実施しており、活動結果の発表を通して会員同士によるノウハウの共有を行っています。

このほかにも、会員相互の情報交換を図るための親睦の場の設定や、共済制度・福利厚生制度の提供等により、アソシエイツ事業をサポートしています。



# 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2万局の郵便局に当社のがん保険の取り扱い郵便局を拡大し、株式会社かんぽ生命保険は2014年7月に全国の支店で当社のがん保険の取り扱いを開始しました。

また、2018年12月には、アフラック・インコーポレーテッドとともに、日本郵政株式会社との間で、これまでの日本郵政グループ3社でのがん保険に関する取り組みについて再確認するとともに、日本郵政株式会社による当社の最終持株会社アフラック・インコーポレーテッドへの投資を通じて、当社のビジネスの成長が日本郵政株式会社への利益貢献につながるという双方の持続的な成長サイクルの実現を目指す「資本関係に基づく戦略提携」に合意しました。

さらに、2021年6月には、アフラック・インコーポレーテッドとともに、日本郵政グループ3社との間で、「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向け、「資本関係に基づく戦略提携」をさらに発展させることについて合意しました。

2022年4月からは、日本郵政グループにおける「新しいかんぽ営業体制」のもと、引き続き両社の持続的成長に向けた取り組みを実施しています。

## 第一生命保険株式会社

2000年9月、当社と第一生命保険相互会社(現 第一生命保険株式会社)は、「第一分野と第三分野の最強のパートナーシップ」を形成すべく、業務提携に合意しました。今年で22年目となる本提携は、両社のそれぞれの強みを最大限に活かして、幅広いお客様ニーズに対応しています。現在、約4万人にのぼる「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。

なお、第一生命保険株式会社の生涯設計デザイナーに対しては、商品・事務知識、コンプライアンス等の各種研修を継続的に実施しています。

また、同社と協力し、地域のお客様に対してがんに関する啓発活動を行っています。

## 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、当社支社では、商品・事務知識や販売スキルの向上を目的とした各種研修を継続的に実施しています。

### 法人会における当社の取り組み

法人会は、戦後、正しい税知識の理解・普及を進め、自主申告納税制度の定着に協力すべく、企業のなかから自発的に組織された団体です。各地で設立された法人会は、その後、全国的な広がりを見せ、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73万社(2021年12月末時点)が加入する日本有数の公益団体となっています。

1983年、法人会の福利厚生制度に当社のがん保険が採用され、会員企業の役員や従業員であれば、お一人からでも集団取扱料率でがん保険にご加入いただけるようになりました。なお、現在は法人会福利厚生制度として、当社のがん保険だけでなく、当社の医療保険、就労所得保障保険、介護保険及び死亡保険も採用されています。



### 納税協会におけるがん保険の取り扱い

納税協会は、1944年に大阪国税局管内の近畿2府4県において、法人・個人を問わない健全な納税者の団体として発足した後、1946年に設立されました。また同年、納税協会の連絡調整機関として、納税協会連合会(現 公益財団法人納税協会連合会)が設立され、大阪国税局及び管下税務署等との連携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などを目的として活動しており、約6万9千社の法人会員と約6万5千人の個人会員(2022年3月末時点)を有する公益社団法人となっています。

2018年においては「納税協会の福祉制度」に当社のがん保険が採用され、納税協会の会員企業や従業員が集団取扱料率でご加入いただけるようになりました。



## 金融機関

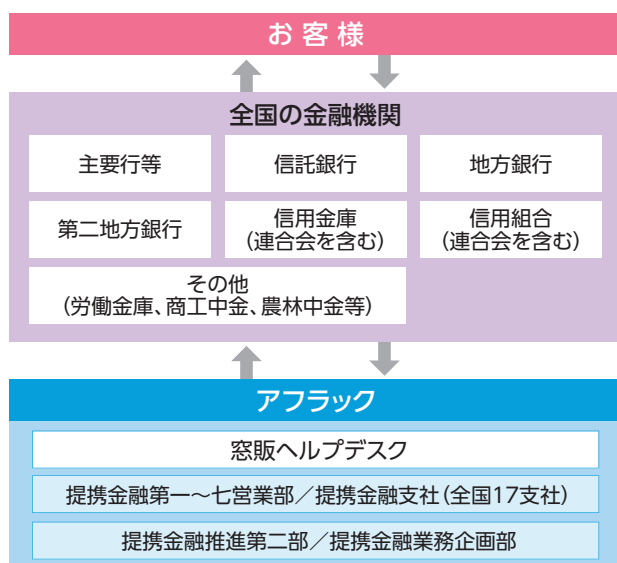
2007年12月の銀行等金融機関による保険窓販全面解禁以降、当社の主力商品であるがん保険や医療保険などの販売が可能となり、金融機関による当社商品の販売が拡大しました。また、2008年4月には当社のがん保険及び医療保険が、一般社団法人全国信用金庫協会による「業界制度商品」に認定されたことで、全国の信用金庫との販売提携も急速に広がりました。2021年度末現在、日本全国360金融機関で当社商品を販売しています。当社の最大の強みである第三分野商品において、2021年9月に介護保険、2022年3月に退職保険の導入など商品ラインアップのさらなる充実を図り、金融機関を訪れるお客様のさまざまなニーズにお応えしています。

### 提携金融機関数

| 業態           | 提携金融機関数 |
|--------------|---------|
| 主要行等         | 7       |
| 信託銀行         | 1       |
| 地方銀行         | 63      |
| 第二地方銀行       | 37      |
| 信用金庫(連合会を含む) | 239     |
| 信用組合(連合会を含む) | 11      |
| その他          | 2       |
| 合計           | 360     |

(2021年度末)

当社の商品・事務知識、コンプライアンスなどに関する研修は、全国17拠点に配置した支社を通じて行うほか、提携金融機関専用のコールセンター「窓販ヘルプデスク」を設置するなど、お客様への迅速かつ丁寧な対応をバックアップする体制を整えています。



(2021年度末)

## 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、大同生命、かんぽ生命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。

2021年の販売担当者からのお問い合わせ数は、年間約15万件となりました。帳票の記入方法や商品内容の詳細など提携先ごとの多岐にわたる問い合わせに対応しています。なお、災害対策強化の観点から東京都(調布市)に加え、兵庫県(神戸市)にも同様のコールセンターを設けています。

# 研修・教育体制

## アソシエイツ向け研修・教育体制

当社では、アソシエイツがお客様から信頼され、期待に沿ったご提案ができるように、業界共通で求められる保険に関する知識はもちろんのこと、コンサルティングスキルやがん・医療に関する知識、商品知識の習得のためのオリジナルプログラムを提供しています。

独自の情報支援システム「AANET」を通じて、「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アソシエイツに提供しています。「CAMPS-training」では、新商品の発売時などに「e研修」「eセミナー」「eテスト」「募集人育成AI」といったスキル・知識に関するコンテンツなどを配信し、早期に商品内容や商品開発背景、提案方法を習得できます。

### 研修体系



(2022年4月1日時点)

## AANET(情報支援システム)

当社からの周知徹底が必要な情報などをタイムリーに配信しているほか、保険募集に関するガイドラインや商品情報・契約事務取扱に関するマニュアルを掲載しています。また、アソシエイツが担当するお客様の契約状況の確認や対応履歴の管理など、お客様からのお問い合わせに対して迅速に対応することが可能となり、募集人の日々の営業活動をサポートしています。



「AANET」のトップ画面

## 研修

全国の営業部・支社の社員による研修を定期的に行っています。また、「AANET」では以下のコンテンツをeラーニングで配信しており、募集人自身が自主的に学べる環境を提供しています。

### CAMPS-training

商品発売時の背景・商品概要や周辺知識、セミナー動画を提供しています。代理店内の管理者は、「CAMPS-dashboard(キャンパス・ダッシュボード)」を通じて各募集人の受講状況を確認でき、習熟度に応じた指導ができる仕組みとなっています。



### ダックアカデミー

保険募集人としての基礎的な知識である「商品知識」「周辺知識」など全7カテゴリを提供しています。



### 募集人育成AI

基本的な話法に沿った提案方法が習得できているかを確認することができ、繰り返し実施することが可能です。



## 情報提供

AANETにてアソシエイツ向け情報誌「アフラックニュース」を公開するとともに、「アソシエイツサテライトニュース」の動画配信を行っています。

全国のアソシエイツのインタビューや、がん・医療・公的保障に関する情報、コンプライアンスに関する情報など募集人の知識向上に必要な情報を提供しています。



## 金融機関向け研修体制

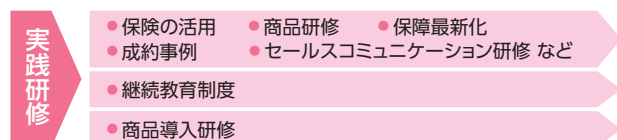
当社の保険商品を取り扱う金融機関に対しても、金融機関の特性やお客様のニーズに応じた研修体系を整備しています。具体的には、社会保障制度の解説やお客様のライフスタイルに合わせたご提案など、多様な研修プログラムを用意しています。これらのプログラムは、ロールプレイングを組み合わせることで、お客様のニーズをより深く理解し、お客様に合わせたご提案方法の習得を目指す内容となっています。

病気やケガへの備えの必要性を理解するための研修では、治療費の発生や収入の減少に備えることで、お客様の資産を守ることの重要性について解説しています。

また、同じ金融機関でも保険窓販担当者によって異なる個々の課題や悩みに応じて、「保険の活用」「商品研修」「保障最新化」「成約事例」などのメニューから課題にマッチしたプログラムを選択できるスタイルになっています。このほか、お客様とのコミュニケーションを学ぶ「セールスコミュニケーション」などのプログラムも用意しています。

これら研修プログラムを通じた2021年度の研修実施回数は、全国の金融機関で6万4千回以上となっています。また、環境の変化に合わせた新しい取り組みとして、効率的に学習を進められるよう動画コンテンツや、リモートでの研修の取り組みも拡充しています。

### 研修体系



(2022年7月1日時点)

## 情報提供

「時間」「場所」を問わず自主的に学習できる環境を構築することを目的に、金融機関向け教育プラットフォームの提供を2021年10月に開始しました。動画や資料で学べるコンテンツは100種類以上あります。保険販売の意義や販売手法やがん・医療・介護に関する情報を提供しており、120を超える金融機関に活用されています。



「ALP」のトップ画面

# コンプライアンス態勢

当社は、法令等の遵守(コンプライアンス)を経営上の重要課題の一つとして位置付け、コアバリューに基づく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.64参照)を踏まえ、取締役会と業務執行部門の機能分化のもとで、3つのラインを活用してコンプライアンス態勢の強化及びその推進に取り組んでいます。

## 基本方針及び遵守基準等

### 企業理念

当社は、企業活動及び業務遂行にあたっては、日米両国の法令や役職員の倫理的指針である行動倫理憲章等の遵守をすべてに対して常に優先し、企業としての社会的責任を果たすこと目指し、企業理念の一つに「法令等の遵守(コンプライアンス)」を掲げ、コンプライアンス重視の企業姿勢を社内外に明確に示しています。

### 行動倫理憲章

当社は、「創業の想い」「The Aflac Way」「企業理念」「ブランドプロミス」に表されるコアバリュー(基本的価値観)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。役職員は憲章の内容を理解し遵守することについて、毎年誓約を行っています。

### 行動指針

当社は、「生きるための保険」のリーディングカンパニーとして、その社会的責任を果たし、お客様や社会からの期待に応えるために「アフラック 行動指針」を制定し、オフィシャルホームページにて公表しています。

### 法令等遵守に係る基本方針

当社は、企業活動や業務遂行において適切性及び健全性を確保し、生命保険会社の社会的責任と公共的使命を全うするために法令等遵守態勢を整備し、またそれを維持することを「法令等遵守に係る基本方針」に定めています。

### 3つのラインで推進するコンプライアンス

当社は、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を3つのラインとして整理しています。第一ラインである事業部門は、主体的・自律的にコンプライアンス・リスクの管理を行い、第二ラインであるコンプライアンス統括部等

の管理部門は、独立した立場からコンプライアンス・リスクのモニタリング等を実施し、牽制するとともに、事業部門のコンプライアンス・リスク管理態勢の構築等を支援する機能を果たしています。

### 事業部門

事業部門においては、部門長のリーダーシップのもと、業務に起因するリスクの発生源として、自部門の業務におけるリスクを特定し(セルフアセスメント)、対応した計画を策定のうえ対策を実施することを通じて、主体的・自律的にコンプライアンス・リスク管理を実施しています。

### コンプライアンス統括部門

コンプライアンス統括部は、全社的な法令等の遵守に係る統括部門として、コンプライアンスの実効性を確保するための具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムの企画・立案を行うとともに、その実施状況等を把握し、事業部門のコンプライアンス・リスク管理の状況について分析を行っています。コンプライアンス統括部はこれらの状況把握や分析の結果を、コンプライアンス委員会等を通じて経営陣に報告しています。また、統括責任者であるコンプライアンス・オフィサーは、代表取締役に対して報告義務を負うことに加えて、アフラック・ホールディングスのコンプライアンス・オフィサーに対し、コンプライアンス態勢に係る事項について直接の報告義務を負い、その選解任にはアフラック・インコーポレーテッドの最高法律顧問の承諾が必要とされているなど、経営に対する独立性と牽制機能を確保しています。

### 法務部門

当社は、法務部のほか、統括法律顧問のもとに複数の社内弁護士を法律顧問として配しています。法律顧問と法務部は、適正な企業経営のための社内におけるリーガルチェックやリーガルアドバイスのニーズに迅速かつ適切に対応するとともに、当社業務に影響する法令改正の動向等の重要な事案について、経営陣に適宜報告を行っています。また、統括法律顧問は、法務部門を統括し、代表取締役に対して報告義務を負うことに加えて、アフラック・ホールディングスのコンプライアンス・オフィサーに対し、業務運営に関する重大な法的問題について直接の報告義務を負い、その選解任にはアフラック・インコーポレーテッドの最高法律顧問の承諾が必要とされているなど、経営に対する独立性と牽制機能を確保しています。



当社では、コンプライアンス態勢の強化及びその推進のために「コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では全社的なコンプライアンスに関する事項が審議・報告されます。そのうち重要な事項については代表取締役役に報告され、決定されます。さらに取締役会への付議が必要な業務執行に関する重要な事項については、取締役会において討議・決定・報告されます。

また、コンプライアンス委員会の下部組織として、各関連部門長によってコンプライアンスの推進に関するより実務的な事項が審議・報告される「コンプライアンス部会」を設置しています。

## グループ日本法人のコンプライアンス態勢

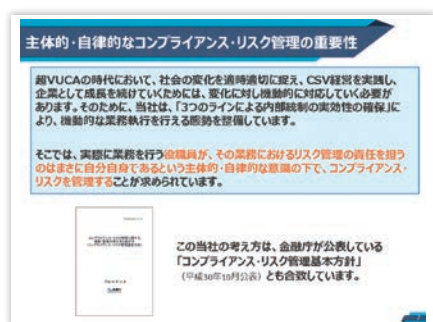
当社のグループ日本法人は、各社が主体的・自律的にコンプライアンス態勢を構築しています。当社は、各社のコンプライアンス態勢の構築に積極的に業務支援を行うことにより、グループ日本法人のコンプライアンス態勢の実効性を確保しています。

## 代理店管理のための組織体制

当社は、代理店管理態勢の構築及び確保に係る方針等を定めるとともに、3つのラインに基づく組織体制を構築しています。代理店管理におけるPDCAプロセスとして、代理店管理統括部は、遵守事項等の策定・改廃及び周知徹底等を行うとともに、各部門と連携し、募集管理に関するモニタリングと改善指導を実施しています。また、営業検査部は、代理店が法令や当社の規程等に則り、適切に業務運営を行っているかについて検査を実施したうえで状況把握、分析を行っています。両部は、それらの情報を、コンプライアンス委員会等を通じて経営陣に報告しています。

## コンプライアンス態勢の実効性確保

### 社員・アソシエイツへの教育・啓発活動等



e-ラーニングの画面

年間を通じて役職員を対象としたe-ラーニングによるコンプライアンス学習を実施しているほか、入社時・営業配属

時等や階層別のコンプライアンス研修、さらには各部におけるコンプライアンス研修の開催など、全社を挙げてコンプライアンスの推進を図っています。また、遵守すべき法令等を解説した手引書として「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、役職員がいつでも参照できるようにしています。

アソシエイツについても、保険業法等の各種法令や社内ルール等をわかりやすく解説した「代理店コンプライアンスマニュアル」をAANET(情報支援システム)に公開し、アソシエイツ内での教育・研修等に活用できるようにしています。また、月1回のアソシエイツ会議や定期的に発行しているアソシエイツ向け情報提供サイト等でコンプライアンスに関する事例紹介や解説を行うほか、当社のコアバリューを行動に移す際の具体的な指針として、「アフラック業務における行動規範」を制定し、周知を行うなど、さまざまな場面においてコンプライアンスに対する意識及び知識の向上に向けた継続的な取り組みを行っています。

## コンプライアンスに関するモニタリング

コンプライアンス態勢強化の一環として、全部門が自らコンプライアンス及び事務リスクに係る事項の実施状況を自己点検し、その自己点検の結果をモニタリング主管部(事務リスク管理部)が検証します。こうした点検と検証により問題点が発見された場合には改善を行い、それらの結果を定期的に経営陣に報告しています。

## ホットライン(内部通報制度)

当社は、コンプライアンス態勢を確立するにあたり、万一、法令や行動倫理憲章等の違反があった場合は、社内での早期発見、迅速な是正、再発防止等を行える仕組みの構築が重要であると考えています。

こうした考えのもと、コンプライアンス統括部、社内弁護士及び社外弁護士を受付窓口とする「コンプライアンス・ホットライン」と、人財戦略第二部を受付窓口とする「ハラスメント・ホットライン」を設置し、自身や他の役職員による法令や行動倫理憲章等の違反を所属部門の上司に事前報告することなく、さらに匿名でも直接連絡できる仕組みを整備しています。また、アソシエイツや取引先が当社や当社役職員による法令等の違反を発見した場合にも、コンプライアンス・ホットラインを通してコンプライアンス統括部に直接連絡できる態勢を構築しています。これらの制度は、公益通報者保護法に対応しており、報告者・相談者の情報は厳重に管理され、誠実に報告したことを理由として不利益な取り扱いを受けることは一切ありません。

### コンプライアンス違反の調査・処分

役職員による法令等の違反またはその疑いが発見された場合は、コンプライアンス統括部が公正な調査を行います。調査の結果、法令等の違反があった場合には、人財戦略第二部に報告し、必要に応じて人財戦略第二部担当役員を審査会長とする「懲戒審査会」において処分内容を審査し、懲戒処分については社内公示することで再発防止を図っています。

アソシエイツによる法令等の違反またはその疑いが発見された場合にも、コンプライアンス統括部が公正な調査を行います。調査の結果、不祥事件に該当する場合は財務局等へ届出を行います。また、不祥事件に該当するか否かにかかわらず、当社が定める処分の対象行為に該当した場合は、コンプライアンス統括部担当役員を審査会長とする「代理店行為審査会」において審査し、処分内容を決定します。

### 反社会的勢力及び マネー・ローンダリング等への対応

当社は、経営陣主導のもと、コンプライアンス・オフィサーを統括責任者として、反社会的勢力、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与(以下、マネー・ローンダリング等)への対応に取り組んでおり、コンプライアンス委員会において、態勢強化をはじめとする各種対策を審議・報告する等の組織的な態勢を構築しています。

#### 反社会的勢力への対応

##### 反社会的勢力に対する基本方針

当社は、「行動倫理憲章」「行動指針」において、反社会的勢力とは断固として対決するとともに、一切の関係を遮断し、反社会的勢力を社会全体から排除することに貢献していくことを掲げています。また、「反社会的勢力への対応方針」を定め、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係遮断を徹底しています。

##### 反社会的勢力に対する取り組み

当社は、「反社会的勢力への対応方針」に基づき、「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、以下の取り組みを行っています。

- 反社会的勢力への対応態勢強化に向けた企画・立案・実行・管理
- 経営陣への報告及び関係部門への情報連携
- 役職員への教育・啓発

- 反社会的勢力に関する情報の一元管理及び分析
- 不当要求が発生した場合の対応統括
- 対応態勢の妥当性・有効性の確認、必要に応じ適正化を図るためのモニタリングの実施

#### マネー・ローンダリング等への対応

当社では、犯罪による収益の移転やテロ行為等への資金供与を防止するため、国民生活の安全と平穏を確保し、経済活動の健全な発展に寄与することを目的として、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止に関する規程」など、マネー・ローンダリング等への対応に関する基本ルールを定めるとともに、マネー・ローンダリング等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づけ、以下の取り組みを行っています。

- 取引時確認の適切な実施
- 疑わしい取引の適切な届出
- マネー・ローンダリング等への対応態勢強化に向けた企画・立案・実行・管理
- 経営陣への報告及び関係部門への情報連携
- マネー・ローンダリング等に関するリスクの特定・評価・低減措置及びその定期的な見直しの実施
- 役職員への教育・啓発
- 対応態勢の妥当性・有効性の確認、必要に応じ適正化を図るためのモニタリングの実施

#### 〈反社会的勢力への対応方針〉

##### 1. 組織としての対応

社規に明文の根拠を設け、役職員の安全確保に留意しつつ、社長以下、組織全体として対応する。

##### 2. 外部専門機関との連携

反社会的勢力への対応に備え、平素より、警察、暴力追放運動推進センター、弁護士等の外部専門機関との緊密な連携を行う。

##### 3. 取引を含めた一切の関係遮断

反社会的勢力とは、取引関係を含めて一切の関係をもたない。また、反社会的勢力による不当要求には応じない。なお、他社(信販会社等)との提携によって融資取引等を実施する場合も同様とする。

##### 4. 不当要求に対する法的対応

反社会的勢力による不当要求に対しては、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、一切行わない。また、反社会的勢力への資金提供は、一切行わない。

# 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期待・信頼に応えるために、お客様の大切な個人情報を含むさまざまな情報について透明性を持ちつつ、適切に取り扱うことが重要な責務であると考えています。当社のコーポレートガバナンスに関する基本方針等(P.64参照)を踏まえ、取締役会と業務執行部門の機能分化のもとで、3つのラインを活用して情報セキュリティ管理態勢の整備・強化に取り組んでいます。

## 情報セキュリティに関する取り組み

当社は、「情報セキュリティポリシー」のもと、情報の安全確保及び運用にかかる管理態勢の強化に、「組織」「人」「技術」などさまざまな側面から取り組んでいます。

「組織」については、サイバー攻撃への備えとして、24時間365日での監視体制を整備しているほか、サイバー攻撃に対処する専門組織であるCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置し、インシデント検知から復旧までを一貫して対応する態勢を整えています。近年では、企業がサイバー攻撃の標的となる事例が増加していることから、当社は委託先などのサプライチェーンを含めた情報セキュリティ管理態勢の強化を進めています。また、アフラック・インコーポレーテッドと共同で開発したサイバーセキュリティ評価フレームワークに基づく自己点検や、定期的なシステム監査の実施により、情報セキュリティの継続的な改善を図っています。なお、第三者機関からは、当社の情報セキュリティ管理態勢は同規模の保険会社や金融

サービス企業よりも高い水準であるとの評価を得ています。

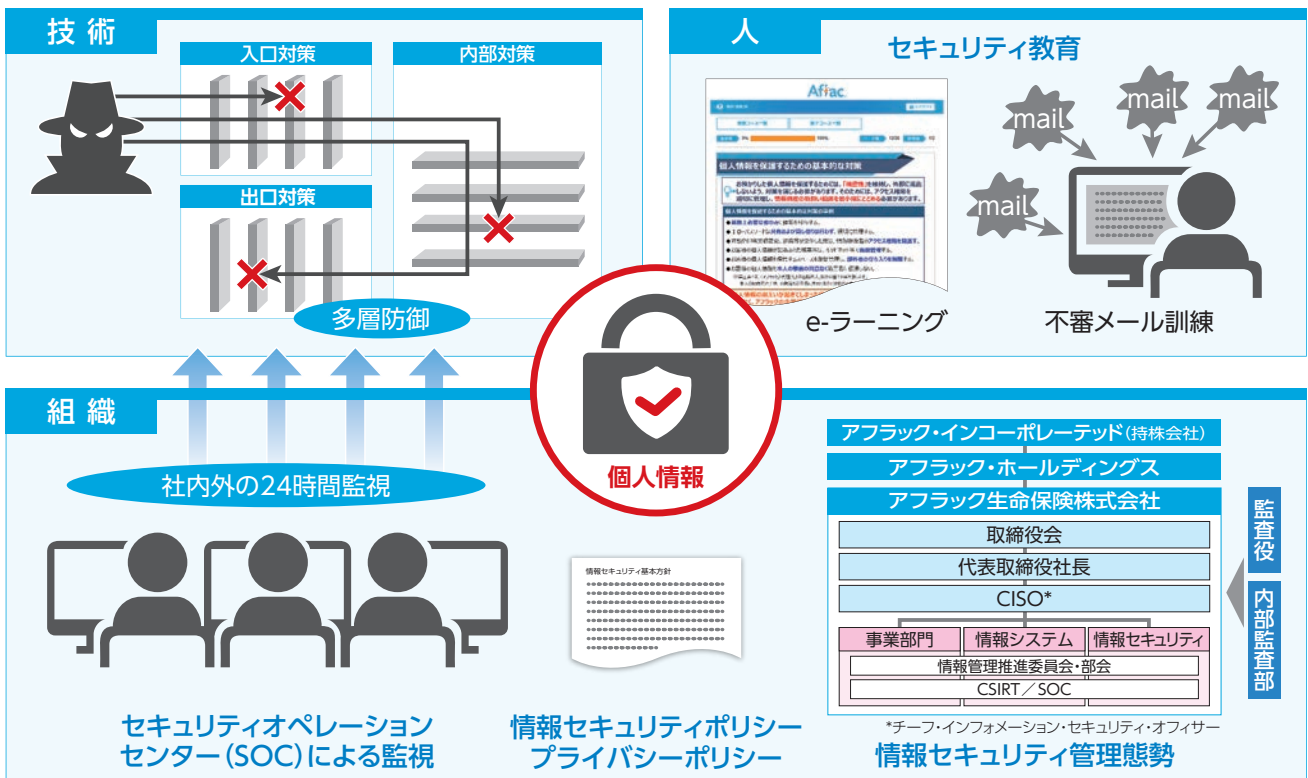
「人」については、役職員、代理店及び外部委託先での情報セキュリティ意識の向上のため、お客様の個人情報を含むさまざまな情報の適正な取り扱い、フィッシング詐欺メールやサイバー攻撃への対処方法などに関して、継続的に教育及び訓練を行っています。

「技術」については、ランサムウェアによるサイバー攻撃などの日々高度化し続ける外部脅威への対応、デジタルトランスフォーメーションの進展による新たなセキュリティリスクへの対応のため、先進のセキュリティ技術やプロセスをアフラック・インコーポレーテッドと協業しながら積極的に導入し、迅速に情報セキュリティの課題に対処する態勢を整備しています。

## お客様の個人情報とプライバシーの保護に関する取り組み

当社は、お客様からお預かりする個人情報を何よりも重要なものとして、取り扱いに関する考え方や、個人情報の取得や利活用における同意取得の在り方などを「個人情報の取り扱いについて(プライバシーポリシー)」に定め、オフィシャルホームページで公表しています。当社のプライバシーポリシーは、お客様によりご安心いただくため、個人情報保護法\*などの法令遵守に加え、倫理的、社会的な観点からもプライバシー保護に配慮する姿勢を示すなど、法令より踏み込んだ内容となっています。

\*個人情報の保護に関する法律(平成十五年法律第五十七号)



## 個人情報の取り扱いについて(プライバシーポリシー)〈概要〉

### 当社の個人情報の取り扱いに対する理念

- 当社は、みなさまからお預かりする個人情報を何よりも重要なものとして公正かつ誠実に取り扱い、大切に守ることがきわめて重要であると認識しています。法令等\*を遵守することはもちろん、みなさまにご安心いただけるよう、倫理的、社会的な観点からもその取り扱いを考慮し、高度なセキュリティによってお守りします。
- 当社は「生きる」を創るというブランドプロミスに沿い、誰もが安心して健やかに自分らしく生きる社会の実現に貢献します。そのために、みなさまからお預かりする個人情報を適正かつ安全に活用することを通して、時代とともに変化するお客様やビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーのニーズに、よりの確にお応えしたいと考えます。

\*「法令等」とは、「個人情報の保護に関する法律(平成十五年法律第五十七号)」、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律(平成二十五年法律第二十七号)」をはじめとする関連法令、外国法令を含むその他の法令等を総称しています。

### 個人情報取り扱いの詳細

個人情報の取り扱いの詳細に関する最新の内容については当社オフィシャルホームページ上の「個人情報の取り扱いについて(プライバシーポリシー)」に記載していますのでご確認ください。

### 個人情報取り扱いの要点

当社は、みなさまからお預かりする個人情報を、公正に活用するとともに、価値を提供します。

みなさまからお預かりする個人情報は、高度なセキュリティによってお守りします。

#### 公正かつ誠実であること

個人情報を公正かつ誠実に取り扱い、個人情報をご提供いただくご本人の不利益になるようなことはしません。

#### 安全にお守りすること

みなさまからお預かりする個人情報は、高度なセキュリティによってお守りします。

#### 透明性を確保すること

個人情報の収集にあたっては、個人情報を提供いただくご本人にご理解いただけるように個人情報の利用目的を明示し、同意を得ます。

#### 価値を提供すること

みなさまからお預かりする個人情報は、より良いサービスをお届けできるように活用します。



# 統合的リスク管理態勢

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

統合的リスク管理態勢は経営の根幹であるとの認識のもと、当社は、全社的視点でリスクと収益を一体的に管理する仕組みであるERM\*の枠組みを活用し、リスク抑制とリスクテイクのバランスを図りながら、十分な健全性の維持と持続的な成長の両面で、経営戦略の実行を支える態勢として統合的リスク管理態勢の構築に努めています。当社のコーポレートガバナンスに関する基本方針等(P.64参照)やその中で言及した企業文化(P.67参照)の重要性も踏まえ、取締役会と業務執行部門の機能分化のもとで、3つのラインを活用して統合的リスク管理態勢の高度化に取り組んでいます。

\*Enterprise Risk Managementの略

## リスク管理に関する方針及び規程等

当社は、「ERM方針」のなかで、ERM態勢に関する基本的な考え方や取り組み方針等を定めています。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。

## リスク管理体制

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

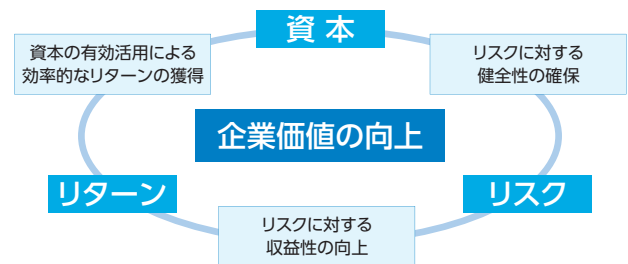
います。そのうち重要な事項については代表取締役社長に報告され、決定されます。さらに取締役会への付議が必要な業務執行に関する重要な事項については、取締役会において討議・決定・報告されます。

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

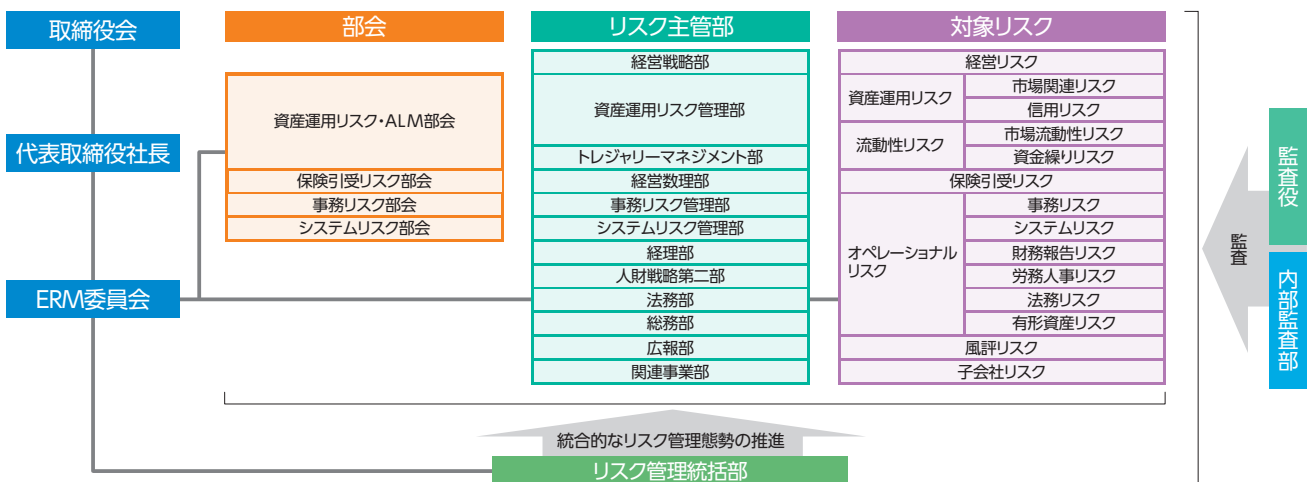
\*Asset Liability Managementの略

## 経済価値ベースのリスク・リターン・資本の一体的な管理

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

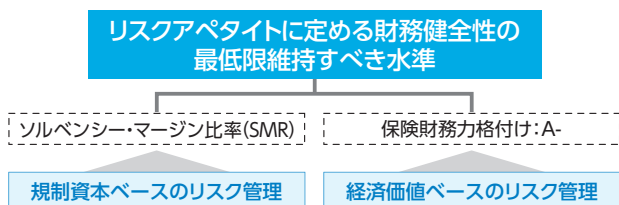


## リスク管理体制



## 統合リスク管理

当社は、各種リスクを統合し自己資本等と対比することなどによる「規制資本ベースのリスク管理」及び「経済価値ベースのリスク管理」を行っています。当社が受け入れるリスクの種類と量を明確にしたリスクアペタイトに基づき、規制資本ベースのリスク管理では最低限維持すべきSMR<sup>1</sup>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<sup>2</sup>の水準を定めています。また、SMRが最低限維持すべき水準を下回る場合に備えた対応計画を策定しています。ERM委員会がSMR及びESRの状況を定期的に確認するなど、適時適切なモニタリング等を通じたリスクコントロールにより、財務の健全性の維持に努めています。



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

\*1. Solvency Margin Ratioの略。規制資本ベースの財務健全性指標  
 \*2. Economic Solvency Ratioの略。当社のリスク量全体に対し自己資本が十分確保できているかを示す経済価値ベースの財務健全性指標

## 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行えるかの検証を行っています。

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

## 重要リスク・エマージングリスク管理

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

### 重要リスクの例

- クライナ危機がもたらす国際秩序の変容
- 新型コロナウイルス感染症問題
- 国内外の金融市場の大幅な変動
- サイバー攻撃
- 人財の流出
- DXへの対応の遅れ
- 大規模な自然災害の発生
- 第三分野の保険商品の保険事故発生率上昇

## リスクの分類

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

### リスクの分類

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

## 各リスクへの取り組み

### ■ 経営リスク

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

### ■ 資産運用リスク

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

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

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

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

### ■ 流動性リスク

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

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

### ■ 保険引受リスク

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

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

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

また、当社は、予測を超える大災害等への対応、高額な保険契約や新しいタイプの保険商品などのリスク分散、収益の安定化及び資本効率の向上の観点から再保険を活用しています。なお、再保険会社の選定にあたっては、引受能力が高く財務内容の健全な会社を選定するとともに、財務状況等の健全性評価を定期的に実施しています。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定期的な検証・見直しも行っていきます。

### ■ オペレーショナルリスク

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

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

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

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

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

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

### ■ 風評リスク

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

### ■ 子会社リスク

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

また、すべての子会社は当社のERM方針を踏まえたリスク管理の基本方針を定め、これに基づく包括的なリスク管理を推進しています。



# 危機管理態勢

昨今の企業を取り巻く環境は超VUCA(超不安定、超不確実、超複雑、超曖昧)かつ極めて厳しく、先行きが見通し難い状況に置かれています。こうした環境により、さまざまな危機に直面する可能性が高まるなか、当社は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すため、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。

当社は、コアバリューに基づくCSV経営の実践を通じて、いかなる危機が発生した場合においても、社会的な信頼に応えるため強固な危機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.64参照)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。

## 危機管理体制

危機の種類及び影響に応じて対策本部を設置し、危機対応を迅速かつ適切に実施できる体制を整備しています。特にお客様や当社業務に甚大な影響を及ぼす恐れのある危機が発生した場合は、代表取締役社長を本部長とする「危機対策本部」を設置し、的確な経営判断のもとで機動的に対応できる体制としています。また、専担組織である「危機管理室」を東京都及び大阪府の2拠点に設け、平常時から危機管理態勢の強化に取り組んでいます。危機が発生した場合は、危機管理室が危機対策本部の事務局として、迅速に情報を集約するハブ機能の役割を担っています。

また、当社では、事業継続マネジメント(BCM\*)を効果的に推進するために「危機管理委員会」を設置しています。同委員会では全社的な危機管理態勢に関する事項が審議・報告されます。そのうち重要な事項については代表取締役社長に報告され、決定されます。さらに取締役会への付議が必要な業務執行に関する重要な事項については、取締役会において討議・決定・報告されます。また、危機管理委員会の下部組織として各関連部長によって事業継続マネジメント(BCM)の推進に関するより実務的な事項を審議・報告する「危機管理部会」を設置しています。

\*Business Continuity Managementの略

## 事業継続計画(BCP)に関する取り組み

当社では、危機が発生した場合に速やかに優先業務を継続・再開するため、事業継続計画(BCP\*)を定めています。本計画では、保険金・給付金等のお支払い業務、コールセンター業務、システムの保守及び運用業務をはじめとするお客様へのサービス提供にかかわる業務を優先業務として位置付けています。危機時においても優先業務を確実に遂行できるよう、業務の運営拠点やシステムのデータセンターを分散し、BCPプロセス文書に対応手順の詳細を定めることで業務継続の実効性の向上に取り組んでいます。

\*Business Continuity Planの略

## 各種訓練の実施

事業継続計画(BCP)の実効性を平常時から確認し、危機が発生した場合に社員が適切に行動できるよう、定期的に訓練を実施しています。また、実施結果を踏まえ、事業継続計画(BCP)の見直し・改善を行っています。

## 危機対策本部訓練

危機時においても的確な経営判断を行えるよう、危機対策本部の設置及び初動対応の訓練を実施しています。

## BCP実行訓練

危機が発生した場合に迅速に安否確認等の初動対応及び優先業務の継続または早期再開ができるよう、BCPの実効性を確認する訓練を実施しています。

## 新型コロナウイルス感染症問題への対応について

当社は2020年以降、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、本危機管理態勢のもと、お客様へのサービス提供の継続のために、代表取締役社長を本部長とする「危機対策本部」を設置するとともに、取締役会において「新型コロナウイルス感染症問題に関する基本方針」を決定し、当社が大切にしているコアバリュー(基本的価値観)に基づき、「お客様第一のコアバリューの実践」「人財を大切にしているコアバリューの実践」「持続可能な業務態勢の確保」という3つのゴールを掲げました。本基本方針に則り、従前より危機管理態勢のもとで整備していた事業継続計画(BCP)をさらに進化させ、「新型コロナウイルス感染症問題に対する事業継続・変革計画(Business Continuity and Transformation Plan)」を策定し、事業継続はもとより、事業変革に向けた計画や業務執行態勢を明確にしたうえで、継続的に見直しを行いながら機動的な業務運営を実施してきました。

「お客様第一のコアバリューの実践」については、保険金・給付金等のお支払いやコールセンター業務などお客様サービスの業務水準の維持、保険金・給付金等の請求手続きなどの簡素化、宿泊施設及び自宅での療養を入院給付金支払対象として拡大、電話・オンライン診療を通院給付金支払対象として拡大、新型コロナウイルス感染症による死亡を災害死亡保険金等の支払対象として拡大、お客様のお申し出による保険料払込猶予期間の延長を実施しました。

「人財を大切にしているコアバリューの実践」については、当社業務に関わるすべての従業員の安全と健康確保のため、オフィス内のアクリル板や非接触検温器の設置等の公衆衛生のガイドラインに沿った感染対策はもちろんのこと、在宅勤務や時差出勤等の活用、独自の接触検知・通知アプリの開発、外部専門家によるオンラインセミナーの開催、健康相談窓口の設置等を実施しました。また、新型コロナワクチンの接種では従業員や代理店などに職域での接種可能な環境を提供するとともに、特別休暇(ワクチン・リブ)等の人事制度を整えました。

そして「持続可能な業務態勢の確保」については、ニューノーマル(新常态)と呼ばれる新しい経営環境における業務継続に機動的に対応するため、業界初のオンラインによる保険相談や契約完結システムによる新たな営業体制の展開や、業務変革に向け進めてきた全社ペーパーレス計画の推進、コールセンター業務の在宅化を含めたテレワーク体制のさらなる推進など、さまざまなデジタルトランスフォーメーションの取り組みを実現しています。

今後もあらゆる危機において、お客様への安定したサービス提供の継続はもちろんのこと、「生きる」を創るリーディングカンパニーとして危機の先にあるニューノーマルを常に意識した事業変革も同時に実現していきます。



# 内部監査態勢

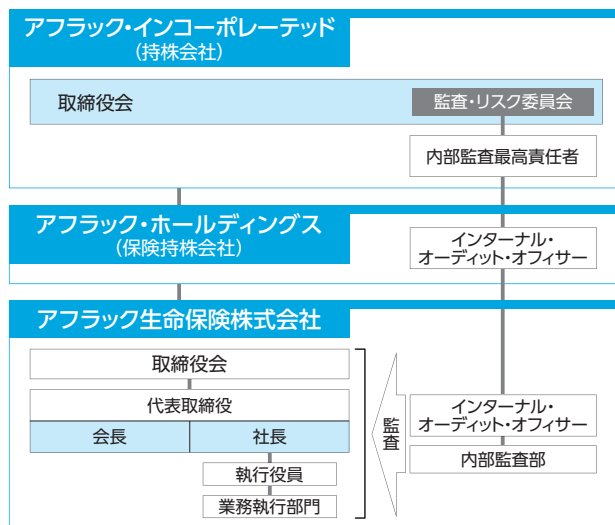
3つのラインの第三ラインである内部監査部門は、経営活動及び業務活動全般を独立かつ客観的な立場でモニタリングし、その有効性の評価を行っています。また、環境変化の激しいなかでも機動的かつ柔軟に対応するために、アジャイル型内部監査を採用しています。アジャイル型内部監査とは、リスクの高い領域を優先して機動的に内部監査を行い、監査対象部署等とのコミュニケーションを通じて課題認識を共有し、短期間のサイクルで監査結果に基づく助言・提案等を行う手法です。このような機動的かつ柔軟な内部監査によって、経営に付加価値を提供し、企業戦略の実行に貢献しています。

## 内部監査体制

当社は、内部監査活動を効果的かつ効率的に実施するために「内部監査規程」を定めています。この規程のもと、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・オフィサーが内部監査を行っています。

インターナル・オーディット・オフィサーと内部監査部は、アフラック・インコーポレーテッドの独立社外取締役のみで構成される「監査・リスク委員会」によって承認された同社の内部監査最高責任者及びアフラック・ホールディングスのインターナル・オーディット・オフィサーの指揮命令下であり、当社の監査計画は、内部監査最高責任者及び「監査・リスク委員会」の承認を受けなければなりません。このように、社内でありながら、強い独立性と客観性を確保しています。一方、監査計画に取締役や執行役員等の要請事項等を適宜反映するとともに、監査計画の実施状況や

### 内部監査機能の独立性 (イメージ図)



重要な監査結果を定期的に当社の「役員会議\*」に対して報告するなど、経営陣とも十分な連携を図っています。また、監査役とも定期的に意見交換、情報共有を行い、緊密に連携しています。

\*経営に係る重要な情報を執行役員の間で共有するための会議体

## 内部監査の対象範囲及び権限

内部監査は、当社ならびに子会社におけるガバナンスやリスク管理、コンプライアンスの態勢を含む、すべての経営活動及び業務活動を対象範囲としています。インターナル・オーディット・オフィサーと内部監査部はその責務を遂行するにあたり、すべての部門、記録、資産及び役員等に対して、制限なくアクセスできる権限を持っています。

## 内部監査の実施と結果の報告

内部監査は、アフラック・インコーポレーテッドが定めた内部監査手法及び手順に則して実施し、監査対象範囲における内部統制やガバナンスの有効性を評価しています。

内部監査の結果は、監査対象部署の部長及び担当役員に伝達され、内部統制の改善・強化に役立てられます。

また、重要性の高い問題点を認識した場合には、経営陣、アフラック・ホールディングスのインターナル・オーディット・オフィサー及びアフラック・インコーポレーテッドの内部監査最高責任者に報告し、さらに内部監査最高責任者が定期的に「監査・リスク委員会」に報告します。

## 内部監査人の専門性

内部監査機能の有効性を保つべく、内部監査人には監査基準や監査技術など監査についての専門的な知識と経験が要求されます。内部監査関連の専門資格には、米国に本部を置く内部監査人協会(IIA)が認定する公認内部監査人(CIA)や米国のISACA(情報システムコントロール協会)が認定する公認情報システム監査人(CISA)、日米の公認会計士等があり、当社の内部監査人はこれらの資格を取得することが求められています。

## 内部監査の品質保証及び改善

内部監査品質の継続的な維持・向上を図るため、アフラック・インコーポレーテッドが定めたプログラムに基づき、定期的に品質評価を行っています。



1



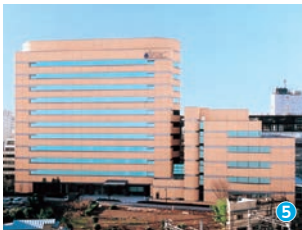
2



3



4



5



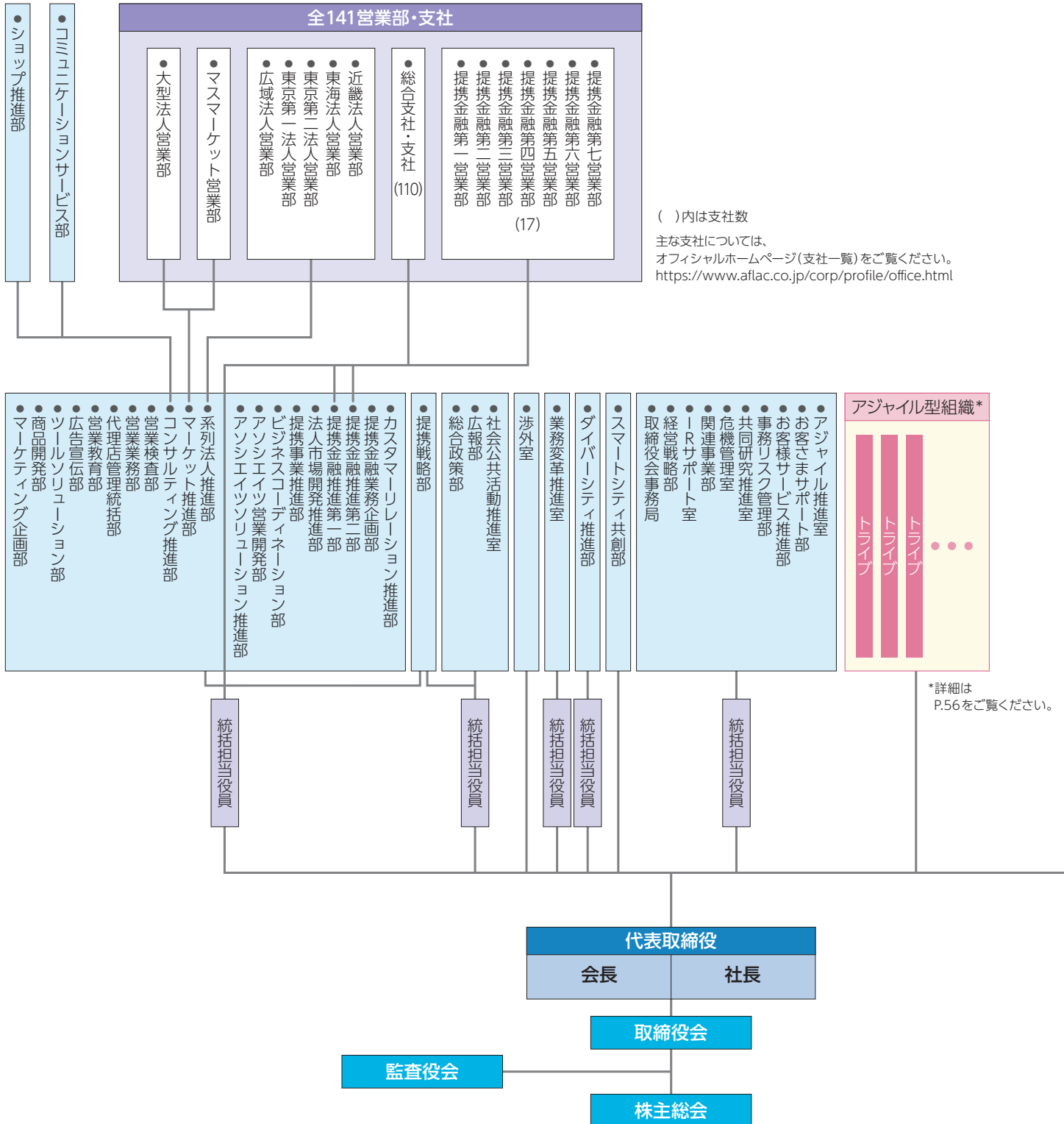
6

- 1974年 10月 日本における事業認可(日本支店)を取得 ①
- 11月 日本で初めて「がん保険」を販売開始 ②
- 1978年 9月 「新がん保険」を発売、既契約者の転換受付も開始(11月)
- 12月 「がん定期保険」を発売
- 1979年 6月 がん保険の累計支払件数が10,000件に到達
- 1982年 8月 「がん電話相談」を開設
- 1983年 3月 財団法人全国法人会総連合(現 公益財団法人全国法人会総連合)の福利厚生制度として、がん保険の集団取扱協定を締結
- 1985年 1月 世界初の「痴ほう介護保険」を発売 ③
- 7月 「病氣入院治療保険」(総合入院治療保険)を発売
- 1989年 1月 販売代理店の呼称を「アソシエイツ」に変更  
ロゴマーク「AFLAC」を採用
- 11月 「AFLAC全国アソシエイツ会」(現 アフラック全国アソシエイツ会)を設立 ④
- 1990年 7月 「スーパーがん保険」を発売
- 1992年 5月 「スーパー介護年金プラン」を発売
- 6月 がん保険の保有契約件数が1,000万件に到達
- 7月 「認知症110番」を開設
- 1994年 4月 自社ビル「アフラックスクエア」(東京都調布市)が完成 ⑤
- 1995年 7月 「三大疾病保障プラン」(スーパー医療保険)を発売
- 11月 「特約ワイド」(スーパーがん保険ワイド)を発売
- 12月 「公益信託アフラックがん遺児奨学基金」を設立
- 1996年 3月 単年度の入院給付金の支払額が生保業界第1位に(1995年度決算)
- 11月 「アフラックの終身保険」(アフラックの定期保険)(アフラックの養老保険)を発売
- 1997年 1月 生保業界で初の女性役員が就任  
(スーパーがん保険Ⅱ型)を発売
- 1998年 1月 「特約MAX」(健康応援団MAX)を発売
- 4月 全都道府県での支社設置を完了  
来店型店舗「アメリカンファミリーサービスショップ」(現 アフラックサービスショップ)の1号店がオープン ⑥
- 9月 アフラック保険サービス株式会社を設立(前身の山一土地建物株式会社〔後の山一エコー商事株式会社〕は1975年7月設立)
- 1999年 5月 アフラック収納サービス株式会社を設立
- 7月 「アフラックの個人年金」を発売
- 10月 「優しいがん保険」を発売
- 2000年 4月 「スーパーがん保険Vタイプ」を発売
- 5月 「スーパー介護年金プランVタイプ」を発売  
アフラックダイレクトドットコム株式会社を設立
- 9月 第一生命保険相互会社(現 第一生命保険株式会社)との業務提携に基本合意
- 12月 「21世紀がん保険」(新・健康応援団MAX)を発売
- 2001年 2月 「アフラックペアレントハウス亀戸」がオープン ⑦
- 4月 「アフラックの終身保険どなたでも」を発売
- 2002年 1月 がん保険の累計支払件数が100万件に到達
- 2月 「一生いっしょの医療保険 EVER」を発売
- 9月 「一生やさしい介護保険 介護MASTER」を発売
- 2003年 5月 コーポレートキャラクターとして「アフラックダック」を採用 ⑧
- 2004年 12月 「アフラックペアレントハウス浅草橋」がオープン ⑨
- 2005年 4月 新たなブランドマークを採用、ブランドプロミスを策定 ⑩
- 2006年 1月 「未来の自分が決める保険 WAYS」を発売
- 2007年 4月 次世代育成支援企業の認定(くるみん)をはじめて取得
- 8月 「引受基準緩和型医療保険 やさしいEVER」を発売
- 9月 「アフラックのがん保険 f (フォルテ)」を発売
- 2008年 3月 アフラック保険サービス株式会社とアフラックダイレクトドットコム株式会社が経営統合(新社名はアフラック保険サービス株式会社)
- 10月 郵便局株式会社(現 日本郵便株式会社)が当社がん保険の販売を開始

- 2009年 3月 アフラック・ハートフル・サービス株式会社を設立  
 〈アフラックの夢みるこどもの学資保険〉〈家族に毎月届く生命保険 GIFT〉を発売  
 8月 〈もっと頼れる医療保険 新EVER〉を発売  
 10月 個人保険・個人年金保険合計の保有契約件数が2,000万件に到達
- 2010年 1月 「アフラックペアレンツハウス大阪」がオープン  
 6月 〈健康に不安がある人も入りやすい医療保険 新やさしいEVER〉を発売  
 7月 苦情対応に関する国際規格「ISO10002」への適合を宣言  
 12月 全都道府県とがん対策推進に関する提携関係を構築
- 2011年 3月 〈生きるためのがん保険Days〉を発売  
 東日本大震災支援「“We Are One Family”活動」を開始
- 2012年 1月 〈もっと頼れる医療保険 新EVER〉をリニューアル発売  
 7月 〈もっとやさしいEVER〉を発売  
 8月 独立行政法人「国立がん研究センター」とがん情報の普及啓発に関する協定を締結  
 10月 来店型店舗「よくわかる!ほけん案内」を開設
- 2013年 1月 公益財団法人「がん研究会」とがん情報の普及啓発に関する協定を締結  
 7月 日本郵政株式会社との業務提携に基本合意  
 8月 〈ちゃんと応える医療保険EVER〉を発売  
 9月 大同生命保険株式会社との業務提携に合意(12月から当社がん保険の販売を開始)  
 10月 「アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度」を設立
- 2014年 7月 株式会社かんぽ生命が当社がん保険の販売を開始  
 9月 〈新 生きるためのがん保険Days〉を発売
- 2015年 5月 がん保険の累計支払件数が300万件に到達
- 2016年 3月 〈ちゃんと応える医療保険 やさしいEVER〉〈生きるためのがん保険 寄りそうDays〉を発売  
 4月 「札幌システム開発オフィス」を開設  
 7月 〈病気やケガで働けなくなったときの 給与サポート保険〉を発売  
 12月 コンタクトセンター業務の国際基準品質保証規格「COPC® CSP規格」を取得
- 2017年 7月 高齢のお客様向け現況確認サービスを開始  
 株式会社日立製作所とがんの早期発見・早期治療社会をめざした協創を開始  
 8月 がん保険による給付金等の累計支払額が7兆円に到達
- 2018年 1月 アフラック・アセット・マネジメント株式会社への資産運用業務の一部委託を開始 ⑪  
 4月 アフラック生命保険株式会社として営業を開始 ⑫  
 〈生きるためのがん保険Days1〉を発売  
 「アフラック仙台コールセンター」を開設  
 企業内保育所「アフラック あひるひだまり保育園」を開設  
 8月 「アフラック・イノベーション・ラボ」を開設  
 10月 〈アフラックの健康応援医療保険〉を発売  
 12月 日本郵政株式会社と「資本関係に基づく戦略提携」を締結
- 2019年 2月 アフラック・イノベーション・パートナーズ合同会社を設立  
 8月 調布市と「包括的パートナーシップ協定」を締結  
 11月 「Aflac Agile Base」を開設
- 2020年 2月 「アフラック 中期経営戦略(2020~2022年)」を公表  
 3月 〈生きるためのがん保険Days1 ALL-in〉を発売  
 11月 がん保険による給付金等の累計支払件数が400万件、累計支払額が8兆円に到達  
 12月 「DX認定事業者」の認定を取得
- 2021年 1月 〈医療保険EVER Prime〉を発売  
 2月 「SUDACHI少額短期保険株式会社」の営業開始  
 6月 日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険との「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向けた「資本関係に基づく戦略提携」のさらなる発展について合意  
 調布スマートシティ協議会を設立  
 9月 〈アフラックのしっかり頼れる介護保険〉を発売
- 2022年 2月 「アフラック 中期経営戦略(2022~2024年)」を公表  
 3月 〈アフラックの休職保険〉を発売



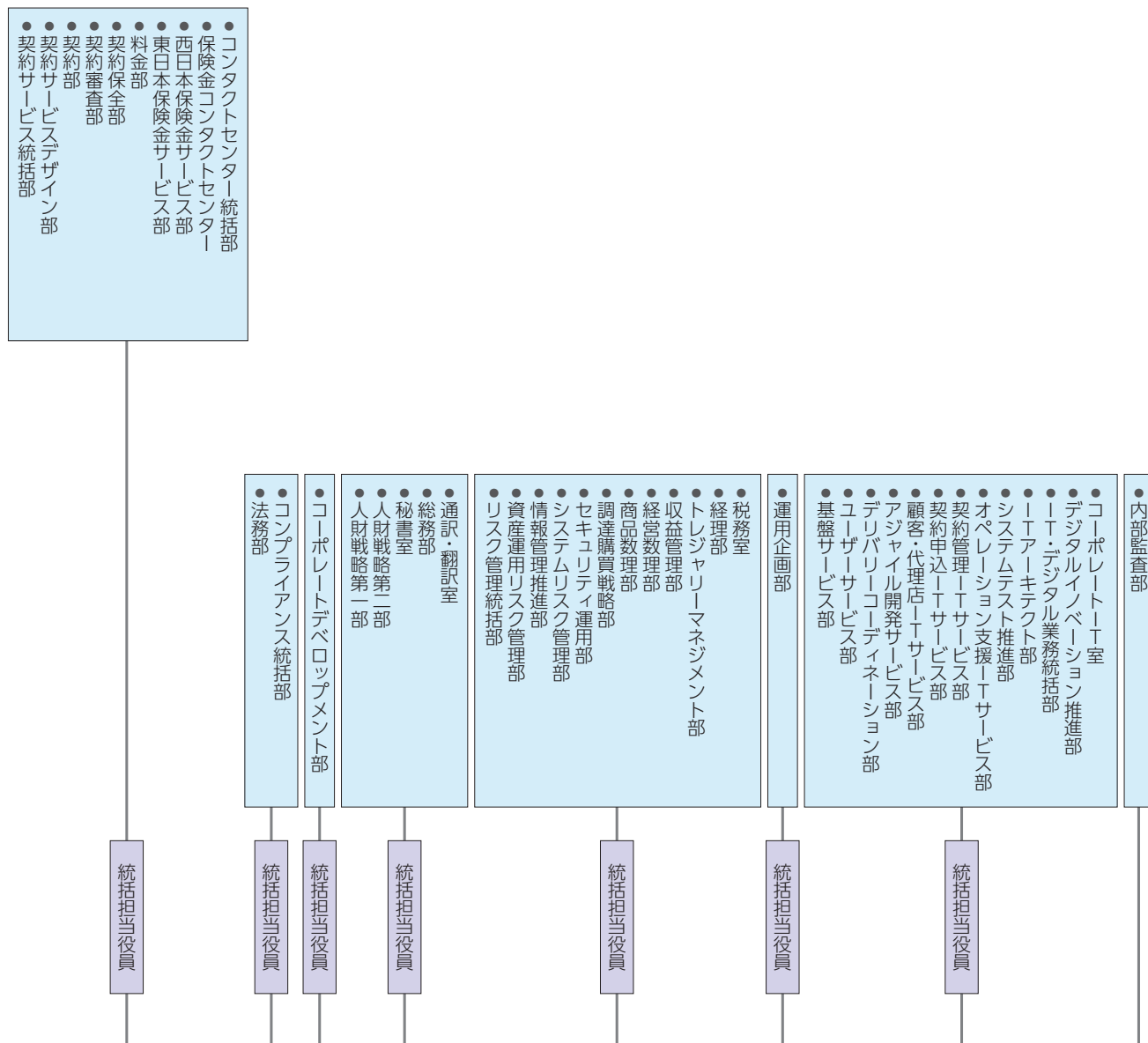
# 組織図





様

機 関 ・ 提 携 パ ー ト ナ ー



営業拠点数の推移

| 区分     | 2020年度末 | 2021年度末 |
|--------|---------|---------|
| 営業部・支社 | 95      | 93      |

※ 営業拠点数は、営業部・支社の合計値です。なお、当社は2022年6月1日に組織変更を行い、営業部・支社数は141となりました。

# ディスクロージャー(情報開示)

当社は、お客様に経営方針や財務内容などを一層ご理解いただくために、積極的なディスクロージャー(情報開示)に努めています。今後もさまざまな媒体や方法を通して、適切かつタイムリーなディスクロージャーを推進していきます。

## 経営全般に関する資料

### アフラック 統合報告書 2022

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/2022\\_co.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2022_co.pdf)

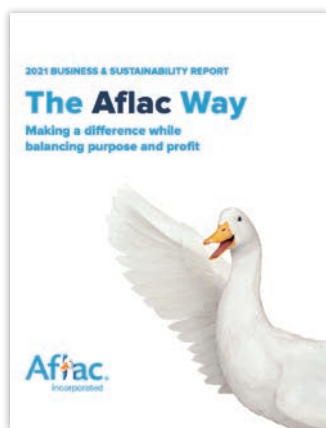
「アフラック 統合報告書 2022/データ編」は  
当社オフィシャルホームページにてご覧いただけます。



[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2022\\_data.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2022_data.pdf)

### アフラック・インコーポレーテッド 2021年 ビジネス&サステナビリティレポート

ESG報告書、CSR報告書及び  
年次報告書の情報を統合した包括的なレポート



<https://esg.aflac.com/>

和訳版は  
当社オフィシャルホームページにてご覧いただけます。

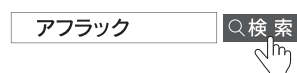


[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/report\\_2021.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/report_2021.pdf)

## 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も、決算報告をはじめとした重要な経営情報の開示を適宜行っています。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>



■ 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。

■ 保険金・給付金のお支払いに関するお問い合わせ先

保険金・給付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、保険金・給付金の請求手続きなど、さまざまお手続きをオンライン上  
で行うことができます。

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

オフィシャルホームページ

アフラック

検索

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



アフラック 統合報告書 2022

アフラック 広報部

〒163-0456 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル

電話: 03-5908-6410



UD FONT

本誌は、FSC®認証紙を使用し、  
環境に配慮した植物油インキを使用しています。

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。



アフラック生命保険株式会社

〒163-0456 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル 0120-5555-95