

# 2025年3月期 中間決算・経営方針説明会

2024年11月28日



- かんぽ生命保険の谷垣でございます。本日は、かんぽ生命の中間決算・経営方針説明会にご参加いただき、ありがとうございます。1ページをご覧ください。

## Agenda

	テーマ	説明者
I	現状認識 P.3	取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫
II	目指す姿 P.7	取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫
	1. 当社の強みを活かした成長戦略 ①営業力の強化と持続性の確保 ②巨大な資産規模を活かした資産運用 ③収益源の多様化	専務執行役 立花 淳
	2. 経営の効率化 P.23	取締役兼代表執行役副社長 大西 徹
	3. 株主還元 P.26	
	Appendix P.27	

- 本日は、「現状認識」と「目指す姿」の2部構成でご説明いたします。はじめに、「現状認識」と、「目指す姿」の「当社の強みを活かした成長戦略」のうち、「営業力の強化と持続性の確保」を私谷垣から、続いて「巨大な資産規模を活かした資産運用」を専務執行役の立花から、残りのテーマを代表執行役副社長の大西から、ご説明いたします。
- その後、みなさまからのご質問を頂戴したいと思います。
- それでは、4ページをご覧ください。

テーマ		説明者
I	現状認識 P.3	 <p>取締役兼代表執行役社長 谷 垣 邦夫</p>
II	目指す姿 P.7	
	1. 当社の強みを活かした成長戦略 ①営業力の強化と持続性の確保 ②巨大な資産規模を活かした資産運用 ③収益源の多様化  2. 経営の効率化 P.23  3. 株主還元 P.26	

I

## 現状認識

## これまでの業績回復に向けた取り組み

- これまでの業績回復に向けた取り組みは概ね予定どおり進捗
- 2025年3月期上期は、2024年1月以降の営業活動の活性化により新契約件数が大幅に増加しESも大きく向上、運用収益も増加
- 当期純利益および修正利益が大幅に上振れる見込みとなったことから、11月14日に今期の業績予想を上方修正するとともに、350億円を上限とする自己株式の取得を決定

### 主な取り組み

#### 1 お客さま数の維持・拡大

- 1. お客さま本位の業務運営**
  - ・ 業務改善計画の報告義務の解除(23.12)
  - ・ 高齢者募集再開(24.1)
- 2. 営業力の強化**
  - ・ 新しいかんぽ営業体制への移行、お客さま担当制の導入(22.4)
  - ・ 育成・評価の新たな制度(かんぽGD制度)の導入(23.7)
  - ・ 日本郵便との連携(隔週での社長間会合)(23.7)
- 3. 人事戦略**
  - ・ 営業人材の確保・育成(23年度～)
  - (かんぽサービス部GD6以上社員 12% ⇒ 62%(24.9末))
  - ・ 処遇制度の抜本的見直しの検討(24年度～)
- 4. かんぽブランドの確立**
  - ・ **新イメージキャラクター「かんぽさん」の起用**(24.7)
- 5. CX/DX**
  - ・ 申込手続時オンライン同席の導入(23.11)
- 6. ニーズに合った新商品の投入**
  - ・ 一時払終身保険販売開始(24.1)
  - ・ 一時払終身保険への特約中途付加開始(24.10)
  - ・ 介護保険導入、平準払商品の魅力向上の検討

#### 2 企業風土改革

- ・ フロントラインミーティングの開催(毎年度、全拠点対象)
- ・ **ES(エンゲージメント・スコア)が向上**(24.7)(23.8時点から+4.5pt、レーティングC→CCC)

#### 3 資産運用

- ・ **オルタナティブ資産の積み上げなど収益追求資産への投資を継続**(24.9末 10.8兆円、総資産対比17.9%)
- ・ **安定的な順さやを確保**(25.3期2Q 680億円)
- ・ インパクト投資・産学連携等の開始・推進

#### 4 資本政策

- 1. 収益源の多様化**
  - ・ KKR・GAとの戦略的提携(23.6)
  - ・ **太和証券グループとの資本・業務提携**(24.5)
- 2. ERM・資本政策**
  - ・ 再保険の活用(24.3約6,900億円)
  - ・ **劣後債の発行**(24.4 1,000億円)
  - ・ **ESRは適正水準を維持**(24.9末 216%)

#### 5 経営基盤の強化・筋肉質な経営

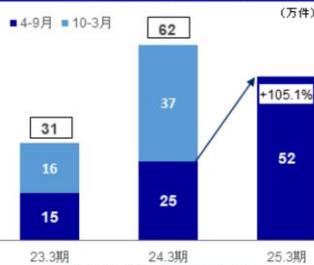
- ・ **デジタル化による業務効率化**(24.4 1000人相当削減)
- ・ **修正利益の導入**(24.5)
- ・ **安定的な株主還元**(94円→104円に増配(24.5))
- ・ **業績予想の修正、350億円(上限)の自己株式取得を決定**(24.11)

※青字下線の項目は、25期上期の取り組み

- はじめに、これまでの業績回復に向けた取り組みについて、ご説明いたします。
- 当社は「お客さま数の維持・拡大」、「企業風土改革」、「資産運用」、「資本政策」、「経営基盤の強化・筋肉質な経営」の5つの課題について、各種施策に取り組み、概ね予定どおり進捗しております。
- 5ページをご覧ください。

## 決算サマリー ～成果～

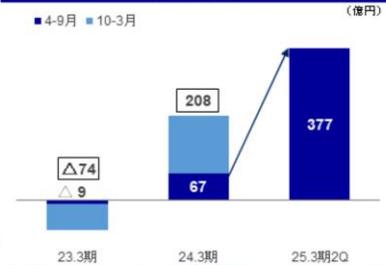
### 新契約件数（個人保険）



### 保有契約件数（個人保険）



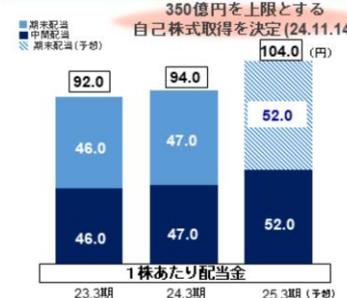
### 新契約価値



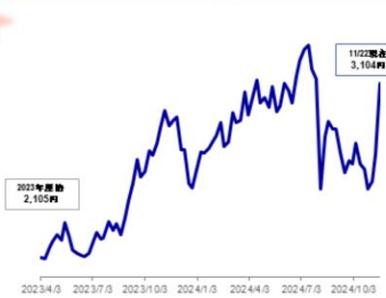
### 純利益（株主還元原資）



### 株主還元



### 株価



注1：「新区分」は、当社が引き受けた個人保険を示し、「旧区分」は、当社が独立行政法人郵便貯金郵便生命保険管理・郵便系ネットワーク支援機構から受託している簡易生命保険契約（保険）を示す

注2：新契約価値とは、当該年度に獲得した新契約から将来発生すると見込まれる利益を、契約獲得時点において現在価値で評価した額

注3：修正利益とは、新契約の増加が短期的に利益を下げる生命保険会社経営の影響を一部調整するための当社独自の指標であり、通常当期純利益に「責任準備金の調整額（税引後）」を加算した額（株主還元原資）



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

5

- 2025年3月期中間決算のサマリーをお示ししております。
- 新契約件数は、2024年1月以降の営業活動の活性化により、大幅に増加しました。
- 当期純利益および修正利益は、運用収益の増加等により、期初の業績予想から大幅に上振れる見込みとなりました。
- こうした好調な利益の進捗を踏まえ、11月14日に今期の業績予想を上方修正するとともに、350億円を上限とする自己株式の取得を決定いたしました。
- 6ページをご覧ください。

## 市場評価

- PBRおよびP/EVはともに0.3倍程度と割安な株価水準で推移。株式益利回りは7~8%程度で推移しており、CAPMに基づく資本コスト(6%)と乖離
- 11月14日の業績予想の上方修正および追加の株主還元策の公表後、株価は上昇したものの、上方修正した利益の来期以降の持続性に対する懸念により、割安な株価水準は継続
- 市場に評価される修正利益・修正ROEの継続的な達成、株主還元の拡充により、市場が求める資本コストを押し下げ、株価の向上を目指す

### 株式益利回り：7.3%

2024年5月16日  
~11月14日の平均より算出

株価	2,824円
時価総額	1.1兆円
PBR	0.32
修正PBR	0.67
P/EV	0.27

### 25.3期 期初予想

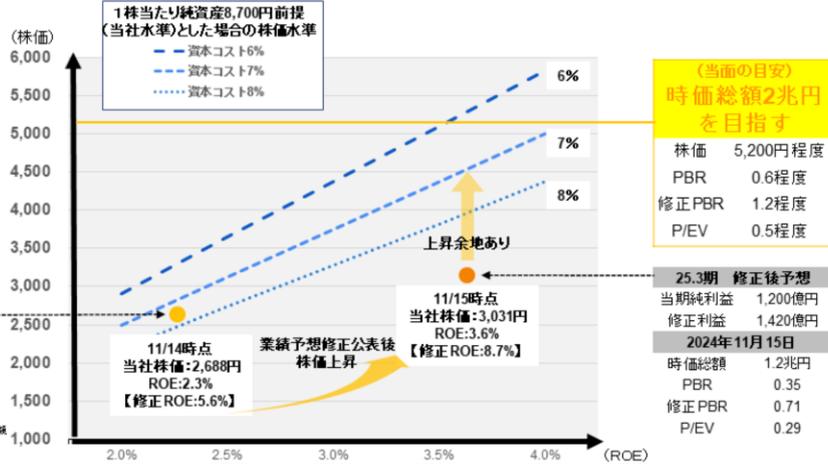
当期純利益	790億円
修正利益	910億円

### 2024年11月14日

時価総額	1.0兆円
PBR	0.31
修正PBR	0.63
P/EV	0.26

※ 修正利益＝当期純利益＋責任準備金の調整のれん戻額  
修正ROE＝修正利益÷(株主資本－のれん戻額)×100  
修正PBR＝時価総額÷(株主資本－のれん戻額)

### 当社の株価水準 (イメージ)



かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

6

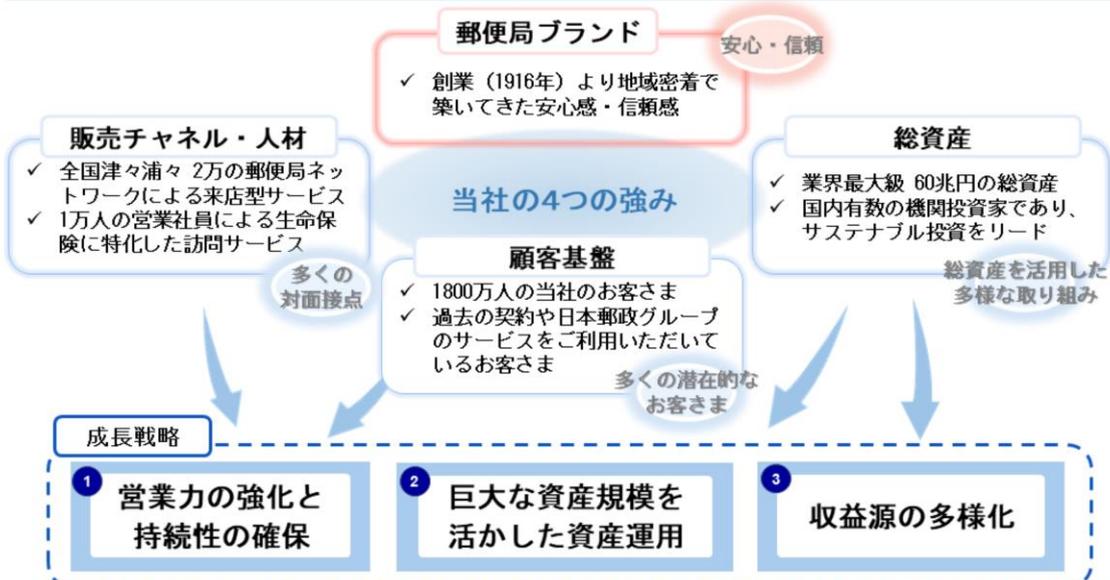
- このページでは、市場評価に対する当社の現状認識をお示しております。
- 当社の業績は順調に回復している一方で、当社に対するバリュエーションは、PBR、P/EVともに0.3倍程度、修正PBRについても0.6倍程度と株価は割安な水準で推移しております。加えて、株式益利回りは7~8%程度で推移しており、市場が求める資本コストは、CAPMに基づく資本コスト6%と乖離があると認識しております。
- お示しているグラフは、当社が修正利益や修正ROEを上げることで、資本コストのラインに沿って、株価を上げていきたいことを示しています。
- 11月14日の業績予想の上方修正および追加の株主還元策の公表後、株価は上昇したものの、上方修正した利益の来期以降の持続性に対する懸念により、割安な株価水準が継続しております。
- 後ほどご説明します、「当社の強みを活かした成長戦略」や「経営の効率化」により、市場に評価される修正利益・修正ROEを継続的に達成するとともに、株主還元の拡充によって、市場が求める資本コストを押し下げ、まずは「時価総額2兆円」を当面の目安として株価の向上を目指してまいります。
- 8ページをご覧ください。

II

目指す姿

## 当社の強みと成長戦略

- 当社には、①郵便局ブランド、②販売チャネル・人材、③顧客基盤、④総資産という4つの強みがある
- これらの強みを活かした成長戦略を実行することで、更なる成長と市場価値向上を目指す



かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

8

- 当社の成長戦略をご説明する前に、当社の強みを改めてお示しております。
- 当社には、大きく分けて4つの強みがあると認識しております。
- 1つ目の強みは、「郵便局ブランド」です。郵便局は全国津々浦々に拠点を構え、地域に根差した存在であり、長きにわたってお客さまからの信頼を獲得してまいりました。
- その結果、信頼できる郵便局で保険に入りたいというお客さまが数多くいらっしゃり、現在の大きな顧客基盤につながっていると考えております。
- 2つ目の強みは、「販売チャネルと人材」です。生命保険の営業は、潜在ニーズを引き出し、喚起することが必要であり、対面営業の重要性は今後も引き続き大きいと考えております。
- そのような中で、当社は全国約2万局の郵便局と約1万人の営業社員を有しており、対面接点の機会が複数ございます。
- また、来店型サービスだけでなく、訪問型サービスも提供しているため、お客さまのご都合に合わせた対応が可能であり、様々な機会において、お客さまの潜在ニーズを喚起しやすいと感じております。
- 3つ目の強みは、「顧客基盤」です。現在約1,800万人のお客さまだけでなく、過去にご加入いただいたことのあるお客さまとご家族、当社に限らず日本郵政グループのサービスをご利用いただいているお客さまなど、当社には潜在的なお客さまが数多く存在していると認識しております。
- そのため、現在のお客さま数の維持にとどまらず、更なる拡大ができると考えております。
- 最後4つ目の強みは、「業界最大級の総資産」です。60兆円を超える総資産の影響力を活かし、資産運用収益の更なる拡大が見込めるとともに、資産運用領域を始めとした、他社との業務提携の実施により、収益源の多様化ができると考えております。
- 9ページをご覧ください。

## 目指す姿

- 強みを活かした成長戦略（①営業力の強化と持続性の確保、②巨大な資産規模を活かした資産運用、③収益源の多様化）と経営の効率化に取り組むことで、収益と資本効率を向上させ、資本コストを上回る修正ROEを実現する
- 株主還元も拡充し、株価の向上を目指す（当面の目安：時価総額2兆円）

### 1 強みを活かした成長戦略

① 営業力の強化と持続性の確保

② 巨大な資産規模を活かした資産運用

③ 収益源の多様化

2

経営の効率化

3

株主還元

#### <お客さま数の維持・拡大>

- ① 足元の金利上昇を活かした商品改善による、当社のお客さまニーズへの対応
- ② 商品ラインアップの拡充等による商品ポートフォリオの改善
- ③ デジタルを活用したサービスの向上、お客さまとのつながり強化
- ④ 営業社員の更なる育成と確保
- ⑤ 日本郵政グループ各社との連携強化

#### <資産運用の深化・進化>

- ① 金利のある世界を活かした円金利資産へのシフト
- ② オルタナティブ投資等の資産運用の多様化の更なる推進
- ③ 大和証券グループや三井物産株式会社との提携を通じた資産運用力強化

#### <提携・出資による収益確保>

- KKR/GAや大和証券グループとの提携・出資による確実な収益確保
- 生命保険事業との親和性がある領域での新たな成長機会創出

#### <①サービスセンター業務の変革による業務効率化>

#### <②旧区分の負債マネジメントの高度化等>

#### <③ESR水準に応じた経営行動>

#### <株主還元の拡充>

- 2025年3月期の修正利益の上方修正に伴い、追加還元（自己株式の取得）
- 大和AMへの出資に伴う、のれん償却額の修正利益への戻し入れ

収益向上  
(修正利益・EV)

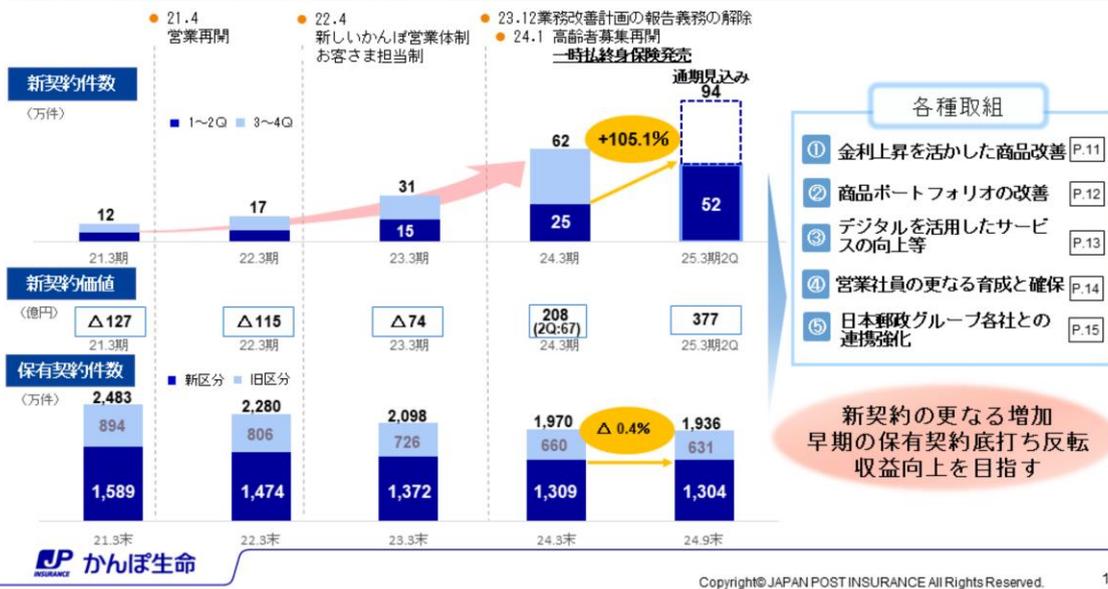
資本効率向上

株主還元の  
拡充

- ただいま申し上げた4つの強みを活かし、「営業力の強化と持続性の確保」、「巨大な資産規模を活かした資産運用」、「収益源の多様化」といった成長戦略に取り組み、更なる収益の向上を目指してまいります。
- 加えて、「経営の効率化」により、資本効率の向上を図るとともに、「株主還元の更なる拡充」を実現してまいります。
- 10ページをご覧ください。

# 1 ① 営業力の強化と持続性の確保 ～サマリー～

- 営業自粛の後、新しいかんぽ営業体制の導入等により、新契約件数は緩やかに回復
- 2024年1月の金利上昇を捉えた新商品の導入（一時払終身保険）を契機に新契約件数が大幅に増加し、今中期経営計画期間中（26.3期）の新区分の保有契約件数の底打ち反転の確度が向上
- 各種取組により、保有契約件数の早期の底打ち反転と収益向上を目指す



- ここからは成長戦略をご説明いたします。始めに成長戦略の1つめの柱である「営業力の強化と持続性の確保」について、サマリーをお示しています。
- 募集品質問題を受けた営業自粛の後、新しいかんぽ営業体制の導入等により、新契約件数は緩やかに回復してまいりました。
- さらに、2024年1月の金利上昇を捉えた新商品を導入したことを契機として、新契約件数が前年同期比2倍と大幅に増加し、今中計期間中の新区分の保有契約件数の底打ち反転の確度が高まったと考えております。
- この後ご説明します各種取組を実施することで、保有契約件数の早期の底打ち反転と収益向上を目指してまいります。
- 11ページをご覧ください。

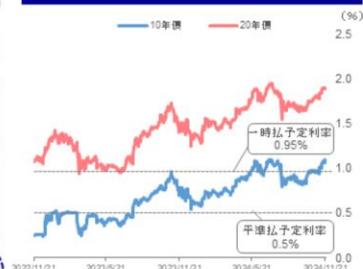
# 1 - ① 営業力の強化と持続性の確保 ～① 金利上昇を活かした商品改善～

- 金利のある世界への移行により、商品魅力を向上できる環境となった。2023年4月の学資保険の改定や2024年1月の一時払終身保険の販売開始により、新契約は増加
- 引き続き、お客さまニーズに応えるため、平準払商品の魅力向上を実現していく

## 商品改善の取組み

	ニーズ	シェア <sup>1</sup>	返戻率	改定効果
● 学資保険 【23.4改定済】	教育資金の準備	14%程度	ご契約者30歳、被保険者0歳 改定前 97%程度 改定後 101%程度 <sup>2</sup>	4.5万件増 <sup>3</sup>
● 一時払終身 【24.1発売済】	資産承継	3%程度	70歳加入 110%程度	累計51.5万件 24.9末時点
● 平準払終身 【今後対応】	一生の保障	54%程度	100%未満	未改定
● 養老(平準払) 【今後対応】	保障とあわせた満期	28%程度	100%未満	未改定

## 日本国債金利の推移と予定利率



平準払商品の  
魅力向上を目指す

1. 保費契約件数による割合  
2. 10歳払込済で加入した場合、ほとんどの年代で戻り率が100%を超える  
3. 2022年度(改定前)の新契約件数と2023年度(改定後)の新契約件数の差

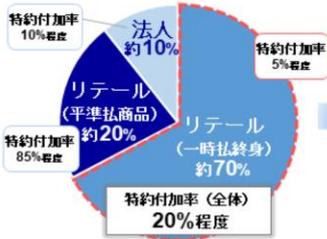
- 「金利上昇を活かした商品改善」の取組みについてご説明いたします。
- 金利がある世界への移行により、商品魅力を向上できる環境となったことを活かし、2023年4月の改定学資保険や2024年1月の一時払終身保険の販売を開始することで、新契約が増加しました。
- 引き続き、お客さまニーズにお応えするため、平準払商品の魅力向上を実現してまいります。
- 12ページをご覧ください。

1 - ① 営業力の強化と持続性の確保 ～② 商品ポートフォリオの改善～

- 特約付加率が低い一時払終身保険の新契約が伸びた影響で、新契約価値が大きい第三分野の新契約年換算保険料は減少
- 特約付加率が高い平準払商品の魅力向上、一時払終身保険に中途付加可能な緩和型医療特約の提供、第三分野商品のラインアップ充実により、第三分野の新契約を増加させ、商品ポートフォリオを改善する

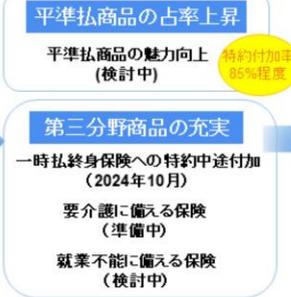
商品ポートフォリオの状況 (件数)

【2024年度2Q】



- 特約付加率が低い一時払終身保険の占率が上昇

商品改善の取組み



- 平準払商品の占率上昇と第三分野商品の充実を図る

第三分野の新契約年換算保険料と新契約価値



- 第三分野を増加させ、新契約価値の増大に寄与

- 続いて、「商品ポートフォリオの改善」の取り組みについてご説明いたします。
- 足元の新契約は大幅に増加したものの、特約付加率が低い一時払終身保険の新契約が伸びた影響で、新契約価値が大きい第三分野の新契約年換算保険料は減少しております。
- 先ほどご説明しました平準払商品の魅力向上により特約付加率を高めるとともに、一時払終身保険に中途付加可能な緩和型医療特約の提供、第三分野商品のラインアップの充実により、第三分野の新契約を増加させ、商品ポートフォリオを改善してまいります。
- 13ページをご覧ください。

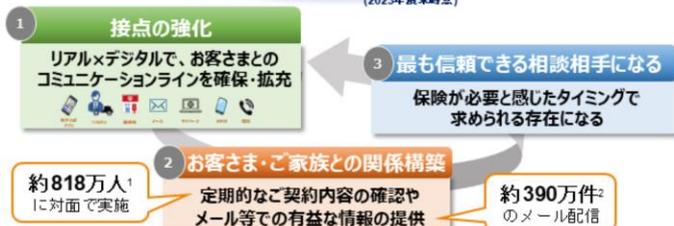
1 - ① 営業力の強化と持続性の確保 ～③ デジタルを活用したサービスの向上等～

- 郵便局の信頼感を活かした対面でのお客さま対応を基本としつつ、デジタルを活用し、募集から保険金等支払まですべての場面でサービスを大幅に改善。引き続き、お客さま満足度を向上させる
- アフターフォローも充実させて約1,800万人のお客さまとつながりつづけ、満期後継率の向上や解約失効率の抑制、確実な保険金等支払い、保障の拡大を実現する

デジタル等を活用したお客さまとのつながり強化

効果

お客さま数 約1,800万人  
(2023年度末時点)



1. 2021年9月～2024年9月の間に、郵便局窓口・かんぽサービス部で実施したご契約確認活動の総数
2. 2024年度上期実績

	2022年度	2023年度
お客さま満足度 <sup>6</sup>	79%	83%
満期後継率 <sup>7</sup>	12%	27%
解約失効率 <sup>8</sup>	3.0%	2.8%

更なるサービスの向上により  
お客さま満足度の向上、  
満期後継率等の改善を図る

デジタルを活用した利便性向上

入院保険金請求等にデジタルを活用 ✓ 手続き時間 <b>1/2</b> ✓ 最短翌日にお支払い <sup>3</sup>	貸付け等の各種手続きをWeb請求可能に ✓ <b>場所と時間を選ばず</b> 手続き可能
利用率 <b>約9割<sup>4</sup></b>	利用率 <b>約6割<sup>5</sup></b>

3. 入院請求の例
4. コンサルタントのお客さまのみの2024年9月単月利用率
5. 貸付請求の例
6. お客さま満足度を各段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合
7. 満期後継率とは、当社独自の指標であり、満期発生日の前後（4～2か月）に獲得した件数の割合
8. 年度始の保有契約に対する期間中の解約・失効契約の割合

- 「デジタルを活用したサービスの向上等」について、ご説明いたします。
- 当社は、郵便局の信頼感を活かした対面でのお客さま対応を基本としつつ、デジタルを活用し、募集から保険金等支払いまですべての場面で、サービスの大幅な改善に取り組み、お客さま満足度の向上を目指しております。
- アフターフォローも充実させて、約1,800万人のお客さまとつながりつづけ、満期後継率の向上や失効解約率の抑制、確実な保険金等の支払い、保障の拡大を実現してまいります。
- 14ページをご覧ください。

# 1 - ① 営業力の強化と持続性の確保 ～④ 営業社員の更なる育成と確保～

- 営業人材は、当社の強みであり、当社の成長には、営業社員の育成と確保が必須
- 当社固有の手厚い育成システムにより、当社営業社員のスキルが向上。郵便局窓口社員の育成も支援
- 採用活動も強化し、2024年度は、9月末時点で前年度1年間と同程度の採用者を確保

## 育成システム

### <コンサルタント>

- かんぽGD制度により、営業社員の評価基準を標準化、インセンティブとも連動
- 手厚い育成システムで社員を育成し、GD制度で成果を見える化
  - 専門育成機関による長期間の新人研修⇒25年度強化予定
  - リーダーの下で、3～4人のチームにおけるOJT(ロープレ、同行指導)
  - 優秀な営業社員を選抜し、育成・教育専門人材として全国に配置

### <法人営業社員>

- 2023年11月よりかんぽGD制度を導入
- 業績面のみならず自己研鑽やスキルアップに取り組むことを促す制度の導入 (かんぽ3つ星制度、独り立ち認定制度等)

### <郵便局窓口>

- 当社に郵便局支援部を設置 (2023年7月) し、郵便局への支援体制を充実

## 採用強化

経験者の通年採用の実施

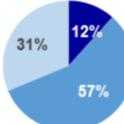
社員による紹介採用制度の導入

カムバック採用制度の導入

## 営業社員のスキルの状況 (GD割合)

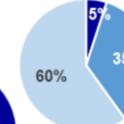
### 【コンサルタント】

2023年9月末



### 【法人】

2023年11月末 (導入時)



■ GD6以上 ■ GD4-5 ■ GD1-3

## コンサルタント採用状況

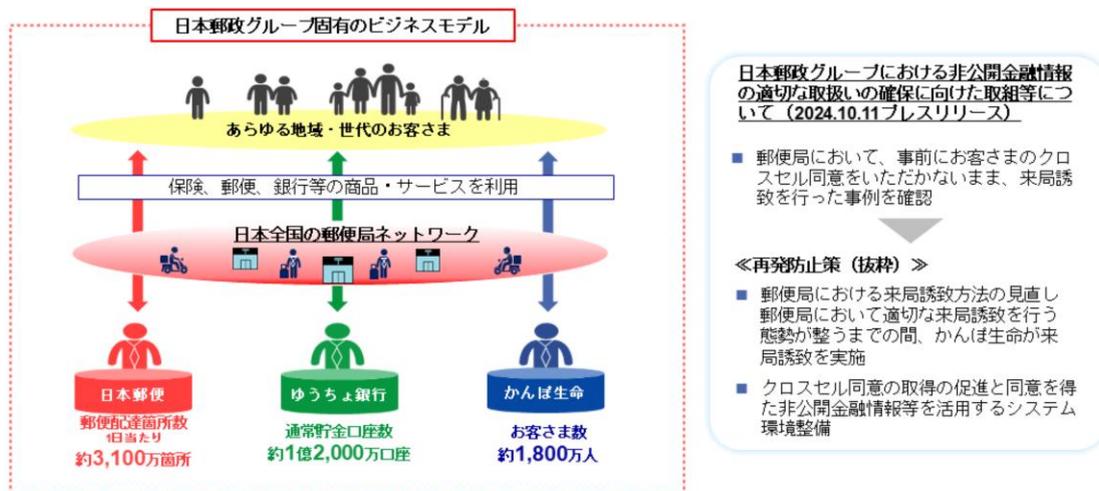


1. 2024年4月より、コンサルタントのGDを10段階から15段階に拡大  
2. 新しい営業体制の移行等に伴い、2023年度は採用を停止

- 続いて、「営業社員の更なる育成と確保」についてご説明いたします。
- 営業人材は、当社の強みであり、当社の成長には、営業社員の育成と確保が必須と考えております。
- 当社固有の手厚い育成システムにより、営業社員のスキルを表すGDが向上するなど着実に効果が表れており、郵便局窓口社員の育成を支援する体制も充実させております。
- 採用の強化も着実に進んでおり、2024年度は、9月末時点で前年度1年間と同程度の採用者を確保しております。
- 引き続き育成システムの改善と採用強化に取り組むことにより、営業人材の強みに磨きをかけてまいります。
- 15ページをご覧ください。

1 - ① 営業力の強化と持続性の確保 ～⑤ 日本郵政グループ各社との連携強化～

- 全国津々浦々に拠点を構え、地域に根差した存在である郵便局は、独自のブランドと多くのお客さまを擁する
- 郵便局のお客さまに、郵便、貯金、保険のサービスを、状況に応じてお勧めするという、日本郵政グループ固有のビジネスモデルに基づき、グループ各社との連携強化とシナジーを追求することで、お客さまを増やしていく



- 最後に、「日本郵政グループ各社との連携強化」についてご説明いたします。
- 全国津々浦々に拠点を構え、地域に根差した存在である郵便局は、独自のブランドと多くのお客さまを擁しております。
- 先般公表いたしました、郵便局における非公開金融情報の不適切な利用については深く反省しており、グループを挙げて早急に改善に取り組んでまいります。
- そして、郵便局のお客さまに、郵便、貯金、保険のサービスを、状況に応じてお勧めするという、日本郵政グループ固有のビジネスモデルに基づき、グループ各社との連携強化とシナジーを追求することで、当社のお客さまを増やしてまいります。
- 以上で、私からの説明を終わります。
- 16ページをご覧ください。

テーマ		説明者
I	現状認識 P.3	 <p>専務執行役 立花 淳</p>
II	<b>目指す姿 P.7</b> 1. 当社の強みを活かした成長戦略 ①営業力の強化と持続性の確保 ②巨大な資産規模を活かした資産運用 ③収益源の多様化	
	2. 経営の効率化 P.23 3. 株主還元 P.26	

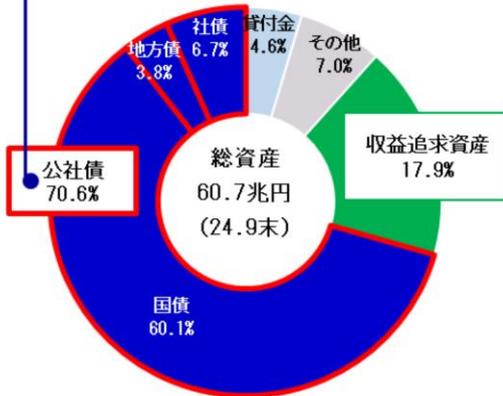
- 専務執行役の立花でございます。
- ここからは、成長戦略の2つめの柱である、資産運用についてご説明いたします。
- 17ページをご覧ください。

1 - 2 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～サマリー～

- 当社は業界最大級の60兆円の総資産を保有し、ERMフレームワークの下、ALM運用を基本としている
- 公社債の比率が高い当社にとって、金利のある世界はプラスであり、順ぎやの増加を見込む
- また民営化以降、リスク許容度の範囲内で積み上げてきた収益追求資産については、今後もポートフォリオにおける占率は拡大見込であり、引き続きリスク分散を図りながら残高を積み上げていくことで、リターンを向上させていく

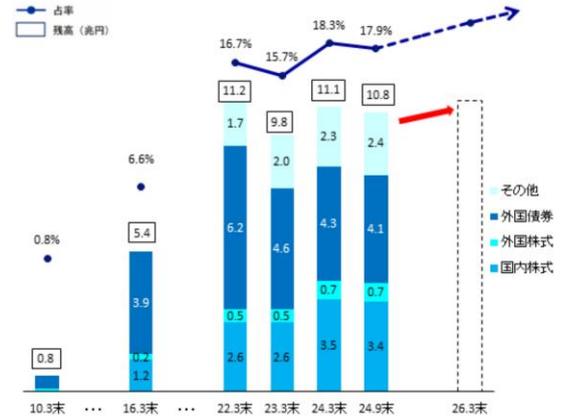
資産構成

- 金利上昇や新契約好調に伴う運用原資の増大による順ぎやの増加を見込む



収益追求資産の推移

- 中期経営計画期間の占率は18～20%を見込み、以降も拡大を見込む

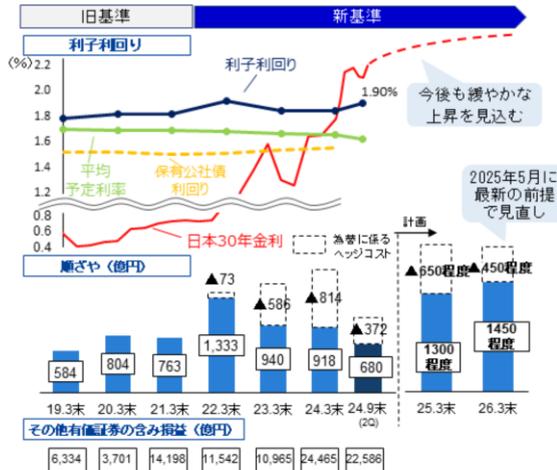


- 当社は業界最大級の60兆円の総資産を保有し、ERMフレームワークの下、ALM運用を基本としております。
- 公社債の比率が高い当社にとって、金利のある世界はプラスであり、順ぎやの増加を見込んでおります。
- また、民営化以降、リスク許容度の範囲で、徐々に残高を積み上げ、リターンに貢献してきた収益追求資産は、今後もポートフォリオにおける占率は拡大する見込みであり、引き続きリスク分散を図りながら残高を積み上げていくことで、リターンを向上させてまいります。
- 18ページをご覧ください。

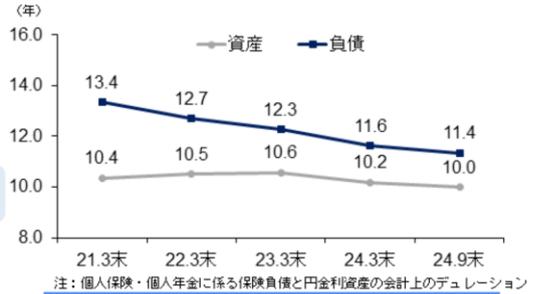
1-2 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～①金利のある世界を活かした円金利資産へのシフト～

- 金融政策の正常化により金利のある世界に戻っており、負債コストを上回る円債への運用が可能な状況にある
- 当社はALMの推進により、全体としてはALMマッチングが概ね進んでいる。保有円債の利回り向上を目的とした入替売買や、金利スワップの活用による旧区分の金利リスクコントロールを推進

順ざや等の推移



デュレーションの推移



ALM運用の主な取り組み

- 再投資や入替売買
  - : 資産ポートフォリオの質の改善により、順ざやの拡大を見込む
- 金利スワップの実施
  - : 主に旧区分の金利リスクのヘッジにより、ESR適正水準の安定的確保に取り組む

1. 基礎利率の計算方法について一部区分(含意に係るヘッジコストを基礎利率の算定に含め、邦貨債の配当金を基礎利率の算定から除外)がなされており、2023年3月期より適用を開始。本発表の2023年度実績の数値や、前年同期比およびネット収益率については、上記の取組を反映した数値

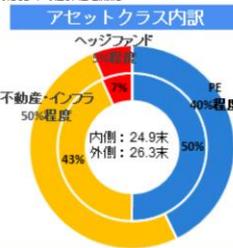


- 円債への投資について、ご説明いたします。
- 足元では、金融政策の正常化により金利のある世界に戻っており、負債コストを上回る円債への運用が可能な状況にあると認識しております。
- 当社はALMの推進により、全体としては資産・負債のデュレーションマッチングが概ね進んでおります。引き続き、新契約の見合いで円債への運用を着実にやっていくとともに、保有円債の利回り向上を目的とした入替売買や、金利スワップによる旧区分の金利リスクコントロールを進めてまいります。
- 19ページをご覧ください。

1 - ② 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～②資産運用の多様化の更なる推進～

- 段階的に積み上げたオルタナティブ資産は、昨年度から本格的な収益回収期を迎えており、更なる収益貢献を見込む
- 特にインフラや不動産に加えて、株式についてもインフレ耐性が期待できることから、市場環境を注視しつつリスクテイクを行う方針
- なお、当社は政策保有株式を保有しておらず、株式は純投資目的で保有

オルタナティブ投資の状況



オルタナティブ・株式に係る運用方針

	運用の位置づけ	(参考) 期待リターン
オルタナティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>流動性が低い一方で、債券や株式との相関は低く、株式と同様にインフレヘッジの機能も有しているため、リスク分散を図りながら残高を積み上げる</li> </ul>	6~10%
株式	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社は政策保有株式を保有しておらず、子会社等を除き純投資目的で保有</li> <li>短期的な価格変動は大きい一方で、名目の企業収益を通じた中長期的なインフレヘッジの機能を有していることから、賃金と物価の好循環が期待できる環境下では保有を継続</li> </ul>	5%

- ここでは、「資産運用の多様化の更なる推進」についてご説明いたします。
- これまで、段階的に積み上げたオルタナティブ資産は、昨年度から本格的な収益回収期を迎えており、更なる収益貢献を見込んでおります。
- 特にインフラや不動産に加えて、株式についてもインフレ耐性が期待できることから、市場環境を注視しつつリスクテイクを行う方針です。
- なお、当社は民営化以降も政策保有株式を保有しておらず、株式は純投資目的で保有しております。
- 20ページをご覧ください。

1 - ② 巨大な資産規模を活かした資産運用～③ 提携を通じた資産運用力の強化～

- 当社は、資産運用力の強化を目的として、JPインベストメント（2018年2月）、三井物産（2022年6月）、大和アセットマネジメント（2024年5月）との提携・出資を実施
- 本提携により、各分野における資産運用力を向上させ、中長期的に更なる収益拡大を図る

	期待効果／取組内容	足元の実績／収益貢献の状況
JPインベストメント — PE —	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 期待効果：ファンドの新規組成によるPE投資機会の獲得</li> <li>● 取組内容：JPICが組成するPEファンド（1号、2号、地域インパクトファンド）を通じて、ゆうちょとの共同投資を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実績：パイアアウトからベンチャーまで幅広いステージの企業への投資を実行、LP収益を取り込み</li> <li>● 当社運用委託額：約5百億円</li> <li>● 収益貢献：全期間の内部収益率は約10%を想定（左記3ファンド合計の獲得収益は約50億円※） ※ 2024年6月末時点</li> </ul>
三井物産 — 不動産 —	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 期待効果：新資本規制を見据え、リスク対比リターン効率の高い不動産（私募ファンド/REIT）投資の拡大</li> <li>● 取組内容：当社専用の私募ファンドを組成。当該ファンドを通じ、質の高い不動産ポートフォリオを構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実績：当社専用ファンドにて、総合型投資方針の下、リスク対比リターン効率の高い最適なポートフォリオ（計15物件）を構築</li> <li>● 当社運用委託額：1千億円超（AUMベース）</li> <li>● 収益貢献：インカム収益累計額15.3億円※ ※ 2024年10月末時点</li> </ul>
大和アセットマネジメント — 海外社債・国内株式 —	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 期待効果：運用態勢の高度化を通じた資産運用力の強化</li> <li>● 取組内容：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 大和AMの海外拠点（NY）の活用による海外社債の運用の高度化</li> <li>- 大和AMのアナリストの活用による国内株式アクティブ運用のパフォーマンス向上</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実績：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 国内株式については運用委託を実施</li> <li>- 海外社債についてはNY拠点の活用に向けて、運用態勢の整備を実施</li> <li>- マネジメント層から現場まであらゆるレイヤーで相互に人材交流を実施</li> </ul> </li> <li>● 当社運用委託額：1兆円超（予定）</li> <li>● 収益貢献：上記進捗により収益力強化を見込む</li> </ul>

- 最後に「提携を通じた資産運用力の強化」についてご説明いたします。
- 当社は、資産運用力の強化を目的として、PEについては2018年2月にJPインベストメントと、不動産については2022年6月に三井物産と、海外社債・国内株式については2024年5月に大和アセットマネジメントと提携・出資を行っております。
- 既に数年経過したJPインベストメントおよび三井物産との提携・出資については、足元において、収益貢献の効果も現れております。
- 引き続き、これらの提携により、各分野における資産運用力を向上させ、中長期的に更なる収益拡大を図ってまいります。
- 以上で、私からの説明を終わります。
- 21ページをご覧ください。

テーマ		説明者
I	現状認識 P.3	 <p>取締役兼代表執行役副社長 大西 徹</p>
II	<b>目指す姿 P.7</b> <b>1. 当社の強みを活かした成長戦略</b> ①営業力の強化と持続性の確保 ②巨大な資産規模を活かした資産運用 ③収益源の多様化	
	2. 経営の効率化 P.23	
	3. 株主還元 P.26	

- 代表執行役副社長の大西でございます。
- 成長戦略の3つめの柱である、収益源の多様化についてご説明いたします。
- 22ページをご覧ください。

## 1 - ③ 収益源の多様化

- 当社は、主に海外保険市場やアセットマネジメント事業といった、新領域からの収益獲得を推進
- 引き続き、収益源の多様化に向けて、生命保険およびアセットマネジメントビジネスを中心としつつ、生命保険事業と親和性があり、シナジー効果と利益貢献が見込める領域を幅広く探索し、収益獲得を目指す

### 海外保険市場からの収益獲得

#### 【再保険マーケットの現状】

- 提携先のGAがターゲットとする再保険市場は6兆ドルを超える
- 出資する生保会社（売り手側）の必要資本解放・リスク移転ニーズは高まっており、今後も市場は拡大する見込み

#### 【提携効果】

- GAが運用する再保険共同投資ビークルへの投資により、主に米国個人保険市場からの収益を獲得
- 米国以外の保険市場からの収益機会の獲得を目指す
- IRR10%以上の収益獲得を目指す

### アセットマネジメント事業からの収益獲得

#### 【リテールおよび投資顧問ビジネスの現状】

- 新NISAを契機として、リテールは更なる成長が見込まれる領域
- 投資顧問ビジネスは競争が激しく、オルタナティブ領域への参入が必須

#### 【提携効果】

- 新NISAを契機とした、大和AMのリテール領域の成長を取り込む
- オルタナティブ分野を含む投資顧問ビジネス領域への本格参入により、大和AMの事業を成長させ、投資利益の獲得を目指す

### 中長期的な提携・出資戦略の方向性

既存の  
提携・出資案件



#### 新たな成長機会の創出

- 資本コストを上回る成長
- コアは保険（国内・海外・再保険）およびアセマネ事業
- 生命保険事業とのシナジー効果と利益貢献を見込める周辺領域も幅広く検討対象

#### 外部成長による収益貢献イメージ



JP かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

22

- 当社は、主に海外保険市場やアセットマネジメント事業といった、新領域からの収益獲得を推進しております。
- 具体的にはKKR・GAとの提携・出資により、海外の保険市場からの収益機会の獲得や、IRR10%以上の収益獲得を目指すほか、大和証券グループとの提携・出資により、新NISAを契機とした大和アセットマネジメントのリテール領域の成長を取り込んでまいります。
- そして、中長期的には、生命保険事業およびアセマネ事業を中心としつつ、生命保険事業と親和性があり、シナジー効果と利益貢献を見込める領域を探索し、収益獲得を目指してまいります。
- 23ページをご覧ください。

## 2 経営の効率化～①サービスセンター業務の変革による業務効率化～

- バックオフィスを担うサービスセンターについては、デジタル化による業務の改革を進めており、業務量の削減とともに、創出した労働力をお客さまサポート領域等の強化領域へ段階的にシフト

### サービスセンター業務の変革

#### デジタル化・自動化の推進 契約引受、契約保全・保険金業務

(例) 2023.11～

「かんぽデジタル手続きシステム」導入  
ペーパーレス受付・その場で請求受付を完結

バックオフィスにおいて保全手続きに係る  
請求処理業務の約7割を自動化



各業務の生産性向上・機能集約等による効率化を推進

### サービスセンターにおける業務量削減

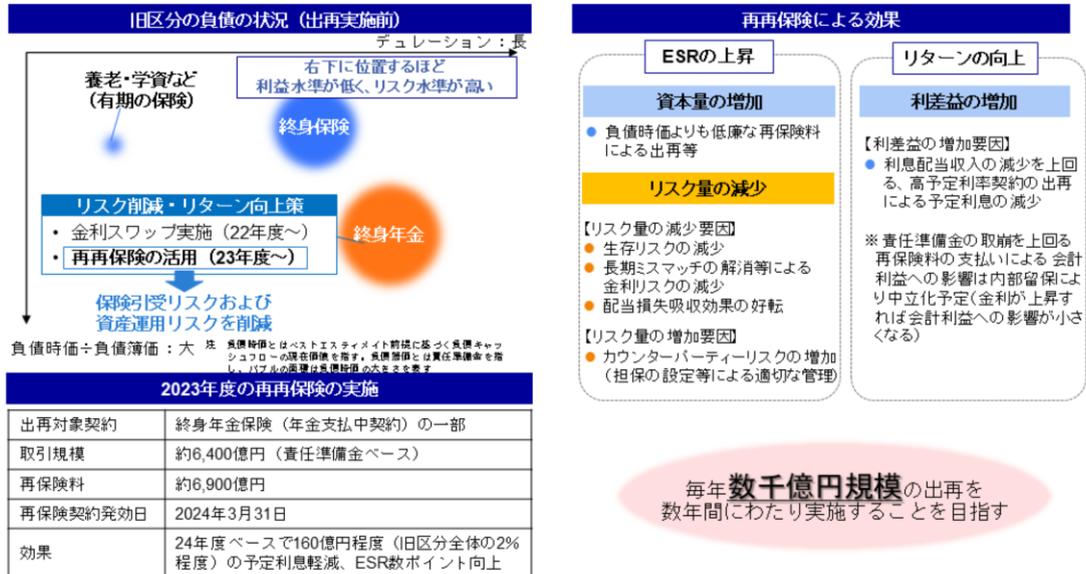
- ・ 今中計期間中に2,000人相当の業務量削減
- ・ お客さまサポート領域等の強化領域へ段階的にシフト



- 続いて、「経営の効率化」についてご説明いたします。ここでは「サービスセンター業務の変革等による業務効率化」の取り組みについてお示ししています。
- 当社は、バックオフィスを担うサービスセンターについて、デジタル化による業務の変革を進めており、この効果として、本年4月までに既に1,000人相当の業務量を削減しております。
- 引き続き、中計期間中に更に1,000人相当の業務量を削減するとともに、これらによって創出した労働力については、お客さまサポート領域等の強化領域へ段階的なシフトを進めてまいります。
- 24ページをご覧ください。

## 2 経営の効率化 ～②旧区分の負債マネジメントの高度化等（資本効率の向上）～

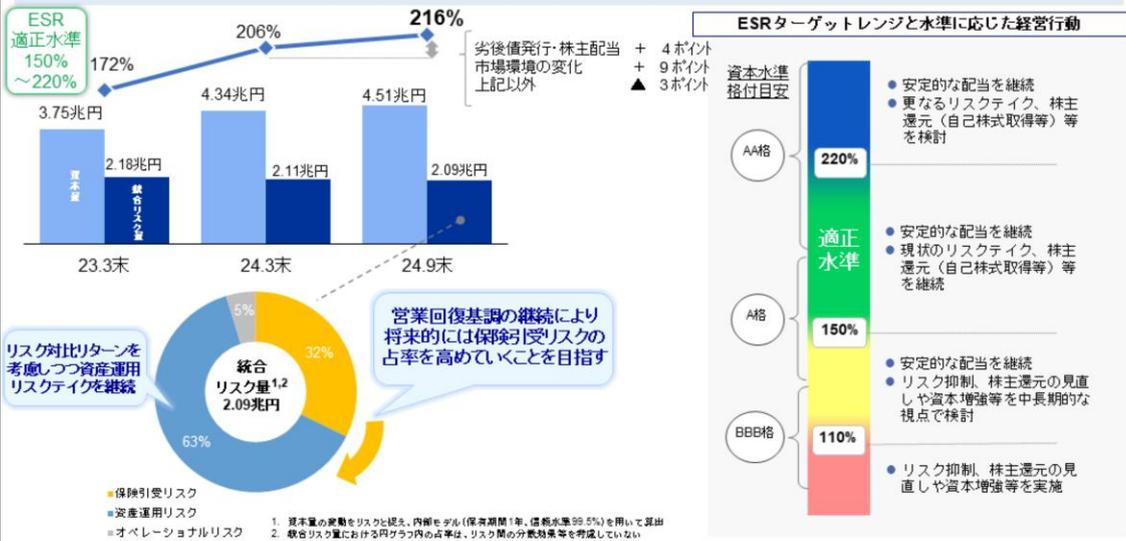
- 旧区分は、負債コストが高く、契約者配当比率が高いことから、収益性が低く、ESR向上を阻む要因となっている
- 旧区分の終身年金保険については、2022年度より金利スワップを、2023年度に再再保険を活用した出再を実施
- 今後も、毎年数千億円規模の再再保険を数年間にわたり実施することで、ESRの上昇とリターンの向上を目指す



- 旧区分の負債マネジメントの高度化等についてご説明いたします。
- 旧区分は、負債コストが高く、契約者配当比率が高いことから、収益性が低く、ESR向上を阻む要因となっております。
- そのため、2022年度から金利スワップを、2023年度に再再保険を実施してまいりました。
- 今後も毎年数千億円規模の再再保険を数年間にわたり実施することで、ESRの更なる向上とリターンの向上を目指してまいります。
- 25ページをご覧ください。

## 2 経営の効率化 ～③ESR水準に応じた経営行動～

- 2024年9月末のESRは、2024年3月末から統合リスク量が微減となった一方、金利上昇等による新契約価値の増加および劣後債の発行等によって資本量が増加し、216%となった
- 引き続き適正水準の安定的な確保に向けて取り組むとともに、適正水準を超えた場合は、更なるリスクテイク、株主還元等を検討



- ここでは、ESRの状況をグラフでお示しております。
- 2024年9月末のESRは、2024年3月末から統合リスク量が微減となった一方、金利上昇等による新契約価値の増加や劣後債の発行等によって資本量が増加し、216%となりました。
- 引き続き適正水準の安定確保に取り組むとともに、適正水準を超えた場合は、更なるリスクテイクとして収益追求資産の占率の引き上げや成長投資、あるいは自己株式取得など追加の株主還元策を検討いたします。
- なお、リスク量については、リスク対比リターンを考慮しつつ、リターン向上のための資産運用リスクテイクを継続するとともに、営業回復基調の継続により、将来的には保険引受リスクを高め、効率的な配分を目指してまいります。
- 26ページをご覧ください。

### 3 株主還元 ～株主還元の拡充～

- 運用環境の好転による資産運用収益の増加を主な理由として、業績予想の上方修正を実施
- こうした好調な業績と足元の割安な株価水準を踏まえ、今期の利益還元の追加策として350億円を上限とする自己株式取得を決定
- 引き続き、当社の還元方針に基づき、1株当たり配当の減配は行わず、増配を目指すとともに、株主還元策として自己株式取得の活用を継続

#### 株主還元原資の推移等



- 最後に、株主還元の拡充について、ご説明いたします。
- 当社は、運用環境の好転による資産運用収益の増加を主な理由として、11月14日に今期の業績予想を上方修正いたしました。
- こうした、好調な業績と足元の割安な株価水準を踏まえ、今期の利益還元の追加策として、350億円を上限とする自己株式の取得を決定いたしました。
- 引き続き、当社の還元方針に基づき、一株当たり配当の減配は行わず、増配を目指すとともに、株主還元策として自己株式取得の活用を継続してまいります。
- 以上で、私からの説明を終わります。
- ご清聴いただき、ありがとうございました。

# Appendix

## 中計目標の進捗状況

- 2024年1月の一時払終身保険の販売開始以降活性化した営業現場の状況を継続させつつ、引き続き、営業力の強化を通じたお客さま本位の業務運営に取り組むことで保有契約件数の早期底打ち反転を目指す
- 各種成長戦略の実行により、2024年度から導入した修正利益および修正ROEの向上を図る

	2025年度目標	2025.3期 上期実績/評価	2025.3期見通し/取り組み
保有契約件数 (個人保険)	1,850万件以上	1,936.2万件 (2024年3月末比△1.7%)	新契約好調に伴い、新区分についてはほぼ横ばいで推移するも、保有契約件数の減少が継続
修正利益 【参考 連結当期純利益】	970億円 【800億円】	843億円 【628億円】	営業の回復および運用環境の好転により、好調に推移。業績予想を1,420億円程度に上方修正
修正ROE	6%程度	8%程度 (2025年3月期見込み)	市場に評価される修正ROEの継続的な達成を目指す なお、3Qから定義の見直しを実施
一株当たり 配当額 (DPS)	中期経営計画期間中 原則減額はせず 増配を目指す	中間配当52円 (2024.3期中間配当比+5円)	配当予想 104円から変更なし (2024.3期比+10円)
EV成長率 (RoEV) <sup>1</sup>	6~8%成長を目指す	8.9% (年換算後) (参考) 2024.3期 7.6 % 【上期実績は第三者の検証を受けていない試算値】	直近では目標水準を上回ったものの 引き続き維持・向上を目指す
お客さま満足度 <sup>2</sup> NPS <sup>®</sup> <sup>3</sup>	お客さま満足度90%以上を 目指す NPS <sup>®</sup> 業界上位水準を目指す	2023年度かんぽ総合満足度83% (参考) NPS <sup>®</sup> : ▲54.0ポイント (10位/13社)	引き続き、CX向上の 取り組みを推進

1. EVの算出基準から「感応前払と交換の差額」を除いた値

2. お客さま満足度を示す指標として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。

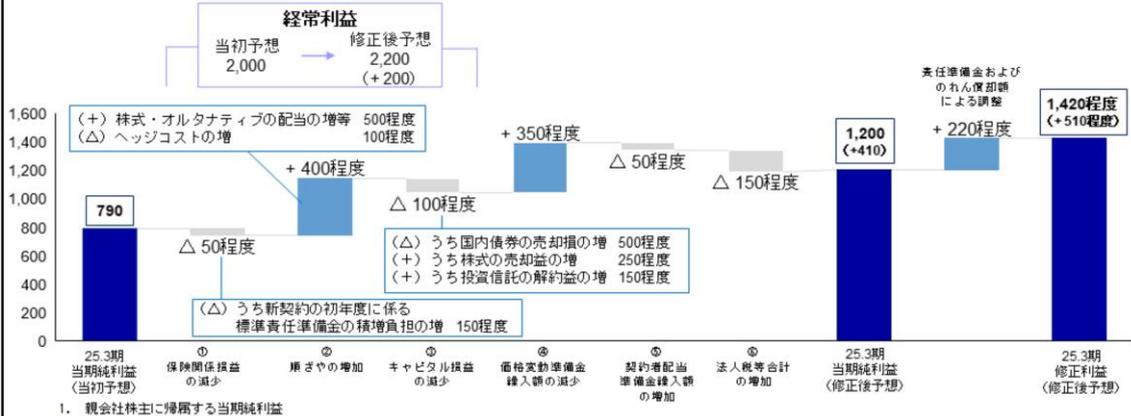
3. NPS<sup>®</sup>は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトウトリックス・システムズ (現NICE Systems, Inc.) の登録商標。参考として記載している数値および順位は、NTTコムオンライン社「NPS<sup>®</sup>ベンチマーク調査2024 生命保険」

【再掲（11月14日公表資料）】25年3月期 連結業績予想の修正（変動要因）

- 予想経常利益は、下記①から③の要因により、2,000億円から2,200億円に上方修正
- 予想当期純利益は、上記要因に加え、④から⑥の要因により、790億円から1,200億円に上方修正
- 当期純利益に責任準備金およびのれん償却額による調整を実施した修正利益は、910億円程度から1,420億円程度に上方修正

【修正理由】

- ① 一時払終身保険販売を主とした、新契約の増加の影響による保険関係利益の減少
- ② 順ざやの増加
- ③ キャピタル損益の減少
- ④ 価格変動準備金繰入額の減少
- ⑤ 契約者配当準備金繰入額の増加
- ⑥ 法人税等合計の増加



1. 親会社株主に帰属する当期純利益

## 【再掲（11月14日公表資料）】株主還元方針

- 中期経営計画期間中の株主還元方針に基づき、株主に対する利益の還元を実施。なお、2025年3月期より、「修正利益」を導入し、当該利益を原資とした安定的な株主還元を行う
- 2025年3月期の配当については、1株当たり配当104円から変更なし
- 2025年3月期の利益に係る追加の株主還元策として、350億円を上限とした自己株式取得を実施することを決定



## 【再掲（11月14日公表資料）】修正利益・修正ROEの定義の変更について

- 2024年5月15日に公表した大和アセットマネジメント株式会社への出資（第三者割当増資）について、2024年10月に払込手続きを完了。これに伴い、2025年3月期第3四半期決算よりのれんを認識
- 当社の本来の収益力を反映するため、のれん償却については調整を実施。具体的には、当期純利益で控除されているのれん償却額を足し戻す。また、修正ROEの分母からのれん未償却残高を控除
- 修正利益を原資とした安定的な株主還元を実施し、企業価値の向上を図る

### 修正利益および修正ROEの定義変更

$$\begin{aligned} \text{修正利益} &= \text{当期純利益} + \text{初年度標準責任準備金負担 (税引後)} + \text{のれん償却額}^1 \\ \text{修正ROE} &= \text{修正利益} \div \left( \text{株主資本}^2 - \text{のれん未償却残高}^{1,2} \right) \end{aligned}$$

1. 大和アセットマネジメント株式会社への出資に伴い、2025年3月期第3四半期よりのれんを認識 2. 期中平均

#### <参考：株主還元原資の定義変更>

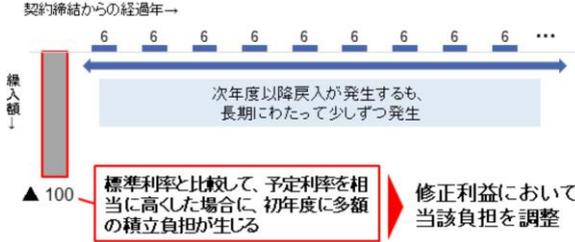
- 25.3期より、新契約の増加が短期的に当期純利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整するため、新契約の初年度に係る標準責任準備金の積増負担（税引後）について加算調整した修正利益を、株主還元原資として新たに導入

## 【再掲 (11月14日公表資料)】 (参考) 標準責任準備金負担に係る調整について

- 中期経営計画に掲げる取り組みの一環として、足許の金利上昇などの外部環境の変化も捉えながら貯蓄性商品の魅力を向上させ (予定利率の見直し)、お客さま数の維持・拡大につなげていくこととしている
- 標準利率と比較して、予定利率を相当に高くした場合、新契約の増加が初年度に係る標準責任準備金負担の増加を通じて連結当期純利益を押し下げる要因となるため、当該影響を調整し、安定的な株主還元を実施していく

### 一時払終身保険に係る標準責任準備金負担の推移 (イメージ)

2024年1月～9月に締結した一時払終身保険について、初年度標準責任準備金負担を100とした場合、経過年別の繰入額または戻入額の推移(イメージ)は以下のとおり



### 25.3期2Qにおける標準責任準備金負担 (税引前) <sup>1</sup>

	2025年3月期 新契約	2024年3月期 新契約
平準払	△ 1億円	△ 7億円
一時払	△ 296億円	+ 2億円
合計	△ 297億円	△ 4億円

2025年3月期2Qの初年度標準責任準備金負担(修正利益においては税引後の金額を調整)

契約締結翌年度以降の戻入による影響は軽微

注 上回は、2024年1月～9月における一時払終身保険の標準利率(0.75%)および当社予定利率(0.95%)を前提として作成したイメージ図

1. 各年度に締結した新契約に係る、2025年3月期2Qにおける標準責任準備金負担(税引前)の金額。なお符号は繰入をマイナス、戻入をプラスとしている

【再掲（11月14日公表資料）】（参考）標準利率の算出方法と水準

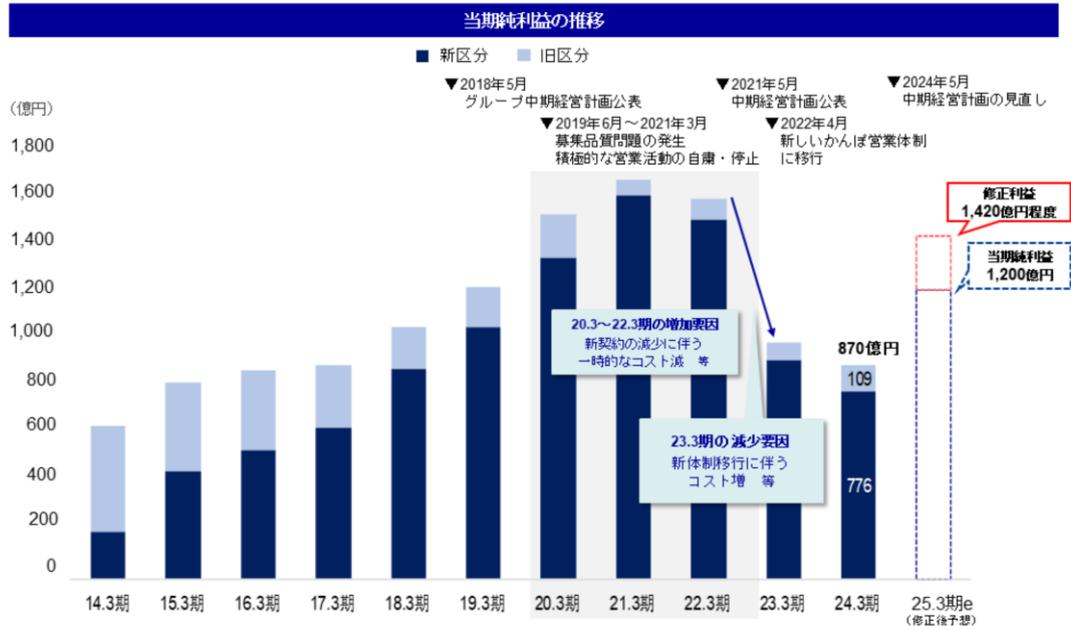
■ 標準利率の算出方法は下表のとおり

標準利率<sup>1</sup>と当社予定利率

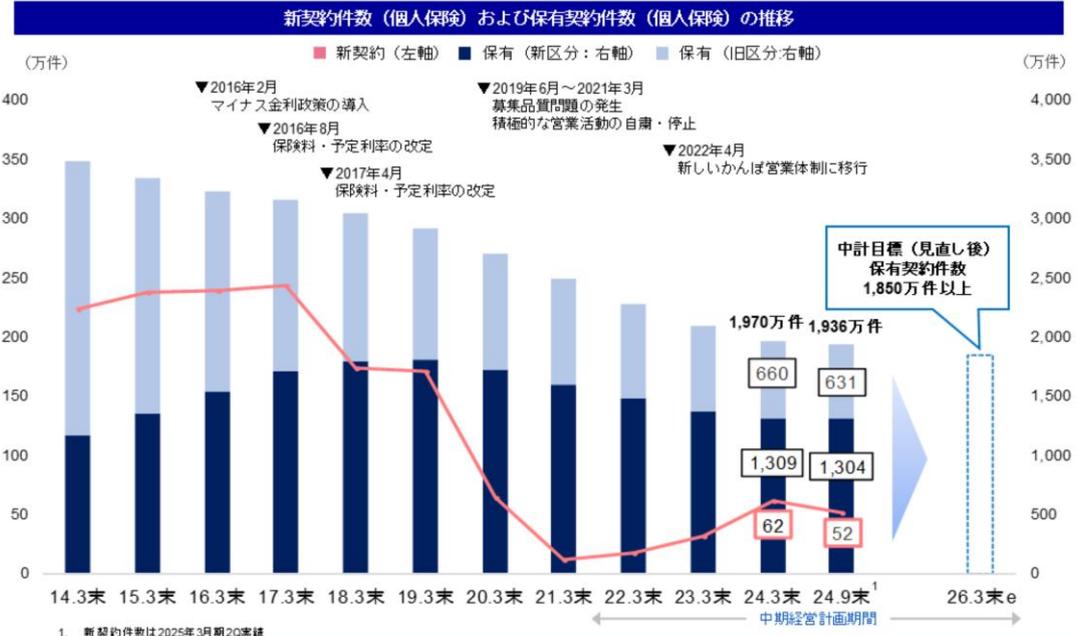
	基準利率 <sup>2,3</sup>	基準日および 適用日	利率の水準		当社予定利率 の現行水準
			2024年9月 以前	2024年10月 以降	
一時払 終身等	次のうち低い方 ・「10年国債の流通利回りの過去3ヶ月の平均」と 「20年国債の流通利回りの過去3ヶ月の平均」の和半 ・「10年国債の流通利回りの過去1年の平均」と 「20年国債の流通利回りの過去1年の平均」の和半	基準日：1/1、4/1 7/1、10/1 適用日：基準日の 3か月後	0.75%	1.00%	0.95%
平準払 等	次のうち低い方 ・10年国債の応募者利回りの過去3年の平均 ・10年国債の応募者利回りの過去10年の平均	基準日：10/1 適用日：基準日の 翌年4/1	0.25%		0.50% 〔無配当契約〕 0.55%

1. 平成8年大蔵省告示48号に基づく責任準備金の積立利率
2. 上表の利率を基に、告示で定められた安全率係数を用いて算出したものが基準利率となる
3. 基準利率と、基準日時点で適用されている標準利率が、一時払商品については0.25%以上、平準払商品については0.50%以上乖離する場合、適用日以降の標準利率は、基準利率に最も近い0.25%の整数倍の利率に変更される

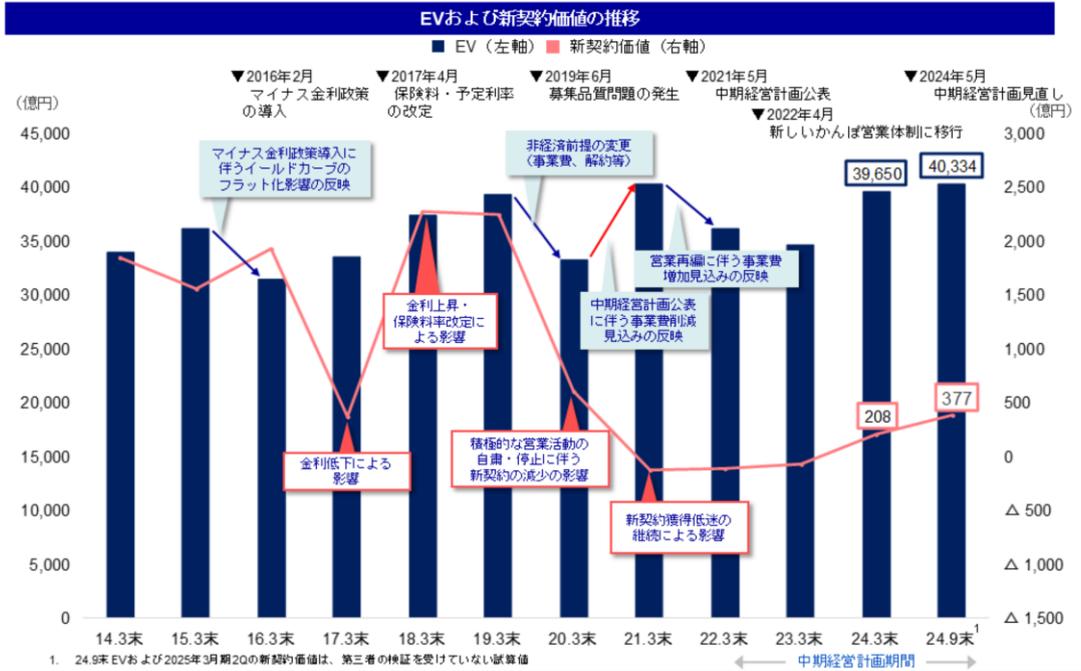
# 当期純利益の推移（新旧区分別実績）



# 契約件数の推移



# EVの推移



## 【再掲 (11月14日公表資料)】EVおよび新契約価値の感応度分析

### 経済前提に関する感応度 (EV)

前提条件	EV	増減額 (増減率)	(億円)	
			修正純資産	保有契約価値
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 <sup>1,2</sup>	39,641	△ 693 (△ 1.7 %)	20,131	19,509
国内金利のリスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) <sup>1,2</sup>	40,878	+ 544 (+ 1.3 %)	20,464	20,413
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 <sup>1,2</sup>	39,702	△ 631 (△ 1.6 %)	20,218	19,484
海外金利のリスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) <sup>1,2</sup>	40,983	+ 649 (+ 1.6 %)	20,362	20,621
株式・不動産価値10%下落 <sup>1,2</sup>	38,521	△ 1,812 (△ 4.5 %)	20,198	18,323
為替10%円高 <sup>1,2</sup>	39,509	△ 824 (△ 2.0 %)	20,275	19,233

### 非経済前提に関する感応度 (EV)

前提条件	EV	増減額 (増減率)	(億円)	
			修正純資産	保有契約価値
将来の保有契約量が2024.3EVの計算上で想定している水準の1.05倍 <sup>1,2</sup>	40,865	+ 531 (+ 1.3 %)	20,290	20,575
事業費率(維持費)10%減少 <sup>1,2</sup>	42,068	+ 1,733 (+ 4.3 %)	20,290	21,777

### 経済前提に関する感応度 (新契約価値)

前提条件	新契約価値	増減額 (増減率)	(億円)	
			修正純資産	保有契約価値
リスク・フリー・レート50bp上昇 <sup>1,2</sup>	704	+ 326 (+ 86.4 %)		
リスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) <sup>1,2</sup>	△ 27	△ 405 (△ 107.3 %)		

1. 第三者の検証を受けていない試算値

2. 全ての感応度は、一度に1つの前提のみを変化させることとしており、同時に複数の前提を変化させた場合の感応度は、それぞれの感応度の合計とはならない

## 新資本規制の導入

- 2025年度の新資本規制導入に向けて、ESR計測モデルの一部を新資本規制に基づいたモデル（規制標準モデル）の仕様に段階的に変更
- 2024年9月末のESR計測モデルと規制標準モデルでESR水準に大きな差は生じない見込み
- 今後も適正水準の安定的な確保に向けて引き続き取り組む

### 2024年9月末のESR計測モデルにおける規制標準モデルとの主な差異<sup>1</sup>

資本量	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保険負債の割引率はリスク・フリー・レートとし、上乘せ（調整後スプレッド）は行っていない【+】</li> <li>● リスクマージン（MOCE）の対象リスクおよび計測手法に差異【-】</li> </ul>
生命保険リスク <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部モデル（自社実績に基づく係数）を使用【-】<sup>3</sup></li> </ul>
巨大災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規制標準モデルに含まれない巨大地震リスクを考慮【+】</li> </ul>
資産運用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ボラティリティ・相関係数について、市場データから自社で推定した係数を使用【+】</li> </ul>

ESR水準に大きな差は生じない見込み

### 適正水準の安定的確保に向けた取り組み

資本量の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新契約の増加 お客さま数の維持・拡大に向けた取り組みを推進</li> <li>■ 負債性資本の調達 国内公募劣後債を発行</li> </ul>
リスク量の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金利スワップの実施 2023年1月より開始</li> <li>■ 再再保険の活用 2024年3月に旧区分の終身年金保険の一部を出再</li> </ul>

2023.9 1,000億円  
2024.4 1,000億円

### 【参考】ESR感応度（2024年9月末）

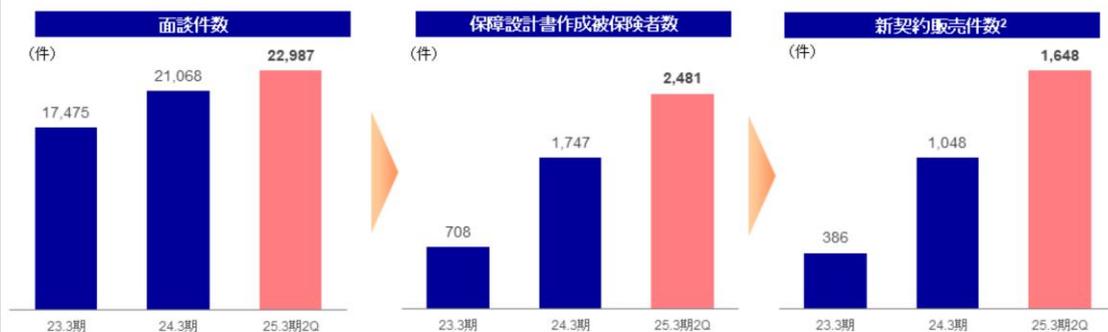
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 <sup>4</sup>	△ 3 ポイント
国内金利のリスク・フリー・レート50bp低下（低下後の下限なし） <sup>4</sup>	+ 0 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 <sup>4</sup>	△ 5 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp低下（低下後の下限なし） <sup>4</sup>	+ 5 ポイント
株式・不動産価値10%下落 <sup>4</sup>	△ 5 ポイント
為替10%円高 <sup>4</sup>	△ 2 ポイント
将来の保有契約量が1.05倍 <sup>5</sup>	+ 5 ポイント

1. 【】内の符号は、規制標準モデルの仕様を適用した場合に当社ESRに与える影響（増減の方向）
2. 事業継続リスクおよび大量解約リスクを除く
3. 標準係数を適用した場合、なお、会社固有の係数が適用可能となった場合においては内部モデルと係数に大きな差は生じない見込み
4. 全ての感応度は、一度に1つの前提のみを変化させることとしており、同時に複数の前提を変化させた場合の感応度は、それぞれの感応度の合計とはならない
5. 2024年3月末EVの計算上で想定している水準

## 活動状況の改善（かんぽサービス部）

- 営業自粛の後、新しいかんぽ営業体制の導入等により、活動状況が徐々に改善
- 一時払終身保険や高齢者募集の再開により、これまで以上にお客さまのニーズに幅広く対応可能となったことから、2024年1月以降、活動量が大幅に増加

リテール部門（かんぽサービス部）の1営業日当たり活動状況<sup>1</sup>



1. 各期について、月当たり新契約販売件数の平均を算出
2. 転換後契約および更新契約をいずれも含む

## 国内の生命保険業界を取り巻く環境

- 今後、医療費など社会保障費の増加が見込まれる中、生活費、傷病、要介護リスクに自ら備える必要性が一層高まる
- 病気が重篤化する前の早期発見や、重篤な病気にならない、または発症を遅らせるための未病対策や予防が非常に重要

### 国民医療費の増加



	2022	2025	2030	2035	2040
GDP (兆円)	566.4	645.6	694.8	741.2	790.6
医療費の割合 (%)	8.2%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

出典：内閣府・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し（平成30年5月21日）」、厚生労働省「令和4(2022)年度国民医療費の概況（令和6年10月11日）」

注：2022年度は実績値（医療費の割合は0.1%未満四捨五入）、2025年度以降の数値は出典資料公表時の推計値

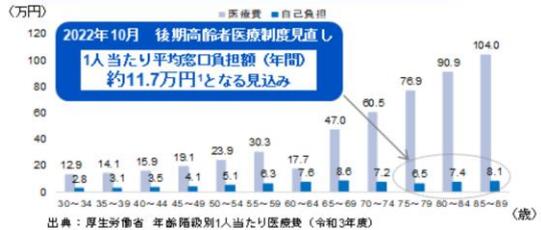


### 平均寿命と健康寿命の差



出典：厚生労働省 第16回健康日本21（第二次）推進専門委員会 資料3-1「健康寿命の令和元年度について」（令和3年12月20日）

### 年齢階級別1人当たり医療費、自己負担額比較（年額） （令和3年度実績に基づく推計値）



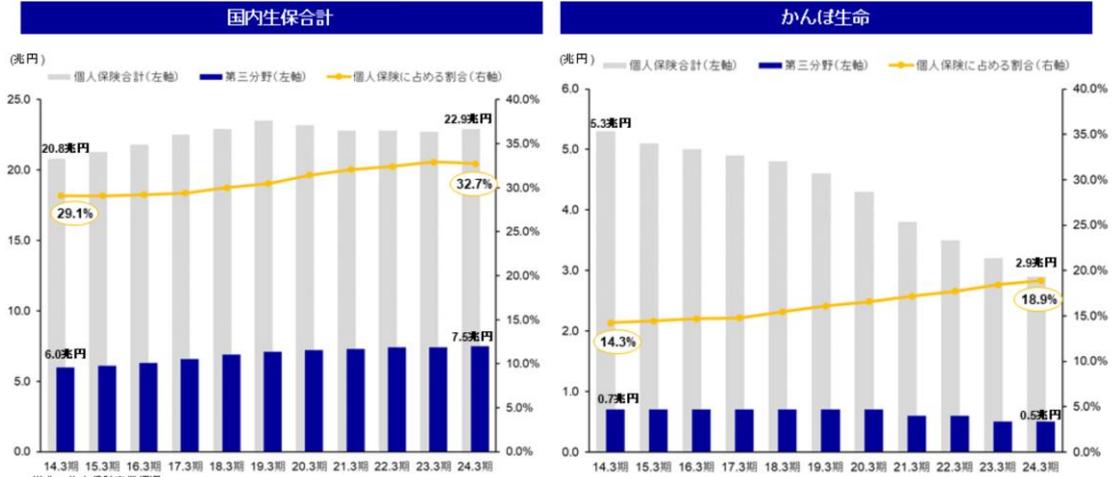
出典：厚生労働省 年齢階級別1人当たり医療費（令和3年度）

1. 厚生労働省Webサイト「高齢者医療制度」ページ内「高齢者医療制度の概要等について（6参考資料）」P6。なお、制度見直しに伴い、旅行後3年間の経過措置として適用される配座措置の下では、約10.9万円と見込まれている

## 第三分野商品の市場拡大

- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社の第三分野の割合は、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

### 保有契約年換算保険料（第三分野）の推移



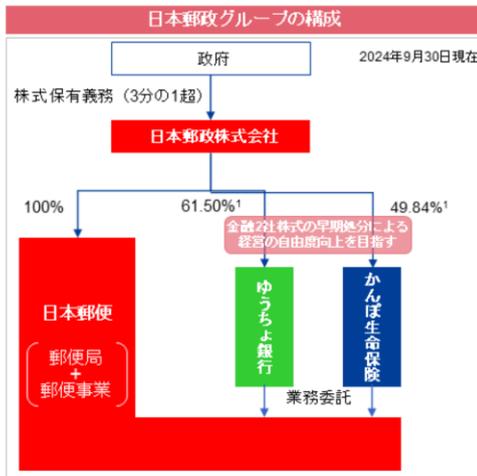
出典：生命保険事業概況

注：左回の国内生保合計には、右回のかんぽ生命の保有契約（当社が引き受けた個人保険契約および簡易生命保険契約）を含む



## 郵政民営化の上乗せ規制の緩和

- 2021年6月、日本郵政の当社株式の議決権比率が50%を下回ったことにより、新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、お客さまニーズに応じた保険サービスをさらにご提供しやすい環境となった



項目	郵政民営化の上乗せ規制
新規業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで】</li> <li>■ 主務大臣<sup>2</sup>の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要）</li> <li>【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日<sup>3</sup>まで】</li> <li>■ 主務大臣<sup>2</sup>への事前届出（同業他社への配慮義務、郵政民営化委員会への通知が必要）</li> <li>【特定日<sup>3</sup>以後】</li> <li>■ 郵政民営化法に基づく規制なし（保険業法による規制は継続）</li> </ul>
加入限度額	<ul style="list-style-type: none"> <li>【特定日<sup>3</sup>まで】</li> <li>■ 政令で規定（改定には郵政民営化委員会の意見聴取が必要） <ul style="list-style-type: none"> <li>— 加入限度額：原則1,000万円（加入後4年経過後は累計2,000万円（20～55歳））</li> </ul> </li> <li>【特定日<sup>3</sup>以後】</li> <li>■ 郵政民営化法に基づく規制なし</li> </ul>
子会社保有	<ul style="list-style-type: none"> <li>【特定日<sup>3</sup>まで】</li> <li>■ 国内外の生損保会社について、子会社とすることはできない <ul style="list-style-type: none"> <li>— 議決権比率が50%以下のマイノリティ出資であれば実施可能</li> </ul> </li> <li>【特定日<sup>3</sup>以後】</li> <li>■ 郵政民営化法に基づく規制なし</li> </ul>

1. 自己株式を除く発行済株式の総数に対する保有株式数の割合。なお、小數点第3位を四捨五入して小數点第2位まで表示

2. 主務大臣：内閣総理大臣（金融庁長官）および総務大臣

3. 特定日：(i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係および利用者への適切な提供を阻害するおそれがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日

## 交付金・拠出金制度の概要

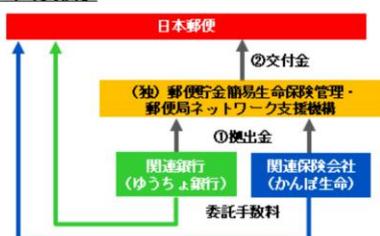
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

### 交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



【2019年4月以降】

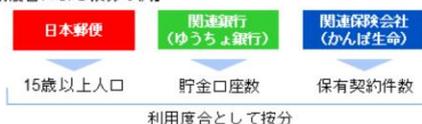


・ 交付金・拠出金制度の創設に伴い、委託手数料体系の見直しを実施

### 拠出金の算定方法

- 総務省令の定めるところにより、郵便局ネットワーク維持に不可欠な費用および機構の事務費の合計額を、郵便窓口業務・銀行窓口業務・保険窓口業務において見込まれるネットワークの利用度合に応じて按分

【利用度合による按分の例】



### 委託手数料および拠出金の推移

	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期 (予想)
委託手数料	1,981	1,786	1,348	1,237	1,110
拠出金	560	540	501	564	563
合計	2,541	2,326	1,850	1,802	1,673

(億円)

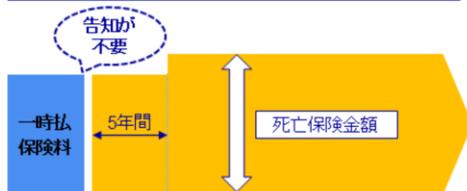
## 一時払終身保険（告知不要型）の概要

■ 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険（以下、一時払終身保険（告知不要型））の取り扱いを開始（2024年1月）

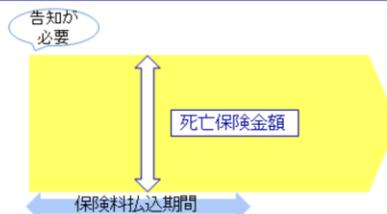
### 概要

- 保険料の払込みを一時払とすることで、一時払保険料額以上の死亡保険金をお受け取りいただける
- 健康状態の告知を不要とすることで、健康状態に不安のあるお客さまも本商品のご利用が可能
- 加入年齢範囲は55歳～85歳（加入年齢範囲の上限は保険料率の改定によって変わる可能性がある）

### 一時払終身保険（告知不要型）



### 参考：現行の普通終身保険（定額型）<sup>1</sup>



保険料の払込み

加入時に一括

所定の年齢まで月々払込み<sup>3</sup>

保障内容

一生涯の死亡保障のみ  
（重度障害による保険金および保険金の倍額支払なし）

一生涯の死亡保障に加えて  
重度障害による保険金および保険金の倍額支払あり

医療費への備え

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる<sup>2</sup>

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる

1. 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険発売後も、現行の普通終身保険（定額型）は引き続き販売  
2. 特約を付加する際は、健康状態の告知が必要な場合がある

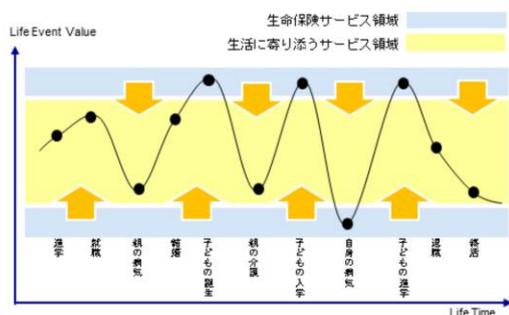
3. 複数月分の前納も可能

## お客様の生活に寄り添うサービス

- お客様の人生のあらゆる領域を対象にサービスを提供し、お客様とつながり続けることで、これまで以上にニーズを適時・的確に捉え、一人ひとりの状況に応じた最適なお提案を実現
- お客様の生活に寄り添うサービスを提供することで、お客様が直面している社会課題の解決に継続して取り組んでいく

### お客様の人生とかんぽ生命とのつながり（点から線へ）

- 日常的なアフターフォローなどを通じて、信頼できる気軽な相談相手として寄り添うことで、その時々のお客様のお困りごとの解消をサポート
- 従来のお客様の人生の限られた場面（点）でつながっていた状態から、人生のあらゆる場面（線）でつながり続ける関係性を構築



### 取組事例

- 社会課題の解決に資するサービスを提供する事業者との協力により、お客様のお困りごとを解消

#### 終活・相続 家族信託サービス（22.10～）

- 財産に関する様々な管理・処分の方法をご家族の事情に合わせて柔軟に決めておくことができる家族信託サービスを、当社の付帯サービスとしてご案内

#### 介護 くらしと介護サポート（23.5～）

- ケアマネジャーなどの介護に関する専門家が、ご高齢者ご本人やご家族のお悩み・お困りごとに寄り添い適切な情報を提供するサービスを、当社の付帯サービスとしてご案内

### 領域拡大に向けた取り組み

#### CVC ベンチャー企業への投資を開始（23.8～）

- お客様の生活に寄り添うサービス充実に向けた事業連携を促進するため、CVC（かんぽNEXTパートナーズ）を通じて、有望なベンチャー企業への出資等を実施

[投資実績] 14社約24億円（24.9時点）

## 収益源の多様化／新たな成長機会の創出

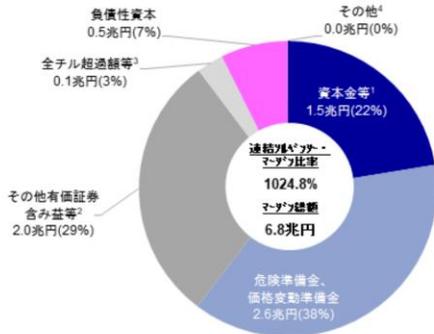
- これまで収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目的として、JPインベストメントへの投資、三井物産との業務・資本提携、KKRおよびGlobal Atlantic (GA) との戦略的提携を実施。さらに、2024年5月に大和証券グループとの資本業務提携を締結
- これらの提携を基に更なる成長に向けた協業の拡大を目指すとともに、新たな成長機会の創出に向けて継続的に検討を行う

提携先	JPインベストメント (2018年2月～)	三井物産 (2022年6月～)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産運用の更なる高度化・多様化を図るため、ゆうちょ銀行と協働してプライベートエクイティファンドの運営を行う新会社を設立</li> <li>プライベートエクイティ分野でのノウハウの蓄積を図るとともに、第三者資金の獲得によりファンド運営事業収益を獲得</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>両社の協業を目的に、三井物産リアルティマネジメント (MBRM) の中間持株会社として、三井物産かんぽアセットマネジメント (MKAM) を設立</li> <li>MBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、順調に運用残高を積み上げ</li> </ul> 
提携先	KKRおよびGA (2023年6月～)	大和証券グループ (2024年5月～)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社にとって初の海外提携案件</li> <li>戦略的提携契約の締結に加えて、GAが運用する再保険共同投資プールへ相応規模の投資を実施</li> <li>定期的な会議等を通じて協業拡大に向けた協議を開始</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>大和アセットマネジメントへ20%出資するとともに、当社運用資金の一部委託、運用人材の相互派遣を実施</li> <li>本提携を通じ、新たな収益源の獲得、資産運用力の更なる向上を目指す</li> </ul> 

## 質の高い資本構成

- ソルベンシー・マージン比率は良好な水準を確保しており、引き続き高い健全性を維持している。資本の構成についても、資本金や内部留保の割合が高く、質の高い構成
- 2024年4月に国内公募劣後債1,000億円を発行し、財務基盤を一層強化

### 連結ソルベンシー・マージン比率および構成 (24.9末時点)



1. 資本金等から控除項目を減算
2. その他の有価証券および土地の含み損益等
3. 全期テール式責任準備金相当額超過額から全期テール式責任準備金相当額超過額および負債性資本調達手段等のうちマージンに算入されない額を減算
4. 一般貸倒引当金、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の合計額およびその他

### 社債発行状況

利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債（劣後特約付）発行状況  
2024年9月30日現在

発行年月日	発行額
2019年1月29日	1,000億円
2021年1月28日	2,000億円
2023年9月7日	1,000億円
2024年4月17日	1,000億円

### 信用格付<sup>1</sup>の取得状況

2024年9月30日現在

	S&P	R&I	JCR
かんぽ生命	A+ (安定的)	AA- (安定的)	AA (安定的)
(参考) 日本国政府	A+ (安定的)	AA+ (安定的)	AAA (安定的)

1. かんぽ生命の信用格付の種類はいずれも保険財務力格付（保険金支払能力格付）

# 社会的価値の提供と企業価値の向上（サステナビリティ経営の推進）

- 当社は、社会的使命（パーパス）「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力で守り続ける」を果たす事業活動に取り組むことで、社会課題の解決につながる多様な社会的価値を提供している
- こうした社会的価値（非財務）の提供と、持続的な企業価値（財務）の向上が相互に連動する、サステナビリティ経営を推進していく

当社が提供する社会的価値（非財務）

財務への主な影響イメージ

当社を取り巻く主な社会課題 当社への影響（主な機会）

## 社会

Well-beingが高い社会の実現<sup>1</sup>

### 所得

万が一の保障に加え、社会の富容とともに資産形成や医療、介護等に備える生きるための保障ニーズが拡大し、家計の安定化への保険の役割が増大。

### 地域

地方では、拠点や人を備える「郵便局」の存在意義が拡大。またデジタル技術の進展で地域を問わずサービス向上と効率化の両立が可能。

### 健康

長寿化とともに健康寿命延伸への健康増進が進展。当社は健康リスクへの備えの他、ラジオ体操等を通じて社会全体のさらなる健康増進に寄与が可能。

## 経済

持続可能な経済成長

アセットオーナーとして各社の企業価値向上への役割が拡大。資本力のもと成長分野へ投資も可能。

人材の付加価値向上

女性やシニア等の多様な人材の労働参加やリスキル・雇用流動化等で労働生産性が向上。

## 世界全体

DE&Iや気候変動、生物多様性への対応

一事業会社としての役割に加え、アセットオーナーとしてインパクト創出と企業価値向上の両立が可能。

## パーパスを果たす主な事業活動

いつでも、どこでも、すべての人生を  
お守りする保険サービスの提供

### ◆ 保険商品の種類や魅力の充実

金利上昇を踏まえた商品魅力向上、介護保険の新設等

### ◆ 郵便局を核に、デジタルを活かした 全国津々浦々でのサービス向上

リアルとデジタル双方を活かしたアフターフォローの充実等

### ◆ ラジオ体操等を通じた健康増進の促進

### ◆ 資産運用を通じた投資先企業の価値向上

### ◆ 提携による新たな成長機会の創出

海外の成長期込（ROR）、成長分野への投資（大和証券G）等

### ◆ 多様な人材が活躍できる労働環境整備

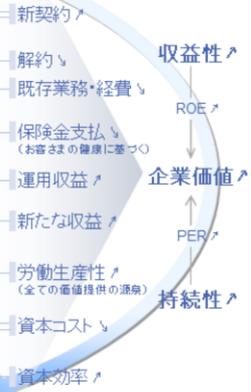
人的資本経営の推進等

### ◆ 持続可能な世界へのインパクト創出

サステナブル投資の推進等

### ◆ 持続的な価値提供への事業基盤強化

ガバナンスの強化・資本効率を考慮した経営の推進等



<sup>1</sup> Well-being：一人ひとりが多面的、持続的に実感している幸せ（身体的な健康、精神的な安定、社会的な関係の充実、個人の成長や達成感等、様々な要素で構成される状態）

## 外部評価

- サステナビリティに関する取り組みや情報開示を進めることで、代表的なESGインデックスである「FTSE4Good Index Series」や「FTSE Blossom Japan Index」に採用されるとともに、世界の保険業界において上位の評価を獲得

### 主な外部評価



#### FTSE4Good Index Series (2022年～)

代表的なESGインデックスのひとつで、国内企業では約260社が選定



#### FTSE Blossom Japan Index

#### FTSE Blossom Japan Index (2022年～)

GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用しているESGインデックス



#### ISS ESG 「Prime Status」 (2023年初選出)

「Prime Status」に認定されるとともに、世界の保険業界において上位10%の評価を獲得（2024年6月時点）



#### S&P Global 「Sustainability Yearbook Member」 (2023年初選出)

世界の保険業界で上位15%の評価を獲得し、イヤーブックメンバーに選定

### 開示情報

- 当社のマテリアリティ（重要課題）や取り組みの詳細等を掲載

▶ 統合報告書  
(ディスクロージャー誌)

⇒ [掲載先（こちらをクリック）](#)



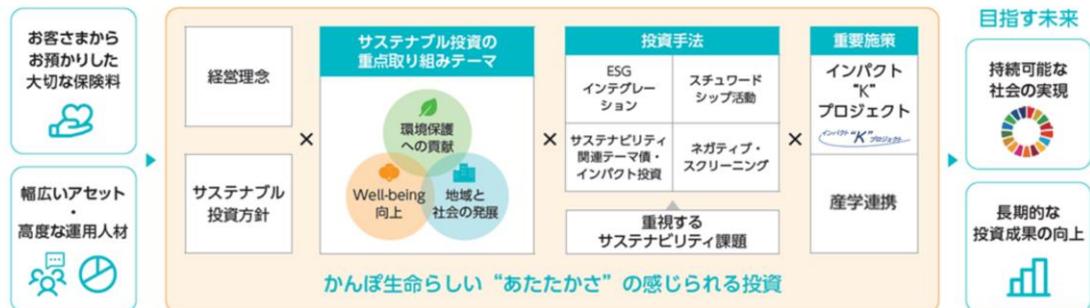
▶ 当社Webサイト  
「かんぽ生命のサステナビリティ」

⇒ [当該Webサイト（こちらをクリック）](#)



## サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

- サステナブル投資方針のもと、全運用資産にサステナビリティの諸要素を考慮するとともに、広くSDGsの目標達成や社会課題の解決に貢献できる投資活動を実施
- ユニバーサルオーナーとして金融業界の先頭に立って、インパクト志向の投資の拡大や産学連携を中心とするイノベーションを生み出す投資活動に取り組み、サステナブル投資の新たなステージに挑戦する



## TCFD提言等への対応

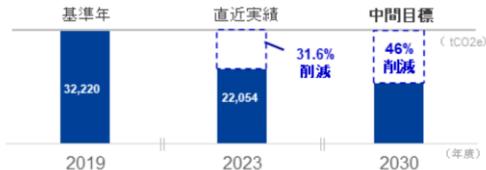
- 持続的な地球環境があってこそ、当社の持続的な成長が実現できるという考えのもと、気候変動や生物多様性・自然資本といった環境課題への取り組みを実施

### 気候変動への取り組み

- ▶ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言を踏まえ、気候変動関連のリスクと機会を特定するとともに、シナリオ分析を実施
- ▶ 2050年カーボンニュートラルを目指し、事業会社および機関投資家として、それぞれ以下のGHG排出量削減の中間目標を設定し、取り組みを推進

#### 事業会社として

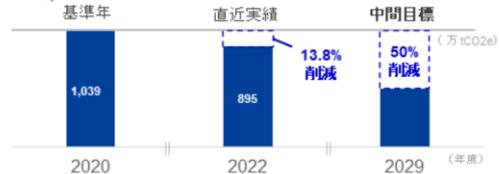
- Scope1およびScope2



- これまで当社が入居する大型施設が使用する電力の再生可能エネルギー化などを進め、2023年度末時点で31.6%削減
- 従来の取り組みに加え、当社が入居する郵便局で使用する電力の再生可能エネルギー化などをグループ他社と連携して進めることで、目標の達成を目指す

#### 機関投資家として

- Scope3 カテゴリー15(投資先ポートフォリオから発生するGHG排出量)



- 引き続き、投資判断における気候変動要素の組み込みや、気候変動への対応を重視したスチュワードシップ活動の実施を行うことで、カーボンニュートラル社会の実現と中長期的な運用成果の向上を目指す

### 生物多様性保全への取り組み

- ▶ TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言を踏まえた取り組みを推進

- 2023年5月 : 投融資ポートフォリオが有する自然環境に対する依存と影響について分析し、当社Webサイトに開示
- 2023年6月 : TNFDの活動をサポートするTNFDフォーラムへ参画
- 2023年12月 : Early Adopterとして、TNFD提言に基づく開示を行う意思をTNFDのWebサイトで登録
- 2024年1月 : スチュワードシップ活動を通じて自然に対するポジティブな影響を生み出すためのイニシアチブ「Spring」にEndorserとして署名



## 地域・社会への貢献

- 人々の健康で豊かな人生を支えることは、生命保険会社である当社の持続的な成長にも資するものとして、ラジオ体操をはじめとした健康増進施策を推進
- 「ラジオ体操」は、かんぼ生命の前身である逓信省簡易保険局によって、1928年に制定されたもの
- 2025年度にラジオ体操実施率\*25%を目標に、各種イベント等での普及活動を実施

※当社が定期的に実施しているオンライン調査（対象は20歳～69歳の男女2,400名）において、ラジオ体操を知っていると回答した方のうち、1年に1回以上ラジオ体操を実施すると回答した方の割合

### 1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭

- 1000万人にもおよぶ人々に、ラジオやテレビを通じて、いっせいにラジオ体操およびみんなの体操を行ってもらうという趣旨で1962年から毎年開催
- 2024年度は、8月に北海道旭川市で開催し、会場には2,200名を超える方々が参加。当日の様子はNHK総合テレビ・ラジオ第一で生放送



### 全国小学校ラジオ体操コンクール

- 子どもたちの体力づくりを応援するため、2014年度から開催
- 元気よく、正しくラジオ体操を行う様子などを撮影した動画をご応募いただきコンクールで、第10回の節目を迎えた2023年度は、全国各地の小学校から約400件の応募を受付



2023年度「技術部門」金賞  
鹿児島県中種子町立増田小学校 MASUDA スマイル☆ブレスの皆さん  
©2024 Pokémon. ©1995-2024 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK Inc.

### ラジオ体操カードの配布

- 子どもたちに、早起きで規則正しい生活を送ってほしいという想いで1952年から毎年「ラジオ体操出席カード」を作成し、全国の子どもたちに配布



### 企業向けラジオ体操ワンポイントレッスン

- 健康経営への関心が高まっている今、従業員の健康増進に積極的に取り組む企業を対象に、ラジオ体操の正しい動きなどを解説するワンポイントレッスンを全国各地で実施



## 人的資本経営・企業風土改革

- 人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉である「人の力」の成長を促進する
- 全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りをもって堂々と仕事ができる会社を目指す

### 社員が主体的に行動する企業風土の定着

- **コミュニケーション改革**
  - ・互いにリスペクトし合い、企業価値向上に向けて前向きに取り組む文化の定着
  - ・全社的な相互理解の促進、経営陣に直接提案を行う「かんぽ目安箱」、経営陣と社員とのダイアログ（フロントラインミーティング）の継続
- **人づくり（人の改革）**
  - ・社員の意識改革、意欲のある社員の積極的な登用
  - ・変革に向けた外部人材の積極活用および評価制度改革
  - ・コーチング・対話を通じた管理者の結節点機能の強化
- **仕事のやり方改革**
  - ・CXを最優先としたお客さま本位の業務運営の徹底

ES（イノベーション）の向上  
 ・23年度：CC→24年度上期：CCC

フロントラインミーティング  
 ・毎年度、全拠点を対象に開催

目安箱利用状況（24年3月時点）  
 ・投稿数：約7,000件  
 ・改善に繋がった数：約2,000件

### 人材の戦略的な採用・育成

- **営業社員の積極的な採用・育成**
  - ・新入社員からマネージャー層まで各階層でスキルに応じた体系的な人材育成
  - ・処遇制度・採用体制の抜本的見直し
- **人員の再配置に向けたリスク**
  - ・生産部門などの強化領域への要員シフトに向けたリスク（必要なスキルの習得）
- **専門人材の積極的な採用**
  - ・アクチュアリー等専門分野に長けた人材の採用

バックオフィス業務から  
 お客さま対応業務への  
 リスキルシフト

アルムナイ  
 ネットワーク構築  
 （22年9月）

デジタル専門採用  
 コースの新設  
 （22年度）

### 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

- **ダイバーシティの推進**
  - ・女性活躍、育児・介護の両立支援、障がい者雇用の推進
- **働き方改革**
  - ・時間と場所にとらわれない働き方ができる環境の整備



Nextなでしこ  
 共働き・共育て支援企業への選定  
 （24年3月）

育児取得率（23年度）  
 男女ともに100%

多様なキャリア形成支援  
 ・キャリアチャレンジ制度  
 ・ロールモデルの発信

全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りをもって堂々と仕事ができる会社へ

# ダイバーシティの推進・働き方改革

■ 「女性活躍の推進」、「両立支援」、「障がい者雇用推進」、「ワーク・ライフ・バランス」等の領域を中心としたダイバーシティ・マネジメントを推進

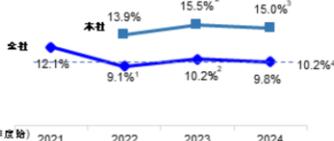
---- 国内企業平均

ダイバーシティの推進

## ■ 女性管理職比率

目標：2031年4月1日までに30%以上（本社）

・ 将来管理職として活躍することが期待される女性社員に向けた研修等の実施により女性活躍を支援



## ■ 育児休業取得率

目標：男女ともに100%を維持

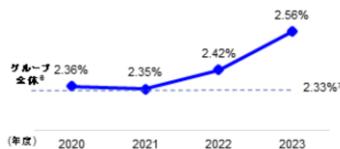
・ 性別に関係なく、安心して働き続けられる環境を確立し、社員の育児休業の取得を推進



## ■ 障がい者雇用率（日本郵政グループ全体）

目標：2025年度までに3.0%

・ 障がいのある方の就労能力を正しく評価し、就業機会を提供するとともに、職場定着を支援



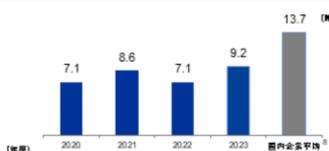
1. 新しいかんぽ健康保険の構築に伴い、社員数増（約13万人）
2. 2023年度から選出方法を一部変更（他社からの出向社員を除き、当社からの出向社員を含む）
3. 2024年度から選出方法を一部変更（組織改正等により本社社員として計上する対象を拡大）
4. 5,000人以上の企業を対象とした女性管理職割合（課長相当職以上）（厚生労働省：令和5年度雇用均等基本調査）

5. 育児休業取得率（厚生労働省：令和5年度雇用均等基本調査）
6. 各年度6月1日時点における日本郵政グループ5社各社の集計
7. 国内企業平均（厚生労働省：令和5年度障害者雇用状況の集計結果）

ワーク・ライフ・バランス

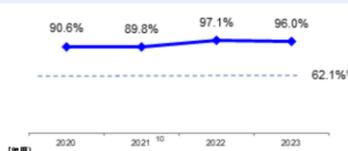
## ■ 月平均残業時間

・ 働き方改革の取り組み推進により、社員一人あたりの月平均残業時間を削減



## ■ 有給休暇取得率

・ 管理社員も含めて有給休暇の計画的付与、連続休暇の取得を奨励

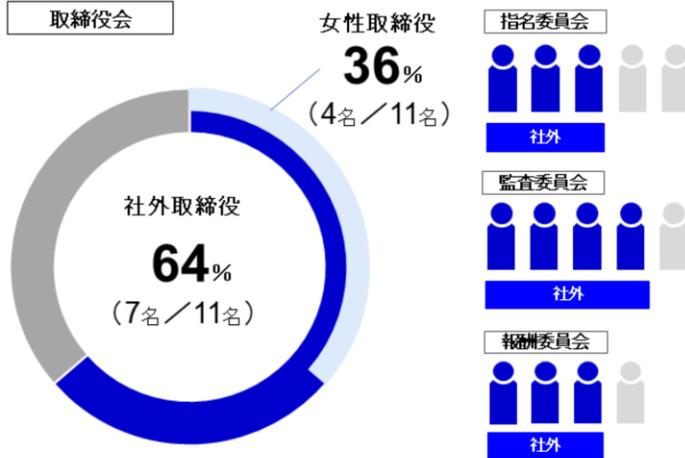


8. 法定外労働時間（パートタイム労働者を除く）（厚生労働省：2023年毎月勤労統計調査）
9. 国内企業平均（厚生労働省：2023年毎月勤労統計調査）
10. 2021年度より計算法を一部変更（分母から育児休業および休職等の理由で対象期間中の有給休暇取得日数が0日の社員を除く）

## 取締役会・委員会の状況

- 指名委員会等設置会社を採用し、経営の執行と監督を明確に分離し、意思決定を迅速化するとともに、コーポレートガバナンスを強化
- 取締役会は、過半数が社外取締役で構成され、かつ女性取締役を4名含んでおり、高い独立性と多様性を有する

### 取締役会の構成



### 2023年度開催状況

#### 【開催回数】

取締役会	14回
指名委員会	7回
監査委員会	16回
報酬委員会	6回

#### 【取締役会の主な議題】

- ・ 中期経営計画の見直し
- ・ 他社との戦略的提携・資本業務提携
- ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

注 取締役会の構成は2024年7月1日現在

1. KKRおよび傘下主保 Global Atlantic Financial Groupとの戦略的提携、大和証券グループとの資産運用分野における資本業務提携

## 2023年度役員報酬

- 株式給付信託による業績連動型報酬を導入し、執行役が株価上昇によるメリットに限らず、株価下落リスクまで株主の皆さまと共有することで、当社の持続的な成長と長期的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高めている

### 執行役の報酬概要

- 基本報酬（固定）：職責に応じた一定水準の確定金額報酬
  - 株式報酬（業績連動）：以下の計算式で算出されるポイントを毎年付与し、累積されたポイントに応じた株式を給付  
【計算式】 (①+②) × ③
  - ①基本ポイント：職責に応じ付与、②評価ポイント：個人別評価に基づいて付与、③係数：経営計画の達成状況に応じて連動
  - 全執行役に対する基本報酬（固定）と業績連動型株式報酬の実績値の割合  
基本報酬<sup>1</sup>（固定）：業績連動型株式報酬<sup>2</sup> = 73：27
1. 2023年度の支払実績から算出  
2. 2023年度の実績をもとに付与されたポイントに対して、在任者はポイント付与日の株価を乗じ、退任者は退任日の株価を乗じて算出

### 2023年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標、実績

指標	目標	実績
当期利益目標：連結当期純利益	720億円	870億円
営業・募集品質関係の達成状況： 生命保険純増実績	52.2億円	39.9億円
事務・システム態勢整備等の達成状況	喫緊の課題への対応（非常事態におけるお客さまを支える取り組みの継続）、適正な募集管理態勢の強化、お客さま体験価値の向上、ビジネスモデル変革、資産運用、ERM、犯罪・マネー・ローンダリング対策等	各施策は概ね計画どおり進捗
ESG経営の推進状況	地域社会の発展・環境保護への貢献、健康寿命の延伸・Well-being向上、社員一人ひとりが生き生きと活躍できる環境の確立等	各施策は概ね計画どおり進捗

## 役員報酬の見直し

- 「執行役の報酬制度」について、2024年6月開催の報酬委員会で改定を決議（2024年度より適用）
- 執行役の報酬は、固定報酬としての「①基本報酬」（確定金額報酬）、変動報酬としての「②業績連動型金銭報酬」（賞与）、「③業績連動型株式報酬」および「④業績非連動型株式報酬」により構成
- うち、「②業績連動型金銭報酬」（賞与）および「③業績連動型株式報酬」には、各々に財務指標・非財務指標を設定
- 会社の業績目標の着実な達成、中長期的な企業価値の向上に対する執行役の意識を一層高める制度とすることで、会社の業績目標の着実な達成と中長期的な企業価値向上の実現を目指す

執行役の報酬概要			業績連動型報酬別の指標（2024年度）		
報酬区分	（従来）	（今後）	報酬区分	会社業績に係る指標	
①基本報酬（確定金額報酬）	固定	固定	②業績連動型金銭報酬（賞与）	修正利益	
②業績連動型金銭報酬（賞与） <b>【新設】</b>	—	変動		保有契約件数（個人保険）	
				EV成長率(RoEV)	
				中期経営計画の進捗状況	
③業績連動型株式報酬	変動	変動	③業績連動型株式報酬	不祥事故・不祥事件の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況	
④業績非連動型株式報酬 <b>【新設】</b>	—	変動		修正ROE	
				ESG指標	GHG削減施策の実施状況
					本社女性管理職比率
				ESG評価機関の評価の改善状況	

※ 支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部または一部を返還させ、または、執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収ができる（クローバック・マルス）制度を採用

## 取締役のスキル・マトリックス

属性	氏名	主な現職	企業経営	財務・会計	法務・リスク マネジメント・ コンプライアンス	人事・ 人材開発	営業・ マーケティング	ICT・DX	地域・社会	金融・保険	資産運用
社外取締役	鈴木 雅子 	日本信号㈱ 社外取締役	●		●	●	●	●	●		
	原田 一之 	京浜急行電鉄㈱ 代表取締役会長	●		●	●	●		●		
	嶋巢 香穂利 	㈱インターネットイニ シアティブ社外取締役	●		●	●		●	●	●	
	富井 聡 	DBJ投資アドバイザー ㈱代表取締役会長	●	●	●				●	●	●
	神宮 由紀 	フューチャー㈱取締役	●		●	●	●	●	●		
	大間知 麗子 	弁護士			●				●	●	●
	山名 昌衛 	TDK㈱社外取締役	●		●	●	●	●	●		
社内取締役	谷垣 邦夫 	当社取締役兼代表執行 役社長	●	●	●	●	●		●	●	
	大西 徹 	当社取締役兼代表執行 役副社長	●	●	●	●	●	●	●	●	
	奈良 知明 	当社取締役	●	●	●	●		●	●	●	●
	増田 寛也 	日本郵政㈱取締役兼代 表執行役社長	●		●	●			●	●	

注：当社が取締役に期待する領域を表したスキル項目について、取締役候補者指名基準における違いを踏まえて、社外取締役は保有するスキル・経験を、社内取締役は保有するスキル・経験に加えて期待するスキルを示した。なお、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役が期待する領域は、「企業経営」、「人事・人材開発」、「地域・社会」および「資産運用」のスキル項目に含む。

#### <ご案内>

各種資料および財務・非財務情報は、当社IRサイト（株主・投資家のみなさまへ）およびサステナビリティサイトに掲載しております。併せてご覧ください。

##### 業績・財務データ (Excel)

貸借対照表および損益計算書 (ほか)<sup>\*</sup> ▶ <https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/finance/data.html>

※ 2025年3月期第2四半期より、主要な業績・財務データ(修正利益、基礎利益、契約業績、EV等)をExcelファイルに追加しております。

##### ディスクロージャー誌

統合報告書 ▶ <https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/disclosure/index.html>

##### ESG関連情報

サステナビリティレポート ▶ [https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg\\_library/sustainability\\_report.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg_library/sustainability_report.html)

ESGデータ集 ▶ [https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg\\_library/databook.html](https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg_library/databook.html)

#### <免責事項>

本資料は、当社およびその連結子会社の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、日本郵政グループ各社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、予想と異なる可能性があることにご留意ください。