

2023年3月期 決算・経営方針説明会

2023年5月26日



Agenda

	テーマ	説明者
1	2022年度の振り返りおよび今後の経営戦略 P.3	取締役兼代表執行役社長 千田 哲也
2	資産運用 P.15	専務執行役 立花 淳
3	業績・株主還元 P.21	常務執行役 大西 徹
	Appendix P.27	

本日の説明のポイント

営業の回復

- 2022年度の新契約は緩やかな回復に留まったが、2023年度に入り、これまでの取り組みの効果が現れ、4月の新契約は月額保険料ベースで前年度比93.3%増
- 引き続き、各拠点・各コンサルタントの課題を把握して改善に取り組むPDCAを早く回すことで、更なる回復を目指す

今後の経営戦略

- 2023年度は、営業の回復に加えて、各コンサルタントの能力や成長の見える化による育成・評価、マーケットに応じた人的リソース配分などを通じて営業力の底力をつけ、更なる成長を目指す
- DX推進によるコスト削減を進め、事務処理業務中心のサービスセンターについてCXを向上させる組織への変革を図るとともに、これらの戦略を支える人的資本への積極的な投資を実施

資産運用・株主還元

- 資産運用については、直近の市場環境を踏まえ、慎重な対応を基本とするが、局面に応じて機動的な対応を実施
- 新たにESRターゲットレンジを設定。適正水準の安定的確保を目指しつつ、引き続き中計期間中の株主還元方針に基づく還元を実施

1

2022年度の振り返りおよび今後の経営戦略

決算サマリー

(億円)

		22.3期	23.3期	24.3期 業績予想
利益 (財務会計)	当期純利益	1,580	976	720
	1株当たり 当期純利益 (EPS)	375.14 円	249.48 円	188.13 円
EV (経済価値)	EV	36,189	34,638	
	新契約価値	△ 115	△ 74	
株主還元	1株当たり 配当金 (DPS)	90 円	92 円	94 円
		(中間配当45円 期末配当45円)	(中間配当46円 期末配当46円)	(中間配当47円 期末配当47円)

【連結業績の状況】

- 新型コロナウイルス感染症に係る保険金の支払が増加、加えて、有価証券の売却損の増加によりキャピタル損益が悪化
- 上記の要因については、危険準備金・価格変動準備金により中立化されるものの、保有契約の減少等の影響により、当期純利益は前年同期比△604億円 (△38.2%)

【EVの状況】

- 海外金利上昇に伴う外国債券の含み益の減少等により、前期末比△1,550億円(△4.3%)

【株主還元】

- 23年3月期の配当については、当初予定通り1株当たり92円とする
- 24年3月期の配当は1株当たり94円を予定

中計目標の進捗状況

- 新契約の回復が想定を下回って推移しており、保有契約件数などの中計目標の進捗に影響
- 引き続き、お客さま満足度等の向上を目指しながら、営業回復に向けた取り組みが重要

	2025年度目標	2023.3期実績	評価
保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上	2,098万件 (2022年3月末比△8.0%)	新契約が想定を下回り、保有契約件数の減少が継続
連結当期純利益	910億円 (2023年度 780億円)	976億円 (2022.3期比△38.2%)	前年度比減益となったものの、期初予想710億円を上回った
一株当たり 配当額 (DPS)	中期経営計画期間中 原則減配はせず、増配を目指す	92円 (2022.3期比+2円)	前年度比 2円増配を実施
EV成長率 (RoEV) ¹	6~8%成長を目指す	3.1% (参考) 2022.3期 4.0%	新契約が想定を下回り、新契約価値は△74億円、EV成長率は3.1%にとどまる
お客さま満足度 ² NPS® ³	お客さま満足度90%以上を目指す NPS®業界上位水準を目指す	かんぽ総合満足度79% (参考) NPS® : ▲55.1 (10位/13社)	かんぽ総合満足度は前年度比+1ポイント (参考) NPSは前年度比+7.2ポイント、13位から10位に向上

1. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

2. お客さま満足度を5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

3. NPS®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、サトメトリックス・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®ベンチマーク調査 生命保険部門 (2021・2022)』

2022年度の振り返りと評価

- 2022年度は、新しい営業体制の早期定着に取り組んできたが、新契約は緩やかな回復に留まった
- 2023年度4月の新契約は、これまでの取り組みの効果が現れ、月額保険料ベースで前年度比93.3%増
- 保険サービスの充実、CX/DXの推進、新サービスの創出の取り組みは順調に進捗

2022年度

取組内容

■ 営業力・マーケットの回復

- 新しい営業体制への移行・定常化
- お客さま担当制導入によるお客さまとの信頼関係再構築
- お客さま目線での募集フローの一部改善

■ 保険サービスの充実

- 医療特約の改定、更新制度の導入
- 学資保険の改定に向けた準備

■ CX/DXの推進

- オンライン同席の試行実施
- Web請求の拡大
- コロナ入院保険金の即時振込

■ 新サービスの創出

- 社内ベンチャー制度の導入
- Acceleration Programの実施
- 家族信託サービスの提供

評価

一部未達成

新しい営業体制へと滞りなく移行し、医療特約の改定など保険サービスの充実化を進めたが、**新契約は緩やかな回復に留まる**（計画に対して4割程度の実績）

順調に進捗

ビジネスモデル改革に向けたCX向上施策を着実に実施

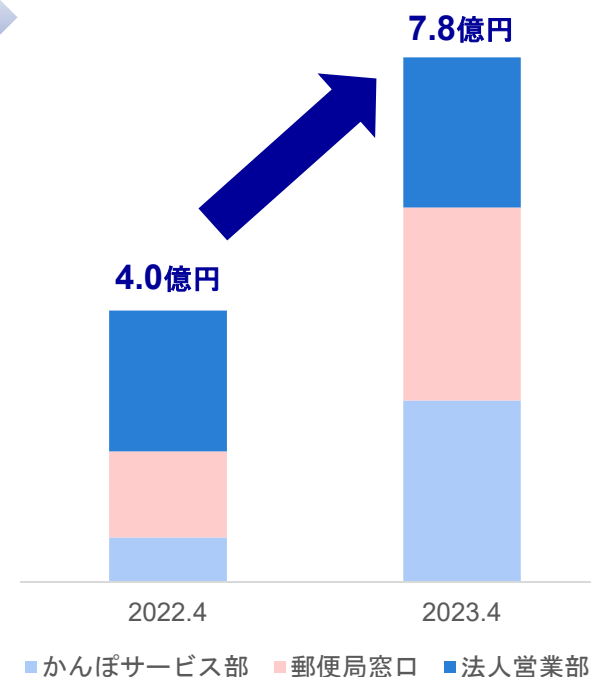
順調に進捗

社会課題の解決に向けた新サービスの検討を開始

2023年度

立ち上がりの状況

2022年度の取り組みにより、新契約月額保険料は**前年度比93.3%増**



2023年度の経営戦略

営業の回復に向けた取り組み

- 拠点別・コンサルタント別の課題把握と迅速な対策（PDCAサイクル） P8

営業力の底力をつける取り組み

- グレード制度（仮称）の導入 P9
- 営業組織の改編 P9
- 学資保険等を起点とした「世代をつなぐ戦略」と新商品の検討 P10
- 職域営業の活性化 P10

ビジネスモデルの改革

- CX/DXの推進 P11
- サービスセンター業務の変革 P12
- 新たなサービスの創出 P13

人的資本経営

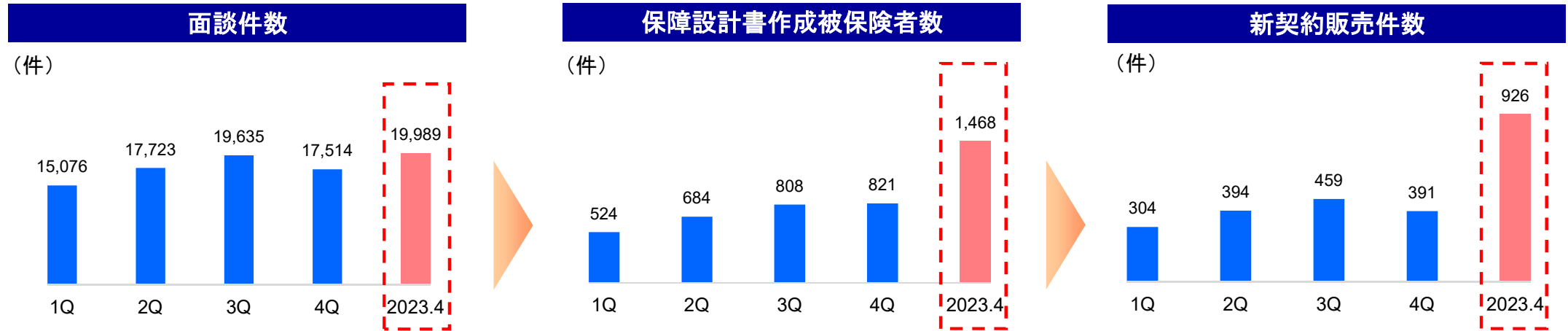
- 人的資本への積極的な投資を通じた「人」の成長の促進 P14

営業の回復に向けた取り組み

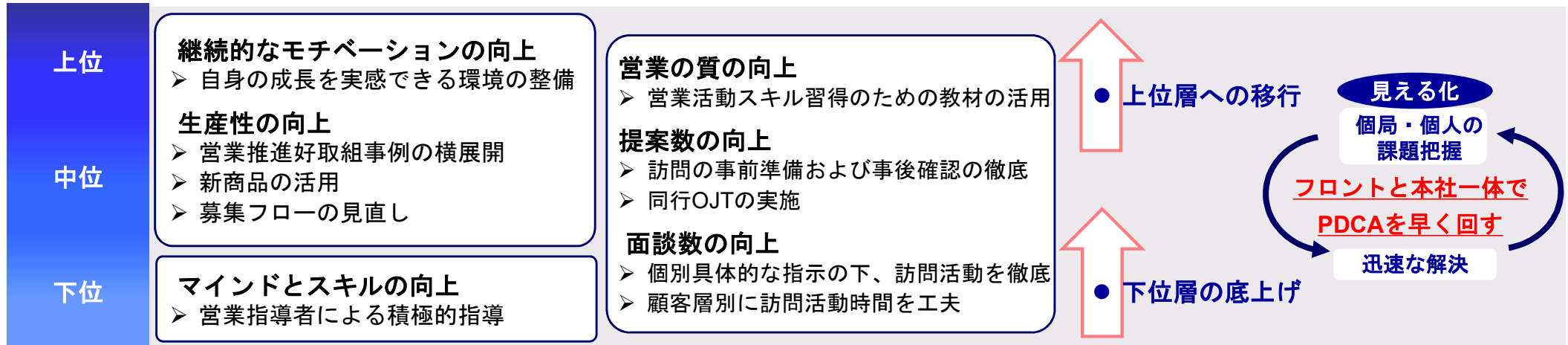
- 2023年度に入り、営業の活動状況に関する件数は、いずれも前年度から増加しているものの、依然として拠点・コンサルタントによって営業への取り組み状況にばらつきがある
- 各拠点の課題に応じた対策を迅速に実施し、営業実績の中位層を中心に全拠点の更なる底上げを図り、営業の早期回復を図る

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

注 四半期については、月別の1営業日当たり件数の平均。2023年4月については、同月の1営業日当たり平均件数



営業への取り組み状況に応じたコンサルタントへの支援



営業力の底力をつける取り組み（グレード制度・組織改編）

- コンサルタントの人材育成における共通の基準・仕組みとして、「グレード制度（仮称）」を導入し、人材育成・インセンティブ等に活用
- 全社一体となった営業推進体制の確立と機能強化等を目的として営業組織を改編。直営モデルに適した営業体制へと移行
- 人事・組織面での改革を進めることにより、中長期的な営業力の底力をつけ、更なる成長につなげる

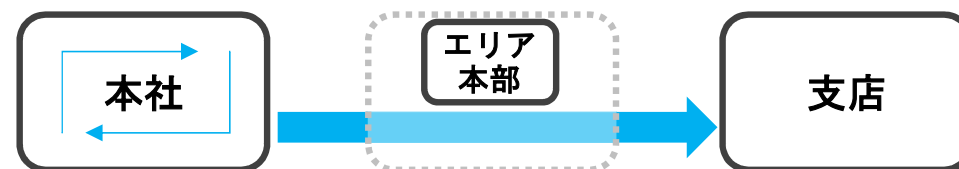
グレード制度（仮称）の導入

- コンサルタントの成果や活動を総合的・定量的に評価し、お客さまとの信頼関係を築く能力や成長度合いを見える化
- グレードに応じたインセンティブを支給し、管理者による人材育成の評価にも反映



営業組織の改編

- 本社の営業部門を再編し、マーケティング等の機能を強化
- 中間組織（エリア本部）の機能を縮小し、直接営業推進を担う部を本社に設置。全社一体での体制を構築（直営モデルへ移行）



- 「人」と「マネジメント」を成長させ、「マーケット」を回復させる
- 多くの中位層を創出し、各拠点の営業力の見える化により、マーケットに応じた人的リソースを配分

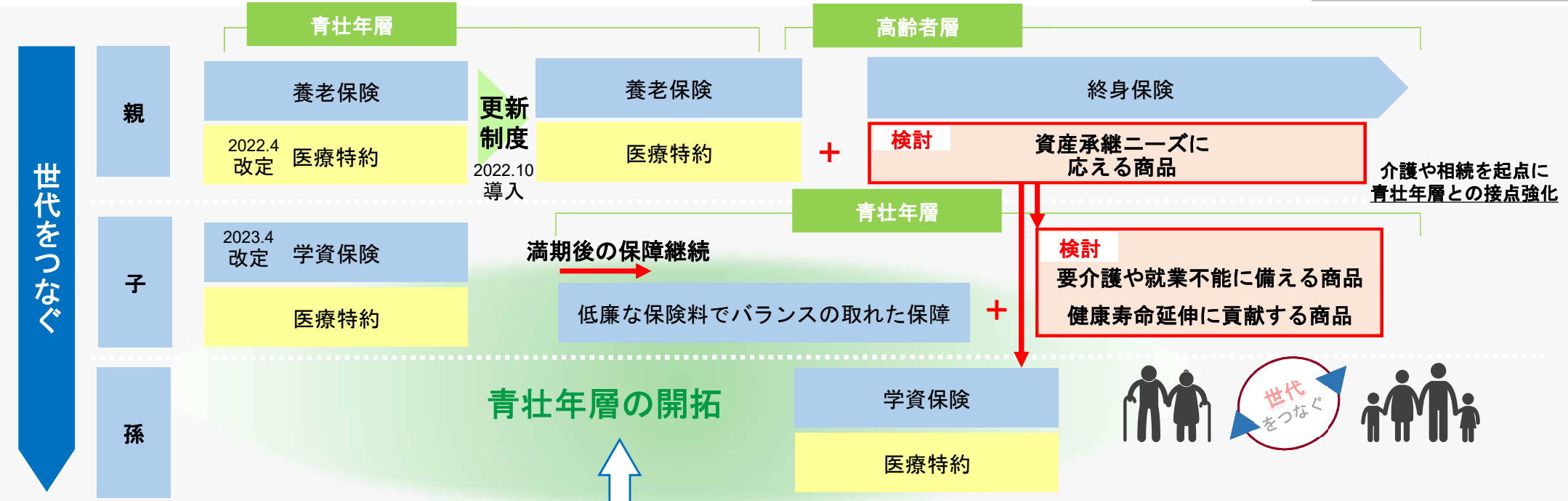
中長期的な営業力の底力をつけ、更なる成長へ

営業力の底力をつける取り組み（世代をつなぐ戦略・職域営業の活性化）

- 2023年4月に学資保険「はじめのかんぽ」の改定を実施。戻り率が100%を超えるなど商品魅力が向上
- 学資保険や更新制度を利用した“世代をつなぐ戦略”を継続するとともに、職域営業の活性化により青壮年層を開拓
- 資産承継ニーズ、要介護・就業不能に備えるニーズにお応えする商品、健康寿命延伸に貢献する商品の開発を進め、顧客基盤の拡大を図る

2023年4月 学資保険の改定

- 保険料率を変更し、戻り率が100%を超えるよう改善¹
- 短期に保険料の払い込みを終える保険種類について、払い込みを終える年齢を12歳から10歳に短期化



1. 全期間払込の契約種類の場合など、一部の契約を除く

職域営業の活性化

- 日本郵政グループに関わりある企業との関係構築
- 職域営業を行う社員を評価する仕組みに改善
- かんぽサービス部と郵便局窓口の連携強化



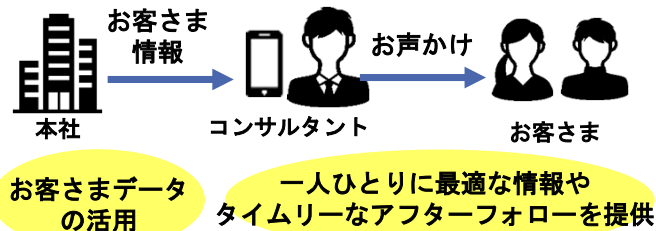
＝ 日本郵便との協力体制を強化し
マーケットの成長を目指す

ビジネスモデルの改革（CX/DXの推進）

- DXを推進してコスト削減を進めるとともに、CXを最優先とするビジネスモデルに転換し、NPS®¹の向上を目指す
- 既存のお客さまとのコミュニケーションを増加し親近感を醸成するとともに、簡便な手続きや充実したアフターフォローにより満足度を向上させ、満足いただいたお客さまからの紹介などにより、ご家族や知人、そして地域・社会全体へと顧客基盤の拡大を目指す

DX推進によるCX向上・コスト削減に向けた取り組み

■ リアル×デジタルによるアフターフォロー



(2022年11月に試行開始。2023年10月以降順次全国展開予定。)

■ 非対面手続きの拡充



(対象を段階的に拡充中)

■ きめ細かなあたたかみのあるお客さまサポート



(2022年7月に申込手続時オンライン同席をスモールスタート。2023年10月に全国展開予定。)

■ 新たなデバイスを活用した簡便な手続き

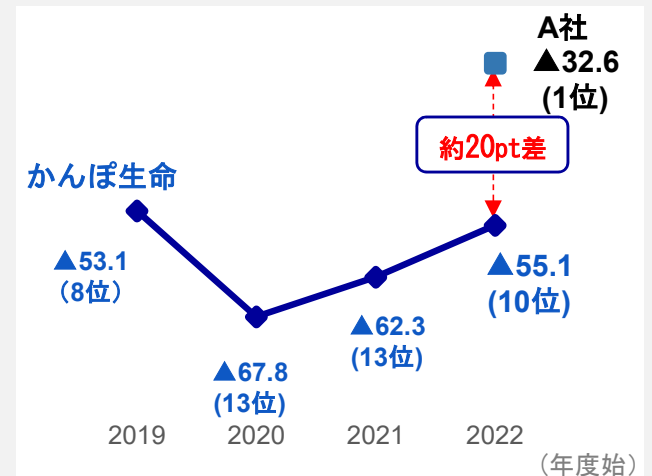


(2023年10月に請求受付・保全業務のデジタル化を開始し、対象請求を順次拡充予定。)

【参考】NPS®の推移

NTTコム オンライン社
『NPS®ベンチマーク調査 生命保険部門（2019 - 2022）』

- 2022年度始スコアは、募集品質問題前の水準近くまで回復
- 2023年度以降は、新体制移行の効果や各種施策の効果による上昇を見込む
- アフターフォローの強化により更なる上昇が期待



1. NPS®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、サトメトリックス・システムズ（現NICE Systems, Inc）の登録商標

ビジネスモデルの改革（サービスセンター業務の変革）

- これまで事務処理が中心であったサービスセンターから、きめ細かなあたたかみのあるサポートを提供してCXを向上させる組織へ変革
- 既存の定型的な事務処理は、DXや生産性向上の取り組みを通じて効率化や自動化を進めていき、創出した労働力をCX向上の取組を行う強化領域に段階的にシフトさせていく
- 支店等における内務事務についても効率化を進め、業務量の削減に取り組んでいく

● サービスセンターとは・・・
全国に5箇所、約4,000人が従事する事務センター



CXを向上させる
組織へ変革

具体的な機能

お客さま一人ひとりに寄り添う最適なお提案

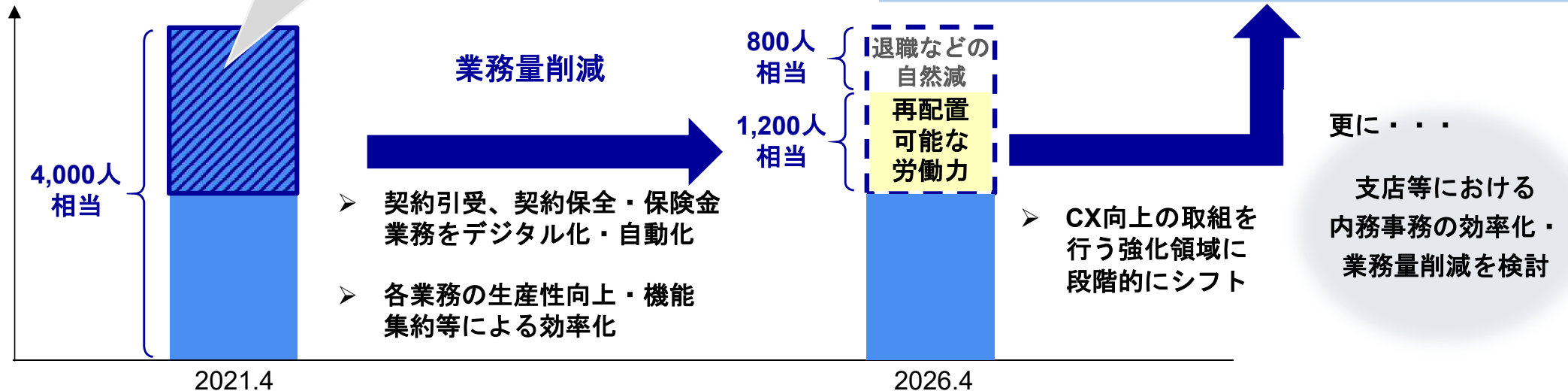
申込手続き時にオンラインで同席し、その場でご意向を確認

その場で完結する簡便な手続きの提供

有人チャットやポットによりタイムリーにお客さまをサポート

チーム一体でのきめ細やかなサポート

手続き直後のお困りごとを速やかに解決

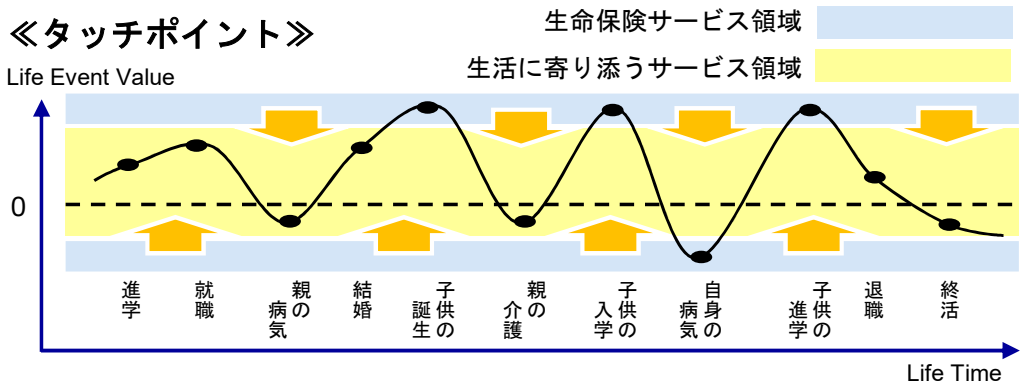


ビジネスモデルの改革（新たなサービスの創出）

- 生命保険サービスとあわせて、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供することにより、超高齢社会における相続・終活等に関する社会課題の解決に寄与。お客さまからの信頼を拡大し、保険ビジネスの成長につなげる
- 社内ベンチャー制度やAcceleration Program、ベンチャー企業への出資等を通じて新たなサービスを創出していく

かんぽ生命がお客さまにより身近な存在へシフト

全国津々浦々の郵便局ネットワークを活用できるという特性を活かし、あらゆる場面でお客さまのお困りごとを解決



取組実績

新サービスの創出

- 社内ベンチャー制度
新サービスのプロジェクト化に向け、ブラッシュアップを実施
- CVC（かんぽNEXTパートナーズ）の設立
2022年11月に設立。認可取得後、成長が見込まれるベンチャー企業へ出資を行う

■ Acceleration Program

アフラックと共催しスタートアップ企業と協業 Hatch Healthcare株式会社と提携し、2023年5月より、在宅介護関連サービスの試行を開始

■ 終活・相続サービス

株式会社ファミトラと提携し、2022年10月より、家族信託サービスの提供を開始

ビジネスパートナーとの協業

今後の保険サービス提供方針

新サービス

社会課題の解決

×
相乗効果

保険ビジネス

保障の提供

保険ビジネスの成長

お客さまの信頼と満足度向上による
営業力強化

人的資本経営

- 人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉となる「人」の成長を促進
- 戦略的な人材の確保、多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進とともに、主体的に行動する企業風土の定着と社員のエンゲージメント向上に取り組む

戦略的な人材の確保

- **グレード制度（仮称）の導入**
コンサルタントの成果・活動を定量評価。能力や成長が見える化
- **人員の再配置**
強化領域への再配置に向けたリスキルの実施
- **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

多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

- **ダイバーシティー推進**
女性活躍、両立支援、障がい者雇用の促進
- **働き方改革**
テレワーク環境の整備による、更なる業務改善・生産性向上

社員が主体的に行動する企業風土の定着

- **経営理念「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」の具体化**
全社員の判断・行動の拠り所「あなたがいてくれてよかった。ありがとう」を設定し、価値観を共有
- **かんぽ目安箱の設置**
社員が経営陣に直接意見・提案を行う「かんぽ目安箱」を設置し、業務改善に活用
- **フロントラインミーティング**
経営陣と社員の定期的なダイアログを実施し、双方向のコミュニケーションを活性化
- **コーチングによるマネジメント手法の改善**
各拠点の管理職等にコーチング研修を実施し、マネジメントに活用することで主体的に行動する社員を創出

**社員の
エンゲージメント
を向上**

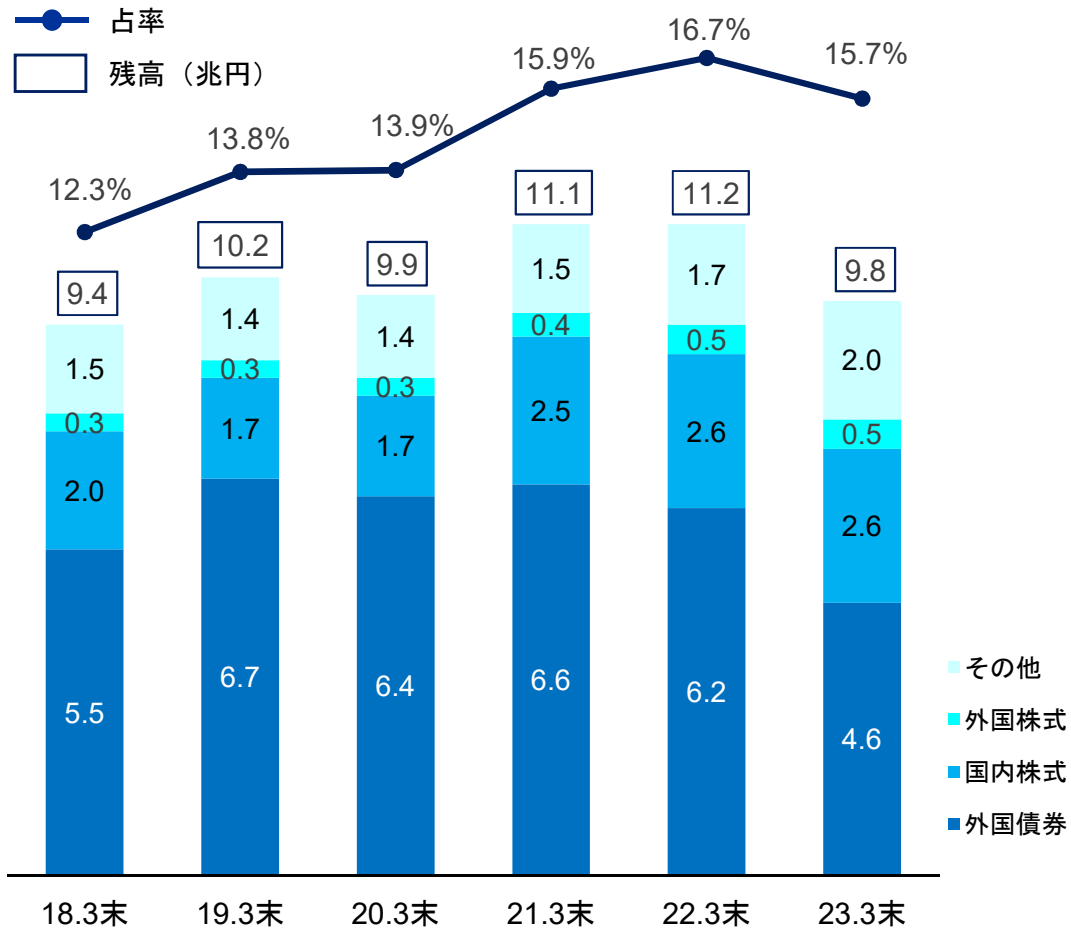
2

資産運用

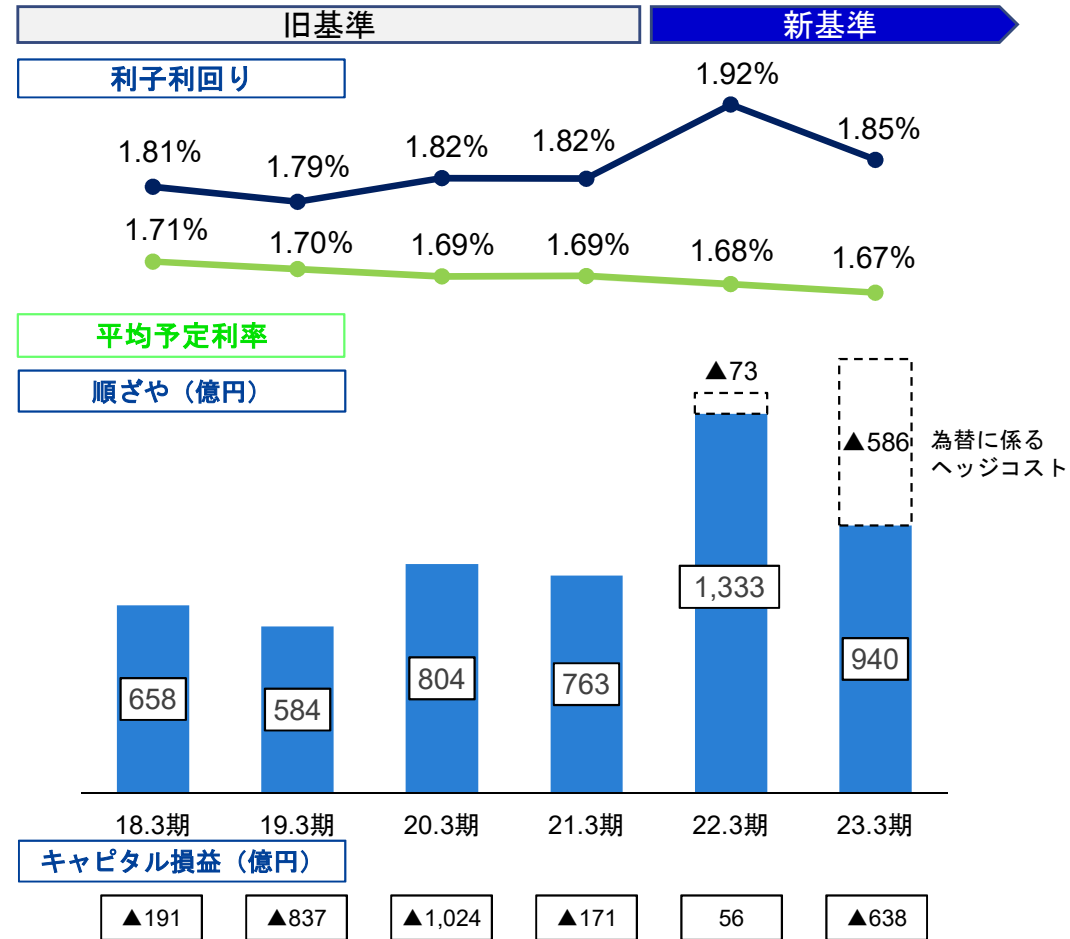
資産運用の状況

- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本としつつ、安定的な資産運用収益の確保を目指す
- 2023年3月期は、従前から取り組んできた資産運用の多様化等の効果により、940億円の順ざやを確保

収益追求資産の推移



順ざや等¹の推移

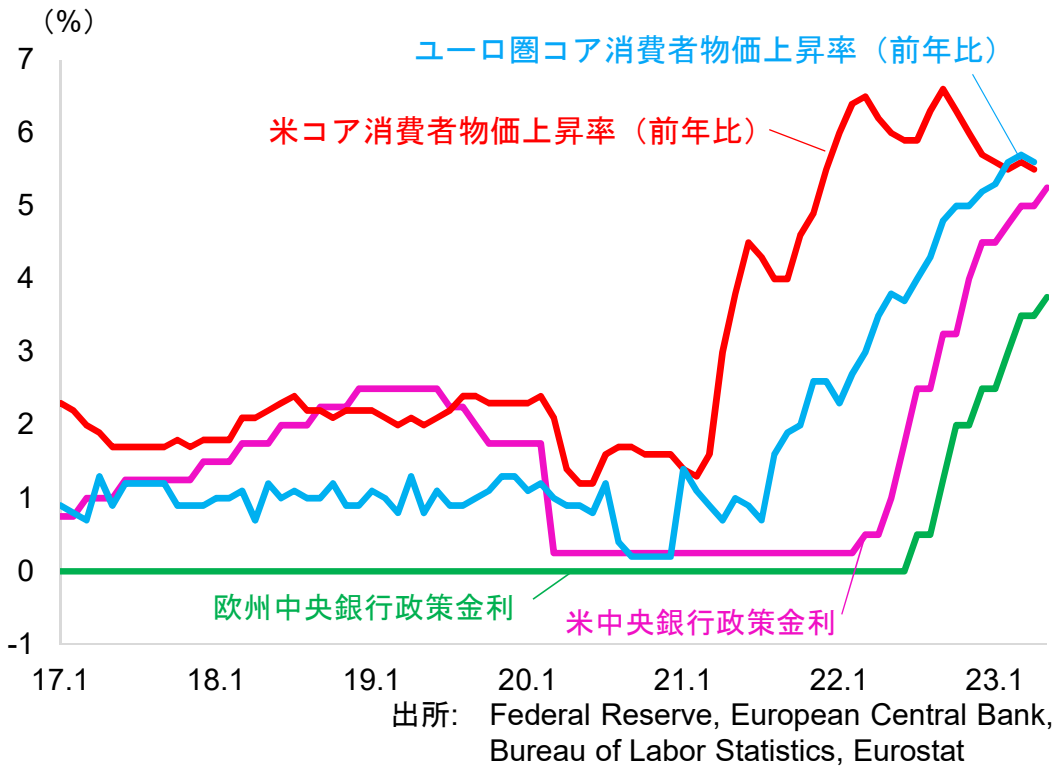


1. 基礎利益の計算方法について一部改正（為替に係るヘッジコストを基礎利益の算定に含め、投資信託の解約益を基礎利益の算定から除外）がなされており、2023年3月期より適用を開始。本資料の前年同期の順ざや、利子利回りおよびキャピタル損益については、上記の改正を反映した数値

ヘッジ外債運用について

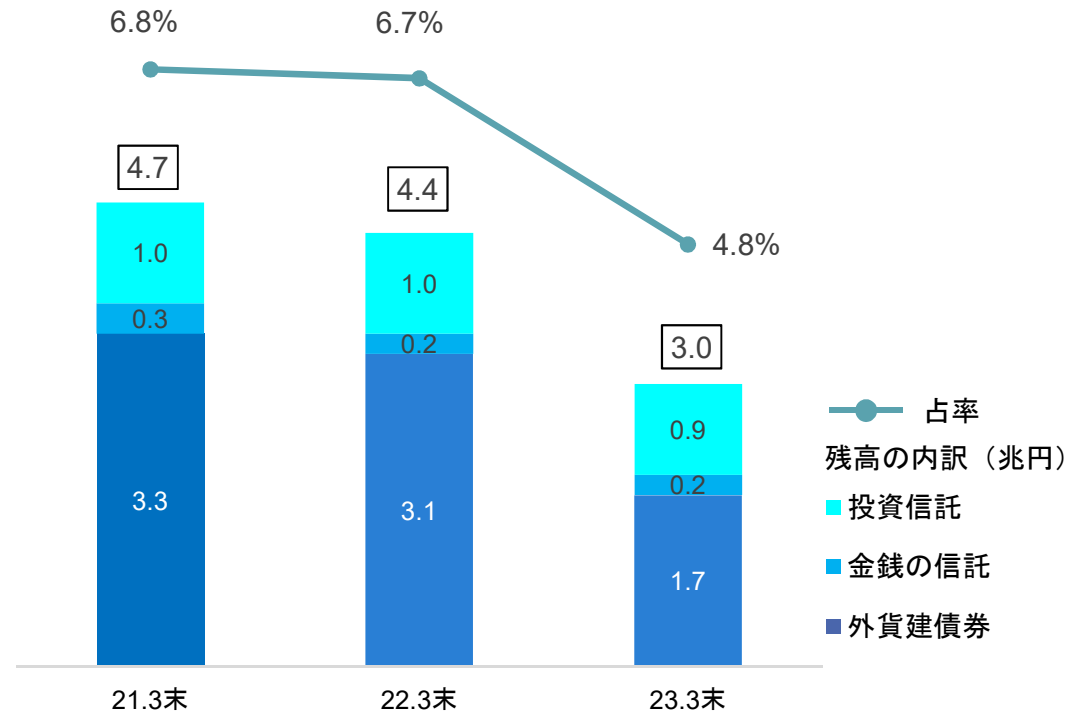
- ヘッジコスト上昇を背景に、2023年3月期はヘッジ外債の残高を1.4兆円削減
- 引き続きヘッジコストの高止まりが警戒されることから、2024年3月期も継続して残高をやや減少させる方針

海外金利とヘッジコストの上昇



- 物価上昇に伴う金融引き締め政策による海外金利上昇
- 内外金利差拡大によるヘッジコストの上昇

ヘッジ外債の残高推移



今後のヘッジ外債に対する資産運用方針

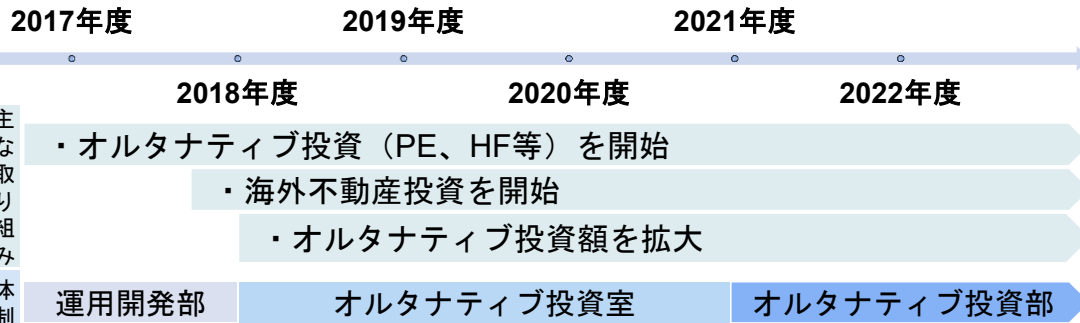
- ヘッジコストの高止まりを警戒し、ヘッジ外債の残高をやや削減する方針
- 景気後退による金利低下の可能性も踏まえ、機動的に調整する方針

オルタナティブ投資における取り組み

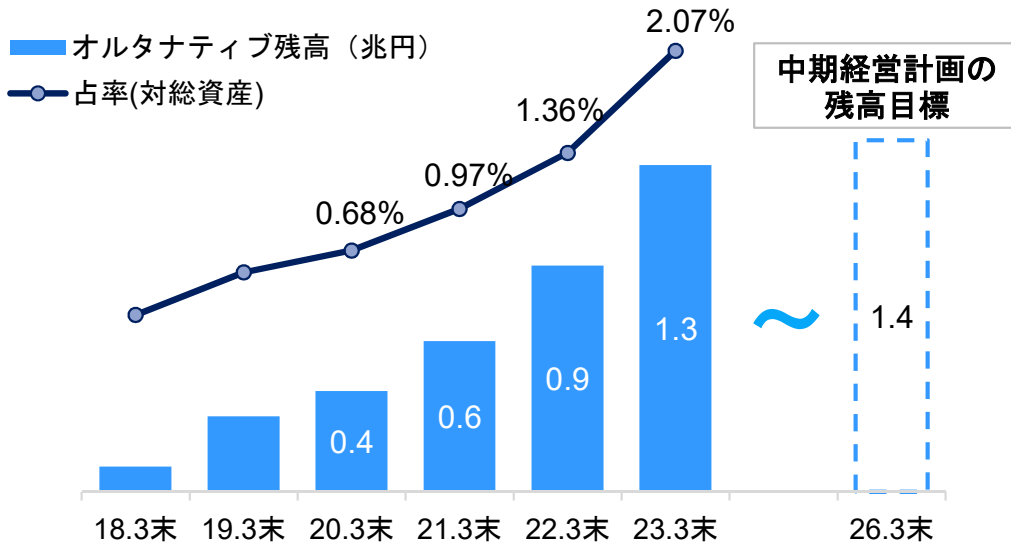
- オルタナティブ投資については、リスク許容量と投資機会に応じて段階的に残高を積み上げる方針を継続
- 中期経営計画におけるオルタナティブ資産の残高目標は前倒しで達成する見込み
- 三井物産との業務・資本提携を通じ、不動産ファンドを中心に投資対象の規模を拡大

オルタナティブ投資の取り組み

オルタナティブ投資の多様化及び投資体制の整備

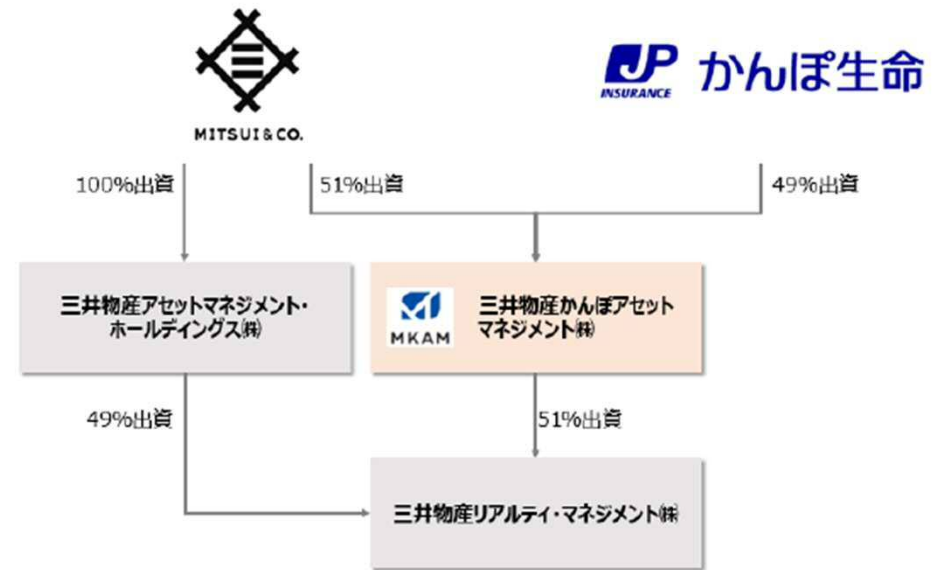


オルタナティブ投資を段階的に拡大



三井物産との業務・資本提携

- 2022年8月、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
- 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、2023年1月にはファンドの資産総額が400億円に達した。将来的に数千億円の資産規模を目指す



今後の資産運用方針

- 2024年3月期は、ヘッジコスト高止まりの可能性を踏まえヘッジ外債から円金利資産へ、一定の資金シフトを継続
- 株式等のリスク性資産については、景気後退を見据えて警戒的なスタンスを基本とし、価格調整局面での買入を想定

		23.3期 運用実績	24.3期 運用方針
収益追求資産	占率	16%程度	16%程度
	ヘッジ外債	減少	減少 <ul style="list-style-type: none"> ● ヘッジコスト高止まりの可能性を踏まえ、一定の残高削減を基本とする ● 景気後退や利下げ観測等で金利低下が見込まれる局面等では機動的に対応
	オープン外債	減少	減少 <ul style="list-style-type: none"> ● オルタナティブの残高積上げを継続する中、オープン外債の残高は削減し、為替エクスポージャーをコントロール
	その他	オルタナティブ投資を拡大	オルタナティブ投資を拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 投資機会に応じて段階的に残高を積み増し
	内外株式	減少	横ばい <ul style="list-style-type: none"> ● 当面は警戒的なスタンスを継続も、相対的に妙味のある日本株を中心に、調整局面では残高積み増しを検討
	円金利資産	減少	減少 <ul style="list-style-type: none"> ● ヘッジ外債の一部を円金利資産にシフト（償還の影響で残高は減少） ● 国内金利が上昇する局面では機動的に配分額を増加

ESG投資の推進

- 「気候変動」のほか、「人権」「人的資本」「自然資本」等各種サステナビリティ課題への対応を含めたESGインテグレーションの深化・高度化や、インパクト志向の投資（「インパクト“K”プロジェクト」）等の取り組みを推進し、質の高い責任投資活動を実現する

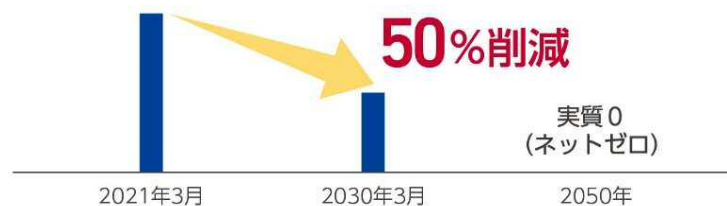
「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重点取組テーマとし、
かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられるESG投融資を推進

ESG インテグレーション の深化・高度化

- 全運用資産で投資判断にESG要素を考慮
- エンゲージメントを通じ、投資先にサステナビリティ課題に対する取り組みを促す
- 「気候変動」に加え、「人権」「人的資本」「自然資本」等への対応を強化

気候変動への 対応

- 投資ポートフォリオ※におけるGHG排出量の削減



※投融資先企業のScope1及びScope2の排出量について、当社の持ち分比率をかけて算出した値の合計（対象資産は、国内外上場株式、国内外クレジット（企業融資を含む））

- 再生可能エネルギー施設への投融資の拡大（投融資先施設の総発電出力をKPIに設定）

インパクト “K” プロジェクト

- 「インパクト“K”プロジェクト」として、独自フレームワークに基づく、重点取組テーマを踏まえたインパクト志向の投資を推進

インパクト“K”プロジェクト

【投資事例】

- 待機児童を多く抱える都市部の認可保育園を主要テナントとする不動産ファンドへの投資（2022年3月）
- 社会的インパクトの創出に積極的に取り組む企業に投資し、社会的リターンと経済的リターンの両立を目指す国内上場株式ファンドへの投資（2022年5月）

産学連携

- インパクト投資等を視野に、社会課題解決やイノベーション創出に繋がる産学連携を強化

【ESG投資等に係る連携覚書締結先】（括弧内は締結時期）

- 学校法人慶應義塾（2022年1月）
- 国立大学法人大阪大学（2023年1月）
- 学校法人立命館（2023年3月）

3

業績・株主還元

当期純利益の推移

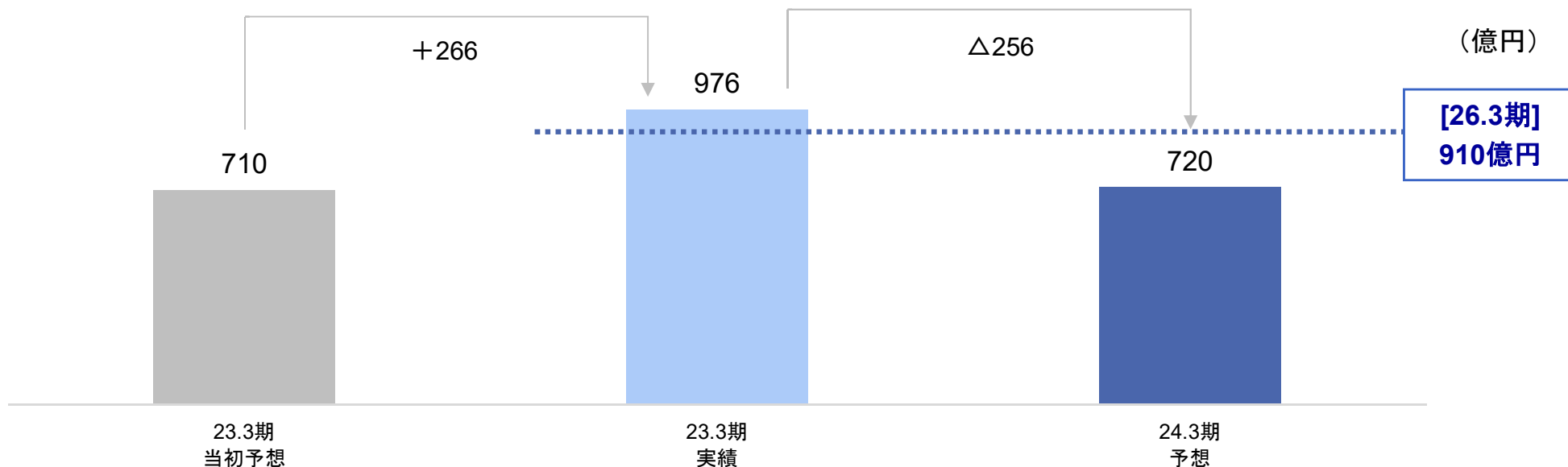
- 2023年3月期の連結当期純利益は、新型コロナウイルス感染症に係る保険金支払等が増加したものの、危険準備金の超過繰入額の縮小により一部中立化したこと、加えて、運用環境の好転により資産運用収益が増加したこと、事業費が減少したことにより、当初予想から266億円増加し、976億円を計上
- 2024年3月期の連結当期純利益は、新型コロナウイルス感染症に係る保険金支払等の減少を見込むものの、保有契約の減少等により、720億円を予想

【23.3期当初予想と23.3期実績の主な差異】

- ① 経常利益の差異： $\Delta 400$ 億円程度
 - ・ コロナに係る損失影響の増加： $\Delta 400$ 億円程度
 - ・ 事業費等の減少： $+300$ 億円程度
 - ・ 順ざやの増加： $+300$ 億円程度
 - ・ キャピタル損益の減少： $\Delta 600$ 億円程度
- ② 特別損益の増加： $+800$ 億円程度
- ③ 法人税等・契約者配当等の増加： $\Delta 100$ 億円程度

【23.3期実績と24.3期予想の主な差異】

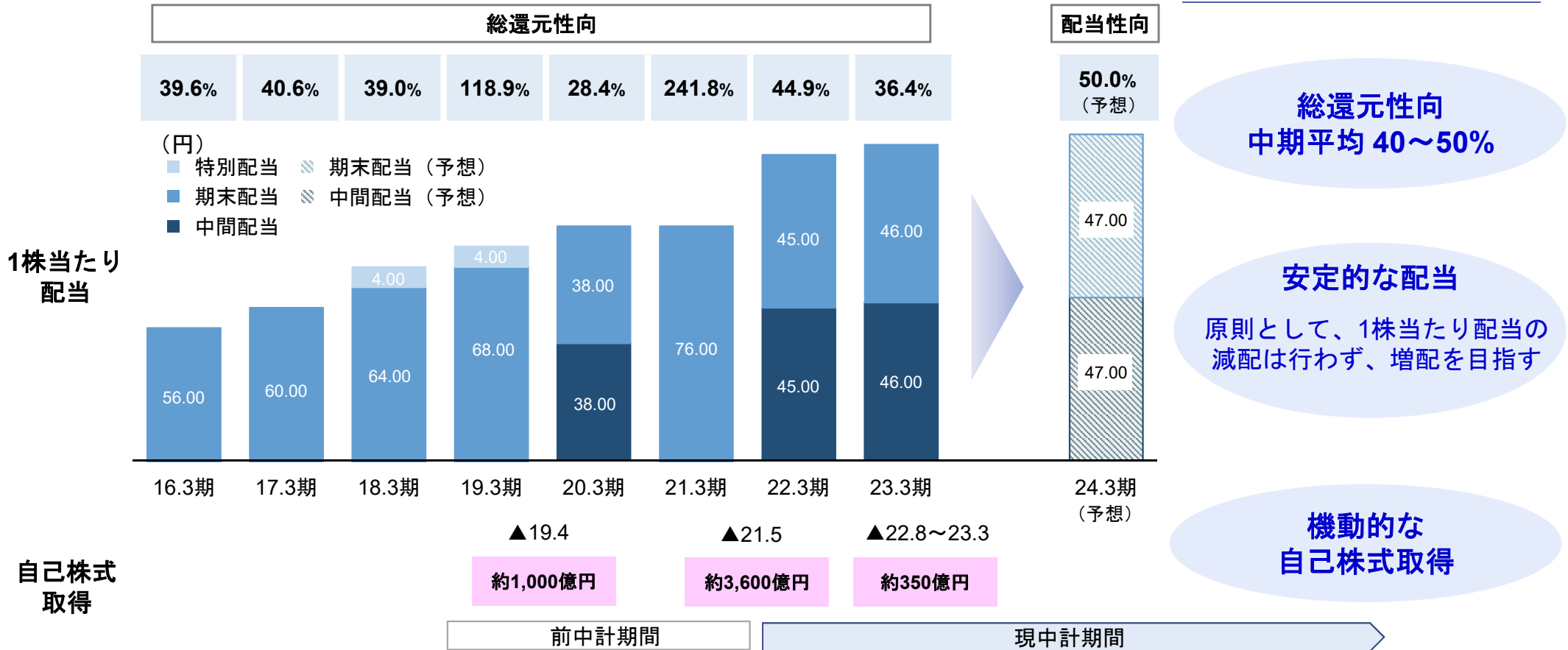
- ① 経常利益の差異： $+250$ 億円程度
 - ・ コロナに係る損失影響の減少： $+500$ 億円程度
 - ・ 事業費等の増加： $\Delta 50$ 億円程度
 - ・ 保有契約の減少： $\Delta 500$ 億円程度
 - ・ 順ざやの減少： $\Delta 300$ 億円程度
 - ・ キャピタル損益の増加： $+600$ 億円程度
- ② 価格変動準備金の戻入額の減少： $\Delta 600$ 億円程度
- ③ 法人税等の減少： $+100$ 億円程度



株主還元方針

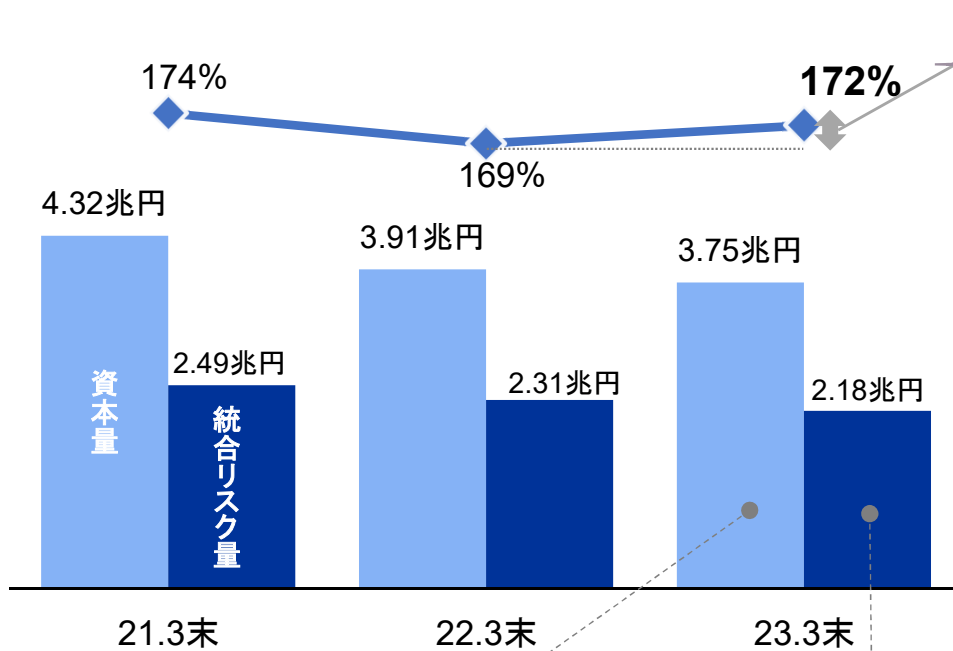
- 中期経営計画期間中の株主還元方針に基づき、株主に対する利益の還元を実施
- 2023年3月期の配当については、当初予想通り1株当たり92円とする。2024年3月期の配当については、1株当たり94円を予想
- 自己株式の取得については、2022年3月期の利益還元として、2023年3月期に約350億円を実施済み

中期経営計画期間中の還元方針 (22.3期～26.3期)



ESRの状況

- 2023年3月末のESRは、国内金利および海外金利の上昇、保有契約の減少等によって、資本量と統合リスク量がともに減少した結果、2022年3月末から上昇し172%となった



自己株式取得・株主配当 △ 3ポイント
 市場環境の変化 + 2ポイント
 上記以外 + 4ポイント

ESR感応度(2023年3月末)

リスク・フリー・レート 50bp上昇 ⁵	+ 3ポイント
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁵	+ 7ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁵	△ 3ポイント
リスク・フリー・レート 50bp低下(低下後の下限なし) ⁵	△ 7ポイント
株式・不動産価値 30%下落 ⁵	△ 13ポイント
為替10%円高 ⁵	△ 4ポイント
将来の保有契約量が1.05倍 ^{5,6}	+ 6ポイント

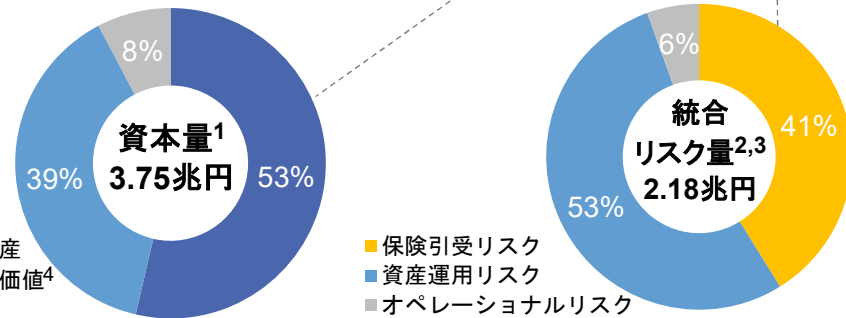
ERM・資本政策

【資本】

- 安定的な利益確保により、長期的に想定株主資本コストを上回るEV成長を目指す (RoEV⁷ 6%~8%)

【リスク】

- 保障性商品中心の商品ポートフォリオにシフトすることで、保険引受リスクを选好
- 資産運用リスクについては、金利リスクのコントロールを実施 (ALMの推進等) し、リスク対比リターンを踏まえ収益追求資産を选好



- EVから「必要資本を維持するための費用」を除いた額および当社が発行した劣後社債の額の合計
- 資本量の変動をリスクと捉え、内部モデル(保有期間1年、信頼水準99.5%)を用いて算出
- 統合リスク量における円グラフ内の占率は、リスク間の分散効果等を考慮していない
- 「必要資本を維持するための費用」を除いた額

- 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
- 2023年3月末EVの計算上で想定している水準
- EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

ESRターゲットレンジ

- 経済価値ベースの資本の評価を明確化し、規律あるリスクテイク（リスクオフ）および株主還元等を行うため、ESRの適正水準（ターゲットレンジ）とその水準に応じた経営行動を設定
- 資本水準の格付目安を念頭に、A格以上の資本水準を確保するとともに、中長期的にAA格相当の資本水準を目指すことから、適正水準を150~220%に設定
- 適正水準の安定的確保を目指し、ESRの向上策として、新契約の回復、金利スワップの実施に加えて、負債性資本の調達および再保険による出再を検討

資本水準
格付目安

AA格

- 安定的な配当を継続
- 更なるリスクテイク、株主還元（自己株式取得等）等を検討

適正
水準

- 安定的な配当を継続
- 現状のリスクテイク、株主還元（自己株式取得等）等を継続

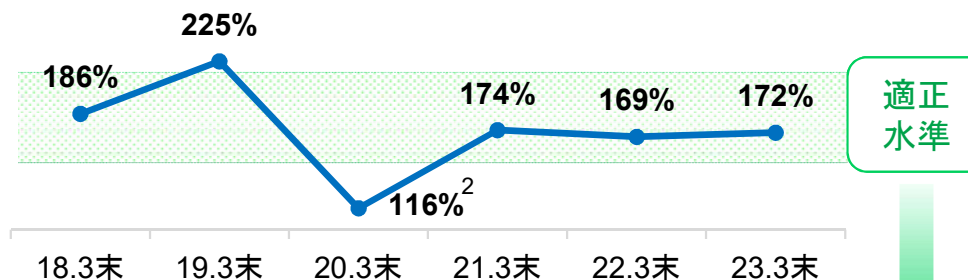
A格

- 安定的な配当を継続
- リスク抑制、株主還元の見直しや資本増強等を中長期的な視点で検討

BBB格

- リスク抑制、株主還元の見直しや資本増強等を実施

ESRの推移¹



1. 21.3末以降はESR計測モデル変更後の数値
2. EVの事業費前提の変更に伴い資本量が減少、リスク量が増加

適正水準の安定的確保を目指し、ESRの向上策を検討

■ 新契約の回復

■ 負債性資本の調達

■ 金利スワップの実施

■ 再保険による出再

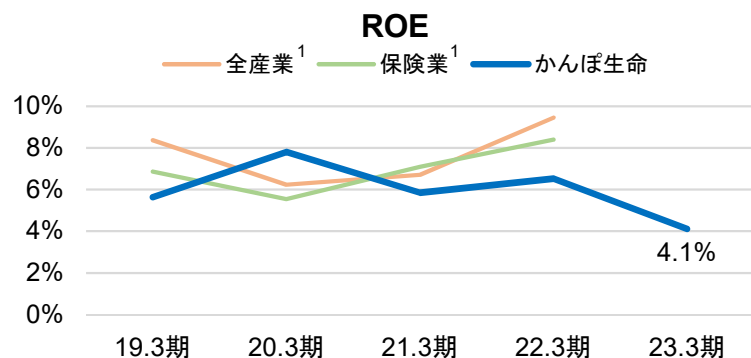
資本量の増加

リスク量の減少

当社の資本収益性と市場評価

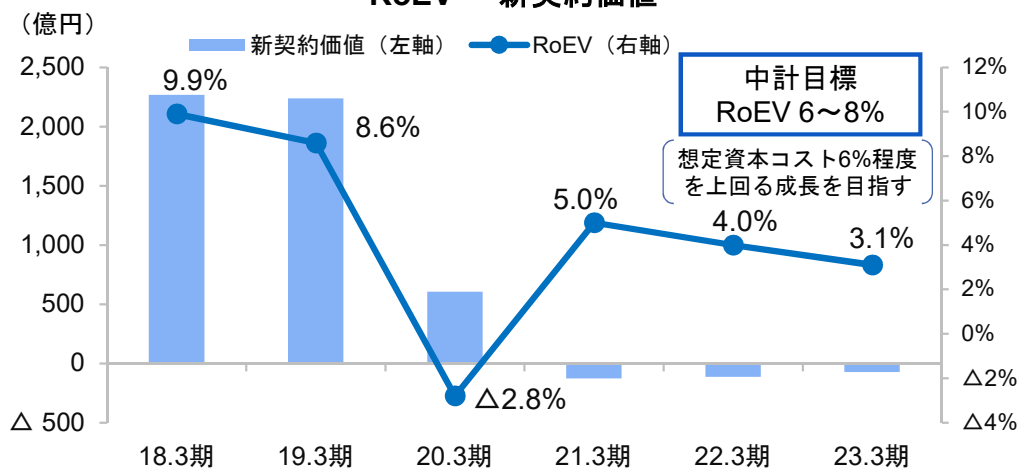
- 2023年3月期のROEは4.1%、EV成長率（RoEV）は中計目標6~8%（想定資本コストを上回る成長）に対して3.1%にとどまる
- 当社の株価は市場からの評価を十分得られておらず、2023年3月末のPBRは0.35倍、EV倍率は0.24倍
- 新契約価値をプラスに反転させ、RoEVを高めていくことにより、市場評価の向上を目指す

当社の資本収益性



出典：日本取引所グループ「決算短信集計結果」

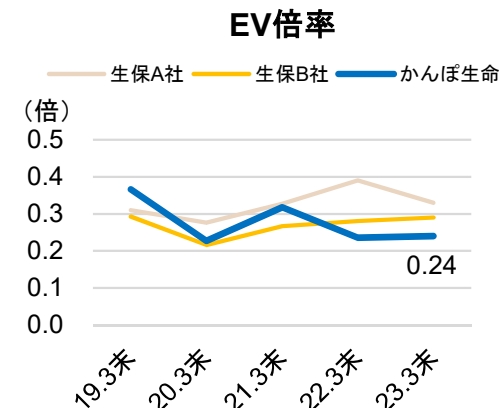
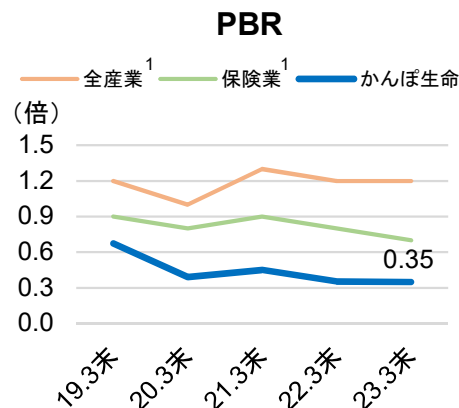
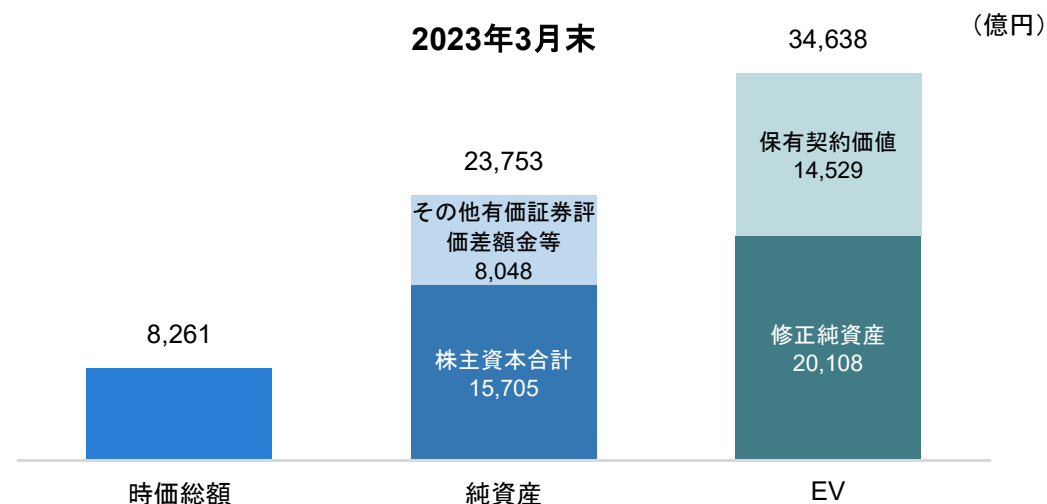
RoEV²・新契約価値



1. 東証一部・プライム上場企業を対象
2. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値



当社の市場評価



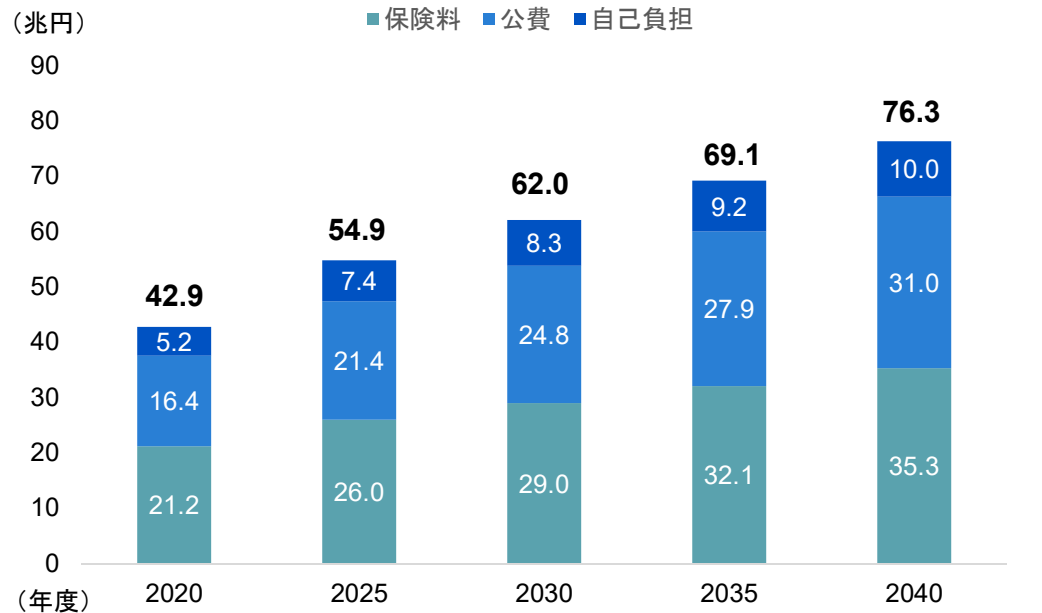
出典：日本取引所グループ「規模別・業種別PER・PBR」

Appendix

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

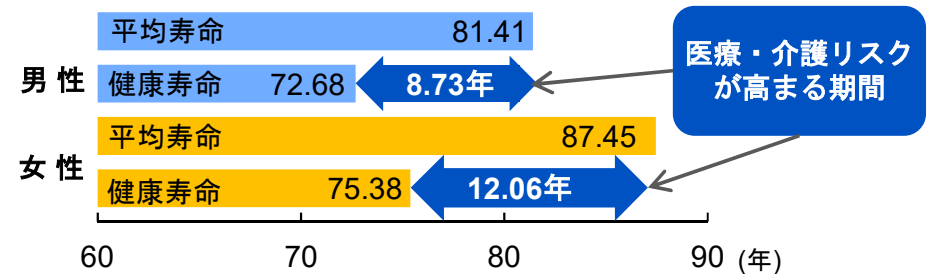


	2020	2025	2030	2035	2040
GDP (兆円)	535.5	645.6	694.8	741.2	790.6
医療費の割合	8.0%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

出典：内閣官房・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2(2020)年度 国民医療費の概況（令和4年11月30日）」

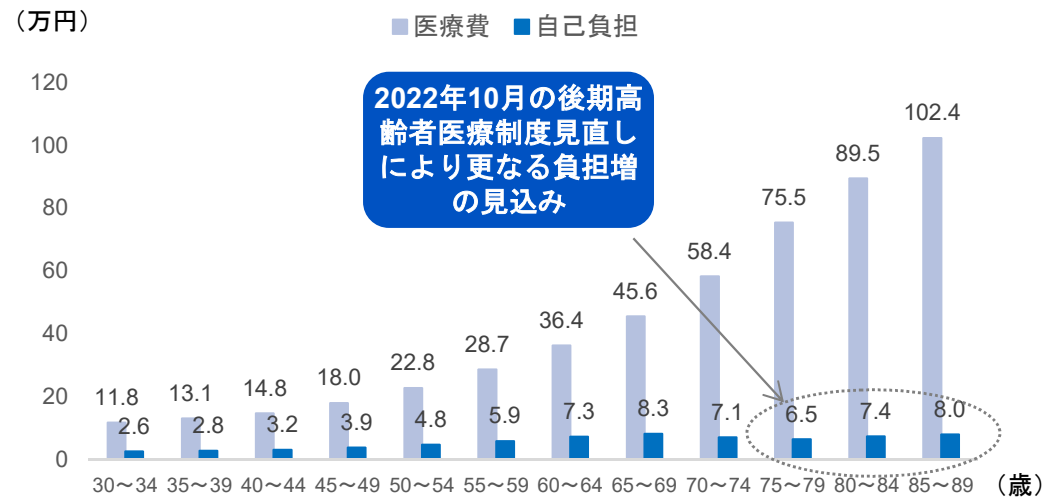
注：2020年度は実績値、2025年度以降の数値は出典資料公表時の推計値

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値について」（令和3年12月20日）

年齢階級別 1人あたり医療費、自己負担額比較（年額） （令和2年度実績に基づく推計値）



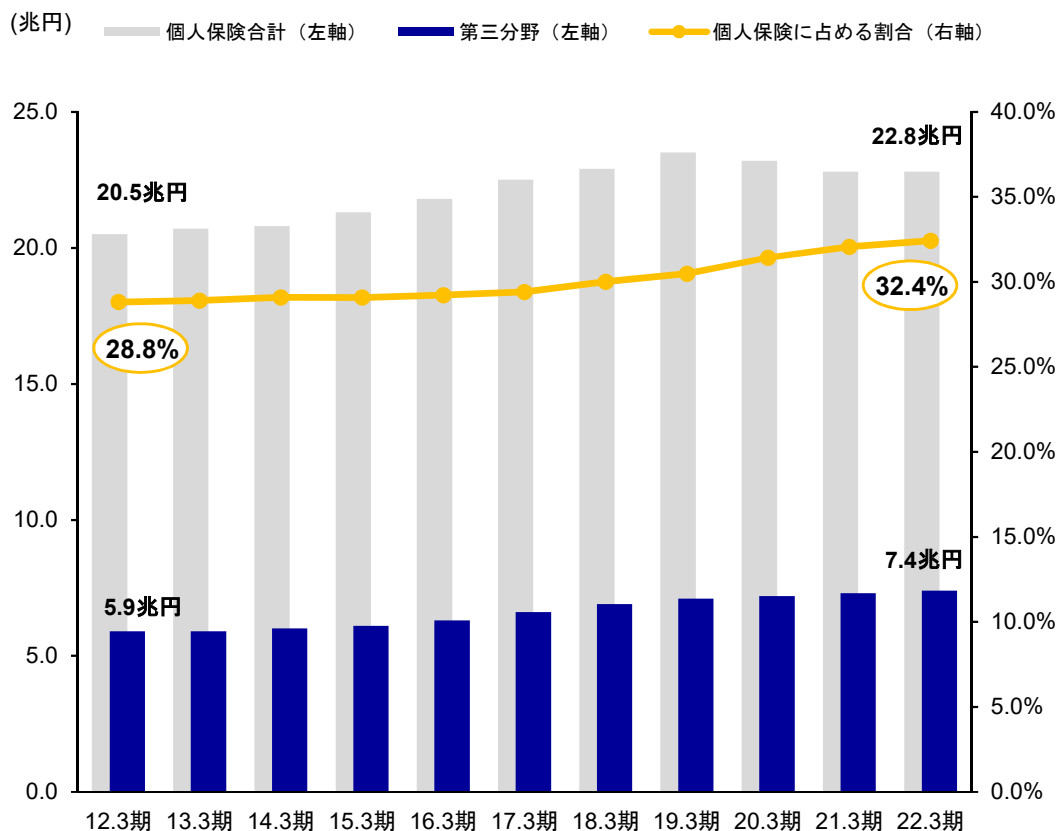
出典：厚生労働省 年齢階級別1人あたり医療費（令和2年度）

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
- 当社も第三分野の割合は上昇しているが、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

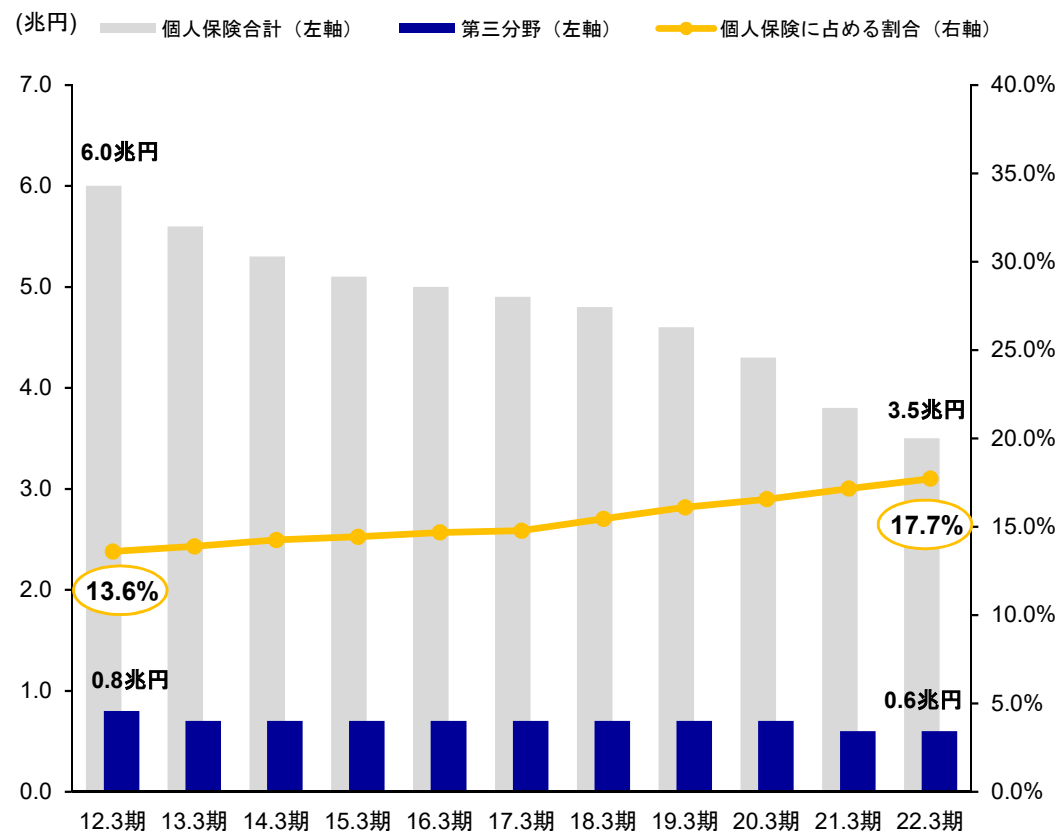
国内生保合計



出典：生命保険事業概況

注：国内生保合計には簡易生命保険契約を含む

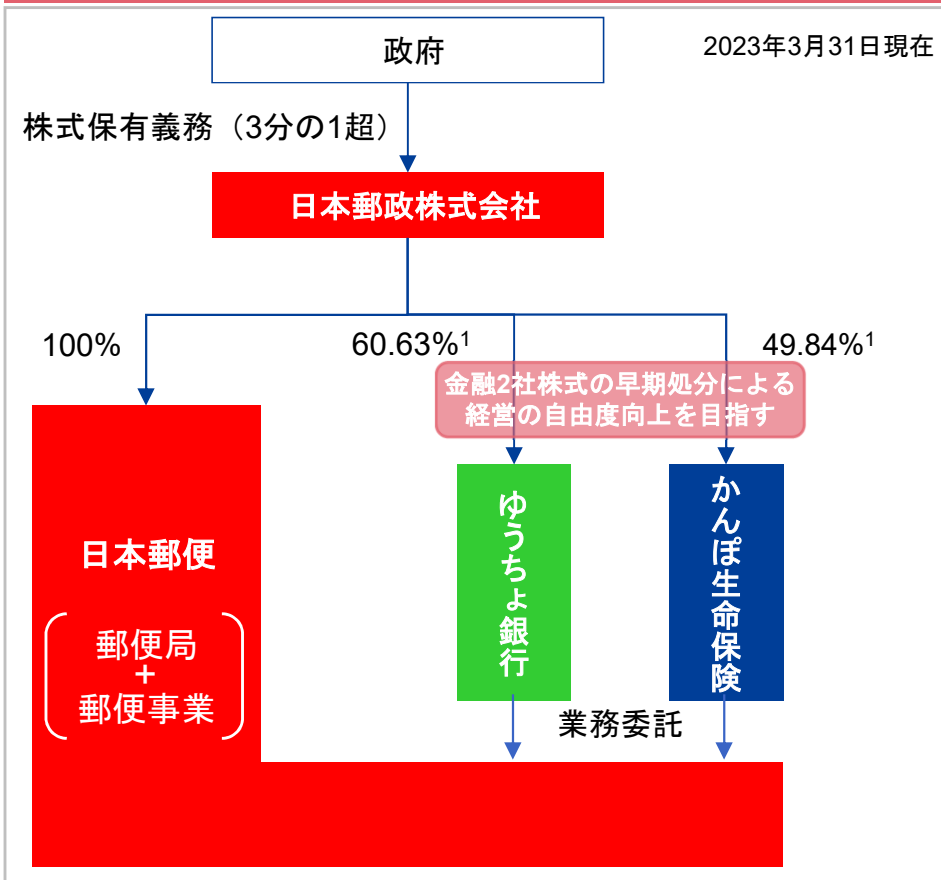
かんぽ生命



郵政民営化法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
- なお、2023年3月13日に終了した自己株式取得により、直近の日本郵政の当社株式保有割合は49.84%¹

日本郵政グループの構成



項目

郵政民営化法の上乗せ規制

新規業務

- 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで】
 - 主務大臣²の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要）
- 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日³まで】
 - 主務大臣²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）
- 【特定日³以後】
 - 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）

加入限度額

- 【特定日³まで】
 - 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）
 - 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））
- 【特定日³以後】
 - 郵政民営化法に基づく規制なし

子会社保有

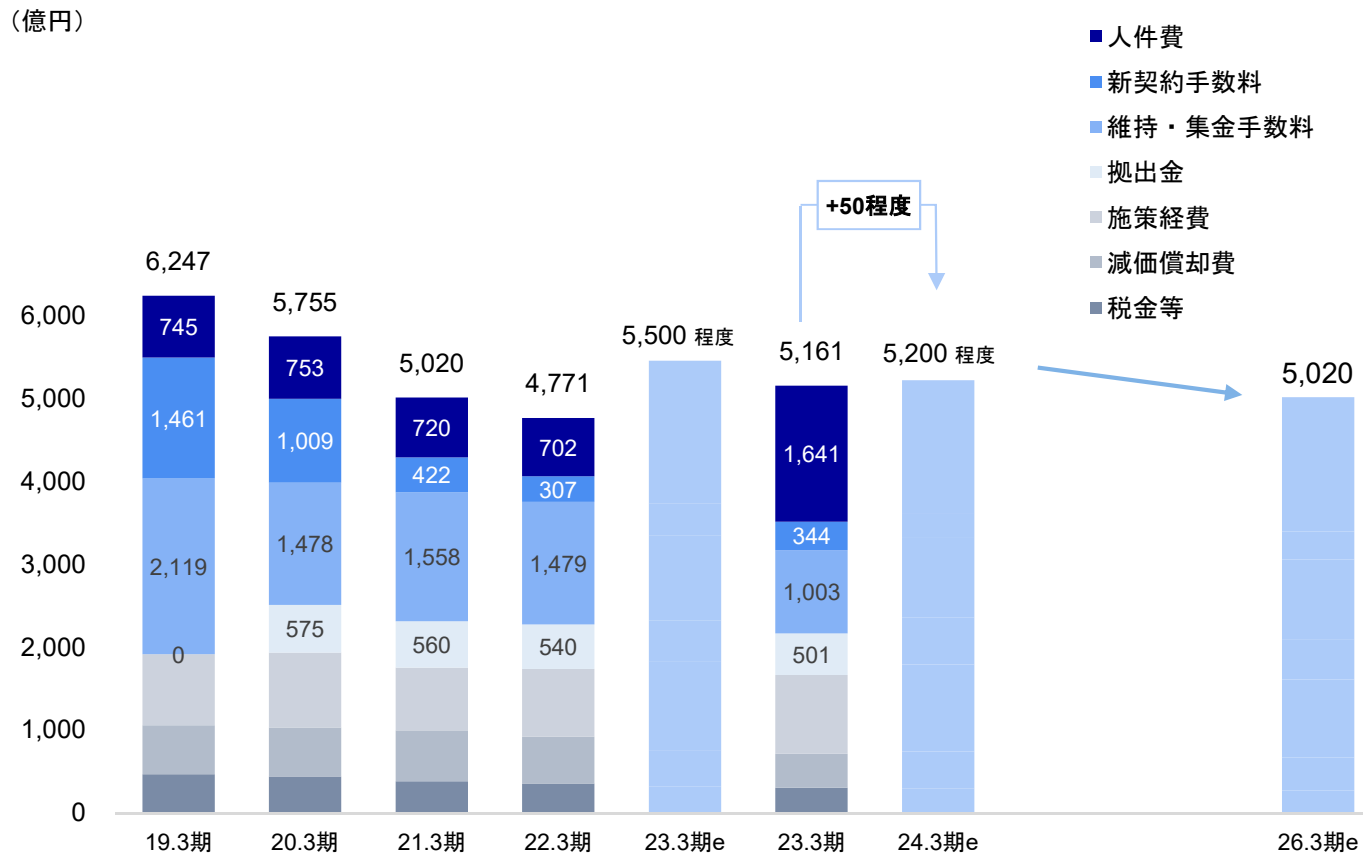
- 【特定日³まで】
 - 国内外の生損保会社について、子会社とすることはできない
 - 議決権比率が50%以下のマイノリティ出資であれば実施可能
- 【特定日³以後】
 - 郵政民営化法に基づく規制なし

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、小数点第3位を四捨五入して小数点第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役務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

費用構造の変化

- 2024年3月期は、昨今の営業低迷により過年度分の委託手数料が減少するものの、営業の回復に伴う施策経費や営業手当が増加することから、2023年3月期からは微増
- 引き続き、中期経営計画に掲げる業務の効率化、経費の削減・強化領域への投資等の取り組みを進め、事業運営の効率化を目指す

必要経費（単体ベース）の推移



注：19.3期から23.3期は実績、24.3期以降は見込

新しいかんぽ営業体制（22.4～）

業務の効率化

- DX推進による業務効率化
- お客さまサポート領域等への要員シフト

経費の削減・強化領域への投資

- システム開発・保守の生産性向上
- 施策経費の削減
- DX推進に向けたシステム投資等
 - 中計5年間の戦略的IT投資：1,000億円程度

[26.3期]
必要経費 **5,020億円**

委託手数料の状況

募集手数料

- 主に新契約（募集実績）に連動し、生命保険業界で一般的な算式に基づく
- 複数年分割払のため、過年度に獲得した契約が継続している場合に支払う手数料を含む

22.3期と23.3期の比較

当年度の新契約分（前期比 +2億円）

- 23.3期は当年度の新契約が増加したことにより増加

過年度の新契約分（前期比 △77億円）

- 原則7年間分割で支払うが、18.3期以降の新契約は減少しており、さらに2019年7月中旬以降の営業活動の自粛および停止の影響により、20.3期以降の新契約が大幅に減少したため手数料は減少傾向

インセンティブ手数料（前期比 +112億円）¹

- 23.3期は、不適正募集に伴う募集手数料の減額が、22.3期に比べて減少したため、インセンティブ手数料は増加

維持・集金手数料等

- 日本郵便に委託する業務について、郵便局で適切に実施された場合の処理時間等をベースに単価設定
- 保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料（基本手数料）と、保有契約維持の指標の達成状況に基づく手数料（インセンティブ手数料）から構成

22.3期と23.3期の比較

基本手数料（前期比 △404億円）

- 23.3期は保有契約件数が減少したこと、および新しいかんぽ営業体制の構築により、日本郵便の業務量が減少したことにより減少

インセンティブ手数料（前期比 △71億円）

- 23.3期はインセンティブ手数料の水準を見直したことにより減少

注：24.3期の委託手数料の見込みは、1,261億円（△87億円）。うち、募集手数料の見込みは、288億円（△56億円）、維持・集金手数料等の見込みは、972億円（△30億円）

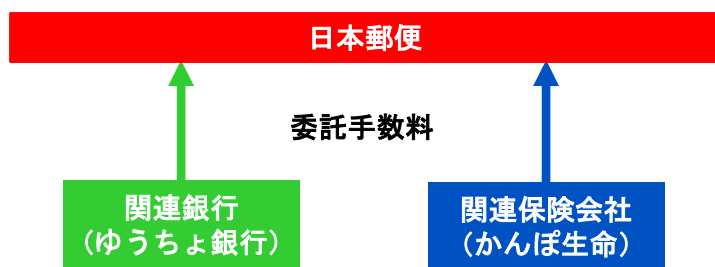
1. 不適正募集に伴う募集手数料の減額を考慮しない場合、前期比△13億円

交付金・拠出金制度の概要

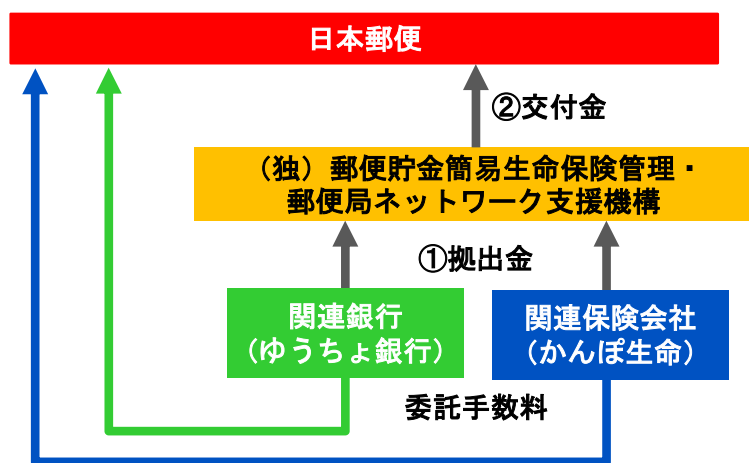
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



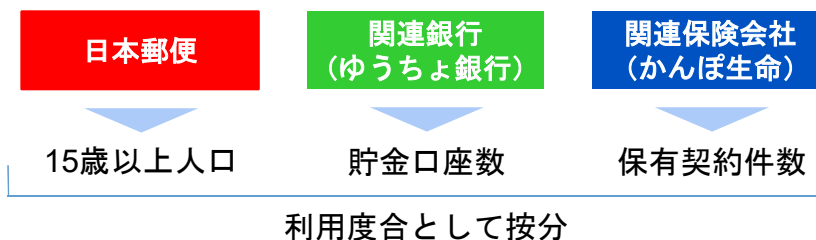
【2019年4月以降】



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

【按分の例 (利用度合)】



委託手数料および拠出金の推移

- 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

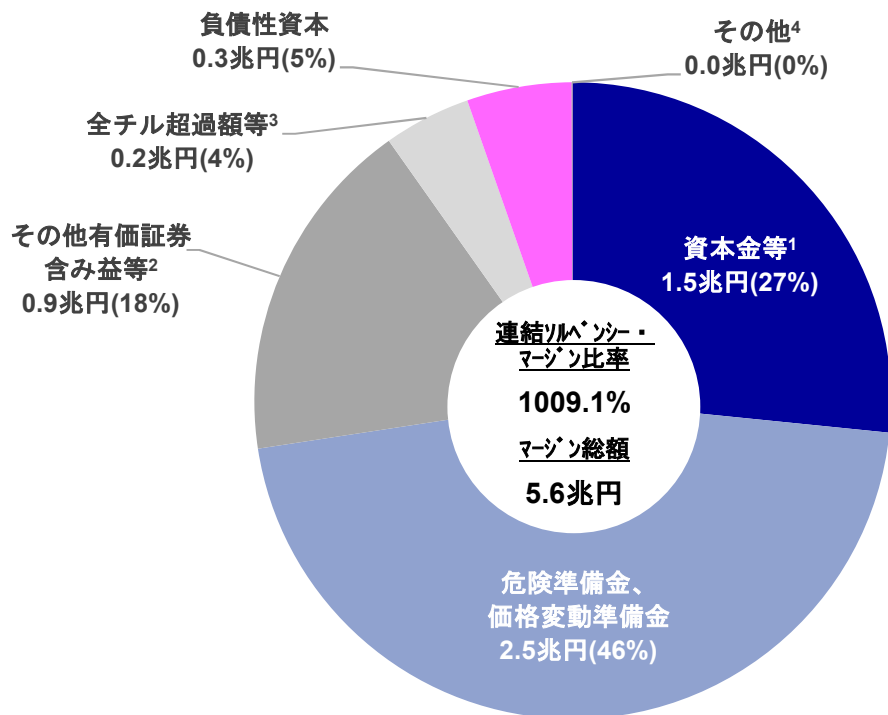
	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期 (予想)
委託手数料	2,487	1,981	1,786	1,348	1,261
拠出金	575	560	540	501	564
合計	3,063	2,541	2,326	1,850	1,826

(億円)

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
- 2022年8月、S&Pによる保険財務力格付が「A」から「A+」へ引き上げ

連結ソルベンシー・マージン比率および構成（23.3末時点）



1. 資本金等から控除項目を減算
2. その他有価証券および土地の含み損益等
3. 全期チルメル式責任準備金相当額超過額から全期チルメ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

2023年3月31日現在

	発行年月日	発行額
第1回利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債(劣後特約付)	2019年1月29日	1,000 億円
第2回利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債(劣後特約付)	2021年1月28日	2,000 億円

信用格付¹の取得状況

2023年3月31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）

ESG経営の推進

- 経営会議の諮問委員会であるサステナビリティ委員会において、優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）および経営計画と連動した「サステナビリティ実施計画」の策定・進捗管理を実施し、全社的なサステナビリティ活動を着実に推進
- 2022年度からは、各拠点の業務執行計画に「サステナビリティ」項目を新設するとともに、スモールミーティング（社員同士の意見交換会）等も継続的に開催することで、拠点単位での取り組みの強化および社員の理解浸透・意識醸成を促進
- 2022年6月に「FTSE4Good Index Series¹」および「FTSE Blossom Japan Index Series²」の構成銘柄に選定
- 今後も、優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）に継続して取り組み、当社の持続的な成長とSDGsの実現を目指す

優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）とゴール

1. 郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供
2. 地域と社会の発展・環境保護への貢献
3. 健康増進等による健康寿命の延伸・Well-being向上
4. 社員一人ひとりが生き生きと活躍できる環境の確立
5. 社会的使命を支えるコーポレートガバナンス



1. 世界的なインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが、環境・社会・ガバナンス（ESG）に優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計したインデックス
2. 環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業が選定される。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がESG指数として採用

2023年3月期の主な取り組み実績

- ① TCFD提言に沿った気候変動への対応等に関する追加開示
- ② 社会分野への活動として、ラジオ体操の普及促進、小学生向け金融教育の試行実施、パラスポーツ「車いすテニス」「ボッチャ」の支援活動
- ③ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う郵便局等における即時振込、必要書類を一部省略するなどの非常取扱い
- ④ インパクト志向の投融資を拡大するため、社内認証制度である「インパクト“K”プロジェクト」を立ち上げ

外部からの評価

ESG投資の代表的な2つの株価指数構成銘柄に選定（2022年6月）



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index

TCFD提言への対応等 - Environmental

- 当社は2019年4月にTCFD提言への賛同を表明し、気候変動への対応やシナリオ分析に関する情報およびGHG削減目標等を開示
- カーボンニュートラルの実現に向けて、事業会社および機関投資家としての低炭素社会への移行に関する取り組みを実践し、事業の強靭性を高めていく
- 今後は、気候変動対応に加え、生物多様性の保全に向けた取り組みも強化していく

事業会社としての取り組み

事業運営におけるGHG（温室効果ガス）排出量の削減に向けて、環境保全の各種取組を推進

- ・ 当社のオフィスでは、照明・空調設備の運用改善、省エネ設備の導入などによるエネルギー使用量削減の取り組みを実施
- ・ 当社が入居している大手町プレイスなど複数のオフィスでは、再生可能エネルギーで発電された電力を使用することで、CO₂排出量の削減に貢献
- ・ 業務で使用している車両についても、順次ハイブリッドカー等エコカーの導入を行い、CO₂排出量の削減に努めていく

目標：Scope1・2の脱炭素化
＜2030年度＞2019年度比46%削減
＜2050年＞カーボンニュートラルを目指す

機関投資家としての取り組み

気候変動に関するリスクと機会を考慮した投融資活動を推進

- ・ ESGインテグレーション¹における気候変動要素の組み込み
- ・ 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
- ・ 投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量計測及び管理
- ・ 社会の脱炭素化に資する投資の推進

目標：ポートフォリオの脱炭素化（Scope3カテゴリー15）²
＜2029年度＞2020年度比50%削減
＜2050年＞カーボンニュートラルを目指す
目標：投資先再生可能エネルギー施設の総発電出力
2020年度末の60万kwを、2025年度末までに150万kwへの拡大を目指す

1. 投資判断において、財務情報に加え、ESG要素を考慮すること。当社では、全運用資産に対して実施している
2. 対象資産は、国内外上場株式、国内外クレジット（企業融資を含む）

ラジオ体操の普及促進 - Social

■ 地域・社会への貢献として、ラジオ体操の普及促進により、皆さまの健康づくりや、ダイバーシティ社会の形成を支援

- マテリアリティの1つである「健康増進等による健康寿命の延伸・Well-being向上」に向け、1000万人ラジオ体操祭、巡回ラジオ体操会やラジオ体操コンクールなどを通じて、ラジオ体操を普及促進
- コロナ禍においては、運動する機会の減少といった社会的課題解決に向け、かんぽ生命のラジオ体操チャンネル（YouTube）にてラジオ体操に関する動画を配信
- また、毎年夏休み前に配布しているラジオ体操出席カードを900万枚制作し、子どもたちと地域のつながりを創出するなどラジオ体操を通じたコミュニティの活性化に資する施策を実施
- 2021年10月からラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究を開始し、順調に進捗



▲ 「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」

全国各地から参加された方々が
一斉にラジオ体操を行う、
年に一度の国内最大級のイベント。
1962年から毎年1回実施

▼ 「巡回ラジオ体操会」

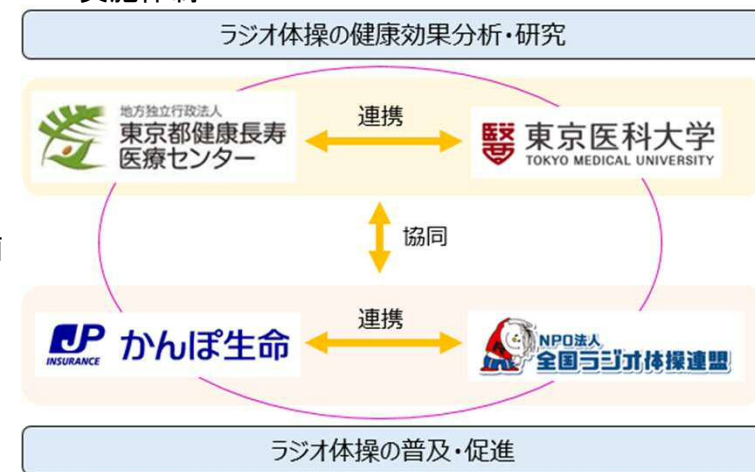


老若男女幅広い世代の方々
お気軽に参加いただける
ラジオ体操イベント



▲ 「サクッとラジオ体操(4動画)」
正しいラジオ体操を解説した動画

▼ ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究の実施体制

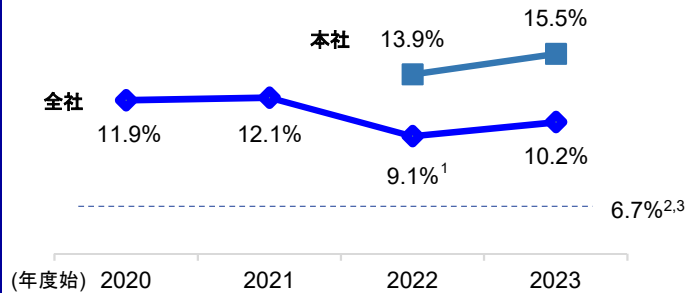


ダイバーシティの推進・働き方改革 - Social

- 「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

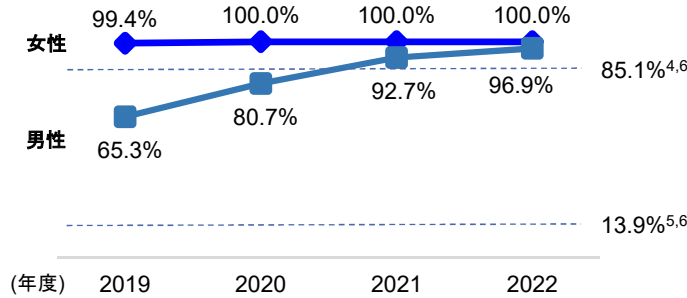
■ 女性管理職比率

- ・ 女性社員を対象に階層別研修の開催等マインドの醸成により女性活躍を支援



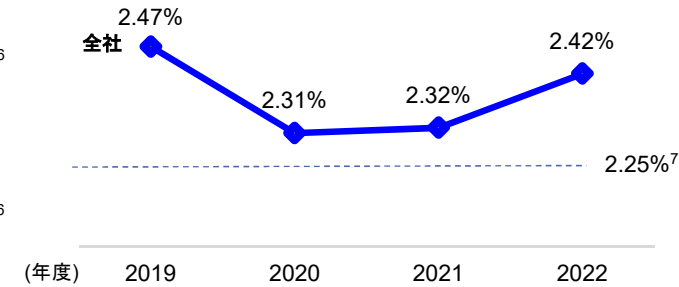
■ 育児休業取得率

- ・ 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

- ・ 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



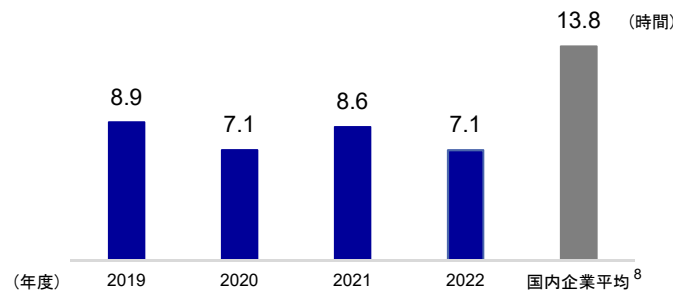
- 新しいかんぽ営業体制の構築に伴い、社員数増（+約1.3万人）
- 国内企業平均
- 5,000人以上の企業を対象とした女性管理職割合（課長相当職以上）（厚生労働省：2021年度雇用均等基本調査）

- 国内企業女性平均
- 国内企業男性平均
- 育児休業取得率（厚生労働省：2021年度雇用均等基本調査）

- 民間企業平均（厚生労働省：令和4年障害者雇用状況の集計結果）

■ 月平均残業時間

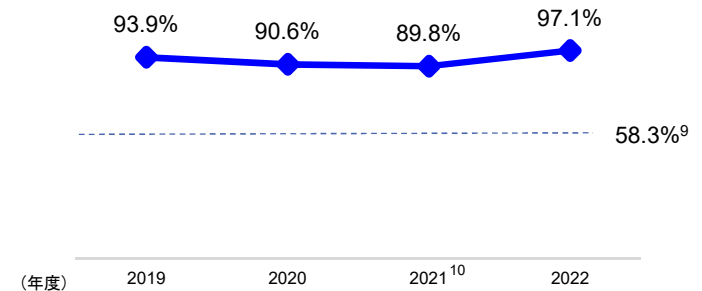
- ・ 働き方改革の取り組み推進により、社員一人あたりの月平均残業時間を縮減



- 法定外労働時間（パートタイム労働者を除く）（厚生労働省：2022年毎月勤労統計調査）

■ 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

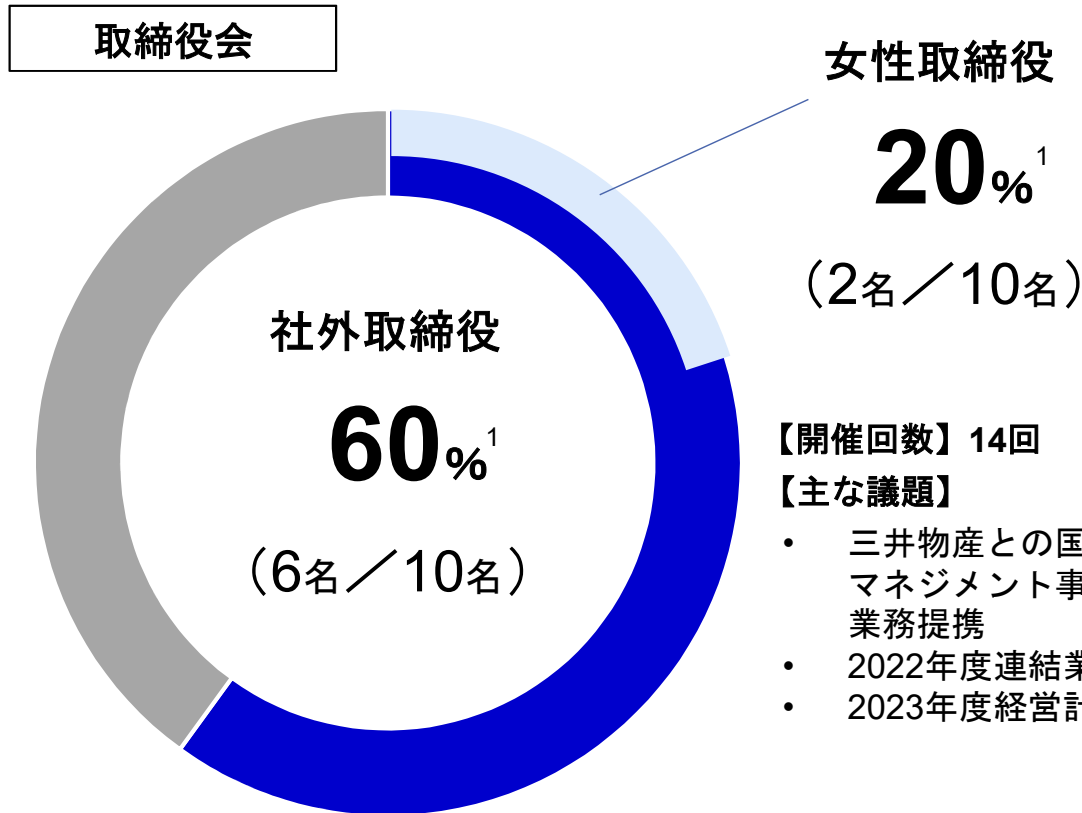


- 国内企業平均（厚生労働省：2022年就業条件総合調査）
- 2021年度より計算方法を一部変更（分母から育児休業及び休職等の理由で対象期間中の有給休暇取得日数が0日の社員を除く）

取締役会・委員会の状況 - Governance

- 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2名含んでおり、高い独立性と多様性を有する

2022年度の実績



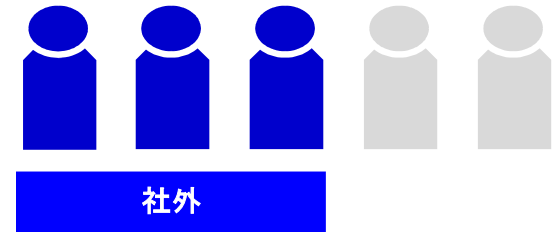
【開催回数】 14回

【主な議題】

- ・ 三井物産との国内不動産アセットマネジメント事業における資本・業務提携
- ・ 2022年度連結業績予想の修正
- ・ 2023年度経営計画

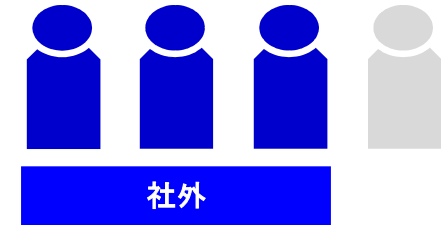
指名委員会

【開催回数】 4回



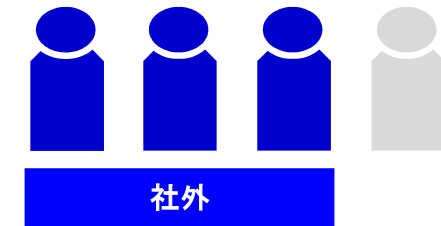
監査委員会

【開催回数】 17回



報酬委員会

【開催回数】 6回



1. 2023年6月19日定時株主総会後の取締役構成(予定)における社外取締役の比率は64%、女性取締役の比率は36%

役員報酬 - Governance

- 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¹（固定）：業績連動型株式報酬² = 81 : 19










1. 2022年度の支払実績から算出

2. 2022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

2022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	713億円	976億円
営業・募集品質関係の達成状況： 生命保険純増実績	17.9億円	▲35.7億円
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

取締役のスキル・マトリックス - Governance

属性	氏名	主な現職	企業経営 ¹	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 	ユナイテッドグロウ (株)社外監査役	●		●	●	●	●	●		
	原田 一之 	京浜急行電鉄(株) 代表取締役会長	●		●	●	●		●		
	山崎 恒 	弁護士	●		●	●			●		
	鶴巢 香穂利 	(株)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 リー(株)代表取締役会長	●	●	●				●	●	●
	神宮 由紀 	フューチャーアーキテ クト(株)代表取締役社長	●		●	●	●	●	●		
	大間知 麗子 	弁護士			●				●	●	●
社内取締役	谷垣 邦夫 	(株)ゆうちょ銀行執行役 副社長	●	●	●	●	●		●	●	
	大西 徹 	当社常務執行役	●	●	●	●	●	●	●	●	
	奈良 知明 	当社取締役	●	●	●	●		●	●	●	●
	増田 寛也 	日本郵政(株)取締役兼代 表執行役社長	●		●	●			●	●	

注1：2023年6月19日開催予定の定時株主総会にて選任予定

注2：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もの。なお、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役期待する領域は、「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

1. 「企業経営」のスキル項目には、経営の監督に必要な組織運営等の領域を含む

＜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。