

# 2023年3月期 中間決算・経営方針説明会

2022年11月25日



# Agenda

## テーマ

## 説明者

1

2023年3月期上期の振り返りおよび成長戦略 P.3

取締役兼代表執行役社長  
千田 哲也

2

資産運用 P.18

専務執行役  
立花 淳

3

業績・株主還元 P.23

常務執行役  
大西 徹

Appendix P.30

# 本日の説明のポイント

■ 2022年4月より新しいかんぽ営業体制が始動。営業の回復ペースは緩やかではあるが、フロントラインとの対話を通じて把握した様々な課題を改善する等、改革の効果を発揮させることで、着実に回復させていく。

■ 今後はCX/DXの取り組みを本格化。お客さまの利便性を向上させるとともに、業務の効率化を進め、効率化により生じた経営資源を強化領域にシフトさせていく。

■ 足元の市場環境の変化に対して、資産運用は慎重に対応。キャピタル損と新型コロナウイルス感染症に係る保険金支払増に対しては、内部留保を活用しつつ、安定的な利益を確保。利益に応じた安定的な株主還元を行っていく。

1

# 2023年3月期上期の振り返りおよび 成長戦略

(億円)

		22.3期 2Q	23.3期 2Q	23.3期 業績予想	(参考) 22.3期
利益 (財務会計)	当期 純利益	805	482	710	1,580
	1株当たり 当期純利益 (EPS)	181.84 円	121.63 円	180.67 円	375.14 円
EV (経済価値)	EV	37,914	34,297		36,189
	新契約価値	△ 52	△ 9		△ 115
株主還元	1株当たり 配当金 (DPS)	45 円	46 円	92 円 〔中間配当46円 期末配当46円〕	90 円 〔中間配当45円 期末配当45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支払が増加、加えて、主に有価証券の減損によりキャピタル損益が悪化
- 上記については、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、中間純利益は前年同期比△322億円(△40.0%)
- 業績予想に対する進捗率は68.0%

### 【EVの状況】

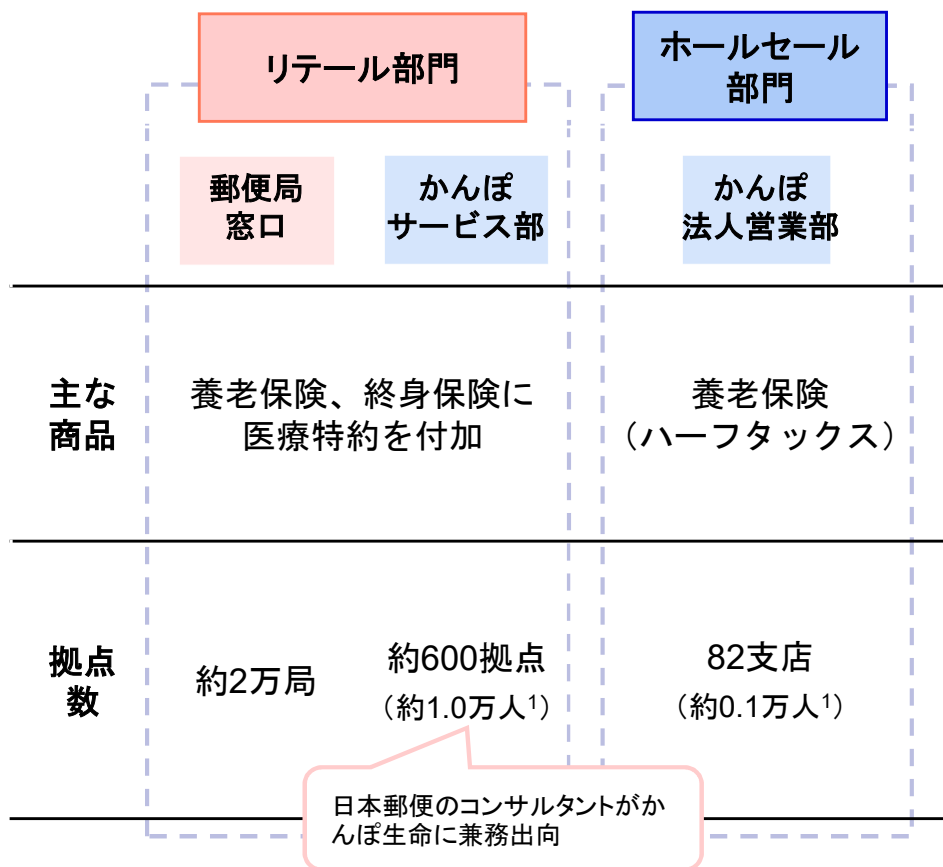
- 海外金利上昇に伴う外国債券の含み益の減少等により、前期末比△1,892億円(△5.2%)

### 【株主還元】

- 23年3月期の配当については、1株当たり92円とする予定
- なお、23年3月期は中間配当、期末配当の年2回の剰余金の配当を予定

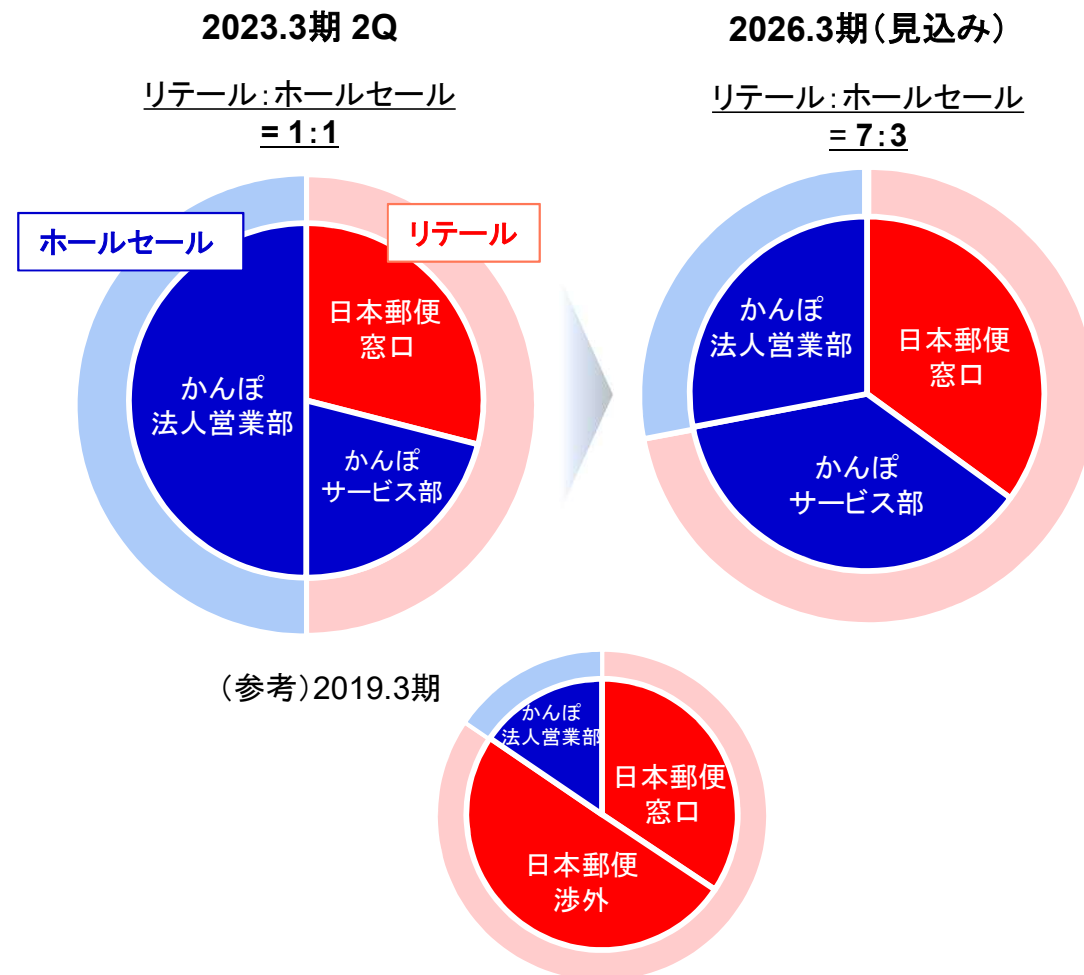
- 2022年4月から新しいかんぽ営業体制に移行することで、かんぽ生命が直接マネジメントする販売チャンネルが拡大。きめ細やかな育成・指導により、高い専門性やノウハウを持った人材の育成を目指す

## 販売チャネルの特徴



1. 営業活動に従事する社員の人数

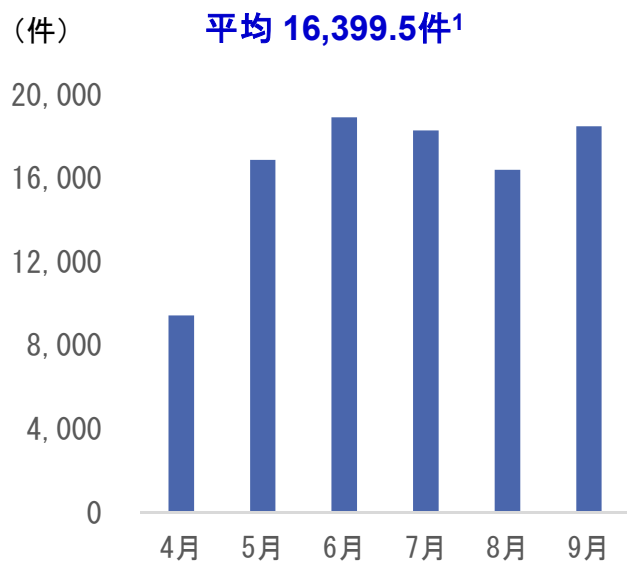
## チャネル構成の推移



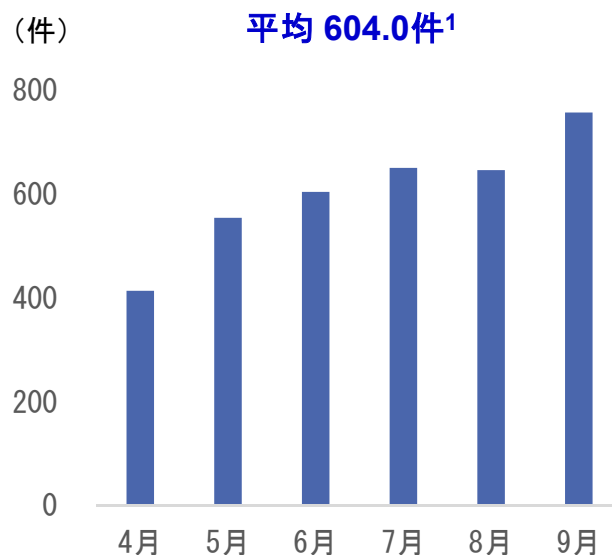
- お客さま担当制により、コンサルタントが自身の担当するお客さま一人ひとりに対して責任を持った丁寧な対応を実施
- 2022年4月以降、面談件数は堅調に推移しているが、提案数の増加に十分結びついておらず、新契約件数は緩やかな増加にとどまる
- 新しいかんぽ営業体制を定着させ、より積極的な提案に繋げることにより、マーケットの成長を目指す

## 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

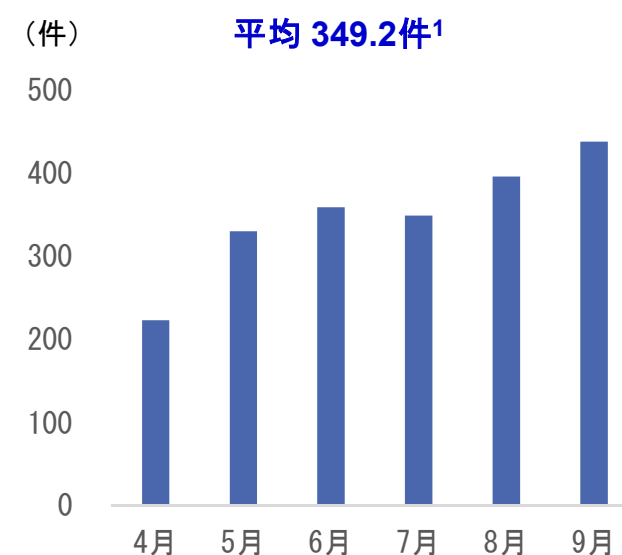
### 面談件数



### 保障設計書作成被保険者数



### 新契約販売件数



活動量の増加

提案数の増加

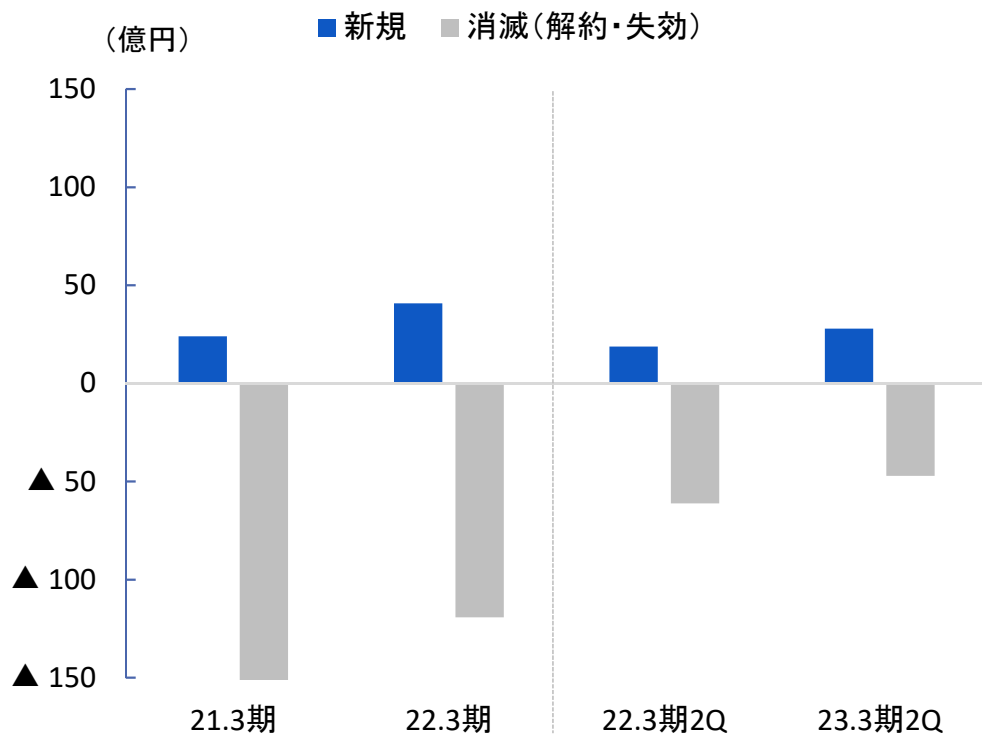
新契約件数の増加

1. 4月～9月における1営業日当たり件数の平均

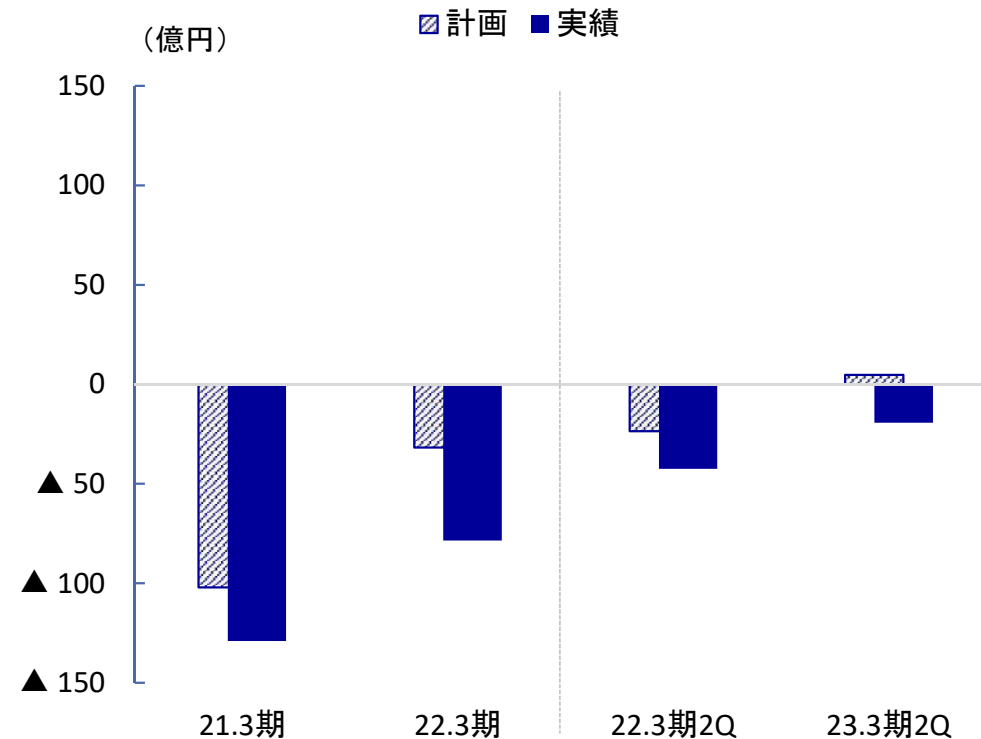
- 新契約は緩やかな増加にとどまる一方、消滅契約については一定程度抑制が進んでいる
- 今年度は目標項目として純増実績を設定し、新契約の回復と既契約の継続に取り組む。計画には未だ届かないものの、乖離幅は縮小しつつある

## 月額保険料の推移

### 新規・消滅実績



### 純増<sup>1</sup>実績・計画



1. 新規から消滅を差し引いた値





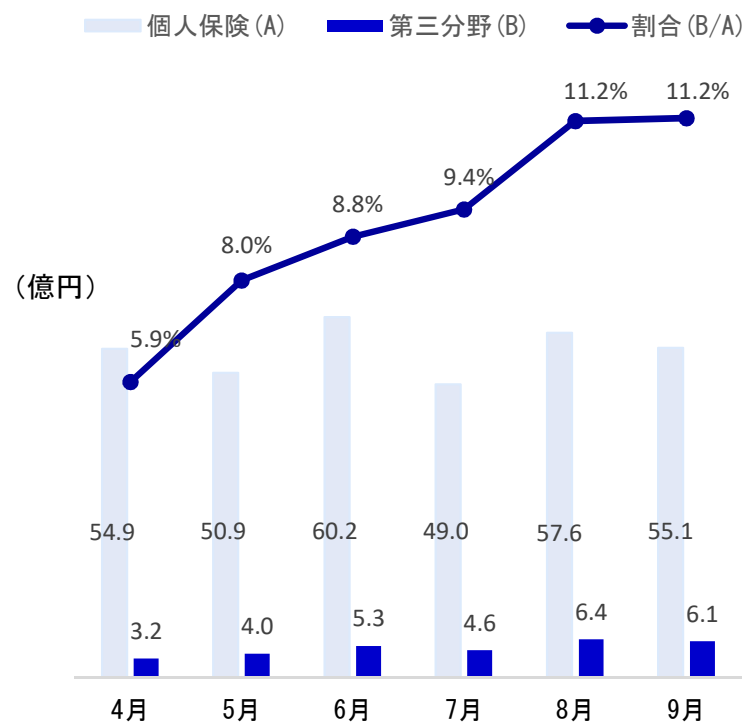
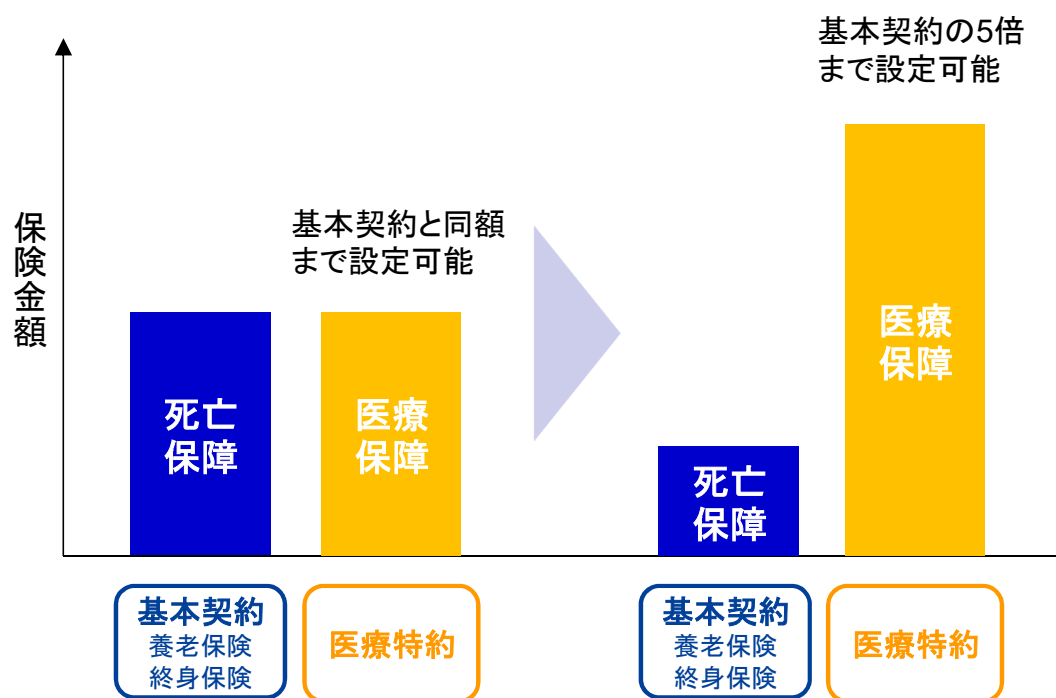
- 新医療特約「もっとその日からプラス」により、死亡保障を抑えつつ手厚い医療保障を提供
- 2022年4月の新医療特約の販売開始以降、新契約年換算保険料(第三分野)は増加傾向にあり、新契約価値の改善にも寄与

## 新医療特約による医療保障の充実

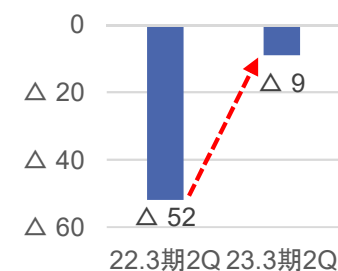
## 新契約年換算保険料(個人保険)の推移等

2022年3月まで

2022年4月以降



## 新契約価値の推移



- 即時振込、専用Webページの導入等の体制を整備し、迅速な保険金支払に取り組む
- 新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」という。)に係る保険金支払は増加したものの、入院保険金については危険準備金および価格変動準備金により当期純利益への影響を中立化
- 9月26日以降、みなし入院による入院保険金の支払対象の見直しを実施、今後、コロナに係る入院保険金の支払は減少する見込み

## 迅速な保険金支払に向けた取り組み

<b>即時振込の実施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 郵便局等で請求を受け付けた翌営業日に口座着金を実施</li> </ul>
<b>専用Webページの導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 契約者と被保険者が別人の契約もWebページから入院保険金の請求ができるよう、対象を拡大</li> </ul>
<b>臨時コールセンターの開設</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナ請求に係るお問い合わせに特化した窓口を設置</li> </ul>
<b>コロナ請求専門処理ラインの設置</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナ保険金請求案件に特化した専門処理ラインを各サービスセンターに設置</li> </ul>

## コロナに係る保険金支払対象の見直し

- 9月26日以降のみなし入院による入院保険金について、支払対象の見直しを実施。これにより、みなし入院による入院保険金の支払対象は減少する見通し

### ＜みなし入院による入院保険金支払対象基準(2022年9月26日以降)＞

- ①65歳以上の方
- ②入院を要する方
- ③重症化リスクがあり、コロナ治療薬の投与またはコロナリ患により酸素投与が必要な方
- ④妊婦の方

## コロナに係る保険金支払状況

	21.3期	22.3期	22.3期 2Q	23.3期 2Q	増加額
死亡保険金	49億8,981万円 (1,456件)	133億1,457万円 (3,807件)	72億6,775万円 (2,096件)	127億8,121万円 (4,002件)	55億1,346万円
うち 倍額保険金	24億5,408万円 (1,450件)	65億5,358万円 (3,800件)	35億9,663万円 (2,093件)	63億4,211万円 (4,000件)	27億4,548万円
入院保険金	8億2,457万円 (14,023件)	54億6,951万円 (110,562件)	16億9,550万円 (28,624件)	379億6,838万円 (921,970件)	362億7,288万円
うち みなし入院	3億1,145万円 (7,425件)	38億2,837万円 (94,917件)	7億9,305万円 (19,625件)	369億4,616万円 (908,108件)	361億5,311万円

危険準備金・価格変動準備金により当期純利益への影響を中立化

- 喫緊の課題として営業力とマーケットを回復させるとともに、保険サービスの充実により、顧客基盤の拡大を図る
- DXの推進により、お客さまの利便性向上と業務の効率化を推進、あわせて、新サービスの創出により保険ビジネスの成長を目指す

### 営業力・マーケットの回復

面談数・提案率向上

- ◆ 新体制移行後に把握した各種課題への対応
- ◆ 組織・人事面の改革

### 保険サービスの充実

あらゆる保障ニーズへの対応・顧客基盤の拡大

- ◆ あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする商品の開発
- ◆ 世代をつなぎ顧客基盤の拡大に寄与する商品の開発

### CX/DXの推進

お客さまの利便性向上

- ◆ その場で完結する手続の提供に向けた取り組み



業務効率化

- ◆ DX活用によるバックオフィス事務の効率化、要員の強化領域シフト

### 新サービスの創出

社会課題の解決・保険ビジネスの成長への寄与

- ◆ 外部リソースや社内ベンチャー制度を通じた新サービス創出への取り組み

- 新しいかんぽ営業体制への移行過程においてフロントラインとの対話を通じて把握した様々な課題を、再編課題として設定
- 再編課題の解決に取り組むとともに、組織・人事面の改革を進めることで、営業力とマーケットの回復に繋げていく

### 再編課題

- お客さまへのアフターフォロー・アプローチのばらつき
- 重複する募集手続きにより、お客さまの負担が増加 等

再編直後

既存のお客さまと  
そのご家族への  
アプローチ拡大

再編課題の取り組み

- お客さま担当制のチーム運営
- 募集フローの見直し
- 郵便局窓口との協力・支援

未加入者・青壮年層への  
アプローチ拡大

+αの取り組み

- 法人営業とのコラボレーション
- 郵政グループとの連携強化
- オンライン同席

営業力と  
マーケットの回復

組織・人事面の改革

本社・フロント部門  
における組織・役割の見直し

要員の効果的な再配置

手当制度の見直し

等

- 人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進める
- あわせて、世代をつなぎ顧客基盤の拡大に寄与する保険サービスの開発を進める

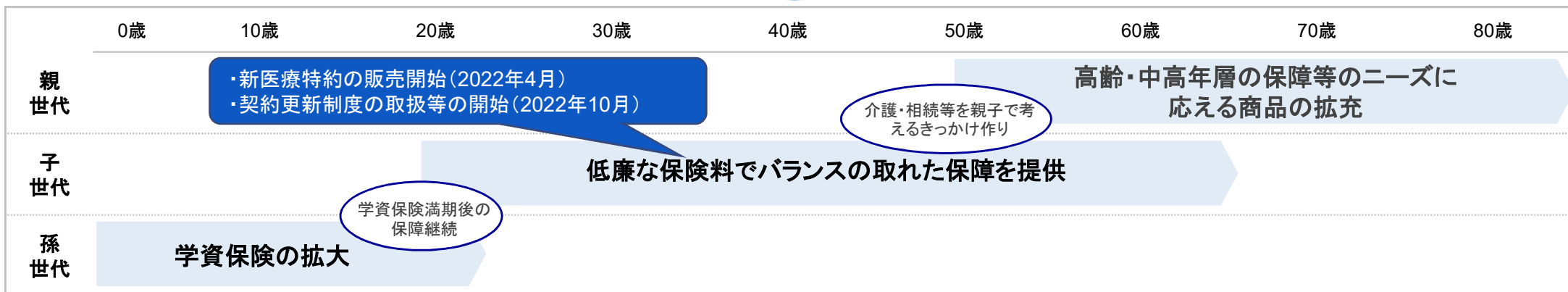
### あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険商品

- 低廉な保険料でバランスの取れた保障の提供  
(医療特約の保障内容の充実等の改定)
- 高齢・中高年層の保障等ニーズに応える商品の拡充  
(保障領域の拡充等)
- 健康寿命延伸に貢献する商品の研究  
(健康増進データの蓄積・活用)

### 世代をつなぎ保険サービス



- 学資保険を起点に青壮年層へ“つなぐ”
- 介護・相続等を起点に青壮年層との接点を強化し、“つなぐ”



世代をつなぎ、多くのお客さまへ充実した保障を提供

- 2022年10月より、ご加入の保険が満期を迎えた際の保障継続ニーズにお応えするため、契約更新制度の取扱いを開始
- あわせて、①普通定期保険の改定、②特別養老保険および5倍型終身保険等の取扱範囲の拡大を実施
- 今後も継続して商品開発を行い、迅速にお客さまに提供していく

### あらゆる世代のお客さまの保障ニーズ

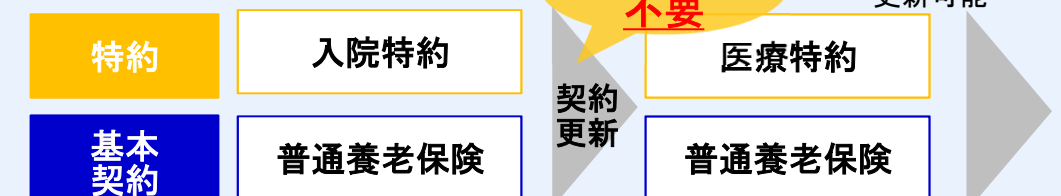
満期後の保障継続

死亡理由に  
制限のない保障

低廉な保険料で  
長期的な保障

### 2022.10 改正内容

#### ✓ 契約更新制度の取扱い開始



- ◆ 契約更新で告知が不要のため、健康状態にかかわらず、保障の継続が可能
- ◆ 現在の医療環境を踏まえた医療保障へ最新化が可能

#### ✓ 普通定期保険の改定

- ◆ いずれの死亡理由(病気・事故・災害)でも、契約日から同額の死亡保険金をお支払い
- ◆ 青壮年層のお客さまの保障ニーズにより一層お応えする

#### ✓ 特別養老保険および5倍型終身保険等の取扱範囲の拡大

- ◆ 保険期間または保険料払込期間を延長
- ◆ 月々の保険料負担をおさえて長期的な保障を受けたいというお客さまの保障ニーズにお応えする



- DXを推進しながら、CXを最優先とするビジネスモデルへ転換することで、持続的成長を目指す
- あわせて業務の効率化を進め、本中期経営計画期間中にバックオフィス業務を半減することで、人的資本を効率的に活かしていく

## DXを推進しながら、CXを最優先とするビジネスモデルへ転換

### お客さまサポートの充実化

#### 利便性の向上

##### その場で完結する手続を提供

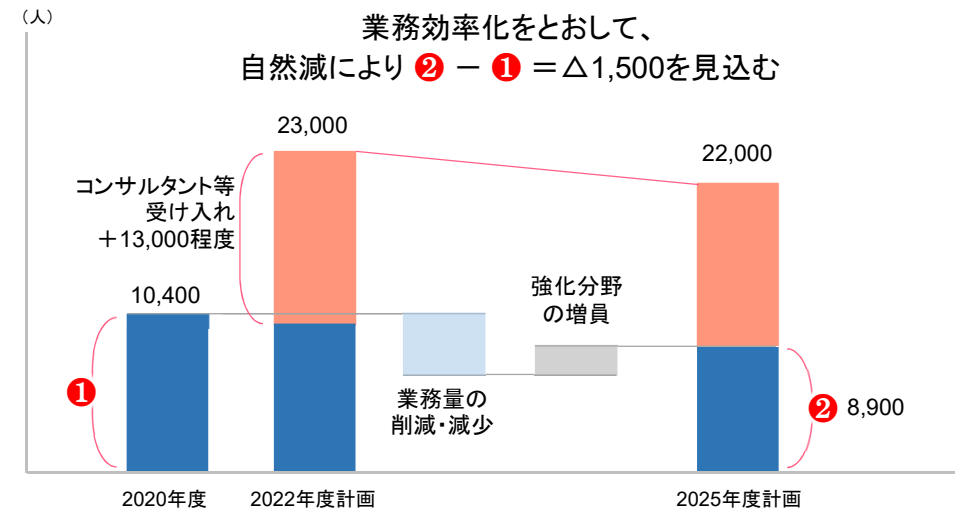
##### 《具体的な取り組み》

- 請求手続
  - ・契約者貸付のマイページ請求拡大(4月)
  - ・契被別の入院保険金請求のWeb請求(10月)
- カスタマーセンター
  - ・マイページの有人チャットサポート<sup>1</sup>(4月)
  - ・新規契約申込時オンライン同席(7月)
- アフターフォロー
  - ・手続き後の即時フォロー<sup>2</sup>(6月中旬)
  - ・リアルとデジタルを効果的に織り交ぜた情報提供・フォロー



#### 業務効率化

##### 業務量を削減し、強化領域へ要員をシフト



1 マイページのログインやマイページでの入院保険金請求手続等をお客さまがスムーズに行えるように有人チャットでサポート

2 手続き等の直後に実施するリアルタイムのお客さま満足度調査において、批判者やお困り事のコメントを寄せられたお客さまに対する即時フォロー

- 介護や相続等といった社会課題の解決に向けて、お客さまにとってなくてはならない新サービスを提供していくことで、かんぽ生命を含む郵便局の存在意義、価値を再構築し、本業である保険ビジネスに好影響を与えるサイクルを醸成
- 相続・終活に関する課題解決に向けたお手伝いを実現できる新サービスの提供に向けて、社内外の知見を募りながら、検討を継続

### かんぽ生命のお客さま・ご家族

①かんぽ生命≒郵便局による社会課題の解決  
(存在意義、価値の再構築)

②お客さまの  
信頼の拡大

③多くの方が  
かんぽ生命  
にご加入

④保険ビジネスの成長

非保険サービス

終活・相続

介護・認知症

医療・健康

等

保険サービス

死亡

入院

生存

社内ベンチャー  
制度

Acceleration  
Program

社内資格制度

新サービス・関連施策

引受・保全・  
保険金支払

既存サービス



かんぽ生命

信頼感・親近感のあるかんぽブランドを確立  
ビジネス成長につなげる



- 社内ベンチャー制度やAcceleration Programを推進するとともに、ビジネスパートナーとの協業を通じて、新サービスを創出
- 2022年10月27日より、終活・相続サービスの一環として「家族信託サービス」の提供を開始

### 社内ベンチャー制度

#### 「Kampo TSUNAGU Challenge!」

- ◆ 数多くの新サービスの提案の中からプロジェクト化すべき案件を選定
  - ◆ 各案件の実現可能性の検証を開始

#### 最優秀賞授賞式の模様



### 新サービスの創出

- ◆ スタートアップ企業からの新しいアイデアの提案を踏まえ、協業する企業を採択
- ◆ 人生のあらゆる領域を対象とした新サービスを検討



採択された企業(一部)と  
かんぽ生命・アブラック両社社長

お客さまの生活に  
寄り添うサービス

### ビジネスパートナー との協業



- ◆ 株式会社ファミトラ<sup>1</sup>と提携
  - ◆ 10月27日より、家族信託サービスを実施

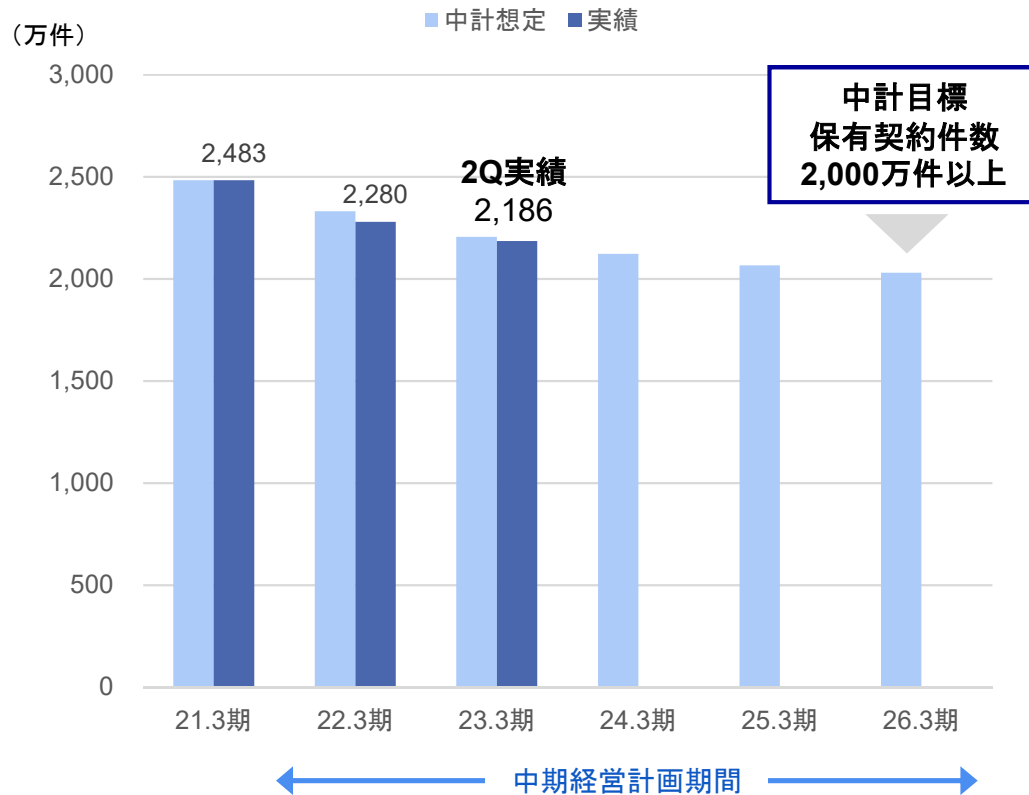
### 終活・相続サービス

家族信託サービス

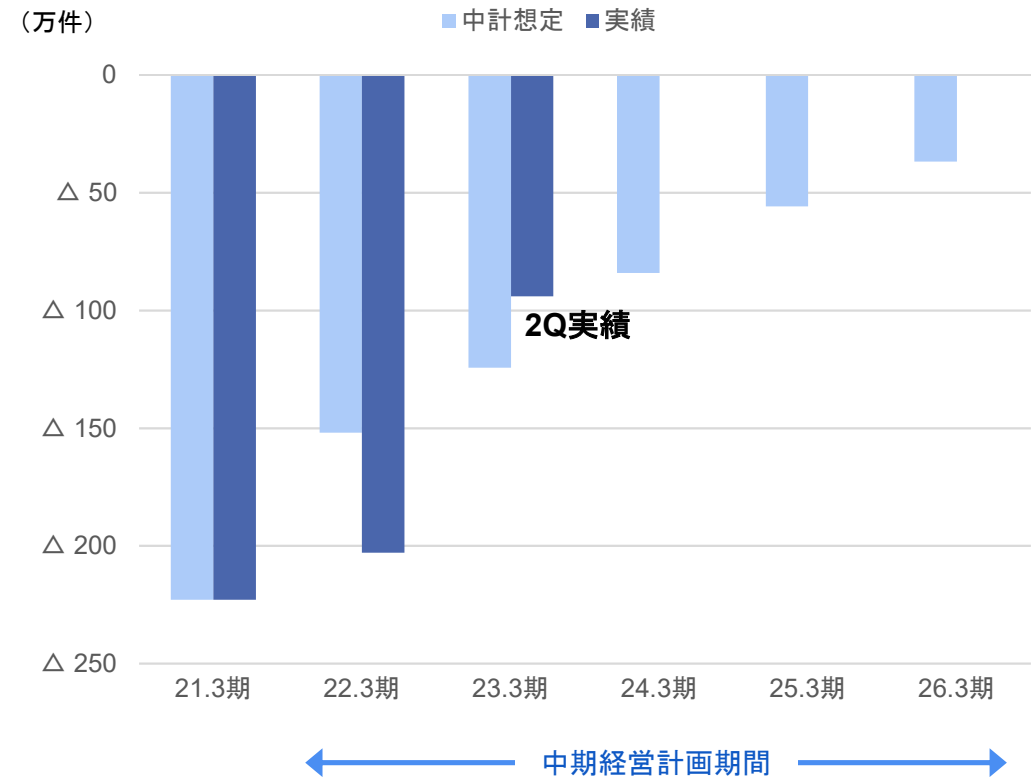
1. 家族信託の組成や運営を支援するサービスを提供

- 生命保険事業の主な収益源となる保有契約の減少に歯止めをかけて、持続可能な事業基盤を構築

### 保有契約件数(個人保険)の推移



### 保有契約件数(個人保険)の増減

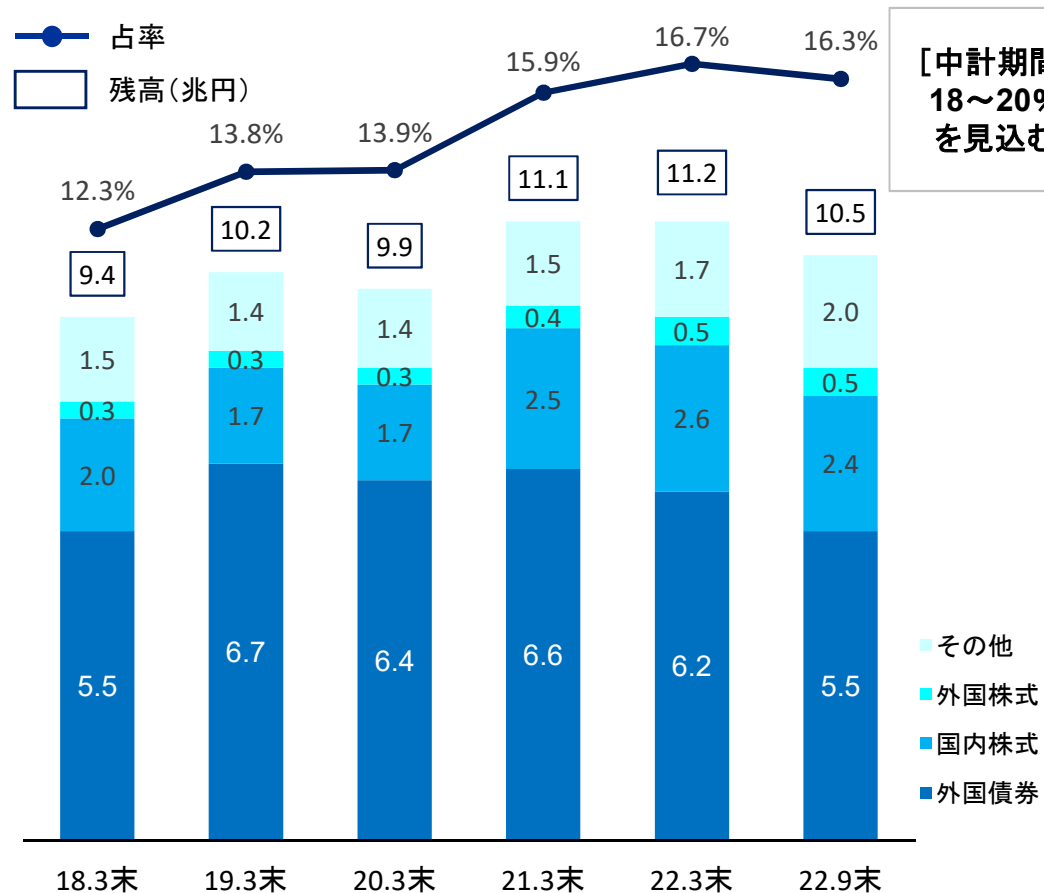


2

## 資産運用

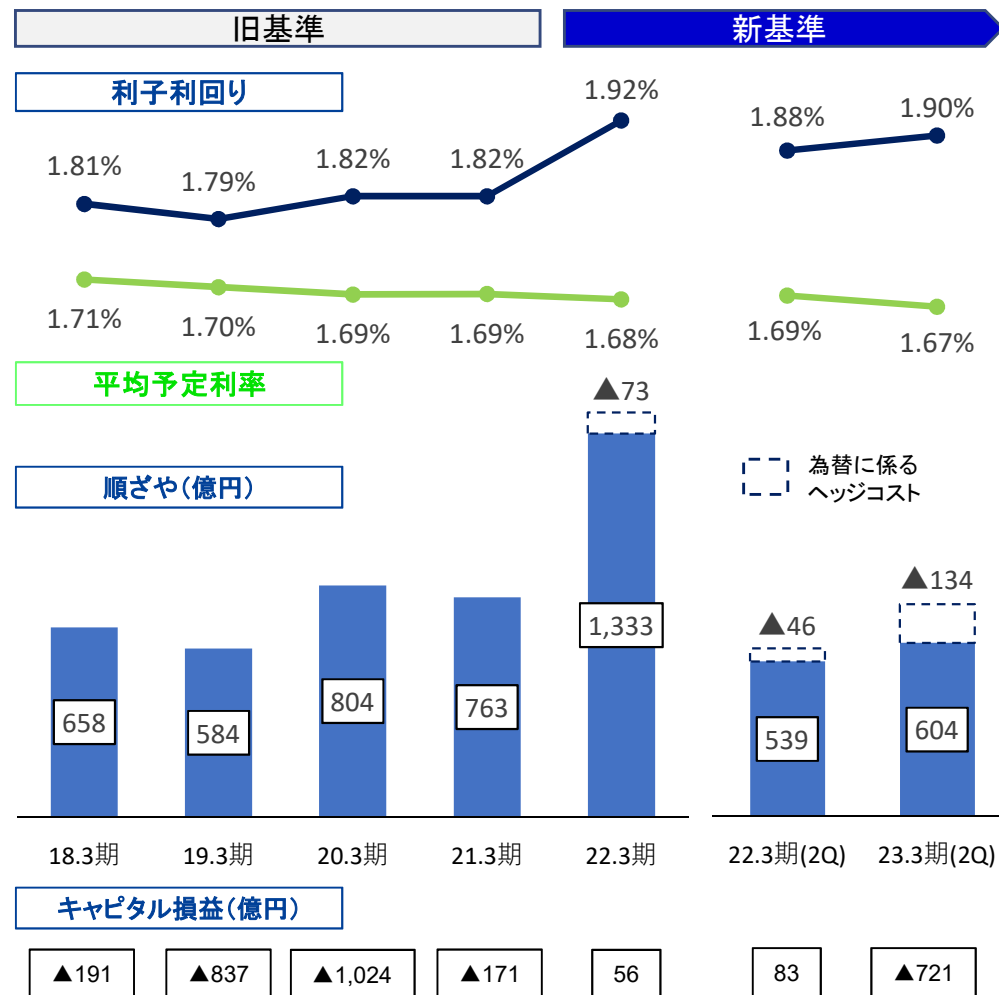
- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本としつつ、安定的な資産運用収益の確保を目指す
- 2023年3月期2Qは、従前から取り組んできた資産運用の多様化等の効果により、604億円の順ざやを確保
- キャピタル損益および為替に係るヘッジコスト等については、価格変動準備金の取崩・繰入により、当期純利益への影響を中立化<sup>1</sup>

### 収益追求資産の推移



[中計期間] 18~20%を見込む

### 順ざや等<sup>2</sup>の推移



1. 投資信託の解約益は価格変動準備金の繰入の対象外  
 2. 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。本資料の前年同期および前期末の基礎利益、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

- コロナショック以降の世界的な景気サイクルは終盤との認識から、2022年度上半期は収益追求資産の一部圧縮を実施
- 海外金利の上昇に伴いヘッジコストが上昇する中、ヘッジ外債から円金利資産へのシフトを段階的に実施

### 23.3期 運用方針

収益追求資産	
占率	18%程度
外国債券	ヘッジ：横ばい オープン：横ばい
内外株式	横ばい
その他	オルタナティブ投資を拡大
円金利資産	減少

### 足元(23.3期2Q)の運用状況

収益追求資産	
占率	16.3%
外国債券	ヘッジ：金利上昇見通しとヘッジコストの上昇を踏まえ残高を削減 オープン：横ばい（一部売却実施）
内外株式	景気後退を見据え一部売却
その他	オルタナティブ投資は戦略/時間分散を図りつつ残高の積み上げを継続
円金利資産	償還が多く残高は減少も、ヘッジ外債から円金利資産に一部回帰

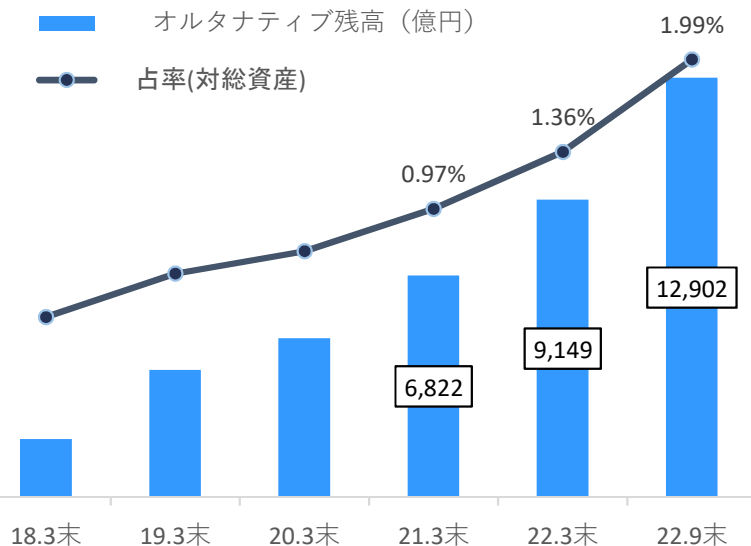
#### <参考>市場変化の主な影響

海外金利の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保有外債の時価下落（自家運用外債残高 3.6兆円/Dur5年程度）</li> <li>・ヘッジコストの上昇（同ヘッジ付外債残高 2.7兆円）</li> </ul>
円安の進行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープン外債の含み損益改善（同オープン外債残高 0.8兆円）</li> <li>・外国証券利息配当金*の円換算額増加（*22年度上期実績635億円）</li> </ul>
ロシア・ウクライナ情勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロシア・ウクライナへの直接投資なし</li> <li>・外部委託（ファンド）を通じた保有が若干あるものの、直接的な影響は僅少</li> </ul>

- 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
- 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

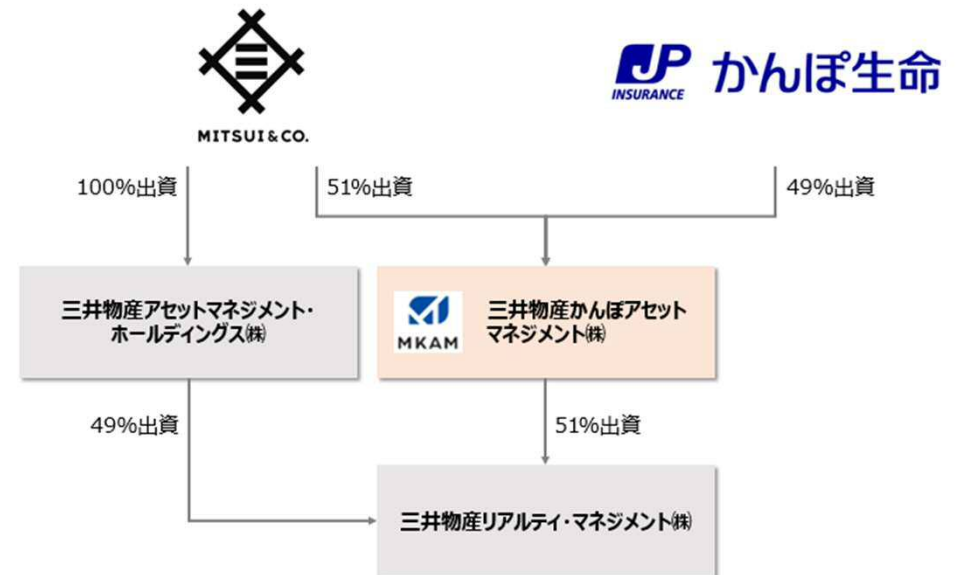
- プライベートエクイティ、不動産ファンド、インフラエクイティ、ヘッジファンドの4分野で戦略分散・地域分散を図りながら残高の積み上げを実施
- リスク許容量と投資機会に応じて段階的に残高を積み上げ、中計期間中に残高を倍増(21.3末対比)させることを想定
- 再生可能エネルギー施設への投資やインパクト投資など、ESG投資も推進



[中計期間]  
倍増を見込む  
(21.3末対比)

### 三井物産との業務・資本提携

- 2022年10月、両社の協業を目的として設立された、三井物産リアルティ・マネジメント(MBRM)の中間持株会社(三井物産かんぽアセットマネジメント(MKAM))へ資本参加
- 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。投資対象の規模拡大、新たな投資機会の創出に務め、将来的に数千億円の資産規模を目指す





- ESGインテグレーション・エンゲージメントの高度化に取り組むとともに、運用ポートフォリオにおけるGHG排出量削減目標(2050年ネットゼロ)達成に向けた取り組み等気候変動への対応や、投資関連イニシアチブへの賛同・加盟を推進
- 経済的リターンの確保のみならず、社会的課題の解決に向けたインパクトの創出を意図する投融資を拡大するため、かんぽ生命が独自に定める投資のフレームワークである「インパクト“K”プロジェクト」を開始

「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

<p>ESGインテグレーション・エンゲージメントの高度化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全運用資産において、投資判断にESG要素を考慮</li> <li>● 投資先との「目的を持った対話」(エンゲージメント)を通じ、ESGの課題に対する取り組みを促す</li> </ul>
<p>気候変動対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GHG排出量削減の中間目標として、2029年度5割削減(2020年度比)を設定</li> <li>● 引き続きGHG排出量を測定(測定範囲を不動産やインフラに拡大)</li> <li>● 中計のKPIである再生可能エネルギーの総発電出力は60.7万kW(2021年3月末)から、75.0万kW(2022年3月末)まで拡大</li> </ul>
<p>イニシアチブへの賛同・加盟</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動やインパクト投資等に係る国内外のイニシアチブに賛同・加盟し、ESG投資の高度化を図る</li> </ul>

産学連携

- 大学との連携を通じたインパクト投資の実施を視野に、社会課題解決やイノベーション創出の実現に繋がる産学連携を強化(学校法人慶應義塾と覚書締結。他大学との連携強化も検討)

インパクト“K”プロジェクト

- 社会的課題の解決(社会的インパクト)につながるアウトプットやアウトカムの計測が可能な投資を推進
- 各アセットにおいて本プロジェクトを積極的に推進し、インパクト志向の投資を拡大

※ Impact Measurement and Managementの略。インパクトの測定と管理の手法を示す。

3

## 業績・株主還元



■ 2023年3月期の中間純利益は、業績予想比68%の482億円

### 連結業績予想

(億円)

	23.3期 (予想)	23.3期 2Q	進捗率
経常収益	62,200	32,024	51.5 %
経常利益	1,600	345	21.6 %
当期純利益 <sup>1</sup>	710	482	68.0 %

1株当たり当期純利益	180.67 円	121.63 円
------------	----------	----------

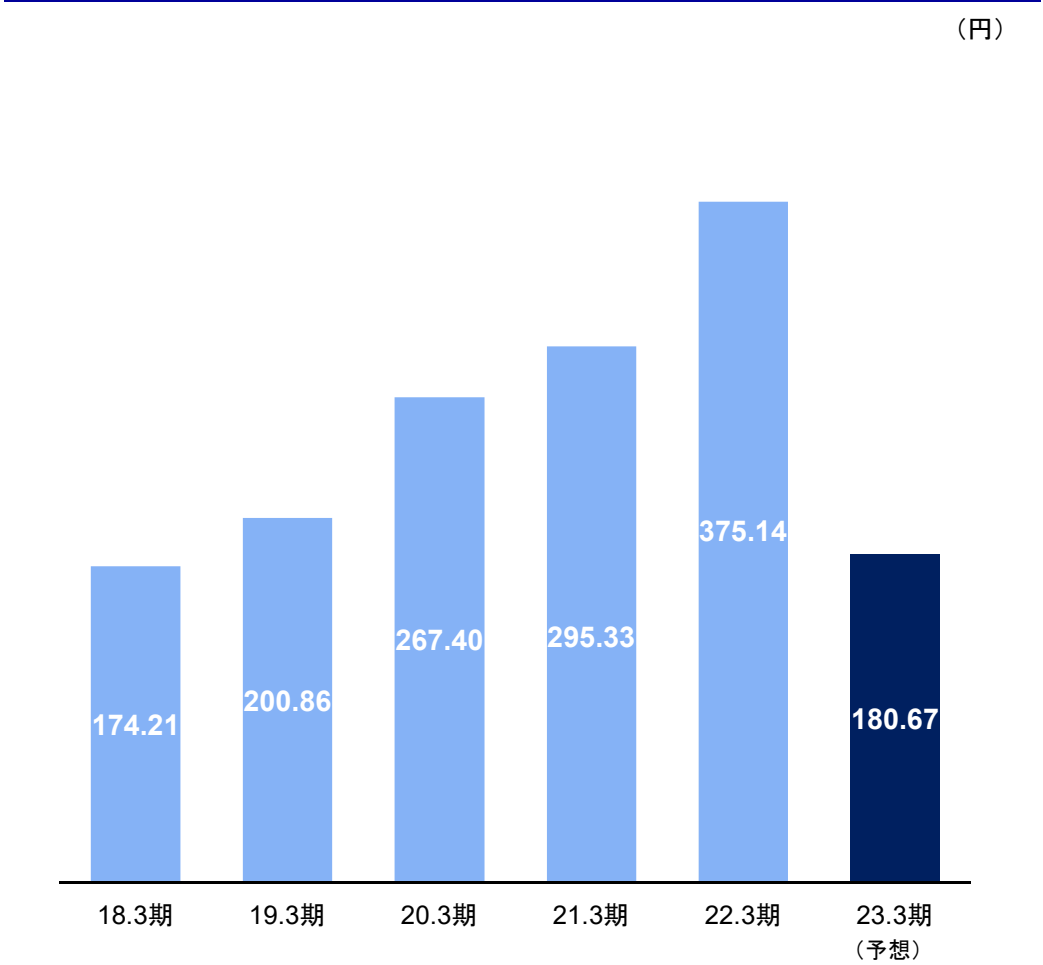
### 単体業績予想

(億円)

	23.3期 (予想)	23.3期 2Q	進捗率
基礎利益	2,200 程度	1,046	47.6 %

1. 親会社株主に帰属する当期純利益

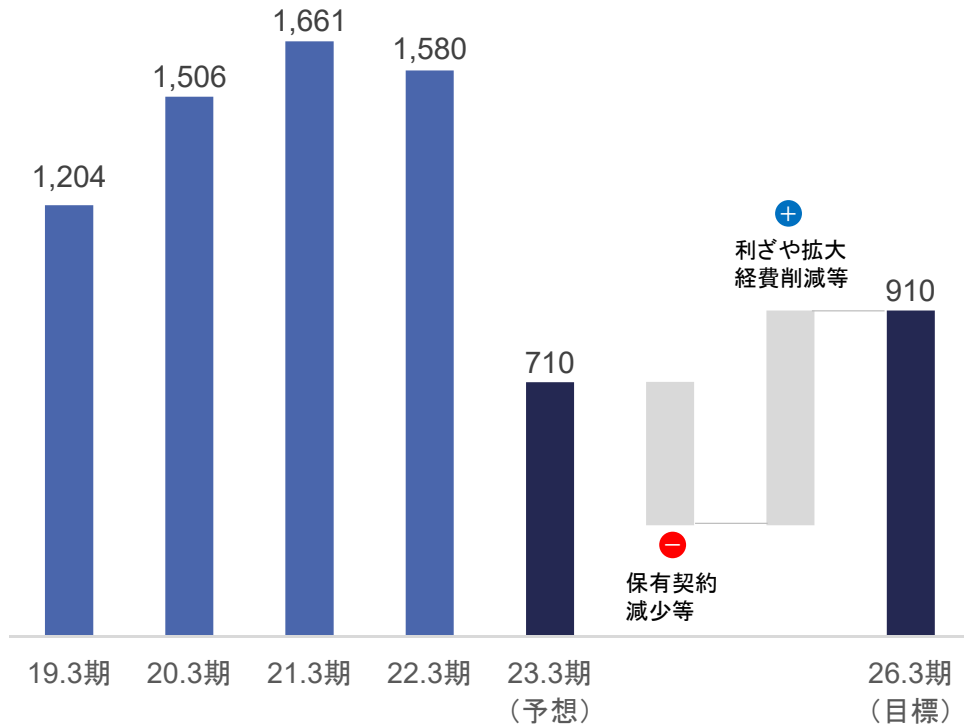
### 1株当たり当期純利益の推移



- 2023年3月期の連結当期純利益は、新しいかんぽ営業体制への移行に伴い、日本郵便からコンサルタントなど1万人以上の受け入れ、事業運営の定常化に伴う支出増加等により、710億円を予想
- 新体制構築に伴う支出増加が先行するものの、質を伴った営業推進を定着させる等の経営改善に取り組み、中期経営計画目標である910億円の達成を目指す

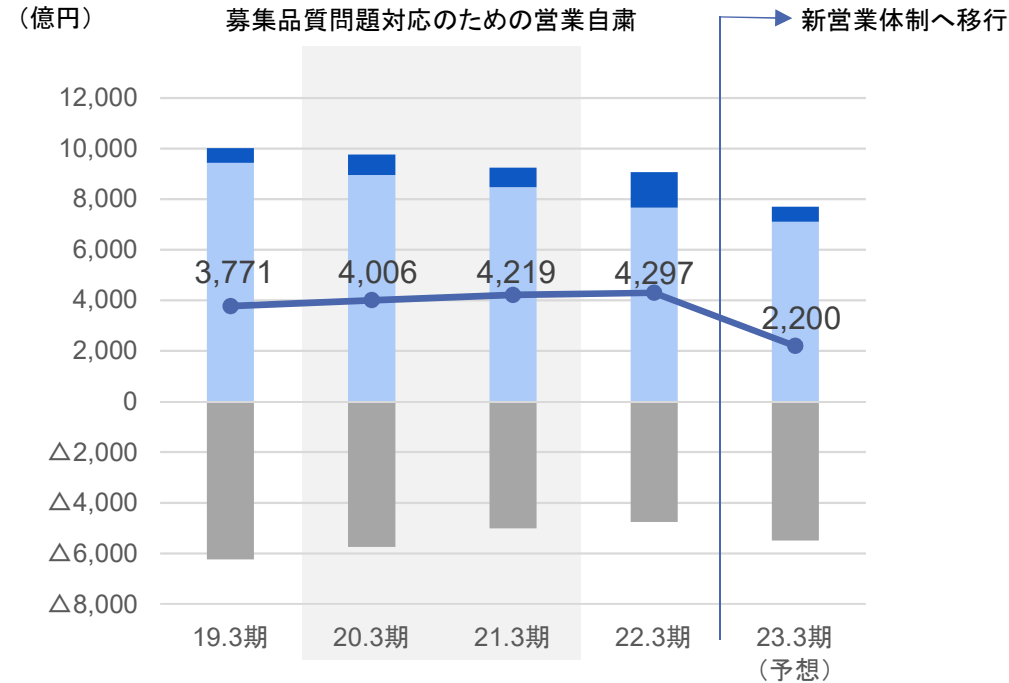
### 当期純利益の推移

(億円)

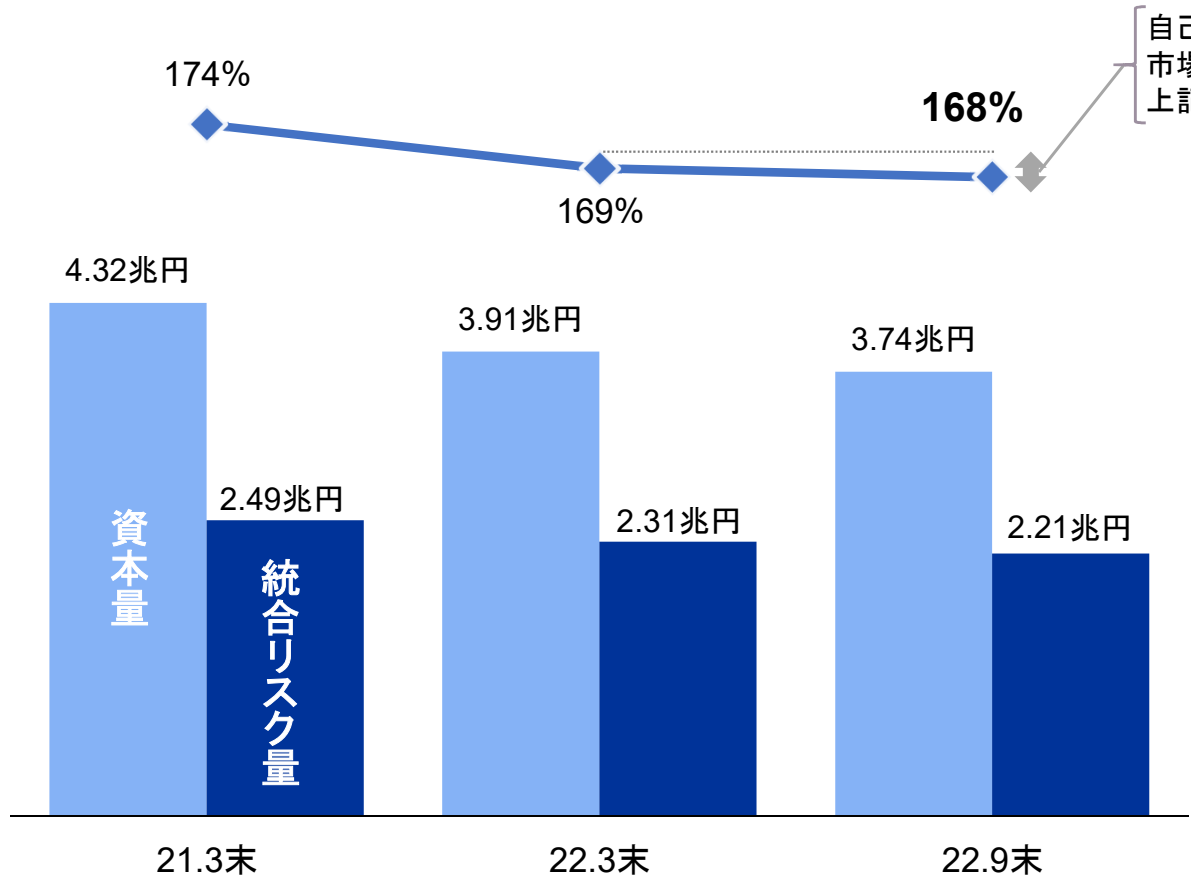


### 基礎利益の推移

■ 保険関係損益 (除く必要経費)
 ■ 利ざや
 ■ 必要経費
 ● 基礎利益



■ 2022年9月末のESRは、国内金利および海外金利の上昇等、市場環境の変化によって、資本量と統合リスク量が共に低下し、2022年3月末からほぼ横ばいの168%となった



自己株式取得・株主配当 △ 1ポイント  
 市場環境の変化 + 1ポイント  
 上記以外 △ 1ポイント

### ESR感応度(2022年9月末)

- リスク・フリー・レート 50bp上昇 + 2ポイント
- 海外金利のリスク・フリー・レート 50bp上昇 △ 4ポイント
- リスク・フリー・レート 50bp低下 (低下後の下限なし) △ 8ポイント
- 株式・不動産価値 30%下落 △ 13ポイント
- 為替10%円高 △ 4ポイント
- 将来の保有契約量<sup>1</sup>が1.05倍 + 5ポイント

1. 2022年3月末EVの計算上で想定している水準

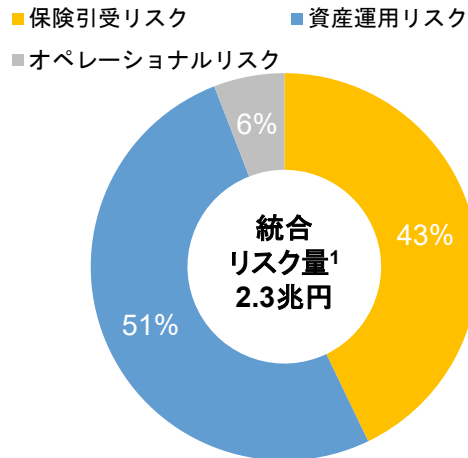
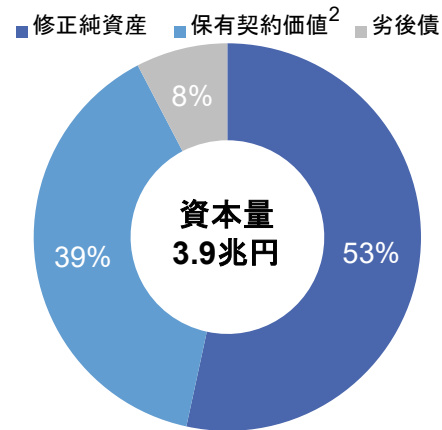
注: ESRの分子である資本量は、下記①と②を合計したものの。

①EVから必要資本を維持するための費用を除いたもの ②当社が発行した劣後社債の額

ESRの分母である統合リスク量は、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。

### ■ ESRの中長期的な安定に向けて、資本・リスクの両面に対応していく

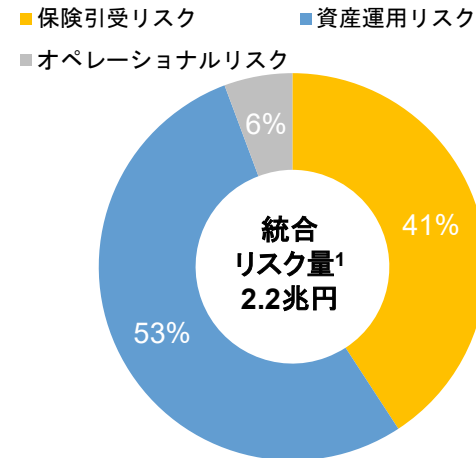
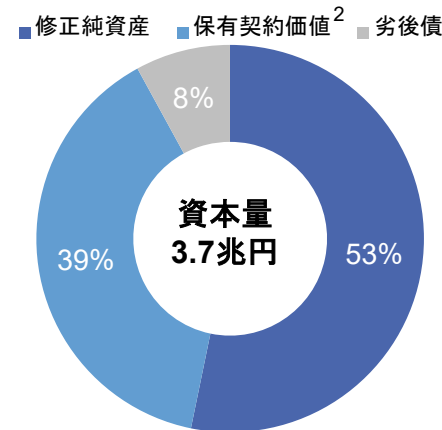
2022年3月末



ESR

169%

2022年9月末



168%

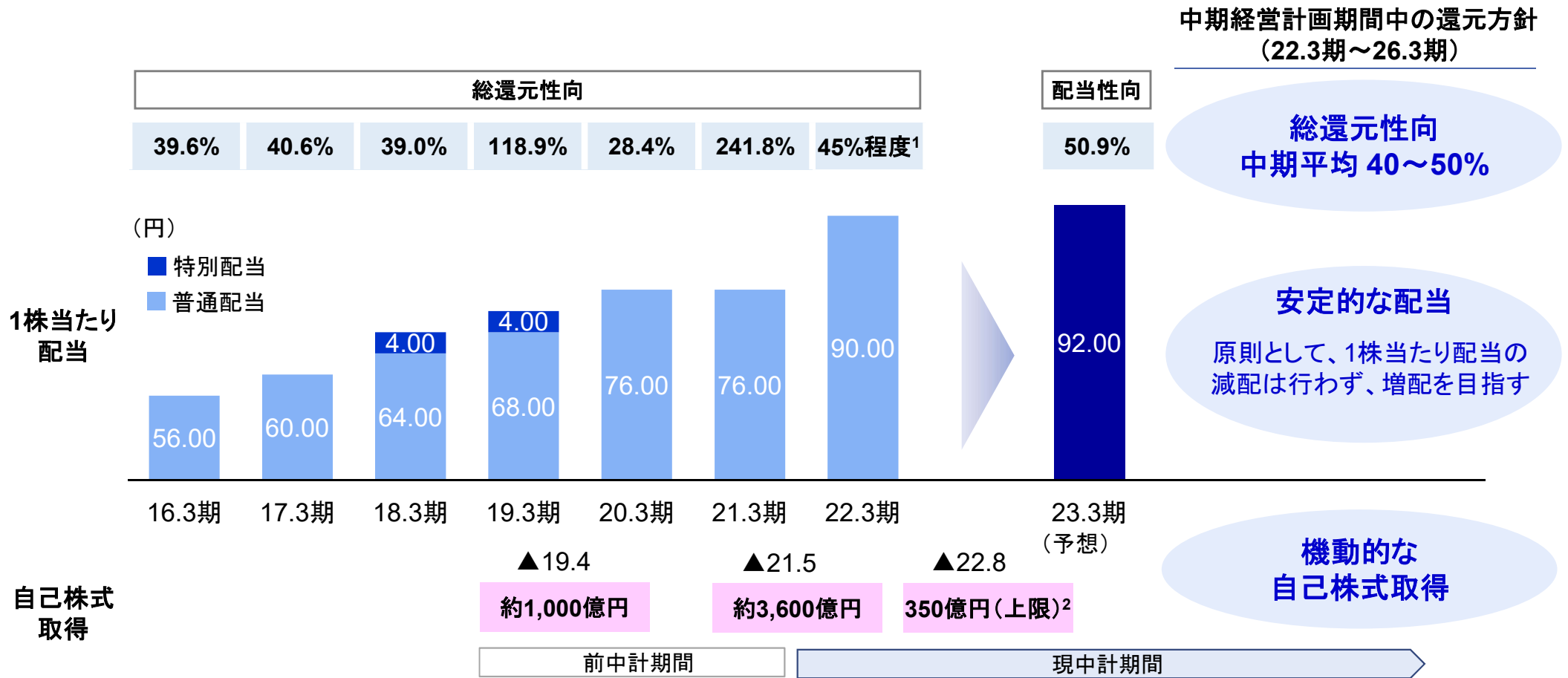
- 安定的な利益確保により、長期的に想定株主資本コストを上回るEV成長を目指す (RoEV<sup>3</sup> 6%~8%)
- 負債性資本の組入れにより、健全性と資本コストのバランスの最適化を目指す

- 保険引受リスクは、保障性商品中心の商品ポートフォリオにシフトする選好
- 資産運用リスクは、
  - ー金利リスクのコントロールを実施 (ALMの推進等)
  - ー収益追求資産をリスク対比リターンを踏まえて選好

1. リスク間の分散効果等を考慮する前
2. EVから必要資本を維持するための費用を除く
3. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

■ 株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置付けており、中期経営計画期間中の還元方針を策定

- 総還元性向について中期平均40-50%を目指す
- 今後の利益見通し、財務の健全性を考慮しつつ、1株当たり配当について、原則として減配は行わず、増配を目指す
- 株主に対する柔軟な利益還元を図ること等を目的として、機動的な自己株式取得等を行う



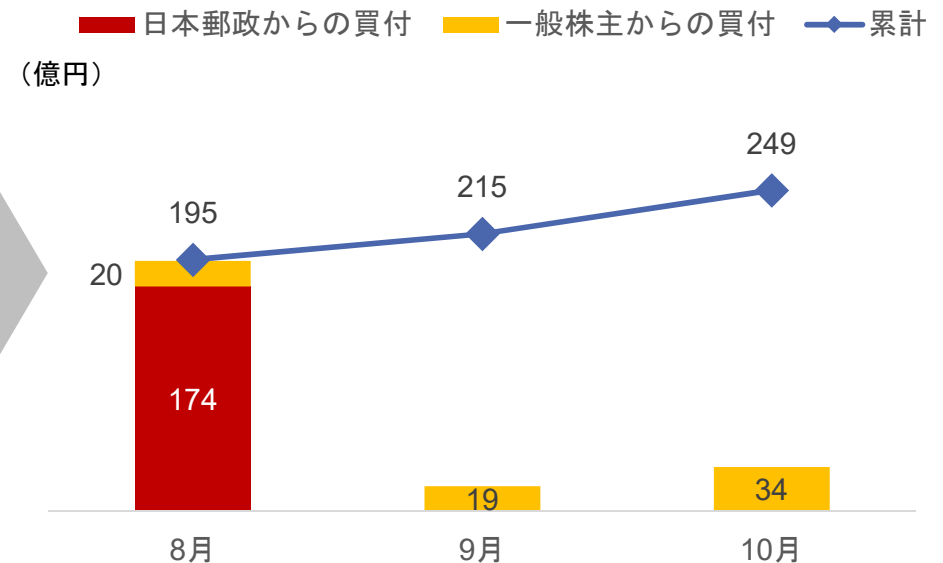
1. 自己株式取得を350億円(上限)実施した場合  
 2. 自己株式取得に当たっては、引き続き、日本郵政株式会社による当社株式の議決権比率が2分の1以下に維持できるように実施しており、議決権比率の状況次第等では、自己株式取得額が350億円を大幅に下回る可能性がある

- 2022年8月に2022年3月期の利益還元として350億円を上限とする自己株式取得を決定
- 他方で、2015年以降、郵政民営化法に基づく過去の日本郵政による当社株式売出し等により、日本郵政の当社株式の議決権比率は49.9%程度（2022年8月10日時点）まで低下
- 自己株式取得後も同比率を同程度の水準に維持するため、日本郵政からも一般株主とほぼ同数の当社株式を取得する想定

### 自己株式取得（2022年8月10日決定）のスキーム



### 各月の買付状況



①	2022年8月10日	自己株式の取得に係る事項の決定
②	2022年8月10日	自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）による買付の決定（2022年8月12日取得）
③	2022年8月12日	立会市場における取引による自己株式の買付の開始の決定（2022年8月15日取得開始）

1. 自己株式取得に当たっては、引き続き、日本郵政株式会社による当社株式の議決権比率が2分の1以下に維持できるように実施しており、議決権比率の状況次第等では、自己株式取得額が350億円を大幅に下回る可能性がある
2. 2022年9月末時点の議決権比率は49.05%

# Appendix

# ESG経営の推進

- 2021年4月に経営会議の諮問委員会としてサステナビリティ委員会を設置するとともにサステナビリティ推進室を設置し、ESG経営を推進する態勢を整備
- 同委員会における協議を通じ、役員を責任者に据えた計画の策定、計画全体を部門横断的に統括するプロジェクトマネジメント機能（PMO）の設置など推進態勢を強化するとともに、社員に対しサステナビリティに関する各種研修やスモールミーティング（社員同士の意見交換会）等の取り組みを行うことにより、サステナビリティに対する全社的な理解浸透・意識醸成を促進
- 2022年6月に「FTSE4Good Index Series<sup>1</sup>」および「FTSE Blossom Japan Index Series<sup>2</sup>」の構成銘柄に選定
- 優先的に取り組む社会課題（マテリアリティ）に取り組む、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

## 2022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情報開示
- ② ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究の開始
- ③ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う保険料の払込猶予期間の延伸、必要書類を一部省略するなどの非常取扱い
- ④ 全運用資産を対象にESG要素を考慮した運用の実施
- ⑤ 女性活躍推進へ向けたアクションプランの策定、同プランに基づく新任女性管理者のメンタリングの実施

## 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-Environmental

- 当社は2019年4月にTCFD提言への賛同を表明し、TCFD提言の4つのテーマである「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って、当社の気候変動への対応等に関する情報を開示
- 2021年度以降は「戦略」についてシナリオ分析結果を開示するとともに、「指標と目標」について投資ポートフォリオのカーボン・フットプリントの計測結果を踏まえたGHG削減目標を設定

## シナリオ分析

- 気候変動が当社の資産運用に与える影響分析に当たり、当社の投資ポートフォリオにおけるGHG排出量や投資エクスポージャーの観点から重要度が高い3セクター（電力、エネルギー、鉄鋼）の気候変動の影響分析を行い、当社資産運用に及ぼすインパクトの大きさとその要因を把握

### シナリオ分析のプロセス

STEP1  
リスク重要度の評価

分析対象セクターのリスクと機会に関する項目の重要度で評価

STEP2  
シナリオ群の定義

重要度の大きいリスクと機会に関する項目において適切なシナリオの考察

STEP3  
事業インパクト評価

STEP1、2を踏まえて各シナリオが投融資先企業の戦略・財務に与える影響を評価

STEP4  
対応策の検討

今後の対応策について検討

- 上記のほか、気候変動リスク等に関する金融当局ネットワーク(NGFS)の気候シナリオ分析や、気候変動が当社生命保険事業に及ぼす影響分析を実施

注：開示内容の詳細は、かんぽ生命Webサイト  
(<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html>)をご覧ください。

## 指標と目標

### 事業会社としての指標・目標

- 2050年のカーボンニュートラルの実現を目指して、温室効果ガス排出量（CO2排出量）の削減目標を設定

**2030年度：対2019年度比46%削減<sup>1</sup>**  
**2050年：カーボンニュートラルの実現**

1. Scope1（自社が直接排出する排出量）およびScope2（他社から供給された電気等の使用に伴う排出量）が対象。新規事業による増加分を除く

### 機関投資家としての指標・目標

- ポートフォリオの気候変動リスクを管理するため、2021年3月末時点より、投資ポートフォリオの温室効果ガス(GHG)排出量関連指標(GHG排出量、カーボンフットプリント<sup>1</sup>、炭素強度<sup>2</sup>、加重平均炭素強度)の計測を開始
- 次のとおり、投資ポートフォリオのGHG排出量に関する削減目標を設定<sup>3</sup>

**2029年度：対2020年度比50%削減<sup>4</sup>**  
**2050年：ネットゼロ達成**

1. ポートフォリオ残高100万円あたりのGHG排出量をいう
2. 投資先の炭素効率をいう
3. 対象資産は自家運用及び委託運用における国内株式、外国株式、国内クレジット(事業会社等への融資を含む。)、外国クレジット。なお、未上場株式、プロジェクトファイナンス、REIT、資産担保証券等を除く
4. 今後、計測対象資産の拡大等により、基準値は変動する可能性あり

# 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、Twitterを通じてラジオ体操に関する情報を発信。
- 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。

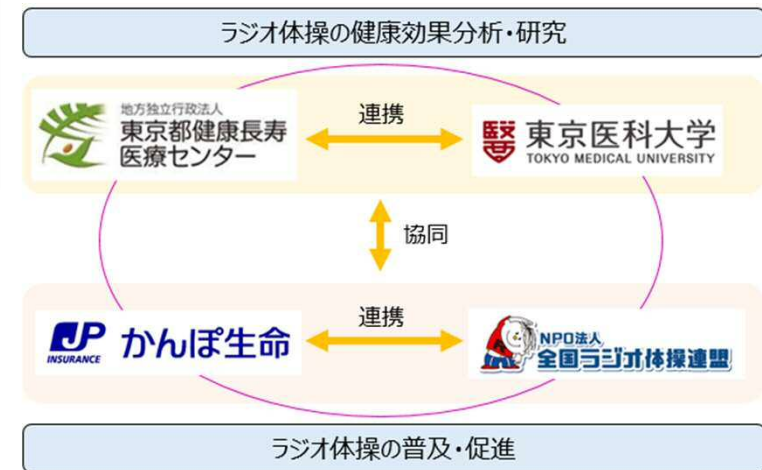


「巡回ラジオ体操会」  
老若男女幅広い世代の方々  
にお気軽に参加いただける  
ラジオ体操イベント



正しいラジオ体操を解説した動画  
「サクッとラジオ体操(4動画)」

「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)



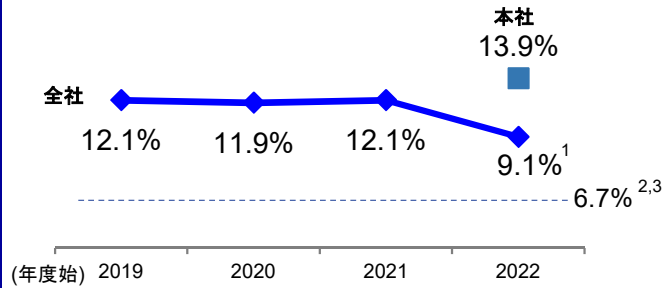
ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究の実施体制

# 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

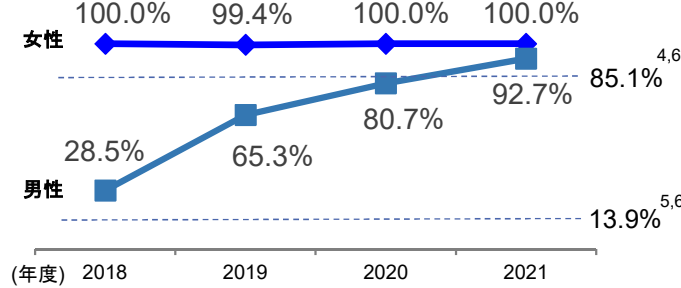
- 女性社員を対象に階層別研修の開催等マインドの醸成により女性活躍を支援



- 新しいかんぽ営業体制の構築に伴い、社員数増(十約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)

## ■ 育児休業取得率

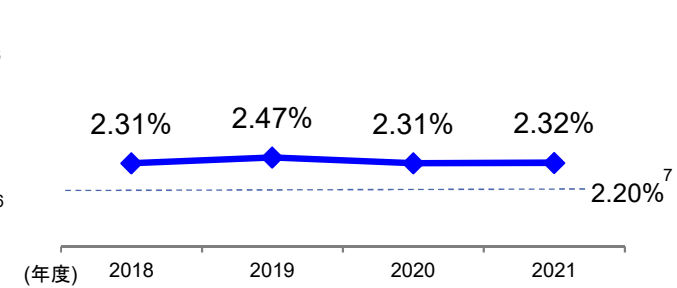
- 性別に関係なく、安心して働き続けられる環境を確立し、社員の育児休業の取得を推進



- 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)

## ■ 障がい者雇用率

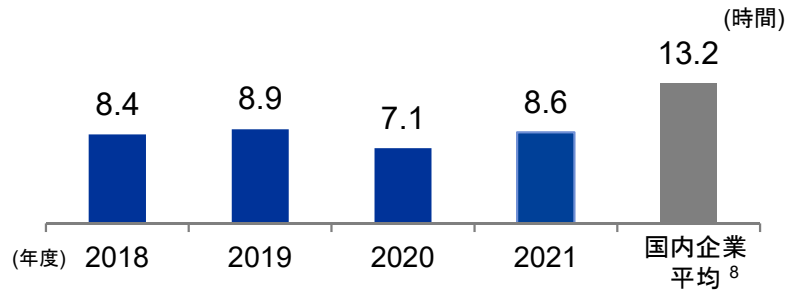
- 障がいのある方の就労能力を正しく評価し、就業機会を提供するとともに、職場定着を支援



- 民間企業平均(厚生労働省:令和3年障がい者雇用状況の集計結果)

## ■ 月平均残業時間

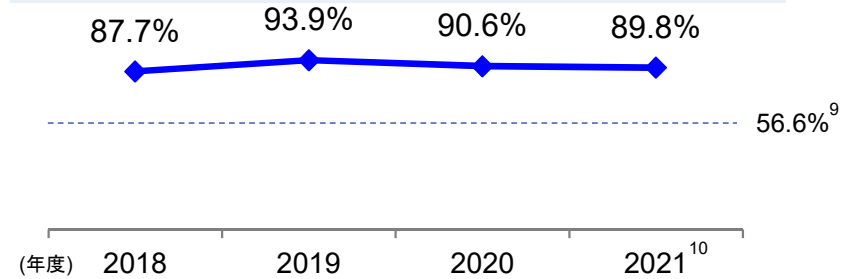
- 働き方改革の取り組み推進により、社員一人あたりの月平均残業時間を縮減



- 法定外労働時間(パートタイム労働者を除く)(厚生労働省:2021年度毎月勤労統計調査)

## ■ 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



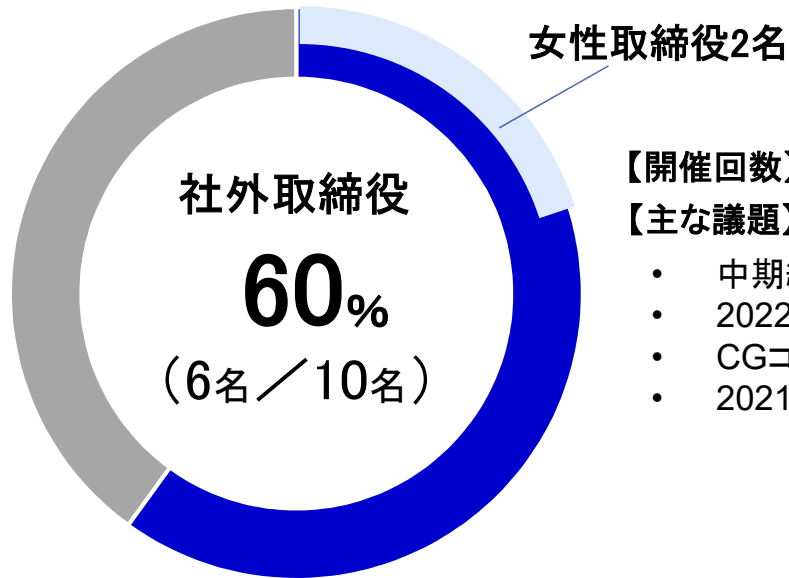
- 国内企業平均(厚生労働省:2021年就労条件総合調査)
- 2021年度より計算方法を一部変更(分母から育児休業及び休職等の理由で対象期間中の有給休暇取得日数が0日の社員を除く)

# 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

## 2021年度の実行役員・委員会の開催状況

### 取締役会



【開催回数】13回

【主な議題】

- ・ 中期経営計画(2021年度～2025年度)
- ・ 2022年度経営計画
- ・ CGコード改訂を踏まえた開示
- ・ 2021年度連結業績予想の修正

## 社外取締役の構成

女性 鈴木 雅子 (株)パソナグループ  
エグゼクティブアドバイザー

斎藤 保 (株)IHI相談役

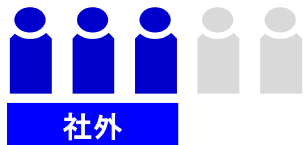
原田 一之 京浜急行電鉄(株)  
代表取締役会長

山崎 恒 弁護士  
元札幌高等裁判所長官

女性 韓巢 香穂利 株式会社インターネットイニシアティブ  
社外取締役

富井 聡 DBJ投資アドバイザー株式会社  
代表取締役会長

### 指名委員会



【開催回数】5回

### 監査委員会



【開催回数】16回

### 報酬委員会



【開催回数】7回

# 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<sup>1</sup>(固定): 業績連動型株式報酬<sup>2</sup> = 85 : 15









1. 2021年度の支払実績から算出
2. 2021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

## 2021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: 1株当たり当期純利益	280.05円	375.14円
営業・募集品質関係の達成状況: 保有年換算保険料	3.70兆円	3.53兆円
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、ESG経営の推進、資産運用、ERM、企業風土改革、人事制度改革、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



# 取締役のスキル・マトリックス-Governance

	 千田 哲也 取締役兼 代表執行役 社長	 市倉 昇 取締役兼 代表執行役 副社長	 奈良 知明 取締役 常勤監査委員	 増田 寛也 取締役	 鈴木 雅子 社外取締役	 斎藤 保 社外取締役	 原田 一之 社外取締役	 山崎 恒 社外取締役	 鶴巢 香穂利 社外取締役	 富井 聡 社外取締役
企業経営 <sup>1</sup>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
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	●	●	●							●

注1: 2022年6月15日現在

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に期待する領域は、「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

# 中計主要KPIの進捗状況

- 新しいかんぽ営業体制の立ち上げ、新医療特約の販売開始を実施したものの、新契約が緩やかな増加にとどまり、保有契約件数の減少トレンドが継続
- 2023年3月期の中間純利益の業績予想に対する進捗率は68%、業績予想および配当予想は変更なし
- 引き続き、中期経営計画の基本方針である「再生」と「持続的成長」、その土台となる各領域の施策を推進

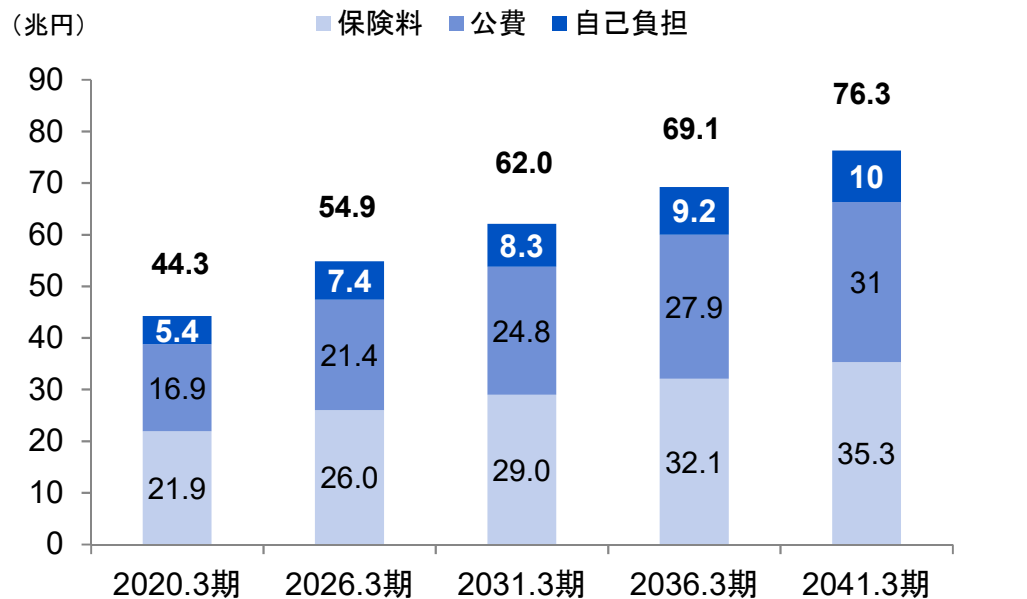
	2025年度目標	2023.3期 2Q実績/評価	23.3期見通し
保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上	2,186万件 (2022年3月末比△4.1%)	新契約が緩やかな増加にとどまり、 減少トレンドが継続
連結当期純利益	910億円 (2023年度 780億円)	482億円 (業績予想比68%)	業績予想710億円から変更なし
一株当たり 配当額(DPS)	中期経営計画期間中 原則減配はせず、増配を目指す	中間配当46円 (2022.3期比+1円)	配当予想92円(2022.3期比+2円) から変更なし
EV成長率 (RoEV) <sup>1</sup>	6~8%成長を目指す	2.5% (参考) 2023.3期 1Q実績 1.5% <small>[1Q・2Q実績は第三者の検証を受けていない試算値]</small>	新契約価値が引き続きマイナスで 推移しており、想定を下回る見通し
お客さま満足度 <sup>2</sup> NPS® <sup>3</sup>	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	— (2021年度お客さま満足度は78%)	引き続き、CX向上の取り組みを推進

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・システムズの登録商標

# 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

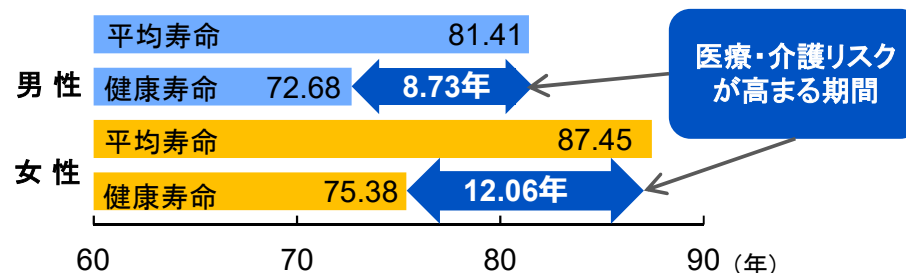
## 国民医療費の増加



	2020.3期	2026.3期	2031.3期	2036.3期	2041.3期
GDP (兆円)	559.6	645.6	694.8	741.2	790.6
医療費の割合	7.9%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

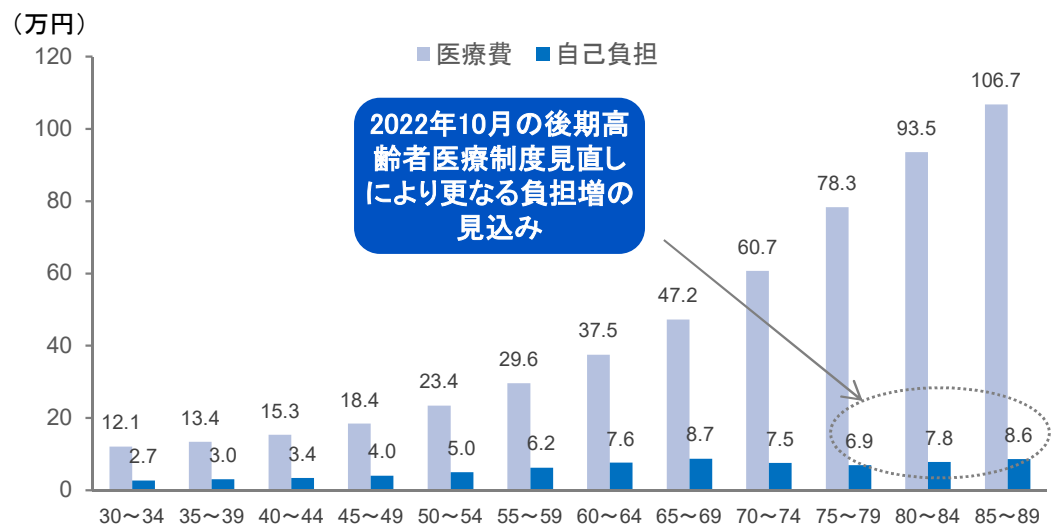
出典：内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し(平成30年5月21日)」、厚生労働省「令和元(2019)年度 国民医療費の概況(令和3年11月9日)」  
 注：2020.3期は実績値、2026.3期以降の数値は出典資料公表時の推計値

## 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人当たり医療費、自己負担額比較(年額) (令和元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(令和元年度)

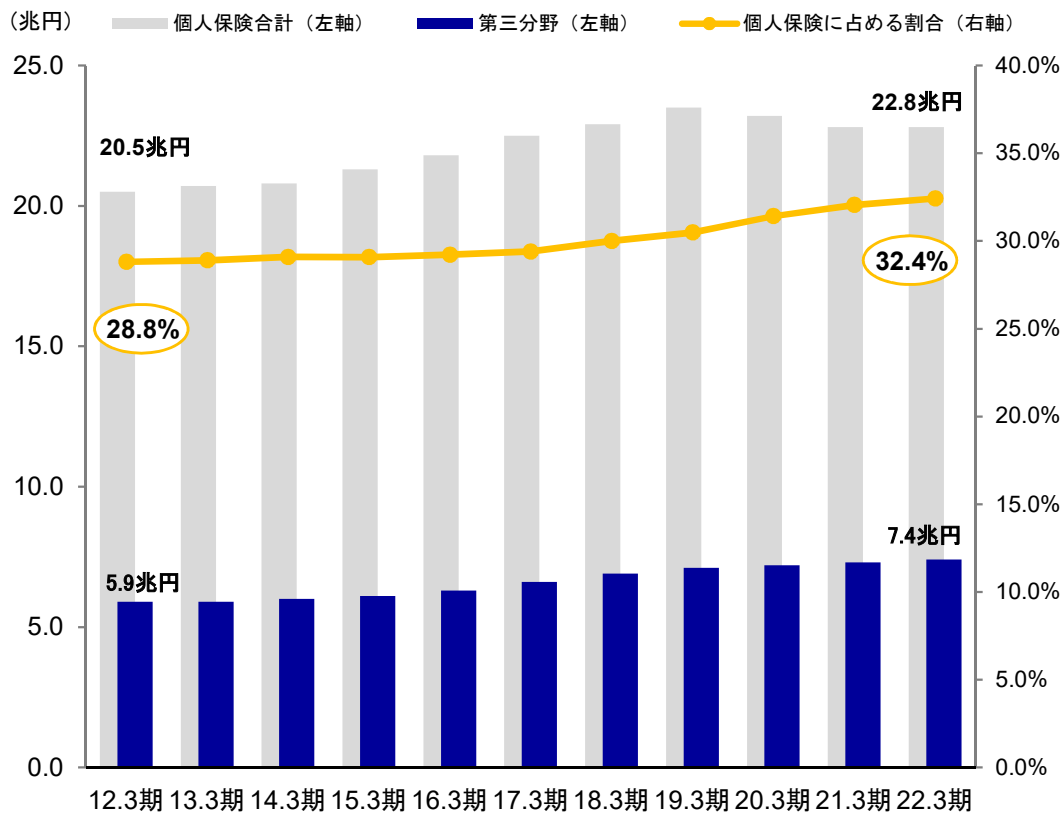


# 第三分野商品の市場拡大

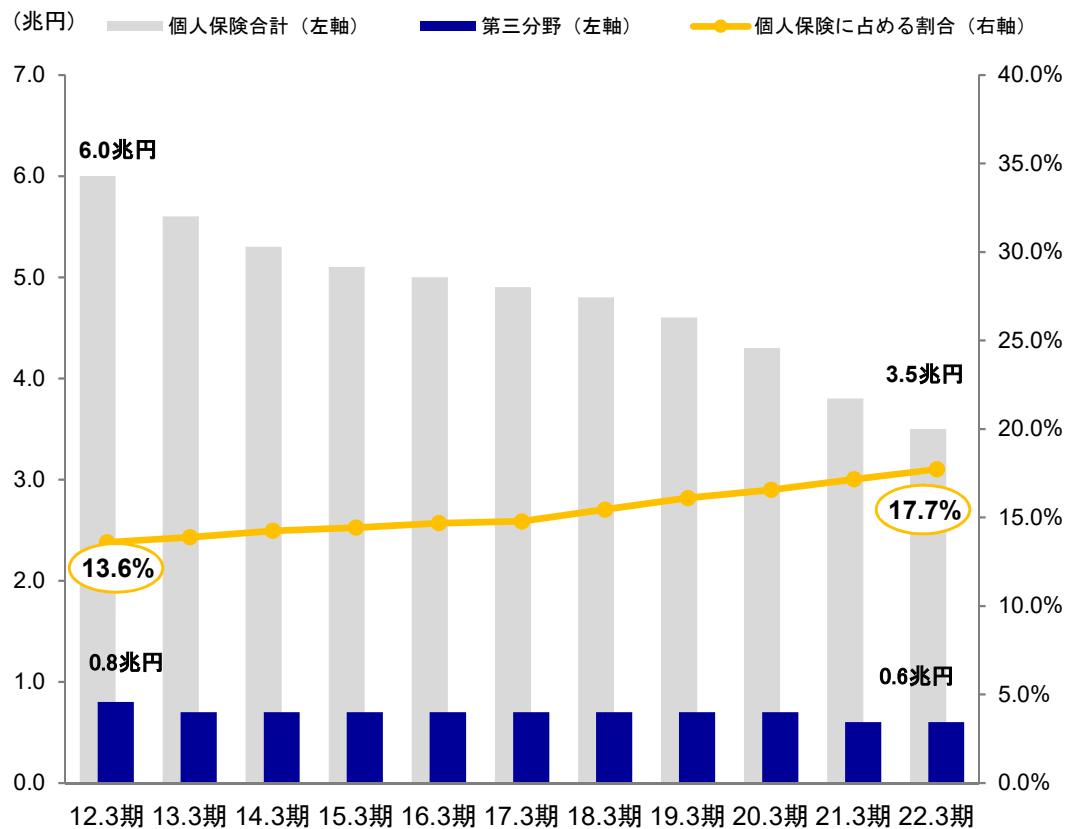
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社も第三分野の割合は上昇しているが、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

## 保有契約年換算保険料(第三分野)の推移

### 国内生保合計



### かんぽ生命



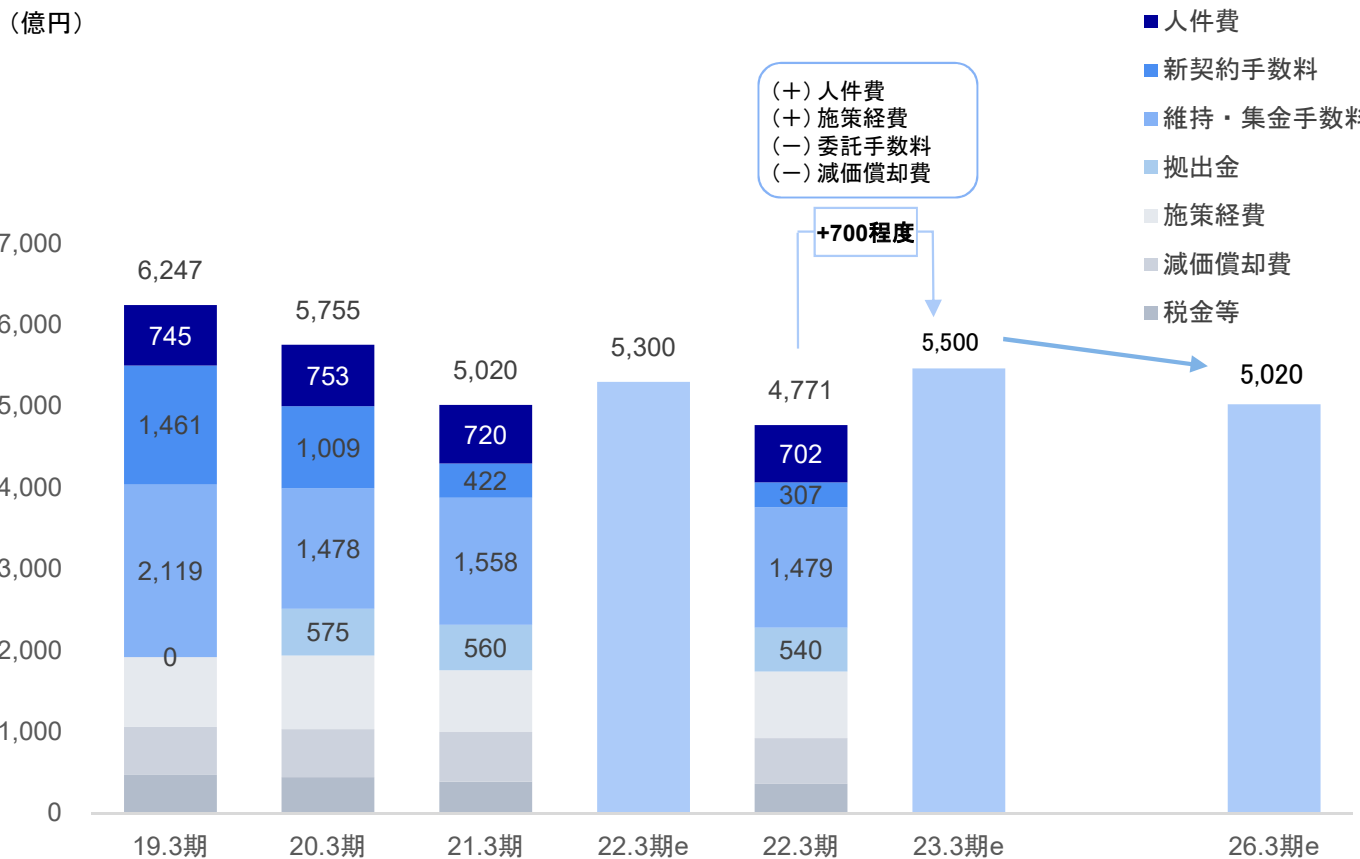
出典: 生命保険事業概況

注: 国内生保合計には簡易生命保険契約を含む

# 費用構造の変化

- 23.3期は、日本郵便からのコンサルタントの受け入れおよび事業運営の定常化に伴い、必要経費が増加
- 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



## 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**

新しいかんぽ営業体制(22.4~)

# 郵政民営化法の上乗せ規制の緩和

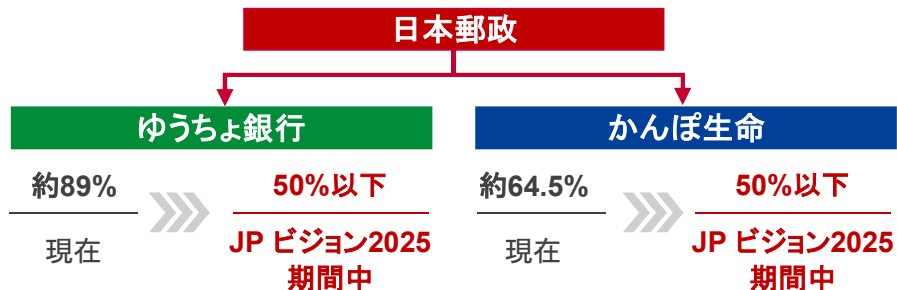
- 日本郵政グループの「JPビジョン2025」においては、できる限り早期に金融2社株式を保有割合50%以下とするとしており、2021年5月以降の自己株式の取得等<sup>1</sup>により、日本郵政の当社株式の議決権比率は49.90%<sup>2</sup>となった
- これにより、新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、お客さまニーズに応じた保険サービスをさらにご提供しやすい環境となった
- なお、議決権比率が49.90%となった後も、かんぽ生命が日本郵政の連結子会社であることに変更はない

## JPビジョン2025(一部抜粋※)

### 金融2社株式の早期処分による 経営の自由度向上

- 金融2社株式は「JPビジョン2025」期間中のできる限り早期に保有割合50%以下とすることを目指します。
- それ以降も、金融2社株式処分について検討を進めてまいります。

#### [ 金融2社株式の保有割合 ]



※2021年5月14日公表

2021年5月以降の自己株式取得  
および日本郵政の株式処分信託実施直後の  
日本郵政の当社株式の議決権比率 **49.90%<sup>2</sup>**

## 郵政民営化の進展と上乗せ規制の緩和を実現

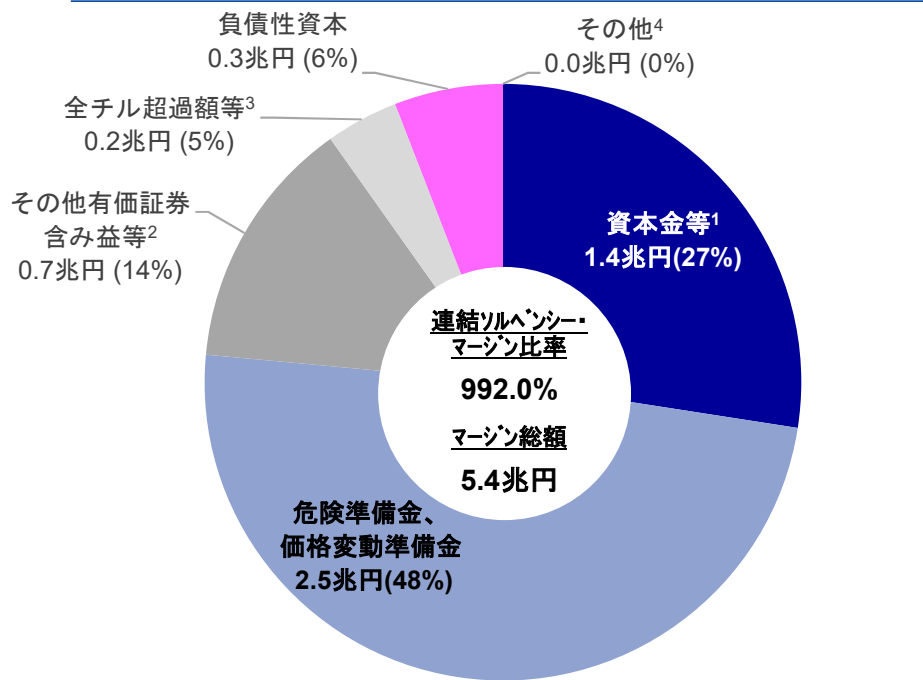
- 2021年5月14日開催の当社取締役会にて自己株式の取得を決議。また日本郵政は当社のToSTNeT-3による自己株式取得後、株式処分信託を設定して当社株式を処分
- 2022年8月10日付の当社取締役会にて自己株式の取得を決議。ToSTNeT-3及び立会市場における取引による買付けを踏まえた直近の議決権比率は49.05%(2022年9月末時点)
- 主務大臣:内閣総理大臣(金融庁長官)および総務大臣
- 特定日: (i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係お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

項目	郵政民営化法の上乗せ規制
新規業務	<p>【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主務大臣<sup>3</sup>の認可(郵政民営化委員会の意見聴取が必要)</li> </ul> <p>【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日<sup>4</sup>まで】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主務大臣への事前届出 (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> </ul> <p>【特定日<sup>4</sup>以後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <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	<p>【特定日<sup>4</sup>まで】</p> <ul style="list-style-type: none"> <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) — 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> <p>【特定日<sup>4</sup>以後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 郵政民営化法に基づく規制なし</li> </ul>
子会社保有	<p>【特定日<sup>4</sup>まで】</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 — 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> <p>【特定日<sup>4</sup>以後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 郵政民営化法に基づく規制なし</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
- 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(22.9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

2022年9月30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<sup>1</sup>の取得状況

2022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)

### ＜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。