

2022年3月期 決算・経営方針説明会

2022年5月26日



決算サマリー

(億円)

		21.3期	22.3期	23.3期 業績予想
利益 (財務会計)	当期純利益	1,661	1,580	710
	1株当たり 当期純利益 (EPS)	295.33 円	375.14 円	177.70 円
EV (経済価値)	EV	40,262	36,189	
	新契約価値	△ 127	△ 115	
ESR	ESR	174% ¹	169%	
株主還元	1株当たり 配当金 (DPS)	76 円	90 円 中間配当45円 期末配当45円	92 円 中間配当46円 期末配当46円

1. 計測モデル変更後

【連結業績の状況】

- 新契約が想定を下回ったことなどにより、保有契約が大きく減少したものの、事業費が減少し、加えて、順ざやが増加
- 上記の結果、当期純利益は前年同期比4.8%減少と、前年度と同水準の利益を計上

【EVの状況】

- 2021年5月に実施した自己株式の取得(3,588億円)に伴う純資産の減少および、外国金利上昇に伴う外国債券の含み益の減少等により、前年度末比10.1%減少の3兆6,189億円
- 新契約価値は、新契約獲得にはその多寡によらない一定の事業費等が必要となるため、△115億円

【ESRの状況】

- 2025年の新資本規制導入に向け、ESRの計測モデルを変更
- 2021年5月に実施した自己株式の取得に伴う資本量の減少等により、前年度末比5ポイント減の169%

【株主還元】

- 22年3月期の配当については、当初予想通り1株当たり90円とする
- 23年3月期の配当は1株当たり92円を予定

2021年度の振り返り

- 中期経営計画の取組みは着実に進捗しているものの、新契約は緩やかな増加にとどまり、募集品質問題発生前と比較して大きく減少
- 新しいかんぽ営業体制の構築に向けた準備、新医療特約の発売に向けた準備など事業基盤の強化に向けた取組みは順調に進捗

2021年度の取組み

信頼回復に向けた取組みの継続

- 信頼回復に向けた取組みを継続し、ご契約内容確認活動を通じたアフターフォローを着実に実施
- アフターフォロー活動が具体的なご提案に結びつかず、募集品質問題発生前と比較して新契約は緩やかな増加にとどまった

事業基盤の強化

- 日本郵政の議決権比率を50%以下に引き下げ、新規業務に関する上乗せ規制を緩和
- 新医療特約「もっとその日からプラス」の2022年4月からの発売に向けた準備を遂行
- 良好な市場環境のもと、計画を上回る運用収益を確保
- 新しいかんぽ営業体制の構築に向けた準備を計画通り遂行

主要財務目標等

	中計目標 【2025年度】	2021年度
保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上	2,280万件
連結 当期純利益	910億円	1,580億円 (参考) 一株当たり当期純利益 375.14円
一株当たり 配当額 (DPS)	原則減配はせず 増配を目指す	90円
EV成長率 (RoEV)	6~8%成長 を目指す	4.0%

経営課題

1. 営業・商品戦略

- 新しいかんぽ営業体制の構築および「かんぽ営業の目指す世界観」に基づく活動の実践・定着

- 新医療特約の販売および今後の商品戦略

2. CX・DX

- CXを最優先とするビジネスモデルへの転換に向けた各種DX施策の推進

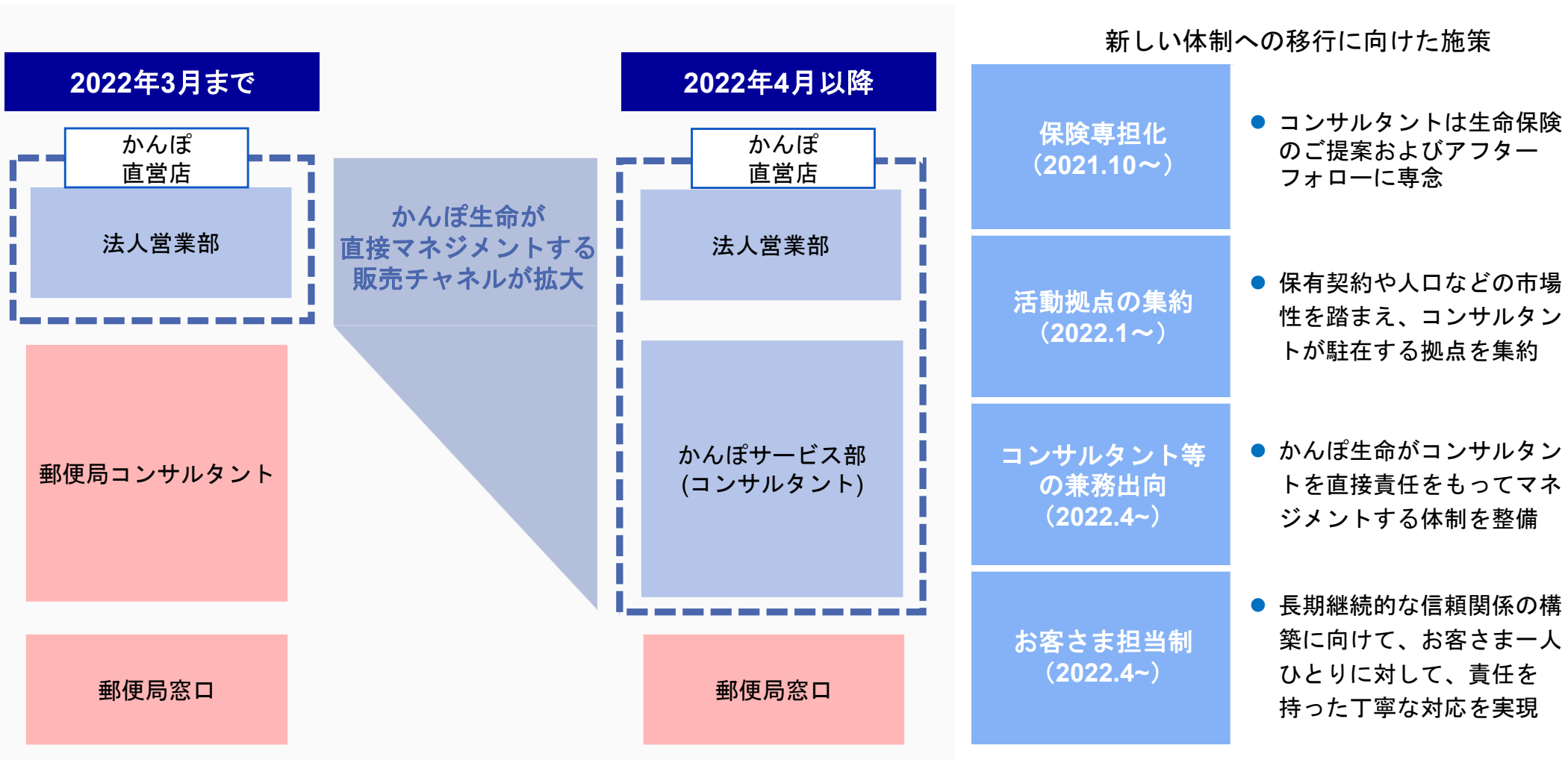
3. コスト・運用

- 費用構造の変化および必要経費の削減、順ざやの確実な確保

4. 利益・還元

- 当期純利益の目標達成および株主還元

- 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ネルが拡大
- コンサルタントへのきめ細やかな育成・指導による専門性の向上と、郵政グループ体での総合的なコンサルティングサービスの提供を実現



- かんぽ生命が再生に向かうための将来ビジョンとして「かんぽ営業の目指す世界観」を定める
- この世界観を全社員で共有し、「マーケットの成長」、「人材の成長」、そして、それを支える「マネジメントの成長」を通じ、企業価値の向上を目指す

社会的使命	お客さまの人生を保険の力でお守りする
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。
目指す世界観	「マーケットの成長」、「人材の成長」そして、それを支える「マネジメントの成長」を通じ、会社の成長を実現

マーケットの成長

お客さまの信頼・満足を起点として
お客さまを拡大していく

- 既契約者の満足度向上を起点とした継続・追加加入
- 紹介／マーケティングによる未加入者開拓
- マーケット戦略（データ・地域性の分析と浸透）

人材の成長

適正なマネジメントを定着させ、
社員の成長を支える

- 募集スキルの向上
- 業務知識／システム操作の平準・高度化
- 周辺知識（金融リテラシー／相続等）の向上



企業価値向上

不断の見直し

社会・経営環境を敏感にとらえ、進化し続ける

マネジメントの成長

- 活動プロセス・課題解決を重視した社員マネジメント
- フロントラインと本社一体の管理者支援に向けたマネジメントの見える化

寄り添う仕組み

- 全社一体でのフロントライン管理者への業務サポート、マネジメント教育・コーチングスキル等の付与、マーケット分析支援

世界観に合った制度運用 (方針と制度を同期させる)

- お客さま担当制
- 目標・評価制度
- 手当制度 etc.

- 2022年4月から新しいかんぽ営業体制の下、お客さま担当制および新医療特約のご案内などの活動を開始
- 活動の定常化に向けて、「かんぽ営業の世界観」に沿った取組みを実施

2022年度の立ち上がりの取組み

「お客さま担当制」および「新医療特約」のご案内の活動

活動の定常化に向けた「かんぽ営業の世界観」に沿った取組み

活動プロセス・課題解決を重視した社員マネジメント

- 社員一人ひとりの活動の見える化を通じて、社員の抱える課題を把握し、課題解決の対策を実施

募集スキルの向上等

- お客さま担当制のお知らせ、新医療特約のご案内などの活動の取組事例の展開、Web研修等の実施
- フロントラインからの要望を踏まえ、新医療特約の販売ツールの見直し、募集フローの見直し等を実施

全社一体でのフロントラインへの業務サポート

- 経営陣等によるフロントラインとの対話を通じた「かんぽ営業の世界観」の浸透および課題の把握
- 本社社員等によるかんぽサービス部への駐在支援等により、現地の課題事項の解決につなげ、かんぽサービス部の管理者がマネジメントに注力できる環境を整備

- 郵政民営化法上の新規業務に関する上乗せ規制が緩和され届出制へ移行したことにより、お客さまニーズに応じた商品をさらに提供しやすい環境となり、2022年4月1日からは新医療特約「もっとその日からプラス」の販売を開始。低廉な保険料で手厚い医療保障を提供することで、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしていく
- 販売開始後、多くのお客さまに基本保険金額以上の特約保険金額で加入いただいております。保障商品へのシフトを進めることにより、新契約価値の向上を目指す

商品の主なポイント

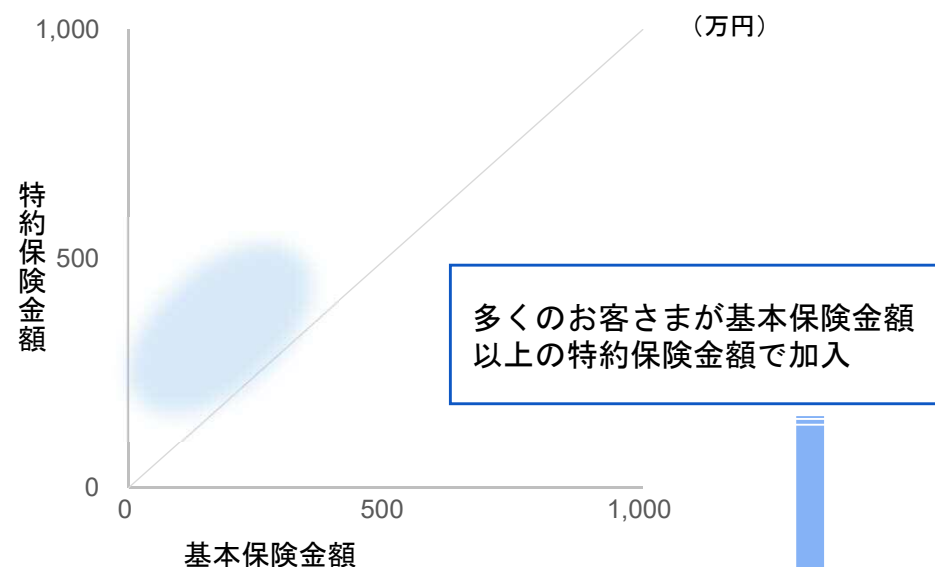
- 入院1日目から入院保険金日額の20倍の入院一時金をお支払い
- 特約の基準保険金額を基本契約の5倍まで設定可能
- 1回の入院につき最大5回の入院一時金をお支払い
- 外来手術でも入院中手術でも同じ金額の手術保険金をお支払い

充実した医療保障を低廉な保険料で提供

<加入例1>	基本：500万円 特約：500万円	基本：100万円 特約：500万円
月額保険料	合計 11,050円 内訳 基本：7,050円 特約：4,000円	合計 5,410円 内訳 基本：1,410円 特約：4,000円

新契約価値の源泉となる
特約部分の保険料割合が高まる

販売後の加入傾向



多くのお客さまが基本保険金額
以上の特約保険金額で加入

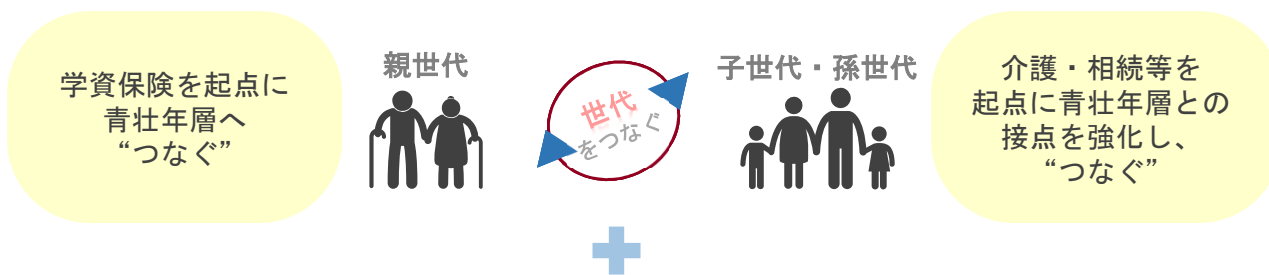
新契約価値向上

1. 基本契約: 2倍型終身保険、医療特約: 無配当総合医療特約 (R04) (無解約返戻金型)
 保険期間: 終身、保険料払込方法 (経路): 口座払込み、加入年齢: 30歳、男性の場合の保険料例
 基本契約の保険料払込済年齢: 65歳
 無配当総合医療特約 (R04) (無解約返戻金型) の保険料払込済年齢: 95歳

- 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
- 世代をつなぐ保険サービスとお客さまの生活に寄り添うサービスをご提供していく

今後の商品開発の方向性

- 低廉な保険料でバランスのとれた保障を提供
(医療特約の保障内容の充実等の改定)
- 人生100年時代を踏まえ、高齢・中高年層の保障等の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)



お客さまの生活に寄り添うサービス

- かんぽ生命をより身近に感じていただけるよう、ライフイベントに加えて、お客さまの日々の生活のお悩みにも寄り添うサービスを提供

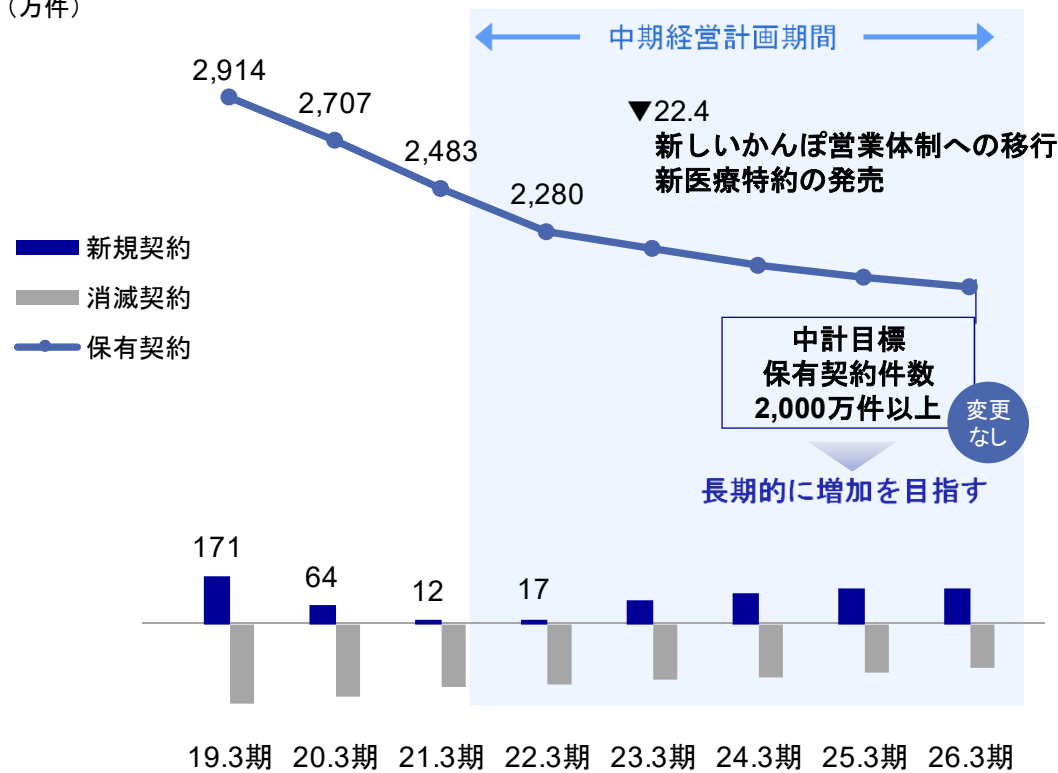
取組み状況

- 2021年4月
保険期間を延長した普通定期保険及び特別養老保険の取扱い開始
- 2021年10月
保険期間を延長した普通養老保険の取扱い開始
- 2021年10月
ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究の開始
- 2022年4月
新医療特約「もっとその日からプラス」販売開始
- 2021年10月
終活・相続に関するサービスに向けた検討の開始（コンサルタントへの教育等）
- 2022年3月
かんぽ生命 - アフラック Acceleration Programの開始
- 2022年4月
社内ベンチャー制度の創設

- 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
- 新契約の回復と保障性商品へのシフトを進めることで新契約価値の向上を目指す

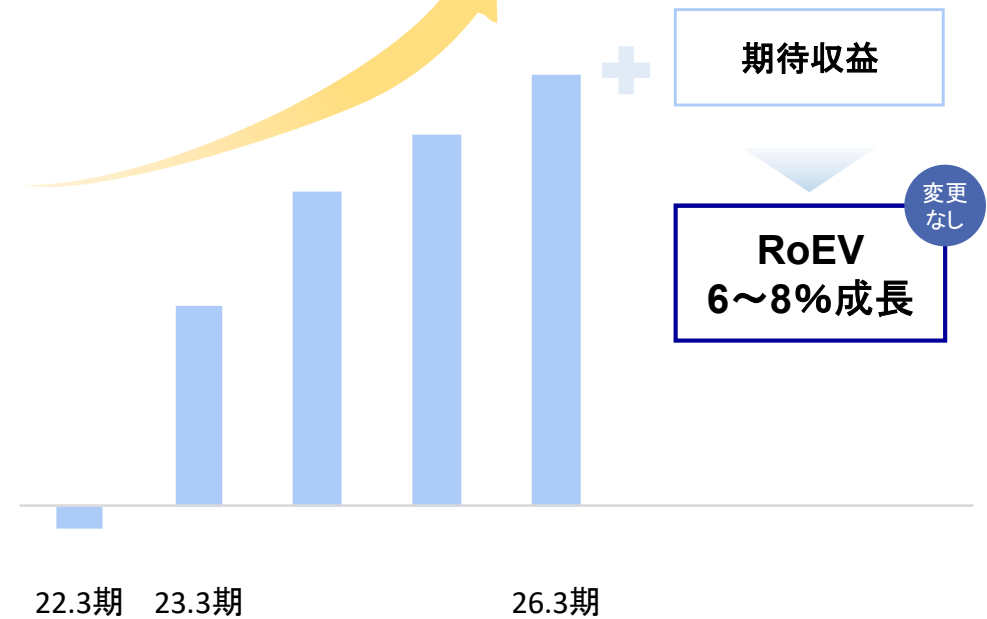
契約件数(個人保険)の推移

(万件)

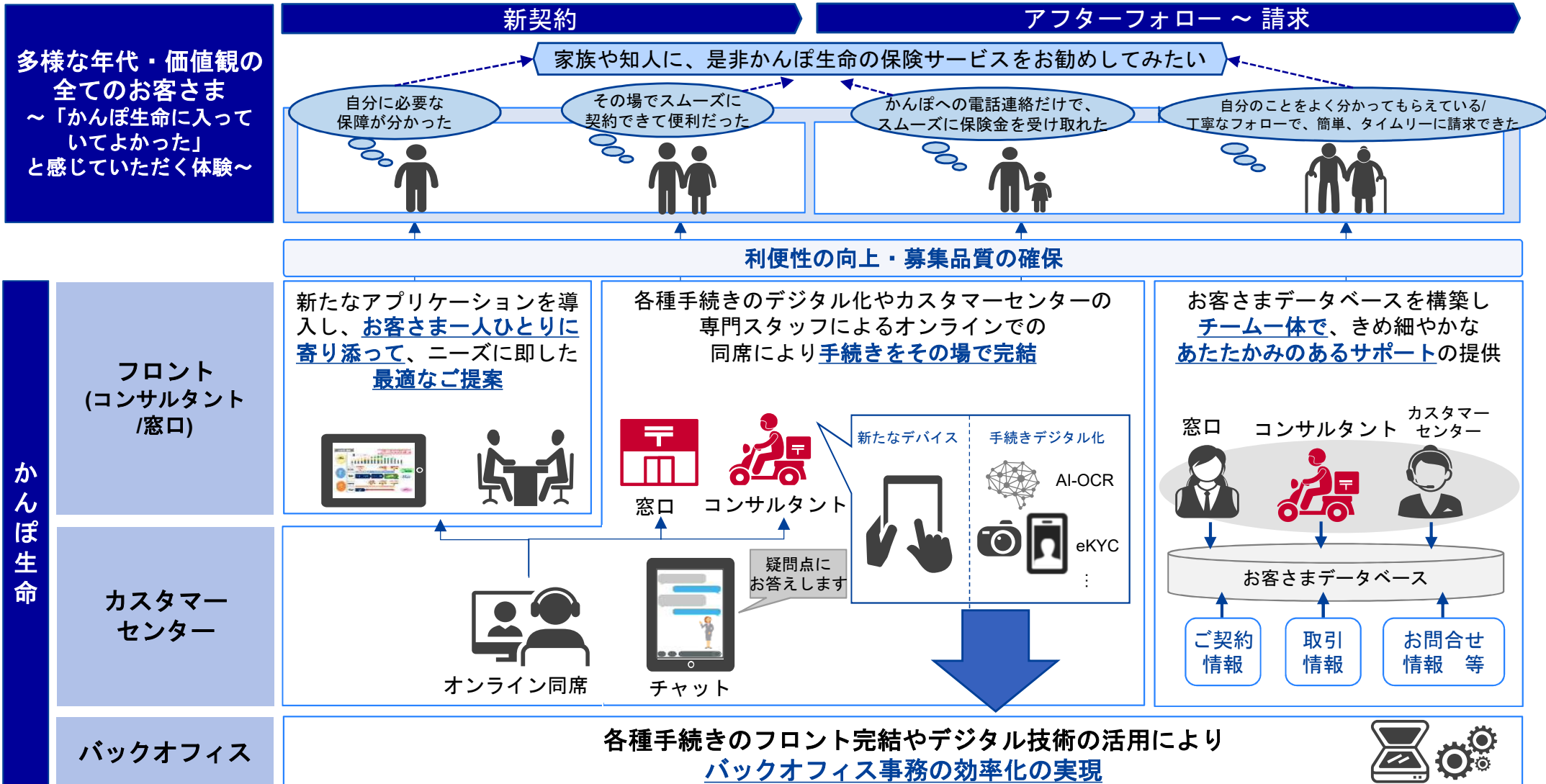


新契約価値の推移

新契約価値1,000億円台
早期の達成を目指す



- DXを推進しながら、お客さま体験価値（CX）を最優先とするビジネスモデルへと転換
- 保険サービスを抜本的に見直し、お客さまの利便性や募集品質を向上させることで、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう取り組む



かんぽ生命

■ DXを推進し、お客さまの利便性を向上させるための各種取組みを着実に実施

「DX認定事業者」の認定

- 2022年3月、経済産業省が定めるDX認定制度¹における「DX認定事業者」として認定。



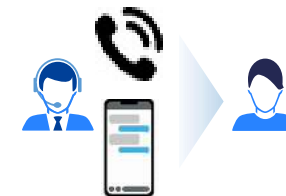
マイページでの手続き

- 保険手続きの利便性向上のため、契約者向けのWebサービス（マイページ）において、以下の機能を拡充。
 - 2021年5月 契約者貸付の請求²
 - 2021年10月 入院・手術保険金の請求²、保険料払込証明書の電子発行



アフターフォローの充実（試行実施）

- カスタマーセンターにおいて、以下の業務の試行を順次開始。
 - ① マイページ会員で満期を迎えたお客さまへお祝いの動画をメール配信し、各種手続きや次のライフプラン等の相談をサポート
 - ② マイページからの入院・手術保険金請求に対してチャットでサポート
 - ③ NPSスコアの低いお客さま等に対してフォロー



スマートフォン等による手続き（試行実施）

- お客さま自身のスマートフォン等の端末から被保険者同意および告知を可能とする取扱いを、一部地域から段階的に試行実施。



1. 2020年5月15日に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づき、国が策定した「情報処理システムの運用及び管理に関する指針」を踏まえ、優良な取組みを行う事業者を認定する制度
2. 所定の要件を満たした請求が対象

- お客様の生活に寄り添うサービスの提供の実現を目指し、企画・推進を担う「みらいデザイン室」を設置
- 継続して新しいサービスを創出するため、広く社内からアイデアを募集する社内ベンチャー制度、スタートアップ企業と共同でサービスの開発を目指すAcceleration Programを開始

社内ベンチャー制度



■ 「Kampo TSUNAGU Challenge！」 (KaNAe！)

- 全ての社員が主役
- お客様をつなぐ、世代をつなぐ、地域をつなぐ
- 自らのチャレンジで想いを叶える！

概要	社内から新サービスに係るアイデアを募集。プロジェクト化できると経営判断した提案は、応募者がプロジェクトリーダーとなり実現を目指す。2023年度からのプロジェクト開始を予定。
募集テーマ	お客様の生活に寄り添うサービス全般

かんぽ生命 - アフラック Acceleration Program

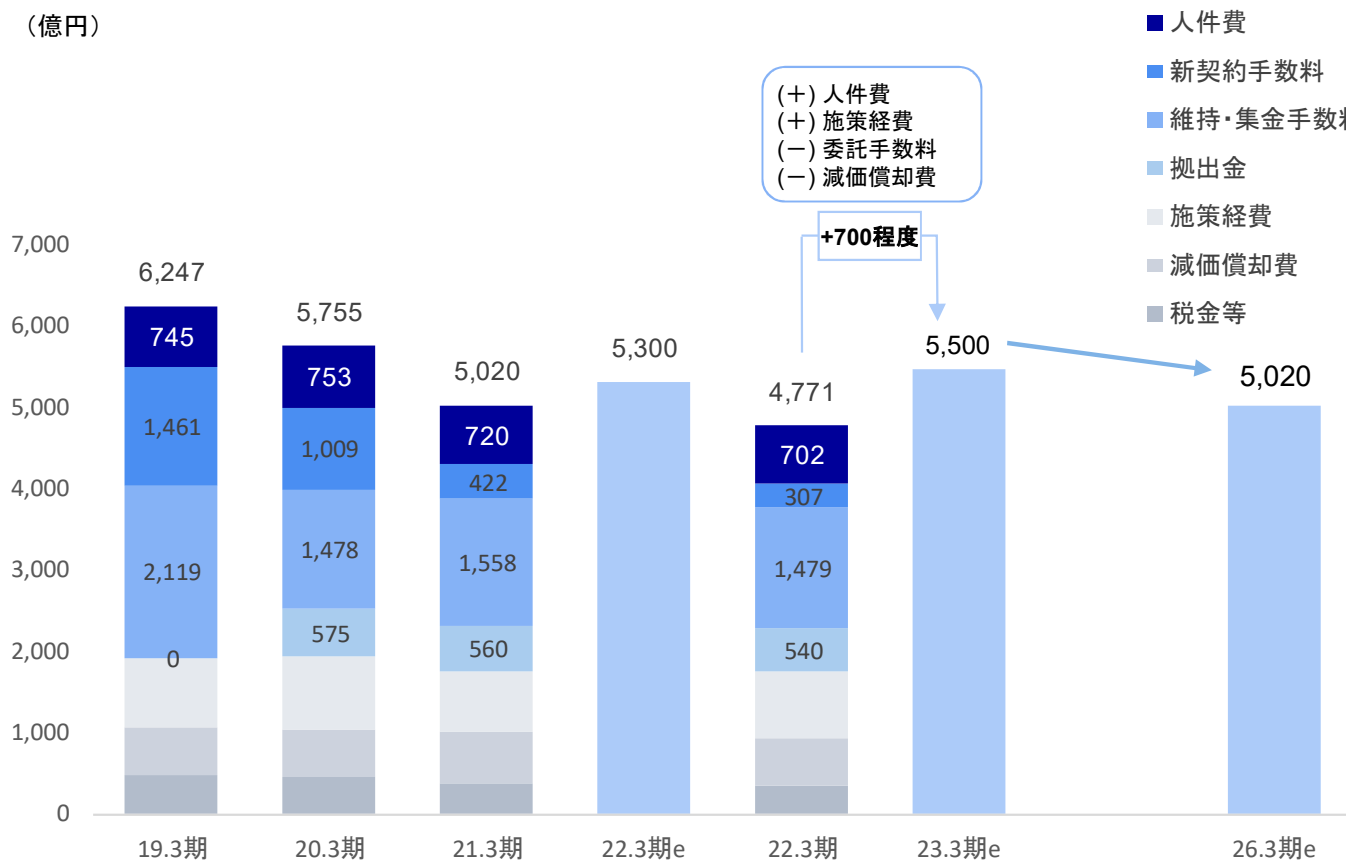


概要	スタートアップのサービス／技術とかんぽ生命・アフラックの経営資源を掛け合わせた協業の実現を通じて、スタートアップの成長とかんぽ生命・アフラックのお客さまへの提供価値の向上を目指す。 3月よりスタートアップの応募を開始。8月以降、具体的な協業案の検討を開始予定。
募集テーマ	<p><ライフイベント> 「出産/育児/教育」「就職/結婚/住居」「第二の人生」「介護/終活/相続」</p> <p><健康> 「予防/健康増進(ラジオ体操)」「早期発見」「進行抑制」「治療期/終末期の支援」 ※特に、がん/認知症</p>

- 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

(億円)



注：19.3期から22.3期は実績、23.3期以降は見込
1. 23.3期に受け入れるコンサルタント社員を除く

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
(△2,300名相当1の業務量削減/20年度対比)
- お客さまサポート領域等への要員シフト
(+800名)

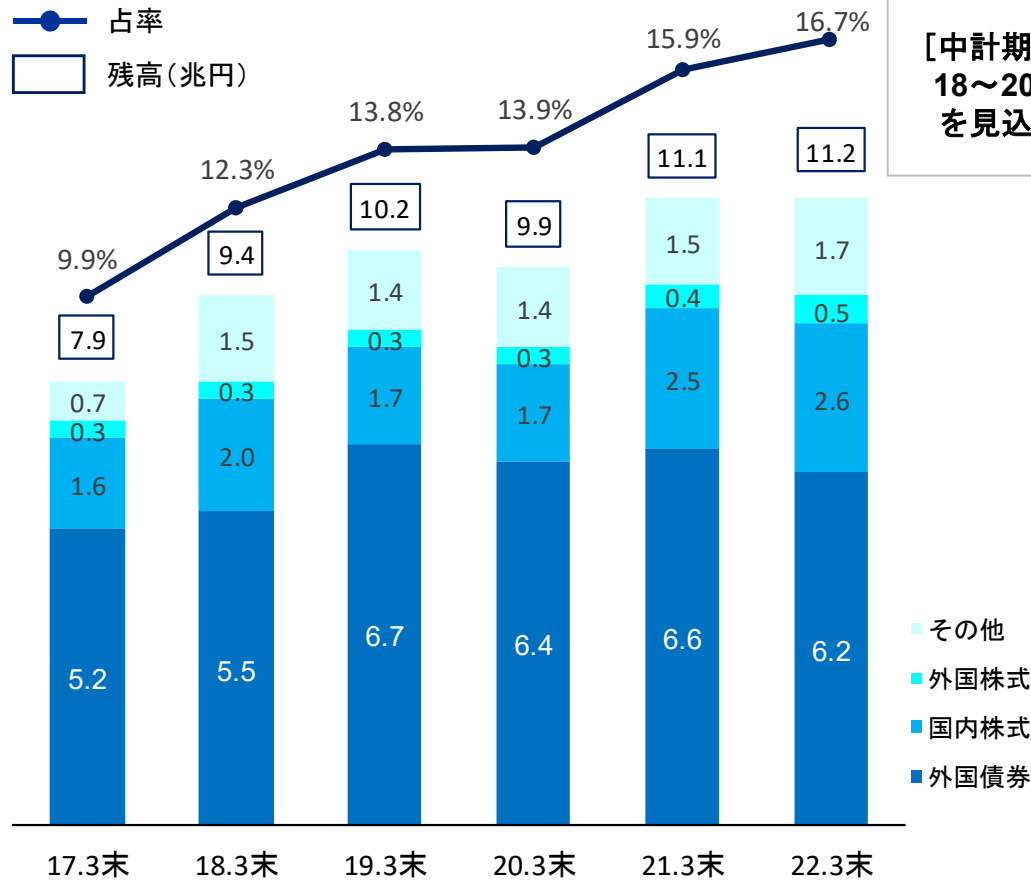
経費の削減・強化領域への投資

- 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

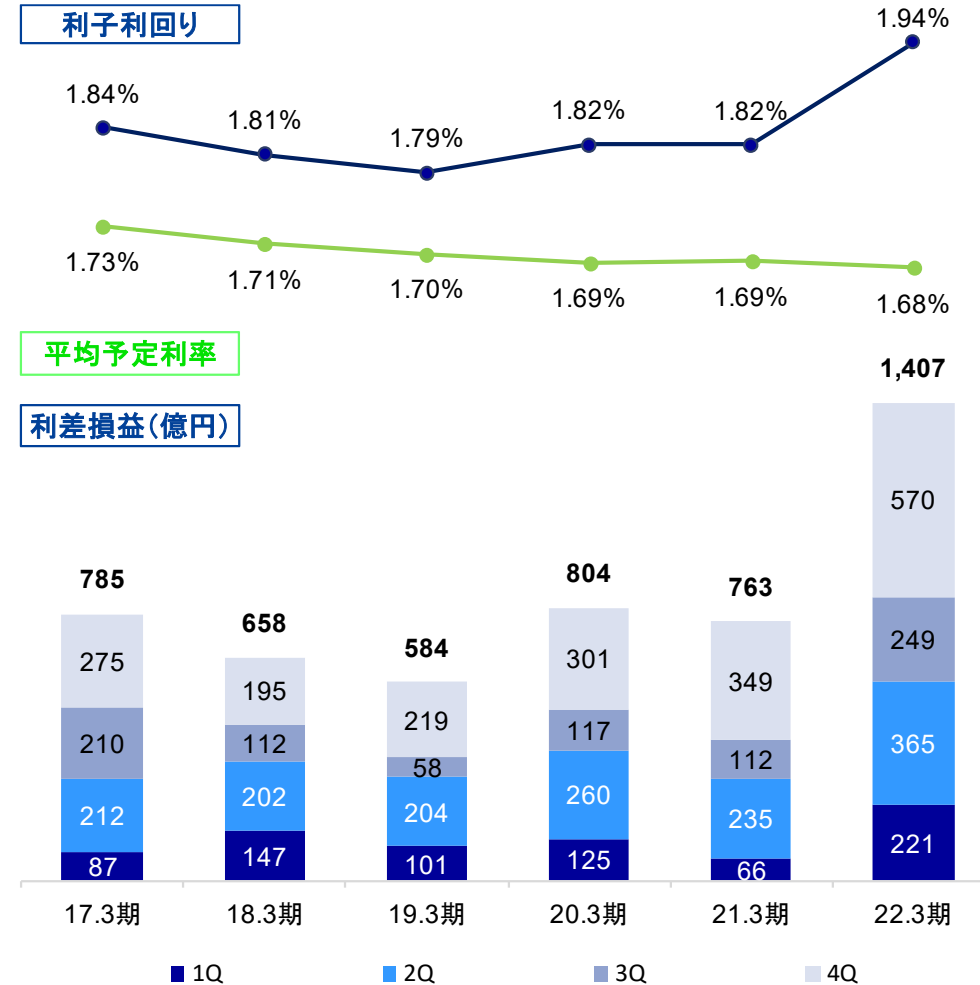
[26.3期]
必要経費 5,020億円

- 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
- 2022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、1,407億円の順ざやを確保

収益追求資産の推移



順ざやの推移



- 2023年3月期は各国の金融政策動向、地政学リスク等を含め市場環境を注視し、慎重にリスクテイクを行う方針
- 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

23.3期 運用方針

収益追求資産

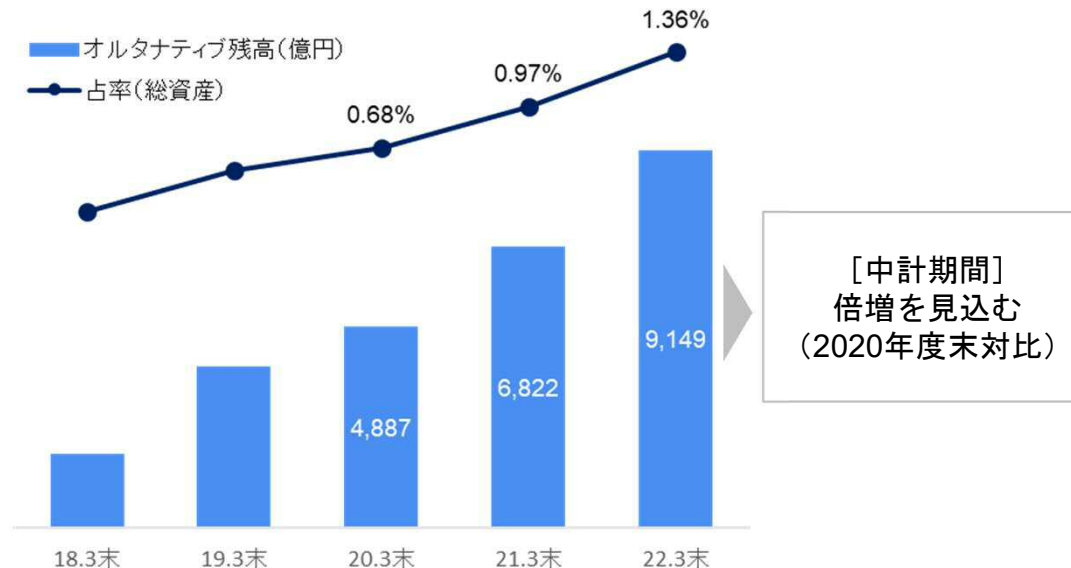
占率	18%程度
外国債券	オープン：横ばい / ヘッジ：横ばい
国内株式	横ばい
外国株式	横ばい
その他	オルタナティブ投資を拡大
円金利資産	減少

<参考>市場変化の主な影響について

ロシア・ウクライナ情勢	<ul style="list-style-type: none"> ・ロシア・ウクライナへの直接投資なし ・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
海外金利の上昇	<ul style="list-style-type: none"> ・保有外債の時価下落（自家運用外債残高 3.9兆円/Dur5年程度） ・ヘッジコストの上昇（同ヘッジ付外債残高 3.1兆円）
円安の進行	<ul style="list-style-type: none"> ・オープン外債の含み損益改善（同オープン外債残高 0.7兆円） ・外国証券利息配当金*の円換算額増加（*21年度実績1,272億円）

オルタナティブ投資の取組み

- 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
- 現中期経営計画期間（2021-2025年度）においても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で、中計期間中に残高を倍増（2020年度末対比）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



- 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
- 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）を設定し取り組むとともに、ESGインテグレーション・エンゲージメントの高度化、投資関連イニシアチブへの賛同・加盟を推進

「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとし、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

具体的な取り組み

気候変動対応

- 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
- 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）
- 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、73.0万kW（2022年3月末）まで拡大

ESGインテグレーション・エンゲージメントの高度化

- 全運用資産において、投資判断にESG要素を考慮
- GHG排出量の多いセクターのエンゲージメントを積極化

イニシアチブへの賛同・加盟

- 「CA100+1」「CDP²」「PCAF³」といったイニシアチブに賛同・加盟、ESG投資の高度化を図る

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



1. 協働エンゲージメント（企業との対話）を通じて、気候変動への対応を求める国際的な投資家イニシアチブ (Climate Action 100+)
2. 機関投資家の立場から環境関連情報の開示および環境課題の解決を促す国際イニシアチブ (Carbon Disclosure Project)
3. 金融機関の投融資を通じた間接的なGHG排出量を計測・開示するための取り組みを行う国際的なイニシアチブ (Partnership Carbon Accounting Financials)

- 2022年3月期の連結当期純利益は、活動経費が大きく抑えられたことによる事業費の減少、国内株式の増配など運用関係損益の改善等により、当初予想から400億円増加して1,580億円を計上
- 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、中期経営計画目標である900億円台の達成を目指す

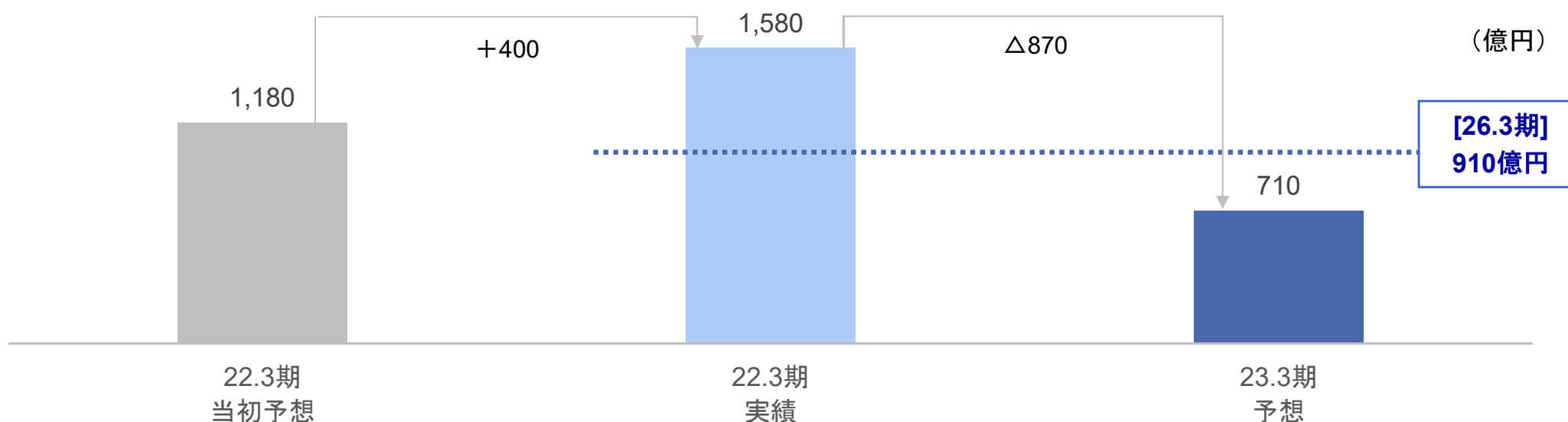
当期純利益の推移(連結)

【22.3期当初予想と22.3期実績の主な差異】

- ① 経常利益の差異： +700億円程度
 - ・ 事業費等の減少： +550億円程度
 - ・ 保有契約の減少： Δ 250億円程度
 - ・ 順ざやの増加： +600億円程度
 - ・ 危険準備金の超過繰入の増加： Δ 200億円程度
- ② 上記の理由による法人税等・契約者配当等の増加： Δ 300億円程度

【22.3期実績と23.3期予想の主な差異】

- ① 経常利益の差異： Δ 1,950億円程度
 - ・ 事業費等の増加： Δ 700億円程度
 - ・ 保有契約の減少： Δ 600億円程度
 - ・ 順ざやの減少： Δ 800億円程度（ヘッジコストの増加等）
 - ・ 危険準備金の超過繰入の減少： +150億円程度
- ② 価格変動準備金によるキャピタル損益等の中立化： +650億円程度
- ③ 上記の理由による法人税等・契約者配当等の減少： +450億円程度



- 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

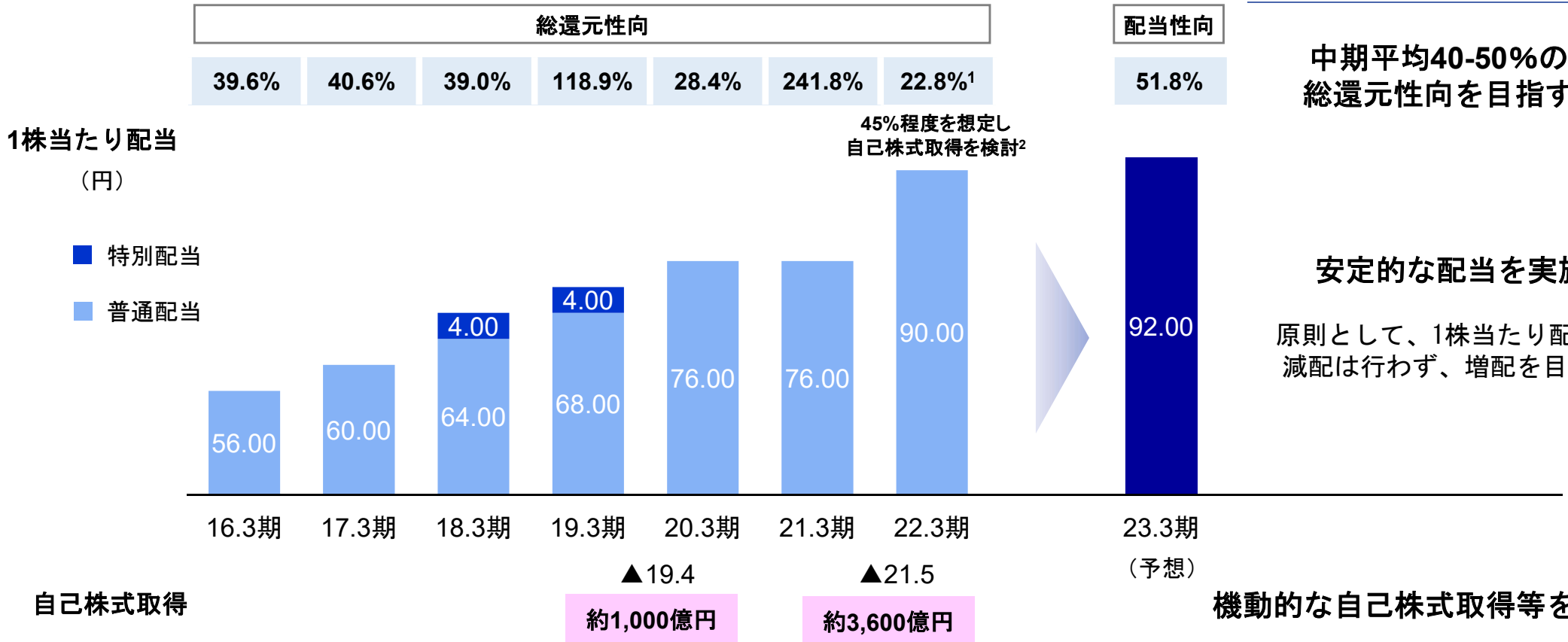
中期経営計画期間中の還元方針
(22.3期～26.3期)

中期平均40-50%の
総還元性向を目指す

安定的な配当を実施

原則として、1株当たり配当の
減配は行わず、増配を目指す

機動的な自己株式取得等を実施



1. 自己株式取得の検討を考慮しない数値

2. 22年3月期の総還元性向は45%程度を想定しており、23年3月期の第2四半期以降、東京証券取引所の自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）及び東京証券取引所の立会市場における取引による自己株式取得を検討。なお、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検討しており、議決権比率の状況次第等では、自己株式取得額が当初想定している金額を大幅に下回る可能性

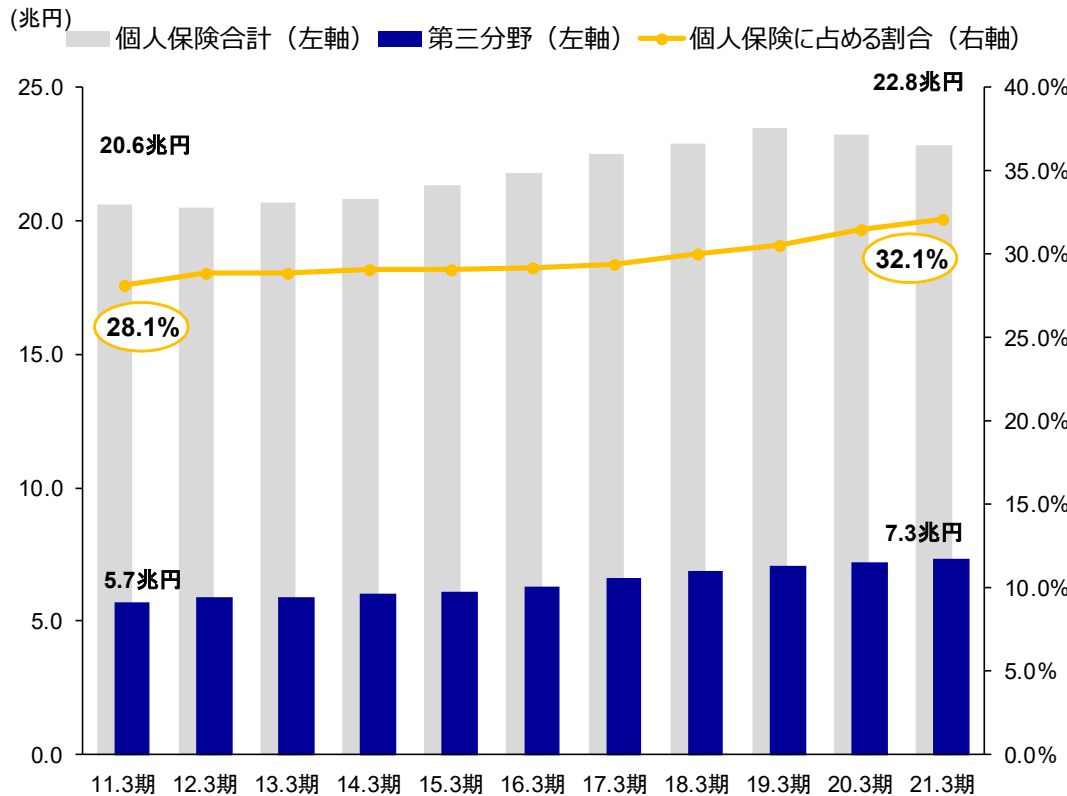
Appendix

第三分野商品の市場拡大

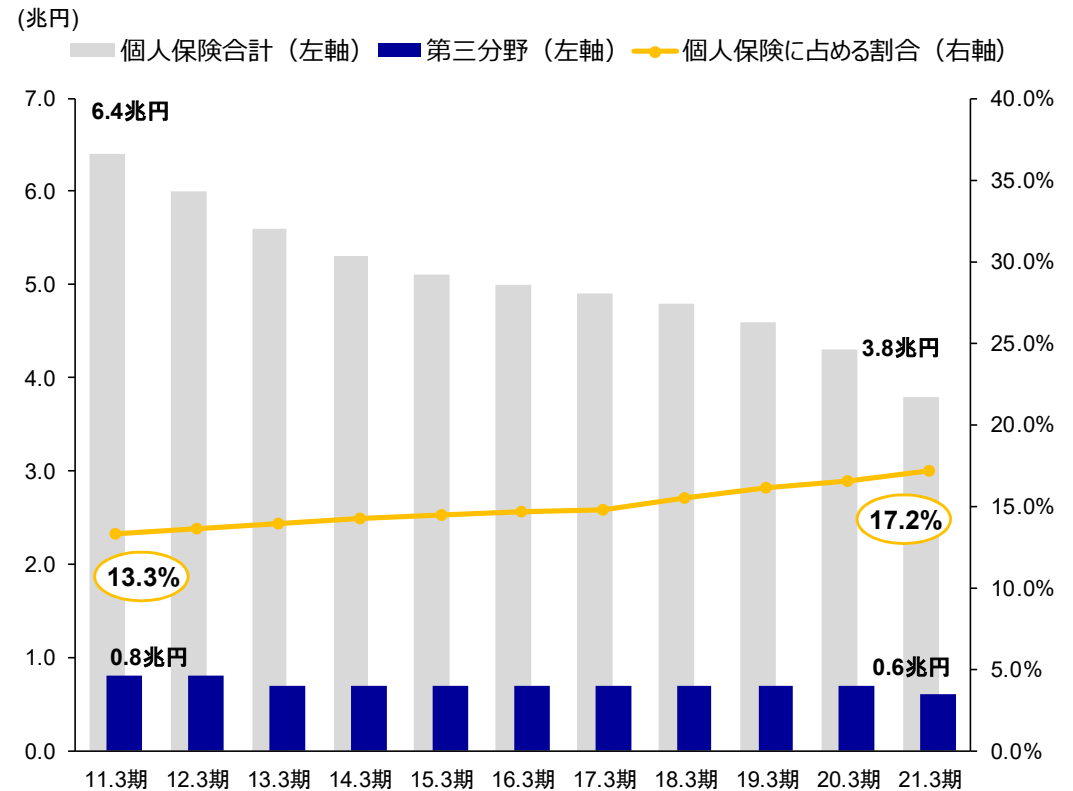
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社も第三分野の割合は上昇しているが、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

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

資産運用の状況〔資産構成〕

資産構成

(億円)

	21.3末		22.3末		増減額
	金額	占率	金額	占率	
公社債	480,882	68.5 %	465,635	69.3 %	△ 15,246
国債	373,456	53.2 %	374,089	55.7 %	633
地方債	55,839	8.0 %	44,626	6.6 %	△ 11,212
社債	51,585	7.4 %	46,918	7.0 %	△ 4,666
収益追求資産 ¹	111,812	15.9 %	112,283	16.7 %	471
国内株式 ²	25,142	3.6 %	26,145	3.9 %	1,002
外国株式 ²	4,895	0.7 %	5,861	0.9 %	966
外国債券 ²	66,067	9.4 %	62,799	9.3 %	△ 3,268
その他 ³	15,706	2.2 %	17,477	2.6 %	1,770
貸付金	49,640	7.1 %	42,519	6.3 %	△ 7,121
その他	59,394	8.5 %	51,309	7.6 %	△ 8,085
うち現預金・コールローン	14,650	2.1 %	13,107	2.0 %	△ 1,542
うち買現先勘定	-	-	21,201	3.2 %	21,201
うち債券貸借取引 支払保証金	25,850	3.7 %	-	-	△ 25,850
総資産	701,729	100.0 %	671,747	100.0 %	△ 29,981

1. 収益追求資産は、貸借対照表上「金銭の信託」および「有価証券」に計上している資産のうち、資産運用目的で保有する国内外の株式、外貨建債券、投資信託等を対象としている
2. 「国内株式」、「外国株式」および「外国債券」には、個別銘柄の株式・債券のほか、それぞれの資産のみを投資対象とする投資信託を含む
3. バンクローン、マルチアセット、不動産ファンド、プライベート・エクイティ、インフラ・エクイティ等

順ざや・利回り

(億円)

	21.3期	22.3期
順ざや	763	1,407
平均予定利率 ¹	1.69 %	1.68 %
利子利回り ²	1.82 %	1.94 %

キャピタル損益	△ 171	△ 17
うち為替に係るヘッジコスト	△ 199	△ 73

1. 平均予定利率は、予定利息の一般勘定経過責任準備金に対する利回り
2. 利子利回りは、基礎利益上の運用収支等の一般勘定経過責任準備金に対する利回り

デュレーション

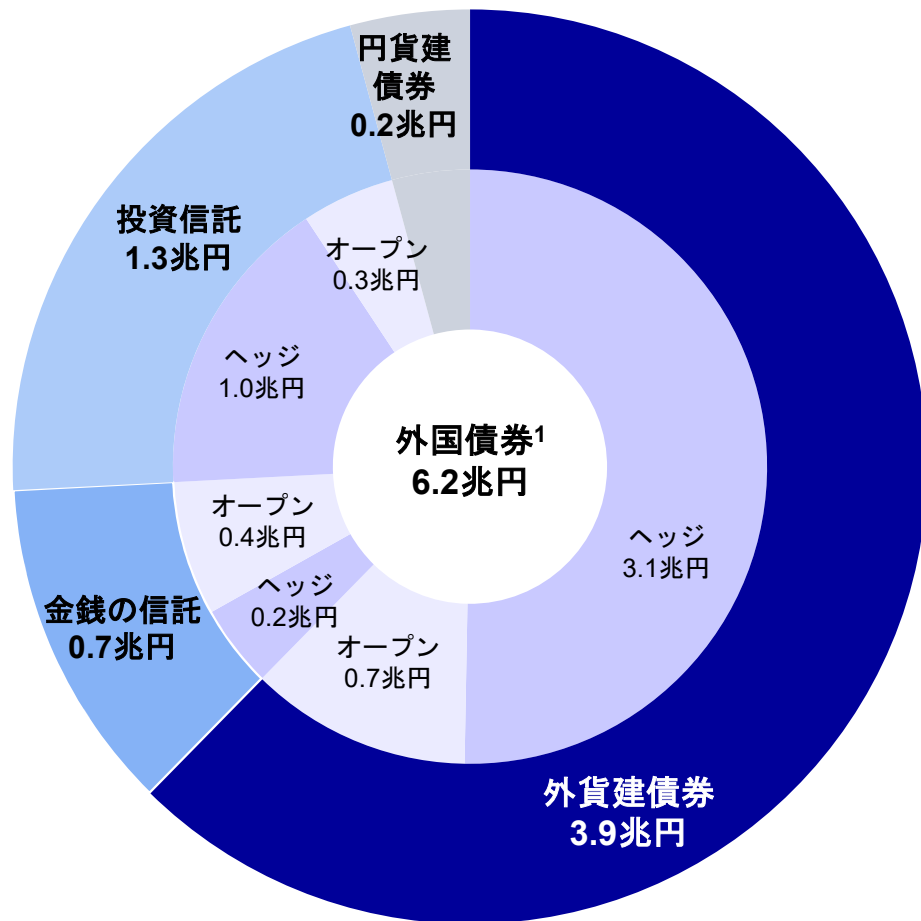
(年)

	21.3末	22.3末
資産	10.4	10.5
負債	13.4	12.7
差	3.0	2.2

注: 個人保険・個人年金に係る保険負債と円金利資産の会計上のデュレーション

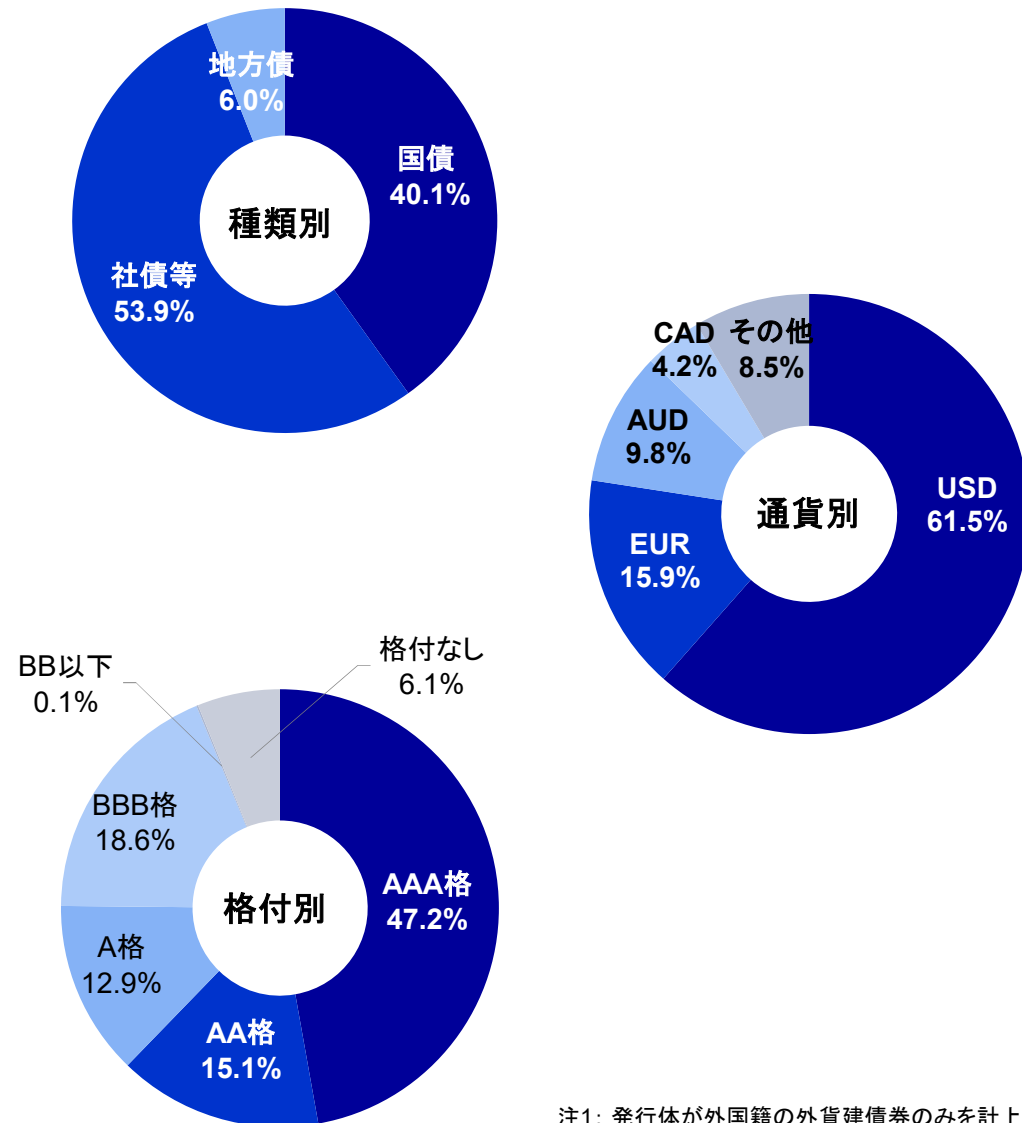
外国債券の投資状況（2022年3月末）

外国債券の内訳



1. 収益追求資産における外国債券

外貨建債券の投資状況



注1: 発行体が外国籍の外貨建債券のみを計上
注2: Moody'sによる発行体格付け評価を記載

新型コロナウイルス感染症に対する支払状況

- 新型コロナウイルス感染症に対する非常取扱いを継続
- 新型コロナウイルス感染症に対する支払が保険金等支払全体へ与える影響は僅少

保険金の非常取扱い等

- 新型コロナウイルス感染症の影響等による医療機関の事情により、次のような場合も入院保険金のお支払いの対象とする取扱いを実施
 - ・ 新型コロナウイルス感染症と診断（PCR検査等で陽性と判明）され、自宅や都道府県が用意した宿泊施設等において療養した場合
 - ・ 新型コロナウイルス感染症以外のご病気やけがにより、入院による治療が必要であったにもかかわらず入院できなかった場合、または当初の予定より早い退院を余儀なくされた場合
- 新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた場合、死亡保険金に加えて「保険金の倍額支払」の対象とする取扱いを実施
- 請求時等の必要書類の一部省略

新型コロナウイルス感染症に対する支払状況

	20.3期	21.3期	22.3期	累計
死亡保険金 ¹	—	49億8,981万円 (1,456件)	133億1,457万円 (3,807件)	183億0,438万円 (5,263件)
入院保険金	74万円 (15件)	8億2,457万円 (14,023件)	54億6,951万円 (110,562件)	62億9,482万円 (124,600件)

(参考) 保険金等支払全体の状況

	20.3期	21.3期	22.3期
保険金等支払 ²	約5.3兆円	約5.1兆円	約4.9兆円

1. 倍額支払を含む
2. 保険金・年金・給付金の合計。ただし、保険金には独立行政法人 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における解約還付金等を含む

新旧区分別 損益計算書（単体）

（億円）

	18.3期		19.3期		20.3期		21.3期		22.3期	
	新区分	旧区分	新区分	旧区分	新区分	旧区分	新区分	旧区分	新区分	旧区分
経常収益 ¹	39,388	54,892	38,147	43,744	35,826	36,586	35,918	31,946	34,621	29,921
保険料等収入	34,812	7,552	33,695	5,903	27,863	4,591	23,337	3,641	21,321	2,868
資産運用収益 ¹	4,546	8,303	4,401	7,643	4,412	6,965	4,484	6,736	4,606	6,886
その他経常収益 ¹	30	39,037	49	30,198	3,549	25,030	8,097	21,568	8,693	20,166
経常費用 ¹	37,671	53,522	36,635	42,604	33,882	35,661	33,293	31,122	32,153	28,832
保険金等支払金	17,656	51,243	28,379	40,309	28,420	33,493	29,254	29,406	28,317	27,175
責任準備金等繰入額 ¹	14,747	-	2,725	-	299	-	0	-	0	-
資産運用費用 ¹	785	279	991	468	857	382	595	117	565	133
事業費	3,728	1,599	3,762	1,421	3,363	1,358	2,754	1,266	2,630	1,215
その他経常費用	752	398	777	404	942	427	689	332	640	307
経常利益	1,717	1,370	1,511	1,139	1,943	924	2,625	824	2,467	1,089
特別損益 ²	△ 272	△ 170	138	36	93	298	△ 236	△ 231	△ 223	△ 400
契約者配当準備金繰入額	216	961	196	921	154	937	187	467	182	548
税引前当期純利益	1,229	238	1,453	255	1,882	285	2,202	126	2,061	140
法人税等合計	354	69	411	87	549	107	611	60	573	49
当期純利益（又は当期純損失）	874	168	1,041	167	1,333	178	1,590	65	1,487	91

注：「旧区分」は簡易生命保険契約区分を源泉とする数値、「新区分」はかんぽ生命全体から「旧区分」を差し引いた数値

- かんぽ生命全体から「旧区分」を差し引いた際に、「新区分」の実績がマイナスとなる場合、調整を実施していることから、「旧区分」と「新区分」の合計がかんぽ生命全体の数値と一致しない
（例：22.3期は「資産運用収益」内の「為替差益」および「資産運用費用」内の「為替差損」に、それぞれ1億円を加算）
- 特別損益には「価格変動準備金繰入額」、「価格変動準備金戻入額」を含む

新旧区分別実績（単体）

		18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期
総資産	百万円	76,832,508	73,904,576	71,667,398	70,173,857	67,174,848
旧区分		46,684,937	41,354,076	39,225,493	37,815,270	35,929,138
新区分		30,147,570	32,550,500	32,441,904	32,358,586	31,245,710
保有契約件数	千件	30,405	29,143	27,070	24,837	22,802
旧区分（保険）		12,484	11,048	9,907	8,944	8,061
新区分（個人保険）		17,921	18,095	17,163	15,893	14,740
新契約件数	千件	1,739	1,711	644	124	173
消滅契約件数¹	千件	2,894	2,965	2,714	2,256	2,196
旧区分（保険）		1,930	1,430	1,141	959	880
新区分（個人保険）		963	1,534	1,572	1,296	1,316
危険準備金繰入額	百万円	△ 139,678	△ 151,592	△ 165,388	△ 186,023	79,651
旧区分		△ 173,722	△ 173,590	△ 170,814	△ 191,014	73,581
新区分		34,043	21,997	5,425	4,991	6,069
価格変動準備金繰入額	百万円	128,031	△ 19,251	△ 39,152	46,477	67,789
旧区分		17,090	△ 3,686	△ 29,845	23,121	40,045
新区分		110,940	△ 15,564	△ 9,306	23,355	27,743
追加責任準備金繰入額	百万円	△ 30,648	△ 50,292	△ 49,750	27,652	△ 239,366
旧区分		△ 47,674	△ 46,698	△ 46,396	30,553	△ 236,996
新区分		17,025	△ 3,594	△ 3,354	△ 2,901	△ 2,369

注：「旧区分」は簡易生命保険契約区分を源泉とする数値、「新区分」はかんぽ生命全体から「旧区分」を差し引いた数値

1. 「消滅契約件数」は、死亡、満期、解約、失効の合計

主要業績の推移（連結）

（億円）

	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期
保険料等収入	42,364	39,599	32,455	26,979	24,189
事業費等 ¹	6,476	6,368	6,094	5,035	4,790
経常利益	3,092	2,648	2,866	3,457	3,561
契約者配当準備金繰入額	1,177	1,118	1,092	654	731
当期純利益	1,044	1,204	1,506	1,661	1,580
純資産	20,031	21,351	19,283	28,414	24,210
総資産	768,312	739,050	716,647	701,729	671,747
自己資本利益率（ROE）	5.4 %	5.8 %	7.4 %	7.0 %	6.0 %
RoEV ²	9.9 %	8.6 %	△ 2.8 %	5.0 %	4.0 %
株主配当	408	432	427	427	359
自己株式取得額	-	999 ³	-	3,588 ⁴	-
総還元性向	39.0 %	118.9 %	28.4 %	241.8 %	22.8 % ⁵
EV	37,433	39,257	33,242	40,262	36,189
新契約価値	2,267	2,238	606	△ 127	△ 115
基礎利益（単体）	3,861	3,771	4,006	4,219	4,371
保険関係損益	3,203	3,187	3,201	3,456	2,964
順ざや（利差益）	658	584	804	763	1,407

1. 事業費とその他経常費用の合計

2. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

3. 2019年4月に実施

4. 2021年5月に実施

5. 2023年3月期第2四半期以降の実施を検討している自己株式取得前の数値

事業費等の状況

事業費等の状況

(億円)

	21.3期	22.3期	増減額
事業費	4,030	3,859	△ 171
委託手数料 ¹	1,981	1,786	△ 194
新契約手数料	422	307	△ 115
維持・集金手数料	1,558	1,479	△ 79
拠出金 ²	560	540	△ 20
その他	1,488	1,532	44
その他経常費用	1,004	930	△ 74
うち減価償却費	593	545	△ 48
事業費等	5,035	4,790	△ 245

1. 日本郵便株式会社に対する委託手数料

2. 独立行政法人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法に基づき、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に支払う拠出金

委託手数料の状況

新契約手数料

- 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

21.3期と22.3期の比較

当年度の新契約分（前期比 +3億円）

- 22.3期は、全期間において通常営業を行ったため、一部期間において営業活動の自粛を行っていた21.3期に比べて当年度の新契約分が増加

過年度の新契約分（前期比 △ 98億円）

- 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 △ 19億円）

- 不適正募集に伴う募集手数料の減額により、インセンティブ手数料は減少

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

21.3期と22.3期の比較

基本手数料（前期比 △45億円）

- 22.3期は保有契約件数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 △ 34億円）

- 22.3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：23.3期の委託手数料の見込みは、1,409億円（△376億円）。うち、新契約手数料の見込みは、388億円（+81億円）、維持・集金手数料等の見込みは、1,020億円（△458億円）

交付金・拠出金制度の概要

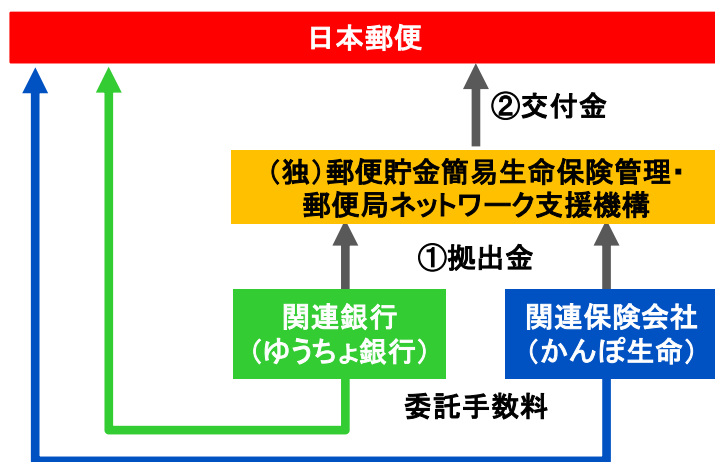
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



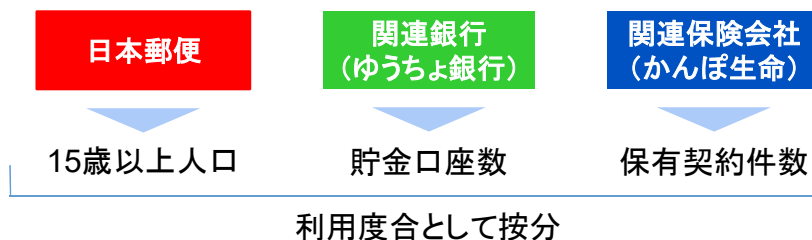
【2019年4月以降】



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割合に応じて按分

【按分の例(利用割合)】



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

	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期 (予想)
委託手数料	3,581	2,487	1,981	1,786	1,409
拠出金	—	575	560	540	501
合計	3,581	3,063	2,541	2,326	1,911

(億円)

EVの状況

EV

		(億円)		
		21.3末	22.3末	増減額 (前期末比)
EV		40,262	36,189	△4,072 (△10.1%)
	修正純資産	23,768	20,927	△2,840 (△12.0%)
	保有契約価値	16,493	15,261	△1,231 (△7.5%)

新契約価値

22.3期の新契約価値¹ △ 115億円
 新契約マージン^{1,2} △ 3.2%

- 新契約獲得にはその多寡によらない一定の事業費等が必要となるため、新契約価値はマイナスになっている

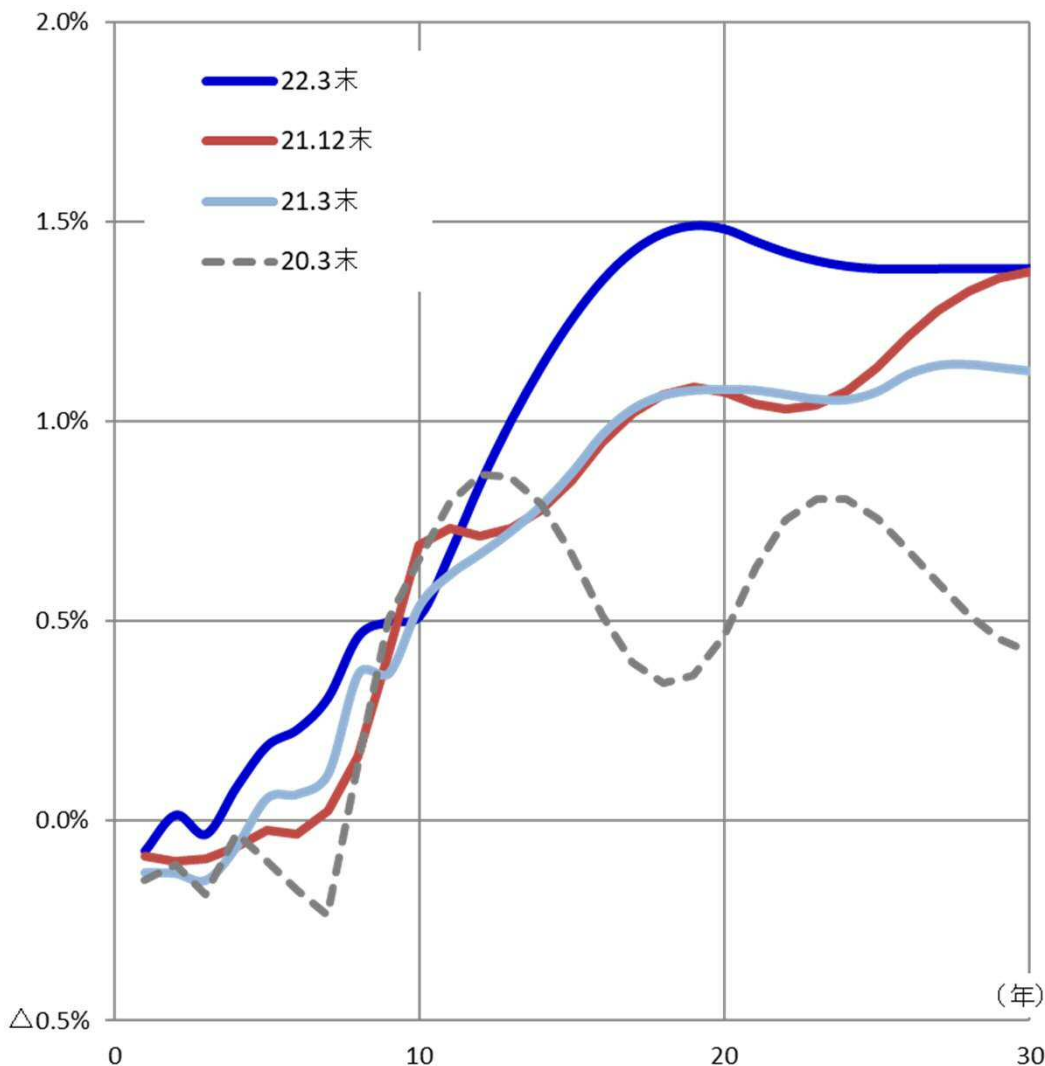
1. 2021年4月から2022年3月までの新契約をベースに2021年12月末の経済前提を使用。条件付解約および転換による価値の増減分を含む
 2. 新契約価値を将来の保険料収入の現在価値で除したもの

EVの推移



金利（EVの前提条件）¹の変動

フォワード・レート（20.3-22.3）



フォワード・レートの推移

	20.3末	21.3末 ^①	21.12末 ^②	22.3末 ^③
10年	0.657 %	0.539 %	0.688 %	0.513 %
20年	0.466 %	1.080 %	1.074 %	1.480 %
30年	0.422 %	1.126 %	1.374 %	1.382 %

注：EVおよび新契約価値の計算に用いた経済前提は以下のとおり
 2021年3月末EV：①
 2022年3月期の新契約価値：②
 2022年3月末EV：③

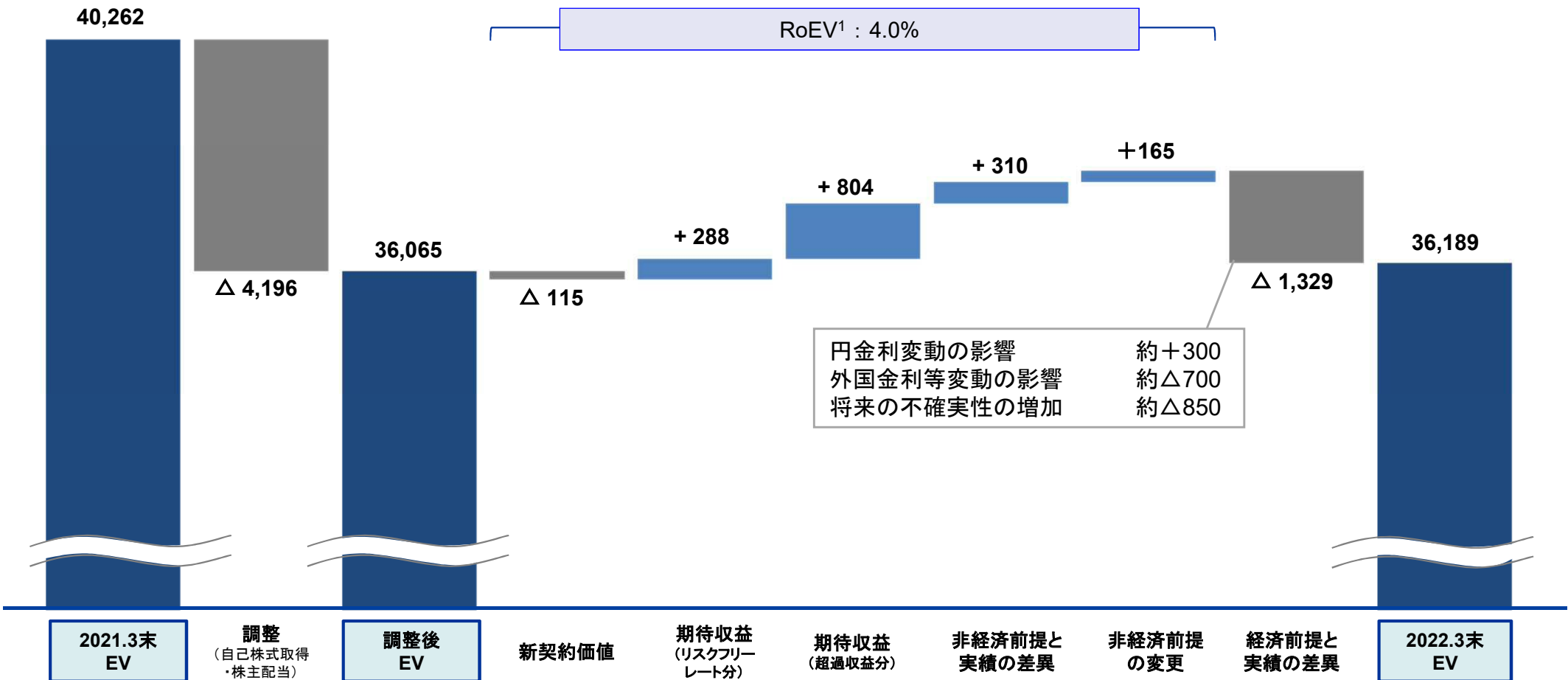
1. 金利（EVの前提条件）は、財務省公表の国債の流通利回りを基に作成したフォワード・レートを使用

EVの変動要因

(億円)

中長期のRoEV¹目標
6~8%

RoEV¹ : 4.0%



1. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

EVの感応度分析

経済前提に関する感応度

前提条件	EV	増減額 (増減率)
リスク・フリー・レート50bp上昇	35,718	△ 471 (△ 1.3 %)
外国金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	35,302	△ 887 (△ 2.5 %)
リスク・フリー・レート50bp低下	36,206	+ 17 (+0.0 %)
リスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし)	36,044	△ 144 (△ 0.4 %)
株式・不動産価値30%下落 ¹	31,619	△ 4,570 (△ 12.6 %)

(億円)

修正純資産	保有契約価値
19,945	15,772
20,848	14,453
21,541	14,664
21,988	14,055
20,750	10,868

非経済前提に関する感応度

前提条件	EV	増減額 (増減率)
将来の保有契約量が2022.3EVの計算上で想定している水準の1.05倍 ¹	36,734	+ 545 (+ 1.5 %)
事業費率（維持費）10%減少	38,171	+ 1,981 (+ 5.5 %)

(億円)

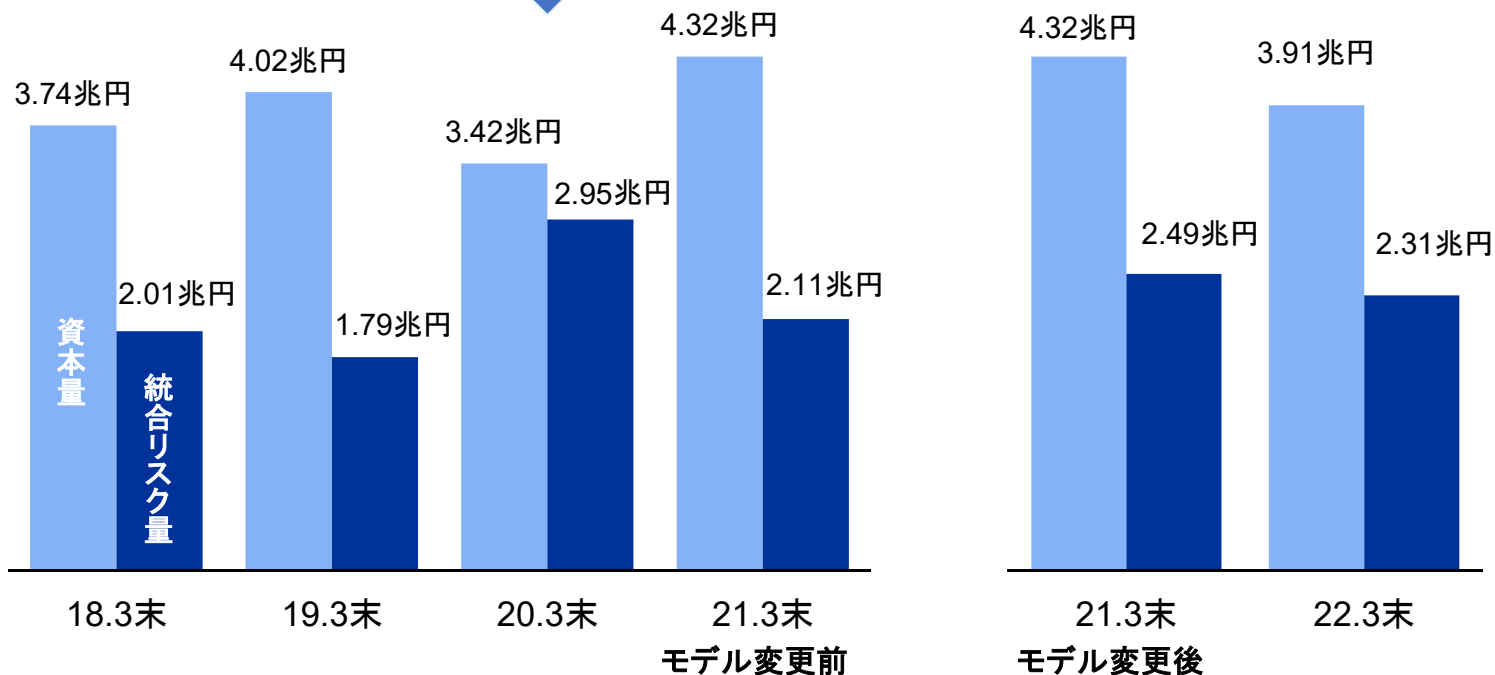
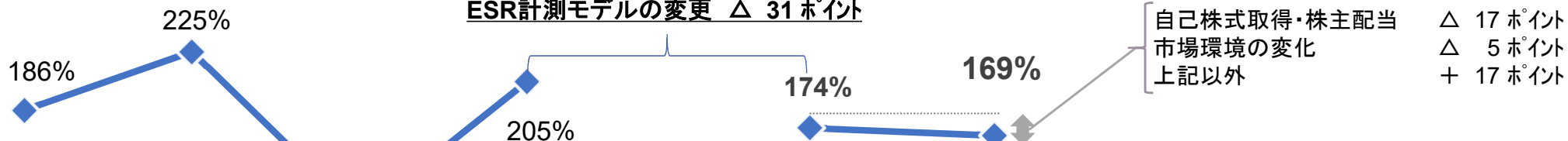
修正純資産	保有契約価値
20,927	15,807
20,927	17,243

1. 第三者の検証を受けていない試算値

ESRの状況

- 新資本規制導入を見据え、2022年3月末からESR計測モデルを一部変更した。この変更によりESRは31ポイント低下したものの、2022年3月末のESRは169%。
- 前年度末と比較すると、自己株式の取得と市場環境の変化の影響により、ESRは5ポイント低下した。
- 引き続き、金利リスク量のコントロールなどによりESRの中長期的な安定を目指す。

ESR計測モデルの変更 △ 31ポイント



ESR感応度(2022年3月末)

- リスク・フリー・レート 50bp上昇 +11ポイント
- 外国金利のリスク・フリー・レート 50bp上昇 △ 5ポイント
- リスク・フリー・レート 50bp低下 (低下後の下限なし) △ 16ポイント
- 株式・不動産価値 30%下落 △ 15ポイント
- 将来の保有契約量¹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(モデル変更後)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

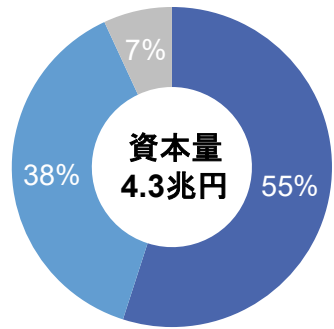
ESRの分母である統合リスク量は、資本量の変動をリスクと捉え、内部モデル(保有期間1年、信頼水準99.5%)を用いて算出。

ERM・資本政策

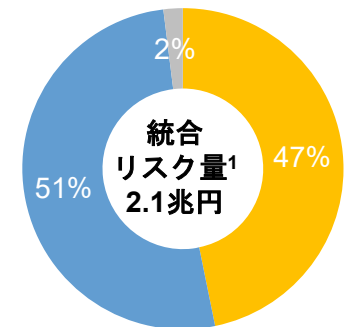
- 2025年の新資本規制導入を見据え、ESRのより合理的な計測手法への変更を進めつつ、ESRの中長期的な安定に向けて、資本・リスクの両面に対応していく

2021年3月末 計測モデル変更前

- EV (修正純資産)
- EV (保有契約価値)
- 劣後債



- 保険リスク
- オペレーショナルリスク
- 市場関連リスク

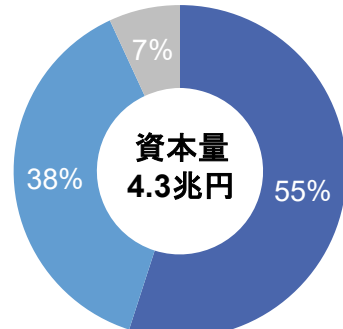


ESR

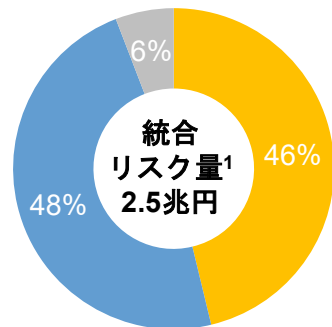
205%

2021年3月末 計測モデル変更後

- 修正純資産
- 保有契約価値²
- 劣後債



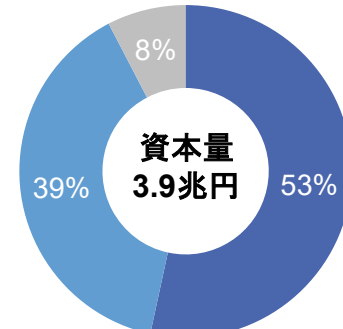
- 保険リスク
- オペレーショナルリスク
- 市場関連リスク



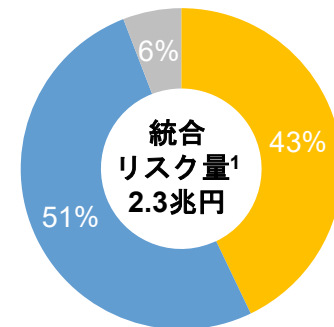
174%

2022年3月末

- 修正純資産
- 保有契約価値²
- 劣後債



- 保険リスク
- オペレーショナルリスク
- 市場関連リスク



169%

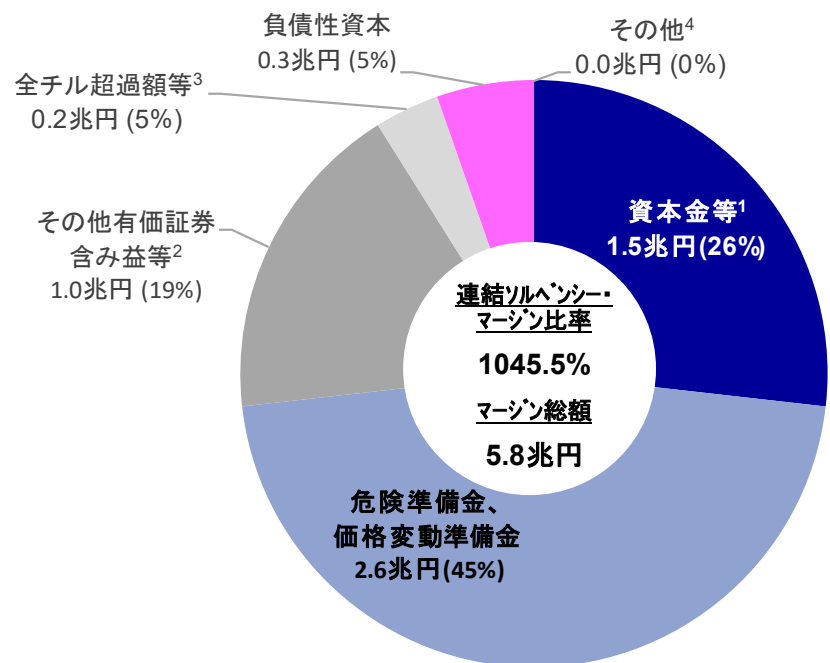
- 安定的な利益確保により、長期的に想定株主資本コストを上回るEV成長を目指す (RoEV³ 6%~8%)
- 負債性資本の組入れにより、健全性と資本コストのバランスの最適化を目指す
- 保障性商品中心の商品ポートフォリオにシフトすることで、保険リスクを选好
- 市場関連リスクについては、
 - 金利リスク等のコントロールを実施 (ALMの推進等)
 - その他のリスクをリスク対比リターンを踏まえて选好
- 新資本規制導入を見据え、より合理的な計測手法となるよう変更を継続

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

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

連結ソルベンシー・マージン比率および構成(22.3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及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

2022年3月31日現在

	S&P	R&I	JCR
かんぽ生命	A (ポジティブ)	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

- 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
- 優先的に取り組む社会課題(マテリアリティ)に取り組み、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



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

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/csr/emiroment.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¹
2050年：カーボンニュートラルの実現

1. Scope 1（自社が直接排出する排出量）およびScope 2（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月末を基準日として、投資ポートフォリオのうち4資産¹を対象に、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、炭素強度、加重平均炭素強度）を算出
- 2021年3月末時点での投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量を基準²とし、以下の目標を設定

2029年度：対2020年度比50%削減
2050年：ネットゼロ達成

1. 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
2. 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

ESGに関する取組み - Social

- 地域・社会への貢献として、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

ラジオ体操の普及推進

- 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、ラジオ体操の普及促進の取り組んでいます。
- 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。



「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)



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)」

車いすテニス、ボッチャへの協賛・支援

- 2018年より日本車いすテニス協会(JWTA)のトップパートナーとして、協賛を通じて車いすテニスを支援
- 2022年には、日本ボッチャ協会のゴールドトップパートナーに就任
- 車いすテニス、ボッチャへの支援を通じて、ダイバーシティ&インクルージョンの実現へ貢献



車いすテニス「かんぽ生命カップ」
(2021年12月開催)
(写真上)

「ボッチャ東京カップ」
supported by かんぽ生命
(2022年4月開催)
(写真下)



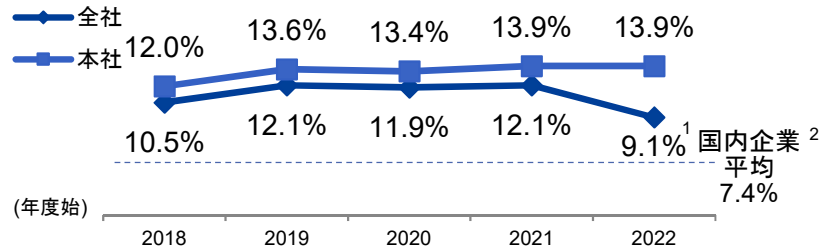
ESGに関する取組み - Social

■ 「女性活躍推進」、「ワーク・ライフ・バランス」、「両立支援」、「障がい者雇用促進」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

女性活躍推進

■ 女性管理職比率

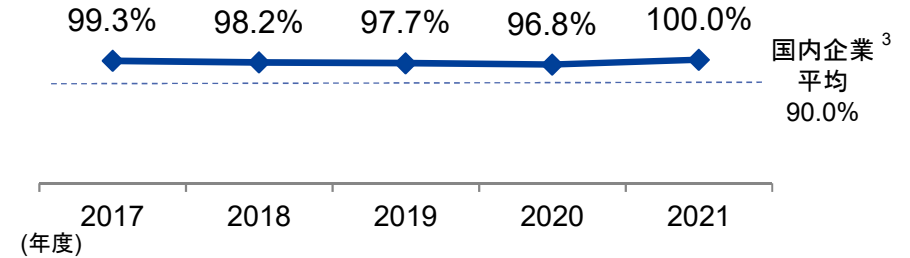
- 女性社員を対象としたキャリアデザインセミナーの開催等マインドの醸成により女性活躍を支援



- 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)
- 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:2020年度雇用均等基本調査)

■ 育児休業復職率

- 充実した育児休業制度や職場復帰プログラムの実施により、継続的に育児休業者を支援

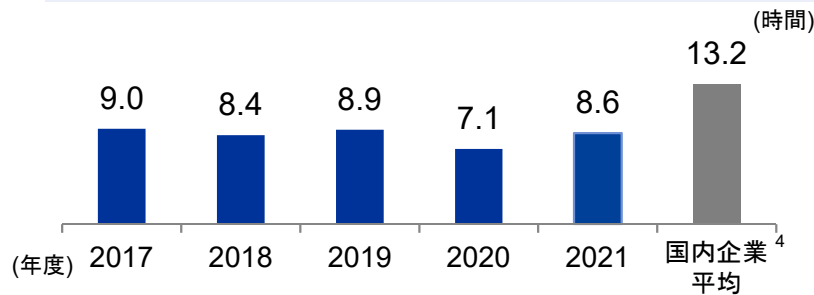


- 育児休業復職率(厚生労働省:2018年度雇用均等基本調査)

ワーク・ライフ・バランス

■ 月平均残業時間

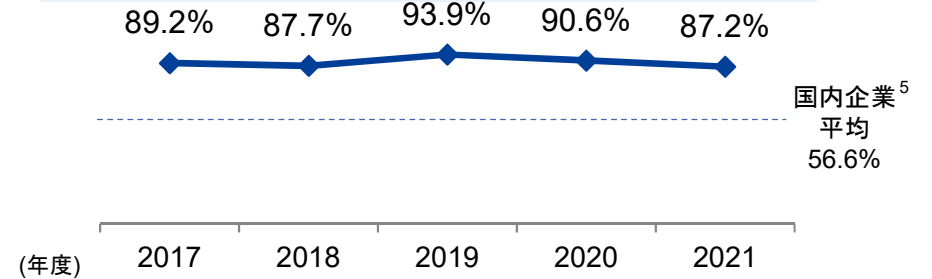
- 働き方改革の取組み推進により、社員一人あたりの月平均残業時間を縮減



- 所定外労働時間(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

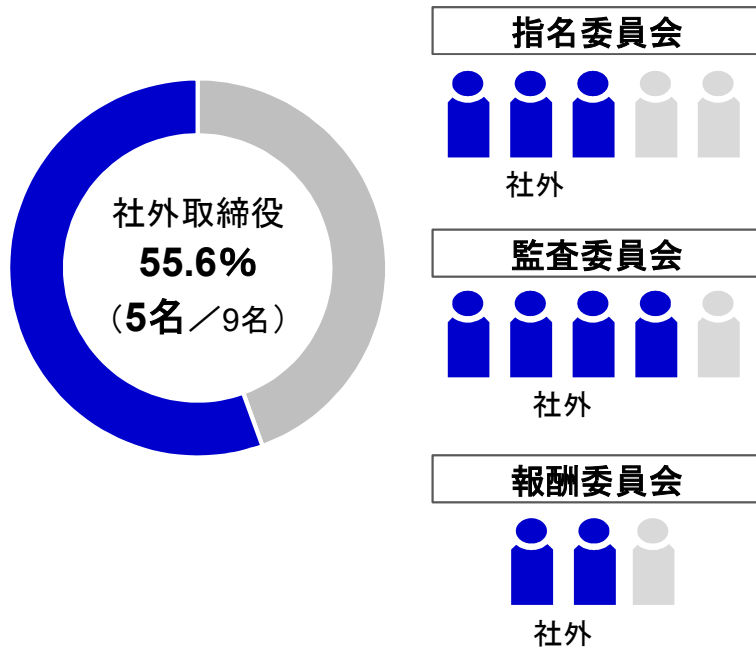


- 有給休暇取得率(厚生労働省:2021年就労条件総合調査)

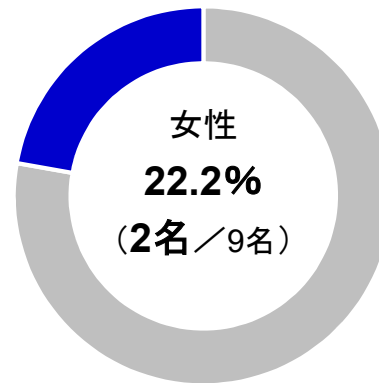
ESGに関する取組み - Governance

- 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

取締役会の構成



女性取締役の割合



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
	齋藤 保	(株)IHI相談役
女性	山田 メユミ	(株)アイスタイル取締役
	原田 一之	京浜急行電鉄(株) 代表取締役社長
	山崎 恒	弁護士 元札幌高等裁判所長官

株式給付信託による業績連動型報酬

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

注：2022年3月31日現在

ESGに関する取組み - Governance

- 2021年6月に公表された改訂コーポレートガバナンス・コードについて、当社はプライム市場向けの原則を含めた全ての項目に対応済み
- 対応状況については、コーポレート・ガバナンスに関する報告書および当社Webサイト等を通じて開示

改訂項目	概要	対応状況
1. 取締役会の機能発揮	■ プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任（支配株主を有する場合には、過半数を選任）	● 取締役9名のうち、 <u>独立社外取締役を過半数の5名選任済み</u>
	■ 指名委員会・報酬委員会の設置（プライム市場上場企業は、独立社外取締役を委員会の過半数選任）	● 当社は <u>指名委員会等設置会社として、過半数の独立社外取締役で構成される同委員会を設置済み</u>
	■ 経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の公表	● 当社の取締役に必要なスキル項目等について <u>スキル・マトリックスとして整理し、Webサイトで開示</u> ※詳細は次ページ参照
	■ 他社での経営経験を有する経営人材の独立社外取締役への選任	● 社外取締役に、 <u>他社での経営経験を有している方を複数名選任済み</u>
2. 企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保	■ 管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定	● 女性・外国人・中途採用者の別に限らない <u>多様性の確保の考え方を整理し、Webサイトで開示</u>
	■ 多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表	● ガバナンス報告書において、 <u>女性管理職の登用実績および中期経営計画上の登用目標を開示</u> 。加えて、目標達成に向け、年度別の登用数の目安を設けつつ、管理職候補者層の育成・成長を促し、計画的に達成を目指す旨を開示。また、 <u>中途採用者登用の実績と目標（現状維持）を開示</u>
3. サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取組み	■ サステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取組みを開示	● 中期経営計画を基に策定した「 <u>サステナビリティ方針</u> 」と、 <u>方針に基づく取組み（TCFDを含む）について、統合報告書等で開示</u>
	■ プライム市場上場企業において、TCFD 又はそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量を充実	● サステナビリティを踏まえた人的資本・知的財産への投資について、「 <u>人材育成基本方針</u> 」にて人的資本への取組みを開示。また、 <u>グループ中期経営計画「JPビジョン2025」に掲げる「顧客データの整備」・「企業文化の改革」等にて知的財産への取組みを開示</u>
	■ 経営戦略・経営課題との整合性を意識した、人的資本や知的財産への投資等の情報開示・提供	
4. 上記以外の主な課題	■ プライム市場上場企業において、議決権電子行使プラットフォーム利用と英文開示の促進	● <u>議決権電子行使プラットフォームの導入</u> 、プレスリリース等の必要な情報の英文開示ともに対応済み

ESGに関する取組み - Governance

- 以下の表は、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
- サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献するため、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

氏名 スキル項目	千田 哲也	市倉 昇	奈良 知明	増田 寛也	鈴木 雅子	斎藤 保	山田 メユミ	原田 一之	山崎 恒
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	●	●	●						

注: 2022年3月31日現在

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

再生と成長のための土台（企業風土改革・働き方改革）

- 組織間のコミュニケーション活性化や人事制度改革等の各種取組みを通じた企業風土改革・働き方改革を推進
- 2022年4月以降当社の所属となったコンサルタント等を含め、全ての社員が、かんぽ生命社員としての使命感や一体感、自らの成長を通じたやりがいやモチベーションを着実に醸成し、再生と成長に向けた土台を構築

再生と成長

経営陣・社員間でのコミュニケーションの活性化

経営層

経営との直接対話の充実
直接対話することにより、相互理解を深める

経営からの情報発信の充実
今後の取組みや経営目線の共有

社員の声を経営に活かす取組み
社員の声を経営陣に直接届ける
風通しの良い会社作り

自律的成長
を促す環境
づくり

人事戦略・マネジメント改革 (キャリア形成・管理者マネジメントの強化)

マネジメントの強化

- ・ 次世代リーダー育成プログラムの導入・運用
- ・ コーチングを主軸としたマネジメントの推進

働きがいのある職場づくり

- ・ 人材ポートフォリオモデルを踏まえたキャリアパスの策定
- ・ 人材育成の強化、デジタル・事務設計等の専門人材の育成・確保
- ・ ダイバーシティ（女性活躍、育児や介護等と仕事の両立支援など）の推進

全社員

社員一人ひとりが会社のビジョンを自分事化し、
全社一体となって運営に取り組む

ES調査によるPDCA（職場単位の改善活動）

全社員へのES調査の結果を踏まえ、職場単位での改善活動を推進
客観的視点も踏まえ、繰り返し改善取組を行うことでES向上を促進

＜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。