

2024年3月期 中間決算・経営方針説明会

2023年11月30日



取締役兼代表執行役社長紹介

【略歴】

- 1984年 4月 郵政省入省
- 2006年 1月 日本郵政株式会社部長
- 2007年10月 同社総務・人事部長
- 2008年 6月 同社執行役経営企画部長
- 2009年 6月 同社常務執行役経営企画部長
- 2013年 1月 同社専務執行役
- 2016年 6月 当社執行役副社長
- 2017年 1月 日本郵便株式会社執行役員副社長
- 2019年 4月 日本郵政株式会社専務執行役
- 2021年11月 株式会社ゆうちょ銀行執行役副社長
- 2023年 6月 当社取締役兼代表執行役社長（現職）
日本郵政株式会社取締役（現職）



取締役兼代表執行役社長

たにがき くにお
谷垣 邦夫

【生年月日：1959年8月26日】

Agenda

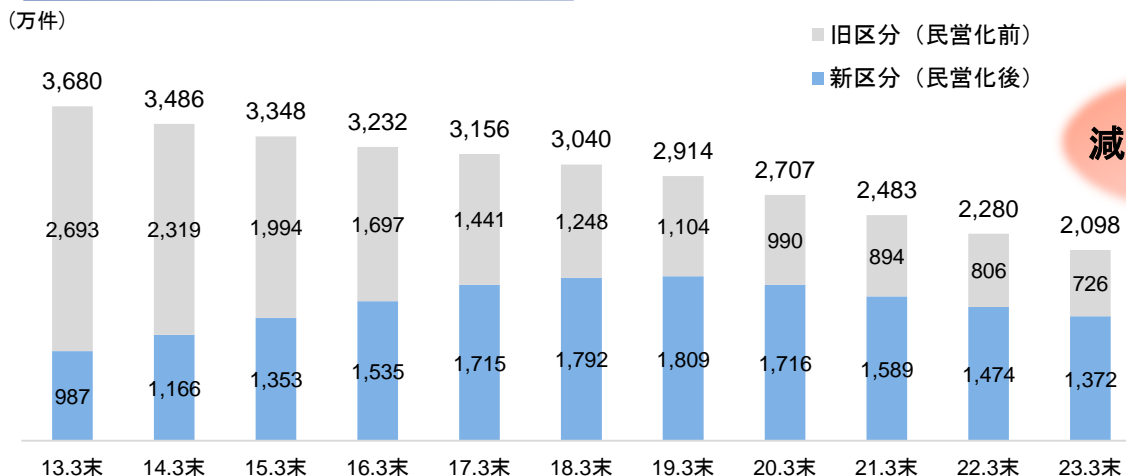
	テーマ	説明者
1	企業価値向上と更なる成長に向けた戦略 P.4	取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫
2	資本政策・業績 P.17	取締役兼代表執行役副社長 大西 徹
	Appendix P.24	

はじめに：当社の現状と今後の経営方針

- 当社の保有契約件数は減少傾向にあり、足許では営業回復の遅れによる影響も生じている
- 営業の回復と持続可能な成長の実現が当社の課題
- 当社が現在有する強みを再確認し、それを活かした戦略を展開することで、早期の回復と更なる成長を実現していく

現状認識

保有契約件数の推移

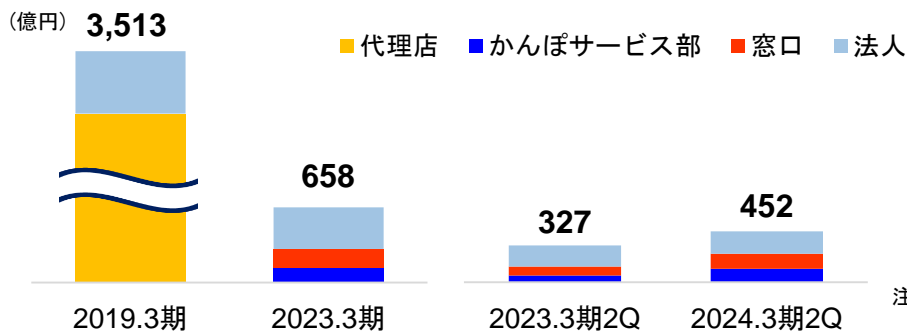


減少の継続

影響

回復の遅れ

新契約年換算保険料の状況 (2019年3月期との比較)



注 「代理店」は2019.3期における郵便局渉外(現かんぽサービス部)と郵便局窓口の合計

課題と今後の方針

課題

営業の早期回復と
持続可能な成長の実現

方針

当社の強みを活かす
戦略の展開

強みの活用

チャンネルと
人の力

契約基盤

業界
最大級の
総資産

+

他社との提携を通じた
新たな収益確保策

資本効率を高める資本政策

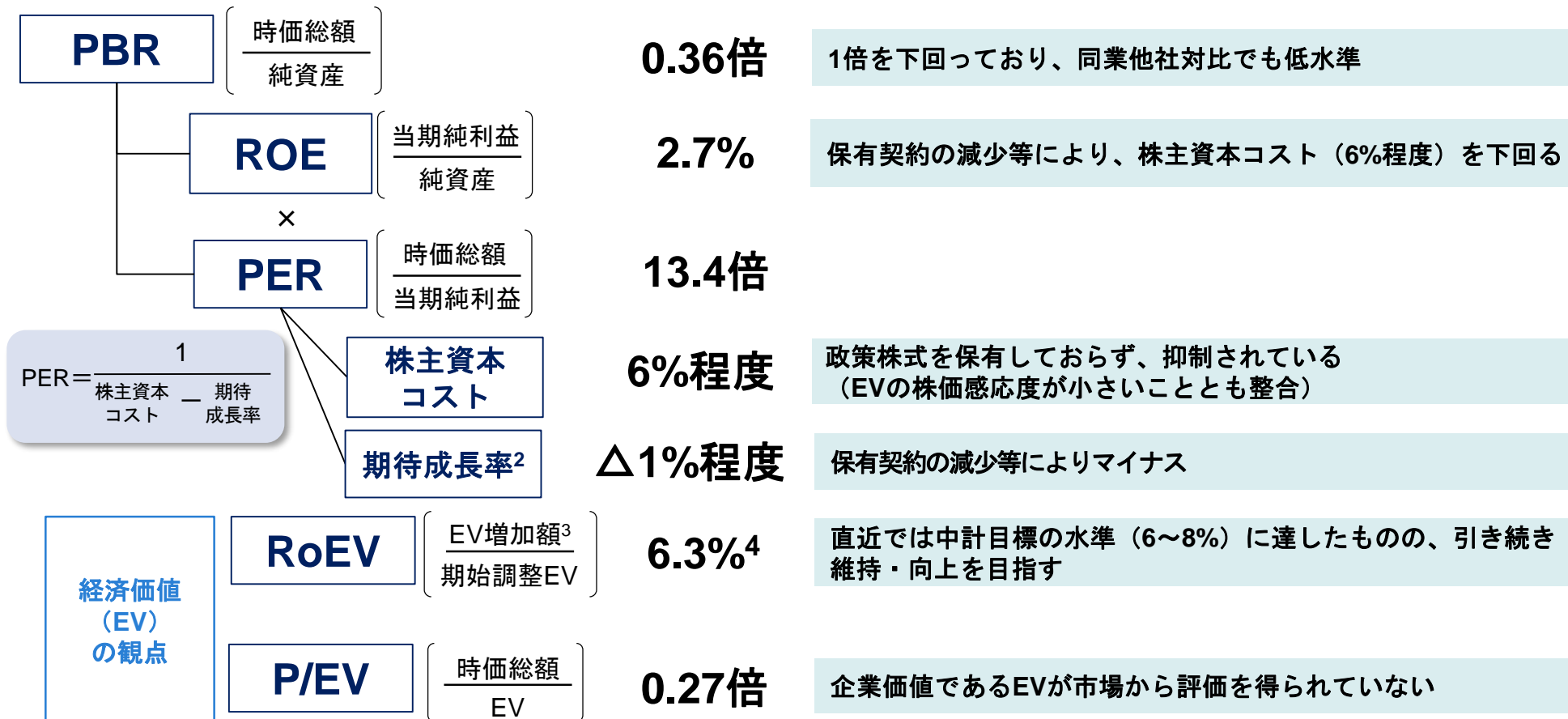
1

企業価値向上と更なる成長に向けた戦略

企業価値向上に向けて（1）現状分析と課題

- 当社は、PBRが1倍を下回り同業他社対比でも低水準にあるなど、市場からの十分な評価を得られていない
- 企業価値向上に向けて、営業の回復をはじめとして、成長性への期待を高めるよう取り組む必要がある

当社に対する評価の現状¹



1. 各種指標算出に用いた市場データ及び財務数値等の基準日は次のとおり。
 時価総額：2023.9末時点（2023年9月29日終値）、純資産額：23.9末時点、当期純利益：24.3期予想720億円、EV：23.9末時点。なお、23.9末EVは第三者による検証を受けていない試算値

2. PERと株主資本コストから算出

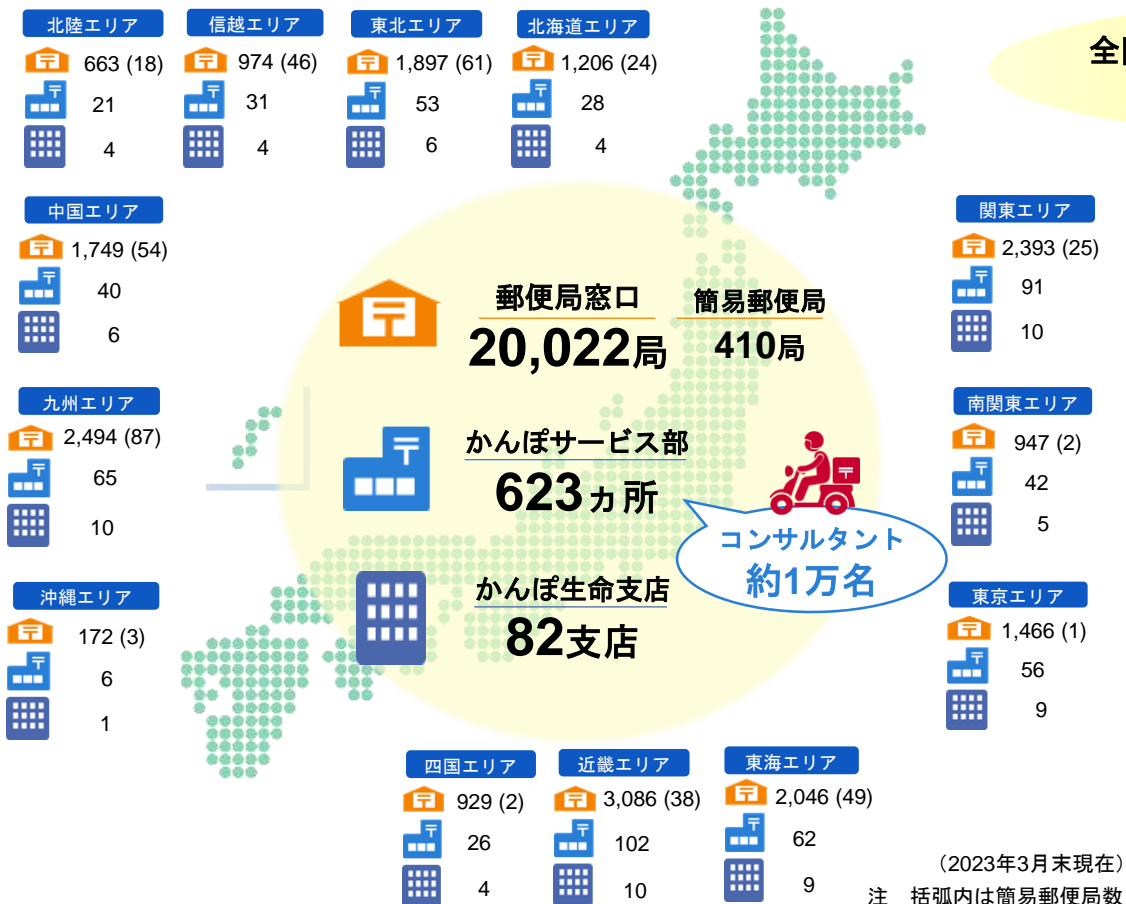
3. EV増加額は経済前提の予定と実績の差異を除く

4. 24.3期第2四半期実績を年換算

強み (1) 全国に広がるチャネルとそれを支える人の力

- 2万局を超える郵便局、約600拠点のかんぽサービス部、82支店のかんぽ生命支店から成るチャネルを、1万人のコンサルタントをはじめとする人の力で支え、保険販売を通じてユニバーサルサービスに貢献
- 生命保険営業では今なお対面営業の有効性が高い。当社は地方・都市部を問わず直接お客さまと接する機会を数多く有し、高齢化が進む地方の医療保障ニーズや、介護・終活等のニーズにも今後十分対応し得る機動力を持つ

全国津々浦々に広がるチャネル

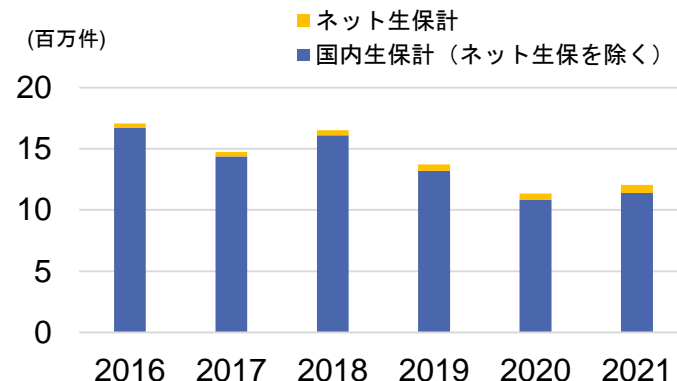


全国のお客さまと、対面により接点を創出でき、機動力においても強みを持つ

【参考】対面チャネルの有効性

国内生保の新契約件数の推移を見ると、ネット生保は徐々に拡大しつつあるものの低位に留まっており、生命保険営業における対面チャネルの有効性は今なお大きい

国内生保の新契約件数推移



注1 データ出典：(株)保険研究所「インシュアランス別冊生命保険統計号：都道府県別契約成績〔個人保険・個人年金編〕(2016～2020年度)」「令和4年版インシュアランス生命保険統計号」

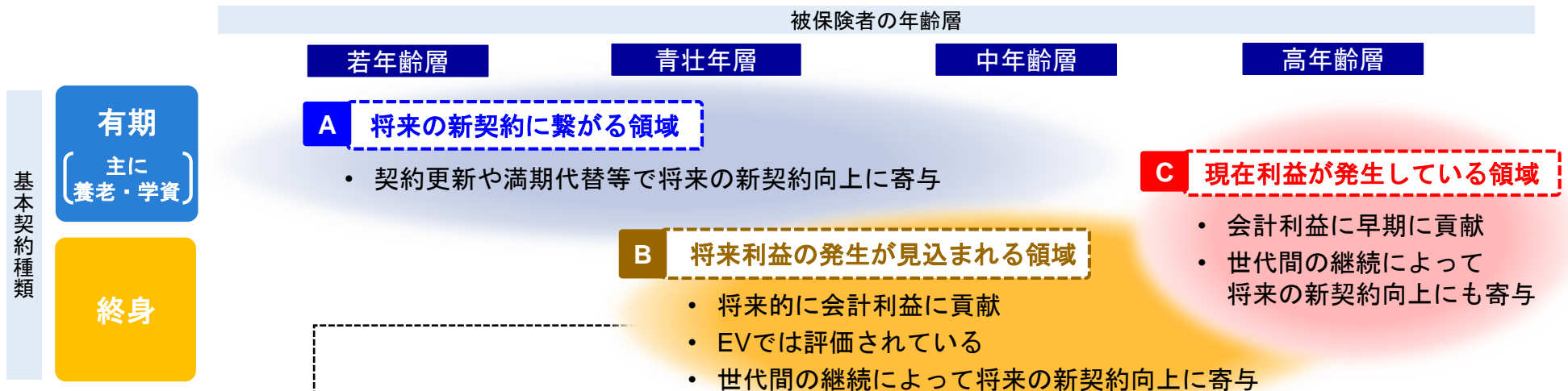
注2 インターネットチャネルを主とする生命保険会社を「ネット生保」として集計

強み（2） 堅調な利益を生む契約基盤

- 当社には約2,000万件の保有契約があり、これらは利益の実現時期の観点から、「A.将来の新契約に繋がる領域」「B. 将来利益の発生が見込まれる領域」「C.現在利益が発生している領域」に分類できる
- EVの保有契約価値に含まれる将来利益は、B. およびC. の領域から長期継続的に発生しており、堅調な利益を生む契約基盤を有している

契約基盤と利益実現の見通し

保有契約の契約種類・被保険者年齢別分布（イメージ）



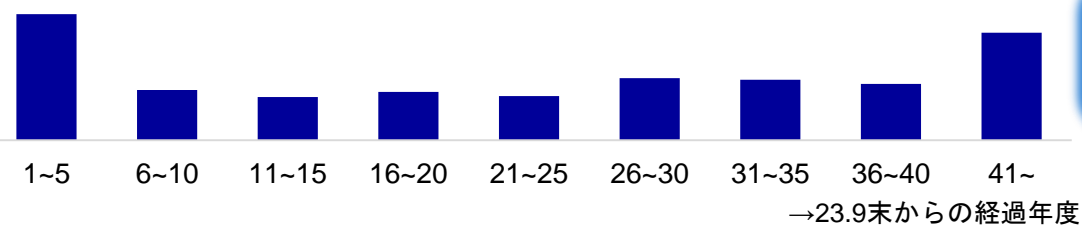
EVの保有契約価値の主たる構成要素

23.9末EV
35,755億円

修正純資産
19,962億円

保有契約価値
15,793億円

23.9末EVの保有契約価値に含まれる実現年度別利益¹の推移

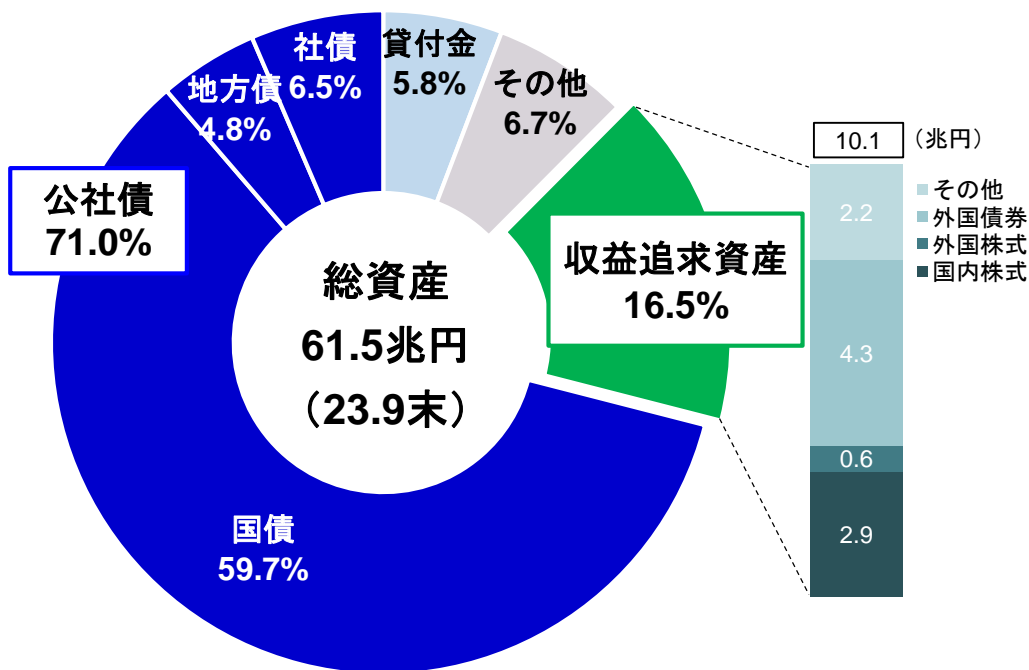


1. 旧区分の危険準備金や価格変動準備金は、その戻入益を独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構への再保険配当として支払うため保有契約価値として評価しているが、実現年度別利益の推移では当該戻入益が保有契約価値に与える影響を除いて表示

強み (3) 業界最大級の総資産

- 業界最大級の総資産の影響力を活かし、専門人材の採用・育成や外部運用会社との連携等を通じて資産運用の深化・高度化を推進
- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本としつつも、資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大を目指す
- 2023年9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、502億円の順ざやを確保

資産構成

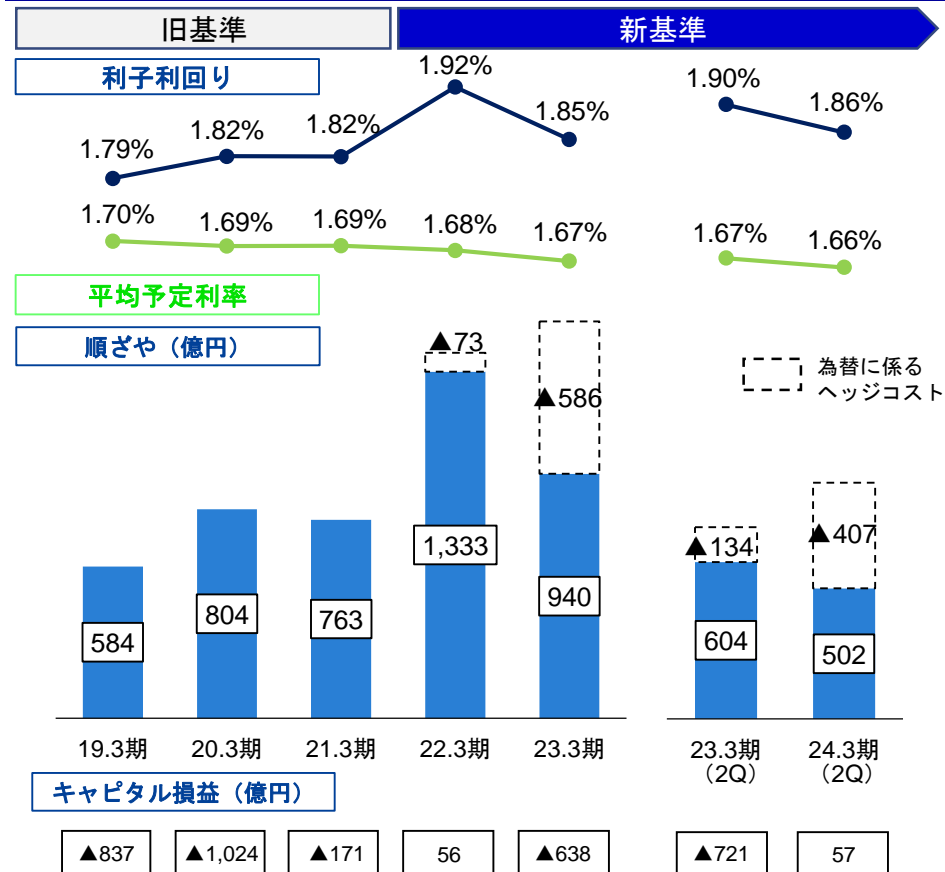


外部運用会社との連携等

専門人材の採用・育成

資産運用の深化・高度化を支える基盤の強化

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22.3期以降の順ざや、利息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

成長戦略（1）チャンネルと人材の強みの活用（チャンネル間の連携強化）

- かんぽサービス部、法人営業部、郵便局窓口のそれぞれにおいて営業の底力をつけ、人の力を最大限に発揮させるとともに、3つのチャンネルが一体となって、お客さまへの提案やニーズの深掘りなど連携を強化し、全体の営業力を底上げしていく

かんぽサービス部（623拠点）

- お客さまとの継続的な関係構築、丁寧なコンサルティングによりニーズの深掘りが可能

営業の底力をつけ、潜在ニーズに訴求
保障性商品を確実にご提案

- すべてのお客さまへの確実な訪問・提案を連携して実施
- 地域における郵便局のリレーションを活用した職域営業

リテール
領域

法人
領域

- 法人営業と職域営業の一体活動によるお客さまニーズの深掘り

郵便局窓口（約2万局）

- お客さまとの距離の近さ、間口の広さにおいて強みを持ち、来局された方へのお声かけ等を通じて保障のご提案の機会を創出

ご加入の起点となる、
より魅力度の高い商品を提供
特約付加や将来の新契約につなぐ

法人営業部（77支店¹）

- 中小企業マーケットで一定のポジションを確保。経営者保険（受託販売）の増募など、収益性向上・規模拡大余地が大きい

中小企業マーケットを維持しつつ、
中堅・大企業マーケット開拓
受託商品拡充によるアップサイド

- 日本郵政グループに関わりある企業との関係構築を通じたマーケット開拓

¹ かんぽ生命支店のうち、法人営業部を設置している支店数

人材育成

- 新たな育成・インセンティブ制度（かんぽGD制度）の導入等 → 詳細は次頁を参照

成長戦略 (1) チャンネルと人材の強みの活用 (営業人材の育成・力の発揮)

- 新たな育成・インセンティブ制度の導入をはじめとした取り組みを通じて、中長期的な営業の力を高め、発揮していくことで、各チャンネルの強みを成長につなげていく

新たな育成・インセンティブ制度 (かんぽGD制度) の導入

活動成果の 総合的・定量的 評価

- 営業社員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

マネジメントの 高度化

- 管理者は、営業社員の目指す水準を多角的・定量的に確認し、個々の社員に応じた育成を実施

社員の 成長への報奨

- 社員個々の成長を、管理者に係る評価基準にも反映
- 社員には、自己の成長度合いに応じたインセンティブに加えて、部下・後輩に対する人材育成の成果に応じたインセンティブを支給予定

導入・検討状況

かんぽサービス部

23年7月 導入
23年10月 1回目の評価実施

法人営業部

今後導入予定
23年11月
試行実施を開始

郵便局窓口

社員の成長および人材育成を
評価する仕組みを、今後検討

営業体制の強化・営業環境の改善

- 営業社員の採用を強化し、戦略的に人材を確保
- 募集フローの見直し等を通じて、お客さまの利便性向上や業務効率向上を実現させつつ、営業社員がより一層力を発揮できる営業環境を整える

【取り組みの例】

募集フローの 見直し・改善

- 重複するチェックの削減 (23.4実施済)
- 申込手続き時オンライン同席の導入 (23.10~全国で導入、順次改善を実施)
- ペーパーレスの取り扱い拡大 (今後実施予定)

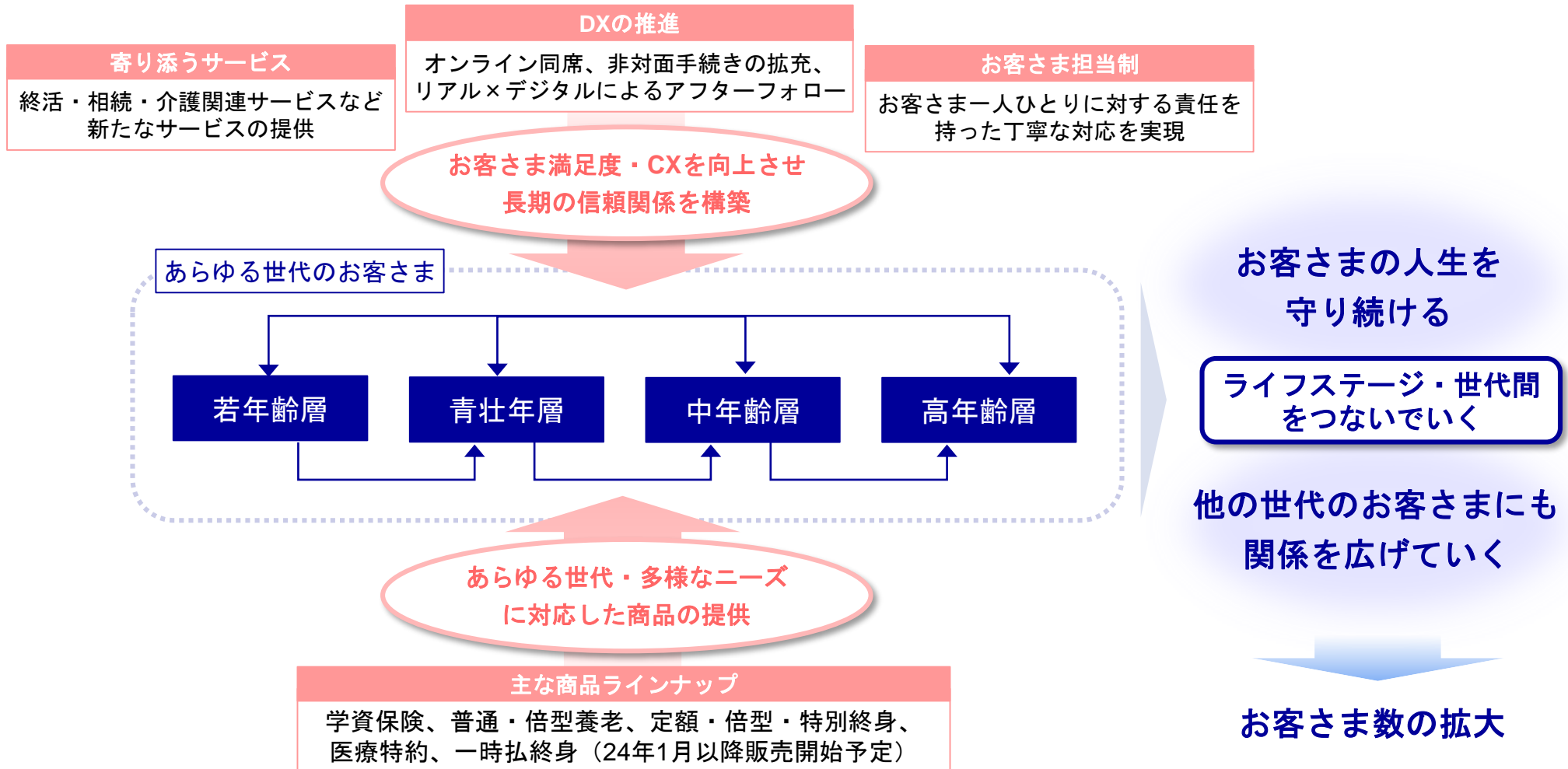
柔軟な営業 活動の促進

- 活動時間創出のための体制整備
平日にお会いできないお客さまとの面談や、遠方への訪問なども柔軟に実施できるよう、社内の取り扱いを改善

各チャンネルにおいて営業の底力をつけ、人の力を発揮して、チャンネルの強みを成長につなげる

成長戦略 (2) お客様のすべての人生を守り続ける取り組み

- あらゆる世代のお客様の多様なニーズに対応した商品を提供し、お客様満足度・CXを向上させる各種取組を推進することにより、長期の信頼関係を構築し、お客様の人生を守り続ける
- 各世代のお客様から、他の世代にも関係を広げていくことにより、お客様数を一層拡大していく

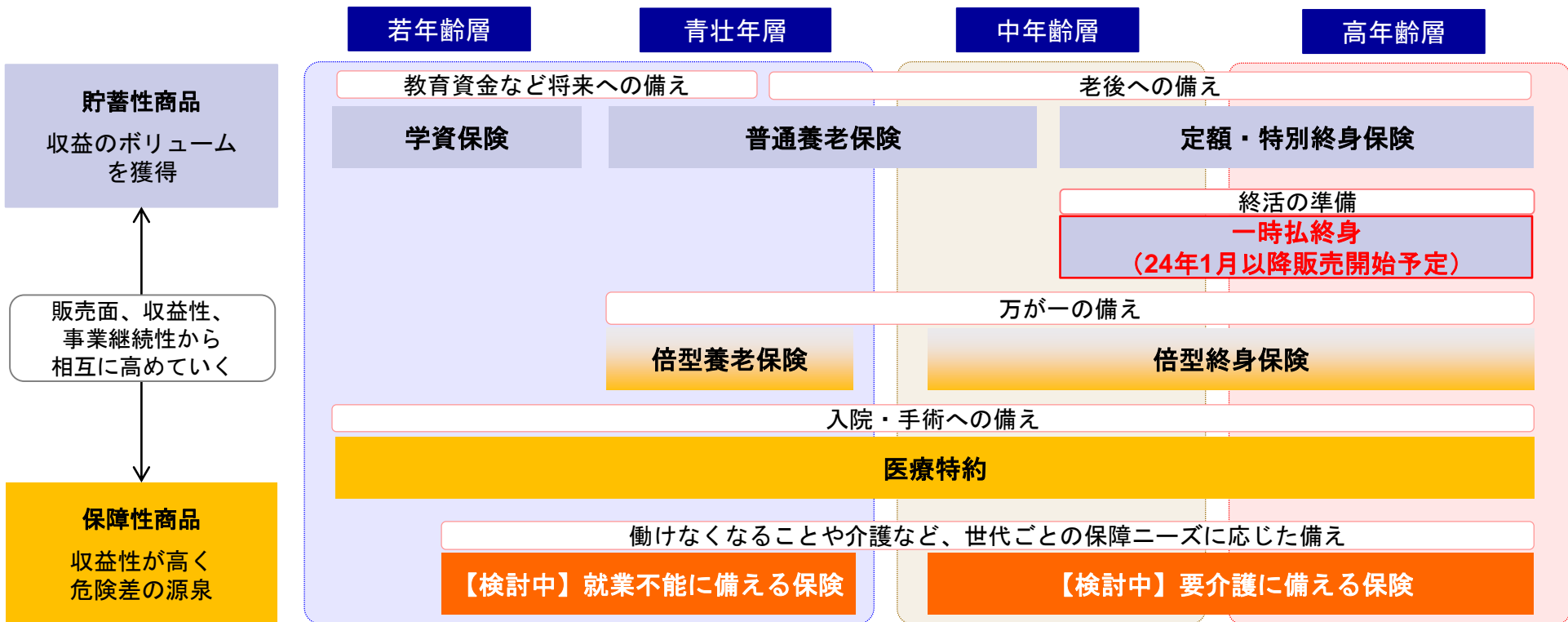


成長戦略 (2) お客様のすべての人生を守り続ける取り組み (商品戦略)

- 一時払終身、就業不能・要介護に備える保険などの新商品を順次投入することで、あらゆる世代のお客様ニーズに応えられるよう商品ラインナップを拡充していく
- 収益性の観点では、貯蓄性商品を入り口とし、潜在ニーズを喚起して保障性商品へとつなぐことにより、収益のボリュームと将来の収益性を相互に高め、持続的な成長の実現を図る

商品戦略

あらゆる世代のお客様の多様なニーズに応える新商品を順次投入し、お客様のすべての人生を守り続ける各種取組とあわせて、お客様数の拡大と収益向上を図る



注 右記A,B,Cの各領域は、P8のA,B,C各領域と対応

A 将来の新契約に繋がる領域

B 将来利益の発生が見込まれる領域

C 現在利益が発生している領域

成長戦略 (3) 資産運用収益の拡大

- 国内超長期金利は当社の平均予定利率を上回る水準に到達しており、当社の運用収益は改善しやすい市場環境
- 段階的に投資を拡大してきたオルタナティブ資産も着実に含み益を積み上げており、本格的な収益貢献が始まりつつある

市場金利上昇を捉えた運用収益改善

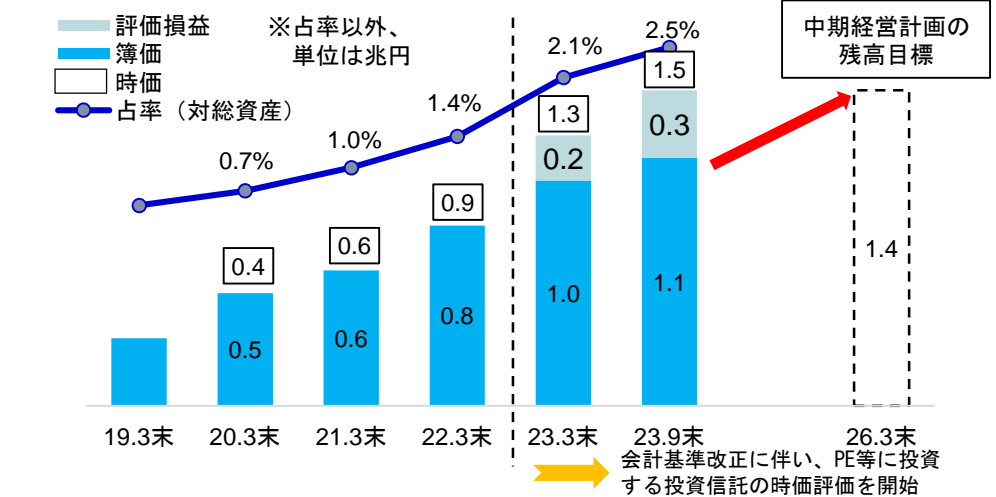
日本30年金利・保有公社債利回り・平均予定利率推移



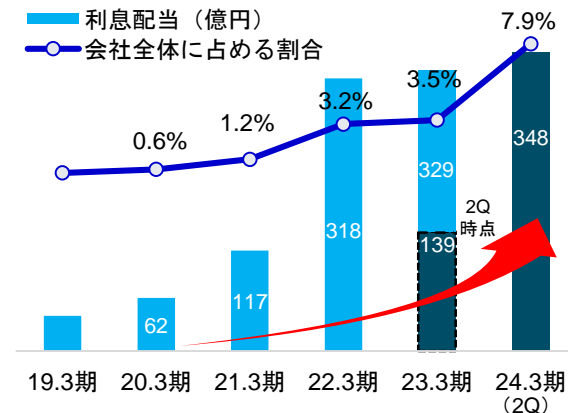
- 国内超長期金利は、長らく当社の平均予定利率・保有公社債利回りを下回る水準で推移していたが、足元では両者を上回る水準に
- 再投資や入替売買による資産ポートフォリオの利回り向上、順ぎやの拡大を図り易い市場環境となっている

オルタナティブ投資の状況

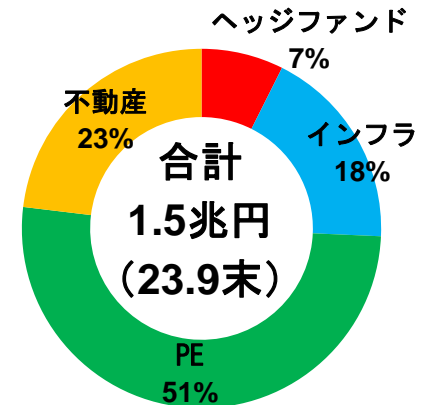
時価・簿価および評価損益の推移



利息配当収益の推移



アセットクラス内訳

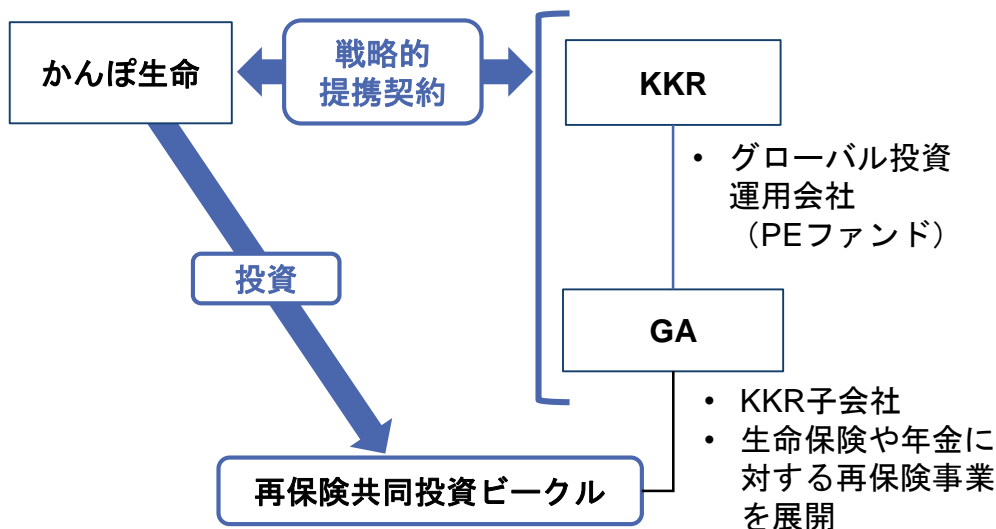


他社との提携を通じた新たな収益確保策

- 収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目指し、KKRおよびGlobal Atlantic（GA）との戦略的提携契約を2023年6月7日付で締結
- 今後、双方向に有益な関係を築けるよう、協業拡大に向けた協議を開始
- 2022年より開始した三井物産との提携においては、不動産ファンドを中心に投資対象の規模を拡大し、運用残高を積み上げている

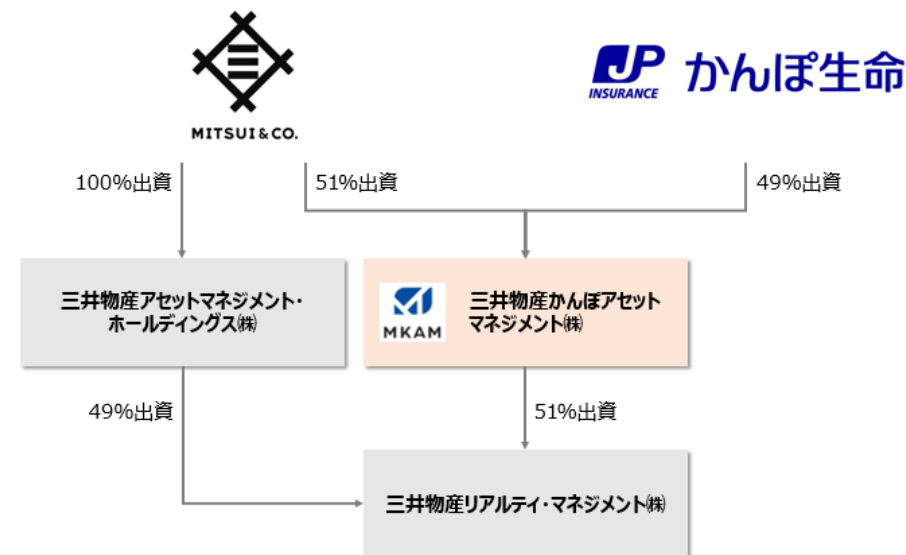
KKRおよびGAとの戦略的提携

- 当社にとって初の海外提携案件
- 戦略的提携契約の締結(2023年6月7日付)に加えて、GAが運用する再保険共同投資ビークルへ相応規模の投資を実施
- 定期的な会議等を通じて協業拡大に向けた協議を開始



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、順調に運用残高を積み上げ中



成長戦略を支える土台（コスト削減の取り組み）

- DXの推進を通じてサービスセンターの業務の削減・効率化を進めるとともに、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
- 経費削減の取り組みと強化領域への投資を進め、事業運営の効率化を目指す

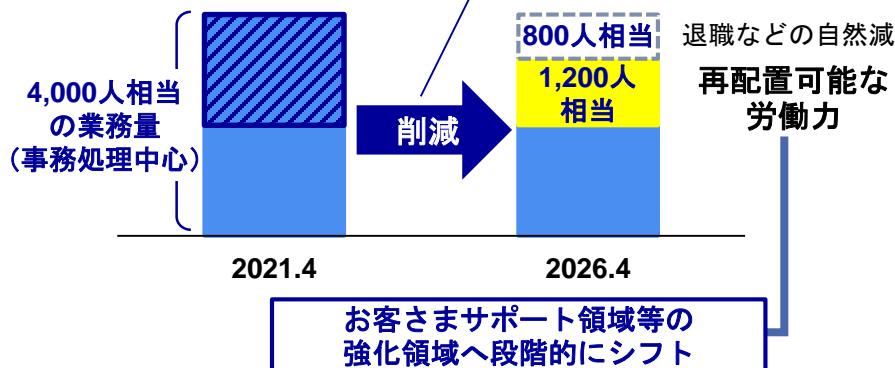
サービスセンター業務の変革

➢ 契約引受、契約保全・保険金業務のデジタル化・自動化

【直近の例】（2023.10～）

一部の請求受付（保険金受取人の指定・変更等）をペーパーレス化

➢ 各業務の生産性向上・機能集約等による効率化



一人ひとりのお客さまに寄り添う最適なお提案

その場で完結する簡便な手続き

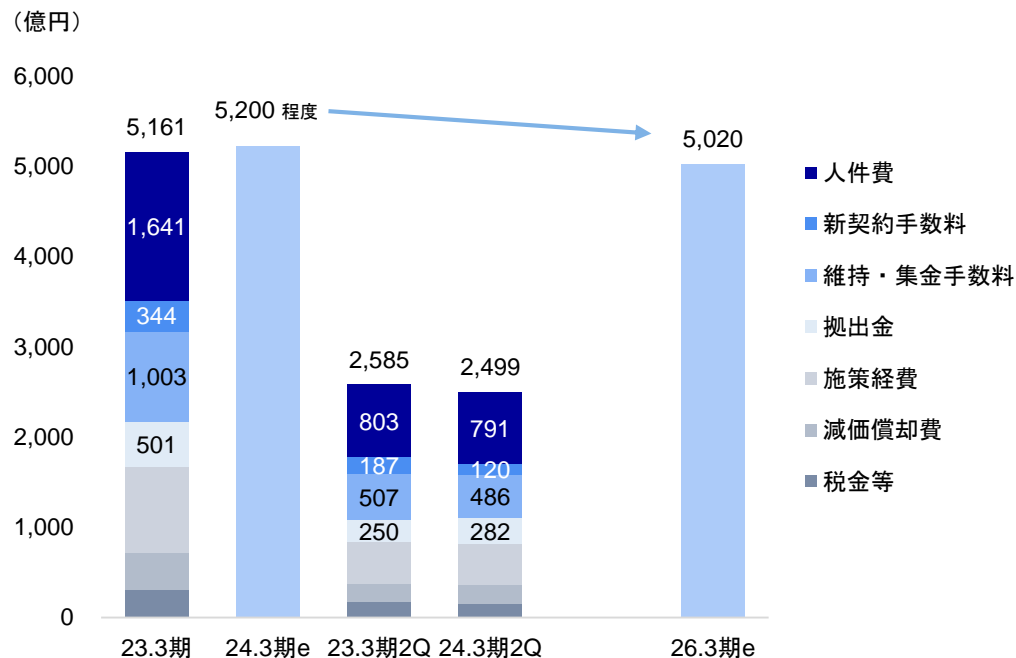
チーム一体でのきめ細やかなサポート

申込手続き時にオンラインで同席
その場でご意向を確認

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

手続き直後のお困りごとを
速やかに解決

必要経費（単体ベース）の推移



DX推進に向けたシステム投資等を進めつつ
経費削減に取り組む

中計5年間の戦略的IT投資
1,000億円程度

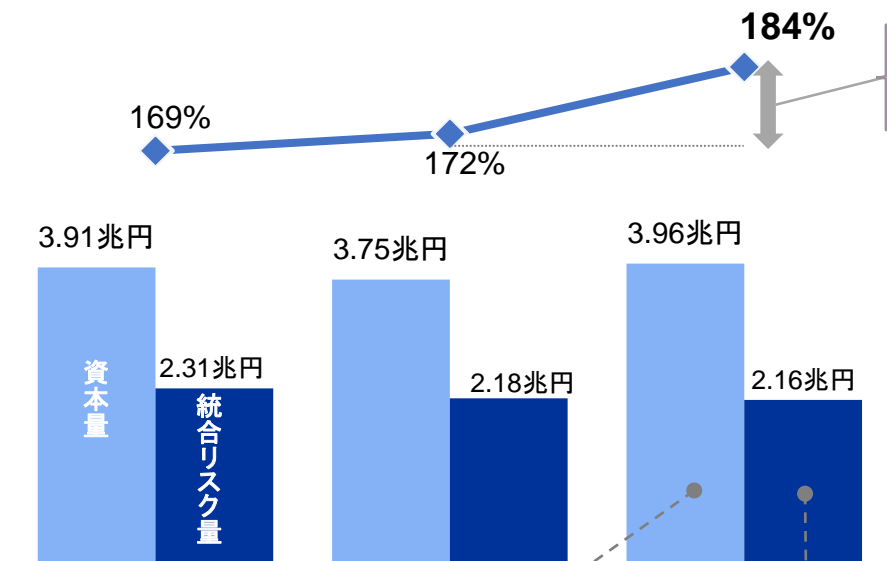
【26.3期】
必要経費
5,020億円

2

資本政策・業績

ESRの状況

- 2023年9月末のESRは、2023年3月末から統合リスク量が横ばいとなった一方、国内株価上昇による保有国内株式の含み益の増加や劣後債の発行等によって資本量が増加し、184%となった



ESR増加分

- 劣後債発行・株主配当 + 4ポイント
- 市場環境の変化 + 4ポイント
- 上記以外 + 4ポイント

ESR感応度(2023年9月末)

リスク・フリー・レート 50bp上昇 ⁵	△ 1 ポイント
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁵	+ 3 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁵	△ 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) ⁵	△ 4 ポイント
株式・不動産価値 30%下落 ⁵	△ 11 ポイント
為替10%円高 ⁵	△ 2 ポイント
将来の保有契約量が1.05倍 ^{5,6}	+ 4 ポイント

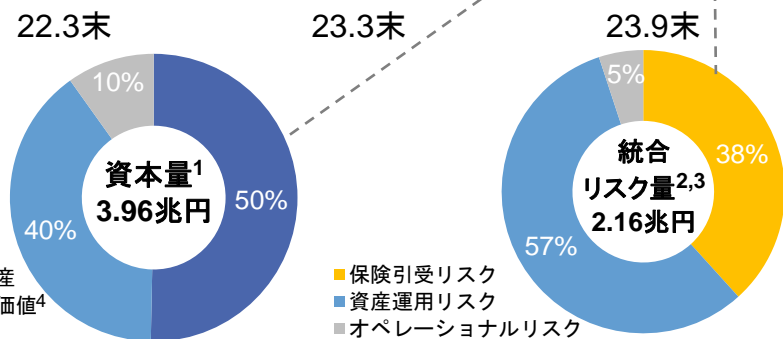
ERM・資本政策

【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、保険引受リスクを選好
- 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選好



- 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9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

資本政策 (1) ESRの向上

- 2023年9月末時点のESRは、適正水準として設定した150～220%の範囲内に収まっているものの、当該水準の安定的確保が必要
- ESR向上策の一環として、2023年9月に劣後債1,000億円を発行。加えて再保険による出再（負債マネジメント）を通じてリスク量の減少を図る
- なお、現時点では、新たな経済価値ソルベンシー規制におけるESRの水準は、現在開示しているESRと大きな差異はなく、適正水準の範囲内に収まっていることを想定

ESRターゲットレンジと水準に応じた経営行動

資本水準
格付目安

AA格

A格

BBB格



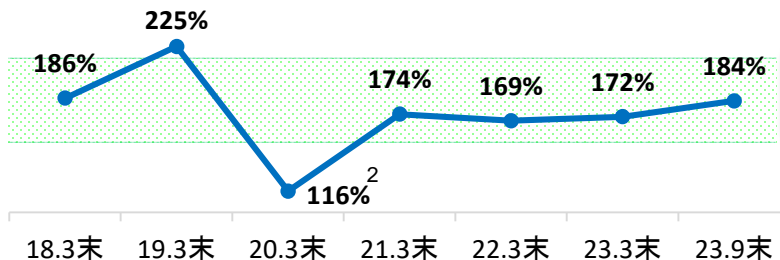
- 安定的な配当を継続
- 更なるリスクテイク、株主還元（自己株式取得等）等を検討

- 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

- 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

- 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

適正水準の安定的確保を目指し、ESRの向上策を検討・実施

■ 新契約の回復

取り組み継続

■ 負債性資本の調達

2023.9 実施

国内公募劣後債（1,000億円）の発行

■ 金利スワップの実施

2023.1 開始

■ 再保険による出再

検討中

資本量の増加

リスク量の減少

資本政策 (2) 負債マネジメントの高度化

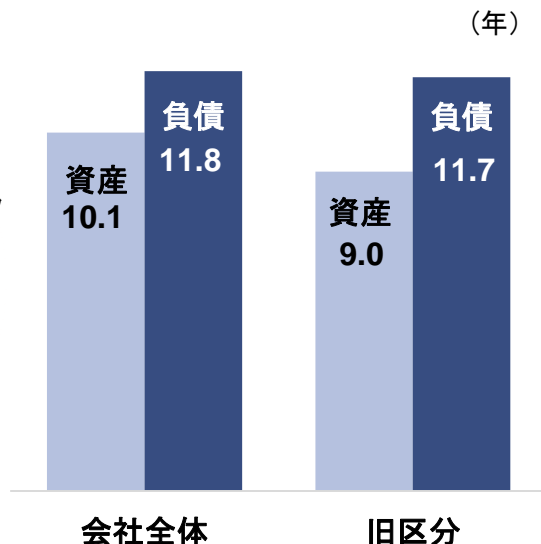
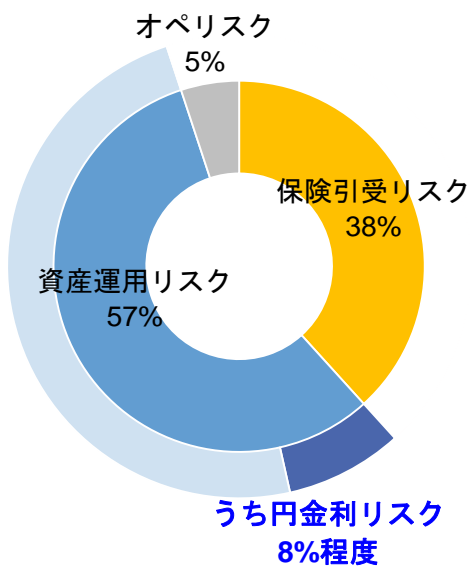
- 統合リスクに占める円金利リスクの割合は8%程度と低位であるが、旧区分においては会社全体と比較して資産と負債のデュレーションミスマッチが大きい
- 旧区分の負債の状況を商品別に見ると、終身年金の利益水準が低く、リスク水準が高い位置づけにある
- 金利スワップの実施に加え、再再保険の実施を検討し、リスクの削減と同時に、高予定利率からの解放によるリターン向上を目指す

円金利リスクの状況

旧区分の負債の状況

【統合リスクの構成】

【デュレーションの内訳】



デュレーション : 長

右下に位置するほど
利益水準が低く、リスク水準が高い

養老・学資など
(有期の保険)

終身保険

リスク削減・リターン向上策

- ・ 金利スワップ実施(22年度～)
- ・ 再再保険活用の検討

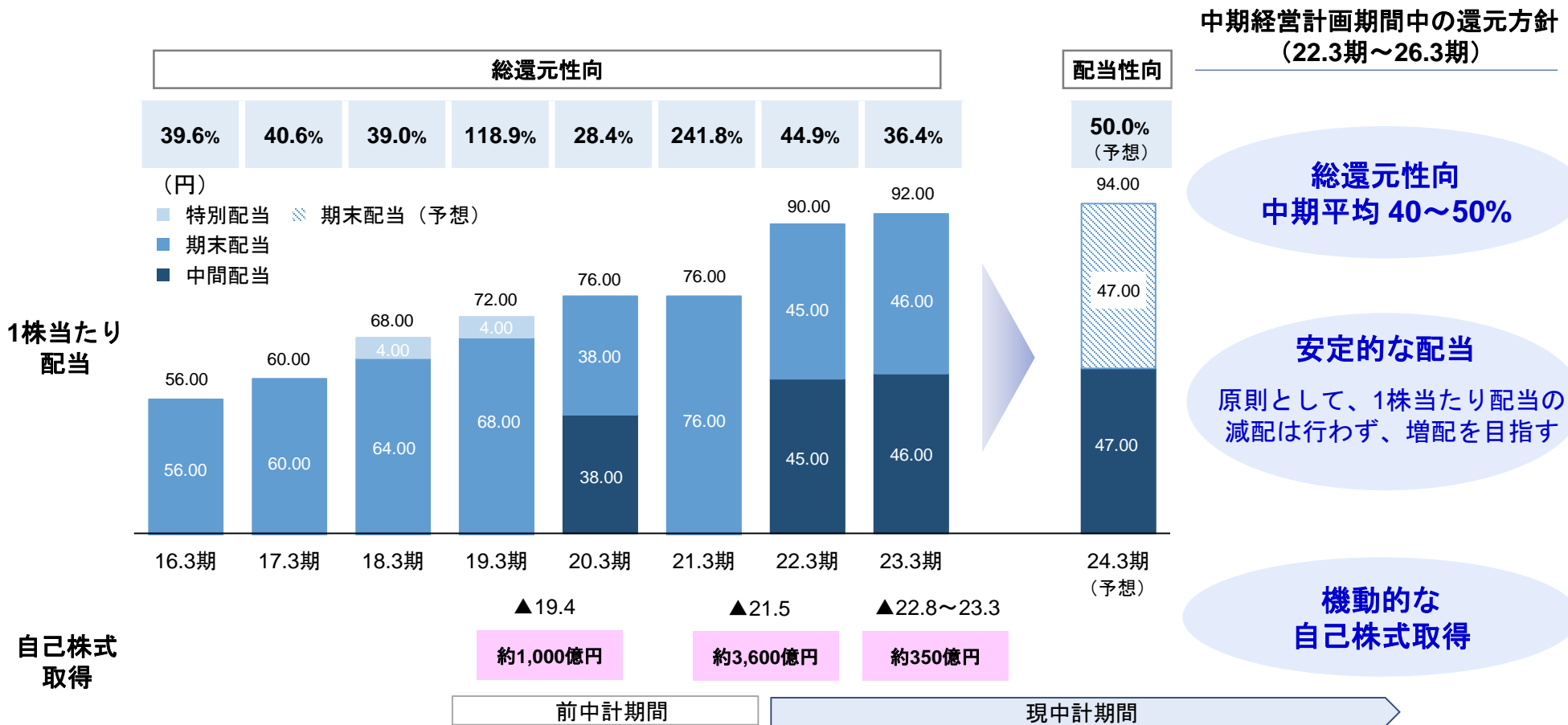
終身年金

負債時価 ÷ 負債簿価 : 大

注 負債時価とはベストエスティメイト前提に基づく負債キャッシュフローの現在価値を指す。
負債簿価とは責任準備金を指す。
バブルの面積は負債時価の大きさを表す

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円を実施済み
- 2024年3月期の配当については、1株当たり94円を予想。中間配当は1株当たり47円



株主還元方針（自己株式取得に係る方針）

- 現中計期間中の株主還元方針においては、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ことで、総還元性向について中期平均40～50%を目指すこととしている
- 2023年5月にESRの適正水準を150～220%と設定。適正水準を超える場合は、更なるリスクテイク、あるいは総還元性向中期平均40～50%の範囲にとらわれない自己株式取得等を検討

現中計期間の株主還元実績

	22.3期	23.3期	24.3期 予想	累計 (概算)
当期純利益 (億円)	1,580	976	720	約 3,270
1株当たり配当	90円	92円	94円	-
株主配当 (億円)	359	355	約 360 ¹	約 1,070 ²
配当性向	22.8%	36.9%	50.0%	約33% ²
自己株式取得 (億円)	349	-	-	349
総還元性向	44.9%	36.4%	約 50% ³	約 43% ³

- 23.9末における発行済株式数（自己株式を含まない）に、24.3期1株当たり配当予想94円を乗じて算出した概算額
- 24.3期株主配当を約360億円と仮定した場合
- 24.3期において、当期純利益を720億円とし、株主還元額は株主配当額約360億円に等しいものと仮定した場合

自己株式取得に係る方針

総還元性向
中期平均
40～50%

現中計期間（22.3期～26.3期）における平均の総還元性向40～50%を目指し、機動的な自己株式取得等を実施

自己株式取得を行う場合は、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



ESRが適正水準を超える場合

総還元性向40～50%の範囲にとらわれない自己株式取得等を検討



- 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

当期純利益の推移

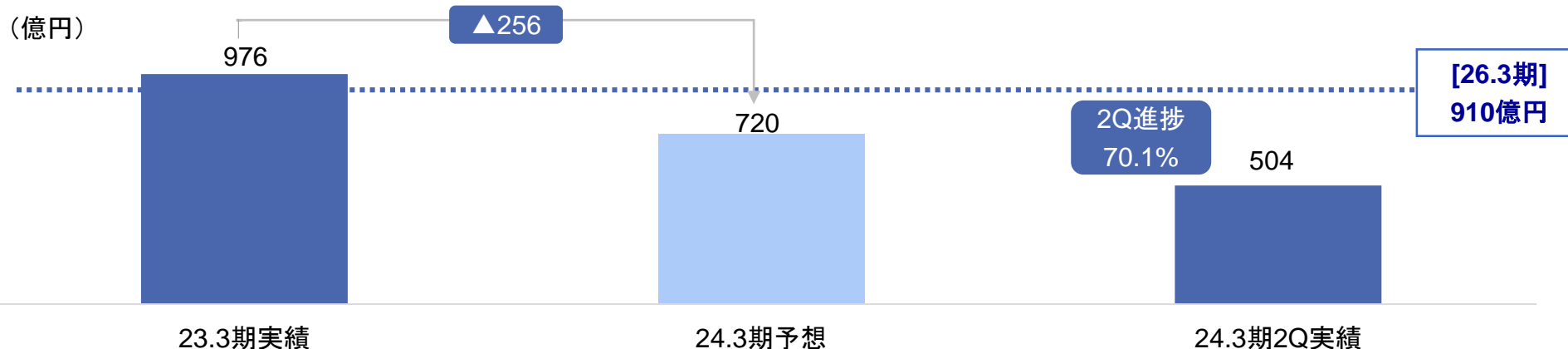
- 2024年3月期の連結当期純利益は、2023年3月期と比較して新型コロナウイルス感染症に係る保険金支払等の減少を見込むものの、保有契約の減少等により、720億円を予想

【23.3期実績と24.3期予想の主な差異】

24.3期予想		
基礎利益	2,000億円程度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保険関係損益の増加 : +450億円程度 ・ コロナに係る支払等の減少 : +1,000億円程度 ・ 事業費等の増加 : △50億円程度 ・ 保有契約の減少 : △500億円程度 ・ 順ざやの減少 : △300億円程度
経常利益	1,400億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャピタル損益の増加 : +600億円程度 ・ 危険準備金繰入額の増加 : △500億円程度
当期純利益	720億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格変動準備金の戻入額の減少 : △600億円程度 ・ 法人税等の減少 : +100億円程度

【24.3期第2四半期実績・進捗状況】

実績 (内は進捗率)		
基礎利益	1,317億円 (65.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保険関係損益 : 概ね計画通り ・ 順ざや : ヘッジコストは概ね計画通り 利息配当収入は計画を上回った
経常利益	993億円 (70.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャピタル損益 : 金銭信託における国内株式の売却等により、 計画を上回った ・ 危険準備金繰入額 : 概ね計画通り
当期純利益	504億円 (70.1%)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格変動準備金 : 戻入額が計画を下回った



Appendix

決算サマリー

(億円)

		23.3期 2Q	24.3期 2Q	24.3期 業績予想	(参考) 23.3期
利益 (財務会計)	当期 純利益	482	504	720	976
	1株当たり 当期純利益 (EPS)	121.63 円	131.78 円	188.11 円	249.48 円
EV (経済価値)	EV	34,297	35,755		34,638
	新契約 価値	△ 9	67		△ 74
株主還元	1株当たり 配当金 (DPS)	46 円	47 円	94 円 中間配当47円 期末配当47円	92 円 中間配当46円 期末配当46円

【連結業績の状況】

- 主に新型コロナウイルス感染症に係る保険金支払の減少により、基礎利益が増加。加えて、キャピタル損益が大幅に改善
- 上記のキャピタル損益等については価格変動準備金により中立化され、中間純利益は前年同期比+21億円 (+4.4%)

【EVの状況】

- 国内株価上昇による保有国内株式の含み益の増加等により、前期末比+1,117億円 (+3.2%)

【株主還元】

- 23年3月期の配当については、1株当たり92円を実施済み
- 24年3月期の配当は1株当たり94円から変更なし
- なお、24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

中計目標の進捗状況

- 2023年度上期においても新契約の回復が想定を下回っていることから、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、営業回復に向けて取り組むことが必要

	2025年度目標	2024.3期 上期実績／評価	2024.3期見通し／取り組み
保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上	2,024万件 (2023年3月末比△3.5%)	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)	中間純利益 504億円	当期純利益予想 720億円から変更なし
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47円 (2023.3期比+1円)	配当予想 94円から変更なし (2023.3期比+2円)
EV成長率 (RoEV) ¹	6～8%成長を目指す	6.3% (年換算後) (参考) 2023.3期 3.1 % [上期実績は第三者の検証を受けていない試算値]	直近では目標水準に達したものの 引き続き維持・向上を目指す
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	2022年度かんぽ総合満足度79% (参考) NPS® : ▲56.1ポイント (13位/13社)	引き続き、CX向上の 取り組みを推進

中計目標に係る取り組みの見直し

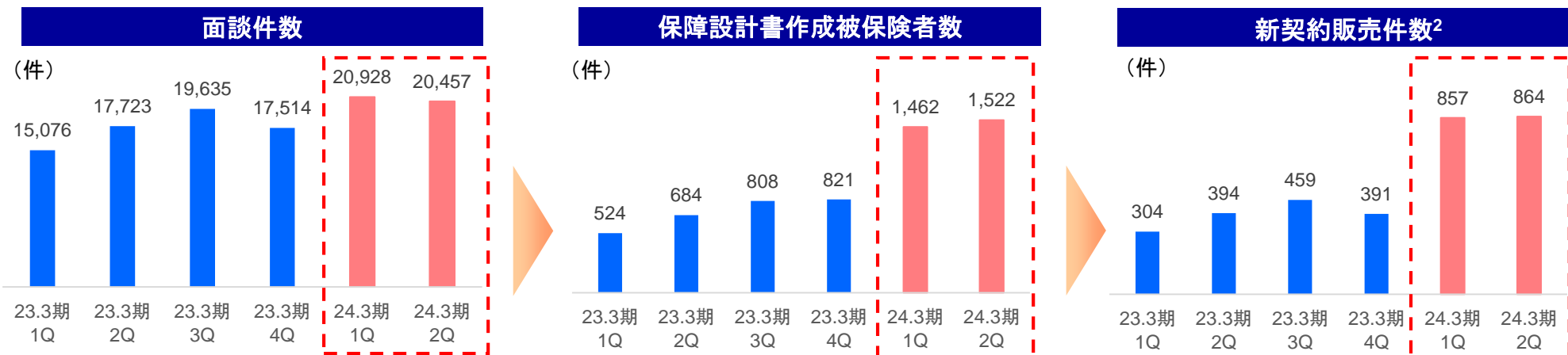
上記目標に係る取り組みについて、現在、見直しを検討中

- EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値
- 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。
- NPS®は、「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・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 2023 生命保険』

営業の回復に向けた取り組み

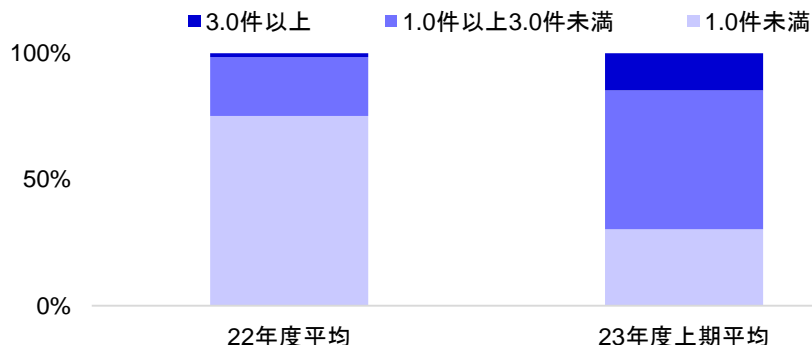
- 2023年度上半期の営業回復状況は計画対比遅れているものの、課題であった活動状況のばらつきには改善が見られる
- 新しい育成・インセンティブ制度の導入などの施策を上半期において実施済みであり、引き続き、営業実績の中位層を中心に全拠点の更なる底上げを図る

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¹



リテール部門（かんぽサービス部）の活性化状況

新契約販売件数（月平均）²で見た社員割合の推移



● 上位層へ移行

● 中位層へ底上げ

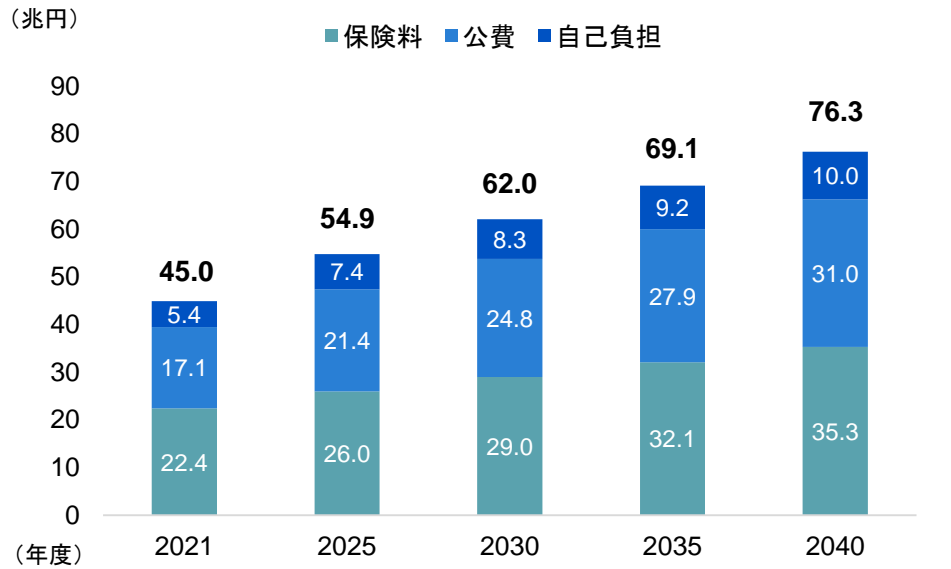
- 2022年度と比較して、新契約販売件数で見た上位層・中位層の割合は着実に上昇しており、ばらつきの改善が見られる
- 引き続き全体の底上げと活性化に取り組み、回復ペースを加速

1. 各四半期について、月別の1営業日当たり件数の平均を算出
 2. 社内における営業実績管理上の数値であり、決算資料上で開示している新契約件数とは異なる

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

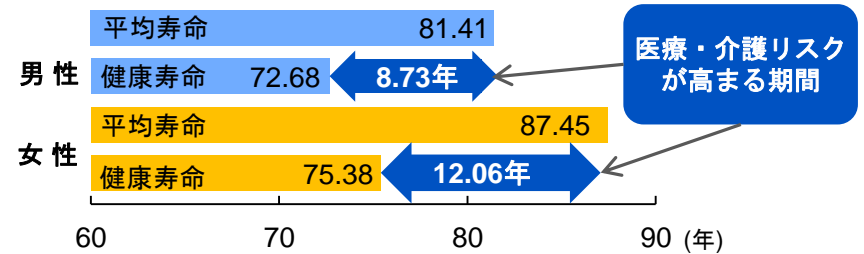


	2021	2025	2030	2035	2040
GDP (兆円)	550.5	645.6	694.8	741.2	790.6
医療費の割合	8.2%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

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3(2021)年度国民医療費の概況（令和5年10月24日）」

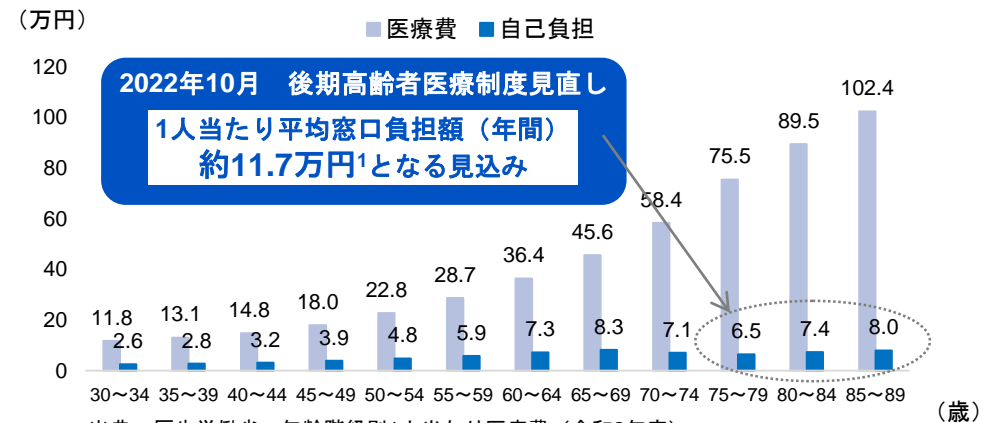
注：2021年度は実績値（医療費の割合は0.1%未満四捨五入）、2025年度以降の数値は出典資料公表時の推計値

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人当たり医療費（令和2年度）

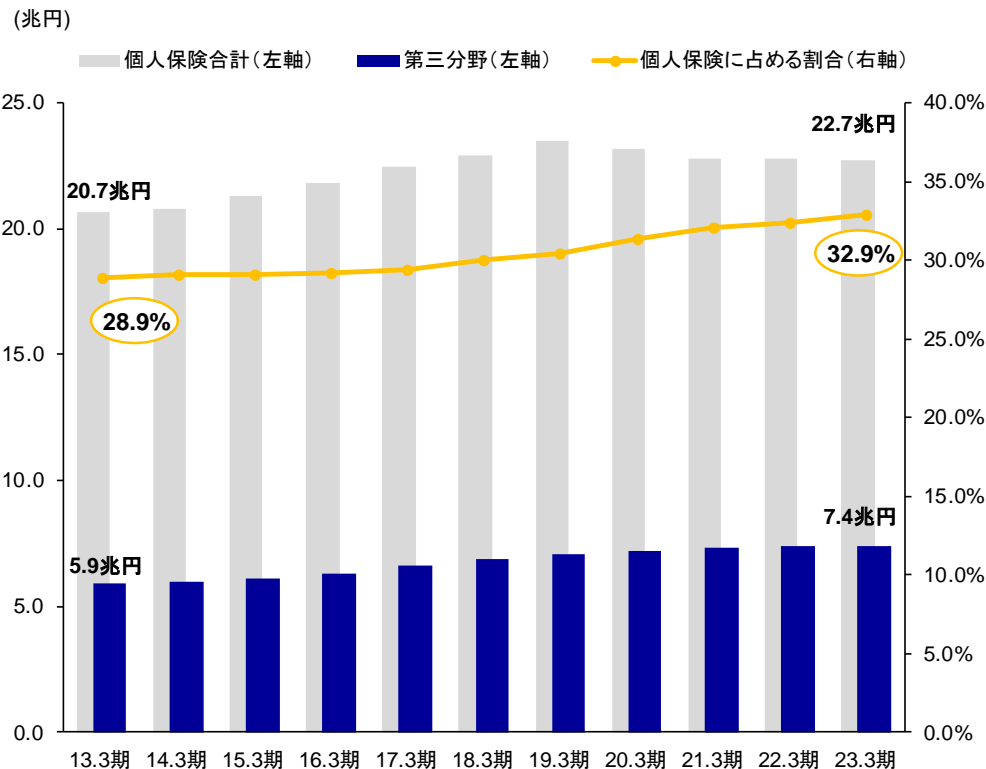
1. 厚生労働省Webサイト「高齢者医療制度」ページ内「高齢者医療制度の概要等について（6）参考資料」P8。なお、制度見直しに伴い、施行後3年間の経過措置として適用される配慮措置の下では、約10.9万円と見込まれている

第三分野商品の市場拡大

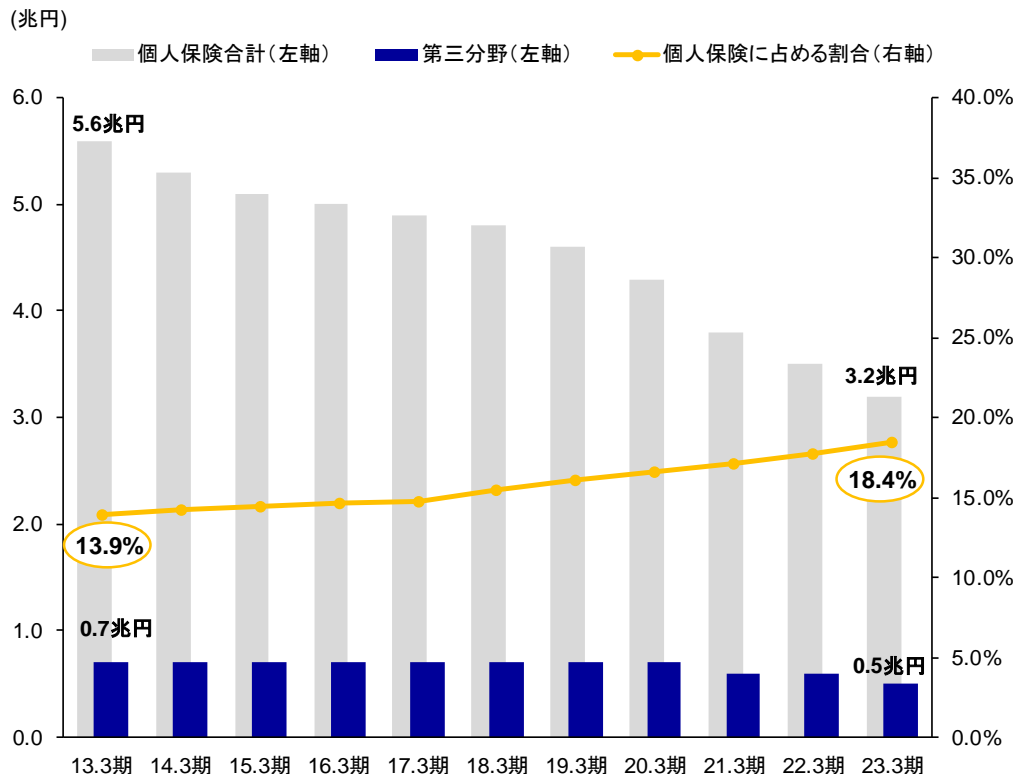
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社も第三分野の割合は上昇しているが、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

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



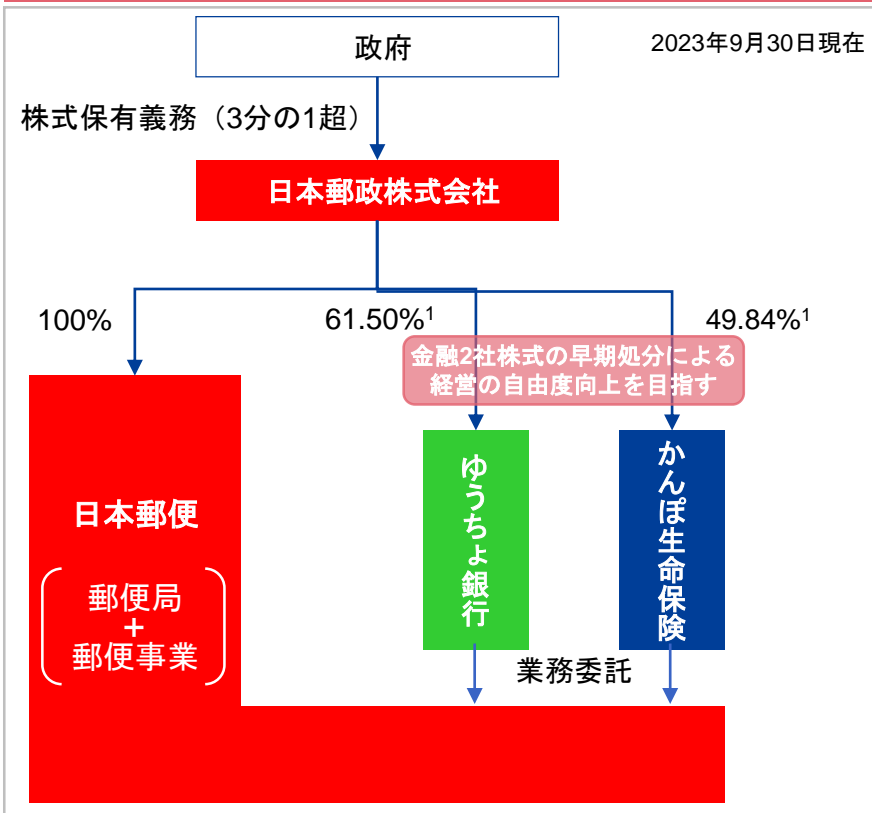
出典：生命保険事業概況

注：左図の国内生保合計には、右図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

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	<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"> ■ 主務大臣²の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要） <p>【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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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） <p>【特定日³以後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<p>【特定日³まで】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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"> — 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）） <p>【特定日³以後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 郵政民営化法に基づく規制なし
子会社保有	<p>【特定日³まで】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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"> — 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 <p>【特定日³以後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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

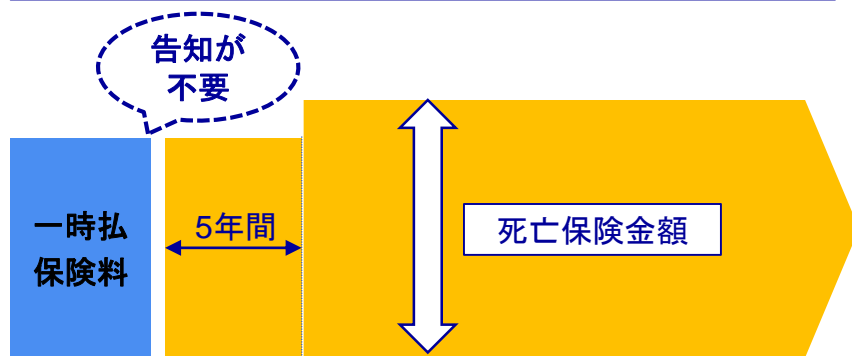
一時払終身保険（告知不要型）の概要

- 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））について、郵政民営化法に基づく届出を2023年10月に実施。2024年1月以降の取扱開始を予定

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）



保険料の払込み

加入時に一括

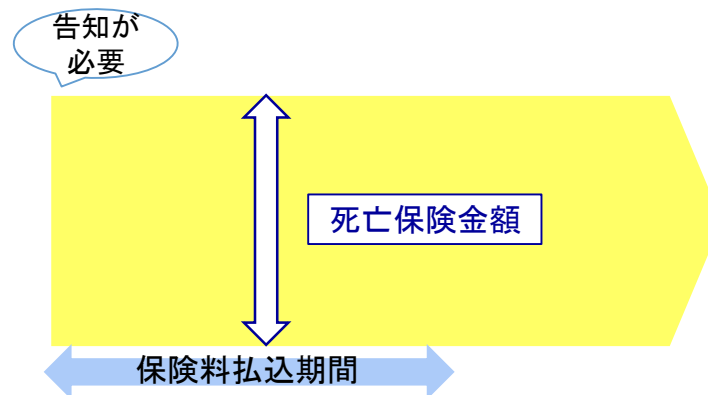
保障内容

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)

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²

参考：現行の普通終身保険（定額型）¹



所定の年齢まで月々払込み³

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。また、特約の中途付加の取り扱いは行わない

3. 複数月分の前納も可能

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新たな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。お客さまとの信頼関係を構築し、保険ビジネスの成長につなげる
- 社内提案制度「KaNAe！」やAcceleration Programを通じたベンチャー企業との協業及びベンチャー企業への投資等を通じて新たなサービスの創出を目指す

かんぽ生命がお客さまの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

かんぽ生命のお客さま・ご家族

”悩み・不安”の相談相手がほしい

日常生活のお困りごと

ライフイベントの悩み・不安

日常生活を支える

ライフイベントを支える

より身近な存在へ

お客さまの生活に寄り添うサービス

保障の必要性を認識

かんぽ生命
INSURANCE

提携企業

連携

ベンチャー企業

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

かんぽ生命
INSURANCE

取組実績

新たなサービスの創出

■ 社内提案制度「KaNAe！」

2023年度もかんぽサービス部を含む全国の社員から寄せられた多数の提案の中から最優秀賞を1件選出し、プロジェクト化を目指して初期検討を実施

■ 「JP LIFE NEXT 1号ファンド」の組成

2023年8月にかんぽNEXTパートナーズ(株)と共同でファンドを組成し、ベンチャー企業への投資を開始

■ Acceleration Program

アフラックと共催しベンチャー企業と協業。
2023年7月のピッチイベントで採択したベンチャー企業7社と協業に向けた具体的な検討を開始

■ 終活・相続サービス

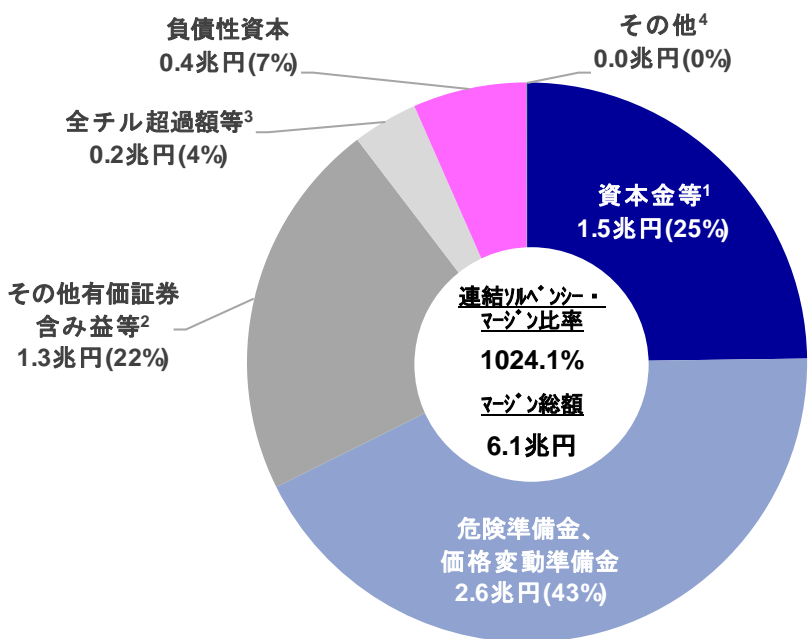
株式会社ファミトラと提携し、
2022年10月より、家族信託サービスを提供中

ビジネスパートナーとの協業

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
- 2023年9月、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（23.9末時点）



1. 資本金等から控除項目を減算
2. 其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

2023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
第3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）	2023年9月7日	1,000 億円

信用格付¹の取得状況

2023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）

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

- **新たな育成・インセンティブ制度の導入**
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

- **ダイバーシティ推進**
女性活躍、両立支援、障がい者雇用の促進
- **働き方改革**
出社とテレワークを組み合わせたハイブリッドワークの定着

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**

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
- 2023年度も引き続き、「FTSE4Good Index Series¹」および「FTSE Blossom Japan Index Series²」の構成銘柄に選定されたほか、ISS ESG³のESGコーポレートレーティングで「Prime Status」に認定（世界の保険業界において上位10%の評価を獲得）
- 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
3. 議決権行使助言会社であるインスティテューショナル・シェアホルダー・サービスーズ（ISS）の責任投資部門で、サステナビリティ格付評価を行う。各業界内でESGの高い評価を受けた企業を「Prime Status」に認定（当社の認定は2023年11月1日付）

2023年度上期の主な取り組み実績

- ① 気候変動への対応に加え、昨今グローバルの重要課題となっている生物多様性の保全に向けた取り組みを推進
- ② 人権尊重の取り組みとして、人権方針の内容充実および企業活動における人権への負の影響について洗出しを実施
- ③ 地域社会への貢献として、ラジオ体操の普及促進を行うとともに、小学生向け金融教育を実施

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
代表的なサステナビリティ格付評価で高評価を獲得



ESG投資の推進

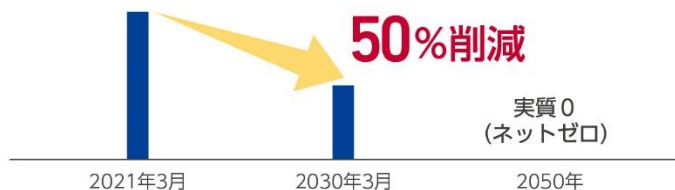
- 「気候変動」のほか、「人権」「人的資本」「自然資本」等各種サステナビリティ課題への対応を含めたESGインテグレーション¹の深化・高度化や、インパクト志向の投資（「インパクト“K”プロジェクト」）等の取り組みを推進し、質の高い責任投資活動を実現する

「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
 - ▶ インドネシア共和国が発行したブルーボンドへの投資を実施（2023年5月）

- 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

- ▶ Triple I for Global Health（グローバルヘルスのためのインパクト投資イニシアティブ）への参加（2023年9月）

- 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）

産学連携

- ▶ 株式会社慶應イノベーション・イニシアティブが組成する「KII3号インパクト投資事業有限責任組合」への出資（2023年10月）

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

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、事業の強靱性を高めていく
- 2023年6月にはTNFDフォーラムへ参画。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など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

【参考】

TNFDフォーラム
への参画

自然資本に関する機会とリスクを適切に評価し、開示するための枠組みを構築する国際イニシアチブ「TNFD」の理念に賛同し、その活動をサポートするTNFDフォーラムへ参画（2023年6月）



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）

地域・社会への貢献 - Social

- 地域・社会への貢献として、ラジオ体操の普及促進による皆さまの健康づくりや、次世代を担う子どもたちへの支援を実施

ラジオ体操の普及促進

- 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、ラジオ体操を普及促進
- ラジオ体操出席カードの配布（900万枚）を通じて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



▲「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」

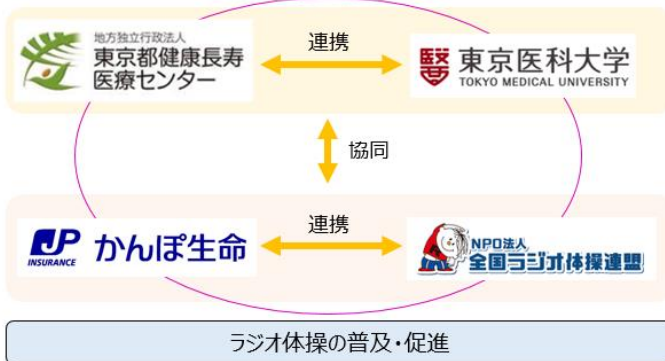


▲「巡回ラジオ体操会」

全国各地から、老若男女幅広い世代の方々がラジオ体操イベントに参加

▼ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究（2021年10月～）

ラジオ体操の健康効果分析・研究



▲「サクッとラジオ体操(4動画)」
コロナ禍においても、動画配信を通じて運動のきっかけを提供

次世代育成・子どもたちへの支援

- 小学生を対象として、オリジナルの金融教育教材による出張授業を実施
- 金融リテラシーの向上を通じて、地域と社会の発展への貢献を目指す



▲かんぽ生命オリジナル教材「お金と未来」



▲立命館小学校での授業の様子（2023年6月）

ダイバーシティ社会の形成 - Social

- 車いすテニスの協賛・支援施策として、ジュニア選手を海外での大会に派遣するプロジェクトを立ち上げ、あらゆる人が自分らしく活躍できるダイバーシティ社会の形成を支援
- 全てのお客さまにより安心してご利用いただくためのサービスの一環として、手話通訳サービスを導入

車いすテニスの協賛・支援

- 日本車いすテニス協会（JWTA）とともに、車いすテニスの次世代選手を海外で開催される大会へ派遣し、世界に通じるトップアスリート育成を目指す特別強化支援プロジェクトを立ち上げ
- ジュニア選手の育成等を通じた車いすテニスの支援を行うことで、あらゆる人が自分らしく活躍できる社会の実現に貢献



▲「KAMPO JUNIOR OPEN 2023」の様相

▲橋 龍平選手

▲矢野 蒼大選手

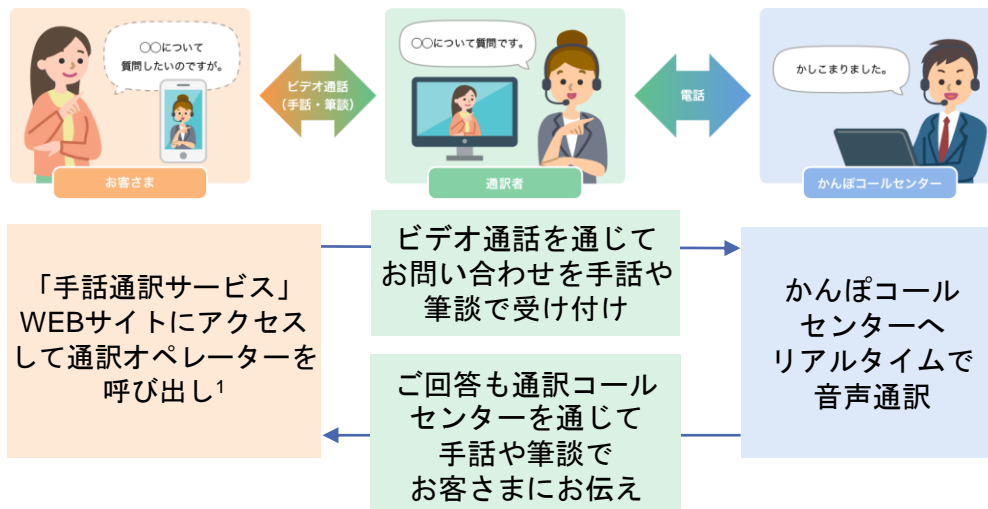
今年度新たに開催した「KAMPO JUNIOR OPEN 2023」の結果などを考慮して派遣選手を選考

15歳の2名の選手が世界の舞台に挑戦
12月にトルコで開催される大会へ出場予定

手話通訳サービスの導入

- 耳の聞こえない・聞こえにくい、発話が困難なお客さまや言葉の不自由なお客さまにも手話や筆談でスムーズにお問い合わせいただけるサービスを導入
- ビデオ通話を通して、手話や筆談によりかんぽコールセンターへお問い合わせいただくことが可能

株式会社プラスヴォイス（以下、プラスヴォイス）との業務提携により、2023年7月25日からサービスを開始



¹ プラスヴォイスが運営する通訳コールセンターに接続

ダイバーシティの推進・働き方改革 - Social

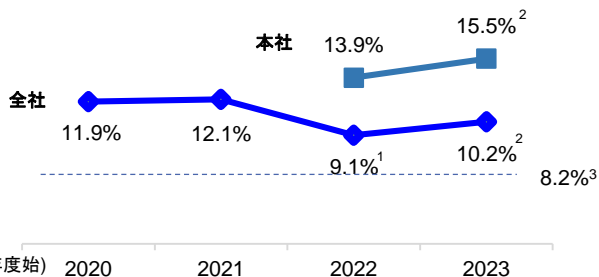
- 「女性活躍の推進」、「両立支援」、「障がい者雇用推進」、「ワーク・ライフ・バランス」等の領域を中心としたダイバーシティ・マネジメントを推進

----- 国内企業平均

■ 女性管理職比率

目標：2030年度までに30%以上（本社）

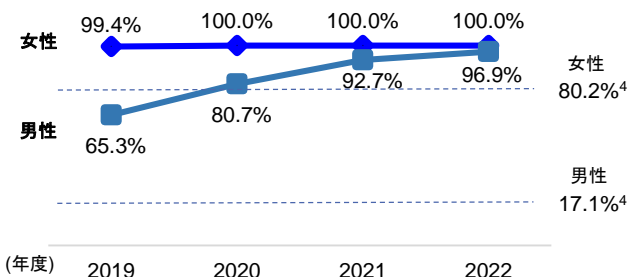
- 女性社員を対象に階層別研修の開催等マインドの醸成により女性活躍を支援



■ 育児休業取得率

目標：2025年度までに男女ともに100%

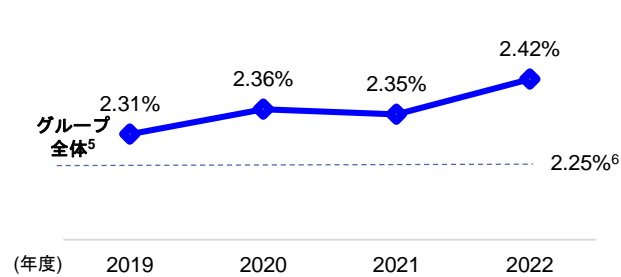
- 性別に関係なく、安心して働き続けられる環境を確立し、社員の育児休業の取得を推進



■ 障がい者雇用率（日本郵政グループ全体）

目標：2024年度までに2.5%

- 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

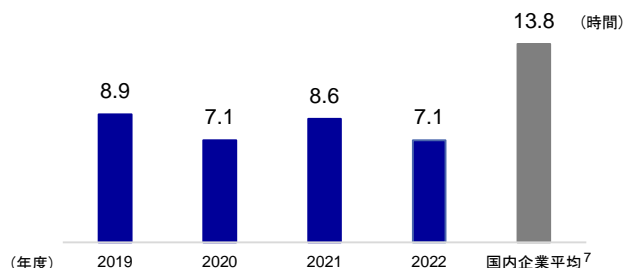


- 新しいかんぽ営業体制の構築に伴い、社員数増（+約1.3万人）
- 2023年度より算出方法を一部変更（他社からの出向社員を除く）
- 5,000人以上の企業を対象とした女性管理職割合（課長相当職以上）（厚生労働省：2022年度雇用均等基本調査）

- 育児休業取得率（厚生労働省：2022年度雇用均等基本調査）
- 各年度6月1日時点における日本郵政グループ6社合算の数値
- 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）

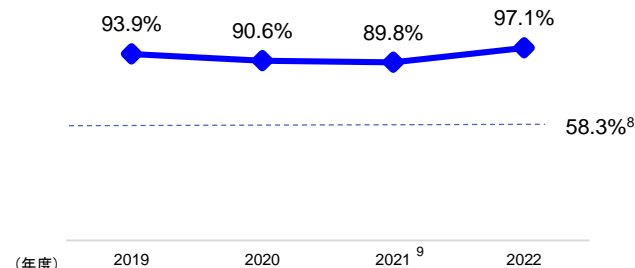
■ 月平均残業時間

- 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



■ 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

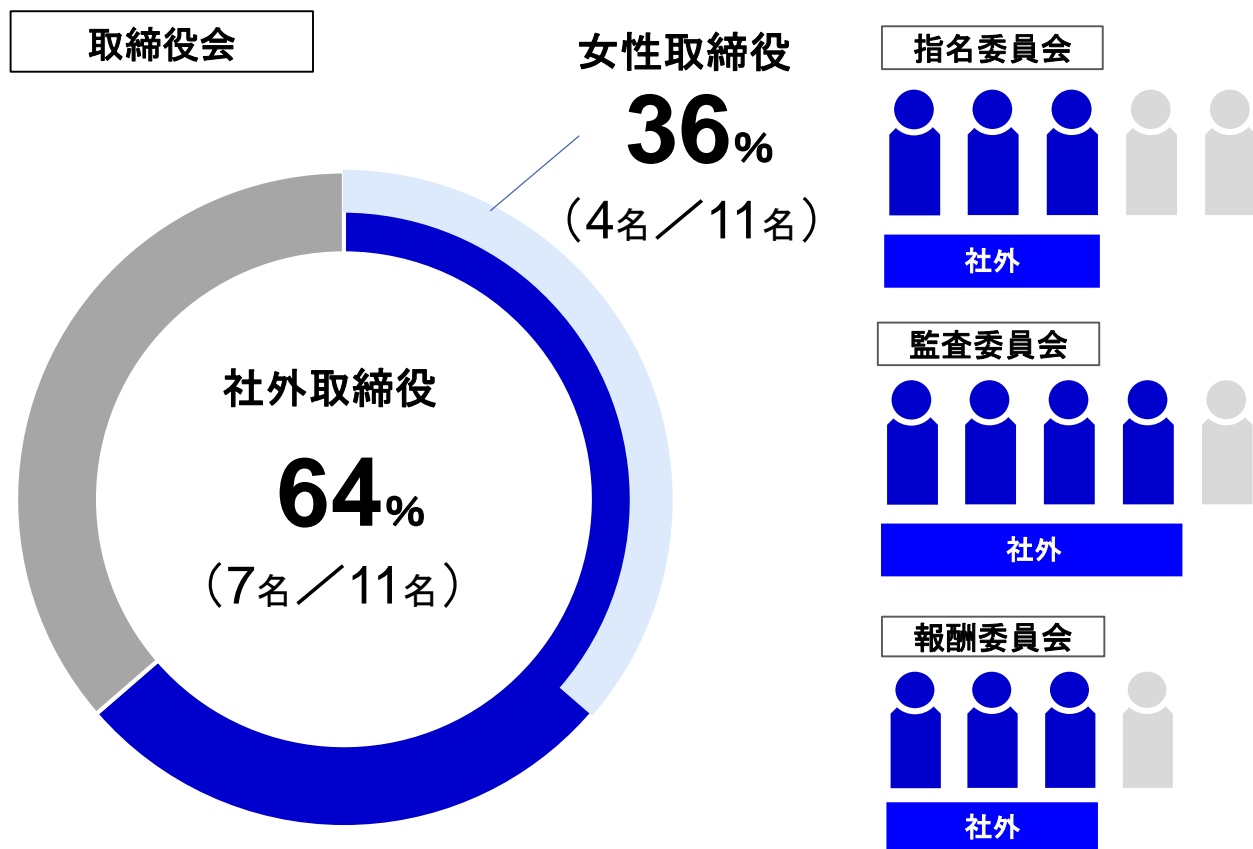


- 法定外労働時間（パートタイム労働者を除く）（厚生労働省：2022年毎月勤労統計調査）
- 国内企業平均（厚生労働省：2022年就業条件総合調査）
- 2021年度より計算方法を一部変更（分母から育児休業及び休職等の理由で対象期間中の有給休暇取得日数が0日の社員を除く）

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



2022年度開催状況

【開催回数】

取締役会	14回
指名委員会	4回
監査委員会	17回
報酬委員会	6回

【取締役会の主な議題】

- ・ 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

注 取締役会の構成は2023年7月1日現在

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	日本信号(株) 社外取締役	●		●	●	●	●	●		
	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	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(株)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もの。なお、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役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

<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。

財務情報（Excel）

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

その他財務データ ▶ https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/finance/financial_highlights.html

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

ESGデータ集 ▶ 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。