

2024年3月期 中間決算・経営方針説明会

2023年11月30日



- 本年6月にかんぽ生命保険の社長に就任いたしました、谷垣でございます。本日は、かんぽ生命の中間決算・経営方針説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
- 資料のご説明に先立ちまして、私自身の経歴についてお話しさせていただきます。
- 1ページをご覧ください。

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】

- 私は、1984年に、当時、通信・放送行政と郵政事業を所管していた郵政省に入省し、郵政事業でキャリアを積んできました。
- 郵政事業は、郵政事業庁、日本郵政公社を経て、2007年に民営・分社化いたしました。私自身は、民営化直前の日本郵政公社と民営化後の持株会社である日本郵政において、郵便、貯金、保険の3事業を統括する経営企画部門を担当し、郵政民営化、2015年のグループ3社の株式同時上場に携わりました。
- その後、かんぽ生命、日本郵便、ゆうちょ銀行の3社の副社長を務め、2023年6月にかんぽ生命の社長に就任しております。
- 本日は、私がかんぽ生命社長として取り組むべきと考える課題、すなわち当社の抱える課題と、それに対する今後の戦略について、みなさまにご説明いたします。
- 2ページをご覧ください。

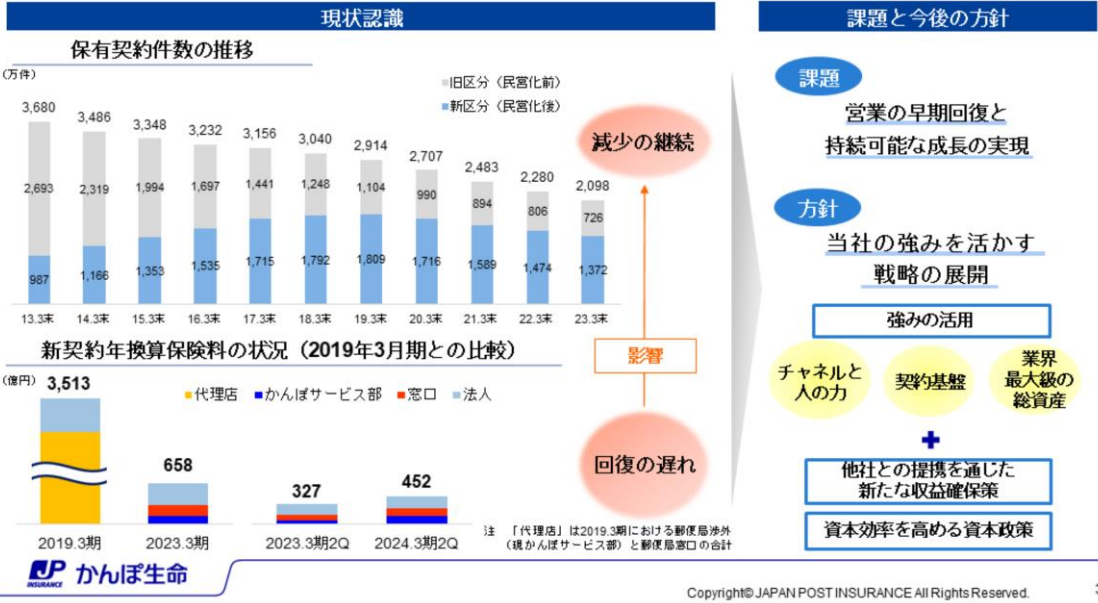
Agenda

	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	

- 本日は2部構成でご説明いたします。
- まず、私より、当社の現状を踏まえつつ、企業価値向上と更なる成長に向けた戦略についてご説明いたします。
- 続いて、資本政策および業績の見通しを、副社長の大西からご説明いたします。
- その後、みなさまからのご質問を頂戴したいと思います。
- それでは、3ページをご覧ください。

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



- はじめに、当社の現状を確認し、それを踏まえた課題と今後の方針について、概要をお話いたします。
- 当社の保有契約件数は現在、減少傾向にあり、足許では、営業の回復の遅れによる影響も生じています。
- 本来の実力を発揮できていない現状を克服し、営業の早期回復と、持続可能な成長を実現していくことが当社の課題です。
- こうした課題に対応するために、まず、改めて当社の強みを確認し、その上で、強みを活かした戦略を展開してまいりたいと考えております。
- 当社の強みは3点ございます。
- 第1の強みは、当社のチャンネルと、それを支える人の力です。全国に広がる郵便局ネットワークをはじめとしたチャンネルの強み、そして、全国各地で生命保険事業を通じてお客さまの人生を支え続け、信頼を築いている社員の力は、極めて大きいものと考えております。この力をさらに高め、発揮できるようにすることが、成長の礎となります。
- 第2の強みは、そのチャンネルと人の力により築いてきた、約2,000万件の保有契約という契約基盤です。この契約基盤を守りながら、それを活かした営業戦略や商品戦略を展開し、より多くのお客さまに当社独自の価値を提供していくことが、更なる成長につながります。
- 第3の強みは、業界最大級の総資産の力です。60兆円を超える資産を活用し、資産運用の深化・高度化を通じて収益の拡大を図ります。
- こうした強みの活用に加えて、他社との提携を通じた収益源の多様化に取り組み、収益性・成長性を向上させます。また、健全性を維持しつつ資本効率を高める資本政策を実行してまいります。
- これらの方針の下、持続可能な成長を実現し、当社の価値を高めるべく取り組みたいと考えております。
- 5ページをご覧ください。

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*

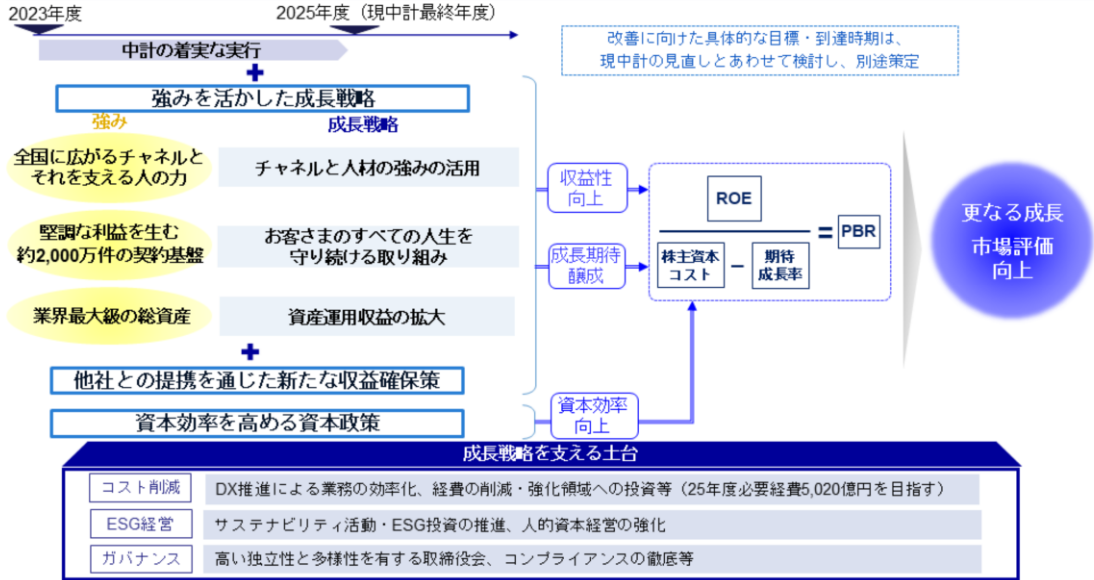
<p> $PBR = \frac{\text{時価総額}}{\text{純資産}}$ $ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{純資産}}$ $PER = \frac{\text{時価総額}}{\text{当期純利益}}$ $PER = \frac{1}{\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}}$ $RoEV = \frac{EV\text{増加額}^3}{\text{期始調整EV}}$ $P/EV = \frac{\text{時価総額}}{EV}$ </p>	PBR	0.36倍	1倍を下回っており、同業他社対比でも低水準
	ROE	2.7%	保有契約の減少等により、株主資本コスト（6%程度）を下回る
	PER	13.4倍	
	株主資本コスト	6%程度	政策株식을保有しておらず、抑制されている（EVの株価感応度が小さいことも整合）
	期待成長率²	△1%程度	保有契約の減少等によりマイナス
経済価値 (EV) の観点	RoEV	6.3% ⁴	直近では中計目標の水準（6～8%）に達したものの、引き続き維持・向上を目指す
	P/EV	0.27倍	企業価値であるEVが市場から評価を得られていない

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月末時点（2023年9月29日終値）、純資産額：23.9月末時点、当期純利益：24.3期予想720億円、EV：23.9月末時点。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2四半期業績を年換算

- 当社の企業価値向上に向けた取り組みに関しましては、今年度、取締役会においても、現状を分析した上で、改善策を議論してまいりました。
- ここでは、当社の現状と課題について、企業価値の観点からご説明いたします。
- 当社は、PBRが1倍を下回り、他社対比でも低水準にあるなど、市場からの評価を得られていない状態にあります。
- PBRが低い要因は、ROEとPERがそれぞれ低位であるということから説明することができます。
- このうち、ROEが低い要因は、保有契約の減少による影響が大きいと考えられます。
- PERについては、株主資本コストが抑制されているものの、期待成長率が低いことから、低位になっているものと分析しております。
- こうした現状を踏まえ、当社の強みを活かした戦略を通じて営業力を回復させるとともに、健全性を維持しつつ資本効率を高めることでROEを改善すること、また、それらによって当社の成長性を資本市場に訴求し、PERを改善することが必要であると認識しております。
- 6ページをご覧ください。

企業価値向上に向けて（2）強みと成長戦略の全体像

- 当社の強みは、全国に広がるチャネルとそれを支える人の力、堅調な利益を生む契約基盤、業界最大級の総資産
- 強みを活かした成長戦略に加えて、他社との提携を通じた新たな収益確保策および資本効率を高める資本政策の遂行により、更なる成長と市場評価の向上を目指す

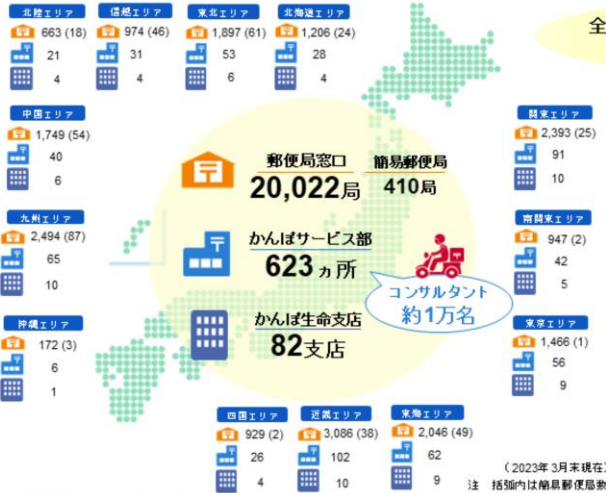


- これまでご説明いたしました「強みと成長戦略の全体像」をお示しております。
- 3つの強みを活かした成長戦略と2つの施策により、更なる成長と市場評価の向上を目指すとともに、これらを支える土台として、コスト削減、ESG経営の推進、ガバナンスの実効性確保に取り組んでまいります。
- 7ページをご覧ください。

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



かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

7

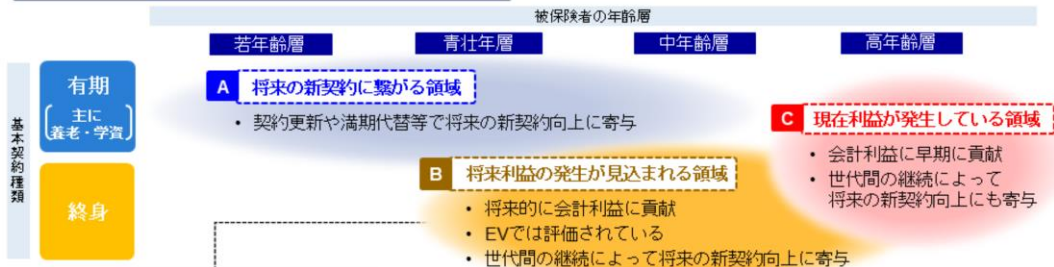
- ここからは、先ほど申しあげました当社の3つの強みの詳細をご説明いたします。
- 第1に、全国に広がるチャネルとそれを支える人の力です。
- 当社は、全国約2万局を超える郵便局ネットワーク等を通じた保険販売によって、ユニバーサルサービスに貢献しています。そして、1万人のコンサルタントをはじめとする営業社員が、全国各地で、一人ひとりのお客さまに寄り添い、信頼を築いてきました。
- また、生命保険営業においては今なお対面営業の有効性が高い中、当社は、直接お客さまと接する機会を数多く有しております。地方・都市部を問わず、高齢化が進む地域においても、今後、医療保障ニーズ、介護・終活などのサービスへのニーズに十分対応し得る機動力があり、これは生命保険会社としての大きな強みであると考えます。
- 8ページをご覧ください。

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

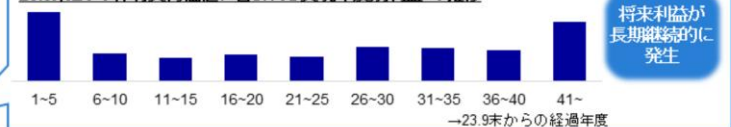
保有契約の契約種類・被保険者年齢別分布（イメージ）



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の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

JP かんぽ生命

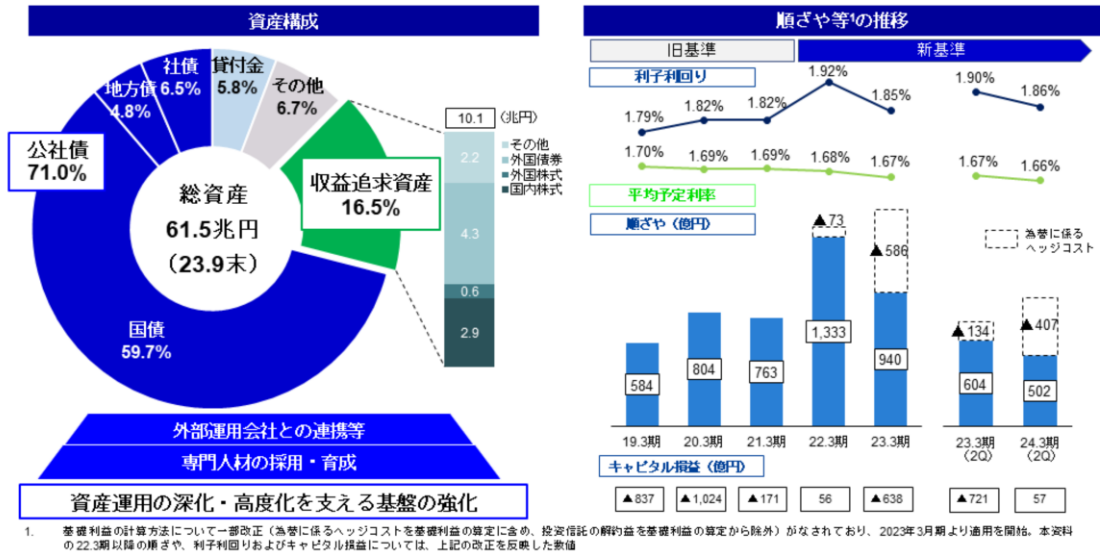
Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

8

- 第2の強みである契約基盤について、ここでは堅調な利益の実現という観点からお示ししています。
- 当社の有する約2,000万件の保有契約は、利益実現の主な時期がいつであるかという観点から、3つの領域に分けることができます。1つ目は、資料のA：将来の新契約に繋がる領域、2つ目は、B：将来利益の発生が見込まれる領域、そして最後に、C：現在利益が発生している領域です。
- Aの領域は、契約更新や満期後の保障継続などを通じて将来の新契約向上に寄与することが見込まれ、お客さま数の拡大、将来の成長のために重要な領域です。
- また、Bの領域とCの領域は、EVの保有契約価値に含まれる将来利益が、長期継続的に発生している領域です。
- これらの3領域が、当社にとって堅調な利益の確保と持続的な成長実現を可能とする契約基盤を構成しております。
- 9ページをご覧ください。

強み (3) 業界最大級の総資産

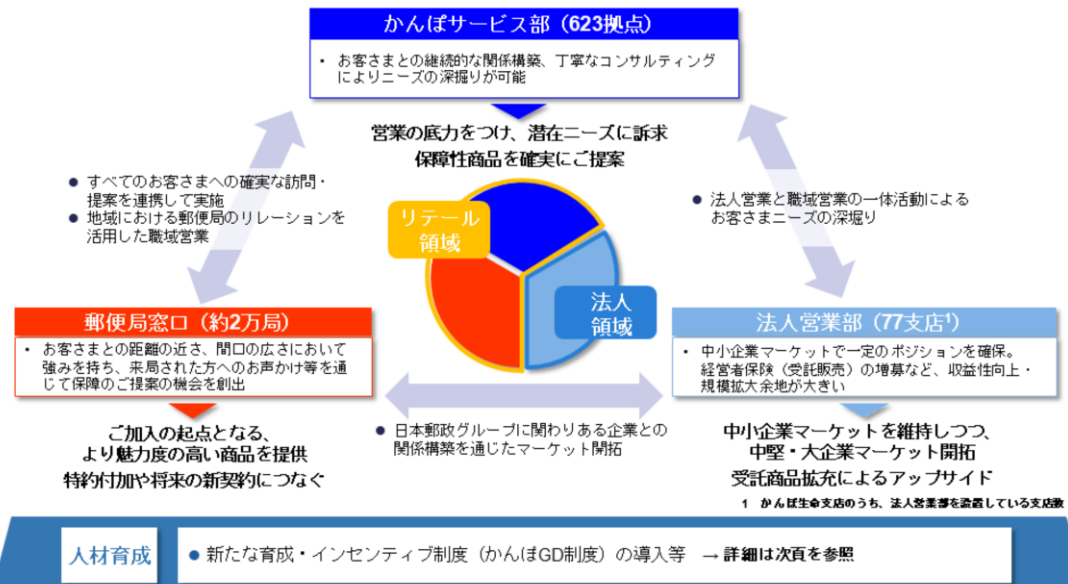
- 業界最大級の総資産の影響力を活かし、専門人材の採用・育成や外部運用会社との連携等を通じて資産運用の深化・高度化を推進
- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本としつつも、資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大を目指す
- 2023年9月期は、従前から取り組んできた資産運用の多様化等の効果により、502億円の順ざやを確保



- 第3の強みは、業界最大級の総資産です。
- 60兆円を超える総資産の影響力を活かし、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・高度化を進め、資産運用収益の拡大を目指しております。
- 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いたしました。
- 10ページをご覧ください。

成長戦略 (1) チャネルと人材の強みの活用 (チャネル間の連携強化)

- 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



- ここからは、3つの強みを活かした成長戦略の詳細をご説明いたします。
- まず、チャネルと人材の強みの活用です。
- かんぽサービス部、法人営業部、郵便局窓口のそれぞれのチャネル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における連携を強化し、全体の営業力を底上げしてまいります。
- 11ページをご覧ください。

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

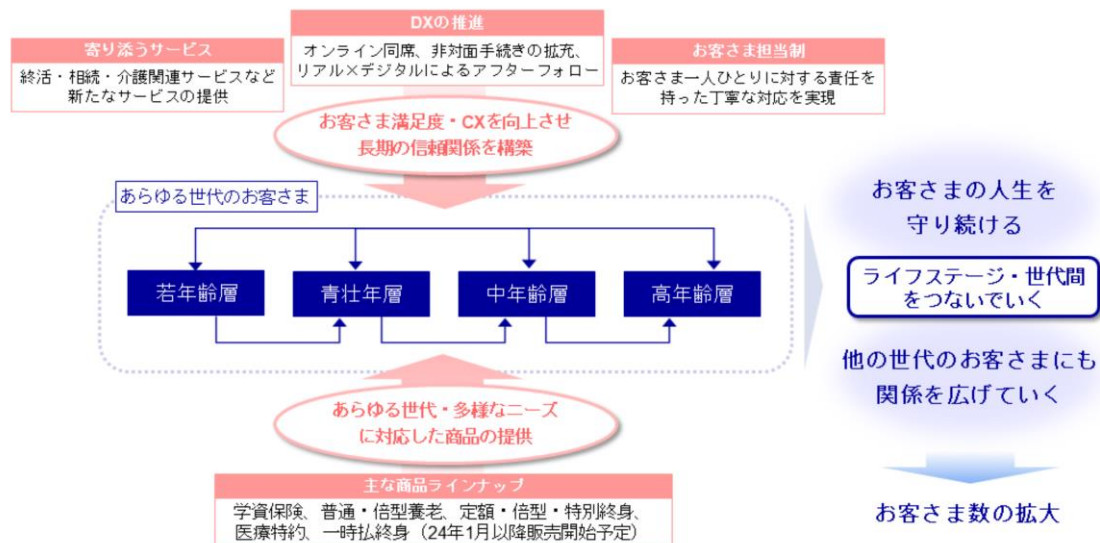
新たな育成・インセンティブ制度（かんぽGD制度）の導入		営業体制の強化・営業環境の改善	
活動成果の総合的・定量的評価	<ul style="list-style-type: none"> 営業社員の成果や活動を総合的・定量的に評価し、お客さまとの信頼関係を築く能力や成長度合いを見える化 	<ul style="list-style-type: none"> 営業社員の採用を強化し、戦略的に人材を確保 募集フローの見直し等を通じて、お客さまの利便性向上や業務効率向上を実現させつつ、営業社員がより一層力を発揮できる営業環境を整える 	
マネジメントの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	【取り組みの例】	
導入・検討状況		募集フローの見直し・改善	<ul style="list-style-type: none"> 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）
かんぽサービス部	法人営業部	郵便局窓口	柔軟な営業活動の促進
23年7月 導入 23年10月 1回目の評価実施	今後導入予定 23年11月 試行実施を開始	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	<ul style="list-style-type: none"> 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

- 人の力を高め、さらに発揮させていくための取り組みをお示ししております。新たな育成・インセンティブ制度の導入や、営業体制の強化、営業環境の改善を通じて、人の力を最大限に引き出し、各チャンネルの強みを成長に繋げてまいります。
- 12ページをご覧ください。

成長戦略（2）お客さま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さまの多様なニーズに対応した商品を提供し、お客さま満足度・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、お客さまの人生を守り続ける
- 各世代のお客さまから、他の世代にも関係を広げていくことにより、お客さま数を一層拡大していく



かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

12

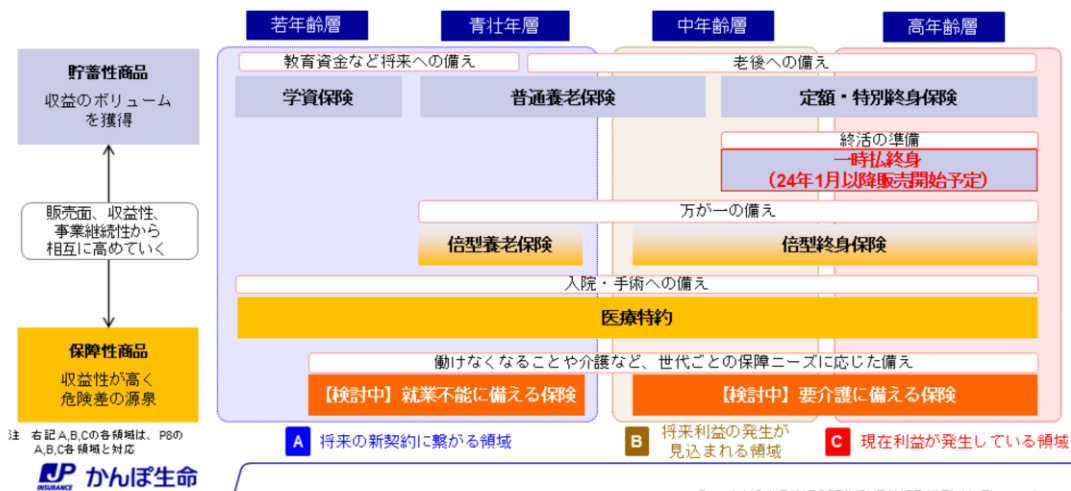
- 第2の強みである契約基盤を活かした、お客さまのすべての人生を守り続ける取り組みについてご説明いたします。
- あらゆる世代のお客さまの多様なニーズに対応した商品を提供し、お客さま満足度・CXを向上させる各種取組を推進することにより、長期の信頼関係を構築してまいります。
- そうすることでお客さまの人生を守り続けるとともに、各世代のお客さまから、他の世代にも関係を広げていくことにより、お客さま数の一層の拡大を目指します。
- 13ページをご覧ください。

成長戦略（2）お客さま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さま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さまの多様なニーズに応える新商品を順次投入し、お客さまのすべての人生を守り続ける各種取組とあわせて、お客さま数の拡大と収益向上を図る



- 商品戦略について詳しくご説明いたします。
- 一時払終身保険や、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さまのニーズに応えることができるよう、商品ラインナップを拡充してまいります。
- また、収益性の観点では、収益のボリュームを獲得できる貯蓄性商品を入り口としながら、丁寧なコンサルティングによって潜在ニーズを喚起し、保障性商品を確実にご提案していくことで、収益性も向上させることを目指します。これにより、持続的な成長の実現を図ってまいります。
- 14ページをご覧ください。

成長戦略 (3) 資産運用収益の拡大

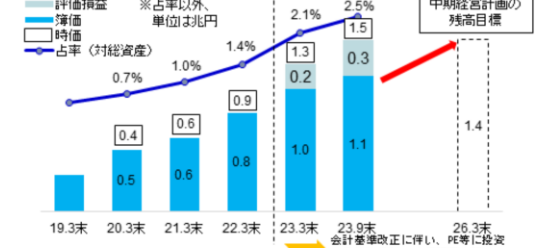
- 国内超長期金利は当社の平均予定利率を上回る水準に到達しており、当社の運用収益は改善しやすい市場環境
- 段階的に投資を拡大してきたオルタナティブ資産も着実に含み益を積み上げており、本格的な収益貢献が始まりつつある

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

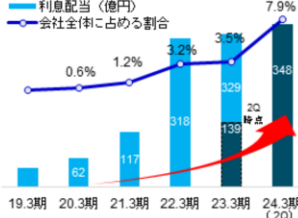


- ▶ 国内超長期金利は、長らく当社の平均予定利率・保有公社債利回りを下回る水準で推移していたが、足元では両者を上回る水準に
- ▶ 再投資や入替売買による資産ポートフォリオの利回り向上、順ぎの拡大を図り易い市場環境となっている

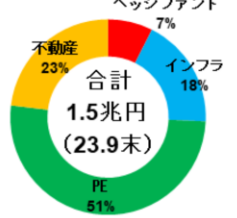
オルタナティブ投資の状況 時価・簿価および評価損益の推移



利息配当収益の推移



アセットクラス内訳



- 第3の強みである総資産を活かした、資産運用収益の拡大についてご説明いたします。
- 国内超長期金利は、足許、当社の平均予定利率を上回る水準に到達しており、当社にとって、運用収益の改善を図りやすい市場環境となっております。
- また、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ところです。
- このように、市場環境の変化を捉えつつ、引き続き資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大を目指してまいります。
- 15ページをご覧ください。

他社との提携を通じた新たな収益確保策

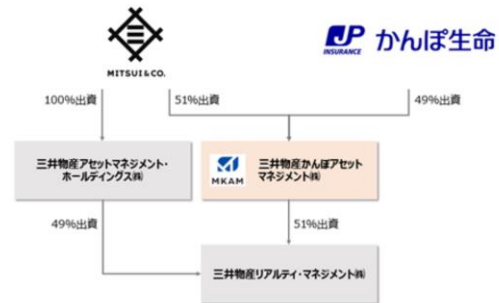
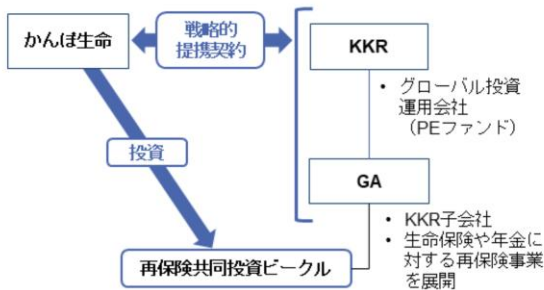
- 収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目指し、KKRおよびGlobal Atlantic (GA) との戦略的提携契約を2023年6月7日付で締結
- 今後、双方向に有益な関係を築けるよう、協業拡大に向けた協議を開始
- 2022年より開始した三井物産との提携においては、不動産ファンドを中心に投資対象の規模を拡大し、運用残高を積み上げている

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

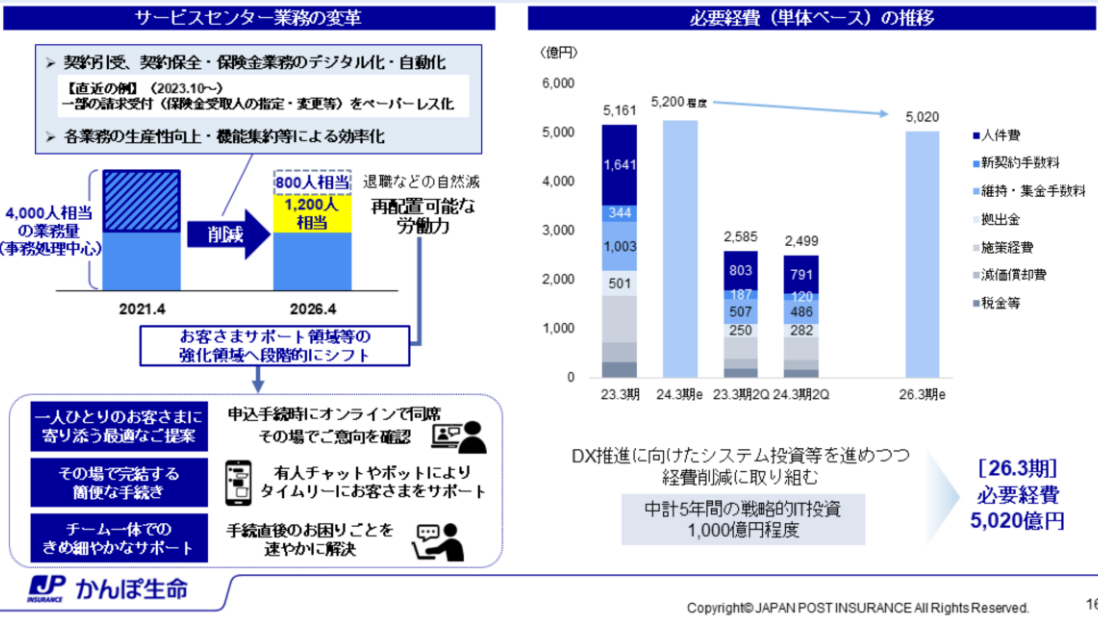
- 2022年8月、両社の協業を目的に、三井物産リアルティマネジメント (MBRM) の中間持株会社として、三井物産かんぽアセットマネジメント (MKAM) を設立
- MBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、順調に運用残高を積み上げ中



- 以上の強みを活かした戦略に加えて、他社との提携を通じた新たな収益確保策にも取り組んでまいります。
- 本年6月、KKRおよびGlobal Atlanticとの戦略的提携契約を締結いたしました。今後、双方向に有益な関係を築けるよう、協業の拡大に向けた協議を開始しております。
- また、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、運用残高を順調に積み上げております。
- こうした他社との提携を通じ、新たな成長機会の創出に努めてまいります。
- 16ページをご覧ください。

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



- ただいまご説明した成長戦略を支える土台となるのが、コスト削減の取り組みです。
- DX推進によって、サービスセンター業務の削減と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と段階的にシフトします。
- 経費削減の取り組みを進めつつも、DX推進等の強化領域にはしっかりと投資を行うことで事業運営を効率化させ、2025年度必要経費5,020億円を目指してまいります。
- 以上で私からのご説明を終わり、続けて、副社長の大西から、資本効率を高める資本政策および業績見通しについてご説明いたします。

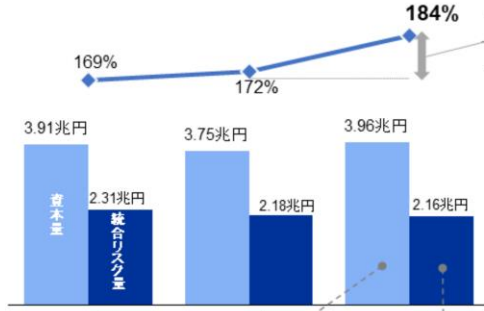
2

資本政策・業績

- かんぽ生命副社長の**大西**でございます。
- ここからは、当社の資本効率を高める資本政策および業績見通しについてご説明いたします。
- 18ページをご覧ください。

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



劣後債発行・株主配当
市場環境の変化
上記以外

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

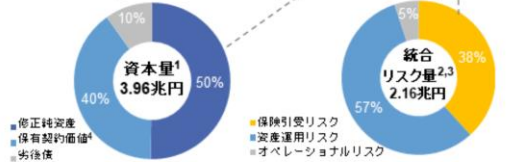
ERM・資本政策

【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(ALMO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



● 修正純資産
● 保有契約価値¹
● 劣後債

1. 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債の額の合計
2. 資本量の変動をリスクと捉え、内部モデル(保有期間1年、信託水準99.5%)を用いて算出
3. 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
4. 「必要資本を維持するための費用」を除いた額

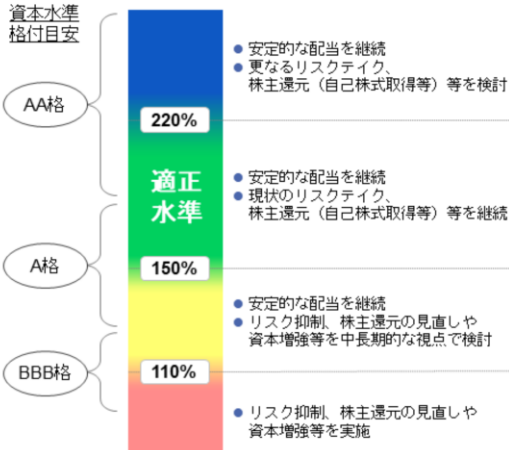
5. 全ての感応度は、一変に1つの前提のみを変化させることとしており、同時に複数の前提を変化させた場合の感応度は、それぞれの感応度の合計とはならない
6. 2023年9月末EVの計算上で想定している水準
7. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

- ここでは、ESRの状況をグラフでお示ししております。
- 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%となりました。
- 19ページをご覧ください。

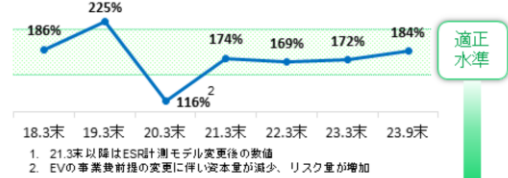
資本政策（1）ESRの向上

- 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



ESRの推移¹



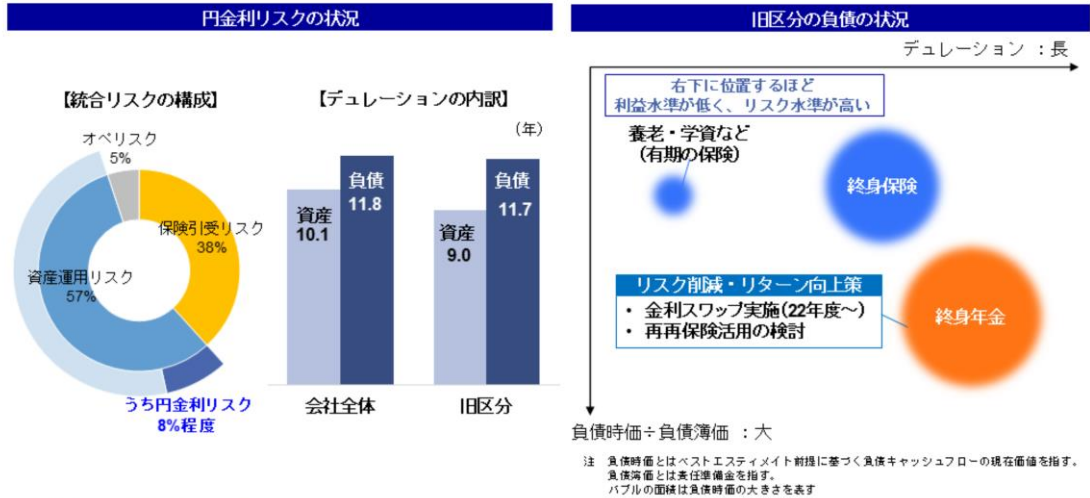
適正水準の安定的確保を目指し、ESRの向上策を検討・実施



- ESR向上策の検討および実施状況についてご説明いたします。
- 先ほど谷垣からご説明いたしました通り、企業価値の向上に向けた取り組みの一環として、財務健全性を維持しつつ、資本効率の向上にも取り組む必要があると認識しております。
- 直近のESRは、適正水準150%～220%の範囲内にございますが、一方で、適正水準の安定的確保が必要であると考えております。
- ESRの向上策として、新契約の回復は引き続きの課題となります。また、負債性資本の調達については、本年9月に国内公募劣後債1,000億円を発行いたしました。さらに、金利スワップの実施、再保険による出再の検討など、負債マネジメントを通じてリスク量の減少を図ってまいります。
- こうした取り組みの結果、余剰資本が発生した場合は、成長投資や株主還元の財源として検討してまいります。
- 20ページをご覧ください。

資本政策 (2) 負債マネジメントの高度化

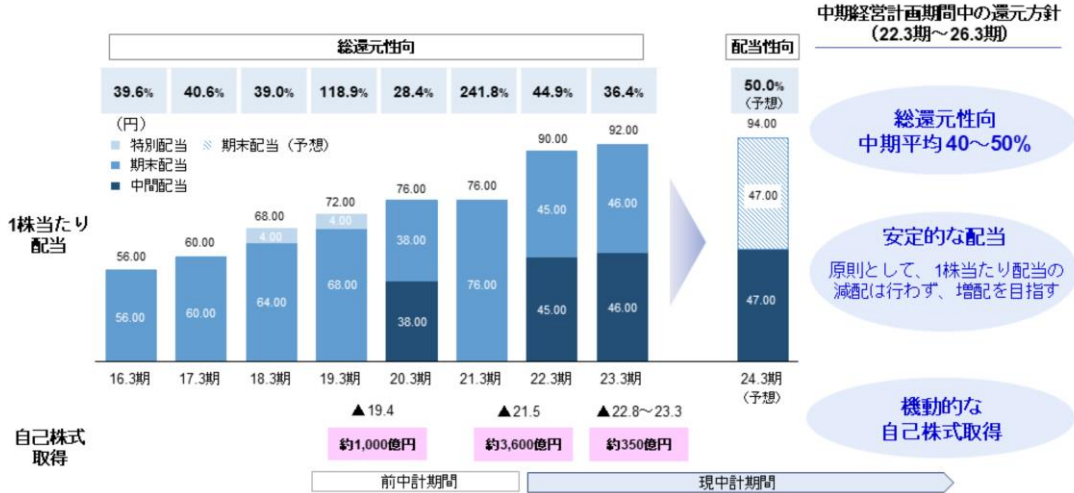
- 統合リスクに占める円金利リスクの割合は8%程度と低位であるが、旧区分においては会社全体と比較して資産と負債のデュレーションミスマッチが大きい
- 旧区分の負債の状況を商品別に見ると、終身年金の利益水準が低く、リスク水準が高い位置づけにある
- 金利スワップの実施に加え、再再保険の実施を検討し、リスクの削減と同時に、高予定利率からの解放によるリターン向上を目指す



- 負債マネジメントの高度化についてご説明いたします。
- 当社の統合リスクに占める円金利の割合は8%程度と低位にありますが、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状況となっております。
- さらに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付けとなっております。これに対しては、金利リスクコントロールのため金利スワップを実施し、更に再再保険の実施を検討しているところです。これにより、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してまいります。
- 21ページをご覧ください。

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



- 株主還元方針についてご説明いたします。
- 中計期間における株主還元方針については、これまでにお示しした方針から変更はございません。
- 2024年3月期の配当については、1株当たり94円の予想に変更はございません。
- 22ページをご覧ください。

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

1. 23.9年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
2. 24.3期株主配当を約360億円と仮定した場合
3. 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



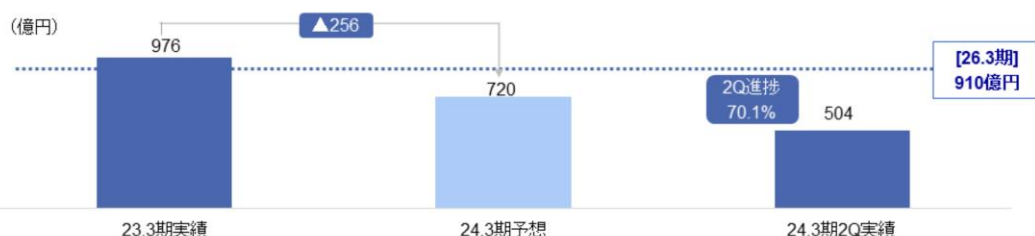
- 安定的な配当を継続
- 更なるリスクテイク、株主還元（自己株式取得等）等を検討

- 株主還元方針に関しまして、当社の自己株式取得に係る方針を改めてご説明いたします。
- 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おります。
- また、ESRの適正水準150～220%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40～50%の範囲にとらわれない自己株式取得等を検討いたします。
- 23ページをご覧ください。

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期第2四半期実績・進捗状況】	
24.3期予想		実績 (内は進捗率)	
基礎利益	2,000億円程度	基礎利益	1,317億円 (65.9%)
経常利益	1,400億円	経常利益	993億円 (70.9%)
当期純利益	720億円	当期純利益	504億円 (70.1%)



RP かんぽ生命

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

23

- 最後に、当期純利益の実績と予想についてご説明いたします。
- 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、対前年比250億円程度減少し、720億円程度となる見通しです。
- 第2四半期においては、主に円安などの市場環境の影響により、資産運用収益が想定を上回ったことから、当期純利益の進捗は70.1%となっております。
- 以上で、私からの説明を終わります。
- ご清聴いただき、ありがとうございました。

Appendix

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 <small>中間配当47円 期末配当47円</small>	92円 <small>中間配当46円 期末配当46円</small>

【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期見直し/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

1. EVの算定基因から「感応前値と実際の差異」を除いた値

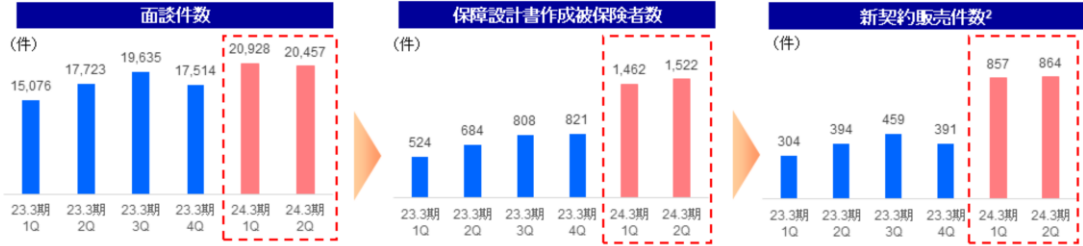
2. お客さま満足度を客観的評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。

3. NPS[®]は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ (現NICE Systems, Inc) の登録商標。季刊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

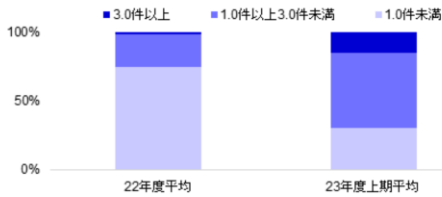
- 2023年度上半期の営業回復状況は計画対比遅れているものの、課題であった活動状況のばらつきには改善が見られる
- 新しい育成・インセンティブ制度の導入などの施策を上半期において実施済みであり、引き続き、営業実績の中位層を中心に全拠点の更なる底上げを図る

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

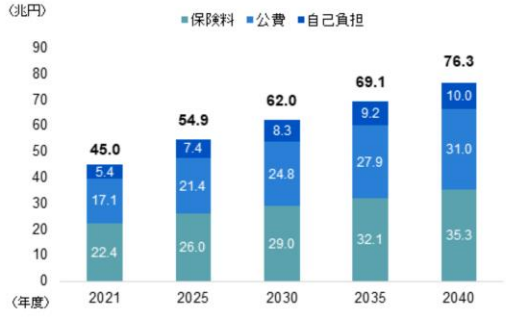
- 2022年度と比較して、新契約販売件数で見た上位層・中位層の割合は着実に上昇しており、ばらつきの改善が見られる
- 引き続き全体の底上げと活性化に取り組み、回復ペースを加速

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、重篤な病氣にならない、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：内閣府・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見直し（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）

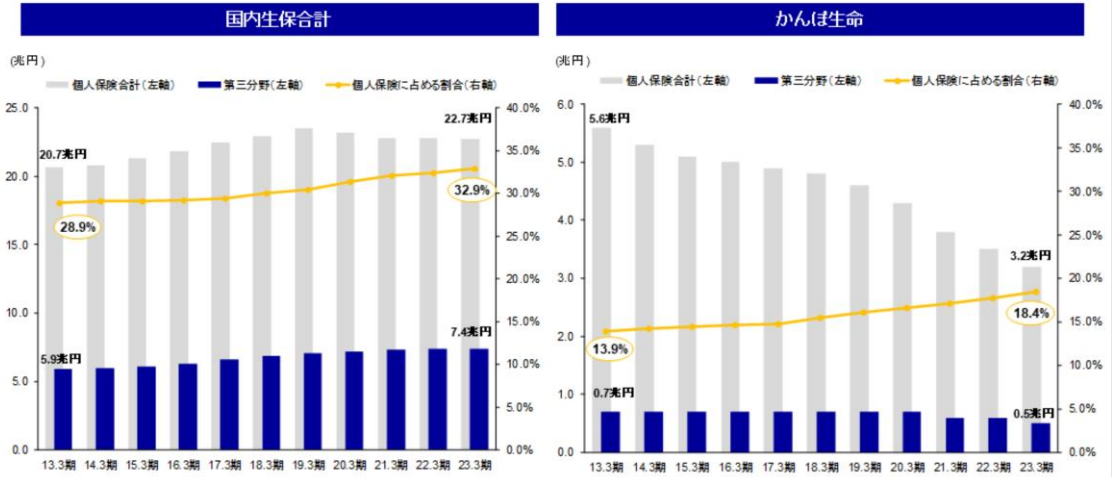


出典：厚生労働省 年齢階級別1人当たり医療費（令和2年度）
 1. 厚生労働省Webサイト「高齢者医療制度」ページ内「高齢者医療制度の概要等について（6参考資料）PG。なお、制度見直しに伴い、施行後3年間の経過措置として適用される配慮措置の下では、約10.9万円と見込まれている

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



出典：生命保険事業概況

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

JP かんぽ生命
INSURANCE

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

29

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
<p>政府 2023年9月30日現在</p> <p>株式保有義務（3分の1超）</p> <p>日本郵政株式会社</p> <p>100% → 日本郵便（郵便局 + 郵便事業）</p> <p>61.50%¹ → ゆうちょ銀行</p> <p>49.84%¹ → かんぽ生命保険</p> <p>金融会社株式の早期処分による経営の自由化向上を目指す</p> <p>業務委託</p>	<p>新規業務</p> <ul style="list-style-type: none"> 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで】 ■ 主務大臣²の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要） 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日³まで】 ■ 主務大臣²への事前届出（同業他社への配慮義務、郵政民営化委員会への通知が必要） 【特定日³以後】 ■ 郵政民営化法に基づく規制なし（保険業法による規制は継続） 	
	<p>加入限度額</p> <ul style="list-style-type: none"> 【特定日³まで】 ■ 政令で規定（改定には郵政民営化委員会の意見聴取が必要） — 加入限度額：原則1,000万円（加入後4年経過後は累計2,000万円（20～55歳）） 【特定日³以後】 ■ 郵政民営化法に基づく規制なし 	
	<p>子会社保有</p> <ul style="list-style-type: none"> 【特定日³まで】 ■ 国内外の生損保会社について、子会社とすることはできない — 議決権比率が50%以下のマイノリティ出資であれば実施可能 【特定日³以後】 ■ 郵政民営化法に基づく規制なし 	

1. 自己株式を除く発行済株式の総数に対する保有株式数の割合。なお、小数点第3位を四捨五入して小数点第2位まで表示
2. 主務大臣：内閣総理大臣（金融庁長官）および総務大臣
3. 特定日：(i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係および利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日

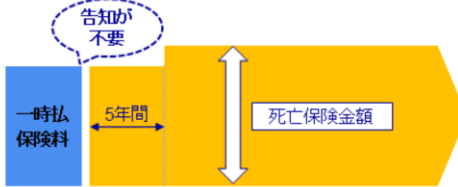
一時払終身保険（告知不要型）の概要

- 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

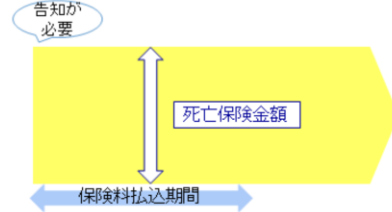
概要

- 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）



参考：現行の普通終身保険（定額型）¹



保険料の払込み

加入時に一括

所定の年齢まで月々払込み³

保障内容

一生涯の死亡保障のみ
（重度障害による保険金および保険金の倍額支払なし）

一生涯の死亡保障に加えて
重度障害による保険金および保険金の倍額支払あり

医療費への備え

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる²

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる

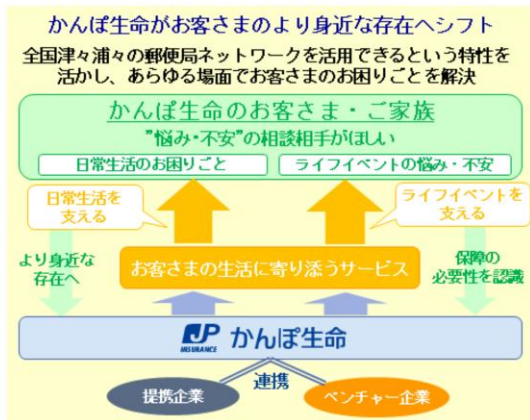
1. 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険販売後も、現行の普通終身保険（定額型）は引き続き販売

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・終活等に關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



今後の保険サービス提供方針



かんぽ生命

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㈱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

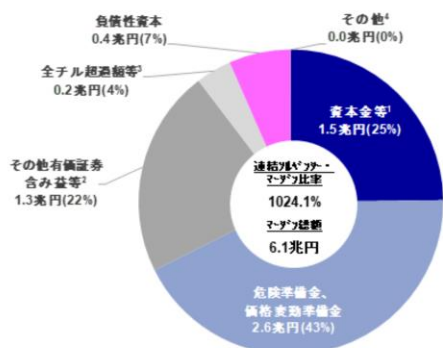
株式会社ファミトラと提携し、2022年10月より、家族信託サービスを提供中

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 その他有価証券および土地の含み損益等
- 3 全期子ルズル式責任準備金相当額超過額から全期子ルズ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。能力や成長を見える化
- **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
- **かんば目安箱の設置**
社員が経営陣に直接意見・提案を行う「かんば目安箱」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い出しを実施
- 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

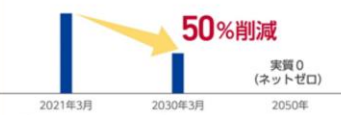
ESG投資の代表的な2つの株価指数構成銘柄に選定
代表的なサステナビリティ格付評価で高評価を獲得



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

<p>ESG インテグレーションの 深化・高度化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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） 	<p>インパクト “K” プロジェクト</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「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 <p>インパクト“K”プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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）
<p>気候変動への 対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 投資ポートフォリオ*におけるGHG排出量の削減  <p>2021年3月 2030年3月 2050年</p> <p>50%削減</p> <p>実質0 (ネットゼロ)</p> <p>※投資先企業のScope1及びScope2の排出量について、当社の持ち分比率を掛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））</p> <ul style="list-style-type: none"> 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） 	<p>産学連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 <p>※ESG投資等に係る連携先（括弧内は締結時期）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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） <ul style="list-style-type: none"> ▶ 株式会社農産イノベーション・イニシアティブが組成する「KJ3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

【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）

TNFD
Forum
Member

機関投資家としての取り組み

気候変動に関するリスクと機会を考慮した投融資活動を推進

- ・ ESGインテグレーション¹⁾における気候変動要素の組み込み
- ・ 気候変動への対応を重視したスチュワードシップ活動の実施
- ・ 投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量計測及び管理
- ・ 社会の脱炭素化に資する投資の推進

目標：ポートフォリオの脱炭素化（Scope3カテゴリー15）²
<2029年度>2020年度比50%削減

<2050年>カーボンニュートラルを目指す

目標：投資先再生可能エネルギー施設の総発電出力

2020年度末の60万kwを、2025年度末までに150万kwへの拡大を目指す

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

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」



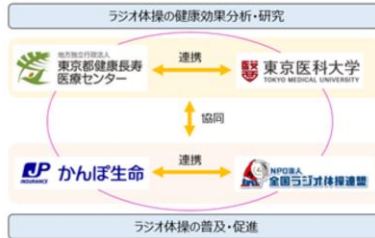
▲「巡回ラジオ体操会」

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～）



▲「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



▲かんぼ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

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ぼコールセンターへお問い合わせいただくことが可能



▲「KAMPO JUNIOR OPEN 2023」の様相



▲橋 龍平選手



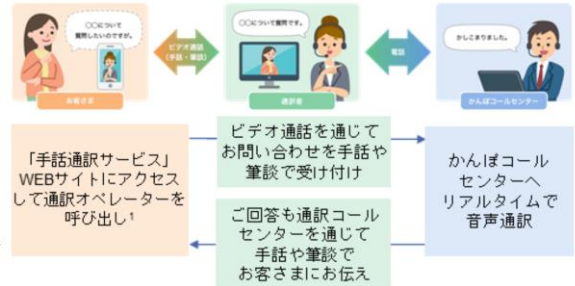
▲矢野 蒼大選手

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



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



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

ダイバーシティの推進

■ 女性管理職比率

目標：2030年度までに30%以上（本社）

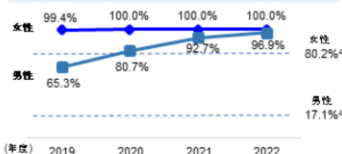
- ・ 女性社員を対象に階層別研修の開催等マインドの醸成により女性活躍を支援



■ 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



1. 新しいかんぽ職業保険の構築に伴い、社員数増（約1.3万人）
2. 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）
3. 5,000人以上の企業を対象とした女性管理職調査（課長相当職以上）（厚生労働省：2022年度雇用均等基本調査）

4. 育児休業取得率（厚生労働省：2022年度雇用均等基本調査）
5. 各年度5月1日時点における日本郵政グループ5社各社の数値
6. 民間企業平均（厚生労働省：令和4年 障害者雇用状況の調査結果）

7. 法定労働時間（パートタイム労働者を除く）
8. 国内企業平均（厚生労働省：2022年就業条件基本調査）
9. 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）

ワーク・ライフ・バランス

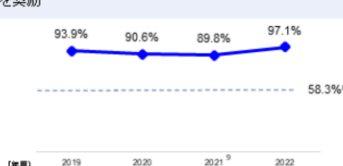
■ 月平均残業時間

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



■ 有給休暇取得率

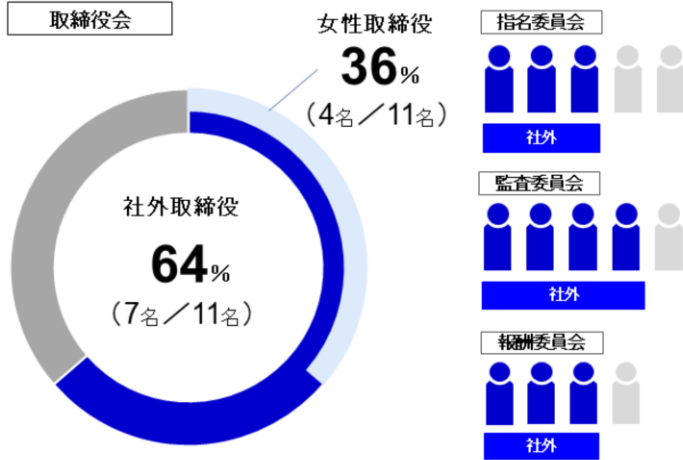
- ・ 管理社員も含めて有給休暇の計画的付与、連続休暇の取得を奨励



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



注 取締役会の構成は2023年7月1日現在

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

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㈱ 社外取締役	●		●	●	●	●	●		
	 原田 一之	京浜急行電鉄㈱ 代表取締役会長	●		●	●	●		●		
	 山崎 恒	弁護士	●		●	●			●		
	 朝巢 香穂利	㈱インターネットイニ シアティブ社外取締役	●		●	●		●	●	●	
	 富井 聡	DBJ投資アドバイザー ㈱代表取締役会長	●	●	●				●	●	●
	 神宮 由紀	フューチャーアーキテ クト㈱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㈱取締役兼代 表執行役社長	●		●	●			●	●	

注：当社が取締役に期待する領域を表したスキル項目について、取締役候補者指名基準における違いを踏まえて、社外取締役は保有するスキル・経験を、社内取締役は保有するスキル・経験に加えて期待するスキルを示した。なお、SDG≒（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

<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。