

2021年3月期 決算・経営方針説明会

2021年5月28日



- かんぽ生命保険の千田でございます。本日は、かんぽ生命の決算・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。
- 本日は、前中期経営計画期間の振り返り、2021年3月期決算の概要、そして今年度から開始いたします、新中期経営計画についてご説明させていただきます。
- その後、みなさまからのご質問を頂戴したいと思います。

Agenda

1

前中期経営計画期間の振り返り・2021年3月期決算

P.2

2

中期経営計画(2021年度～2025年度)

P.9

3

Appendix

P.29

1

前中期経営計画期間の振り返り・ 2021年3月期決算

前中期経営計画期間（2018年度～2020年度）の振り返り

- 2019年度以降、募集品質に係る諸問題への対応を最優先で取り組み、積極的な営業活動を自粛したことから、保有契約年換算保険料は目標未達
- EPSは目標を上回ったが、積極的な営業活動の自粛・停止に伴い事業費が想定を下回ったことが要因

前中期経営計画（2018年度～2020年度）の主な取組み

募集品質問題	<ul style="list-style-type: none"> ■ ご契約調査に係るお客さま対応、募集人調査に一定の道筋をつける ■ 業務改善計画に掲げる再発防止策の推進
新型コロナウイルス感染症拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまを支える取組み <ul style="list-style-type: none"> ➢ 新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴う特別取扱い、保険金の倍額支払等の実施 ■ 非常事態における適切な事業運営の確保
その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さまの保障ニーズの高まりへの対応 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 引受基準緩和型商品・先進医療特約の販売開始（2019/4） ■ 資産運用の多様化 ■ バックオフィス事務の効率化

前中期経営計画の計数目標の達成状況

項目	目標(2020年度)	実績(2020年度)	
主要 定量 目標	保有契約年換算保険料	4.9兆円程度	3.89兆円
	一株当たり当期純利益(EPS) <small>(参考)連結当期純利益 930億円</small>	155円	295円 <small>(参考)連結当期純利益 1,661億円</small>
	一株当たり配当額(DPS)	76円	76円
指標	収益追求資産	15%程度	15.9%
	事務量削減	△1,000人相当分	△1,050人相当分

- 3ページをご覧ください。
- まず、前中計期間の振り返りについてご説明いたします。
- 当社は、前中計で、販売・資産運用両面での収益向上と、保有契約年換算保険料の反転・成長を目指し、保障重視の販売の強化、資産運用の多様化などに取り組むこととしておりました。
- しかしながら、2019年度からは、募集品質に係る諸問題の発生により、積極的な営業活動を自粛することとし、2020年度にかけてお客さまからの信頼回復に向けた取組みを最優先に実施することといたしました。
- その結果、前中計に掲げた3つの主要定量目標のうち、保有契約年換算保険料については、目標未達となりました。
- 1株当たり当期純利益については、目標を達成いたしました。これは資産運用収益が堅調に推移したことに加え、募集品質に係る諸問題の発生を受けて、積極的な営業活動を自粛した影響により、事業費が減少したことによるものです。
- 1株当たり配当額については、目標どおり76円といたしました。
- 前中計期間は、当初想定していなかった事象が、事業活動に大きく影響を及ぼした3年間となりました。新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、当社のみならず社会全体に大きな影響を及ぼしております。
- 当社は、生命保険会社としての使命・役割を果たすため、コロナ禍においても、適切な事業運営を継続し、お客さまを支える取組みを引き続き実施しております。

募集品質問題への取組み

- 募集品質に係る諸問題への対応のため、2019年7月以降、積極的な営業活動を自粛することで、ご契約調査と再発防止に向けた取組みを最優先で実施し、お客さまからの信頼の早期回復を図った
- ご契約調査に係るお客さま対応、募集人調査は概ね完了。業務改善計画に掲げた再発防止策は、その大部分を既に実施し、2021年4月から新たな営業スタンスへ移行

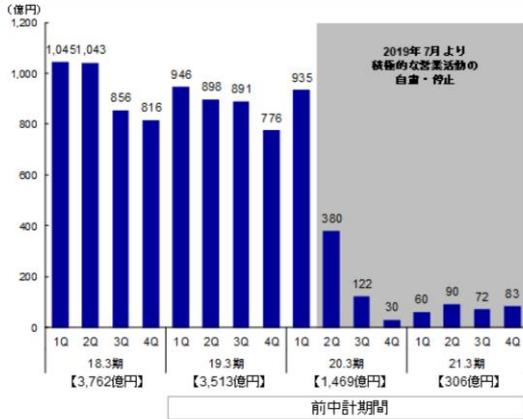


- 4ページをご覧ください。
- 募集品質に係る諸問題について、ご説明いたします。
- 当社は、2019年度以降、お客さまの不利益の解消に向けたご契約調査などの対応や、再発防止策の実行に全社をあげて取り組んでまいりました。
- 2019年6月末より開始したご契約調査は、お客さま対応および募集人調査について、概ね完了しております。
- また、2020年1月31日に、金融庁に提出した業務改善計画に掲げた再発防止策については、2021年4月末時点において、その大部分を既に実施しております。
- これらの取組み状況について、外部の有識者からなるJP改革実行委員会より、営業再開の必要条件を充たしているとのことご評価をいただいたこと、信頼回復に向けた業務運営の趣旨が全社に浸透したことが確認できたことなどを踏まえ、2020年10月5日より「信頼回復に向けた業務運営」を開始いたしました。
- さらに、信頼回復に向けた業務運営などの活動が進捗し、お客さまのご理解が得られてきたことなどを踏まえ、2021年4月1日から、お客さまのニーズに応じた金融商品の情報提供やご提案をすべてのお客さまに対し実施することで、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタンスへ移行しました。
- 今後も、日本郵政グループとして、信頼回復に向けた業務運営を通じ、再びお客さまに安心して当社の商品・サービスをご利用いただけるよう、お客さまからの信頼回復に向けて全力で取り組んでまいります。

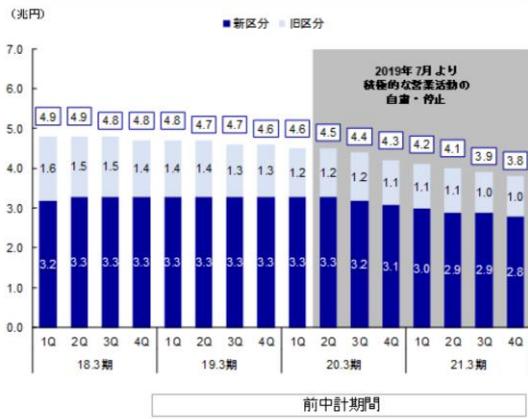
契約の状況（個人保険）

- 2019年7月以降の積極的な営業活動の自粛・停止を受けて新契約が減少し、保有契約についても減少傾向が続いている

新契約年換算保険料(個人保険)の推移



保有契約年換算保険料(個人保険)の推移

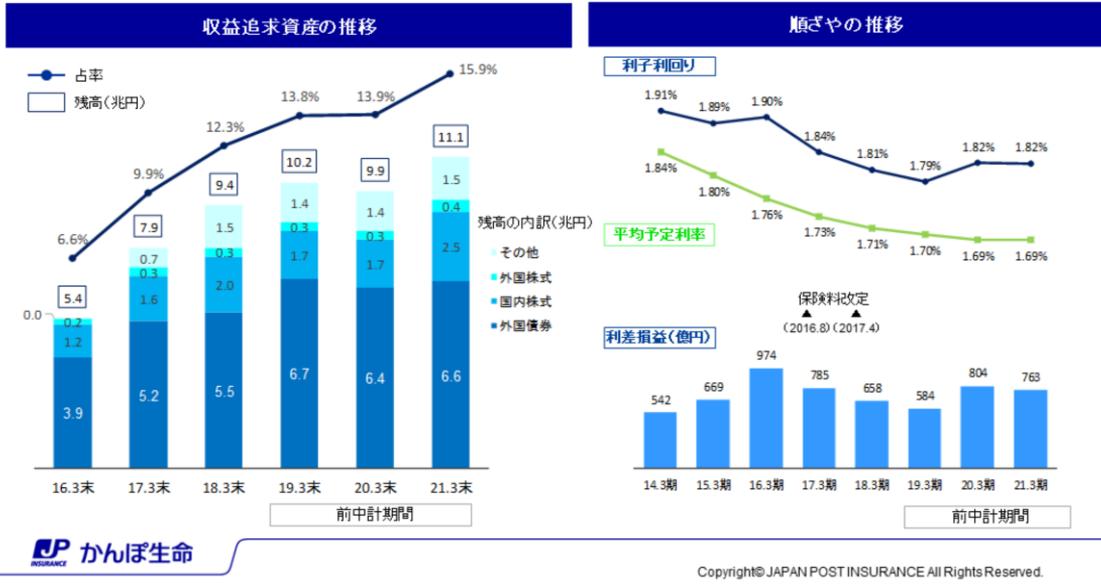


注1:年換算保険料とは、1回当たりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年当たりの保険料に換算した金額(一時払契約等は、保険料を保険期間等で除した金額)
 注2:20.3期および21.3期の実績は2019年7月中旬以降の積極的な営業活動の自粛および2020年1月～3月の業務停止による影響を含む
 注3:「新区分」は、当社が引き受けた個人保険を示し、「旧区分」は、当社が独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から受託している簡易生命保険契約(個人保険は簡易生命保険契約の保険に際する)

- 5ページをご覧ください。
- 新契約と保有契約の推移をお示ししております。
- 先ほどご説明したとおり、当社および日本郵便は、募集品質に係る諸問題への対応を最優先に取り組むこととし、2019年7月以降、当社商品の積極的なご提案を自粛しておりました。
- その結果、2020年3月期第2四半期以降の新契約は、それ以前より減少し、保有契約についても減少傾向が続いております。
- 募集品質問題では、お客さまをはじめとするステークホルダーのみなさまに、大変ご心配をおかけいたしました。それでもなお、多くのお客さまに当社商品のご契約を継続いただいております。
- 後ほどご説明する新中計を着実に実行することで、既存のお客さまから、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へとお客さまを広げていきたいと考えております。

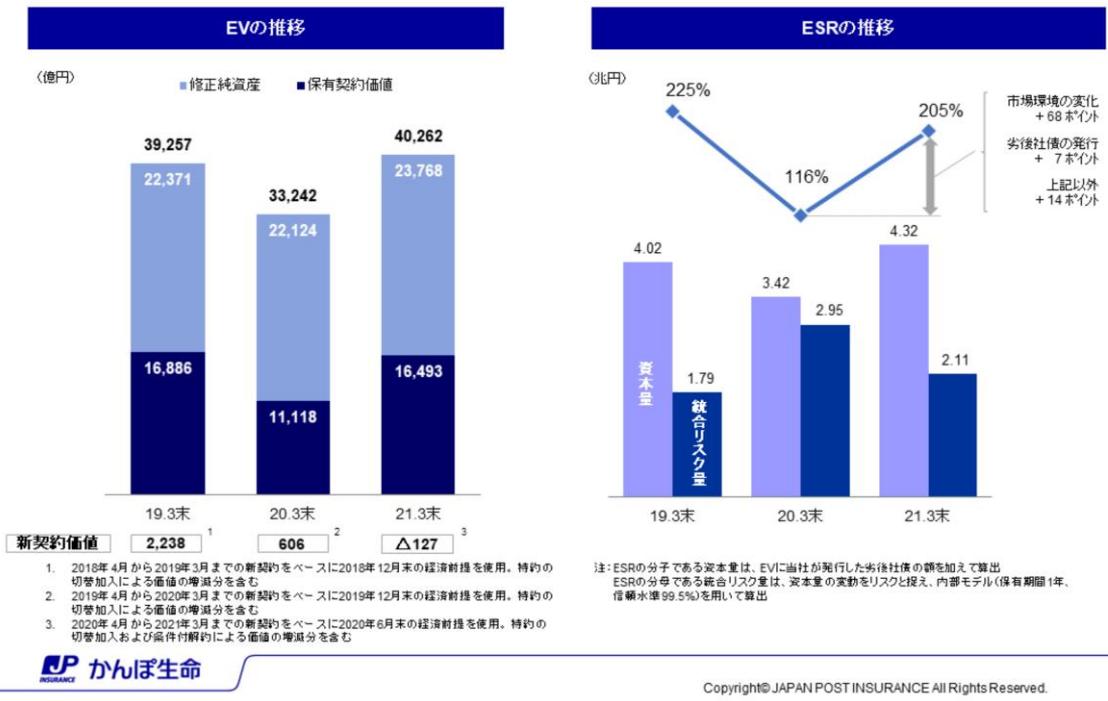
資産運用

- 2021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、順ざやは763億円を確保



- 6ページをご覧ください。
- 資産運用の状況についてご説明いたします。
- 左の表は、収益追求資産の残高および総資産に占める割合をお示ししております。
- 当社は、ALMを基本としつつ、リスク許容度の範囲で収益追求資産への投資を拡大しております。2021年3月末の株式・外国債券などの収益追求資産の残高は約11.1兆円、総資産比で15.9%となりました。
- その結果、2021年3月期決算では、1.82%の利子利回りを達成し、763億円の順ざやを確保いたしました。

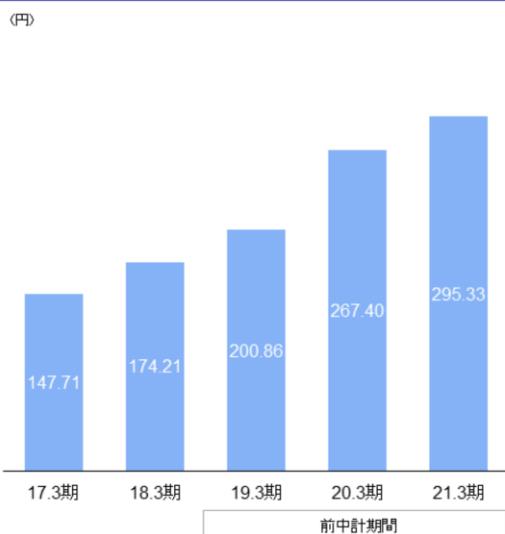
EV・ESRの状況



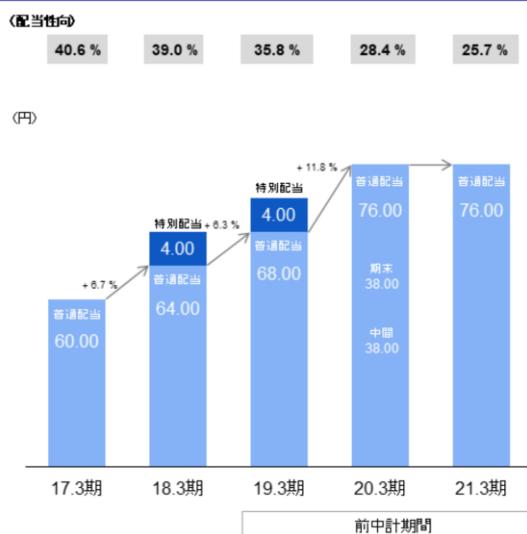
- 7ページをご覧ください。
- EVおよびESRの推移をお示ししております。
- EVについては、市場環境の改善に伴い、前期末より7,019億円増加して4兆262億円となりました。一方、新契約価値については、積極的な営業活動を自粛していた影響により、マイナス127億円となりました。
- ESRについては、市場環境の変化により分子である資本量が増加し、また、分母である統合リスク量も減少したことから、205%に上昇いたしました。
- EVおよびESRは、経営上重要視しており、後ほどご説明する新中計を着実に実行することで、EVの中長期的な成長、ESRの中長期的な安定を目指してまいります。

1株当たり当期純利益および株主還元の推移

1株当たり当期純利益の推移



株主還元の推移



- 8ページをご覧ください。
- 1株当たり当期純利益および1株当たり配当の推移をお示ししております。
- 先ほどご説明したとおり、1株当たり当期純利益は、前中計期間を通じて、目標を上回る結果となり、また、2021年3月期の普通配当は1株当たり76円といたしました。
- 当社といたしましては、引き続き、中長期的に安定した利益を創出し、株主のみなさまへ利益還元を図るべく、これからご説明いたします新中計を着実に実行してまいります。

2

中期経営計画(2021年度～2025年度)

かんぽ生命の目指すもの

日本郵政グループ 経営理念

郵便ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します

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。

社会的使命 (パーパス)

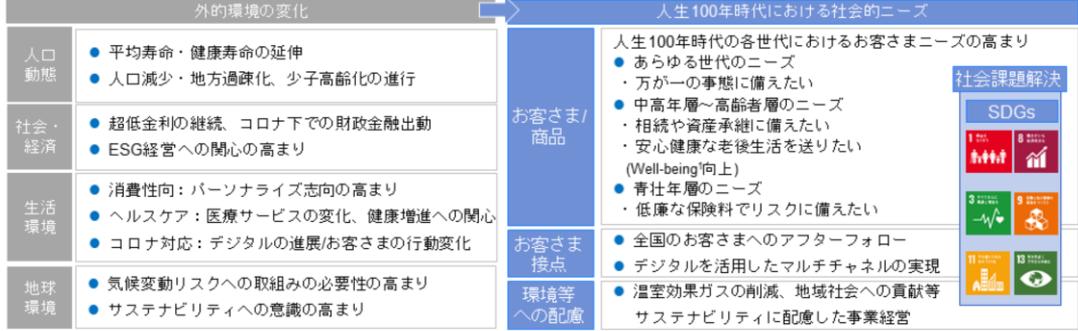
お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする

✓ 地域密着の郵便局ネットワークを通じて、基礎的な保障を、その必要性についての気づきの機会とともに提供する

✓ 人生100年時代における社会的ニーズに、生命保険会社としての確応に定める

✓ 全国のお客さまに、お約束した保険金を、確実かつスムーズにお支払いする

「かんばらしさ」を発揮し、社会的使命を果たすことで、「あたたかさ」の感じられる生命保険会社を目指す



1. 肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved. 10

- 10ページをご覧ください。
- ここからは、新中期経営計画についてご説明いたします。
- これまでの中計は、既存のビジネスモデルを基にした計画でしたが、新中計は、かんぽ生命が再生し、持続的成長に向けて、これまでのビジネスモデルを抜本的に変革していくための計画としております。
- この新中計において、当社は、原点である経営理念に立ち返るとともに、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」という、当社の社会的使命を果たしていくことを明確にしております。

中期経営計画(2021年度～2025年度)の基本方針

- お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへ転換することで、持続的成長を目指す

		基本方針	主な取組み
再生	信頼回復に向けた取組みの継続	・お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまとの信頼を回復する	・適切な募集プロセスのもと、「お客さまが納得・ご満足の上で保険サービスをご利用いただく」活動を展開 ・お客さまへの丁寧なアフターフォローを通じた信頼関係の再構築
	事業基盤の強化	・あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしながら、効率的な業務運営により収益力を向上させる	・新しいかんぽ営業体制を構築し、保障性マーケットへの取組みを強化 ・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充実 ・デジタルによる実業(DX)を推進し、事業運営を効率化 ・新資本規制導入を見据えた資産運用の深化・高度化
持続的成長	お客さま体験価値の向上	・お客さま体験価値(CX)を最優先とするサービス提供体制を構築する	・感動いただけるサービスを根にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、CXを最優先とするビジネスモデルへ転換
	ESG経営の推進(社会課題の解決への貢献)	・サステナビリティ(持続可能性)を巡る社会課題の解決に貢献し、SDGsと持続的な成長を実現する	・当社の社会的使命を果たすことで、社会課題の解決に貢献 ・健康増進、介護・相模などの社会課題に関して、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供
再生と持続的成長のための土台			
企業風土改革・働き方改革		・社員一人ひとりがやりがい(ES)を感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革する	・経営陣と社員のコミュニケーションを活性化し、将来ビジョンを共有 ・多様なキャリア形成へのサポート、マネジメント力の強化 ・多様で、柔軟な働き方の実現
ガバナンスの強化・資本政策		・リスク感度の高度化等により、事業運営における健全性を確保し、持続的な成長を実現する	・コーポレートガバナンスの強化 ・マネー・ロンダリングならびに犯罪防止等対策の強化 ・ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主へ還元

1. Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略
2. Customer Experience (カスタマーエクスペリエンス) の略
3. Enterprise Risk Management (統合的リスク管理) の略



- 11ページをご覧ください。
- 新中計の基本方針をお示ししております。
- 新中計では、質を伴った営業活動に取り組み、お客さまからの信頼を回復しながら生命保険会社として「再生」し、お客さまに「かんぽ生命に入っていてよかった」と感じて選んでいただけるよう、お客さま体験価値(CX)を最優先とするビジネスモデルへ転換することで、「持続的成長」を目指してまいります。
- そして、この「再生」と「持続的成長」を支える土台として「企業風土改革・働き方改革」、「ガバナンスの強化」などに取り組んでまいります。

主要目標

財務目標等

2025年度目標	
お客さま満足度 ¹ NPS ^{®2}	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
保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上
連結当期純利益	910億円 (2023年度 780億円)
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
EV成長率 (RoEV)	6~8%成長を目指す ³

ESG目標

温室効果ガス排出量

2030年度(対2019年度比)
46%削減^{4,5}

2050年 カーボンニュートラル
の実現を目指す⁵

女性管理者比率

2030年度 本社における
女性管理者比率30%⁶

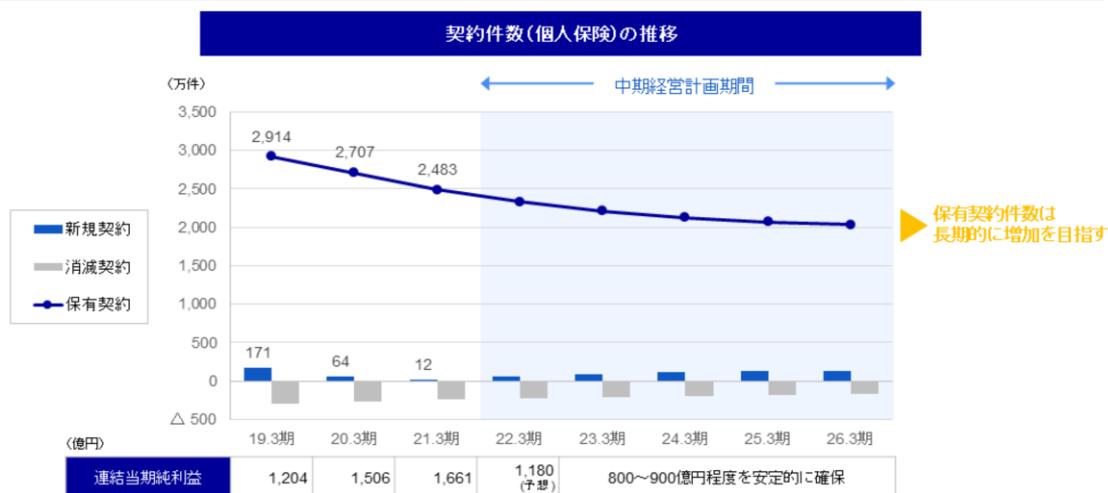
本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・後継者を目指す社員を増やすための環境整備・意識改革・人材育成に取り組む

1. 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
2. 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、サトモトリックス・システムズの登録商標
3. EVの算定基準は、「経済前提と実働の両業」を除いた値
4. 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、新機導入による増加分を除く
5. 目標達成のためには株主国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が重要視される必要がある。日本郵政グループも、株主国および世界のカーボンニュートラル化を重視し、当社としても、パリ協定を支持するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた取組を進めていく
6. グループ全業4社の平均における女性管理割合率。2020年度までの取組の成果である2023年4月1日における比率

- 12ページをご覧ください。
- 新中計における主要目標についてご説明いたします。
- 今回の中計では、お客さまのご評価を主要目標として設定し、「お客さま満足度」や「ネットプロモータースコア (NPS)」の向上を目指してまいります。
- また、ご契約の継続を重視し、ストックベースの目標として「保有契約件数」を設定しております。
- 次に、連結当期純利益は、2025年度で910億円を見込んでおります。
- 株主還元については、経営上重要な施策の一つとして位置づけ、中計期間中は、原則減配はせず、増配を目指してまいります。
- EV成長率 (RoEV) については、中長期的に想定資本コストを上回る6~8%成長を目指してまいります。

保有契約件数と連結当期純利益の見通し

- 保有契約は減少するものの、丁寧なアフターフォローと徐々に営業力を引き上げることにより、2026年3月期に保有契約件数(個人保険)2,000万件以上の確保を目指す
- 保障性商品中心の商品ポートフォリオへのシフト等により、安定的な利益を確保していく



- 13ページをご覧ください。
- 新中計の主要目標に掲げた保有契約件数と連結当期純利益の見通しについてご説明いたします。
- 中長期的に、保有契約の減少を見込んでおりますが、お客さまへの丁寧なアフターフォローを行うことで解約による消滅契約を可能な限り減少させるとともに、消滅契約と同等以上の新規契約を販売できる力を付けられるよう、徐々に営業力を引き上げていきたいと考えております。これにより、中計最終年度の保有契約件数は2,000万件以上の確保を目指してまいります。
- また、消滅契約は、過去に販売した貯蓄性商品が多くを占めますが、今後はお客さまの保障ニーズにお応えする保障性商品を積極的に販売することで、保障性商品の構成比率が相対的に高まります。これにより、新規契約および一件当たり保険料が減少しても、収益性は高まりますので、来年度以降においても、連結当期純利益は、800~900億円程度の安定的な利益を創出できると考えております。なお、今年度の連結当期純利益につきましては、1,180億円を見込んでおります。

郵政民営化法の上乗せ規制の緩和

- 日本郵政グループの「JPビジョン2025」においては、できる限り早期に金融2社株式を保有割合50%以下とするとしており、今回の自己株式の取得等により、日本郵政の当社株式の議決権比率は49.90%となる予定
- 今回の自己株式の取得等により、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になる
- なお、議決権比率が49.90%となった後も、かんぽ生命が日本郵政の連結子会社であることに変更はない

JPビジョン2025（一部抜粋）		項目	郵政民営化法の上乗せ規制
<p>金融2社株式の早期処分による経営の自由度向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 金融2社株式は「JPビジョン2025」期間中のできる限り早期に保有割合50%以下とすることを目指します。 ■ それ以降も、金融2社株式処分について検討を進めてまいります。 <p>【金融2社株式の保有割合】</p> <p>日本郵政</p> <p>ゆうちょ銀行 かんぽ生命</p> <p>約89% 50%以下 約64.5% 50%以下</p> <p>現在 JPビジョン2025期間中 現在 JPビジョン2025期間中</p>		新規業務	<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>2021年5月以降の自己株式取得および日本郵政の株式処分信託実施後の日本郵政の当社株式の議決権比率 49.90%</p>		加入限度額	<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>郵政民営化の進展と上乗せ規制の緩和を実現</p>		子会社保有	<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

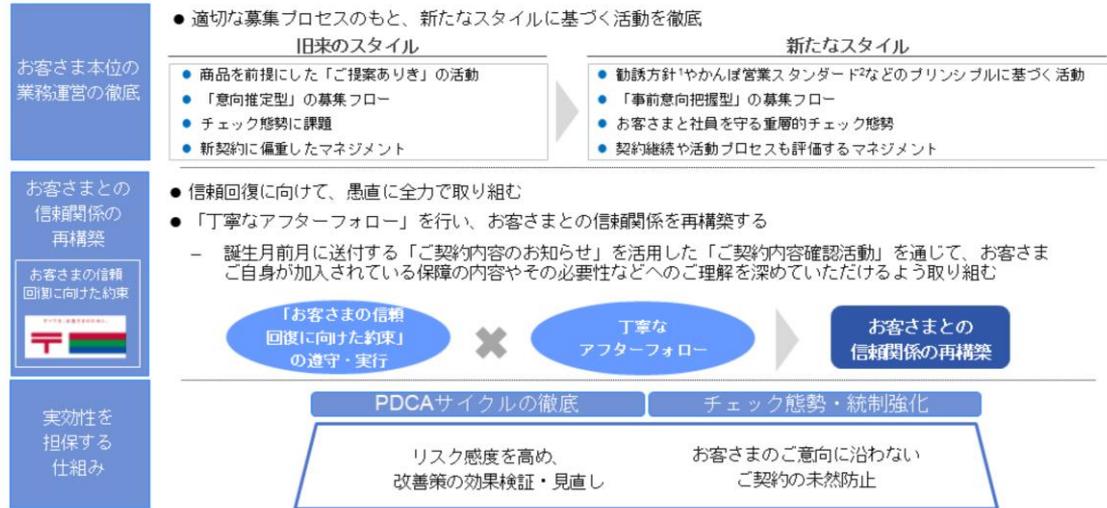
1. 2021年5月14日開催の当社取締役会にて自己株式の取得を決議。また日本郵政は当社による自己株式取得後、株式処分信託を設定して当社株式を処分する予定
2. 主務大臣：内閣総理大臣（金融庁長官）および経済大臣
3. 特定日：(i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および経済大臣が同業他社との間の適正な競争関係および利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日



- 14ページをご覧ください。
- 郵政民営化法の上乗せ規制の緩和についてご説明いたします。
- 当社は、5月17日に「資本効率の向上」、「株主還元強化」、また、「郵政民営化の進展」と「上乗せ規制の緩和」を目的として、自己株式の取得を実施いたしました。
- これに加えて、日本郵政の株式処分信託の実施により、日本郵政による当社株式の議決権比率は、49.90%となる見込みであり、郵政民営化法上の新規業務に係る上乗せ規制が、認可制から事前届出制へと緩和される予定です。
- それにより、「お客さま本位の業務運営」に資する商品・サービスの提供をさらに推進し、当社および日本郵政グループの企業価値の向上につなげてまいります。

信頼回復に向けた取組みの継続

- 適正な募集プロセスのもと、新たなスタイルへと抜本的に転換し、「お客さまがご納得・ご満足の上で商品・サービスをご利用いただく」活動に徹底して取り組む
- ご加入期間をととして、「生命保険というサービスをご提供する」という考え方により、お客さまとのつながりを強化するための「丁寧なアフターフォロー」を行い、お客さまとの信頼関係を再構築



1. 生命保険の使命等を踏まえたい両い信頼関係に基づき保障を提供するというプリンシプルベースのお客さま本位の理念に基づく方針

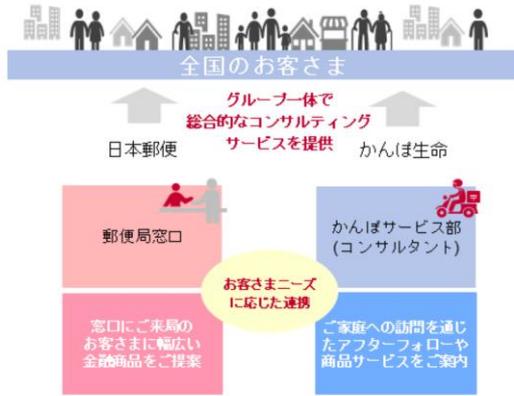
2. 勧誘方針に基づく良のお客さま本位の営業活動の実践に向けた行動原則

- 15ページをご覧ください。
- まず、新中計で基本方針に掲げる「再生」についてご説明いたします。
- 募集品質に係る諸問題により、当社はお客さまへの営業活動を約1年9か月自粛しており、2021年4月からお客さまへのご提案活動を再開いたしました。
- 2021年度以降も引き続き、お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまからの信頼回復に取り組んでまいります。
- また、ご加入期間をととして「生命保険というサービスをご提供する」という考え方により、丁寧なアフターフォローに取り組むことで、お客さまとの信頼関係の再構築に努めてまいります。

新しいかんぽ営業体制の構築(個人のお客さま)

- お客さまの多様な保障ニーズに対応した保険サービスを提供していくため、専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを実現
- コンサルタントは生命保険のご提案およびアフターフォローに専念し、また、お客さま担当制を導入することにより、お客さまに質の高い細やかなアフターフォローを実施

新しいかんぽ営業体制



「新しいかんぽ営業体制」のポイント

1	コンサルタントの保険専業での活動	<ul style="list-style-type: none"> ● コンサルタントは、確かな募集品質に基づく質を伴った営業活動により、生命保険のご提案およびアフターフォローへ専念 ● コンサルタントをかんぽ生命が直接責任をもってマネジメントする体制を整備
2	お客さま担当制の導入	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期継続的な信頼関係の構築に向けて、お客さま一人ひとりに対して、責任を持った丁寧な対応を実現
3	活動拠点の集約	<ul style="list-style-type: none"> ● 保有契約や人口などの市場性を踏まえ、コンサルタントが駐在する拠点を集約

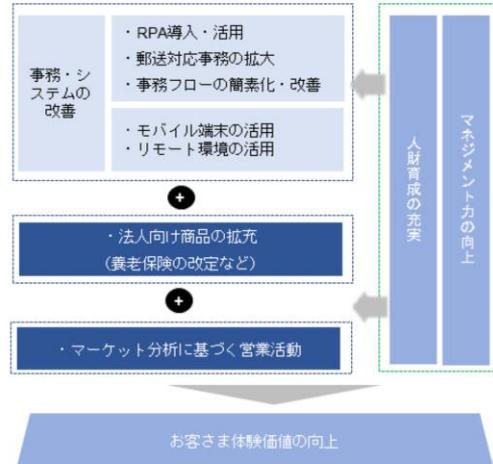
- 16ページをご覧ください。
- 「新しいかんぽ営業体制の構築」についてご説明いたします。
- 確かな募集品質に基づく営業活動を前提に、専門性と幅広さを兼ね備えた日本郵政グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを通じて、多様化する保障市場への取組みを強化してまいります。
- 具体的には、日本郵便のコンサルタントは当社に出向し、生命保険のご提案やアフターフォローに専念します。また、お客さま担当制の導入により、お客さまに質の高いきめ細やかなアフターフォローを行います。
- 全国にネットワークを持つ郵便局窓口においては、引き続き、ご来局いただいたお客さまのニーズを把握し、保険商品を含む幅広い金融商品をご提案してまいります。
- この「新しいかんぽ営業体制の構築」を通じて、当社が責任を持って直接コンサルタントをマネジメントし、募集品質の伴った営業力を確保してまいります。

法人のお客さまへのサービス提供体制の強化

- 法人のお客さまからの信頼を活動の原点として、経営者との密接なコミュニケーションを通じて、企業の持続的な成長に貢献
- ニーズに即した商品改定や事務・システムの改善により、確かな募集品質に基づき、お客さま体験価値の向上を実現

主な取組み

1	人財育成の充実・マネジメント力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 密接なコミュニケーションを通じた経営者との関係強化 ● 企業経営に係る専門知識の更なる向上 ● マネジメント力の向上による社員の生産性の向上
2	事務・システムの改善	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化の推進による、募集プロセス周辺環境の整備、効率的な活動サポートの実施
3	法人向け商品の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の福利厚生に資する商品改定（養老保険の改定など） ● 多様な経営者ニーズに対応するための商品・サービスの充実
4	マーケット分析に基づく営業活動	<ul style="list-style-type: none"> ● データベースマーケティングによる営業活動の展開 ● 丁寧なマーケット分析を通じた中堅企業など新たなマーケットの開拓



- 17ページをご覧ください。
- 当社直営店における法人のお客さまへのサービス提供体制の強化に向けた取組みをお示ししております。
- 直営店においては、法人のお客さまニーズに即した商品改定や事務・システムの改善により、お客さま体験価値の向上と生産性の向上を目指してまいります。

保険サービスの充実

- 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対応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

あらゆる世代、様々な場面での保障ニーズ



低廉な保険料でリスクに備えたい

- 青壮年層などにおける低廉な保険料で手厚い保障に備えることへのニーズ

経済的不安に備えたい

- 万が一に備えるため、傷病、要介護リスクや企業の福利厚生ニーズ等の保険本来のニーズ

安心・健康な老後生活を送りたい

- 長生きリスクに備えつつ、健康増進・Well-being向上を図りながら、安心・健康な老後生活を送ることへのニーズ

相続や資産承継に備えたい

- 高齢者層における子や孫への相続や資産承継へのニーズ

1. 肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること



お客さまの保障ニーズに対応する保険サービス

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）

学資保険を起点に青壮年層へ“つなぐ”

介護・相続等を起点に青壮年層との接点を強化し、“つなぐ”



お客さまの生活に寄り添うサービス

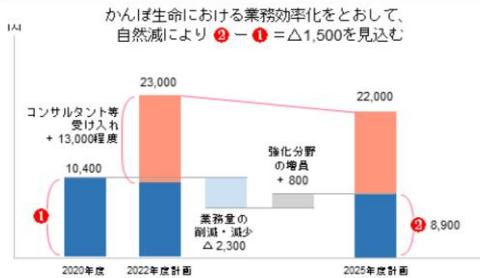
- かんぽ生命をより身近に感じていただけるよう、ライフイベントに加えて、お客さまの日々の生活のお悩みにも寄り添うサービスを提供

- 18ページをご覧ください。
- 保険サービスの充実についてご説明いたします。
- 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対応できるように、保険サービスの開発に取り組んでまいります。
- 医療特約を見直し、主に青壮年層に対して、保険料の低廉化、保障内容の充実を図ることを検討しております。また、健康増進データを蓄積・活用して、健康寿命の延伸に貢献する商品・サービスも考えております。
- 既存の保険サービスに加えて、後ほどご説明する、お客さまの生活に寄り添うサービスについても検討してまいります。

事業運営の効率化

- デジタル化の推進により、お客さまサービス向上と業務の効率化および経費の削減を推進
- 効率化により生じた経営資源をお客さまサポート領域、DX推進などの強化領域へとシフトする

要員数の見通し



主な業務量の削減

△2,300名
相当の業務量削減等

- DX推進によるサービスセンター等の業務効率化

強化分野の増員

+800名
強化領域へ要員をシフト
(お客さまサポート領域等)

- お客さまサポート業務（カスタマーサービスセンター等）の強化

注1：22.4出向コンサルタント等13,000名の受け入れを前提
注2：DX/DX推進による事務減員の効率化、異部門間の業務振替を見込む



必要経費の削減・強化分野への投資



必要経費
△280億円
(2021年度対比)

DX推進等の
強化領域への投資

経費の削減

- システム開発等における生産性向上
- 各種施策経費の削減、減価償却費の減、委託手数料の減等

強化領域への投資

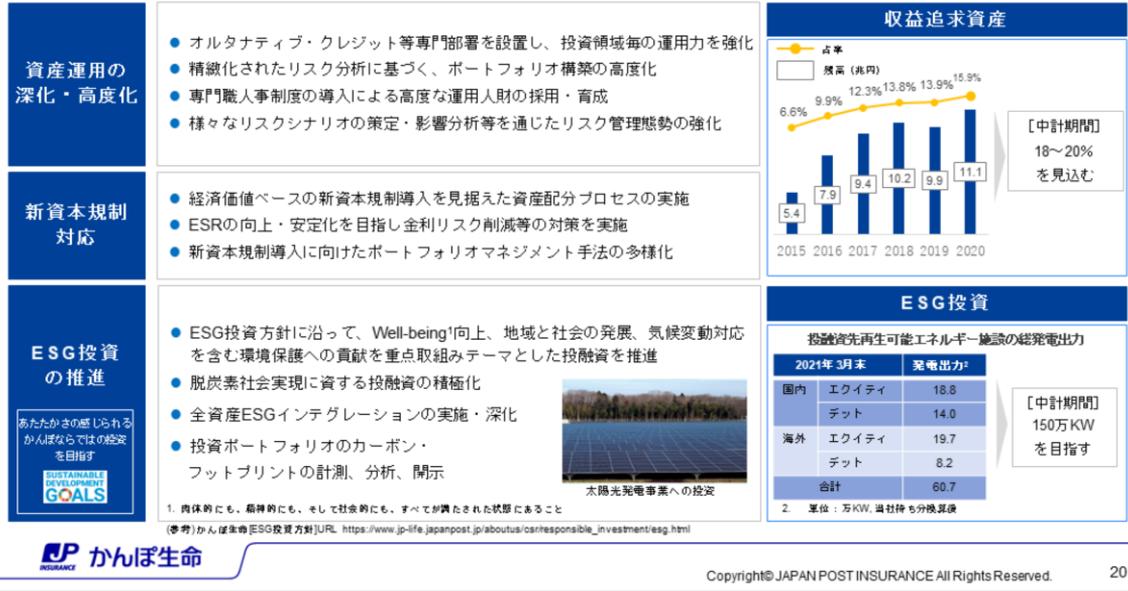
- DX推進に向けたシステム投資等

[参考] 中計期間における
戦略的IT投資規模
5年間：1,000億円規模

- 19ページをご覧ください。
- 事業運営の効率化についてご説明いたします。
- 新中計においては、デジタルによる変革を推進する中で、バックオフィス事務のスピードアップと効率化にも取り組んでまいります。
- 具体的には、DXの推進などにより、約2,300名相当の業務量を削減し、自然減による約1,500人の要員減と、約800名のお客さまサポート業務へのシフトを見込んでおります。
- また、新しいかんぽ営業体制の構築のため、日本郵便からの出向者を受け入れますので、当社のコスト構造は大きく変わります。
- 経費については、人件費が950億円程度増加しますが、反対に日本郵便へ支払う委託手数料など物件費が同額程度減少する見込みです。
- 筋肉質の経営体制を目指して効率化を進めつつ、DX推進などの強化領域には必要な投資を行うとともに、一方ではシステム経費や施策経費の削減に努めることで、全体としては、必要経費について、2025年度には2021年度対比280億円の削減を目指します。

資産運用の深化・高度化

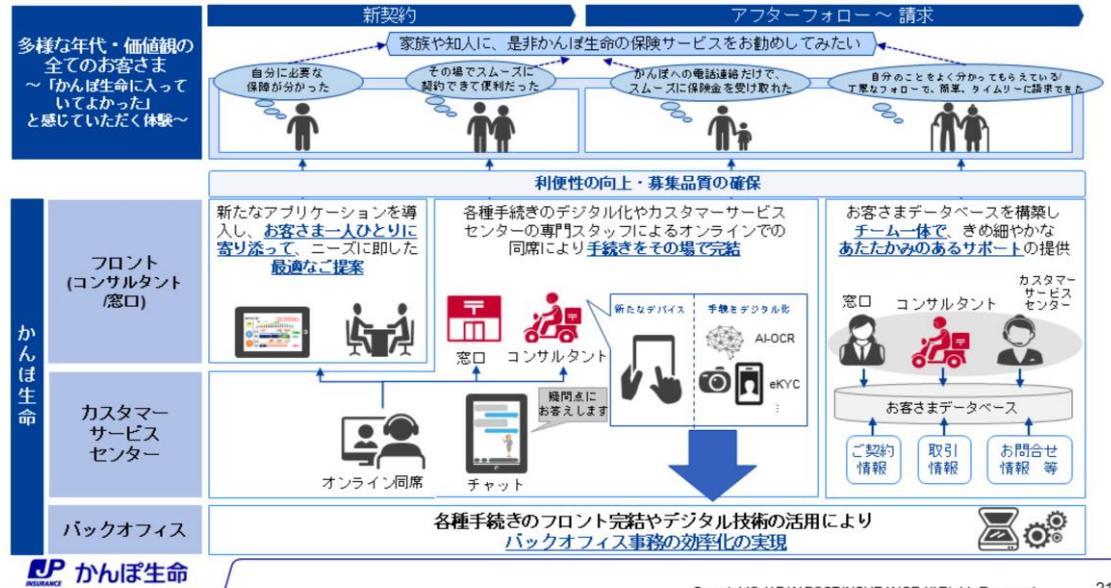
- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本として、安定的な資産運用収益の確保を目指す
- 新資本規制導入に適切に対処しつつ、オルタナティブ等の投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産運用を深化・高度化
- “かんぽ生命らしい” “あたたかさ” の感じられるESG投資を推進



- 20ページをご覧ください。
- 資産運用においては、2025年に予定されている経済価値ベースの新資本規制導入の動きに適切に対処しつつ、オルタナティブなどの投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産運用を深化・高度化してまいります。
- 具体的には、リスク対比のリターンを追求するため、リスク許容度の範囲内で段階的に投資を拡大し、総資産に占める収益追求資産の割合を、中計期間中に18%~20%程度まで高める見込みです。
- また、2021年4月からは、全運用資産を対象としてESGの諸要素を考慮するとともに、「Well-being向上」、「地域と社会の発展」、気候変動対応を含む「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとした投融資を行っております。
- これらを通じて、広くSDGsの目標達成や社会課題解決への貢献に取り組む、かんぽ生命らしいあたたかさの感じられるESG投資を推進してまいります。

お客さま体験価値(CX)の向上

- お客さま体験価値の向上の観点から、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
- その体験価値をご評価いただいたお客さまから、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へ、かんぽ生命をお勧めいただくことで、お客さまを広げていく



- 21ページをご覧ください。
- 次に、今回の中計で基本方針に掲げた「持続的成長」についてご説明いたします。
- お客さま体験価値（CX）の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、CXを最優先とするビジネスモデルへと大きく転換してまいります。
- 具体的には、お客さま一人ひとりのニーズに即した最適なご提案を行うための新たなアプリケーションの導入や、窓口社員・コンサルタント・カスタマーサービスセンタースタッフが同じ情報をもとにチーム一体でお客さまサポートを行うことを可能とするデータベースの構築などを、2022年度から段階的に行います。また、遠隔地にお住まいのご家族が募集時にオンラインでご同席できる仕組みを整備し、その場で各種お手続きが完結するようカスタマーサービスセンターの機能を拡充することで、募集品質の確保とお客さまの利便性向上を目指してまいります。
- DXを推進し、日本郵政グループの強みである「リアル」と新しいデジタル技術を融合させて、ご高齢のお客さまがご家族を含めて安心してご利用いただけるサービス、感動していただけるサービスを提供し、お客さま満足度を向上させていきたいと考えております。

お客さま体験価値の向上に向けて必要な取組みおよびシステム基盤への投資

- リアルとデジタルを織り交ぜて、その場でお客さまの手続きが完了できるようにすることで、利便性を高めて、お客さま体験価値を向上させるとともに、業務の効率化・生産性の向上を実現
- 戦略的IT投資により、それらを支えるシステム基盤を構築

お客さま体験価値の向上を支えるシステム基盤投資

実現

リアルとデジタルを織り交ぜたサービスの提供

お客さまデータベースを整備し情報を一元化・共有

- ご契約情報やお問合せ情報等をお客さま単位で集約したデータベースの構築
- アプリケーションの導入により、コンサルタントの活動を支援し、募集品質を更に向上

お客さまの申込・請求手続きをサポートするシステム構築

- 新たなデバイスを配備し、デジタルを活用した手続きシステムの構築 (AI-OCR、eKYC等)
- 夜間・休日でも利用できるオンライン手続きを拡大

カスタマーサービスセンターのシステム基盤

- オンライン同席や、様々な手段でお客さまとコミュニケーションを行うためのシステム基盤を構築

次世代システム基盤

- これらを実現するため、柔軟でスピーディな開発を可能とする次世代システム基盤を構築 (クラウドサービスの利用、ゼロトラストセキュリティ等)

お客さまサポートを充実するためのシステム基盤の構築

戦略的IT投資：5年間 1,000億円程度！

1. 財務会計上の「投資」に加えて、戦略的ITに関連する経費も含む



利便性の向上

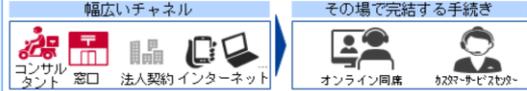
効率化・生産性向上の推進

幅広いチャネルから、その場で完結する簡便な手続きを提供

- お客さまニーズに応じて、オンライン、対面等のチャネルを選択
- 請求手続きの負担軽減を進め、ご高齢のお客さまも漏れなく安心して保険金をお受け取りいただける環境の整備

お客さまとのつながりを重視したアフターフォローの充実

- デジタルを活用し、お客さまニーズに応える高頻度でのお客さま接点の創出



デジタルの活用による手続きのフロント完結化

- 申込み・請求手続きをデジタルの活用によりフロント完結化し、人の手によるバックオフィス事務を効率化
- 効率化により生み出した経営資源を活用し、お客さまサポート業務等の強化領域へシフト [申込・請求手続き]



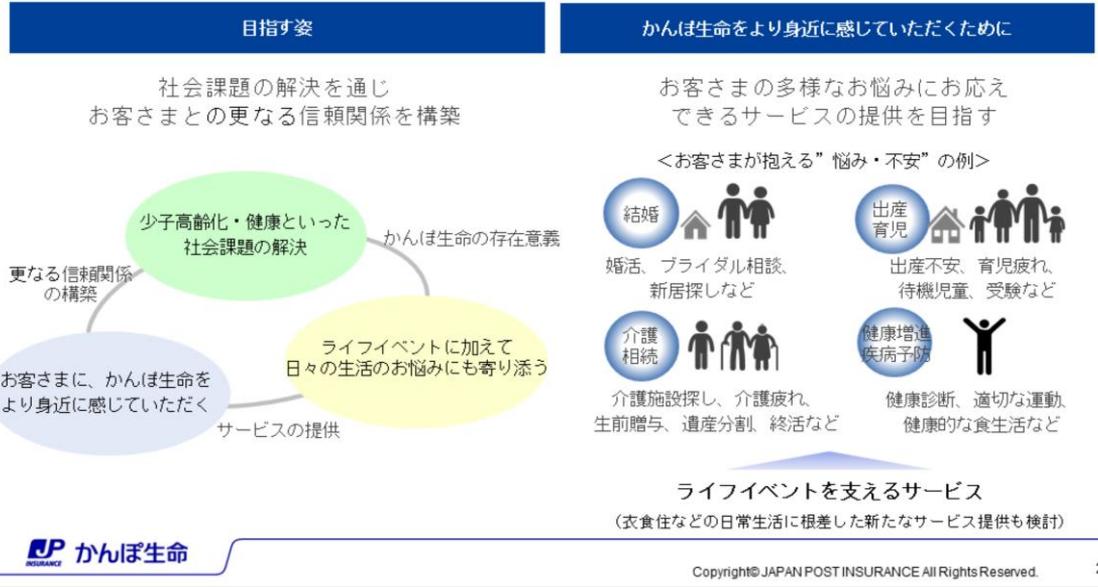
Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

22

- 22ページをご覧ください。
- 将来の当社の競争力・成長力を左右するお客さま体験価値 (CX) の向上に向けて必要な投資を行います。
- お客さまサポートを充実させるためのシステム基盤の構築に対し、5年間で1,000億円規模の戦略的IT投資を実施し、リアルとデジタルを織り交ぜたサービスを提供してまいります。
- これにより、幅広いチャネルから、その場で完結する簡便な手続きをご提供するとともに、人の手によるバックオフィス事務を効率化し、生産性の向上を推進いたします。また、効率化により生み出した経営資源を、お客さまサポート業務等の強化領域へシフトいたします。

お客さまの生活に寄り添うサービスの提供

- 当社の存在意義を発揮し、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供することで、当社のお客さまも直面している、少子高齢化や健康などといった社会課題の解決を目指す
- サービスの提供を通じて、かんぽ生命をより身近に感じていただき、更なる信頼を構築していけるような取組みを検討



■ 23ページをご覧ください。

- 当社は、既存の保険サービスに加えて、お客さまとかんぽ生命の接点を増やすべく、お客さまに寄り添うサービスを提供することで、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献し、他社にはない、かんぽならではの競争力の確保を目指してまいります。
- 具体的には、健康増進、介護の相談といった社会課題に関するお客さまの多様なお悩みにお応えできるサービスの提供に向けた、幅広い検討を進めてまいります。

ESG経営の推進(社会課題の解決への貢献)

- 当社の社会的使命を果たすことで、サステナビリティ（持続可能性）を巡る社会課題の解決に貢献
- 5つの優先課題（マテリアリティ）に取り組み、SDGsの達成を目指す

社会的使命	優先的に取り組む社会課題 (マテリアリティ)	主な取組み
基礎的な保障を提供し、保障への理解促進	郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域密着の郵便局ネットワークを通じた基礎的な保障の提供 ● 郵便局ネットワークとDX推進によるデジタル視点との融合 ● あらゆる世代の保障ニーズに応える商品開発
社会的ニーズへの対応	地域と社会の発展・環境保護への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルに向けた取組み² ● TCFD提言に沿った取組みの実施 ● ESG投資の推進
保険金の確実かつ円滑な支払い	健康増進等による健康寿命の延伸・Well-being向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● ラジオ体操の普及促進 ● 健康応援アプリ「すこやかんぼ」を活用したサービスの提供 ● 健康増進への関心や社会的ニーズを踏まえた保険サービスの提供 ● ESG投資の推進 ● 新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応
持続可能な事業基盤	社員一人ひとりが生き生きと活躍できる環境の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業風土改革・働き方改革 ● 人材育成、人材活用の強化 ● ダイバーシティの推進（女性活躍推進、育児や介護等と仕事の両立支援、障がい者雇用促進、性の多様性への対応）
	社会的使命を支えるコーポレートガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまからの信頼回復 ● コンプライアンスの徹底 ● コーポレートガバナンスの強化

温室効果ガス排出量
2030年度(対2019年度比)
46%削減^{1,2}

2050年
カーボンニュートラルの
実現を目指す²

2030年度
本社における女性
管理者比率 30%³

本社以外においても、女性管理
者増加に向けて、管理者・
役員者を目指す社員を増やす
ための環境整備・業績改革・
人材育成に取り組む

ESG投資(最先端再生可能エネルギー・
原子力の総発電出力)

中計期間中に
150万KWを目指す

ES調査
毎年改善

育児休業取得率
男女とも100%

障がい者雇用率
2.5%

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。新機導入による増加分を除く。
2. 目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラルの必須が相違点であることが必要。日本郵政グループも、我が国および世界のカーボンニュートラルを確保していく。
3. グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組みの進捗である2023年4月1日における比率。
4. 両保約にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること

- 24ページをご覧ください。
- 当社は、お客さまの人生を保険の力で守りするという当社の社会的使命を果たすことでサステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献する、ESG経営を推進してまいります。
- 具体的には、当社が優先的に取り組む5つの社会課題の解決のため、カーボンニュートラルの実現に向けたCO₂削減や女性管理者比率など具体的な目標を設定するとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に沿った取組みなどを進めてまいります。また、これらの取組み状況については、サステナビリティレポート等を通じて、積極的に開示してまいります。

企業風土改革・働き方改革

- 経営陣と社員が将来のビジョンを共有し、一人ひとりがやりがい（ES）を感じながら会社とともに成長していく企業を目指す
- 多様な人財が、多様な働き方を選択できる環境の整備を推進

企業風土改革	経営陣・社員間でのコミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣と社員との定期的なダイアログの実施 ● 社員提案制度の継続実施および業務改善への活用 	働き方改革	自律的な改善活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> ● ES調査結果を踏まえた、各組織での自律的な改善活動の推進 ● 在宅・モバイルワークなど、多様で柔軟な働き方の実現
	多様なキャリア形成の支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員自身でキャリアプランを考えるための仕組みの整備 ● 会社の成長と社員一人ひとりの成長を同期させるためのキャリアパスの揭示 		ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 各領域における女性活躍の推進 ● 育児・介護等と仕事の両立支援の推進 ● 障がい者雇用促進・定着支援 ● LGBT Allyの拡大、理解浸透
	マネジメント力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理社員の人財育成力を高めるマネジメント改革の実現 ● 管理社員の人財育成・研修体系の再構築 	<div style="background-color: #00AEEF; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 目指すゴール </div>		
	人事評価制度の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員一人ひとりが、改善に取り組むための「人を育てるための人事評価」の実現 ● 組織として評価を行う仕組みの導入による客観的な評価制度への変革 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内コミュニケーションが活性化され、相互理解の下、会社の成長に向け、全社が一体感を持って取り組む ● 会社が把握した課題について、組織間での認識が共有され、前向きに行動 ● 会社の経営ビジョン等を理解し、お客さま本位に基づき自律的・主体的に行動 		

- 25ページをご覧ください。
- これまでご説明いたしました「再生」と「持続的成長」の土台となる「企業風土改革・働き方改革」についてご説明いたします。
- 当社は、経営陣と社員が将来のビジョンを共有し、一人ひとりがやりがい（ES）を感じながら会社とともに成長していく企業を目指してまいります。
- また、多様な人財が、多様な働き方を選択できる環境を整備することでダイバーシティを推進してまいります。
- これらにより、社内コミュニケーションが活性化され、相互理解の下、全社が一体感を持ち、お客さま本位に基づき自律的・主体的に行動する会社を実現してまいります。

ガバナンスの強化

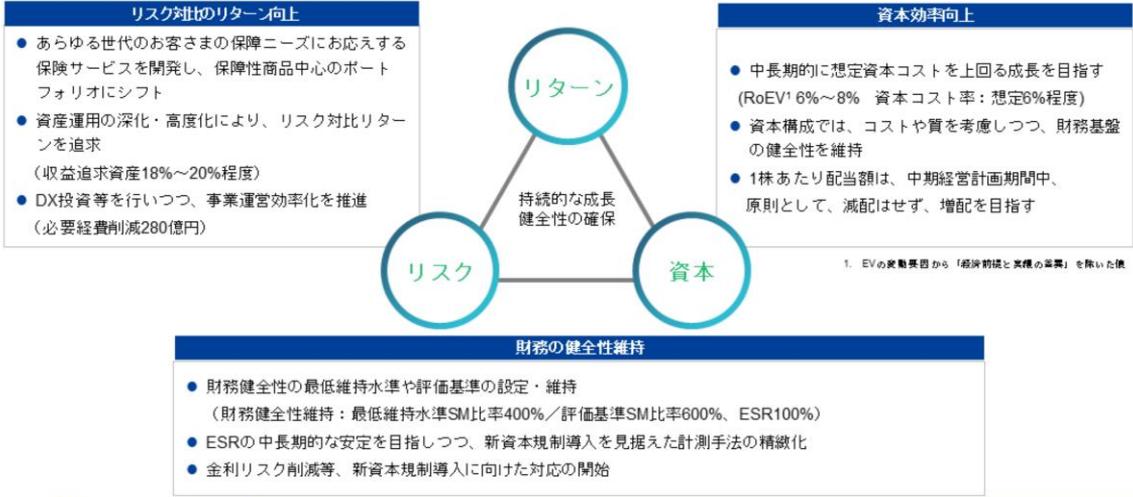
- ガバナンス体制の強化に継続して取り組み、お客さま本位の業務運営を徹底
- お客さまの声、社員の声を貴重な財産だととらえ、お客さまサービスや業務運営の改善につなげる

コーポレート ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンス・コード改訂への適切な対応など、取締役会の機能発揮のための環境整備 ● 取締役会の実効性評価等を通じたガバナンス強化に向けた取組みの継続
内部監査	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクベースアプローチによる監査の実施、経営監査の中長期的な実現 ● オフサイト・モニタリングを重視し、早期のリスク把握および内部統制上の重要課題に対する内部監査の実施 ● 専門性の高い監査人材の確保・育成及び人材ポートフォリオの構築
マネー・ローンダ リングならびに 犯罪防止等対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 専担組織を設置し、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策を強化 ● 犯罪防止に向けた社員教育の継続・徹底、更なるキャッシュレス化の推進 ● 内部通報制度認証を利用した内部通報窓口の課題把握、実効性の向上 ● すべての社員がリスク感度高く自律的に行動できるようなコンプライアンス・リスク意識の醸成・浸透
個人情報保護・ 情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● DXの推進に伴う情報セキュリティリスクの高まりを踏まえた対応・支援 ● 改正個人情報保護法への対応 ● サイバーセキュリティ管理態勢の強化 (IT技術の高度化、サイバー攻撃の高度化・巧妙化へ適切に対応する態勢の整備)

- 26ページをご覧ください。
- ここでは、「再生」と「持続的成長」の土台となる「ガバナンスの強化」についてお示ししております。
- 当社は、ガバナンスの強化を通じて、組織としての透明性・公平性を確実に高め、さらには社員一人ひとりのリスク感度を高めることにより、健全な事業運営を行ってまいります。

ERM・資本政策

- リスク選好ステートメントの下で、ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現
- 財務健全性を確保しつつ、対資本・リスクでの効率性に配慮した収益確保を目指す
- 株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1つとして位置付けて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主への還元を目指す

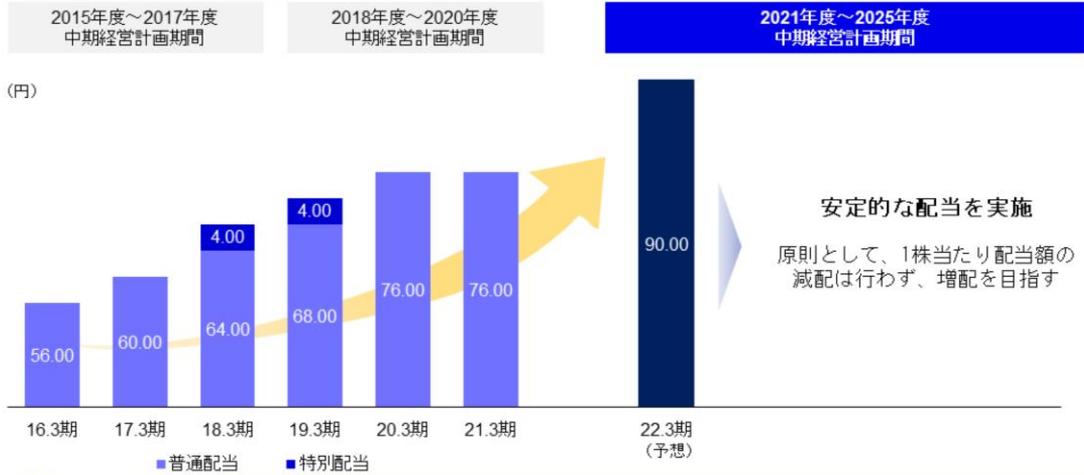


- 27ページをご覧ください。
- 当社のERMおよび資本政策についてご説明いたします。
- 当社は、リスク選好ステートメントの下で、ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、収益を確保し、持続的な成長や中長期的な企業価値向上を目指してまいります。
- 具体的には、保障性商品中心の商品ポートフォリオへのシフト、資産運用の深化・高度化、事業運営の効率化の推進により、リスク対比のリターンを向上させてまいります。
- また、中長期的に想定資本コストを上回る成長を目指すとともに、最適資本構成の検討などにより、資本効率の向上を目指してまいります。
- 加えて、財務の健全性を維持するため、新資本規制導入に向けた金利リスクの削減などにより、ESRの中長期的な安定を目指してまいります。

株主還元方針

- 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
- 具体的には、今後の利益見通し、財務の健全性を考慮しつつ、1株当たり配当額について、中期経営計画期間(2021年度～2025年度)は原則として、減配は行わず、増配を目指す

1株当たり配当の推移



■ 普通配当 ■ 特別配当

安定的な配当を実施
原則として、1株当たり配当額の減配は行わず、増配を目指す

- 28ページをご覧ください。
- 最後に株主還元方針についてご説明いたします。
- 当社は、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、新中計期間においては原則として減配は行わず、増配を目指してまいります。
- また、この配当方針および自己株式の取得を踏まえ、2022年3月期の1株当たり配当については、普通配当を1株当たり90円とする予定です。
- なお、2022年3月期の株主配当については、株主の皆さまへの利益還元の機会を充実させることを目的として、中間配当、期末配当の年2回の剰余金の配当を予定しております。
- 最後になりますが、人生100年時代を迎えたわが国では、「少子高齢化、健康、ESG」といった社会課題に直面しております。当社はこれらの社会課題の解決に貢献し、持続的な企業価値の向上につなげていくことで、株主、投資家をはじめとする様々なステークホルダーのみなさまのご期待にお応えしてまいります。
- 以上で私からの説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

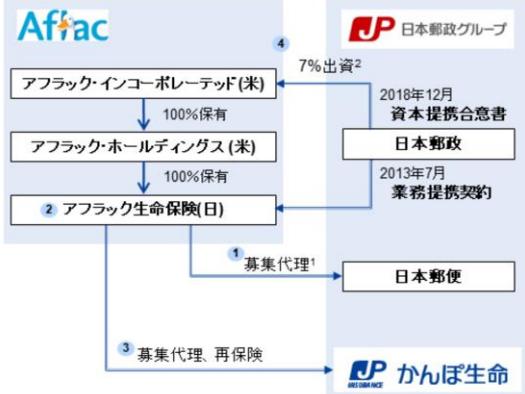
3

Appendix

アフラックと日本郵政グループの提携概要

- 日本郵政とアフラック生命保険は、2013年7月に、がん保険に関する業務提携契約を締結し、全国の郵便局・かんぽ生命直営店でアフラックのがん保険を販売。引受後のがん保険契約について、かんぽ生命が受再しリスク・プロフィットをシェア
- 日本郵政とアフラック・インコーポレーテッドは、2018年12月に、かんぽ生命を含む日本郵政グループ各社の企業価値向上に資することを目的として、資本提携に関する基本合意書を締結。開発を検討する新商品は、かんぽ生命が今後単独で開発・販売予定の商品領域には影響しないことを確認しており、かんぽ生命の企業価値を毀損しない

提携スキーム



1. 2008年10月から一部の郵便局でアフラックのがん保険を販売(2008年10月:300局、2009年7月:1,000局)
2. アフラック・インコーポレーテッド定款の規定により、原則として、普通株式を48ヶ月間保有し続けると、1株につき10議決権が割り当てられることから、取得(2020年2月)から4年経過後は議決権が20%以上となり、持分法が適用される見込み



提携の内容

【2013年7月～】

- 1 全国約2万の郵便局でアフラックのがん保険を販売
- 2 かんぽ生命の医療特約と補完関係となる日本郵政グループ専用のがん保険をアフラックが開発
- 3 かんぽ生命の直営店によるがん保険の販売(募集代理)と郵便局・直営店で販売したがん保険を対象とした受再

【2018年12月～】

- 日本郵政がアフラック・インコーポレーテッドに7%出資予定
新たな協業の取組みの検討
- ① デジタルテクノロジーの活用
 - ② 新商品開発における協力
 - ③ 国内外での事業展開や第三者への共同投資
 - ④ 資産運用における協力

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



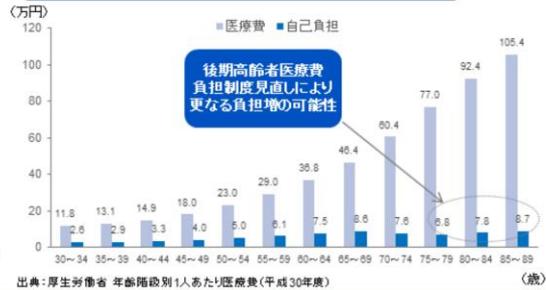
	2019.3期	2026.3期	2031.3期	2036.3期	2041.3期
GDP (兆円)	548.3	645.6	694.8	741.2	790.6
医療費の割合 (%)	7.9%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

出典：内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し(平成30年5月21日)」
 注：2019.3期は実績値、2026.3期以降の数値は出典資料公表時の推計値

平均寿命と健康寿命の差

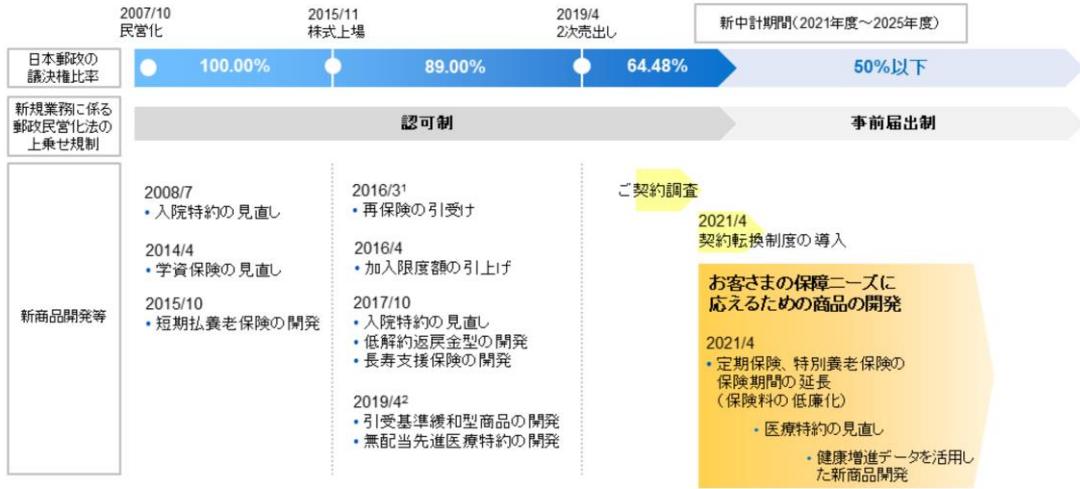


出典：厚生労働省 第11回健康日本21(第二次)推進専門委員会 資料1-1
 年齢階級別1人あたり医療費、自己負担額比較(年額)
 (平成30年度実績に基づく推計値)



商品開発の状況

■ 郵政民営化法の上乗せ規制下においても、お客さまニーズに対応した商品・サービスの提供を機動的に実施

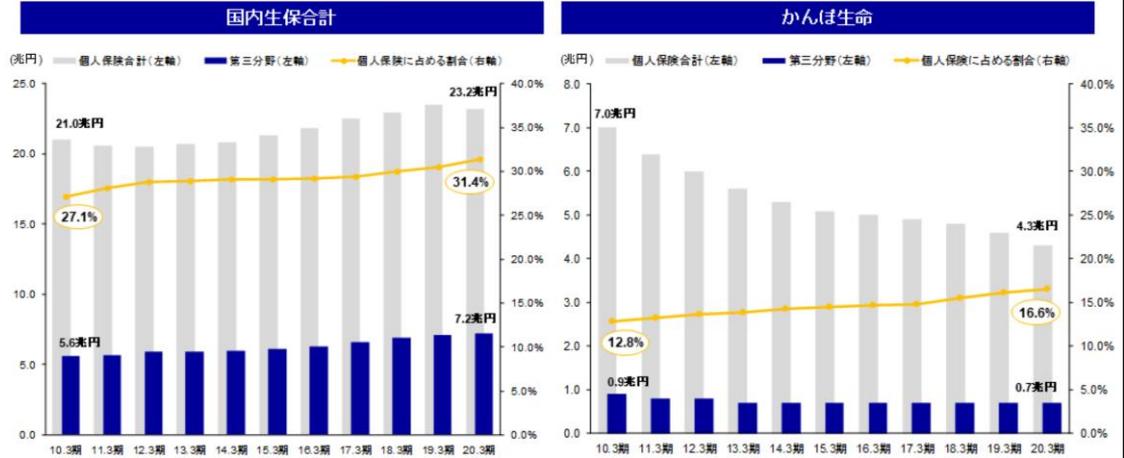


1 認可取得時期を記載
2 認可取得は2018年12月であり、当時の議決権比率は89.00%

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



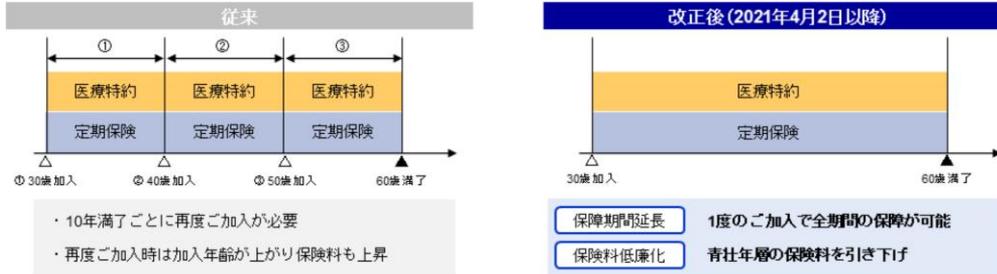
出典: 生命保険事業概況
注: 国内生保合計には簡易生命保険契約を含む



定期保険の改正

- 定年退職や子どもの独立といったライフイベントまでの長期の保障を提供することができるよう、定期保険の保障期間を延長し、お客様の保障ニーズに応えるご提案を実現
- 保険料の改定を併せて実施。基本契約の保険料単価を抑え、医療保障を含めた手厚い保障を従来より低廉な保険料で提供することで、保障ニーズの高い青壮年層へアプローチ

例) 30歳から60歳までの保障ニーズに定期保険を活用する場合



主な改正内容

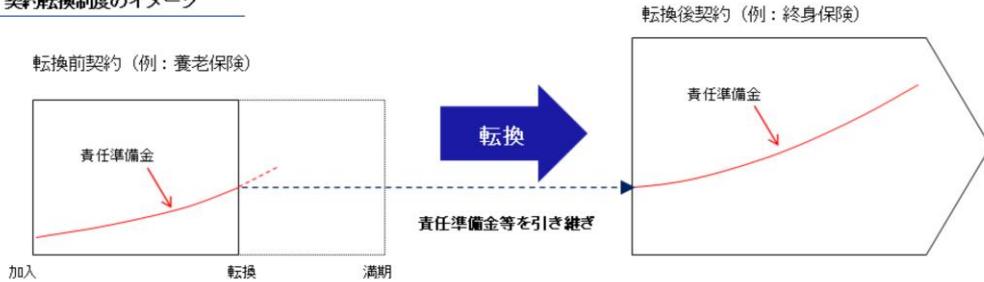
15～50歳	加入年齢	15～60歳
10年満了のみ	保障期間	10年満了、55・60・65・70歳満了から選択
(上記例における①、②、③の保険料) 【男性】①3,100円、②4,000円、③6,450円 【女性】①3,850円、②3,750円、③4,750円	月額保険料 ¹⁾	(上記例のとおり、30歳加入60歳満了の場合) 【男性】60歳満了：4,100円 【女性】60歳満了：3,700円

1. 新普通定期保険(基準金額500万円)に無配当総合医療特約【1型】(入院日額7,500円)を付加した場合の保険料の金額を掲載
2. 改定前(2021年4月1日以前)の保険料を掲載

契約転換制度の導入

- 契約転換制度は、契約を保有するお客さまが保障の見直しを希望された場合、そのご意向に基づき、当該契約の責任準備金等を新たな契約に引き継ぐことにより新たな契約に加入するスキーム
- 保障の見直しをお客さま本位で実現する制度として、条件付解約等制度（2020年1月導入済み）とともに、業務改善計画における改善策の一つとして発表したもの

契約転換制度のイメージ



制度概要（特徴）

- 契約転換制度においては、転換後契約が成立した場合に、転換前契約が消滅することになるため、乗換契約（転換類似）とは異なり無保険期間や保障の重複期間は生じない
- 契約転換制度により保障内容の見直しを行った場合、転換前契約は消滅するが、返戻金を支払うのではなく責任準備金等を転換後契約に引き継ぐ
- 転換後契約では保険金が支払われない場合であっても、転換前契約の保障の範囲内で保険金を支払う等の特別な取扱いがある

再発防止の取組み（業務改善計画）

- 2020年1月31日、金融庁に対して、業務改善計画を提出し、下記のとおり、各種施策を実施
- 再発防止に向けた取組みは順調に進捗し、大部分の施策を完了

<全52施策>

<主な施策概要・実施状況>

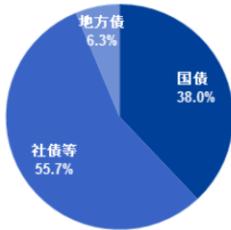
健全な組織風土の醸成 適正な営業推進態勢の確立 【16施策】	【16施策実施済】 <ul style="list-style-type: none">適切な募集方針（行動規範・かんぽ営業スタンダード）の策定・浸透募集人等に対する研修適正な募集品質を前提とした営業目標の設定乗換契約に係る営業手当の見直しお客さまの保障ニーズに応えるための商品開発
適正な募集管理態勢の確立 【22施策】	【22施策実施済 ¹⁾ 】 <ul style="list-style-type: none">募集状況の録音・保管条件付解約制度の導入契約転換制度の導入（2021年4月）
ガバナンスの抜本的な強化 【14施策】	【14施策実施済】 <ul style="list-style-type: none">募集状況等の実態把握の強化・PDCAサイクルの徹底取締役会および監査委員会の機能強化

1. 2021年4月末時点。一部実施の施策を含む

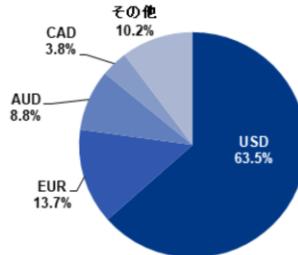
外貨建債券の投資状況（2021年3月末）

- 外貨建債券については、国内の低金利環境が継続するなか、収益性向上のため、地方債、社債等のスプレッド資産中心に投資を拡大してきており、USD以外へ対象通貨を拡大するなど、資産運用の多様化を推進
- なお、当社の自家運用においては、原則、投資適格債券（BBB格以上）を投資対象としており、A格以上が約8割を占めている

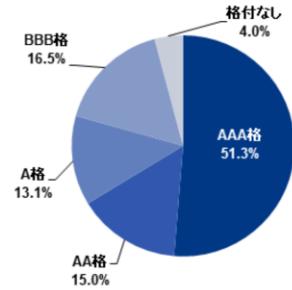
外貨建債券の内訳



通貨別エクスポージャー



格付別エクスポージャー



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

新旧区分別実績（単体）

		17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期
総資産	百万円	80,336,414	76,832,508	73,904,576	71,667,398	70,173,857
旧区分		51,447,550	46,684,937	41,354,076	39,225,493	37,815,270
新区分		28,888,864	30,147,570	32,550,500	32,441,904	32,358,586
保有契約件数	千件	31,562	30,405	29,143	27,070	24,837
旧区分（保険）		14,411	12,484	11,048	9,907	8,944
新区分（個人保険）		17,150	17,921	18,095	17,163	15,893
保険料等収入	百万円	5,041,868	4,236,461	3,959,928	3,245,541	2,697,936
旧区分		1,002,816	755,221	590,340	459,151	364,196
新区分		4,039,051	3,481,240	3,369,588	2,786,389	2,333,740
経常利益	百万円	279,347	308,845	265,143	286,829	345,022
旧区分		185,250	137,074	113,981	92,490	82,454
新区分		94,097	171,771	151,162	194,338	262,568
当期純利益	百万円	88,520	104,309	120,958	151,132	165,586
旧区分		26,044	16,878	16,763	17,806	6,566
新区分		62,475	87,430	104,195	133,325	159,020
危険準備金繰入額	百万円	△ 120,819	△ 139,678	△ 151,592	△ 165,388	△ 186,023
旧区分		△ 172,881	△ 173,722	△ 173,590	△ 170,814	△ 191,014
新区分		52,061	34,043	21,997	5,425	4,991
価格変動準備金繰入額	百万円	6,444	128,031	△ 19,251	△ 39,152	46,477
旧区分		12,625	17,090	△ 3,686	△ 29,845	23,121
新区分		△ 6,181	110,940	△ 15,564	△ 9,306	23,355
追加責任準備金繰入額	百万円	△ 50,454	△ 30,648	△ 50,292	△ 49,750	27,652
旧区分		△ 50,454	△ 47,674	△ 46,698	△ 46,396	30,553
新区分		-	17,025	△ 3,594	△ 3,354	△ 2,901

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

主要業績の推移（連結）

（億円）

	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期
保険料等収入	50,418	42,364	39,599	32,455	26,979
経常利益	2,797	3,092	2,648	2,866	3,457
契約者配当準備金繰入額	1,526	1,177	1,118	1,092	654
当期純利益	885	1,044	1,204	1,506	1,661
純資産	18,532	20,031	21,351	19,283	28,414
総資産	803,367	768,312	739,050	716,647	701,729
自己資本利益率（ROE）	4.7 %	5.4 %	5.8 %	7.4 %	7.0 %
RoEV ¹	4.9 %	9.9 %	8.6 %	△ 2.8 %	5.0 %
株主配当	360	408	432	427	427
配当性向	40.6 %	39.0 %	35.8 %	28.4 %	25.7 %
EV	33,556	37,433	39,257	33,242	40,262
新契約価値	368	2,267	2,238	606	△ 127
基礎利益（単体）	3,900	3,861	3,771	4,006	4,219
保険関係損益	3,114	3,203	3,187	3,201	3,456
順ざや（利差益）	785	658	584	804	763

1. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

経費の状況

事業費（委託手数料等）

（億円）

	20.3期	21.3期	増減額
事業費	4,738	4,030	△ 708
委託手数料	2,487	1,981	△ 506
新契約手数料	1,009	422	△ 586
維持・集金手数料 ²	1,478	1,558	80
拠出金 ³	575	560	△ 15
その他	1,674	1,488	△ 186
減価償却費	574	593	18

1. 日本郵便株式会社に対する委託手数料
2. 21.3期は、維持・集金手数料の単価の見直しを2021年1月に実施し、2020年4月に遡って計上
3. 独立行政法人郵便年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、郵便年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）に連動する、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

20.3期と21.3期の比較

当年度の新契約分（前期比 △ 140億円）

- 21.3期は、営業活動の自粛および停止の影響により、2019年7月中旬まで通常営業を行っていた20.3期に比べて当年度の新契約分が減少
- また、21.3期より、契約の継続をより重視するため、最初の1年間に支払う手数料額を減額し、次年度以降の支払額を増額（総額は同水準）したことから、当年度の新契約分が減少

過年度の新契約分（前期比 △ 349億円）

- 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 △ 96億円）

- 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

20.3期と21.3期の比較

基本手数料（前期比 + 201億円）

- 21.3期は維持・集金手数料の単価の見直しを実施したことにより増加

インセンティブ手数料（前期比 △ 121億円）

- 21.3期はインセンティブ手数料のあり方・効果を再検討し、一部を廃止するとともに、保有契約の維持にインセンティブ手数料を集約したことにより減少

注：22.3期の委託手数料の見込みは、2,140億円(+158億円)。うち、新契約手数料の見込みは、498億円(+76億円)、維持・集金手数料等の見込みは、1,641億円(+82億円)

交付金・拠出金制度の概要

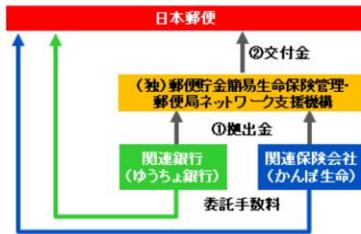
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



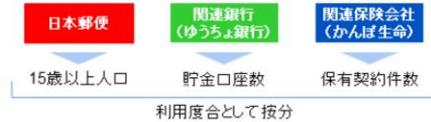
【2019年4月以降】



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)】



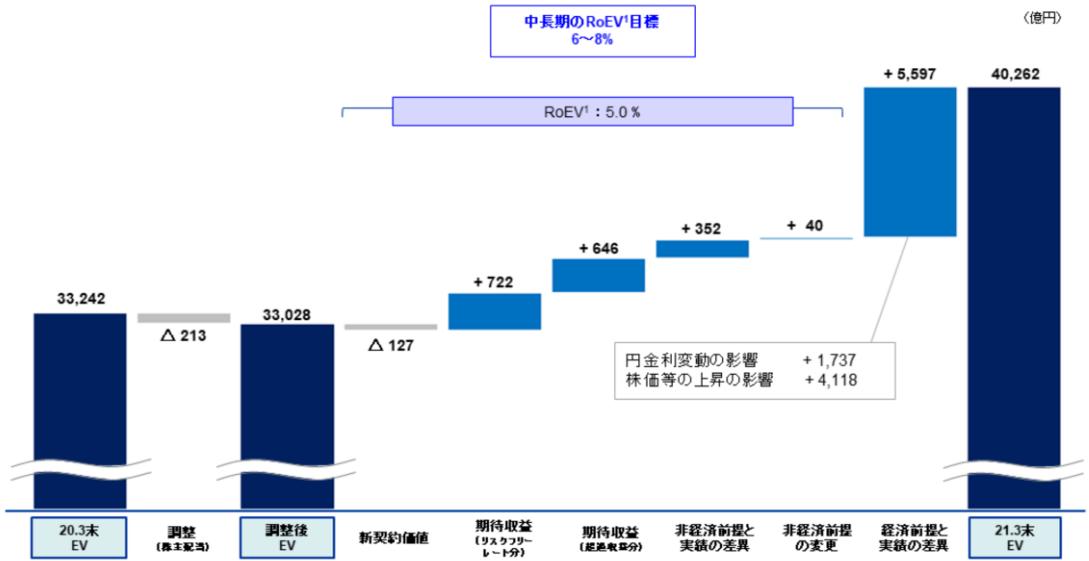
委託手数料および拠出金の推移

- 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

(億円)

	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期 (予想)
委託手数料	3,581	2,487	1,981	2,140
拠出金	-	575	560	540
合計	3,581	3,063	2,541	2,680

EVの変動要因



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

(億円)

前提条件	EV	増減額 (増減率)
リスク・フリー・レート50bp上昇	41,117	+ 855 (+ 2.1%)
リスク・フリー・レート50bp低下	38,529	△ 1,732 (△ 4.3%)
リスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし)	38,223	△ 2,038 (△ 5.1%)
株式・不動産価値30%下落 ¹	36,178	△ 4,083 (△ 10.1%)

非経済前提に関する感応度

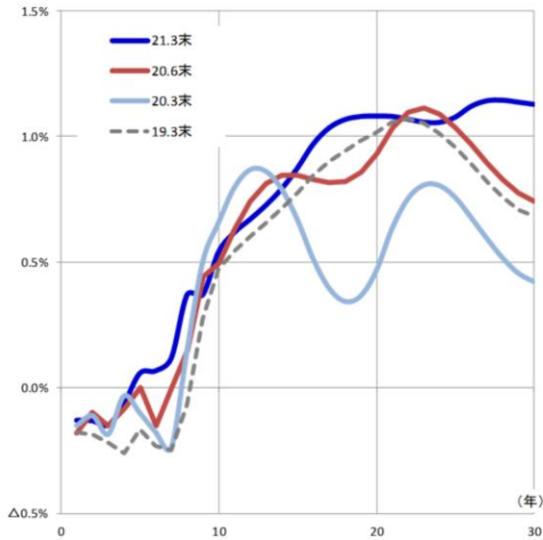
(億円)

前提条件	EV	増減額 (増減率)
将来の保有契約量が2021.3EVの計算上で想定している水準の1.05倍 ¹	40,883	+ 621 (+ 1.5%)
事業費率 (維持費) 10%減少	42,253	+ 1,991 (+ 4.9%)

1. 第三者の検証を受けていない試算値

金利（EVの前提条件）¹の変動

フォワード・レート（19.3-21.3）



フォワード・レートの推移

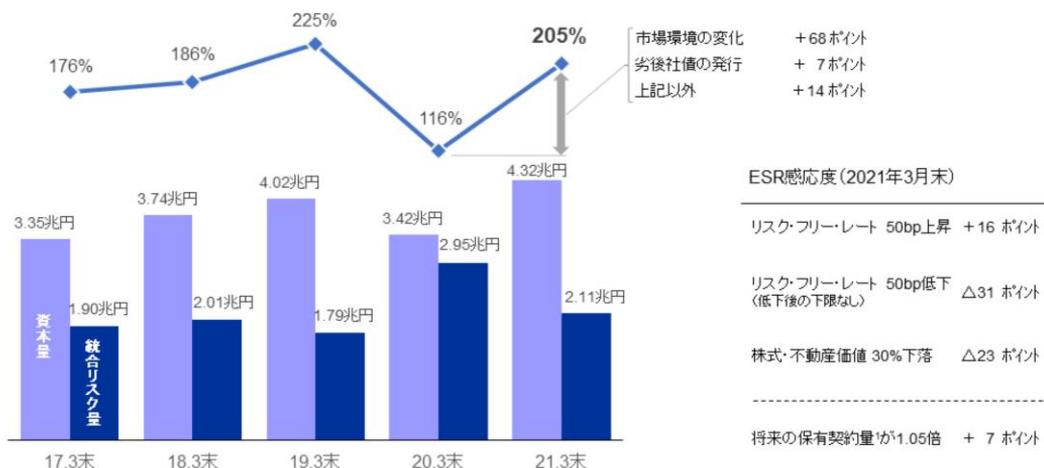
	19.3末	20.3末 [㊦]	20.6末 [㊧]	21.3末 [㊨]
10年	0.471 %	0.657 %	0.495 %	0.539 %
20年	1.017 %	0.466 %	0.930 %	1.080 %
30年	0.683 %	0.422 %	0.743 %	1.126 %

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
 2020年3月末EV：㊦
 2021年3月期の新契約価値：㊧
 2021年3月末EV：㊨

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

ESRの状況

- 2021年3月末のESRは、市場環境の変化により資本量が增加、統合リスク量が減少し、205%に上昇した
- 中長期的にESRの安定を目指すこととしており、EVの成長・金利リスクの削減等、様々な手段を適切に講じていく



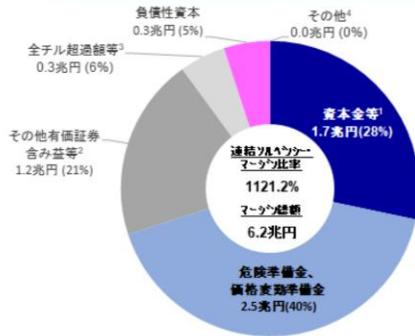
注: ESRの分子である資本量は、EVIに当社が発行した劣後社債の額を加えて算出。
ESRの分母である統合リスク量は、資本量の変動をリスクと捉え、内部モデル(保有期間1年、信頼水準99.5%)を用いて算出。

1. 2021年3月末EVの計算上で想定している水準

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
- リスク選好ステートメントの下で、ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現する

連結ソルベンシー・マージン比率および構成(21.3末時点)



1. 資本金等から控除項目を減算
2. その他の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戻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

ESRの状況

(億円)

	20.3末	21.3末
ESR	116%	205%
資本量	34,200	43,200
統合リスク量	29,500	21,100

信用格付¹の取得状況

2021年5月14日現在

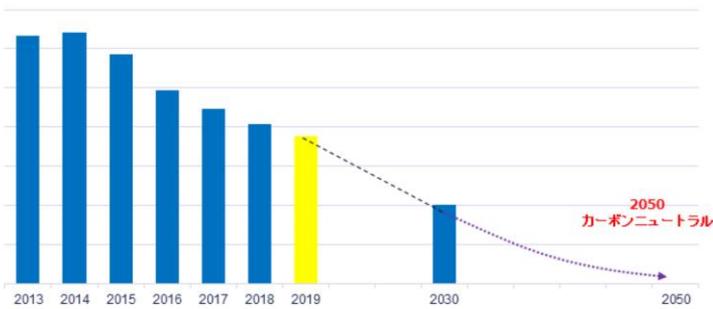
	S&P	R&I	JCR
かんぽ生命	A (安定的)	AA- (安定的)	AA (ネガティブ)
(参考) 日本国政府	A+ (安定的)	AA+ (安定的)	AAA (安定的)

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)

環境保護への貢献の取組み - Environmental

- 脱炭素社会の実現に向けて、温室効果ガス排出量を2030年度(対2019年度比)46%削減し、2050年カーボンニュートラルを目指す^{1,2}
- 技術革新などのカーボンニュートラル社会への転換を前提に、施設および車両の省エネ化および効率化により電気使用量を削減し、脱炭素の電力利用により温室効果ガス排出量を削減
- これまでの気候変動に関する取組みをより一層推進するとともに、TCFD提言に沿ったさらなる情報開示に取り組む

カーボンニュートラル達成までの削減イメージ



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
2. 目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。日本郵政グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。当社としても、パリ協定を支持するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを推進していく

TCFD提言に沿った情報開示

当社は、金融安定理事会 (FSB) により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)」の提言に、2019年4月に賛同を表明しました。

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開示を行っています。

環境保護への貢献のため、温室効果ガス排出量の削減をはじめとした事業を通じた環境負荷軽減に引き続き取り組めます。

資産運用においても、気候変動対応を含む環境保護への貢献をテーマとした投融資を推進するとともに、温室効果ガス排出量を踏まえたポートフォリオの管理方法を検討するため、投資先の温室効果ガス排出の測定を行っています。

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

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

- ラジオ体操の普及推進を通じ、地域・社会の皆さまの健康づくりを応援
- 2020年度は、「デジタル巡回ラジオ体操会」として各自治体へさまにご協力いただき、各地域におけるラジオ体操動画を制作。かんぽ生命のラジオ体操チャンネル(YouTube)にて順次、配信



愛知県小牧市
(写真上)

青森県八戸市
(写真下)



車いすテニスへの協賛・支援

- 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
- 所属契約を締結していた車いすテニスの大谷桃子選手を2020年4月に当社社員として迎え、より一層の活躍への支援と共にダイバーシティ社会の形成に取り組む



JWTA主催の地域別強化合宿への支援(写真左)



大谷選手(写真右)は、2020年10月にフランスで開催されたグランドスラム大会で、シングルス準優勝の成績をおさめました

1. 新型コロナウイルス感染症の影響で中止となった「2020年度巡回ラジオ体操・みんなの体操会」の開催予定地であった自治体



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



1. 5,000人以上の企業を対象とした女性管理職割合
(厚生労働省: 2019年度雇用均等基本調査)

■ 育児休業復帰率



2. 育児休業復帰率(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



3. 所定外労働時間(パートタイム労働者を除く)
(厚生労働省: 2020年度毎月勤労統計調査)

■ 有給休暇取得率

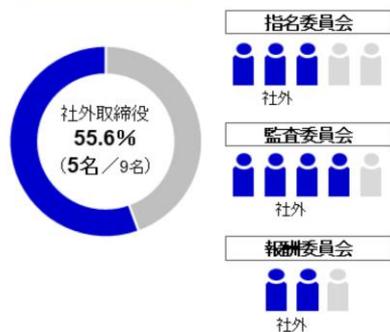


4. 有給休暇取得率(厚生労働省: 2020年度就業条件総合調査)

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



女性取締役会の割合



社外取締役の構成

※社	鈴木 雅子	㈱パナグループ エグゼクティブアドバイザー
	斎藤 保	㈱HJ副社長
女性	山田 メユミ	㈱アイスタイル取締役
	原田 一之	京浜急行電鉄㈱ 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: 2021年1月29日現在



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

51

今後のESG投資の取組み

- 2021年度から全資産の投融資に関してESG要素を考慮する。ESG要素を取り込む枠組みとして、ESGインテグレーション、エンゲージメント・議決権行使、テーマ型投資・インパクト投資を中心に取り組む
- かんぽ生命らしい“あたたかさ”を軸とし、「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た投資を積極的に推進する

枠組み	概要
ESGインテグレーション	・ ESG要素を全資産の投資プロセスに組み込み、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上・リスク低減を目指して、取組みの高度化を推進
エンゲージメント・議決権行使	・ 下記の重点取組テーマを踏まえ、エンゲージメント・議決権行使を通じ、企業の社会的課題の解決を後押し
テーマ型投資・インパクト投資	・ 下記の重点取組テーマを踏まえ、これまでのテーマ型投資に加え、インパクト投資を推進することにより、社会課題の解決に貢献
ネガティブ・スクリーニング	・ 既に自家運用で実施済みの非人道的兵器関連企業、石炭火力発電のプロジェクトファイナンスへのネガティブ・スクリーニングについて、対象資産の拡大を検討

テーマ型投資等における重点取組テーマ

【テーマ①】 Well-being向上	【テーマ②】 地域と社会の発展	【テーマ③】 環境保護への貢献
<p><具体的な投資先(案)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナウイルス等の感染症対策支援 ・ 健康増進に資する施設や企業への支援 ・ こども、高齢者、障がい者等が安全・安心に暮らせる環境づくり等への支援 ・ ジェンダー平等実現への取組みの支援 	<p><具体的な投資先(案)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ローカルビジネスの活性化・企業誘致のための支援 ・ 地域交通システムの改善への支援 ・ 地域コミュニティの形成への支援 ・ 都市再生や災害復興への支援 	<p><具体的な投資先(案)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 再生可能エネルギーに対する支援 ・ GHG排出削減に資する事業や技術への支援 ・ 森林や水資源保護、生物多様性、廃棄物削減等に対する取組みへの支援 

1. 肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること

<免責事項>

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。