

2024年3月期 決算・経営方針説明会

2024年5月30日



Agenda

	テーマ	説明者
1	2021年度～2023年度の振り返りと評価 P.2	取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫
2	企業価値向上と持続的成長の 実現に向けて P.5	
	Appendix P.26	

1

2021年度～2023年度の 振り返りと評価

2021年度～2023年度の振り返りと評価

- 2021年度～2023年度においては、中期経営計画に基づき、中長期的な営業力をつける取り組みやCX/DXの推進、資産運用の深化・高度化等を進め、成果が着実に顕在化
- 収益の源泉となる保有契約件数の減少が続くものの、一時払終身保険販売開始以降の営業活動の更なる活性化など、前向きな兆しが表れており、これを持続的な成長につなげていくことが今後の課題

主な取り組み・成果

1

お客さま数の維持・拡大

＜お客さま本位の業務運営＞

- ・ 業務改善命令に基づく報告が終了（23.12）、高齢者募集再開（24.1）

＜営業体制＞

- ・ 新しいかんぽ営業体制への移行、お客さま担当制の導入（22.4）
- ・ 育成・評価の新たな制度（かんぽGD制度）の導入（23.7）

＜商品＞

- ・ 新医療特約販売開始（22.4）
- ・ 学資保険改定（23.4）、一時払終身保険販売開始（24.1）

＜CX/DX＞

- ・ マイページ等による請求手続のデジタル化（順次拡大）
- ・ 申込手続時オンライン同席の導入（23.11）

2 事業運営の効率化

- ・ デジタル化による業務の効率化、経費の削減を推進

3 資産運用

- ・ オルタナティブ資産の積み上げなど収益追求資産への投資を継続
- ・ 海外金利やヘッジコストの上昇に応じた外国債券の残高圧縮

4 収益源の多様化

- ・ 三井物産株式会社との資本・業務提携（22.6）
- ・ KKRおよびGlobal Atlanticとの戦略的提携（23.6）

5 企業風土改革

- ・ 社内コミュニケーション改革の推進
- ・ Nextなでしこ共働き・共育て企業への選定（24.3）

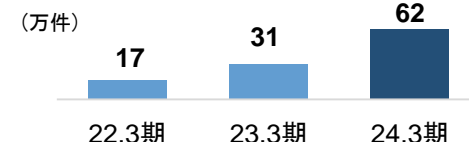
6 ERM・資本政策

- ・ ESR適正水準の設定・開示（23.5）・劣後債の発行（23.9、24.4）
- ・ 再再保険の活用（24.3）

評価・課題

- ・ お客さま本位の業務運営を徹底しつつ、足許の新契約実績は大幅に改善

新契約件数（個人保険）の推移



- ・ 保有契約は依然減少しており、体制強化、商品、お客さまフォローの充実により、底打ち反転の実現を目指す

- ・ 業務の効率化と経費削減、お客さまサポート領域への人材シフトを継続

- ・ 安定的な順ざやを確保（24.3期 918億円）
- ・ 商品魅力向上のため、運用力強化を目指す

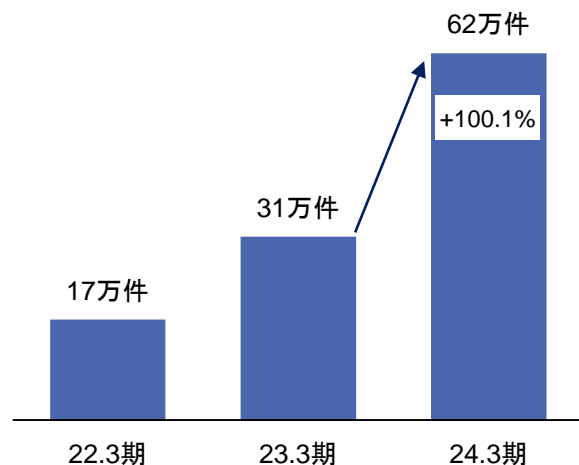
- ・ 新たな成長機会の創出に向けた探索を継続

- ・ 成長戦略実行のため、人的資本の価値最大化を目指す

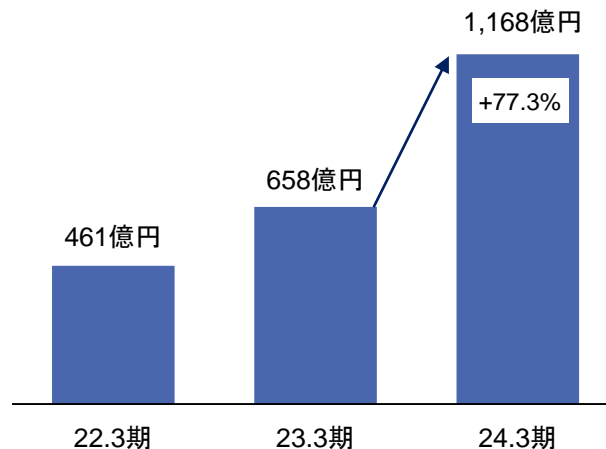
- ・ ESRは適正水準を維持（24.3末 205%）
- ・ 新契約の増加に伴い短期的に利益が減少

2024年3月期 決算サマリー

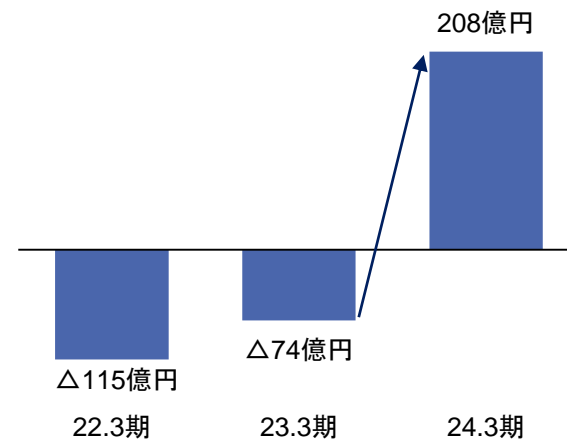
新契約件数（個人保険）



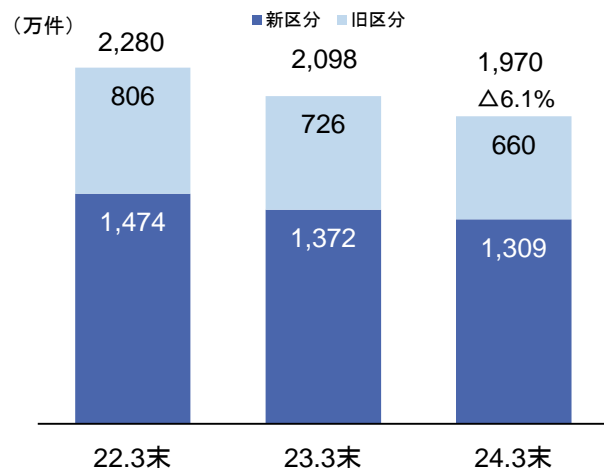
新契約年換算保険料（個人保険）



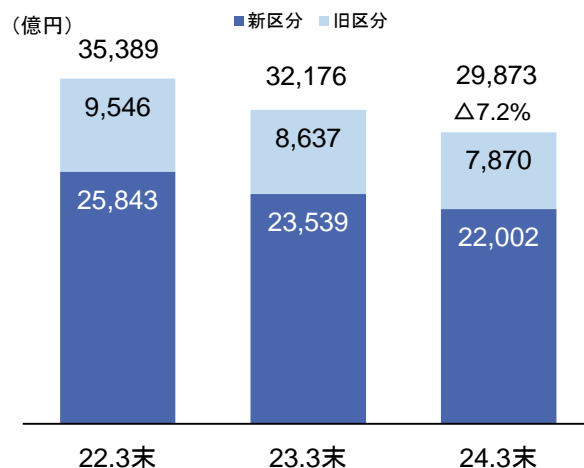
新契約価値¹



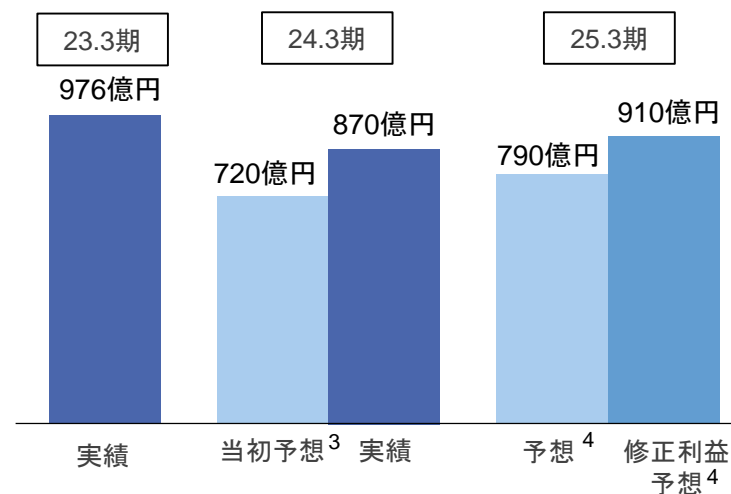
保有契約件数（個人保険）



保有契約年換算保険料（個人保険）



当期純利益²



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：「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再している簡易生命保険契約（保険）を示す

- 2023年4月から2024年3月までの新契約をベースに2023年12月末の経済前提を使用。条件付解約および転換による価値の増減分、ならびに更新契約を含む
- 親会社株主に帰属する当期純利益
- 2023年5月15日に公表した業績予想の値
- 2024年5月15日に公表した業績予想等の値

2

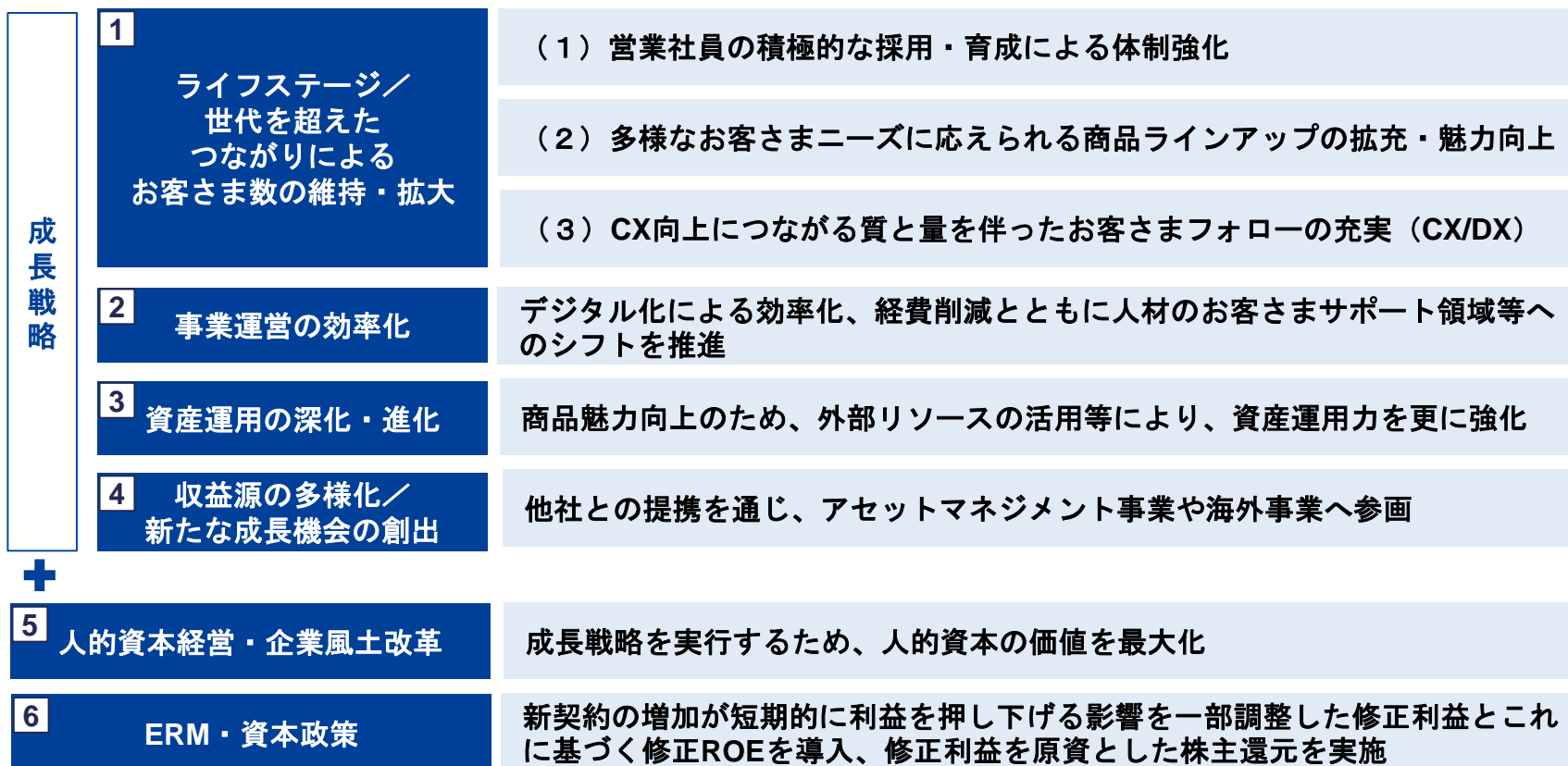
企業価値向上と持続的成長の 実現に向けて

企業価値向上に向けた取り組みの全体像

- お客さま本位の業務運営を徹底しながら、ライフステージ／世代を超えたつながりによるお客さま数の維持・拡大を目指すとともに、安定的に利益を確保し、持続的に成長することのできる「強い会社」となる
- そのために、以下の中期経営計画に掲げる取り組みを通じて、お客さまの人生を保険の力でお守りするという価値を提供し続け、企業価値を高めていく

当社の
提供価値

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



1 ライフステージ／世代を超えたつながりによるお客さま数の維持・拡大

- お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」として長期・安定的な関係を構築し、ライフステージ／世代を超えて安心を提供し続ける
- そのために、営業社員の積極的な採用・育成、多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充、質と量を伴ったお客さまフォローの更なる充実に取り組む

多様なお客さまニーズに応えられる 商品ラインアップの拡充

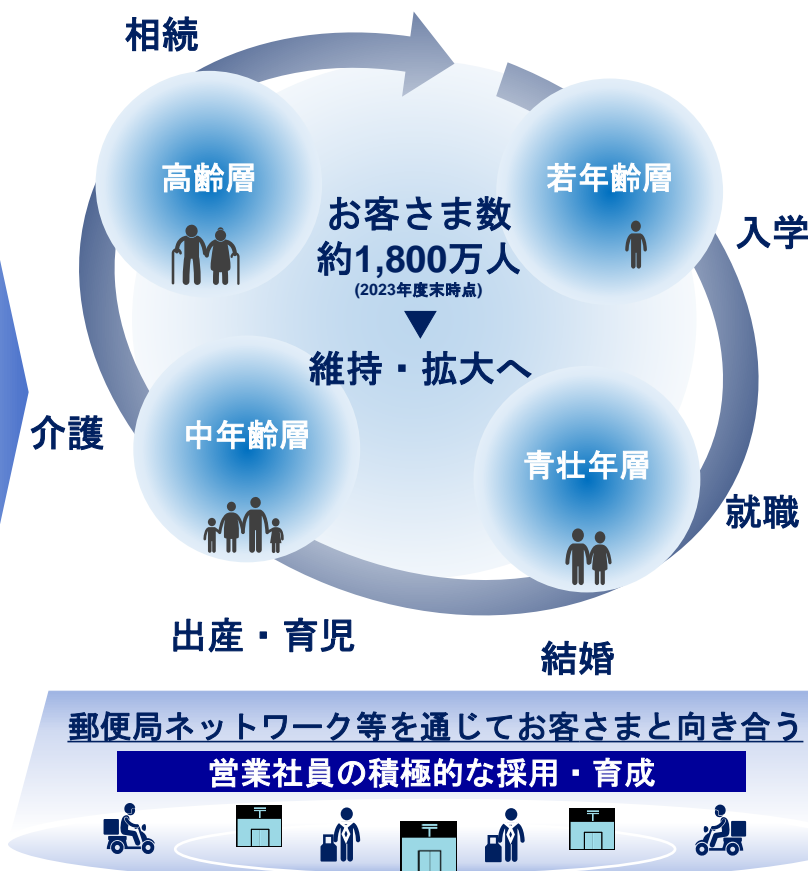
- 金利上昇などの外部環境も捉えた貯蓄性商品の魅力向上
- 貯蓄性と保障性それぞれのニーズに応じた商品ラインアップの拡充

「信頼できる気軽な相談相手」 としていつでもそばに

CX向上につながる質と量を伴った お客さまフォローの充実

- リアルとデジタルの双方を活用して、お客さまと、いつでもご相談いただける関係を構築
- お客さまやご家族の状況・期待・関心事をタイムリーに把握した保険金のお支払い、有益な情報提供、お困りごとの解消

ライフステージ／世代を超えたつながり



- 業界最大級のお客さま基盤を強みに、ライフステージ／世代を超えたお客さまとのつながりにより、お客さま数を維持・拡大

《満期をつなぐ》

満期保険金：約130万件（2023年度）

- ・ 保障の満期を迎えたお客さまに切れ目ない保障をご提供

《世代をつなぐ》

- ・ 保険の必要性をご理解いただき次の世代のお客さまにも安心をご提供

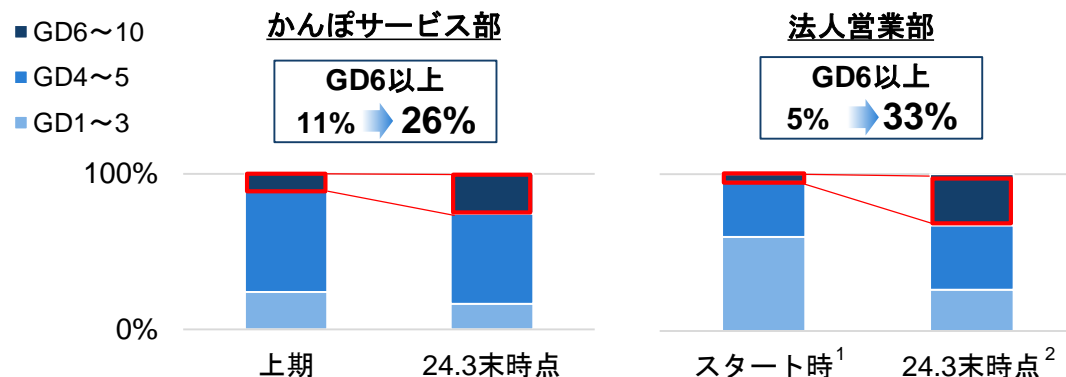
1 (1) 営業社員の積極的な採用・育成（営業体制）

- 営業社員の活動成果を網羅的・定量的に評価する「かんぽGD制度」を改善・発展させ、能力の更なる向上・発揮に取り組むとともに、積極的な採用などによる営業体制の強化を図り、郵便局ネットワーク等の対面チャネルを支える人材の強みを更に活かす
- 社員の取り組みに一層報いる処遇制度を通じて成長を後押しすることで、モチベーションを向上させ、活躍を促していく

営業人材の育成・能力発揮

かんぽGD制度による人材育成の継続

【2023年度におけるGD別社員割合の推移】



より充実したお客さまフォローや青壮年層へのアプローチなど、お客さま数の維持・拡大につながる活動を促進できるよう、制度を改善・発展させながら社員の能力をさらに高めていく

1. 法人営業部の「スタート時」は、2023年4月～2023年11月の状況に基づいて制度導入時に評価を実施したもの
2. 法人営業部24.3末時点の評価は速報値

営業体制の強化

営業社員の積極的な採用

- ・ リクルーター制度
- ・ リファラル（社員等による紹介）採用の活用
- ・ アルムナイ（復帰）採用の活用

職域専門チャネルの試行開始

- ・ 若手社員を中心に、チャレンジ意欲のある社員を公募
- ・ 女性コンサルタントを重点的に配置

社員の取り組みに一層報いる処遇制度の実現

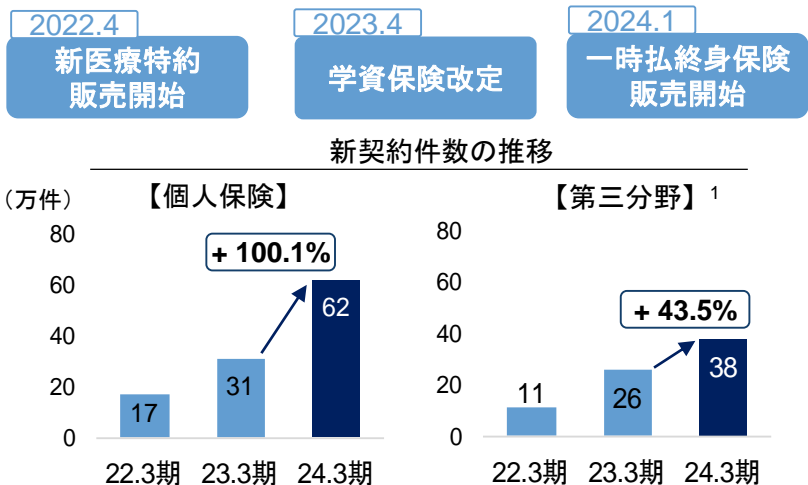
お客さま本位の活動との連動をより高めながら、社員の成長を後押し（GDとの連動）するため、処遇制度を抜本的に見直すことで、より一層社員に報いるとともに、働きがいを向上

対面チャネルを支える営業社員の積極的な採用・育成に取り組み、人材の力を高め、発揮させていく

1 (2) 多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップ拡充・魅力向上

- 2021年に郵政民営化法上の新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、届出制に移行
- 新医療特約（2022年4月）、学資保険改定（2023年4月）、一時払終身保険（2024年1月）等により、これまで以上に多様なお客さまニーズにお応えすることが可能となり、営業活動が活性化
- 今後も金利上昇などの外部環境の変化を捉えて貯蓄性商品の魅力を向上させるとともに、ライフステージ／世代ごとの多様なニーズに対応できるよう商品ラインアップを拡充

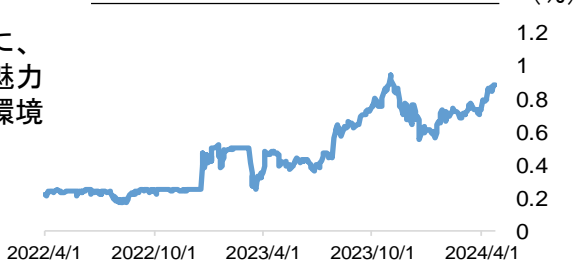
商品改定・新商品販売の状況



1. 個人保険に係る第三分野のみを対象とする

金利環境の変化

日本国債10年金利の推移



- ・ これまで以上に、貯蓄性商品の魅力を高めやすい環境

貯蓄性と保障性それぞれのニーズに応じた商品ラインアップの拡充

保障領域ごとの魅力向上・拡充

「貯めながら備える」
ニーズに
お応えする商品

学資保険、普通養老保険
一時払終身保険など

ライフステージ／
世代ごとの保障ニーズに
お応えする商品

倍型終身保険、
医療特約など

金利環境の
変化を踏まえて
貯蓄性商品の魅力を向上

あらゆる世代のお客さまの
多様なニーズに
お応えできるよう
商品ラインアップ拡充

検討中

就業不能に備える保険

要介護に備える保険

収益性の観点

貯蓄性商品
収益の
ボリューム
を獲得

貯蓄性商品を
入り口としつつ
多様なニーズに
お応えしながら
保障性商品へつなぐ

バランスの取れた
商品ポートフォリオへ

保障性商品
収益性を
高める

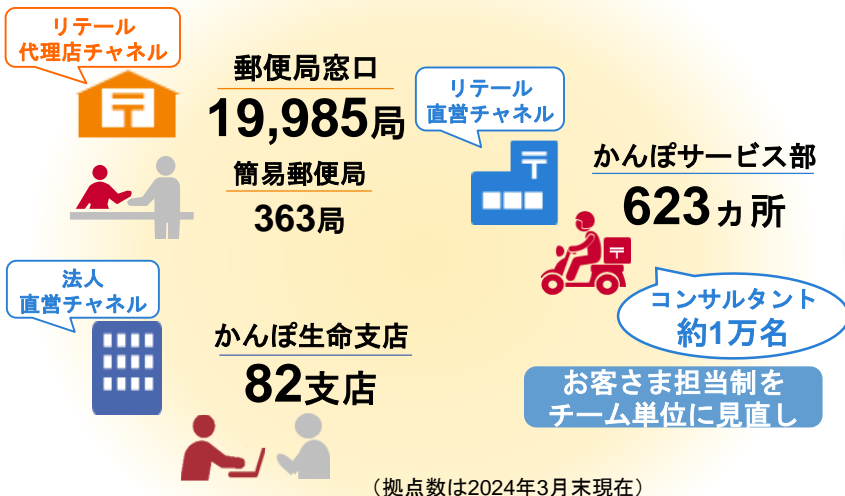
1 (3) CX向上につながる質と量を伴ったお客さまフォローの充実（CX／DX）

- 全国に広がる郵便局ネットワーク等の対面チャネルとデジタルの双方を活用したお客さまフォローの充実によりお客さま接点を創出
- これによりCX向上を実現し、お客さまご自身やそのご家族との長期・安定的な関係を構築していくことで、ライフステージごとのニーズに応じて切れ目ない保障をご提供しながら、次の世代のお客さまにも保障をつないでいく

リアルとデジタルの双方を活用したお客さまフォローの充実

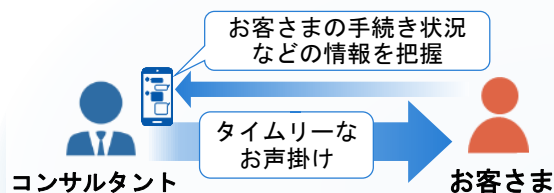
郵便局ネットワーク等の対面チャネル

全国のお客さまに対面でフォローを実施



デジタル等を用いたお客さまフォロー拡充とCX向上

スマートフォロー活動



カスタマーセンター社員等によるサポート

- ・ 申込時オンライン同席によるご意向確認
- ・ マイページから入院保険金請求などを行うお客さまに、チャットでリアルタイムサポート

マーケティング・オートメーション

- ・ お客さまの関心に応じて有益な情報を高頻度提供するとともに、お客さまからのお問い合わせ等に応じて、コンサルタント等によるフォロー等を実施

「“顔が見える” かんぽ生命」「信頼できる気軽な相談相手」として
長期・安定的な関係を築くことでお客さま数の維持・拡大を実現

2 事業運営の効率化

- デジタル化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

事業運営効率化の状況

サービスセンター業務の変革

デジタル化・
自動化の推進

（契約引受、契約
保全・保険金業務）

（例）2023.11～

「かんぽデジタル手続きシステム」導入
ペーパーレス受付・その場で請求受付を完結

バックオフィスにおいて保全手続きに係る
請求処理業務の約7割を自動化

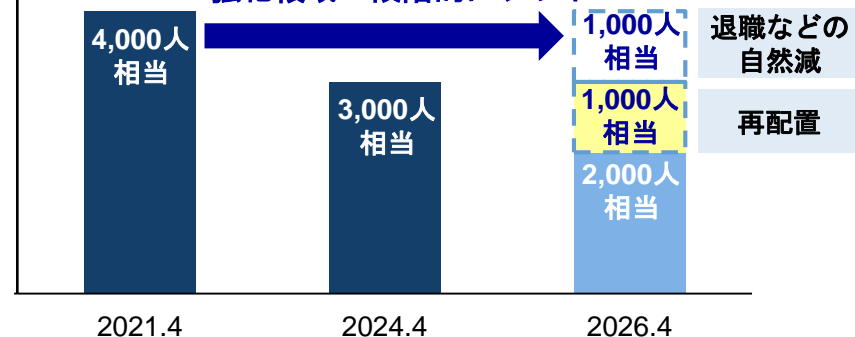


各業務の生産性向上・機能集約等による効率化を推進

サービスセンターにおける業務量削減

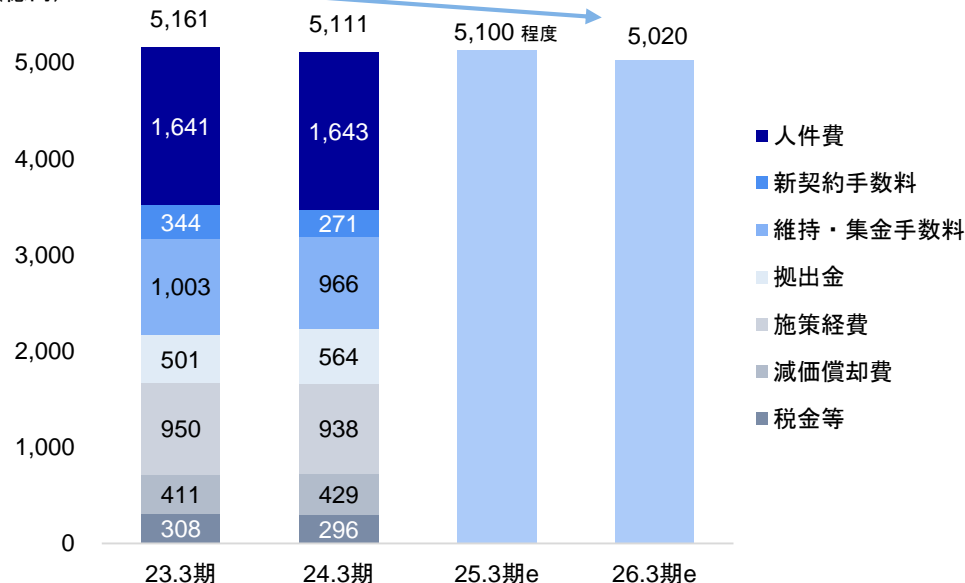
業務量
(人相当)

- ・ 2,000人相当の業務量削減
- ・ お客さまサポート領域等の強化領域へ段階的にシフト



必要経費（単体ベース）の推移

(億円)



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**

3 資産運用の深化・進化（1）

- 13～20年度の資産運用の多様化・高度化（イノベーション1.0）、21～23年度の資産運用の深化・高度化（イノベーション2.0）を経てイノベーション3.0として資産運用の深化・進化に取り組む

2013 ～ 2020年度

2021 ～ 2023年度

2024年度～

イノベーション 1.0

イノベーション 2.0

イノベーション 3.0

資産運用の多様化・高度化

資産運用の深化・高度化

資産運用の深化・進化

投資領域

- 低金利環境を踏まえた運用手法の多様化により収益追求資産の残高を積み上げ

- ヘッジコスト等の上昇を踏まえ、外国債券の残高を圧縮しつつ、オルタナティブ残高を積み上げ
- 新資本規制を見据えた資産配分プロセス実施

- 日本経済のインフレへの転換を踏まえた資産ポートフォリオの組み替え
- 新資本規制導入を踏まえ、経済価値ベースのリスク対比リターンを重視した投資枠組みを確立

新規事業・組織改編

- 第一生命との提携による共同投資や資産管理サービス信託銀行の運用事務基盤の共有
- 運用多様化に応じた組織改編

- オルタナティブやクレジット等専門部署の整備、専門職制度の導入
- 三井物産との提携による投資対象規模の拡大（不動産AM事業への参画）

- 大和証券グループとの提携を通じたAM事業の拡充など他社との協業等による収益獲得・シナジー効果の創出
- 多様なアセットクラスに精通した専門人材の育成、専門職育成策の強化

サステナブル投資

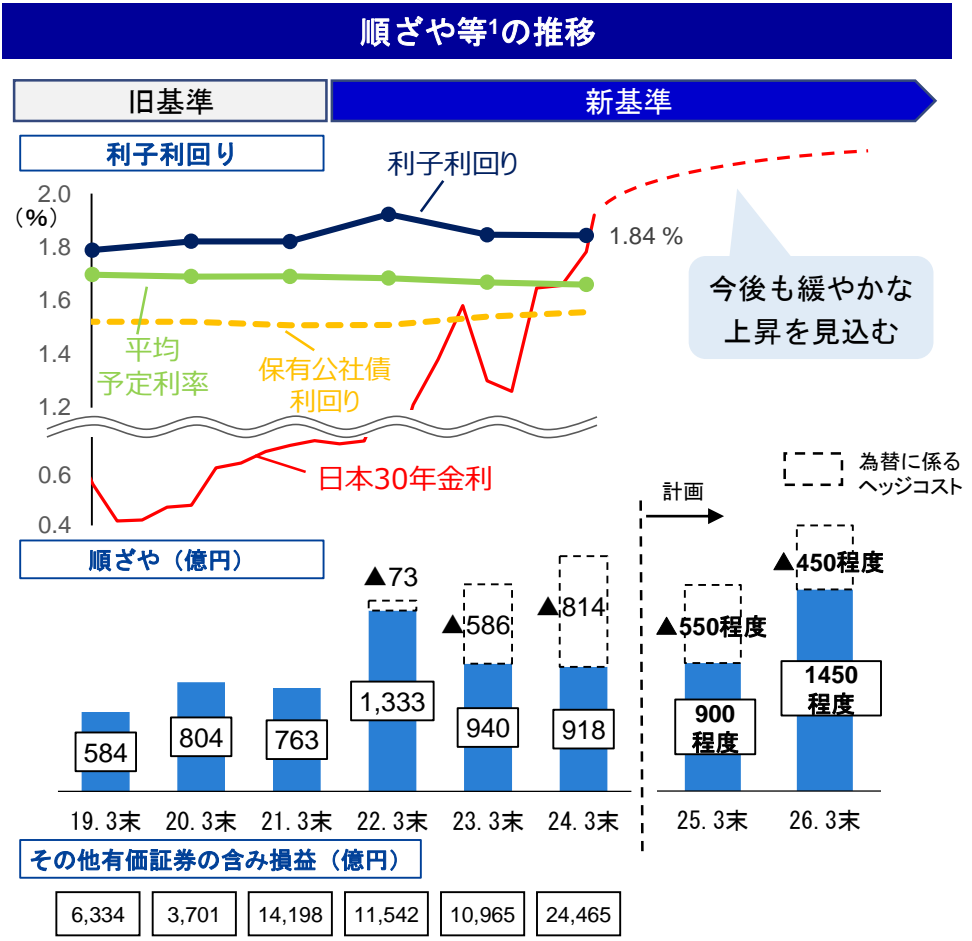
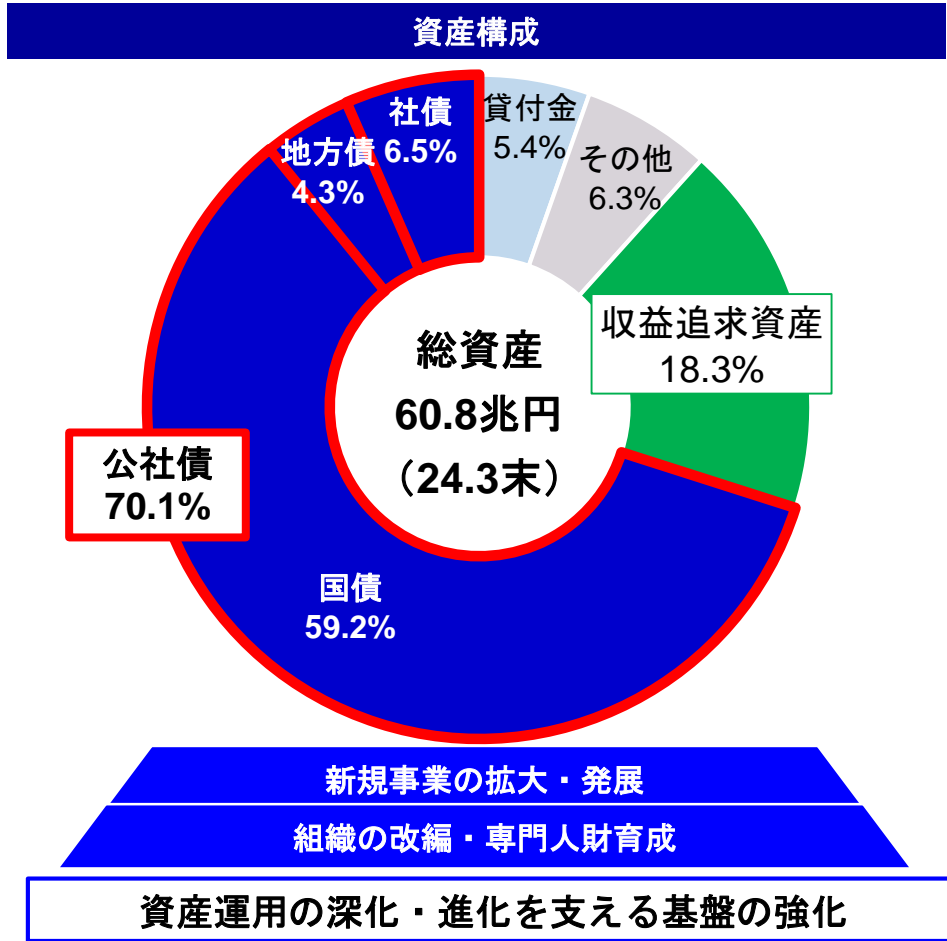
- 責任投資の態勢を整備（日本版スチュワードシップ・コード受入、PRI署名、ESG投資方針策定など）

- 全運用資産でのESGインテグレーション実施、投融資先GHG排出量削減目標の設定
- インパクト投資・産学連携等の開始・推進

- 気候変動のほか、自然資本・人権・人的資本等を考慮した取り組みの強化
- 専担組織の設置、インパクト投資・産学連携等のさらなる推進

3 資産運用の深化・進化（2）資産運用収益の安定的な確保・向上

- 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および運用収益の向上を目指す
- 業界最大級の総資産の影響力を活かし、新規事業の拡大・発展や組織の改編・専門人財育成等を通じ、資産運用の深化・進化を推進
- 国内超長期金利が平均予定利率を上回る水準で推移していることや、ヘッジコスト低下が見込まれること等、運用収益は改善しやすい市場環境でありオルタナティブからの収益貢献等これまでの資産運用の多様化の効果も相まって、2026年3月期は順ざやの拡大を見込む

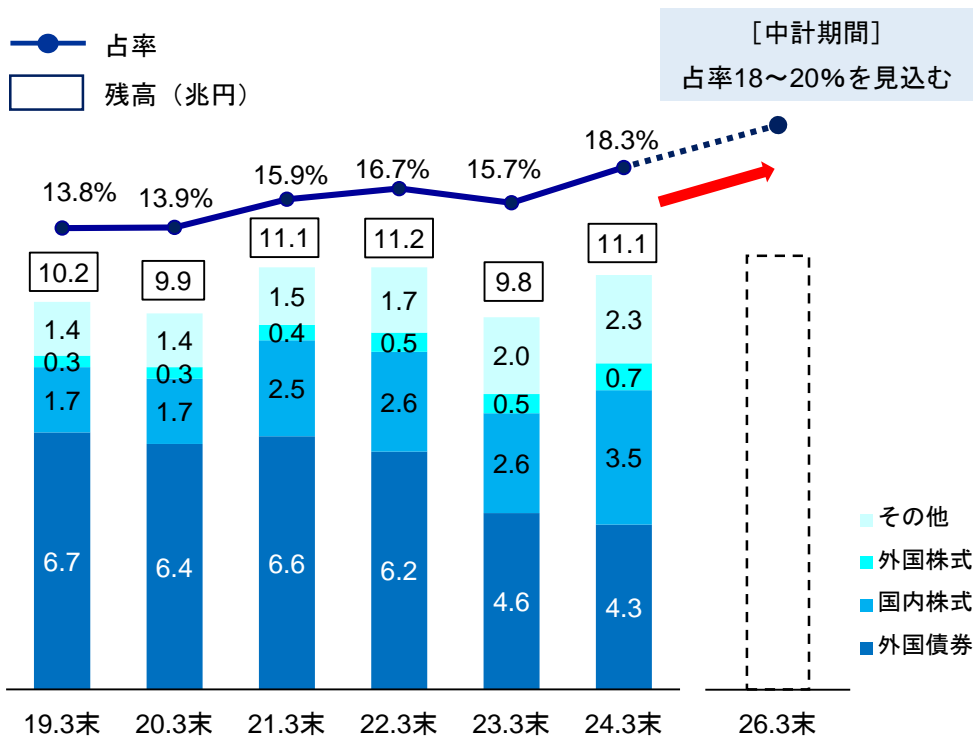


1. 基礎利益の計算方法について一部改正(為替に係るヘッジコストを基礎利益の算定に含め、投資信託の解約益を基礎利益の算定から除外)がなされており、2023年3月期より適用を開始。本資料の22.3期以降の順ざや、利子利回りおよびキャピタル損益については、上記の改正を反映した数値

3 資産運用の深化・進化（3）市場環境変化を捉えた運用収益向上

- リスク分散を図りながら収益追求資産を積み上げていくことで、リスク対比リターンを向上させていく
- 特に段階的に積み上げたオルタナティブ資産は着実に収益貢献に寄与しており、2024～2025年度ではインフレ耐性が期待できるインフラや不動産への重点配分を実施

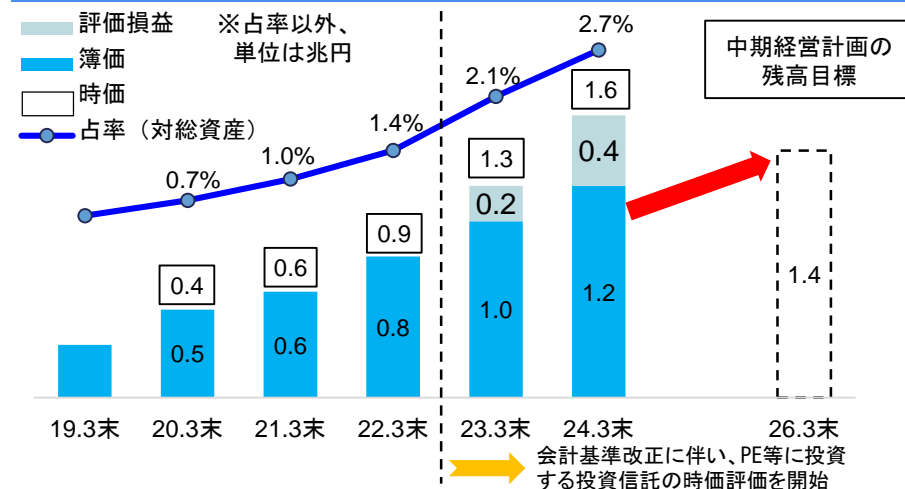
収益追求資産の推移



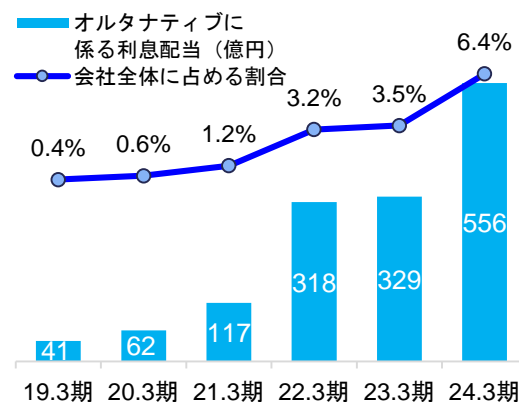
- ヘッジコストの高止まりからヘッジ外債を圧縮し、23.3末の占率は一時低下
- インフレ耐性が期待できる株式、インフラ、不動産や分散効果のあるクレジット等への重点配分により占率18～20%を見込む

オルタナティブ投資の状況

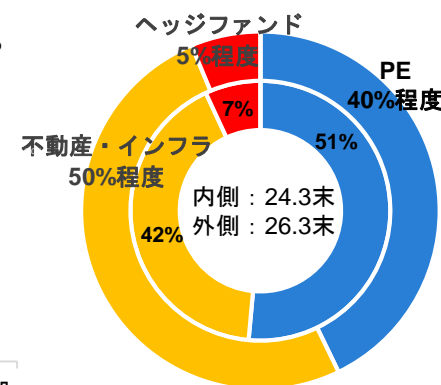
時価・簿価および評価損益の推移



利息配当収益の推移



アセットクラス内訳



4 収益源の多様化／新たな成長機会の創出（1）

- 国内生命保険事業における、ライフステージ／世代を超えたつながりによるお客さま数の維持・拡大の取り組みに加えて、収益源の多様化と新たな成長機会の創出に向けて、他社との提携を通じた収益確保策に引き続き取り組んでいく

国内生命保険事業

ライフステージ／世代を超えたつながりによるお客さま数の維持・拡大の取り組み

お客さまの生活に寄り添うサービスの提供



他社との提携を通じた収益源の多様化と新たな成長機会創出

アセットマネジメント 事業の拡充

- 大和証券グループとの資本・業務提携によるアセットマネジメント事業の拡充・運用能力の高度化
 - 大和アセットマネジメントへの出資を通じて、収益源の多様化および運用態勢・人材ポートフォリオの高度化による運用能力向上

- 三井物産との資本・業務提携を通じた、オルタナティブ投資（不動産）への取り組み
 - 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
 - 今後も、運用会社等への共同出資の検討など、本提携を通じて将来的な事業拡大の機会を探る

海外提携を通じた 収益源多様化

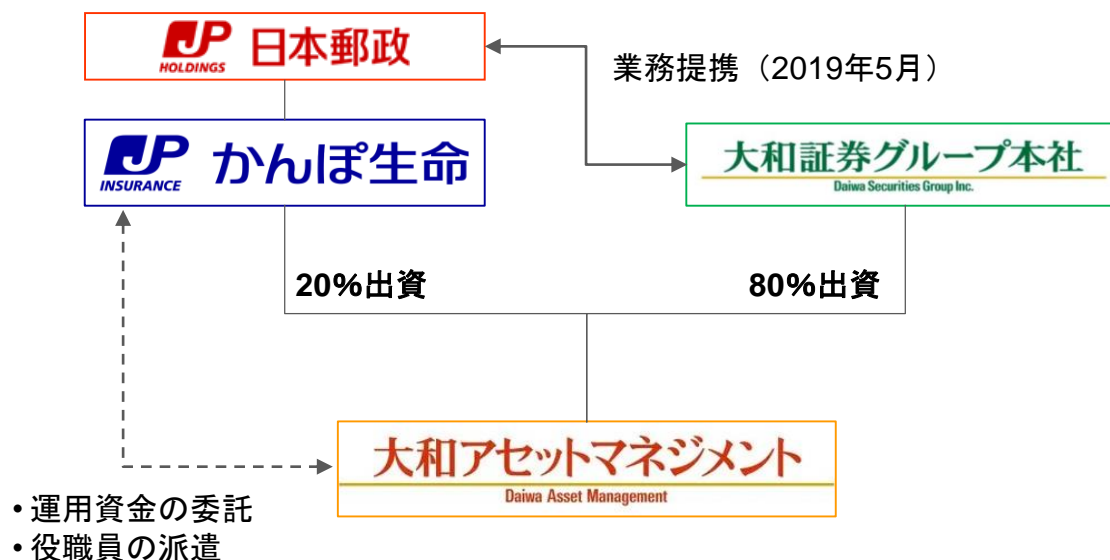
- KKR・GAとの戦略的提携を通じた、収益源の多様化と再保険を活用したリスクコントロールの高度化
 - 戦略的提携契約の締結(2023年6月)に加えて、GAが運用する再保険共同投資ビークルへ相応規模の投資を実施
 - 定期的な会議等を通じて協業拡大に向けた協議を開始

4 収益源の多様化／新たな成長機会の創出（2）

- 2024年5月、大和証券グループとの資産運用分野における資本・業務提携契約を締結
- 本提携に基づき、資産運用分野における協業や、資産運用人材の相互交流を通じて、収益源の多様化と資産運用力の強化を図る

提携の概要

- 大和アセットマネジメント株式会社（以下、大和AM）に当社が20%出資（第三者割当増資）を実施
- 当社運用資金の一部について、大和AMに運用を委託。また、大和AMのオルタナティブ分野を含む投資顧問ビジネス領域への本格参入について協業
- 双方の収益基盤の拡充、運用の高度化、人材育成を目的として、資産運用人材の相互交流を実施
- 今後も提携の深化を図り、資産運用立国の実現にも貢献していく



5 人的資本経営・企業風土改革

- 人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉である「人の力」の成長を促進する
- 全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りをもって堂々と仕事ができる会社を目指す

社員が主体的に行動する企業風土の定着

■ コミュニケーション改革

- ・ 互いにリスペクトし合い、企業価値向上に向けて前向きに取り組む文化の定着
- ・ 全社的な相互理解の促進、経営陣に直接提案を行う「かんぽ目安箱」、経営陣と社員とのダイアログ（フロントラインミーティング）の継続

ES（エンゲージメント）の向上

- ・ 22年度：C→23年度：CC

■ 人づくり（人の改革）

- ・ 社員の意識改革、意欲のある社員の積極的な登用
- ・ 変革に向けた外部人材の積極活用および評価制度改革
- ・ コーチング・対話を通じた管理者の結節点機能の強化

フロントラインミーティング

- ・ 毎年度、全拠点を対象に開催

■ 仕事のやり方改革

- ・ CXを最優先としたお客さま本位の業務運営の徹底

目安箱利用状況（24年3月時点）

- ・ 投稿数：約7,000件
- ・ 改善に繋がった数：約2,000件

人材の戦略的な採用・育成

■ 営業社員の積極的な採用・育成

- ・ 新入社員からマネージャー層まで各階層でスキルに応じた体系的な人材育成
- ・ 処遇制度・採用体制の抜本的見直し

バックオフィス業務から
お客さま対応業務への
リスキル/シフト

■ 人員の再配置に向けたリスキル

- ・ 生産部門などの強化領域への要員シフトに向けたリスキル（必要なスキルの習得）

アルムナイ
ネットワーク構築
（22年9月）

■ 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

デジタル専門採用
コースの新設
（22年度）

多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

■ ダイバーシティの推進

- ・ 女性活躍、育児・介護の両立支援、障がい者雇用の推進

Nextなでしこ
共働き・共育て支援企業への選定
（24年3月）



■ 働き方改革

- ・ 時間と場所にとらわれない働き方ができる環境の整備

育休取得率（23年度）
男女ともに100%

多様なキャリア形成支援
・ キャリアチャレンジ制度
・ ロールモデルの発信

全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りをもって堂々と仕事ができる会社へ

6 ERM・資本政策（1）

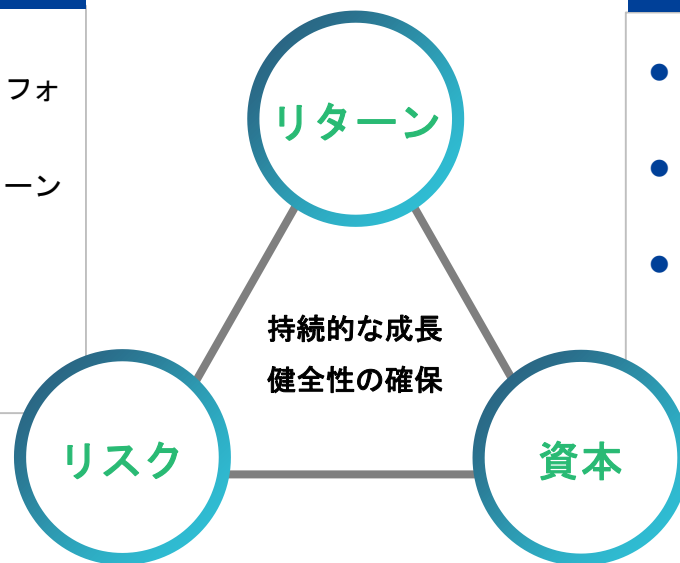
- リスク選好ステートメントの下で、ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現
- 財務健全性を確保しつつ、対資本・リスクでの効率性に配慮した収益確保を目指す
- 株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1つとして位置付けて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主への還元を目指す

リスク対比のリターン向上

- 貯蓄性と保障性のバランスの取れた商品ポートフォリオの構築
- 資産運用の深化・進化により、リスク対比リターンを追求
(収益追求資産18%~20%程度)
- DX投資等を行いつつ、事業運営効率化を推進

資本効率向上

- 修正ROE、RoEV¹にて中長期的に想定資本コスト（6%程度）を上回る成長を目指す
- 資本構成では、コストや質を考慮しつつ、財務の健全性を維持
- 中計期間中は中期平均で40~50%の総還元性向を還元方針とする。株主還元原資の定義として修正利益を導入し、安定性にも配慮



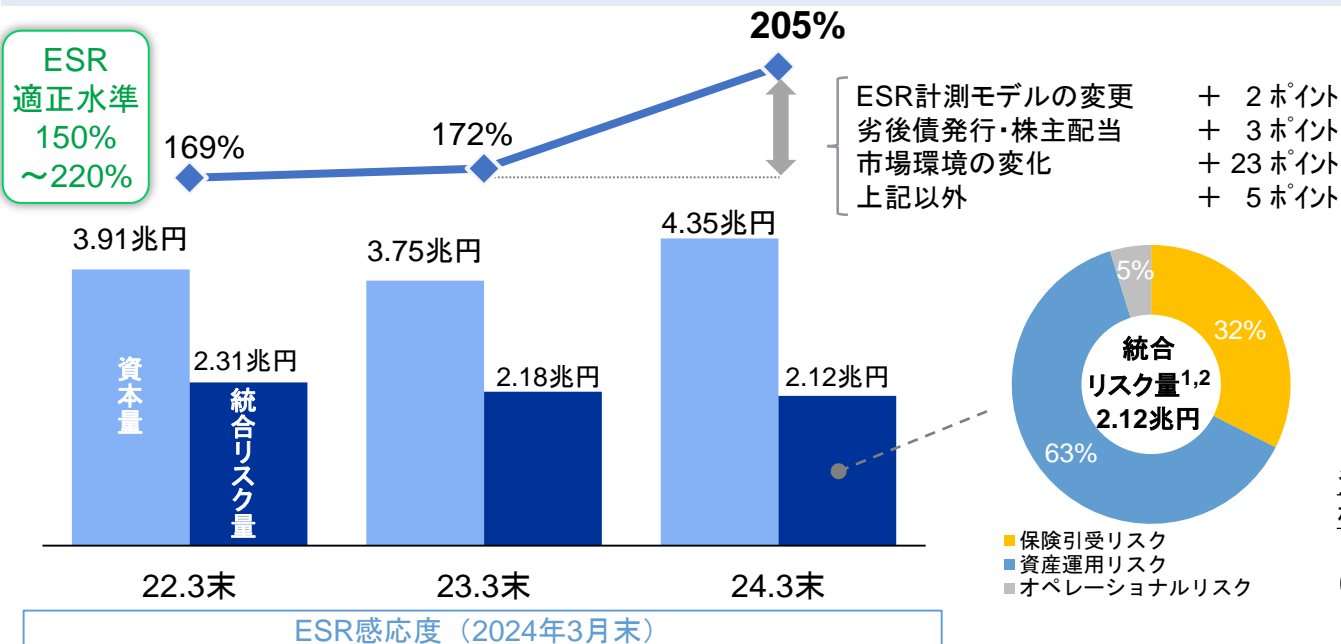
1. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

財務の健全性維持

- 財務健全性の各種水準の設定・維持
 - ESR : 適正水準150%~220%/警戒基準110%
 - SM比率 : 評価基準600%/最低維持水準400%
- ESRの適正水準の安定的確保を目指した向上策の実施（負債性資本の調達、再保険による出再等）
- 新資本規制の円滑な導入

6 ERM・資本政策（2）ESRの状況

- 2024年3月末のESRは、2023年3月末から統合リスク量が微減となった一方、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、205%となった



2024年3月末のESR計測モデルの変更点

- 規制標準モデルに準じて、一部の資産（繰延税金資産等）の資本量への算入上限を考慮
- 大量解約リスクの計測における区分を、規制標準モデルに準拠する形で、商品区分から会社全体に変更

参考：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

220%

- 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

A格

150%

- 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

BBB格

110%

- 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感応度（2024年3月末）

リスク・フリー・レート 50bp上昇 ³	△ 4 ポイント
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ³	+ 1 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ³	△ 5 ポイント
リスク・フリー・レート 50bp低下（低下後の下限なし） ³	△ 1 ポイント
株式・不動産価値 30%下落 ³	△ 20 ポイント
為替10%円高 ³	△ 3 ポイント
将来の保有契約量が1.05倍 ^{3,4}	+ 5 ポイント

1. 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
2. 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

3. 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
4. 2024年3月末EVの計算上で想定している水準

6 ERM・資本政策 (3) ESR適正水準の安定的確保 (財務健全性の維持)

- 2025年度の新資本規制導入に向けて、ESR計測モデルの一部を新資本規制に基づいたモデル（規制標準モデル）の仕様に段階的に変更
- 2024年3月末のESR計測モデルと規制標準モデルでESR水準に大きな差は生じない見込み
- 今後も適正水準の安定的な確保に向けて引き続き取り組む

2024年3月末のESR計測モデルにおける規制標準モデルとの主な差異¹

資本量

- 保険負債の割引率はリスク・フリー・レートとし、上乘せ（調整後スプレッド）は行っていない【+】
- リスクマージン（MOCE）の対象リスクおよび計測手法に差異【-】

生命保険リスク²

- 内部モデル（自社実績に基づく係数）を使用【-】³

巨大災害リスク

- 規制標準モデルに含まれない巨大地震リスクを考慮【+】

資産運用リスク

- ボラティリティ・相関係数について、市場データから自社で推定した係数を使用【+】

ESR水準に
大きな差は
生じない
見込み

適正水準の安定的確保に向けた取り組み

資本量の増加

- 新契約の増加
お客さま数の維持・拡大に向けた取り組みを推進
- 負債性資本の調達
国内公募劣後債を発行

2023.9 1,000億円
2024.4 1,000億円

リスク量の減少

- 金利スワップの実施
2023年1月より開始
- 再再保険の活用
2024年3月に旧区分の終身年金保険の一部を出再

1. 【】内の符号は、規制標準モデルの仕様を適用した場合に当社ESRに与える影響（増減の方向）
2. 事業費リスクおよび大量解約リスクを除く
3. 標準係数を適用した場合。なお、会社固有の係数が適用可能となった場合においては内部モデルと係数に大きな差は生じない見込み

- 当社の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
- 負債マネジメントの高度化に向けて、旧区分の終身年金保険について2022年度より金利スワップを実施するとともに、2023年度においては再再保険を活用した出再を実施
- 今後も再再保険の継続的な実施を含め、負債マネジメントを高度化させる取り組みを検討し、将来収益と資本効率の向上を図る

旧区分の負債の状況（出再実施前）

デレーション：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

終身年金

リスク削減・リターン向上策

- ・ 金利スワップ実施（22年度～）
- ・ 再再保険の活用（23年度～）

保険引受リスクおよび
資産運用リスクを削減

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

2023年度の再再保険の実施

出再対象契約	終身年金保険（年金支払中契約）の一部
取引規模	約6,400億円（責任準備金ベース）
再保険料	約6,900億円
再保険契約発効日	2024年3月31日

影響・効果

- ・ 責任準備金控除を上回る再保険料の支払いによる2023年度会計利益への影響は内部留保により中立化
- ・ 予定利息の改善等により、2024年度の順ぎやにプラスに影響
- ・ EV増加影響とリスク減少影響により、ESRは若干上昇

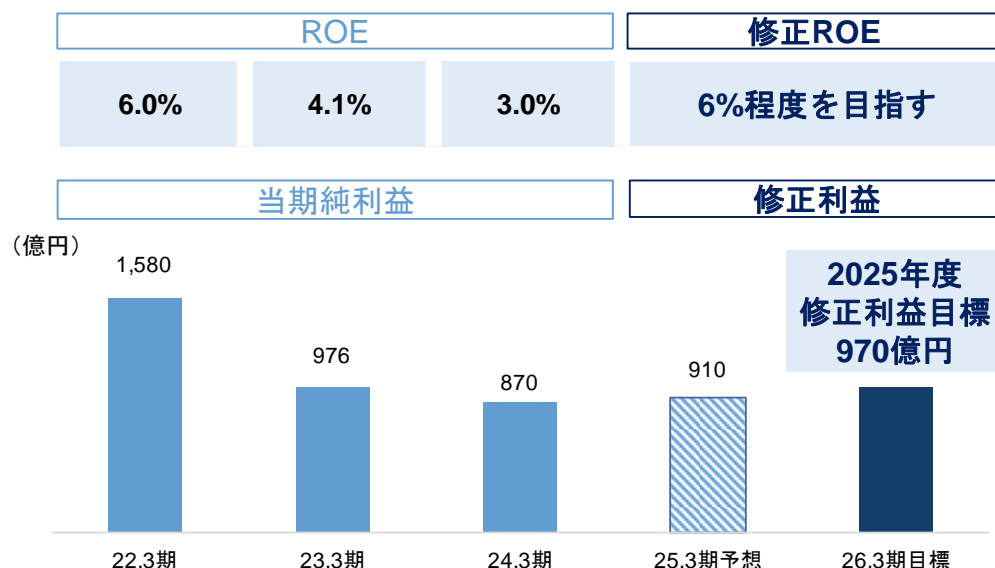
2024年度以降

継続的な実施を検討（具体的な方針は未定）

6 ERM・資本政策（5）安定的な株主還元（修正利益の導入）

- 中期経営計画に掲げる取り組みの一環として、足許の金利上昇などの外部環境の変化も捉えながら貯蓄性商品の魅力を向上させ、お客さま数の維持・拡大につなげていくこととしている
- 取り組みによる新契約の増加が短期的には利益の押し下げ要因となる生命保険会社の特性を考慮し、当該影響を一部調整した「修正利益」を経営目標および株主還元原資として新たに導入の上、安定的な株主還元を実施していく

中計期間における利益の推移



25.3期業績予想の前提条件

内外金利	2024年3月末のインプライド・フォワードレートに沿って推移すると想定
為替・株価	2024年3月末値での推移を想定 （ドル／円151.4円、日経平均 40,369円）
契約件数	新契約件数（個人保険）は約88万件を想定 消滅契約件数（個人保険） ¹ は約177万件を想定

1. 消滅契約件数は、死亡、満期、解約、失効の合計。なお、簡易生命保険契約の保険を含む

参考：修正利益・修正ROEの定義

修正利益 = 連結当期純利益
+ 初年度標準責任準備金負担（税引後）

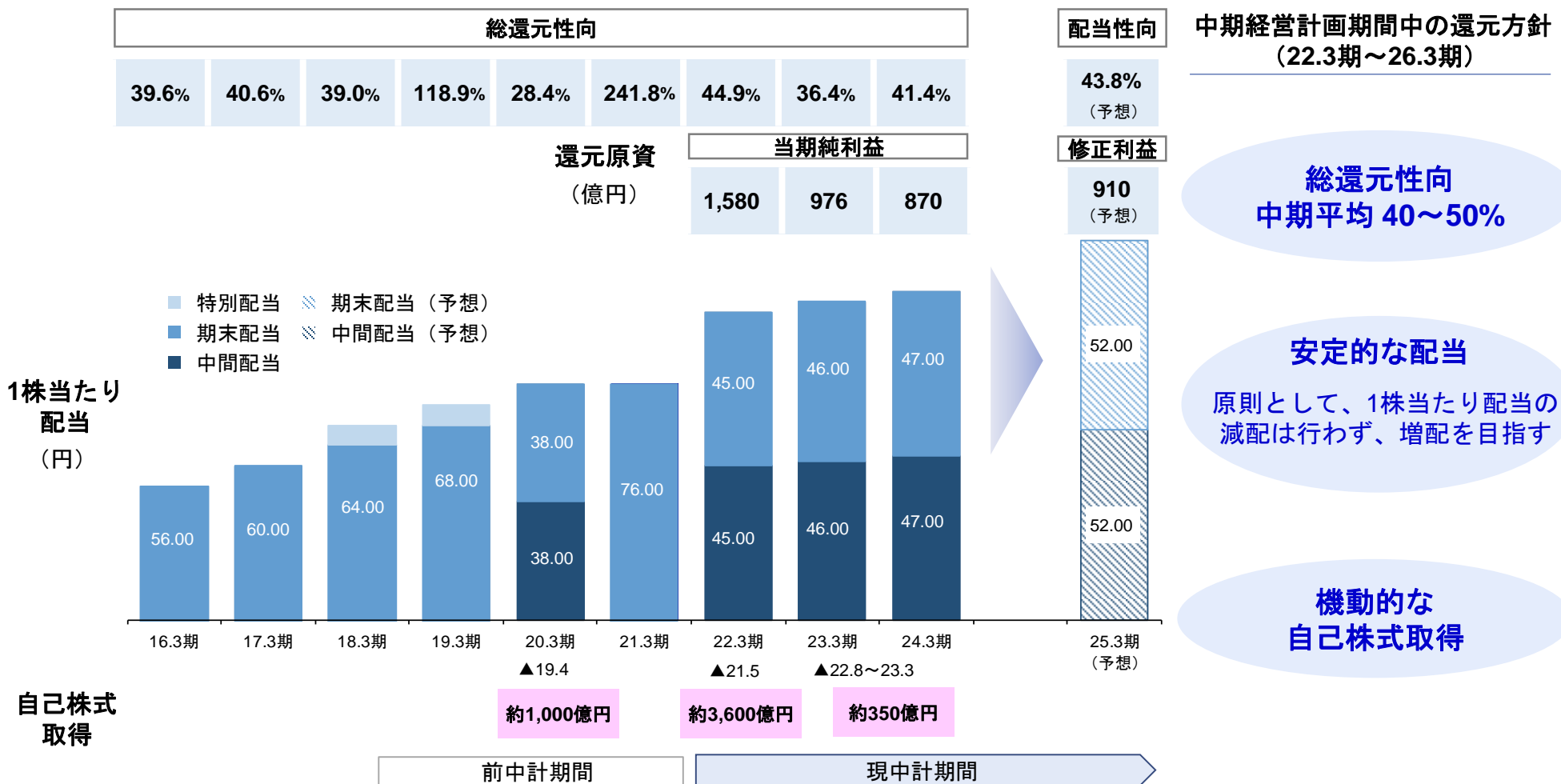
- 連結当期純利益から標準責任準備金負担を調整することで、今後の営業回復の短期的な利益押し下げ影響を緩和
- 修正利益を株主還元原資とし、健全性を確保しながら安定的な株主還元を実施

修正ROE = 修正利益 ÷ 株主資本（期中平均）

- 当社の株主資本コストは6%程度と認識
- 修正利益を分子、株主資本を分母とする修正ROEにおいて、中長期的に株主資本コストを上回る成長を目指す

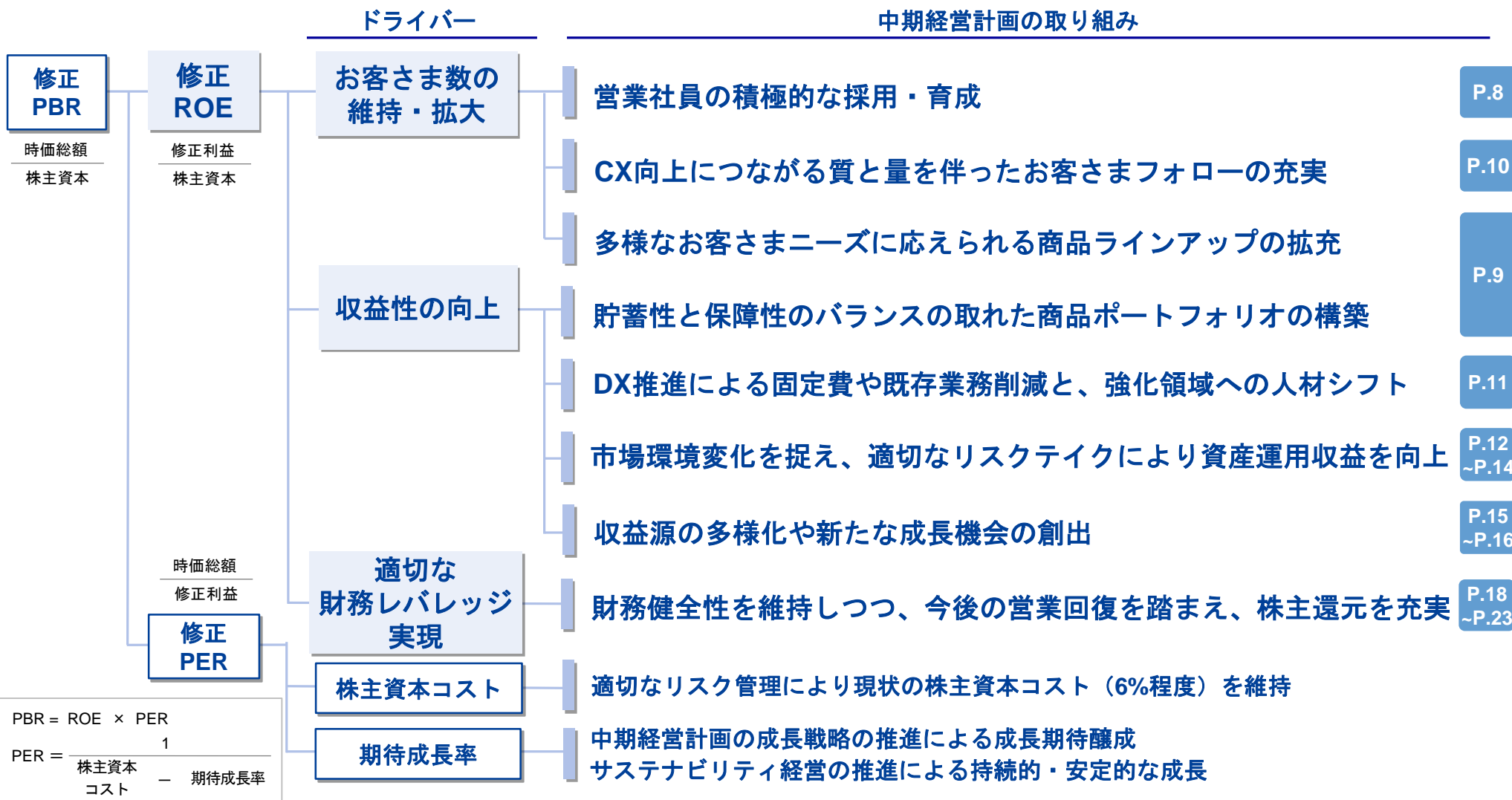
6 ERM・資本政策（6）株主還元方針

- 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
- 2024年3月期の配当については、当初予想どおり1株当たり94円とする。2025年3月期の配当については、1株当たり104円を予想
- なお、2025年3月期より、「修正利益」を導入し、当該利益を原資とした安定的な株主還元を実施



中期経営計画の取り組みを通じた市場評価改善

- 中計経営計画に掲げる一連の取り組みを着実に実行することで、お客さま数の維持・拡大、持続的な成長を可能とするための収益性向上、適切な財務レバレッジを実現し、市場評価の改善につなげていく



$$PBR = ROE \times PER$$

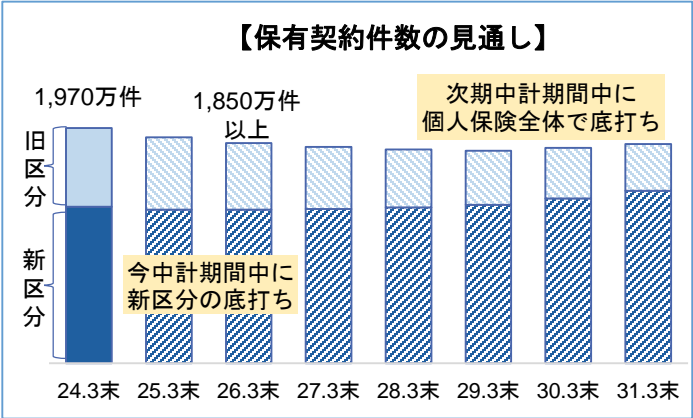
$$PER = \frac{1}{\frac{\text{株主資本コスト}}{\text{期待成長率}}}$$

中期経営計画における主要目標の進捗と見直し

- 中期経営計画の進捗と事業環境の変化を踏まえ、主要目標を以下のとおり見直す
- お客さま本位の業務運営に引き続き取り組むことで保有契約件数の底打ち反転を目指すとともに、修正利益と修正ROEを新たに導入し、修正利益を原資とした安定的な株主還元を実施することで、持続的な成長の実現を目指していく

2025年度財務目標等の進捗と見直し

		見直し前	見直し後	24.3期実績	
見直し	保有契約件数 (個人保険)	2,000万件以上	1,850万件以上	1,970万件 2023年3月末比 △6.1%	保有契約件数の減少を踏まえ、目標見直しの上、お客さま数の維持・拡大に引き続き取り組む
	修正利益 【参考:連結当期純利益】	— 【910億円】	970億円 【800億円】	当期純利益 【870億円】 2023.3期比△10.8%	新契約の増加が、短期的には利益の押し下げ要因となるという影響を緩和するため、修正利益を導入
	修正ROE	—	6%程度	—	株主資本コスト（6%程度）を安定的に上回る成長を目指す
新規	EV成長率 (RoEV ¹)	6～8%成長を目指す		7.6% (参考) 2023.3期 3.1 %	
	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		94円 2023.3期比+2円	
	お客さま満足度 ² NPS® ³	90%以上を目指す 業界上位水準を目指す		2023年度かんぽ総合満足度 83% (参考) NPS® : ▲56.1 [※] イント (13位/13社)	
変更なし					



1. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値
2. お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。
3. NPS®は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ（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』

Appendix

取締役兼代表執行役社長プロフィール

【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】

当期純利益の推移（変動要因）

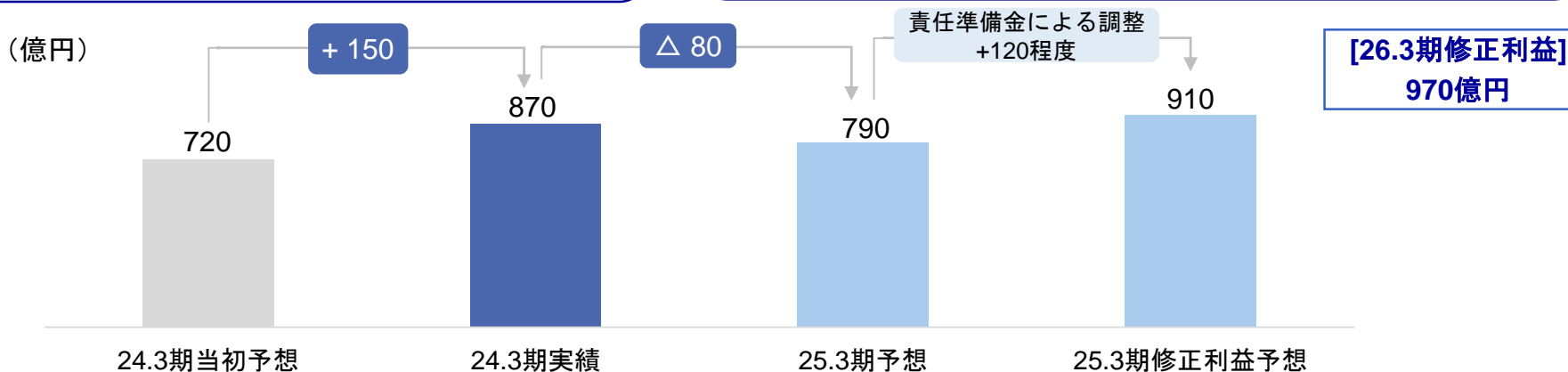
- 2024年3月期の連結当期純利益は、順ざやが当初計画を大幅に上回った結果、基礎利益が増加したことにより、当初予想から150億円程度増加し、870億円となった
- 2025年3月期の連結当期純利益は、保有契約の減少等による保険関係損益の減少に伴い、2024年3月期から減少し、790億円を予想
- 2025年3月期修正利益は、当期純利益に責任準備金による調整を実施し、910億円を予想

【24.3期当初予想と24.3期実績の主な差異】

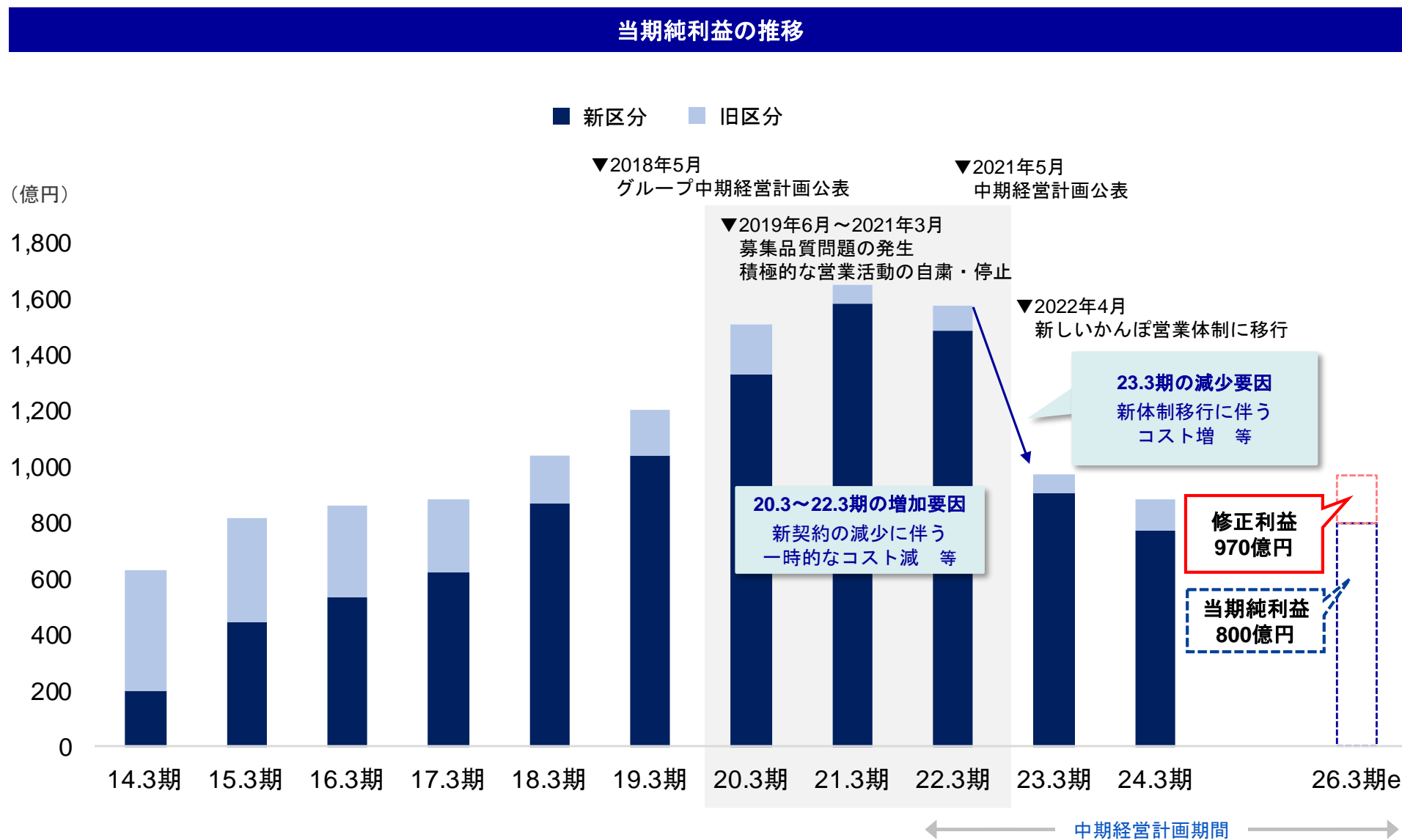
	実績	
基礎利益	2,240億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保険関係損益の減少 : Δ100億円程度 ・ 順ざやの増加 : +300億円程度
経常利益	1,611億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎利益の増加 : +150億円程度 ・ キャピタル損益の増加 : +100億円程度 ・ 臨時損益の減少 : Δ50億円程度
当期純利益	870億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経常利益の増加 : +200億円程度 ・ 価格変動準備金の戻入額の減少 : Δ50億円程度

【24.3期実績と25.3期予想の主な差異】

	25.3期予想	
基礎利益	1,800億円程度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保有契約の減少等 (保険関係損益) : Δ400億円程度
経常利益	2,000億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎利益の減少 : Δ400億円程度 ・ キャピタル損益の増加 : +200億円程度 ・ 危険準備金繰入額の減少 : +550億円程度
当期純利益	790億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経常利益の増加 : +350億円程度 ・ 価格変動準備金の繰入額の増加 : Δ300億円程度 ・ 契約者配当準備金繰入額の増加 : Δ200億円程度 ・ 法人税等合計の減少 : +50億円程度

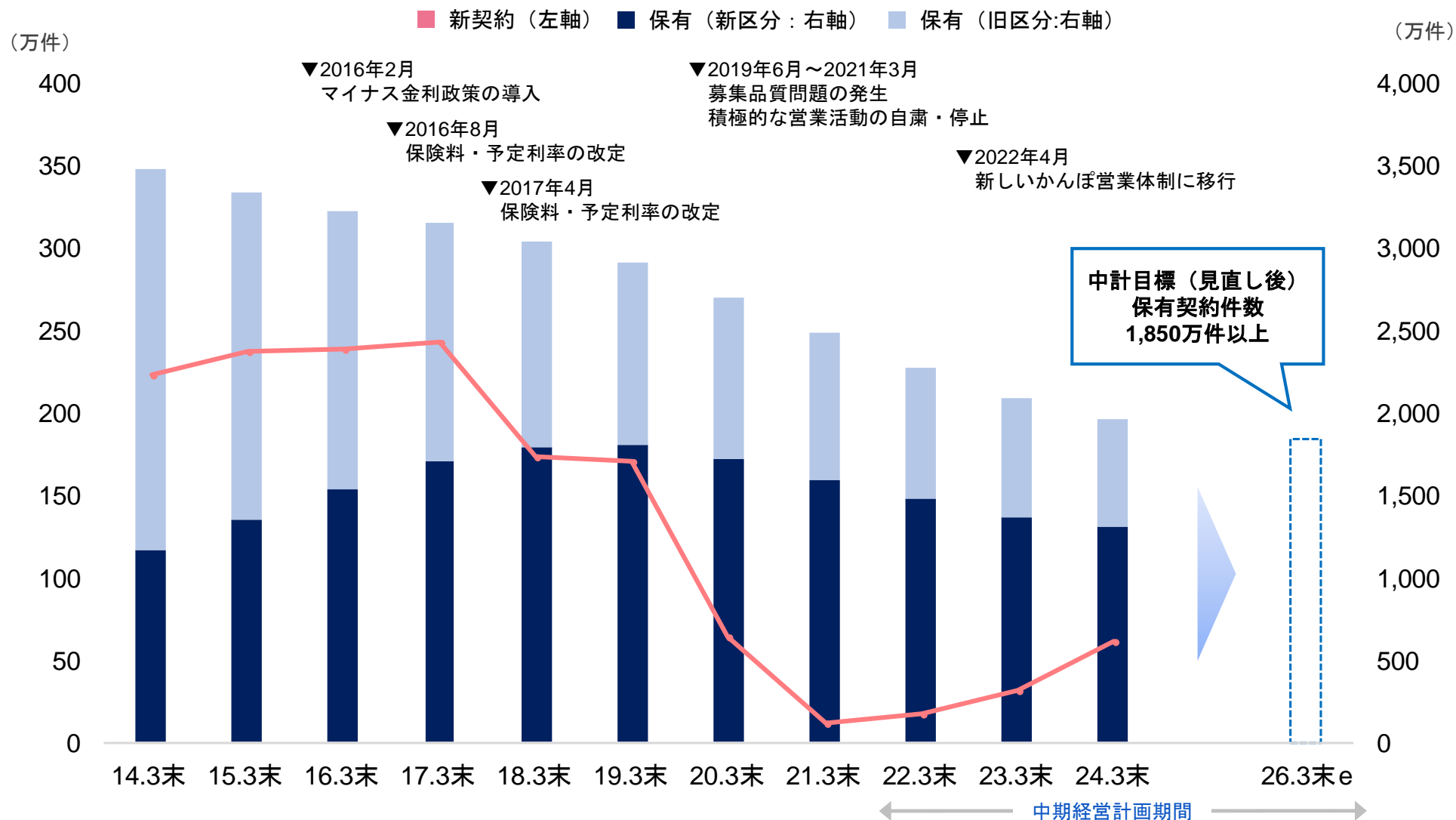


当期純利益の推移（新旧区分別実績）



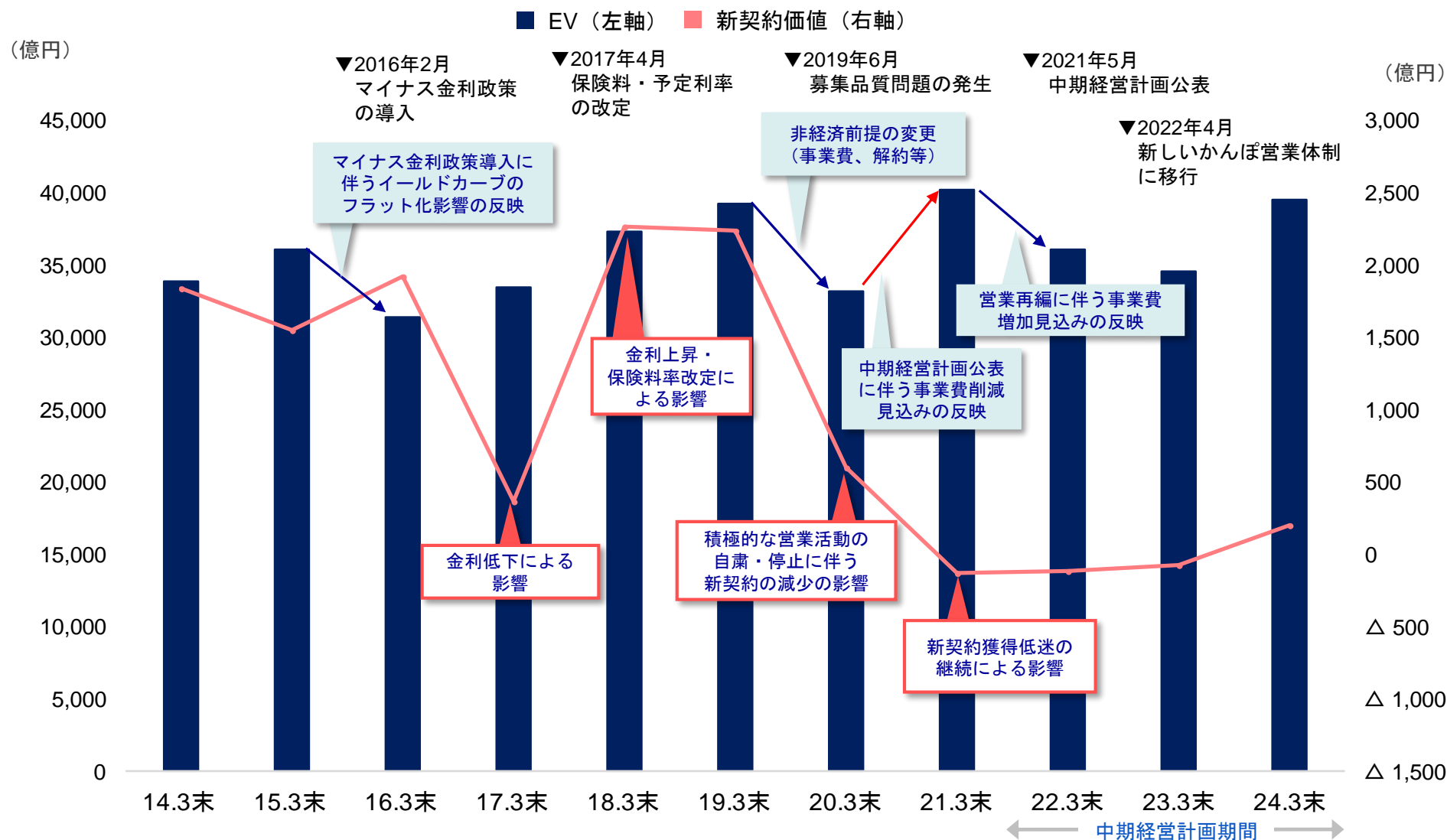
契約件数の推移

新契約件数（個人保険）および保有契約件数（個人保険）の推移



EVの推移

EVおよび新契約価値の推移



EVおよび新契約価値の感応度分析

経済前提に関する感応度（EV）

前提条件	EV	増減額 (増減率)
リスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	38,652	△ 997 (△ 2.5 %)
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	39,274	△ 375 (△ 0.9 %)
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	39,034	△ 616 (△ 1.6 %)
リスク・フリー・レート50bp低下 ¹	40,470	+ 819 (+ 2.1 %)
リスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) ¹	40,450	+ 800 (+ 2.0 %)
株式・不動産価値10%下落 ¹	37,846	△ 1,803 (△ 4.5 %)
為替10%円高 ¹	38,778	△ 872 (△ 2.2 %)

(億円)

修正純資産	保有契約価値
19,551	19,101
19,612	19,662
19,748	19,285
20,057	20,413
20,086	20,364
19,731	18,115
19,831	18,946

非経済前提に関する感応度（EV）

前提条件	EV	増減額 (増減率)
将来の保有契約量が2024.3EVの計算上で想定している水準の1.05倍 ¹	40,184	+ 533 (+ 1.3 %)
事業費率（維持費）10%減少 ¹	41,430	+ 1,779 (+ 4.5 %)

(億円)

修正純資産	保有契約価値
19,809	20,374
19,809	21,621

経済前提に関する感応度（新契約価値）

前提条件	新契約価値	増減額 (増減率)
リスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	486	+ 278 (+ 133.5 %)
リスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) ¹	△ 225	△ 434 (△ 208.2 %)

(億円)

1. 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

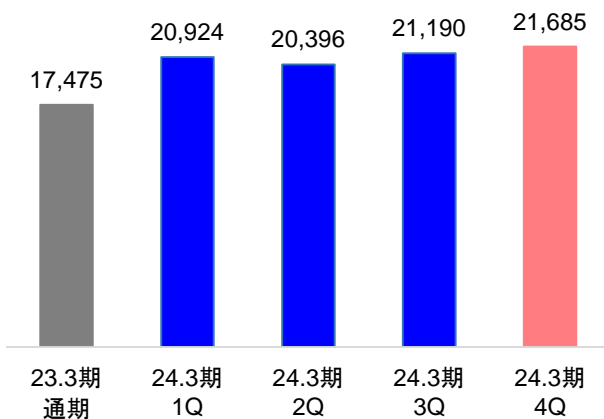
活動状況の改善（かんぽサービス部）

- 22年度から23年度にかけて活動状況は徐々に改善。第4四半期は制度改正（一時払終身保険の販売、高齢者勧奨の再開）の影響でこれまで以上にお客さまのニーズに幅広く対応可能となったことから、さらに活性化

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

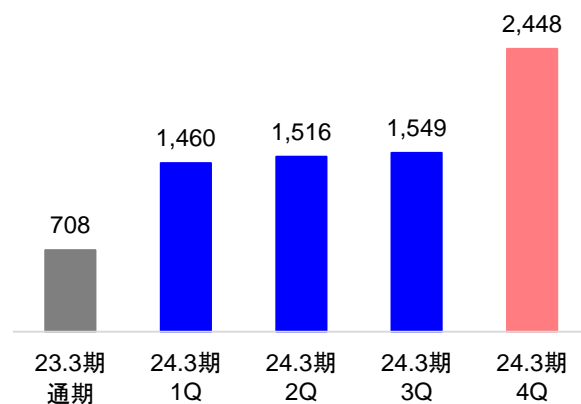
面談件数

（件）



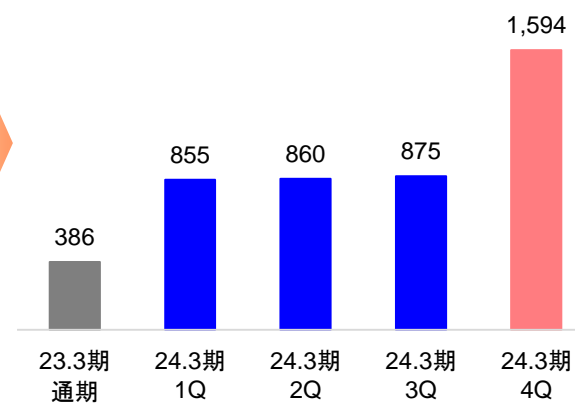
保障設計書作成被保険者数

（件）



新契約販売件数²

（件）

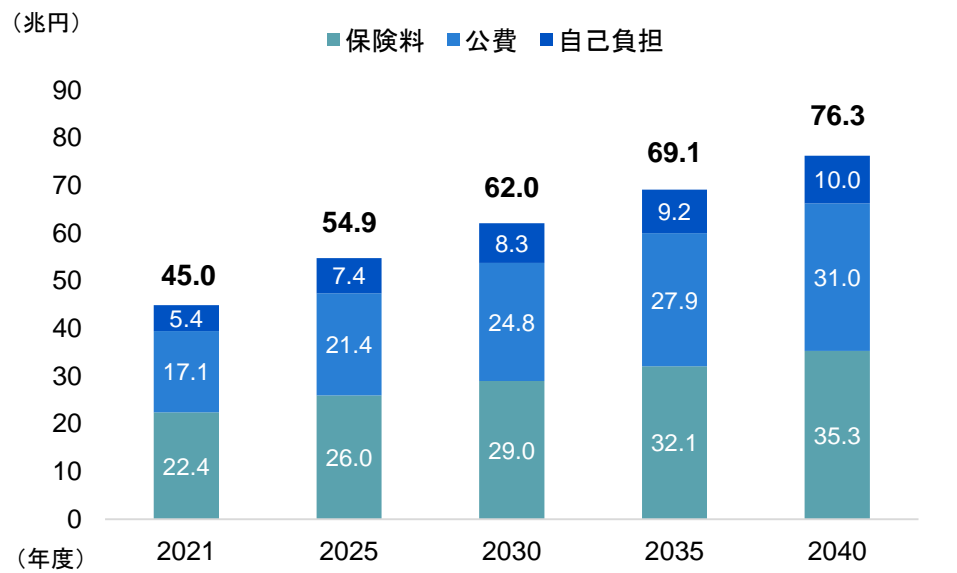


1. 各四半期について、1営業日当たり件数の平均を算出
2. 転換後契約および更新契約をいずれも含む

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

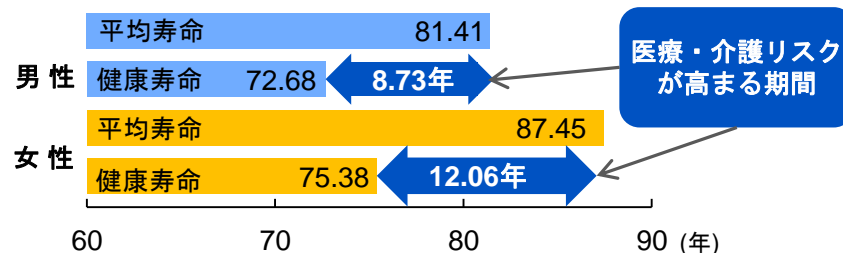


GDP	550.5	645.6	694.8	741.2	790.6
	(兆円)				
医療費の割合	8.2%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

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）」

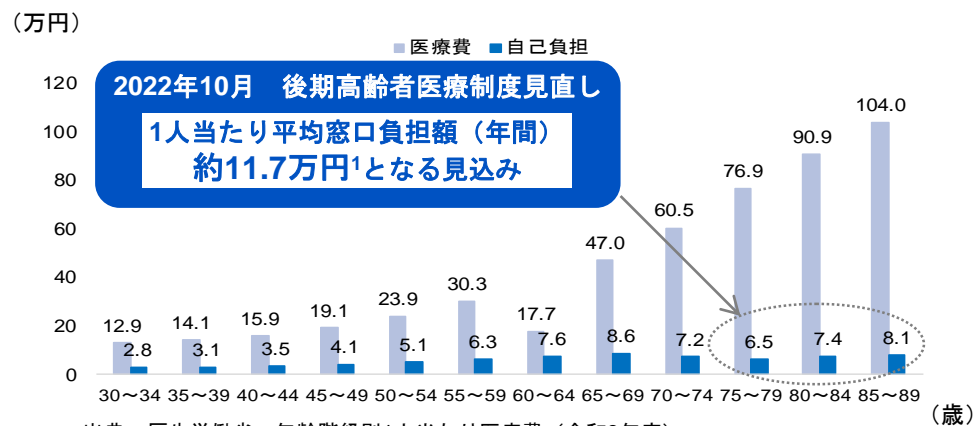
注：2021年度は実績値（医療費の割合は0.1%未満四捨五入）、2025年度以降の数値は出典資料公表時の推計値

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3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3年度）

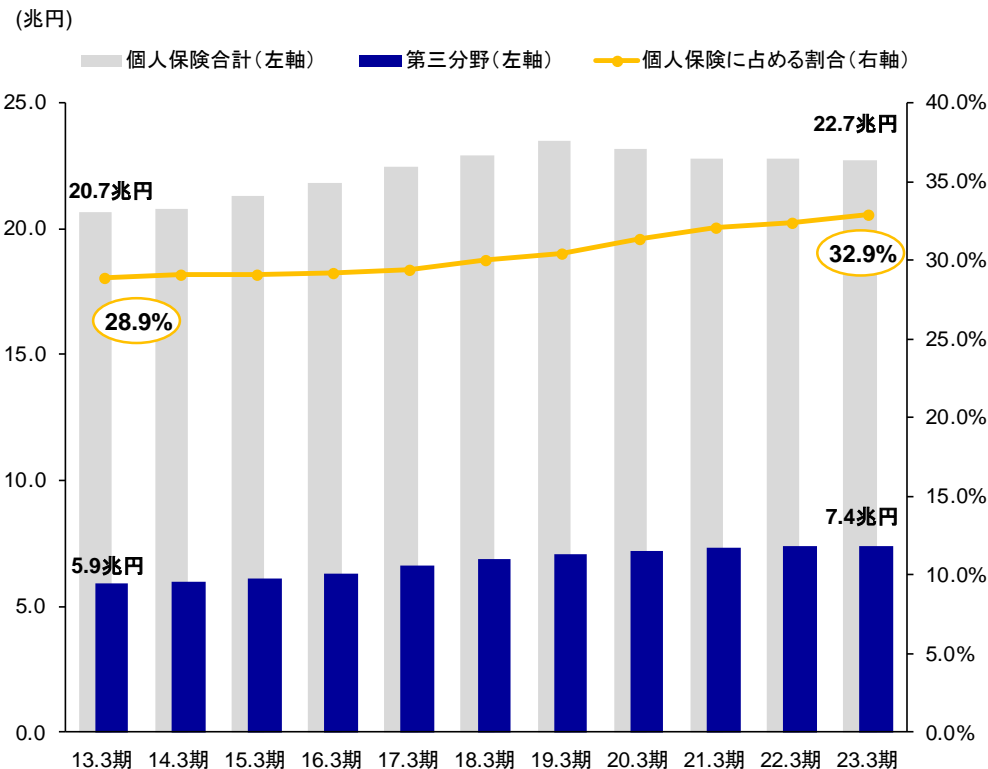
1. 厚生労働省Webサイト「高齢者医療制度」ページ内「高齢者医療制度の概要等について（6）参考資料」P8。なお、制度見直しに伴い、施行後3年間の経過措置として適用される配慮措置の下では、約10.9万円と見込まれている

第三分野商品の市場拡大

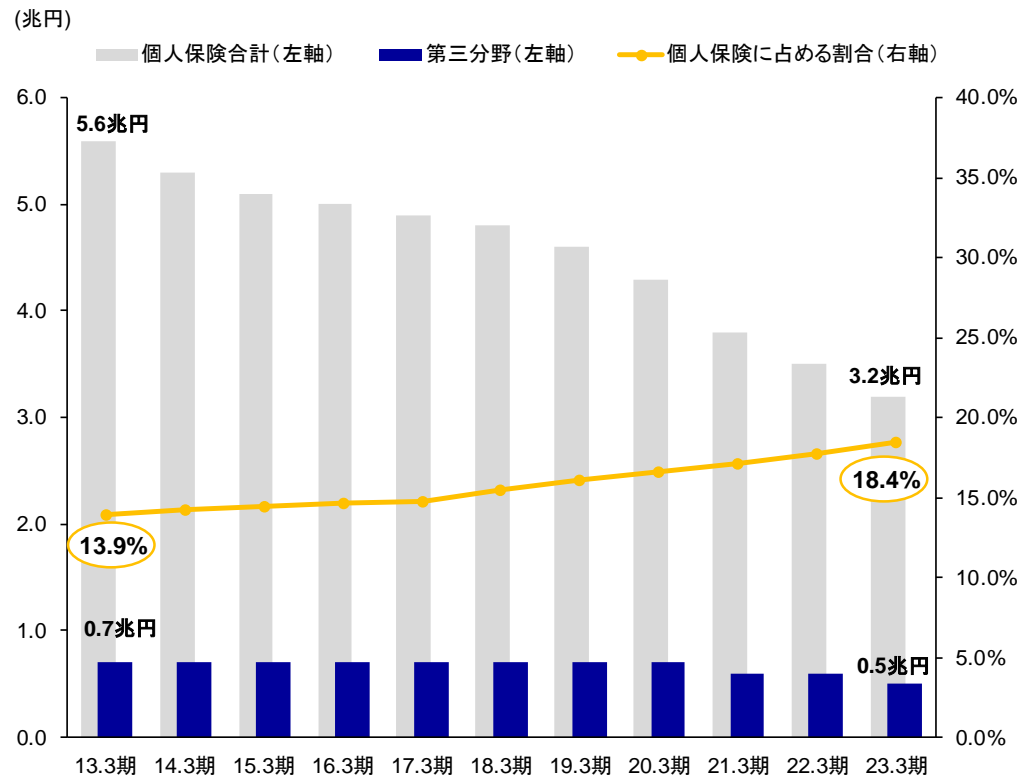
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社も第三分野の割合は上昇しているが、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

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



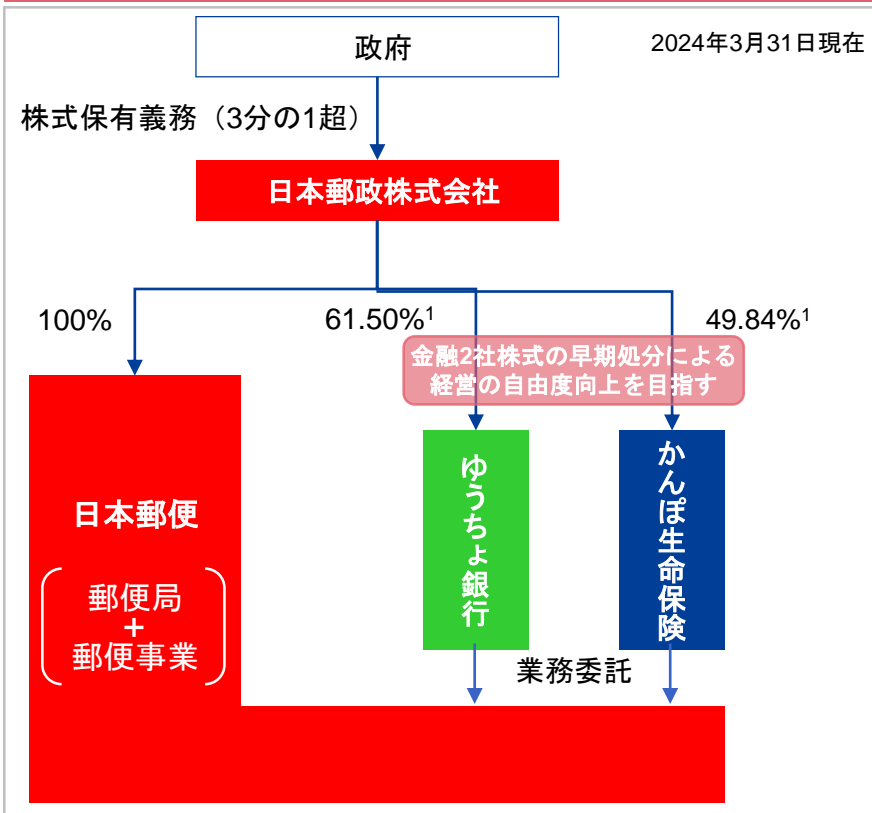
出典：生命保険事業概況

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

- 【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）

加入限度額

- 【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

子会社保有

- 【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

委託手数料の状況

新契約手数料

- 主に新契約（募集実績）に連動し、生命保険業界で一般的な算式に基づく
- 複数年分割払のため、過年度に獲得した契約が継続している場合に支払う手数料を含む

23.3期と24.3期の比較

当年度の新契約分（前期比 +29億円）

- ・ 24.3期は当年度の新契約が増加したことにより増加

過年度の新契約分（前期比 △ 92億円）

- ・ 原則複数年分割で支払うが、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 △10億円）¹

- ・ 24.3期は、前期以前に発生・発覚した不適正募集に対する新契約手数料減額が増加した影響等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

23.3期と24.3期の比較

基本手数料（前期比 △2億円）

- ・ 24.3期は保有契約件数が減少したことにより減少

インセンティブ手数料（前期比 △ 33億円）

- ・ 24.3期はインセンティブ手数料の水準を見直したことにより減少

注：25.3期の委託手数料の見込みは、1,110億円（△127億円）。うち、新契約手数料の見込みは、230億円（△40億円）、維持・集金手数料等の見込みは、879億円（△86億円）

1. 不適正募集に伴う新契約手数料の減額を考慮しない場合、前期比△1億円

交付金・拠出金制度の概要

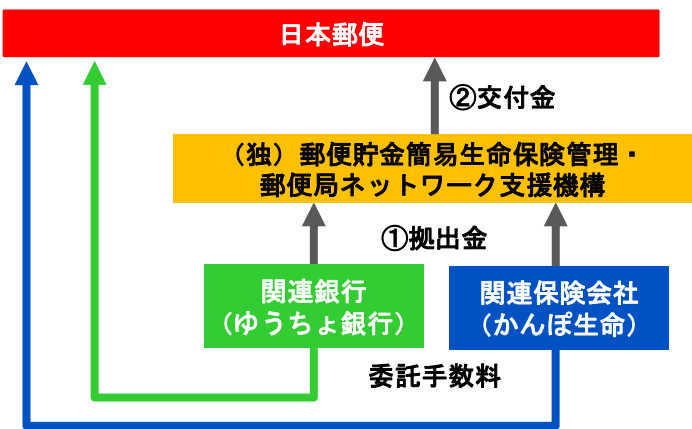
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



【2019年4月以降】

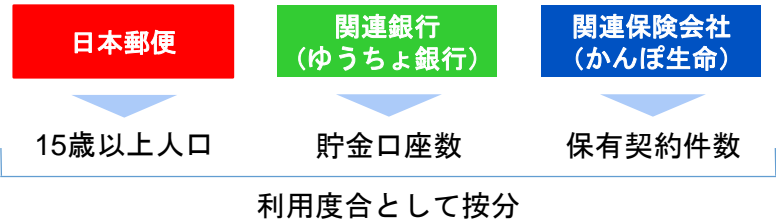


- ・ 交付金・拠出金制度の創設に伴い、委託手数料体系の見直しを実施

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度合に応じて按分

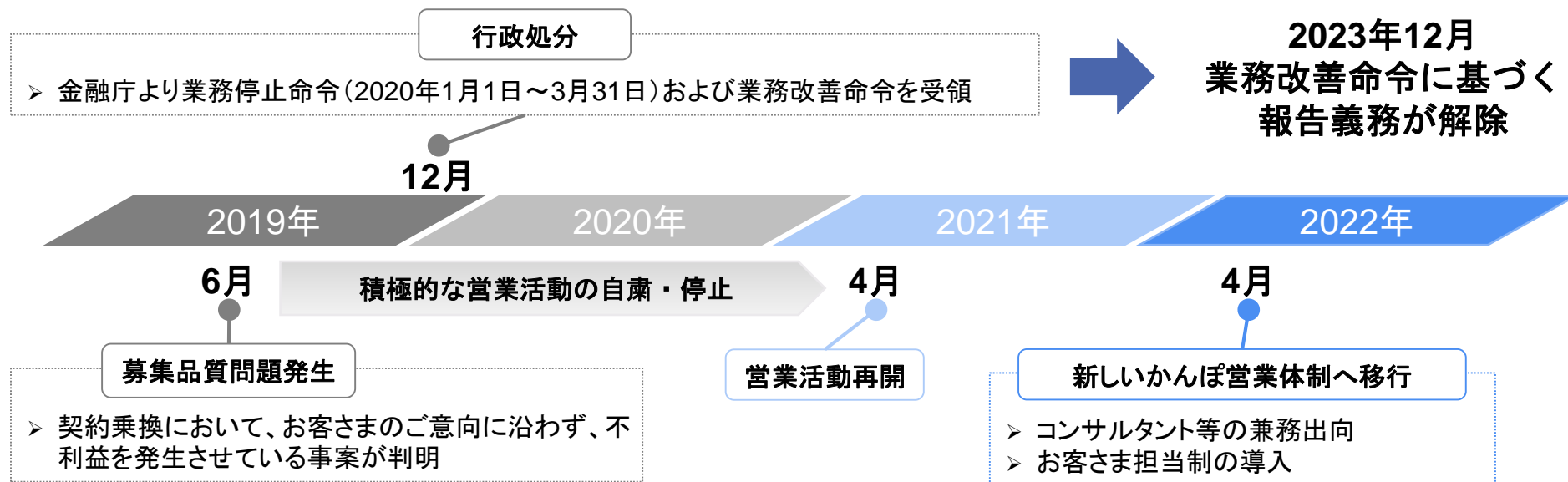
【利用度合による按分の例】



委託手数料および拠出金の推移

	(億円)				
	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期 (予想)
委託手数料	1,981	1,786	1,348	1,237	1,110
拠出金	560	540	501	564	563
合計	2,541	2,326	1,850	1,802	1,673

募集品質問題と再発防止に向けた取り組み



問題発生後、契約乗換に係る事案の調査に加え、全ての契約の調査やお客さまへの訪問活動を順次実施するとともに、業務改善計画を着実に実行。お客さま対応、再発防止策のいずれも実施済み。

<主な再発防止策>

健全な組織風土の醸成 適正な営業推進態勢の確立	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、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
適正な募集管理態勢の確立	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
ガバナンスの抜本的な強化	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

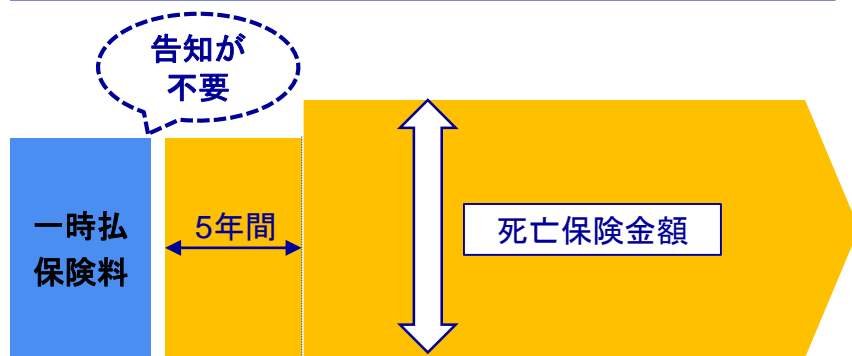
一時払終身保険（告知不要型）の概要

- 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））の取り扱いを開始（2024年1月）

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

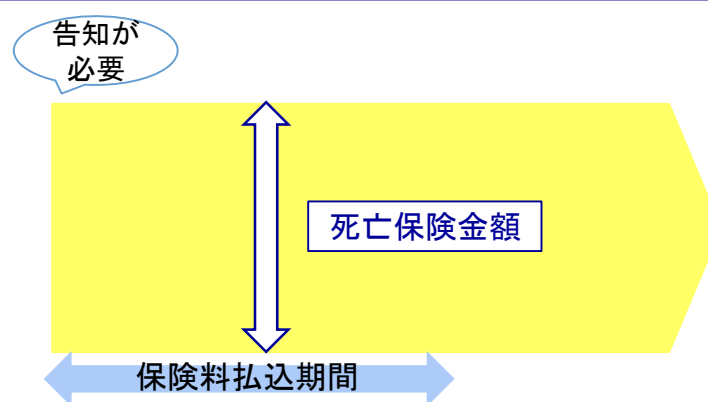
保障内容

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が行わない

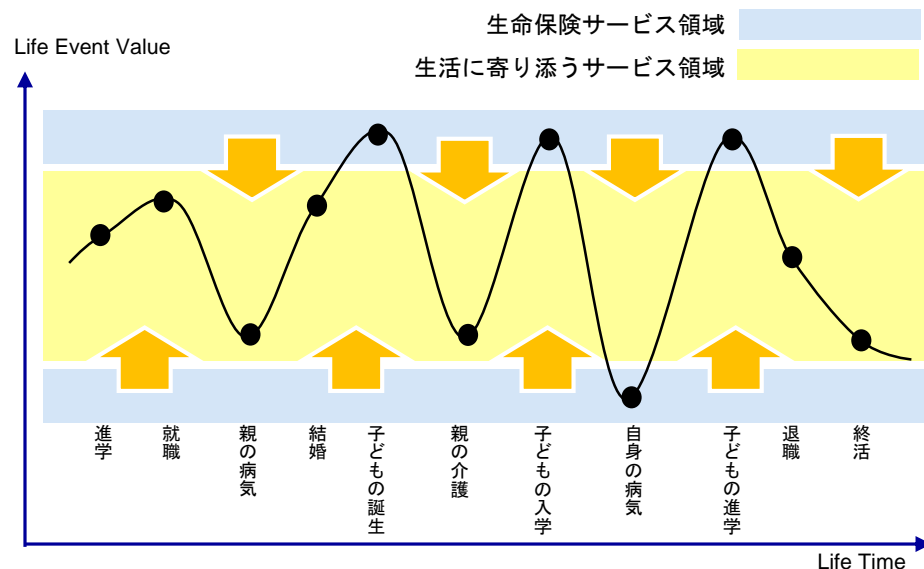
3. 複数月分の前納も可能

お客さまの生活に寄り添うサービス

- お客さまの人生のあらゆる領域を対象にサービスを提供し、お客さまとつながり続けることで、これまで以上にニーズを適時・的確に捉え、一人ひとりの状況に応じた最適なご提案を実現
- お客さまの生活に寄り添うサービスを提供することで、お客さまが直面している社会課題の解決に継続して取り組んでいく

お客さまの人生とかなぽ生命とのつながり（点から線へ）

- 日常的なアフターフォローなどを通じて、信頼できる気軽な相談相手として寄り添うことで、その時々のお客さまのお困りごとの解消をサポート
- 従来のお客さまの人生の限られた場面（点）でつながっていた状態から、人生のあらゆる場面（線）でつながり続ける関係を構築



取組事例

- 社会課題の解決に資するサービスを提供する事業者との協力により、お客さまのお困りごとを解消

終活・相続

家族信託サービス〈22.10〜〉

- 財産に関係する様々な管理・処分の方法をご家族の事情に合わせて柔軟に決めておくことができる家族信託サービスを、当社の付帯サービスとしてご案内

介護

くらしと介護サポート〈23.5〜〉

- ケアマネジャーなどの介護に関する専門家が、ご高齢者ご本人やご家族のお悩み・お困りごとに寄り添い適切な情報を提供するサービスを、当社の付帯サービスとしてご案内

領域拡大に向けた取り組み

CVC

かなぽNEXTパートナーズ設立〈23.5〜〉

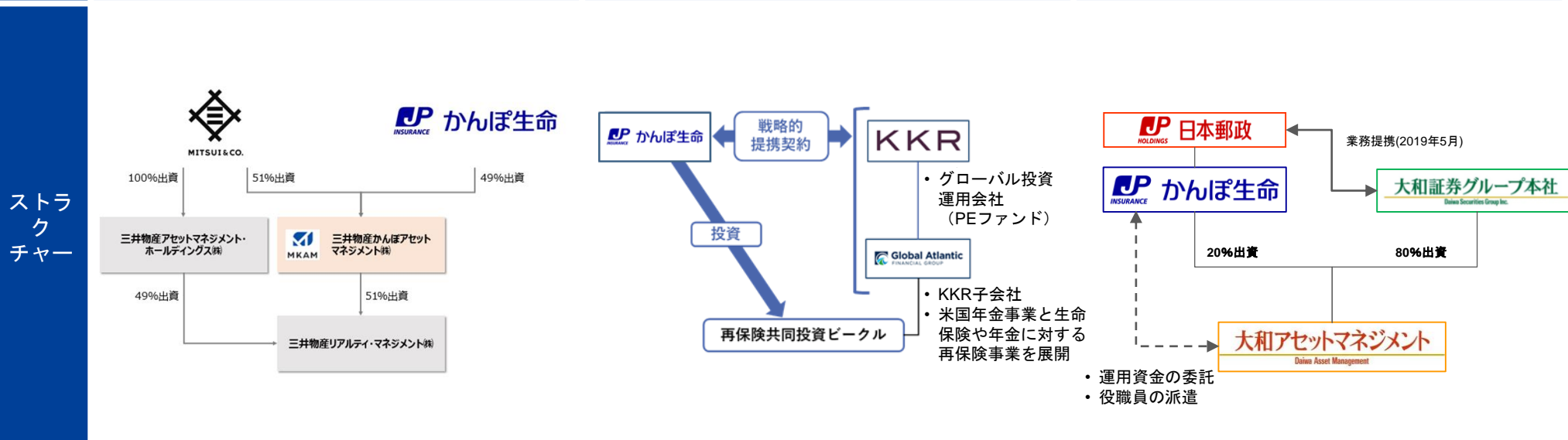
- お客さまの生活に寄り添うサービス充実に向けた事業連携を促進するための子会社（CVC）を設立し、有望なベンチャー企業への出資等を実施

[投資実績] 8社約15億円（24.3時点）

収益源の多様化／新たな成長機会の創出

- これまで収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目的として、三井物産との業務・資本提携、KKRおよびGlobal Atlantic（GA）との戦略的提携を実施。さらに、2024年5月に大和証券グループとの資本・業務提携を締結
- これらの提携を基に更なる成長に向けた協業の拡大を目指すとともに、新たな成長機会の創出に向けて継続的に検討を行う

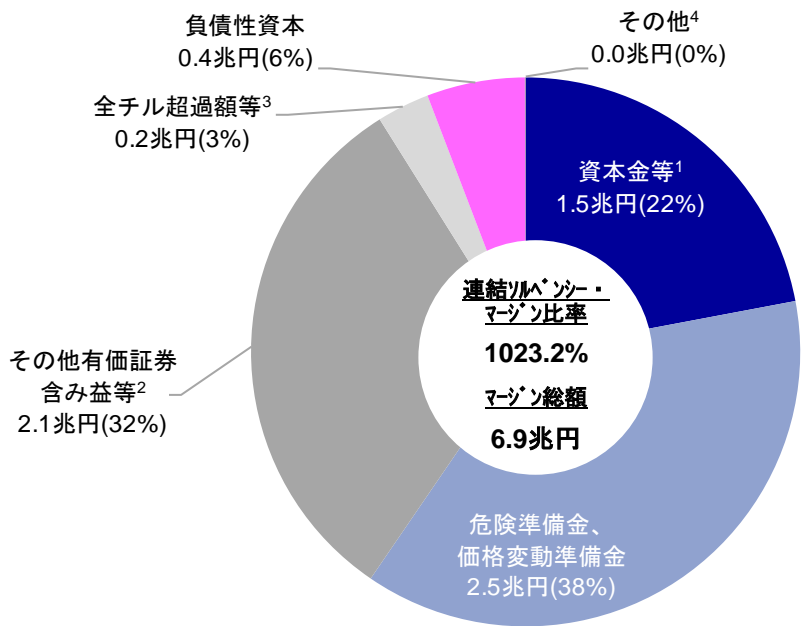
提携先	三井物産 (2022年6月～)	KKRおよびGA (2023年6月～)	大和証券グループ (2024年5月～)
概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 両社の協業を目的に、三井物産リアルティマネジメント（MBRM）の中間持株会社として、三井物産かんぽアセットマネジメント（MKAM）を設立 ● MBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、順調に運用残高を積み上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社にとって初の海外提携案件 ● 戦略的提携契約の締結に加えて、GAが運用する再保険共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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大和アセットマネジメントへ20%出資するとともに、当社運用資金の一部委託、運用人材の相互派遣を実施 ● 本提携を通じ、新たな収益源の獲得、資産運用力の更なる向上を目指す



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月および2024年4月に国内公募劣後債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（24.3末時点）



1. 資本金等から控除項目を減算
2. その他有価証券および土地の含み損益等
3. 全期チルメル式責任準備金相当額超過額から全期チルメル式責任準備金相当額超過額および負債性資本調達手段等のうちマージンに算入されない額を減算
4. 一般貸倒引当金、未認識数理計算上の差異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

利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債（劣後特約付）発行状況

2024年4月30日現在

発行年月日	発行額
2019年1月29日	1,000 億円
2021年1月28日	2,000 億円
2023年9月7日	1,000 億円
2024年4月17日	1,000 億円

信用格付¹の取得状況

2024年3月31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）

サステナビリティ経営の推進（社会課題の解決への貢献）

- 当社の社会的使命（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守り続ける」を果たすために、5つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、サステナビリティ（持続可能性）をめぐる社会課題の解決に貢献し、SDGsの達成を目指す

マテリアリティ（5つの重要課題）

マテリアリティ

KPI（2025年度目標）

主な取り組み

事業に関する課題

事業基盤に関する課題

1 郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供



- ・保有契約件数（個人保険）：1,850万件以上
- ・お客さま満足度：90%以上
- ・NPS®：業界上位水準

- ・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接点との融合
- ・あらゆる世代の保障ニーズに応える商品開発等

2 人々の笑顔と健康を守る Well-being向上のためのソリューションの展開



- ・ラジオ体操実施率：25%
- ・インパクト"K"プロジェクト認証ファンド15件、500億円

- ・ラジオ体操の普及推進
- ・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
- ・サステナブル投資の推進 等

3 多様性と人権が尊重される 安心・安全で暮らしやすい 地域と社会の発展への貢献



- ・社会貢献活動への取り組みの実施
- ・インパクト"K"プロジェクト認証ファンド15件、500億円
- ・温室効果ガス排出量（Scope1,2）：
 - －2030年度目標：46%削減（対2019年度比）
 - －2050年目標：カーボンニュートラルの実現を目指す
- ・コンプライアンス・プログラムに基づく取り組みの実施
- ・ES調査結果：目標スコアB

- ・人権を尊重した社会の実現に向けた取り組み
- ・車いすテニスの支援や各拠点での社会貢献活動
- ・サステナブル投資の推進 等

4 豊かな自然を育む地球 環境の保全への貢献



- ・本社における女性管理者比率：30% ※2030年度目標
- ・育児休業取得率：男女ともに100%
- ・障がい者雇用率：3.0%（日本郵政グループ全体）

- ・気候変動に関する取組み
- ・生物多様性・自然資本に関する取組み
- ・サステナブル投資の推進 等

5 サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築



- ・人的資本経営の推進
- ・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 等

（参考）サステナビリティに関する外部評価

これまでのサステナビリティに関する取り組みが評価され、右記の評価を受けています。
（2024年5月時点）

- ▶FTSE4Good Index Series
- ▶FTSE Blossom Japan Index Series
- ▶ISS ESG「ESG コーポレートレーティング」Prime認定※



※ISS ESGは、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実施。
当社は、「Prime Status」に認定されるとともに、世界の保険業界で上位10%の評価を獲得。

サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

- ユニバーサルオーナーとして金融業界の先頭に立ち、インパクト志向の投資（「インパクト“K”プロジェクト」）、産学連携を主軸とするイノベーションを生み出す投融資、スチュワードシップ活動、对外発信の拡充等の取り組みを推進し、質の高い責任投資活動を実現

「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、インパクト“K”プロジェクトを中核に、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられるサステナブル投資を深化・進化

責任投資推進室を設置し、「インパクト“K”プロジェクト」を中核としたサステナブル投資の新たなステージに挑戦

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融資を推進

インパクト“K”プロジェクト

【インパクト投資】

財務リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的および環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動

【インパクト“K”プロジェクトの特徴】

- ・ インパクト創出の質および透明性の確保
- ・ 多様なインパクト投資案件の積み上げ
- ・ アセットオーナーとしてのインパクト投資業界の発展や社会貢献

【投資事例】

- ・ 待機児童を多く抱える都市部の認可保育園を主要テナントとする不動産ファンドへの投資（2022年3月）
- ・ 社会的インパクトの創出に積極的に取り組む企業に投資し、社会的リターンと経済的リターンの両立を目指す国内上場株式ファンドへの投資（2022年5月）

スチュワード シップ活動

- サステナビリティを重視し、投融資先企業等の企業価値向上を促すスチュワードシップ活動を推進

【取組事例】

- ・ 投融資先企業等との対話において、「気候変動」「自然資本」「人権」「人的資本」を重要課題として設定
- ・ TCFDのシナリオ分析結果やTNFDのポートフォリオ分析結果なども活用した投資先のセクターや業種、方針等を考慮した対話
- ・ 自家運用する株式の全保有銘柄における株主議決権行使等

産学連携

- 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

【インパクト投資等に係る連携に関する覚書締結先】

- ・ 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）

【取組事例】

- ・ 大学VCとして初めてのインパクトファンド「KII3号インパクト投資事業有限責任組合」へ出資（2023年10月）
- ・ アカデミアの研究成果を活用したスタートアップへの資金供給を目的としたインパクトファンド組成・検討
- ・ 金融教育（サステナブル投資に関する大学講義等）

多方面への 情報発信

- 「責任投資レポート」等を通じ、先進的なサステナブル投資の取り組みについて、すべてのステークホルダーの皆さまを対象とした情報発信を拡充

【発信内容】

- ・ サステナブル投資への取り組み
- ・ ESGインテグレーション
- ・ サステナビリティ・テーマ投資
- ・ スチュワードシップ活動
- ・ サステナビリティ課題（「気候変動」「自然資本」「人権」「人的資本」等）への取り組み等

TCFD提言等への対応

- 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
- また、自然環境や生態系の保護（生物多様性の保全）に向けた取り組みを推進し、TNFDの枠組みに沿った情報開示を充実させていく

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

- ・ 投融資の判断への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および管理
- ・ 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）¹

＜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

1. 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）

【参考】
TNFD

TNFDは、自然資本に関する開示の枠組みを構築する国際的なイニシアチブであり、2023年9月に最終提言を公表。当社はTNFDの理念に賛同し、2023年6月にその活動をサポートするTNFDフォーラムへ参画。また、2023年12月にはEarly Adopterとして、TNFD提言に基づく開示を行う意思をTNFDのウェブサイトに登録。



Forum
Member

地域・社会への貢献

- 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

ラジオ体操の普及推進

- マテリアリティの1つである「人々の笑顔と健康を守るWell-being向上のためのソリューションの展開」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、ラジオ体操を普及推進
- ラジオ体操出席カードの配布（約850万枚）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」

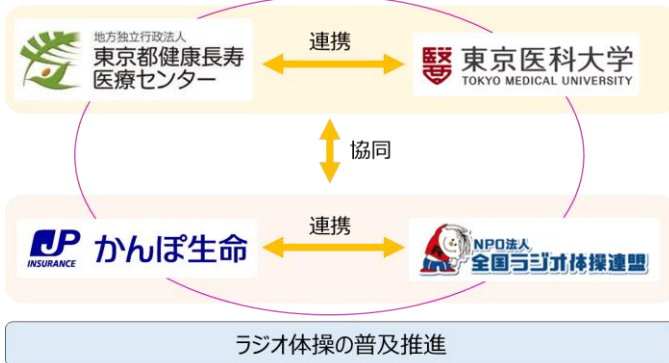


▲「巡回ラジオ体操会」

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

- 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「次世代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



＜次世代特別強化支援プロジェクト＞
2023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た大会へ出場



▲「KAMPO JUNIOR OPEN 2023」の模様

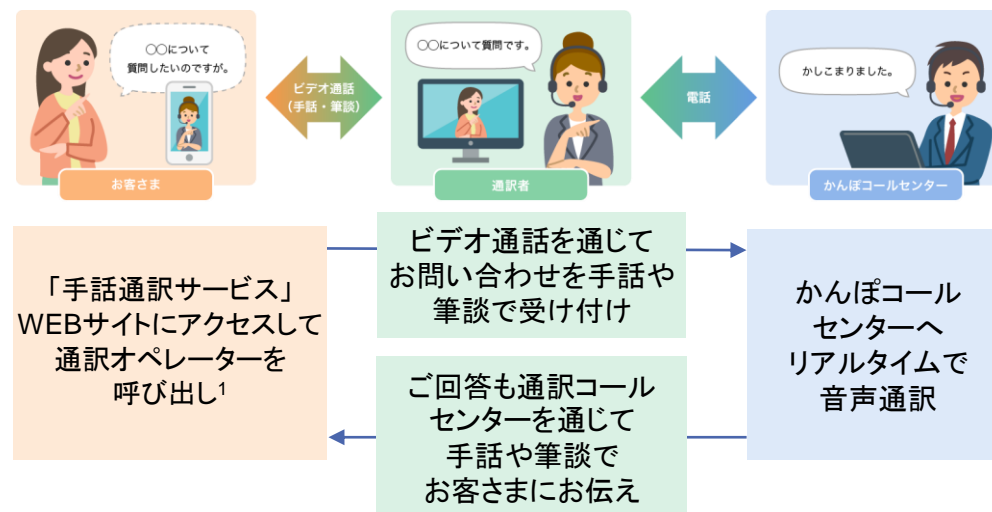


▲2023年12月トルコ遠征
(左から橘 龍平選手、矢野 蒼大選手)

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

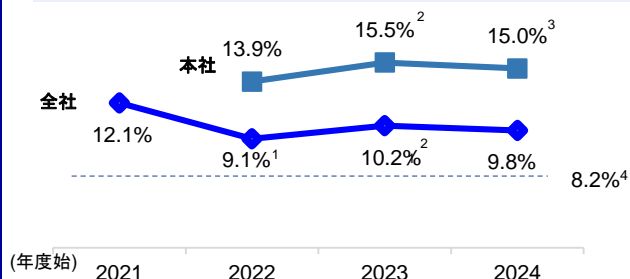
- 「女性活躍の推進」、「両立支援」、「障がい者雇用推進」、「ワーク・ライフ・バランス」等の領域を中心としたダイバーシティ・マネジメントを推進

----- 国内企業平均

■ 女性管理職比率

目標：2031年4月1日までに30%以上（本社）

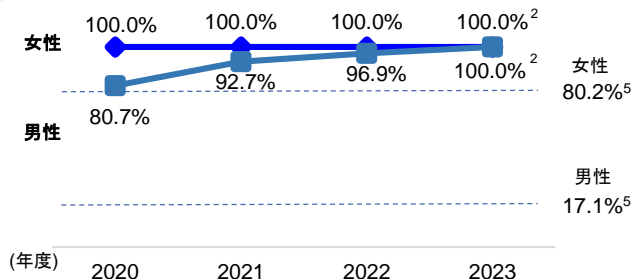
- 将来管理職として活躍することが期待される女性社員に向けた研修等の実施により女性活躍を支援



■ 育児休業取得率

目標：男女ともに100%を維持

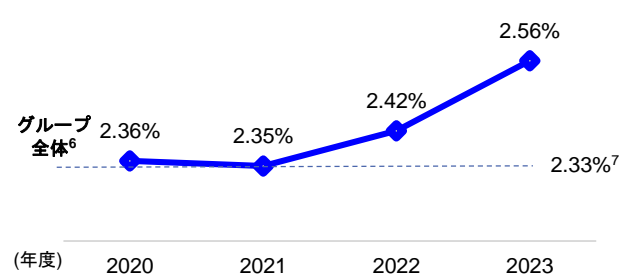
- 性別に関係なく、安心して働き続けられる環境を確立し、社員の育児休業の取得を推進



■ 障がい者雇用率（日本郵政グループ全体）

目標：2025年度までに3.0%

- 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

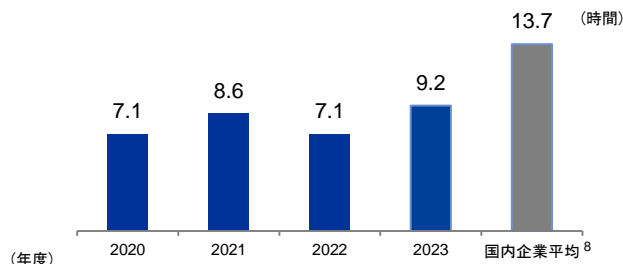


- 新しいかんぽ営業体制の構築に伴い、社員数増（＋約1.3万人）
- 2023年度から算出方法を一部変更（他社からの出向社員を除き、当社からの出向社員を含む）
- 2024年度から算出方法を一部変更（組織改正等により本社員として計上する対象を拡大）
- 5,000人以上の企業を対象とした女性管理職割合（課長相当職以上）（厚生労働省：令和4年度雇用均等基本調査）

- 育児休業取得率（厚生労働省：令和4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5年 障害者雇用状況の集計結果）

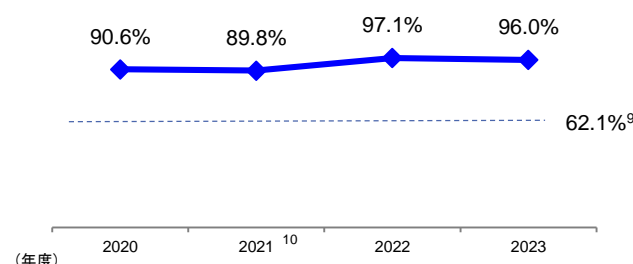
■ 月平均残業時間

- 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



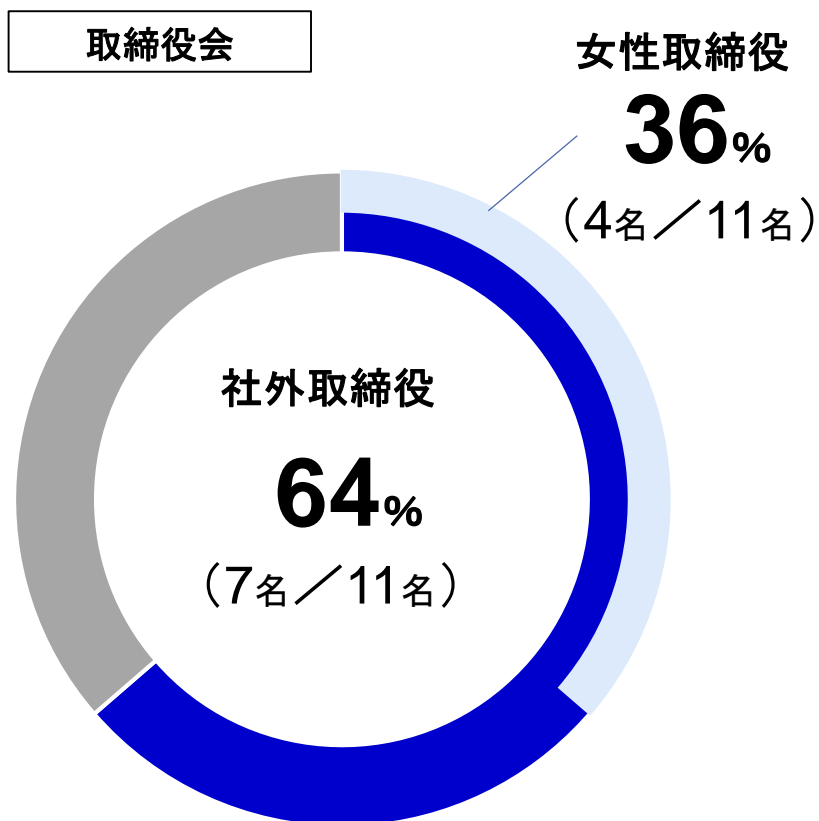
- 法定外労働時間（パートタイム労働者を除く）（厚生労働省：2023年毎月勤労統計調査）

- 国内企業平均（厚生労働省：2023年就業条件総合調査）
- 2021年度より計算方法を一部変更（分母から育児休業およ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）

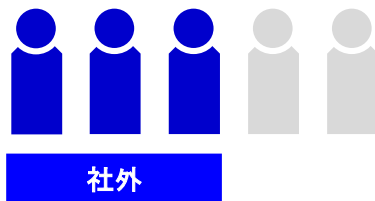
取締役会・委員会の状況

- 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

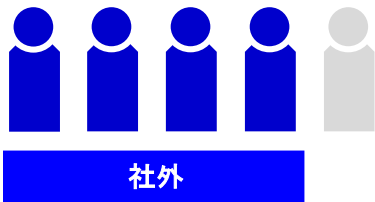
取締役会の構成



指名委員会



監査委員会



報酬委員会



2023年度開催状況

【開催回数】

取締役会	14回
指名委員会	7回
監査委員会	16回
報酬委員会	6回

【取締役会の主な議題】

- ・ KKRおよび傘下生保Global Atlantic Financial Groupとの協業
- ・ 劣後特約付社債の発行
- ・ 「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組み
- ・ 2024年度経営計画

注 取締役会の構成は2024年3月31日現在

- 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＝ 73 ： 27
1. 2023年度の支払実績から算出
2. 2023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

2023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	720億円	870億円
営業・募集品質関係の達成状況： 生命保険純増実績	52.2億円	39.9億円
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

属性	氏名		主な現職	企業経営	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	●		●	●	●		●		
	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(株)取締役	●		●	●	●	●	●		
	大間知 麗子		弁護士			●				●	●	●
	山名 昌衛		T D K(株)社外取締役	●		●	●	●	●	●		
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1：2024年6月17日開催予定の定時株主総会にて選任予定

注2：当社が取締役に期待する領域を表したスキル項目について、取締役候補者指名基準における違いを踏まえて、社外取締役は保有するスキル・経験を、社内取締役は保有するスキル・経験に加えて期待するスキルを示したもの。なお、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役に期待する領域は、「企業経営」、「人事・人材開発」、「地域・社会」および「資産運用」のスキル項目に含む

＜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。