かんぽ生命

統合報告書 ディスクロージャー誌 本編

2024

2023.4.1-2024.3.31

進化するぬくもり。

かんぽ生命

CONTENTS

05 トップメッセージ

09 特集 代表執行役社長×社外取締役 対談

1 価値創造ストーリー

13 価値創造の軌跡
15 価値創造の源
17 価値創造プロセス
19 マテリアリティ（重要課題）
23 特集 社員全員の日々の考え・判断・行動の“拠り所”

2 価値創造のための事業戦略

25 事業戦略の全体像：中期経営計画
27 営業体制の強化
31 商品サービスの充実
33 CX向上のためのDX推進
35 お客さまとの対話
37 特集 新サービス創出に向けた取り組み
39 資産運用の深化・進化
45 特集 資産運用を通じた産学連携
47 収益源の多様化/新たな成長機会の創出
49 ERM・資本政策

3 人的資本経営

53 人的資本経営

4 サステナビリティ

61 サステナビリティ
63 気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）
66 生物多様性保全への取り組み（TNFD提言への対応）
67 人権尊重への取り組み
69 特集 ラジオ体操の普及推進
71 健康増進・地域と社会の発展

5 ガバナンス

73 コーポレートガバナンス
81 取締役および執行役
83 株主・投資家との対話
85 リスク管理体制
87 コンプライアンス（法令等の遵守）の徹底
90 営業社員・募集代理店への教育

6 かんぽ生命について

91 日本郵政グループにおける位置づけ
93 財務ハイライト
95 主要な財務・非財務データ一覧

編集方針

本誌は、ステークホルダーの皆さまに、かんぽ生命の持続的な価値創造に向けた取り組みを分かりやすくお伝えするため、当社の概要、事業戦略、経営課題等について、財務情報・非財務情報の両面から統合的にまとめた統合報告書です。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。また、保険業法第111条に基づいて作成したディスクロージャー資料としても発行しています。

▶ 統合報告書は、「本編（本冊子）」「資料編」で構成しており、「資料編」は当社ホームページにて公開しています。
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/disclosure/index.html

株式会社かんぽ生命保険は、2007年9月以前にご加入いただいた簡易生命保険契約について、その契約の権利および義務を承継した「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」（以下、本誌において「郵政管理・支援機構」といいます。）から、管理業務を受託しています。
なお、「郵政管理・支援機構」は、2019年4月1日に「独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構」から機構名称を変更しています。

（注1）本誌は、一般公衆への情報提供を目的とするものであり、当社またはその子会社（以下、本誌において「当社グループ」といいます。）の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本誌には、当社グループの現状に加え、見通し・目標などの将来に関する記述がなされています。これらは、本誌の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断などによって記述されたものです。そのため、今後、経済情勢や景気動向、法令規制の変化、大規模災害の発生、保有資産等の価値変動、風評・風説など、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本誌に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。
（注2）本誌内の数値およびパーセント表示は、特別な表示のある場合を除き、2024年3月31日現在のものです。
（注3）本誌は、個別に注記している場合および資料編の業績データ「6 保険会社及びその子会社等の状況」を除き、当社（単体）について記載しています。

ホームページ掲載資料

本誌のほかに、以下の資料も当社ホームページに掲載していますので、ぜひご覧ください。

サステナビリティサイト
・サステナビリティレポート
・コーポレート・ガバナンスに関する報告書
・責任投資レポート
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/index.html

IRサイト
・有価証券報告書
・決算・経営方針説明会資料
・その他決算資料
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/index.html

魅力ある情報をお届けするWebメディア
かんぽジャンクション
https://www.jp-life.japanpost.jp/junction/
かんぽ生命のサステナブルな取り組みや商品情報など魅力的な情報を発信しています。

かんぽ生命の社会的使命（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お守りする

経営理念

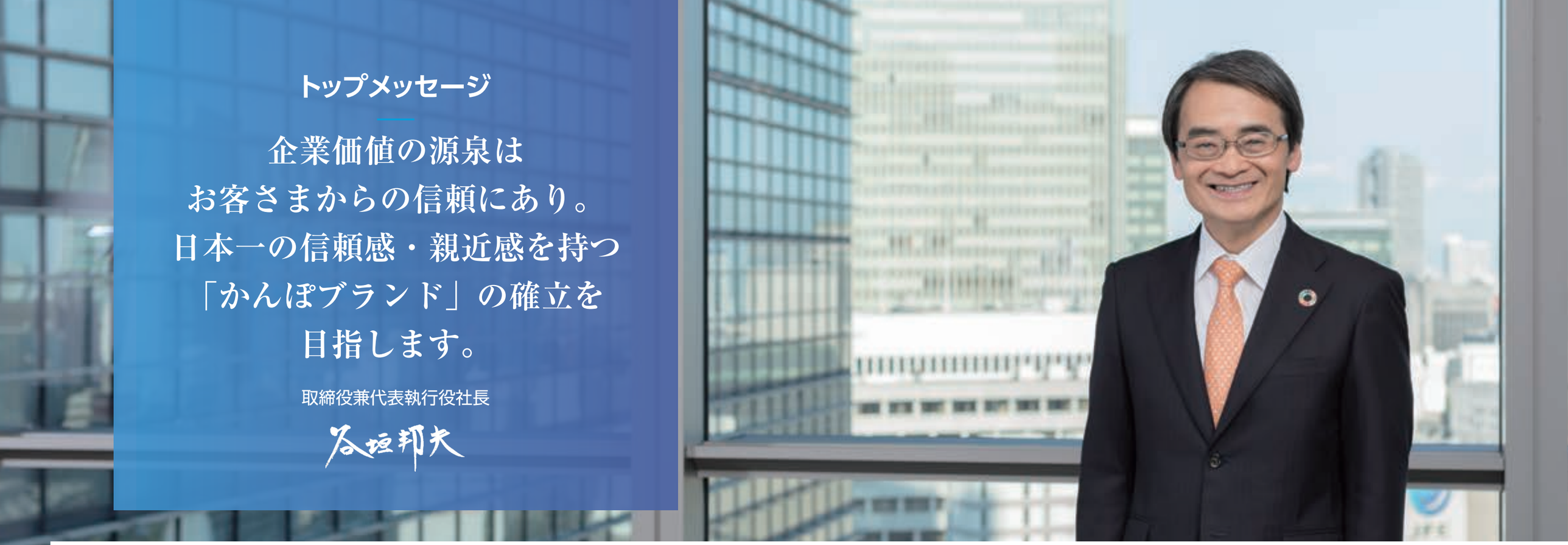
いつでもそばにいる。どこにいても支える。
すべての人生を、守り続けたい。

具体化

社員全員の日々の考え・判断・行動の“拠り所”

P.23

1. 「あなたがいてくれてよかった、ありがとう」、それが私たちの存在価値です。
   私たちは、お客さまが不安な時、支えてほしい時にこそ、
   お客さまから頼られる存在となります。
2. 私たちは、すべての人生をいつまでも守り続けるために、企業として発展、成長し、
   存続し続けます。
3. そのため、私たち一人一人が、日々、主体的に考え、動き、チャレンジします。



トップメッセージ

企業価値の源泉は
お客さまからの信頼にあり。
日本一の信頼感・親近感を持つ
「かんぽブランド」の確立を
目指します。

取締役兼代表執行役社長

谷垣邦夫

ご挨拶にあたり、まずは令和6年能登半島地震にてお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げるとともに、被災された皆さま、そのご家族の方々に心よりお見舞い申し上げます。今も被災地域では、日本郵政グループ社員が一体となり、復興支援を続けております。私も2024年2月に、社員の激励のために、現地に赴きましたが、生命保険会社としての社会的使命を胸に、地域の皆さまに寄り添い、懸命に業務に当たっている姿を目の当たりにし、大変心強く感じました。今後もかんぽ生命は、日本郵政グループの一員として、お客さまに「安心」をお届けするという、生命保険の本質と社会的意義のもと、復興支援に努めてまいります。

社長就任後の1年について

フォア・ザ・カンパニーの精神で
社員が失敗を恐れず挑戦できる
企業風土へ

2023年6月に社長に着任してから約1年間が経過しました。営業力の強化や保有契約件数の維持・拡大といった課題があるなか、私は全社員に向けた就任の挨拶で、大きく三つのことについて申し上げました。一つ目は、かんぽ生命が100年を超える長きにわたり、国民の皆さまに安心を届け、日本の経済と文化の発展に尽力してきたことに「自信と誇り」を持って、堂々と仕事をしてほしいということ。二つ目は、生命保険会社として、社会的使命とともに、お客さまへの責任をしっかり果たしていく「強い会社」にしていきたいということ。三つ目がお客さまや働く仲間に対しては、常に「リスペクト」の気持ちを持ってコミュニケーションをしてほしいということです。

就任以降、徐々に明るい兆しが感じられるようになり、特に、2023年12月末の業務改善命令に基づく定例報告義務の解除を経て2024年1月からは、多くのお客さまにご好評いただいている一時払終身保険の販売開始や、高齢のお客さまへのご提案の再開など、前向きな事業環境の変化がありました。これまでの全社一丸となったかんぽ再生に向けた取り組みが、着実に形になってきたものと認識しています。

これは社員のES調査（エンゲージメントスコア調査）結果にも現れており、2024年1月の調査では、前回から大幅にスコアが上昇しました。特に、コンサルタント（主にお客さまのお宅を訪問して活動する社員）の皆さんが所属するかんぽサービス部における評価が向上しており大変嬉しく思っています。

私は、大学卒業後に当時の郵政省に入り、それから40年が経ちました。29歳のときには、兵庫県の郵便局の局長となり、この1年間の局長時代で、私は、毎日のように決断を迫られるトップの厳しさ、逃げずに本気で仕事に向き合う大切さを教わったと思います。また、当時、大雪で郵便物が滞留してしまい、周囲の郵便局から応援を受けるという事態も起こりました。対応してくださった先輩方からいただいた「若い局長を救うためにやるのではなく、郵便局の信頼のためにやるのだ」という言葉は、今も忘れられません。

このような経験もあり、私は「フォア・ザ・カンパニー」という言葉を大切にしています。約2万人の社員それぞれが会社に愛着を持ち、この会社を少しでも良くしようという気持ちで取り組めば、かんぽ生命はお客さまから信頼され、本当に強い会社になると思っています。そして、会社を良くしようという思いで挑戦したことに対しては、例え失敗に終わったとしても、その行動を評価し、次の成功につなげていくことができる環境づくりを進めています。失敗を恐れていては前には進めません。失敗を恐れずに挑戦が許される、そんな企業風土をつくり上げます。

中期経営計画の見直し

「お客さまの維持・拡大」とともに、
「持続的に成長する強い会社」を目指す

2024年5月に、中期経営計画（2021年度～2025年度）を見直しました。5年計画の中間期で取り組みを再評価し、かつ、金利上昇といった外部環境の変化、高齢のお客さまへの募集の再開などの内部環境の変化を鑑みて、経営戦略を改めて練り直しました。

これまでの中期経営計画では「お客さまから真に信頼される企業への再生」と「持続的成長」を柱に掲げており、見直し後においては、今後の成長戦略として、「お客さまの維持・拡大」や「持続的に成長する強い会社」を目指すことを、戦略の柱として位置づけています。

「お客さまの維持・拡大」に向けて

現場の社員の声を大切にすることが、会社の成長につながる

「お客さまの維持・拡大」に向けては、支店において法人営業に携わってきた社員に加え、2022年4月の営業体制の改革において、日本郵便株式会社から迎え入れた約1万人のコンサルタントの皆さんがキーパーソンです。2023年7月には、新たな人材育成制度として、「かんぽGD制度」を導入しました。営業活動における成果を、実績だけでなく、網羅的・定量的に評価する仕組みであり、人材育成とモチベーション向上の面で大きな効果が得られていると実感しています。

また、「現場は会社の相似形であり、現場で起きていることが、すなわち会社で起こっていることだ」という私の信念もあり、経営陣と、主に現場の社員がディスカッションを行う「フロントラインミーティング」を継続して実施しています。私自身も毎月、必ず全国各地の現場に足を運び、社員の皆さんが困っていることを把握するとともに、少しでも解決することができるよう努力しています。一例を挙げますと、新商品の発売直後に、コンサルタントの方から、申込に必要な電話確認が急増しているとの声を聞き、即日、担当役員に連絡するとともに、翌日には関係役員および部長間で対応方針を策定の上、翌々日には電話確認ができやすい環境を整備しました。

お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」に

お客さまのニーズに合った商品とアフターフォローの充実に取り組んでいく

「お客さまの維持・拡大」に向けて、お客さま本位の業務運営のもと、今後は、多様なお客さまのニーズに応えられる商品ラインアップの拡充と、質と量を伴ったアフターフォローの充実に取り組んでまいります。

商品ラインアップの充実に関しては、2024年1月に販売を開始した一時払終身保険に加え、今後の新商品として、人生100年時代のニーズに即した、要介護状態や就業不能に備える保険なども検討しています。お客さまの人生をライフイベントに合わせて、保険の力できめ細やかにサポートし、見守り続けることができるよう、引き続き商品ラインアップの拡充に取り組んでまいります。

アフターフォローに関しては、リアルとデジタルの双方を活用しながら、お客さまやご家族の状況をタイムリーに把握した有益な情報提供やお困りごとの解消などにも注力し、お客さま体験価値(CX)の向上を目指します。

業界最大級のお客さま基盤を持つ当社では、満期をお迎えになる方も大勢いらっしゃいます。その方に切れ目のない保障をご提供するとともに、ご家族の方にも、こうした「商品ラインアップの拡充」、「アフターフォローの充実」により、ライフステージや世代を超えて、安心を提供し続けていきます。また、「信頼できる気軽な相談相手」としてつながりを持ち続けることで、お客さまの維持・拡大を目指してまいります。

「持続的に成長する強い会社」へ

お客さまへの責任を確実に果たすため、経営基盤の強化に向けた新たな取り組みを進める

もう一つの成長戦略の柱である「持続的に成長する強い会社」には、お客さまへの責任を果たしていくための経営基盤の強化という意味が込められています。

そのためには何よりもまず、先に述べた「かんぽGD制度」を通じた人材育成の取り組みに加え、積極的な採用による体制強化を図るなど、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最大化していくことで、営業力の強化を図ってまいります。

さらに、資産運用においても、市場環境の変化を捉えた収益向上を図るとともに、収益源の多様化・新たな成長機会の創出に向けて、2024年5月に発表した大和証券グループとの資本業務提携など、国内外の各種提携関係をもとに、我々の事業のウイングを広げていきます。併せて、サステナブル投資の推進により、機関投資家としての責任を果たしていくとともに、社会課題の解決を目指してまいります。

このほか、DX推進により、CXの向上を目指すと同時に、事業運営の効率化も図っていきます。例えば、お客さまから対面で請求を受け付ける際に、紙ではなく、デバイスを使うことで、お客さまの手続きにかかる時間や必要事項の記載漏れといった不備解消にかかる負担を減らすとともに、バックオフィス業務における確認作業等を削減することができます。効率化により、社内の人材をリスキルして、別の強化領域に配置・活躍してもらうことも可能となり、人的資本の活用という点においても重要な取り組みと認識しています。

今後の目指す姿について

日本一の信頼感・親近感を持つ「かんぽブランド」の確立を目指していく

我々の企業価値の源泉は「お客さまからの信頼」です。今後も、「郵便局の保険」として、お客さまから日本一の信頼感・親近感を持っていただける「かんぽブランド」を確立していくため、全社員一丸となって取り組んでまいります。

2023年4月の社長就任内定時の会見で、私のミッションは「かんぽ再生」であると申し上げました。あれから1年が経過しましたが、社員の皆さん一人ひとりの懸命な努力のおかげで、まずは第一歩を踏み出せたと思っています。今後も、「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」というかんぽ生命の社会的使命を着実に果たしていくとともに、新たなステージに向けた歩みを進めてまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。

10年後、20年後、その先の未来もお客さまの人生に寄り添い続けるために

2023年6月の谷垣社長の就任以降、かんぽ生命では数々の改革を進めています。
「かんぽブランド」を大切にしながら、その企業価値をいかに高めるのか。
鈴木雅子社外取締役とかんぽ生命の現在地点、未来について意見交換をしました。

着実な歩みが実を結び始めた1年を振り返る

―― 谷垣社長が昨年就任し、かんぽ生命は新たな船出を迎えました。この1年を振り返り、それぞれのお立場から率直な評価をお願いします。

鈴木　谷垣社長による新体制のもと、営業力の強化に向けた取り組みがより一層加速したことを実感しました。「新しいかんぽ営業体制」も２年目を迎え、日本郵便から迎え入れたコンサルタントもかんぽ生命に徐々に馴染んできた印象があります。また、新たな人材育成制度である「かんぽGD制度」の導入や、新商品の販売開始により、フロントラインを中心として会社全体に活気が出てきたように感じています。これまで進めてきたそれぞれの取り組みが、この1年でつながりを見せ、包括的な変化が見られた年であったと実感し、高く評価しています。

谷垣　社長に就任した直後、フロントラインの営業活動に対するモチベーションの低下や、保有契約件数の減少に歯止めがかからないという状況に大きな危機感を持ちました。だからこそ、この1年は、「かんぽ再生」を目指して、中長期的な営業力をつける取り組みを着実に進めてきました。その結果として、新契約が大きく増加するなど、これまでの全社一丸となった信頼回復に向けた取り組みが成果としても現れはじめ、さらなる成長に向けた明るい兆しを実感する1年となったと評価しています。また、これらの動きは社員のES調査（エンゲージメントスコア調査）のスコア向上にもつながっており、かんぽ再生に向けて、道半ばではあるものの、社員の皆さん一人ひとりのご尽力により、会社として前向きな一歩を踏み出せた1年だったと思います。

―― 中期経営計画（2021年度～2025年度）は3年が経過し、2024年5月に見直しが行われました。この見直しの過程では、取締役会においてどのような議論が交わされましたか。

鈴木　保有契約件数の減少を受けて、営業力をどのように強化していくか、というのが取締役会での大きなテーマのひとつでした。お客さまをどのように拡大していくのか、お客さまに寄り添った営業ができているのかなど、複数回にわたり積極的に議論を行ってきました。

谷垣　取締役会での営業力強化についての議論の際、私からは取締役の皆さまに人事面についてのご意見も求めました。採用活動やキャリアパスなどについて、現行中期経営計画の最終年度である2025年度を超えた長期的な視点で、濃密な議論が行われたと認識しています。付随して、かんぽのブランド、あるいは郵政グループのブランドをもっと重視すべきではないかというご提言もいただきました。私自身の考えと一致するものであり、かんぽブランドや郵政グループのブランドを、営業活動や社員のモチベーションにもつなげていくことで、社員一人ひとりが、会社に愛着を持ち、自信と誇りをもって、堂々と仕事ができる環境をつくり上げていくとともに、日本一の信頼感・親近感を持つ生命保険会社を目指していきます。

鈴木　かんぽではいろいろと良い取り組みを行っているので、それを世の中にきちんと出していくことで、営業活動のなかでのお客さまとの話題も広がりますし、社員の自信にもつながりますので、ぜひ戦略的に進めてほしいです。そのほか、企業価値向上という観点では、経営目標とする指標として修正ROE（自己資本利益率）に注目しています。

谷垣　今般の中期経営計画の見直しに伴い、財務目標として、新契約の増加が短期的に利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整した指標である「修正利益」と、これを踏まえた「修正ROE」を設定するとともに、修正利益を原資とした安定的な株主還元を行うこととしました。引き続き、資本コストや株価を意識した経営に向けて、財務の健全性を維持しつつ資本効率を高め、企業価値の向上を図っていきます。

―― 「営業力の強化」における現状の認識と今後の課題についてお考えをお聞かせください。

鈴木　2022年度の営業体制の改革から、会社全体の雰囲気が変わってきたように感じています。特に、コンサルタントの皆さんを、かんぽ生命が直接マネジメントすることによって、営業活動における課題がより具体的に抽出でき、迅速な改善、解決につなげられるようになったと感じています。また、お客さま担当制の導入により、コンサルタントや郵便局の皆さんが、これまで以上に責任感を持ち、お客さま一人ひとりに寄り添った質の高い細やかな対応を行ってこられたと思います。だからこそ、今後は、これまで以上にアフターフォローの充実とお客さま接点の強化を期待しています。お客さまの中には、ご契約時には契約内容について詳細にご理解されていても、ライフステージの変化などによるお手続きやご請求にあたり、不明瞭な点や、契約内容の見直しを検討される場合が多いものです。そのような際に、お客さまが直面しているお困りごとに対して、真摯に向き合い、いついかなるときもお客さまに寄り添い、安心をお届けすることで、お客さまやそのご家族と、長期的な信頼関係を構築することができるのではないでしょうか。

谷垣　鈴木取締役のご指摘は、まさしく生命保険の本質に関わる大変重要な課題であると認識しています。かんぽ生命は、郵便局のお客さまが必要とされている生命保険サービスを分かりやすく、きめ細やかにお届けしていますが、ご契約後も、全国に広がる郵便局ネットワーク等の対面チャネルと、お客さまの利便性を踏まえたデジタルの双方を活用した、質と量を伴ったアフターフォローの充実について、本社に統括組織を新設するなど、これまで以上に体制を強化し、進めていきます。また、社員の皆さんには、「いかなる環境変化があったとしても、お客さまに安心をお届けするという生命保険の本質を絶対に忘れないでほしい」と繰り返しお話しています。

鈴木　ありがとうございます。営業力の強化のためには、人材育成と併せて、お客さまニーズに応えられる新商品も重要です。

谷垣　2022年4月の新医療特約、2023年4月の学資保険の改定に続き、2024年1月の一時払終身保険の販売開始により、これまで以上に多様なお客さまニーズにお応えできるようになったことから、営業活動も活性化しています。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、ライフステージや世代ごとの多様なニーズにきめ細かく安心をお届け

できるよう、商品ラインアップを拡充していきます。

―― 中期経営計画の柱の一つに「持続的な『強い会社』へ」があります。かんぽ生命の取り組みとして、「資産運用の深化・進化」、「収益源の多様化/新たな成長機会の創出」、「事業運営の効率化」が掲げられていますが、期待されている点をお聞かせください。

鈴木　かんぽ生命は約60兆円もの運用資産を有する機関投資家という側面もあります。経済や社会全体に対する投融資を通じた影響力は非常に大きく、投資家としての責任を果たすことで社会を好転させる機会を有しています。インパクト投資に関するかんぽ生命独自の認証フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」などの推進や、大学との産学連携などを通じて、より良い未来、社会の実現に貢献することを期待しています。また収益源の多様化については、米国の世界有数の資産運用会社であるKKR社およびその子会社であるグローバルアトランティックフィナンシャルグループとの戦略的提携や、三井物産株式会社、大和証券グループとの資本業務提携などを行っており、着実に会社として新しい分野への舵取りが行われていると感じています。かんぽ生命にないインフラを持つ他社との連携を強化することで、新たな収益確保や成長機会の創出に期待が膨らみます。

谷垣　ありがとうございます。当社にとって、国内の生命保険事業が主力であることに変わりはありませんが、鈴木取締役からご紹介いただいたように、他社との提携を通じ、海外事業やアセットマネジメント事業への参画を進めることで、事業ウイングを広げていき、収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目指しています。加えて、アカデミアの持つ革新的な技術開発や事業への投資を推進するため、産学連携も推進しており、インパクトファンドの組成等を通じ、社会課題の解決やイノベーション創出の実現だけでなく、次世代を担う金融人材の育成にも貢献していきます。

「かんぽブランド」の再生に向け企業改革を進める

―― これらの取り組みを進める基盤として、人的資本経営や企業風土改革の取り組みを進めています。かんぽ生命の現状に対する評価、また課題についてお願いします。

鈴木　かんぽ生命の強みは郵便局や支店という全国規模のネットワークと約2万人の社員の力によるところが大きいと思います。その人材の力を最大限に発揮させるための取り組みを進めることが課題です。営業人材の育成制度として「かんぽGD制度」などを導入しましたが、一朝一夕に人材育成は成し得ません。徐々に成果が現れるものですから、まずはこれらの制度をしっかり定着させることが重要だと思います。企業風土改革に関しては上司と部下、または本社と現場の関係などでなかなか意見が伝わりづらい側面もあったようです。ただ、実際には、現場において社員一人ひとりが地域社会の実情や要望に密着した活動を実践しており、他社に真似できないかんぽ独自の文化、財産を有しています。不適正募集問題の検証において、社内の意思疎通の悪さが指摘されましたが、この点についてはしっかりと改善が見られています。社長通信や動画配信などによるトップからの全社員に向けた定期的なメッセージ発信のほか、役員をはじめとする経営陣が全国の各拠点を訪問し、社員と直接対話する「フロントラインミーティング」、社員が社長に直接さまざまな提案をする「目安箱」の運営などにより、企業風土改革は着実に進められています。社員にとっては「自分の意見を聞いてもらえる」ということで、仕事へのやりがいにも大きく影響しているのではないでしょうか。これは社員のES調査結果においても数値が向上しており、効果がはっきりと現れています。役員や社長との対話の結果、制度などの改善が見られれば、社員満足度はさらに向上し、より良い会社になっていくだろうと期待しています。

谷垣　企業風土改革には三つの視点を持って取り組んでいます。まず一つ目は、鈴木取締役のお話のとおり、我が社の強みであり、生命保険会社にとって最も大切な「人の力」です。社員のコミュニケーションについては、社長就任後、最も重視した点です。大切なことは社員同士の「リスペクト」です。同僚を、または上司、部下を尊重する気持ちを持ち、認め合わなければ信頼関係は築けないと考えています。二つ目は、社員の皆さんからの「会社への愛着」です。自分の人生の大切な時間の多くを会社で過ごすわけですから、共に働く仲間や職場、仕事の一つひとつに愛着を持ってほしいと思っています。会社や職場への愛着が深まることは、お客さまサービスや、職場を少しでも良くしようという意欲を生み出す重要な要素です。社員一人ひとりが、会社に深い愛着を持ち、

自信と誇りを持って仕事に取り組む企業風土が醸成されれば、本当に強い会社になっていくと思います。三つ目は、人や仕事の成果について、「ポジティブな視点で評価」することです。「あれはダメ」、「これもダメ」とネガティブに見るのではなく、「ここまでできた」「この点は良かった」とポジティブに捉え、失敗しても再び挑戦できる、そういうカルチャーをつくっていくのも企業風土改革の大きなポイントだと思います。

鈴木　過去に営業職をしていた経験から、いろいろな企業を訪れてみると、社員の雰囲気から会社の状況を読み取れるものです。社員が生き生きと働いており、元気に挨拶ができる会社は、働きやすい会社の証です。かんぽ生命は廊下を歩いていても皆さん元気に挨拶をしてくださるので、安心できる会社と思っています。

谷垣　元気な挨拶というのは社内の雰囲気を物語っていると思います。仕事は思いどおりに行かないことも多く、辛いときもあるものです。しかし、周りのサポートや職場の風土次第では、本当に面白く、やりがいあるものにもなります。社員一人ひとりが、相互にリスペクトし合い、かんぽ生命という会社に愛着を持ち、自信と誇りとやりがいをもって働くことができる職場と企業風土の醸成に向けて、今後も取り組んでいきます。

―― 社外取締役として鈴木取締役が大切にされていること、またご自身の役割として認識されていることについてお願いします。

鈴木　社外取締役は執行の役割がなく実務に直接関与することができません。そのため、認識に齟齬が無いよう確認をしながら発言するように心がけています。また発言したことが実行されているか、または私の意見が正しい判断であったのか検証することも大切にしています。発言しただけでは意味がなく、発言により会社が良くなったのかを確認するところまでが役割と認識しています。

谷垣　社外取締役の皆さまからは、郵政グループの常識ではなく、世間の物差しで評価いただいております。経営の方向性を確認するうえで非常にありがたく感じており、今後も忌憚のないご意見をいただきたいと考えています。

―― 中期経営計画は2025年で一区切りとなります。その先の10年後、または20年後のかんぽ生命が目指す姿をどのように描いていますか。

鈴木　10年後、20年後、さらに30年後と、かんぽ生命は長い目で見てお客さまからの支持を受け続けられるロングラン企業になれると認識しています。かんぽ生命には、そのためのインフラはすでに整っており、あとは行動一つで変わりうると感じています。社員一人ひとりが前向きに、自信と誇りを持った行動をしていくことで、多くの方からの支持を継続的に得られるでしょう。また郵便局のネットワークを活かすことで持続的な成長が可能だと期待しています。

谷垣　ありがとうございます。当社は創業以来、100年を超える長きにわたり、お客さまの生活や健康に対するご心配にしっかりと応え、社会に貢献し、日本の経済成長を支え、生命保険という文化と市場をつくり出してきた、日本一の生命保険会社だと思っています。「簡易な手続きで国民の基礎的生活手段を保障する」という当社の社会的使命は、創業時から失われることなく受け継がれ、現在の経営理念である「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。」の中にも明確に息づいています。私たちが求めるのはその場しのぎの短期的な数字や仕事では決してありません。私たちは、全国津々浦々にある約2万の郵便局や支店を通じて、単に「生命保険商品」を売っているのではなく、お客さまに「安心」をお届けしています。お客さまからの信頼こそが企業価値の源泉であり、これまで積み重ねてきたブランドイメージを財産とし、10年後、20年後、その先もお客さまのそばで、信頼され、愛され続けられるよう、社員の皆さんと一緒に全力で取り組んでいきたいと思います。

価値創造の軌跡

創業時からの変わらぬ想い「お客さまの人生を保険の力でお守りする」

1916年の創業から100年以上、当社は、その時代、時代の社会課題やニーズに合わせた保険サービスを提供し、人々の生活を支えてきました。2007年の郵政民営化により、国営事業から民間企業へ形を変えましたが、保険を通して人々の生活を支えるという使命は今も変わりありません。

これからも郵便局ネットワークを通じて、全国のお客さまに「保険」という安心をお届けし、お客さま一人ひとりの人生を保険の力で支え、守り続けていきます。

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

1916

簡易生命保険事業創業

当社の前身である簡易生命保険が生まれた当時、生命保険は富裕層の方々を除いて加入が難しいものでした。創業の背景には、生命保険を小口化し、郵便局という身近なネットワークを通じて基礎的な保障を広めたいという想いがありました。

1971

学資保険の創設

当時は、進学率がかなり上昇する一方、教育費の著しい高騰が家計の大きな負担となっていました。将来的な教育資金の準備に役立つ保険ニーズの高まりを受けて、郵便局から業界初の保険商品として創設しました。

2000

特定養老保険の創設

糖尿病などの慢性疾患にかかり治療を受けているものの仕事や日常生活を支障なく送っている人が増加し、疾患と付き合いながらも自らは健康であるという意識を持つ「一病息災」といった健康概念が現れるなか、慢性疾患にかかっている人を含め、広く国民、お客さまの自助努力を支援することとして創設しました。

特別終身保険の創設

平均寿命の著しい延びや核家族化の進展に伴い、高齢者問題が社会的課題としてクローズアップされる状況のなか、被保険者が亡くなった場合の保障に加えて、被保険者の生存中にも何らかの保険金を受け取りたいとの強い要望が寄せられたことに応えて創設しました。

2004

2倍型・5倍型終身保険の販売開始

低廉な保険料でライフサイクルに合わせた終身保障をというニーズに応えるため、保険料払込期間満了前の死亡保険金額を、同期間満了後の2倍もしくは5倍とする終身保険の販売を開始しました。

2007

郵政民営化

郵政民営化により、日本郵政グループが発足し、「株式会社かんぽ生命保険」として生命保険事業を開始しました。

2008

入院特約「その日から」販売開始

お客さまからの短期入院の保障等についてのご要望にお応えするため、1日以上の入院を支払対象とし、手術保険金の支払対象を拡大するなど、これまでの入院特約の内容を見直し、民営化後の第1弾商品として、発売しました。

かんぽ生命 入院特約 その日から

2015

東証一部上場

東京証券取引所市場第一部に株式を上場しました。

2024

一時払終身保険「つなぐ幸せ」販売開始

中高齢層のお客さまの一生涯の死亡保障ニーズや、自身が亡くなった際の葬儀費用や遺族の生活資金等を速やかに確保しておきたいというニーズにお応えできるよう、一時払終身保険の販売を開始しました。

かんぽの 一時払終身保険 つなぐ 幸せ

価値創造の源

全国に広がる郵便局ネットワーク

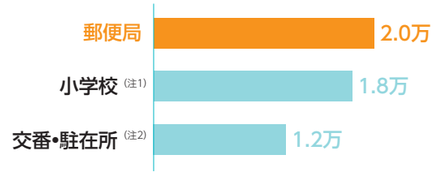
全国津々浦々に広がる約2万の郵便局窓口とかんぽ生命の支店およびかんぽサービス部を通じて、個人と法人のお客さまに保険サービスを提供しています。

郵便局の数は、小学校や交番等よりも多く、地域の暮らしに安心を提供しています。

郵便局数（生命保険募集を行う郵便局・簡易郵便局）
20,348局

かんぽ生命支店
82支店

かんぽサービス部
623ヶ所



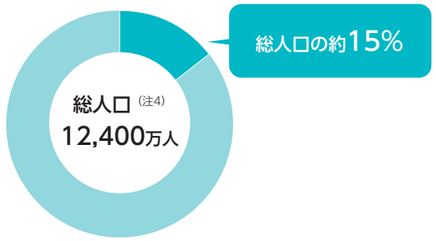
かんぽサービス部はかんぽ生命の支店の組織として支店の担当エリア内の郵便局に設置しており、主にお客さまのお宅を訪問して活動するコンサルタントが所属しています。

非常に大きな顧客基盤

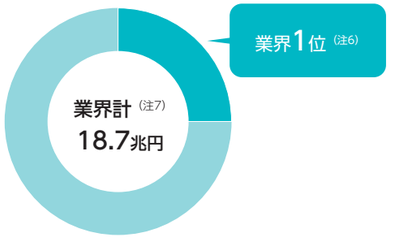
養老保険・終身保険を中心としたシンプルでわかりやすい商品（簡易・小口）・サービスをお客さまに提供しており、お客さま数は全国民の約15%にのぼります。

保険金等支払金額は業界トップであり、多くのお客さまに保険金をお支払いし、生命保険会社としての社会的使命を確実に果たしています。

お客さま数 (注3) **1,807万人**



保険金等支払金額 (注5) **4.5兆円**



業界最大級の総資産・健全な財務基盤

当社は業界最大級の総資産を有する機関投資家であり、お客さまからお預かりした保険料をもとに資産運用を行っています。また、生命保険会社の財務の健全性を示すソルベンシー・マージン比率も、監督当局からの是正措置が発動される200%を大きく上回り、信用格付においても高い評価を獲得しています。

総資産
60.8兆円 業界2位 (注6)

連結ソルベンシー・マージン比率
1,023.2%

● **格付情報**（2024年6月1日現在）

保険金支払能力	保険金支払能力格付	保険財務力格付け
AA−	**AA**	**A+**
格付投資情報センター（R&I）	日本格付研究所（JCR）	スタンダード&プアーズ（S&P）

お客さまの一生を支える人材の力

営業社員をはじめとする約1.8万人の従業員が全国のお客さまに寄り添い、一生を支えています。

また、多様な人材が働きやすい環境を実現するため、女性活躍や仕事と育児の両立支援を進めており、男女ともに育児休業取得率100%を達成しています。

従業員数
18,427人

女性管理職比率（本社）（2024年4月1日現在）
15.0%

うち営業社員数
9,673人

育児休業取得率
男女ともに100%
男性の育児休業取得日数 平均52.2日

(注1) 小学校数　出典：文部科学省「学校基本調査」2023年5月1日現在
(注2) 交番・駐在所数　出典：警察庁「全国警察施設名称位置等」2023年4月1日現在
(注3) お客さま数は、契約者および被保険者を合わせた人数（個人保険および個人年金保険を含み、当社が受再している簡易生命保険契約を含みます。）
(注4) 総人口　出典：総務省統計局「人口推計」2024年4月1日現在（概算値）
(注5) 保険金等支払金額は、保険金・年金・給付金の合計
(注6) 国内生保全42社（国内単体＜外資系生保は日本法人＞）が対象
(注7) 出典：生命保険協会「生命保険事業概況（2023年度）」

価値創造プロセス

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

事業環境の変化

2024年3月見直し

マテリアリティ（重要課題） P.19

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. 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
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
4. 豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献
5. サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築

2024年5月見直し

中期経営計画（2021年度～2025年度） P.25

「郵便局の保険」としての親近感とともに、お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」としてつながり続け、ライフステージ/世代を超えて安心を提供するとともに、安定的に利益を確保できる持続的な「強い会社」へ成長する

INPUT

価値創造の源 P.15

全国に広がる郵便局ネットワーク

非常に大きな顧客基盤

業界最大級の総資産・健全な財務基盤

お客さまの一生を支える人材の力

BUSINESS ACTIVITY

個人のお客さま　　法人のお客さま

保険サービスのご提供

- 日本郵便（全国の郵便局窓口）
- かんぽサービス部（郵便局に所在し、お客さまをご訪問）
- 支店（法人のお客さまに会社訪問）
- 業務委託：かんぽ生命

お客さまニーズに沿ったサービス提供

- 営業体制の強化 P.27
- CX向上のためのDX推進 P.33
- 商品サービスの充実 P.31

経営基盤の強化

- 資産運用の深化・進化 P.39
- ERM・資本政策 P.49
- サステナビリティ P.61
- 収益源の多様化/新たな成長機会の創出 P.47
- 人的資本経営 P.53
- コーポレートガバナンス P.73

社員全員の日々の考え・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 P.23

OUTCOME（2025年度目標）

非財務目標 P.21

・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
・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	累計15件、500億円
・社会貢献活動の実施	
・温室効果ガス排出量（Scope1・2）	46%削減（2019年度比）（2030年度目標）
・ES調査結果	他社平均であるB
・本社における女性管理職比率	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（日本郵政グループ全体）	3.0%
・コンプライアンス・プログラムに基づく取り組みの実施	

財務目標 P.25

・修正利益	970億円
・修正ROE	6%程度
・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 (総還元性向：中期平均40～50%)
・EV成長率（RoEV）	6～8%成長を目指す

マテリアリティ（重要課題）

当社では、お客さまの人生を保険の力でお守りするという社会的使命を果たすため、郵便局や支店、かんぽサービス部を通じて保険サービスを提供することを第一のマテリアリティ（重要課題）として位置づけるとともに、人々の健康や多様性、人権、環境などに配慮した持続的な事業運営を行っています。

マテリアリティの見直し

前回のマテリアリティ策定時（2021年3月）から、外部環境等の変化を踏まえたアップデートが必要と認識し、2024年3月に見直しを行いました。

- 外部環境の変化：「人権」、「人的資本」、「生物多様性」に対する関心の高まり
- 内部環境の変化：新しいかんぽ営業体制として、約1万人のコンサルタントが当社に所属（2022年4月～）

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1　当社事業に関連する社会課題の抽出

SDGsの17の目標を達成するための具体的な169のターゲットから、生命保険業を営む当社にとっての社会課題を抽出しました。（色付き項目が今回の見直しにあたり新たに追加したもの）

1.4 生命保険商品・サービスの提供	3.3 感染症拡大防止への貢献	3.4 3.8 3.a 健康増進・健康経営	3.6 交通事故の減少
4.3 子どもが適切な教育を受けられる態勢の支援	4.4 人材育成	4.7 健康・金融リテラシー	5.1 性差別の撤廃
5.4 仕事と育児・介護等の両立支援	5.5 女性管理職比率の向上	5.b テレワークの推進	5.c 女性活躍支援
6.6 綺麗な水や水関連の生態系を守るための活動	7.2 7.3 7.a 再生可能エネルギーの活用	8.5 企業風土改革・働き方改革	8.7 児童労働（義務教育を妨げる労働等）の禁止
8.8 障がい者雇用促進	8.8 社員が働きやすい安心・安全な労働環境	8.10 商品・サービスにアクセスしやすい環境の設計	9.4 CO_2削減への取り組み
9.5 イノベーション・調査・研究の推進	10.2 ダイバーシティ（多様性）の推進	10.3 人権を尊重する取り組みの推進	11.1 11.5 地域社会への貢献
11.6 12.5 資源のリサイクル・廃棄物の適切な処理	12.6 サステナビリティに関する取り組みの公表・開示	13.2 13.3 地球温暖化をはじめとした気候変動への対応	14.1 14.2 綺麗な海や海洋の生態系を守るための活動
15.1 15.4 自然や生態系を守るための活動	16.3 コンプライアンスの徹底	16.4 マネー・ローンダリング等の排除	16.4 反社会的勢力の排除
16.5 贈収賄や横領といった不正行為の防止	16.7 健全な経営のためのコーポレートガバナンス	16.b 差別の撤廃	17.16 サステナブル投資の推進

（注）それぞれの社会課題に付している番号は、関連するSDGsの169のターゲットの番号です。

STEP 2　優先度の高い社会課題の特定

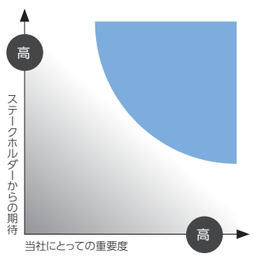
STEP1で抽出した社会課題を「当社にとっての重要度（戦略的重要性）」と「ステークホルダーからの期待」の2軸で優先順位をつけて、優先度の高い社会課題を特定しました。

当社にとっての重要度

当社の経営理念、社会的使命（パーパス）および中期経営計画（2021年度～2025年度）の内容をふまえ、選定

ステークホルダーからの期待

「社会」、「株主・投資家」、「お客さま」、「社員」のステークホルダーから、それぞれ期待される社会的要請をふまえ、選定（次頁参照）



【参考】「ステークホルダーからの期待」の特定作業

ステークホルダー	特定作業
社会	政府や業界団体によるガイドラインや、外部評価機関・SDGs関連の評価（アンケート）項目の追加要素等を確認
株主・投資家	SR（株主との対話）等でコメントいただいた当社への期待事項を確認
お客さま	お客さまから寄せられた声をもとにお客さまから当社への要望・意見等を確認
社員	社員アンケートを実施し、当社が優先して取り組む社会課題について確認

その結果、優先度の高い社会課題として、以下を特定しました。

1.4 生命保険商品・サービスの提供	3.3 感染症拡大防止への貢献	3.4 3.8 3.a 健康増進・健康経営	4.4 人材育成
5.4 仕事と育児・介護等の両立支援	5.c 女性活躍支援	8.5 企業風土改革・働き方改革	8.8 障がい者雇用促進
8.8 社員が働きやすい安心・安全な労働環境	8.10 商品・サービスにアクセスしやすい環境の設計	9.4 CO_2削減への取り組み	9.5 イノベーション・調査・研究の推進
10.2 ダイバーシティ（多様性）の推進	10.3 人権を尊重する取り組みの推進	11.1 11.5 地域社会への貢献	13.2 13.3 地球温暖化をはじめとした気候変動への対応
15.1 15.4 自然や生態系を守るための活動	16.3 コンプライアンスの徹底	16.7 健全な経営のためのコーポレートガバナンス	17.16 サステナブル投資の推進

（注）それぞれの社会課題に付している番号は、関連するSDGsの169のターゲットの番号です。

STEP 3　マテリアリティの決定

STEP2で特定した優先度の高い社会課題を、以下の5つのマテリアリティとして整理し、サステナビリティ委員会および経営会議で協議・決定し、取締役会へ報告しました。また、各マテリアリティの進捗状況を把握するためのKPIも併せて決定しています。（次頁参照）

事業に関する課題

事業基盤に関する課題

マテリアリティ	STEP2 で特定した優先度の高い社会課題		実現を目指すSDGs のゴール
1 郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供	1.4 生命保険商品・サービスの提供	8.10 商品・サービスにアクセスしやすい環境の設計	
	9.5 イノベーション・調査・研究の推進		
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	3.3 感染症拡大防止への貢献	3.4 3.8 3.a 健康増進・健康経営	
	17.16 サステナブル投資の推進		
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	10.3 人権を尊重する取り組みの推進	11.1 11.5 地域社会への貢献	
	17.16 サステナブル投資の推進		
4 豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献	9.4 CO_2削減への取り組み	13.2 13.3 地球温暖化をはじめとした気候変動への対応	
	15.1 15.4 自然や生態系を守るための活動	17.16 サステナブル投資の推進	
5 サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築	4.4 人材育成	5.4 仕事と育児・介護等の両立支援	
	5.c 女性活躍支援	8.5 企業風土改革・働き方改革	
	8.8 障がい者雇用促進	8.8 社員が働きやすい安心・安全な労働環境	
	10.2 ダイバーシティ（多様性）の推進	16.3 コンプライアンスの徹底	
	16.7 健全な経営のためのコーポレートガバナンス		

【参考】社内での決定プロセス

サステナビリティ委員会	経営会議	取締役会
複数回にわたり、見直しの内容について議論	検討状況を報告するとともに、最終的に協議のうえ、決定	決定内容を報告

なお、上記に加え、外部有識者により構成される社内会議でも意見を伺いながら、見直しの検討を行いました。

マテリアリティに対応する主な取り組みおよび目標

当社は、5つのマテリアリティ（重要課題）について、以下の取り組みを推進しており、関連する目標を設定のうえ、その進捗状況を管理しています。

中期経営計画の基本方針 P.25
①信頼回復に向けた取り組みの継続　②事業基盤の強化　③お客さま体験価値の向上
④ESG経営の推進　⑤企業風土改革・働き方改革　⑥ガバナンスの強化・資本政策

マテリアリティ	取り組み理由等	主な取り組み	2025年度目標	2023年度実績	参照ページ	関連する中期経営計画の基本方針
1 郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供	当社は、前身である簡易生命保険事業の創業以来、郵便局ネットワーク等を通じて全国のお客さまに基礎的な保険商品・サービスをご提供してきました。現在も、人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えし、お客さまの人生を保険の力でお守りすることが当社の社会的使命であると認識しており、この使命を果たすことで、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するとともに、当社の持続的な成長を目指しています。そのため、常にお客さまのニーズにお応えする保険サービスをご提案するとともに、お客さまの万が一の際に迅速かつ確実に保険金をお支払いする態勢を整備していきます。	・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	保有契約件数(個人保険)：1,850万件以上	1,970万件	P27	①②③④
			お客さま満足度 (注1)：90%以上を目指す	83%	P33	
			NPS® (注2)：業界上位水準を目指す	【参考】 NPS®ベンチマーク調査 (注3) ▲56.1		
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	当社は、生命保険会社としてお客さまの万が一を支えるだけでなく、日々の健康づくりのサポートやサステナブル投資の推進に取り組むことにより、人々の毎日の暮らしを元気で笑顔に満ちたものにすることに貢献していきます。当社がこうした取り組みを推進し、人々の健康で豊かな人生を支えることは、生命保険会社である当社の持続的な成長にも資するものと考えています。	・ラジオ体操の普及推進 ・健康応援アプリ「すこやかんぽ」を活用したサービスの提供 ・サステナブル投資の推進　等	ラジオ体操実施率 (注4)：25%	24.0%	P69	④
			インパクト“K”プロジェクト認証ファンド：累計15件、500億円	累計6件、225.5億円	P44	
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	当社は、多様性や人権尊重に関する社会的要請が高まるなか、これらを侵害することのない企業活動を行っていく必要があると認識しています。そのため、人々が将来にわたって安心・安全に生活できるよう、多様性や人権を尊重した地域と社会の持続的な発展に資する取り組みを行うことで、誰もが生きがいをもって豊かに暮らせる共生社会の実現に貢献していきます。	・人権を尊重した社会の実現に向けた取り組み(人権デュー・ディリジェンスの取り組み等) ・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	社会貢献活動の実施	各拠点での地域貢献活動や、車いすテニス等の協賛を実施	P71	④
			インパクト“K”プロジェクト認証ファンド累計件数・金額（マテリアリティ２に記載）			
4 豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献	当社は、持続的な地球環境があってこそ、当社の持続的な成長が実現できるという考えのもと、社会的要請が高まっている気候変動や生物多様性・自然資本といった環境課題への対応を行っていきます。	・気候変動に関する取り組み ・生物多様性・自然資本に関する取り組み ・サステナブル投資の推進　等	温室効果ガス排出量(Scope１・２) －2030年度目標：46%削減(2019年度比) －2050年目標：カーボンニュートラル	33.9%削減(2019年度比) (2022年度実績)	P65	④
			インパクト“K”プロジェクト認証ファンド累計件数・金額（マテリアリティ２に記載）			
5 サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築	当社では、１～４のマテリアリティの達成のためには、社員一人ひとりが力を発揮できる職場環境や、会社の健全な経営基盤が欠かせないものと認識しています。そのため、社員のエンゲージメントの向上や多様な人材の活躍を進める人的資本経営の推進や、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を図っていきます。	・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	ES調査結果：他社平均であるB	CC	P54	①④⑤⑥
			本社における女性管理職比率：30%(2030年度目標)	15.0%（2024年４月１日現在）	P58	
			育児休業取得率：男女ともに100%	男性：100% 女性：100%	P59	
			障がい者雇用率(日本郵政グループ全体)：3.0%	2.56%（2023年６月１日現在）		
			コンプライアンス・プログラムに基づく取り組みの実施	「犯罪防止態勢」、「募集品質・募集管理態勢」等を重点取組内容として選定し、取り組みを実施	P87	

(注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です。
(注2) NPS®とは、Net Promoter Scoreの略語であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ(現NICE Systems,Inc)の登録商標です。
(注3) NTTコム オンライン社『NPS®ベンチマーク調査 生命保険部門（2023）』
(注4) ラジオ体操実施率は、当社が定期的に実施しているオンライン調査(対象は20歳～69歳の男女2,400名）において、ラジオ体操を知っていると回答した方のうち、１年に１回以上ラジオ体操を実施すると回答した方の割合です。

社員全員の日々の考え・判断・行動の“拠り所”

当社は、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。」の実現に向けて、社員一人ひとりが自分ごと化して行動変革を起こせるよう、経営理念を具現化し、社員の行動へつなぐ言葉として、“拠り所”を制定しています。
全社員がこの“拠り所”に基づき、日々考え、行動しています。

岡山支店
岡山南郵便局
かんぽサービス部

藤岡　里帆

お客さまの未来を一緒に考え、支える社員を目指して

私は、コンサルタントとして、お客さまに保険商品のご案内を行っています。お客さまの状況や想いを丁寧にお伺いすることで、お客さまの将来なりたい姿を一緒に想像し、その未来を叶えるために、私がお手伝いできることはないかを常に考え、お客さま訪問を行っています。お客さまからの「来てくれてありがとう」の一言が、毎日活動するうえでの励みになっています。

大阪法人支店
法人営業二部
本社　法人営業開発部　兼務

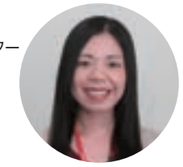
藤原　勇太

お客さまと誠実に向き合い、情熱を持って、真に寄り添い支えるために

私は、法人営業部社員として、法人のお客さまに保険商品のご案内を行っています。年間360社以上のお客さまとお会いするなかで、現在のお客さま、そして未来のお客さま、出会う方全員から「藤原さんに頼んでよかった、ありがとう」と言っていただけるよう、日々情熱を持ってお客さまに向き合っています。

仙台カスタマーサービスセンター
お客さまサービスユニット

浅井　陽子



お客さまに安心をお届けするために

お客さまからの問合せのお電話に対応しています。お困りごとがあり、不安な気持ちでお電話をくださる方が多いので、「私が解決のお手伝いをいたします！」の思いを込めた温かい声でお迎えし、分かりやすく回答を伝えることを心がけています。「よく分かりました」という安心したお声を聴くと嬉しくなります。今後もお客さまのお力になれるよう、寄り添う心を持って対応いたします。

福岡保険金サービスセンター
審査・調査ユニット

松浦　将樹

１日でも早く保険金を受け取っていただきたい

お客さまに「保険に入っていて良かった」と一番実感してもらえる瞬間は、ご入院されたり、ご家族などがお亡くなりになられた際、速やかに保険金をお受け取りいただいたときだと思います。私は保険金支払審査業務を担当していますが、正確かつ迅速に審査することで、お客さまのお役に立てるよう心がけています。

社員全員の日々の考え・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」

IT企画部
IT活用推進担当

渡邊　頼貴

フロントラインで働く仲間をリスペクトし支えたい

私は、コンサルタントや本社・支店の社員が利用するシステム・ツール等の企画や利用促進を行っています。社内からの問合せには分かりやすく・丁寧に回答することを心がけています。社内の仲間からの「ありがとう」は、その先のお客さまからの「ありがとう」へとつながっていると信じて、日々頑張っています。

福井支店
郵便局支援部

山根　舞

お客さまを想い浮かべながら、郵便局の縁の下の力持ちを目指して

郵便・貯金・保険など多岐にわたる業務を担っている郵便局の社員が、安心して保険に関するお客さま対応ができるよう、商品や手続等に関する研修を実施しています。郵便局から照会を受けることもあり、その際には、お客さまが目の前にいらっしゃると思い対応しています。引き続き、お客さまのために郵便局の方々の縁の下の力持ちとして、支援に努めていきます。

旭川支店
旭川東郵便局
かんぽサービス部

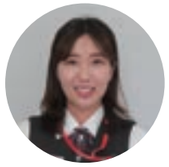
今井　宏輔

担当するすべてのお客さまにお会いして、安心をお届けしたい

お客さまに、ご加入されている契約の理解を深めていただくため、ご契約内容確認活動を行っています。最初は気が進まないと感じておられたお客さまも、実際にお会いして丁寧にお話することで、「保障の再確認ができて良かった」と感謝の声をいただくことが多くあります。これからもお客さまに安心してかんぽ生命をご利用いただけるよう、本活動に取り組んでいきます。

横浜支店
港北郵便局
かんぽサービス部

廣瀬　歩美



相談できる場所として思い出してもらえる存在となりたい

内務社員として電話対応やコンサルタントの業務支援をしています。電話対応ではお客さまの状況、想いを想像し、お客さまの不安な気持ちが安心に変わるようお話しすることを心がけています。お客さまと直接お会いすることはありませんが、私たち内務社員の働きがコンサルタントの活動につながり、お客さまとのより良い関係づくりに貢献できればと思っています。

事業戦略の全体像：中期経営計画

中期経営計画（2021年度～2025年度）の見直し

中期経営計画の策定から3年が経過するなか、お客さま本位の業務運営の徹底などの基本方針を維持しながら、内外環境の変化や計画の進捗を踏まえた見直しを行いました。

事業環境変化	
外部環境	・「金利のない世界」から、「金利がある世界」へ ・ デジタル化の加速によるお客さま接点の変化
内部環境	・お客さま本位の業務運営に基づく、高齢者募集の再開 ・採用環境が厳しくなるなかでの営業社員数の減少

中計基本方針		主な進捗状況
再生	① 信頼回復に向けた取り組みの継続	・お客さま本位の業務運営を徹底し、業務改善計画に基づく全施策を実施完了
	② 事業基盤の強化	・新しいかんぽ営業体制による事業運営開始 ・新医療特約や一時払終身保険などの販売開始 ・資産運用の深化・高度化、業務効率化等の推進
持続的成長	③ お客さま体験価値の向上	・申込手続時オンライン同席、マイページの機能拡充などCX (注1) 向上のためのDX (注2) 施策を展開
	④ ESG経営の推進（社会課題の解決への貢献）	・インパクト投資、産学連携、在宅介護サービスなど、社会課題の解決に貢献する施策を推進
⑤ 企業風土改革・働き方改革		・各種改善施策や女性活躍等のダイバーシティ推進に取り組みながらESスコア向上
⑥ ガバナンスの強化・資本政策		・ERM (注3) に基づき財務の健全性を維持しつつ、安定的な株主還元を実現

中計見直しにおける主なポイント

1. 郵便局ネットワーク等を通じて、お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」としてつながり続ける
   - 貯蓄性と保障性を織り交ぜた商品ラインアップの拡充
   - リアルとデジタルを織り交ぜたアフターフォローの充実
2. 国内外の提携等を通じたさらなる収益源の多様化
3. 人的資本経営・企業風土改革の推進
4. 資本効率を意識した経営のさらなる推進

資産運用、事業運営の効率化など、その他の取り組みも着実に推進する

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

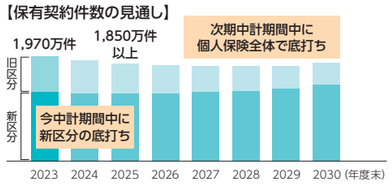
主要目標の進捗と見直し

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しました。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きます。

2025年度財務目標等の進捗と見直し

		見直し前	見直し後	2023年度実績	
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 2022年度末比△6.1%	保有契約件数の減少を踏まえ、目標見直しのうえ、お客さま数の維持・拡大に引き続き取り組む
新規	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】 2022年度比△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
変更なし	EV成長率(RoEV (注1))	6～8%成長を目指す		7.6% (参考)2022年度 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 2022年度比 +2円	
	お客さま満足度 (注2) NPS® (注3)	90%以上を目指す 業界上位水準を目指す		83% 業界下位	

【保有契約件数の見通し】



（注1）EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値
（注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
（注3）NPS® は、「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ（現NICE Systems,Inc）の登録商標

成長戦略の全体像

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の維持・拡大を目指すとともに、安定的に利益を確保できる持続的な「強い会社」へ成長します。

“変えない”もの 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

ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大
- 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や、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
- CX向上につながる質と量を伴ったアフターフォローの充実

▼

- 「郵便局の保険」としての親近感とともに、お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」としてつながり続け、ライフステージ/世代を超えて安心を提供することで、お客さまの維持・拡大を目指す

持続的な「強い会社」へ

資産運用の深化・進化	● 適切なリスク管理のもと、資産運用収益の安定的確保および向上 ● インパクト投資を中核としたサステナブル投資の新たなステージへの挑戦等、資産運用立国実現にも資する資産運用の深化・進化（イノベーション3.0）
収益源の多様化/新たな成長機会の創出	● 国内外の各種提携関係を基にした協業の拡大、新たな成長機会の創出に向けた継続的な探索
事業運営の効率化	● フロント/バックオフィス業務の効率化等により、生産部門への人員シフトを進めるとともに、必要経費の削減を推進 ● 想定以上のインフレへの対応や人的投資の強化を行いつつ、必要経費を5,020億円（25年度）に抑制

ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大

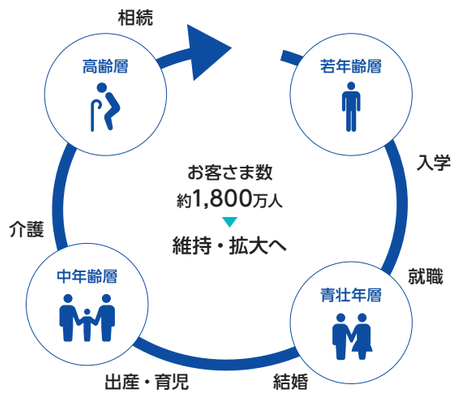
お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」としてつながり続け、ライフステージ/世代を超えて安心を提供し続けます。そのために、多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充と、質と量を伴ったアフターフォローのさらなる充実に取り組みます。

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
- 貯蓄性と保障性を織り交ぜ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アフターフォローの充実
- リアルとデジタルを織り交ぜながらお客さまとつながり続け、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



郵便局ネットワーク等を通じてお客さまと向き合う（営業社員の積極的な採用・育成）

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

営業体制の強化

担当役員メッセージ

お客さま一人ひとりの「信頼できる気軽な相談相手」となり、お客さまとともに成長する企業へ

専務執行役　阪本　秀一

当社の営業戦略は、コンサルタント（主にお客さまのお宅を訪問して活動する社員）や、郵便局窓口社員がお客さま一人ひとりの「信頼できる気軽な相談相手」となり、ライフステージや世代を超えて安心を提供し続けることで、お客さまから選ばれ、保有契約を維持・拡大するというものです。具体的には、質と量を伴った「アフターフォローの充実」により、多様なお客さまニーズを把握し、それらに応えられる「商品ラインアップの拡充」を図ります。

「商品ラインアップの拡充」では、足元の金利環境の変化等を踏まえ、お客さまに広く訴求できる、魅力のある貯蓄性商品を提供しつつ、万が一に備えるための必要保障を、お客さま個々のニーズに合わせてご提案することで、お客さまの期待に応えていきます。P.31「アフターフォローの充実」では、お客さまの状況やご都合に合わせたアフターフォローを充実させていくことで、お客さま体験価値を高めていきます。そのためのDXも推進し、リアルとデジタルを織り交ぜた全社チーム一体でのアフターフォローに取り組みます。P.33さらに、これらの取り組みを支える「人の力」を充実させるために、コンサルタントの積極的な育成・採用にも取り組んでいきます。P.28

こうした取り組みを通じて、お客さまのライフステージに応じた保障を提供し、次の世代へと安心をつないでいくことで、お客さまの維持・拡大を目指します。

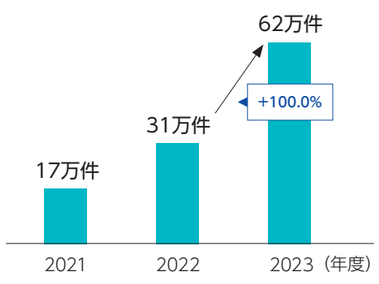
環境認識・基本戦略

少子化による人口減少や超高齢化社会の進展に伴い、時代とともに変化するさまざまな不安やニーズに対し、安心を提供するという当社の役割はますます大きくなってくると考えています。

当社は、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するため、2022年４月に日本郵便株式会社から１万人以上のコンサルタント等を出向で受け入れ、当社が直接責任をもってマネジメントする体制としました。これにより、当社の専門性と郵便局窓口の幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、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提供しています。

また、2019年12月に金融庁から受けた業務改善命令に基づく報告義務は、2023年12月に終了し、2024年1月からは一時払終身保険の販売を開始し、満70歳以上のお客さまへのご提案も再開しました。市場金利の回復もあり、お客さまのニーズに応えられる魅力的な商品を投入できたことで、社員も自信をもってご提案でき、活動量・販売量の増加につながっています。

新契約件数（個人保険）の推移



営業社員の人材育成（質の強化）

新たな人材育成制度「かんぽGD制度」

2023年７月、中長期的な視点でコンサルタント一人ひとりの能力を伸ばすため、営業の実績だけではなく、募集プロセスやアフターフォロー等を通じ、お客さまとの信頼関係を築く能力やその成長度合いを総合的かつ定量的に評価する新たな制度として、かんぽGD制度を導入しました。

制度概要・制度設計

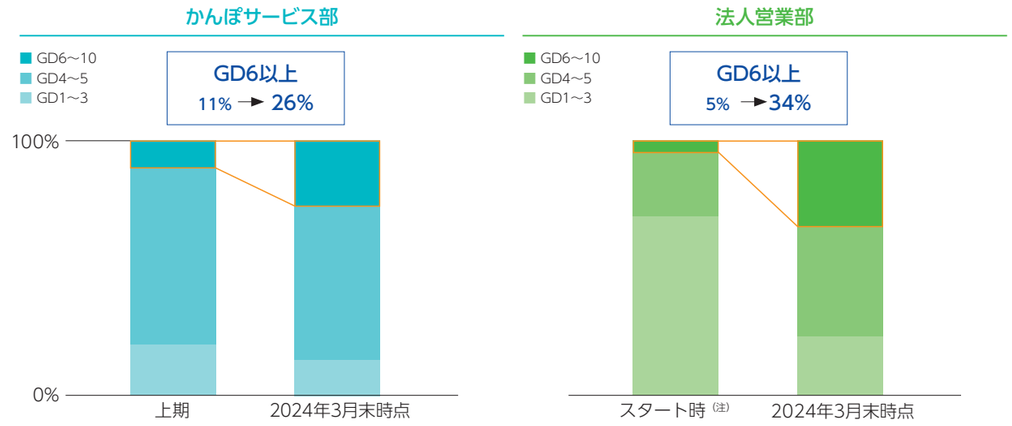
- 活動成果を網羅的・定量的に評価する仕組み
- 評価指標ごとのポイント合計値に応じて、かんぽサービス部は15段階（GD1～GD15）、法人営業部は10段階（GD1～GD10）で評価

	かんぽサービス部		法人営業部	
評価指標	募集品質	上位GDに到達するために一定以上の契約継続率が必須	お客さまを広げる活動	新規実績だけでなく、
	能力開発 顧客ロイヤルティ向上 活動プロセス 新規件数 新規実績 会社戦略との適合性	新規実績だけでなく、 ・資格取得などの能力開発 ・アフターフォロー ・未加入者の開拓 ・中長期的な会社戦略の実現に向けた活動（青壮年層の開拓など） を総合的に評価	業務品質 関係構築力 募集品質 新規実績	・お客さまを広げる活動（新規事業所への訪問・提案など） ・顧客ロイヤルティの向上（法人のお客さまの課題解決に資する知識・スキルの習得、募集品質の向上など） を総合的に評価
評価頻度	半年ごとに評価		年度ごとに評価	

かんぽサービス部・法人営業部ともに、かんぽGD制度の評価で見た上位層・中位層の割合は着実に上昇しています。

かんぽGD制度に基づく育成対話も各拠点で実施しているほか、高いレベルのお客さまサービスを実施することが、GD制度で評価されることで、社員自身の成長モチベーションにつながる好循環となっています。

2023年度におけるGD別社員割合の推移



（注）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

2024年度は、青壮年層へのアプローチや、アフターフォローの質をより評価できる体系に見直しており、今後もお客さまから喜ばれる活動を評価し、伸ばしていく制度となるよう改善を図っていきます。

その他の人材育成の取り組み

管理職社員等に対して、チームに合った営業戦略の策定等の実践的な研修を繰り返し行うことで、営業マネジメントスキルの強化を図っています。

また、コンサルタントの営業スキル向上を担当する営業指導者を対象に、指導方法の強化トレーニングを実施したうえで、営業指導者が経験の浅いコンサルタントに対して重点的に同行支援やスキル向上の研修等を行っています。

Voice

「お客さまのことを日本一真剣に考える支店」を目指して、社員育成を行っています

コンサルティングアドバイザーとして、コンサルタントの育成を行っています。「お客さま本位の営業活動」を実践するには、お客さまの考えや想い、悩みなどを丁寧にお聞きすることが大切だと考えており、コンサルタントには、“お客さまの話を丁寧に聞くことが、私たちの活動の原点”であることを常々伝えています。これからも、お客さまから「あなたが担当者でよかった」と言っていただけるコンサルタントの育成を行っていきます。

盛岡支店 リテールサービス統括部　**藤澤　良麻**

“かんぽの良さ”をより多くのお客さまに知っていただくため、日々営業活動に取り組んでいます

お客さま訪問の際に藤澤CAD（コンサルティングアドバイザー）に同行してもらい、初回訪問からお客さまのご意向を把握するまでのプロセスをサポートしてもらいました。指導いただいた「お客さまの考えをしっかり聞くこと」、「まずは、お客さまの課題をお客さまやご家族と共有して、課題解決のお手伝いをすることで、保障の必要性を理解いただくこと」を心がけています。これからも多くのお客さまにお会いして、“かんぽの良さ”を伝えていきたいです。

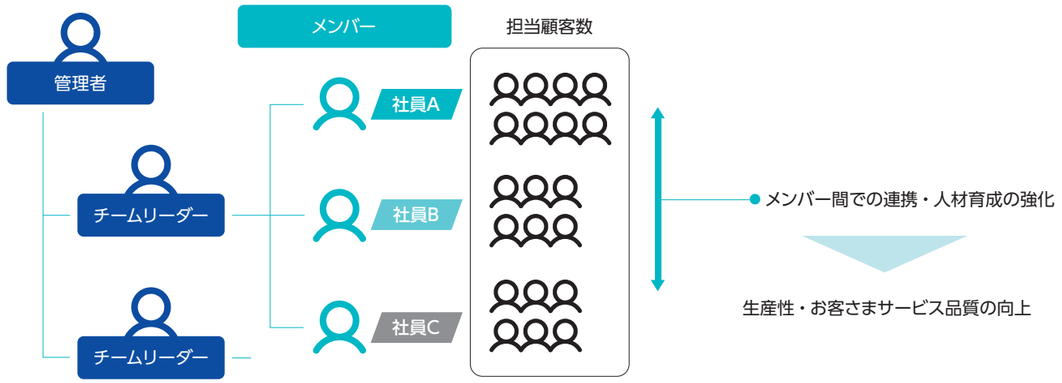
盛岡支店 宮古郵便局かんぽサービス部　**川上　裕介**

コンサルタントの採用（量の強化）

郵便局ネットワーク等の対面チャネルを支えるため、コンサルタントの積極的な採用を進めています。新卒採用におけるインターンシップ等の広報活動の改善や、経験者採用における人材紹介会社を活用した通年採用により、コンサルタントの確保を図っています。このほか、社員からの紹介を通じた中途採用の強化、シニア社員が活躍できる環境整備を通じて、多様なコンサルタントの確保を進めていきます。

お客さま担当制の高度化（チームでのお客さま対応）

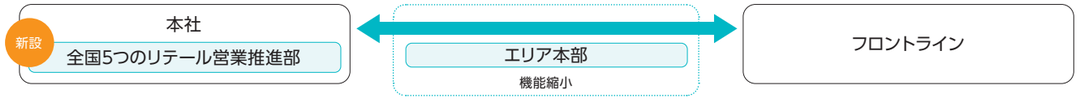
2022年度から導入した「お客さま担当制」について、社員一人ひとりが責任をもってお客さまを担当することに加え、チームリーダーを中心とした数名のチームでお客さま対応を相互補完できる仕組みへと見直しました。チームリーダーはチーム全体のお客さまサービスレベルを向上させるほか、メンバーの人材育成を行います。



営業組織の改編

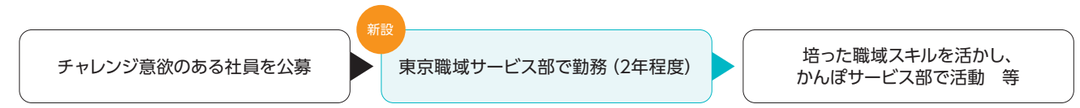
リテール営業組織の強化

2023年７月に、中間組織であるエリア本部を改編し、全国を５つの地域に分けてそれぞれにおける営業推進を直接的に担う本社組織を設置しました。これにより、本社からフロントラインに対してダイレクトに活動方針等を示すとともに、フロントラインのリアルな声を営業施策に反映し、本社とフロントラインが一体となって営業を推進する体制を確立しています。



職域専門チャネルの試行開始

未加入・青壮年層の開拓に向けて、職域営業を今後の成長領域と位置づけ、2024年4月に東京職域サービス部を設置しました。東京職域サービス部は、職域人材育成拠点として若手社員を中心に構成しており、本拠点での人材育成を通じて、職域営業の拡大・活性化に取り組んでいきます。



お客さま接点の強化

ご契約内容の確認や、保険金請求の確認等のアフターフォローを全社（人×デジタル）で推進し、お客さまとの接点を強化するため、2024年7月にカスタマーリレーション部を設置しました。本部署では、アフターフォローの量と質を向上させるためのPMO機能を担うほか、アフターフォローを促進するためのツール・システムの開発や、デジタルを活用したマーケティングにも取り組むことで、お客さま体験価値の向上や、お客さまの維持・拡大を目指していきます。

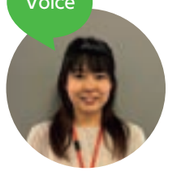
法人営業領域での取り組み

法人営業部門ビジョン「社員一人ひとりがお客さまや地域社会とともに進化することに挑戦し続けます」に基づき、経営者に寄り添い、より質の高いサービスをご意向に合わせてご提供することにより、お客さまとの真の信頼関係の構築・深化を図っています。

併せて、2023年4月、本社の法人営業開発部内にRM(注)推進部を新設しており、日本郵政グループ関係各社や大企業との良好な関係を構築しながら、法人営業と職域営業の双方における新たなマーケットの開拓に取り組んでいます。

（注）RMとは、Relationship Managementの略語で、懇意にしている中・大企業、既契約企業、関係団体等との関係性の維持・構築に取り組むことです。

Voice



地元企業のそばに寄り添い、「あなたに相談してよかった」と言われる存在を目指します

さまざまな業種の企業の社長さまにお会いするなかで、経営者であるからこそのご苦労やお悩みをお聞きすることが多く、その解決の一助となりたいという思いで日々活動をしています。面談を通じて関係性を構築することで、ご相談をいただくことも増え、お悩み解決の一端を担えると、とてもやりがいを感じます。これからも、かんぽ生命社員として、一人でも多くの社長さまに「あなたに相談してよかった」と言ってもらえるよう頑張っていきたいです。

さいたま支店 法人営業一部　**山田　里菜**

商品サービスの充実

環境認識・基本戦略

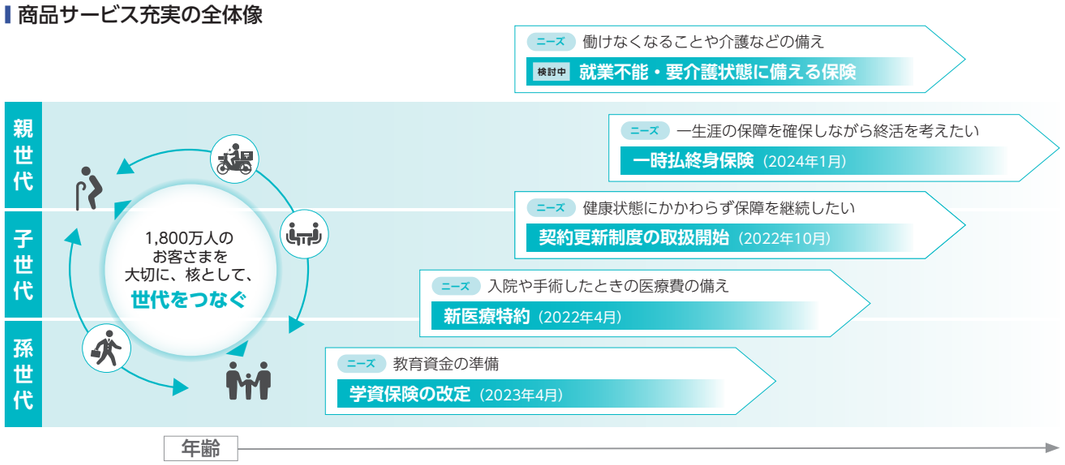
当社では、社会環境、経済環境の状況を踏まえ、多様なお客さまニーズに応えるために商品ラインアップの拡充に取り組んでいます。

これまでは低金利環境を踏まえ、2022年4月には、低廉な保険料で手厚い医療保障を提供する医療特約「もっとその日からプラス」の販売を開始しました。また、2022年10月には、保険期間の満期の際に健康状態にかかわらず保障をご継続いただける契約更新制度を導入し、お客さまの保障ニーズにお応えしてきました。

その後、2023年4月には、「はじめのかんぽ」（学資保険（H24））について、保険料率を変更し、戻り率が100%を超えるプランを実現しました。また、金利の上昇を踏まえ、2024年1月には中高齢層のお客さまの一生涯の保障ニーズに対して、一時払保険料と同額またはそれを上回る死亡保障を提供することができる一時払終身保険の販売を開始しました。

今後も、金利上昇などの外部環境を捉えて貯蓄性商品の魅力向上を図るとともに、貯蓄性と保障性を織り交ぜた商品ラインアップの拡充に取り組んでいきます。

商品サービス充実の全体像



「はじめのかんぽ」（学資保険（H24））の改定

2023年4月に、「はじめのかんぽ」（学資保険（H24））を改定しました。

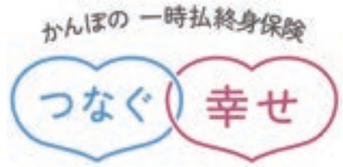
昨今の教育費用の高まりやお客さまからのご要望を受けて、「はじめのかんぽ」（学資保険（H24））について、お子さまの教育資金の準備がしやすくなるよう保険料率を変更し、戻り率(注1)が100%を超えるプランを実現し、お客さまから大変ご好評いただいています。

また、習い事として塾に通うお子さまも多い現状において10歳以降に塾の費用が増加する傾向がある(注2)ことから、10歳までに保険料の払い込みを終えられるプランをお選びいただけるようにしました。

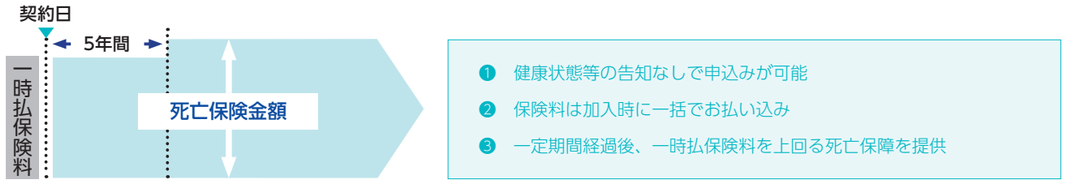
（注1）お払い込みいただく保険料総額に対する、受け取れる学資金の割合。
（注2）出典：文部科学省「令和3年度子供の学習費調査」

一時払終身保険「つなぐ幸せ」の発売

2024年1月、中高齢層のお客さまの一生涯の死亡保障ニーズや、自身が亡くなった際の葬儀費用や遺族の生活資金等を速やかに確保しておきたいというニーズにお応えできるよう、一時払終身保険の販売を開始しました。この保険は、健康状態等の告知なしで申込みが可能であり、一定期間経過後、一時払保険料を上回る死亡保障をご提供する商品です。



一時払終身保険　商品イメージ

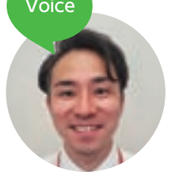


本商品は、日頃、お客さまと接しているコンサルタントからも、お客さまのニーズが高いとの声が強く、発売が待ち望まれていた商品で、2024年1月に販売開始してから3か月で、約16万件を販売しており、大変多くのお客さまからご好評いただいています。

「商品ワーキンググループ」の開催

お客さま本位の業務運営に資する商品開発・提供を実現するため、商品や付帯サービスなどについて、お客さまにより近いフロントラインと本社の協業で検討を行う「商品ワーキンググループ」を開催しています。2023年度は7回実施し、導入予定の商品の商品性や取り扱い等について議論を行い、フロントラインの知見を活用しながら、商品開発を進めています。

Voice



商品に対するお客さまのご要望・ニーズを届けています

日頃の営業活動で、お客さまから「こんな商品があるといいんだけどなぁ」と商品に対するご要望をいただくことや、「このお客さまには、こんな商品があればピッタリなのに」と私自身思うことがあります。商品ワーキンググループでは、そのような商品に対する要望を出したり、検討中の商品の商品性や取り扱いについて議論をしており、今後もメンバーとして、お客さまニーズに応えられる商品開発に貢献していきたいです。

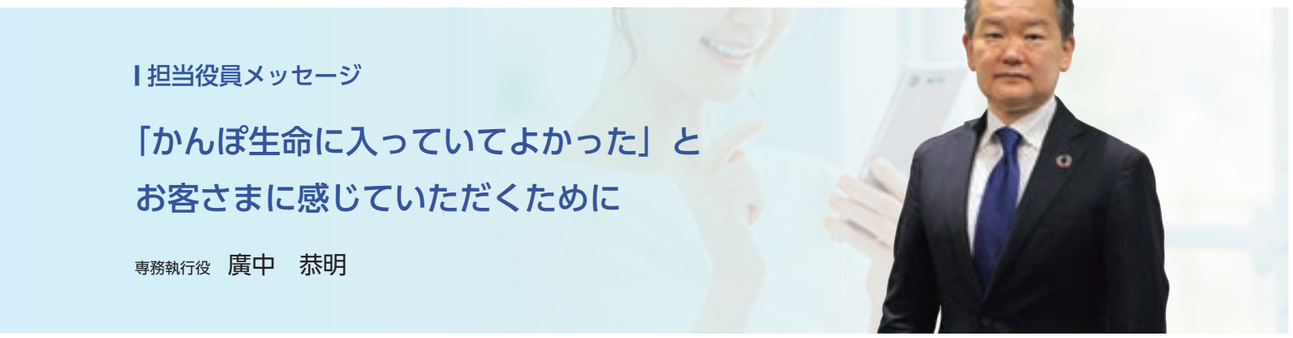
東京新都心支店 新宿北郵便局 かんぽサービス部　**石塚　亘**

現場の声を大切にし、お客さまに喜んでいただける商品を開発する

商品ワーキンググループは、日々お客さまと接しているフロントライン社員の意見を聞くことができる貴重な場であり、2024年1月に販売を開始した一時払終身保険「つなぐ幸せ」の開発に際しても、非常に多くの意見をいただきました。今後もフロントライン社員から、お客さまのご要望などの意見収集・情報交換を通じて、お客さまにお喜びいただける商品の開発に取り組んでいきたいです。

商品開発部　**川崎　陸**

CX向上のためのDX推進



担当役員メッセージ

「かんぽ生命に入っていてよかった」と お客さまに感じていただくために

専務執行役　廣中　恭明

スマートフォンやSNSの普及により、コミュニケーション手段の多様化が進んできたことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、お客さまのライフスタイルや行動様式、価値観が大きく変化しています。私たちは、この環境変化に対応するとともに、生命保険の長い保障期間にわたり、お客さまがいつでも気軽に「かんぽ生命に相談してみよう」と思っていただけるよう、お客さまとの接点を大切にし、お客さま一人ひとりの人生に寄り添ってまいります。

そうしたなかで、温かみのある対面サービスと利便性の高いデジタルサービスを組み合わせ、単に商品やサービスを提供するだけではなく、お客さまに「かんぽ生命に入っていてよかった」と感じていただけるよう、お客さま体験価値（CX）の向上に取り組んでまいります。こうした取り組みにより、生命保険会社としての社会的な使命と機能を果たすとともに、お客さま体験価値の向上により、お客さま基盤を維持拡大し、持続的な成長を目指してまいります。

お客さま満足度調査

お客さまから直接ご意見を伺い、今後のより良いサービスのご提供に活かしていくことを目的に毎年「お客さま満足度調査」を実施しています。2023年度の当社の総合的な満足度は、昨年度よりも4ポイント向上し、83%のお客さまから満足（「満足」「やや満足」の合計）と評価をいただきました。

また、お客さま満足度調査に加え、各種取り組みの成果をさらに詳しく測定するため、住所変更や氏名変更といった保全手続きや保険金請求などのお客さまとの重要な接点ごとの調査も実施しています。今後も、お客さまのサービスに関するご評価や「お客さまの声」を能動的に取得することで、PDCAサイクルによる各種手続き等の改善を進めていきます。

デジタルツールの活用によるアフターフォロー活動の推進

お客さまとの対面や電話でのコミュニケーションに加えて、メール等のデジタルツールを活用し、より多くの接点を持たせていただくことを目指します。また、お客さまに合わせた最適な情報などを業務用スマートフォンに連携し、コンサルタントがお客さまとのコミュニケーションをとる際に活用することで、アフターフォローの量と質ともに向上させることにより、CX (注) の向上を図ります。

(注) Customer Experience（カスタマーエクスペリエンス）の略

主な取り組み

メール等を用いて お客さまへ情報を お届けする取り組み	メール等を用いて、お客さまのお役に立つ情報（各種手続きの事前案内、新商品販売、災害時の特別な取り扱いに関する案内など）を提供するとともに、その情報について、お客さまから問合せがあった際にコンサルタント等が丁寧にフォローを行う取り組みを実施（2022年1月から実施中）
コンサルタントから お客さまへタイムリーに 情報をお届けする取り組み	お客さまのお手続き結果やお客さまのライフイベントに応じたご案内などをタイムリーにコンサルタントに連携し、その情報をもとにお客さまに丁寧なアフターフォローを行う取り組みを実施（2024年2月から全国で実施中）

お客さまの利便性向上に向けた取り組み

お客さまが時間や場所を気にせず手続きできるように、マイページやWebなどによって行える手続きを順次拡大するとともに、営業社員がお客さま宅等への訪問時に、見やすく分かりやすい画面を用いて簡便な請求手続きを可能とする「かんぽデジタル手続きシステム」の取り扱いを開始しています。これにより、お客さまの手続きにかかる時間や保険金のお支払いまでの期間を短縮し、お客さまの利便性の向上を図ります。

主な取り組み

お客さまが時間や場所を 気にせず手続きできる マイページ機能の拡充	マイページやWebで簡潔にできる各種手続きを順次拡充 2023年度はマイページに以下の機能を追加 ・貸付請求を利用できる保険契約の対象範囲を拡大（2023年5月） ・マイページで当社からのご案内やお知らせを確認できる機能や、ご契約者さまのご家族もご契約内容を閲覧できる機能等を追加（2023年9月）
お客さまに負担をかけず、 手続きできる取り組み	各種手続きをペーパーレス化することで、手続き時間の短縮やお客さまが書類を用意する負担をなくす仕組みを導入 ・ペーパーレスで保険金受取人の指定･変更等の請求手続きを可能とするシステムの取り扱いを実施（2023年10月） ・入院･手術保険金等の請求受付にも対象を拡充（2024年3月）

営業社員用新端末の導入

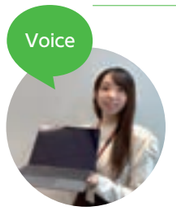
全国の営業社員が保険営業で利用している端末について、2024年度に順次、新端末を導入します。

お客さまの利便性やサービス品質を向上させるため、端末自体の利便性の向上やペーパーレス化を促進させるとともに、新たなサービス等が迅速に導入・利用できるような端末にすることで、DX (注) の取り組みをさらに推進します。

(注) Digital Transformation（デジタルトランスフォーメーション）の略

主な改善点

端末の利便性向上	お客さまがご覧になる画面サイズを大きくし、これを取り外すことが可能な端末としたことで、視認性を向上させ、お客さまへのご説明時に内容がより明確に伝えられるようにしました。
ペーパーレス化の促進	これまでも実施していた申込手続のペーパーレス化に加え、これまで契約時にお客さまに紙でお渡ししていた各種書類を電子化しました。これにより、お客さま専用のWebサイト（マイページ）で、その電子化された書類を受け取っていただくことが可能になりました。書類の紛失などの心配がなくなるほか、いつでもどこでも書類を確認できるようになるとともに、ペーパーレス化を促進することで、紙の使用量を削減し、森林の保護や二酸化炭素排出削減といった環境への負荷軽減に寄与しています。



誰もが使いやすい端末をつくりたい

新端末のアプリケーション開発を行っています。直近では、自身が営業社員として勤務した経験を活かし、営業社員がお客さま応対をスムーズに行うために、あらかじめシステムの操作方法を訓練できるツールの開発に携わりました。開発にあたっては、より実態に即したものにするためにシステム開発部門と何度も調整を行い、苦労した部分もありましたが、ツールが完成し目に見える形となったときは、やり遂げた嬉しさと同時に皆さんのお役に立てると良いなと期待感が高まりました。引き続き、お客さまと営業社員双方にとって利便性の高い開発ができるよう、取り組んでいきたいと思います。

販売促進部 営業システム企画室　浦川　茅乃

お客さまとの対話

当社は、「お客さまの声」を貴重な「財産」であると認識しており、お客さまとの対話を重視して、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスを追求し続ける体制を整え、「お客さまの声」をもとにサービスを日々見直し、お客さま満足の向上に取り組み続けることが、経営改善の基本と考えています。

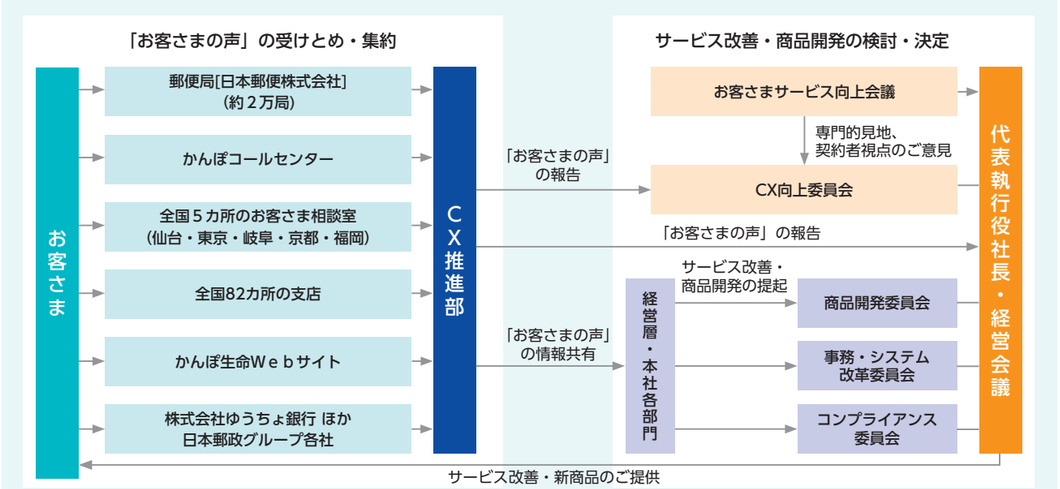
「お客さまの声」を経営に活かす取り組み

「お客さまの声」をもとに、商品・サービスの開発、改善を行うことはもとより、「お客さまの声」を役員はじめ、社員一人ひとりが真摯に受けとめ、行動していくことにより、お客さま本位の経営に取り組んでいます。

2023年度は、郵便局やかんぽコールセンターなどを通じて約110万件の「お客さまの声」をお寄せいただいており、いただいた声は、当社CX推進部に集約し、一元管理のもとで分析し、サービスの改善、商品開発につなげることで、お客さまにご満足いただけるサービスのご提供を目指します。

また、社外の有識者の方を委員とする「お客さまサービス向上会議」を開催し、お客さま満足の向上に向けたご意見をいただいています。

「お客さまの声」を経営改善に活かす態勢



「お客さまの声（苦情）」の内容と件数

2023年4月1日から2024年3月31日までの間にお客さまから寄せられた、当社に関する「お客さまの声（苦情）」の件数は次のとおりです。

（注）当社では、「お客さまからの不満足の表明」を「苦情」と定義し、件数には、簡易生命保険管理業務に関する苦情を含んでいます。

内容	2023年度		主な事例
	件数	占率	
新契約関係 （保険契約へのご加入に関するもの）	20,932件	28.6%	・加入時の説明に関するご不満など ・引受審査に関するご不満など
収納関係 （保険料のお払い込み等に関するもの）	3,244件	4.4%	・口座振替、振り込みに関するご不満など
保全関係 （ご契約後のお手続き・配当金等に関するもの）	15,264件	20.9%	・解約手続に関するご不満など ・名義変更・住所変更に関するご不満など
保険金・給付金関係 （保険金・給付金のお支払いに関するもの）	23,212件	31.8%	・給付金のお支払手続に関するご不満など ・満期保険金のお支払手続に関するご不満など
その他 （態度・マナーに関するもの等）	10,417件	14.3%	・営業職員の態度・マナーに関するご不満など ・アフターサービスに関するご不満など
合計	73,069件	100.0%	

「お客さまの声」を経営に活かした改善事例

お客さまの声　Webで保険金請求しようとしましたが、できませんでした。

改善事例

Web（「かんぽマイページ」や「保険金請求Webサービス」）からの入院・手術・放射線治療保険金請求の受付について、一部手続きができない条件（時間帯や特約）がありましたが、2024年3月18日から、Webで請求手続きいただける条件を拡大しました。

①かんぽマイページの新規登録が土日祝日や平日夜間（19時以降）に行われた場合でも、
すぐに入院・手術・放射線治療保険金の請求手続きが可能になりました。

②以下に記載している特約にご加入いただいている場合でも、Webから請求手続きが可能になりました。

（注）ご請求内容によっては「郵送でのご請求（請求書類のお取り寄せ）」となる場合があります。

<2024年3月から拡大した特約例>

・傷害入院特約
・疾病入院特約
・健康祝金付疾病入院特約
・無配当傷害入院特約　など

お客さまの声　手続きのときに、書類への記入が面倒なので、もっと簡単になると嬉しいです。

改善事例

2023年10月から、一部の手続きについてペーパーレスでの受付を開始しました。さらに2024年3月18日からは、ペーパーレスで受付が可能な対象のお手続きを拡大しました。これにより、お客さまが紙の請求書などにご記入いただく手間を大幅に削減し、簡易にお手続きいただけるようになりました。

<対象のお手続き>

・保険金受取人の指定・変更
・指定代理請求人の指定・変更
・登録家族の登録・変更
・住所・電話番号の変更（2024年3月から）
・改氏名（2024年3月から）
・入院・手術保険金等の請求（2024年3月から）

お客さまの声　かんぽマイページへのログインがもっと簡単になりませんか。

改善事例

2024年5月から、2023年10月にリリースされた『郵便局アプリ』から、かんぽマイページと連携することで、郵便局アプリから生体認証でかんぽマイページへログインすることが可能になりました。
なお、2022年4月から、すこやかんぽアプリとかんぽマイページが連携することで、すこやかんぽアプリから生体認証でかんぽマイページへのログインが可能になっています。

「お客さまの声（お礼・お褒め）」の内容と件数

2023年4月1日から2024年3月31日までの間にお客さまから寄せられた、当社に関する「お客さまの声（お礼・お褒め）」の件数は663,260件でした。

<お客さまの声>

・父が亡くなり、請求手続きの相談をしたところ、すぐに手続きに来てくれて助かりました。何かあったときに丁寧に対応してくれる社員の方に安心感を抱きました。今後のことも考えて、私も父が入っていたような終身保険への加入を検討したいです。
・母が病気になり、これからどうなるのかと不安ばかり感じていましたが、母が加入している保険から保障が受けられるとのことなので、安心することができました。母に保険を勧めてくれた方々にも感謝しています。

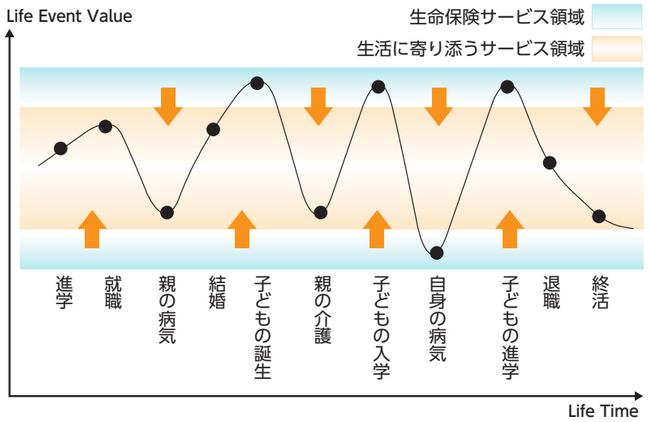
特集

新サービス創出に向けた取り組み

かんぽ生命では、生命保険サービスと併せて、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、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ことを目指しています。健康増進や介護、相続などの社会課題の解決に関連するもののほか、衣食住などの日常生活を含めたさまざまなライフイベントの支援に関するものも対象として、検討を進めています。

お客さまの人生とかんぽ生命とのつながり（点から線へ）

当社では、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していきたいと考えています。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性の構築を目指します。



ベンチャー企業との協業「Acceleration Program」

アフラック生命保険株式会社と共同で、ベンチャー企業と協業して新たな事業の創出を目指す「Acceleration Program」を2022年度から実施しています。

2023年度は、「ヘルスケア／介護」と「保険」をテーマに100件を超える応募があり、かんぽ生命としては、アフラックとの共同採択を含め7社を採択しました。2024年4月時点で、4社との業務提携および共同研究を実施・予定しています。

2024年度は、運営企業に日本郵便が新たに加わり、3社が中心となって「かんぽ生命 - アフラック - 日本郵便 Acceleration Program 2024」を共催することで、さまざまなアイデアや技術を持つベンチャー企業との協業を通じて、既存事業の進化や新たな事業の創出を目指します。

2023年7月　採択された企業(一部)とかんぽ生命・アフラック両社社長

「JP LIFE NEXT1号ファンド」の組成

2023年8月、当社の子会社であるかんぽNEXTパートナーズ株式会社と共同で、「JP LIFE NEXT １号ファンド」を組成し、ベンチャー企業への投資を開始しました。当社との事業連携の可能性があり、かつ、成長が見込まれる新しい技術・ビジネスモデル・市場等の創出を目指すベンチャー企業を投資対象としており、2024年3月までに、8社のベンチャー企業へ総額約15億円の投資を実行しています。

新サービス導入事例：在宅介護関連サービス「くらしと介護サポート」

アフラック生命保険株式会社との業務提携を開始している在宅介護関連サービスにおける取り組みとして、アフラックのグループ会社であるHatch Healthcare株式会社と協業のうえ開発した、「くらしと介護サポート」のサービス案内を2024年4月からすべての支店で開始しました。

「くらしと介護サポート」は、ご高齢者の暮らしや介護にまつわるお悩みやお困りごとに寄り添い、その緩和や解決のサポートをワンストップで行うコンシェルジュサービスで、当社のコンサルタントがお客さまとコンシェルジュをつなぐ役割を担います。

今後は、支店からのご案内に加え、郵便局窓口を通じた本サービスのご案内も予定しています。

Voice

全国のあらゆる人が、いつまでも、自分らしく笑顔で生きることのできる社会をつくる

かんぽ生命開発メンバー
（販売促進部・経営企画部（関連事業室含む））

「介護」という問題はだれにでも突然やってきます。だからこそ、生命保険と同様、お客さまとのあらゆる接点を通じて介護に“備える”ことの重要性をお伝えすることが非常に重要だと感じています。くらしと介護サポートの提供を通じて、介護に直面したお客さまに対しても、それぞれが抱えるお悩みに寄り添い、解決の一助となることで「かんぽ生命に入っていて良かった」と感じていただけるサービスとなるよう取り組んでいます。

販売促進部　**伊藤　洋介**（写真下段中央）

コンサルタントの皆さまと共にサービスを開発しています

ケアマネジャー、社会福祉士、看護師などの資格と経験のある専門家チームを中心にサービスを運営しています。お客さまの暮らしと介護を最もよく把握しているかんぽ生命のコンサルタントの皆さまからの意見を取り入れながらサービスを開発してきました。これからもサービスを日々進化させていきます。

Hatch Healthcare株式会社　**大隅　隆広**（写真上段左から二人目）

Hatch Healthcare株式会社　開発メンバー
（コンシェルジュ含む）

社内提案制度「Kampo TSUNAGU Challenge！（KaNAe！）」

社内から新サービスのアイデアを募集する社内提案制度「KaNAe！」を2022年度から実施しています。「お客さまの生活に寄り添う新サービス」をテーマに、2023年度は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、2024年4月時点で、2件の提案が実現しています。

資産運用の深化・進化

担当役員メッセージ

真の「世界有数の機関投資家」を目指し、資産運用の深化・進化に取り組む

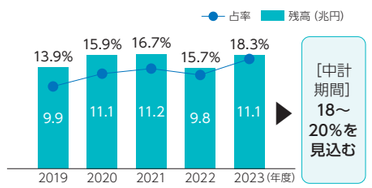
専務執行役　春名　貴之

かんぽ生命の資産運用は新たな挑戦のステージに入ります。当社は60兆円超の資産を長期運用するアセットオーナーとして、これまで安定的な資産運用収益の確保と運用収益の向上を目指してきました。2013年度より収益追求資産投資を拡大する「資産運用の多様化・高度化」を、2021年度からはさらなる収益向上を目指し「資産運用の深化・高度化」を推進してきました。2024年度からは「金利のある世界」への市場変化を踏まえつつ、新たに「資産運用の深化・進化」を掲げ資産ポートフォリオの強化に取り組みます。また、三井物産や大和証券グループとの提携等他社との協働を深化させ収益機会の拡充に加え人材育成にも積極的に取り組みます。インパクト投資領域についてもユニバーサルオーナーとして、当社独自の投資枠組み「インパクト“K”プロジェクト」や産学連携を主軸に、経済的リターンと持続可能な社会の実現を追求しサステナブル投資を進化させてまいります。今後もこれらの取り組みを通じ、真の「世界有数の機関投資家」を目指し新たなステージ「資産運用の深化・進化」に挑戦してまいります。

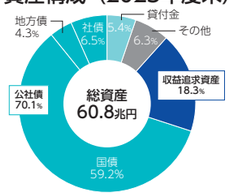
2023年度の振り返り

2023年度は、為替に係るヘッジコストの高止まりに伴うヘッジ外債の残高の圧縮や、今後の円高を見込んでオープン外債の残高を削減する一方、金利が上昇基調にあった国内債券に資金シフトするなど、市場環境に応じた機動的な資産配分を実施しました。また、2025年導入の新資本規制を見据えた経済価値ベースのリスク対比リターンを重視した取り組みや、不動産等におけるアセットマネジメント事業における三井物産との資本・業務提携など、資産運用基盤の強化も着実に進めています。

収益追求資産の推移



資産構成（2023年度末）



収益追求資産については、段階的な拡大を進めており、2023年度末時点で、総資産に占める収益追求資産の占率は18.3%となっています。また、収益追求資産の拡大を含む資産運用の多様化等の効果により、2023年度は918億円の順ざやを確保しました。

資産運用立国実現への貢献に向けた新興運用会社への運用委託方針

かんぽ生命は、国内有数のアセットオーナーとして資産運用立国の実現に貢献するべく、運用のトラックレコードが少ない等のいわゆる「新興運用会社（Emerging Managers、EM）」に対して今後5年間で3,000億円の運用委託枠を設定することとし、これまで以上に積極的に運用委託を進めることとしました。また、運用委託枠のうち100億円程度は、一般社団法人東京国際金融機構が紹介している「EM Showcase」(注)を投資ユニバースとし、デュー・ディリジェンスを実施したうえで、運用委託を行います。今後は、こうした枠組みの運営を通じて資産運用立国の実現に貢献していきます。

（注）新興運用会社の市場参入を促進し、国内資産運用業の多様化・高度化の促進を目的として、注目に値する新興運用会社を紹介する施策

中期経営計画見直しを踏まえた重点取組 ― 資産運用の深化・進化 ―

安定的な資産運用収益の確保、およびさらなる運用収益向上を目指すべく、2013～2020年度の資産運用の多様化・高度化（イノベーション1.0）、2021～2023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・進化に取り組みます。

2013～2020年度	2021～2023年度	2024年度～
イノベーション 1.0 資産運用の多様化・高度化	イノベーション 2.0 資産運用の深化・高度化	イノベーション 3.0 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重視の投資枠組みの確立
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による領域毎の運用力強化 ● 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事業の拡充等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

組織態勢の整備および運用専門人財の育成

2024年4月から、不動産分野の運用力を強化するため、オルタナティブ投資部に不動産投資室を設置するとともに、サステナブル投資を推進するため、運用企画部に責任投資推進室を設置しています。

また、運用専門人財を育成するために、運用部門では、海外MBAプログラム派遣や海外の運用会社等へのトレーニー派遣を積極的に行っています。今後も、一段と高い運用能力を有する機関投資家となることを目指して、人財の育成を行っていきます。

Voice

運用企画部
林　孝明

海外MBA留学

米国MBAプログラムに2年間参加し、世界各国からの参加者と協働するなかでグローバルな視点を培うとともに、ファイナンスや経済学の最新理論を学びました。この経験を活かし、運用部門において事業領域の拡大や収益機会の獲得を目指した業務を行っています。

Voice

クレジット投資部
三宅川　桃花

海外トレーニー

米国資産運用会社で1か月のトレーニープログラムに参加し、クレジットアナリストとの企業分析やファンドマネージャーとの対話を通じて、運用会社の運用プロセスへの理解が深まりました。この経験を活かし、運用収益の向上に貢献していきます。

サステナブル投資

サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

当社は、「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。」という経営理念のもと、すべてのステークホルダーの皆さまに対する社会的責任を果たすべく、サステナビリティ（ESG（環境・社会・ガバナンス）要素を含む中長期的な持続可能性）をめぐる社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な成長とSDGsの実現を目指しています。

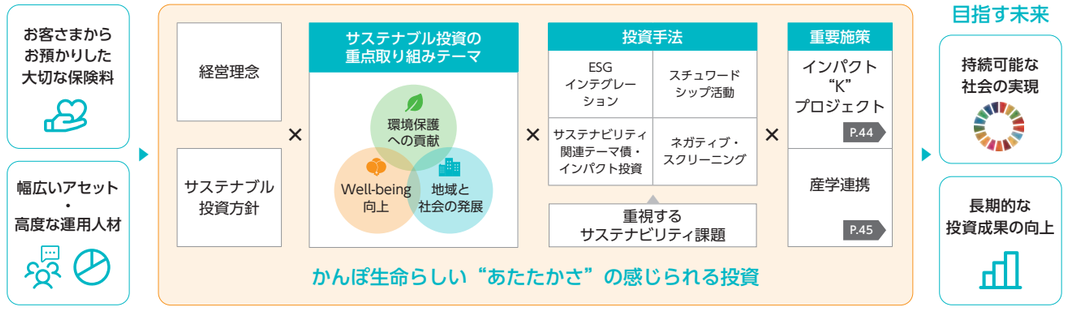
ユニバーサルオーナー(注)として金融業界の先頭に立って、インパクト志向の投融資の拡大や産学連携を中心とするイノベーションを生み出す投融資に取り組み、サステナブル投資の新たなステージに挑戦していきます。

(注)投資額が大きく、資本市場全体に幅広く分散して運用する機関投資家

かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資

当社は、将来お客さまに保険金などを確実にお支払いし、かつ、その未来におけるより良い社会の実現に向けて、サステナブル投資方針のもと、全運用資産にサステナビリティの諸要素を考慮するとともに、広くSDGsの目標達成や社会課題の解決に貢献できる投融資を実施しています。

具体的には、「Well-Being 向上」、「地域と社会の発展」、「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとし、企業価値向上を目指して投融資先にはたらきかけるスチュワードシップ活動や独自フレームワークに基づくインパクト投資を推進する「インパクト“K”プロジェクト」、資産運用を通じた「産学連携」などを通じて、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推進しています。



投資事例

当社は、サステナビリティ要素を考慮したサステナビリティ・テーマ投資を行っています。資金使途や効果を確認のうえ、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献できるプロジェクトに投資しています。

Well-being向上

- 健康増進に資する施設や企業
- こども、高齢者、障がい者が安心安全に暮らせる環境づくり

ウェルネス・エクイティの実現を目指すPEファンドへの投資

ホリスティック（全人的）な健康状態をもたらす活動・ライフスタイルに誰もが主体的に取り組める社会を目指す。「ウェルネス・リテラシーの向上」と「ソーシャル・キャピタルの充実」を企図。

地域と社会の発展

- ローカルビジネスの活性化、企業誘致
- 地域コミュニティの形成

地方自治体の発行するSDGs債への投資

地域社会の持続的な発展を目的として、地方公共団体が発行する債券への投資を実施。当該資金は社会課題の解決に向けた事業に充当されます。

環境保護への貢献

- 再生可能エネルギー
- 温室効果ガス排出量削減に関する事業や技術

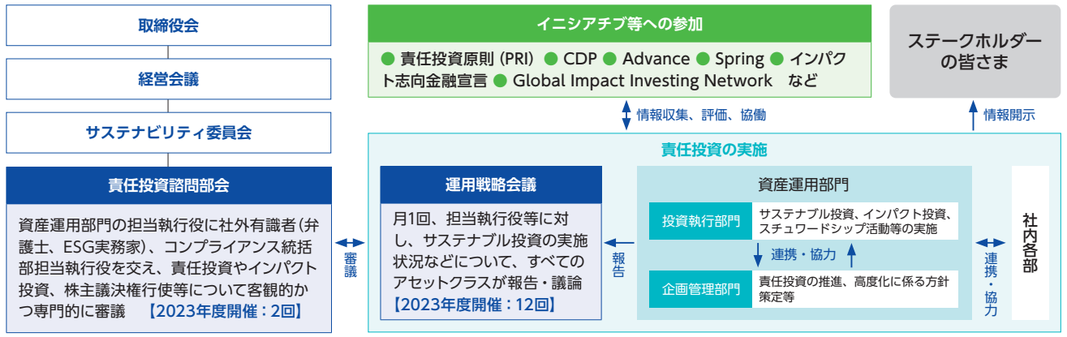
太陽光発電、風力発電等の再生可能エネルギー事業への投資

枯渇することのない自然エネルギーを用いた電力の安定供給に資する投資を推進し、低炭素社会への移行を後押し。

責任投資推進体制

当社は、下記の体制のもと、サステナブル投資やスチュワードシップ活動などの責任投資に取り組んでいます。

社外有識者を有する責任投資諮問部会ならびにイニシアチブなどへの参加を通じ、社外の視点を十分に活用し、継続的な推進・高度化に取り組んでいます。



機関投資家としてのサステナビリティ課題への取り組み

当社は、責任ある機関投資家として、持続可能な社会の実現のため、投資を通じて、重要と考えるサステナビリティ課題の解決に資する取り組みを進めています。

サステナビリティ課題	資産運用における主な取り組み	参照ページ
気候変動	●投資先ポートフォリオから発生する温室効果ガス排出量の削減目標の設定、計測および管理 投資先ポートフォリオから発生する温室効果ガス排出量の削減目標：温室効果ガス排出量削減 ／ 2030年3月：50%削減（対2020年度末） ／ 2050年：ネットゼロ ●太陽光発電、風力発電等の再生可能エネルギー事業など、社会の脱炭素化に資する投融資を推進	気候変動への取り組み（TCFD提言への対応） P.63
自然資本	●「投融資活動における自然関連のリスクと機会」および「投融資ポートフォリオが有する主な自然関連の依存と影響」を分析・開示するとともに、エンゲージメント等に活用 ●機関投資家がスチュワードシップ活動を通じて自然に対するポジティブな影響を生み出すためのイニシアチブである「Spring」にEndorserとして賛同	生物多様性保全への取り組み（TNFD提言への対応） P.66
人権	●人権に関するリスクを分析し、エンゲージメント等に活用 ●非人道的兵器に関するネガティブ・スクリーニング基準の設定 ●機関投資家が人権および社会問題に関して行動するための協働スチュワードシップイニシアチブ「Advance」にEndorserとして賛同	人権尊重への取り組み P.67
人的資本	●投資判断に考慮するとともに、投資先企業等との対話などにおいて、開示の充実や取り組みを促す	

イニシアチブへの参加

気候変動対応やインパクト投資など、サステナブル投資に関する目的や問題意識を共有する国内外のイニシアチブ等に参加するとともに、そこで得られた知見を踏まえて当社の取り組みの高度化を図っています。

Signatory of: PRI Principles for Responsible Investment

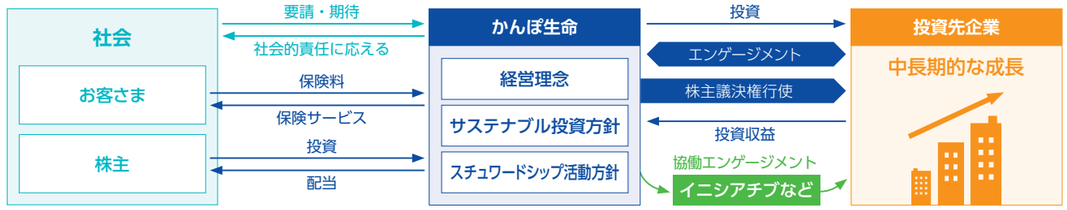
インパクト志向金融宣言 Japan Impact-driven Financing Initiative

CDP

GIIN MEMBER

スチュワードシップ活動

かんぽ生命は責任ある機関投資家として、「日本版スチュワードシップ・コード」への対応などの社会的な要請に応えるとともに、投資先企業などの価値向上や持続的成長を促すことによる中長期的な投資リターン拡大のため、株式・債券をはじめとする各資産の特性に応じて、スチュワードシップ活動を推進しています。



継続的なエンゲージメントや株主議決権行使を通じて、非財務情報の開示の充実や、事業活動を通じた持続可能な社会の実現への貢献を求めることで企業価値向上を後押しし、スチュワードシップ責任を果たします。近年の社会的な要請や動向も考慮し、2023年にはスチュワードシップ活動において重視するサステナビリティテーマとして、気候変動のほか自然資本・人権・人的資本を設定しました。

また、国内外のイニシアチブへの参加や運用機関との協働エンゲージメント等にも取り組むとともに、サステナブル投資を促進するために当社が重視する事項や要望について、イニシアチブ等を通じた意見発信や政策当局への働きかけを積極的に行います。

対話事例　**サステナビリティに関する事項を含む非財務情報の開示充実を求めるとともに、建設的な「目的を持った対話」を継続的に実施し、中長期的な企業価値向上を促しています。**

事例１：中長期的な経営戦略

M&Aの実施により、売上規模の成長を図ってきたものの、ROICが低く、収益性が伴っていない事業の存在が課題と認識。対話を通じて、M&A案件ごとに費用対効果や業績へのインパクトを開示することを要請。経営陣と中長期的な経営方針について意見交換するとともに、事業ごとのROICをKPIに設定し、必要に応じて事業再編を進めていくことを確認した。

事例２：人権への取り組み

人権方針については策定済とのことであったが、非開示のため内容が不明であった。対話を通じて、同方針や人権デュー・ディリジェンスについて準備出来次第、開示予定であることや、海外サプライチェーンにおける体制について、具体的な取り組みを進めている点も確認できた。人権にかかわる態勢整備は途上にあるため、事例の共有などをしながら継続的に意見交換していくこととなった。

Voice

「相互理解」の姿勢を大切にするエンゲージメント

私たちはエンゲージメントにおいて「企業との相互理解を深めること」を大切にしています。綿密な事前調査や継続的なエンゲージメントをしていくことで、企業の目指す姿や現状の課題について理解するとともに、私たちのスタンスや取り組みについても理解していただけるよう努めてきました。また、より多くの人に企業の取り組みを知っていただきたく、開示方法の工夫や拡充を促すエンゲージメントも心がけています。引き続き「相互理解」の姿勢を大切に、より多くの企業の価値向上・持続的成長の一助になれればと思います。

クレジット投資部　国内クレジット投資担当　**板谷　直子**

スチュワードシップ責任を果たすための方針や実施状況等についての詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
サステナブル投資　https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg/

インパクト“K”プロジェクト

かんぽ生命は社会課題の解決に向けたインパクト志向の投融資の拡大を目指し、独自のインパクト投資フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」を立ち上げました。

かんぽ生命では中長期的な社会課題解決を目指すインパクト投資は、長期的に安定収益を追究する生命保険会社の資産運用スタイルと高い親和性を持ち、将来の企業価値向上にも寄与すると考えています。そのような考えのもと、社会課題を構造的に解決しシステム変容を促す、真に社会課題の解決に資するインパクト志向の投融資を目指しています。「インパクト“K”プロジェクト」では実質的なインパクトの創出を重視し、独自に定めた要件を満たすインパクト投資案件を社内で認証し、管理しています。

当社独自のフレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」に基づく、インパクト志向の投融資の推進

特徴

インパクト創出の質および透明性の確保
国内外のインパクト投資に関する指針やアセットオーナーとしての考え方などを包摂した、かんぽ生命独自の認証要件と適切な牽制機能を確保するための認証フローを整備

多様なインパクト投資案件の積み上げ
アセットクラスの特性や投資案件の状況を考慮し、実質的なインパクトの創出を重視した投資を行い、多様な投資案件を積み上げ、インパクト投資の拡大を目指す

インパクト投資業界の発展、社会貢献
アセットオーナーとしての特性を活かし、幅広いアセットクラスにおけるインパクト投資の推進を通じて、投資先企業やアセットマネージャーの皆さまと協働しながらインベストメントチェーンに広く働きかけ、インパクト投資市場の拡大に貢献

投融資の推進

インパクト“K”プロジェクトに基づく認証・管理を通じて、インパクト志向の投融資を推進

■中期経営計画KPI（～2025年度）

	件数	金額
インパクト“K”プロジェクト認証ファンド(注)	15件	500億円

投資事例

commons asset management, inc.
KII
GLIN IMPACT CAPITAL
SIIFIC

ポジティブな社会的・環境的インパクトの創出

期待されるインパクト

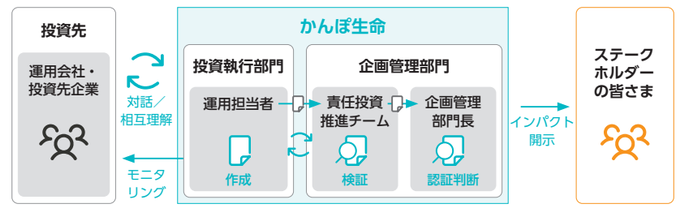
- がんの末期患者とその家族が希望を持てる社会
- 勤労条件に制約のある女性の就労機会の最大化
- 農業と暮らしの持続可能化　等

（注）2022年度の認証開始からの累計案件数および当社による投資額（ファンドの形態により投資額もしくはコミットメント額を計上）

認証プロセス

認証プロセスは、投資執行部門が作成した「確認シート」を通じて行われます。「確認シート」は各投資案件の特徴や認証に関する論点を明確化するとともに、部門間の理解の共有が図れるフォーマットとなっています。

また、認証の可否は企画管理部門長が決定し、これにより適切な牽制機能を確保しています。



投資事例　**国内上場株式を投資対象としたインパクトファンドへの投資**

社会的リターンと経済的リターンの両立を目指すインパクトファンド「コモンズ・インパクトファンド～共創～」に投資しました。

本ファンドでは、上場企業の持つインパクト創出力や社会に対する影響力に着目し、社会的インパクトの創出に積極的に取り組む国内上場企業を対象として、長期的な視点で投資を行います。

commons asset management, inc.

特集

資産運用を通じた産学連携

金融と教育が共に未来に向かう関係

教育機関は、次世代を担う若手人材への先進的・革新的な教育と育成を推進し、最先端の知と技術を結集し、イノベーションを生み出す重要な役割を果たしています。特に、大学等のアカデミアにおける学術研究は、日本の経済成長にとって不可欠であるとともに、さまざまな社会課題の解決に貢献できる技術開発等が期待されます。

かんぽ生命は、大学などの学術研究への資金供給などを通じて、中長期的な投資成果の向上と持続可能な社会の実現を目指しています。さらに単なる資金供給者にとどまることなく、教育機関やアカデミアと多角的な接点をつくることで、これまで遠かった金融機関と教育業界との距離を縮め、未来をともに目指す共創的な産学連携に取り組んでいます。

大学との連携・協力にかかわる体制構築

■ アカデミアの持つ革新的な技術開発や事業に対する投資推進などに向けた連携・協力のため、３校の学校法人と覚書を締結しました。

■ 国内有数の生命保険会社としての資産、人材、知見をフル活用し、研究分野への資金供給の検討のほか、研究成果の社会への実装に関する伴走支援や出張講義の実施、人材交流など、幅広い分野での協力と連携を進めています。

▶ 学校法人慶應義塾 2022年1月締結
▶ 国立大学法人大阪大学 2023年1月締結
▶ 学校法人立命館 2023年3月締結

学校法人慶應義塾・かんぽ生命連携イベント

社会課題解決を目的としたインパクトファンド組成の検討

■ 覚書を締結した３つの学校法人との間で、社会課題解決を目的としたインパクトファンドの組成を行っています。その一環として、2023年には慶應義塾、2024年には大阪大学、立命館とインパクトファンドの組成と投資を実行しました。

■ インパクトファンドの組成にあたっては、ファンドのコンセプト策定段階から、ファンドの業務執行を担当するGP、学校法人、かんぽ生命の3者で協議を重ねています。投資対象分野や解決を目指す社会課題、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など、お互いの理念や目指す未来等を共有しています。

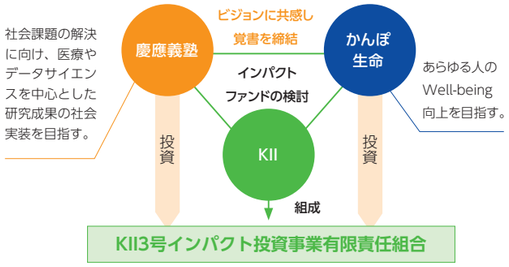
産学連携ファンドへの投資

■ 2023年10月、慶應義塾のオフィシャルベンチャーキャピタルであるKII（株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ）が組成した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」に投資しました。本ファンドは、大学発ベンチャーキャピタルとしては初めてのインパクトファンドとなります。

投資事例

すべての人が、健康で、幸福な人生を達成できる社会（生涯現役社会）の実現を目指すインパクトファンドへの投資

デジタルテクノロジーによる社会の革新や医療・健康分野の社会課題解決に取り組む大学発ベンチャー企業への投資を通じて、社会的・環境的インパクト創出を目指しています。



Voice

大学発スタートアップの育成支援を通じた産学連携の推進

慶應義塾は、「すべての人の健康で幸福な人生の達成」に寄与するという理念のもと、かんぽ生命様と協力のうえ、KII3号インパクトファンドを設立するとともに、本学の研究成果をもとに世界規模の課題解決ができるようなディープテック企業を育成するための慶應スタートアップインキュベーションプログラムを始動しました。本学はかんぽ生命様と共に、社会課題解決とイノベーション創出の実現に努めてまいります。

学校法人慶應義塾　イノベーション推進本部 スタートアップ部門 部門長・特任教授　**新堂　信昭**

ディープテック投資のパイオニアとしてインパクト投資を推進

KIIは、これまで一貫して社会課題解決型スタートアップへ投資を行っており、その歩みのなかで、大学VC初のインパクトファンドであるKII3号インパクトファンドを設立し、かんぽ生命様とは1年以上議論を重ね、「インパクト“K”プロジェクト」認証を取得しました。「すべての人が、健康で、幸福な人生を達成できる社会（生涯現役社会）の実現」に向け、インパクト投資を推進してまいります。

株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ　プリンシパル　**宜保　友理子**

教育機関との多方面での連携・協力

■ 経済・社会全体の持続的成長に貢献するユニバーサルオーナーとして、これからの未来を担う学生や子供たちに向けた金融教育や採用活動を見据えた人材交流に積極的に取り組んでいます。

大学等教育機関での出張講義

生命保険会社や機関投資家の社会に対する役割や責任、資産運用の考え方、インパクト投資などをはじめとした投資の意義などについて学生に伝える、出張講義を実施。

小学校高学年向け金融教育

次世代を担う子供たちに必要な「生きる力」として、金融リテラシーの向上を目的に、小学校高学年向けに出張授業を実施。

人材交流

大学生・大学院生を対象に、かんぽ生命本社で資産運用の現場を学ぶ実地研修や専門人材（デジタル、クオンツなど）採用に向けたインターンシップなど、人材交流の取り組みを実施。

収益源の多様化/新たな成長機会の創出

当社では、中期経営計画において、収益源の多様化と新たな成長機会の創出を掲げ、国内外の各種提携関係を基にした協業の拡大、資産運用立国実現にも資する資産運用の深化・進化に取り組みます。

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

2024年5月、当社は、株式会社大和証券グループ本社および大和アセットマネジメント株式会社（以下、「大和アセットマネジメント」といいます。）と資産運用分野における資本業務提携を行うことに合意し、大和アセットマネジメントの増資後株式の20%を取得します。

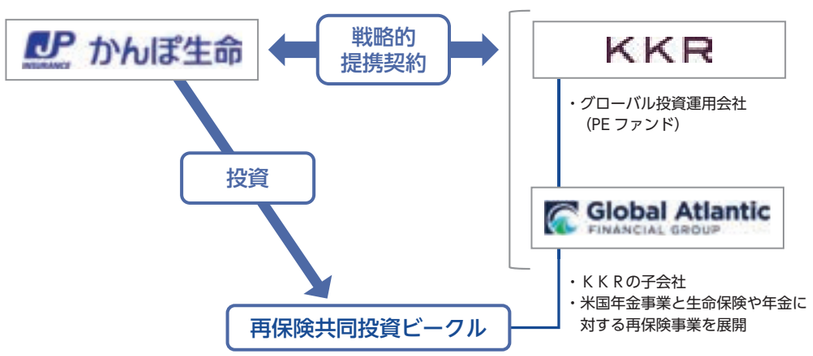
当社は、大和アセットマネジメントを通じたアセットマネジメント事業への参入による新たな収益源の獲得、大和アセットマネジメントの専門人材および海外拠点の活用による資産運用力の強化、相互人材交流を通じた専門人材の高度化を目指していきます。また、本提携を通じ当社の企業価値を高めることで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるとともに、資産運用立国の実現にも貢献していきます。

KKRおよびGAとの戦略的提携

2023年6月、当社初の海外提携案件として、世界有数の資産運用会社であるKKR & Co. Inc.（以下、「KKR」といいます。）、およびその子会社で生命保険や年金に対する大規模な再保険 (注1) 事業を展開するGlobal Atlantic Financial Group（以下、「Global Atlantic」といいます。）の２社と戦略的提携契約を締結しました。また、本契約の締結に加え、Global Atlanticが運用する再保険共同投資ビークル (注2) に対して、相応規模の投資を行っています。

定期的な会議等を通じて、協業拡大に向けた協議を開始しており、KKRおよびGlobal Atlanticが有する事業の基盤を活用することで、海外からの収益取り込み、成長性の強化、および事業ポートフォリオの多様化を目指していきます。

(注1)　再保険とは、生命保険会社などが自己の引き受けた保険のうち、保険契約の財務面のリスクを分散するために国内・国外の再保険引受会社と結ぶ保険契約のことです。
(注2)　再保険共同投資ビークルとは、再保険会社が大規模な再保険取引の機会を捉えるため、投資家から資本調達を行う手段として設立する組織体です。



三井物産株式会社との業務・資本提携

2022年8月、三井物産とかんぽ生命の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）を設立しました。

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、投資対象の規模拡大や投資運用戦略の幅を広げ、新たな投資機会の創出に努めています。現在、順調に運用残高を積み上げており、将来的に資産規模数千億円を目指しています。

また、当社では、MKAMへの資本参加を通じ、三井物産との間で、ESG投資に関連するものを含む新たな運用会社の共同での設立、既存の運用会社に対する共同出資など、さらなる協業戦略についても積極的に協議しています。

MBRMファンド投資事例

MBRMファンドは、開発型を含め中長期的に安定稼働が見込まれる不動産を投資対象とする当社専用の私募ファンドです。具体的には物流施設等を含めた産業施設、オフィス、住宅、商業施設、ホテル等に投資しています。

MBRMファンドのサステナビリティ投資として、CASBEE不動産やDBJ Green Building認証等の環境認証の取得を推進しています。また、気候変動の取り組みとして、物件単位で温室効果ガス排出量(GHG排出量)の計測を行っています。

運用会社として、MBRMではサステナビリティ投資の取り組みを強化しており、MAH(三井物産アセットマネジメント・ホールディングス)を通じて責任投資原則(PRI)に署名、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しています。

商業施設(首都圏)

Voice

かんぽ生命不動産投資室・MBRM 社員

かんぽ生命とMBRMの資産運用ノウハウを活かした不動産投資に取り組んでいます

当社が重視する「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」をテーマとして、当社の機関投資家としての知見とMBRMが有する不動産投資における経験・ネットワークを統合して、オフィスビルや物流施設等の様々な不動産への投資を拡大しています。生保と商社のカルチャーの違いもありますが、多様性に富んだバックグラウンドを持つメンバーと共に日々仕事をするのは刺激を多くもらいますし、共通の夢に向かって、ワクワクしながら業務に取り組んでいます。　オルタナティブ投資部 不動産投資室　**吉田　明弘**（写真下段右から一人目）

MBRMのソーシング力とかんぽ生命の強みや知見を生かし、かんぽ生命の不動産投資の一翼として推進していきます

かんぽ生命と三井物産の提携後初の投資物件を担当していたご縁もあり、人財交流の一環で、昨年かんぽ生命のオルタナティブ投資部に1か月間籍を置かせていただきました。人財交流当初では企業風土のギャップに戸惑いもありましたが、席を同じくすることでかんぽ生命の投資家としての考え方やMBRMに対する期待、ＳＤＧｓへの取り組みを肌で理解する機会を得ました。引き続き生保と商社という業種の垣根を越えた提携の発展の一助となれればと思います。　三井物産リアルティ・マネジメント株式会社　**本田　あゆみ**（写真下段左から二人目）

ERM・資本政策

担当役員メッセージ

持続的に成長できる「強い会社」を目指して

代表執行役副社長　大西　徹

当社はリスク選好ステートメントのもとで、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こととしており、財務健全性を確保しつつ、対資本・リスクでの効率性に配意した収益確保を目指します。そのうえで株主に対する利益の還元を経営上重要な施策のひとつとして位置づけて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的な株主への還元を目指しております。

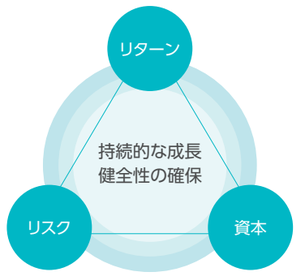
2024年３月には、リスク水準が高い旧区分の終身年金において、再再保険を活用した出再を実施しており、今後も負債マネジメントを高度化させる取り組みを検討し、将来収益と資本効率の向上を図ってまいります。2024年5月には、中期経営計画見直しに伴い、財務目標として設定していた「連結当期純利益」に替えて、新契約の増加が短期的に利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整した「修正利益」およびこれを踏まえた「修正ROE」を設定しております。2024年度からはこの「修正利益」を原資とした安定的な株主還元を実施するとともに、想定資本コスト（6%程度）を上回るEV成長率（RoEV）および修正ROEを目標としております。2024年3月末時点のEV成長率（RoEV）は7.6%となった一方で、PBRは1倍を下回り同業他社対比でも低水準にあることは、市場からの十分な評価を得られていないと認識しております。

市場評価を改善するためには、引き続き、お客さま本位の営業活動に徹底して取り組み、ライフステージや世代を超えて安心（保障）を提供し、お客さま数の維持・拡大による保有契約件数の底打ち反転を目指すことが最も重要と考えております。併せて、事業運営の効率化、資産運用の深化・進化、収益源の多様化に取り組むことで、安定的に利益を確保し、持続的に成長できる「強い会社」を目指すことで、さらなる成長の実現を目指してまいります。

ERMの基本戦略

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、RoEV (注) 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

（注）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

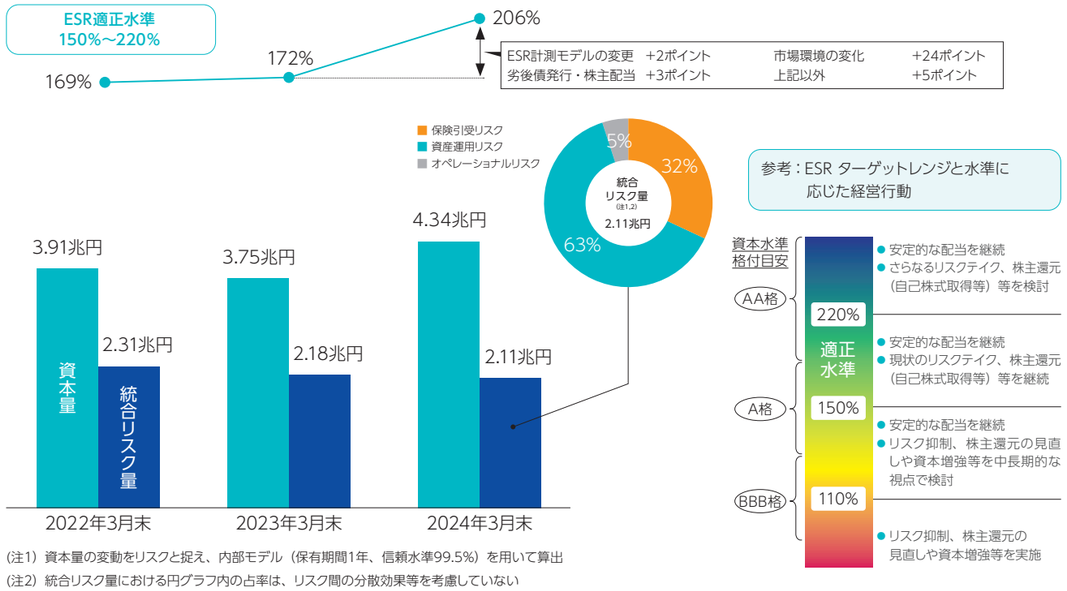
リスク選好ステートメント

リスク選好ステートメントは、当社のリスクテイクの方針（目標収益達成を果たすうえで、どのようなリスクを取るか）を定めたものです。当社では「定性的なリスク選好」と「定量的なリスク選好」に分けて設定しています。

リスク区分		ステートメント
定性的	全体方針	●郵便局ネットワークを通じ、ユニバーサルサービスの一翼を担うとともに、会社の持続的な成長の基盤として、社員一人ひとりがやりがいを感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革し、お客さま本位を徹底した業務運営を追求する。 ●ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長を実現する。中長期的にESRの安定を目指す。
定性的	保険引受リスク	●募集品質を伴った適切な営業活動に基づく保険商品の引受を行うとともに、保険ニーズの多様化に対応する。
定性的	資産運用リスク	●解約リスクや収益性を考慮の上、資産と負債のマッチングを推進することを基本とする。 ●日本最大級の機関投資家の一つとして、市場制約や健全性に配慮しつつ、資産運用の深化・高度化を進めることにより、運用収益の向上を図る。
定性的	オペレーショナル・リスク	●内部管理態勢を強化するとともに、引受から支払まで、あらゆる業務を簡易・迅速・正確に行う態勢を整備することにより、オペレーショナル・リスクの顕在化を抑制する。 ●経営陣と社員のコミュニケーションの活性化、多様なキャリア形成へのサポート及びマネジメント力の強化等により人的リスクの顕在化を抑制する。 ●高いリスク感度をもってリスク情報を検知するとともに、社員一人ひとりに社会の期待に応える行動を定着させ、コンプライアンス・リスクの顕在化を抑制する。
定量的		●事業運営における健全性を確保するため、会社が厳守すべき財務健全性の最低維持水準を設定し、指標がこの水準を下回らないよう適切な管理態勢を整備する。 ・最低維持水準 ソルベンシー・マージン比率400% ●財務健全性の最低維持水準を維持することで、リスクと資本のバランスを管理しつつ、収益性の確保を目指す。

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、206%となりました。



（注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
（注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

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しています。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であり、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んでいきます。

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（注1）

資本量	● 保険負債の割引率はリスク・フリー・レートとし、上乗せ（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（注2）	● 内部モデル（自社実績に基づく係数）を使用【−】（注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年9月：1,000 億円 2024年4月：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

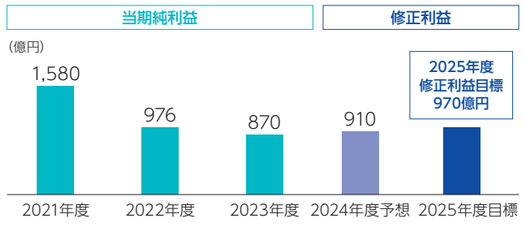
（注1）【】内の符号は、規制標準モデルの仕様を適用した場合に当社ESRに与える影響（増減の方向）
（注2）事業費リスクおよび大量解約リスクを除く
（注3）標準係数を適用した場合。なお、会社固有の係数が適用可能となった場合においては内部モデルと係数に大きな差は生じない見込み

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を目指しています。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うえ、安定的な株主還元を実施していきます。

中計期間における利益の推移

ROE			修正ROE
6.0%	4.1%	3.0%	6%程度を目指す



● 2024年度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）（注）は約177万件を想定

（注）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）

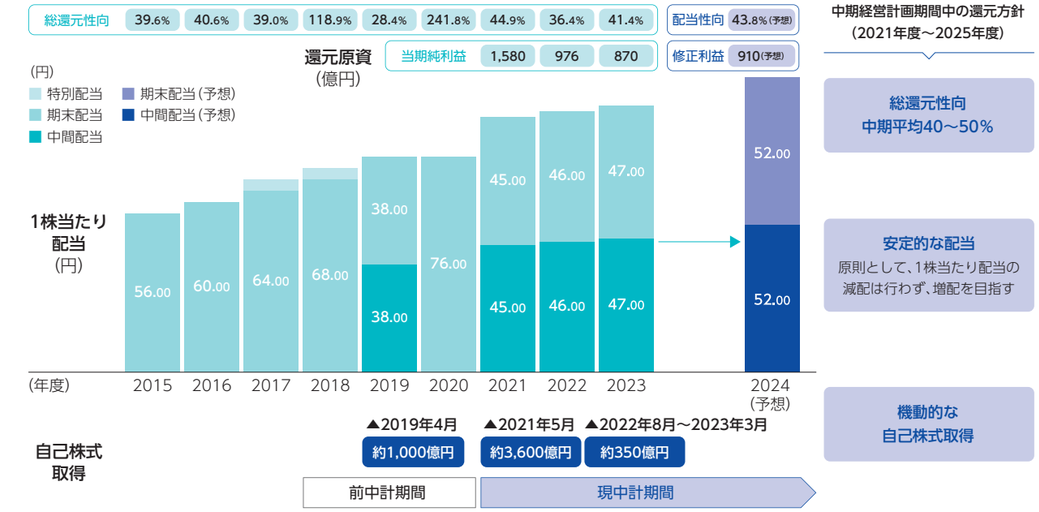
- 連結当期純利益から標準責任準備金負担を調整することで、今後の営業回復の短期的な利益押し下げ影響を緩和
- 修正利益を株主還元原資とし、健全性を確保しながら安定的な株主還元を実施

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

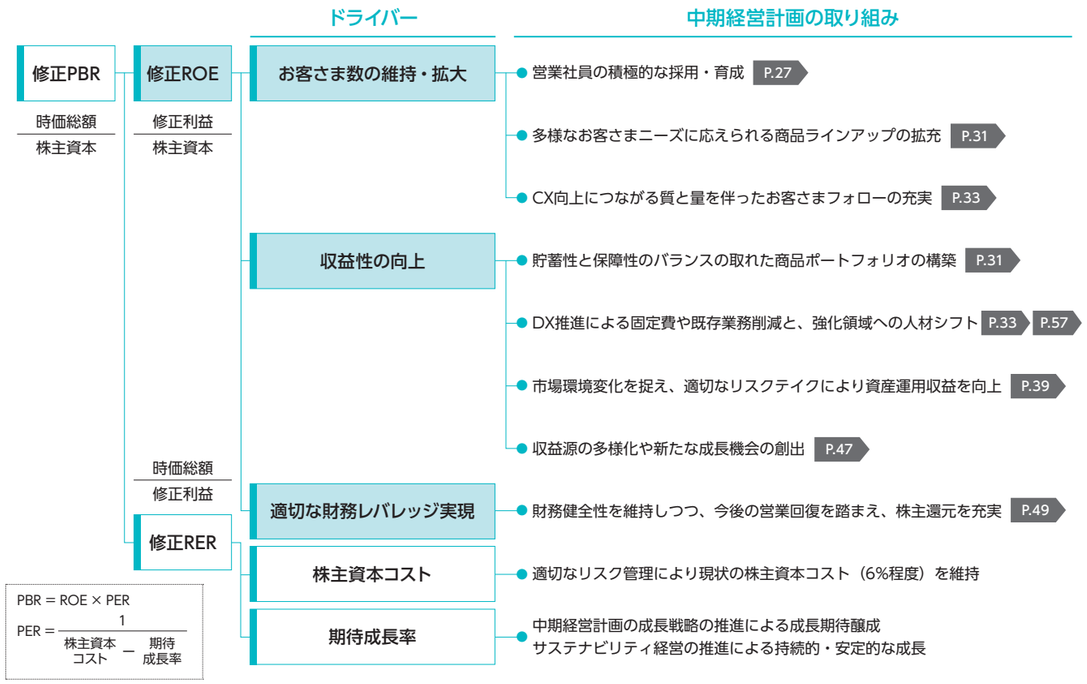
株主還元方針

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しています。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円としており、2025年3月期の配当については、1株当たり104円を予想しています。
なお、2024年度より、「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していきます。



中期経営計画の取り組みを通じた市場評価改善

中期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きます。



人的資本経営

担当役員メッセージ

全社員が自信と誇りを持って堂々と働ける会社へ

専務執行役
立花　淳

当社は、人的資本を経営上の重要な資本と捉え、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」の成長を促進しており、全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りを持って堂々と仕事ができる会社を目指しております。

2023年6月に、「人的資本経営」3つの基本理念を策定し、これらの取り組みの方向性をより明確にすることで、より一層社員の主体的な成長を支援し、会社と社員がともに成長する人的資本経営を推進しております。

具体的な取り組みとして、経営陣と社員が、営業力を高める取り組み等をテーマに意見交換を行っており、社員が自ら能動的に組織の課題について考える契機とするとともに、全社一体となって営業力向上等の課題解決に取り組んでおります。そのほか、共働き・共育てを可能にする男女問わない両立支援に関する取り組みが特に優れた企業として、令和5年度「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」に選定され、また、LGBTフレンドリーな会社を目指し、各種施策を継続的に取り組むことで「PRIDE指標」ゴールド認定を引き続き取得するなど、多様な人材が生き生きと働ける職場づくりにも取り組んでおります。

今後も目指す姿の実現に向けて、各種施策の効果測定と改善を図りながら、全役員・社員が会社とともに成長する、人的資本経営を推進してまいります。

『人的資本経営』3つの基本理念

基本理念1 社員が主体的に行動する企業風土の定着	・経営陣と社員が将来のビジョンを共有・共感 ・社員の主体性を引き出すマネジメント ・多様なキャリアにチャレンジできる機会の提供	→ 社員のエンゲージメントの向上、主体的に行動する企業風土
基本理念2 戦略的な人材確保	・現状および将来必要な人材の「量」と「質」を把握 ・経営戦略に合った人材の採用や強化領域への配置とリスキルの促進 ・各階層・領域に応じた育成	→ 会社の持続的な成長を支える人材を確保
基本理念3 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進	・多様な人材が互いの「個」を尊重し、それぞれの役割を果たし成果を上げること、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方ができる環境の整備	→ 多様化する社会のニーズに応え、社員・お客さまの満足の向上

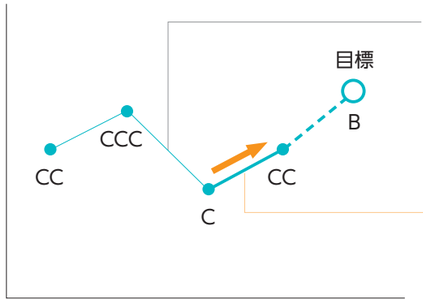
【基本理念1】社員が主体的に行動する企業風土の定着

経営陣と社員のコミュニケーション活性化施策を通して、相互理解を深めるとともに、社員の主体的な行動を促すマネジメント力の強化や社員のキャリア形成を支援することで、自律的な成長を促し、社員エンゲージメント向上につなげていきます。

ES調査

社員のエンゲージメントを客観的に把握するため、年2回エンゲージメントスコアの測定(ES調査)を実施し、各拠点の職場環境に関する課題や問題点を特定のうえ、継続的な改善活動に取り組んでいます。2025年度に他社平均の「B」以上を目標として掲げています。

ES調査結果の推移



(注) 全11段階中、Cは上位から9段階目、CCは上位から8段階目、CCCは上位から7段階目、Bは上位から6段階目の評価です。

2021年度→2022年度

・2022年4月からの新しいかんぽ営業体制への移行により、移行後の全社員の半数に相当する約1万人が当社の社員になったことにより、会社全体としてのまとまりや一体感の醸成における課題を背景として、スコアが低下

2022年度→2023年度

・新体制への移行が進み、新しいかんぽ営業体制により新たに加わった社員を含め、全社一丸となって課題に取り組む姿勢が強まったことで、1段階の評価向上
・すべての組織区分（本社・エリア本部・支店）で評価が向上し、特に、主にコンサルタントが所属する支店のかんぽサービス部の評価が向上
・評価項目では、コミュニケーションが活性化し、理念・方針や会社の現況が社員に浸透しやすくなったことで、会社基盤に関する満足度が向上するとともに、「経営陣に対する信頼」などの項目も改善

なお、2023年度に評価は向上したものの、2025年度の目標達成に向けては、会社基盤や組織風土、人的資源に関する項目などで改善が必要と認識しており、引き続き、後述の「経営陣と社員のコミュニケーション活性化」や「社員の主体的な行動を促すマネジメントの強化」などに取り組み、社員がやりがいをもって仕事に生き生きと取り組める環境づくりを進めていきます。

経営陣と社員のコミュニケーション活性化

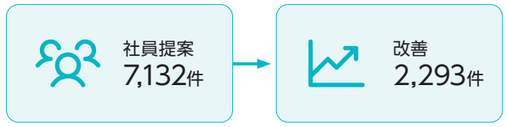
フロントラインミーティング

経営陣・社員間でのコミュニケーション活性化を目的として、経営陣と社員によるディスカッション（フロントラインミーティング）を開催しています。経営陣が会社の経営方針や社員への期待を直接語るとともに、社員が経営陣に直接声を届け、経営陣と社員一人ひとりの信頼感・一体感を醸成する場となっています。2023年度は、営業力の強化や今後の成長戦略などをテーマに、全拠点でそれぞれ上期と下期の2回実施しました。

川越支店　フロントラインミーティング

かんぽ目安箱

社員が社長に直接提案を行う「かんぽ目安箱」を導入しています。寄せられた社員からの意見は、経営層・関係部門がその有効性や実現性を検討し、業務改善につなげていくとともに、リスク検知の手段として有効に機能しています。



改善事例：お客さまにお渡しするリーフレットの内容充実

生命保険料控除について、実際にどのくらい還付を受けられるのかイメージできるリーフレットがあれば、お客さまの理解も深まると思います。

提案

（左から）奈良支店 大和高田郵便局かんぽサービス部　**森川 彰裕**
奈良支店 リテールサービス統括部　**曽谷 由佳里**

生命保険料控除の具体的な軽減額をイメージいただけるよう、家族構成や年収別に、生命保険料控除のモデルケースをリーフレットに記載しました。

改善

販売促進部　募集ツール開発担当

社長通信

社長自らが会社の方向性を全社員へ伝える場として、「社長通信」を発行しています。社員からは今後のビジョンや経営の考えに理解・共感できるといったポジティブな反応が多く、経営陣と社員間のコミュニケーションツールのひとつとして機能しています。

上記の経営陣と社員のコミュニケーション活性化のほかに、本社とフロントライン間や社員間のコミュニケーション活性化に向けて、次の取り組みも行っています。

本社・フロントライン協働型プロジェクト

本社のみで企画を行うのではなく、フロントラインを巻き込んだ協業を行うことで、より現場の声を取り入れた実効性のある企画を実現することを目的に、各部門で実施しています。

ケース1 女性社員がより活躍できる環境づくり	営業に従事する女性社員と、より活躍できる環境づくりについて協議しました。女性一人での営業活動に対する不安の声をもとに、不安を軽減し安心して業務を行うためのツール『保険コンサルタント社員のための安心行動ガイド』を策定しました。
ケース2 お客さまにとってわかりやすい募集資料づくり	フロントラインの社員と本社の社員が協働し、どうすればお客さまにとってわかりやすい募集資料となるかを議論し、実際に使用する資料に反映しています。

スモールミーティング

社員間のコミュニケーション活性化を目的に、毎回テーマを決めて各職場で意見交換を行う機会を設けています。少人数のグループに分かれて実施することで社員一人ひとりが自分の考えを発言しやすい環境をつくっています。

社員の主体的な行動を促すマネジメントの強化

人事評価における妥当性・客観性の確保だけでなく、キャリアに関する社員本人の希望を踏まえて各社員の育成方針などの議論を行う人材育成会議を開催しています。さらに、管理職に求める役割の明確化やコーチング研修の導入によるマネジメント手法の改善に取り組むことで、社員の主体的な行動を促しています。

キャリア形成支援

社員の自律的な成長などを目的に、現在と異なる職務や環境で新たな業務へ挑戦することができるキャリアチャレンジ制度を導入しています。これにより、社員自ら新たな業務に挑戦し、その領域でのスキル向上や視野を広げることで新たな発想などによる課題解決力の向上を図るとともに、人事交流の活性化による組織間の相互理解も促進しています。

Voice

「お客さま本位」で業務に取り組むことの大切さを実感しました

支店での勤務の後、エリア本部に配属となり、本社の方々とやりとりする機会が増えたことで、本社の仕事に興味を持ち、キャリアチャレンジ制度に応募しました。本社では人事戦略部に所属し、社員からの業務課題に対する改善提案を受け入れる目安箱を担当しました。日々、全国の社員から寄せられる提案を目にし、実際に現場で対応する社員の意見に耳を傾けることの大切さを感じました。現在は、支店の郵便局支援部で勤務をしており、郵便局の方々のご意見を聞きながら、お客さまに安心して保険サービスをご利用いただける環境づくりをサポートしていきたいです。

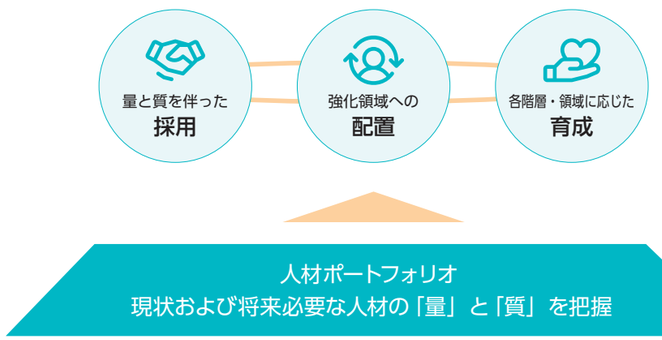
札幌支店 郵便局支援部　**渋谷　春奈**

【基本理念2】戦略的な人材確保

人材ポートフォリオの策定

組織および人事面から各部門の事業拡大や変革をサポートするツールとして、現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化する人材ポートフォリオの策定を進めています。これにより、当社において、重点的に強化すべき組織や今後各領域で必要となる人材を特定し、現状とのギャップ分析を実施することで、ギャップを踏まえて戦略的に採用や配置、育成を行っていきます。

経営戦略に合った人材の採用・配置・育成を通じて
会社の持続的な成長を支える人材を確保



採用

新卒採用では会社説明会やインターンシップなどによるキャリア形成支援、積極的なリクルーター活動等に取り組んでいます。経験者採用では、営業、アクチュアリー(注)、資産運用・リスク管理、IT・デジタル分野における専門人材等を採用するために、社員からの紹介を通じた採用などを進めています。

また、日本郵政グループとして、退職した元社員に活躍してもらうことを目的としたアルムナイネットワークを構築しており、元社員との協業・コラボレーションや経験者採用などに取り組んでいます。

(注) アクチュアリーとは、確率や統計等の手法を用いて、将来の不確実な事象の評価を行い、保険数理業務、リスクマネジメント等を行う専門職です。

配置

支店やサービスセンターなどにおいて、書類審査や請求内容のシステム入力等のバックオフィス業務等の効率化など、ビジネスモデルの改革を進めながら、こうした業務に従事していた人材にリスキル(必要なスキルの習得)を行い、お客さま対応を行う部門等の当社の強化領域へシフトしていきます。

人材育成

次世代リーダー育成プログラム

長期的な計画のなかで戦略的に社員を育成し、会社の成長を支えていく経営リーダーを継続して輩出していくことを目的として、次世代リーダー育成プログラムを策定しています。将来を見据えて、各階層に応じた社員育成を実施しています。

次世代リーダー育成プログラムの全体像

管理職	経営リーダー育成プログラム	経営リーダー候補の社員に対して、経営リーダーへの登用を見据えたキャリアパスに基づき、戦略的な配置や経営力強化に向けた選抜型研修などを実施
役職者	コア人材育成プログラム	「マネジメント力・経営リテラシーの向上」、「若手・中堅の意識付け」を目的として研修などを実施
一般社員	ベーシックプログラム	「ビジネススキルの土台形成」を目的として、各年次別に研修などを実施

営業社員の人材育成

営業社員一人ひとりの能力や成長度合いを総合的かつ定量的に評価するかんぽGD制度を導入しており、中長期的な視点で営業社員の育成を進めています。(かんぽGD制度の詳細はP28参照)

デジタル分野の人材育成

デジタル分野の人材を計画的に育成していくために、人材タイプごとにそれぞれの育成カリキュラムを作成し育成を行っています。日本郵政グループ共通研修を活用しつつ、当社の業務に合わせた独自の研修ラインアップを準備するとともに、経験豊富な社員とペアで実務を進めたり、社外からの知見も取り入れながら、実業務のなかでの育成(OJT)も実施することで、必要なスキルや知識を学べる環境を整備しています。今後も継続してデジタル人材を輩出していく態勢を構築し、DX推進を加速していきます。

【基本理念3】多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

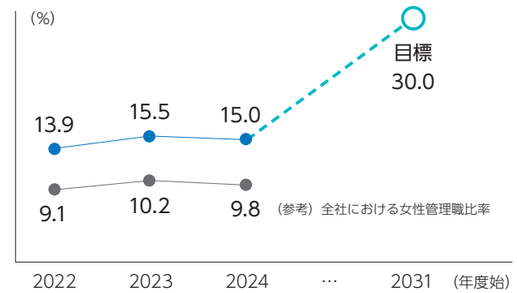
当社は、多様性のある生き生きとした組織づくりを行い、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境の確保と、個々の従業員の自主性や創造性を発揮できる豊かな職場づくりに取り組んでいます。

女性活躍推進

性別に関係なく、より多くの女性社員がさまざまな職場やポジションで活躍できるよう取り組みを進めており、2030年度までに本社(サービスセンター含む)の女性管理職比率を30%以上とすることを目指しています。

2023年度は、次期管理職層の女性社員を対象に主に意識醸成を目的とした研修等を行いましたが、目標達成のためにはさらなる取り組みの強化が必要と認識しており、今後は、意識醸成に加え、管理職を見据えた実践的なスキル獲得機会の付与を重点的に行い、目標達成に向けて取り組んでいきます。

本社における女性管理職比率



(注1) 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)。
(注2) 2024年度から算出方法を一部変更(組織改正等により本社機能の対象を拡大)。

女性社員を対象とした育成・ネットワークづくり

次期管理職層向け研修

将来管理職として活躍することが期待される社員に対して、上位役職への意識醸成やスキル獲得、社員同士の横のつながりをつくることを目的に開催しています。

女性コンサルタント向け会議・座談会

コンサルタントの女性割合が少ないことから、女性コンサルタント同士の連携強化のため、各エリアにて女性コンサルタントが参加する座談会を開催しています。また、2023年度は、本社において全国の女性コンサルタントの役職者を対象とした会議も開催しました。

九州エリア本部　かんぽサービス部女性社員座談会

Voice

一人でも多くの人に管理者を目指したいと思ってもらえる「管理者像」を追求します

2023年4月に管理者となり、現在2年目を迎えています。管理者になる前は、責任が増えることに不安がありましたが、自分の裁量で色々なことを判断したいという思いから、上司の後押しもあってチャレンジしました。これまでと違った目線で会社のことを見たり、社員育成に関わることができたりと、想像以上にやりがいと達成感を感じています。多くの方に管理者を目指してさまざまなことを経験してほしいと思います。

事務サービス推進部　東京事務サービスセンター　総務ユニット　**大岩　聖奈**

「女性がさまざまな分野・ポジションで活躍できる」ように、女性管理者目線の情報発信を行います

2024年4月からかんぽサービス部の副部長を務めています。小学生の娘を育てながら仕事と家庭の両立ができるのか不安もありましたが、職場や家族の協力もあり管理者として毎日頑張っています。かんぽサービス部の女性管理者はまだ少数であることから、「女性がさまざまな分野・ポジションで活躍できる」きっかけづくりとなるような情報発信を行っていきたいと思います。

熊本支店 熊本東郵便局かんぽサービス部　**岩﨑　規子**

仕事と育児・介護の両立支援

当社では、男女ともに仕事と家庭を両立しながら活躍できることが当たり前な職場風土を目指し、育児・介護休業の取得等に関する情報を全社員に向けて繰り返し周知等をしています。

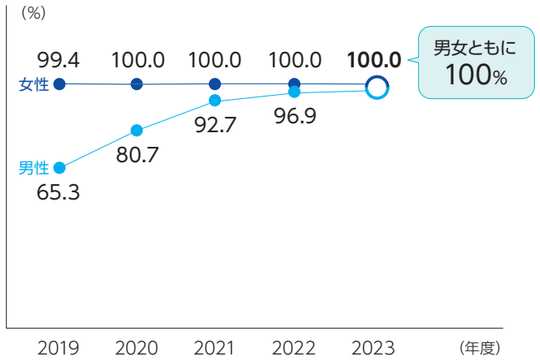
育児をしながらでも安心して社員が働き続けられるよう、育児休業取得社員に対する職場復帰プログラムの実施の徹底や、仕事と育児の両立支援セミナーの開催等に取り組んでおり、男女ともに育児休業取得率100%を目標として掲げています。

2023年5月からは、有給の育児休業の取得を義務化しており、2023年度は男女ともに取得率100%となっています。取得率100%を継続するため、引き続き各種取り組みを実施していきます。

また、男性社員の育児休業取得率だけではなく、日数を含めた育児休業の質を高めることが今後の課題と認識しており、「育児休業は真に育児・家事をするための休業制度であり、男性が参画する意義やメリットがある」ということを全社員が理解することを目標としています。

今後も仕事と育児・介護の両立支援の取り組みを継続していきます。

育児休業取得率



(注) 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）。

男性育児休業取得日数

2023年度
平均 52.2日

障がい者雇用・支援

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ことは企業の社会的責任の一環であると考え、障がい者雇用を積極的に推進しており、日本郵政グループ全体で、障がい者雇用率を2025年度までに3.0%とすることを目標としています。

障がい者雇用率（日本郵政グループ全体）

2025年度目標	2023年度実績
3.0%	2.56%

(注) 各年度6月1日現在における日本郵政グループ6社合算の数値です。

当社では、障がいのある社員に対する専用の相談窓口の設置や座談会の実施、各エリア本部、サービスセンターに配置する障がい者雇用促進リーダーとの対話の機会を設けるなどの職場定着支援施策を推進するとともに、社内カフェの運営を開始するといった、業務領域、業務量の拡大を進め、障がいのある社員が生き生きと活躍できる環境づくりを行っています。

各部署へ届ける郵便物を準備する様子

社内カフェでパンの販売準備をする様子

LGBTフレンドリー

LGBTフレンドリーな会社を目指し、多様な性への理解を深めるための研修や、LGBTQ+の理解者・支援者であるALLYの拡大を推進しています。多様な人材が働きやすい職場をつくることで社員一人ひとりが明るく生き生きと活躍できるよう、継続的に取り組んでいきます。

商標登録された当社のLGBT ALLYロゴマーク

健康経営

「社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し生き生きと働くためには心身の健康が大切である」との認識のもと、「日本郵政グループ健康経営推進体制」を構築し、「長時間労働の抑制」「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

	2023 年度実績
月平均残業時間	9.2 時間
ストレスチェック実施率	94.2%

外部評価

2024年3月、「共働き・共育て」を可能にする男女問わない両立支援に関する取り組みが特に優れた企業として、「Nextなでしこ　共働き・共育て支援企業」に選定され、当社は初年度の受賞となりました。そのほかにも、各種取り組みにより、以下の評価を獲得しています。

女性活躍

えるぼし認定

仕事と育児の両立支援

Nextなでしこ
共働き・共育て支援企業

プラチナくるみん

仕事と介護の両立支援

トモニン

LGBTフレンドリー

PRIDE指標

柔軟な働き方

テレワーク先駆者百選

健康経営

健康経営優良法人

スポーツエールカンパニー

日本郵政グループでの取り組み - グループ人事方針 -

経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を定めるものとして「グループ人事方針」を策定しています。

注力すべき項目として、目指す姿としての「誇りとやりがい」、その達成のための三つの軸、「異なる互いを認め合う」、「能力を高める」、「強みを発揮する」という４要素を抽出し、具体的な指標および目標の整理をしています。

主な指標および目標	グループ４社連結実績（2023 年度）
社員のエンゲージメント（誇りとやりがい）スコア　対前年度評価点数以上	3.31pt
男性育休平均日数　１か月以上	35.0 日
本社女性管理者比率　30%（2030 年度）	16.2%
グループ内社内公募人数 (注) 対前年度以上	―
適所適材スコア　対前年度評価点数以上	2.70pt
年休取得平均日数　18 日以上	19.5 日

(注)　2022年度から本社組織間で実施中。
2024年度からフロント組織も含めて全社的に実施するもの。

サステナビリティ

基本的な考え方

当社は、全国の郵便局ネットワーク等を通じて保険サービスを提供することで、お客さまのいざというときの支えとなり、お客さまの人生をお守りしてきました。そうした事業活動そのものがサステナビリティを実現するための取り組みであると位置づけ、当社は、以下の「サステナビリティ方針」を定めています。

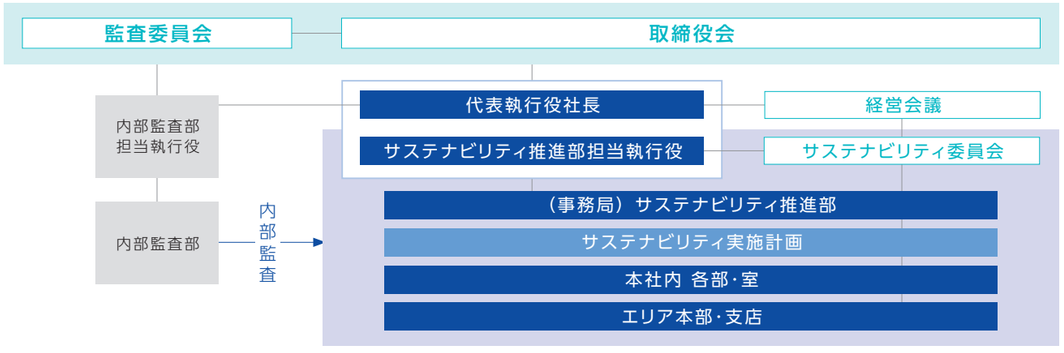
サステナビリティ方針

かんぽ生命保険は、経営理念を実現し、お客さまの人生を保険の力でお守りするという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）をめぐる社会課題の解決に貢献し、当社の持続的な成長とSDGsの実現を目指します。

サステナビリティ推進体制

当社では、2021年4月から広報部サステナビリティ推進室を設置しており、2024年4月には推進態勢強化のため、サステナビリティ推進部を設置しました。

サステナビリティ推進部担当執行役を委員長とするサステナビリティ委員会において、サステナビリティ戦略の協議や、サステナビリティ実施計画の策定・進捗の報告等を行っており、サステナビリティ委員会での検討・協議の状況は、経営会議に適時報告するとともに、重要なものは経営会議で協議・決定のうえ、取締役会へ報告しています。



サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会には、関連部署の担当執行役のほか、代表執行役社長も参加しています。2023年度は、計7回開催しました。

委員構成

委員長：サステナビリティ推進部担当執行役

委　員：関連部署(注)の担当執行役

（注）経営企画部、人事戦略部、総務部、事務サービス推進部、リテール営業本部、法人営業推進部、運用企画部、リスク管理統括部、コンプライアンス統括部

2023年度の開催状況

主な議題

- マテリアリティの見直し
- サステナビリティ実施計画の策定・四半期評価
- TCFD・TNFDに関する取り組み
- 人権デュー・ディリジェンスの取り組み
- サステナビリティに関する情報開示
- ESG評価機関による評価結果および対応状況　など

計7回開催

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ実施計画

社会的使命を果たし、サステナビリティをめぐる諸課題に取り組むため、当社では、5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しており、2024年3月に外部環境の変化などをふまえ、見直しを行いました。マテリアリティに沿った取り組みを推進するため、マテリアリティに対応するサステナビリティ実施計画を策定しており、推進状況の確認・評価を行っています。進捗状況については、サステナビリティ委員会や経営会議、取締役会に適宜報告を行っています。

マテリアリティ

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 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
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
4 豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献
5 サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築

2025年度目標
5つのマテリアリティに対応する主要目標として12項目を設定
P.21

サステナビリティ実施計画
マテリアリティの実現に向けた詳細な取り組みおよびKPIを設定

2024年度サステナビリティ実施計画
約40項目にわたる具体的な取り組み・KPIを設定

社内浸透施策

サステナビリティに関連するテーマを設定し、少人数での意見交換（スモールミーティング）を各拠点で実施することで、社員への理解浸透と自律的な行動変革を促しています。2023年度は、人権や、当社の経営理念を具体化した「拠り所」などをテーマに開催しています。

また、役員を対象に外部講師を招いたサステナビリティ研修を定期的に実施しており、2023年度はサステナビリティの最新動向やパーパス経営をテーマに2回実施しました。

外部からの評価

当社はサステナビリティに関する取り組みや情報開示を進めることで、以下の評価を獲得しています。そのほかに当社が取得している外部からの評価および賛同しているイニシアチブについては、当社Webサイトをご覧ください。

社外からの評価・イニシアチブへの賛同
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/initiative/index.html

FTSE4Good Index Series（2022年～）
代表的なESGインデックスのひとつで、国内企業では約260社が選定

FTSE Blossom Japan Index（2022年～）
GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用しているESGインデックス

ISS ESG(注)「Prime Status」（初選出）
「Prime Status」に認定されるとともに、世界の保険業界において上位10%の評価を獲得（2024年6月時点）

S&P Global「Sustainability Yearbook Member」（初選出）
世界の保険業界で上位15%の評価を獲得し、イヤーブックメンバーに選定

（注）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・サービシーズ（ISS）の責任投資部門で、サステナビリティ格付評価を実施。
(https://www.issgovernance.com/esg/ratings/)

気候変動への取り組み（TCFD提言への対応）

当社は、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に、2019年4月に賛同を表明しており、気候変動への対応を経営上の重要課題として認識し、取り組みを進めています。

ガバナンス

当社では、気候変動に関する諸課題について、サステナビリティ推進部担当執行役を委員長とするサステナビリティ委員会やリスク管理統括部担当執行役を委員長とするリスク管理委員会にて検討・協議を行っています。

検討・協議状況などは経営会議に報告されており、特に重要なものについては経営会議で協議し、代表執行役社長が決定しています。また、取締役会に定期的に報告を行っており、取締役会においては気候変動の対応状況を適切にモニターし、必要に応じて関連する方針や目標、戦略・計画などに関して監督を行う態勢を構築しています。

なお、2023年度より、役員報酬の業績連動型株式報酬において、「ESG経営の推進状況」を指標のひとつとして設定し、環境保護への貢献などの目標の達成状況を考慮しています。

＜気候変動対応における専門委員会の主な役割＞

・中長期的な対応方針の策定、取り組みの進捗状況の把握・分析
・気候関連リスクの分析および管理態勢の強化

リスク管理

当社は、サステナビリティ推進部をリスク評価部、リスク管理統括部をリスク管理総括担当として、気候変動リスクを全社的に洗い出し・リスク評価する態勢を整備し、リスク管理委員会に報告しています。今後も年1回以上の気候変動リスクの洗い出しおよび評価を実施するとともに、気候変動リスク管理態勢のより一層の定着化を進めていきます。また、本結果はサステナビリティ委員会にも気候変動対応の取り組みの一環として報告しています。

戦略

気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会

当社は、気候変動による当社への主な影響（リスクと機会）を生命保険事業、資産運用のそれぞれにおいて、次のとおり認識しています。

生命保険事業

タイプ	当社の認識	影響の時間軸
物理的リスク	自然災害などの被害が増加することによる保険金等支払額の増加	短期～長期
	平均気温上昇や異常気象の健康への影響により中長期的な死亡率や罹患率が変化することによる保険金等支払額の増加	長期
機会	健康維持等の商品・サービスに対するニーズの高まりなどの消費者の保険に対するニーズの変化	中期～長期

資産運用

タイプ	当社の認識	影響の時間軸
物理的リスク	自然災害などの増加に伴う投資先企業の損失拡大による投融資資産の価値毀損	短期～長期
移行リスク	低炭素社会への移行に伴う制度変更、規制強化、消費者選好の変化の影響による投融資先企業の価値毀損	短期～長期
機会	再生可能エネルギー事業（インフラ）への投資を含む、グリーンファイナンス市場の拡大と投資機会の増加	短期～中期

(注1)上記リスクと機会の特定にあたっては、想定される大小のリスクを洗い出したうえで、当社事業における重要性を勘案し、影響度の高いリスクと機会を開示しています。
(注2) 影響の時間軸は、短期：5年、中期：15年、長期：30年程度と想定しています。

気候変動が当社事業に及ぼす影響分析

気候変動が当社の事業に及ぼす影響を把握するため、シナリオ分析を実施しています。主に実施しているシナリオ分析は次のとおりです。詳細は、当社Webサイトをご覧ください。

気候変動への取り組み（気候変動が当社事業に及ぼす影響分析）
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html

主なシナリオ分析の実施内容 (注1)

項目	分析内容	分析結果
気候変動が当社の生命保険事業に及ぼす影響分析	熱中症死亡の増加および熱帯性の感染症被害拡大による保険金支払額の増加を定量的に分析	いずれも保険金支払額の増加が見込まれるが、当社の財務健全性に与える影響は限定的であることを確認
気候変動が当社の資産運用に及ぼす影響分析①	脱炭素社会への移行に伴う経済環境の変化による当社利差益および保有資産への影響について、NGFS (注2) が公開するシナリオを用いて分析(国内外の長期金利が緩やかに上昇するシナリオを使用)	・利差益について、国債等の円金利資産を保有する当社では、増加の見込み ・保有資産について、特に10年超の債券において一定の下落額が見込まれたが、投資先企業の収益悪化や時価評価額下落は徐々に顕在化すると想定されることおよび保有資産は途中売却が可能であること等を踏まえると、当社の財務健全性に与える影響は限定的であることを確認
気候変動が当社の資産運用に及ぼす影響分析②	各国政府による炭素税の導入など炭素コストの増加が投資先企業の財務に及ぼす影響について、定量的に分析(国内外の株式および社債ポートフォリオが対象)	エネルギー、素材、公益事業の３業種において、炭素コストが企業財務に及ぼす影響が大きいことを確認 **＜当社の対応＞** これらの業種を中心に引き続き下記の「脱炭素に向けての取り組み」のとおり、スチュワードシップ活動の実施や社会の脱炭素化に資する投資を推進することで、ポートフォリオの気候変動リスク緩和を図る

(注1) 気候変動が生命保険事業および資産運用に及ぼす影響については、一般的に確立された計測モデルはないうえ、長期間にわたり発現するなど気候変動自体の不確実性が高いことから、分析の精度や信頼性についての課題は多いと考えています。引き続き、調査・分析等を通じた影響把握に取り組んでいきます。
(注2) NGFSとは、Network for Greening the Financial Systemの略語で、気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するための中央銀行および金融監督当局の国際的なネットワークのことです。

脱炭素に向けての取り組み

当社は、カーボンニュートラルの実現に向けて、低炭素社会への移行に関する取り組みを実践し、事業の強靭性を高めていきます。

事業会社としての取り組み	・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 ・当社が入居する複数のオフィスで、再生可能エネルギーで発電された電力を使用 ・業務用車両のハイブリッドカーなどへの切替
機関投資家としての取り組み	・投資判断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および管理 ・社会の脱炭素化に資する投資の推進

そのほかにも、環境保全団体への寄付を通じて、森づくり活動などの支援を行うとともに、従業員による環境保全ボランティアなどを実施しており、持続可能な地球環境の実現に向けて、取り組んでいます。

指標および目標

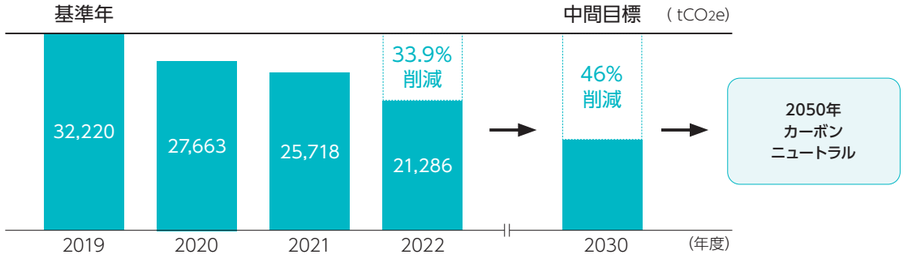
当社は、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、事業会社および機関投資家として、それぞれ以下の温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。

事業会社としての指標および目標

Scope1（自社が直接排出する排出量）およびScope2（他社から供給された電気などの使用に伴う排出量）を対象（新規事業による増加分を除く）として、2030年度までに2019年度比46%削減することを中間目標として設定しています。

これまで当社が入居する大型施設が使用する電力の再生可能エネルギー化などを進め、2022年度時点で33.9%削減しています。従来の取り組みに加え、当社が入居する郵便局で使用する電力の再生可能エネルギー化などをグループ他社と連携して進めることで、目標の達成を目指していきます。

Scope1およびScope2の排出量の推移



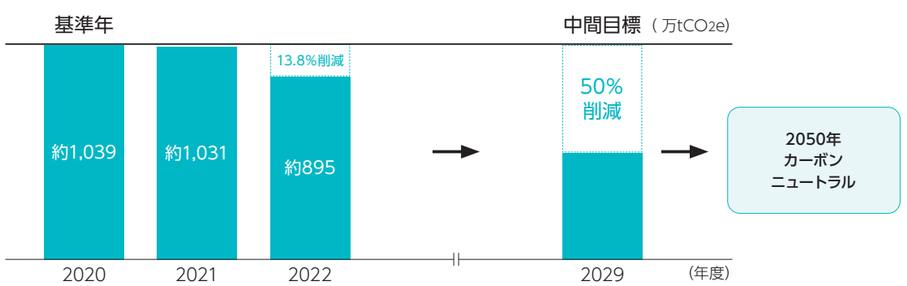
（注1）2022年4月からの新しいかんぽ営業体制への移行に伴い、2021年度以前の排出量について、遡及的に計測対象範囲の見直しを行い、数値を更新しています。
（注2）2023年度実績は集計中のため、2022年度実績を記載しています。
（注3）上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。
（注4）削減率および排出量実績は、当社の組織体制の変更等により変更の可能性があります。

機関投資家としての指標および目標

Scope３[注1]におけるカテゴリー15(投資先ポートフォリオから発生する温室効果ガス排出量)について、2029年度末までに2020年度末対比で50%削減する中間目標を設定しています。今後も、目標達成に向け気候変動対応の諸要素を投資戦略に反映し、カーボンニュートラル社会の実現と中長期的な運用成果の向上を目指していきます。

Scope3（カテゴリー15）の排出量の推移（詳細は当社Webサイトをご覧ください）

気候変動への取り組み（機関投資家としての指標）
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html



（注1）Scope３とは、サプライチェーンにおけるScope１、Scope２以外の間接排出です。15のカテゴリーに分類され、投資ポートフォリオにおける排出はカテゴリー15に該当します。
（注2）Scope３におけるカテゴリー15の目標は、投融資先企業のScope１およびScope２の排出量について、当社の持ち分比率をかけて算出した値の合計です。対象資産は、国内外上場株式および国内外クレジット（企業融資を含む）です。
（注3）上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。
（注4）投資先ポートフォリオから発生する温室効果ガス排出量は、直接の計測が困難であることから、各種社外データ等を参照のうえ、一定の仮定や前提に基づき算出しています。削減率および排出量実績等の数値は、計測対象資産の変更や計測方法の見直し等により、遡及的に修正する可能性があります。

生物多様性保全への取り組み（TNFD提言への対応）

自然環境やそれを支える生態系の保護は、気候変動とともにグローバルな重要課題となっています。当社は「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の理念に賛同し、生物多様性・自然資本に関する各種取り組みを進めています。

イニシアチブへの賛同

当社は、TNFDの活動をサポートするTNFDフォーラムへ2023年6月に参画しました。また、2024年に、投資家がスチュワードシップ活動を通じて自然に対するポジティブな影響を生み出すためのイニシアチブ「Spring」にEndorserとして署名しました。

リスク管理態勢の整備

当社は、サステナビリティ推進部をリスク評価部、リスク管理統括部をリスク管理総括担当として、生物多様性・自然資本と当社が相互に与える負の影響について、全社的に洗い出し・リスク評価する態勢を整備し、リスク管理委員会に報告しています。今後も年1回以上の生物多様性・自然資本に関するリスクの洗い出しおよび評価を実施するとともに、リスク管理態勢のより一層の定着化を進めていきます。また、本結果はサステナビリティ委員会にもTNFD提言への取り組みの一環として報告しています。

事業会社としての取り組み

当社では、生物多様性を含む地球環境の保全に向けて、プラスチックや紙の使用量の削減、各拠点における地域の清掃活動などに取り組んでいます。また、環境保全団体への寄付を通じて、森づくり活動などの支援も行っています。

上記リスク評価の結果等を踏まえ、当社の保険事業における自然関連のリスクは現時点では限定的であると認識していますが、今後も、自然関連リスクの洗い出しに向けて情報収集を行うとともに、引き続き、環境負荷に配慮した企業活動を行うことで、持続可能な社会の実現と当社の持続的な成長を目指します。

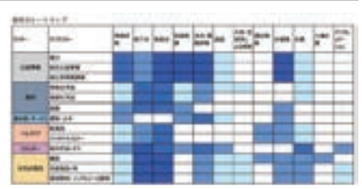
機関投資家としての取り組み

投融資活動における自然関連のリスクと機会

当社は機関投資家として、さまざまな企業への投融資を実施しています。このため、当社投融資ポートフォリオは間接的に以下のような自然関連リスクと機会を持つと考えられます。

タイプ	当社の認識
物理的リスク	水資源など投融資先企業が依存する自然資産・生態系サービスの減少・質の低下・枯渇に伴う投融資先企業のコスト増加や生産障害による投融資資産の価値棄損など
移行リスク	環境保全に関するより厳格な法令や社会的要請に伴う投融資先企業のコスト増加、訴訟リスク、風評リスクの拡大による投融資資産の価値棄損など
機会	環境保護技術や環境負荷の小さい代替商品・サービスへのニーズによる投融資先企業の価値上昇、投融資機会の拡大など

投融資ポートフォリオが有する主な自然関連の依存と影響の分析



当社では、投融資ポートフォリオにおいて重視すべき自然関連の依存と影響を特定するため、業種を切り口としたヒートマップを作成し、重視すべき自然関連リスクの可視化を試みました。（分析内容の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。）

分析結果や社会的な要請等を踏まえ、自然関連課題の投資判断への組み込みや、投資先企業に対する適切な自然関連エンゲージメントを実施し、自然環境の維持・改善に資する投資を行っていきます。

生物多様性保全への取り組み
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/biodiversity.html

人権尊重への取り組み

基本的な考え方

当社は「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。」という経営理念の実現を目指すうえで、人権の尊重が重要な社会的責任であると認識しています。企業として求められる責任を果たすため、「国連グローバル・コンパクト」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等も踏まえ、「かんぽ生命保険人権方針」を策定しています（2019年策定、2023年8月改正）。

当社は、すべての人々の人権を尊重し、また、当社および日本郵政グループの事業活動や社会活動を通じて、人権尊重に向けた取り組みを推進することで、安心・安全で豊かな社会の実現に貢献していきます。

かんぽ生命保険人権方針
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/social/human_rights.html

人権尊重の推進体制

人事戦略部担当執行役を委員長とする「働き方改革委員会」において、その主要項目のひとつとして会社における人権啓発に向けた諸施策の検討などを行っています。加えて、各組織の「人権啓発総括責任者」および「人権啓発担当」が、人権啓発施策の推進および人権に関する諸課題への対応などを行っています。

また、人権デュー・ディリジェンスの取り組みについては、サステナビリティ推進部担当執行役を委員長とする「サステナビリティ委員会」に報告を行っているほか、重要な内容は経営会議や取締役会にも報告しています。なお、取り組みの推進にあたっては、外部有識者の意見も参考にしています。

人権デュー・ディリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みや国内外のガイドライン等に基づき、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを実施しています。

これは、企業活動における人権への負の影響を防止・軽減していくための継続的なプロセスであり、社外の専門家の意見も踏まえながら、定期的に実施していくことで、人権の尊重と持続的な事業の実現に努めます。

STEP1 人権に対する負の影響の特定・評価 → STEP2 負の影響の停止・防止・軽減 → STEP3 対応の実効性評価 → STEP4 適切な情報開示

人権に対する負の影響の特定・評価

当社の社員のほか、お客さまやサプライヤー、投融資先に対して発生し得る人権への負の影響について課題の洗い出しと評価を進めています。2023年度の取り組みとして、具体的には、各種国際規範やガイドライン、保険業界における問題発生状況等を参考に、各ステークホルダーごとに「考慮すべき人権リスク」を絞り込みをしたうえで、それぞれについて評価を進めており、今後とも、継続的に実施していきます。

社員	・外部機関の評価基準などを参考に外部検証を受け作成したアセスメントシートを用いて全社的に調査を実施しました。 ・影響深刻度、発生可能性の二軸で評価した結果、ハラスメントと労働安全衛生を重点人権リスクとして特定しました。
お客さま	・過去3年分のお客さまの声から「考慮すべき人権リスク」に関連するキーワードを用いて関連情報を抽出し評価しました。 ・直ちに深刻な人権侵害とされる事例はなかったものの、情報管理等においてリスクがあると認識しています。
サプライヤー	・取引金額や取引内容を踏まえ選定したサプライヤーに対し、人権への取り組み状況についてアンケートを実施しました。 ・集計したアンケート結果を踏まえ、直接的な問題は発生していないものの、児童労働やサプライヤー管理等に関しさらに態勢整備を促す必要があると認識しました。
投融資先	・各種指針等を参考に、潜在的に人権リスクが高いと考えられる業種を中心に、当社の投融資ポートフォリオにおいて考慮すべき人権課題の状況を確認しています。

負の影響の停止・防止・軽減

人権に関する負の影響を軽減するための主な取り組み例は以下のとおりです。今後も実効性の評価等を踏まえ、適宜見直し等を行っていきます。

社員	・**ハラスメントの根絶に向けた取り組み** 「ハラスメントの禁止」を就業規則に規定するとともに、ハラスメントを未然に防ぐための啓発・研修を行っており、役員・幹部社員、管理者、新入社員などの各種階層別研修のほか、全社員を対象とした映像研修、eラーニング研修、職場での勉強会およびハラスメント相談員に対する相談対応力向上のための研修を実施しています。また、ハラスメントが発生した場合に、被害者が安心して相談できるよう相談窓口を設置しています。なお、法令や社内規程等に違反する行為が判明した場合、違反者は懲戒規程等に基づき、懲戒解雇を含む懲戒処分の対象とするなど、厳正に対処するとともに、再発防止に向けた取り組みを行います。 ・**労働安全衛生の取り組み** 「日本郵政グループ安全衛生方針」のもと、社員の安全の確保、健康維持・増進に取り組んでいます。社員数50人以上の事業場においては、安全衛生委員会を毎月開催し、労働災害の防止、時間外労働の状況、各種健康課題などを審議しています。また、安全衛生に関する研修等を実施のほか、社員の健康保持・増進のため社内外に健康相談窓口を設置しています。労働災害等が発生した場合は、所定の報告に加え、原因を分析し改善策の検討・周知などを通じて再発防止に努めています。労働時間削減の取り組みに関しては、各事業場における労働時間を適正に管理するとともに、業務の効率化や働き方改革による時間外労働削減に向けた取り組みを実施しています。 ・**ダイバーシティ推進に向けた取り組み**（詳細はP58～60をご確認ください）
お客さま	・**プライバシーの保護（情報管理）** 個人情報保護に関する基本方針（プライバシーポリシー）を定め、個人情報の適切な保護と取り扱いを行っています。 ・**契約手続時等の対応** 障がいのある方などにも安心してお手続きをしていただけるよう、点字や代読・筆談などの対応を行っています。 ・**人権チェックの実施** 社外文書や広告宣伝、全社員向けの社内文書等を作成する際に、人権尊重の観点から問題がないか確認することをチェック事項に含めています。また、必要に応じて、人権専門部署での検証を行い、差別的・不快と感じるような表現が含まれないよう配慮しています。
サプライヤー	・**サプライチェーン・マネジメント** 人権尊重や労働安全衛生などの内容を含む「日本郵政グループCSR調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーに求める具体的な取り組み内容を周知しています。また、サプライヤーとの契約において人権・労働条件・環境保護等のサステナビリティ条項を盛り込むなど、サプライチェーン・マネジメントの強化に取り組んでいます。 ・**サプライヤー向けアンケート** サプライヤー等に対して、人権尊重などの取組状況を回答いただくアンケートを実施し、各種取り組みの推進を促しています。なお、評価結果については説明会を開催しフィードバックを行うとともに、当社の人権方針や人権対応の取り組みの周知も行っています。一部のサプライヤーに対しては、回答内容を踏まえ個別に対話をしています。
投融資先	・**人権尊重などを考慮した投融資** 責任ある機関投資家として、人権に関して投資判断時に考慮するとともに、投融資先との対話において、人権課題等について確認しています。また、当社は、機関投資家が人権および社会問題に関して行動するための協働スチュワードシップイニシアチブ「Advance」への賛同を表明しています。

救済窓口

職場におけるハラスメントおよびその他の人権に関する相談窓口を設けており、各職場における相談窓口に加え、社外の専門家による相談窓口も設置しています。また、人権相談窓口のほかにも、内部通報窓口などの相談窓口を設置しており、内部通報窓口では、当社の契約相手先（サプライヤー）からも通報を受け付けています。

特集

ラジオ体操の普及推進

かんぽ生命とラジオ体操

お馴染みの「ラジオ体操」は、かんぽ生命の前身である逓信省簡易保険局によって、1928年に制定されました。

制定時に掲げられた「ラジオ体操によって国民が健康になり、寿命が延び、幸福な生活を営むことができるように」という想いを受け継ぎ、当社ではラジオ体操の普及推進に向けたさまざまな取り組みを行っています。

■ ラジオ体操の当社での位置づけ

当社では、マテリアリティ（重要課題）として、「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」を掲げ、その主要取組としてラジオ体操の普及推進を行っています。また、中期経営計画（2021年度～2025年度）では、ラジオ体操実施率(注) 25％を目指すことを目標（2023年度実績：24％）として掲げており、ラジオ体操を通じて、皆さまの健康づくりや地域コミュニティの活性化に貢献したいと考えています。

（注）当社が定期的に実施しているオンライン調査（対象は20歳～69歳の男女2,400名）において、ラジオ体操を知っていると回答した方のうち、１年に１回以上ラジオ体操を実施すると回答した方の割合です。

主な施策

■ 国内最大級ラジオ体操イベント「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」

1000万人にもおよぶ人々に、ラジオやテレビを通じて、いっせいにラジオ体操およびみんなの体操を行ってもらうという趣旨で1962年から毎年実施しています。2023年度は、神奈川県横浜市で開催し、当日の模様はNHK総合テレビ・ラジオ第一で生放送されました。

■ 企業向けラジオ体操ワンポイントレッスン

健康経営への関心が高まっている今、従業員の健康増進に積極的に取り組む企業を対象に、ラジオ体操の正しい動きなどを解説する「ラジオ体操ワンポイントレッスン」を全国各地で実施しています。

■ラジオ体操の共同研究

東京都健康長寿医療センター、学校法人東京医科大学、NPO法人全国ラジオ体操連盟とともに、ラジオ体操の健康効果の検証に向けた共同研究を行っています。

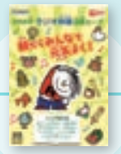
ラジオ体操出席カードの歴史

子どもたちに、早起きで規則正しい生活を送ってほしいという想いで1952年から毎年「ラジオ体操出席カード」を作成し、全国の子どもたちに配布しています。

1952

1962

1996

2006 

2019

2024

TOPICS：全国小学校ラジオ体操コンクール

子どもたちの体力づくりを応援するため、2014年度から「全国小学校ラジオ体操コンクール」を開催しています。元気よく、正しくラジオ体操を行う様子などを撮影した動画をご応募いただくコンクールで、第10回の節目を迎えた2023年度は、全国各地の小学校から約400件の応募をいただきました。

鹿児島県 中種子町立増田小学校
MASUDA スマイル☆ブレスの皆さん

＼ラジオ体操応援ポケモン「ルカリオ」／

ルカリオのような『ふくつのこころ』と『せいしんりょく』で毎日ラジオ体操を実施してもらい、皆さまの日常にラジオ体操を取り入れていただくことを目指して、ラジオ体操応援ポケモンとしてルカリオを任命しました。ルカリオがラジオ体操コンクールの表彰式に参加するなど、皆さまの健康づくりを応援します。

©2024 Pokémon.©1995-2024 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc.

Voice

ラジオ体操で、心も身体も成長し見違えるように

ラジオ体操コンクールに参加することで、技術面だけでなく、児童たちの心の成長も見られました。初めのうちは、チーム内で意見が合わずに、ぎくしゃくしたこともあったようですが、次第に信頼感や一体感が生まれ、金賞と知ったときには、みんな嬉し泣きで大号泣でした。

鹿児島県 中種子町立増田小学校　**教頭　白水　理恵先生（2024年3月時点）**

ラジオ体操コンクールを通じて児童の成長に貢献したい

全国の小学校から届いた応募動画を拝見し、日ごろから一生懸命ラジオ体操に取り組んでいただいている様子が伝わってきました。これからも本コンクールを通じて、児童の皆さまの健康増進のみならず、自主性の伸長、学校や家庭でのコミュニケーションの活性化、地域社会との交流の強化に貢献していきたいです。

サステナビリティ推進部　ラジオ体操推進担当　**谷杉　咲代**

ラジオ体操に関する情報は、ラジオ体操ポータルサイトや、ラジオ体操の公式X・Instagramで発信していますので、ご覧ください。

ラジオ体操ポータルサイト　公式X　公式Instagram

健康増進・地域と社会の発展

健康応援アプリを活用したサービスの提供

超長寿社会の到来に伴い、生命保険事業に求められる役割は、病気・ケガで入院などをされた際に保険金をお支払いするという従来型サービスの提供に加え、病気・ケガの予防または健康の増進・維持に資するサービスの提供が求められる時代へと変化しています。当社としても、こうした役割を担うため、健やかで豊かな人生づくりの支援に積極的に取り組んでおり、そのひとつとして、手軽に健康づくりに取り組める健康応援アプリ「すこやかんぽ」を展開し、どなたでもご利用いただける「スタンダードメニュー」と、保険契約者さまと被保険者さまのほか、そのご家族を対象としてより充実したコンテンツを備えた「プレミアムメニュー」をいずれも無料で提供しています。

健康応援アプリ「すこやかんぽ」の主な機能

スタンダードメニュー 無料

プレミアムメニュー 無料

（注）「健康改善アドバイス」機能に含まれるコンテンツのうち、「疾病リスクチェック」および「Myコラム」はプレミアムメニューのみのご提供となります。

「すこやかんぽ」のより詳細な機能のご説明などは、かんぽ生命Webサイトへ

すこやかんぽ 検索

各拠点における社会貢献活動

持続可能な社会の実現に向け、本社および全国各地の支店やエリア本部、サービスセンターにおいて、地域に寄り添った社会貢献活動を実施しています。

具体的には、地域で開催されるイベント等への協賛や、清掃活動、フードドライブへの寄付、植林・植栽等の緑化活動のほか、使用済み切手の回収や古本募金ボランティア、特殊詐欺防止のチラシ配布活動といった取り組みも行っています。

金沢支店　金沢百万石まつりへの協賛

北陸エリア本部　石川県松任海浜公園の海岸清掃活動

柏支店　フードドライブ実施団体への寄付活動

青森支店　緑化普及に向けた花壇植栽ボランティア活動

車いすテニス・ボッチャの支援

当社では、「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。」という経営理念のもと、あらゆる人が自分らしく活躍できる社会の実現を目指し、パラスポーツの「車いすテニス」と「ボッチャ」を支援しています。

車いすテニスの支援

当社は、2018年度から一般社団法人日本車いすテニス協会（JWTA）のトップパートナーとして、選手の雇用や競技の普及、次世代育成などを支援しています。

アスリート社員「大谷桃子選手」の雇用

世界を舞台に活躍する車いすテニスプレイヤーの大谷桃子選手を当社社員として迎え、活動支援を行っています。大谷桃子選手は東京2020パラリンピック競技大会に出場し、女子ダブルスで銅メダルを獲得。2023年度は4大大会に出場するなど、高いレベルの活躍を見せています。（車いすテニス女子世界ランキング5位：2024年6月3日時点）

大谷桃子選手

競技の普及支援 ― 車いすテニス体験会への協賛

全国各地で開催される車いすテニスの大会や体験会を支援しています。体験会では、車いすを普段使用している人だけでなく、健常者も参加することができ、あらゆる人に車いすテニスを体験いただける場になっています。当社の社員も参加し、車いすテニスへの理解を深めています。

JWTA車いすテニス体験会 supported by かんぽ生命

ジュニア選手を世界の舞台へ「次世代特別強化支援プロジェクト」

当社はこれまで、国内大会への支援等を通じて、ジュニア選手たちを応援してきましたが、世界で活躍することを目標にしている選手が多い一方で、ジュニア選手が自ら海外の大会に参加することは非常にハードルが高い状況でした。こうしたジュニア選手たちに、世界へ羽ばたく第一歩となる機会を提供したいという想いで、2023年度から、JWTAとともに「次世代特別強化支援プロジェクト」を立ち上げました。ジュニア向けの大会を新設するとともに、本大会の結果を踏まえて選出した2名の選手を海外で開催される大会へ派遣しました。今後も、次世代選手の育成支援を通じて、車いすテニスの持続的な発展を応援していきます。

次世代特別強化支援プロジェクト派遣選手

ボッチャの支援

当社は、2022年度から、一般社団法人日本ボッチャ協会のゴールドトップパートナーとして、競技大会への支援などを行っています。当社では、「いつでも、どこでも、だれでも」気軽にできる運動としてラジオ体操の普及推進を行っており、ボッチャも、老若男女、障がいの有無に関わらず、すべての人が一緒になって楽しめるスポーツとして、支援を行っています。また、社内コミュニケーション活性化の手段としてもボッチャを活用しています。

ボッチャ東京カップ 2024 supported by かんぽ生命

社内ボッチャ大会

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、取締役会などによるコーポレートガバナンスの強化に取り組むとともに、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定め、コーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンスに関する基本方針
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/corporate_governance/corporate_governance.html

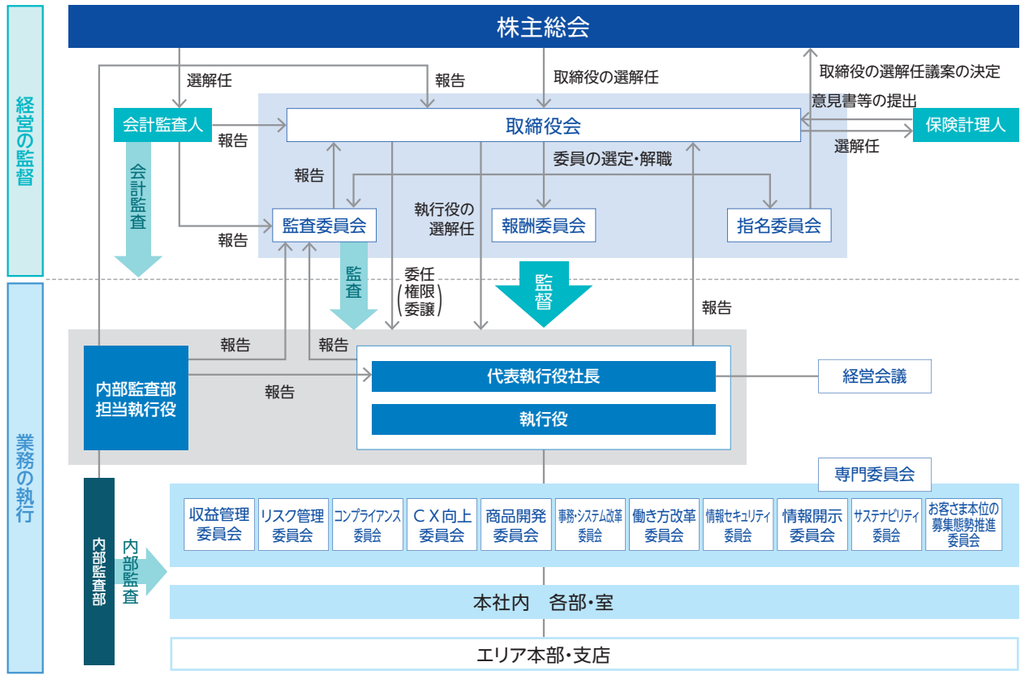
（コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方）

- 郵便局ネットワークを通じて生命保険サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
- 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利および平等性が実質的に確保されるよう配慮してまいります。
- お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
- 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督のもと、迅速・果断に意思決定・業務執行を行ってまいります。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため、指名委員会等設置会社としており、経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とでその役割を分離し、会社経営に関する責任を明確にしています。

体制図

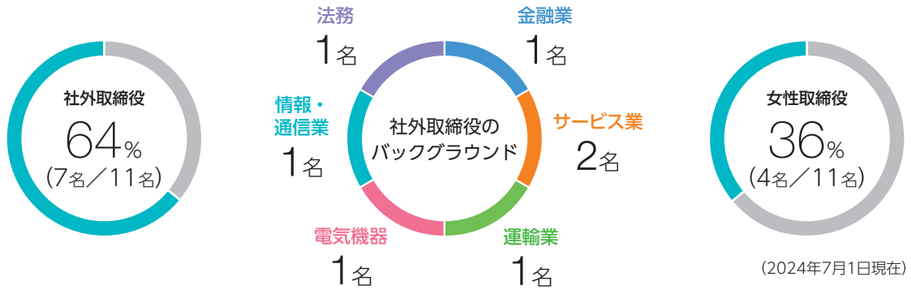


取締役会等の構成・運営状況（経営の監督）

当社の取締役会は、当社の経営の基本方針、執行役の職務分掌および内部統制システムの構築に係る基本方針等を決定し、執行役の職務の遂行を監督する権限を有しています。社外取締役として弁護士および企業経営者等を招聘し、より広い視野に基づいた社外からの経営監視を可能とする体制づくりを推進しています。

取締役会の構成

当社の取締役会は、11名中7名が幅広いバックグラウンドを持つ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しています。



（2024年7月1日現在）

取締役のスキルマトリックス

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

なお、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献するため、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役に期待する領域は、「企業経営」、「人事・人材開発」、「地域・社会」および「資産運用」のスキル項目に含めて考えています。

氏名 / スキル項目	谷垣邦夫	大西　徹	奈良知明	増田寛也	鈴木雅子	原田一之	鵜巣香穂利	富井　聡	神宮由紀	大間知麗子	山名昌衛
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 (注1)・DX (注2)		●	●		●		●		●		●
地域・社会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
金融・保険	●	●	●	●			●	●		●	
資産運用			●					●		●	

（注1）　ICTとは、Information and Communication Technologyの略語であり、情報通信に関する技術の総称です。
（注2）　DXとは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することをいいます。

取締役会の運営状況

当社は、経営課題を前広に議論するため、「決議」、「報告」に加え、決議案の作成の段階から社外取締役の知見を活用する「審議」を設けています。さらに、執行側の検討状況を前広に報告する場として開催している取締役懇談会、社外取締役間会合などを通じて、取締役間の意見交換の充実を図っています。

また、取締役に対して、必要に応じた情報の的確な提供、議案の内容等の丁寧な事前説明ならびに事前の検討時間や取締役会における質疑時間を確保するなど、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保に努めています。

2023年度の取締役会の運営状況

開催回数	14回
出席率	100%
平均開催時間	1時間39分

2023年度に取締役会等(注)で議論された主な議題

- 中期経営計画の見直し
- 他社との戦略的提携・資本業務提携
- 2024年度経営計画の決定
- 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
- サステナビリティ推進の取り組み

(注)取締役会・取締役懇談会を含めて「取締役会等」と表記しています。(以下同様)

取締役会等での議論のポイント

◆中期経営計画の見直し

- 中期経営計画の見直しにあたっては、2023年10月に見直しの方向性を付議して以降、決議に至るまで取締役会の場で計7回にわたる議論を行いました。特に、「ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大」、「人的資本経営・企業風土改革」の観点で社外取締役から多くのご意見をいただき、若年層や青年層のお客さまを拡大するためのマーケティング戦略や日本郵便との連携、人材の戦略的な採用・育成に向けた考え方など、さまざまな論点で社外取締役と社長、副社長以下の経営陣との間で議論を重ね、中長期的な戦略や課題についてすり合わせを行ったうえで、2024年度に中期経営計画の見直しを決議しました。

◆他社との戦略的提携・資本業務提携

- KKRおよび傘下生保Global Atlantic Financial Groupとの協業は、当社にとって初めての外国企業との提携案件であったため、事前説明を含め複数回社外取締役と経営陣が議論する場を設けました。そのなかで、内容の妥当性や交渉の対応方針、締結後の先方とのコミュニケーション等さまざまな観点でご意見をいただき、議案の妥当性を確認のうえ、同社との戦略的提携契約の締結を決議しました。

- 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にあたっては、2024年度の決議に向けて、2023年度中から社外取締役と経営陣との議論の場を設けました。特に、本提携を通じた人材育成の観点で多くのご意見をいただき、本提携後の人事制度のあり方等について議論を行いました。

◆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

- 東京証券取引所から、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について要請を受けたことを踏まえ、取締役会等において複数回の機会を設け、当社の強みと成長戦略、資本政策について社外取締役と経営陣との議論を行ったことで、資本政策（再再保険の締結等）や株主還元策（修正利益の導入等）の見直しにつなげています。

指名・監査・報酬委員会の構成・運営状況

当社では、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3つの委員会を設置し、社外の視点を経営に十分に活用するとともに、経営の意思決定の透明性および公正性を確保しています。

	役割と委員構成 (2024年7月1日現在)	主な議題 (2023年度)	開催回数 (2023年度)	出席率 (2023年度)
指名委員会	取締役の選任・解任に関する株主総会議案の決定を行っています。 委員長　原田　一之（社外取締役） 委　員　谷垣　邦夫 　　増田　寛也 　　鈴木　雅子（社外取締役） 　　山名　昌衛（社外取締役）	● 第17回定時株主総会に提出する取締役選任議案 ● 代表執行役社長の後継者計画	7回	100%
監査委員会	取締役および執行役の職務執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任等に関する株主総会議案の決定ならびに会計監査人への監査報酬を決定する際の同意を行っています。 委員長　鈴木　雅子（社外取締役） 委　員　奈良　知明 　　鵜巣 香穂利（社外取締役） 　　富井　聡　（社外取締役） 　　大間知 麗子（社外取締役）	● 2023年度経営計画への取り組み（再生・事業基盤の強化、CX向上、企業風土改革） ● ガバナンス、コンプライアンス態勢の強化 ● 内部統制システムの構築・運用	16回	100%
報酬委員会	取締役および執行役の報酬に関する方針の策定ならびに個人別の報酬内容の決定を行っています。 委員長　富井　聡　（社外取締役） 委　員　増田　寛也 　　原田　一之（社外取締役） 　　神宮　由紀（社外取締役）	● 役員株式給付規程の改正 ● 役員報酬基準等の改正 ● 取締役および執行役の個人別の報酬の決定	6回	100%

取締役候補者指名基準／独立役員指定基準

指名委員会において、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方と当社が求める取締役の資格要件を規定した「取締役候補者指名基準」を策定し、この基準に基づき、取締役候補者を決定しています。また、指名委員会では、株主の皆さまと利益相反が生じるおそれがないと当社が考える社外取締役の要件を規定した「独立役員指定基準」を策定し、社外取締役のなかから独立役員を指定しています。

取締役候補者指名基準
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/torisimariyaku_kijun.pdf

独立役員指定基準
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/dokurituyakuin.pdf

取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、各取締役に対して、取締役会等に関する意見を確認することなどにより、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、運営の改善などに活用しています。評価結果の概要は当社Webサイトに開示しています。

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/corporate_governance/effectiveness_evaluation.html

2023年度取締役会の実効性評価プロセス

アンケート評価項目策定

01	アンケートの実施（2024年2月）	取締役全11名に対して、2023年度の取締役会について**アンケート調査**を実施

アンケートとりまとめ（指名・報酬・監査委員会の各委員長に対してインタビューを実施）

02	評価・分析（2024年3月）	アンケートやインタビューで得られた意見について、評価・分析を行い、成果・課題を認識
03	社外取締役間会合における議論（2024年3月25日）	評価・分析内容および今後の課題に対する対応策について、**社外取締役間会合で議論**

決議案の作成

04	取締役会決議（2024年4月25日）	01～03を踏まえた今後のアクションプランを含む2023年度の取締役会の実効性評価結果について、**取締役会で決議**

【アンケートの主な評価項目】
全11項目

①取締役会・委員会の構成・運営等について
取締役会・委員会の人数・多様性・資質・メリハリのある運営（必要な案件が付議されているか、重要案件に時間をかけているか等）　など

②取締役会の運営に係る課題認識と改善策
審議案件や懇談会等を活用した幅広い案件設定、フロントライン社員との意見交換会の開催　など

③自己評価
取締役各人の役割・責務について自己評価　など

（注）アンケートの評価項目の策定および取締役会の実効性評価結果については、第三者である弁護士から助言を受けています。

2023年度の評価結果および今後の取り組み

2023年度は、下表の取り組みに取り組んだことより、取締役会の実効性は確保・改善されていると評価しています。

また、上記アンケート等を通じて、さらに実効性を向上させるための有意義なご提言をいただいたため、2024年度の取り組みに反映していきます。

社外取締役とフロントライン社員の意見交換会（2024年2月）

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
議論の充実	中長期的な経営の方向性等の議論		・経営戦略を議論する機会の計画的な設定	・中計見直し等の中長期的な経営の方向性や環境変化の見通しを議論する案件の計画的な設定	・中長期的な経営の方向性や環境変化の見通しを議論する機会の計画的な設定（継続）
	議論の機会の設定	・取締役懇談会などの活用による議論の機会の計画的な設定		・社外取締役間の意見交換や執行役との意見交換の機会の設定（拡充）	・社外取締役間や執行役との意見交換の機会の設定（継続）
当社理解の強化	現地視察	・フロントライン社員との意見交換の機会の設定	・フロントライン社員との意見交換の機会の設定（継続）	・サービスセンター社員を含めたフロントライン社員との意見交換の機会の拡充	・フロントラインの現地視察や現地社員との意見交換の機会の定期的な設定
	知識付与	・保険業や当社特性をより理解いただくための知識付与の機会の設定	・保険業や当社特性をより理解いただくための勉強会の設定（継続） ・より簡便に、より幅広い情報を社外取締役が把握できる仕組みの整備		・取締役の要望に応じて取締役会案件の関連情報を前広に説明する機会の設定
効率的な取締役会運営		・資料送付の早期化や資料構成の見直しによる議論のより一層の充実	・経営会議等で深掘りされた事項等、議論のポイントをより明確にする形での会議資料の構成の見直し	・要点を絞った資料構成とするなどの資料改善の取り組みの徹底	・要点を明確にした資料構成とする、案件毎の所要時間について、その重要性を踏まえて、メリハリを付けて設定する等の取り組みの徹底

役員報酬

報酬等の決定に関する方針

取締役および執行役の報酬等は、報酬委員会が「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を定め、この方針に基づき決定しています。

取締役の報酬は、経営の監督という主たる役割を踏まえ、職責に応じた一定水準の確定金額報酬を支給しています。

執行役の報酬は、役位によって異なる責任の違い等を踏まえ、その職責に応じた一定水準の基本報酬（確定金額報酬）および経営計画の達成状況などを反映させた業績連動型の株式報酬を支給しています。（2024年度に執行役の報酬制度を改定しています。（詳細は次頁参照））

取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/hoshu_hosin.pdf

2023年度の役員報酬額

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く。）	29	29	—	—	1
社外取締役	80	80	—	—	8
執行役	804	569	234	—	29

（注1）当社は、当社または当社の親会社等の執行役を兼任する取締役に対して取締役としての報酬等を支給していないため、上表における取締役の「対象となる役員の員数」に当社または当社の親会社等の執行役を兼務する取締役5名を含んでいません。
（注2）業績連動報酬等には、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。なお、当社では原則として、毎事業年度末において、当該事業年度に発生したと見込まれる金額を引当金として費用計上し、退任時（給付時）等に当該引当金を取り崩す処理を行っています。引当金の計上額と確定した金額とには差異が発生する場合があります。
（注3）賞与の支給はありません。

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

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（固定）	業績連動型株式報酬
73%	27%

（注1）基本報酬（固定）は2023年度の支払実績から算出しています。
（注2）業績連動型株式報酬は2023年度の業績を基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しています。

執行役の報酬制度の改定について

当社は、会社の業績目標の着実な達成、中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るため、2024年6月開催の報酬委員会において、業績連動型金銭報酬、業績連動型株式報酬および業績非連動型株式報酬を導入することなどを内容とする「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」の改定を決議し、2024年度より適用することとしました。

これにより、当社の執行役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」（確定金額報酬）、変動報酬としての「業績連動型金銭報酬」（賞与）、「業績連動型株式報酬」および「業績非連動型株式報酬」により構成されることになります。

業績連動型金銭報酬の概要

業績連動型金銭報酬（以下、「賞与」といいます。）は、単年度の業績目標の着実な達成を促すインセンティブとして機能するよう、短期業績に連動する金銭報酬としています。

賞与の支給額は、個人業績に係る役位ごとの基準額に個人別評価に基づく支給率を乗じた額に、会社業績に係る役位ごとの基準額に経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じた額を加算して算定します。

執行役の個人評価については、当該執行役が担当する業務における成果、取組状況等を個別に評価して決定します。

会社業績に係る指標については、経営の達成度について総合的な判断を可能とするため、複数の異なるカテゴリーから指標を設定することとし、当社の事業形態・内容に適したものとして、財務指標である「修正利益」、「保有契約件数（個人保険）」、「EV成長率（RoEV）」、非財務指標である「中期経営計画の進捗状況」、「不祥事故・不祥事件の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況」をその指標としています。

また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部または一部を返還させること（クローバック）ができる制度を設けています。

株式報酬の概要

当社の株式価値に連動したインセンティブ付与の観点から執行役に支給する株式報酬について、中長期的な業績を反映させる業績連動型株式報酬と業績非連動型株式報酬の2構成としています。

株式報酬は、株式給付信託（Board Benefit Trust）の仕組みを採用しています。

執行役には、下記①および②に従い、給付される当社株式および一定割合の当社株式を換価して得られる金額相当の金銭（以下、「当社株式等」といいます。）の算定の基礎となるポイントが付与されます。

① 業績連動型株式報酬

中期経営計画期間の最終年度終了後、執行役の職責に応じた基本ポイントに中期経営計画に定める業績目標の達成状況に応じて変動する支給率を乗じて算定したポイントを付与します。

支給率決定の基となる業績目標は、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう経営計画に定める中長期の目標・指標を採用することとし、財務指標である「修正ROE」、非財務指標である「ESG指標（GHG削減施策の実施状況、本社女性管理職比率、ESG評価機関の評価の改善状況）」をその指標としています。

また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収（マルス）ができる制度を設けています。

② 業績非連動型株式報酬

毎事業年度の終了後に、執行役の職責に応じた基本ポイントを付与します。

株式等の給付は、支給対象の執行役が当社を退任し、株式給付規程に定める給付要件を満たした場合、上記①および②に記載するところにより付与されたポイントの累計に応じた数の当社株式等について、退任後に当該信託から給付を受けます。

内部管理体制（業務の執行）

当社は、企業価値の向上を図り、お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社となるためには、内部管理体制の整備・強化が極めて重要であると認識しています。自己責任の原則に基づく業務執行体制を確立し、引き続き当社の組織・体制の強化に取り組んでいます。

組織・体制の概要

業務執行における経営上の重要事項は、代表執行役社長と各業務を担当する執行役で構成する経営会議で協議したうえで、代表執行役社長が決定しています。さらに、経営会議の諮問委員会として、10の専門委員会を設置しています。各担当執行役の専決事項のうち部門横断的な課題などについては各専門委員会で協議を行っています。

① 収益管理委員会	② リスク管理委員会	③ コンプライアンス委員会
④ CX向上委員会	⑤ 商品開発委員会	⑥ 事務・システム改革委員会
⑦ 働き方改革委員会	⑧ 情報セキュリティ委員会	⑨ 情報開示委員会
⑩ サステナビリティ委員会		

上記に加えて、募集品質改善のための対策を、経営陣主導で迅速・確実に実行するため、お客さま本位の募集態勢推進委員会を設置し議論を行っています。

内部統制の取り組み

当社は、取締役会において、業務の適正を確保するための体制の構築に係る基本方針として、「内部統制システムの構築に係る基本方針」を決議しています（2020年3月25日改正）。

この方針に基づき、以下の体制整備をはじめとした、適切な内部統制システムの構築に努めています。

- 当社の執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 当社ならびに日本郵政株式会社および当社の子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

内部監査態勢

当社は、健全かつ適正な業務の運営に役立てるため、他の執行部門から独立した内部監査部を設置し、内部監査人協会（IIA）の「内部監査の専門職的実施の国際基準」などに則り、本社各部、エリア本部、支店および子会社ならびに代理店に対し内部監査を実施し、経営活動の遂行状況、コンプライアンスとリスク管理を含む内部管理態勢の整備状況および運用状況を検証しています。また、内部監査結果などについて、代表執行役社長、監査委員会、取締役会に対して直接報告を行う仕組みとしており、内部監査の実効性を確保しています。

さらに、内部監査態勢の強化に向けて、監査手法・態勢の高度化、人材の確保・育成、監査委員会・経営・執行部門との連携強化などに取り組んでいます。

取締役および執行役（2024年7月1日現在）

取締役

谷垣 邦夫（たにがき くにお）

取締役
兼代表執行役社長

持株数　1,500株
取締役在任年月数　1年

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社取締役

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（現任）　2023年6月 日本郵政株式会社取締役（現任）

大西 徹（おおにし とおる）

取締役
兼代表執行役副社長

持株数　1,600株
取締役在任年月数　1年

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社常務執行役

略歴
1990年4月 郵政省入省　2008年4月 当社経営企画部調査広報室長　2009年4月 当社経営企画部担当部長　2009年7月 当社法務部長　2010年1月 当社人事部企画役　2012年6月 当社経営企画部企画役　2013年7月 当社経営企画部長　2015年6月 当社執行役経営企画部長兼関連事業室長　2018年4月 当社執行役近畿エリア本部長　2019年7月 当社執行役　2020年4月 かんぽシステムソリューションズ株式会社取締役　2020年6月 当社常務執行役　2023年6月 当社取締役兼代表執行役副社長（現任）　2023年6月 日本郵政株式会社常務執行役（現任）

奈良 知明（なら ともあき）

取締役

持株数　5,200株
取締役在任年月数　3年

重要な兼職の状況
－

略歴
1984年4月 郵政省入省　2007年10月 当社企画役　2007年12月 当社支払サービス改革推進本部事務局長　2010年6月 当社執行役支払管理部長兼支払サービス改革推進本部事務局長　2010年10月 当社執行役支払管理部長兼支払サービス室長　2012年1月 当社執行役支払管理部長兼支払サービス室長兼次期支払事務導入準備室長　2013年2月 当社執行役　2013年7月 当社執行役運用企画部長　2017年6月 当社常務執行役　2020年6月 当社専務執行役　2021年6月 当社取締役（現任）

増田 寛也（ますだ ひろや）

取締役

持株数　－株
取締役在任年月数　4年

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長
日本郵便株式会社取締役
株式会社ゆうちょ銀行取締役

略歴
1977年4月 建設省入省　1995年4月 岩手県知事　2007年8月 総務大臣　2007年8月 内閣府特命担当大臣　2009年4月 株式会社野村総合研究所顧問　2009年4月 東京大学公共政策大学院客員教授　2020年1月 日本郵政株式会社代表執行役社長　2020年6月 当社取締役（現任）　2020年6月 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長（現任）　2020年6月 日本郵便株式会社取締役（現任）　2020年6月 株式会社ゆうちょ銀行取締役（現任）

鈴木 雅子（すずき まさこ）

社外取締役

持株数　4,200株
取締役在任年月数　8年

重要な兼職の状況
ユナイトアンドグロウ株式会社社外監査役
日本信号株式会社社外取締役

略歴
1983年7月 株式会社テンポラリーセンター入社　1999年4月 株式会社パソナ執行役員　2004年9月 同社取締役専務執行役員　2007年12月 株式会社パソナグループ取締役専務執行役員　2010年6月 株式会社ベネフィット・ワン取締役副社長　2010年8月 株式会社パソナグループ取締役　2012年5月 株式会社ベネフィットワン・ヘルスケア監査役　2016年1月 同社代表取締役社長　2016年6月 当社取締役（現任）　2018年6月 株式会社ベネフィット・ワン取締役副社長執行役員　2019年7月 株式会社パソナグループエグゼクティブアドバイザー　2019年12月 株式会社パソナフォース代表取締役社長　2023年3月 ユナイトアンドグロウ株式会社社外監査役（現任）　2023年6月 日本信号株式会社社外取締役（現任）

原田 一之（はらだ かずゆき）

社外取締役

持株数　－株
取締役在任年月数　6年

重要な兼職の状況
京浜急行電鉄株式会社代表取締役会長
横浜新都市センター株式会社代表取締役社長

略歴
1976年4月 京浜急行電鉄株式会社入社　2007年6月 同社取締役　2010年6月 同社常務取締役　2011年6月 同社専務取締役　2013年6月 同社代表取締役社長　2015年6月 日本空港ビルデング株式会社社外取締役　2018年6月 当社取締役（現任）　2019年6月 京浜急行電鉄株式会社取締役社長社長執行役員　2022年4月 同社代表取締役会長（現任）　2022年6月 横浜新都市センター株式会社代表取締役社長（現任）

鵜巣 香穂利（とうのす かおり）

社外取締役

持株数　100株
取締役在任年月数　2年

重要な兼職の状況
株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役

略歴
1985年4月 株式会社富士銀行入行　2001年6月 監査法人トーマツ入所　2006年6月 同法人パートナー　2009年7月 有限責任監査法人トーマツパートナー　2015年11月 デロイトトーマツ合同会社ボードメンバー　2018年6月 有限責任監査法人トーマツボードメンバー　2022年6月 当社取締役（現任）　2022年6月 株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役（現任）

富井 聡（とみい さとし）

社外取締役

持株数　600株
取締役在任年月数　2年

重要な兼職の状況
ＤＢＪ投資アドバイザリー株式会社代表取締役会長
富士石油株式会社社外監査役

略歴
1985年4月 日本開発銀行入行　2010年5月 株式会社日本政策投資銀行執行役員企業ファイナンスグループ長　2011年6月 同行常務執行役員企業ファイナンスグループ長　2012年4月 同行常務執行役員企業投資グループ長　2012年6月 同行常務執行役員投資部門長兼企業投資グループ長　2014年3月 同行常務執行役員投資部門長兼企業投資部長　2014年10月 同行常務執行役員投資部門長　2015年6月 同行取締役常務執行役員投資本部長　2016年6月 株式会社ワールド社外取締役　2019年4月 一般社団法人事業再生実務家協会理事（現任）　2020年6月 ＤＢＪ投資アドバイザリー株式会社代表取締役会長（現任）　2022年6月 当社取締役（現任）　2023年6月 富士石油株式会社社外監査役（現任）

神宮 由紀（しんぐう ゆき）

社外取締役

持株数　－株
取締役在任年月数　1年

重要な兼職の状況
フューチャー株式会社取締役

略歴
1994年4月 株式会社シティアスコム入社　1998年2月 フューチャーシステムコンサルティング株式会社入社　2014年10月 日本マイクロソフト株式会社入社　2017年4月 フューチャー株式会社入社　2017年4月 フューチャーアーキテクト株式会社執行役員　2019年3月 フューチャー株式会社取締役（現任）　2019年3月 フューチャーアーキテクト株式会社代表取締役社長　2023年6月 当社取締役（現任）

大間知 麗子（おおまち れいこ）

社外取締役

持株数　－株
取締役在任年月数　1年

重要な兼職の状況
弁護士

略歴
2000年4月 弁護士登録（現任）　2000年4月 三井安田法律事務所（現リンクレーターズ外国法共同事業法律事務所）入所　2003年6月 法務省民事局参事官室勤務（任期付公務員）　2006年7月 リンクレーターズ外国法共同事業法律事務所復帰　2014年5月 伊藤見富法律事務所（現モリソン・フォースター法律事務所）入所、オブ・カウンセル（現任）　2023年6月 当社取締役（現任）

山名 昌衛（やまな しょうえい）

社外取締役

持株数　－株
取締役在任年月数　－年

重要な兼職の状況
ＴＤＫ株式会社社外取締役
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役
ＳＣＳＫ株式会社社外取締役

略歴
1977年4月 ミノルタカメラ株式会社入社　2001年1月 Minolta QMS Inc. CEO　2002年7月 ミノルタ株式会社執行役員経営企画部長、情報機器カンパニー情報機器事業統括本部副本部長　2003年8月 コニカミノルタホールディングス株式会社（現コニカミノルタ株式会社）常務執行役　2003年10月 同社常務執行役兼コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社代表取締役社長　2006年6月 コニカミノルタホールディングス株式会社取締役常務執行役　2011年4月 同社取締役常務執行役兼コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社代表取締役社長　2013年4月 コニカミノルタ株式会社取締役専務執行役　2014年4月 同社取締役代表執行役社長兼ＣＥＯ　2022年4月 同社取締役執行役会長　2022年6月 ＴＤＫ株式会社社外取締役（現任）　2023年6月 株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役（現任）　2024年6月 当社取締役（現任）　2024年6月 SCSK株式会社社外取締役（現任）

執行役

代表執行役社長 **谷垣　邦夫**	代表執行役副社長 **大西　徹**	代表執行役副社長 **志摩　俊臣**	専務執行役 **廣中　恭明**	専務執行役 **立花　淳**
専務執行役 **阪本　秀一**	専務執行役 **春名　貴之**	常務執行役 **古家　潤子**	常務執行役 **宮澤　仁司**	常務執行役 **今泉　道紀**
執行役 **室　隆志**	執行役 **田口　慶博**	執行役 **重松　淳**	執行役 **木村　善久**	執行役 **濵﨑　利香**
執行役 **半田　修治**	執行役 **泉　真美子**	執行役 **安達　多摩美**	執行役 **岩田　和彦**	執行役 **宍戸　剛**
執行役 **能登　一美**	執行役 **田辺　三基男**	執行役 **栁沢　憲一**		

取締役および執行役の男女構成　男性24名、女性8名（取締役および執行役のうち女性の比率25%）

株主・投資家との対話

当社は、透明性の高い情報開示により、株主・投資家の皆さまに、当社の事業や成長戦略等への理解を深めていただけるよう努めています。

また、株主・投資家の皆さまとの「建設的な対話」を重視しており、対話を通じていただいたご意見等を、経営陣を含む社内へフィードバックすることで、当社の持続的な成長と企業価値の向上につなげています。

IR・SR(注)の実施状況

国内外の機関投資家の皆さまに対しては、四半期ごとの決算発表後、電話会議や決算説明会等を開催し、経営陣が経営戦略・財務状況などについて説明しています。また、機関投資家の皆さまの関心事項にお応えできるよう、個別の面談などの場も活用して対話を実施しており、2023年度は、サステナビリティ経営や株主総会の議案等をテーマとして、社外取締役による意見交換も行いました。

個人投資家の皆さまに対しては、2023年度はオンライン形式による会社説明会を計4回開催し、質疑やアンケートを通じて、多くの方からご意見をいただいています。

また、当社は、株主・投資家の皆さま向けのページ（IRサイト）を設け、公平な情報開示の観点で、適時開示情報等の投資家向けの会社情報を和・英双方でタイムリーに掲載しているほか、当社のIRに関する情報をメールで配信する「IRメール配信サービス」を実施しています。

(注) SRは、「Shareholder Relations」の略で、既存株主との良好な関係構築を目的に実施するものです。

株主・投資家のみなさまへ
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/index.html

IRメール配信
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/mail/

2023年度対話実績

IR面談		合計：120件
機関投資家・アナリスト内訳	国内機関投資家・アナリスト	56件
	海外機関投資家	64件
当社対応者内訳	経営陣対応	41件
	IR関連部署対応	79件
決算電話会議（四半期）		4回
決算・経営方針説明会（中間・期末）		2回
テーマ型ミーティング（営業戦略に関する説明会）		1回
国内外機関投資家と当社社長によるスモールミーティング		1回（参加社数16社）
個人投資家説明会		4回（延べ参加者数2,925名）

SR面談		合計：10件
機関投資家等内訳	国内機関投資家	9件
	議決権行使助言機関	1件
当社対応者内訳	社外取締役対応	2件
	SR関連部署対応	8件

2023年10月20日 個人投資家向け会社説明会

対話の内容（主なテーマ・関心事項）

経営方針等	● 企業価値向上とさらなる成長に向けた戦略
営業・商品	● 営業の回復状況、営業人材の育成・評価 ● 新商品の販売状況、今後の商品戦略
資産運用	● 市場環境の変化（国内外金利の上昇等）への対応状況・方針
株主還元	● 株主還元方針、自己株式取得の考え方
資本政策	● 資本効率・市場評価等の改善に向けた取り組み ● ESRの水準に対する評価、再保険の活用
ESG・サステナビリティ	● 取締役会の実効性向上のための取り組み ● 従業員エンゲージメント向上のための取り組み ● TCFD・TNFD提言に沿った開示拡充 ● 取締役会におけるサイバーリスクのモニタリング

経営へのフィードバック

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見・ご質問は、取締役会・経営陣のみならず社内の関係部署にも幅広く共有し、経営戦略上の貴重なご意見として参考にしています。

取り入れた事項の例

資本政策	● 財務目標に生命保険会社特有の影響を一部調整した指標である「修正利益」とこれを踏まえた「修正ROE」を追加。本指標に基づいた株主還元の実施、資本コストを上回る成長の実現を明記【中期経営計画】 ● ESRターゲットレンジを設定・開示【2023年3月期決算・経営方針説明会資料】
開示項目の拡充	● 株主総会終了後の各委員会の就任予定者を開示【招集通知】 ● 従業員エンゲージメントに係る指標としてES調査の結果を開示【統合報告書】 ● サイバーリスクに対するガバナンス体制図の開示【統合報告書】
役員報酬	● 業績連動報酬に係る指標に「ESG経営の推進状況」を追加
その他	● 機関投資家と社外取締役の面談を実施 ● 機関投資家と当社社長によるスモールミーティングを実施

株主総会の実施状況

開催日	2024年6月17日
所要時間	48分
来場株主数	99人
招集ご通知発送日	2024年5月31日
株主総会資料の電子提供措置の開始日	2024年5月21日

株主総会の開催にあたっては、株主の皆さまとのコミュニケーション充実と利便性向上を第一に考え、毎年取り組んでいます。

第18回定時株主総会の開催に先立つ株主総会資料のご提供につきましては、従来どおり、株主の皆さまに議案を十分ご検討いただけるよう、早期の開示、発送に努め、当社Webサイトにて事前のご質問を受け付けたほか、電子提供制度を活用し、サステナビリティ関連など掲載内容の充実を図りました。

議決権行使については、東京証券取引所が推奨する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへの参加や、スマートフォンなどにより二次元コードを読み取り簡易に議決権をご行使いただける仕組みを採用しています。

株主総会当日は、インターネットライブ配信を実施し、ご来場が困難な株主さまが株主総会の模様をご視聴できる環境を整えており、事業報告では映像を活用して説明を行い、当社の経営や事業について株主の皆さまに分かりやすくご理解いただけるよう努めています。そのほか、事前にいただいたご質問への回答や株主の皆さまとの質疑応答を通じて、双方向の理解の充実を図っています。

株主総会終了後は、株主の皆さまへの情報提供充実の一環として、議決権行使結果や株主総会当日に投影したスライドなどを当社Webサイトにて速やかに公開しています。

リスク管理体制

リスク管理体制の概要

当社では、「リスク管理基本方針」に基づき、リスク管理に関する規程を整備するとともに、リスク管理統括部担当執行役を委員長とするリスク管理委員会を設置し、定期的に開催しています。

リスク管理委員会では、リスク管理に関する方針、リスク管理体制の整備および運営に関する事項ならびにリスク管理の実施に関する事項の協議を行うとともに、各種リスクの状況などについて把握および分析することにより適切なリスク管理を行い、リスク管理統括部担当執行役は、重要な事項を経営会議、監査委員会および取締役会に付議または報告しています。

さらに、リスク管理統括部担当執行役は、当社のリスク管理を統括し、経営を取り巻く環境、リスク管理の状況の変化に応じ、リスク管理態勢の構築、検証および整備をしています。リスク管理統括部は、リスク管理総括担当として、リスク管理統括部担当執行役の指示のもと、リスク管理態勢の構築、検証および整備に係る業務を遂行するとともに、リスク区分ごとのリスク管理を行う部署（以下、「リスク管理担当」といいます。）における管理状況を把握し、分析・管理を行うことにより、定期的にリスク管理の状況を検証しています。

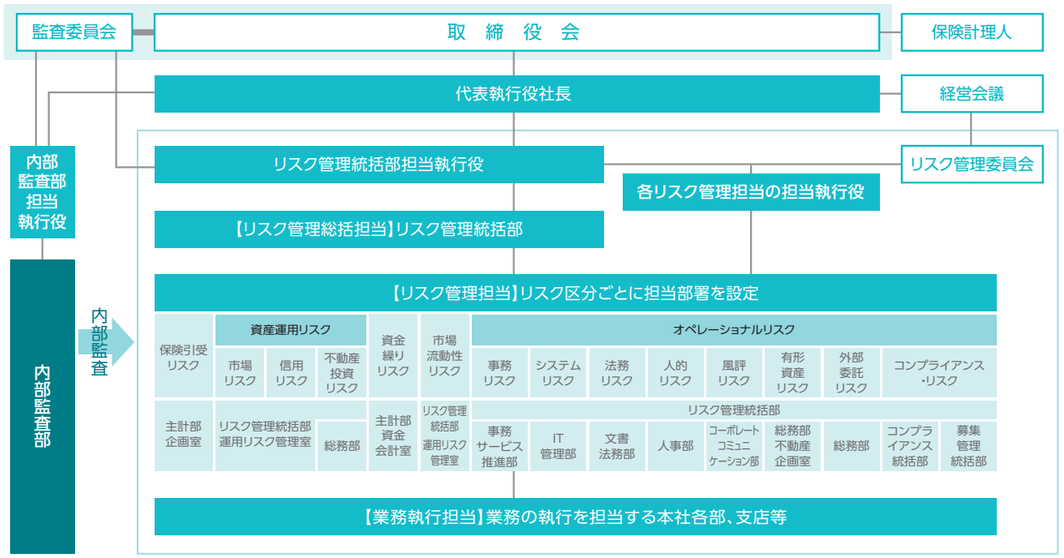
また、各リスク管理担当の担当執行役は、リスクの所在、種類および特性ならびにリスク管理基本方針に定めるリスク管理の方法および態勢を把握したうえで、それぞれの担当するリスクの管理体制を整備・運営しており、各リスク管理担当は、業務執行担当である業務を執行する本社各部、支店などとの相互牽制のもと、リスク管理基準に従い、適切にモニタリング機能を発揮し、担当するリスクを管理することとしています。なお、資産運用リスクとオペレーショナルリスクのリスク区分については、細目を構成するリスク区分が複数にわたるため、細目のリスク区分のリスク管理担当と併せて、総合的な管理を行う部署を設置しています。

内部監査部はリスク管理体制について内部監査を実施し、その整備状況・運用状況を検証しています。

当社は、これらを通じてリスク管理体制の強化を図っています。

なお、当社がリスク管理を行うにあたっては、日本郵政株式会社および当社の子会社であるかんぽシステムソリューションズ株式会社のリスク管理部門と連携して取り組んでいます。

リスク管理体制図



リスク区分別の管理

当社では、管理するリスクを次のとおり分類・定義し、リスク特性に応じた管理態勢や規程などを整備し、適切にリスク管理を実施しています。

保険引受リスク	経済情勢や保険事故の発生率などが保険料設定時の予測に反して変動することにより、損失を被るリスク
資産運用リスク	保有する資産・負債（オフ・バランスを含む。）の価値が変動し、損失を被るリスク
市場リスク	金利、為替、株式などの様々な市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産および負債（オフ・バランスを含む。）の価値が変動し損失を被るリスクならびに資産および負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化などにより、資産（オフ・バランス資産を含む。）の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク
不動産投資リスク	賃貸料などの変動などを要因として不動産に係る収益が減少する、または市況の変化などを要因として不動産価格自体が減少し、損失を被るリスク
資金繰りリスク	財務内容の悪化などによる新契約の減少に伴う保険料収入の減少、大量ないし大口解約に伴う解約返戻金支出の増加、巨大災害での資金流出により資金繰りが悪化し、保険金等の支払いが滞った場合や資金の確保に通常よりも著しく低い価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
市場流動性リスク	市場の混乱などにより市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
オペレーショナルリスク	業務の過程、役員・社員などの活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスク
事務リスク	役員・社員などが正確な事務を怠ること、あるいは事故・不正などを起こすことにより損失を被るリスク
システムリスク	1) コンピュータシステムのダウンまたは誤作動など、システムの不備などに伴い損失を被るリスク 2) コンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク 3) コンピュータシステム開発の遅延などにより損失を被るリスク
法務リスク	事業活動に関連して、法的紛争が発生すること、または法令などの新設・変更に適切に対応しないことにより、損失を被るリスク
人的リスク	人事運営上の不公平・不公正、差別的行為などから損失を被るリスク
風評リスク	1) 会社等に関する噂・憶測・評判等のあいまいな情報、事故・不祥事等の発生に伴う誤解・誤認・誇大解釈等が、保険契約者・マスコミ等に広がることにより、損失を被るリスク 2) 会社の事業活動が、ステークホルダーの期待・信頼から大きく乖離しているなど否定的に評価されることにより、損失を被るリスク
有形資産リスク	有形資産が災害その他の事象から毀損を受けることにより損失を被るリスク
外部委託リスク	外部へ委託する業務において、委託先（再委託先を含む。）による委託契約の不履行、不法行為などにより損失を被るリスク
コンプライアンス・リスク	法令、諸規則、社内諸規程違反にとどまらず社会規範を逸脱する行為、ならびに、商慣習や市場慣行に反する行為および利用者視点を欠く行為など社会的な期待に反する行為により、お客さまをはじめとするステークホルダーの信頼を失い、その結果、企業価値を毀損するリスク

ストレステストの実施

当社では、低頻度ではあるものの、一定の発生の蓋然性があり、発生すると当社に甚大な影響を及ぼす事象の影響を把握するため、定期的にストレステストを実施しています。

ストレスシナリオの設定にあたっては、

・当社のリスクプロファイルの状況を踏まえ、当社に重大な影響を及ぼしうるリスク区分を網羅すること

・過去に発生したヒストリカルシナリオのみならず、今後発生する可能性のあるフォワードルッキングな仮想シナリオを想定すること

・複合的（包括的）なストレスシナリオ下における当社への影響を把握すること

を考慮し、具体的には、金利・為替・株式など金融市場の大幅な変動、巨大地震の発生およびパンデミックの発生などの事象を複合させています。また、気候変動（長期的な温暖化の進行）による保有資産および保険金支払等に与える影響の想定・分析に取り組んでいます。

ストレスシナリオでの損失状況や健全性に与える影響を分析し、その結果を定期的にリスク管理委員会および経営会議に報告し、経営に活用しています。

コンプライアンス（法令等の遵守）の徹底

当社は、すべての役員および社員が企業活動のあらゆる局面において法令等（法令、諸規則、社内諸規程、社会規範および企業倫理）を遵守し、コンプライアンスを徹底することにより、業務の健全性および適切性を確保し、社会の信頼に応える態勢を確保しています。

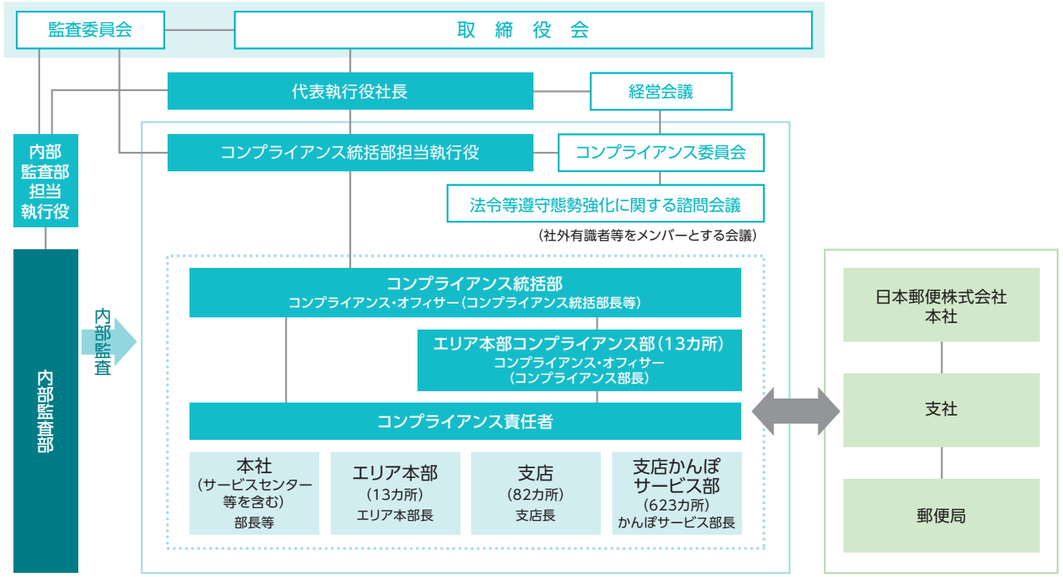
当社は、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社」を目指し、コンプライアンスの徹底にも、全社一丸となって取り組んでいます。

コンプライアンスに関する方針等

当社は、取締役会が定める「内部統制システムの構築に係る基本方針」に基づき、コンプライアンス態勢に関する基本的事項を定めた「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンス態勢を構築・整備しています。

また、当社の企業活動に関連する法令等の解説を記載した「コンプライアンス・マニュアル」および同マニュアルの要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、すべての役員および社員に対し、その内容の周知・浸透を図っています。さらに、毎年度、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

コンプライアンス推進態勢



当社では、コンプライアンス統括部担当執行役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、経営上のコンプライアンスに係る方針、具体的な運用、諸問題への対応などについて協議を行うとともに、コンプライアンスの推進状況などについて把握、分析することにより、法令等の遵守、不祥事の未然防止などを図っています。

また、当社の保険募集人である日本郵便株式会社との間に、コンプライアンス統括部担当執行役などで構成する連絡会議を設置し、コンプライアンス態勢の充実、強化に関する事項を協議するとともに、郵便局に対する指導・管理を行っています。

コンプライアンス教育の実施等

コンプライアンス・プログラムに基づき、本社・支店などのコンプライアンス責任者などを対象とした研修を実施し、コンプライアンス責任者の役割や実務に即したコンプライアンス上の留意点などについて説明・指導するほか、役員および社員全員を対象にコンプライアンスに関する知識の付与・浸透を目的としてeラーニング研修を実施しています。

内部通報制度

当社は、コンプライアンス違反またはそのおそれのある行為の早期検知・解決を図るため、社員（派遣社員を含む）などを対象とした内部通報窓口を本社コンプライアンス統括部および社外の弁護士事務所に設けています。また、2019年に発覚した当社商品に係る不適正募集問題を踏まえ、新たに日本郵政グループ各社が取り扱う金融商品の不適正営業に関する専用の内部通報窓口を2020年3月から社外に設置し、内部通報に関する適切な体制を整備するとともに、その活用の社員周知を徹底しています。

また、2021年9月から、日本郵政グループでは、ハラスメント等の相談やコンプライアンス違反等に係る内部通報について、相談・通報したい内容や会社に望む対応等を選択するだけで相談・通報者を最適な受付窓口に案内する専用ポータルサイト「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を導入するとともに、通報の受付から通報された事象への調査等を社外の弁護士とその業務を補助する者で構成された「外部専門チーム」のみで行う仕組みなどを採り入れています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策への取り組み

当社は、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則して策定した「マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策に係る方針」に基づき、マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融（以下、「マネロン等」といいます。）のリスクを適切に低減するための取り組みを推進しています。

当社の商品・サービスのご提供などがマネロン等に悪用されることを防止する観点から、事業の特性および代理店の状況ならびに法令等を踏まえて、リスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った適切な対策を講じています。

また、経営陣が主導的に関与しマネロン等対策を推進するほか、マネロン等対策に係る統括責任者をコンプライアンス統括部担当執行役とするなど、マネロン等対策にかかわる役員・社員の役割および責任を明確にしています。

個人情報保護の取り組み

当社は、個人情報保護に関する社会的要請の重要性を十分認識し、個人情報保護に関係する諸法令などに基づき、個人情報を適切に保護するための取り組みを推進しています。

個人データの安全管理を図るための内部管理体制として、個人情報保護に関する基本方針（プライバシーポリシー）を定め、公表するとともに会社全体の個人情報の保護に関する事務を統括する個人情報保護統括責任者等を配置し、個人情報の適切な保護と取り扱いを行っています。

プライバシーポリシー
https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_prv_statement.html

日本郵政公社から承継した個人情報の利用目的
https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_prv_object.html

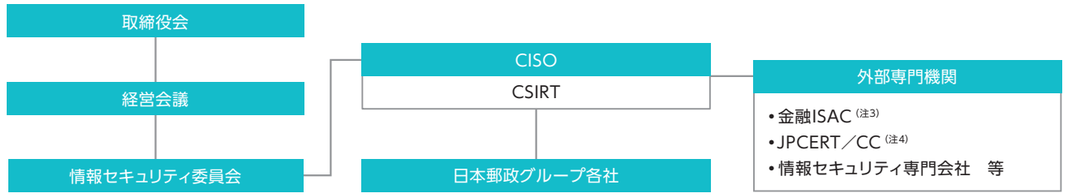
サイバーセキュリティへの対応

当社は、サイバー攻撃によるリスクを重要リスクとして認識し、コンプライアンス統括部担当執行役をCISO (注1) とし、CISO主導のもと、防御・検知の仕組みを組み合わせた多層防御のリスク対策を実施しています。

体制面では、サイバー攻撃に備えて平時および緊急時に活動を行う組織（CSIRT (注2)）を設置し、外部専門機関との連携による情報収集や、サイバー攻撃の脅威への対応が必要なシステムを対象として、緊急時に備えた対応手順の整備などを行っています。また、定期的なサイバー演習に加え、役員・社員を対象とした社内研修や訓練を実施することにより、サイバー攻撃が発生した場合の対応力向上に継続的に努めています。

これらの活動にあたっては、社内に情報セキュリティ委員会を設置し、経営陣のリーダーシップで対策を推進しているほか、「日本郵政グループサイバーセキュリティ経営宣言」に基づき、日本郵政グループ各社と連携しながら取り組んでいます。

また、情報セキュリティ委員会での検討・協議の状況は、定期的に経営会議に報告するとともに、重要なものについては、経営会議で協議・決定のうえ、取締役会へ報告しています。



(注1) Chief Information Security Officerの略
(注2) Computer Security Incident Response Teamの略
(注3) 一般社団法人　金融ISAC
(注4) 一般社団法人　JPCERTコーディネーションセンター

反社会的勢力への対応

当社は、反社会的勢力との関係遮断の徹底を、お客さまの信頼を維持し健全な経営を実現するための重要事項であり、企業としての社会的責任であると認識しており、代表執行役社長を最高責任者として適切な対応態勢を整備しています。

反社会的勢力との関係を遮断し排除するため、「内部統制システムの構築に係る基本方針」において、平素から警察などの外部専門機関と連携をとりながら不当要求などには毅然と対応するなど、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力との関係を遮断し排除することを定めています。さらに、この方針に基づき、「反社会的勢力への対応に関する基本方針」ならびに反社会的勢力との関係を遮断するための態勢および組織としての対応に関する基本的事項を内容とする「反社会的勢力対応規程」などを制定しています。

具体的な対応として、2012年4月に保険約款に暴力団排除条項を導入したほか、保有する全保険契約に対する反社属性チェック、各種契約書への暴力団排除条項の導入、不当要求防止責任者講習の受講促進、警察・弁護士等外部機関との連携強化、研修などによる社員指導を実施しています。

営業社員・募集代理店への教育

当社は、すべての役員・社員の商品知識およびコンサルティング能力の向上に努めることを勧誘方針に掲げており、営業社員や募集代理店への研修・教育を通じて、お客さま一人ひとりのライフプランに応じたコンサルティングセールススキルの向上に努めています。

営業社員

全国の営業社員により個人・法人マーケットへの保険募集を行っています。

教育の概要

当社の営業社員に対しては、お客さまがお持ちのニーズに的確にお応えできるよう、お客さま本位の営業活動を実践するため、高度な知識と高い倫理観を持った営業社員の育成に努めています。

集合研修・業界共通教育などを通じて、個人・法人マーケットでの保険募集に必要な基礎的な知識とスキルを習得し、さらに質の高いコンサルティングセールスが実践できる人材の育成を目指し、個々の課題に応じた教育を営業拠点におけるOJTを中心に実施しています。

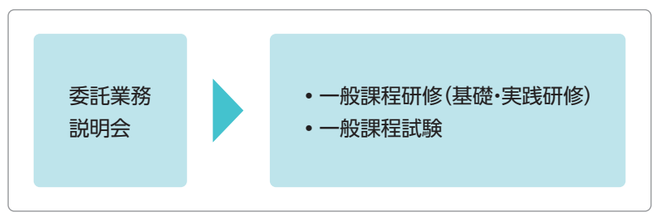
募集代理店

当社は、日本郵便株式会社および簡易郵便局受託者それぞれとの間で生命保険募集代理店委託契約を締結し、全国の郵便局ネットワークを通じて個人マーケットを中心とした保険募集を行っています。

研修の概要

生命保険募集人となる方に対し、コンプライアンスの徹底、お客さま本位の業務運営の実践、業務知識の向上などを目的とする研修を実施しています。

このほか、日本郵便株式会社が実施する研修に対しての支援を行っています。

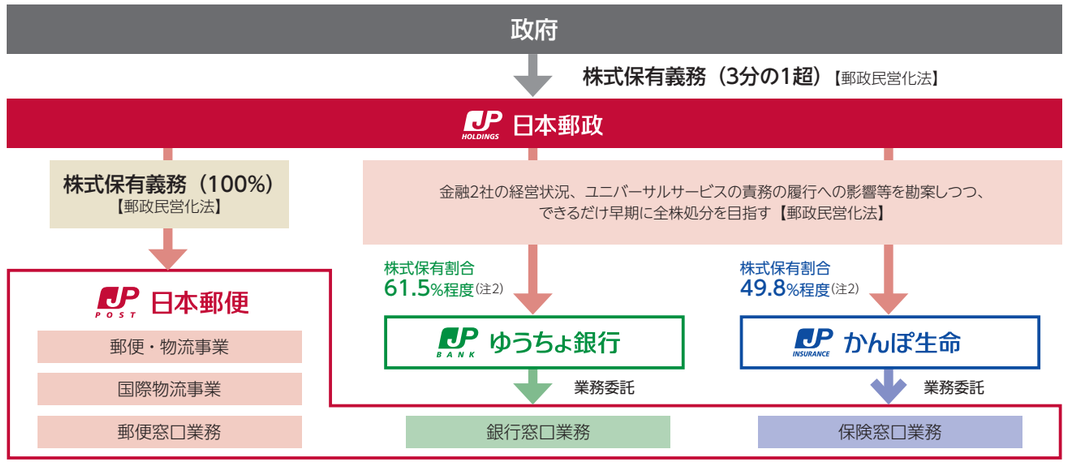


日本郵政グループにおける位置づけ

日本郵政グループの構成

当社が行う生命保険事業は日本郵政グループの主要3事業のひとつです。

日本郵政株式会社は、ユニバーサルサービス義務に配慮しつつ、金融2社の株式をできる限り早期に処分することが郵政民営化法により定められています。(注1)



(注1) ユニバーサル・サービスとは郵便の役務、簡易な貯蓄、送金および債権債務の決済の役務ならびに簡易に利用できる生命保険の役務が利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的に利用できるようにするとともに将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることをいい、日本郵政株式会社および日本郵便株式会社はこの確保のため郵便局ネットワークを維持する義務を負います。保険窓口業務においては、終身保険および養老保険に係る保険募集ならびに当該保険に係る満期保険金および生存保険金の支払請求の受理を郵便局において実施することが含まれています（郵政民営化法第7条の2、日本郵政株式会社法第5条）。
(注2) 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

郵政民営化法の上乗せ規制

他の生命保険会社との適正な競争条件を確保する観点から、郵政民営化法による上乗せ規制が存在しています。

2021年5月に日本郵政によるかんぽ生命の株式保有割合が50%を下回ったことから、新規業務に関する上乗せ規制が一部緩和され、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りました。

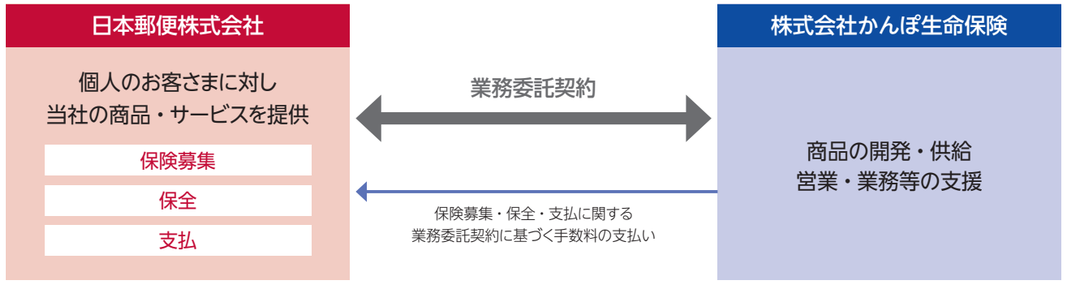
項目	郵政民営化法の上乗せ規制		
	日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで	日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日(注2)まで	特定日(注2)以降
新規業務	主務大臣(注1)の認可 （郵政民営化委員会の意見聴取が必要）	主務大臣への事前届出 （同業他社への配慮義務、郵政民営化委員会への通知が必要）	郵政民営化法に基づく規制なし(注3)
加入限度額	政令で規定 （改定には郵政民営化委員会の意見聴取が必要） ― 加入限度額：原則1,000万円 （加入後4年経過後は累計2,000万円（20～55歳））		郵政民営化法に基づく規制なし
子会社保有	国内外の生損保会社について、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		郵政民営化法に基づく規制なし

(注1) 主務大臣：内閣総理大臣（金融庁長官）及び総務大臣
(注2) 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、内閣総理大臣及び総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係及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
(注3) 保険業法による規制は継続

郵便局を通じたサービスの提供

当社は、郵便局ネットワークを有する日本郵便株式会社と業務委託契約を締結し、全国の郵便局を通じて当社の商品・サービスを提供しています。

当社は、業務委託契約に基づき、保険募集・保全・支払に関する手数料を日本郵便株式会社に支払っています。



保険募集・保全・支払に関する手数料について

○ 保険募集に関する手数料

日本郵便株式会社に委託する保険募集業務に関する手数料で、主に新契約（募集実績）に連動して支払うもの。生命保険業界で一般的な算式に基づき算出し、原則複数年度に分割して支払を実施。

○ 保全・支払に関する手数料

日本郵便株式会社に委託する保全・支払業務について、郵便局における業務の処理時間等をベースに単価を設定して支払うもの。

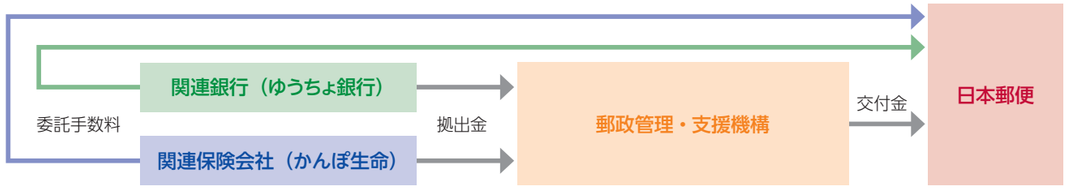
保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料（基本手数料）と、保有契約を維持するための手数料等（インセンティブ手数料）から構成。

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されました。

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、株式会社かんぽ生命保険および株式会社ゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、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日本郵便株式会社に交付される交付金で賄われています。

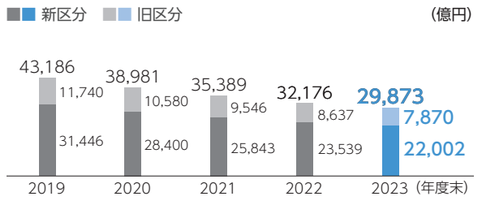
交付金・拠出金制度の仕組み



財務ハイライト

保有契約年換算保険料（個人保険）

2兆9,873億円



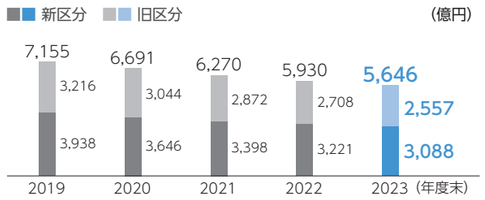
2023年度末の保有契約年換算保険料（個人保険）は、受再している簡易生命保険契約（保険）と合わせて、前年度末に比べ7.2%減少の2兆9,873億円となりました。

(注1)「新区分」は当社が引き受けた保険契約を示し、「旧区分」は当社が郵政管理・支援機構から受再している簡易生命保険契約を示します。

(注2)「旧区分」の年換算保険料は、「新区分」と同様の計算方法により、当社が算出した金額です。

保有契約年換算保険料（第三分野）

5,646億円

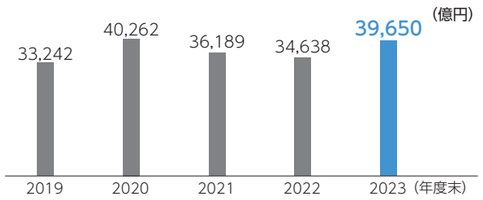


2023年度末の保有契約年換算保険料（第三分野）は、受再している簡易生命保険契約と合わせて、前年度末に比べ4.8%減少の5,646億円となりました。

(注)「第三分野」は、医療保障給付（入院給付、手術給付等）などに該当する部分の年換算保険料を計上しています。

エンベディッド・バリュー（EV）

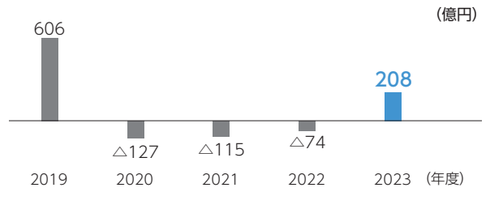
3兆9,650億円



エンベディッド・バリュー(EV)とは、生命保険会社の企業価値を表す指標のひとつです。2023年度末のEVは、国内株価上昇による保有国内株式の含み損益の増加等により、前年度末から5,012億円増加し、3兆9,650億円となりました。

新契約価値

208億円

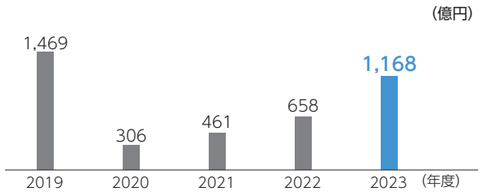


新契約価値とは、新契約から将来発生すると見込まれる利益の現在価値です。2023年度の新契約価値は、金利の上昇および新契約の増加等により、前年度から283億円増加し、208億円となりました。

(注) EVおよび新契約価値の詳細については、P95～P96および資料編P55～P57をご覧ください。

新契約年換算保険料（個人保険）

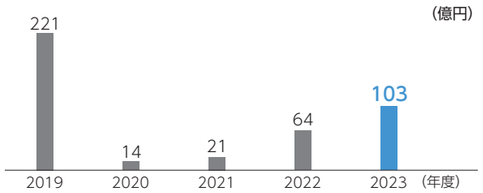
1,168億円



2023年度の新契約年換算保険料（個人保険）は、中長期的な営業力をつける取り組みを進めた結果もあり、前年度に比べ77.3%増加の1,168億円となりました。

新契約年換算保険料（第三分野）

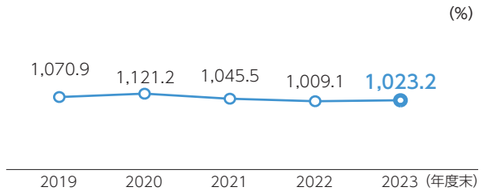
103億円



2023年度の新契約年換算保険料（第三分野）は、前年度に比べ61.4%増加の103億円となりました。

連結ソルベンシー・マージン比率

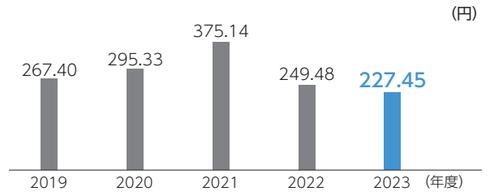
1,023.2%



2023年度末の連結ソルベンシー・マージン比率は、監督当局による早期是正措置の対象となる200%を大きく上回る1,023.2%となっており、引き続き高い水準を維持しています。

1株当たり当期純利益（EPS）

227.45円

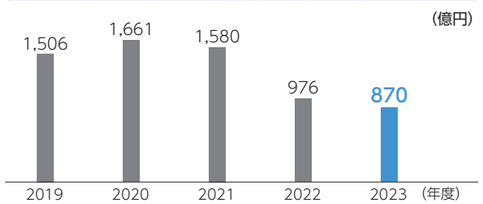


2023年度の1株当たり当期純利益は、前年度から22.03円減少し、227.45円となりました。

(注) 1株当たり当期純利益（EPS)については、連結数値を記載しています。

当期純利益（連結）

870億円

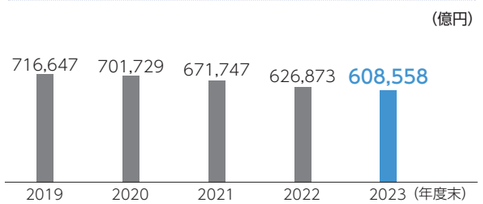


2023年度の当期純利益は、前年度に比べ105億円減少し、870億円（前年度比10.8%減）となりました。

(注) 親会社株主に帰属する当期純利益

総資産（連結）

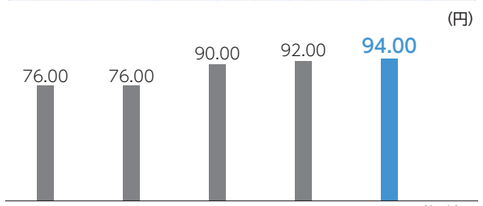
60兆8,558億円



当社は、お客さまから保険料を預かり、保険金等の支払いに備え、有価証券等の資産を保有しています。2023年度末の総資産は、60兆8,558億円となりました。

1株当たり配当額（DPS）

94.00円



2023年度の1株当たり配当額は、94円としています。

格付

2024年6月1日現在

格付投資情報センター（R&I）	日本格付研究所（JCR）
AA- 保険金支払能力	AA 保険金支払能力格付

スタンダード&プアーズ（S&P）

A+ 保険財務力格付け

(注) 格付は、格付会社の意見であり、保険金の支払いなどについて格付会社が保証を行うものではありません。また、格付会社の判断により、将来的に変更される可能性があります。

主要な財務・非財務データ一覧

財務データ	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営成績・財政状態											
経常収益	億円	101,692	96,057	86,594	79,529	79,166	72,114	67,862	64,542	63,795	67,441
経常利益	億円	4,926	4,115	2,797	3,092	2,648	2,866	3,457	3,561	1,175	1,611
基礎利益	億円	5,154	4,642	3,900	3,861	3,771	4,006	4,219	4,297	1,923	2,240
利差（順ざや／逆ざや）	億円	669	974	785	658	584	804	763	1,333	940	918
保険関係損益	億円	4,484	3,668	3,114	3,203	3,187	3,201	3,456	2,964	982	1,321
当期純利益	億円	813	848	885	1,044	1,204	1,506	1,661	1,580	976	870
資本金	億円	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
発行済株式総数	千株	20,000	600,000	600,000	600,000	600,000	562,600	562,600	399,693	399,693	383,192
総資産	億円	849,150	815,451	803,367	768,312	739,050	716,647	701,729	671,747	626,873	608,558
危険準備金	億円	24,987	23,748	22,540	21,143	19,627	17,973	16,113	16,909	17,018	17,253
価格変動準備金	億円	7,121	7,822	7,887	9,167	8,974	8,583	9,048	9,726	8,899	8,737
有価証券残高	億円	662,762	636,099	634,852	601,309	584,515	558,705	552,736	534,175	498,414	476,938
主要な財務健全性指標											
連結ソルベンシー・マージン比率	%	1,644.2	1,570.3	1,290.6	1,131.8	1,189.8	1,070.9	1,121.2	1,045.5	1,009.1	1,023.2
経済価値ベースのソルベンシー比率（ESR）	%	179	167	176	186	225	116	205	169	172	206
契約の状況											
保有契約年換算保険料（個人保険）	億円	51,825	50,314	49,796	48,595	46,771	43,186	38,981	35,389	32,176	29,873
保有契約年換算保険料（第三分野）	億円	7,480	7,387	7,361	7,509	7,531	7,155	6,691	6,270	5,930	5,646
新契約年換算保険料（個人保険）	億円	4,578	4,853	5,079	3,762	3,513	1,469	306	461	658	1,168
新契約年換算保険料（第三分野）	億円	411	495	557	592	616	221	14	21	64	103
企業価値											
EV	億円	36,137	31,510	33,556	37,433	39,257	33,242	40,262	36,189	34,638	39,650
新契約価値	億円	1,549	1,927	368	2,267	2,238	606	△127	△115	△74	208
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益（EPS）	円	4,066.16 135.54	141.50	147.71	174.21	200.86	267.40	295.33	375.14	249.48	227.45
1株当たり配当額（DPS） （うち1株当たり中間配当額）	円	1,226.38 (—)	56.00 (—)	60.00 (—)	68.00 (—)	72.00 (—)	76.00 (38.00)	76.00 (—)	90.00 (45.00)	92.00 (46.00)	94.00 (47.00)

非財務データ	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	人	7,638	7,645	7,545	19,148	18,427
男性	人	4,270	4,233	4,147	14,759	14,088
女性	人	3,368	3,412	3,398	4,389	4,339
平均年齢	歳	39.4	39.9	40.5	43.6	43.9
男性	歳	42.1	42.7	43.2	45.0	45.3
女性	歳	35.9	36.5	37.3	38.9	39.5
平均勤続年数	年	15.0	15.4	15.9	18.3	18.5
男性	年	17.8	18.3	18.7	19.6	19.7
女性	年	11.5	11.8	12.5	13.8	14.3
外国人従業員数	人	4	4	5	9	8
社員一人あたりの月平均残業時間	時間	8.9	7.1	8.6	7.1	9.2
有給休暇取得率	%	93.9	90.6	89.8	97.1	96.0
育児休業復職率	%	97.7	96.8	98.0	98.7	98.2
復職人数	人	169	210	243	368	336
介護休業取得者数	人	14	10	6	26	15
新入社員定着状況（3カ年経過時点）	%	87.2	86.0	86.8	87.3	85.2
労働者の男女の賃金の差異	%	—	—	—	73.0	73.4
正規雇用労働者	%	—	—	—	71.5	71.8
パート・有期労働者	%	—	—	—	78.2	80.6

(注1) 財務データについては、連結数値を記載しています。ただし、基礎利益、発行済株式総数、契約の状況および1株当たり配当額につきましては、単体数値を記載しています。また、当期純利益については、親会社株主に帰属する当期純利益を記載しています。
(注2) 基礎利益の算出において、2022年度より、経済的な実態の反映および各社間の取り扱いに一貫性を持たせる観点から、一部変更（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、2021年度の数値からこれを適用しています。そのため、基礎利益および利差（順ざや／逆ざや）は、2014～2020年度と2021年度以降において、異なる基準によって算出しています。
(注3) 発行済株式総数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
(注4) 当社は、2015年8月1日付けで普通株式1株につき30株の割合で株式分割を行っています。なお、1株当たり当期純利益における、2014年度の下段は、2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定した数値です。
(注5) 当社は、2019年5月31日付けで自己株式の消却を行い、発行済株式総数が37,400千株減少しています。
(注6) 当社は、2021年8月20日付けで自己株式の消却を行い、発行済株式総数が162,906千株減少しています。
(注7) 当社は、2023年5月8日付けで自己株式の消却を行い、発行済株式総数が16,501千株減少しています。
(注8) 連結ソルベンシー・マージン比率については、保険業法施行規則第86条の2、第88条および平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出しています。
(注9) 連結ソルベンシー・マージン比率の算出において、2015年度以降は、平成28年内閣府令第16号に基づきソルベンシー・マージン総額について一部変更がなされています。そのため、ソルベンシー・マージン比率は、2014年度と2015年度以降において、異なる基準によって算出しています。
(注10) 経済価値ベースのソルベンシー比率（ESR）は、経済価値ベースの資本量を経済価値ベースの統合リスク量で除した計数であり、生命保険会社の財務健全性を表す指標のひとつです（当社の内部モデルによる計数、信頼水準99.5%）。なお、2021年度からESRの計測モデルを変更しています。
(注11) 年換算保険料とは、1回あ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年あたりの保険料に換算した金額です（一時払契約等は、保険料を保険期間等で除した金額）。
(注12) 保有契約年換算保険料は、受再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限る。）を含みます。
(注13) 第三分野は、医療保険給付（入院給付、手術給付等）、生前給付保障給付（特定疾病給付、介護給付等）、保険料払込免除給付（障がいを事由とするものは除く。特定疾病罹患、介護などを事由とするものを含む。）等に該当する部分の年換算保険料を計上しています。
(注14) 2015年度以降の新契約価値の計算において、新契約を獲得した場合の保有契約全体の損益に基づいて計算したEVと、新契約を獲得しなかった場合の保有契約全体の損益に基づいて計算したEVの差とする方式を使用しています（2014年度は新契約単独の損益に基づいて計算する方式を使用しています。）。
(注15) 当社は、2016年度より株式給付信託（BBT）を設定していますが、株主資本において自己株式として計上されている信託が保有する当社株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。
(注16) 従業員数は、当社から他社への出向者を含まず、他社から当社への出向者を含んでいます。また、臨時従業員（無期転換制度に基づく無期雇用転換者（アソシエイト社員）を含む。）は含んでいません。
(注17) 平均年齢および平均勤続年数は、各期末現在の満年齢および勤続年数の平均を記載しており、小数点第2位を切り捨てて、小数点第1位まで表示しています。
(注18) 平均勤続年数は、郵政省、総務省郵政事業庁および日本郵政公社から通算した勤続年数です。
(注19) 有給休暇取得率は、2021年度より計算方法を一部変更しています（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。）。
(注20) 育児休業復職率、復職人数および介護休業取得者数については、2023年度より、他社から当社への出向者を含まず、当社からの他社への出向者を含むよう算出方法を変更しています。
(注21) 新入社員定着状況は、各年度において新卒採用者の採用後3年経過時点の定着率です。
(注22) 労働者の男女の賃金の差異は、当社における賃金台帳に記載のある社員を対象としており、出向契約の締結内容に基づき、当社より給与を支払っている他社からの出向者および他社への出向者を含んでいます。
(注23) 労働者の男女の賃金の差異は、賃金台帳を基に、その雇用する男性労働者の賃金の平均（平均年間賃金＝賃金総額÷人員数）に対するその雇用する女性労働者の賃金の平均の割合を記載しています。総賃金から退職手当は除き、人員数から休職中の社員は除いています。また、無期転換制度に基づく無期雇用転換者（アソシエイト社員）は正規（無期）雇用労働者に含めて記載しています。
(注24) 当社では、男女間で賃金体系、昇進・昇給等の運用、採用基準に差を設けていません。男女の賃金の差異のうち正規労働者の主な要因は、年齢構成の男女比率に偏りがあり、相対的に賃金水準の高い高齢層・管理職層の女性比率が低いことにあります。非正規労働者の主な要因は、男性のうち約4割を占める専門職採用者の給与が高いことにあります。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キャリア形成支援の実施など、女性管理職比率向上に引き続き取り組んでいきます。

かんぽ生命 統合報告書 ディスクロージャー誌 本編　2024年7月発行

株式会社 かんぽ生命保険　サステナビリティ推進部
〒100-8794　東京都千代田区大手町二丁目3番1号
大手町プレイス　ウエストタワー
TEL　03-3477-0111（代表）
URL　https://www.jp-life.japanpost.jp/

JP INSURANCE かんぽ生命

UD FONT
見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

FSC www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C022915

GREEN PRINTING JFPI
P-A10007

VEGETABLE OIL INK