

進化するぬくもり。



かんぽ生命 (証券コード：7181)

株式会社かんぽ生命保険
個人投資家向け会社説明会

2024年 9月12日
取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫

- 皆さま、こんにちは。かんぽ生命の谷垣でございます。本日はお忙しいところ、かんぽ生命の会社説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
- さて、本日は限られたお時間ではございますが、当社について、皆さまのご理解を一層深めていただける、そのような機会になれば幸いです。本日はよろしく願いいたします。

取締役兼代表執行役社長 紹介



取締役兼代表執行役社長

たにがき くにお
谷垣 邦夫

【生年月日：1959年8月26日】

【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員副社長
2023年 6月	当社取締役兼代表執行役社長（現職）
	日本郵政株式会社取締役（現職）

- 早速ではございますが、1ページをご覧ください。
- 会社説明に入る前に、私の経歴を紹介いたします。
- 私の経歴は、日本郵政の企画部門で、公社化、民営化、会社統合、最初の中期経営計画の策定、グループ3社の同時上場を担当した経験が中心です。
- 2016年以降は、かんぽ生命、日本郵便、ゆうちょ銀行の3社の副社長を務めた後、2023年6月にかんぽ生命の社長に就任いたしました。
- 2ページをご覧ください。

1. かんぽ生命の事業の特徴

かんぽ生命が目指す姿、会社のあゆみ、業界内のポジション など

2. 成長戦略

社長就任後1年間の取り組み・成果
今後の取り組み

- 本日の説明の流れを、1 ページにまとめております。
- はじめに、「かんぽ生命の事業の特徴」について、数字を交えて説明いたします。
- 次に、「当社の成長戦略」として、2023年6月の社長就任後の取り組みと成果、そして今後の取り組みについて、株主還元方針にも触れながら、説明いたします。
- 最後に、質疑応答を行いますので、ご質問いただけますと幸いです。

1. かんぽ生命の事業の特徴

かんぽ生命が目指す姿、会社のあゆみ、業界内のポジション など

2. 成長戦略

社長就任後1年間の取り組み・成果
今後の取り組み

- それでは、最初に、「かんぽ生命の事業の特徴」について、説明いたしますので、4ページをご覧ください。

かんぽ生命が目指す姿

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。

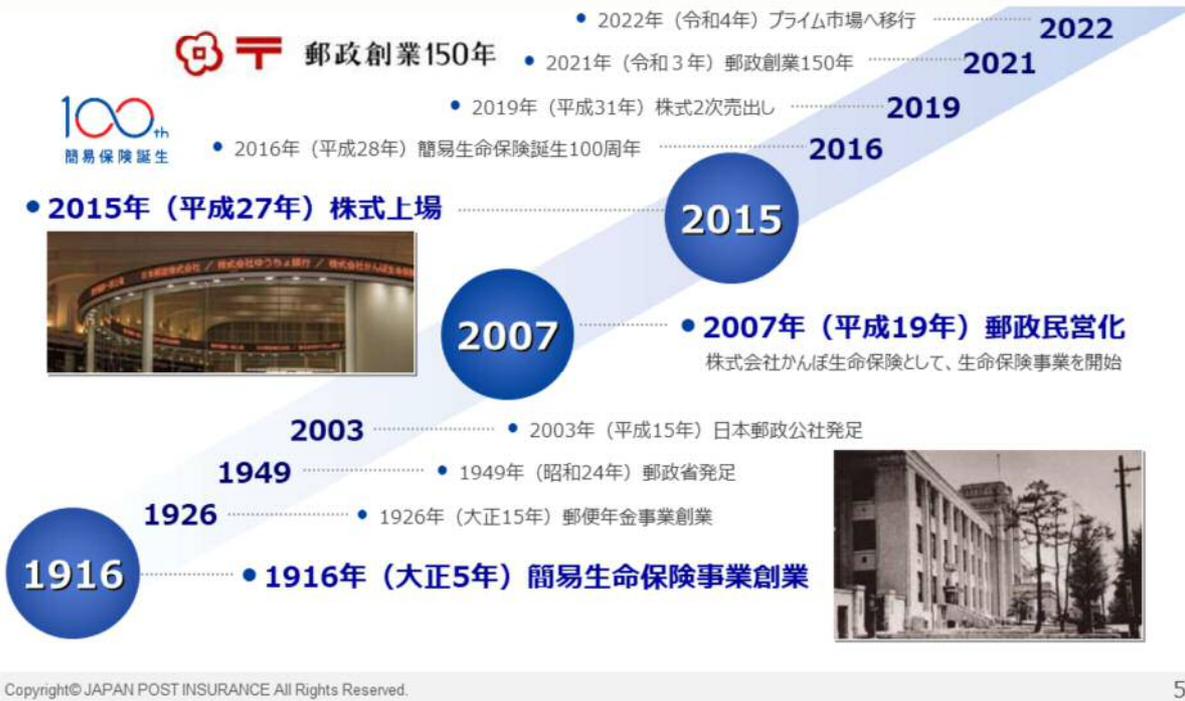


Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

4

- まずは、当社の目指す姿について説明いたします。
- 当社の社会的使命は、ひと言でいえば、「お客さまの人生を保険の力でお守りする」ことです。
- そして、この使命のもと、当社の目指す姿は、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。」に表しています。これには、お客さまに寄り添い、一人ひとりの人生を守り続けていくために、全社員一丸となって歩んでいくという、私たちの決意を込めており、実現に向けて取り組んでいるところです。
- 5ページをご覧ください。

かんぽ生命のあゆみ



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

5

- 「かんぽ生命のあゆみ」を紹介いたします。
- 1916年、逓信省において創業した簡易生命保険事業を前身とする当社は、今年で創業108年を数えます。
- 郵政省から日本郵政公社の発足、郵政民営化法の成立を経て、2007年、日本郵政グループの一員として、株式会社かんぽ生命保険が誕生し、生命保険事業を開始いたしました。
- その後、2015年には、親会社である日本郵政、ゆうちょ銀行とともに、東京証券取引所第一部への株式上場を果たしました。
- また、2016年に、簡易生命保険誕生100周年を迎え、2021年には、郵政創業150年という、日本郵政グループにとって節目の年を迎えました。
- 2022年4月には、日本郵政、ゆうちょ銀行とともに、東京証券取引所のプライム市場へ移行しております。
- 6ページをご覧ください。

かんぽ生命のあゆみ — かんぽ生命とラジオ体操 —

起源はかんぽ生命。今も地域・社会のみなさまの身近に。

2028年 ラジオ体操100周年

1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭

1962年から毎年実施
NHK総合テレビなどで全国に生放送



2023年度は横浜市（上の写真）、
2024年度は旭川市で開催

ラジオ体操カードの配布

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



1952年の
出席カード



2024年の
出席カード

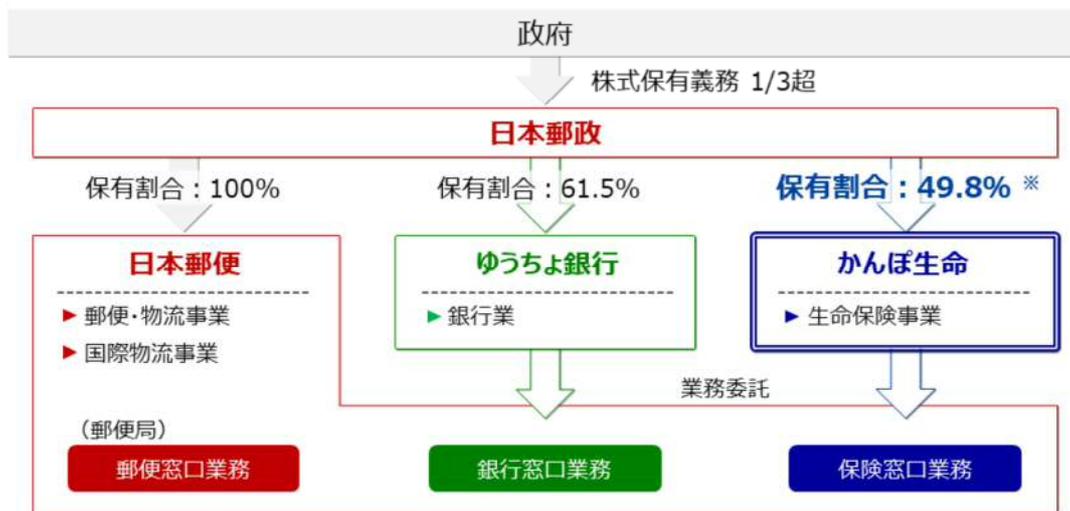
Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

6

- 当社とともに歩んできた取り組みとして、ラジオ体操について、ご紹介いたします。
- ラジオ体操は、当社の前身である逓信省簡易保険局が1928年に制定し、ラジオ放送で広く普及しました。2028年には100周年を迎えます。
- 現在も、当社ではNHKおよびNPO法人全国ラジオ体操連盟と共同でラジオ体操の普及促進に取り組んでおり、地域・社会のみなさまの健康作りを応援しております。
- 普及活動の一例として、毎年、ラジオ体操最大のイベントである「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」を開催しております。この体操祭は、開催地の近隣住民だけでなく、全国から多くの方々が参加されるとともに、その模様は、NHK総合テレビなどで全国に生放送しております。
- このほか、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思いで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。皆さまの中にも、これまでにラジオ体操カードをお持ちになったことがある方もいらっしゃるかと存じますので、改めて当社を身近に感じていただけますと幸いです。
- 7ページをご覧ください。

日本郵政グループにおける位置付け

主要3事業のひとつとして、全国の郵便局を通じて生命保険を販売



※ 保有割合は、2024年3月末時点の議決権の保有割合。

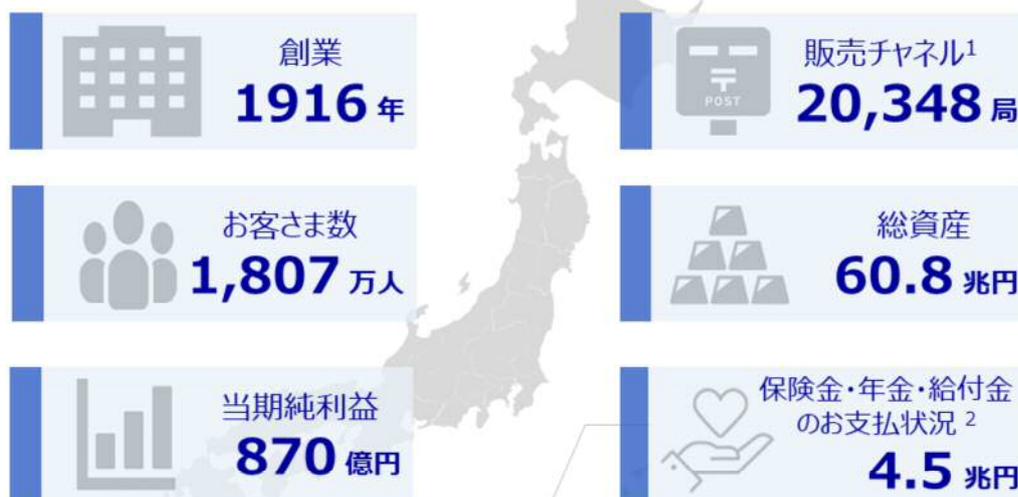
Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

7

- さて、事業の特徴の本題に戻りまして、「日本郵政グループにおける当社の位置付け」について、説明いたします。
- 当社は、日本郵政グループの主要3事業の一つである生命保険事業を営む会社です。
- 郵政民営化により日本郵政の100%子会社として設立された後、2度にわたる株式の売出しと、自己株式の取得などにより、日本郵政による保有割合は50%を切るところまで低下しております。
- 日本郵政による保有割合にかかわらず、当社は日本郵政グループの一員であり、全国の郵便局が当社にとって最大のビジネスパートナーであることに変わりはありません。
- 8ページをご覧ください。

数字で見るかんぽ生命

2024年3月末現在



1 生命保険事業を行う郵便局数（簡易郵便局を含む）

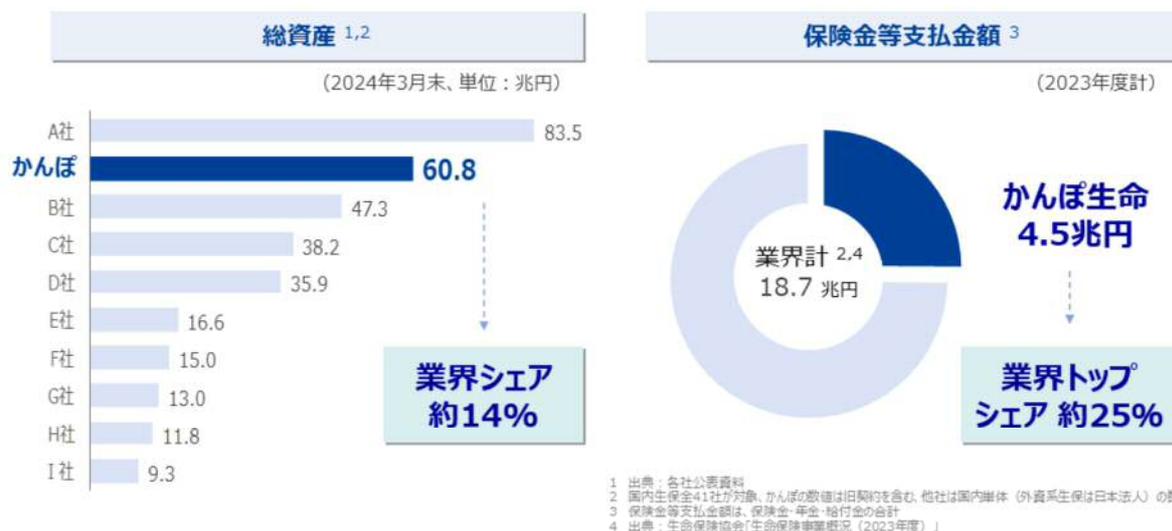
2 2023年度の保険金・年金・給付金の合計。ただし、保険金には独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構における解約返付金等を含む

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

8

- 当社の特徴を示した数字を1ページにまとめております。
- 当社は現在、全国津々浦々、「2万局」を超える郵便局ネットワークを通じて、「1,800万人」を超えるお客さまに、養老保険・終身保険を中心とした簡易で小口な商品と、各種サービスをご提供する、生命保険事業を営んでおります。
- 総資産は2024年3月末現在「60.8兆円」、2023年度の純利益は「870億円」と、安定的な利益創出を実現しております。
- また、保険金・年金・給付金について、2023年度は「4.5兆円」をお支払いしており、全国のお客さまに保険金をお支払いすることで、お客さまの人生をお守りしています。
- 9ページをご覧ください。

業界内のポジション — 総資産・保険金等支払金額 —

業界最大級の総資産を保有、保険金等支払金額は業界トップ^o

- 当社の総資産と保険金等支払金額について、業界内のポジションを説明いたします。
- 当社の総資産は 約60兆円、業界シェアは 約14% であり、当社は業界最大級の総資産を保有しています。
- 続きまして、保険金等支払金額は 4.5兆円 で、生命保険業界全体の25%と、業界トップの金額です。
- 多くのお客さまに保険金をお支払いすることは、生命保険会社としての社会的使命や機能を確実に果たしていることの表れであると考えております。
- 当社の事業の特徴についての説明は以上です。10ページをご覧ください。

1. かんぽ生命の事業の特徴

かんぽ生命が目指す姿、会社のあゆみ、業界内のポジション など

2. 成長戦略

社長就任後1年間の取り組み・成果
今後の取り組み

- 続いて、当社の成長戦略について説明いたします。
- ここでは、「社長就任後1年間の取り組み・成果」と、「今後の取り組み」の2つのパートに分けてご説明いたします。
- まずは、「社長就任後1年間の取り組み・成果」をご説明いたします。11ページをご覧ください。

社長就任時（2023年6月）の課題認識と1年間の取り組み・成果

この1年間の取り組みは、確かな成果につながっている

お客さま本位の
業務運営

ご高齢の方への提案再開

資産運用

安定的な順ざや確保

営業力の強化

育成・評価の新制度導入

資本政策

提携による収益源の多様化

人材戦略

営業人材の確保・育成

経営基盤の強化

業務効率化

ニーズに合った
新商品の投入

一時払終身保険の発売

かんぽブランドの確立

新「かんぽさん」の起用

仕事に誇りを持てる
組織風土づくり

経営層と社員の対話

危機管理
体制の強化

災害・サイバーリスク

成果

新契約件数
前年比 200%2023年度 純利益
当初予想 120%株価
前年比 140%
2,067円 ⇒ 2,905.5円
(22年度末) (23年度末)

- 私が就任した2023年6月以降の課題認識と取り組みは、大きく分けてご覧の10点です。
- こうした取り組みを進めることで、新契約件数が前年比で倍増するなど、確かな成果が表れ始めています。
- 詳細は後ほど説明いたしますが、この1年間、お客さま本位の業務運営の徹底や、営業社員に対する新たな育成・評価制度の導入、一時払終身保険の発売などに取り組んできました。
- こうした中で、実際に保険営業を行う社員などとの対話の機会でも、雰囲気や発言に変化が表れ、組織風土改革が進んできていると感じております。このことは、私個人として最も喜ばしく感じております。

社長就任時（2023年6月）の課題認識と1年間の取り組み・成果

2023年度の新契約件数が倍増

お客さま本位の
業務運営

ご高齢の方への提案再開

資産運用

安定的な順ざや確保

営業力の強化

育成・評価の新制度導入

資本政策

提携による収益源の多様化

人材戦略

営業人材の確保・育成

経営基盤の強化

業務効率化

ニーズに合った
新商品の投入

一時払終身保険の発売

かんぽブランドの確立

新「かんぽさん」の起用

仕事に誇りを持てる
組織風土づくり

経営層と社員の対話

危機管理
体制の強化

災害・サイバーリスク

成果

新契約件数
前年比 200%2023年度 純利益
当初予想 120%株価
前年比 140%
2,067円 ⇒ 2,905.5円
(22年度末) (23年度末)

- さて、まずは、特に顕著な成果として新契約件数の倍増に寄与した取り組みについてご説明いたします。
- 13ページをご覧ください。

お客さま本位の業務運営

お客さま本位の業務運営の徹底により、当社の事業環境が改善

2019.12 業務改善命令



体制

新しいかんぽ営業体制
お客さま担当制

1万人以上を
日本郵便から受入 
当社が直接マネジメントする
直営店モデルへ移行

組織 風土

フロントラインミーティング
- 経営層と社員との直接対話
目安箱
- 社長直通の社員提案制度



フロントライン
ミーティング模様

2023.12 業務改善命令に基づく定例報告 終了
2024. 1 ご高齢のお客さまへのご提案を再開

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

13

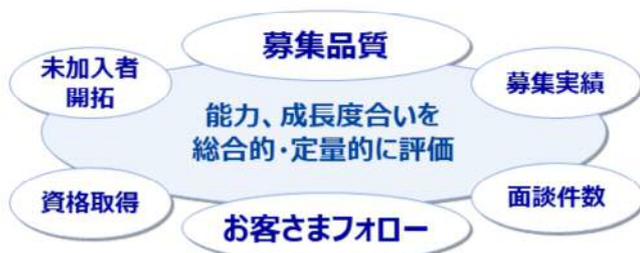
- まずは、「お客さま本位の業務運営」についてご説明いたします。
- 2019年の募集品質問題では、多くのお客さまや株主・投資家の皆さまに大きなご迷惑とご心配をおかけいたしました。この場を借りて改めてお詫び申し上げます。
- この問題の発生以降、当社は、お客さまの不利益の解消に向けた対応を行ってまいりました。これに加えて、体制と組織風土の一体的な改革を進めながら、お客さま本位の業務運営の徹底に取り組んでまいりました。
- まず、体制の改革については、2022年度に、グループ会社である日本郵便株式会社から、主にお客さま宅に訪問活動を行う社員、1万人以上を受け入れました。これにより、当社がこれらの社員を直接マネジメントする直営店モデルへと移行しました。
- また、お客さまそれぞれに、ご提案からお客さまフォロー活動まで専属の担当者または担当局を設ける「お客さま担当制」を開始しました。これにより、お客さま一人ひとりとの長期安定的な信頼関係作りを行う営業体制へと改革いたしました。
- 次に、組織風土改革については、経営層と社員間や、組織間の風通しをよくするため、2020年以降、経営層と現場社員との直接対話を実施しているほか、社長直通の社員提案制度を設けております。
- これらのガバナンス強化などの取り組みによって、2023年12月に業務改善命令に基づく金融庁への定例報告を要しないこととなり、ご高齢のお客さまへのご提案を再開いたしました。
- 14ページをご覧ください。

営業力の強化・人材戦略

新たな育成・評価制度を導入し、営業社員の成長を促進

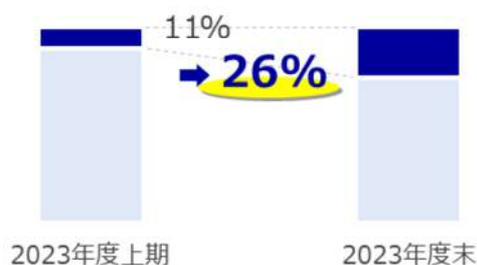
能力、評価の見える化

- お客さまとの信頼関係を築く能力や成長度合いを見える化する、人材育成の共通基準を新設
- 営業社員の成果や活動を総合的・定量的に、10段階で評価



成長が促進

- 当社が期待する高い評価¹を獲得する社員の割合が大きく増加



1 10段階評価のうち、上位5段階以上の評価

- ここでは、営業力の強化と人材戦略についてご説明いたします。
- 先ほどご説明しました、新しい営業体制への移行に伴い、主にお客さま宅を訪問する、すべての営業社員を直接育成することとなりました。
- そこで、当社の最大の資本である社員の力をさらに高めるため、2023年度に、新たな育成・評価制度を導入いたしました。
- この制度では、営業社員を対象に、お客さまとの信頼関係を築く能力や、成長度合いを見える化する、人材育成の共通基準を新設しました。
- そして、保険募集実績だけでなく、お客さまフォローや資格取得などの様々な活動や成果を総合的、定量的に評価することで社員の成長を促進してまいりました。
- これにより、2023年度末には、上期と比べて、当社が期待する高評価を獲得する社員の割合が大きく増加しました。
- 15ページをご覧ください。

ニーズに合った新商品の投入

学資保険のリニューアルに加え、一時払終身保険を新発売

2023年4月 学資保険 リニューアル

2024年1月 一時払終身保険 新発売



払込総額以上の
受取学資金のプランも登場



あなたの想いを大切な人へ
つなげませんか。

ご高齢のお客さまの
資産承継ニーズなどに対応

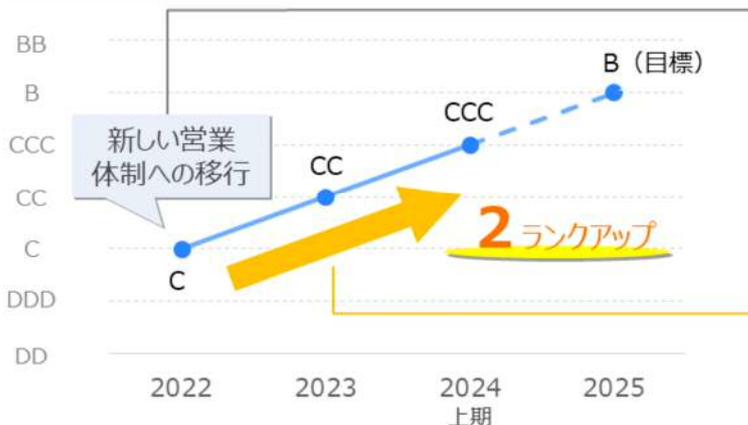
Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

15

- ここでは、ニーズに合った新商品の投入について、直近の取り組みとして、学資保険と、一時払終身保険についてご紹介いたします。
- まず、学資保険は、1971年に、教育資金の準備という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されました。現在も、業界ナンバーワンの契約件数を誇る当社の人気商品の1つです。そして、2023年4月のリニューアルでは、保険料払込総額を超える受取学資金のプランを用意いたしました。
- 次に、2024年1月、ご高齢のお客さまの資産承継ニーズなどにお応えして一時払終身保険を発売いたしました。
- 健康状態の告知なしで申込みが可能であり、一定期間経過後、保険料払込総額以上の死亡保障をご提供する商品です。
- この商品は、日頃お客さまと接している営業社員からも、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、現在、大変多くのお客さまからご好評をいただいております。
- 16ページをご覧ください。

仕事に誇りを持てる組織風土づくり — 組織風土改革 —

社員のエンゲージメントスコアは上昇傾向

社員のエンゲージメントスコア¹の推移

- ・ 社員数が倍増
1万人 ⇒ 2万人
- ・ 会社全体としてまとまりや一体感の醸成が課題に

コミュニケーション改革の取り組み

- ・ 全社一丸となって課題に取り組む姿勢が強まった
- ・ 特に、かんぽサービス部においてスコアが向上

¹ 会社と従業員間の相互理解度合いや相思相愛度合いを定量化。株式会社リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」により評価。全11段階中、B（他社平均）は上位から6段階目。

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

16

- 続いて、仕事に誇りを持てる組織風土づくりについて、ご説明いたします。
- 2022年の新しい営業体制への移行により、日本郵便から1万人以上の社員を受け入れて当社の社員数は倍増しましたが、移行当初はこうした社員を含めた会社全体のまとまりや一体感の醸成など、かんぽ生命社員としての自信や誇りを高めることが課題となりました。
- そこで、経営層が全国の社員と直接対話する機会を設ける等、600を超えるすべての拠点の社員とのコミュニケーションを活性化させてまいりました。
- こうした取り組みを進めることで、全社一丸となって課題に取り組む姿勢が強まり、直近の2024年7月に実施した社内調査においても、エンゲージメントスコアは改善し、上昇傾向が続いています。特に、日本郵便から受け入れた社員が大半を占めるかんぽサービス部のスコアが向上してきております。
- 引き続き、当社が目標としている水準を目指して、組織風土改革の取り組みを進めてまいります。
- 17ページをご覧ください。

新契約件数（個人保険）

2023年度の新契約は大きく増加、2024年度1Qも増加傾向



- これまでご説明しました取り組みによって、2023年度の新契約件数は62万件と、前年度から倍増しました。
- 2024年度第1四半期においても、前年同期比で、133.6%増加の29万件と増加傾向が継続しています。
- このように、この1年間、様々な取り組みを進めることで、確かな成果があらわれていると感じています。
- 18ページをご覧ください。

社長就任時（2023年6月）の課題認識と1年間の取り組み・成果

この1年間の取り組みは、確かな成果につながっている

お客さま本位の
業務運営

ご高齢の方への提案再開

営業力の強化

育成・評価の新制度導入

人材戦略

営業人材の確保・育成

ニーズに合った
新商品の投入

一時払終身保険の発売

仕事に誇りを持てる
組織風土づくり

経営層と社員の対話

資産運用

安定的な順ざや確保

資本政策

提携による収益源の多様化

経営基盤の強化

業務効率化

かんぽブランドの確立

新「かんぽさん」の起用

危機管理
体制の強化

災害・サイバーリスク

成果

新契約件数
前年比 200%2023年度 純利益
当初予想 120%株価
前年比 140%
2,067円 ⇒ 2,905.5円
(22年度末) (23年度末)

- ここからは、資産運用などの主な取り組みについてご説明いたします。
- 19ページをご覧ください。

資産運用 — 順ざやの状況 —

「金利のある世界」への変化を捉え、資産運用収益の拡大へ



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

19

- 資産運用の進化についてご説明いたします。
- 当社は、保険金のお支払いを確実に行うため、国内債券を中心とした安定的な運用を基本としつつ、オルタナティブ等の収益追求資産への投資を継続しております。
- 2023年度は、株式配当や外国債券の利息配当金収入の増加により、順ざやが当初の予想よりも増加しました。2024年度第1四半期においても、順ざやは、前年同期比で24.4%増加し、255億円となりました。
- 市場環境も、長らく続いた「金利のない世界」から、生命保険会社にとって追い風となる「金利のある世界」へと変化しております。こうした変化を捉え、さらなる資産運用収益の拡大を目指してまいります。
- 20ページをご覧ください。

資産運用 — サステナブル投資 —

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

Well-being向上

地域と社会の発展

環境保護への貢献

サステナビリティ課題対応

● 温室効果ガス排出削減目標設定



● 投資先とのエンゲージメント強化

「気候変動」に加え、「自然資本」「人権」「人的資本」等、対応を強化

● 「インパクト“K”プロジェクト」

重点取組テーマを踏まえ、SDGsの課題解決に貢献できる案件に投資

インパクト“K”プロジェクト

医療・介護領域の大学発ベンチャー企業へインパクト投資を行うファンドへの投資
(2023.10)



● 産学連携

インパクト投資等を視野に、社会課題解決やイノベーション創出に繋がる産学連携を強化

詳細は次ページ

インパクト投資とは

経済的リターン確保のみならず、社会課題の解決等につながる測定可能なインパクトを生み出すことを意図した投資

サステナブル投資の高度化

- ここでは、資産運用収益の拡大とともに社会課題の解決を目指す、サステナブル投資についてご説明いたします。
- 当社は、「Well-being向上」、「地域と社会の発展」、「環境保護への貢献」を重点取組テーマとして、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おります。
- 具体的には、「気候変動」をはじめとしたサステナビリティ課題への対応とともに、当社の重点取組テーマを踏まえ、SDGsの課題解決に貢献できる案件への投資を推進しています。
- 特に、社会課題の解決に向けたKPIを設定しているか、効果や影響を定量的に測れるか、などを確認する、当社独自の基準を定めた「インパクト“K”プロジェクト」を推進しており、例えば、医療・健康などの社会課題解決に取り組む大学発ベンチャー企業へインパクト投資を行うファンドに投資するなどの取り組みを進めております。
- 今後も、経済的リターン確保のみならず、社会課題の解決に向けたインパクト創出を目指すなど、サステナブル投資の高度化に取り組み、質の高い責任投資活動を実現してまいります。
- 21ページをご覧ください。

資産運用 — サステナブル投資と産学連携 —

教育機関との多方面での連携により、未来社会を“共創”

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

研究成果の
社会実装を目指す

資金供給



多方面での連携

大学等教育機関での
出張講義小学校高学年向け
金融教育人材交流
(学生向けインターンシップなど)

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

21

- ここでは、サステナブル投資の具体的な取り組みとして、産学連携についてご説明します。
- 当社は、ご覧の3校の学校法人と覚書を締結しており、大学の研究機関が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て連携・協力する体制を構築しております。
- 国内有数の生命保険会社として、資産、人材、知見を最大限に活用し、大学の学術研究へ投資しております。その研究成果が社会問題の解決に繋がるように支援することで、中長期的な資産運用収益の向上と、持続可能な社会の実現を目指しております。
- さらに、単なる資金供給者に留まることなく、小学校高学年向けの金融教育を行うなど、教育機関との多方面での連携を進めております。
- 今後も、これまでは縁が遠かった金融機関と教育機関との距離を縮め、社会課題の解決とイノベーション創出による未来社会の創造を目指す、共創的な産学連携に取り組んでまいります。
- 22ページをご覧ください。

(参考) サステナビリティ経営と外部評価**当社のサステナビリティ経営は、世界の中でも上位の評価****ESGインデックスへの採用**

FTSE4Good

FTSE4Good Index Series
(2022年～)代表的なESGインデックスのひとつ
国内企業では約260社が選定FTSE Blossom
Japan Index**FTSE Blossom Japan Index**
(2022年～)GPIF¹採用のESGインデックス

1 年金積立金管理運用独立行政法人

外部評価**ISS ESG 「Prime Status」²**
(2023年初選出)**世界の保険業界で
上位10%の評価を獲得****S&P Global 「Sustainability
Yearbook Member」** (2023年初選出)

- ・世界の保険業界で
上位15%の評価を獲得
- ・イヤーブックメンバーに選定

² 議決権行使助言会社インスティテューショナル・シェアホルダー・サービスズ (ISS) の責任投資部門ISS ESGによるサステナビリティ格付評価、2024年6月時点 (<https://www.issgovernance.com/esg/ratings/>)

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

22

- ここでは、サステナブル投資に関連して、当社のサステナビリティ経営の外部評価についてもご紹介いたします。
- 当社は、代表的なESGインデックスに採用されているほか、米国の議決権行使助言会社であるISSによる評価では、世界の保険業界の約200社の中で上位10%、国内保険業界の中では最も高い評価を獲得しました。このように、当社のサステナビリティ経営の取り組みは外部からも高い評価を獲得しています。
- 今後も、「持続可能な社会の実現」と「企業の持続的な成長」に向けたサステナビリティ経営を推進してまいりたいと考えております。
- 23ページをご覧ください。

資本政策

国内外との提携を通じた収益源の多様化

2023.6 当社初の海外提携



1 KKR & Co. Inc.

2 Global Atlantic Financial Group

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

国内有数の資産運用会社へ出資

左から、日本郵政㈱、㈱かんぽ生命保険、大和アセットマネジメント㈱、
㈱大和証券グループ本社、の各社長による提携記者会見の様様

23

- 続いて、資本政策の取り組みについて、ご説明します。
- 当社では、国内外との提携を通じた収益源の多様化に取り組んでおります。
- 2023年度には当社にとって初の海外提携案件となるK K R及びグローバルアトランティックとの戦略的提携を行い、再保険事業への投資を実施しました。
- そして、2024年5月には、資産運用分野における新たなパートナーとして大和証券グループとの資本業務提携を行いました。
- この提携のもと、2024年10月には、国内有数の資産運用会社である、大和アセットマネジメント株式会社への出資を予定しております。
- こうした取り組みにより、収益源の多様化を図るとともに、人材交流も進めることで、資産運用領域全体の人材や手法を進化させ、さらなる収益向上を目指してまいります。
- 24ページをご覧ください。

経営基盤の強化

既存業務の削減と、お客さまフォロー等の強化領域への投資を推進

<バックオフィス業務量>



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

24

- 続いて、経営基盤の強化の取り組みについて、ご説明いたします。
- デジタルによるサービス向上と、業務効率化を同時に追求することで、2024年に約1000人分のバックオフィス業務を縮小し、要員削減を進めるとともに、対面やオンラインでお客さまフォローを行う部門など、当社の強化領域への人材シフトを段階的に行っております。
- 引き続き、既存業務削減の取り組みと強化領域への投資を進めることで、筋肉質な経営基盤を構築してまいります。
- 25ページをご覧ください。

かんぽブランドの確立

2024年7月「かんぽさん」として、 俳優の磯村勇斗（いそむら はやと）さんを起用

CM動画
公開中!



話してよかった、
とってもらえるように。

— 保険のこと、いつでも相談ください。 —

かんぽさん特設Webサイトも公開中

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

25

- この1年間の取り組みと成果については、最後となりますが、かんぽブランドの確立に向けた取り組みをご説明します。
- 2024年7月に、当社の商品・サービスを取り扱っている社員の象徴である「かんぽさん」として、俳優の磯村勇斗さんをイメージキャラクターに起用しました。
- 磯村さんは2017年にNHK連続テレビ小説「ひよっこ」で脚光を浴び、今年の3月には日本アカデミー賞最優秀助演男優賞を受賞するなど活躍されております。
- 磯村さんの、俳優としてどんな時も演技に真摯に向き合う姿勢や、出演いただく当社の広告を通じて、当社がお客さまの「信頼できる気軽な相談相手」と思っただけけるよう、親近感や信頼感を軸としたかんぽブランドの確立に取り組んでいるところです。
- それでは実際に現在放送中の「かんぽさん」のCMをご覧くださいければと思います。

**CM動画
(1分)**

(動画放送) ~ 1分 ~

- 当社CMをご覧いただき、ありがとうございました。
- この「かんぽさん」のCMでは、磯村さん演じる「かんぽさん」がお客さまのお宅に伺った際のやりとりを通じて、「かんぽさんは、身近で、気軽に相談しやすい存在で話してよかった。」と書いていただけよう描いています。
- また、後半でご覧いただいたCMでは、当社の学資保険、「はじめのかんぽ」について、世代を超えて愛される保険であることを描いています。
- ぜひ、これらのCMを通して、当社のお客さま接点である「かんぽさん」や、当社の新商品開発に対しても関心をお持ちいただけますと幸いです。
- 27ページをご覧ください。

今後の取り組み

2024年5月 中期経営計画の見直しを発表

① 営業力の強化

② 人材戦略

③ ニーズに合った
新商品の投入

お客さま数の維持・拡大に向けた取り組み

④ 仕事に誇りを持てる
組織風土づくり

⑤ 資産運用

⑥ 資本政策

- ここまでは、当社の成長戦略のうち、私が社長に就任してからの1年間の取り組みと成果についてご説明いたしました。
- ここからは、成長戦略の後半パートである「今後の取り組み」についてご説明いたします。
- 当社は、2024年5月に、「中期経営計画の見直し」を発表いたしました。
- 今回の見直しでは、「お客さまの信頼こそが企業価値の源泉である」という我々の原点に立ち返り、これまでの基本方針は維持しながら、内外環境の変化や計画の進捗を踏まえた見直しを行うことといたしました。本日は見直し後の中期経営計画の中から、今後の取り組みのポイントとなる、ご覧の6点についてご説明いたします。

今後の取り組み

2024年5月 中期経営計画の見直しを発表

① 営業力の強化

② 人材戦略

③ ニーズに合った
新商品の投入

お客さま数の維持・拡大に向けた取り組み

④ 仕事に誇りを持てる
組織風土づくり

⑤ 資産運用

⑥ 資本政策

- 左側の3点は、お客さま数の維持・拡大を目指す取り組みです。
- 29ページをご覧ください。

お客さま数の維持・拡大 — 保有契約件数（個人保険）の推移 —



- お客さま数の維持・拡大に関して、まず全体像として、当社の保有契約件数からご説明いたします。
- 当社の保有契約は、民営化前の契約と民営化後の契約で構成されており、ご覧のとおり、民営化前の契約については、満期などにより減少していきます。
- 一方、民営化後の契約については、民営化以降、確実に増加してはいましたが、2019年の募集品質問題以降、営業活動を停止した時期があったため、近年は減少傾向にありました。
- しかしながら、先ほどご説明しました様々な取り組みの成果として、2023年度の新契約件数は大幅に増加するなど、営業の底力は着実についてきており、2024年度第1四半期の実績では、民営化後の契約の減少傾向が止まり、概ね横ばいとなっております。
- これを確実な底打ち・反転とするように、さらには、次の中期経営計画期間中に保有契約全体が底打ち・反転するように、お客さま数の維持・拡大に取り組んでまいります。
- 30ページをご覧ください。

お客さま数の維持・拡大 — 今後の取り組み3点 —

「“顔が見える”かんぽ生命」「信頼できる気軽な相談相手」へ

① 営業力の強化

リアルとデジタルの双方を活用した
お客さまフォローのさらなる充実

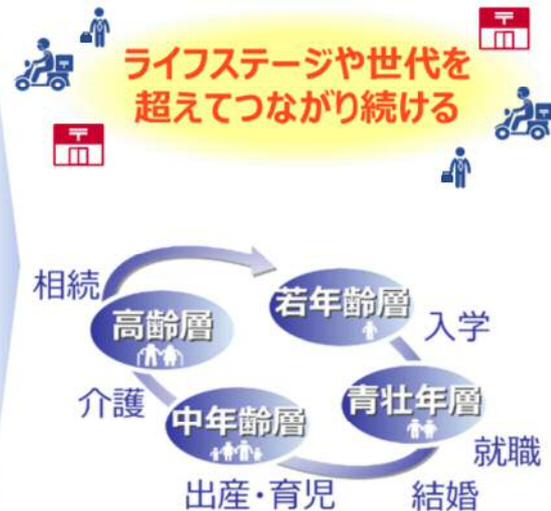


② 人材戦略

営業社員の積極的な採用・育成

③ ニーズに合った新商品の投入

介護保険の販売、
金利を踏まえた商品改定



- お客さま数の維持・拡大に向けて、今後は、「“顔が見える”かんぽ生命」「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、お客さまと長期安定的な関係を築くことが必要と考えています。
- こうした考えのもと、営業力の強化、人材戦略、ニーズにあった新商品の投入の3点の取り組みを強化して、お客さま数の維持・拡大を実現してまいります。
- この後では、それぞれの今後の取り組みをご説明いたします。
- 31ページをご覧ください。

① 営業力の強化 — お客さまフォローのさらなる充実 —

リアルとデジタル双方を活かしたお客さまフォローを充実

対面でのお客さまフォロー



郵便局窓口 約 2 万局
お客さまの来局に対応



かんぽサービス部 623 拠点
お客さま宅への訪問



法人営業部 82 拠点
法人への訪問



2024.7 本社に カスタマーリレーション部 を新設

お客さまフォローに関する全体企画・統括を担当

デジタルを用いた
お客さまフォローとサービス向上

取組例

専門スタッフによるオンラインサポート



申込手続き時にオンライン同席



Webページから入院保険金請求
などを行うお客さまに、チャット等で
リアルタイムにサポート

- 1点目の営業力の強化についてご説明いたします。
- 先ほど説明しました営業体制の改革以降、お客さま担当制を活かしたお客さまフォローの取り組みを核に、お客さまとの長期安定的な信頼関係作りに取り組んでまいりました。
- 今後は、全国に広がる郵便局ネットワークを活かした対面によるお客さまフォローに加え、デジタルも活用したお客さまフォローのさらなる充実とサービス向上に取り組んでまいります。
- 具体的には、PCやスマホを使って入院保険金請求などを行うお客さまに対して、専門スタッフがオンラインで請求手続きをサポートする取り組みなどを進めております。
- 加えて、2024年7月には、組織を超えて、お客さまフォローに関する全体企画や統括を行う専門部署を本社に新設しております。
- これらの取り組みを通じて、担当者や担当の郵便局、本社などが一体となって、お客さまの大切な保障の継続や、保険金の確実なお支払い、そして、お客さまのお困りごとの把握とお役に立つ商品・サービスのご案内などに取り組むことで、お客さまへ「安心」をお届けするお客さまフォローの活動を強化してまいります。
- 32ページをご覧ください。

② 人材戦略 — 営業社員の積極的な採用・育成 —

働きがいを高めながら、営業社員の質と量を強化

育成強化（質）

営業社員の積極採用（量）

人材育成の仕組みを改善・発展

- ・ 新たな育成・評価制度を改善
 - より充実したお客さまフォロー等を高く評価
 - 10段階評価から15段階評価へ細分化
- ・ お客さま担当制の発展
 - チームによる育成体制の強化

採用手法を多様化

- ・ リファラル（社員等による紹介）採用の活用
- ・ アルムナイ（復帰）採用の活用



働きがい向上

社員の活動に一層報いる処遇制度の実現

- ・ 社員の成長を後押しするため、処遇制度を抜本的に見直し

- 次に2点目の人材戦略について、営業社員の積極的な採用・育成についてご説明いたします。
- まず、育成強化について、人材育成に関する仕組みをさらに改善して、社員の能力向上を促進してまいります。
- 具体的には、先ほど説明しました育成・評価制度について、より充実したお客さまフォローの活動を高く評価するほか、昨年度は10段階評価であったところ、15段階に細分化するなどの改善を行っております。
- また、お客さま担当制について、数名のチームで相互補完できる仕組みへと見直し、リーダーが中心となってチームで人材育成に取り組む体制を強化しております。これによりお客さまサービスの質の向上も図っております。
- 次に、営業社員の積極採用について、社員の紹介による経験者採用や、当社の退職者の復帰採用など、採用手法を多様化させながら積極採用を進めてまいります。
- 加えて、こうした取り組みを支える土台として、社員の活動に一層報いる処遇制度へ抜本的に見直していくことで、社員の働きがいを高めながら営業社員の質と量を強化してまいります。
- 33ページをご覧ください。

③ ニーズにあった新商品の投入 — 新商品・商品改定 —

商品の種類拡充や魅力向上で、あらゆる世代のニーズに応える



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

33

- 3点目のニーズにあった新商品の投入についてご説明いたします。
- 当社のお客さま数は、1,800万人を超えており、これまでに多くのお客さまにご愛顧いただいていることが大きな強みです。
- こうしたお客さまを核として、新たなお客さまへと世代をつなぐことができるよう、直近3年間にも、あらゆる世代のお客さまのニーズにお応えする保険サービスの開発を進めてまいりました。
- 今後の商品開発の取り組みとしては、要介護に備える介護保険の発売などを検討しているところです。加えて、昨今の金利上昇を踏まえ、商品改定による商品の魅力向上を検討しております。
- 商品種類の拡充や、各商品の魅力向上の双方を通じて、お客さまとの長期安定的な関係構築をさらに進めて、お客さま数の維持・拡大に取り組んでまいります。
- 34ページをご覧ください。

今後の取り組み

2024年5月 中期経営計画の見直しを発表

① 営業力の強化

② 人材戦略

③ ニーズに合った
新商品の投入

お客さま数の維持・拡大に向けた取り組み

④ 仕事に誇りを持てる
組織風土づくり

⑤ 資産運用

⑥ 資本政策

- ここまで、今後の取り組みの1点目から3点目として、お客さま数の維持・拡大を目指す左側の3点についてご説明いたしました。
- 続いて残りの3点の取り組みについてご説明いたします。
- 35ページをご覧ください。

④ 仕事に誇りを持てる組織風土づくり — 組織風土改革 —

互いをリスペクトし合い、自信と誇りをもって働ける会社へ

社員が主体的に行動する企業風土の定着

- ◆ 社長直通の社員提案 7,000件超の提案 ⇒ 2,000件が改善
- ◆ 経営層と社員との直接対話 600を超える全拠点で年2回以上実施

人材の戦略的な採用・育成

- ◆ 処遇制度の抜本的な見直し
若年層を中心に、給与を最大
17% 向上 (直近2年)

多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

- ◆ ダイバーシティ推進
育休取得率 (23年度)
男女ともに100%



さらなるエンゲージメント向上を目指す

- ここでは、4点目の「仕事に誇りを持てる組織風土づくり」について、ご説明いたします。
- 当社の取り組みを支える土台となるのは、やはり人の力であると考えております。
- 2023年度は、経営層と当社の全ての拠点の社員が直接対話を行うなど、風通しのよい風土醸成に取り組んでまいりました。また、当社のダイバーシティ推進の取り組みが評価され、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に選定されております。
- こうした取り組みによって、先ほど説明しました通り、社員のエンゲージメントスコアは上昇傾向が続いています。
- 一方で、当社の成長戦略を実行するためには、当社の社員が最大限に力を発揮できるよう、人的資本の価値最大化を図ることが引き続きの課題です。
- 処遇制度を抜本的に見直すなど、社員が互いをリスペクトし合い、自信と誇りを持って堂々と働ける職場環境の整備に取り組むことで、エンゲージメントのさらなる向上を目指してまいります。
- 36ページをご覧ください。

⑤ 資産運用

「金利のある世界」の中で、さらなる収益拡大へ

環境変化に
応じた投資金利上昇等の環境を捉えて、
資産運用収益の拡大へ他社との
協業アセットマネジメント事業の拡充
や、海外提携を通じた収益源の
多様化で、新たな収益を獲得サステナブル
投資資産運用収益の拡大とともに
社会課題の解決へ

1 オルタナティブ投資（債券や上場株式などの相対的に歴史の長い金融商品（伝統的資産）以外の新しい投資対象や投資手法の総称）

今後のオルタナティブ投資¹インフレ耐性が期待できる不動産・インフラに
重点配分 占率 4割(24.3末) ⇒ 5割(26.3末)へ

取組例：三井物産との業務・資本提携



JP かんぽ生命

2022.8～

「三井物産かんぽアセットマネジメント」を設立

- ・不動産ファンドを中心に投資対象の規模拡大
- ・物流施設等の産業施設、商業施設等に投資
- ・将来的に、資産規模数千億円を目指す

投資事例
(首都圏 商業施設)

- 続いて、5点目の資産運用と、6点目の資本政策についてご説明します。
- まずは資産運用からご説明いたします。
- 長らく続いた「金利のない世界」から、生命保険会社にとって追い風となる「金利のある世界」への変化を捉え、資産運用収益の拡大を目指して取り組んでおります。
- 先ほどご説明しました通り、「金利のある世界」への変化は、生命保険会社にとって追い風となります。
- こうした環境変化を捉えながら、引き続き、資産運用力強化による収益拡大や、他社との協業、サステナブル投資の取り組みを強化してまいります。
- 先ほど説明しました、大和証券グループとの提携の取り組みなどを強化していくほか、オルタナティブ投資では、インフレ耐性が期待できる不動産・インフラに重点配分を行ってまいります。
- オルタナティブ投資の具体的な取り組みをご紹介しますと、当社は、2022年度に三井物産と業務・資本提携を行い、「三井物産かんぽアセットマネジメント」を設立いたしました。この中で、不動産を投資対象とする当社専用のファンドを組成し、投資対象の規模拡大に取り組んでおり、将来的に資産規模数千億円を目指しております。
- 37ページをご覧ください。

⑥ 資本政策 — 連結当期純利益 —

民営化以降、安定的に利益を創出、2024年度1Qも堅調



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

37

- ここからは、6点目の資本政策に関してご説明いたします。
- まず、株主還元等の前提となる、直近の業績についてご説明します。
- 民営化以降、連結当期純利益は、保有契約から得られる安定的な利益を源泉として、概ね堅調に推移しております。
- 2023年度の連結当期純利益は、当初予想の720億円を大きく上回る870億円となりました。
- また、2024年度第1四半期においても、資産運用収益の増加を背景に209億円、2024年度の業績予想に対して26.5%の進捗と、堅調に推移しております。
- 38ページをご覧ください。

⑥ 資本政策 — 資本収益性と市場評価 —

資本収益性や市場評価を意識した経営によって企業価値向上へ



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

38

- 続いて、当社の資本収益性と市場評価についてご説明いたします。
- まず、当社の株価について、2023年度は上昇基調にありましたが、直近は相場変動の影響を受けており、また、純資産に対する時価総額の割合を示し、市場評価を表す指標のPBRは、現在、1倍を下回っている状況であることから、引き続き市場評価を高めていく必要があると認識しております。
- 当社は株の持ち合いといった政策保有株式がなく株主資本コスト自体は低水準である一方、保有契約の減少傾向が収益に影響していることから、ROEや、株主・投資家の皆さまから期待される成長性の訴求に課題があると考えています。
- 39ページをご覧ください。

⑥ 資本政策 — 修正利益と修正ROE —

修正利益と修正ROEを新たな経営目標に設定



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

39

- こうした課題認識のもと、新契約の一層の増加などに取り組み、当期純利益をさらに高めてまいります。
- しかしながら、新契約の増加は、長期的に利益を高めますが、生命保険の会計上、短期的には利益を押し下げる影響があります。37ページでお示した2019～2021年度の実績をご覧くださいと、反対の新契約の減少が短期的な利益を押し上げる影響が表れており、生命保険の会計の仕組みをご理解いただきやすいかと存じます。
- このため、2024年度から、この影響を一部調整した「修正利益」とこれを踏まえた「修正ROE」を経営目標として設定いたしました。2024年度第1四半期においては、修正利益は335億円、2024年度の業績予想に対して36.9%の進捗と、堅調に推移しております。
- 40ページをご覧ください。

⑥ 資本政策 — 株主還元の充実① —

新契約の増加と、還元原資の増加を両立させた株主還元を実施



- こちらでは、資本政策に関する取り組みのうち、株主還元の充実についてご説明いたします。
- 先ほど説明しました修正利益の導入と合わせて、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いたしました。
- これまで、還元原資のベースは当期純利益としておりましたが、2024年度からはこの修正利益に変更し、中期経営計画期間において、平均 40~50% の総還元性向を目指してまいります。
- これにより、足元での新契約の増加と、還元原資の増加を両立させた株主還元を実施してまいります。
- 41ページをご覧ください。

⑥ 資本政策 — 株主還元の充実② —

今後も、経営の健全性を確保しつつ、安定的な利益還元を行う



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

41

- 具体的には、2024年度の1株当たり配当を104円へと10円の増配を予定しております。
- 今後も、株主の皆さまに対する利益還元を、経営上重要な施策の一つと位置づけ、健全性を確保しつつ、安定的な利益還元を行ってまいります。
- 当社の成長戦略の後半パートである、今後の取り組み6点についての説明は以上です。
- 42ページをご覧ください。

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

及垣邦夫



- それでは、結びとなりますが、私から今後への想いをお伝えさせていただきます。
- 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、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。今後とも、かんぽ生命をご支援いただくとともに、ご期待をお寄せいただきますよう、心よりお願い申し上げます。
- 以上で、私からの説明を終わります。ありがとうございました。

IRサイトのご案内

The screenshot shows the JP Life IR website interface. At the top, there is a navigation bar with the JP Life logo and the text 'かんぽ生命'. Below this, there are tabs for '株主・投資家のみなさまへ' (For Shareholders and Investors), 'IRニュース・イベント' (IR News/Events), '企業情報・経営方針' (Company Info/Biz Strategy), '財務情報' (Financial Info), 'IR資料' (IR Materials), '個人投資家のみなさまへ' (For Individual Investors), '株式情報' (Stock Info), and 'サステナビリティ' (Sustainability). The main content area is divided into several sections: 'IRニュース' (IR News) with a list of recent news items, '最新IR資料' (Latest IR Materials) with a link to the 2025 Q1 financial results, '株式情報' (Stock Information) showing current stock price and performance, and 'IR関連ページ' (IR Related Pages) with links to 'よくあるご質問' (FAQ), 'IRのしくみ' (How IR works), 'IRの重要性' (Importance of IR), and 'IRメール配信' (IR Email Distribution), which is highlighted with a red box. There is also a search bar and a language selector (English Page).

かんぽ生命IRサイト (株主・投資家のみなさまへ)

経営方針や決算関係資料、株式情報をわかりやすく掲載しております。
本日のプレゼンテーション資料も、後日、掲載いたします。ぜひ、ご覧ください。

<https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/index.html>

IRメール配信

メールアドレスをご登録いただいた方に、最新の適時開示情報等、当社のIRに関する情報を無料で配信しております。

参考資料

会社紹介

商号	株式会社かんぽ生命保険
事業開始	2007年 10月 1日
本社所在地	東京都千代田区大手町二丁目3番1号
代表者	取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫
資本金	5,000億円
総資産額 (連結)	60兆 8,558億円 (2024年3月末)
従業員数 (連結)	19,092名 (2024年3月末。左記に加え、平均臨時従業員数2,676名)
主な事業所	エリア本部：13 支店：82 (支店は、他に分室(かんぽサービス部)を623箇所設置)

主要業績の推移

	(億円)					
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度 1Q	2024年度 1Q
保険料等収入	26,979	24,189	22,009	24,840	5,484	10,210
事業費等 ¹	5,035	4,790	5,197	5,216	1,280	1,303
経常利益	3,457	3,561	1,175	1,611	432	681
契約者配当準備金繰入額	654	731	620	558	157	171
当期純利益	1,661	1,580	976	870	210	209
修正利益	-	-	-	976	210	335
純資産	28,414	24,210	23,753	33,957	28,014	34,651
総資産	701,729	671,747	626,873	608,558	626,437	609,433
自己資本利益率 (ROE)	7.0 %	6.0 %	4.1 %	3.0%	-	-
株主配当	427	359	355	360	-	-
自己株取得額	3,588 ²	349 ³	-	-	-	-
総還元性向	241.8 %	44.9 %	36.4 %	41.4%	-	-
【参考】基礎利益 (単体)⁴	4,219	4,297	1,923	2,240	576	434

注1 事業費とその他経常費用の合計

注2 2021年5月に実施

注3 2022年8月から2023年3月に実施

注4 2022年度より基礎利益の計算方法について一部改正がなされており、基礎利益 (単体) は、2020年度と2021年度以降において異なる計算方法により算出

当社株価推移



注1 株価収益率 (PER) = 直近株価 ÷ 1株当たり当期純利益 (2024年度予想: 206.39円)

注2 株価純資産倍率 (PBR) = 直近株価 ÷ 1株当たり純資産 (2024年6月末: 9,052.95円)

注3 配当利回り = 1株当たり配当金 (2024年度予想: 104円) ÷ 直近株価

<免責事項>

本資料は、当社およびその連結子会社の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、日本郵政グループ各社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、予想と異なる可能性があることにご留意ください。