

進化するめくもり。



かんぽ生命

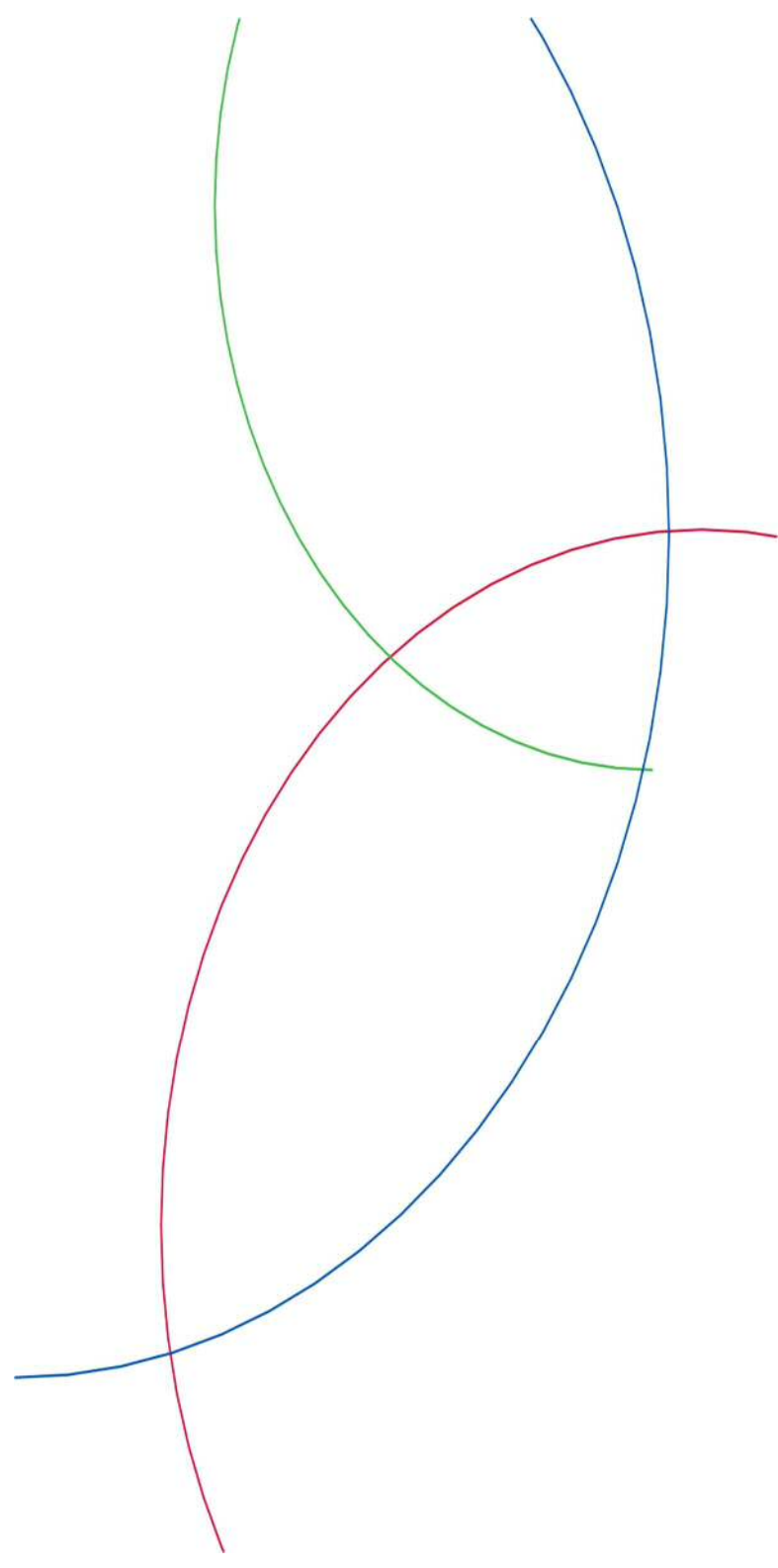
(証券コード：7181)

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



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） |

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

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

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）

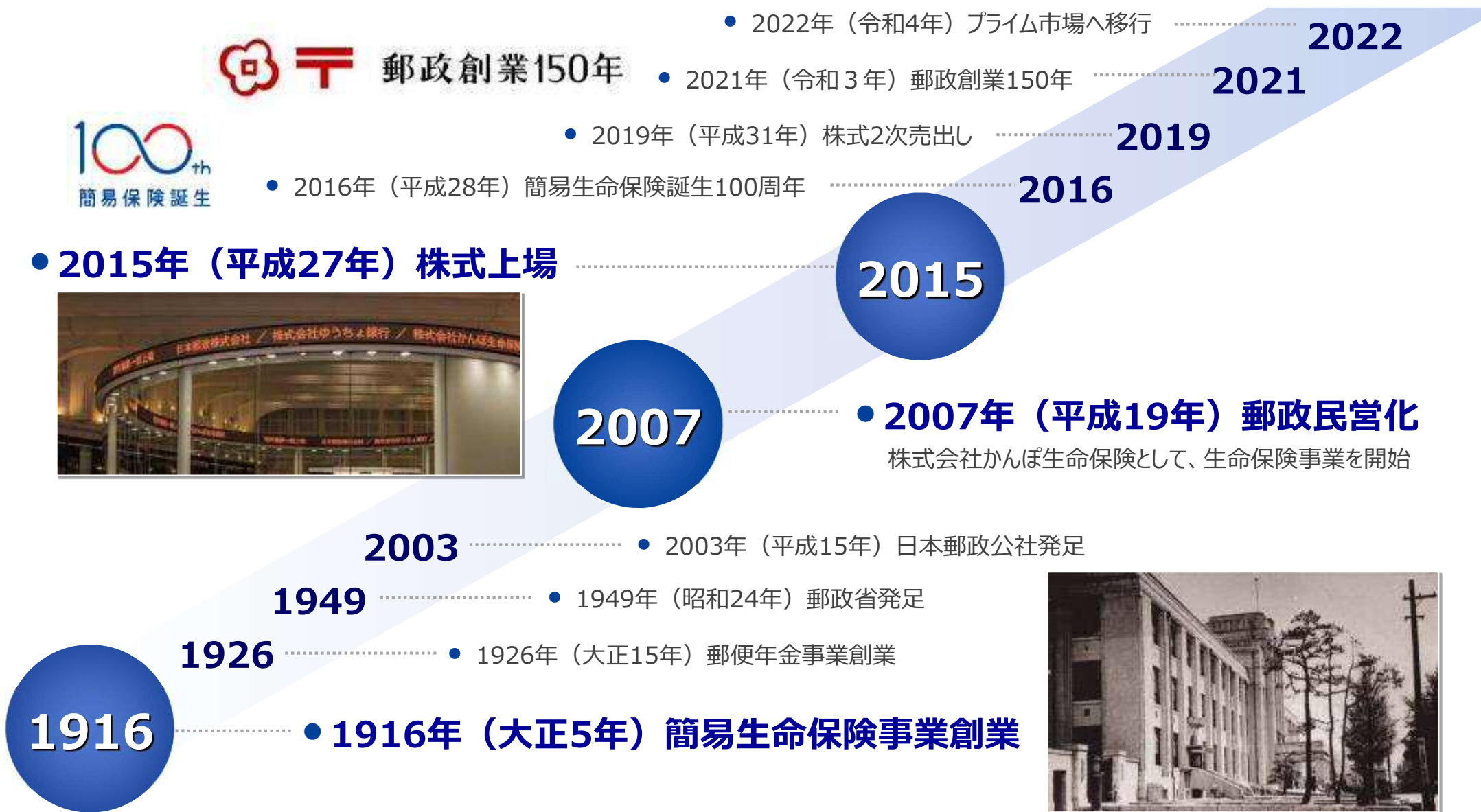
お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、
お客さまの人生を保険の力でお守りする

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。



かんぽ生命のあゆみ



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



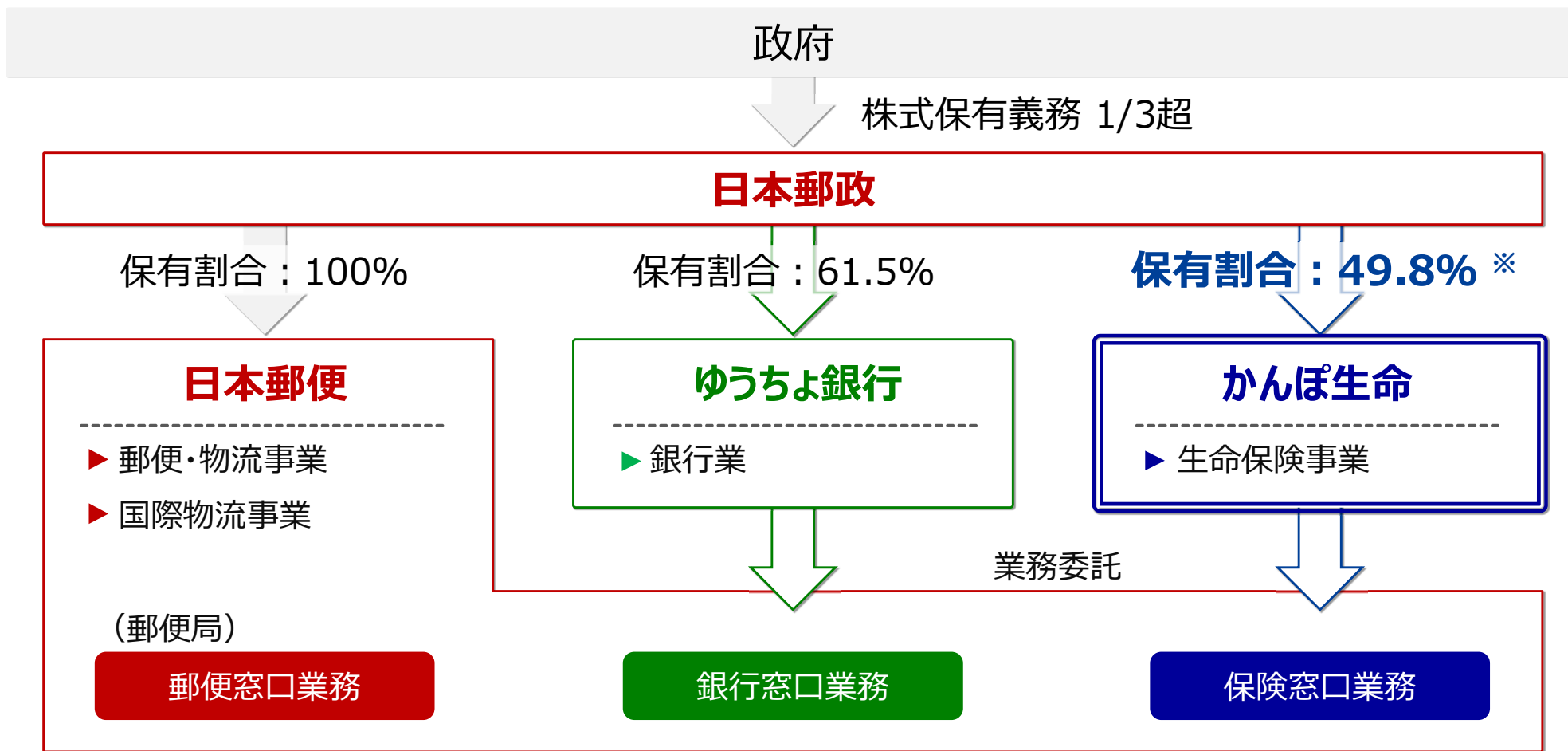
1952年の
出席カード



2024年の
出席カード

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。

数字で見るかんぽ生命

2024年3月末現在



創業
1916 年



販売チャネル¹
20,348 局



お客さま数
1,807 万人



総資産
60.8 兆円



当期純利益
870 億円



保険金・年金・給付金
のお支払状況²
4.5 兆円

1 生命保険事業を行う郵便局数（簡易郵便局を含む）

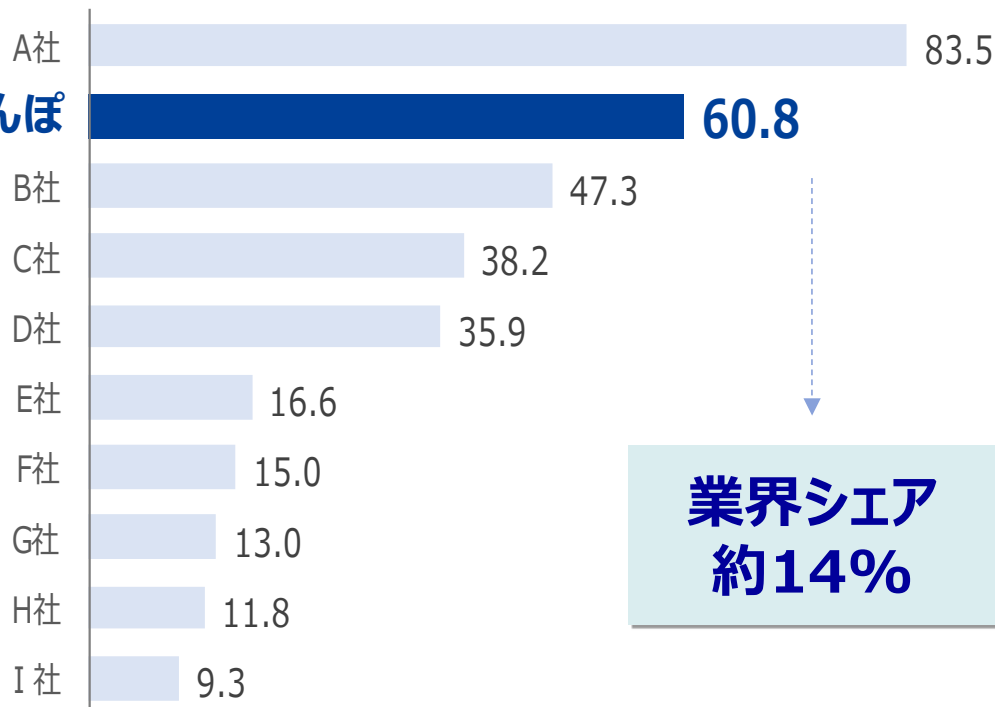
2 2023年度の保険金・年金・給付金の合計。ただし、保険金には独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構における解約還付金等を含む

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[○]

総資産^{1,2}

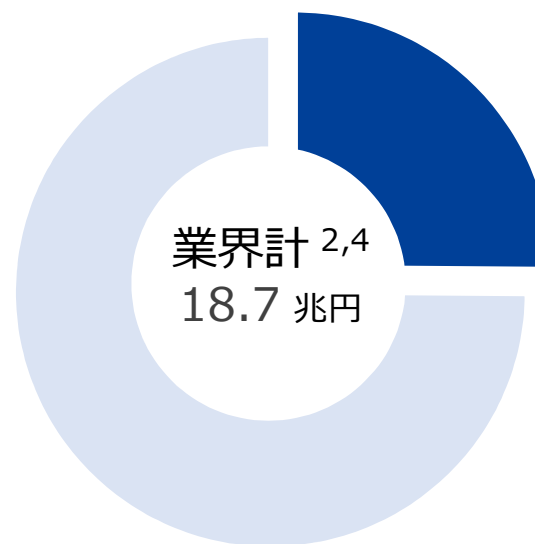
(2024年3月末、単位：兆円)



業界シェア
約14%

保険金等支払金額³

(2023年度計)



かんぽ生命
4.5兆円

業界トップ[○]
シェア 約25%

1 出典：各社公表資料
 2 国内生保全41社が対象、かんぽの数値は旧契約を含む、他社は国内単体（外資系生保は日本法人）の数値
 3 保険金等支払金額は、保険金・年金・給付金の合計
 4 出典：生命保険協会「生命保険事業概況（2023年度）」

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

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)

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

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)

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



改革を推進

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

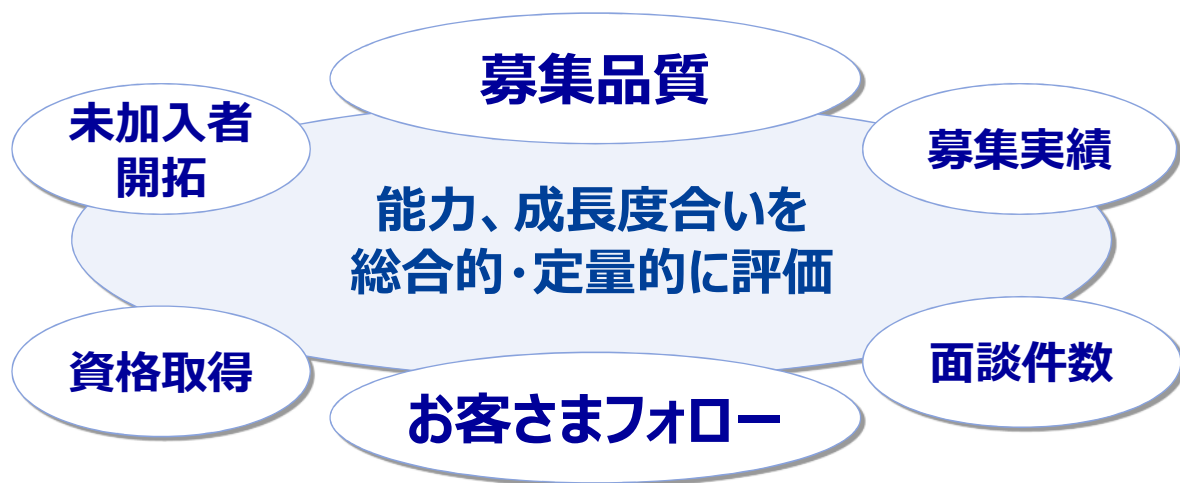
2023.12 業務改善命令に基づく定例報告 終了
2024. 1 ご高齢のお客さまへのご提案を再開

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

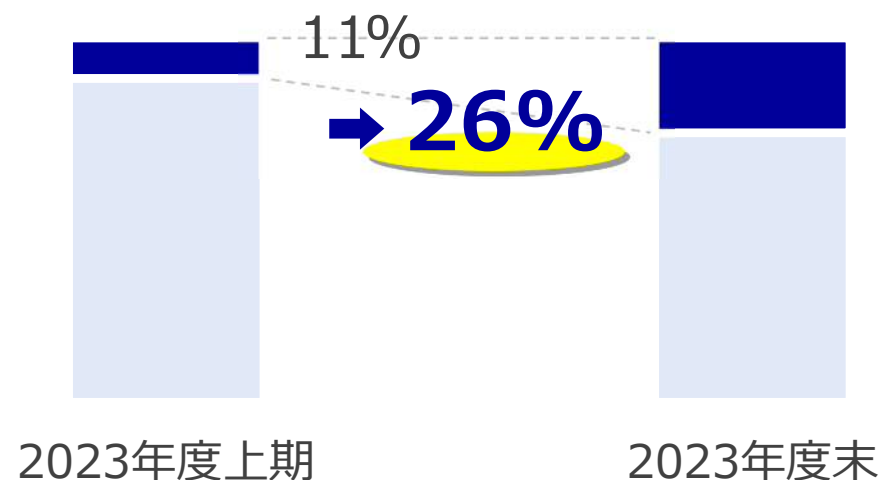
能力、評価の見える化

- 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

ニーズに合った新商品の投入

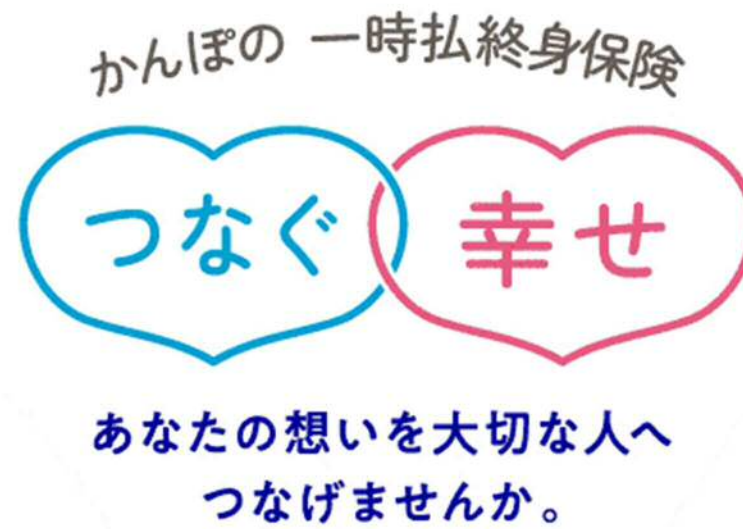
学資保険のリニューアルに加え、一時払終身保険を新発売

2023年4月 学資保険 リニューアル



払込総額以上の
受取学資金のプランも登場

2024年1月 一時払終身保険 新発売

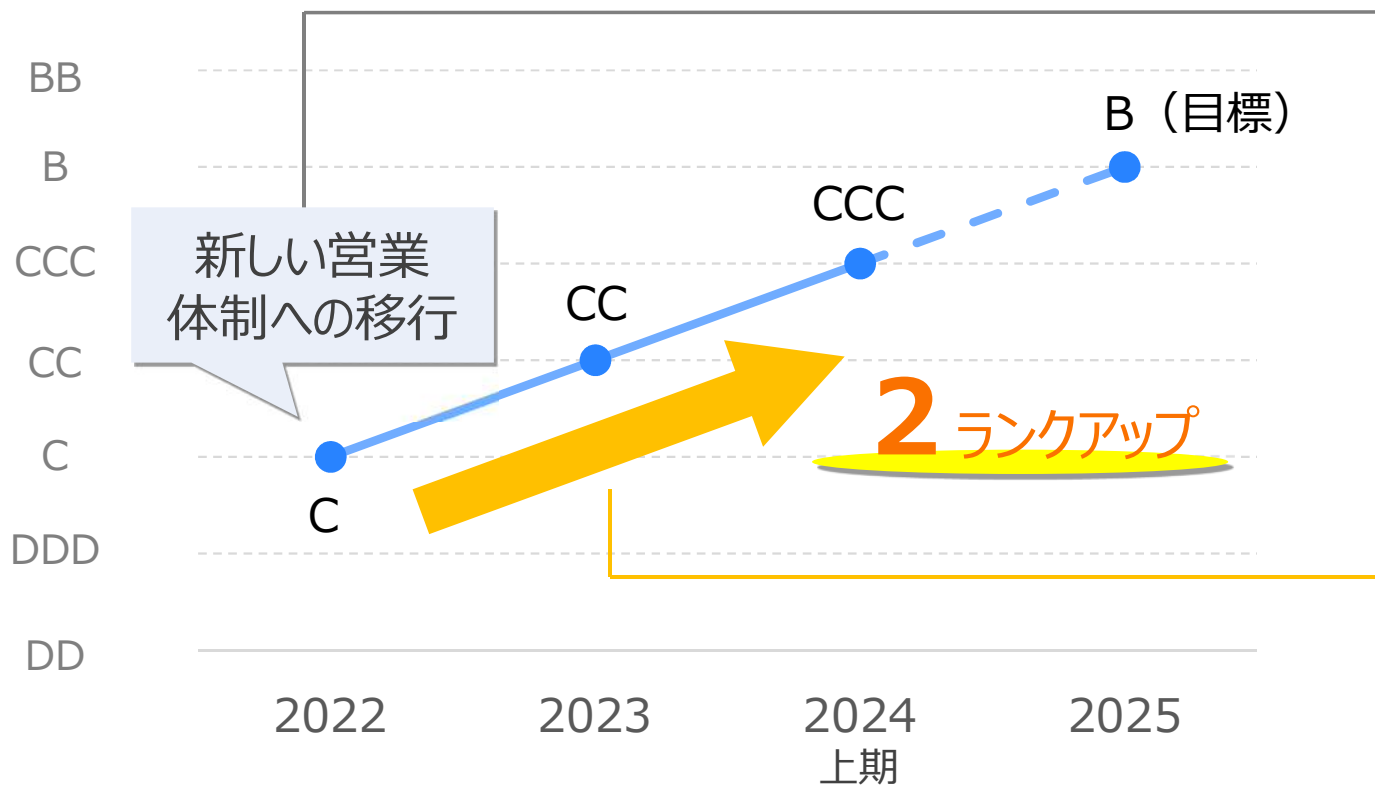


ご高齢のお客さまの
資産承継ニーズなどに対応

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

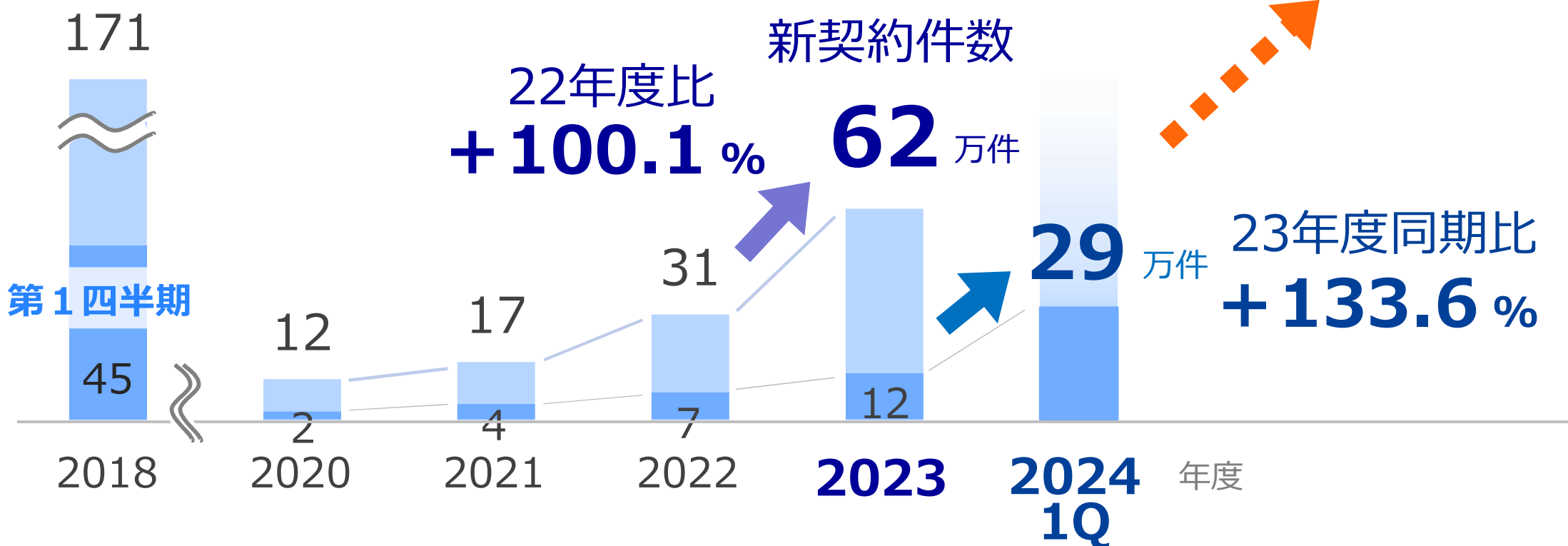
- ・ 全社一丸となって課題に取り組む姿勢が強まった
- ・ 特に、かんぽサービス部においてスコアが向上

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。

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

さらなる増加へ



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%

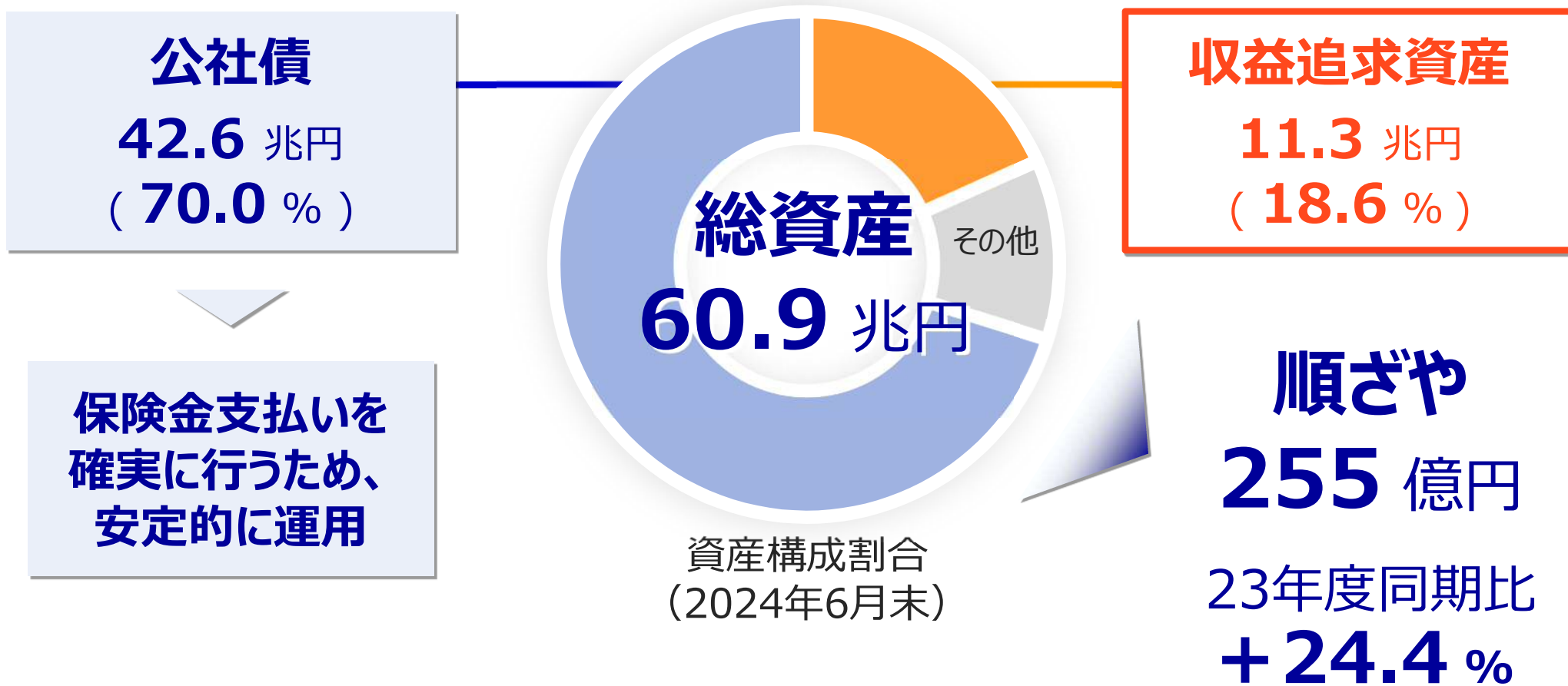
2023年度 純利益
当初予想 120%

株価
前年比 140%

2,067円 ⇒ 2,905.5円
(22年度末) (23年度末)

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



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

● 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

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)



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

詳細は次ページ

サステナブル投資の高度化

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)



（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・サービシーズ (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/>)

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

国内有数の資産運用会社へ出資



2024.10
大和アセットマネジメント
へ20%出資予定



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

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＞

デジタルによるサービス向上と
効率化を同時追求

4,000人分

3,000人分

2,000人分

△1,000人分

△1,000人分

お客さまフォロー等の
強化領域へ
さらに人材シフト



2021

2024

2026 (年度初)

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、
と言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

CM動画 (1分)

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

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

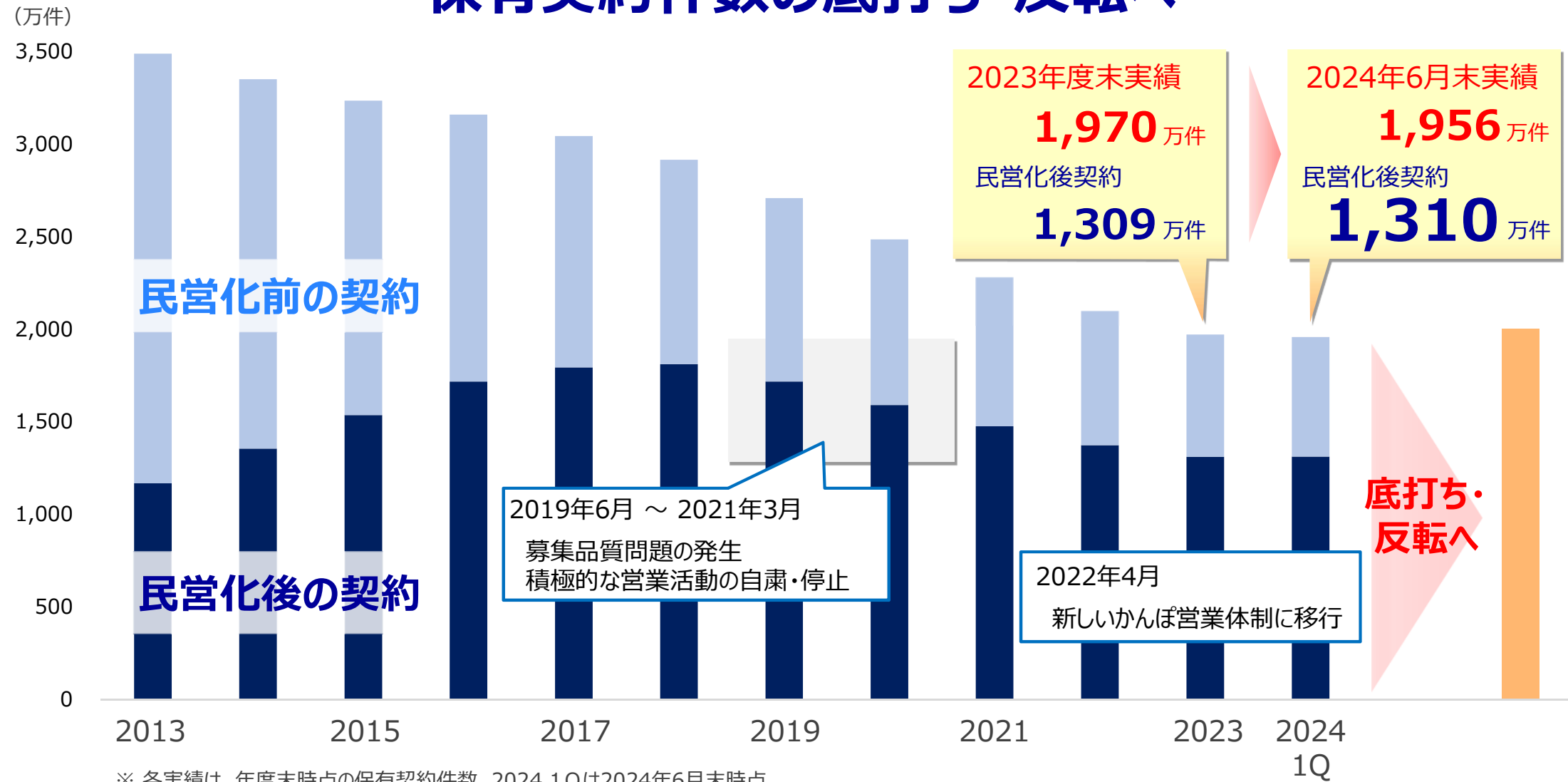
④ 仕事に誇りを持てる
組織風土づくり

⑤ 資産運用

⑥ 資本政策

お客さま数の維持・拡大 — 保有契約件数（個人保険）の推移 —

保有契約件数の底打ち・反転へ



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

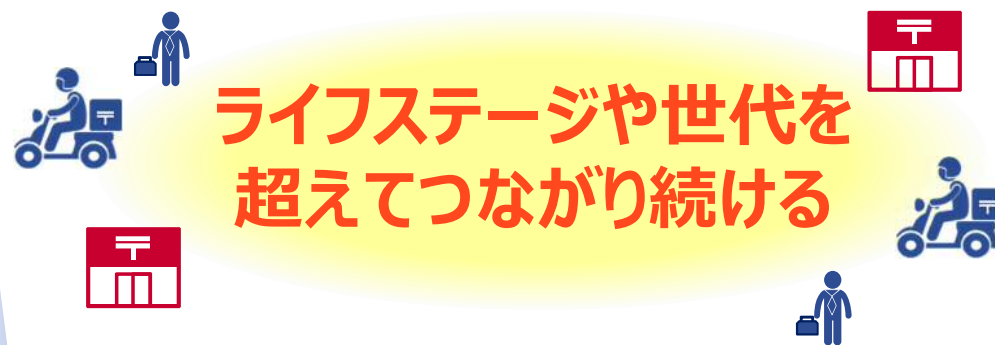


② 人材戦略

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



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



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



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

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）

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

営業社員の積極採用（量）

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

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

親世代
子世代
孫世代



ニーズ 要介護状態への備え

検討中 **介護保険**

ニーズ 高齢層の資産承継等

一時払終身保険 (2024.1)

ニーズ 高齢・中高年層の保障等

契約更新制度の取扱開始 (2022.10)

ニーズ 入院にも外来手術にもバランスのとれた保障

新医療特約 (2022.4)

ニーズ 教育資金の準備

学資保険の改定 (2023.4)

金利上昇を踏まえた

**商品改定による
商品の魅力向上**

検討中

被保険者の年齢

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

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
- ◆ 経営層と社員との直接対話

7,000件超の提案 ⇒ 2,000件が改善
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

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

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



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

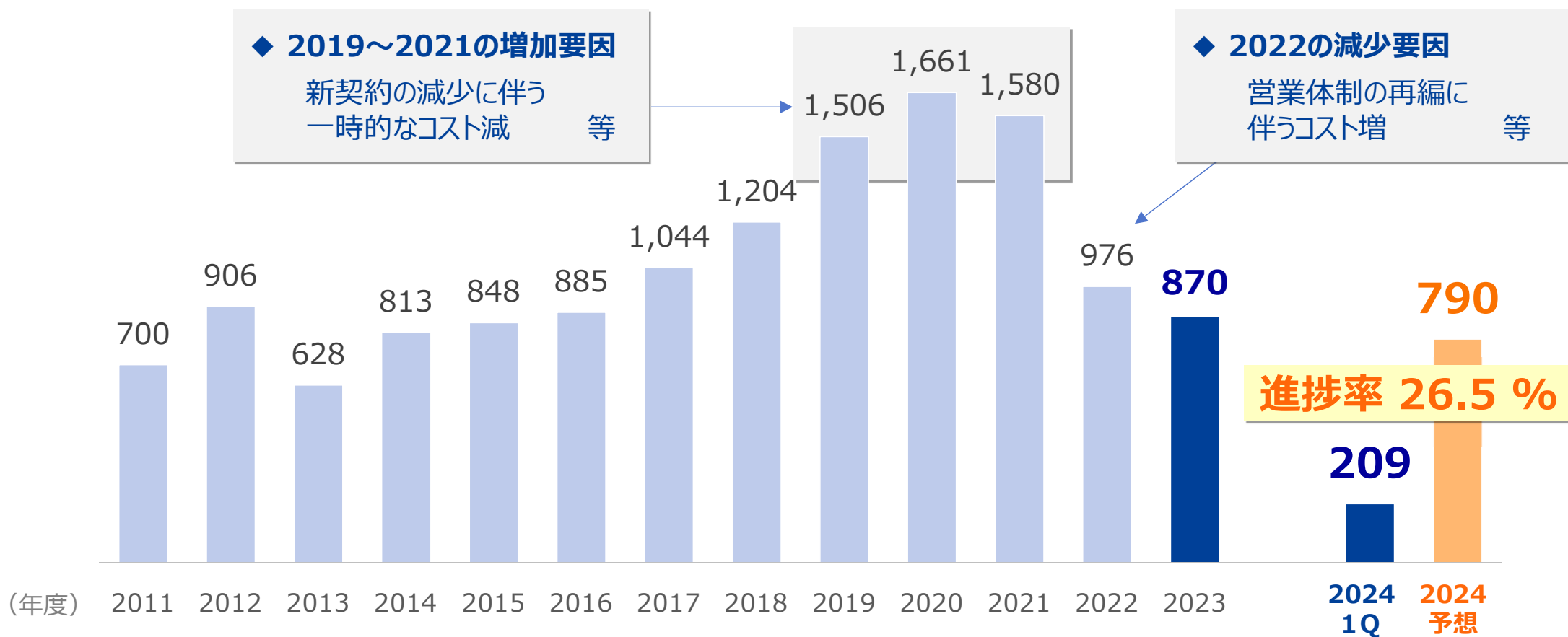


投資事例
(首都圏 商業施設)

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

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



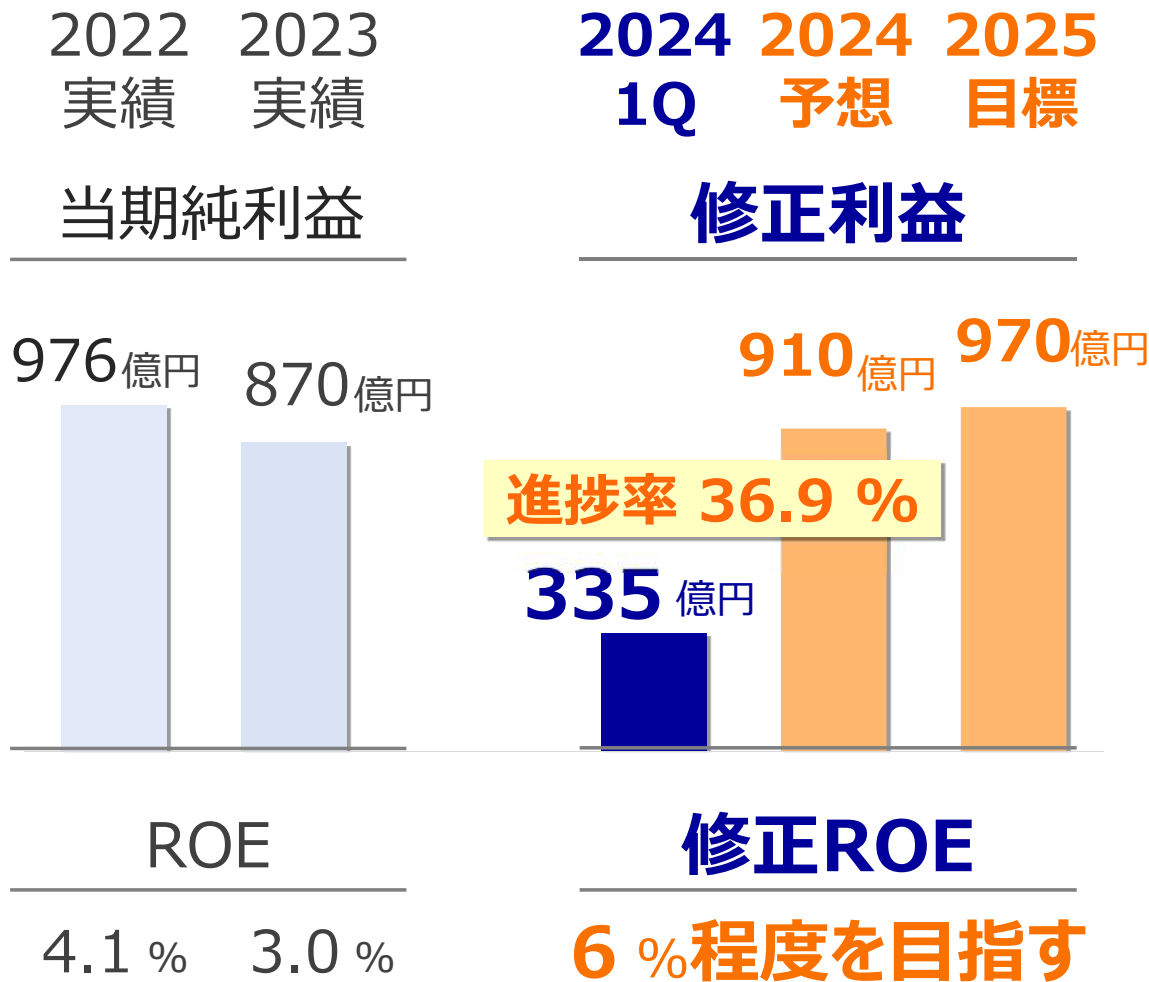
⑥ 資本政策 — 資本収益性と市場評価 —

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



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



◆ 修正利益の導入意図

- 新契約の増加は長期的に利益を高める
- 一方、会計上、短期的には利益を押し下げる影響あり
- この影響を一部調整した修正利益を導入

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

株主還元方針
(~2025年度)

◆ 原則として 減配を行わず増配 を目指す

総還元性向

中期経営計画期間中
平均 **40~50%**

配当金支払総額 + 自己株式取得額

=

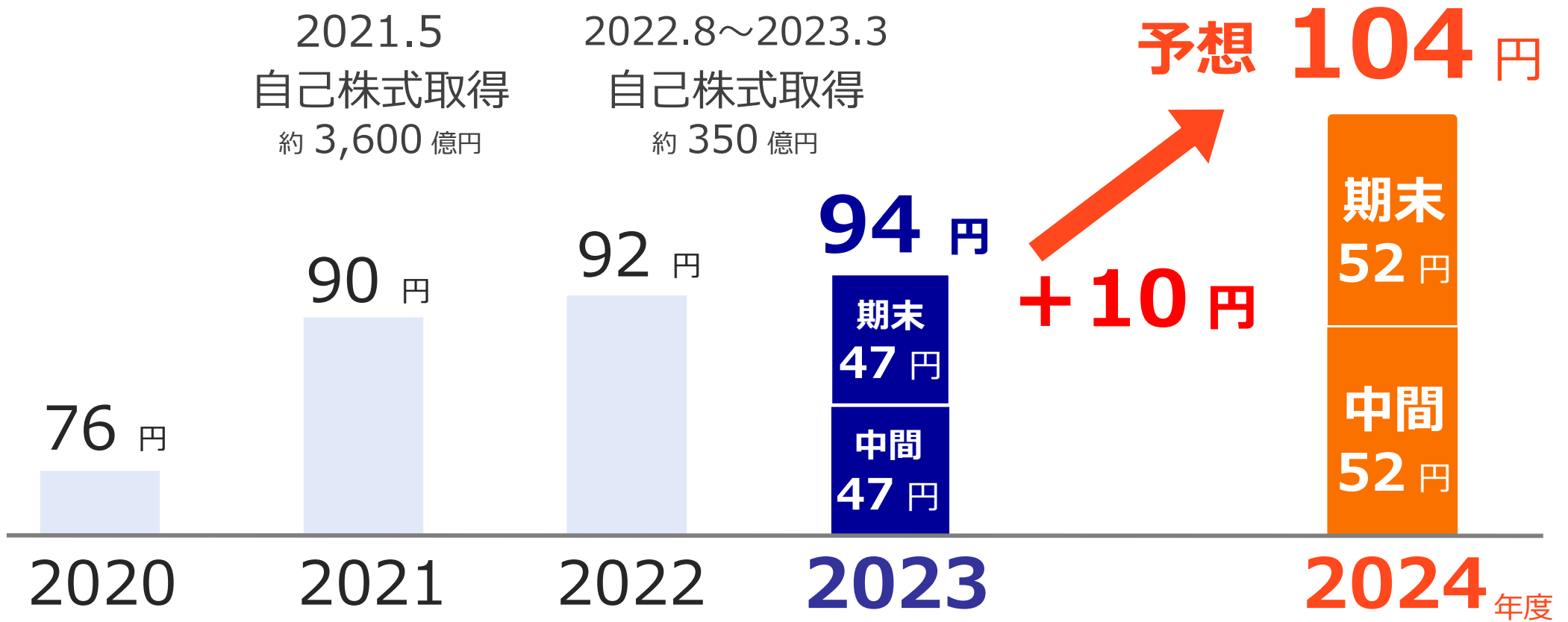
変更

修正利益

- ◆ 当期純利益から変更
- ◆ 新契約の増加と還元原資の増加を両立

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



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



IRサイトのご案内

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

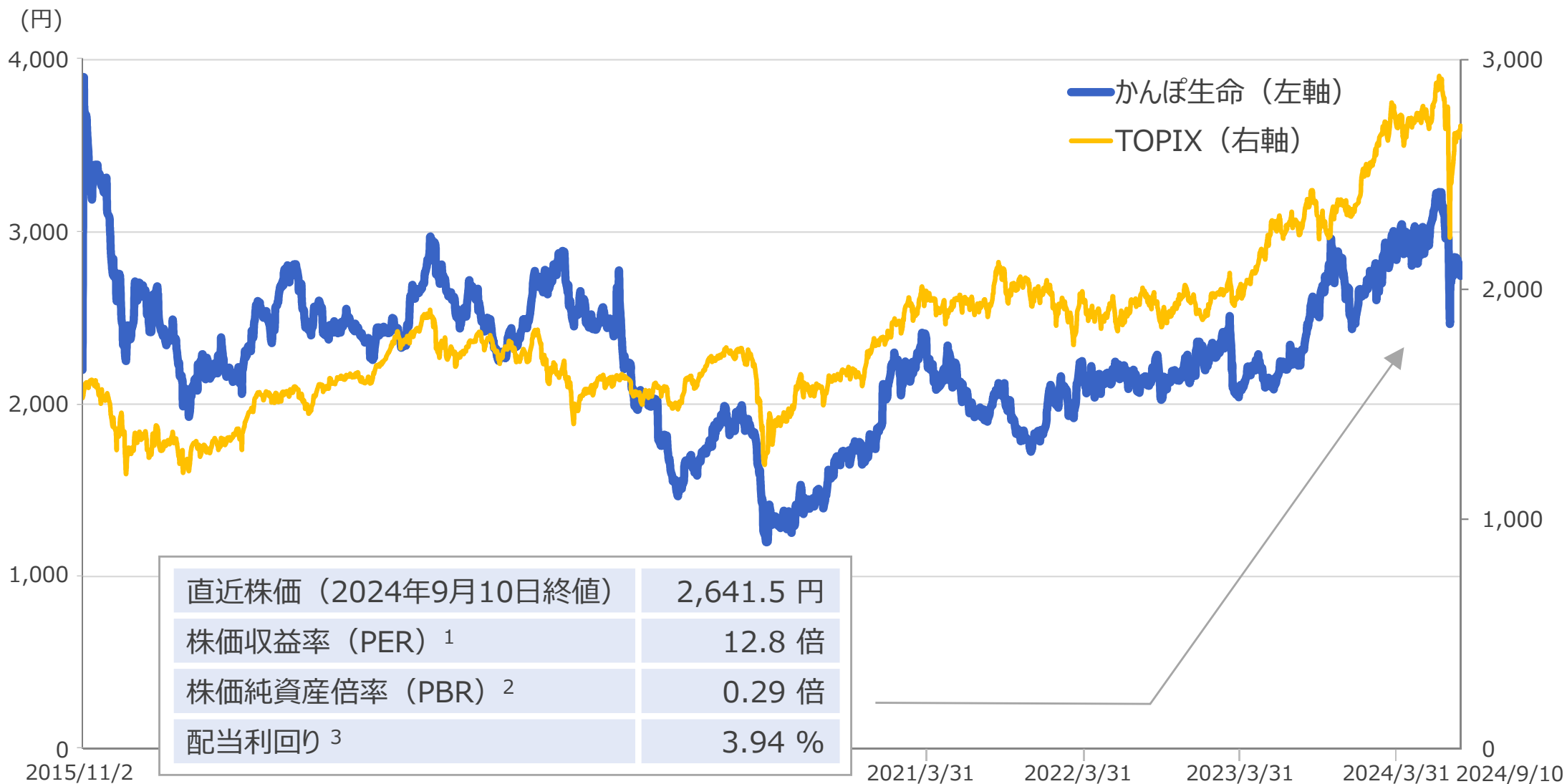
注1 事業費とその他経常費用の合計

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。