

# 中期経営計画(2021年度～2025年度) 見直し

2024年5月

## 1. 見直しの考え方

## 2. 成長戦略

## 3. サステナビリティ経営

## 4. 資本効率を意識した経営

# 1. 見直しの考え方

## 2. 成長戦略

## 3. サステナビリティ経営

## 4. 資本効率を意識した経営

# 中期経営計画(2021年度～2025年度)見直しの考え方

- 中期経営計画の策定から3年が経過する中、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す。

## 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中での営業社員数の減少

## 中計基本方針

## 主な進捗状況

再生	信頼回復に向けた取組みの継続	・お客さま本位の業務運営を徹底し、業務改善計画に基づく全施策を実施完了
	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	お客さま体験価値の向上	・申込手続き時オンライン同席、マイページの機能拡充などCX <sup>注1</sup> 向上のためのDX <sup>注2</sup> 施策を展開
	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
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
ガバナンスの強化・資本政策		・ERM <sup>注3</sup> 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更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更なる推進

〔資産運用、事業運営の効率化など、その他の取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

財務目標等		2025年度目標	2023年度実績
変更なし	お客さま満足度 <sup>注1</sup> NPS <sup>®</sup> <sup>注2</sup>	90%以上を目指す 業界上位水準を目指す	83% 業界下位
見直し	保有契約件数 (個人保険)	見直し前 2,000万件以上 見直し後 1,850万件以上	1,970万件
新規	修正利益 【参考:連結当期純利益】	見直し前 — 【910億円】 見直し後 970億円 【800億円】	— 【870億円】
変更なし	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%)	94円 (24年度予想: 104円)
新規	修正ROE	6%程度	—
変更なし	EV成長率 (RoEV) <sup>注3</sup>	6~8%成長を目指す	7.6%

(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。

(注2) NPS<sup>®</sup>は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ(現NICE Systems,Inc)の登録商標です。

(注3) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

(注4) Scope 1 (自社が直接排出する排出量)およびScope 2 (他社から供給された電気等の使用に伴う排出量)が対象。新規事業による増加分を除く。

(注5)目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。日本郵政グループも、国内外のカーボンニュートラル化を後押しする。

当社としても、バリ協定を支持するとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを推進していく。

(注6) グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組みの結果である2031年4月1日における比率。

## ESG目標

温室効果ガス排出量		2022年度実績
変更なし	2030年度(対2019年度比) 46%削減 <sup>注4、5</sup> 2050年 カーボンニュートラル の実現を目指す <sup>注5</sup>	▲33.9%
変更なし	女性管理者比率 2030年度 本社における 女性管理者比率 30% <sup>注6</sup> <small>(本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・意識改革・人材育成に取り組む。)</small>	2023年度実績 15.0%

# 修正利益の導入

- 営業回復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します。
- 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（6%程度）を上回る成長を目指します。

## 修正利益

- 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

修正利益

当期純利益  
+ 初年度標準責任準備金負担（税引後）

2025年度の修正利益目標：970億円

## 修正ROE

- 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

修正ROE

修正利益 ÷ 株主資本（期中平均）

2025年度の修正ROE目標：6%程度

→中長期的に株主資本コストを上回る成長を目指す

1. 見直しの考え方

2. 成長戦略

3. サステナビリティ経営

4. 資本効率を意識した経営

# 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

- 適切にリスク管理のもと、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更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

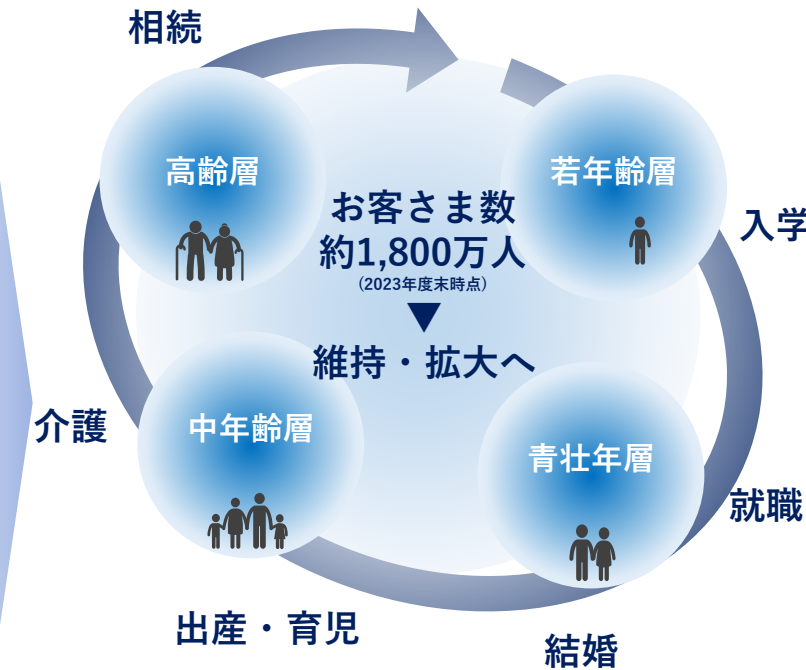
- 金利上昇などの外部環境も捉えた貯蓄性商品の魅力向上
- 貯蓄性と保障性を織り交ぜた商品ラインアップの拡充

## 「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



- 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

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)



## (参考) CX向上のためのDX推進

- デジタルを用いたお客さまフォロー、手続きのデジタル化、業務の効率化・自動化などのDXを推進することで、お客さまの利便性やサービス品質を向上させ、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう取り組んでいます。

### 取組状況

#### デジタルを用いたお客さまフォローの充実

##### 《リアルとデジタルを織り交ぜたアフターフォロー》

- お客さまのお手続きや属性情報などを適時にコンサルタントに連携し、お客さまへの声かけを支援
- お客さまの関心等に合わせた有益な情報提供  
[実績]満期保険金や払込証明書発送の事前案内など

##### 《カスタマーセンターのお客さま・社員サポート》

- カスタマーセンター社員が、デジタル・非対面でお客さまやフロントライン社員をサポート  
[実績]リアルタイムサポート、申込手続き時オンライン同席など

#### 手続きのデジタル化の拡充／業務の効率化・自動化

##### 《マイページ・Webによる請求拡大》

- マイページやWebによって行える手続きを順次拡大し、お客さまの利便性向上  
[実績]マイページ会員数：約120万人（23年度末時点）

##### 《デジタルによる請求受付》

- その場で請求受付が完結するペーパーレスの「かんぽデジタル手続きシステム」を導入  
[実績]保全請求処理に係る業務の約7割を完全自動化<sup>注</sup>  
注 営業端末で受け付けたご請求のバックオフィス業務を対象

### 今後の方向性

- CX向上のためのDXを力強く推進し、成長戦略を支える

#### アフターフォローの充実

- フロント・バックオフィスの全社員が、デジタルを活用し、チーム一体で、質と量を伴うアフターフォローに取り組む
- “顔が見える”かんぽ生命として、お客さまとつながり続け、気軽にご相談いただけるより良い関係性を構築

#### カスタマーセンター機能の更なる拡充

- お客さまの利便性向上、営業支援につなげていくため、カスタマーセンター機能をさらに拡充
- 各種機能拡充を担う人材のリスキル・研修等を推進

#### ビジネスモデル改革の更なる推進

- かんぽデジタル手続きシステムの対象請求の拡大や、マイページの登録・利用促進等による更なるCX向上
- 業務の自動化・生産性向上による業務量削減の着実な推進

(参考)

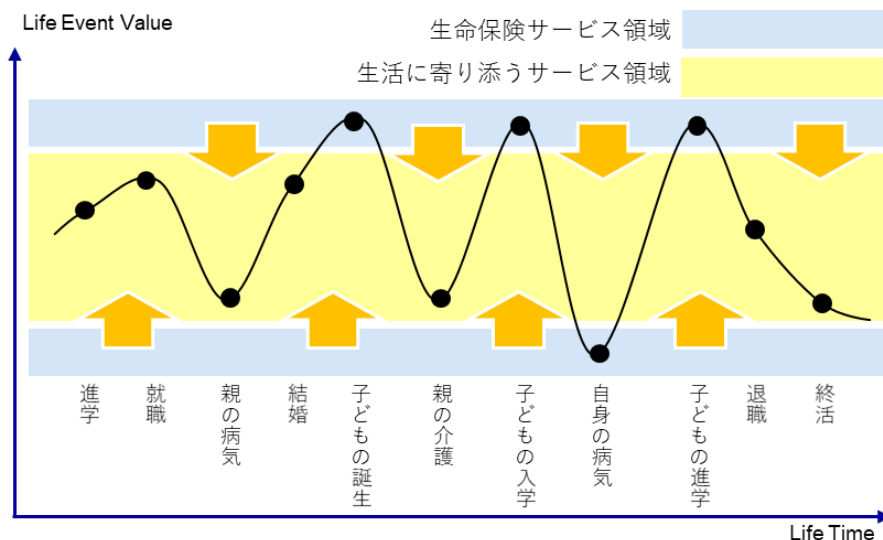
DX推進等により、サービスセンターの既存業務量を23年度までに約1,000名相当分削減(21年度対比)。25年度までに更に1,000名相当分の削減を目指す。

## (参考) お客さまの生活に寄り添うサービス

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

### お客さまの人生とかんぽ生命とのつながり（点から線へ）

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



### 取組事例

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

#### 終活・相続

#### 家族信託サービス〈22年10月〜〉

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

#### 介護

#### くらしと介護サポート〈23年5月〜〉

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

### 領域拡大に向けた取組み

#### CVC

#### かんぽNEXTパートナーズ設立〈23年5月〜〉

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

【投資実績】8社約15億円（24年3月時点）

# 資産運用の深化・進化（イノベーション3.0）

- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本として、安定的な資産運用収益の確保および運用収益の向上を目指します。
- 市場環境変化を捉えた運用収益向上、他社との協働等による新規事業の拡大・発展、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、組織の改編・専門人材育成を通じて、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）に取り組みます。

## 運用収益向上

- 市場環境に応じた戦術的かつ機動的な追加収益獲得
- ゼロインフレ環境からの脱却を踏まえた資産ポートフォリオの組み替え（インフレ耐性が期待できる株式やインフラ、不動産等への新規資金の重点配分）
- 新資本規制導入を踏まえ、経済価値ベースのリスク対比リターンを重視した投資枠組みの確立

## 新規事業の拡大・発展

- 三井物産と協働し、三井物産かんぽアセットマネジメント株式会社(MKAM)を通じた新たなアセットマネジメント会社等への出資・買収の実現
- アセットマネジメント事業の拡充など、他社との協業等による収益獲得・シナジー効果の創出

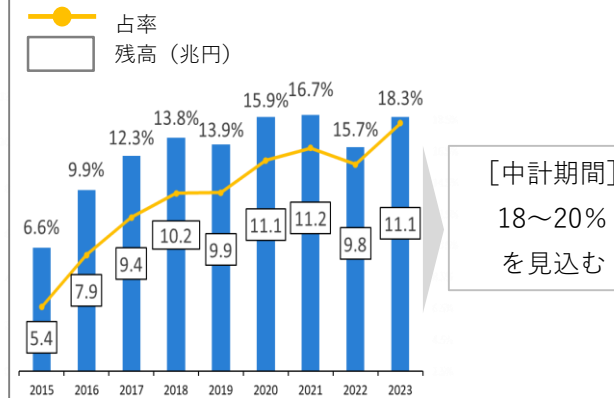
## サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

- インパクト投資を中核とした、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の推進（インパクト“K”プロジェクトの更なる推進）
- ユニバーサルオーナーとして、金融業界の先頭に立った上で社会課題を解決し、産学連携を主軸とするイノベーションを生み出す投融資の実現
- 『責任投資レポート』等を通じ、先進的なサステナブル投資の取組み（投資ポートフォリオの脱炭素化に向けた取組みを含む）を対外的に発信

## 組織の改編・専門人材育成

- 投資領域およびサステナビリティ領域の強化に向けた専門部署の設置
- クロスアセットに精通した専門人材の育成、外部との人材交流の活性化をはじめとする専門職育成策の強化
- マーケット変化に即応できる最適な事務・システム態勢の検討・構築

## 収益追求資産



## サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

インパクト“K”プロジェクトによる  
インパクト志向の投融資の推進

インパクト“K”プロジェクト

認証ファンド	2023年3月末	2024年3月末
件数 (累計)	2	6
投資額 (累計)	17.5億円	225.5億円

[中計期間]  
15件  
500億円  
を目指す

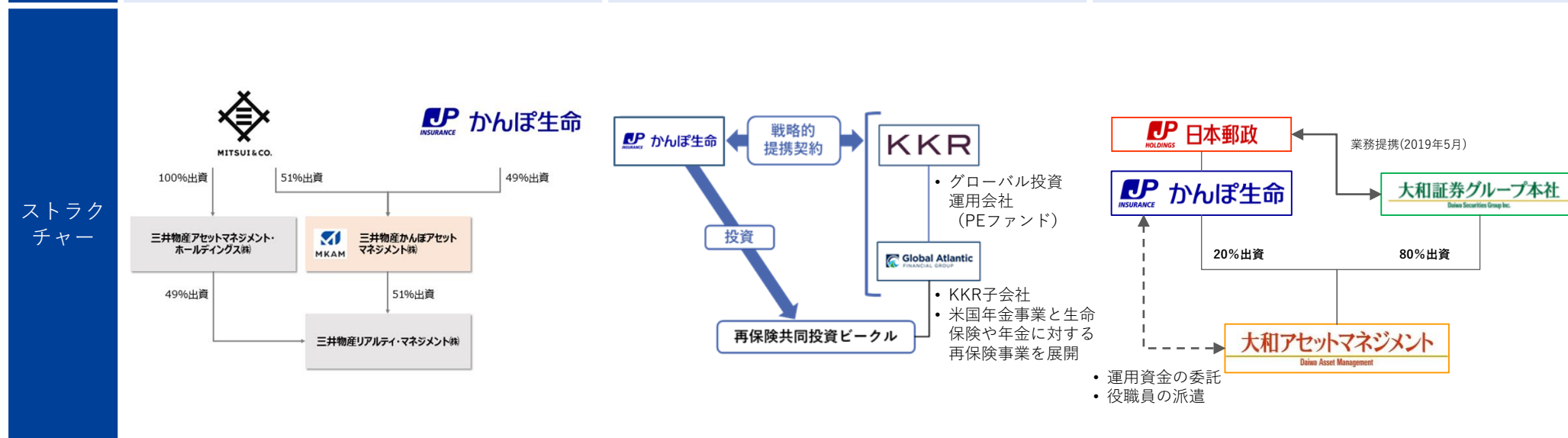
※22年度の認証開始からの累計案件数および当社による投資額（ファンドの形態により投資額もしくはコミットメント額を計上）

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

# 収益源の多様化/新たな成長機会の創出

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

提携先	三井物産 (2022年6月～)	KKRおよびGA (2023年6月～)	大和証券グループ (2024年5月～)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● MBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、順調に運用残高を積み上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社にとって初の海外提携案件</li> <li>● 戦略的提携契約の締結に加えて、GAが運用する再保険共同投資ビークルへ相応規模の投資を実施</li> <li>● 定期的な会議等を通じて協業拡大に向けた協議を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大和アセットマネジメントへ20%出資するとともに、当社運用資金の一部委託、運用人材の相互派遣を実施</li> <li>● 本提携を通じ、新たな収益源の獲得、資産運用力の更なる向上を目指す</li> </ul>



1. 見直しの考え方

2. 成長戦略

3. サステナビリティ経営

4. 資本効率を意識した経営

# サステナビリティ経営の推進(社会課題の解決への貢献)

■ 当社の社会的使命（パーパス）「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」を果たすために、5つのマテリアリティ（重要課題）を特定し、サステナビリティ（持続可能性）をめぐる社会課題の解決に貢献し、SDGsの達成を目指します。

## マテリアリティ（5つの重要課題）

### マテリアリティ

### KPI（2025年度目標）

### 主な取組み

事業に関する課題

事業基盤に関する課題

**1** 郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供



**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



- 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15件、500億円

- 社会貢献活動への取組みの実施
- インパクト“K”プロジェクト認証ファンド15件、500億円
- 温室効果ガス排出量（Scope1,2）：
  - 2030年度目標：46%削減（対2019年度比）
  - 2050年目標：カーボンニュートラルの実現を目指す
- コンプライアンス・プログラムに基づく取組みの実施
- ES調査結果：目標スコアB
- 本社における女性管理者比率：30% ※2030年度目標
- 育児休業取得率：男女ともに100%
- 障がい者雇用率：3.0%（日本郵政グループ全体）

- 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

- 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

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

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

- 人的資本経営の推進
- コンプライアンスの徹底
- コーポレートガバナンスの強化 等

### (参考) サステナビリティに関する外部評価

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

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



※ISS ESGは、議決権行使助言会社であるインスティテューショナル・シェアホルダー・サービスズ（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/>)  
当社は、「Prime Status」に認定されるとともに、世界の保険業界で上位10%の評価を獲得。

# サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

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

「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重点取組テーマとし、インパクト“K”プロジェクトを中核に、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられるサステナブル投資を深化・進化

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

## インパクト “K” プロジェクト

- 「インパクト“K”プロジェクト」として、独自フレームワークに基づく、重点取組テーマを踏まえたインパクト志向の投融資を推進

インパクト“K”プロジェクト

### 【インパクト投資】

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

### 【インパクト“K”プロジェクトの特徴】

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

### 【投資事例】

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

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

### 【取組事例】

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

## スチュワード シップ活動

## 産学連携

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

### 【インパクト投資等に係る連携に関する覚書締結先】

- ・ 学校法人慶應義塾（2022年1月）
- ・ 国立大学法人大阪大学（2023年1月）
- ・ 学校法人立命館（2023年3月）

### 【取組事例】

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

## 多方面への 情報発信

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

### 【発信内容】

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



# 人的資本経営・企業風土改革

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

## 社員が主体的に行動する企業風土の定着

### ■ コミュニケーション改革

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

ES（エンゲージメントスコア）の向上  
・ 22年度：C→23年度：CC

### ■ 人づくり（人の改革）

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

フロントラインミーティング  
・ 毎年度、全拠点を対象に開催

### ■ 仕事のやり方改革

- ・ CXを最優先としたお客さま本位の業務運営の徹底

目安箱利用状況（24年3月時点）  
・ 投稿数：約7,000件  
・ 改善に繋がった数：約2,000件

## 人材の戦略的な採用・育成

### ■ 営業社員の積極的な採用・育成

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

バックオフィス業務から  
お客さま対応業務への  
リスキル/シフト

### ■ 人員の再配置に向けたリスキル

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

アルムナイ  
ネットワーク構築  
（22年9月）

### ■ 専門人材の積極的な採用

- ・ アクチュアリー等専門分野に長けた人材の採用

デジタル専門採用  
コースの新設  
（22年度）

## 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

### ■ ダイバーシティの推進

- ・ 女性活躍、育児・介護の両立支援、障がい者雇用の推進

Nextなでしこ  
共働き・子育て支援企業への選定  
（24年3月）



### ■ 働き方改革

- ・ 時間と場所にとらわれない働き方ができる環境の整備

育休取得率（23年度）  
男女ともに100%

多様なキャリア形成支援  
・ キャリアチャレンジ制度  
・ ロールモデルの発信

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

1. 見直しの考え方

2. 成長戦略

3. サステナビリティ経営

4. 資本効率を意識した経営

# ERM・資本政策

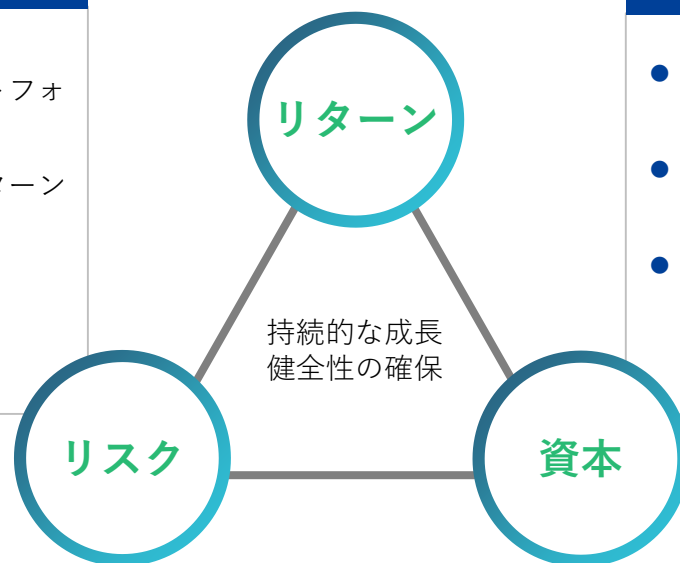
- リスク選好ステートメントの下で、ERMに基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現します。
- 財務健全性を確保しつつ、対資本・リスクでの効率性に配慮した収益確保を目指します。
- 株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1つとして位置付けて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主への還元を目指します。

## リスク対比のリターン向上

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

## 資本効率向上

- 修正ROE、RoEV<sup>注</sup>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



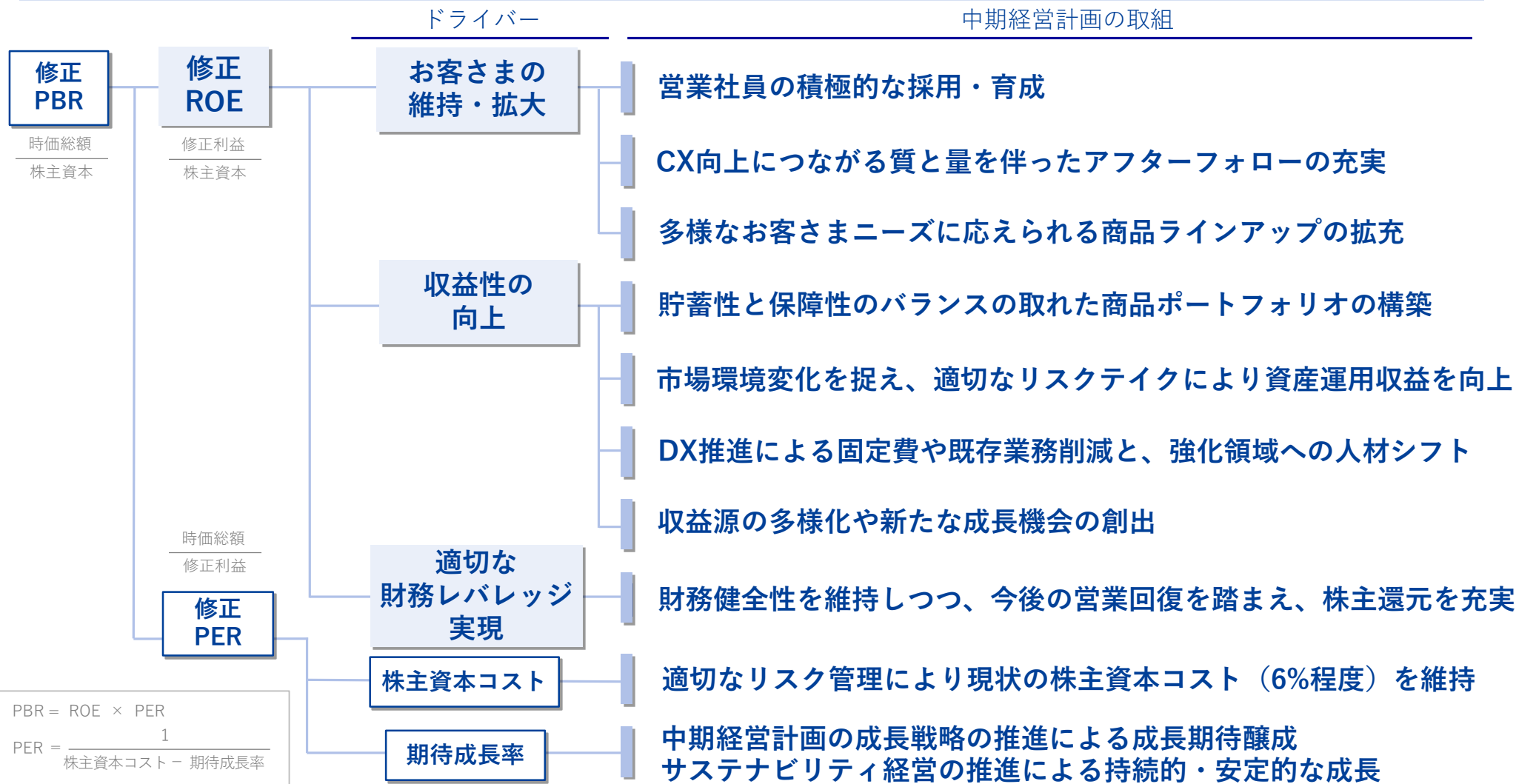
(注) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

## 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

# 市場評価の改善に向けて

- 中期経営計画に着実に取り組み、お客さまの維持・拡大、収益性向上、適切な財務レバレッジを実現することで修正ROEを高め、市場評価の改善を目指します。



$$PBR = ROE \times PER$$

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

< 免責事項 >

本資料に記載されている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、本資料に記載されている内容と異なる可能性があることにご留意ください。