

事業報告

- ◆ これより、事業報告の内容について、ご報告いたします。
- ◆ 事業報告の内容については、当社ウェブサイト上の「招集ご通知」28ページから71ページおよび「その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」1ページから13ページに記載しているとおりでございます。
- ◆ 本日は、事業報告の中から、「企業集団の事業の経過及び成果等」に挙げています、「中期経営計画の見直し」について、ご説明いたします。

中期経営計画の見直し

1 お客様数^①の維持・拡大

2 事業運営の効率化

3 資産運用の深化・進化

4 国内外との提携を通じた
収益源の多様化

5 人的資本経営・
企業風土改革の推進

6 資本効率を意識した
経営のさらなる推進

2

- ◆ 当社は、2024年5月に、「中期経営計画の見直し」を公表いたしました。
- ◆ 今回の見直しでは、「お客様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基づき、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ポイント6点についてご説明いたします。

事業環境の大きな変化

お客様本位の業務運営の徹底により、当社の事業環境も変化

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



1万人以上を
日本郵便から受入

社員は保険に専念し、
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

社長直通の社員提案制度

経営層と社員との直接対話

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

3

- ◆ それでは、まず 1 点目のお客様数の維持・拡大についてご説明いたします。
- ◆ 当社は、2019年12月に業務改善命令を受け、体制と組織風土の一体的な改革を進めながら、お客様本位の業務運営の徹底に取り組んでまいりました。
- ◆ そして、2023年12月に業務改善命令に基づく定例報告を要しないこととなり、また、ご高齢のお客様へのご提案を再開するなど、事業環境が大きく変化いたしました。

1 お客様数の維持・拡大 (2/4)

直近の業績 ～ 新契約件数 (個人保険) ～

2023年度の新契約は大きく増加、今後もさらなる増加を目指す



4

- ◆ こうした中、当社は、中長期的な営業力を付ける取り組みとして、営業人材の育成や、組織体制の整備、新商品の投入などに取り組んでまいりました。特に、2024年1月に発売した一時払終身保険は、多くのお客さまにご好評をいただいております。
- ◆ これらの取り組みによって、2023年度の新契約件数は前期比100.1%増加の62万件、新契約年換算保険料は前期比77.3%増加の1,168億円と、大きく増加しました。

直近の業績 ～ 保有契約件数 (個人保険) ～

保有契約件数の底打ち・反転へ




- ◆ 一方で、保有契約件数については、2021、2022年度の新契約が緩やかな回復に留まったことから、2023年度末に1,970万件に減少しました。これを踏まえ、2025年度の目標について当初の「2,000万件以上」から「1,850万件以上」へと見直すことといたしました。営業の底力は着実についてきておりますので、まずは2025年度までの中期経営計画期間のうちに民営化後の契約の底打ち・反転、そして、次の中期経営計画期間中に保有契約全体の底打ち・反転を目指してまいります。

「信頼できる気軽な相談相手」として いつでもそばに

郵便局ネットワーク等を通じてお客さまと長期・安定的な関係構築へ

- ◆ 営業社員の積極的な採用・育成による

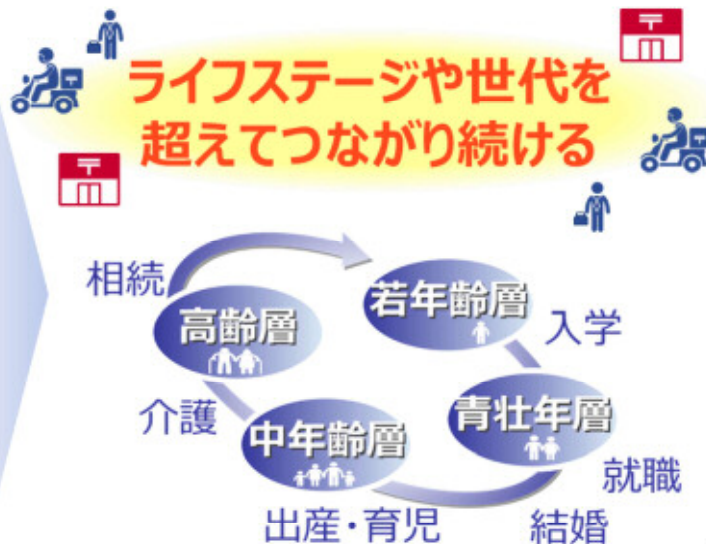
体制強化 

- ◆ 金利上昇等も踏まえた貯蓄性と保障性的それぞれのニーズに応じた 

商品ラインアップの拡充

- ◆ リアルとデジタルの双方を活用した

お客さまフォローの充実



6

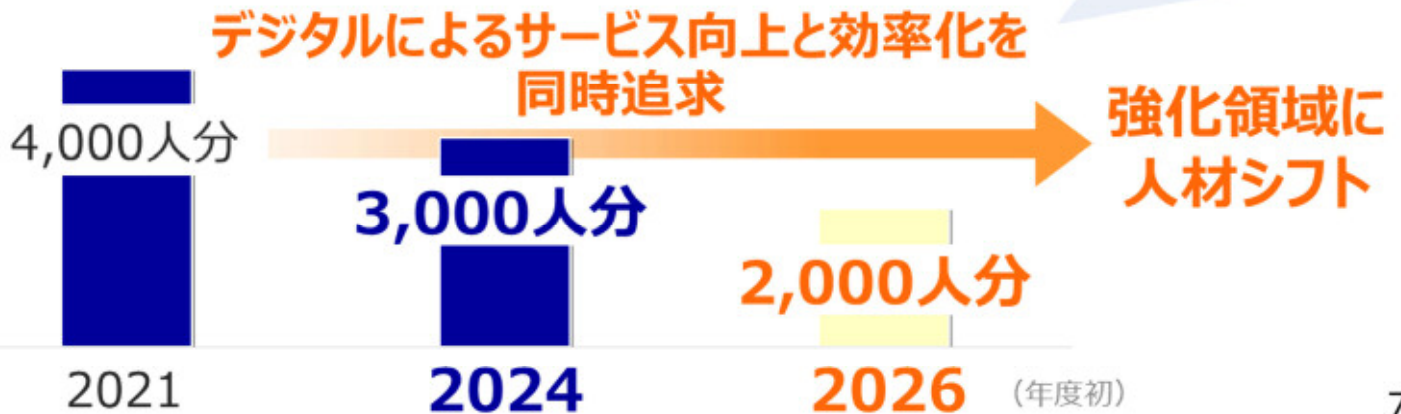
- ◆ そのために、営業社員の積極的な採用と育成による体制強化の取り組みに加えて、足元の金利環境も踏まえた上で貯蓄性と保障性的それぞれのニーズに応える商品ラインアップの拡充、そして、当社の強みである、全国に広がる郵便局ネットワークなどの対面接点を活かして、リアルとデジタルの双方を活用したお客さまフォローの充実に取り組んでまいります。
- ◆ こうして、ライフステージや世代を超えて、お客さまの人生を守り続けることで、お客さまとの長期・安定的な関係の構築をさらに進めて、お客さま数の維持・拡大につなげてまいります。

デジタルを活用したバックオフィス業務の削減と人材シフト

既存業務の削減と、強化領域への投資を推進

<バックオフィス業務量>

(例) 分かりやすい画面で簡便な手続き
保険金のお支払いを更に早期化

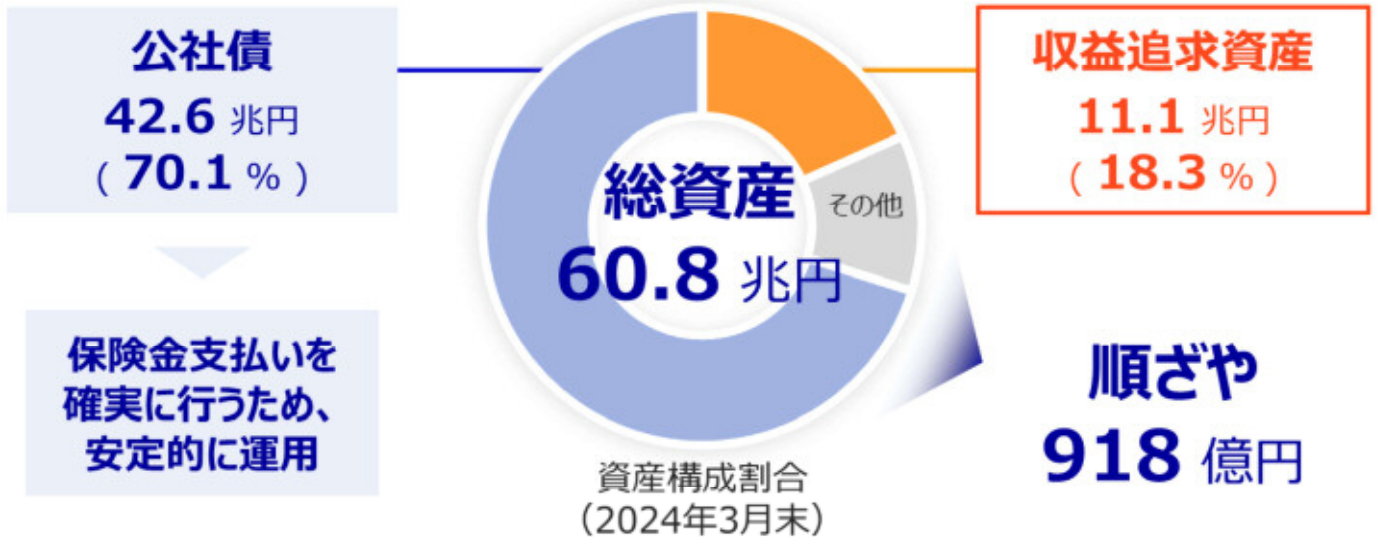


7

- ◆ 次に、2点目の事業運営の効率化について、デジタルを活用することで、さらなるお客さまサービスの向上と、業務の効率化に取り組んでおります。
- ◆ 具体的には、入院・手術保険金の請求や、保険金受取人の指定・変更などの対面でのご請求において、見やすく分かりやすい画面に請求内容を入力して受け付けるなど、お客さまに簡便な手続きをご提供しております。このような手続きのデジタル化により、保険金のお支払いをこれまで以上に早期化するとともに、バックオフィスにおける請求処理業務の自動化を図っております。こうした取り組みを進めることで、約2,000人分のバックオフィス業務を効率化し、要員削減を進めるとともに、お客さまサポート領域といった強化領域への人材シフトを段階的に行ってまいります。
- ◆ このように、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、事業運営の効率化を目指してまいります。

資産運用の状況

「金利がある世界」への変化を捉え、資産運用収益の拡大を目指す



- ◆ 続いて、3点目の資産運用の「深化・進化」について、当社は、保険金のお支払いを確実にを行うため、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も継続しております。
- ◆ 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。
- ◆ 今後は、長らく続いた「金利がない世界」から、生命保険会社にとって追い風となる「金利がある世界」への変化を捉え、資産運用収益の拡大を目指してまいります。

KKR¹ およびGA² との戦略的提携（2023年6月～）

当社にとって初の海外提携案件



※ 1 KKR & Co. Inc. ※ 2 Global Atlantic Financial Group

9

- ◆ その具体的な取り組みは、4点目のポイントである「国内外との提携を通じた収益源の多様化」と密接につながっております。
- ◆ 2023年度には当社にとって初の海外提携案件となるKKR及び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を行い、再保険事業への投資を実施しました。

4 国内外との提携を通じた収益源の多様化（2/2）

大和証券グループとの資本業務提携（2024年5月～）

収益源多様化とともに、資産運用全体の人材・手法を「深化・進化」



10

- ◆ 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。
- ◆ これにより、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行い、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「深化・進化」させ、さらなる収益向上を目指してまいります。

人的資本の価値最大化を目指して

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 ⇒ 2,000件が改善へ
- ◆ 経営層と社員との直接対話 全ての支店等の社員と年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

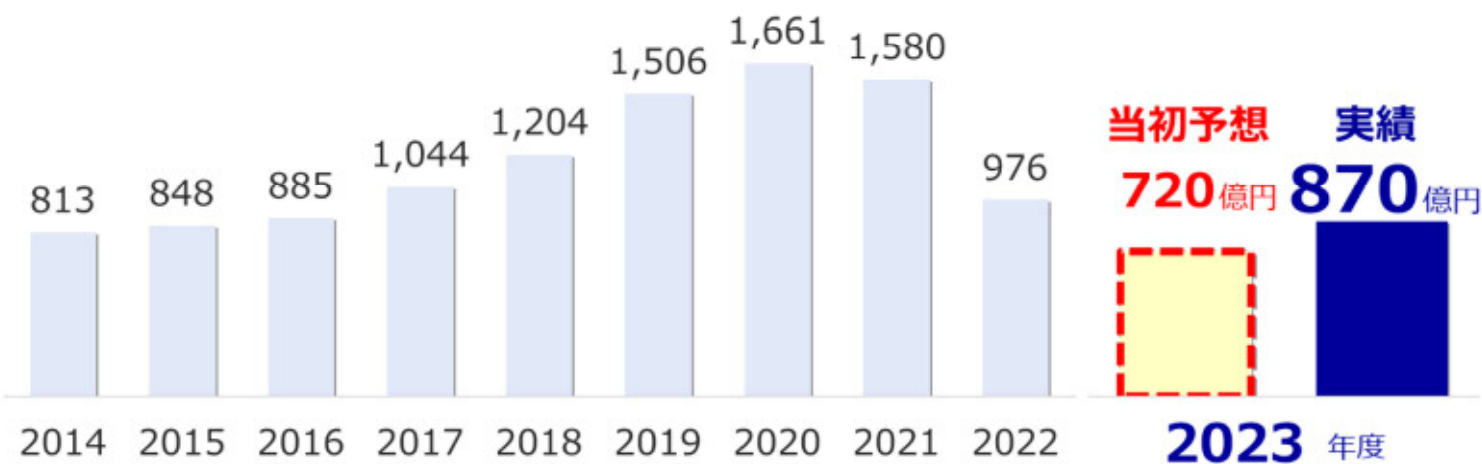
- ◆ ダイバーシティ推進
育休取得率 (23年度)
男女ともに100%



- ◆ 5点目は、「人的資本経営・企業風土改革の推進」です。
- ◆ 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。
- ◆ 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、自信と誇りをもって働ける職場環境の整備に取り組んでまいります。

直近の業績 ～ 連結当期純利益 ～

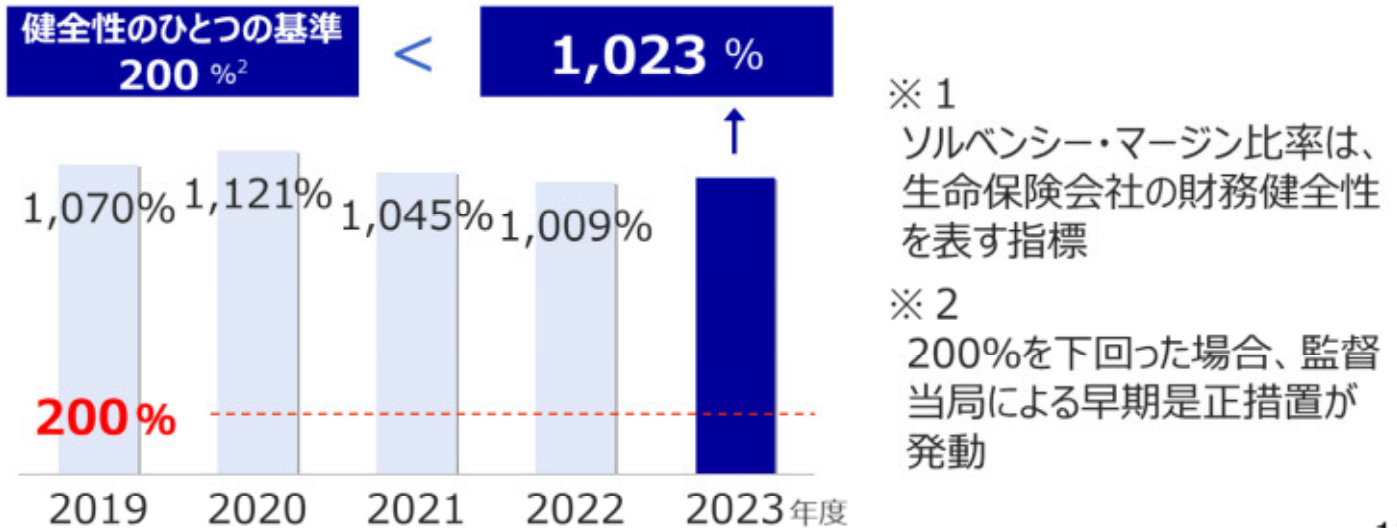
民営化以降、安定的に利益を創出、2023年度も堅調



- ◆ 最後に6点目、「資本効率を意識した経営のさらなる推進」です。
- ◆ 2023年度の連結当期純利益は、870億円となりました。これは、当初予想の720億円を大きく上回る実績となりました。民営化以降、安定的な利益を確保し続けており、概ね堅調な決算と評価しております。

直近の業績 ～ 財務健全性（ソルベンシー・マージン比率¹）～

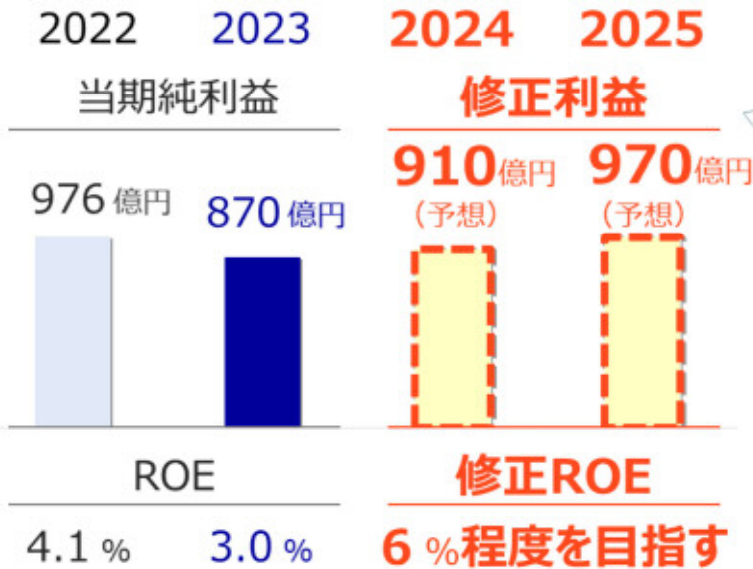
安定的な利益創出とともに、高い財務健全性を維持



- ◆ また、保険会社の健全性を示す指標であるソルベンシー・マージン比率は、1,023%と、監督当局からの是正措置が取られる200%を大きく上回っております。
- ◆ このように、当社は、安定的な利益創出を実現しながら、高い財務健全性を維持しております。

資本効率の向上に向けて ～ 修正利益と修正ROE ～

修正利益 と 修正ROE を経営目標として新たに設定



◆ 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

14

- ◆ 一方で、現状では、十分な市場評価が獲得できておらず、資本効率をさらに向上させる必要があると考えております。
- ◆ そのため、新契約の一層の増加などに取り組み、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。
- ◆ 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。

株主還元の充実①

修正利益に基づき、安定的な株主還元を実施

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

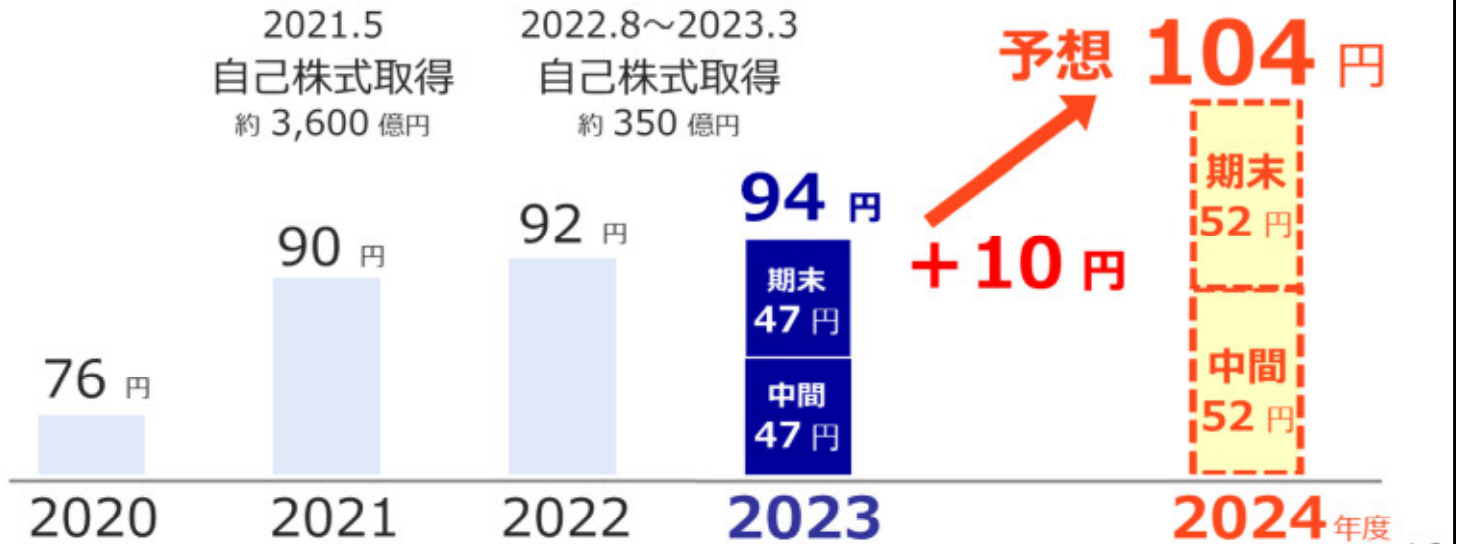
◆ 新契約の増加と還元原資の増加を両立

15

- ◆ そして、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。

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



16

- ◆ 具体的には、2023年度は、当初予想どおり1株当たり配当を94円、2024年度は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。

市場評価の改善に向けて

- 1 お客さま数の維持・拡大
- 2 事業運営の効率化
- 3 資産運用の深化・進化
- 4 国内外との提携を通じた収益源の多様化
- 5 人的資本経営・企業風土改革の推進
- 6 資本効率を意識した経営のさらなる推進

サステナビリティ経営

+ 世界の保険業界の中で
上位10%の評価を獲得※



持続的かつ
安定的な成長
市場評価の改善

※ 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
(<https://www.issgovernance.com/esg/ratings/>)

- ◆ 最後となりますが、2023年度は堅調な決算に加えて、さまざまな前向きな兆しが表れております。
- ◆ 地域や社会への貢献と、当社の成長を重ね合わせるサステナビリティ経営の取り組みは、世界の保険業界の中で上位10%の評価もいただいているところです。
- ◆ このように、当社の再生、そして新たな成長に向けた取り組みが着実に形になってきておりますので、これらの取り組みを、さらに持続的かつ安定的な成長につなげることで、市場評価の改善を実現し、株主の皆さまのご期待にお応えしてまいります。

その他の報告事項

- ◆ 「連結計算書類の内容」、「計算書類の内容」については、当社ウェブサイト上の「招集ご通知」72ページから75ページに、記載のとおりでございます。
- ◆ 「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」については、当社ウェブサイト上の「その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」14ページから51ページに記載しているとおりでございます。
- ◆ 説明は、省略いたします。

本資料は、皆さまのご理解に資する目的のみのために作成したものです。

そのため、一部事実関係を省略し、簡素化した枠組みにより模式化して説明しておりますので、網羅性、完全性、正確性は保証しておりません。

その他の情報は招集通知をご参照ください。

- ◆ 以上を持ちまして、第18期事業報告、連結計算書類、ならびに、当社の計算書類の内容の報告を、終了いたします。