

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		中計見直しにおける主なポイント	
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	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 <ul style="list-style-type: none"> 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
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> 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 		2
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 各種改善施策や女性活躍等のダイバーシティ推進に組み込みながらESスコア向上 	
⑥ ガバナンスの強化・資本政策		<ul style="list-style-type: none"> 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 	
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
	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
新規	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%	
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	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		

【保有契約件数の見直し】

1,970万件 (2023年度実績) | 1,850万件以上 (2025年度目標) | 次期中計期間中に個人保険全体で底打ち

(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、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

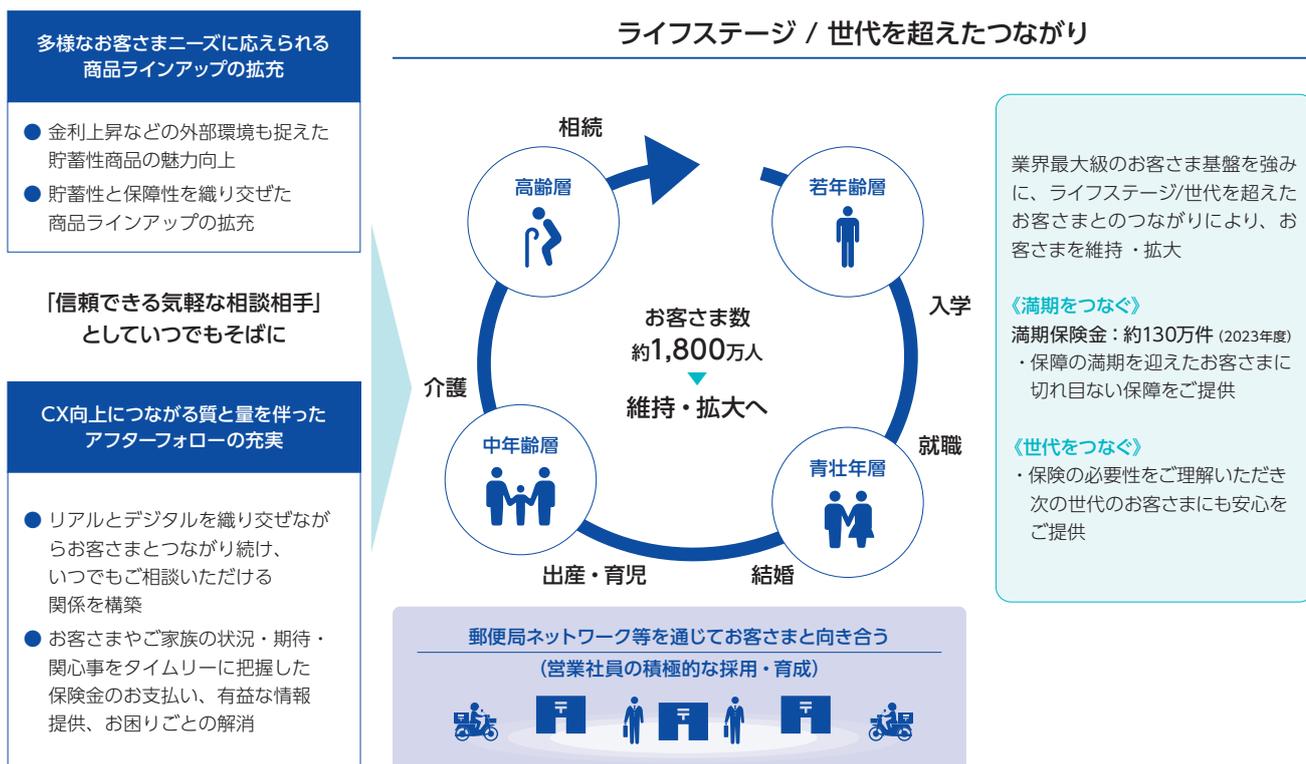
成長戦略の全体像

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		<ul style="list-style-type: none"> ● 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
		▼
		<ul style="list-style-type: none"> ● 「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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。



営業体制の強化

I 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めます。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。

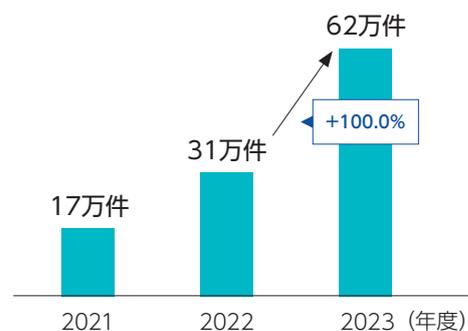
環境認識・基本戦略

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いくと考えています。

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

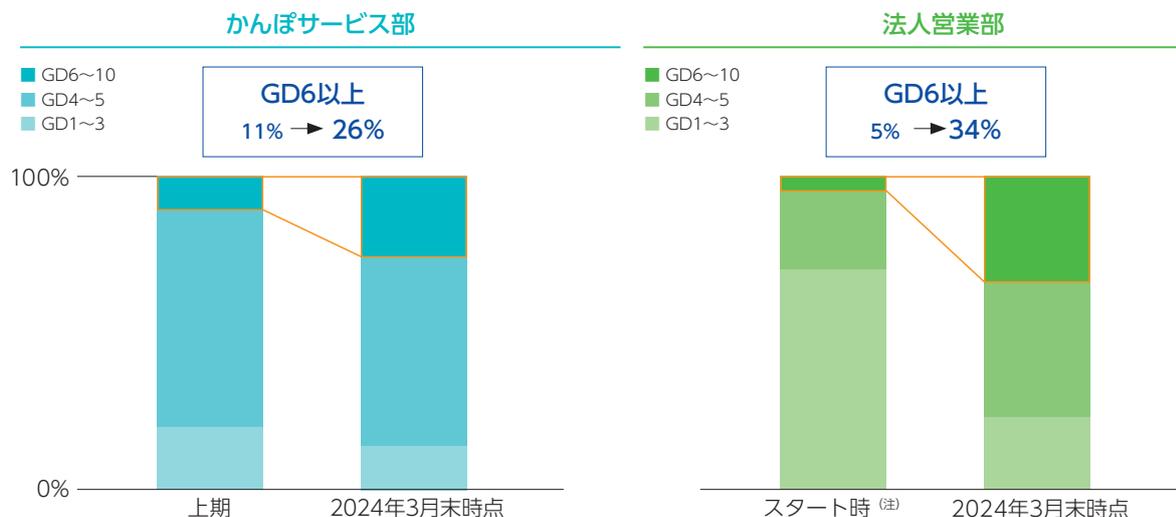
- 活動成果を網羅的・定量的に評価する仕組み
- 評価指標ごとのポイント合計値に応じて、かんぽサービス部は15段階（GD1～GD15）、法人営業部は10段階（GD1～GD10）で評価

	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	新規実績だけでなく、	業務品質	・お客さまを広げる活動（新規事業所への訪問・提案など）
	顧客ロイヤルティ向上	<ul style="list-style-type: none"> ・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） 	関係構築力	・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）
	活動プロセス		募集品質	を総合的に評価
	新規件数		新規実績	
	新規実績	を総合的に評価		
	会社戦略との適合性			
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を示す。

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」と言ってもらえ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と聞くこと」、「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ので、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

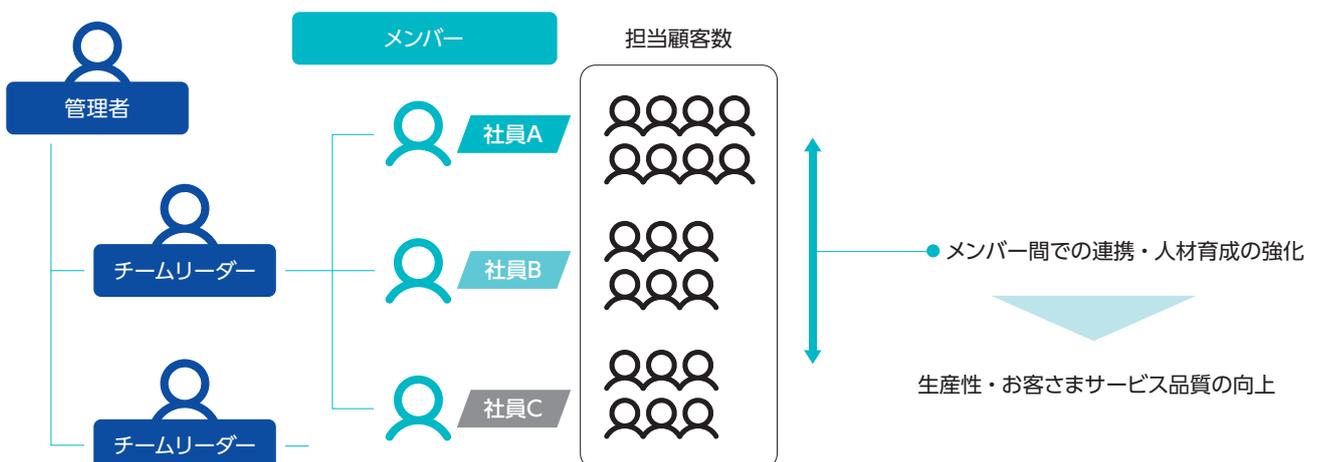


コンサルタントの採用（量の強化）

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

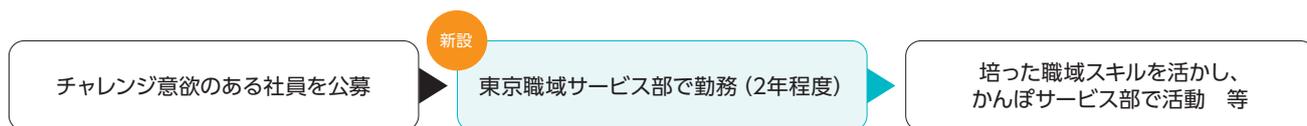
リテール営業組織の強化

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。



職域専門チャンネルの試行開始

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、その解決の一助に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

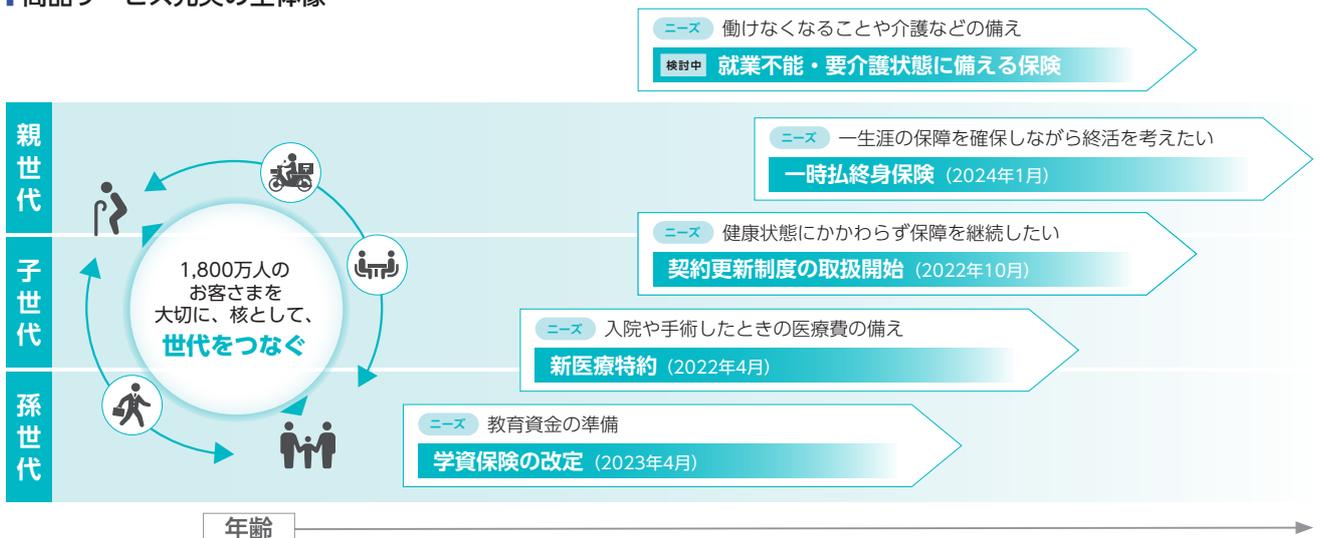
当社では、社会環境、経済環境の状況を踏まえ、多様なお客さまニーズに応えるために商品ラインアップの拡充に取り組んでいます。

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、「はじめのかんぼ」（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月には中高年齢層のお客さまの一生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



「はじめのかんぼ」（学資保険（H24））の改定

2023年4月に、「はじめのかんぼ」（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、「はじめのかんぼ」（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。

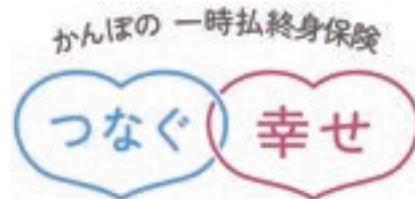
(注1) お払い込みいただく保険料総額に対する、受け取れる学資金の割合。

(注2) 出典：文部科学省「令和3年度子供の学習費調査」

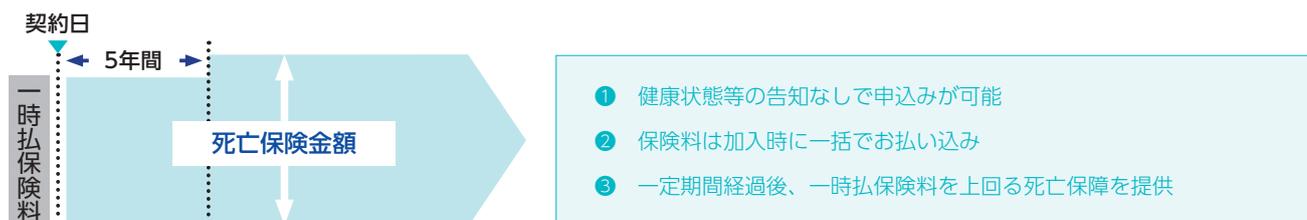


一時払終身保険「つなぐ幸せ」の発売

2024年1月、中高年齢層のお客さまの一生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多く、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あ」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

I 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」と思ってもらえるよう、お客さまとの接点を大切に、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

I 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

<p>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</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)
<p>お客さまに負担をかけず、手続きできる取り組み</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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・利用できるように端末にすることで、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

<p>端末の利便性向上</p>	<p>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。</p>
<p>ペーパーレス化の促進</p>	<p>これまでも実施していた申込手順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。</p>

Voice



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対応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っております。

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」として認識しており、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。

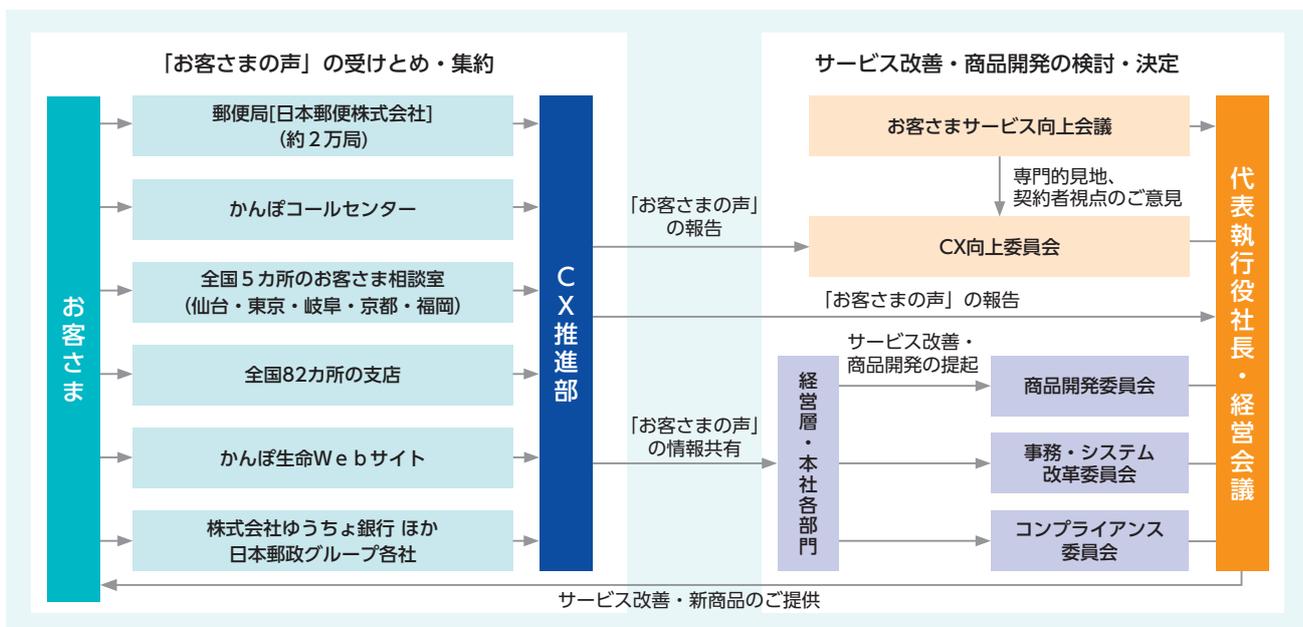
「お客さまの声」を経営に活かす取り組み

「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ます。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、お客さま満足の上に向けたご意見をいただいております。

「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たのですが、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。

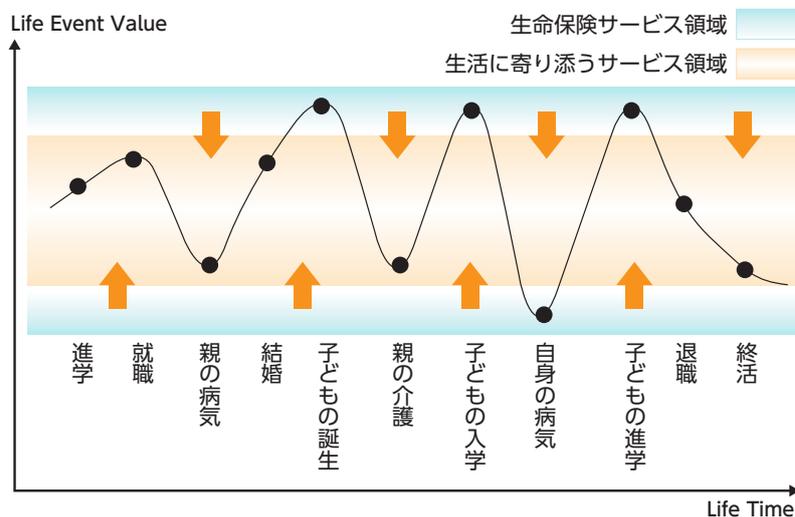
特集

新サービス創出に向けた取り組み

かんぼ生命では、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ぼ生命とのつながり (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、かんぼ生命としては、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「かんぼ生命 - 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)とかんぼ生命・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

「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。



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）)

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

I 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めます。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めます。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。

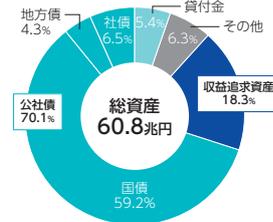
2023年度の振り返り

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918億円の順ぎやを確保しました。

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		
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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率重視の投資枠組みの確立
新規事業・組織改編		
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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		
<ul style="list-style-type: none"> ● 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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材の育成

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、運用専門人材を育成するために、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、人材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。

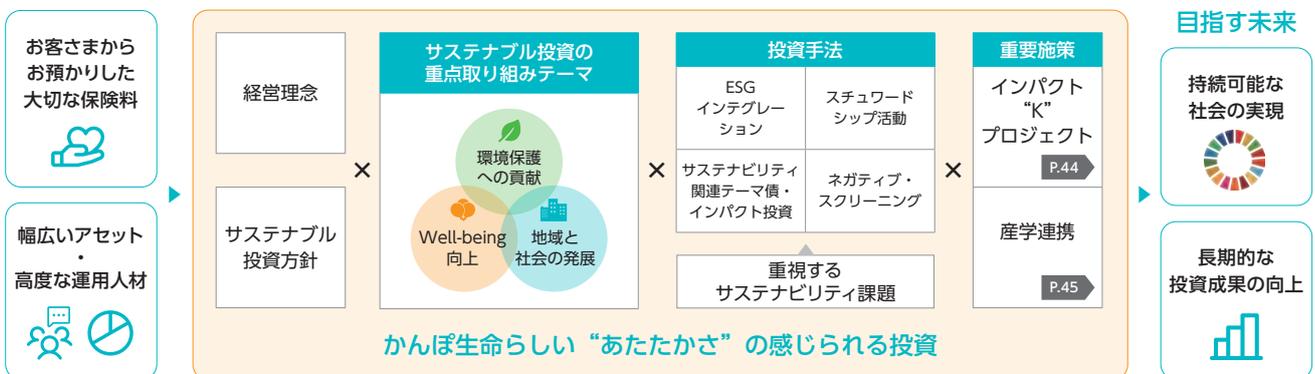
ユニバーサルオーナー^(注)として金融業界の先頭に立って、インパクト志向の投融資の拡大や産学連携を中心とするイノベーションを生み出す投融資に取り組み、サステナブル投資の新たなステージに挑戦していきます。

(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
- 子ども、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。

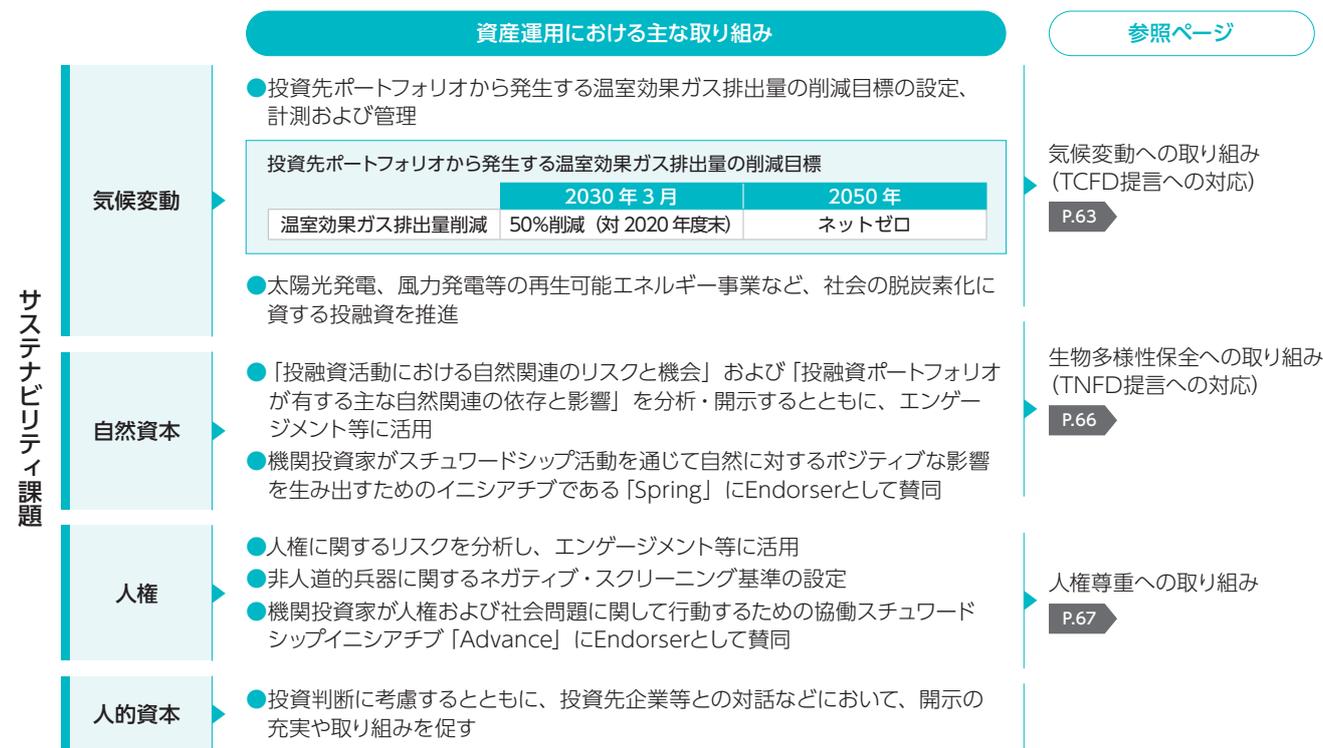
責任投資推進体制

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。



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。

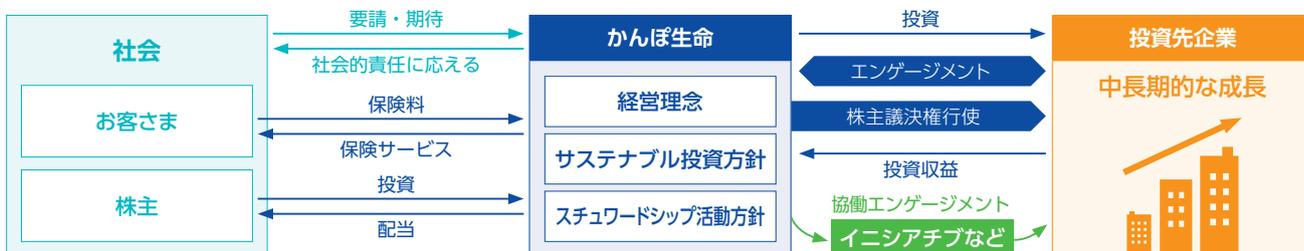
Signatory of:



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

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求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。

かんぼ生命は、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・かんぼ生命連携イベント

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、かんぼ生命の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。

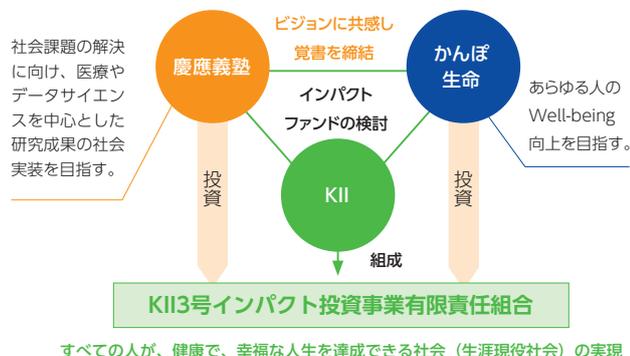
産学連携ファンドへの投資

- 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、かんぼ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。本学はかんぼ生命様と共に、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、かんぼ生命様とは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 宣保 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、かんぼ生命本所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・進化に取り組めます。

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。



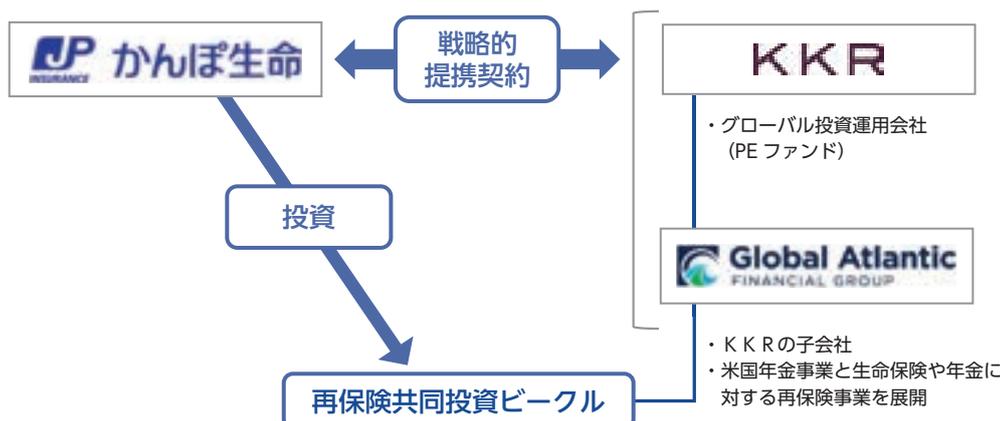
KKRおよびGAとの戦略的提携

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び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。

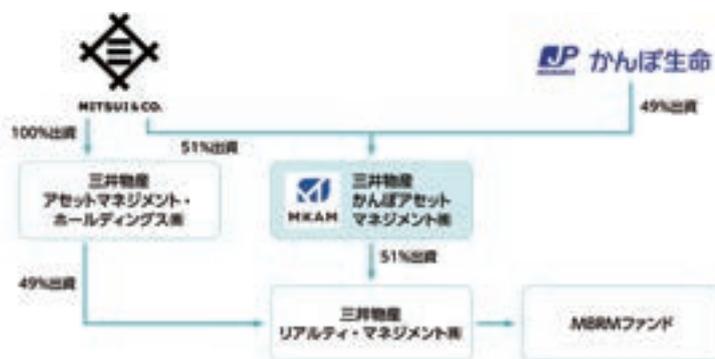


三井物産株式会社との業務・資本提携

2022年8月、三井物産とかんぼ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、三井物産かんぼ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



かんぼ生命不動産投資室・MBRM 社員

かんぼ生命と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ぼ生命の強みや知見を生かし、かんぼ生命の不動産投資の一翼として推進していきます

かんぼ生命と三井物産の提携後初の投資物件を担当していただく縁もあり、人財交流の一環で、昨年かんぼ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ぼ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慮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。

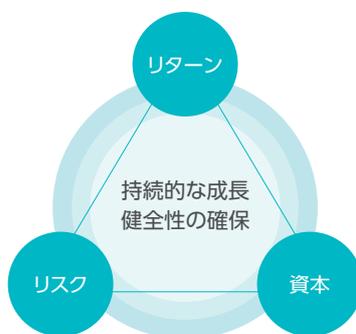
2024年3月には、リスク水準が高い旧区分の終身年金において、再再保険を活用した出再を実施しており、今後も負債マネジメントを高度化させる取り組みを検討し、将来収益と資本効率の向上を図ってまいります。2024年5月には、中期経営計画見直しに伴い、財務目標として設定していた「連結当期純利益」に替えて、新契約の増加が短期的に利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整した「修正利益」およびこれを踏まえた「修正ROE」を設定しております。2024年度からはこの「修正利益」を原資とした安定的な株主還元を実施するとともに、想定資本コスト（6%程度）を上回るEV成長率（RoEV）および修正ROEを目標としております。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

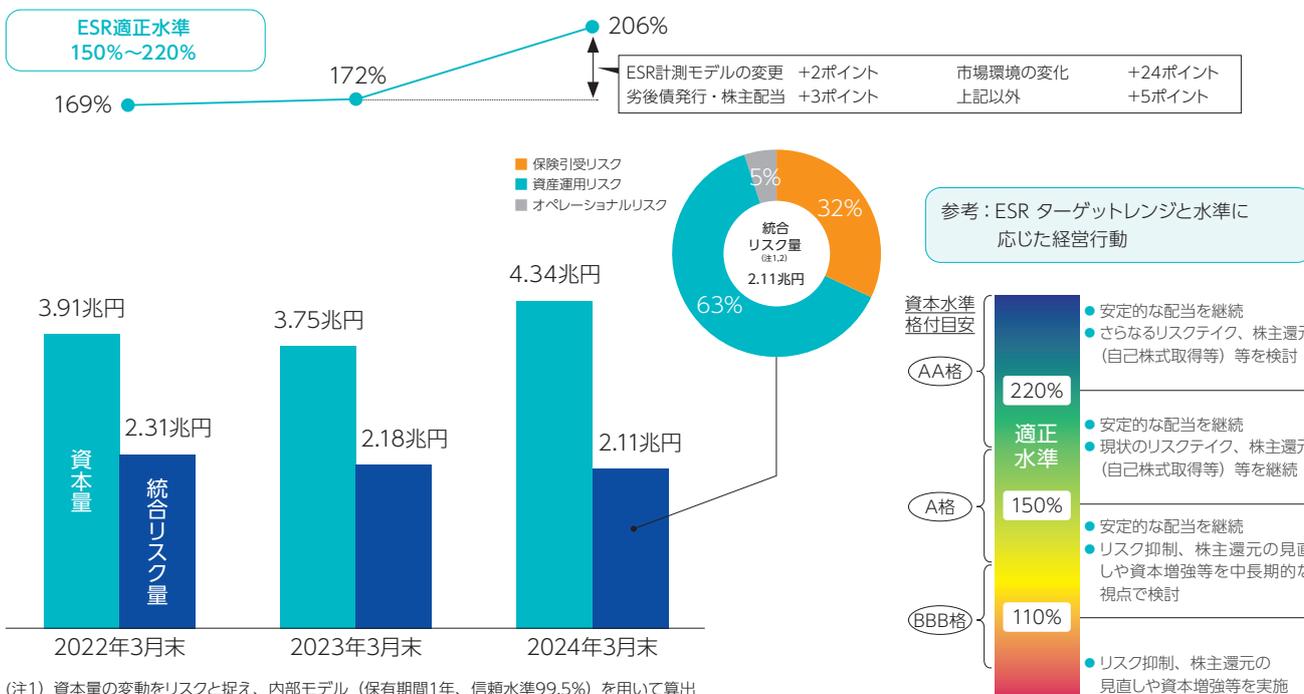
リスク選好ステートメント

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
	保険引受リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
	資産運用リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
定量的	オペレーショナル・リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 <ul style="list-style-type: none"> ・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ESRI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	<ul style="list-style-type: none"> ● 保険負債の割引率はリスク・フリー・レートとし、上乘せ（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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
リスク量の減少	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

2023年9月：1,000 億円
2024年4月：1,000 億円

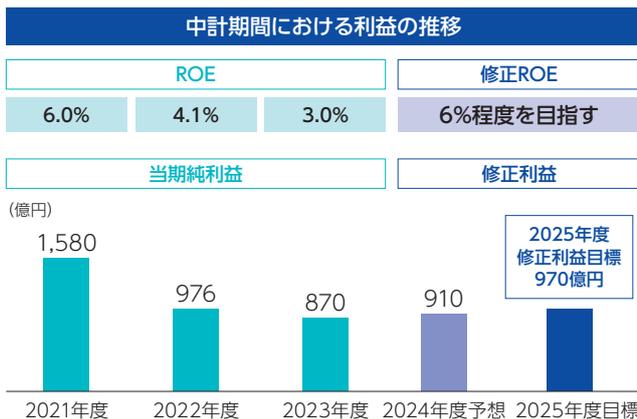
(注1) [] 内の符号は、規制標準モデルの仕様を適用した場合に当社ESRに与える影響（増減の方向）

(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。



● 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）

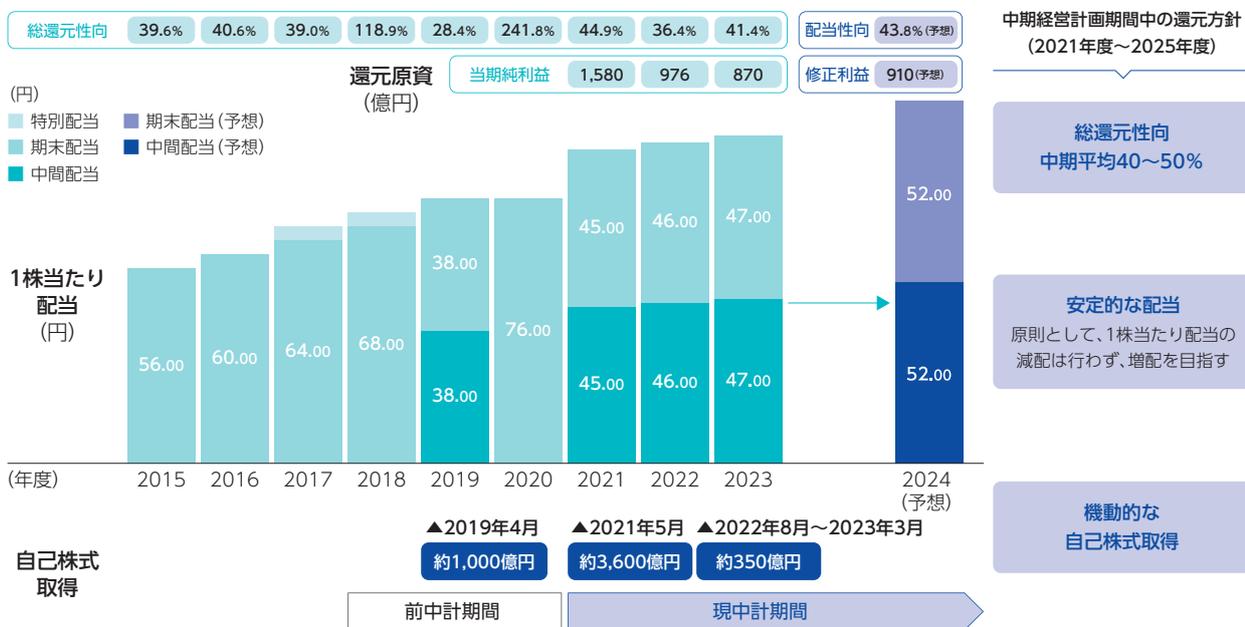
- 連結当期純利益から標準責任準備金負担を調整することで、今後の営業回復の短期的な利益押し下げ影響を緩和
- 修正利益を株主還元原資とし、健全性を確保しながら安定的な株主還元を実施

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。

