

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。

1. 主要業績の状況

2. 中期経営計画の進捗状況

2

- 事業報告の内容については、当社ウェブサイト上の「募集ご通知」28ページから98ページに記載しているとおりでございますが、本日は、こちらの2点について、ご報告いたします。

1. 主要業績の状況

2. 中期経営計画の進捗状況

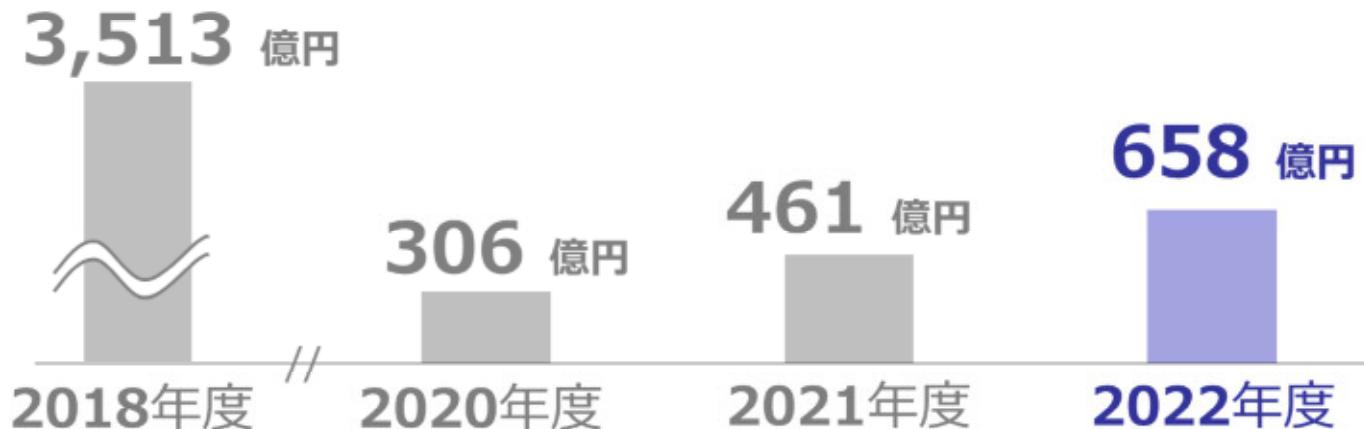
3

■ それでは、はじめに、「主要業績の状況」について、ご報告いたします。

1. 主要業績の状況

新契約年換算保険料（個人保険）

新契約の更なる回復を目指す



4

- 2022年度は新しいかんぽ営業体制の早期定着に取り組んだ結果、新契約年換算保険料は658億円と、緩やかな回復に留まりました。
- 引き続き、営業力回復に向けて取り組むことで、新契約の更なる回復を目指すとともに、持続的な成長へと繋げてまいります。

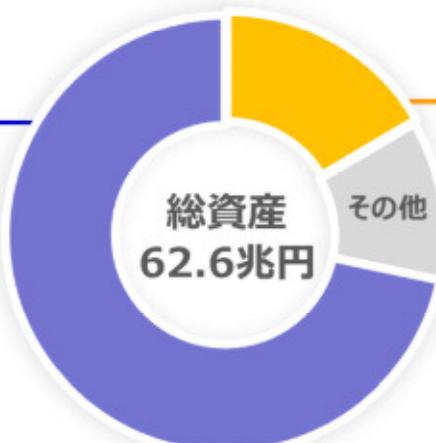
資産運用の状況

安定的な資産運用収益の確保を目指す

国内債券

44.6兆円
(71.2%)

保険金支払いを
確実に行うため、
安定的に運用



収益追求資産
9.8兆円
(15.7%)

資産構成割合 (2023年3月末)

5

- 次に、資産運用の状況について、ご報告いたします。
- 当社は、保険金のお支払を確実に行うため、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。
- 引き続き、市場環境を注視しながら、慎重にリスクテイクを行い、安定的な資産運用収益の確保を目指してまいります。

1. 主要業績の状況

連結当期純利益

引き続き、安定的な利益の確保に努める



- 次に、当期純利益について、ご報告いたします。
- 2022年度は、運用環境が好転したことにより資産運用収益が増加したこと、営業の回復が想定よりも緩やかであったことから事業費が減少したこと、などの一時的な要因により、当初予想から266億円増加し976億円となりました。
- 2023年度は、新型コロナウイルス感染症に係る損失影響が減少するものの、保有契約の減少などを見込むため、720億円の予想です。
- 引き続き、安定的な利益の確保に努めてまいります。

株主還元

2つの株主還元方針のもと、柔軟な利益還元を図る

株主
還元方針
(中期経営
計画期間)

- 原則として減配を行わず増配を目指す
+
- 中期平均 40~50% の総還元性向を目指し、
機動的な自己株式取得等を実施

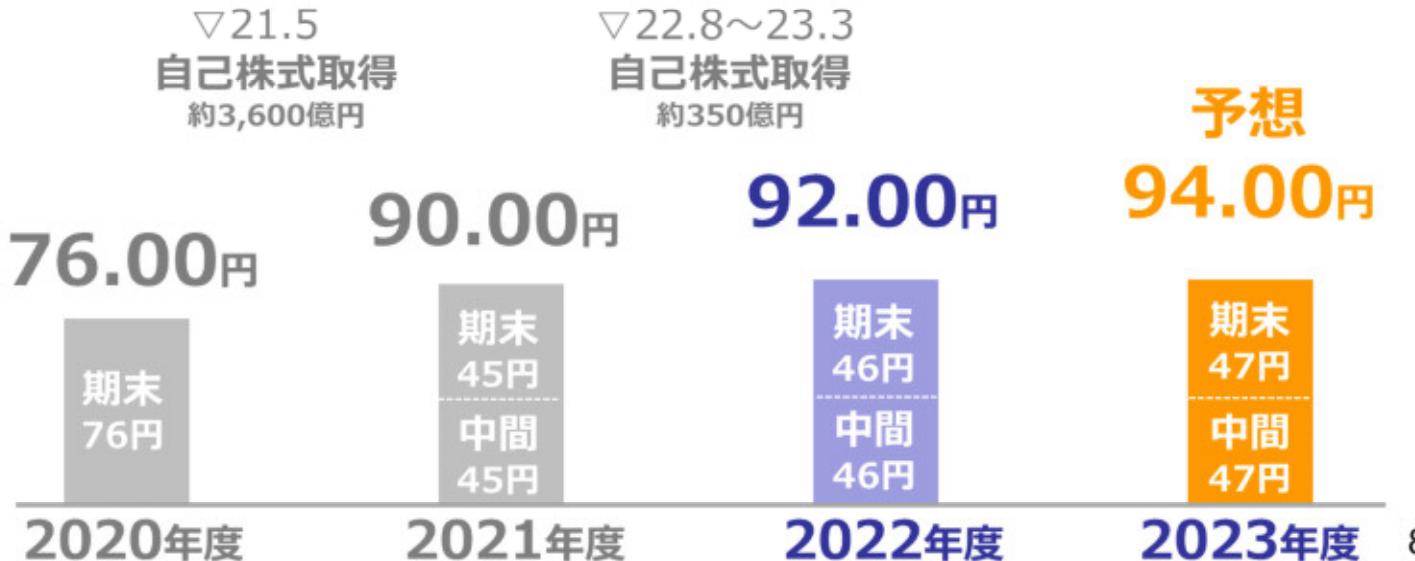
$$\left. \text{総還元性向} = \frac{\text{配当金支払総額} + \text{自己株式取得額}}{\text{当期純利益}} \right]_7$$

- 次に、株主還元について、ご報告いたします。
- 当社は、中期経営計画の期間における、株主還元方針について、原則として減配を行わず、増配を目指すこと、加えて、機動的な自己株式取得などを行い、中期平均40%から50%の、総還元性向を目指すこととしており、株主の皆さんに対する柔軟な利益還元を図ってまいります。

1. 主要業績の状況

株主還元

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



- この方針に基づき、2022年度は、約350億円の自己株式を取得とともに、1株当たり配当を当初予想どおり、中間配当・期末配当あわせて92円実施いたします。
- また、2023年度の株主還元は、1株当たり配当を、94円とする予定です。
- 今後も、株主の皆さん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。

1. 主要業績の状況

2. 中期経営計画の進捗状況

■ 続きまして、「中期経営計画の進捗状況」について、ご報告いたします。

2. 中期経営計画の進捗状況

中期経営計画の基本方針

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。

中期経営計画（2021～2025）

再生

- ✓ 信頼回復
- ✓ 事業基盤の強化



成長

- ✓ お客さま体験価値の向上
- ✓ ESG経営の推進

10

- 2021年度から2025年度まで、5年間の中期経営計画では、お客さまから真に信頼され、生命保険会社として、本来あるべき姿に「再生」することを、目指します。
- 同時に、お客さま体験価値を最優先とする、ビジネスモデルへ転換し、持続的に「成長」していくことを、目指しております。

2. 中期経営計画の進捗状況

新しいかんぽ営業体制 (信頼回復)

当社が直接マネジメントし、保険に専念する新体制を構築

2022年3月以前

かんぽ直営店

法人営業部

郵便局コンサルタント

郵便局窓口

- 保険専担化
- 活動拠点の集約
- コンサルタント※等の兼務出向
- お客さま担当制の導入

※主にお客さま宅に訪問活動を行う社員



2022年4月以降

かんぽ直営店

法人営業部 82支店

かんぽサービス部
約600拠点



主にお客さま宅に
訪問活動を行う社員

郵便局窓口 約2万局

11

- まず、「再生」に向けた取り組みについて、ご報告いたします。
- 2022年度は、専門性と幅広さを兼ね備えた、新しいかんぽ営業体制を構築するため、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であるコンサルタントを受け入れ、当社が直接マネジメントする体制を、拡大するとともに、お客さまお一人おひとりに対して、ご提案からアフターフォローまでを、継続的に対応する担当者を設ける、お客さま担当制を開始し、お客さまとの長期継続的な信頼関係作りを、スタートいたしました。
- これらの取り組みの効果は徐々に現れておりますが、拠点によってばらつきがあるため、課題把握から改善までのサイクルを早く回し、更なる営業力の回復が必要と認識しております。

2. 中期経営計画の進捗状況

営業力の底力をつける取り組み（信頼回復）

中長期的な営業の底力をつける

営業社員の育成・評価

- ・社員ごとの活動を定量的に評価し
お客さまとの信頼関係を築く能力を見える化
- ・管理者ごとに
人材育成状況を定量的に評価 等

営業組織の改編

- ・本社とフロントライン※が
一体で営業を推進する体制へ移行
- ・マーケティング等の機能を強化し、
本社がフロントラインへ目標達成に向けた手段を示す 等

※お客さま対応を行う営業部門等

12

- 2023年度は、中長期的な営業力の底力を築いてくことを目指し、取り組みを進めてまいります。
- 具体的には、営業社員一人ひとりの成果や活動を定量的に評価し、お客さまとの信頼関係を築く能力を見える化するとともに、手当等に反映する仕組みを構築します。
- 加えて、経営課題である営業推進に会社を挙げて取り組むため、本社及びお客さま対応を行う営業部門等であるフロントラインが一体で営業を推進する体制へと改革します。
- その上で、目標達成に向けた手段を本社から示すとともに、積極的に意思疎通を図ることで、本社とフロントラインの情報や考え方が常に一致するよう取り組みます。
- これらにより、マーケットを回復させるとともに、各拠点のマーケットに応じた人材配置を実施し、更なる成長につなげてまいります。

12

2. 中期経営計画の進捗状況

保険サービスの充実 (事業基盤の強化)

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を開発

親世代



世代をつなぐ

高齢・中高年層の保障等のニーズ

契約更新制度の取扱開始 (2022.10)

子世代



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)

孫世代

教育資金の準備

学資保険の改定 (2023.4)

NEW

年齢

13

- 次に、保険サービスの充実について、ご報告いたします。
- 当社は、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おります。
- 2023年4月には、教育資金の準備ニーズにお応えするため、学資保険を改定しております。
- これにより、青壮年層のお客さまの利用拡大に繋げるとともに、学資保険を起点に、ご加入いただいたお客様等から、そのご家族やお知り合いへ当社商品をお勧めいただくことで、お客様の数を広げてまいりたいと考えております。
- 加えて、日本郵政グループに関わりのある企業との関係構築など、職域営業を活性化していくことで、青壮年層の開拓を進めてまいります。

お客さま体験価値の向上

“かんぽ生命に入ってよかった”と感動していただけるサービスを提供

① お客さま一人ひとりに
寄り添う最適なご提案



郵便局やカスタマーセンター等に
による“あたたかみ”のあるサポート

② その場で完結する
簡便な手続き

DX推進によるお客さまサービス
の向上と業務の効率化



③ チーム一体の
きめ細やかなサポート

④ アフターフォローの
充実

- 続いて、「持続的成長」に向けた取り組みについて、ご報告いたします。
- 当社は、お客さま体験価値の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、お客さまに感動いただけるサービスのご提供を、目指しております。
- ここでお示ししている、4つの柱に基づき、各施策を順次進めており、郵便局やカスタマーセンターなどによる、きめ細かなあたたかみのあるサポートを提供するとともに、DX推進によるお客さまサービスの向上と業務の効率化及び経費の削減に取り組んでおります。

ESG経営の推進

当社の社会的使命を果たすことで、社会課題の解決に貢献

5つの優先課題の解決



お客さまに寄り添うサービス創出

◆ 新サービスの創出

- ・ かんぽNEXTパートナーズの設立
- ・ 社内ベンチャー制度

◆ ビジネスパートナーとの協業

- ・ アフラックとの在宅介護関連サービス
- ・ 社外からスタートアップを募集
(Acceleration Program)

15

- 次に、ESG経営の推進について、ご報告いたします。
- 当社は、ESGの5つの優先課題を解決するため、ESG投資を含む気候変動対応や人的資本経営などに、取り組んでおります。
- 加えて、「新サービスの創出」や「ビジネスパートナーとの協業」を通じた、お客さまの生活に寄り添うサービスの創出に取り組んでおります。
- これらを通じて、当社の社会的使命を果たし、社会課題の解決に貢献してまいります。

2. 中期経営計画の進捗状況

再生と成長のための土台作り

再生



成長

再生と成長のための土台

人的資本経営

(企業風土改革・働き方改革 など)

ガバナンスの強化

- 社員が主体的に行動する企業風土の定着
- 専門人材など、戦略的な人材の確保
- 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進
- マネー・ローンダリング、犯罪防止対策の強化
- DX戦略推進に伴う情報セキュリティ管理態勢の強化

16

- 最後に、再生と成長のための土台作りについて、ご報告いたします。
- 当社は、経営陣と社員が、将来ビジョンを共有し、一人ひとりが、働きがいを感じながら、会社とともに成長する企業を、目指しております。
- 人的資本への積極的な投資や、ガバナンスの強化に取り組むことで、社員の成長と、会社の健全な成長を、目指してまいります。
- 以上の取り組みを通じまして、当社の変革、持続的な企業価値の向上を実現し、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」99ページから102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)」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。

18

- 以上を持ちまして、第17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。