

事業報告

- ◆ それでは、本日の報告事項のうち、第19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につきましてご報告いたします。
- ◆ 前方のスクリーンをご覧ください。

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「招集ご通知」28ページから74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15ページに記載しているとおりでございます。
- ◆ 本日は、主要業績および中期経営計画の進捗について、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

◆ それでは、「主要業績の状況」からご報告いたします。

1. 主要業績の状況

新契約件数（個人保険）の推移

営業活動の活性化により、新契約は大きく増加

新契約の大幅増が継続

2023.4～ 学資保険 リニューアル
2023.7～ 新たな育成・評価制度の導入
2024.1～ 一時払終身保険 新発売



4

- ◆ まず最初に、新契約件数の状況について、ご報告いたします。
- ◆ 新たに導入した育成・評価制度による営業社員の能力・評価の見える化や、学資保険のリニューアル、一時払終身保険の発売などにより、営業活動の活性化に取り組んできた結果、2024年度の新契約件数は、前年度から26.5%増加し、79万件となりました。

1. 主要業績の状況

順ざやの推移

収益追求資産への投資により順ざやを拡大

順ざやは大きく増加

- ・国内債券を中心とした安定運用
- ・10兆円を超える収益追求資産への投資



5

- ◆ 次に、資産運用における成果である順ざやの状況について、ご報告いたします。
- ◆ 当社は、国内債券を中心とした安定的な運用を基本としつつ、外国債券、株式などの収益追求資産への投資を10兆円を超える規模で実施しております。
- ◆ 2024年度の順ざやは、前年度から507億円増加し、1,425億円となりました。

1. 主要業績の状況

連結当期純利益の推移

連結当期純利益は前年度比 +40%超

運用環境の好転等により
順ざやが大きく増加



6

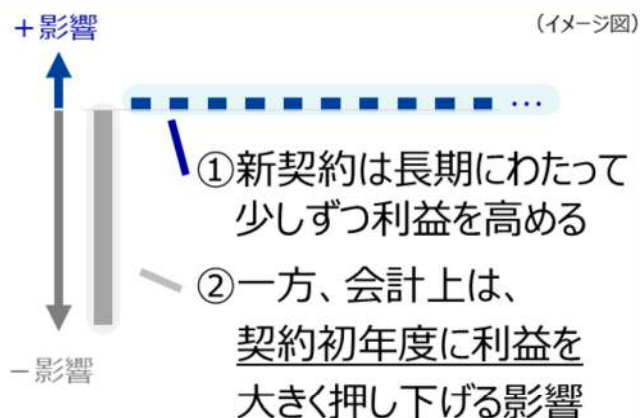
- ◆ 次に、連結当期純利益について、ご報告いたします。
- ◆ 2024年度は、運用環境の好転などにより順ざやが大きく増加したため、前年度から364億円増加し、1,234億円となりました。

1. 主要業績の状況

修正利益の導入

新契約増加の影響を一部調整した「修正利益」を導入

新契約による純利益への影響



New 修正利益

会計上のマイナス影響を調整し、
新契約増加をタイムリーに利益に反映

2024年度実績



7

- ◆ 先ほどご説明したとおり、当社の営業活動は活性化しており、新契約件数は前年度から大幅に増加し、今後も新契約の一層の増加などに取り組んでまいります。
- ◆ 一方で、生命保険の会計上、新契約の増加は短期的には利益を押し下げる影響があります。この影響を一部調整するため、2024年度から「修正利益」を導入しました。
- ◆ 2024年度の修正利益は、連結当期純利益の1,234億円に、新契約の増加の影響などを調整した結果、1,457億円となりました。

1. 主要業績の状況

株主還元 – 株主還元方針 –

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

(2021年度～2025年度)

総還元性向

中期経営計画期間中

平均 **40～50%**

$$= \frac{\text{配当金支払総額} + \text{自己株式取得額}}{\text{変更 修正利益}}$$

- ◆ 連結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

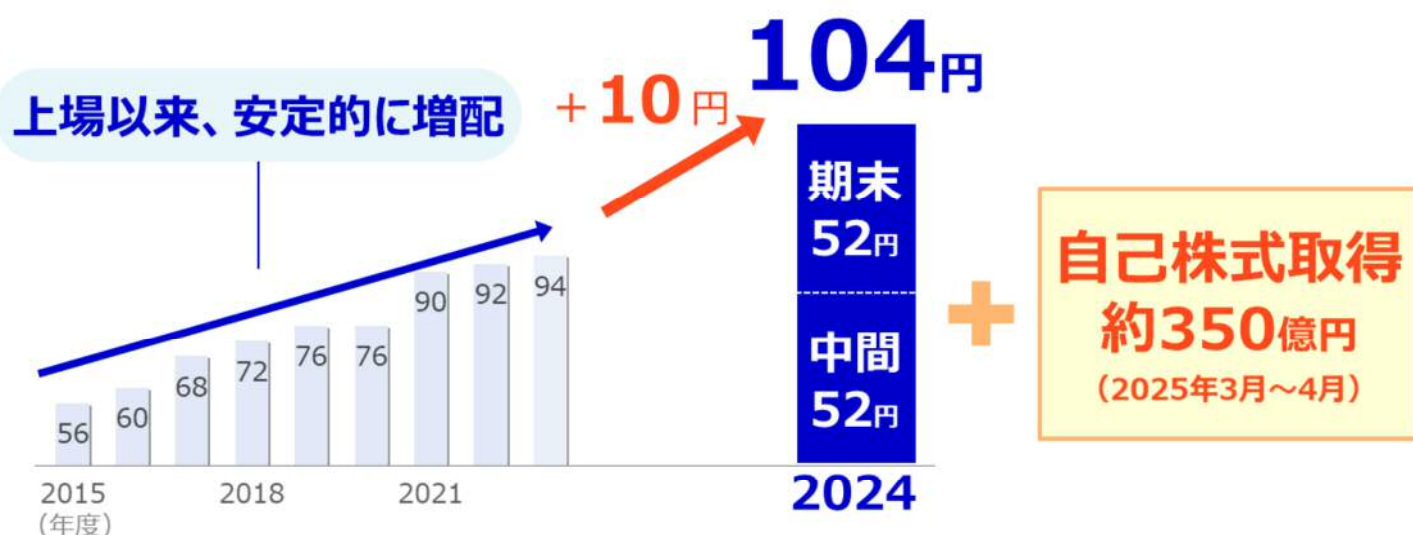
8

- ◆ 続いて、株主還元について、ご報告いたします。
- ◆ 2024年度からは、先ほどご説明しました、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。
- ◆ これにより、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可能としております。

1. 主要業績の状況

株主還元 – 増配・自己株式取得 –

2024年度は、10円増配と自己株式取得を実施



9

- ◆ 当社は、株式上場した2015年度から安定的に増配を実施しております。
- ◆ 2024年度は、還元原資の見直しを踏まえて、1株あたり配当は10円の増配を実施するとともに、好調な業績と足許の割安な株価水準を踏まえ、自己株式取得を実施しました。
- ◆ 主要業績の状況についてのご報告は以上です。

1. 主要業績の状況

2. 中期経営計画の進捗状況

10

- ◆ 続きまして、「中期経営計画の進捗状況」について、私からご報告いたします。

中期経営計画の基本方針

中期経営計画を推進し、お客さまに価値を提供し続ける

当社がお客さまに
提供している価値

お客さまの人生を通して
安心をお届けする

保険金等支払金額
業界トップ[○]の年間4兆円超

成長戦略

保険サービス

お客さま数の
維持・拡大

資産運用

巨大な資産規模を
活かした資産運用

投資

収益源の多様化

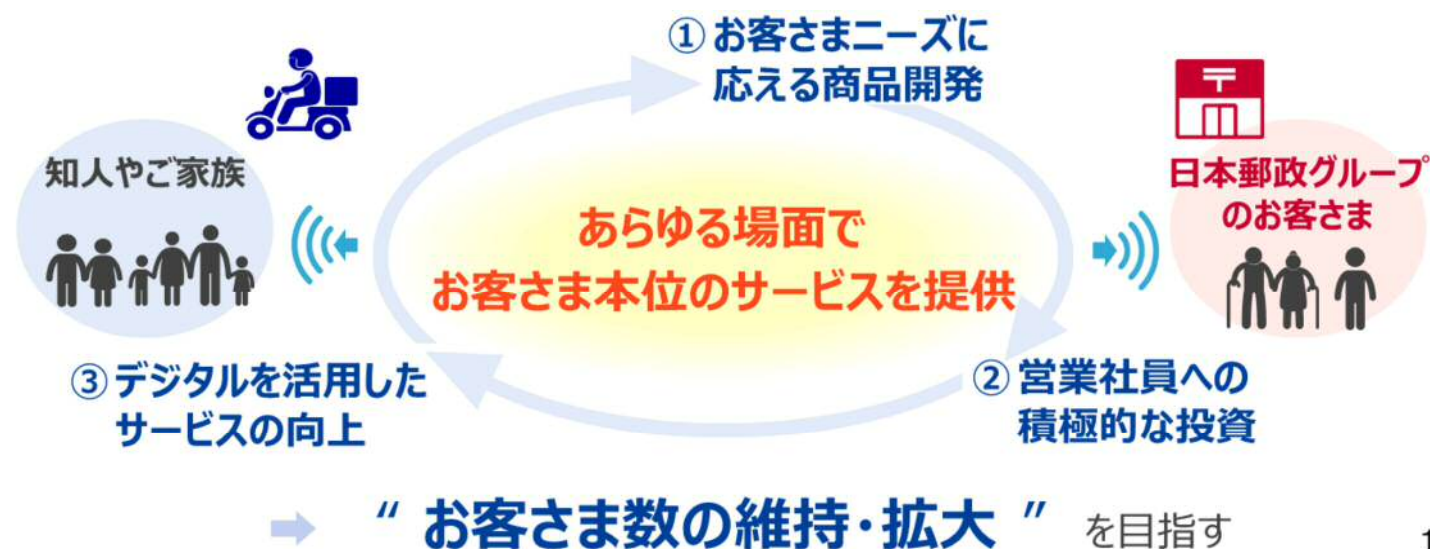
株主還元の充実

11

- ◆ 当社はこれまで、業界トップの年間4兆円を超える保険金などのお支払いを通じて、お客さまの人生を通して安心をお届けし、社会へ貢献してまいりました。
- ◆ こうした当社の価値を提供し続けていくため、中期経営計画に基づく取り組みを進めております。
- ◆ 本日は、当社の成長戦略のポイント3点と、株主還元の充実についてご説明いたします。

成長戦略 — お客さま数の維持・拡大 —

お客さま本位のサービスを徹底し、社会的使命を果たす



12

- ◆ まずは、成長戦略の1つめ、「お客さま数の維持・拡大」についてご説明いたします。
- ◆ 当社は、「保険の力でお客さまの人生をお守りする」という生命保険会社としての社会的使命を果たすため、お客さまへの商品提案からアフターフォロー、請求手続きなどのあらゆる場面で、お客さま本位のサービスを提供しております。
- ◆ お客さま本位のサービスを追求し続け、お客さまにご満足いただくことにより、ご本人だけではなく、ご家族や知人をご紹介いただき、お客さま数の維持・拡大につなげてまいります。
- ◆ 次のスライドから、具体的な取り組み3点をご説明いたします。

お客さま数の維持・拡大 – ①お客さまニーズに応える商品開発 –

あらゆるお客さまニーズに応える商品の提供

お客さまのニーズ

商品改善の取り組み

あらゆる世代



- ✓ 保険料負担を抑えつつ万が一に備えたい

高齢層



- ✓ 生活資金を遺したい
- ✓ 終活に向けて備えたい

中高年層



- ✓ 人生100年時代の長生きリスクに備えたい

若年齢層



- ✓ 子どもの教育資金を準備したい

平準払商品（終身・養老）
の魅力向上へ

- 一時払終身保険【2024年1月】
→ 保険料引き下げ【2025年7月】

商品ラインアップの拡充へ

学資保険の改定【2023年4月】

- ◆ 1つめの取り組みは「お客さまニーズに応える商品開発」です。
- ◆ 「金利のある世界」への移行により、保険商品の魅力が高められる環境となったことを活かし、2024年1月に一時払終身保険の販売を開始しました。さらに、7月からは予定利率を見直し、今よりもお求めになりやすい保険料でご提供できるようになります。
- ◆ 今後も、平準払いの終身保険や養老保険などの当社の主力商品についても魅力を向上させるなど、お客さまニーズに応える商品の提供を行ってまいります。

お客さま数の維持・拡大 – ②営業社員への積極的な投資–

営業社員へ積極投資、社員のモチベーションは向上

営業体制の改革【2022年4月】

日本郵便から営業社員 1 万人を受け入れ

当社が直接マネジメント



営業社員へ積極投資

- ✓ 育成強化、採用数も倍増
- ✓ 風土改革（全支店の社員と経営陣等が直接意見交換）
- ✓ 働きやすい職場環境を整備（営業用のPC端末を更改）

<社員エンゲージメント・スコア>

さらなる
向上へ

2022 2023 2024 (年度)

14

- ◆ 2つめの取り組みは、お客さま接点となる「営業社員への積極的な投資」です。
- ◆ 2022年4月、委託先の日本郵便株式会社から、主にお客さま宅を訪問する営業社員を1万人受け入れました。これにより、当社が営業社員を直接マネジメントする体制へと改革しました。
- ◆ その後、これまでに、営業社員の育成・採用強化のほか、組織風土改革の取り組みや働きやすい職場環境の整備を進めるなど、営業社員への積極的な投資に取り組んでまいりました。
- ◆ これらの取り組みにより、社員と会社との関係性や、社員のモチベーションなどを表す社員エンゲージメント・スコアは上昇しております。
- ◆ 今後も、営業社員への積極的な投資を続けることで、お客さま本位のサービスを提供し続けてまいります。

お客さま数の維持・拡大 — ③デジタルを活用したサービスの向上 —

デジタルを活用してサービス改善、お客さま満足度向上へ

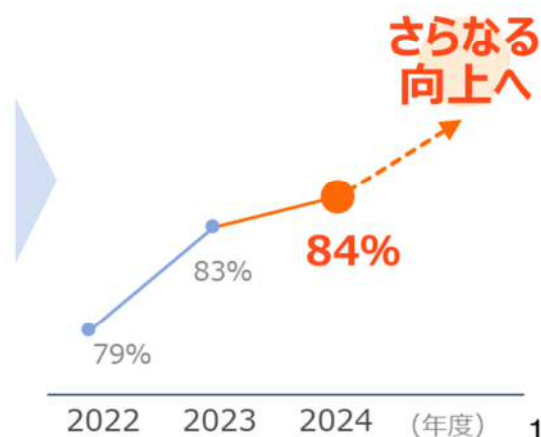
お客さまとの接点の強化

- ✓ **すべてのお客さまと年1回**のコンタクト実現へ
(メール・LINEなどを活用)
- ✓ **AIを活用**し、お客さまの潜在ニーズを把握、
お客さまに合わせたサービス提供の実現へ

手続きの利便性向上

- ✓ かんぽデジタル手続きシステムにより、
入院保険金を **最短で翌日**にお受け取り可能
- ✓ **オンラインを活用**した保険加入プロセスの拡充へ

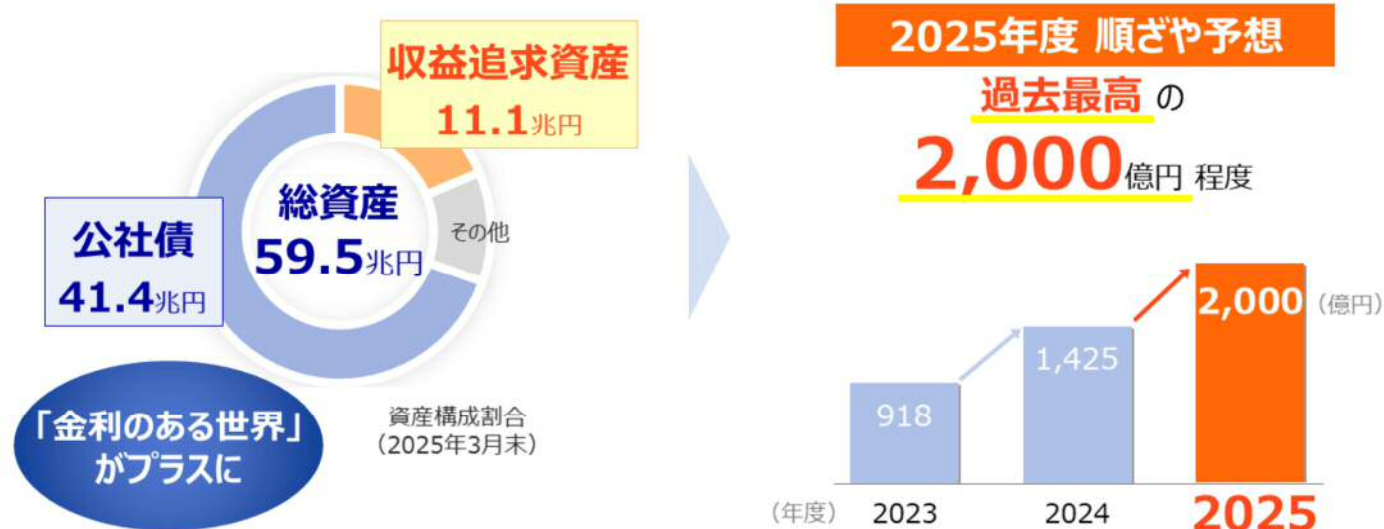
<お客さま満足度>



- ◆ 3つめの取り組みは「デジタルを活用したサービスの向上」です。
- ◆ 当社では、デジタルを活かしたサービス改善の取り組みを進めております。
- ◆ 具体的には、お客さまとの接点の強化に向けて、メールやラインなどのデジタルによる接点を増やし、すべてのお客さまと年に1回のコンタクトを実現することを目指しております。
- ◆ コンタクトにあたっては、AIを活用し、お客さまの潜在ニーズを把握、ご提案につなげることでお客さま本位のサービスの提供を目指してまいります。
- ◆ また、手続きの利便性向上として、対面での入院保険金請求手続きにおいて、かんぽデジタル手続きシステムを活用することで、最短で翌日に保険金をお受け取りいただくなど、迅速化を実現しております。
- ◆ 今後も、オンラインを活用した保険加入プロセスを段階的に拡充するなど、利便性の高いサービスを提供することにより、さらなるお客さま満足度の向上を目指してまいります。

成長戦略 – 巨大な資産規模を活かした資産運用① –

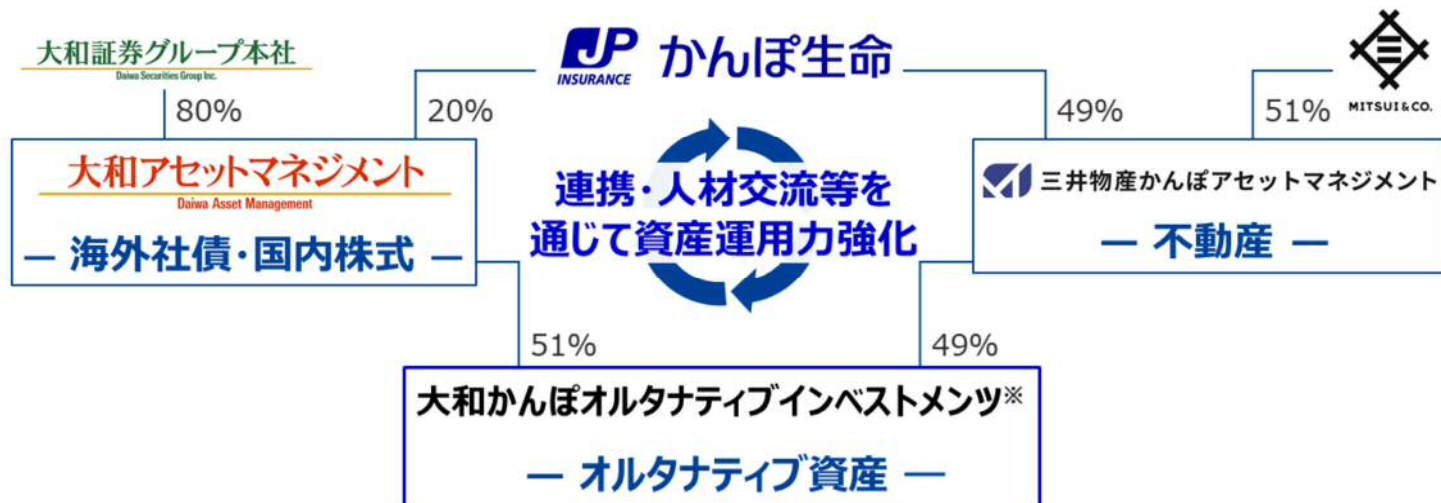
「金利のある世界」を追い風に、資産運用収益の拡大へ



- ◆ 続いて、2つめの成長戦略である「巨大な資産規模を活かした資産運用」について、ご説明いたします。
- ◆ 業界最大級の60兆円の総資産を保有し、そのうち公社債の比率が高い当社にとって、「金利のある世界」は特にプラスとなります。
- ◆ 加えて、市場環境を注視しつつ、収益追求資産を段階的に積み上げております。
- ◆ 2025年度の順ざやは、前年度よりさらに増加し、過去最高の2,000億円程度を見込んでおります。

成長戦略 — 巨大な資産規模を活かした資産運用② —

提携を通じて各分野の資産運用力を強化



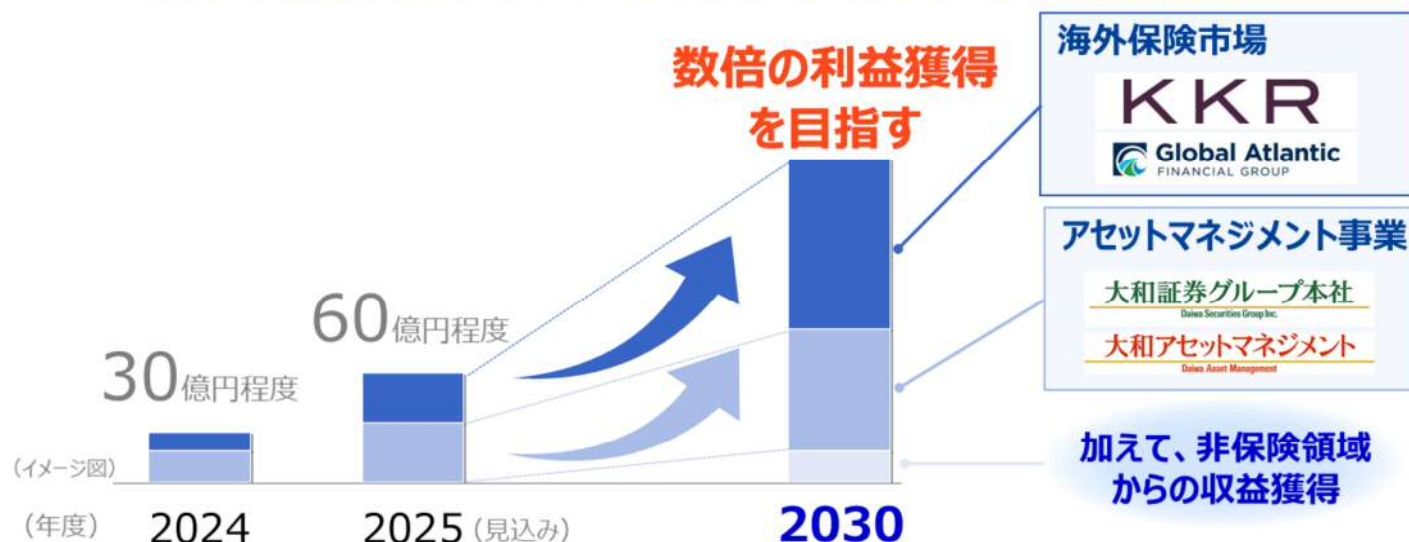
※ 現三井物産オルタナティブインベストメンツ株式会社、株式譲渡完了時に称号変更予定

17

- ◆ また、当社は、自社での資産運用の取り組みだけではなく、他社との提携を通じて、各分野の資産運用力の強化を進めております。
- ◆ 2025年3月には、大和証券グループおよび三井物産株式会社と、オルタナティブ資産運用分野における資本業務提携契約を締結いたしました。
- ◆ これまでの提携により取り組んできた資産運用力の強化や協業戦略をさらに発展させてまいります。

成長戦略 — 収益源の多様化 —

海外保険市場・アセマネ事業の収益拡大へ



18

- ◆ 続いて、3つめの成長戦略である「収益源の多様化」について、ご説明いたします。
- ◆ 当社は、海外保険市場やアセットマネジメント事業といった、新領域からの収益獲得を推進することで、収益源の多様化を目指してまいります。
- ◆ 海外保険市場は、提携先であるグローバルアトランティック・フィナンシャルグループを通じて、再保険事業などからの収益機会の獲得を目指してまいります。
- ◆ アセットマネジメント事業は、提携先の大和アセットマネジメント株式会社を通じて、新NISAを契機としたリテール領域の成長を取り込むとともに、投資顧問ビジネスへの本格参入により、さらなる成長を目指してまいります。
- ◆ 加えて、生命保険事業と親和性があり、シナジー効果と利益貢献が見込める領域を幅広く探索することで、2030年度には数倍の利益獲得を目指してまいります。

株主還元の充実 – 修正利益の推移 –

還元原資となる修正利益は、目標を大きく上回る見通し



19

- ◆ 続いて、株主還元の充実についてご説明いたします。
- ◆ 株主還元の原資となる修正利益について、2025年度は1,420億円程度になると予想しております。
- ◆ 当社の営業状況が回復基調にあるとともに、「金利のある世界」での運用環境の好転などにより、中期経営計画の目標970億円を大きく上回る見通しです。

株主還元の充実 – 配当 –

配当は過去最高を予想、追加の株主還元も検討



20

- ◆ 修正利益の見通しを踏まえて、2025年度の配当は、前年度から20円の増配、1株当たり配当は124円、年間の配当総額460億円程度、と、すべて過去最高を予想しております。
- ◆ さらに、2025年度は、単年度で総還元性向55%程度を目処に株主還元を実施する予定としております。
- ◆ 引き続き、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付け、健全性を確保しつつ、安定的かつ魅力的な利益還元を行ってまいります。
- ◆ 以上の取り組みを通じまして、当社の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」75ページから78ページに、記載している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）」16ページから55ページに記載しているとおりでございます。
- ◆ ご説明は、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19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ご報告を、終了いたします。