



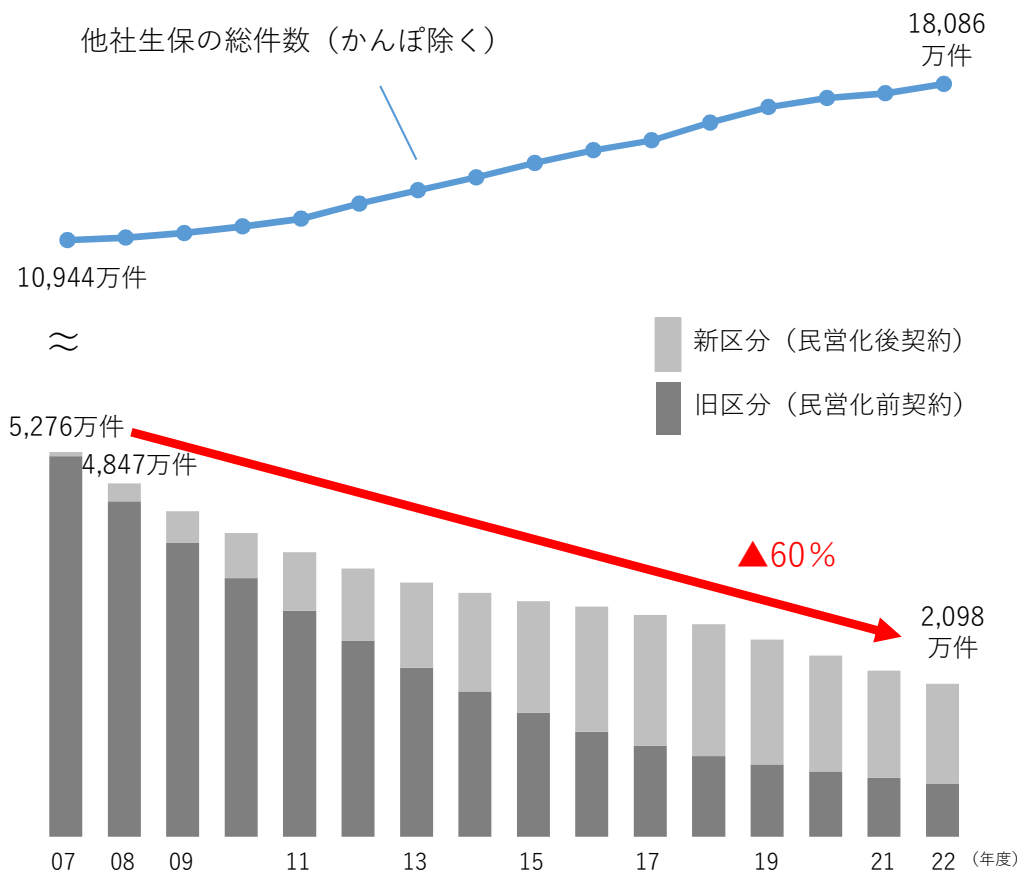
郵政民営化委員会 説明資料（株式会社かんぽ生命保険）

2023年12月12日

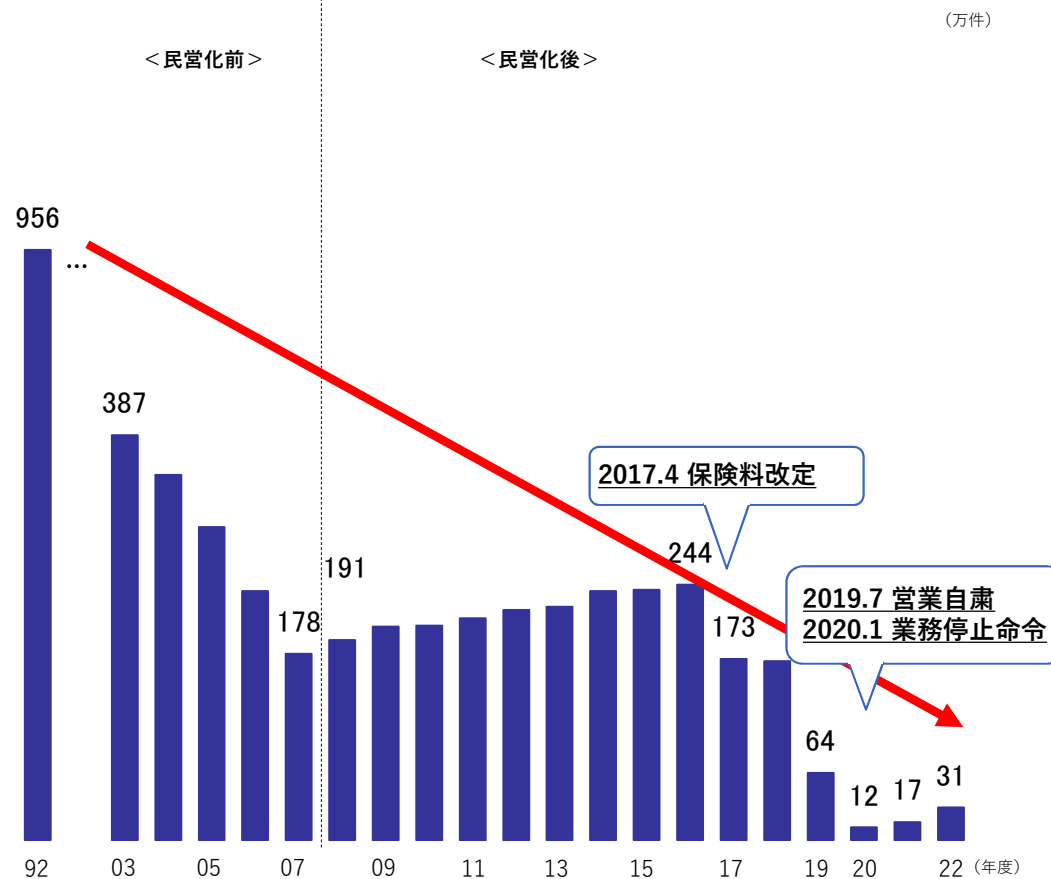
# 1. かんぽ生命の現状

- 保険会社の収益の源泉となる保有契約件数は民営化以降大きく減少（業界では増加基調）
- 新契約件数は、民営化後着実に増加していたが、2017年4月の保険料改定と、2019年7月中旬以降の積極的な営業の自粛および2020年1月以降の業務停止命令の影響により大幅に減少

保有契約件数の推移



新契約件数の推移

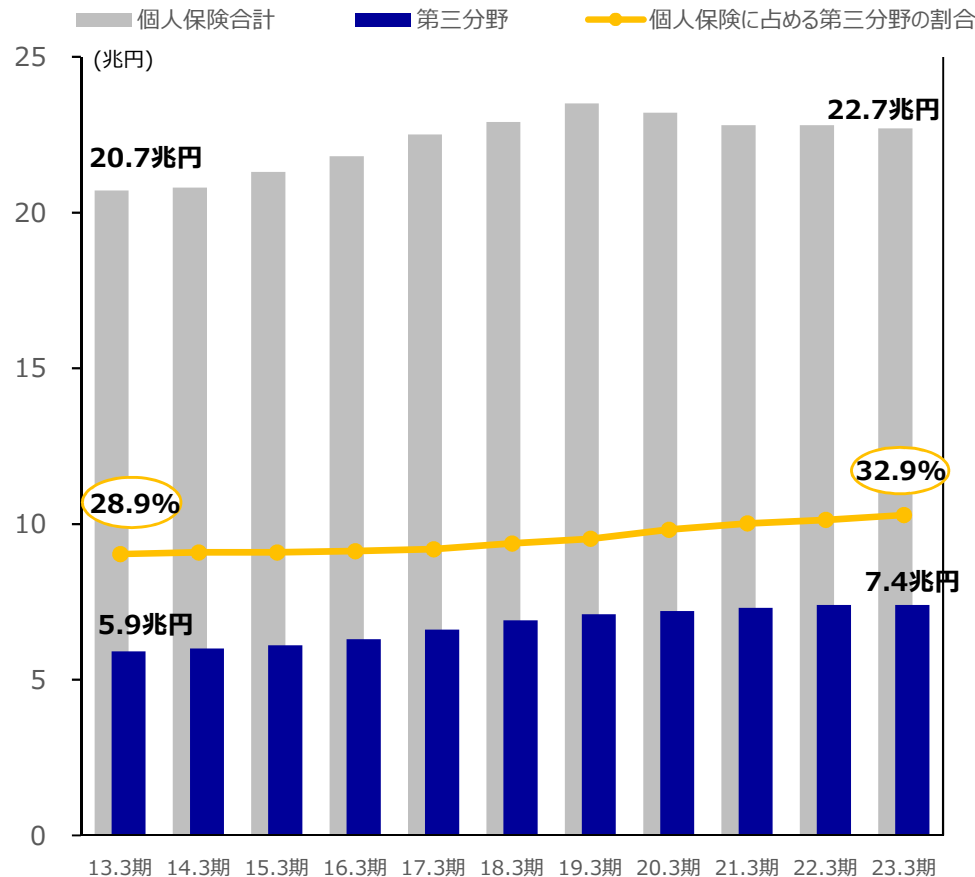


出典：保険研究所「インシュアランス生命保険統計号」  
及び一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」

# 2. 国内マーケットの状況

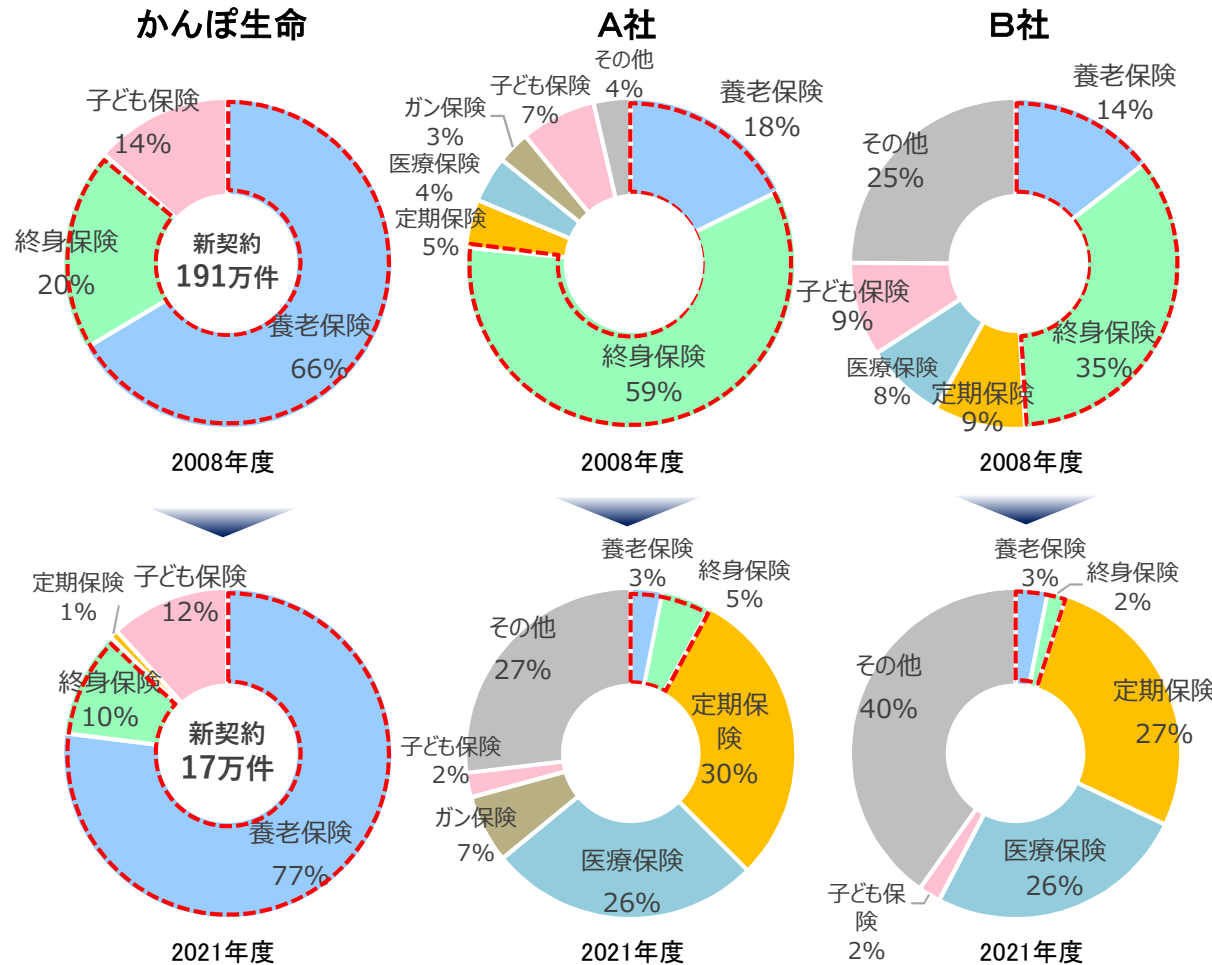
- 生保の国内マーケットは、直近10年間に於いても緩やかに拡大傾向(2012年度対比+10%)
- 共働き世代の拡大とともに、従来の大型死亡保障へのニーズが相対的に減少し、家族のための死亡保障から、自らが生きていくために備える保障へシフト(第三分野マーケットは2012年度対比+25%)
- 人生100年時代における健康寿命の延長を受けて、資産形成の重要性が高まる中、外貨建て保険など資産形成に資する保険への関心も高まる

【国内生保の保有契約年換算保険料の推移】



出典:一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」  
注:国内生保合計には簡易生命保険契約を含む

【新契約における商品構成の変化】



出典:保険研究所「インシュアランス生命保険統計号」

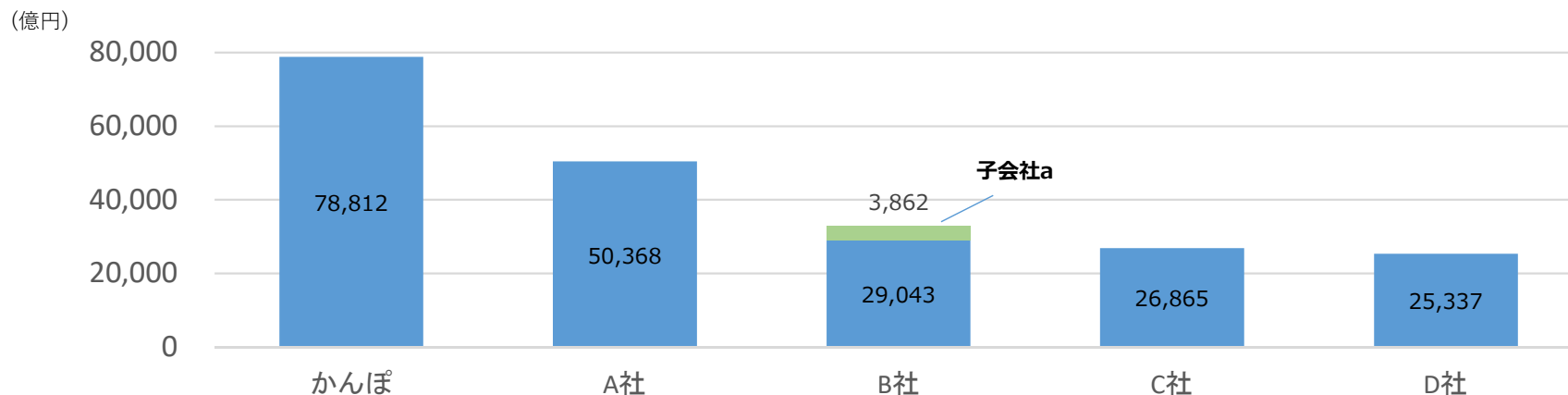
# 3. 国内生保の収益源の多様化

他社生保では海外M&A等により収益源を多様化している一方、当社では国内外における生保等の子会社保有が禁止されている

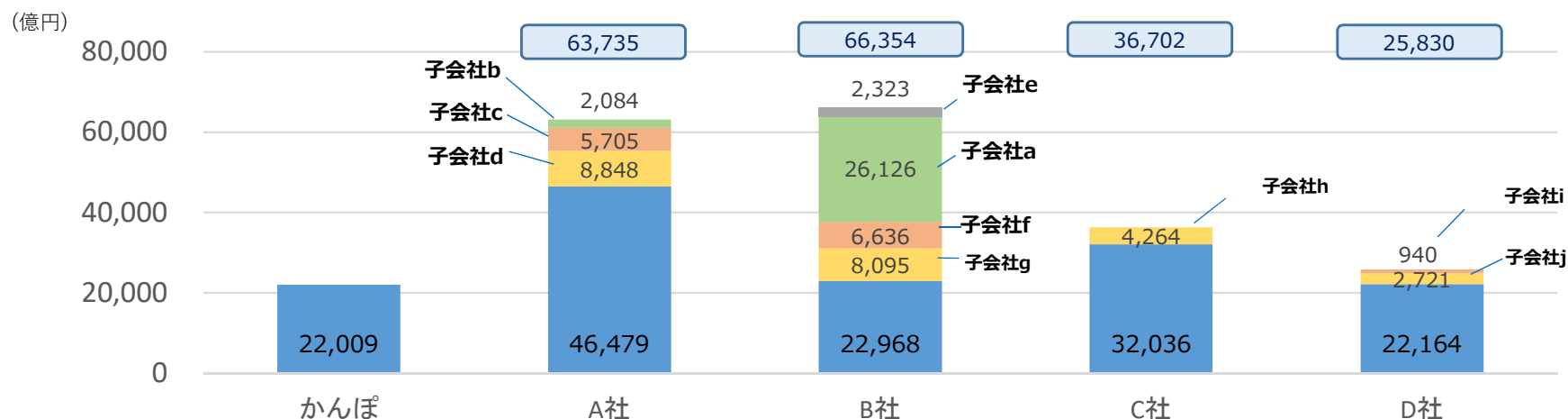
## 他社生保における国内外M&Aの活用

- 他社生保では、国内マーケットは人口減少が見込まれ、長期的に縮小傾向にある中で、海外M & A等により収益源を多様化

2008年度:保険料等収入



2022年度:保険料等収入



出典：各社決算発表資料

# 4. 基本戦略(4つの柱)

- 募集品質問題以降、信頼回復に向けた取り組みを継続し、23.4で業務改善計画に掲げた全施策リリースが完了したが、今後も継続的にPDCAを回し着実に実践していく
- ①募集品質の確保を大前提とした②営業力の向上に取り組むとともに、③お客さまニーズに沿った商品開発、④収益源の多様化を4つの柱として推進

## ①募集品質の確保

## ②営業力の向上

これまでの取り組み

### 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

- 適切な募集方針(行動規範・かんぽ営業スタンダード)の策定・浸透
- 適正な募集品質を前提とした営業目標の設定
- 乗換契約に係る営業手当の見直し

### 適正な募集管理態勢の確立

- 募集状況の録音・保管
- 条件付解約制度、契約転換制度の導入

### ガバナンスの抜本的な強化

- 募集状況等の実態把握の強化
- PDCAサイクルの徹底
- 取締役会および監査委員会の機能強化

### 新しいかんぽ営業体制(2022年4月～)

- かんぽ生命が責任を持って直接マネジメントする体制(コンサルタントの兼務出向)
- 長期継続的な信頼関係の構築にむけて、お客さま担当制を導入
- 保有契約や人口などの市場性を踏まえた活動拠点の集約
- 生命保険以外については郵便局窓口へ取り次ぐことにより、グループ一体でのお客さまサービスを実施

### 営業組織の再編(2023年5月、7月～)

- 本社の営業部門を再編し、営業推進機能を強化(5月)
- 中間組織(エリア本部)の機能を縮小し、直接営業推進を担う部を本社に設置(7月)

### かんぽGD制度の導入(2023年7月～)

- コンサルタントの成果や活動を総合的・定量的に評価
- 管理者による人材育成の評価にも反映

今後の基本戦略

- 全国に広がる安心・信頼の郵便局ネットワークを通じた「郵便局の保険」として、引き続き既存の3チャンネル(コンサルタント、郵便局窓口、法人営業)を基軸とする
- 質を伴った営業活動による営業社員の生産性向上および要員確保、チャンネル間の連携強化により営業水準を拡大

# 4. 基本戦略(4つの柱)

## ③お客さまニーズに沿った商品開発

これまでの取り組み

### 主な商品改定

- 2022年 4月 医療特約改定（さらに手厚い医療保障の提供）
- 2022年10月 更新制度の導入（健康状態の告知をせず保障の継続を可能に）
- 2023年 4月 学資保険の改定（戻り率が100%を超えるよう改善）

## ④収益源の多様化

### 三井物産との業務・資本提携(2022年～)

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。不動産ファンドを中心に投資対象を拡大し、運用残高を積み上げ

### KKRおよびGAとの戦略的提携(2023年6月)

収益源の多様化や新たな成長機会の創出を目指し、米国のPEファンドであるKKRおよびその子会社であるGlobal Atlantic Financial Groupと戦略的提携契約を締結

今後の基本戦略

- 養老・終身保険をユニバーサルサービスとして提供しつつ、お客さまニーズの変化を踏まえて、介護保険や重度疾病保障保険などライフステージに合わせた保障（第三分野の商品）を適時適切に提供

- 海外マーケットの取り込みやチャネル多角化による収益機会の拡大を探索

課題認識

- ✓ 商品開発にあたってはお客さまニーズに合わせた商品ラインナップの拡充を目指しているが、限度額規制により十分な保障の提供が困難

- ✓ 他社生保では海外M&A等により収益源を多様化している一方、当社では国内外における生保等の子会社保有が禁止されている

# 5. チャネルと人材の強みの活用（チャネル間の連携強化） かんぽ生命

かんぽサービス部、法人営業部、郵便局窓口のそれぞれにおいて営業の底力をつけ、人の力を最大限に発揮させるとともに、3つのチャネルが一体となって、お客さまへの提案やニーズの深掘りなど連携を強化し、募集品質を伴った営業力の底上げをしていく

## かんぽサービス部（623拠点）

- お客さまとの継続的な関係構築、丁寧なコンサルティングによりニーズの深掘りが可能

営業の底力をつけ、潜在ニーズに訴求  
保障性商品を確実にご提案

- すべてのお客さまへの確実な訪問・提案を連携して実施
- 地域における郵便局のリレーションを活用した職域営業

リテール  
領域

法人  
領域

- 法人営業と職域営業の一体活動によるお客さまニーズの深掘り

## 郵便局窓口（約2万局）

- お客さまとの距離の近さ、間口の広さにおいて強みを持ち、来局された方へのお声かけ等を通じて保障のご提案の機会を創出

ご加入の起点となる、  
より魅力度の高い商品を提供  
特約付加や将来の新契約につなぐ

## 法人営業部（77支店<sup>1</sup>）

- 中小企業マーケットで一定のポジションを確保。経営者保険（受託販売）の増募など、収益性向上・規模拡大余地が大きい

中小企業マーケットを維持しつつ、  
中堅・大企業マーケット開拓  
受託商品拡充によるアップサイド

<sup>1</sup> かんぽ生命支店のうち、法人営業部を設置している支店数

## 人材育成

- 新たな育成・インセンティブ制度（かんぽGD制度）の導入等 → 詳細は次頁を参照

# 5. チャンネルと人材の強みの活用（営業人材の育成・力の発揮） かんぽ生命

新たな育成・インセンティブ制度の導入をはじめとした取り組みを通じて、中長期的な営業の力を高め、発揮していくことで、各チャンネルの強みを成長につなげていく

## 新たな育成・インセンティブ制度（かんぽGD制度）の導入

活動成果の  
総合的・定量的  
評価

- 営業社員の成果や活動を総合的・定量的に評価し、お客さまとの信頼関係を築く能力や成長度合いを見える化

マネジメントの  
高度化

- 管理者は、営業社員の目指す水準を多角的・定量的に確認し、個々の社員に応じた育成を実施

社員の  
成長への報奨

- 社員個々の成長を、管理者に係る評価基準にも反映
- 社員には、自己の成長度合いに応じたインセンティブに加えて、部下・後輩に対する人材育成の成果に応じたインセンティブを支給予定

### 導入・検討状況

#### かんぽサービス部

23年7月 導入  
23年10月 1回目の評価実施

#### 法人営業部

今後導入予定  
23年11月  
試行実施を開始

#### 郵便局窓口

社員の成長および人材育成を  
評価する仕組みを今後検討

## 営業体制の強化・営業環境の改善

- 営業社員の採用を強化し、戦略的に人材を確保
- 募集フローの見直し等を通じて、お客さまの利便性向上や業務効率向上を実現させつつ、営業社員がより一層力を発揮できる営業環境を整える

### 【取り組みの例】

募集フローの  
見直し・改善

- 重複するチェックの削減（23.4実施済）
- 申込手続き時オンライン同席の導入（23.10～全国で導入、順次改善を実施）
- ペーパーレスの取り扱い拡大（今後実施予定）

柔軟な営業  
活動の促進

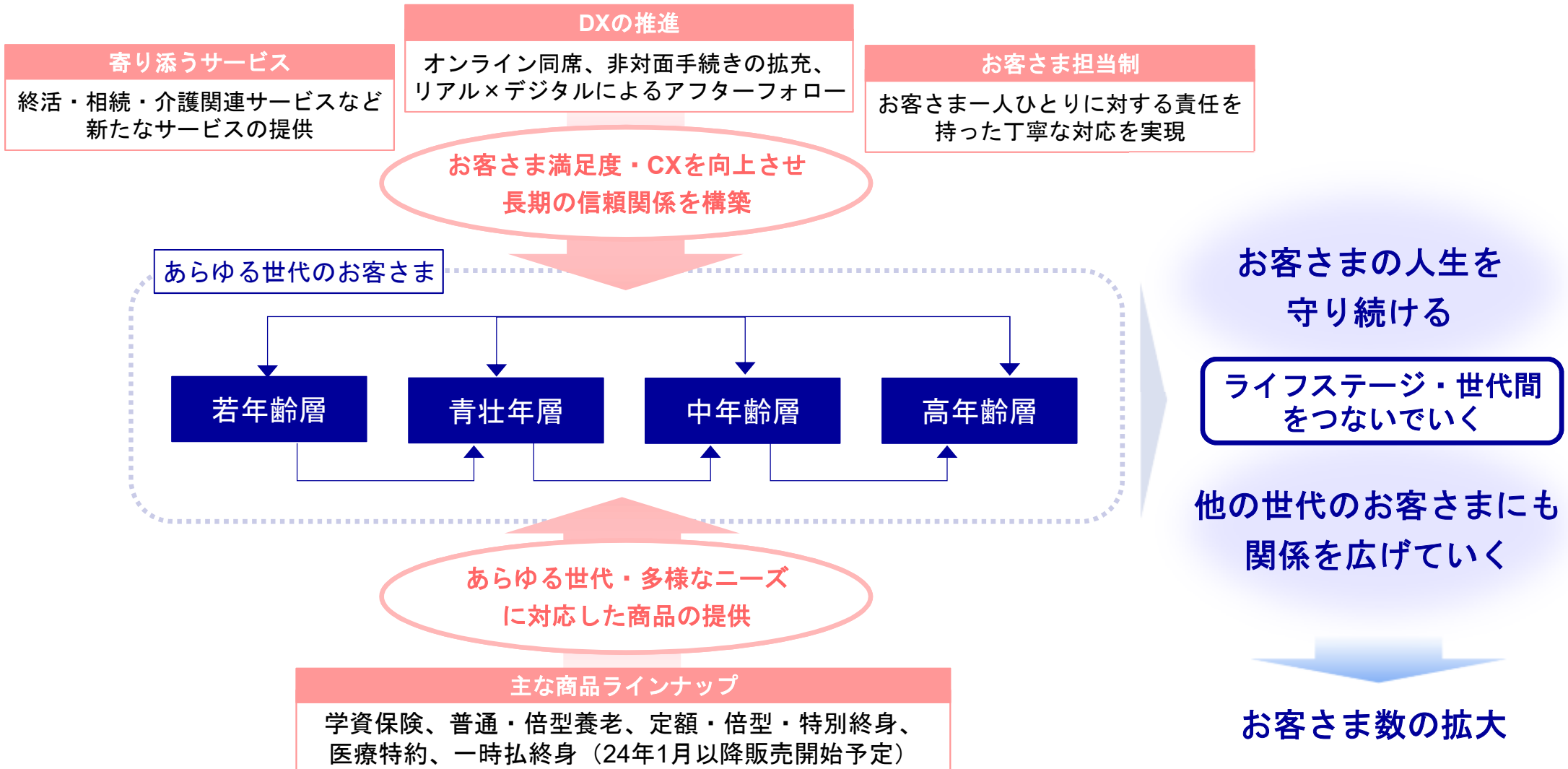
- 活動時間創出のための体制整備  
平日にお会いできないお客さまとの面談や、遠方への訪問なども柔軟に実施できるよう、社内の取り扱いを改善

各チャンネルにおいて営業の底力をつけ、人の力を発揮して、チャンネルの強みを成長につなげる



## 6. お客さまのすべての人生を守り続ける取り組み

- あらゆる世代のお客さまの多様なニーズに対応した商品を提供し、お客さま満足度・CXを向上させる各種取り組みを推進することにより、長期の信頼関係を構築し、お客さまの人生を守り続ける
- 各世代のお客さまから、他の世代にも関係を広げていくことにより、お客さま数を一層拡大していく

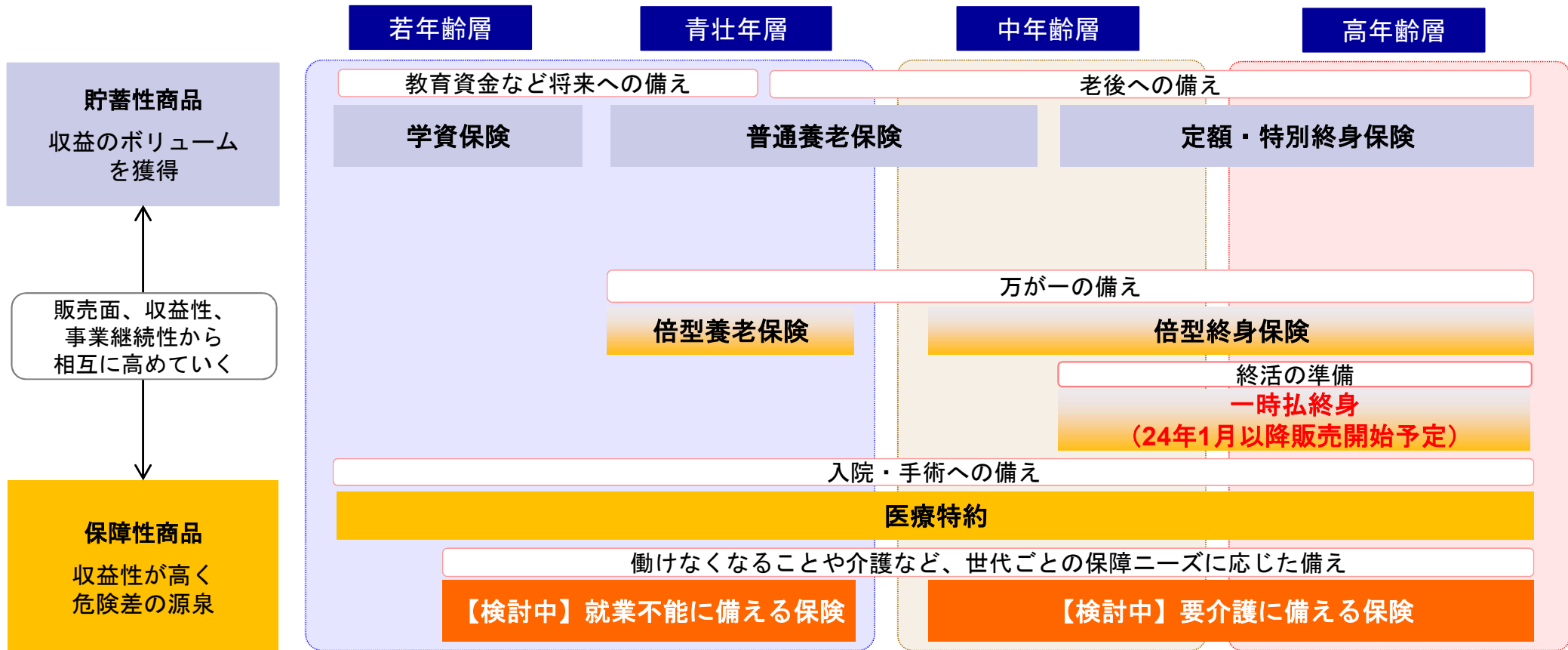


## 6. お客さまのすべての人生を守り続ける取り組み

- 一時払終身、就業不能・要介護に備える保険などの新商品を順次投入することで、あらゆる世代のお客さまニーズに応えられるよう商品ラインナップを拡充していく
- 収益性の観点では、貯蓄性商品を入り口とし、潜在ニーズを喚起して保障性商品へとつなぐことにより、収益のボリュームと将来の収益性を相互に高め、持続的な成長の実現を図る

### 商品戦略

あらゆる世代のお客さまの多様なニーズに応える新商品を順次投入し、お客さまのすべての人生を守り続ける各種取り組みとあわせて、お客さま数の拡大と収益向上を図る

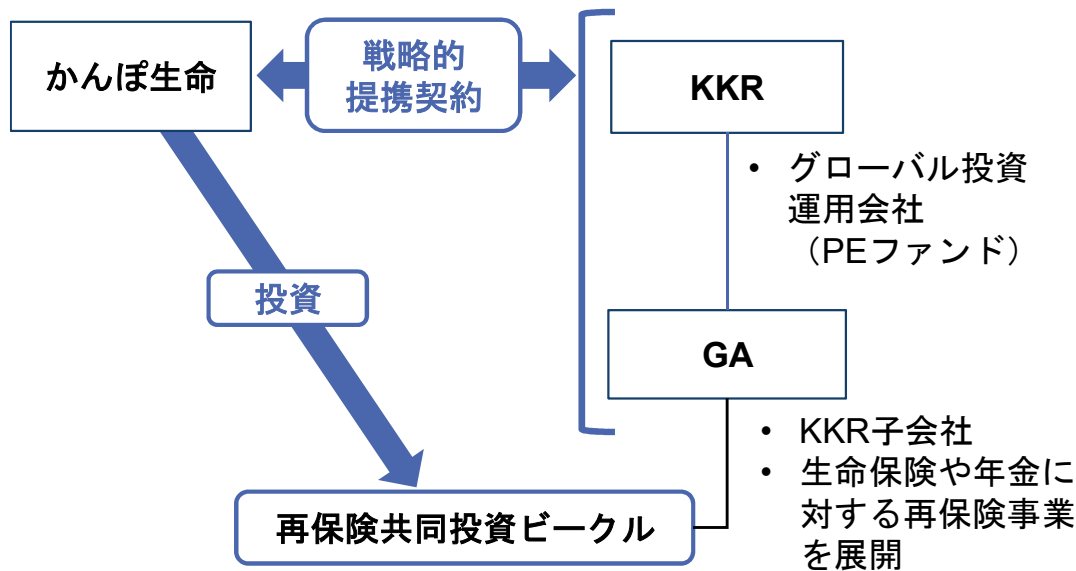


# 7. 他社との提携を通じた新たな収益確保策

- 収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目指し、KKRおよびGlobal Atlantic (GA) との戦略的提携契約を2023年6月7日付で締結
- 今後、双方向に有益な関係を築けるよう、協業拡大に向けた協議を開始
- 2022年より開始した三井物産との提携においては、不動産ファンドを中心に投資対象の規模を拡大し、運用残高を積み上げている

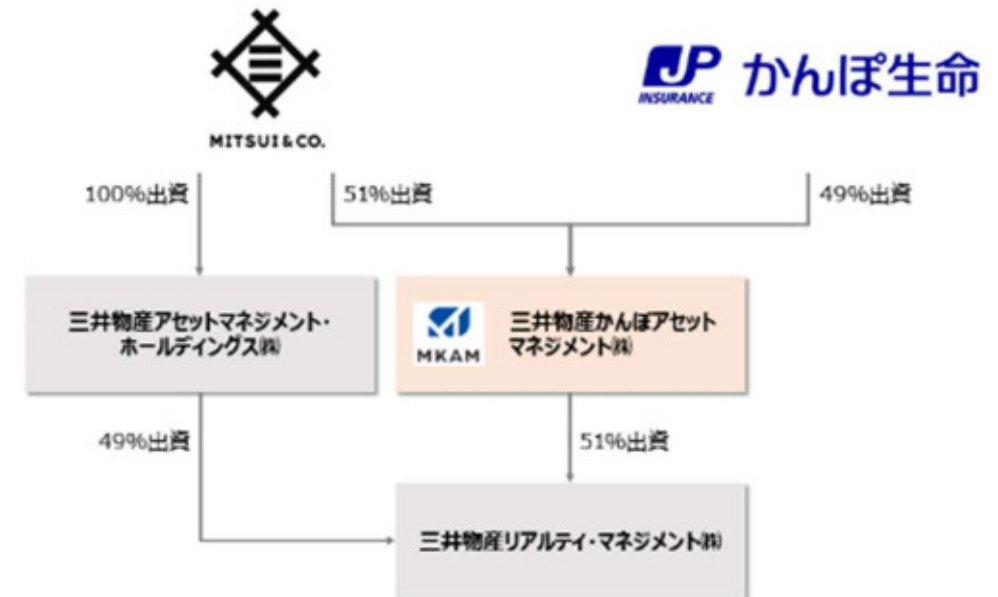
## KKRおよびGAとの戦略的提携

- 当社にとって初の海外提携案件
- 戦略的提携契約の締結(2023年6月7日付)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
- 定期的な会議等を通じて協業拡大に向けた協議を開始



## 三井物産との業務・資本提携

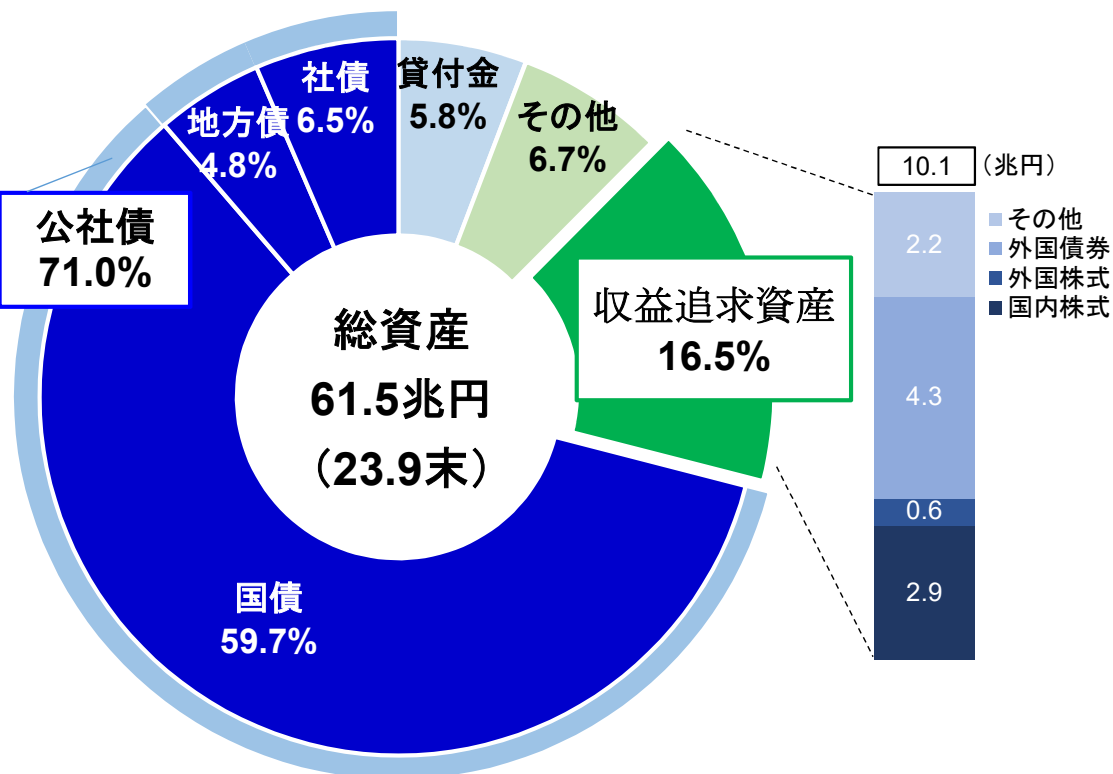
- 2022年8月、両社の協業を目的に、三井物産リアルティマネジメント (MBRM) の中間持株会社として、三井物産かんぽアセットマネジメント (MKAM) を設立
- MBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、順調に運用残高を積み上げ中



# 8. 資産運用収益の拡大

- 業界最大級の総資産の影響力を活かし、専門人材の採用・育成や外部運用会社との連携等を通じて資産運用の深化・高度化を推進
- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本としつつも、資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大を目指す
- 段階的に投資を拡大してきたオルタナティブ資産も着実に含み益を積み上げており、本格的な収益貢献が始まりつつある

資産構成

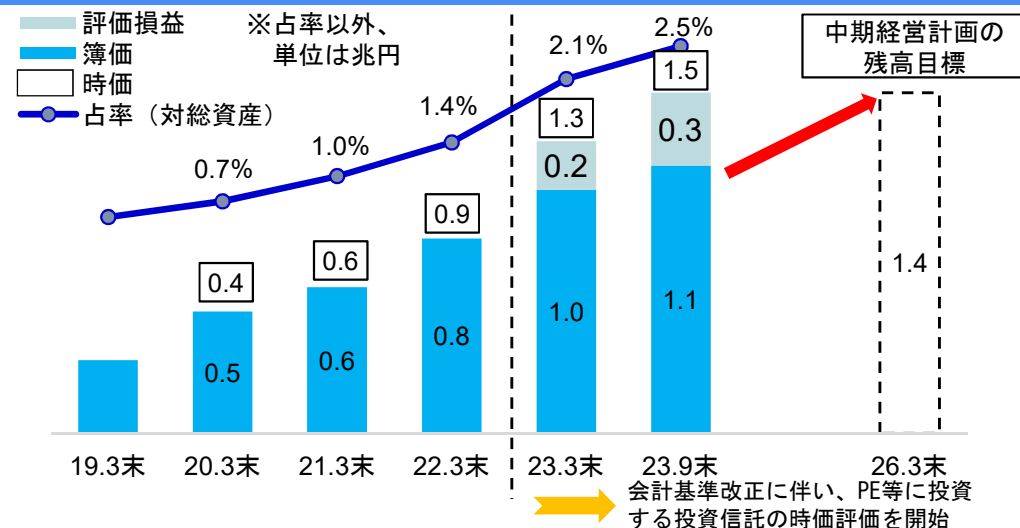


外部運用会社との連携等  
専門人材の採用・育成

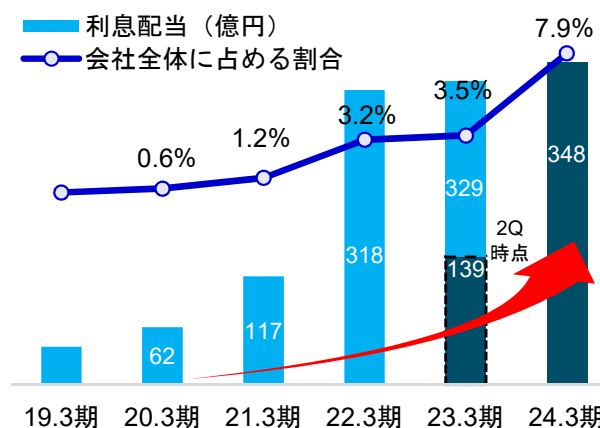
資産運用の深化・高度化を支える基盤の強化

オルタナティブ投資の状況

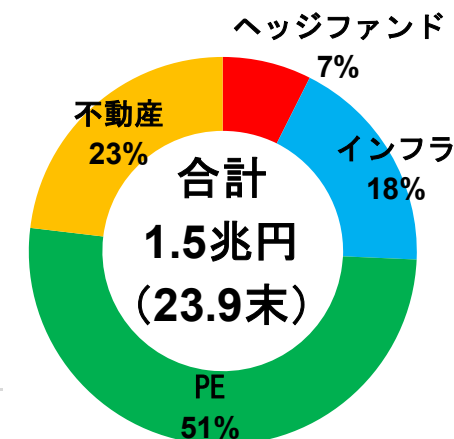
時価・簿価および評価損益の推移



利息配当収益の推移



アセットクラス内訳



# 9. 成長戦略を支える土台（コスト削減の取り組み）

- DXの推進を通じてサービスセンターの業務の削減・効率化を進めるとともに、創出した労働力をお客さまサポート領域等の強化領域へ段階的にシフト
- 経費削減の取り組みと強化領域への投資を進め、事業運営の効率化を目指す

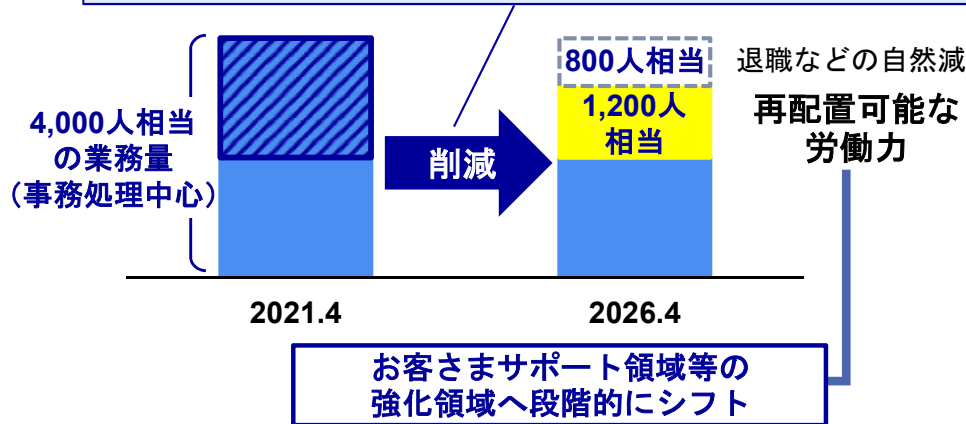
## サービスセンター業務の変革

➢ 契約引受、契約保全・保険金業務のデジタル化・自動化

【直近の例】（2023.10～）

一部の請求受付（保険金受取人の指定・変更等）をペーパーレス化

➢ 各業務の生産性向上・機能集約等による効率化



一人ひとりのお客さまに寄り添う最適なご提案

申込手続き時にオンラインで同席  
その場でご意向を確認

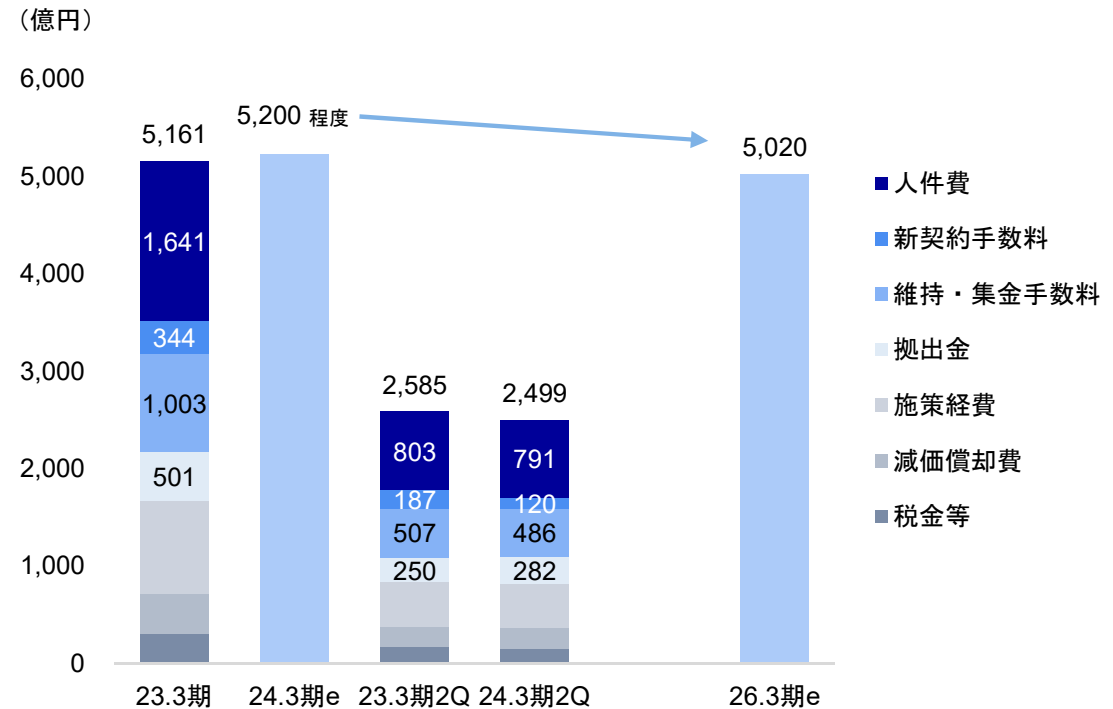
その場で完結する簡便な手続き

有人チャットやポットにより  
タイムリーにお客さまをサポート

チーム一体でのきめ細やかなサポート

手続き直後のお困りごとを速やかに解決

## 必要経費（単体ベース）の推移



DX推進に向けたシステム投資等を進めつつ  
経費削減に取り組む

中計5年間の戦略的IT投資  
1,000億円程度

**[26.3期]  
必要経費  
5,020億円**

# 参 考 資 料

- 1916年（大正5年）、逓信省が簡易生命保険事業を創業。「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命を持って誕生し、国民生活の安定を図る役割を果たしてきました。
- 全国の郵便局を通じて、養老保険・終身保険を中心とした簡易で分かりやすい商品（簡易・小口）・サービスをお客さまに提供しています。

## 沿革

1916年10月 逓信省が簡易生命保険事業を創業

1949年 6月 郵政省発足

2001年 1月 省庁再編に伴い、郵政事業庁発足

2003年 4月 日本郵政公社発足

2005年10月 郵政民営化関連法成立

2007年10月 株式会社かんぽ生命保険開業

2015年11月 東京証券取引所市場第一部へ上場

2022年 4月 東京証券取引所プライム市場へ移行

## 簡易・小口な商品性

### ■ 簡易な手続き

- **医師による診査が不要（無診査）**
- **健康状態などの告知でお申し込み可能（告知書扱）**
- **職業による加入制限なし**

### ■ 小口な商品

- **加入限度額：原則1,000万円**  
(加入後4年経過後は累計2,000万円(20～55歳))

## 日本郵政グループ 経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します

## 経営理念

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。

## 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

✓ 地域密着の郵便局ネットワークを通じて、基礎的な保障を、その必要性についての気づきの機会とともに提供する

✓ 人生100年時代における社会的ニーズに、生命保険会社としての的確に応える

✓ 全国のお客さまに、お約束した保険金を、確実かつスムーズにお支払いする

「かんぽらしさ」を発揮し、社会的使命を果たすことで、「あたたかさ」の感じられる生命保険会社を目指す

### 外的環境の変化

### 人生100年時代における社会的ニーズ

|       |   |
|-------|---|
| 人口動態  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 平均寿命・健康寿命の延伸</li> <li>● 人口減少・地方過疎化、少子高齢化の進行</li> </ul>   |
| 社会・経済 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 超低金利の継続、コロナ下での財政金融出動</li> <li>● ESG経営への関心の高まり</li> </ul>   |
| 生活環境  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費性向：パーソナライズ志向の高まり</li> <li>● ヘルスケア：医療サービスの変化、健康増進への関心</li> <li>● コロナ対応：デジタルの進展/お客さまの行動変化</li> </ul> |
| 地球環境  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動リスクへの取組みの必要性の高まり</li> <li>● サステナビリティへの意識の高まり</li> </ul>  |

### お客さま/商品

人生100年時代の各世代におけるお客さまニーズの高まり

- あらゆる世代のニーズ
  - ・万が一の事態に備えたい
- 中高年層～高齢者層のニーズ
  - ・相続や資産承継に備えたい
  - ・安心健康な老後生活を送りたい (Well-being<sup>注</sup>向上)
- 青壮年層のニーズ
  - ・低廉な保険料でリスクに備えたい

### お客さま接点

- 全国のお客さまへのアフターフォロー
- デジタルを活用したマルチチャネルの実現

### 環境等への配慮

- 温室効果ガスの削減、地域社会への貢献等サステナビリティに配慮した事業経営

### 社会課題解決

#### SDGs



注：Well-being：肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。



■ お客さまから真に信頼される企業へと再生し、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することで、持続的成長を目指します

## 基本方針

## 主な取組み

|       |                           |  |   |
|-------|---------------------------|--|---|
| 再生    | 信頼回復に向けた取組みの継続            | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまとの信頼を回復する</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>適切な募集プロセスのもと、「お客さまがご納得・ご満足の上で保険サービスをご利用いただく」活動を展開</li> <li>お客さまへの丁寧なアフターフォローを通じた信頼関係の再構築</li> </ul>  |
|       | 事業基盤の強化                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしながら、効率的な業務運営により収益力を向上させる</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>新しいかんぽ営業体制を構築し、保障性マーケットへの取組みを強化</li> <li>あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの充実</li> <li>デジタルによる変革(DX<sup>注1</sup>)を推進し、事業運営を効率化</li> <li>新資本規制導入を見据えた資産運用の深化・高度化</li> </ul> |
| 持続的成長 | お客さま体験価値の向上               | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま体験価値 (CX<sup>注2</sup>) を最優先とするサービス提供体制を構築する</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、CXを最優先とするビジネスモデルへ転換</li> </ul>   |
|       | ESG経営の推進<br>(社会課題の解決への貢献) | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ (持続可能性) を巡る社会課題の解決に貢献し、SDGsと持続的な成長を実現する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>健康増進、介護・相続などの社会課題に関して、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供</li> </ul>   |

## 再生と持続的成長のための土台

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| 企業風土改革・働き方改革  | <ul style="list-style-type: none"> <li>社員一人ひとりがやりがい (ES) を感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣と社員のコミュニケーションを活性化し、将来ビジョンを共有</li> <li>多様なキャリア形成へのサポート、マネジメント力の強化</li> <li>多様で、柔軟な働き方の実現</li> </ul>                   |
| ガバナンスの強化・資本政策 | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク感度の高度化等により、事業運営における健全性を確保し、持続的な成長を実現する</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>マネー・ローンダリングならびに犯罪防止等対策の強化</li> <li>ERM<sup>注3</sup>に基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主へ還元</li> </ul> |

(注1)Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略/(注2)Customer Experience (カスタマーエクスペリエンス) の略/(注3)Enterprise Risk Management (統合的リスク管理) の略

## 事案の概要

- 顧客に不利益又は意向に沿わない保険募集として、契約の乗換、多数回・多額の契約締結等の不適正な募集行為の可能性の存在が認められたことから、2019年12月27日に当局から行政処分（3か月間の業務停止および業務改善命令）を受領。
- 不適正な募集行為が広がった背景として、新規契約を過度に重視した営業推進態勢、コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土等、態勢上の問題が主な発生原因と認識。
- 上記発生原因を踏まえ、業務改善計画の改善策として、適正な営業推進態勢の確立、健全な組織風土の醸成等以下の対応を行っているが、今後もP D C Aを回しながら継続的に実施していく。

## 主な発生原因

### 1. 過度な営業推進態勢

- ・新規契約を過度に重視した指標の使用
- ・具体的な実現可能性や合理性を欠いた営業目標の設定

### 2. コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土

不適正な募集行為を行ったおそれのある募集人に対する適切な対応を行わず、コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土を助長

### 3. 脆弱な募集管理態勢

営業現場の実態を把握せず、保険代理店への適正な募集管理態勢の構築に必要な指示が不足し、実効性の高い施策を実施してこなかった

### 4. ガバナンスの機能不全

不適正な募集行為の端緒を把握していたにもかかわらず、十分な実態把握を行わず、抜本的な改善を図らなかった

## 改善計画に基づく主な対応

### 適正な営業推進態勢の確立

- ・募集品質に係る各種評価ウエイトの引き上げ
- ・良質な募集品質を前提とした営業目標の設定

### 健全な組織風土の醸成

- ・適切な募集方針(行動規範・かんぽ営業スタンダード)の策定・浸透
- ・事故判定と処分基準の厳格化

### 適正な募集管理態勢の確立

- ・お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施
- ・条件付解約制度、契約転換制度の導入
- ・募集状況の録音・録画・保管

### ガバナンスの抜本的な強化

- ・お客さまからの苦情や社員の声などを把握分析するなど募集状況の実態把握を強化し、改善策の見直しに関し、P D C Aサイクルを徹底

# 不適正募集問題への対応（行政処分、自粛、再開の過程）

- かんぽ不適正募集問題を受け、2019年12月27日に総務省および金融庁より日本郵政、日本郵便、かんぽ生命において行政処分（3か月間の業務停止命令および業務改善命令）を受領。
- かんぽ不適正募集問題に関するお客さまからの問い合わせ等に最優先で対応するため、2019年7月14日より営業活動（積極的なかんぽ商品のご提案）を自粛。
- 信頼回復に向けた業務運営の活動等に対するお客さまからの理解が得られてきたことを踏まえ、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタンスのもと、2021年4月からお客さまニーズに応じた保険商品やサービスの情報提供やご提案を再開。



# 不適正募集問題への対応（営業再開後の推進状況）

- 2021年4月より、お客さまへの積極的なご提案を再開したものの、お客さまとの関係づくりの第一歩となるご挨拶訪問等を中心に取り組んでいたため、新契約件数は緩やかな増加にとどまる。
- 2022年度以降、営業力強化のため、医療特約（22年4月）・学資保険（23年4月）の改定や「新しいかんぽ営業体制」等の組織の見直しも実施してきたが、営業力の回復は緩やかにとどまっている。

## 新契約件数（個人保険）

(万件)

2019.7.14  
積極的な営業活動の自粛開始

2021.4.1  
営業活動再開

64

12

17

31

25

2019年度

2020年度

2021年度

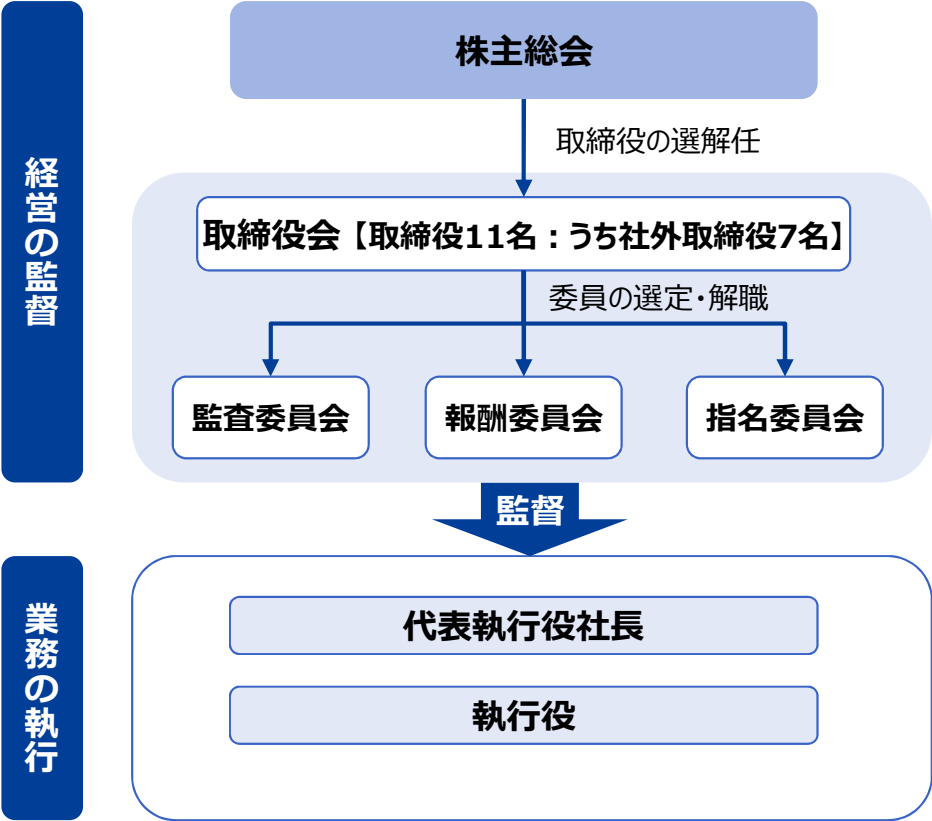
2022年度

2023年度  
(中間決算時点)

社外取締役が過半数を占める指名委員会等設置会社を採用。意思決定を迅速化するとともに、取締役の独立性と多様性を高め、コーポレートガバナンスを強化

## コーポレートガバナンス体制【指名委員会等設置会社】

経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とで役割を分離し、会社経営に関する責任を明確化



## ガバナンス態勢の強化

### ・コーポレート・ガバナンス・コードの実施

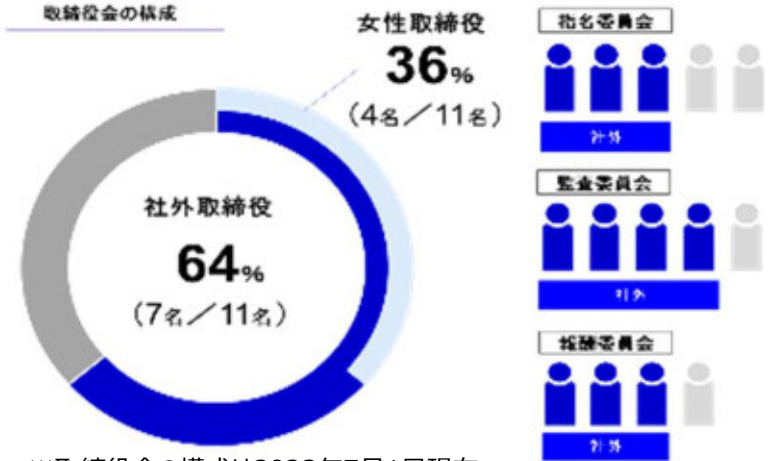
実効的なコーポレートガバナンスを定めた「コーポレート・ガバナンス・コード」は全て実施。また、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」を定め、コーポレートガバナンス体制を構築。

### ・取締役会の実効性評価

毎年、取締役に対して、取締役会等に関する意見を確認することにより、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、取締役会の運営改善に活用。

### ・取締役会の構成

取締役会は、過半数が社外取締役で構成され、かつ女性取締役を4名含んでおり、高い独立性と多様性を有する。



※2023年7月時点の体制

※取締役会の構成は2023年7月1日現在

不適正募集問題を受け、外部の声の把握・検証を含めたP D C Aサイクルの徹底、社外取締役の知見の活用および適切な議論などガバナンス機能を強化し、再発防止に向けた改善策の着実な実施・定着を図る

## 1. P D C Aサイクルの徹底

今般の業務改善計画における適正な募集管理態勢確立のための各種改善策の効果検証を実施。  
お客さまからの苦情、社員の声等様々なリスク情報を把握・分析し、経営へのレポートを含め、検知した声を改善に活かすためのP D C Aの仕組みを構築

## 2. 社外取締役会の知見の活用

経営課題を前広に議論するため、決議案の作成段階から社外取締役の知見を活用する「審議」を新設する他、積極的な意見交換を目的とした社外取締役間会合を開催する等、社外取締役の知見を積極的に活用する取り組みを実施

## 3. 監査委員会の強化

監査委員会として、募集態様の実態やお客さまに生じている不利益事項に踏み込んだ報告を受けたうえで、検証のための調査を指示し、調査結果をもとに担当執行役に対して必要な助言等を行う体制を整備

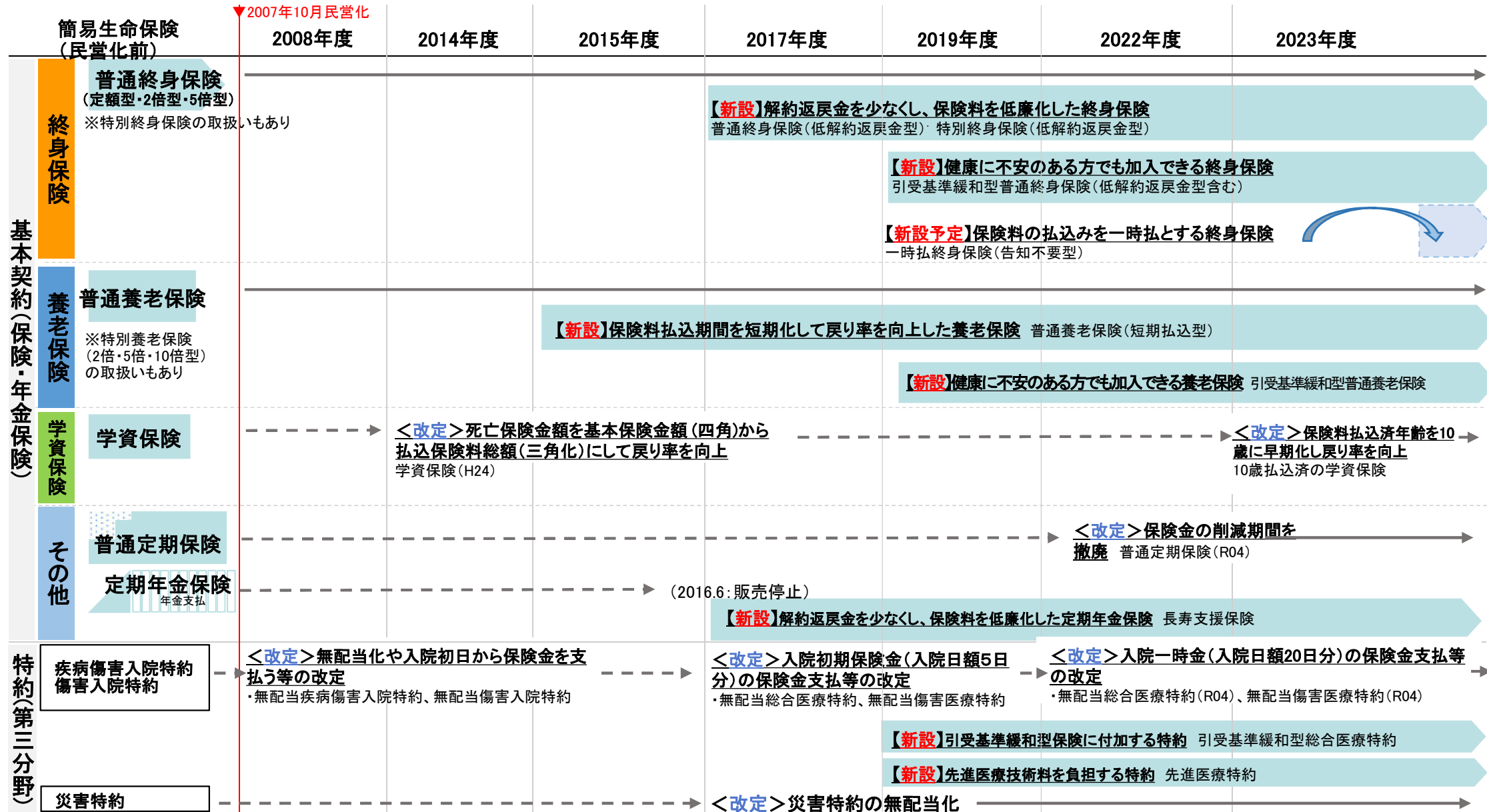
### 取締役会等によるガバナンス強化

適正な営業推進態勢の確立  
（お客さま本位の販売の定着）

募集管理態勢の強化  
（ご意向に沿わない契約の未然防止）

# これまでの商品開発

民営化前からある終身保険や養老保険等の基本契約および特約の保障の充実や保険料低廉化といった商品魅力の向上を中心に商品開発を実施



# ESG投資の状況

「気候変動」のほか、「人権」「人的資本」「自然資本」等各種サステナビリティ課題への対応を含めたESGインテグレーションの深化・高度化や、インパクト志向の投資（「インパクト“K”プロジェクト」）等の取り組みを推進し、質の高い責任投資活動を実現する

「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、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられるESG投融資を推進

## ESG インテグレーションの 深化・高度化

- 全運用資産で投資判断にESG要素を考慮
- エンゲージメントを通じ、投資先にサステナビリティ課題に対する取り組みを促す
- 「気候変動」に加え、「人権」「人的資本」「自然資本」等への対応を強化

## 気候変動への 対応

- 投資ポートフォリオ※におけるGHG排出量の削減



※投融資先企業のScope1及びScope2の排出量について、当社の持ち分比率をかけて算出した値の合計(対象資産は、国内外上場株式、国内外クレジット(企業融資を含む))

- 再生可能エネルギー施設への投融資の拡大(投融資先施設の総発電出力をKPIに設定)

## 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資を推進

### 【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)

## 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

### 【ESG投資等に係る連携覚書締結先】 (括弧内は締結時期)

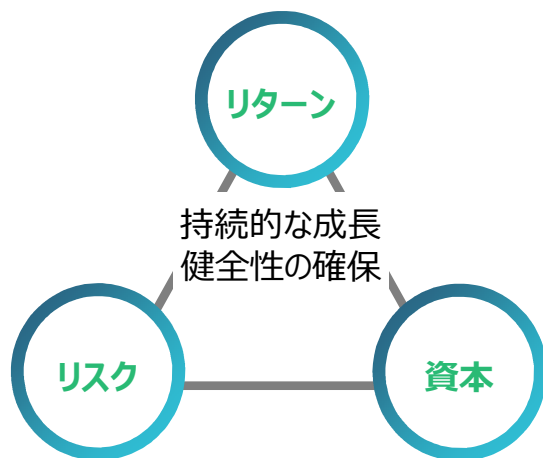
- 学校法人慶應義塾 (2022年1月)
- 国立大学法人大阪大学 (2023年1月)
- 学校法人立命館 (2023年3月)



- 統合的リスク管理（※ 1）態勢のもとで、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す。
- 2023年9月末時点の財務健全性指標は、ソルベンシーマージン比率は1,024.1%、E S R（※ 2）は184%であり、どちらも社内で設定している評価基準水準（ソルベンシーマージン比率600%、E S R 150%）を上回っている。
- ストレステストを実施しながら、E S Rの中長期的な安定を目指しつつ、2025年度導入予定の新資本規制（※ 3）対応を実施。

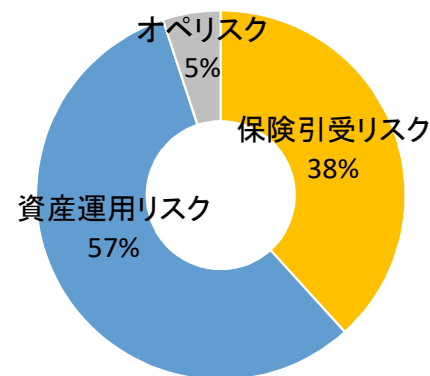
- ※ 1：統合的リスク管理：会社全体のリスク、リターン、資本を経済価値ベースで定量的にコントロールし、リスク回避の基本方針を策定する一方、とるべきリスクを選好しながら企業価値の最大化をめざす経営管理手法のこと。
- ※ 2：E S R：Economic Solvency Ratio。新資本規制（※ 3）における、経済価値ベースの財務健全性指標。
- ※ 3：新資本規制：2025年度から導入予定である、資産・負債を時価評価してリスク量を計測する、経済価値ベースの資本規制。財務健全指標は、現行規制におけるソルベンシーマージン比率からE S Rへ移行される。

## 統合的リスク管理態勢



## リスクの状況と対応

### 統合的リスク量の状況



### ストレステストの実施

- ・金利・為替・株式など金融市場の大幅な変動、巨大地震の発生およびパンデミックの発生などの事象を複合させたシナリオにより、ストレステストを実施。
- ・結果をリスク管理委員会および経営会議に報告し、経営に活用。

- 財務健全性の最低維持水準や評価基準の設定・維持
  - ・最低維持水準：ソルベンシーマージン比率400%
  - ・評価基準：ソルベンシーマージン比率600%、E S R 150%

- E S Rの中長期的な安定を目指しつつ、2025年度導入予定の新資本規制に向けた対応を実施