

令和6年3月の3年検証における課題・指摘等に対する取組状況

(4) かんぽ生命関係

	頁	該当箇所	取組状況
6 かんぽ生命保険（生命保険業） （1）かんぽ生命保険の概況	P60～ P61	生命保険業界は、かつては戸主が死亡した場合の保障として、遺族の生活資金の確保を目的とした養老保険や終身保険等の貯蓄性保険が主流であった。その後、少子高齢化や共働き世帯の増加、利回り低下により貯蓄性保険の魅力が薄れたことから、貯蓄性保険の販売契約件数は、昭和55年度640万件、平成19年度310万件、令和3年度187万件と減少している。他方で、医療や介護への支出に対する保障ニーズの拡大に伴い、第三分野と言われる医療保険やがん保険等の保障性保険の販売契約件数は、平成19年度395万件、令和3年度528万件と伸長している。なお、生命保険業界全体の保有契約件数（年金保険を除く）は、昭和56年3月末8,285万件、平成20年3月末1億1,001万件、令和4年3月末1億9,301万件と増加傾向である。 かんぽ生命保険の前身である簡易生命保険事業は、大正5年に創業し、無診査・告知書扱いの簡易な手続で利用できる小口の死亡保障として、主力商品である養老保険や終身保険を販売してきた。また、民営化時点の保有契約件数は5,518万件だったが、医療保障等の保障性のニーズへの対応として貯蓄性保険を基本契約とした医療特約を販売してきたことや、不適正募集事案への対応として営業を自粛したことから、保有契約件数は減少傾向となっており、足下では令和3年3月末2,483万件、令和4年3月末2,280万件、令和5年3月末2,098万件、令和5年9月末2,024万件と推移している。 国内の大手生命保険会社4社を始めとする国内の生命保険会社各社は、人口減少や少子高齢化により長期的には国内生命保険市場が縮小する可能性がある中で、国外マーケットの取り込みのため国外の生命保険会社の買収等による国際事業の拡大や、介護やヘルスケア事業等の保険関連事業への進出等、収益源の多様化に取り組んでいる。 かんぽ生命保険は、他社との連携を通じた収益源の確保に向け、平成26年7月にアフラック生命のがん保険の受託販売を開始したほか、平成28年3月に第一生命との間で資産運用事業等について業務提携、令和5年6月にKKR及びG Aの3社間で初の国外業務提携を実施した。また、同年8月に保険商品に附帯するサービスの開発を目指すベンチャー企業との将来的な連携を見据え、投資子会社（かんぽNEXTパートナーズ株式会社）による当該ベンチャー企業への投資を開始するなど各種取組を実施しているが、収益源の多様化の観点で、国内の生命保険会社各社よりも劣後している。 なお、かんぽ生命保険の損益の状況については、連結ベースの経常利益は令和2年度3,457億円、令和3年度3,561億円、令和4年度1,175億円、足下の令和5年度（中間期）993億円と推移している。 <u>世の中の貯蓄性保険へのニーズが低下する一方、保障性保険へのニーズが拡大している中で、かんぽ生命保険は保障性保険を充実させていくことが必要である。また、人口減少や少子高齢化に伴う国内生命保険市場の縮小傾向に対応した、収益源の多様化への取組を期待する。</u>	当社は、2021年度から2025年度の5年間における「中期経営計画（2024年度に見直しを実施。以下「前中計」という。）」に取り組んでまいりましたが、前回検証以降の直近3年間におけるかんぽ生命保険の概況は、依然として、保有契約件数（年金保険を除く）の減少が継続しており、2024年3月末は1,970万件、2025年3月末は1,881万件、2026年3月末は1,771万件と推移しています。また、経常利益については、2023年度は1,611億円、2024年度は1,702億円、2025年度は2,719億円となりました。 2026年度からの3年間を対象とする新しい中期経営計画（以下「現中計」という。）では、保有契約件数において、2028年度末までに、全体で1,600万件以上、新区分では1,150万件以上を目指すことで、全体の底打ち、民営化後契約の底打ち・反転を目指して取り組んでいます。 ①【商品ラインアップの拡充に向けた取組】 2021年6月、日本郵政株式会社の当社議決権比率が49.9%程度となり、かんぽ生命の株式の2分の1以上処分届出により、新規業務認可制から届出制へ移行後、2022年4月に医療特約の改定（医療保障の充実）、2023年4月には学資保険の改定（戻り率の改善）を実施いたしました。また、2024年1月より、中高年齢層のお客さまの「一生涯の死亡保障ニーズ」にお応えするために一時払終身保険「つなぐ幸せ」の販売を開始し、その後の国内金利の情勢を踏まえた2025年7月及び2026年1月の予定利率改定、2026年5月の予定死亡率等改定により、保険料の低廉化を図りました。 加えて、平準払商品についても、2026年5月に引受基準緩和型商品の加入年齢を拡大し、同年10月には学資保険「はじめのかんぽ」の保険料払込免除なし型タイプの商品や普通養老保険「新フリープラン」の新しい短期払込型プランの発売を行い、商品ラインアップを拡充する予定です。また、同年5月には、全ての平準払商品の予定利率を引き上げる等、保険料改定を行い、商品魅力の向上を行いました。 引き続き、金利上昇等の環境変化を踏まえた「主力商品の魅力向上」を図るほか、お客さまの基礎的なニーズに応える「商品ラインアップの拡充」、「お客さまニーズの変化に柔軟に対応する制度の拡充」を進め、民営化法に基づく届出制のもと、これらの商品・サービスを、お客さまに迅速に提供していくことを目指してまいります。 ②【収益源の多様化への取組】 当社は、これまでにアセットマネジメント事業及び海外保険市場において複数の提携・出資に取り組み、収益源の多様化を実現してまいりました。具体的には、アセットマネジメント事業について、2022年6月に三井物産株式会社と、2024年5月に大和証券グループと提携し、収益獲得に取り組んでまいりました。大和証券グループとの提携に関しては、2024年10月に500億円規模の出資を通じて、大和アセットマネジメント株式会社の株式の20%を取得して持分法適用関連会社といたしました。2025年度

			は、三井物産株式会社との合弁会社である三井物産かんぽアセットマネジメント株式会社及び大和アセットマネジメント株式会社を通じたオルタナティブ資産運用会社への出資や、新興国市場に特化した英国の大手資産運用会社である Ashmore Group への出資を決定しました。また、海外を含む保険市場への取り組みとしては、2023 年 6 月より KKR & Co. Inc（以下「KKR」という。）、及びその子会社の Global Atlantic Financial Group（以下「GA」という。）と戦略的提携契約を締結し、GAが運用する再保険共同投資ビークルへの投資を行い、2025 年 7 月には、新たに再保険ビークルへ約 20 億米ドルの投資を決定しました。 現中計では、これらの提携・出資を通じた収益源の多様化を、成長戦略の柱の一つとして位置づけており、既存の提携先との協業を深化させるとともに、当社と親和性があり、シナジー効果と利益貢献が見込める領域を幅広く探索し、2025 年度実績で 75 億円（修正利益ベース）のところで 2028 年度目標として 250 億円以上（修正利益ベース）の収益獲得を目指してまいります。 また、かんぽ生命が独自に定めるインパクト投資の認証フレームワークである「インパクト”K”プロジェクト」を通じて多様なアセットへの投融資を積極的に推進し、産学連携ではこれまでに、7つの大学・本部とインパクト・エコシステムの形成に向けた包括的な覚書・協定を締結してまいりました。今後は、インパクト”K”プロジェクト認証の累計投資額 1,000 億円（2028 年度末）の達成、さらには産学連携を通じた大学発スタートアップ投資、共同研究、人材交流などを通じて、経済的リターンと社会課題の解決の両立を目指した連携・協働を深化させてまいります。
6 かんぽ生命保険（生命保険業） （４）不適正募集事案の対応と営業の正常化	P62～ P63	かんぽ生命保険は、顧客の意向に沿わず、顧客に不利益を生じさせた重複契約や多件数契約等の不適正募集事案が発覚し、新契約を重視した営業目標による過度な営業推進態勢、ぜい弱な募集管理態勢等が原因であるとして、令和元年 12 月に金融庁から保険業法に基づく業務停止命令及び業務改善命令の行政処分を受けた。 その後、かんぽ生命保険は、同命令に基づき令和 2 年 1 月に業務改善計画を策定し、同年 3 月に業務停止命令期間が終了した後も、日本郵政グループの経営判断により積極的な商品提案を自粛したが、同年 10 月から信頼回復に向けた業務運営を開始し、令和 3 年 4 月に高齢者を除き営業活動を再開した。 不適正募集事案の再発防止に向けた対応としては、営業目標を保険募集人の活動プロセスについて評価する「活動目標」及び新契約と消滅契約の両面で評価する「純増目標」へ変更することや、適正な募集管理態勢の確立のため申込から契約締結までの重層的なチェックを導入する等、業務改善計画に掲げた施策を実施している。令和 5 年 4 月には、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命保険各社の業務改善計画に掲げた施策が全て実施済みとなり、金融庁は、同年 12 月にかんぽ生命保険に対し、業務改善計画に基づく改善状況の定期報告を不要とする旨を通知した。 なお、営業再開以降の営業実績については、令和 4 年度の新契約の販売は緩やかな回復にとどまり、令和 5 年度の中間期の決算時点では、新契約の販売計画と比較して、月額保険料ベースで 6 割強、純増ベースで 7 割程度の進捗となっている。 かんぽ生命保険においては、今後も不適正募集事案の再発防止に向け	③【不適正募集事案の再発防止に向けた取組の定着】 当社では、不適正募集事案の再発防止に向けた取り組みの一環として、2022 年 4 月から、金融渉外機能を受け持つコンサルタントの保険専担化及び日本郵便からかんぽ生命への兼務出向、活動拠点の集約、お客さま担当制の導入により「新しいかんぽ営業体制」を構築してまいりました。 新しいかんぽ営業体制においては、お客さまの信頼・満足を起点として、お客さまを拡大していく・フロントラインに寄り添った仕組み・制度の運用を通じ、適正なマネジメントを定着させ、社員の成長を支える・社会・経営環境を敏感に捉え、進化し続けるということを掲げ、お客さまとの信頼関係に基づき、企業価値の向上を目指しております。 また、再発防止に向けた具体的な取り組みとして、保険契約のお申込みから契約締結までの重層的なチェックや募集状況を録音・保管することによる募集状況の可視化を図り、お客さまから苦情があった場合に、お客さまのご意向に沿ったご提案ができていたかを確認できる仕組みを継続実施しているほか、募集人や営業拠点の評価制度として、新契約実績のみならず、募集プロセスやアフターフォロー等のお客さま本位の活動も適切に評価する「かんぽGD制度」や「拠点別GD制度」を導入しております。 上記の再発防止に向けた取組が定着した結果、2023 年 12 月に、2019 年 12 月 27 日付の業務改善命令に基づく金融庁への定期報告を不要とする旨の通知がありました。

		<u>た取組を徹底し、有効な改善措置の定着を図っていくとともに、営業計画と足下の進捗状況の差異を分析し、営業の正常化に向けた早急な対応が必要である。</u>	④【営業の正常化に向けた取組】 前中計では、「お客さま数の維持・拡大」に向けて、2024 年 1 月の一時払終身保険の販売開始などをはじめとして、お客さまニーズを捉えた商品・サービスのご提供に取り組んでまいりました。これにより 2024 年度には新契約件数が大きく増加するといった成果が現れましたが、その後、日本郵便における非公開金融情報の不適切な利用の判明等を受けて、2025 年度の新契約件数は減少いたしました。 2026 年 5 月には、当社の主力商品である平準払商品の保険料改定による魅力向上も実現したことで、直近の 2026 年第一四半期決算においては、新契約件数は前年同期比+5.1 万件の 16.7 万件と増加しておりますが、日本郵便における非公開金融情報の不適切な利用を受けて、グループを挙げて再発防止に向けた取り組みの定着に取り組んでいるところであり、適正な活動のもとでのさらなる活性化が必要な状況と認識しております。 なお、日本郵便における非公開金融情報の不適切な利用については、グループを挙げて不適正募集の未然防止・早期検知に向けた新商品販売等におけるリスク審査の強化、モニタリング機能の充実等に取り組み、引き続き改善に取り組んでまいります。 上記のような中、現中計においては、日本郵政グループのお客さまが抱える多くの潜在的保険ニーズにお応えするため、郵便局ネットワークを生かしつつ、リモート・デジタルを活用していくことを掲げており、お客さま一人ひとりに合った「わかりやすい商品」と、A I ・デジタル等を駆使した「便利で手厚いサービス」を提供していくことで、お客さまのニーズにしっかりとお応えしてまいります。その上で、現中計期間における保有契約全体の底打ちと、民営化後契約の反転を目指してまいります。
6 かんぽ生命保険（生命保険業） （5）適切なコーポレートガバナンス	P63 ～ P64	かんぽ生命保険は、平成 27 年 11 月に上場し、東京証券取引所が制定したコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、上場会社としてコーポレートガバナンスに関する基本方針を策定した。また、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため、経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とでその役割を分離する指名委員会等設置会社としている。さらに、経営上の重要事項を協議する経営会議の諮問委員会として、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会等の 10 の専門委員会を設置している。 不適正募集事案において、かんぽ生命保険の取締役会等は、苦情等により社内において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なかった反省から、再発防止に向けた対応として、苦情や社員の声等を把握・検証し改善にいかすための P D C A サイクルの徹底、社外取締役の知見の活用、監査委員会の強化等を実施した。 <u>適切なコーポレートガバナンスの構築に向けては、グループの持株会社である日本郵政が主導するグループとしての取組や、かんぽ生命保険を取り巻く環境の変化等を踏まえ、状況に応じた不断の取組が必要である。</u>	⑤【適切なコーポレートガバナンスの構築に向けた取組】 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、具体的な枠組みや運営については、東証が公表するコーポレートガバナンス・コードに対応する形で、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定め、ホームページで公表してきました。 これまでに内部統制システムの構築に係る基本方針を取締役会で決議し、法令遵守等体制、情報保存管理体制、リスク管理体制、効率性確保体制、企業集団内部統制および監査委員会監査実効性確保体制を整備し、業務の適正性を確保してきました。これらの業務の適正性を確保するための体制の運用状況は、毎年度、事業報告の中で報告しております。 コーポレートガバナンスの充実のため、コーポレートガバナンス・コードの各原則を踏まえて、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めているほか、プライム市場向けの内容を含めたコーポレートガバナンス・コードの各原則において、現時点ですべて実施していることを Web サイトで開示しております。 また、2024 年 9 月に公表した「非公開金融情報の不適切な利用」に係る事案および、2025 年 3 月に公表した「一時払終身保険の販売に係る認可取得前の勧誘」に係る事案を契機に、再発防止策についてグループ全体で進捗管理を行い、グループの経営陣自らが改善を指示するなどグループ全体でのガバナンス機能の強化に取り組んでおります。

			今後も社会環境等の変化を踏まえた各種課題に対応していくとともに、保険業法の改正等に適切に対応し、代理店である日本郵便に対して適切な指導・管理のもと、引き続き協調的なパートナーシップを築くことで、お客さま本位の業務運営を徹底してまいります。
6 かんぽ生命保険（生命保険業） （6）事業基盤の強化、サービス提供体制 ア商品・サービスの拡充	P64～ P65	かんぽ生命保険は、民営化以降、平成 27 年 10 月に従来よりも貯蓄性を高めた短期払込型の養老保険を販売するとともに、平成 31 年 4 月に健康に不安のある人でも加入しやすい引受基準緩和型の養老保険、終身保険及び医療特約と、先進医療に係る技術料を保障する先進医療特約とを新たに販売している。 令和 3 年 6 月、日本郵政によるかんぽ生命保険株式の保有割合が 2 分の 1 を下回ったことにより、郵政民営化法上、新規業務は認可制から届出制に移行した。これを受け、当委員会は、同年 10 月に「株式会社かんぽ生命保険の新規業務に関する届出制の運用に係る郵政民営化委員会の方針」を公表している。 届出制移行後は、令和 4 年 4 月に手厚い医療保障へのニーズに応えるための医療特約を改定、令和 5 年 4 月に教育資金を準備するニーズに応えるための学資保険を改定、令和 6 年 1 月に一生涯の保障ニーズに対応した一時払終身保険を新たに販売している。さらに、令和 4 年 10 月に契約更新前の保障を更新後も継続するニーズに応えるため、他の民間生命保険会社の多くが既に導入していた契約更新制度を導入した。 また、かんぽ生命保険は、デジタル化の推進により顧客サービス向上と業務の効率化等を推進することとしており、顧客体験価値向上を目的として、平成 31 年 1 月にスマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぽ」を導入した。業務の効率化を目的として、平成 29 年 3 月に保険支払審査へ I B M Watson を導入し、また、令和元年 10 月に各種データ取得や表計算ソフトへの数値入力業務へ R P A を導入する等、事務処理を行うサービスセンター業務の自動化及び生産性向上を推進している。かんぽ生命保険本社においても、令和 5 年 10 月に文書の要約や資料作成業務への生成 A I の導入など、業務の効率化及び生産性向上に向けた取組を実施している。 <u>貯蓄性保険へのニーズが低下し、保障性保険へのニーズが拡大している中、かんぽ生命保険は、保有契約の大半が終身保険、養老保険及び学資保険であり、保障性保険の商品ラインアップに乏しいため、特に、青壮年層に対する訴求力に欠ける。養老保険や終身保険をユニバーサルサービスとして提供しつつも、新規業務が届出制に移行したことをいかし、第三分野等の保障性保険を充実させていくことが必要である。</u> <u>また、かんぽ生命保険は、新たな技術やシステムを積極的に導入し、D X を活用した顧客の利便性の向上や業務の効率化を引き続き推進していくことが必要である。</u>	⑥【商品ラインアップの拡充にむけた取組】 2021 年 6 月、日本郵政株式会社の当社議決権比率が 49.9%程度となり、当社株式の 2 分の 1 以上処分届出により、新規業務認可制から届出制へ移行後、2022 年 4 月に医療特約の改定（医療保障の充実）、2023 年 4 月には学資保険の改定（戻り率の改善）を実施いたしました。また、2024 年 1 月より、中高年齢層のお客さまの「一生涯の死亡保障ニーズ」にお応えするために一時払終身保険「つなぐ幸せ」を販売し、2026 年 5 月には引受基準緩和型商品の加入年齢の下限を 40 歳から 20 歳に引き下げました。加えて、同年 10 月には学資保険「はじめのかんぽ」の保険料払込免除なし型タイプの商品や普通養老保険「新フリープラン」の新しい短期払込型プランの発売を行い、商品ラインアップを拡充する予定です。 さらに同年 5 月には、全ての平準払商品の予定利率を引き上げる等、保険料改定を行い、商品の魅力向上を行うとともに、お客さまの利便の向上のため、①不慮の事故でのケガや、所定の感染症により死亡した場合に基本保障にプラスして保険金をお支払いする倍額保障制度の開始時期早期化や、②終身保険に付加する無解約返戻金型特約の保険料払込期間の終身化等を実施しました。 こうした商品魅力向上に伴い、無配当総合医療特約等の第三分野保障の保有契約高も拡大傾向にあります。 引き続き、金利上昇等の環境変化を踏まえた「主力商品の魅力向上」を図るほか、お客さまの基礎的なニーズに応える「商品ラインアップの拡充」、「お客さまニーズの変化に柔軟に対応する制度の拡充」を進め、民営化法に基づく届出制のもと、これらの商品・サービスを、お客さまに迅速に提供していくことを目指してまいります。 ⑦【D X を活用した顧客の利便性向上、業務の効率化】 当社は、約 1,577 万人という巨大なお客さま基盤を有しており、多くのお客さまから選ばれ続ける会社であるためには、リアルとデジタルの融合によるお客さま体験価値の向上が必要という認識のもと、各種 D X 施策に取り組んでいます。 2023 年 10 月に「かんぽデジタル手続きシステム」を導入し、保険金請求書類等のペーパーレス化や手続き時間の短縮につなげたほか、「マイページ」や「保険金請求 Web サービス」による時間や場所を選ばないお手続きを実現させてきました。2025 年 7 月に「かんぽアプリ」の提供を開始し、順次機能を拡充させることで、各種手続きやお問い合わせが一層便利に行えるようになりました。 2026 年 1 月から、コールセンターの生産性・応対品質の向上を目的として、クラウド環境と A I を活用した「次世代コンタクトセンターシステム」を導入し、生成 A I による対応記録の自動作成やクラウ

			ド環境の活用等を通じたシステム運用・更改に係るコストの抑制にも取り組んでいます。 また、D Xによるバックオフィス業務の効率化に取り組み、必要書類の記入やデータ入力 of 機械化、R P Aによる業務の自動化等を推進することで、2021 年からの 5 年間で 2,000 人相当の業務量の削減を実現し、社員をより付加価値の高い業務（お客さま接点業務など）へシフトさせてきました。 今後も、A I ・デジタルを前提とした業務の再構築に継続的に取り組み、フロントラインでの営業活動に注力できる活動モデルへの移行、企画部門での業務量削減を推進するとともに、A I ・デジタル活用を含むビジネス成長戦略に対し、現中計期間中に 900 億円規模の投資を実施してまいります。
6 かんぽ生命保険（生命保険業） （6）事業基盤の強化、サービス提供体制 イ販売・サービスチャネル	P65～ P66	民営化時点のかんぽ生命保険の販売・サービスチャネルは、全国に広がる郵便局における窓口及び渉外社員が個人への商品・サービスを提供する代理店チャネルと、全国の主要都市 80 か所 147 のかんぽ生命保険支店の法人営業部において、法人・職域マーケットへの商品・サービスを提供する直営店チャネルの 2 つでスタートした。その後、令和 4 年 4 月、日本郵便の渉外社員約 1 万 3,000 人が、かんぽ生命保険へ兼務出向し、全国 623 局の郵便局のかんぽサービス部を拠点として、生命保険の提案及びアフターフォローに専念する保険に特化した新しいかんぽ営業体制が始動し、これにより、現在は 3 つのチャネル制を採っている。 また、かんぽ生命保険は、営業人材を育成することで募集品質を伴った営業活動による渉外社員等の生産性向上及び人材確保、チャネル間の連携強化による営業水準の拡大を目指すとしており、令和 5 年 7 月には、中長期的な営業人材の育成に向け、渉外社員等の成果や活動を総合的かつ定量的に評価する新たな育成・インセンティブ制度（かんぽ G D 制度）を導入した。 <u>かんぽ生命保険は、新しいかんぽ営業体制を迅速かつ着実に整備し、3 つのチャネル制での営業人材育成に努め、顧客ニーズに応えた質の高い保険サービスを提供することを期待する。さらには、青壮年層への訴求を高めるため、青壮年層の行動様式を踏まえた訴求方法の検討も期待する。</u> <u>今後、日本郵政によるかんぽ生命保険の株式処分により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、かんぽ生命保険は、将来、経営の自由度が向上することを踏まえた経営戦略の検討を行うとともに、日本郵政及び日本郵便と緊密に連携して、郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドを活用した商品開発や営業戦略等について検討を行うことが必要である。</u>	⑧【新しいかんぽ営業体制の取組（人材育成、青壮年層への訴求を含む）】 当社は、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「新しいかんぽ営業体制」を構築しております。 2024 年 1 月の一時払終身保険の発売により、活動量・販売量の増加につながりましたが、より多くのお客さまに安心をお届けし続けるためには、営業力を更に向上市させるとともに、「質」と「量」の両面から体制を強化することが重要であると認識しております。 「質」の面では、お客さまからの信頼向上と営業品質の向上を図るとともに、持続的な成長につながる営業力の強化を推進するため、2023 年度から営業実績に加え、募集プロセスやアフターフォロー等のお客さま本位の活動も適切に評価する「かんぽ G D 制度」を導入したことに加え、2025 年度からは拠点を対象とした「拠点別 G D 制度」を導入しております。また、2025 年 6 月には新規採用者を集中配置し、初期教育を行う拠点を設置し、コンサルタントのスキルの向上を図る教育体制を整備しております。 「量」の面では、新卒採用・経験者採用の強化や採用手法の多様化などを進め、経験者採用や退職者のカムバック制度の活用等により、営業社員数の増加に向けた取り組みを進めております。 郵便局窓口チャネルにおいては、全国の支店に「郵便局協働部」を設置し、全国約 2 万局の郵便局のパートナーとして、共に地域のお客さまに安心をお届けし続けることに取り組んでいます。 法人営業領域では、リテール領域と同様に「かんぽ G D 制度」および「拠点別 G D 制度」を導入しているほか、新たなマーケット開拓に向けた R M（リレーションシップ・マネジメント）の取り組みを進め、法人のお客さまとの良好な関係を構築しています。 青壮年層への訴求に関しては、お客さまのニーズに応じて、リモートチャネル・デジタルチャネルを活用したお客さま接点の拡大に取り組むとともに、お客さまの世代ごとのニーズにきめ細かく応えられるよう、「わかりやすい保険商品」を拡充してまいります。また、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するとともに、2026 年 4 月には大阪と福岡にも職域サービス部を設置、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おります。 現中計期間においては、A I ・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使することで、質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデル（かんぽ価値提供モデル）を確立し、巨大かつ独自のお客さま基盤の潜在的保険ニーズに応え、契約継続率は業界トップ水準（解約・失効率が業界

		の中でトップクラスに低い状態）の維持、新契約の増加、民営化後の保有契約件数の「反転」と全保有契約件数の「底打ち」を目指してまいります。 ⑨【将来、経営の自由度が向上することを踏まえた経営戦略の検討】 当社では、前中計の振り返りや中長期的な社会環境の変化を見据えつつ、2026 年度からの現中計を策定いたしました。 現中計では、中長期の事業環境認識を踏まえ、「新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー」を目指す姿とし、（１）「かんぽ価値提供モデル」の確立、（２）運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決、（３）みらいへの挑戦の３つの重要戦略を通じて、日本全国のお客さまとのつながりを拡大・深化させ、安心をお届けしてまいります。 上記に掲げる３つの重要戦略の概要は以下のとおりです。 （１）「かんぽ価値提供モデル」の確立 ・ 自社のお客さま基盤に加え、日本郵政グループ各社のサービスをご利用いただく多数のお客さま接点のもと、潜在的保険ニーズにお応えするため、質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデルである「かんぽ価値提供モデル」を確立し、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」とＡＩ・デジタル等を駆使した「便利で手厚いサービス」を提供してまいります。具体的には、次のとおり、取り組んでまいります。 － 郵便局ネットワークを生かしつつ、リモート・デジタルを通じたお客さま接点の拡大や手厚いアフターフォロー等により保険ニーズへの気づきの機会を提供し、保険に関心が高い方をリアルチャネルへ案内することで、保険相談機会を増やしてまいります。 － 金利上昇等の環境変化を踏まえ、「主力商品の魅力向上」を図ると共に、お客さまの基礎的なニーズに応える「商品ラインアップの拡充」、具体的には、青壮年層の関心が高い老後の生活保障等に備える、わかりやすい資産形成商品や、ニーズが高いわかりやすい保障に対応する商品の拡充に取り組んでまいります。 － ＡＩ・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使することで、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」の的確・丁寧な提案と、「手厚いアフターフォロー」、「便利な手続き」等、かんぽ生命保険ならではのサービスを提供してまいります。 （２）運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決 ・ 国内金利上昇等の運用環境の好転を捉え、運用関係損益の持続的な増加を目指し、ポートフォリオの再構築を推進してまいります。併せて、インパクト投資の推進や産学連携により、資産運用を通じた社会課題の解決や次世代産業構造の柱となる企業の発掘にも貢献してまいります。 （３）みらいへの挑戦 ・ 既存の提携関係の強化等に取り組むとともに、当社の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新たな領域を探索することで、さらなる収益獲得に向けたインオーガニック成長等による提供価値拡大に挑戦してまいります。
--	--	---

			現中計では、これらの重要戦略のもと、利用者ニーズに対応する多様な商品・サービスの提供や提携関係の強化等に取り組んでいくことで、保有契約の全体の底打ちと、民営化後契約の反転を実現してまいります。 今後とも、さらなる経営の自由度の向上も視野に入れながら、より一層多様で良質なサービスの充実等の検討に取り組んでまいります ⑩【郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドを活用した商品開発や営業戦略等】 前述の「かんぽ価値提供モデル」の確立に向けた取り組みで述べたとおり、当社は、自社のお客さま基盤に加え、日本郵政グループ各社のサービスをご利用いただく多数のお客さまとも接点を有しています。このような潜在的保険ニーズにお応えするため、質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデルである「かんぽ価値提供モデル」を確立し、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」とA I・デジタル等を駆使した「便利で手厚いサービス」を提供してまいります。
6 かんぽ生命保険（生命保険業） （7）資産運用の高度化・多様化	P66～ P67	かんぽ生命保険の資産運用は、保険会社として財務の健全性の維持と保険金の支払を確実に行うため、資産と負債をマッチングさせるA L M（資産・負債の統合管理）運用を基本としている。 また、国営時代は運用方法が国債や地方債等の安全で確実な運用先に限られていたことも一因として、かんぽ生命保険の総資産は、令和5年9月末時点で、約7割が公社債という資産構成となっている。 一方で、収益性向上のため資産運用の多様化として株式や外国債券等の収益追求資産による運用を推進しており、収益追求資産の運用割合は、平成19年10月の民営化時点の約6%から、令和5年9月末時点では約17%へと拡大している。このほか、資産運用の多様化に向けた取組として、かんぽ生命保険は、平成30年2月にゆうちょ銀行とともに設立したJ P インベストメント株式会社が組成する投資ファンドへの出資や、令和4年8月の三井物産株式会社との業務提携における投資ファンドへの出資を行った。資産運用の多様化等の効果もあり、令和5年度（中間期）は502億円の順ざやを実現した。 日本郵政グループはJ P ビジョン2025でE S G投資の推進を掲げており、かんぽ生命保険は、E S G投資方針に沿って全運用資産を対象としてE S G要素を考慮するとともに、広くS D G s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、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上を目指すとしている。また、重点取組テーマとしてWell-being 向上、地域と社会の発展及び気候変動対応を含む環境保護への貢献を掲げており、令和5年3月末のE S G投資残高は0.5兆円となっている。 資産運用に関するリスク管理については、ストレステストにおいて、金利・為替・株式など金融市場の大幅な変動等のシナリオにより、保有資産等に与える影響の想定・分析に取り組んでいる。また、財務の健全性については、現行規制のソルベンシーマージン比率に加え、E S R（経済価値ベースの財務健全性指標）で測定している。 <u>かんぽ生命保険を取り巻く経営環境を踏まえ、資産運用の高度化及び多様化と、資産運用に関するリスク管理の高度化に向けた不断の取組が</u>	⑪【資産運用の高度化・多様化とリスク管理の高度化に向けた取組】 当社は保険金等の支払いを確実に行うため、A L M（資産・負債の統合管理）を基本とした資産と負債のマッチングを図りながら、リスク許容度の範囲内で段階的に収益追求資産を拡大し、ポートフォリオ全体のリスク対比リターンの向上に取り組んでまいりました。（収益追求資産の運用割合：2025年度末22.1%）。こうした積み重ねに加え、「金利のある世界」が追い風となり、円債の利回り改善や、オルタナティブ投資・株式など収益追求資産の収益貢献が本格化した結果、順ざやは2,555億円と過去最高益を更新しております。 また、外部パートナーとの連携を一層深化させることにより、運用力の強化や人材ポートフォリオの高度化、収益源の多様化を図り、持続的な競争力の向上に取り組んでまいりました。これまで三井物産、大和AM、大和かんぽオルタナティブインベストメンツへの出資を実施してきたほか、2026年3月には、新興国市場における成長機会を最大限に活かすことを目的とし、Ashmore Group plcとの戦略的提携に合意しております。 さらに、提携関係等、様々なステークホルダーから優良な投資案件等の紹介もある中で、現状の認可取得済みの運用対象では対応ができず、投資機会を逸しているケースもあったことから、2025年3月に不動産の取得、組合契約又は匿名組合契約に係る出資等、民営化時に認可を取得していない範囲においても届出を行い、さらなる成長機会の創出を進めてまいります。 現中計においても、引き続きE R M（全社的リスク管理）のフレームワークを前提としたA L M運用を基本としつつ、収益追求資産への投資を通じて高い運用収益の実現を目指していきます。特に、総資産のうち約7割を占める公社債については、負債コストを上回る魅力的な金利環境にあることから、超長期に加え中長期ゾーンも含めた入替・新規投資を積極的に進めていきます。また、収益追求資産については、これまでの「積み上げ」フェーズから、運用関係損益およびリスク対比リターンの向上に資するリバランスを行い、円債投資の積極化も含め「ポートフォリオの再構築」フェーズへの移行を推進していくことで、リスクを抑えながら効率的に収益拡大を推進し、過去最高の運用関係損益の持続的更新を実現してまいります。

		<u>必要である。</u>	上記に加えて、インパクト志向の投資の拡大を目的とする「インパクト”K”プロジェクト」や、産学連携を中心とするイノベーションを生み出す投資活動をはじめとした当社独自の取り組みを展開しており、2025年度末のE S G投資は7,209億円となっています。今後もインパクト投資の拡大や産学連携を通じたスタートアップ投資を通じて社会課題解決や地域社会発展に貢献してまいります。 さらに、資産運用は国内金利や為替、株式・不動産等の価格変動、信用状況の悪化、地政学リスクの顕在化等の影響を受ける可能性があり、当社では、こうしたリスクに備え、保険契約の引受けによって生じる負債に見合った運用資産を適切に管理し、損益の安定を図るA L M及び財務健全性の維持に配慮したE R Mの高度化に取り組んでおります。また、定期的にストレステストを実施し、ストレス事象発生時の対応力を検証するとともに、特に資産運用力の強化に当たっては、審査やモニタリングの体制を強化しております。
6 かんぽ生命保険（生命保険業） （8）今後の課題と期待	P67～P68	かんぽ生命保険は、令和5年度に設定した営業計画と足下の進捗状況の差異を分析した上で、営業の正常化に向けた対応が喫緊の課題と考えられる。その際、二度と不適正募集事案が発生することがないように再発防止に向けた取組を徹底し、有効な改善措置の定着を図っていくなど、募集品質の確保のための日本郵政グループを挙げた不断の取組が必要である。 また、かんぽ生命保険は、貯蓄性保険へのニーズ低下や第三分野等の保障性保険へのニーズ拡大を踏まえた商品開発等、生命保険業界の動向や顧客ニーズの変化に対応した第三分野等の商品やサービスを充実するとともに、国際事業の展開、介護やヘルスケア事業等の保険関連事業の展開、業務提携等による収益源の多様化に向けた取組を期待する。 さらに、日本郵政によるかんぽ生命保険の株式処分により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、かんぽ生命保険は、将来、経営の自由度が向上することを踏まえ、どのような経営戦略を進めていくのか、また、今後、郵便局ネットワークを活用した商品開発や営業戦略等、日本郵政及び日本郵便とどのように連携していくのが課題と考えられるため、課題解決に向けた取組を期待する。	前中計では、募集品質確保などの各種課題に全社を挙げて取り組んでいく「再生フェーズ」として、「信頼される企業への再生」を目指すべく、信頼回復への取り組みや必要な態勢整備に注力してまいりました。 その上で、当社は、「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」という我々の社会的使命のもと、2040年に向けて、新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届ける「エッセンシャル・カンパニー」となることを目指していくため、現中計の3年間を「成長・挑戦フェーズ」と位置付けて取り組んでおります。 当社としましては、現中計のもと、「かんぽ価値提供モデル」の確立に取り組むことで、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」とA I ・デジタル等を駆使した「便利で手厚いサービス」を提供してまいります。さらに、「運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決」、「みらいへの挑戦」にも取り組んでいくことで、最終年度となる2028年度に向けて保有契約の全体の底打ちと、民営化後契約の反転を実現してまいります。 今度とも、お客さまの人生や社会に必要な不可欠な存在であり続けていく「エッセンシャル・カンパニー」を目指して取り組んでまいります。

※取組状況について、特段の記載がないものは2026年8月末現在とし、最新の情報が盛り込めるものについては盛り込んでおります。