

トップメッセージ

お客さまに安心をお届けし続けるために。
100年以上積み重ねてきた信頼のかんぽブランドの
更なる進化を目指します。

取締役兼代表執行役社長

久垣邦夫

業界第1位の保険金等支払金額に、 お客さまや社会への大きな責任を感じる

2023年6月にかんぽ生命の社長に就任してから約2年間が経ちました。私の社会人人生約40年間を振り返ると、日本郵政グループが国営だった時代と、民営化をしてからの時代がほぼ半々となります。国営である郵政省時代には地方の郵便局長を経験し、民営化後には日本郵政グループ3事業の副社長を務めました。この貴重な経験の中で強く感じたことは、「郵便局ブランド」が私たちの最大の強みであるということです。当社は、全国津々浦々の約2万局の郵便局を通じて、「簡易」で「小口」の分かりやすい商品を日本全国のお客さまへ提供してまいりました。それによって、「郵便局の保険」としての“信頼感”と“親近感”を多くのお客さまに感じていただいております。なお、現在では、約1,692万人という日本最大級のお客さま基盤を有し

ており、2024年度には保険金等支払金額として4.1兆円をお客さまにお支払いいたしました。これは、日本の生命保険業界の中では第1位の金額であり、お客さまからの信頼の証、そして社会に対する大きな責任を表している数字と考えており、私自身、その重責を日々感じております。

価値創造の源 P.25

一方で、今般発覚いたしました、日本郵政グループにおける非公開金融情報の不適切な取り扱いおよび一部保険販売に係る認可取得前の勧誘につきましては、お客さまをはじめ関係者の皆さんにご迷惑とご心配をおかけしたこと、深くお詫び申し上げます。本事案を厳粛に受け止め、グループの総力をあげて再発防止策を実行し、お客さま本位のサービス提供に全力で取り組んでまいります。



マネジメントメッセージ

価値創造ストーリー

価値創造のための成長戦略

安心を支える強靭な経営基盤

かんぽ生命について

創業以来のDNAを継承し、 企業としての新たな挑戦を推し進める

「郵便局の保険」、そして「簡易保険」といった、創業以来100年以上に渡って当社の中で脈々と受け継がれるDNAを継承しつつ、近年では、お客さまへの安心のご提供や地域・社会への貢献に向けて、企業としての新たな挑戦を推し進めております。主な取り組みの一つ目としては、デジタル技術を活用した保険金等支払手続きの簡素化・迅速化が挙げられます。当社の前身である簡易生命保険は、1916年に「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ました。この社会的使命を果たしていくために、近年では、お客さまからのご請求に対して、デジタルの力を取り入れながら、簡易にお手続きできる仕組みや迅速に保険金等をお支払いできる体制を構築することによって、お客さま体験価値の向上を実現しております。二つ目は、インパクト投資の推進です。国営の時代から地方公共団体への投融資を行って

おり、その資金は全国各地の公共施設などのインフラ基盤の整備等に活用されてきました。この「健全な保険事業を営みつつ、お客さまからお預かりした保険料を原資とした投融資を通じて、地域・社会に貢献する」というDNAは脈々と受け継がれており、現在のインパクト投資の取り組みにつながっています。三つ目は、産学連携の拡大です。当社は、1971年に日本の生命保険会社として初めて学資保険を創設して以来、保険を通じて若い世代の人生に寄り添ってまいりました。近年は、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に向けた連携・協力のため、全国の大学法人等と覚書等を締結しております。今後は、インパクトファンドの組成や出張講義の実施、学生と社員の交流等、産学連携先と多角的な接点をつくり、社会全体の持続的成長と次世代を担う金融人材の育成を支え続けてまいります。

価値創造の軌跡 P.23



経営者として、変化を恐れずに 持続的な成長を実現したい

当社は、2015年に東証一部(当時)に上場してから、今年の11月で丸10年を迎えます。現在の当社への市場評価は、PBR(株価純資産倍率)が1倍を下回っており、経営トップとして強い課題認識を持っております。そのため、今後も引き続き、上場企業として、市場評価の向上に向けた取り組みに注力してまいります。2025年度の修正利益は、中期経営計画策定当初予想である970億円から大幅に増加して1,420億円と予想し、2025年度の1株当たり配当を20円増配し、配当総額を過去最高の460億円程度とするとともに、単年度で総還元性向55%程度の株主還元を予

定するなど、株主還元を拡充しております。さらに、市場評価の改善に向けて、2024年11月に、会社として目指すべき当面の目安を「時価総額2兆円」と定めました。その実現に向けては、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社の強みを活かした成長戦略を着実に遂行していくことが不可欠です。今後も、株主・投資家の皆さまからのご期待にお応えするために、経営者として、変化を恐れず、着実な歩みを重ね、当社の持続的な成長を実現してまいります。

財務・資本政策 P.13

当社の強みを活かした 成長戦略の3本柱を確実に遂行する

2021年に公表した中期経営計画の最終年度となる2025年度は、当社の強みを活かした成長戦略の3本柱である「保険サービスの更なる拡充」「資産運用の深化・進化」「収益源の多様化」に取り組むことによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。「保険サービスの更なる拡充」については、ライフステージや世代を超えてお客さまとつながり続ける取り組みを強化し、お客さま基盤の強化・拡大を目指してまいります。そのためには、(1)お客さまのニーズにお応えする商品開発、(2)営業体制の強化、(3)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に取り組んでまいります。

保険サービスの更なる拡充 P.35

また、「資産運用の深化・進化」については、市場環境の変化を捉えた収益向上を図るとともに、収益基盤の多様化および資産運用力の更なる向上を目指してまいります。具体的には、2025年3月に発表した、株式会社大和証券グ

ループ本社(以下「大和証券グループ」)、三井物産株式会社(以下「三井物産」)とのオルタナティブ分野での提携などの他社との協業戦略を発展させ、資産運用力の更なる向上を実現してまいります。また、持続可能な社会の実現に向け、社会課題解決に資するインパクト投資や産学連携を中心、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まいります。

資産運用の深化・進化 P.43

そして、「収益源の多様化」については、事業の安定化や更なる利益成長に向け、新たな領域から収益獲得を目指してまいります。引き続き、世界有数の資産運用会社であるKKR & Co. Inc. (以下「KKR」)およびその子会社であるGlobal Atlantic Financial Group (以下「Global Atlantic」)との協業の推進により、海外からの収益の拡大を目指してまいります。さらに、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についても幅広く探索してまいります。

収益源の多様化 P.51



社員一人ひとりが自信を持って、「歴史を作る」仕事をしてほしい

社員の皆さんには、当社が100年を超える長きにわたり、国民の皆さんに安心をお届けし、日本の経済・社会の発展に尽力してきたことへの自信と誇りを持って、堂々と仕事をしてほしいと伝えております。また、そうした自信と誇りを土台として、「歴史を作る側」の人間になってほしいと考えています。歴史を作る側の人間になるとは、あとから自身の仕事について振り返ったときに、「あの仕事は自分が成し遂げたものである」と自信をもって言えるような仕事を一つでも多く積み重ねていくということです。これが、仕事の醍醐味の一つであると私は考えております。

また、一緒に働く仲間に対しては、常に「リスペクト」の気持ちを持ってコミュニケーションを取ってほしいと思っております。そうすることによって、社員一人ひとりがそれぞ

れの個性や能力を発揮し、保険会社としての社会的使命とお客さまへの責任をしっかりと果たしていく「強い会社」にすることができると考えているからです。当社は2022年4月に新たな営業体制を構築し、日本郵便株式会社から約1万人のコンサルタントの皆さんを受け入れたことで、現在では約1.8万人の社員が全国各地で活躍しております。多様な人材が互いの「個」を尊重し合い、それぞれの役割を果たして活躍できる組織となるよう、女性活躍や仕事と育児・介護の両立、障がい者雇用なども具体的な目標に向けて強力に支援し、推進しております。こうして、社員一人ひとりが会社に愛着を持ち、この会社をより良くしようという気持ちで取り組めば、かんぽ生命は本当に強い会社になっていくと考えております。

人的資本経営 P.55

お客さまに安心をお届けし続けるため、 ブランドの確立と進化を目指していく

当社は、お客さまからの信頼こそが企業価値の源泉であるという原点を忘れずに、「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」というかんぽ生命の社会的使命(パーパス)を着実に果たしてまいります。2023年6月に、私がかんぽ生命の社長に就任した際には、2019年度に発生した募集品質に係る諸問題による影響が残っておりましたが、全社員一丸となって取り組んだ結果、その成果を果たすことができたと確信しております。今後は、「かんぽ再生」から「かんぽ成長」と

いう新たなフェーズに移行し、当社の持続的な成長を実現するとともに、お客さまに安心をお届けし続けてまいります。そのためには、お客さまの一生のライフイベントをタイミングにお支えしていくというコンセプトを大切にし、お客さまから日本一の“信頼感”と“親近感”を持っていただける「かんぽブランド」の確立と進化を目指していきます。

ステークホルダーの皆さんにおかれましては、引き続きご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



財務・資本政策



市場評価向上を目指して

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、収益と資本効率の向上を図り、資本コストを上回る資本収益性を実現するとともに、株主還元を拡充します。株価の向上を目指し、時価総額2兆円を当面の目標に掲げます。

取締役兼代表執行役副社長 **大西 徹**

プライム上場企業として求められる「資本コストや株価を意識した経営の実現」を踏まえ、当社は2023年11月に現状分析と今後の成長戦略を開示しました。2024年5月に見直しを行った中期経営計画は、内外環境の変化を踏まえ、成長戦略をアップグレードした内容となっており、企業価値向上を強く意識し、そのための様々な取り組みを実施することを掲げています。

成長の途上として、これまでの取り組みの効果が新契約の増加基調に表れてきたことや、足元の運用環境の好転等

を踏まえ、2025年度の修正利益を1,420億円と予想しています。これは中期経営計画策定当初予想である970億円から大幅に増加する見通しです。加えて、2025年度の1株当たり配当を20円増配し、配当総額を過去最高の460億円程度とするとともに、単年度で総還元性向55%程度の株主還元を予定するなど、株主還元を拡充しています。

今後とも、魅力ある取り組みを継続し、株価の向上を目指します。

市場評価の現状分析、目指す市場評価と実現するための取り組み

2023年11月に市場評価の現状分析として、当社のPBRは1倍を下回っており、同業他社対比でも低水準にあるなど、市場からの評価を得られていないこと、新契約の低迷や保有契約の減少を要因として、ROEは株主資本コストを下回っていることを開示しました。直近では、2024年度実績および2025年度予想の修正ROEは8%を上回る水準となっていますが、利益の持続性に対する懸念等によりPERは低位(資本コストは高位)で推移していると現状分析しています。

当社は当面の目安として、時価総額2兆円(2024年度の株価2,900円に対して1.8倍程度となる5,400円程度)を掲げています。

後述する3つの成長戦略(①保険サービスの更なる拡充、②資産運用の深化・進化、③収益源の多様化)および経営の効率化に取り組むことで、市場に評価される修正利益および修正ROEの継続的な達成と、PERの引き上げ(資本コストの引き下げ)を実現します。

市場評価

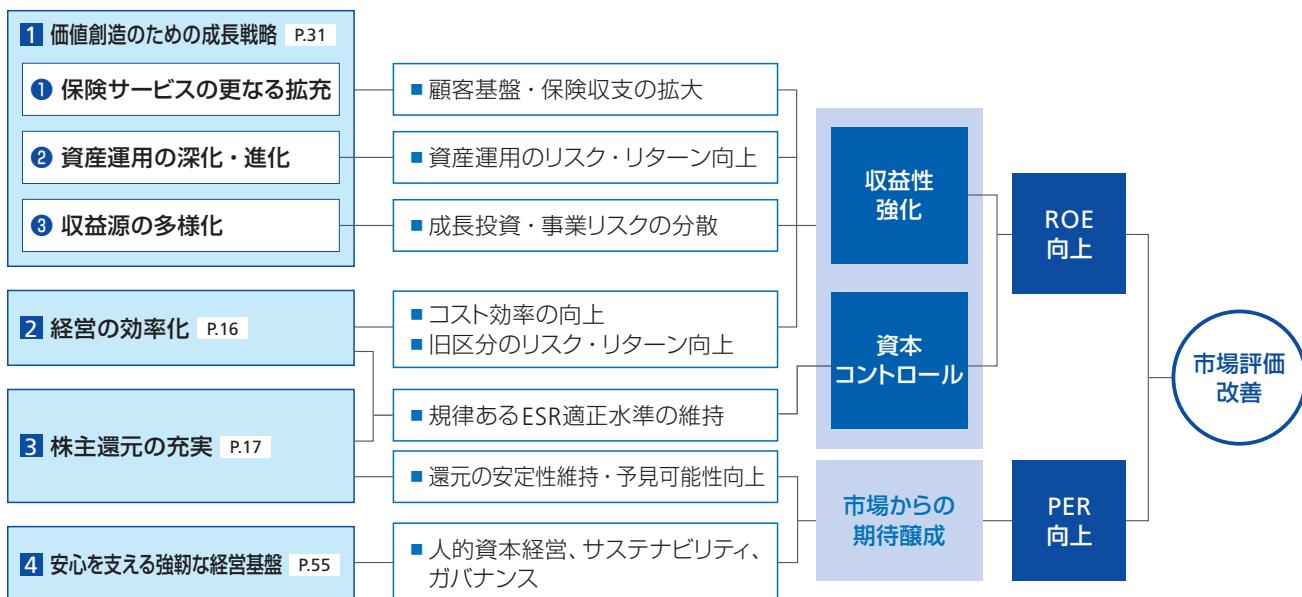
2024年度	修正PBR ^(注1)	0.67	=	修正ROE ^(注2)	8.8%	×	修正PER ^(注3)	7.6
--------	-----------------------	------	---	-----------------------	------	---	-----------------------	-----

(注1) 修正PBR=時価総額÷(株主資本-のれん未償却残高)

(注2) 修正ROE=修正利益÷(株主資本-のれん未償却残高)

(注3) 修正PER=株価÷1株当たり修正利益

市場評価改善に向けた取り組み

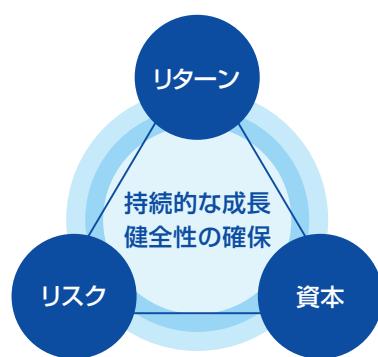


財務・資本政策の基本的な考え方

当社はリスク選考ステートメントの下で、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べく、財務・資本政策を検討し、推進しています。

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけており、後述する成長戦略の実行によって収益を確保しながら、株主還元の拡充を目指します。

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（中期経営計画策定期：6%）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
- 中期経営計画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

成長戦略の3本柱



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

(注) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

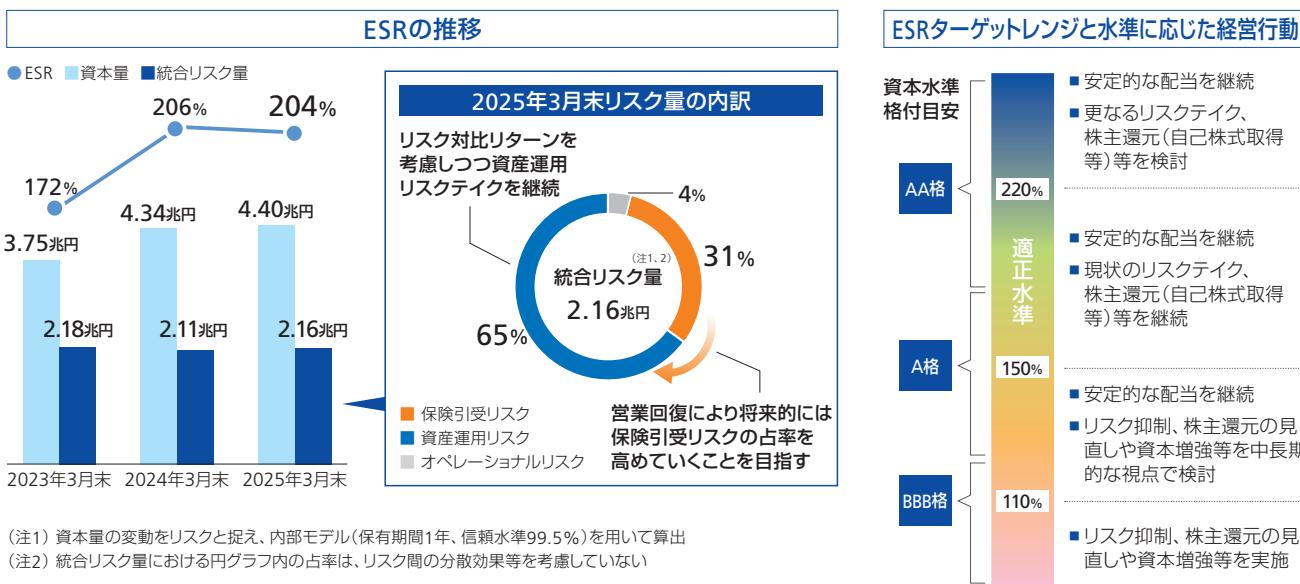
ERM

ESRの状況とターゲットレンジ

2025年3月末のESRは、2024年3月末から劣後債の発行等によって資本量が増加となった一方、金利上昇による大量解約リスクの増加等によってリスク量が増加し、204%となりました。引き続き、適正水準の安定的な確保に向けて取り組むとともに、適正水準を超えた場合は、更

なるリスクテイク、株主還元等を検討しています。

なお、リスク量については、リスク対比リターンを考慮しつつ、リターン向上のための資産運用リスクテイクを継続するとともに、営業回復基調の継続により、将来的には保険引受リスクの占率を高め、効率的な配分を目指していきます。



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上で、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
定性的な リスク選好	<p>全体方針</p> <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、会社と共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。 <p>保険引受リスク</p> <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。 <p>資産運用リスク</p> <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。 <p>オペレーションリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部管理態勢を強化するとともに、引受から支払いで、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、オペレーション・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およ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。
定量的な リスク選好	<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。 ・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。

新資本規制導入に向けた対応

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）の仕様を踏まえ、段階的に変更してきました。2025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。

2025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、上乗せ（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【+】

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 お客さま本位の保険サービスの追求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 旧区分の終身年金保険の一部を出再

（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

経営の効率化

必要経費の抑制

当社は、資本効率の向上に向け、経営の効率化に取り組んでおり、必要経費についても中期経営計画期間中の削減目標を設定しています。2025年度の必要経費は、中期経営計画目標として掲げた5,020億円を下回り、目標を達成する見込みです。

2026年度以降については、営業力の更なる強化に向け

て、採用活動を積極的に行い営業社員の増加を図る方針であるため、人件費の増加を見込むほか、物価上昇の影響を受ける可能性はあるものの、強化すべき領域への投資と経費削減に向けた取り組みを推進することで、必要経費の抑制を図り、経営の効率化を目指していきます。

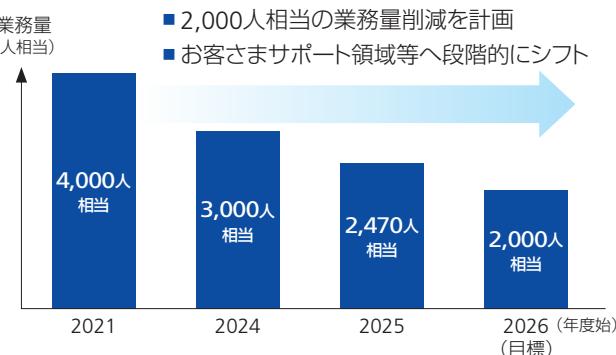
サービスセンターの業務効率化

当社は、保険業務のデジタル化等による業務効率化を進めており、サービスセンターにおいて2025年度始までにすでに約1,500人相当の業務量を削減しています。そして、これらによって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と、段階的なシフトを推進しており、今後も継続して取り組んでいきます。

業務効率化の推進

保険業務のデジタル化等

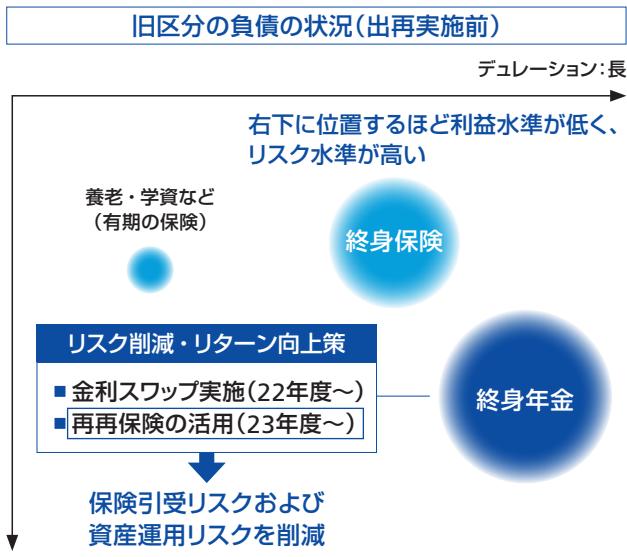
業務効率化 コスト削減 データ活用の促進



マネジメントメッセージ

再再保険の実施

資本効率を高めるため、契約者配当比率が高い旧区分の契約のうち、リスク対比リターン効率が低い民営化前契約を対象として、2023年度以降2回にわたり、再再保険を実施しています。



今後も、市場環境や再保険市場の動向等を注視しながら、毎年数千億円規模の再再保険の活用を行うことで、ESRの上昇とリターンの向上を目指していきます。

取引概要		
	2024年3月	2025年3月
出再対象契約	終身年金保険の一部	終身年金保険の一部
取引規模 (責任準備金ベース)	約6,400億円	約5,500億円
再保険料	約6,900億円	約5,300億円
取引先	RGA Global Reinsurance Company, Ltd.	Talcott Life Re, Ltd.

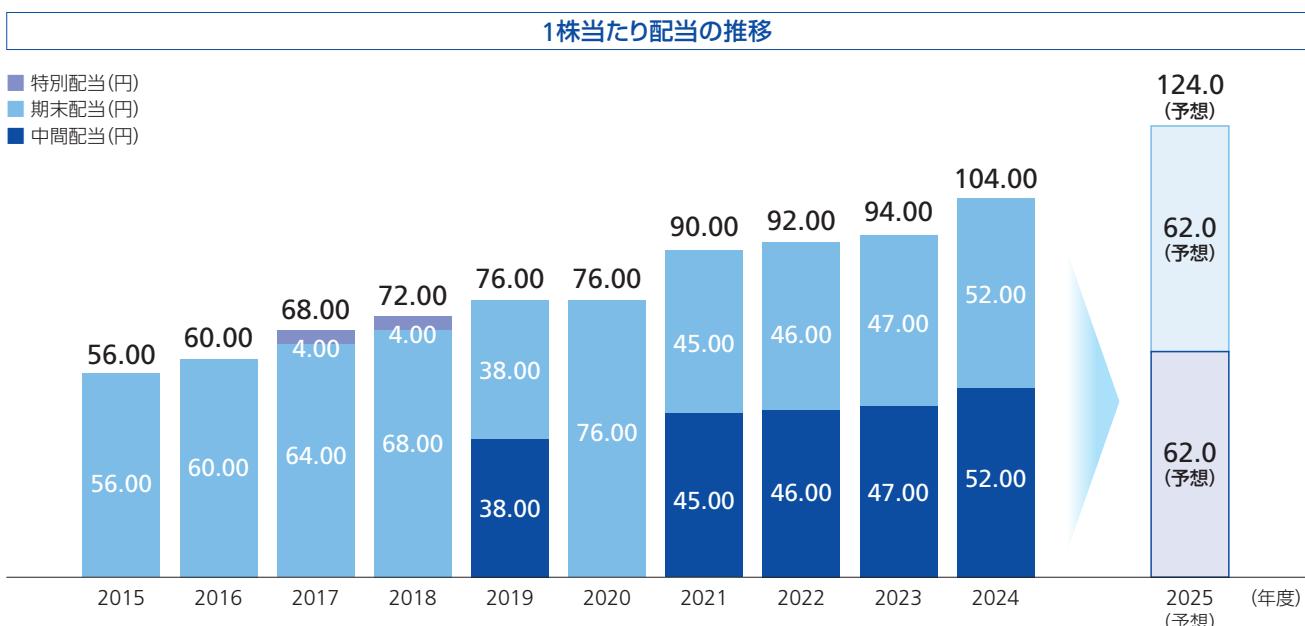
株主還元

株主還元方針

当社は、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年度の配当については、当初予想どおり1株当たり

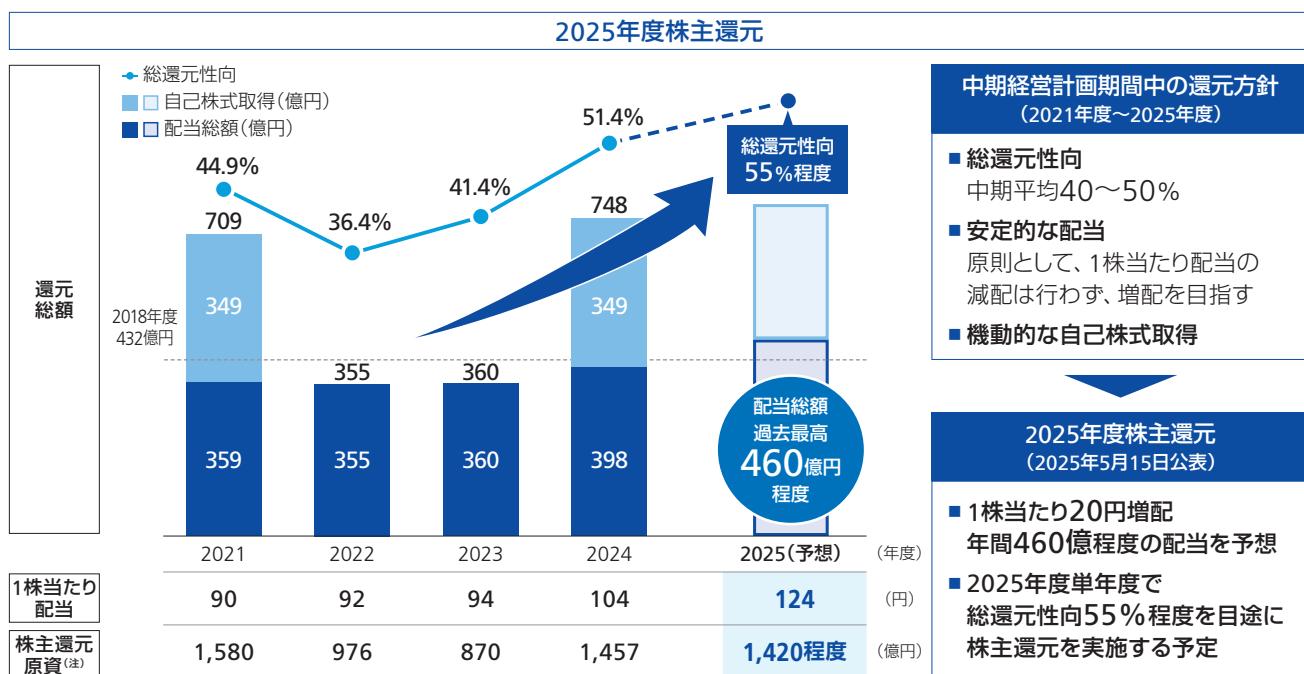
104円を実施し、2025年度は1株当たり124円を予想しています。



株主還元の充実

市場評価の向上に向け、株主還元の拡充に取り組んでいます。2024年度には、営業の好調に伴う新契約の増加が短期的に当期純利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整するため、当該影響を一部調整した「修正利益」を導入しました。また、10月には大和アセットマネジメント株式会社(以下「大和AM」)への出資に係る払込手続きを完了したことにより、当社の本来の収益力を反映するため、のれん償却についても調整を実施することで、修正利益を原資とした安定的な株主還元を実施しました。

2025年度については、修正利益を原資とした株主還元として、配当総額を過去最高の460億円程度とするとともに、単年度で総還元性向55%程度の株主還元を予定しています。今後とも、株価向上において、株主還元の方針および金額の両面での拡充が重要と考えており、足元および将来の利益見通し、財務の健全性、PBRの状況など様々な要素を踏まえ、魅力ある株主還元を追求していきます。



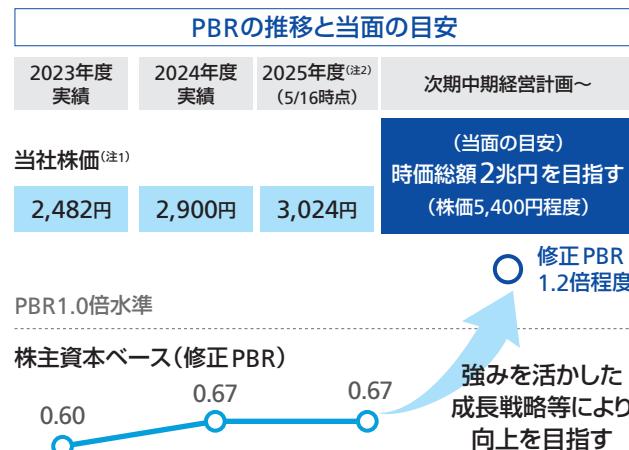
(注) 2024年度から株主還元原資を「修正利益」に変更

最後に

経営の効率化と成長戦略に係る取り組みを検討するに当たり、ステークホルダーの皆さまとの対話は必要不可欠であると考えています。

生命保険および当社固有の会計上の取り扱いや規制によって一部業務に制限があることなど、当社にはいくつもの特殊性が存在しますが、当社に対する理解を深めていただくために、この統合報告書を含めて、丁寧なIR活動により、分かりやすく開示をしていくことに努めています。

2025年度における株主還元の拡充は、株主を含むステークホルダーの皆さまとの対話も踏まえて決定したものであり、今後とも、頂戴するご意見を真摯に受け止め、経営に反映するよう努めています。



(注1) 株価は2023年度および2024年度は年度平均株価。2025年度は2025年5月16日終値

(注2) 2025年度の株主資本およびのれん未償却残高は2024年度末の値を用いて算定

社外取締役座談会



社外取締役
富井 聰

社外取締役
大間知 麗子

社外取締役
山名 昌衛

持続的成長に向けた新たなステージへの挑戦と期待

かんぽ生命が直面する経営課題への対応と今後の成長戦略について、社外取締役が率直な意見を交わしました。2024年度を振り返るとともに、企業価値向上への道筋を探ります。

2024年度の振り返りと評価

—— 谷垣社長就任から約2年が経過しました。2024年度を振り返ってどのように感じているかお聞かせください。

富井 2024年度は功罪両面が見られた1年でした。総じて、業績面については、前進した1年だったと言えるでしょう。利益面では修正利益が976億円から1,457億円へ、新契約件数も62.8万件から79.5万件へと前年度から大幅に増加するなど、営業現場の活性化が顕著に表れました。その一方で、クロスセル事案^(注1)や認可前募集事案^(注2)が発生し、取締役会としても大きな課題に直面した1年となりました。

大間知 2024年1月からの一時払終身保険の販売開始と高齢者に対する営業再開で営業現場の活性化を実感していた矢先に、クロスセル事案が発生したことは非常に残念でした。これらの問題は、これまでの潜在的な課題がこの時期に顕在化したものと捉えています。これまで課題解決に向けた取り組みを行ってきたことは認識していますが、

まだ根本的な解決には至っていなかったということであり、今後も根気強く丁寧に取り組んでいく必要があります。

一方で、DXの推進やアフターフォローの充実など、お客さま体験価値向上に向けた継続的な努力は評価できると考えています。引き続き営業現場の力を信じて取り組んでいってほしいですね。

山名 お二人のご意見と重複しますが、この1年間で、当社の営業現場に底力があることを改めて実感しました。営業現場が元気になることで、利益の増加にもつながり、エンゲージメント^(注3)スコアも全組織で向上が見られています。また、かんぽGD制度などの新たな人材育成制度も奏功していると感じています。

一方、課題としては、やはり日本郵政グループ全体におけるコンプライアンスの徹底を第一とする意識の浸透が不十分だった点です。引き続き、この点が当社としての最重要課題と認識しています。

(注1) 2024年9月27日に公表した「非公開金融情報の不適切な利用」に係る事案のこと

(注2) 2025年3月18日に公表した「一時払終身保険の販売に係る認可取得前の勧誘」に係る事案のこと (注3) エンゲージメントとは、会社との深い関わり合いや関係性を意味する言葉

企業価値向上による市場からの評価向上について

—— 当社は市場から必ずしも十分には評価を得られていない点を課題と認識しています。企業価値を向上させて市場からの評価を向上させるためには何が重要であるかお聞かせください。

富井 株価が低迷している一因としては、投資家が当社の成長性に疑問を抱いていることにあると考えています。昨年、谷垣社長の強い意志で「時価総額2兆円」という目標を掲げ、修正利益も導入し、株価向上への意欲を示しました。しかし、市場からは、今後、当社が成長し続けていくため、具体的にどうしていくかが注目されていると感じます。当社に求められているのは、派手なM&A等よりも、地道に国内の既存顧客の需要を掘り起こしていくことで、まだ国内市場でも開拓余地があることを示していくことだと考えています。

更なる成長に向けた取り組み

—— 2024年度は新契約件数の増加に見られるように営業現場の活性化が顕著であったほか、運用環境の好転などの影響もあり業績も堅調に推移しました。今後も当社が成長し続けていくために必要な取り組みについてお聞かせください。

山名 2024年1月に販売を開始した一時払終身保険は、お客様のニーズに合致したことから販売が大変好調だったと実感しています。このような新商品の販売効果は、その都度、一定程度発揮されると思いますが、当社が真に成長し続けるためには、加えてお客様一人ひとりのニーズを深掘りして、保障性商品なども含めたコンサルティング的なソリューションを提案できるようにすることが重要で、この点に改善の余地があると考えています。デジタル化が進む時代だからこそ、対面でのリアルな安心感を徹底的に追求することが差別化につながります。アフターフォローの充実により、お客様との接点を強化し、継続的に質の高いサービスを提供することで、他社との差別化を図ることができると考えています。

資産運用については、非常に洗練された体制が構築されており、運用環境が良かったとはいえ、その中でも優秀な成果を上げていると思います。郵政民営化後にゼロから作り上げたものが良い結果につながっているのかもしれません。

大間知 PBRが低迷している点については、投資家との対話を通じて情報発信していくことが大切です。投資家との意見交換を継続的に行ってますが、それでもまだ認められていないのは、会社の成長戦略が明確に見えないからだと思います。この点はより明確に示すことが必要です。

山名 経営の自由度に対して、規制上の制約がある中で、中長期的な成長をどう実現するかについて、投資家に対してもう一段踏み込んだ説明が必要です。

マーケットについて、地域等別のセグメンテーションを行い、当社の競争優位な領域を明確にし、経営資源を集中投下する等の明確な経営戦略を投資家に示して、理解してもらうことが求められます。

せん。収益追求だけでなく、大学との連携やインパクト投資など、当社ならではの取り組みにも期待しています。

富井 営業現場については、適切な商品と営業方針があれば更に力を発揮できると思いますが、マーケティングが弱いという課題があります。

どこにどのような顧客がいて、その顧客が何を求めているのか、その顧客に対して、どのような商品が適しているのかを考える議論をもっと行う必要があると思います。そのためには、市場動向を更に分析し、同業他社との比較において自社の強み・弱みを抽出するといった取り組みが必要です。

また、地域ごとの特性を活かした戦略的なアプローチも重要だと考えています。例えば、高齢化が進む地域では医療保険等のニーズが高く、子育て世代が多い地域では学資保険や死亡保障への関心が高いといった具合に、地域特性に応じたマーケティングを展開することで、より効果的な営業活動が可能になるでしょう。

大間知 これまでの取り組みに加え、今後は多様性の観点も踏まえ、女性のコンサルタント数を更に増やしたり、女性の視点を踏まえた商品開発にも力を入れても良いと思います。営業社員が働きやすい環境の整備や、商品ラインアップの拡充など、会社のサポート体制を更に充実させてほしいと思います。

マネジメントメッセージ

成長戦略の3本柱に対する評価

——当社の成長戦略として、保険サービスの更なる拡充、資産運用の深化・進化、収益源の多様化の3つの柱を掲げていますが、それらに対する評価をお聞かせください。

富井 保険サービスの更なる拡充については、日銀の金融政策の変更により「金利のある世界」へ移行したこと、貯蓄性商品の魅力を向上させられる環境となりました。営業現場に活気が戻りつつある今、お客さまへ商品をお届けする営業社員の質・量の強化が重要です。

資産運用の深化・進化では、約60兆円の運用資産を有する機関投資家として、経済・社会全体に与える影響は大きく、その責任とともに、社会をより良い方向に変えられるチャンスが十分にあると考えています。運用パフォーマンスの向上だけでなく、インパクト投資の推進や産学連携を通じて多様な収益源を築くとともに、より良い未来社会の実現へ貢献することを期待しています。

山名 3つの柱全てにおいて、着実な進展が見られていると評価しています。特に、他社との連携を通じた新たな収益確保や成長機会の創出は、当社の将来にとって重要な



取り組みだと考えています。今後も戦略的なパートナーシップを活用しながら、事業領域の拡大を図っていくことを期待しています。

大間知 収益源の多様化については、KKRおよびGlobal Atlanticとの戦略的提携、大和証券グループや三井物産との業務・資本提携など、着実に取り組みを進めていると感じます。これらの提携により、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に向けた基盤が整いつつあると評価しています。

ガバナンス強化と再発防止への取り組み

——クロスセル事業や認可前募集事業などの再発防止に向けて、ガバナンスを強化するための取り組みについてお聞かせください。

大間知 クロスセル事業や認可前募集事業が発生した原因として、当社を含む日本郵政グループにおいて法令遵守に対する意識や現場である郵便局の実態を把握する体制が十分ではなかったことが挙げられます。全国の郵便局ごとに事情が異なるため、それぞれの営業現場に合わせたきめ細やかな施策が必要だと感じています。



また、グループ全体での企業風土改革も重要で、日本郵便を含めた一体的な意識改革が不可欠です。そのためにお客さまと近い立場に位置する営業現場の実態を十分に把握していくことが重要となります。引き続き、お客さまの声、現場の声を積極的に取り入れつつ、企業風土改革・改善に活かしていかなければなりません。

山名 会社として、お客さま本位の業務運営を行う上で、その根底としてコンプライアンスの徹底を第一とする意識が企業として絶対に必要です。これは、当社だけでなく、郵政グループ全体の課題として取り組む必要があります。

ガバナンス強化のためには、コンプライアンスを徹底する意識を全社員に自分ごととして浸透させることが不可欠です。加えて、上層部においてリスク感度を高める取り組みを強化しなければなりません。透明度高く風通しが良い風土の醸成に粘り強く取り組む必要があると実感しています。

富井 金融機関に求められるコンプライアンスの水準は年々高まっています。クロスセル事業や認可前募集事業も、現場や本社の意識が時代の要請に追いついていない

かった面があったと思います。法令解釈について、現場に正確かつ分かりやすく伝え、実効性のある運用を続けてい

企業風土改革の現状と今後の課題

—— 企業風土改革の継続的な取り組みについて、どのような変化や課題を感じているかお聞かせください。

富井 目安箱制度の運用や各役員による営業社員等との意見交換など、様々な取り組みを継続してきた効果は着実に出てきていると思います。毎年、営業現場を訪問していますが、営業社員のコメントが明らかにポジティブになっていますし、本社に対する否定的な発言も減ってきました。ただ、規模の大きな会社であるだけに全体を一度に変えることはもちろん難しいと思います。谷垣社長は強いリーダーシップで、この企業風土改革を継続するというメッセージを出していますが、そのとおりで、緩まず続けていかなければならない取り組みだと思います。

山名 組織の企業風土を変えていくため、社員が働きがいや誇りを持って働く環境の整備が重要です。当社が行っている、生涯にわたり安心をお届けする活動が、社会にどのように貢献しているかを、社員一人ひとりが実感し

くことが求められています。日々の業務を通じて意識改革を進めていく必要があります。

ながら、日々の業務に取り組んでもらう環境を作ることが、企業風土改革の第一歩だと思います。

大間知 本社、営業現場共に、ES向上を実現するなど、社員にとって働きやすい環境に変わりつつあると思います。

私も営業現場の社員と話した際に、「前向きに会社を変えていきたい」という意識を感じました。また、郵政グループ全体の企業風土改革も重要で、日本郵便を含めた一体的な取り組みが不可欠だと考えています。



かんぽ生命が作り出す明日への期待と展望

—— 最後に社外取締役として、当社の今後にどのようなことを期待しているか、展望と合わせてお聞かせください。

富井 当社が世の中に必要な存在であり続けるために重要な要素が3つあると考えています。第一に、当社の責務である、日本中にユニバーサルサービスを提供する役割。第二に、保険会社にとって最も重要な信頼を回復し、高めるための取り組みを続けること。第三に、それらの前提となる経営の健全性を維持することです。常に時代の変化に対応できる柔軟な体制づくりが求められます。この1年は、当社にとって大きな転換点だったと思います。引き続き、営業現場の活性化や利益増加等の成果を糧に、ガバナンスや企業風土の改革を着実に進めていきましょう。

大間知 日本は保険や年金に対して高い関心を持つ国民が多いため、外国の保険会社も日本市場への直接または間接的参入を検討する動きが見られるなど、日本の保険・年金市場は、依然として成長の余地があり、収益向上が期待される市場として認識されています。当社は、国内で長

い歴史を持つ保険会社として、財務基盤を着実に強化しながら、魅力ある商品に加え、コンサルティングやアフターフォローなどの質の高いサービスを提供することで、お客さま一人ひとりの安心を支える存在として、社会的な価値を発揮していってほしいと思います。

山名 持続的成長の源泉は人材にあります。一人ひとりが自らの成長のために学び続け、会社の業務範囲を超えて世の中の動向を洞察し、それに合わせて成長に取り組むことが重要です。社員の成長と挑戦を支える環境づくりが、当社の持続的な成長につながると信じています。経営面では、より明確な戦略が必要と感じます。今年度はこれを集中してやり切るという、プライオリティを明確にした経営と、人材の質の向上を組み合わせられると、素晴らしい会社になると期待しています。私たち社外取締役は、お客さまに安心をお届けし続け、市場に評価される会社となるよう、引き続き、監督機能を発揮していきます。