

社外取締役座談会



社外取締役

細谷 和男

社外取締役

富井 聡

社外取締役

宇野 晶子

新経営体制の下、「成長・挑戦」への 第一歩を踏み出したかんぽ生命への期待

当社は、大西新社長の下、2026年度から新しい中期経営計画をスタートしました。

富井社外取締役、細谷社外取締役、宇野社外取締役の3名で座談会を実施し、
今後に向けた課題・期待について、率直な意見を交わしました。

2025年度を振り返っての気づきと思うこと

富井 株式市場においては、当社の株価は1年前は低い水準にありましたが、明確な目標を掲げて、マーケットとしっかり対話してきたことにより回復してきました。これまで過小評価されていた部分が見直されたものと捉えています。

しかし、これから株式市場で更に評価を上げていくためには、どれだけ当社の実力を上げていけるかが問われ

ます。確かに、日本の人口は減少しつつあり、それに伴い保険のマーケットも全体としては縮小していくでしょうが、お客さまの老後や病気に対する不安には、まだ解消されていない部分があり、現在の保険商品では十分にカバーされていません。かんぽ生命の強みを活かすことによって、こうしたニーズを掘り起こせる余地は大きいと思います。ご高齢のお客さまとの接点が多く、ご自

宅を訪問することもできるというかんぽ生命の特性を活かし、保険の力でお客さまの人生をお守りするためにできることは、まだ多くあると考えています。

細谷 当社は、保有契約件数を反転させるための取り組みを進めている中で、クロスセル事案等が発生し、代理店監督や法令遵守の点で新たな課題に直面しました。こうした課題も新たな取り組みを考えるチャンスと捉え、新中計の議論を進め、今後の戦略を整理できた1年だったと思います。

今、当社はまさに転換期にあります。株主や投資家の皆さまに納得いただける経営を推進し、成長戦略を着実に実行することが求められていると思います。

宇野 この1年間、当社の活動の中で、お客さまから信頼されているか、新しいお客さまに出会えているか、そ

うしたことを踏まえてお申込みいただけているかといったことに関心を持ってきました。

営業活動においては、全てを現場に任せるのではなく、リース組織を使って本社と現場が一体となって動く取り組みを始めました。また、評価制度は以前から結果だけでなくプロセスを見る形に変更してきましたが、今後、会社が目指す方向を踏まえ、プロセスをチェックする指標を調整していくと、より成果につながるものと考えています。様々な機会に、多くの社員と話をし、真面目で優秀な人の多さを感じました。自分たちの仕事に自信や誇りを持っている社員が多くいるので、本社と現場の接点や連携はもっと強めることができるはずです。その連携の強さが発揮できるようになると更に強固な体制になると思います。また、かんぽサービス部には、お客さまのことを思ってしっかり活動している社員が多くいることも分かり、会社として確実に成長していけると感じました。

新しい中期経営計画の推進、今後の成長に向けて

富井 今年度からスタートした新中計では、重要戦略の1つに「かんぽ価値提供モデルの確立」を掲げています。いかに多くのお客さまに当社の価値を届けるか、その取

組みを整理しました。その中で、お客さまにアプローチするためのマーケティングの強化は課題であり、この1、2年で様々な手を打ち始めていますが、今後、会社全体の意識を更に高めていくことが必要であると考えています。

また、2つ目の重要戦略である「運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決」については、これまで行ってきた様々な新たな取り組みの成果が表れてきており、特に、インパクト投資は高く評価されています。

そして、3つ目の重要戦略「みらいへの挑戦」では、健全なリスクテイクの中で、積極的に新しいことに取り組みようとしており、私も後押ししていきたいと考えています。

宇野 「かんぽ価値提供モデル」の確立に向けた戦略では、これまで点在していたお客さまとの接点を一体の業務運営として整理されたことを活かし、お客さまとの接点を更に増やし、生涯にわたってかんぽ生命とお付き合いいただけるように取り組んでいくことを打ち出しており、私もそうした取り組みに期待しています。郵便局等のリアルな強みに、デジタルの強みを加え、より多くのお客さまと接点を持って信頼をいただけるよう、しっかりした



フレームワークを構築することが重要と考えています。

細谷 お客さまにとって魅力的な商品を提供できているかという点も非常に重要です。保険商品は差別化が難しいと言われていますが、保険業界を見れば様々な商品があります。どの層の方にどのような商品を提供するのがお客さまのために良いかを考え、リソースを集中して差別化を図ることが重要です。お客さまが身近な郵



便局も含め、かんぽ生命の保険に魅力を感じていただけるように取り組むことが大事だと思います。

宇野 保険の選ばれる方も大きく変わってきています。AIに自分の状況に適した保険を聞けば、様々な商品が薦められるようになっている中で、かんぽ生命の商品がAIに推奨され、お客さまが自発的に郵便局に行く流れができるようにすることが重要です。安心して自分の将来を預けられる企業であるかんぽ生命の強みを活かし、若年層等のアプローチしきれていない層に対しても情報が届くように接点を増やし、お客さまが困った時にはいつでも「かんぽさん」や郵便局と相談できるというのが目指すべき姿だと思います。

細谷 昨今は保険を検討する際に、AIやWebサイトを活用する方が多いので、最初の入口であるWebサイトをしっかり作り込んでおくことが、加入いただく方の増加、業務運営の効率化につながります。また、お客さまは人生の安心を支える保険をWebサイトで絞り込んだ上で、窓口等で担当者から詳細な説明を聞き、最終的なお申込みを決める方が多いと思うので、その最後の段階に人的リソースを投じることが重要です。

宇野 かんぽ生命が保険の検討や相談先の選択肢の中に入ることが大事ですね。長い歴史の中で培われた信頼感は大きな強みであり、それを更に強固なものにしていくことが大切です。

ガバナンス強化、企業風土改革について

富井 クロスセル事案等については、問題発生後継続的に郵便局や支店を訪問し、現場の声を直接聞き、経営陣にフィードバックしてきました。現場では、非常に複雑で細かいプロセスを一つひとつ改善し、再発防止の仕組みが整ってきたと思います。

ただ、本質的に、郵政グループは大きく複雑な組織であり、様々なリスクが発生しやすいため、監査委員長として、引き続き、コンプライアンス上の問題について、現場とコミュニケーションを取りながら、取り組みが進められているか、注視していきたいと考えています。

宇野 コンプライアンスの取り組みの1つである研修について、その内容や実施回数の報告があり、しっかり行われていることを確認しています。また、フロントラインミーティングの実施や、現場の社員の声を集める仕組みの構築に取り組まれていることは、ガバナンスが機能するために重要な体制の整備であり、評価しています。

富井 企業風土は毎年良くなっていると感じています。以前は、現場の社員に今後の方針や取り組みについて質問すると、そのようなことは聞いていない、関係ないといった反応を受けることもありましたが、現在は、現場

に本社の方針がしっかり伝わっており、社員それぞれの意見や考えを聞けるようになりました。

細谷 現場の社員は実直に取り組んでいると思いますが、上から変わっていくことも必要です。上司が部下へ、

自分から扉を開いていくことで、実直に取り組んでいる良さがもっと活かせると思います。私も経営に携わっていたとき、「うまくいっていると思っていたが、そこで悩んでいたのか」と気づかされたことが何度もあります。

大西新社長、今後のかんぽ生命に期待すること

富井 大西新社長は業務に精通しており、明確なビジョンを持っています。日本郵政グループの中で、かんぽ生命がやりたいことを、グループ全体にとってもプラスになるような形で取り組んでほしいと思います。そして、財務の健全性を確保しながら、かんぽ生命の存在意義である基本的な保険サービスを広く提供し、新たな「かんぽ価値提供モデル」の確立を実現することを期待しています。

宇野 新しいビジョンに向かってマネジメント層から変わり、変革に向けた取り組みを実践していくことが重要です。マーケティング調査の資料等から、今後、様々な施策を進めるベースが揃ってきていると感じており、特にAIやデジタルの活用による新しいステージへの成長を早期に実現していくことを期待しています。

細谷 マネジメント層が今までのやり方を変えることによって、部下が変わっていく面もあると思います。当社のリソースの強みを活かした商品開発や、お客さまの特性を踏まえた商品・サービスの提供など、マーケティングの観点から本質的なことに的を絞って実行し、かんぽ生命の良さをお客さまに理解していただけるように訴求することが重要です。

一方で、改善すべき点があれば、新体制で一気に変えてほしいと思います。次々と資料や仕事を増やすことで満足するのではなく、ビジネスの価値にフォーカスして、課題の本質がしっかり効率よく改善されるように継続して取り組むことが結果的に差別化につながっていきます。

宇野 かんぽ生命に対しては、全国で保険にアクセスできない人がいないようにカバーし、若い方も将来に向けて希望を持てるような保険を提供することが期待されていると思います。信頼が一番の財産であり、その信頼

される商品・サービスを、AIやデジタルを活用し、より多くの方にお届けしてほしいと思います。そして、郵政グループの基盤を使い、更なるかんぽ生命の価値の創出に踏み込み、そのポテンシャルを活かすことで、本当になくしてはならない保険会社となることを期待しています。

細谷 全国の郵便局ネットワーク、約1,577万人のお客さま、約60兆円の総資産といったかんぽ生命の強みをどのように活かしていくかが鍵となります。新中計の施策を着実に遂行することにより、より多くのお客さまに喜んでいただくことができ、会社の成長、企業価値の向上を実現できると思いますので、その実現に向けた取り組みを注視していきたいと考えています。

